



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مدينة دمشق)

The Impact of Physical & Behavioral Work Environment on Employees' Creativity

(Empirical Study on the Telecommunication Sector in Damascus City)

دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

ياسين محمد سعيد البرغلي

إشراف الدكتور

راتب البلخي

المدرس لدى المعهد العالي لإدارة الأعمال

1446هـ - 2015م

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدده ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية جراء ذلك العمل)

أعضاء لجنة تحكيم الرسالة

	الأستاذ الدكتور علي الخضر
	الدكتورة فاطمة بدر
	الدكتور راتب البلخي

ملخص الدراسة

أثر عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مدينة دمشق)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصطلح بيئة العمل بشقيها الفيزيائي والسلوكي، ومعرفة أثر عناصر هذه البيئة على الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق، كما هدفت لمعرفة أي عناصر بيئة العمل لها الأثر الأكبر على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلافات جوهرية في مستوى بيئة العمل والإبداع الإداري بين قطاعي الاتصالات العام والخاص في مدينة دمشق، وفيما إذا كان لاختلاف المتغيرات الديموغرافية أثر في اختلاف مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع المدروس.

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين ضمن المكاتب في قطاع الاتصالات السوري العام والخاص في مدينة دمشق خلال فترة الربيعين الأول والثاني من عام 2015، واعتمدت الدراسة على استبيان تم اعداده من قبل الباحث، وتم إجراء اختبار الصدق والثبات عليه بعد عرضه على عدد من المحكمين المختصين وإبداء رأيهم فيه.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر واضح لعناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق وبأنه توجد اختلافات كبيرة في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاعي الاتصالات العام والخاص، بالإضافة إلى وجود اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاعي الاتصالات العام والخاص. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الإبداع الإداري لا يختلف باختلاف متغيري الجنس والعمر، بينما يوجد هناك اختلاف تبعاً لمتغير المؤهل العملي.

Abstract

The Impact of Physical & Behavioral Work Environment on Employees' Creativity

Empirical Study on the Telecommunications Sector in Damascus city

The aim of this study is to present the definition of the Working Environment both Physical and Behavioral, and to investigate the impact of the working environment components on employees' creativity within the Syrian telecommunication sector in Damascus city. This study also aims to identify the working environment components which have the greater impact on employees' creativity; in addition to finding out if there are any significant differences in working environment and creativity levels between the telecommunications public and private sector. Moreover we are investigating if changes in demographical factors have any impact on the level of employees' creativity.

This study was applied on public and private telecommunication sector employees, who spend most of their working hours inside offices, and it was done during the first half of the year 2015.

The study was conducted using a questionnaire designed by the researcher. A validity and reliability test was carried out, and the questionnaire was presented to specialists in order to express their opinions.

The results of the study indicated a significant impact of physical and behavioral working environment components on employees' creativity, and showed major differences in working environment and creativity levels between public and private sector. No major differences in creativity levels related to changes in gender and age, whereas the results indicated a major difference related to education.

الإهداء

إلى الذي لو شغلت بالخلد عنه... نازعتني إليه في الخلد نفسي... **بلدي الحبيب... سوريا**
إلى من بعرق جبينه سقى غراس حياتنا... ورعاها بكد يمينه وعطف قلبه... **والدي العزيز**
إلى التي علمت الحنان كيف يكون الحنان... وبصالح دعائها نلتمس الجنان... **والدتي العزيزة**
إلى قدوتي وسندي وعزي وحيبي وأحن القلوب وأعز الأصدقاء... **إخوتي وأخواتي**
إلى الروح الصافية، والقلب الحنون، وملاذ السكينة... **زوجتي الحبيبة لين**
إلى من لأجله ترخص الروح، ويحلو التعب.. إلى فلذة كبدي... **ولدي الحبيب يسر**

شكر وتقدير

عند وضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من كان له الدور في إنجاز هذا العمل، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور علي الخضر، عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال على ما يبذله من جهد كبير في سبيل إعداد جيل من الشباب والشابات المؤهلين والمتسلحين بالعلم والمعرفة في سبيل خدمة بلدنا الحبيب والسير به نحو التطور والازدهار.

كما أشكر الدكتور عبد الحميد الخليل وكيل المعهد العالي لإدارة الأعمال على جهده ودعمه الكبيرين، وعلى جميع المعلومات والنصائح والخبرات التي لم يبخل بتقديمها لنا أثناء المرحلة الدراسية.

وجزيل الشكر والتقدير للدكتورة فاطمة بدر رئيسة قسم الموارد البشرية في المعهد العالي لإدارة الأعمال على كل ما تبذله من جهود لتقديم كل ما هو أفضل للطلاب والعملية التعليمية، كما أشكرها على جهدها معنا أثناء فترة الدراسة وعلى كل المعلومات والخبرات التي قدمتها لنا.

وأقدم بالشكر الخاص للدكتور راتب البلخي الذي كان لي الشرف بأن يشرف على هذه الدراسة، ولم يبخل بتقديم وقته وجهده ونصائحه وملاحظاته التي كان لها الأثر الأهم في إتمام هذا العمل، وأشكره على صبره وحسن تعاونه.

ولا ننسى أن تشكر جميع المدرسين والعاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال والذين بجهودهم يسير المعهد نحو المزيد من التقدم والنجاح.

الشكر الجزيل لأهلي الذين لم يبخلوا بتقديم كامل الدعم المادي والمعنوي لمساعدتي في اتمام هذا العمل، ولزوجتي الحبيبة التي ساندتني وشجعتني للوصول إلى النهاية.

وأخيراً أشكر أصدقائي وزملائي في الدراسة، على الأوقات الثمينة التي أمضيها سوية والتي كانت مليئة بالخبرة والمعرفة والمتعة... أسأل الله لكم التوفيق جميعاً

فهرس المحتويات	
1	الفصل التمهيدي – الإطار المنهجي
2	مقدمة
4	المفاهيم والمصطلحات
6	الدراسات السابقة
10	تعقيب على الدراسات السابقة:
11	مشكلة البحث
12	فرضيات البحث
13	أهمية البحث
14	أهداف البحث
15	إجراءات البحث
15	نموذج البحث
16	أسلوب ومنهج البحث
16	مجتمع وعينة البحث
17	أدوات جمع البيانات
17	حدود البحث
18	الفصل الأول – الإطار النظري
19	بيئة العمل
22	بيئة العمل الفيزيائية
54	بيئة العمل السلوكية:
67	الإبداع الإداري
95	الفصل الثاني – الإطار العملي
96	مجتمع وعينة الدراسة
96	منهج الدراسة
96	مصادر جمع المعلومات
97	أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
98	أداة الدراسة
100	فرضيات البحث: Research Hypotheses
103	اختبار الصدق الظاهري (التحكيمي) لأداة الدراسة
103	اختبار ثبات أداة الدراسة
104	الدراسة الإحصائية الوصفية التحليلية لمحاور الدراسة
106	اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً
121	نتائج الدراسة
122	التوصيات والمقترحات
123	الدراسات المقترحة
123	محددات الدراسة
124	المراجع
133	الملاحق

فهرس الأشكال	
15	الشكل (1) نموذج البحث
21	الشكل (2) بيئة العمل
26	الشكل (3) أثر مقاسات الطاولات المكتبية على الرضا
27	الشكل (4) أثر ارتفاع الطاولات المكتبية على الرضا
29	الشكل (5) تصميم مكتبي
39	الشكل (6) نسبة قبول درجات الحرارة ضمن المكاتب
40	الشكل (7) تغير مستوى الأداء بتغير درجة الحرارة
45	الشكل (8) تأثير جودة الإضاءة على الأداء البصري
47	الشكل (9) توضع النوافذ
80	الشكل (10) نموذج والاس في مراحل العملية الإبداعية

فهرس الجداول	
43	الجدول (1) مستوى الإضاءة المستحسن بحسب طبيعة الأنشطة والمهام
52	الجدول (2) أضرار الحوادث المادية والمعنوية
101	الجدول (3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية
102	الجدول (4) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات المهنية
103	الجدول (5) معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة
104	الجدول (6) التحليل الوصفي لمحاوور الدراسة N=380
106	الجدول (7) معاملات الارتباط للانحدار المتعدد
107	الجدول (8) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)
108	الجدول (9) معاملات الارتباط للانحدار المتعدد
109	الجدول (10) تحليل الانحدار المتعدد
110	الجدول (11) معاملات الارتباط للانحدار المتعدد
111	الجدول (12) تحليل الانحدار المتعدد
112	الجدول (13) اختبار الفروق في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات العام والخاص
114	الجدول (14) اختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاع الاتصالات العام والخاص
115	الجدول (15) اختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير الجنس
116	الجدول (16) الإحصائيات الوصفية لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر
117	الجدول (17) اختبار الفروق (ANOVA) في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير العمر
118	الجدول (18) الإحصائيات الوصفية لمستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
118	الجدول (19) اختبار الفروق (ANOVA) في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
120	الجدول (20) المقارنات المتعددة للفروق وفق طريقة أقل فرق دال إحصائياً (LSD)

1 الفصل التمهيدي - الإطار المنهجي

مقدمة

المفاهيم والمصطلحات

الدراسات السابقة

مشكلة البحث

فرضيات البحث

أهمية البحث

أهداف الدراسة

إجراءات البحث

نموذج البحث

أسلوب ومنهج البحث

مجتمع وعينة البحث

أدوات جمع البيانات

حدود البحث

1.1 مقدمة

لقد كان للتغيرات الاجتماعية والتطور التكنولوجي أثراً كبيراً على الأسباب التي تدفع الأفراد للعمل والطريقة التي يقومون من خلالها بتنفيذ أعمالهم وأيضاً على بيئة العمل التي يعملون بها، حيث عادةً ما يقوم أصحاب الأعمال الحرة بشكل عام، بتنسيق بيئة عملهم الخاصة، وخلق جو يستطيعون من خلاله إظهار مستوى إبداعي وخلق بشكل أكبر، هو الحال أيضاً للعديد من الأشخاص الذين يمارسون أعمالهم من المنزل، حيث يمكنهم ذلك النوع من الأعمال من ترتيب وتنسيق مكان العمل بالطريقة الأنسب لهم. ولكن لا يمكننا أن ننسى أن هناك العديد من الأعمال التي يتطلب إنجازها تضافر جهود جماعية، ووجود فريق عمل فعال، هذه الأعمال عادةً ما يشكل التواصل والتفاعل بين الأفراد عنصراً أساسياً لإنجاحها، مما يتطلب توفير بيئة عمل معدة بشكل جيد، تتوفر فيها الشروط الفيزيائية اللازمة لهؤلاء الأفراد كي يتمكنوا من إنجاز أعمالهم وهم يشعرون بمستوى جيد من الراحة، هذه الشروط الفيزيائية تشمل تصميم المكاتب، الإنارة، التهوية، وغيرها من العوامل التي يؤثر وجودها على راحة الأفراد في أماكن عملهم. أيضاً لعناصر بيئة العمل السلوكية أهمية كبيرة من خلال ما توفره من تفاعل وتواصل ايجابي بين الأفراد، وتأمين ما يلزم لهم من أدوات لإتمام عملهم، وتشجيع الأفكار الخلاقة والإبداعية لديهم، وتجنبهم المقاطعات والضجيج الذي يتسبب في تشتت التركيز والانتباه، وتؤثر سلباً على أدائهم وراحتهم.

إن جميع المنظمات التي تعتبر العنصر البشري واحداً من أهم الموارد والأصول الموجودة لديها، تولي قدراً كبيراً من الأهمية لتطوير هذا العنصر وزيادة إنتاجيته ورفع مستوى أدائه، فالقوى العاملة هي التي تصنع الفرق بين النجاح والفشل، وقدرة المنظمات على إدارة وتطوير وتحفيز ودمج الأفراد العاملين لديها، والاستفادة من مساهماتهم الفعلية، هي التي ستمكن هذه المنظمات من الاعتماد على خبرة ومعرفة هؤلاء الأفراد، والاستفادة منها بالشكل الأمثل.

إن ازدياد حاجة الفرد للشعور بأهميته الشخصية، ولحاجته للشعور بالراحة في عمله، جعل الشركات تولي اهتماماً كبيراً لخلق بيئة عمل تلبي حاجات الأفراد العاملين لديها وتساعدهم على إظهار ما لديهم بشكل أفضل، حيث أن لبيئة العمل أثر كبير على مستوى تحفيز الأفراد من خلال أدائهم لمهامهم بشكل مريح ينعكس بدوره على قدراتهم الإبداعية، كما أن مدى ارتباط الأفراد بالمنظمة، ينطلق بشكل كبير من مدى تفاعلهم وتأثرهم ببيئة العمل الموجودة، مما يؤثر على أدائهم لمهامهم ومقدرتهم على التفاعل بشكل أفضل مع الأفراد الآخرين في العمل، وبالنتيجة فمن الممكن أيضاً أن يعطي مؤشر كم سيستمر هؤلاء الأفراد في المنظمة.

سيتم خلال هذه الدراسة تناول العديد من الأبحاث التي درست بيئة العمل بعناصرها المختلفة، وأظهرت ما لهذه البيئة من نتائج محتملة على الإبداع الإداري، كما سنقوم بدراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مدينة دمشق للتعرف على أثر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على مستوى الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع.

1.2 المفاهيم والمصطلحات

بيئة العمل:

في هذا البحث سنعرف بيئة العمل بناءً على التعريف المذكور من قبل (Haynes, 2008) والذي يشمل على العناصر الأربعة الأساسية، والتي تنقسم إلى عنصرين يشكلان بيئة العمل الفيزيائية (التصميم المكتبي والجو المحيط) وعنصرين يشكلان بيئة العمل السلوكية (مستوى التفاعل، التشتت وقلة الانتباه)

بيئة العمل الفيزيائية:

المقصود ببيئة العمل الفيزيائية التصميم المكتبي وما يوفره ضمن مكان العمل من قاعات للاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، الأماكن الهادئة ضمن مكان العمل، توفر الخصوصية، توفر أماكن للتخزين الشخصي وأخرى للتخزين العام، مساحة مكان العمل وطريقة التنسيق المكتبي (مكاتب خاصة، مكاتب مفتوحة، الفواصل بين المكاتب..). كما تشمل بيئة العمل الفيزيائية الجو المحيط ضمن مكان العمل، والذي يقصد به جودة التهوية والتدفئة والتكييف، جودة الإنارة الطبيعية أو الصناعية، تصميم وديكور مكان العمل، النظافة ومراعاة قواعد الصحة والسلامة المهنية.

بيئة العمل السلوكية:

ضمن بيئة العمل السلوكية يمكن التمييز بين عنصرين، الأول هو مستوى التفاعل، والذي يتناول مدى التفاعل بين الزملاء في العمل على الصعيدين الشخصي والمهني، وجود إدارة تدعم الأفكار الإبداعية والخلاقة لدى العاملين، تناسب الشهادات العلمية للعاملين مع عملهم، توفر الأدوات اللازمة لإتمام العمل، بالإضافة إلى توفر المشروبات التي تساعد العاملين على تجديد نشاطهم والتخفيف من ضغوط العمل (قهوة، شاي وغيرها...).

كما تشمل بيئة العمل السلوكية على مكون آخر وهو **التشتت وفقدان التركيز**، والذي ينتج عادة بسبب المقاطعات من قبل الآخرين، أو نتيجة لازدحام مكان العمل ما قد يسبب بدوره ضجيجاً يؤدي إلى قلة التركيز والانتباه في العمل.

الإبداع الإداري: بحسب (حمود، 2002) فإن الإبداع الإداري هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من متغيرات ومؤثرات بيئية للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن نتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع. وعرف (الكبيسي، 2002) الإبداع الإداري على أنه قدرة العاملين وسعيهم بالمنظمة لابتكار أساليب جديدة لانجاز ما يكلفون به من مهام.

1.3 الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت بيئة العمل والإبداع الإداري

من أهم الدراسات التي تناولت أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري هي الدراسة المقدمة من قبل (Amabile et al., 1996) بعنوان "قياس بيئة العمل للإبداع الإداري" والتي تم من خلالها تطوير أداة تهدف لقياس المؤثرات والمعوقات المتعلقة ببيئة العمل والتي قد تؤثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك أثر لبيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري للعاملين، ويتغير هذا الأثر باختلاف تعقيد المهام وبالنتيجة مستوى الإبداع المطلوب لتنفيذ هذه المهام بالشكل المطلوب.

وفي الدراسة الميدانية التي أجراها (Lapierre & Giroux, 2003) والتي هدفت لمعرفة أبعاد وعناصر بيئة العمل المؤثرة على الإبداع الإداري للعاملين في شركات التكنولوجيا المتطورة، قام الباحثان بدراسة عينة مؤلفة من 122 عامل من هذه الشركات الرائدة في الصناعات التكنولوجية في كندا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن بعض عناصر بيئة العمل المتوفرة في تلك الشركات، وبشكل أساسي التواصل والتفاعل، الجو المحيط، والدعم المقدم من قبل الإدارة، تعتبر من المؤثرات المهمة التي تلعب دوراً في زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في هذه الشركات والتي بسبب طبيعة عملها تتطلب أفراد يتمتعون بمستويات إبداعية عالية.

وتشير دراسة كل من (Dul & Ceylon, 2010) إلى أهمية التركيز على الإبداع بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإلى ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالعملية الإبداعية لما لها من نتائج إيجابية في أداء المنظمات. وهدفت الدراسة إلى الإجابة عن كيفية تصميم بيئة العمل بالشكل الذي يساعد على زيادة ورفع مستوى الأبداع لدى العاملين، حيث تم تحليل 409 استبيانات بهدف التحقق من فرضية الدراسة، وهي أن لبيئة العمل الجيدة أثر في زيادة وتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين،

وكانت نتائج الدراسة إيجابية حيث ظهر بأن لبيئة العمل أثر معنوي على مستوى الإبداع لدى الأفراد، وأشار الباحثان بأن هذه النتائج تشجع المنظمات على أهمية التركيز على عناصر بيئة العمل لما لها من دور يساعد في تحسين مستوى الإبداع للعاملين لديها. وأشار الباحثان أيضاً بأن أهمية الإبداع لا تقتصر فقط على الأفراد العاملين ضمن المهام المعقدة كالبحث والتطوير مثلاً، بل إن جميع المستويات في العمل تتطلب وجود حس إبداعي يمكن الفرد على الأقل من التعامل مع المشاكل اليومية التي قد يواجهها في العمل.

وأظهرت دراسة (Afanasyeva, 2014) نتائج تدعم أثر بيئة العمل على الإبداع، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عدد من طلاب الدكتوراه والباحثين في المجالات العلمية ضمن إحدى الجامعات الروسية، حيث تم إجراء مقابلات شخصية معهم بناء على أسئلة استبيان معدة لغرض الدراسة، وأجاب معظمهم بأن لبيئة العمل أثر في مستوى الإبداع لديهم، وكان لبيئة العمل بشكل عام أثر في مستوى الإبداع لدى هؤلاء الطلبة والباحثين، وأشار الباحث إلى ضرورة الاهتمام بعناصر بيئة العمل من قبل المنظمات والباحثين على حد سواء.

وأظهرت هذه الدراسة بأن للضجيج الناتج عن الأفراد في مكان العمل الأثر السلبي الأكبر على إبداعية العاملين، بينما قد تلعب أصوات أخرى (الموسيقى على سبيل المثال) دوراً إيجابياً في تحسين مستوى الإبداع. كما ظهر بأن للنوافذ والإطلاقات أيضاً أثر مهم في تحسين المستوى الإبداعي. وكان للتنسيق المكتبي والديكورات والألوان المستخدمة أيضاً أثر لكل أقل من العناصر السابقة.

كما أشار (Ju Hsu, 2013) ضمن الدراسة التي أجريت على العاملين في قطاع صناعة الألبسة في تايوان، وشملت العينة على 86 عامل. حيث هدفت الدراسة بشكل أساسي لمعرفة أثر بعض المتغيرات على الإبداع وهذه المتغيرات هي السمات الشخصية، بيئة العمل والمتغيرات الديموغرافية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن لكل من السمات الشخصية وبيئة العمل أثر على مستوى الإبداع لدى الأفراد، بينما لم يكن هناك أثر للمتغيرات الديموغرافية على الإبداع.

كما قام (Martens, 2007) من خلال دراسته بتطوير نموذج يظهر العلاقة والعناصر المؤثرة بين بيئة العمل والإبداع لدى العاملين، وركز في دراسته على التصميم المكتبية، الألوان والديكورات، الإضاءة، والمساحات المكتبية وما لها من أثر على قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم ومستوى الإبداع لديهم، حيث ذكر ضمن هذه الدراسة بأن بيئة العمل الفيزيائية ذات الديكورات الجميلة والألوان المريحة، والتي تكون التهوية فيها جيدة، وتوفر مساحات كافية تتيح للأفراد تأدية أعمالهم من الممكن أن تساهم في تحسين مستوى الإبداع لديهم.

تساهم هذه الدراسة في فهم كيفية تحسين مستوى الإبداع لدى العاملين من خلال تحسين بيئة العمل الفيزيائية.

وقدم كل من (Stokols et al., 2002) من خلال بحثهم دراسة لكل من بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية ومعرفة فيما اذا كان هناك أثر لهذين المتغيرين على مستوى الإبداع لدى العاملين، حيث تم من خلال هذه الدراسة تحليل 97 استبيان صالح من أصل 250 استبيان تم توزيعها وتعبأتها من قبل موظفين ومشرفين عاملين في جامعة كاليفورنيا، الاستبيان كان يقيس بشكل أساسي كل من مستوى الإبداع، الرضا الوظيفي، وضغط العمل، ومدى ارتباط كل من هذه المتغيرات ببيئتي العمل الفيزيائية والسلوكية.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين التفاعل الاجتماعي ومستوى الإبداع، وبين التشتت ومستوى الإبداع، حيث كان للتفاعل أثر إيجابي على الإبداع، بينما أثر التشتت سلباً في مستوى الإبداع لدى العاملين في العينة المدروسة.

وفي دراسة (المشوط، 2011) والتي هدفت لمعرفة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، حيث عرف الباحث بيئة العمل خلال دراسته على أنها بيئة العمل الداخلية والتي تشمل كل من (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، وظروف العمل).

وأظهرت نتائج دراسة المشوط بأن لكل عناصر بيئة العمل أثر في مستوى الإبداع لدى العاملين عدا الأنظمة والتعليمات، حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر معنوي لهذا العنصر على الإبداع لدى العاملين.

وهدف دراسة كل من (Shepers & Van Den Berg, 2007) إلى معرفة كيفية تأثر الإبداع بعناصر بيئة العمل الاجتماعية كالثقافة التنظيمية، اندماج الأفراد، مشاركة المعلومات، والعدالة التنظيمية. طبقت هذه الدراسة على عينة من 154 موظف حكومي، وأظهرت النتائج بأن الإبداع يرتبط بعنصر اندماج الأفراد، ومشاركة المعلومات، ولعبت مشاركة المعلومات دوراً معدلاً في ارتباط الإبداع بالعدالة التنظيمية وعمل الفريق.

وهدف دراسة (Politis, 2009) إلى معرفة أثر عناصر بيئة العمل الداخلية في تحفيز المستوى الإبداعي لدى العاملين، حيث قام الباحث بتحليل 86 استبيان صالح لعدد من العاملين في شركات خدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن العناصر المحفزة لبيئة العمل الداخلية والتي تشمل (التشجيع الوظيفي، الدعم من قبل الإدارة، دعم فرق العمل، توفر الموارد اللازمة، الأعمال التي تخلق تحدي للأفراد) لها أثر كبير في تحسين مستوى الإبداع لدى العاملين.

1.4 تعقيب على الدراسات السابقة:

لوحظ بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بيئة العمل بالإبداع الإداري بأن معظم هذه الدراسات أشارت إلى وجود أثر لبيئة العمل على مستوى الإبداع لدى العاملين، البعض من هذه الدراسات تناول بيئة العمل بشقه الفيزيائي والبعض تناوله بشقه السلوكي، والبعض بالشقين معاً، كما أن بعض الدراسات تناولت متغير بيئة العمل الداخلية ودرست أثره على الإبداع. كما لوحظ خلال مراجعة الدراسات بأن معظمها دراسات أجنبية وهناك عدد قليل من الدراسات العربية التي تناولت أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري.

بشكل عام الدراسات التي تناولت بيئة العمل كانت تركز بشكل أكبر على العنصر الفيزيائي من بيئة العمل، وهناك عدد كبير من الأبحاث التي ناقشت العناصر الفيزيائية من بيئة العمل. لكن لوحظ بأن الدراسات الحديثة بدأت تعطي للعنصر السلوكي والاجتماعي وبيئة العمل الداخلية تركيز أكبر ولوحظ من خلال نتائج هذه الدراسات بأن لهذه العناصر من بيئة العمل أيضاً أهمية على متغيرات تنظيمية عديدة كالإبداع الإداري والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والإنتاجية وغيرها.

كما لوحظ وجود دراسات عديدة سابقة تناولت أثر بيئة العمل على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل دراسة (Leblebici, 2012) ودراسة (Chandrasekar, 2011) التي تناولت أثر بيئة العمل على مستوى تحفيز الموظفين ومستوى الأداء والإنتاجية. أيضاً دراسة (Akporehe, 2011) ودراسة (Abou Ghazaleh, 2009) التي تناولت أثر بيئة العمل الفيزيائية على الإنتاجية

نحن من خلال هذا البحث سنتناول بيئة العمل بشقيها الفيزيائي والسلوكي وسندرس تأثير هذين المتغيرين على الإبداع الإداري.

1.5 مشكلة البحث

عند مراجعة الدراسات السابقة وملاحظة أن نتائج معظم تلك الدراسات أشارت إلى أهمية بيئة العمل وما لها من أثر معنوي على عدة عوامل تنظيمية منها الإبداع الإداري، فمن المهم أن نقوم باستعراض عناصر بيئة العمل والتعرف عليها بشكل واضح ودقيق من خلال تعريفها كما وردت في العديد من الدراسات، وسنقوم بتطبيق دراسة عملية على قطاع الاتصالات السوري في مدينة دمشق لنرى مدى أهمية عناصر بيئة العمل وما لها من أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في هذا القطاع، ستساعد هذه الدراسة العملية في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك تأثير لمكونات بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في قطاع الاتصالات السوري في مدينة دمشق؟
- 2- هل يؤثر المكون الفيزيائي بشكل أكبر على مستوى الإبداع الإداري أم المكون السلوكي؟
- 3- ما هي العناصر الأهم ضمن المكونين الفيزيائي والسلوكي التي كان لها الأثر الأكبر على مستوى الإبداع الإداري؟
- 4- هل توجد اختلافات جوهرية في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات العام والخاص؟
- 5- هل توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاع الاتصالات العام والخاص؟
- 6- هل توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

1.6 فرضيات البحث

1- يوجد أثر معنوي لمكونات بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع

الاتصالات في مدينة دمشق

• يوجد أثر معنوي لعناصر بيئة العمل الفيزيائية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين

في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق.

• يوجد أثر معنوي لعناصر بيئة العمل السلوكية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين

في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق

2- توجد اختلافات جوهرية في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات

العام والخاص

3- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاع الاتصالات العام

والخاص.

4- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في

مدينة دمشق تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

1.7 أهمية البحث

الأهمية الأكاديمية:

بعد مراجعة الدراسات المتعلقة بالبحث، تبين عدم وجود عدد كبير من الدراسات العربية بشكل عام والسورية خصوصاً والتي تناولت موضوع بيئة العمل وأثره على الإبداع الإداري، لذا يعتبر هذا البحث من الدراسات الجديدة على المستوى العربي التي تتناول هذا الموضوع، علاوة على أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العامل الفيزيائي من بيئة العمل بشكل أكبر من العامل السلوكي.

الأهمية العملية:

سنقدم من خلال نتائج هذا البحث توصيات حول العناصر المهمة ضمن بيئة العمل تستطيع المنظمات من خلالها أن تقوم بتحسين بيئة أعمالها والاهتمام بشكل أكبر بهذه البيئة بشقيها الفيزيائي والسلوكي.

سيقدم هذا البحث أيضاً صورة واقعية لحال بيئة العمل في قطاع الاتصالات السوري بشقيه العام والخاص وسيحدد العناصر التي سيكون لها الأثر والأهمية الأكبر والتي تؤثر على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين مما سيساعد متخذي القرار في تحديد أولوياتهم في عملية التحسين والتطوير لبيئة العمل.

كما يقدم هذا البحث معلومات عن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق. وسنتمكن من ملاحظة في حال وجود فروقات جوهرية في بيئة العمل ومستوى الإبداع بين القطاعين العام والخاص، وسنتمكن أيضاً من معرفة ما إذا كان مستوى الإبداع الإداري للعاملين يختلف باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية كالعمر والجنس والمؤهل العلمي.

أيضاً من الممكن أن يكون هذا البحث نقطة بداية لأبحاث أخرى تتناول السوق السورية ضمن قطاعات أخرى مختلفة.

1.8 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة نوع العلاقة بين مكونات بيئة العمل وبين الإبداع الإداري
- معرفة أي المكونات له الأثر الأكبر على الإبداع الإداري في العينة المدروسة.
- معرفة العناصر الأهم ضمن المكونات الفيزيائية والسلوكي التي لها الأثر الأكبر على الإبداع الإداري في العينة المدروسة.
- معرفة الاختلافات الموجودة في بيئة العمل بين القطاعين العام والخاص.
- معرفة الاختلافات في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين القطاعين العام والخاص.
- معرفة إذا كان هناك اختلافات قد تطرأ على مستوى الإبداع الإداري نتيجة لاختلاف بعض الخصائص الديموغرافية كالعمر والجنس والمؤهل العلمي.
- تقديم توصيات حسب نتائج الدراسة لتحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات في دمشق.

1.9 إجراءات البحث

1.9.1 نموذج البحث

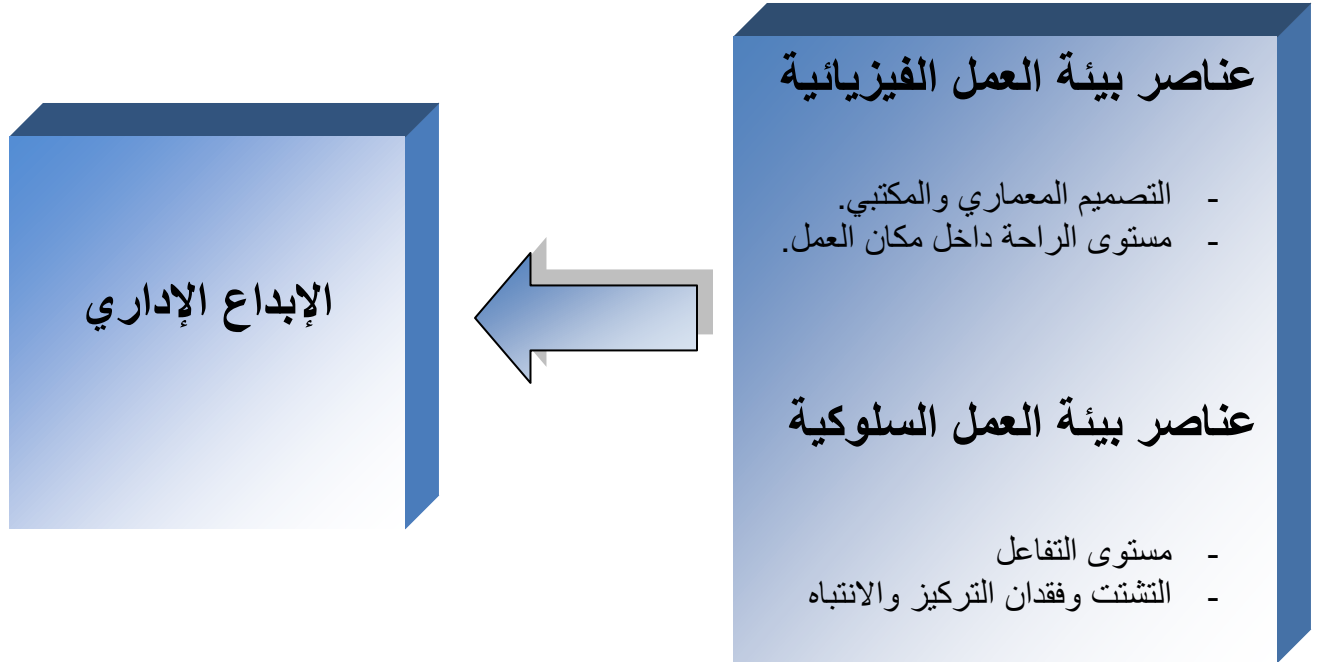


Figure 1 الشكل (1) نموذج البحث

1.9.2 أسلوب ومنهج البحث

يقسم البحث إلى قسمين:

القسم النظري:

وسيتم من خلاله تناول محاور البحث وهي:

- محور بيئة العمل
- محور المكون الفيزيائي
- محور المكون السلوكي
- محور الإبداع الإداري

القسم العملي:

وسيتم من خلاله دراسة واختبار فرضيات البحث من خلال الأساليب الإحصائية وتحليلها وعرض ومناقشة نتائجها.

1.10 مجتمع البحث وعينته

يتألف مجتمع البحث من الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات السوري بشقيه العام والخاص، وستتألف العينة من الموظفين الذين يقضون معظم أوقات عملهم ضمن المكاتب بحيث تشكل بيئة العمل تأثيراً عليهم، ولن يتم الأخذ بعين الاعتبار الموظفين العاملين خارج مبنى العمل، كموظفي المبيعات وبعض الأعمال التقنية التي تنجز من خارج مكاتب العمل.

1.11 أدوات جمع البيانات

تم إعداد استبيان لهذه الدراسة بناءً على المتغيرات المستقلة الأربعة المكونة لبيئة العمل بشقيها الفيزيائي والسلوكي. يستند هذا الاستبيان على الاستبيان المطور ضمن البحث "An Evaluation of the Impact of the Office Environment on Productivity, by Barry P. Haynes" والمنشور عام 2008

كما تم الاستعانة باستبيان مطور ضمن البحث "The Impact of Physical Environment on Employees' Productivity, Satisfaction, and Commitment. Empirical Study, by May Abou Ghazaleh" والمنشور عام 2009

بالنسبة للمتغير التابع (الإبداع الإداري) تم استخدام الاستبيان المطور ضمن رسالة الماجستير المعدة من قبل محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" والمنشورة عام 2006

كما تم عرض الاستبيان على لجنة مختصة من المحكمين لإبداء رأيهم وإجراء التعديلات اللازمة لكي يتلاءم الاستبيان مع موضوع البحث.

1.12 حدود البحث

الحدود الزمانية

تمت هذه الدراسة خلال الربعين الأول والثاني من عام 2015

الحدود المكانية

العاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق - سوريا

2 الفصل الأول – الإطار النظري

المبحث الأول: بيئة العمل

المبحث الثاني: بيئة العمل
الفيزيائية

المبحث الثالث: بيئة العمل
السلوكية

المبحث الرابع: الإبداع
الإداري

2.1 بيئة العمل

تناولت العديد من الأبحاث دور بيئة العمل في تحسين وتنمية دوافع العاملين وزيادة إقبالهم على عملهم، وما لها من آثار على الرضا الوظيفي، والالتزام بالعمل والارتباط بالشركة والإبداع الإداري والإنتاجية وغيرها من العناصر التنظيمية التي تلعب دوراً هاماً في سير عمل المنظمات وأدائها وقدرتها على المنافسة والاستمرار. إلا أن معظم الدراسات المتعلقة ببيئة العمل، كانت تركز بشكل خاص على الجانب الفيزيائي من بيئة العمل الذي يتناول بشكل أساسي عناصر مثل الضوضاء، ودرجة الحرارة، والتهوية، والإنارة، وتصميم المكاتب والمباني، دون التطرق للعناصر الأخرى من بيئة العمل كالعناصر السلوكية أو التنظيمية والوظيفية والتي تتناول العلاقات السائدة في بيئة العمل، والأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنيات المستخدمة، والسياسات والإجراءات، وضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل أو عن التشييت الذي قد تسببه بيئة العمل. كما أن هناك بعض الدراسات التي تطرقت للعنصر الثاني من بيئة العمل (العنصر السلوكي) ولكن دون إظهار فصل واضح بين العناصر، بل تم التعامل مع بيئة العمل كعنصر واحد متكامل.

ذكر (Haynes, 2008) في بحث أجراه لتقييم أثر بيئة العمل المكتبية على الإنتاجية، بأن الجهود التي بذلت لمعرفة أثر بيئة العمل الفيزيائية على بعض العناصر التنظيمية، تناولت عنصرين أساسيين هما التصميم المكتبي، ومستوى الراحة. الدراسات المرتبطة بالتصميم المكتبي كانت في معظمها تركز على النقاش القائم على فكرة أيهما أفضل، التصميم المكتبي المفتوح Open Plan، أم المكاتب المفصولة عن بعضها Cellular Offices، وعلى فكرة تصميم بيئة العمل المكتبية بما يتلاءم مع إجراءات العمل. حيث يمكن القول بأن التصميم المكتبي المفتوح يؤدي إلى خفض في التكاليف كما أظهرت العديد من الأمثلة السائدة.

فيما يتعلق بموضوع تصميم بيئة العمل المكتبية بما يتلاءم مع إجراءات العمل، فإن هذا وكما ذكر Haynes يتطلب فهماً أكبر لما يقوم به الأفراد أثناء تواجدهم في بيئة عملهم، وهذه النقطة لا تزال محل نقاش كبير. ومن وجهة نظر Haynes أيضاً فإن العديد من الدراسات التي أجريت سابقاً،

كان ينفصها إطار العمل النظري، وحتى التي قامت بدراسات عملية وميدانية، حجم العينة المدروسة كان صغير نسبياً، باستثناء بعض الدراسات التي أشبعت موضوع البحث كدراسة (Leaman & Bordass, 2000) ودراسة (Oseland, 2004).

ظهر بأن العديد من الأبحاث التي تناولت بيئة العمل السلوكية، لا تزال ضمن الإطار النظري، مع القليل من الأدلة الميدانية المدعومة للنظرية، باستثناء دراسة (Olson, 2002)، على الرغم من ذلك، يبدو أن هناك وعياً متزايداً بأهمية دراسة تأثير البيئة السلوكية على الإبداع الإداري، حيث ظهر من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة، تطرق العديد من الدراسات إلى فكرة احتمال ظهور توتر وخلافات في بيئة العمل بين أساليب العمل الفردي، وأساليب العمل ضمن فرق وجماعات. حيث أشارت تلك الدراسات إلى أنه من الضروري للمنظمات التي تعمل على خلق المعرفة ونقلها بين الأفراد، أن تؤمن بيئة عمل تسمح بوجود عمل جماعي تعاوني، كما أن تتيح للفرد أن يعمل بمفرده، دون أن يشكل ذلك خلافات أو نزاعات بين الأفراد.

في هذه الدراسة، تعريف بيئة العمل سيشمل مصطلحي بيئة العمل الفيزيائية، وبيئة العمل السلوكية كما جاء في دراسة (Haynes, 2008) حيث أشار بأن بيئة العمل الفيزيائية تتألف من العناصر التي ترتبط بقدرة العاملين على الاتصال والتفاعل "فيزيائياً" مع بيئة عملهم، بينما تتألف بيئة العمل السلوكية من العناصر التي ترتبط بدرجة قدرة الأفراد على التواصل بين بعضهم البعض، والأثر الذي تتركه البيئة على السلوك وعلى الفرد.

وأظهرت نتائج دراسته بأن لعناصر بيئة العمل السلوكية الأثر الأكبر على الإنتاجية، حيث كان للتفاعل وهو أحد عناصر بيئة العمل السلوكية الأثر الإيجابي الأكبر على الإنتاجية، بينما أثر التشتت وقلة الانتباه سلباً على الإنتاجية.

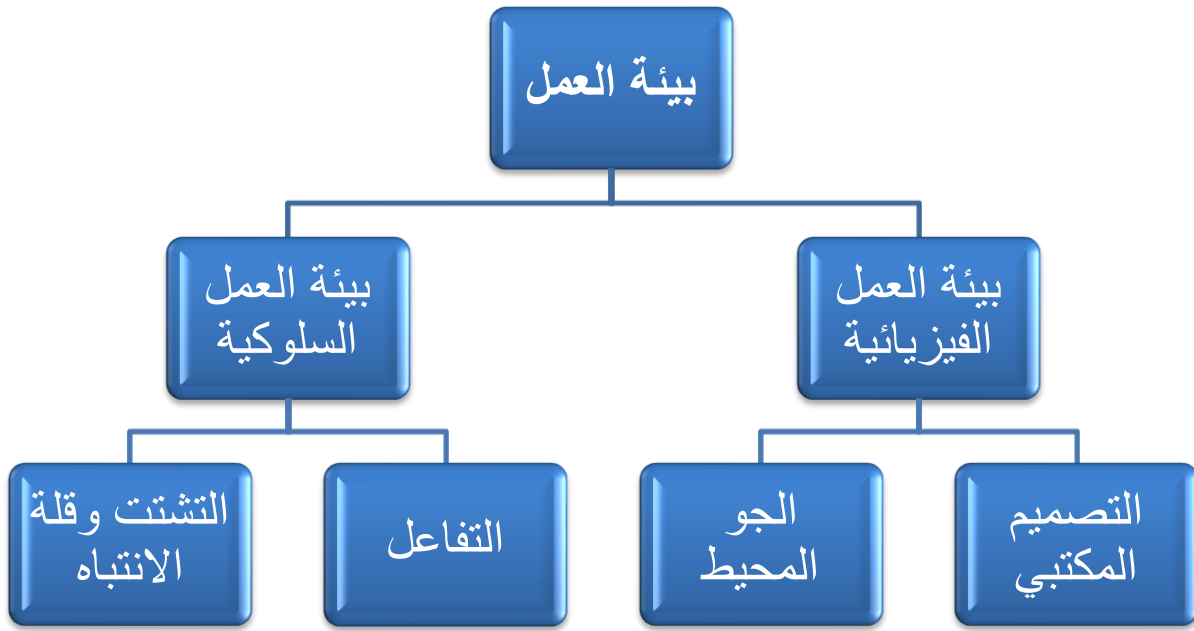


Figure 2 الشكل (2) بيئة العمل

2.1.1 بيئة العمل الفيزيائية

يشمل مصطلح البيئة الفيزيائية في الشركات جميع عناصر البيئة المادية المؤثرة بالأفراد والتي تضم على سبيل المثال المباني والأثاث وأدوات العمل والظروف البيئية المحيطة كالإضاءة والحرارة والتهوية، والتنسيقات المختلفة للمكاتب، فإما أن تكون المكاتب خاصة "مغلقة" أو أن تكون مفتوحة على بعضها، أو أن يكون هناك فواصل جزئية بين هذه المكاتب (Sundstrom, 1994). هذه العناصر والمؤثرات المادية وطرق التنسيق تميز بيئة العمل الفيزيائية عن غيرها من باقي عناصر بيئة العمل التنظيمية المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد، كبيئة العمل السلوكية، أو بيئة العمل الطبيعية (التي ترتبط بشكل كامل بعوامل لها علاقة بالطبيعة، كالنباتات في مكان العمل، أو استخدام عناصر من الطبيعة في تصميم مكان العمل).

البيئة الفيزيائية تلعب دوراً مهماً في سير مهام المنظمة وأعمالها، حيث أن جميع الأعمال والصناعات على اختلاف أنشطتها تتأثر بتصميم وتنسيق مكان العمل، وتوضُّع الآلات والمعدات وغيرها من عناصر البيئة الفيزيائية. وبالتالي ولأن بيئة العمل الفيزيائية والتي تضم عناصر كثيرة تدوم بعد تركيبها لمدة طويلة، وتكلف مبالغ كبيرة، فإن القرارات المتعلقة بالتصاميم والتنسيقات المكتبية، يجب أن تتخذ بشكل جيد بعد دراسة كبيرة، وتتطلب فهماً واضحاً لتأثير بيئة العمل الفيزيائية على أداء المنظمة وأفرادها.

لا يزال العديد من المدراء التنفيذيين يعتقدون خطأً بأن مستوى أداء العاملين، يرتبط بشكل أساسي بحجم التعويضات التي يحصل عليها العامل، هذا صحيح لدرجة معينة، فلا يمكننا أن ننكر بأن التعويضات هي واحدة من المحفزات "البديهية" للعاملين (Ryan & Deci, 2000)، ولكن أثر التعويضات على أداء الموظفين هو أثر قصير المدى. حالياً هناك قبول واسع للفكرة التي تقول بأن مكان العمل الأفضل، يشكل حافزاً أكبر لدى الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى نتائج أفضل. البيئة الفيزيائية، وتصميم مكان العمل، يؤثران على سلوك الأفراد في العمل. ويقدر (Brill et al., 2000) بأن التحسينات في البيئة الفيزيائية للعمل ينتج عنها زيادة بين 5 إلى 10 بالمئة في إنتاجية الأفراد.

ويشير كل من (Stallworth & Kleiner, 1996) في دراستهما، بأن المنظمات الآن وبشكل متزايد، تقوم بتصميم أمكنة العمل بما يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات الأفراد، وذلك بهدف تحسين إنتاجيتهم، وزيادة مستوى إبداعهم ورضاهم الوظيفي. حيث أشار الباحثان بأن أماكن العمل يمكن تطويرها بما يحقق مشاركة المعلومات والتواصل بين الأفراد بغض النظر عن الاختلافات في طبيعة عملهم أو رتبهم الوظيفية، وذلك عن طريق تسهيل التواصل بين الأقسام المختلفة.

وأظهرت نتائج الأبحاث التي قام بها (Roelofsen, 2002) مؤشرات تدل بأن تحسين بيئة العمل، ينتج عنه انخفاض في عدد الشكاوى من الموظفين وانخفاض في معدلات الغياب والتزام أكبر في العمل، وزيادة في مستوى الإنتاجية. وبيئة العمل الداخلية أثر كبير فيما يتعلق بضغط العمل وعدم الرضا الوظيفي كما جاء في دراسة (Govindarajulu, 2004)، حيث أن الشركات في القرن الواحد والعشرين بدأت تتخذ إجراءات أكثر إستراتيجية فيما يتعلق بإدارة بيئة العمل، بهدف تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال تحسين مستوى أداء العاملين. ودلت نتائج دراسة (Patterson et al, 2000) أنه كلما كان الأفراد راضين عن أعمالهم، كلما انعكس ذلك ايجابياً على رضاهم الوظيفي وأدائهم وبالتالي أدى ذلك إلى ربحية الشركة. وذكر (Sekar, 2011) بأن العلاقة بين العمل، وبيئة العمل والأدوات اللازمة للعمل، تدل على أن بيئة العمل عنصر مكمل للعمل نفسه، والإدارة التي تهتم بأفرادها تركز على أمرين، التحفيز الشخصي للأفراد، وتحسين البنية التحتية في أمكنة العمل.

تتألف بيئة العمل الفيزيائية من مكونين، المكون الأول هو "التصميم المكتبي" والذي يتناول العناصر المتعلقة بكيفية تنسيق مكان العمل والمساحات المكتبية، توافر أماكن للاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، توافر أماكن هادئة، توافر الخصوصية في مكان العمل، توافر أماكن للتخزين الشخصي وغير الشخصي (Haynes, 2008)، توفر أماكن للعبادة، عدد كاف من المصاعد يتناسب مع عدد الموظفين وعدد الطوابق (Abu Ghazaleh, 2008).

المكون الثاني هو "الجو المحيط" والذي يتناول العناصر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالأفراد والتي يكون لها تأثير على مستوى راحتهم وتشمل هذه العناصر جودة التهوية في مكان العمل، درجة الحرارة، جودة الإضاءة الطبيعية والصناعية، الديكورات في مكان العمل والألوان المستخدمة، النظافة والروائح الطبية، الأمن والصحة والسلامة.

وفي هذه الدراسة سنتحدث عن هذين المكونين مستعرضين عناصرهما، وما لهذه العناصر من أثر على إنتاجية العاملين.

2.1.1.1 التصميم المكتبي

2.1.1.1.1 الخصوصية في العمل

تشير العديد من البحوث إلى أن "الخصوصية" هي من أهم الأمور التي ينبغي أن يوفرها التصميم المكتبي، حيث أن توفر الخصوصية في العمل يشمل ناحيتين أولهما منع الموظفين الآخرين من معرفة ما يقوم به الفرد من عمل (خاصة الأعمال الحساسة التي تتطلب خصوصية)، والناحية الثانية هي حجب الإزعاجات والمقاطعات الناتجة عن الجو المحيط، والتي إما أن تكون صوتية ناتجة عن الضجيج (كالمحادثات بين الزملاء)، أو أن تكون بصرية ناتجة على سبيل المثال عن حركة الأفراد ضمن المكاتب.

وضمن دراسة لـ (Brill et al, 2000) أشار الباحث إلى أن التخلص من التشتت يعتبر أمراً ضرورياً، ويعود سبب ذلك إلى أن 80% من الأعمال المكتبية يتم تنفيذها بشكل هادئ أو تنفذ على الحاسب، وهذا يفسر سبب كون التخلص من التشتت من أبرز الشكاوى التي يطرحها الأفراد العاملين ضمن المكاتب المفتوحة (Open Plan Offices). وهذا لا ينطبق فقط على العمل الفردي، فالعمل الجماعي ضمن فرق العمل أيضاً يتطلب وجود بيئة عمل تخلو من التشتت، لأن عمل الأفراد ضمن الفرق يكون إما من خلال اجتماعاتهم لمناقشة أمور العمل، أو من خلال عملهم الفردي لتحقيق

الهدف المشترك للفريق، والذي عادة ما يكون عملاً هادئاً أو على الحاسب. وهذا الأمر نفسه ينطبق على المكالمات الهاتفية، والاجتماعات الغير رسمية، فجميعها تتطلب وجود بيئة توفر الخصوصية ولا تسبب التشتت. ولكن هذا لا يعني بأن يتم منع التواصل والتفاعل بين الأفراد ضمن المكاتب المفتوحة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التصميم المكتبي ينبغي أن يحقق توازناً بين الحاجة إلى الخصوصية التي تؤمن القدرة على التركيز في العمل، مع الحفاظ على القدرة على التواصل والتفاعل بين الزملاء في العمل، فمن المعروف في معظم الصناعات والأعمال، بأن النقاش والتشاور والتفاعل بين الزملاء في العمل هو أمر ضروري لنجاح العمل وتطويره، وأظهرت الدراسات بأن التواصل الإيجابي له دور كبير في خلق بيئة عمل إيجابية، وظهر أنه يؤثر في تخفيض معدلات الغياب لدى العاملين، حيث أن هذا الجو الإيجابي يزيد من قدرة الأفراد على التعامل مع ضغوط العمل والتأقلم معها (Schellenberg & Lowe, 2001)

2.1.1.1.2 المساحات والحدود المكتبية

لوحظ أن معظم الشكاوى التي تتعلق بالخصوصية والتشتيت كان لها علاقة بالمساحات والحدود المكتبية، كأن يكون حجم المكتب صغير جداً، أو ألا يكون الفصل كافياً بين المكاتب، أو أن تكون المكاتب موزعة بشكل يسبب ازدحاماً ضمن الغرف المكتبية أو أن يكون المكتب في مكان مرور الأفراد، هذه الأمور عادة ما تؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي والإنتاجية.

2.1.1.1.3 مقاسات الطاولات المكتبية:

استخدام الطاولات المكتبية الصغيرة عادة ما يتسبب في ارتفاع نسبة الضجيج ضمن أمكنة العمل، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الخصوصية، ويعود سبب ذلك إلى قرب الأفراد من بعضهم البعض في هذه الحالة. من ناحية أخرى، فإن المكاتب الكبيرة قد تتسبب بعزل الأفراد اجتماعياً عن بعضهم وذلك لبعدها المسافة نسبياً بينهم، كما أنهم سيكونون بعيدين أيضاً عن المعدات والتجهيزات المشتركة (كالطابعات والحواسب المشتركة وغيرها...)

أشارت بعض الأبحاث إلى أن مقياس الطاولات المكتبية الأمثل يتراوح بين 5.9 و 13.4 متر مربع (Newsham et al, 2003).

الأبحاث التي تناولت دراسة أثر مقياس الطاولات المكتبية أشارت إلى أن المقاسات الكبيرة للطاولات المكتبية ارتبطت إيجابياً بالرضا عن بيئة العمل، والرضا الوظيفي والشعور بالخصوصية. كما أظهرت نتائج الدراسات أن معظم الأفراد العاملين على مكاتب بمقاس متوسط (ليست كبيرة جداً أو صغيرة جداً) أظهروا رضا عن مدى شعورهم بالخصوصية. من إحدى مشاكل الطاولات المكتبية ذات المقاس الصغير أن مساحة سطحها صغيرة ولا تكفي لوضع أو تخزين الأشياء أو معدات العمل عليها، وهذا في الكثير من الحالات قد يعيق من إجراءات العمل (Duval, Charles & Veitch, 2002).

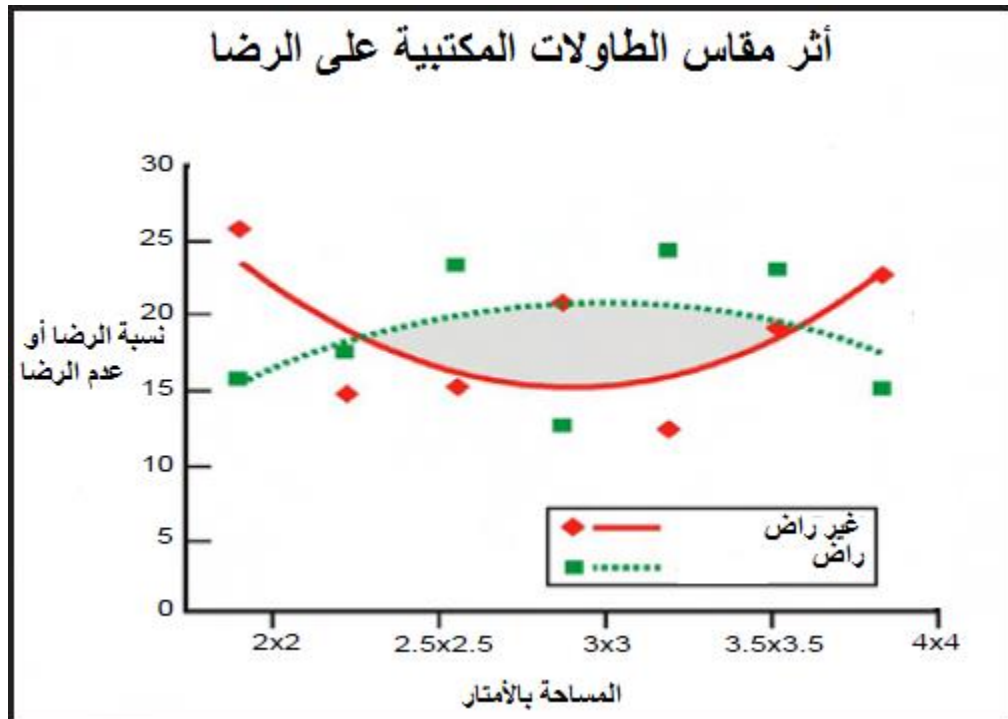


Figure 3 الشكل (3) أثر مقاسات الطاولات المكتبية على الرضا

(Newsham et al, 2003)

2.1.1.1.4 كيفية إحاطة المكاتب (Enclosures)

ترتبط كيفية الإحاطة المكتبية بالرضا الوظيفي، لما لها من تأثير على الخصوصية ونسبة عزل المكاتب عن بعضها البعض، سواءً من ناحية ارتفاع الفواصل بين المكاتب، أو عددها أو طبيعتها.

أظهرت نتائج الأبحاث بأن التواصل بشكل عام بين الأفراد يزداد بشكل عام كلما كانت الفواصل بين المكاتب أقل، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا التواصل مرتبطاً بالعمل. ومن ناحية أخرى فكلما كانت الفواصل أقل، كلما انخفض الرضا بالشعور بالخصوصية.

وفي الدراسة التي أجراها (Brill et al, 2000) أظهرت النتائج بأن زيادة الفواصل المكتبية كانت مرتبطة بزيادة مستوى الأداء الفردي والإنتاجية، كما أن ارتفاع الفواصل المكتبية أدى إلى زيادة الرضا عن الشعور بالخصوصية.

معظم الأفراد يميلون إلى تفضيل الفواصل غير الشفافة على الجوانب الأربعة للمكتب، كونها تؤمن لهم الخصوصية بشكل أكبر، وتمنع الآخرين من رؤية عملهم.

وبحسب دراسة (Newsham et al, 2003) فإن ارتفاع الفواصل هو عامل مهم في الإحاطة المكتبية، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن الفواصل بارتفاع 1.4 متر تقريباً تزيد الرضا عن الشعور بالخصوصية، غالباً لأن الزملاء المتجاورين لا يستطيعون رؤية عمل بعضهم البعض في هذه الحالة. الفواصل التي يزيد ارتفاعها عن 1.6 متر تساهم في العزل الصوتي أيضاً، ولكن من ناحية أخرى فإن الفواصل الأقصر تسمح بمرور أكبر للضوء نحو المكتب، ولهذا السبب يجب أخذ احتياجات الأفراد وأولوياتهم بعين الاعتبار عند تحديد ارتفاع الفواصل.

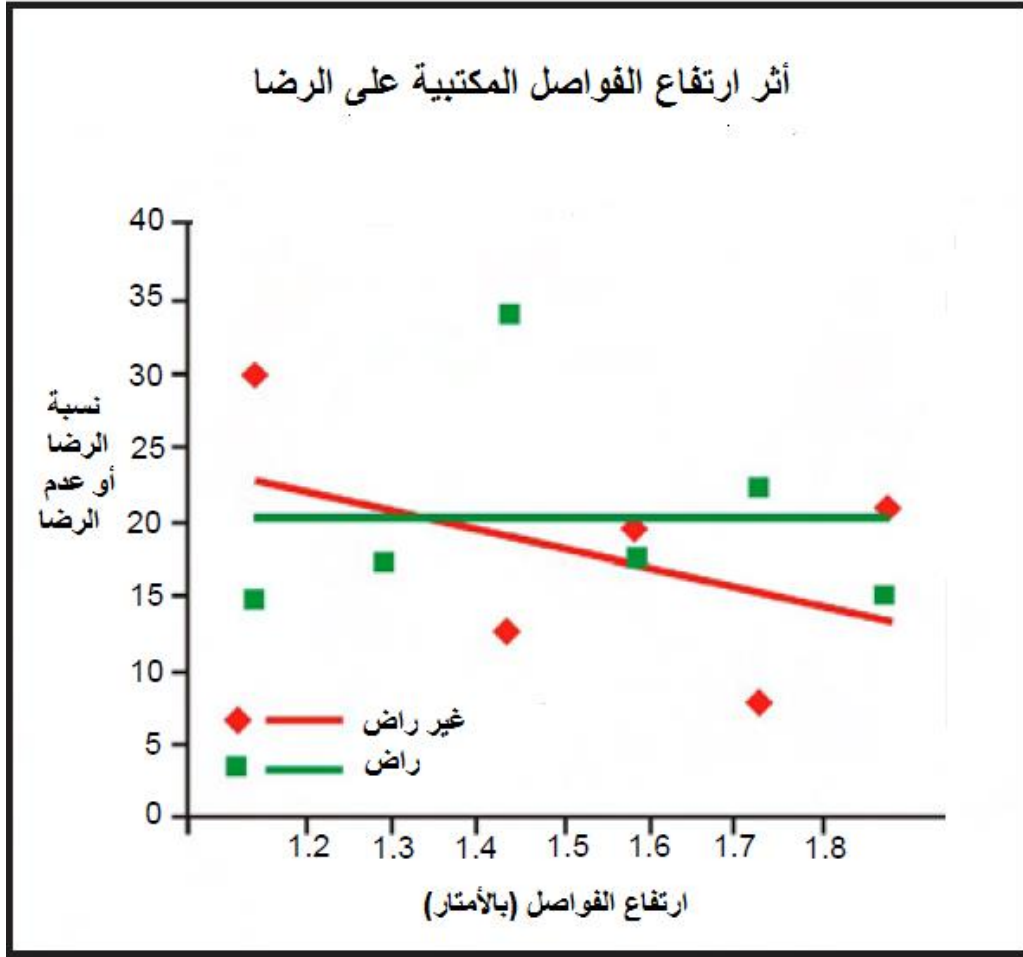


Figure 4 الشكل (4) أثر ارتفاع الطاولات المكتبية على الرضا

2.1.1.1.5 طريقة توزيع المكاتب (Layout)

يؤثر عدد المكاتب وطريقة توزيعها على عملية التواصل المتعلقة بالعمل، وعلى مستوى الخصوصية أيضاً. للحصول على نتائج عملية جيدة، ولزيادة الرضا الوظيفي للأفراد، يجب توزيع المكاتب حول التجهيزات والمعدات المشتركة لفرق العمل، كما يجب عند تخطيط توزيع المكاتب الأخذ بعين الاعتبار لحركة الأفراد داخل المكاتب.

عدد الأفراد داخل مكان العمل، يجب أن يكون متناسباً مع مساحة المكان، كما أن الأفراد ضمن فريق العمل الواحد أو العاملين على هدف مشترك، ينبغي أن تكون مكاتبهم قريبة من بعضهم بهدف

تسهيل عملية التواصل وإجراء النقاشات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى أن ذلك يشجع على التواصل الغير رسمي بين الأفراد وخاصة في حال توافر أمكنة مناسبة للحوار (غرف استراحة أو غرف اجتماعات).

أشارت إحدى الدراسات إلى أن وجود عدد كبير من الأفراد ضمن المكاتب يشكل سبباً لضغوط العمل، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد ضمن الغرفة الواحدة فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والرضا عن البيئة المحيطة، سبب ذلك يعود لزيادة نسبة التشنت عند زيادة عدد الأفراد. ظهر أن أفضل مستوى للإنتاجية يكون في الغرف أو المكاتب التي تحوي بين 5 و9 موظفين، ووجد باحثون بأن مستوى الأداء قد انخفض عند زيادة عدد الأفراد ضمن المكتب الواحد (Crouch & Nimran, 1989).

هناك قاعدة تشير إلى أنه لا ينبغي لأي عضو من فريق العمل أن يسير مسافة تتجاوز 10 أمتار للوصول إلى التجهيزات أو معدات العمل المشتركة (طابعات، أمكنة تخزين...)

التخطيط العملي والفعال لطريقة توزيع المكاتب، يراعي توضيح ممرات السير ضمن الأقسام، ويهدف إلى تخفيف نسبة التشنت الناتجة عن المارة قدر الإمكان. كما أنه من الأفضل أن يتم توزيع المكاتب بطريقة تظهر حدود مكاتب كل فريق عمل أو قسم، وهذا يولد شعوراً لدى الأفراد بانتمائهم لهذا الفريق.

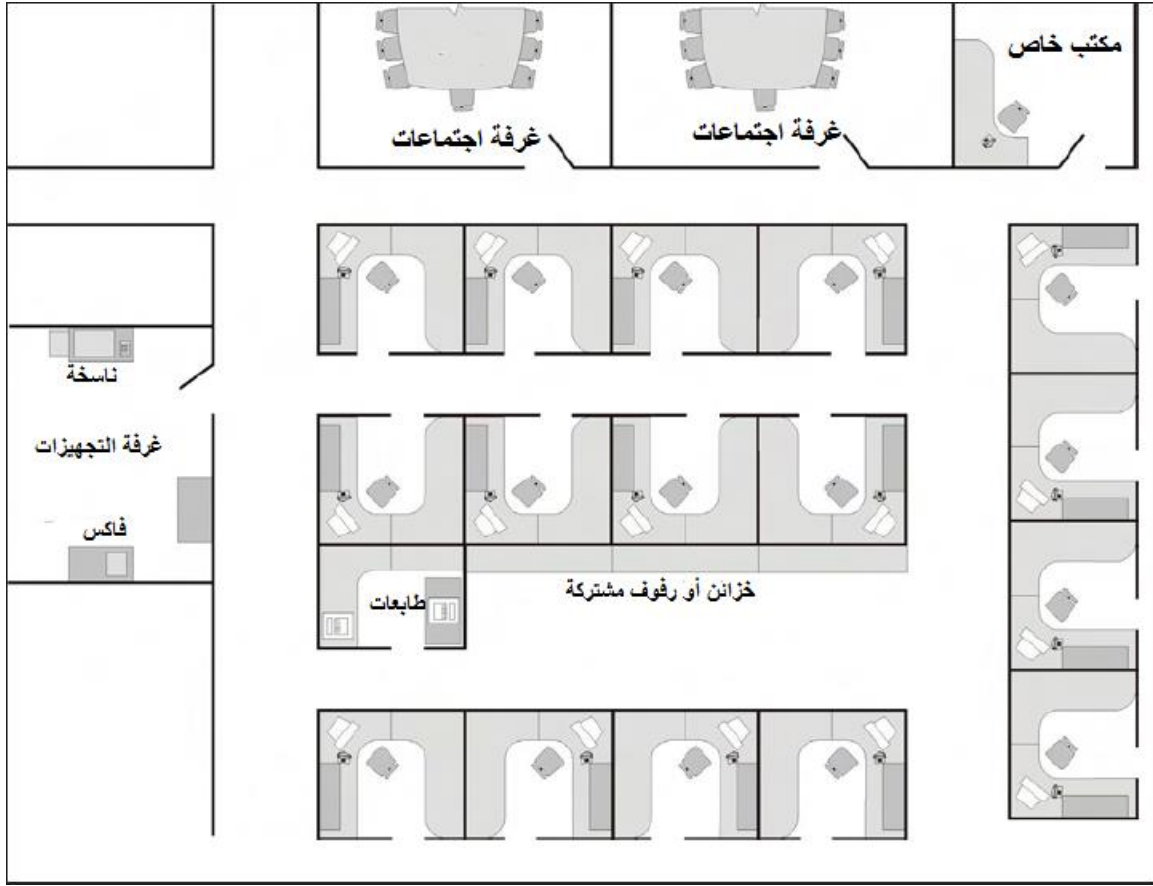


Figure 5 الشكل (5) تصميم مكنتي

(هناك العديد من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط توزيع المكاتب، كالخصوصية، وسهولة الوصول للتجهيزات والمعدات المشتركة، ومقاسات المكاتب، وعدد الموظفين)

2.1.1.1.6 الفرش والأثاث المكنتي

تختلف نوعية الأثاث وخصائصه المطلوبة باختلاف العمل وطبيعة المهام المنجزة، فعلى سبيل المثال، المهندسون المعماريون يحتاجون إلى مساحة كافية لوضع مخططاتهم وتصاميمهم عليها، والعاملون في مجال التصميم (الغرافيك) عادة ما يحتاجون لمساحة تكفي لوضع شاشتي حاسب وليس واحدة فقط.

2.1.1.1.7 غرف الاجتماعات

أهمية الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات نشاطاً أساسياً لجميع الأعمال على مختلف أنشطتها، سواءً كانت هذه الاجتماعات على مستوى موظفي الشركة، أو كانت مع زبائن الشركة أو مورديها أو كل من هو معني بنشاطها، ولكن من المهم أن تكون هذه الاجتماعات فعالة ومحقة للهدف المطلوب منها وهادفة لخدمة مصلحة العمل والإنتاجية، حيث أن العديد من الخبراء بموضوع الاجتماعات يتفقون على أن الشركات تعقد عدداً كبيراً من الاجتماعات بشكل زائد عن اللزوم، وعلى أن الكثير من هذه الاجتماعات هو مضيعة للوقت والجهد. يعود سبب ذلك إلى سوء تخطيط وإدارة الاجتماعات (American Management Association) بالإضافة إلى كون غرف الاجتماعات في بعض الحالات غير ملائمة لغاية الاجتماع. حيث أنه من الضروري وجود غرفة اجتماع مجهزة بأثاث مناسب ومريح، بالإضافة إلى احتوائها على التجهيزات اللازمة والضرورية أثناء الاجتماعات، من شاشات عرض وأجهزة إسقاط وغيرها.

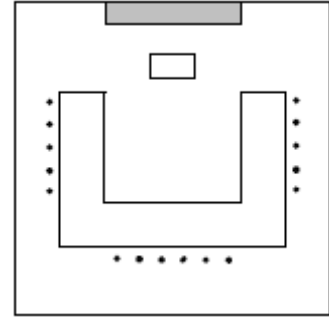
إن غرف الاجتماعات الراقية تعطي انطباعاً جيداً لزبائن الشركة، بالإضافة إلى أن توفر التجهيزات اللازمة يؤدي إلى زيادة القدرة على تقديم الشركة لنفسها ولأفكارها ومنتجاتها للزبائن، وبالعكس فإن غرف الاجتماعات الغير مرتبة والتي تفتقر للتجهيزات الضرورية، تؤثر سلباً على سير الاجتماع والقدرة على عرض الأفكار، وتعطي انطباعاً سلبياً قد يؤدي في بعض الحالات إلى خسارة الزبائن المحتملين.

تصاميم غرف الاجتماعات

كما تمت الإشارة سابقاً، فإن من أحد أسباب فشل الاجتماعات وعدم قدرتها على تحقيق الهدف المرجو منها، هو عدم ملاءمة تصميم وتجهيز غرفة الاجتماع للهدف الذي يعقد الاجتماع من أجله، فيمكننا القول أنه لتحقيق اجتماعات منتجة، يجب أن تكون غرفة الاجتماع مصممة ومجهزة بما يخدم الغاية من الاجتماع، وإلا واجهنا المشاكل السابقة من إضاعة الوقت والجهد، وإعطاء انطباعات غير جيدة.

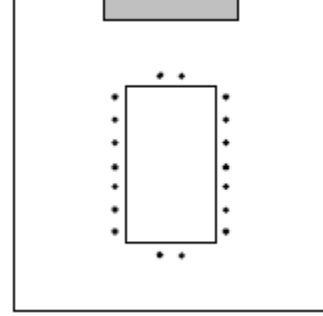
ومن المعروف أن لكل غرض من الاجتماع تصميم معين يناسب تحقيق هدف هذا الاجتماع، وفيما يلي سيتم عرض بعض التصاميم والتي تعتبر الأهم والأكثر استخداماً ضمن الشركات.

الصندوق المفتوح (U-Shape)



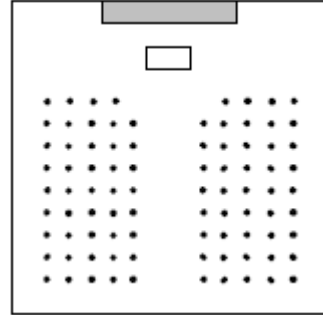
- يجلس الحضور في ثلاث جهات من غرفة الاجتماع
- مساحة في المنتصف للحوار والنقاش
- منقطة العرض تكون في منتصف الغرفة
- يعتبر هذا التصميم مناسباً للعروض التقديمية أو عمليات التدريب لعدد قليل من الحضور.

تصميم مجلس الإدارة (Boardroom Style)



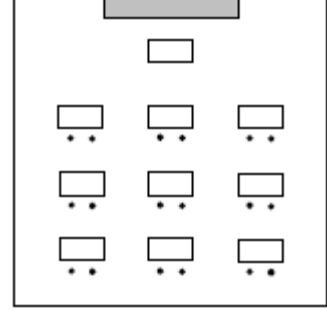
- طاولة في المنتصف
- تصميم تقليدي مناسب للحوار والنقاش
- مناسب للاجتماعات الصغيرة

تصميم المدرج (Theatre Style)



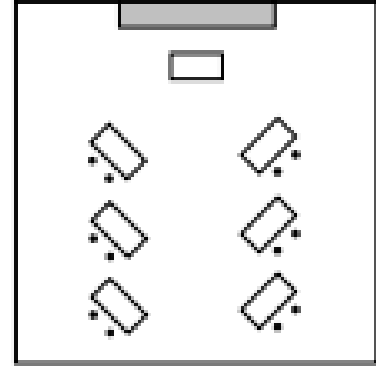
- مناسب لتقديم وإطلاق المنتجات الجديدة، والعروض التقديمية
- مناسب للتقديم لأعداد كبيرة من الحضور

تصميم غرفة الصف (Classroom Style)



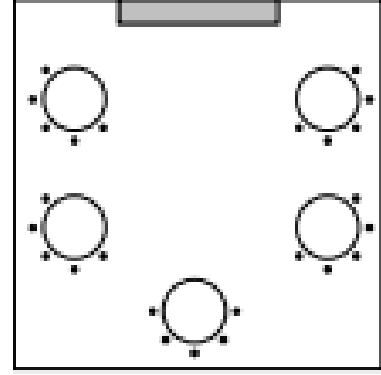
- تستخدم للعرض لمجموعات صغيرة أو متوسطة
- لكل فرد أو فردين طاولة خاصة للعمل
- مناسبة لعمليات الاختبار أو التدريب

تصميم غرفة الصف (المائلة)



- مشابهة لتصميم غرفة الصف
- الطاولات مائلة ومتجهة نحو مركز الغرفة
- هذا التصميم يسمح بمزيد من النقاش مقارنة بتصميم غرفة الصف.

تصميم المقهى (الطاولة المستديرة): Cabaret Style:



- جميع الحضور يتجهون نحو مركز القاعة
- مساحة واسعة وسط القاعة
- مناسبة لورشات عمل المجموعات الصغيرة

2.1.1.1.8 توفر أماكن للتخزين

ينبغي أن يتم توفير أماكن لتخزين الأغراض الشخصية (كالحقائب وغيرها)، بحيث تؤمن هذه الأماكن الخصوصية والأمان (خزائن أو درج قابلة للقفل) ليستطيع الموظفون وضع أغراضهم في هذه الأماكن دون الشعور بالقلق من فقدانها أو ملاحظتها من قبل الزملاء الآخرين في العمل.

في بعض الحالات مثل المكاتب المشتركة (ليس هناك مكتب خاص محدد لكل موظف، مثل موظفي مراكز الاتصالات أو خدمة الزبائن) فيمكن أن يتم تأمين خزائن صغيرة بأقفال ليتم وضع الأغراض الشخصية داخلها خلال فترة العمل.

بالإضافة لضرورة توفير أماكن التخزين الشخصي، ينبغي أن يتم توفير أماكن للتخزين المشترك، بشكل أساسي تخزين الأغراض المتعلقة بالعمل، كالملفات ومعدات العمل وغيرها، بحيث تؤمن أماكن التخزين هذه أيضاً الخصوصية والأمان (خاصة في بعض المهام التي تتطلب خصوصية وعدم كشف بيانات ومعلومات العمل)

2.1.1.1.9 توفر عدد مناسب من المصاعد

ذكرت (Abu Ghazaleh, 2009) أنه وبناءً على القوانين والتشريعات المتعلقة بالتصميم العمراني، فيجب أن تتوفر المصاعد في المباني التي يزيد عدد طوابقها على اثنين.

يعتمد عدد المصاعد المناسب في مبنى العمل على العوامل التالية:

- ارتفاع المبنى
- مساحة المبنى
- سرعة المصعد
- سعة المصعد (عدد الأشخاص المسموح به، حيث أن الحد الأدنى هو 4 أشخاص)
- عدد الأفراد التقريبي ضمن المبنى

العدد المناسب من المصاعد ضمن المبنى يساعد في تقليل الوقت والجهد المبذول في التنقل بين طوابق المبنى، وعدم توفر المصاعد أو العدد المناسب منها يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لدى الأفراد ويسبب عدم الارتياح، كما أنه قد يؤدي إلى جهود وآلام جسدية في العضلات والمفاصل.

2.1.1.2 الجو المحيط

يتناول هذا المحور العناصر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالأفراد والتي يكون لها تأثير على مستوى راحتهم وتشمل هذه العناصر جودة التهوية في مكان العمل، درجة الحرارة، جودة الإضاءة الطبيعية والصناعية، الديكورات في مكان العمل والألوان المستخدمة، النظافة والروائح الطيبة، الأمن والصحة والسلامة.

2.1.1.2.1 جودة التهوية

يجب أن تتم تهوية المكاتب بشكل جيد، عن طريق إدخال الهواء النظيف والنقي إليها بشكل مستمر من الخارج، وأن يتم العمل على توزيع الهواء النقي ضمن كافة أمكنة العمل والتخلص من الهواء الفاسد والملوث.

ممكن أن تتم تهوية المكاتب بشكل طبيعي (نوافذ على سبيل المثال) أو ممكن أن تتم تهويتها آلياً باستخدام بعض الأجهزة (كالمراوح أنظمة التكييف) بحيث توفر هذه الأنظمة الشروط التالية:

- توفير بيئة محيطية مريحة بدرجة حرارة ورطوبة مناسبة ومريحة للأفراد.
- منع ظهور روائح داخل المكاتب (ناتجة عن فساد وقلة تكرير الهواء)
- خفض نسبة العناصر الضارة في الهواء وخاصة ثاني اوكسيد الكربون والتي تنتج عن وجود عدد كبير من الأفراد ضمن المكاتب أو بسبب بعض عمليات الانتاج.
- ادخال الهواء النقي إلى المكاتب والتخلص من الهواء الفاسد، وتدوير الهواء داخل أمكنة العمل.

في الدراسة المقدمة من قبل (Seppanen et al, 2006) ذكر الباحثون بأن جودة التهوية قد تؤثر على أداء الأفراد، وذلك بسبب تعرضهم لبعض الأمراض الناتجة عن سوء التهوية. وتناولت بعد الدراسات الميدانية أثر سوء التهوية على الأفراد، ففي دراسة (Bako Biro, 2004) و دراسة (Wargocki et al, 2000) والتي تمت على بعض المهام المكتبية الإدارية والمحاسبية، تم قياس تغير الأداء بتغير جودة التهوية في مكان العمل، وخلصت الدراستان إلى أن جودة التهوية بالإضافة لعوامل أخرى كالضجيج ودرجة الحرارة والرطوبة لها أثر مهم في مستوى راحة الأفراد وأدائهم. وفي دراسة (Heschong, 2003) و (Federspiel et al, 2004) والتي أجريت على موظفي مراكز الاتصالات، حيث تم متابعة أداء الموظفين، وتم التحكم بتهوية المكاتب، وقام الباحثون بمتابعة تغير أداء الأفراد بتغيير جودة التهوية داخل مراكز الاتصال، وأظهرت النتائج في الدراستين بأن مدة المكالمات كانت تزداد عند خفض جودة التهوية، ما يعكس انخفاض في جودة أداء الأفراد،

وبالعكس فأظهرت النتائج نقص مدة المكالمات عند تحسين جودة التهوية، ما يعكس تحسناً في الأداء، سببه تأثير جودة التهوية على راحة الأفراد ضمن مراكز الاتصال. كما قام كل من (Myhrvold & Olesen, 1997) بدراسة تأثير جودة الهواء داخل غرف الصف في أحد المدارس على تركيز الطلاب وسرعة استجابتهم وقدرتهم على الإجابة، فأظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في أداء الطلاب عند تحسين جودة التهوية داخل الصفوف.

ولخص (Wyon, 2006) أثر التهوية ضمن المكاتب عبر النقاط التالية:

- التهوية السيئة تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بنسبة 6 إلى 9 بالمئة
- هناك أسباب عديدة للتهوية السيئة داخل المكاتب، أهمها هي مصافي الهواء والفلاتر القديمة.
- هناك علاقة خطية بين عدم الرضا عن جودة التهوية ضمن المكاتب وبين انخفاض مستوى الأداء
- التهوية السيئة تؤثر سلباً على مستوى الأداء عن طريق تأثيرها بشكل سلبي على عوامل صحية، كتسببها بالصداع وضعف التركيز.

2.1.1.2.2 درجة الحرارة داخل المكاتب:

درجة الحرارة داخل المكاتب يجب أن تؤمن للأفراد الشعور بالراحة، لنتمكنوا من القيام بأعمالهم بشكل مريح. درجة الحرارة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً قد تؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإعياء، وفي بعض الحالات قد تتسبب ببعض الأمراض الناتجة عن درجات الحرارة الغير مناسبة. الشعور بالارتياح تؤثر به عناصر عديدة مثل درجة الحرارة، الرطوبة، الملابس، الجهد البدني المبذول لأداء العمل، درجة الحرارة ضمن الجو المحيط (الخارجي)، أشعة الشمس داخل المكاتب. تشير الدراسات بأن درجة الحرارة المثالية داخل المكاتب تتراوح بين 20 إلى 26 درجة مئوية، وذلك يعتمد على الفصول وعلى طبيعة الملابس وعلى طبيعة العمل، فالأفراد الذين يبذلون جهداً أثناء تأدية أعمالهم يفضلون درجات الحرارة الأكثر انخفاضاً، لأنه من المعروف بأن الجهد الفيزيائي يرفع من درجة حرارة الجسم، لذلك فإن توفير درجة حرارة مناسبة يعتمد على هذه العوامل التي تم ذكرها.

ويمكن أن يتم توفير درجة الحرارة المناسبة عبر الوسائل التالية:

- أنظمة التكييف
- المراوح
- أجهزة التدفئة
- فتح النوافذ
- عزل المباني
- طريقة تنسيق وترتيب المكاتب والطاولات
- التحكم بأشعة الشمس

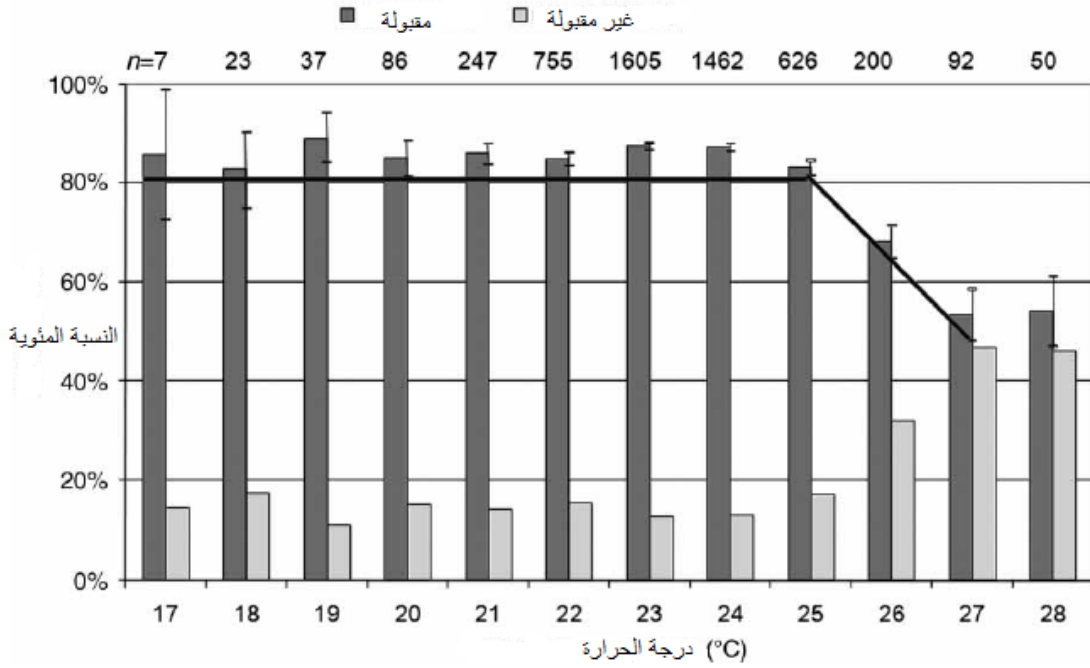


Figure 6 الشكل (6) نسبة قبول درجات الحرارة ضمن المكاتب

المصدر ASHRAE (الهيئة الأمريكية لمهندسي التدفئة والتكييف)

من أوائل الدراسات التي تناولت أثر درجة الحرارة على العوامل التنظيمية هي دراسة (Wyon, 1996) والتي استندت على دراسات تجريبية، واختلفت العلاقة بين فصلي الصيف والشتاء (بسبب اختلاف درجات الحرارة واختلاف طبيعة اللباس) كما اختلفت أيضاً بحسب طبيعة العمل. أظهرت العلاقة بأن درجات الحرارة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً أثرت بشكل سلبي على مستوى الأداء لدى الأفراد. كما أشار كل من (Berglund et al, 1990) إلى انخفاض مستوى الأداء عند زيادة درجة الحرارة، حيث تم رفع درجة الحرارة في العينة المدروسة إلى مستوى بين 30 و 40 درجة مئوية، وأثر ذلك سلباً على مستوى أداء الأفراد.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية لكل من (Seppänen et al, 2006) وجود هبوط في مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين ضمن المهام المكتبية، عند ارتفاع درجة الحرارة داخل المكاتب لتصبح أعلى من 24-26 درجة مئوية.

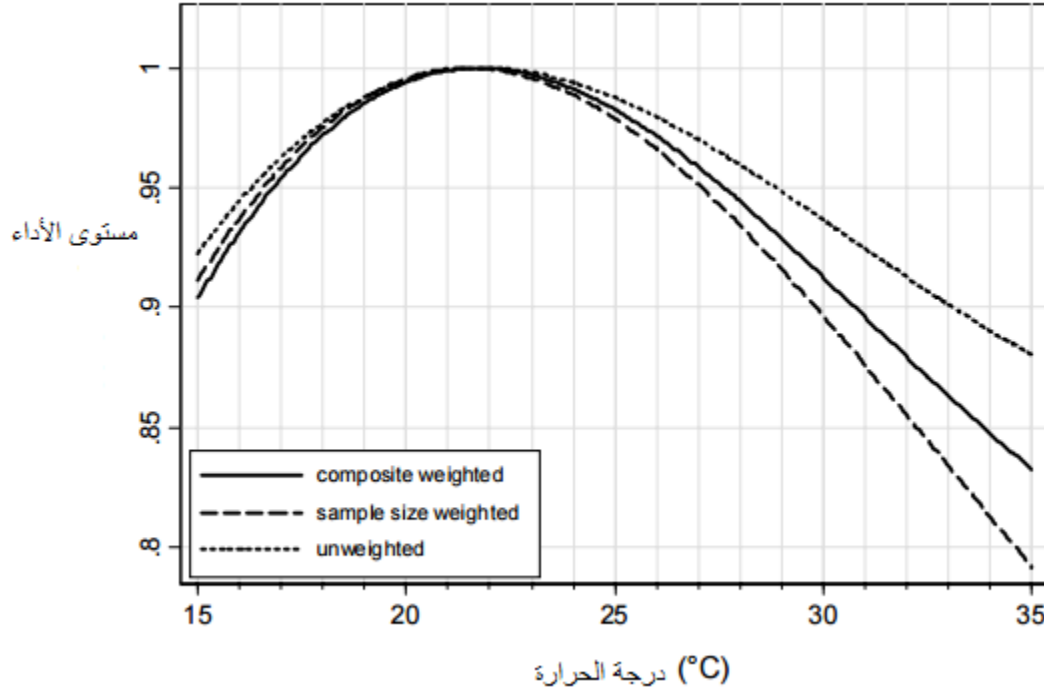


Figure 7 الشكل (7) تغير مستوى الأداء بتغير درجة الحرارة

يبين الشكل تغير مستوى الأداء بتغير درجة الحرارة، يلاحظ أن درجة الحرارة الأمثل هي بين 20 و 25 درجة مئوية، وبأن مستوى الأداء ينخفض عند تجاوزها 25 درجة.

2.1.1.2.3 الإضاءة الطبيعية والصناعية

تناولت العديد من الدراسات أهمية الإضاءة بالنسبة للجسم، حيث أشار (Robbins, 1986) في دراسته بأن الأشخاص يتأثرون سيكولوجياً وفيزيولوجياً بالإضاءة من حولهم، وركز الباحث على تأثير الإضاءة الطبيعية (ضوء الشمس)، حيث أظهر في دراسته إلى وجود علاقة ايجابية بين الإضاءة الطبيعية وتحسن المزاج، وقلة الشعور بالارهاق، وانخفاض في الجهد البصري للعين، وأشار إلى أنه من أهم العناصر السيكلوجية للإضاءة الطبيعية هي أنها تحفز الأفراد على التواصل مع البيئة المحيطة بهم.

وبحسب دراسة للدكتور Ott (Ott Biolight Systems, Inc. 1997) فإن أجسامنا تستخدم الإضاءة كعنصر مهم والجسم بحاجة للضوء كحاجته للماء والطعام، حيث ذكر بأن الإضاءة الطبيعية تحفز بعض المهام الحيوية الأساسية في الذهن وتكون عاملاً أساسياً مؤثراً في الصحة. ولذلك وبحسب هذه الدراسة فخلال الأيام الغائمة أو ضمن الظروف التي تغيب فيها الإضاءة نلاحظ تراجعاً في المزاج والطاقة في الجسم.

ينبغي أن يتم توفير الإضاءة المناسبة داخل المكاتب وأمكنة العمل، سواءً كانت هذه الإضاءة طبيعية (ضوء النهار) أو صناعية (المصابيح الكهربائية وغيرها)، وذلك بهدف توفير بيئة عمل آمنة، وأيضاً بهدف تمكين الأفراد من ممارسة مهامهم بشكل مريح، دون أن يتسبب نقص الإضاءة أو فرطها بتعب لهم، حيث أشارت العديد من الدراسات بأن الإضاءة غير المناسبة سواءً نقص الإضاءة أو فرطها لها تأثير على الصحة الجسدية للأفراد وتسبب الصداع وتعب العينين والإرهاق.

عندما نتحدث عن الإضاءة المناسبة فهناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار بهدف تحديد ما هي الإضاءة المناسبة، وهذه العوامل تشمل ما يلي:

- طبيعة العمل والأنشطة التي تقوم بها المنظمة
- المخاطر التي قد تتواجد في أماكن العمل
- بيئة العمل
- توفر الإضاءة الطبيعية خلال النهار
- الوهج والانعكاسات الناتجة عن أشعة الشمس

فمثلاً قد يكون من الضروري توفير إضاءة إضافية في بعض الأماكن التي قد تسبب بعض المخاطر في حال نقص الإضاءة، مثل التقاطع عند الممرات، أو عند السلالم. كما أن مستوى الإضاءة يجب أن يتم تعديله بحسب الوقت من النهار، وذلك لتفادي فرط أو نقص الإضاءة. لتوفير الإضاءة المناسبة يمكن استخدام الأساليب التالية:

- توفير عدد مناسب من المصابيح
- تعديل أماكن المصابيح بما يتلاءم مع حاجة المكان للإضاءة
- تعديل أماكن المكاتب وطاولات العمل
- زيادة أو إنقاص عدد المصابيح، أو تعديل شدة الإضاءة
- تعديل طبيعة أو لون الإضاءة، كتغيير المصابيح من الأصفر إلى الأبيض
- الاستعانة بالستائر أو الفواصل وذلك لحجب الإضاءة الزائدة والتحكم بمستواها.

وفيما يلي جدول يوضح مستوى الإضاءة المستحسن بحسب طبيعة الأنشطة والمهام:

Table 1 الجدول (1) مستوى الإضاءة المستحسن بحسب طبيعة الأنشطة والمهام

طبيعة النشاط أو المهمة	مستوى الإضاءة المفضل (مقاس بـ LUX)	خصائص المكان أو النشاط	مثال على المكان أو النشاط
التحرك والسير	40	في الأماكن التي لا تستخدم بشكل كبير، ويقتصر النشاط البصري فيها على الحركة ومعرفة الجهة	الممرات والكاريدورات وغرف التخزين الداخلية ضمن المباني.
أماكن قليلة الاستخدام	80	للماكن الداخلية التي تستخدم بشكل قليل ومتقطع ويقتصر النشاط البصري فيها على الحركة ومعرفة الجهة وبعض المهام البسيطة.	غرف تبديل الملابس، المستودعات، ومنصات التحميل.
المهام البسيطة	160	الأماكن الداخلية المأهولة بشكل مستمر، وتقتصر المهام فيها على قراءة بعض المستندات بشكل سريع ولوقت قصير	صالات الانتظار، المداخل ومنطقة الاستقبال..

المهام العادية أو السهلة قليلاً	240	الأمكان الداخلية المأهولة بشكل مستمر، مع مهام عادية تتطلب نشاط بصري عادي.	أمكنة تحضير الطعام، المكاتب التي تنفذ عمليات بسيطة على الحاسب
المهام الصعبة بعض الشيء	320	الأمكان الداخلية التي تنفذ فيها مهام تتطلب نشاط بصري عال وبتفاصيل عادية	المهام المكتبية الروتينية، قراءة، كتابة، طباعة والإجابة على الاستفسارات
	400		المهام التي تتطلب تدقيق أكبر بالتفاصيل مثل تجميع قطع السيارات، الحرف المهنية الدقيقة كالموبيليا
المهام الصعبة	600	الأعمال التي تتطلب جهد بصري عال بتفاصيل دقيقة أيضاً	ألواح الرسم، مهام مطابقة الألوان، أعمال تتطلب التدقيق.
المهام الصعبة جداً	800	الأعمال التي تتطلب جهد بصري عال جداً بتفاصيل دقيقة جداً	عمليات التدقيق الدقيقة، مهام مطابقة ألوان الأصبغة

المصدر (Bommel et al, 2002)

وتحدث كل من (Bommel et al, 2002) ضمن دراستهم عن أهمية الإضاءة (الطبيعية والصناعية) كعنصر هام ضمن مكان العمل، وعن أثر جودة الإضاءة في الوصول إلى نتائج أفضل في أداء المنظمة، وذلك لما للإضاءة من أثر تم إثباته خلال دراسات سابقة على الصحة. الإضاءة الجيدة تساهم في تحسين الأداء، تحقيق نسب أعلى من السلامة المهنية وانخفاض في نسبة الحوادث، انخفاض في معدلات الغياب. وتم في هذه الدراسة ذكر أثر الإضاءة الجيدة على أداء أحد المنظمات العاملة في الصناعات المعدنية، حيث لوحظ زيادة بنسبة 8% عند العمل في ظروف إضاءة جيدة.

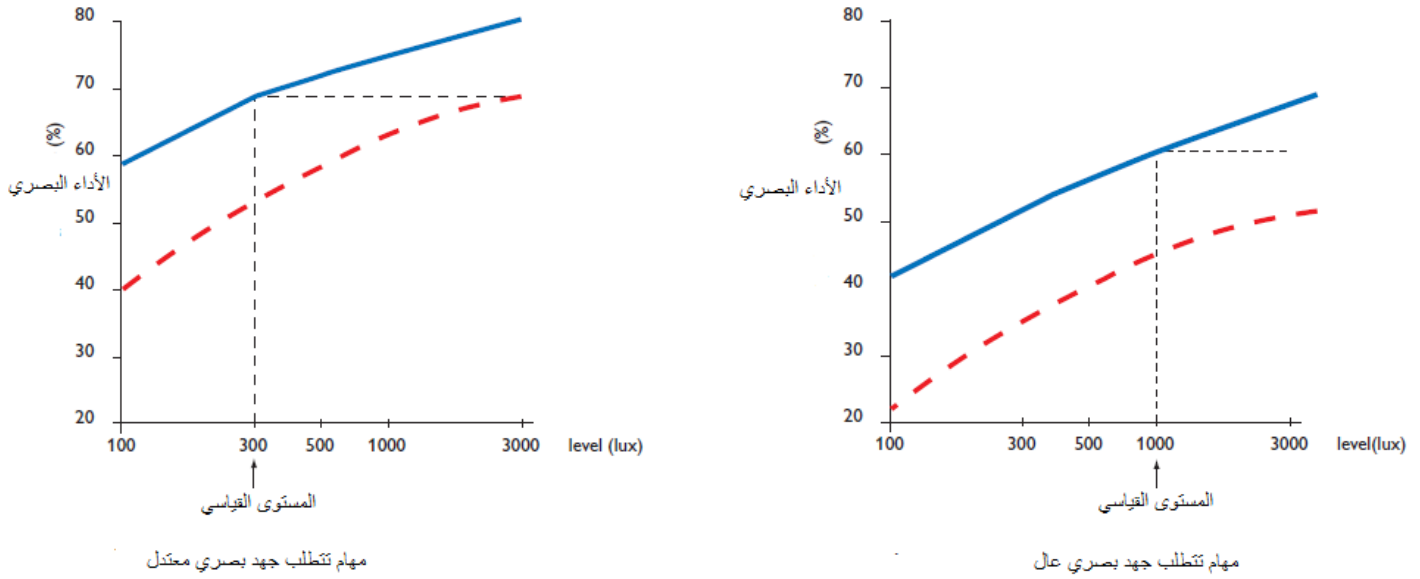


Figure 8 الشكل (8) تأثير جودة الإضاءة على الأداء البصري

يظهر الشكل وبناءً على العديد من الأبحاث تأثير جودة الإضاءة على الأداء البصري ضمن المهام التي تتطلب جهداً بصرياً عالياً والمهام التي تتطلب جهداً بصرياً معتدلاً. المستوى القياسي هو كما تم تحديده من قبل المقاييس الأوروبية.

المصدر: Bommel et al, 2002

2.1.1.2.4 توفر النوافذ

أشارت الأبحاث إلى أهمية النوافذ ضمن أمكنة العمل، وإلى ضرورة أن تتوفر النوافذ والإطلاقات لأكبر عدد ممكن من المكاتب لكي يستفيد منها الأفراد، و ينبغي قدر الإمكان الأخذ بعين الاعتبار عند تخطيط المساحات المكتبية إلى ضرورة وضع المكاتب في أماكن تتوفر فيها النوافذ. كما أنه من الأفضل أن يتم أيضاً توفير النوافذ ضمن غرف الاستراحة أو الاجتماعات. وكلما كان المنظر أو الإطلالة التي توفرها النافذة أجمل، كلما انعكس ذلك إيجاباً على راحة الأفراد.

ذكر (Farley & Veitch, 2002) في بحثهما بأن وجود نافذة مطلة على الخارج، تساعد في زيادة راحة الموظفين، وخاصة إذا كانت هذه الإطلالة على منظر طبيعي جميل. كما أثبتت العديد من الدراسات بأن المرضى المقيمين في غرف ذات نوافذ في المستشفيات، يتعافون بشكل أسرع من أولئك المقيمين في غرف بلا نوافذ، كما أنهم يطلبون كميات أقل من الأدوية المسكنة.

للنوافذ أيضاً أثر جيد وفائدة للموظفين، ففي دراسة على إحدى الشركات أظهرت النتائج بأن الموظفين العاملين ضمن مكاتب ذات إطلالة جميلة وتسمح بدخول ضوء الشمس، كانوا يشعرون براحة أكبر ولوحظ أن هناك زيادة في رضاهم الوظيفي، وعلاوة على ذلك لوحظ انخفاض في نيتهم لتترك العمل (Leather et al, 1998).

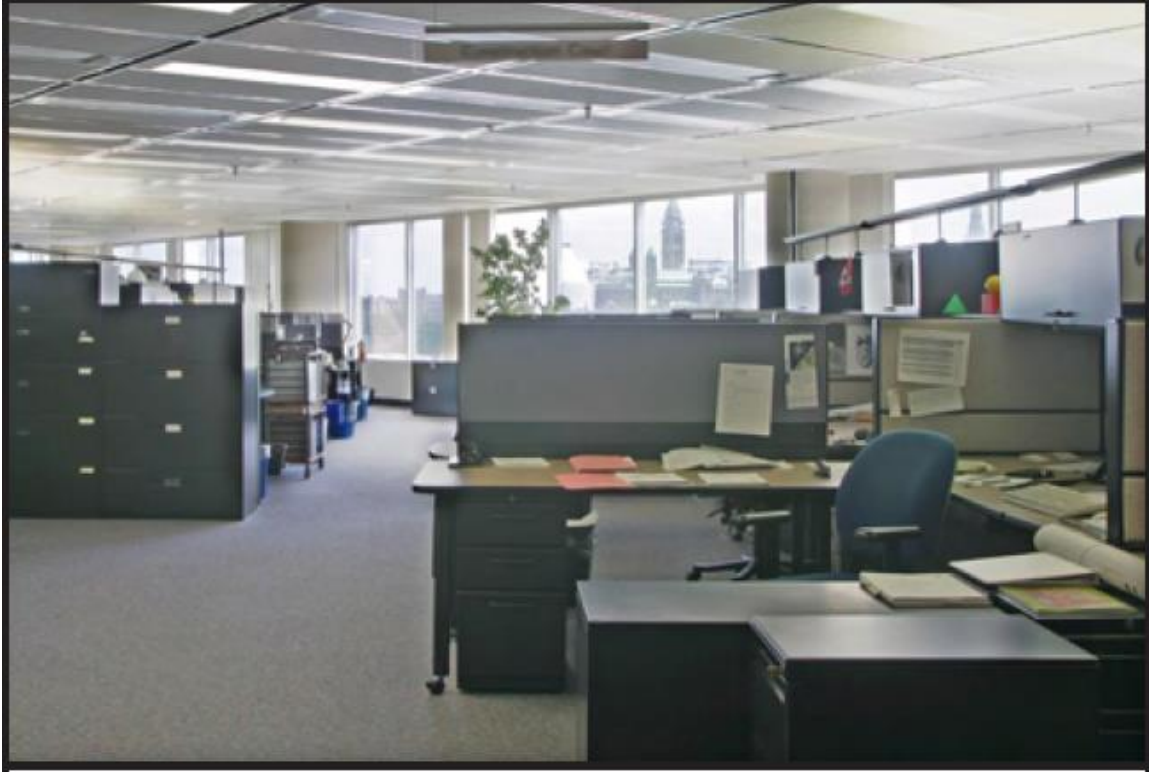


Figure 9 الشكل (9) توضع النوافذ

تم وضع هذه المكاتب ضمن زاوية مقابلة لواجهة المكتب، كما تم استخدام فواصل غير مرتفعة وذلك لكي يتسنى لشاغري هذه المكاتب رؤية المنظر والاستفادة من ضوء النهار (في هذه الحالة الخصوصية قد تكون أقل، لكن شاغري المكاتب فضلوا المنظر والإضاءة على الخصوصية)

2.1.1.2.5 الديكورات والألوان

التصميم الداخلي للمكاتب

عرفت الجمعية الوطنية للتصميم الداخلي National Council for Interior Design Qualifications (NCIDQ) التصميم الداخلي على أنه علم وفن يقوم على فهم سلوكيات الأفراد، بهدف خلق مساحات عملية فنية وابداعية داخل المباني، وإيجاد تصاميم تساهم في زيادة راحة شاغري البناء، وتكون هذه التصاميم جذابة وأنيقة بنفس الوقت.

يعتبر التصميم الداخلي للمكاتب أحد العوامل الهامة المؤثرة في الرضا الوظيفي، حيث أنه يؤثر في الطريقة التي يقوم الأفراد من خلالها بتنفيذ مهامهم، ومن الممكن أن يكون للتصميم الداخلي دور في تحسين أداء المنظمة، من خلال خلق بيئة عمل تدعم الأفراد وتحفزهم نحو مزيد من الجودة في تنفيذ المهام، وتسعى نحو تخفيض نسبة دوران العمالة ومعدلات الغياب (Becker, 2004)

في وقتنا الحالي، العديد من المهندسين المعماريين وأخصائيي التصميم الداخلي يبدون اهتماماً كبيراً بدراسة السلوك التنظيمي (Hamilton, 2003). كما أن العديد من المنظمات في الوقت الحالي يعتقدون بأهمية عنصر التصميم الداخلي، كأحد العوامل التي تلعب دوراً هاماً لجذب الأفراد والحفاظ عليهم داخل المنظمة، وجاء خلال البحث الأخير للمنظمة الأميركية للمصممين الداخليين American Society of Interior Designers (ASID) بأن بيئة العمل الفيزيائية كانت من ضمن أول ثلاث عوامل التي تؤثر في قرار الأفراد بقبول أو ترك العمل، وجاءت في الترتيب الثاني بعد التعويضات، ما يعكس أهمية بيئة العمل الفيزيائية على الأفراد.

خلال السنوات السابقة، العديد من المنظمات كانت تعيد تجديد تصاميمها وديكوراتها هادفة بذلك إلى جذب المزيد من الموظفين الأكفاء، وتحسين أدائهم (Hameed & Amjad, 2009) كما أشارت العديد من الدراسات الأخرى بأن التصميم الداخلي للمكاتب بالإضافة إلى وجود إجراءات إدارية فعالة، يلعبان دوراً مهماً في زيادة إنتاجية الأفراد وتحسين أداء المنظمة بشكل عام (Uzee, 1999; Leaman & Bordass, 2000)

وأشياء المهندس المعماري (Gensler, 2005) في دراسته التي أجراها على 200 من مدراء الأعمال في بريطانيا، بأن تحسين التصميم المكتبي في بيئة العمل يساهم بزيادة إنتاجية الأفراد بنسبة 19%.

وهذه الزيادة تعكس أثراً إيجابياً هاماً على الاقتصاد. وفي عام 2006 قام نفس المهندس بمتابعة دراسته بتوزيع استبيان على 2000 موظف مكتبي في الولايات المتحدة، وخلصت نتائج بحثه بأن 90% من الذين أجابوا على الاستبيان يعتقدون بأن التصميم الداخلية الأفضل والتنسيقات المكتبية الأفضل تؤثر بشكل إيجابي على أداء الأفراد.

الألوان وتأثيرها على الأفراد:

هناك العديد من الآراء والكتابات والمساهمات التي تناولت الأثر النفسي والسيكولوجي للألوان على الأفراد، كذلك الآراء التي تقول بأن اللون الأحمر هو لون الحيوية و"العدوانية" في بعض الأحيان، بينما اللون الأزرق هو لون الهدوء والسكينة، والأصفر هو لون الدافع والتحفيز. على الرغم من كثرة هذه النظريات والآراء حول تأثير الألوان، فإن الأدلة التجريبية والميدانية في هذا المجال لا تزال محدودة. الرأي السائد حول هذا الموضوع هو أن الألوان الدافئة (مثل الأحمر، البرتقالي، الأصفر) لها تأثير محفز أكثر من الألوان الباردة كالأزرق. الألوان الدافئة والمحفزة وحسب هذه الآراء تساهم في تسريع ردود الفعل وتضعف من كفاءة العمل ومستوى الأداء. ولكن أيضاً الأدلة التجريبية والميدانية قليلة ومتناقضة حول هذا الموضوع.

هناك بعض التجارب التي تم تنفيذها لمعرفة أثر الألوان على الأفراد، وأحد هذه التجارب هي التي أجريت نهاية السبعينات (Schauss, 1979)، أجريت هذه الدراسة على نزلاء سجن سياتل في واشنطن، حيث تم وضع السجناء في زنانات مطلية باللون الوردي، ولوحظ أن السجناء أصبحوا أقل "عدوانية". وتم تعميم هذه التجربة على العديد من السجون في كندا، لكن بعد سنتين من هذه الدراسة توصل باحث من جامعة تورنتو في كندا بأن النتائج في سجون كندا لم تكن مطابقة للنتائج في الولايات المتحدة.

2.1.1.2.6 النظافة والترتيب

ينبغي على المنظمات أن تحافظ على بيئة عمل نظيفة ومرتبّة، حيث أن قلة الترتيب في بيئة العمل والفوضى ضمن المكاتب قد تكون أحد الأسباب المؤدية للإصابات (الانزلاق على سبيل المثال بسبب الأرضيات المتسخة).

للمحافظة على بيئة عمل نظيفة ومرتبّة وصحية ينبغي الحرص على القيام بما يلي:

- تنظيف الأرضيات وإزالة البقع بشكل مستمر
 - التأكد من خلو الممرات من الأشياء التي قد تؤدي إلى عرقلة السير أو التسبب بالإصابات
 - تخزين معدات العمل بشكل مرتب وآمن
 - التخلص من النفايات والقمامة بشكل مستمر وعدم السماح بتكدسها
- توفير أماكن لترتيب معدات وأدوات العمل (كتوفير رفوف أو خزائن) يساعد على الحفاظ على ترتيب المكاتب. كما أنه من الممكن أن يتم وضع سياسات وإجراءات تضمن الحفاظ على بيئة عمل نظيفة ومرتبّة، ويتم تدريب الأفراد على اتباعها، كتدريبهم على عدم ترك أوراق أو مستندات على طاولاتهم خلال غيابهم عن مكاتبهم أو بعد انتهاء ساعات العمل.

2.1.1.2.7 الصحة والسلامة المهنية:

بحسب منظمة العمل العالمية ILO ومنظمة الصحة العالمية WHO فإن الصحة والسلامة المهنية تهدف لتحقيق مايلي:

- الحفاظ على أعلى مستويات الراحة الجسدية والذهنية والاجتماعية للأفراد العاملين في مختلف المجالات والعمل على تحسين هذه الراحة
- العمل على تخفيض نسبة ترك الأفراد لعملهم بسبب أمور تتعلق بتعرضهم لمشاكل صحية أثناء تأديتهم لمهامهم في العمل.
- العمل على حماية الأفراد من المخاطر التي قد يتعرضون لها أثناء تأديتهم لمهامهم.
- توظيف الأفراد ضمن مجالات عمل تتناسب مع قدراتهم الجسدية والذهنية، وعدم وضعهم في مهام لا تتناسب مع هذه القدرات.

أثر الحوادث والأضرار على المنظمات:

تشير الدراسات والإحصاءات بأن الأخطار الناتجة عن العمل لها أثر معنوي على القوة العاملة والإنتاجية، وبحسب البرنامج التدريبي المقدم من قبل منظمة العمل العالمية (ILO, 2013) تحت عنوان "مدخل إلى الصحة والسلامة المهنية"، فإن الحوادث والأمراض الناتجة عن العمل لها تكاليف باهظة ومن الممكن أن يكون لها آثار مباشرة وغير مباشرة على حياة الأفراد العاملين وعائلاتهم، بالإضافة إلى الوضع المالي للمنظمة نفسها. كلفة الحوادث الناتجة عن العمل تعتبر كبيرة جداً في بعض الحالات بالنسبة للمنظمات، وبعض هذه الكلف ممكن أن تكون لأحد الأسباب التالية:

- خسارة بسبب عدم قدرة الفرد على إكمال العمل المسند إليه (بسبب إصابته)
 - دفع تكاليف العلاج والتعويضات الصحية
 - تكاليف صيانة أو تبديل الآلات أو المعدات التي أصابها تلف أو ضرر بسبب الحادث
 - زيادة تكاليف التدريب والتكاليف الإدارية كالتأمين والنقاعد.
 - انخفاض محتمل في مستوى الإنتاجية
 - تأثير سلبي على معنويات الأفراد الآخرين
- وبالإضافة إلى هذه التكاليف يجب أيضاً أخذ التكاليف التالية أيضاً بعين الاعتبار:
- تكاليف توظيف موظف جديد عوضاً عن الموظف المصاب
 - تكاليف تدريب الموظف الجديد على المهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى تكاليف الوقت الضائع خلال هذه الفترة، لأن الموظف الجديد يحتاج لوقت قبل أن يقدم مستوى جيد من الإنتاجية
 - كلفة الوقت والجهد المبذول للتحقيق في أسباب الحادث وكتابة التقارير واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - الحوادث عادة ما تؤثر سلباً في صورة المنظمة وتؤدي إلى تراجع في مستوى العلاقات العامة.

الحوادث الناتجة عن العمل لا تؤثر في المنظمة فحسب، لكنها تؤثر بشكل كبير أيضاً على الموظف المصاب وعائلته وعلاقاته الاجتماعية بشكل عام، لذا على المجتمع بشكل عام أن يولي اهتماماً كبيراً لموضوع الصحة والسلامة المهنية، ومسؤولية تطوير سياسات وإجراءات الصحة والسلامة المهنية هي ليست فقط مسؤولية المنظمات، بل أيضاً هي مسؤولية المجتمع ككل.

ويلخص الجدول التالي أضرار الحوادث المادية والمعنوية على كل من الفرد المصاب وعائلته وأصدقائه وزملائه في العمل والمنظمة والمجتمع.

Table 2 الجدول (2) أضرار الحوادث المادية والمعنوية

أضرار مادية	أضرار معنوية	
خسارة الراتب نقص القدرة على العمل والإنتاجية تكاليف طبية للعلاج ضياح في الوقت	الألم الناتج عن الإصابة، معاناة نفسية وخاصة في حالات الإعاقة الدائمة، قلة الشعور بالأهمية الشخصية واحترام الذات، ضعف الثقة بالنفس، بالإضافة إلى تأثر العلاقات الشخصية والتغير في نمط الحياة	الفرد المصاب
خسارة مالية تكاليف إضافية	معاناة نفسية تحمل عبء الفرد المصاب وتكاليفه ضغوط على العلاقات مع الفرد المصاب	الأسرة والأصدقاء
ضياح في الوقت زيادة في ضغط العمل تدريب العمال المؤقتين	معاناة وإحباط نفسي الخوف من التعرض للإصابة أيضاً والشعور بعدم الأمان في العمل	الزملاء في العمل
تكاليف التدقيق الداخلي والتحقيق غياب الموظفين انخفاض مستوى الانتاجية	خسارة الفرد المصاب أثر سلبي على صورة وسمعة المنظمة وعلى علاقات العمل والمناخ الاجتماعي	المنظمة

ضرر في المعدات والآلات انخفاض مستوى الجودة تكاليف تدريب أفراد جدد زيادة تكاليف الإنتاج تقاعد مبكر للفرد المصاب مصاريف إدارية زائدة مساءلة قانونية		
نقص في معدلات الإنتاج زيادة في تكاليف الأمان الاجتماعي تكاليف العلاج الصحي تقاعد مبكر	نقص في العمالة المحتملة نقص في مستوى جودة المعيشة	المجتمع

المصدر: Grief et al, 2011

2.1.2 بيئة العمل السلوكية:

يقصد ببيئة العمل السلوكية العناصر التي تتعلق بدرجة تواصل الأفراد بين بعضهم البعض داخل مقرات عملهم، وبالأثر الذي قد تتركه بيئة العمل على سلوكيات الأفراد. الأبحاث التي تناولت محور بيئة العمل السلوكية كانت معظمها ضمن الإطار النظري وبنقصها بعض الأدلة العملية، لكن دراسة (Olson, 2002) كانت الأكثر شمولية متضمنة دراسات ميدانية تدعم الإطار النظري للبحث. لكن يبدو مؤخراً زيادة الاهتمام بالجانب السلوكي من بيئة العمل، لما لهذا الجانب من آثار مهمة على الأفراد وسلوكياتهم داخل المنظمات. هناك اختلاف بين الأعمال الفردية والأعمال التي تتطلب تضافر جهود مشتركة بين الأفراد داخل فرق العمل، إذا كانت المنظمة تسعى لنشر المعرفة ونقلها بين الأفراد، فعليها أن تسعى لتأمين بيئة عمل تسمح بوجود تفاعل وتعاون بين الموظفين، دون أن يشكل ذلك تناقضاً بين مهامهم الفردية ومهامهم مع الجماعة وفريق العمل.

وعرف (Armstrong, 2006) ضمن دراسته بيئة العمل بأنها تحتوي على مكونين، المكون الأول هو بيئة العمل المادية أو الفيزيائية، والمكون الثاني هو بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وبحسب هذه الدراسة فإن بيئة العمل النفسية والاجتماعية تشتمل المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، بالإضافة إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد في مكان العمل، والصراعات التنظيمية التي تنشأ بين الأفراد، وذكر الباحث أثر هذا التفاعل بشقيه الإيجابي والسلبي على نفسية وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، وتشمل العلاقات في المنظمات العلاقة بين الأفراد، العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم، وعلاقة مجلس إدارة المنظمة ببعضهم البعض.

ويرى (المشوط، 2011) بأن عناصر بيئة العمل الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، السلوك الانساني والوظيفي الذي يمثل درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة التي تشمل حرية التصرف، درجة التأييد في العمل، درجة التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة التشجيع على إبداء الرأي، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء للمنظمة، بالإضافة إلى جودة نظام المكافآت.

وفي الدراسة المقدمة من قبل (Haynes, 2008) والتي درس من خلالها عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية، فقد عرف Haynes بيئة العمل السلوكية على أنها البيئة التي يقوم الأفراد من خلالها بالتواصل بين بعضهم البعض في أمكنة العمل، والأثر الذي تتركه البيئة على سلوكيات الأفراد. وبحسب هذه الدراسة فإن بيئة العمل السلوكية تضم عنصرين أساسيين، الأول هو التفاعل، والثاني هو التشتت وقلة التركيز والانتباه.

ويقصد بالعنصر الأول التفاعل مع الزملاء على المستوى الشخصي وعلى المستوى المهني، وجود تشجيع ودعم للأفكار الإبداعية والخلاقة من قبل إدارة المنظمة، تناسب الشهادات العلمية والخبرات مع العمل، توفر الأدوات اللازمة لأداء العمل، توفر المشروبات التي تساعد على التنشيط في العمل (قهوة، شاي..).

ويقصد بالعنصر الثاني فقدان التركيز والانتباه أثناء العمل، وعادة يكون ذلك بسبب المقاطعات من الآخرين أو لإمكانية أن يكون مكان العمل مكتظاً بالأشخاص مما يسبب ضجيجاً يؤدي بدوره إلى قلة التركيز.

2.1.2.1 التفاعل:

من المعروف أن الإنسان هو كائن اجتماعي بطبعه، والعديد من الدراسات والأبحاث السابقة تناولت هذا الموضوع وضرورة أن يكون الشخص على تواصل وتفاعل مع الوسط المحيط والأشخاص الموجودين في هذا الوسط، كما أن العديد من الدراسات تشير إلى رغبة وميول الإنسان في الشعور بالانتماء إلى وسط أو كيان اجتماعي معين، من شأنه أن يشعره بمزيد من الأهمية واحترام الذات، بالإضافة إلى المزيد من الشعور بالثقة والأمان. لا يستطيع الإنسان أن يعيش حياته بمعزل عن الوسط المحيط به ومن دون وجود تواصل وتفاعل مع هذا الوسط.

خلال الحياة اليومية يقوم الأشخاص بالتواصل والتفاعل بشكل مستمر، سواء كان هذا التفاعل عن طريق اللقاء والتواصل وجهاً لوجه، أو التفاعل عبر وسائل الاتصالات والتواصل المختلفة (الهاتف، الرسائل والبريد، مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها...) وللتفاعل عادة آثار يتركها على العلاقات بين الأفراد، فالتواصل والتفاعل الجيد والايجابي ينعكس ايجابياً على العلاقة بين الأشخاص المتفاعلين ويعزز من العلاقة بينهم، وبالعكس فإن التواصل والتفاعل السلبي يؤثر سلباً على العلاقة بين الأفراد ويؤدي إلى ظهور الخلافات والتوترات.

2.1.2.1.1 التفاعل على المستوى الشخصي (العلاقات غير الرسمية)

يقصد بالعلاقات على المستوى الشخصي تلك العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين الأفراد في العمل، تساعد على بناء علاقة شخصية بينهم، وليس فقط علاقة رسمية ترتبط بارتباطهم بالعمل. تنشأ العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين الأفراد في المنظمة، ويربط بينهم خط اتصال غير رسمي، يختلف عن خط الاتصال الرسمي المتمثل في الهياكل التنظيمية والرتب، والأفراد ضمن هذه الجماعات يستمدون قوتهم من مدى مساندتهم لبعضهم البعض في ظل الظروف المشتركة التي تجمعهم. (الشماع وحمود، 2000)

العلاقات غير الرسمية لا ترتبط بالهياكل التنظيمية للمنظمة، بل تنشأ تلقائياً نتيجة لروابط أو مصالح معينة، ولتحقيق أهداف محددة، والنقاط التالية تعد هي الأسباب الأبرز في وجود علاقات غير رسمية على المستوى الشخصي بين الأفراد:

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد والتي لا يسمح التنظيم الرسمي المحكوم بالقوانين إشباعها في بعض الأحيان
- الفضول الذي يدفع الأفراد للحصول على معلومات أكثر حول ما يدور حولهم، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق العلاقات الشخصية بشكل أسهل من العلاقات الرسمية.
- توافق أهداف الأفراد مع أهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي، عن طريق مشاركة الأفكار والمعلومات.

بغض النظر عن حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، فإن للعلاقات الشخصية والتواصل غير الرسمي أهمية كبيرة يعتبر وجوده وسيلة مكملة للاتصال الرسمي، ويؤثر بسلوك الأفراد بعضهم ببعض.

سابقاً كان ينظر للعلاقات الشخصية والاتصال غير الرسمي بين الأفراد على أنه معرقل للعمل من وجهة نظر أصحاب النظرة التقليدية للإدارة، حيث انصب تركيزهم على الآثار السلبية لهذه العلاقات، بينما أصحاب النظرة الحديثة فلا يعتبرون العلاقات الشخصية والاتصال الغير رسمي معرقلاً، بل يعتقدون بأنه من الممكن أن يكون للعلاقات الشخصية آثاراً ايجابية على التنظيم من خلال استثمار هذه العلاقات في زيادة التعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

2.1.2.1.2 التفاعل على المستوى المهني (العلاقات الرسمية)

تلعب العلاقات الرسمية دوراً جوهرياً في أداء المنظمات، حيث أنها تمكن الأفراد من تأدية أعمالهم وتساعد على خلق جو من التعاون بينهم، وتؤثر هذه العلاقات على سلوك الأفراد وتساعد على التعرف على محيط العمل وبيئة العمل التي يعملون فيها. تهدف العلاقات التنظيمية إلى توجيه وتركيز سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن نجاح المنظمات لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها، بل أيضاً يعتمد على العمل الجماعي والتعاون عبر مختلف المستويات التنظيمية.

يعد التواصل الرسمي أحد الوسائل الرئيسة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها، حيث أن الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم عبر وسائل الاتصال المختلفة بهدف تسير أعمال المنظمة وأنشطتها، حيث يعتبر التواصل الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم والتفاعل البناء بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي ينشأ ضمن المنظمات ويتم بين السلطات التنظيمية المختلفة، ويساهم في تحقيق التماسك الاجتماعي للمنظمة

وبحسب (الهاشمي، 2006) فإن نظام الاتصالات الرسمي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، ويقوم بنقل المعلومات عبر الأقسام المختلفة في المنظمة وإلى مراكز اتخاذ القرار، ويشير بأن فعالية المنظمة والإدارة تستند بشكل كبير على جودة وسلامة نظام الاتصالات الموجود فيها. وعادة ما تكون العلاقات الرسمية في المنظمات خاضعة في مساراتها وقنواتها للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في المنظمة (عساف، 1989).

و يمكن إجمال أو توضيح مهام العلاقات الرسمية أو التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- نشر قيم المنظمة وفلسفتها وأهدافها
- إعطاء الأفراد ضمن المنظمة معلومات عن خطط المنظمة المستقبلية وتطلعاتها وإمكانياتها
- إبلاغ التعليمات والقوانين والتوجيهات للأفراد

- استقبال المعلومات الراجعة والاستفسارات والتوقعات والاقتراحات والشكاوى
- الإعلام بخصوص الانجازات والتجديدات والتغييرات
- معرفة ردود الأفعال حول تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات

ذلك من شأنه أن يؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة ومصلحة العمل، عن طريق التأثير في سلوك الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

2.1.2.1.3 ارتباط العمل بالمعرفة الأكاديمية

المقصود بارتباط العمل بالمعرفة الأكاديمية هو أن تكون الخلفية العلمية أو الدراسية للأفراد مطابقة لمتطلبات العمل واحتياجاته، بحيث لا يكون لدى الأفراد معرفة أقل مما يتطلبه العمل، أو حتى معرفة أعلى مما يتطلبه العمل *Over or Under Qualification*. تم تسليط الضوء على هذه النقطة خلال السبعينات من القرن الماضي في الدراسة المقدمة من قبل (Freeman, 1976)، وتم لاحقاً دراسة هذا الموضوع بشكل مكثف أكثر وخاصة خلال نهاية الثمانينات، وذلك بهدف معرفة أثر ازدياد عدد المنتسبين لبرامج التعليم العالي على اقتصاديات الدول المتقدمة (McGuinness, 2006).

لعدة عقود، حاولت الدول المتقدمة وضع سياسات تهدف إلى زيادة المستوى العلمي للقوى العاملة، فعلى سبيل المثال يهدف ما يسمى "إطار العمل الأوروبي الاستراتيجي للتدريب والتعليم" إلى زيادة عدد الأفراد بين عمر 30-34 الحاصلين على تحصيل علمي عالي إلى نسبة 40% في منطقة الاتحاد الأوروبي بحلول عام 2020. هذه الإستراتيجية تعني ضمناً بأنه هناك زيادة في الطلب على التعليم العالي، أو أن الشركات أصبحت تطلب أفراداً ذوي تحصيل علمي عالي، بهدف تطوير أدائها عن طريق الاستفادة من المعرفة الموجودة لدى هؤلاء الأفراد. يحدث الخلل عندما تقوم المنظمات بتوظيف الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية ضمن وظائف تتطلب مهارات أقل، عندها سيشعر الأفراد بعدم الرضا لشعورهم بأن العمل الذي يقومون به أقل من مهاراتهم ويسعون لإيجاد فرص عمل يستطيعون من خلالها استخدام معرفتهم العلمية. وفي بعض الحالات، عندما يكون هناك فائض في

العمالة، تقوم الشركات بتوظيف أشخاص ذوي مؤهلات علمية عالية، لتنفيذ مهام يستطيع أصحاب المؤهلات العلمية الأقل تنفيذها، ما قد يسبب أيضاً إشكالية في تطابق العمل مع المؤهلات العلمية. نسبة الأفراد العاملين ضمن مهام أقل من مؤهلاتهم العلمية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بلغت حوالي 25%، ونسبة 1 من كل 5 أفراد يتم اعتبارهم تحت المستوى العلمي المطلوب (OECD, 2011). بالنظر لهذه النسب، يمكن التنبؤ بأن سبب هذه النسب يعود إما لعدم قدرة المراكز التعليمية على تخريج أفراد تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات العمل، أو أن الشركات لا تقوم بالجهد الكافي لتوظيف الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المطلوبة لأداء المهام. وتشير الدراسات إلى أن عدم ملائمة المؤهل العلمي مع المهام قد يكون لها أثر على الاقتصاد بشكل عام. لوحظ في الأدبيات الاقتصادية ونتائج الدراسات أن هناك أثر لملائمة المستوى التعليمي مع المهنة، على مستوى الأجور، كما جاء في دراسة (Leuven & Oosterbeek, 2001) حيث أشار الباحثان إلى أنه ضمن عمل معين يحتاج إلى مؤهل علمي معين، الأفراد ذوي المؤهلات الأعلى أو الأدنى يحصلون على رواتب أقل من أصحاب المؤهلات المطلوبة للعمل (Van der Meer, 2006) وذكر كل من (Kampelmann & Rycx, 2012) بأن المنظمات التي تتطلب مؤهلات علمية أعلى، ينعكس ذلك إيجابياً على إنتاجيتها وأدائها، ومع مرور الوقت، الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأعلى من المستوى المطلوب، يقدمون مستوى إنتاجية عال مقارنة بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأقل، ويعود ذلك إلى أن الأفراد المؤهلين علمياً يستطيعون خلال فترات عملهم الطويلة إظهار مستوى أداء وإنتاجية أعلى بفضل اكتسابهم لمهارات وقدرات إضافية خلال فترة دراستهم. بينما الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأقل فيضطرون إما أن يقوموا ببذل جهد أكبر في الحصول على مهارات إضافية والخضوع لدورات تدريبية، أو ينتهي بهم الحال للعمل ضمن مهام بسيطة عند نهاية فترتهم الوظيفية.

2.1.2.1.4 بيئة العمل الإبداعية:

تتميز بيئة العمل في وقتنا الراهن بالعولمة، وسرعة التطور التكنولوجي المستمرة، وضمن ظروف كهذه، يعتبر الإبداع والابتكار أحد أهم العوامل التي تساهم في استمرارية المنظمات وتطورها (Ancona et al, 2001). وتعتبر بعض المنظمات الإبداع أحد أهدافها، لما له من تأثير قوي على أداء المنظمة (Mumford et al, 2003). وأشارت دراسات مثل دراسة (Bommer & Jalajas, 2002) بأن نجاح الشركة يعتمد على ربحيتها، إنتاجيتها وقدرتها على النمو، ولوحظ على أن معايير النجاح هذه ترتبط بشكل وثيق بمدى اهتمام المنظمات بالإبداع والابتكار، وخاصة في المنظمات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة. وهذا ما جعل موضوع الإبداع محط اهتمام لدى العديد من الباحثين.

النظريات التي اهتمت بمفهوم "الإبداع التنظيمي" تقدم إطار عمل يحدد أبعاد بيئة العمل الإبداعية (Amabile, 1996). وأشار الباحثون أن السلوك الإبداعي داخل المنظمات يشمل خاصيتين من مدخلات بيئة العمل، هما خصائص مجموعة العمل وخصائص المنظمة، وبالاعتماد على تطبيقات هذه النظرية يمكننا التوصل لنموذج لبيئة عمل داعمة لسلوكيات الإبداع والابتكار. إطار العمل هذا يرى عملية الإبداع من ثلاث مستويات، المستوى الفردي، مستوى المجموعات وفرق العمل، مستوى المنظمة، والتي يتم اعتبارها مكونات أساسية لتحديد الإبداع التنظيمي. على المستوى الفردي تعتبر الشخصية، أسلوب التفكير، المعرفة العلمية والأكاديمية والتحفيز، العناصر الأربعة التي تشكل أساس الإبداع والابتكار على المستوى الفردي، حيث أنه على صعيد العمل، يطبق الأفراد عملية الإبداع من خلال انخراطهم ضمن مهام ابتكاريه. مخرجات الإبداع المنظماتي تنتج بشكل كبير عن طريق فرق العمل داخل المنظمة (El Murad & West, 2004) خاصة في المنظمات العاملة في مجال التقنيات المتقدمة. وبحسب (Guzzo & Shea, 1992) فإن مدخلات العملية الإبداعية تضم العوامل الفردية الأربعة التي تم ذكرها سابقاً، وتضم أيضاً جوانب تنظيمية كأسلوب القيادة، دعم الإبداع والابتكار، المكافآت المرتبطة بالأداء، وتأمين الموارد المطلوبة.

وأشار (Hunter, 2005) بأن الإبداع هو نتاج للتفاعل بين الأفراد وعوامل مرتبطة بالعمل، وأبرز هذه العوامل ما يسمى "المناخ التنظيمي". المناخ الإبداعي هو تعريف لحالة التحفيز الإبداعي في المنظمة، حيث يستجيب الأفراد بشكل أساسي لعناصر البيئة الإبداعية، (Gilson & May, 2005) ، هذه العناصر تضم تبادل ومشاركة المعلومات، التأثير الاجتماعي، الموافقة أو عدم الموافقة من قبل أفراد الفريق، المشاركة في عملية اتخاذ القرار. العملية الإبداعية هي عملية اجتماعية تتم على مستوى الفرد وعلى مستوى الأشخاص. مخرجات الفرق الإبداعية، هي سلوكيات ومنتجات إبداعية. محصلة الأداء الإبداعي على مستوى المنظمة يعتمد مستوى المطابقة بين الأفراد أو مخرجات الفرق الإبداعية، وبين طلب السوق الخارجية.

2.1.2.2 التشتت وفقدان التركيز والانتباه

التشتت أثناء العمل وفقدان التركيز تعد واحدة من المشاكل الشائعة التي تصيب العديد من الأفراد العاملين، وخاصة الأفراد العاملين ضمن مهام تتطلب مجهوداً ذهنياً. قد يكون التشتت ونقص التركيز ناتج عن عوامل عدة، فقد يكون بعضها ناتجاً عن ضغوط الحياة الشخصية للأفراد كوجود مشاكل عائلية أو واجبات اجتماعية، أو عدم القدرة على الموازنة بين العمل والحياة الشخصية بسبب ضغوط العمل الزائدة، كما أن التشتت يعتبر أحد المشاكل الصحية الناتجة عن ضعف في جسم الإنسان، قد يسببها قلة النوم على سبيل المثال أو مشاكل صحية أخرى. النشاط الذهني يتأثر بشكل كبير بالحالة النفسية والعاطفية للفرد، فعند تعرض أحد الأشخاص لبعض المشاكل العاطفية أو النفسية ينعكس ذلك على نشاطه الذهني وقدرته على التركيز، وذكر ضمن إحدى الدراسات بأن "ما يعاينه القلب يشعر به الدماغ". فتعرض الشخص لأحداث نفسية وعاطفية مختلفة يترك أثراً في نشاطه العقلي وقدرته على التركيز. وقد تستمر هذه المشاكل لفترة طويلة ما ينعكس سلباً على أداء الفرد بشكل عام.

في هذه الدراسة سيتم تناول موضوع التشتت وفقدان التركيز في العمل، والنتائج عن عوامل تسببها بيئة العمل التي يمارس الأفراد أعمالهم ضمنها. حيث سيتم التركيز على العوامل التي تحدث داخل بيئة العمل، والتي يكون لها سبب في فقدان الأفراد لتركيزهم وتشتتهم عن المهام التي يقومون بها، وبحسب (Haynes, 2008) فإن التشتت وفقدان التركيز والانتباه هو المكون الثاني لعناصر بيئة

العمل السلوكية، وينتج التشتت في العمل كما ذكر سابقاً نتيجة عوامل ضمن بيئة العمل مثل المقاطعات الحاصلة من زملاء العمل أو غيرهم، وجود ازدحام وعدد كبير من الأفراد ضمن مكان العمل، ما قد يؤثر سلباً على قدرة الأفراد على التركيز، ووجود ضوضاء داخل مكان العمل تجعل عملية التركيز أمراً ليس بالسهل. وسيتم فيما يلي تناول كل عامل من هذه العوامل على حدى والتعرف بشكل أكبر على آثاره ضمن بيئة العمل.

2.1.2.2.1 المقاطعات

الباحثون والعاملون في المجال الإداري عادة ما يعرفون المقاطعات على أنها حالة أو حدث تتسبب في تأخير أو عرقلة لأفراد المنظمة أثناء تأديتهم لمهامهم. ومن هذا التعريف ينظر معظم الباحثين للمقاطعات على أنها مؤثر سلبي في سير العمليات الإدارية والعملية للمنظمة. فعلى سبيل المثال يصف (Grove, 1983) المقاطعات الناتجة عن الزيارات من غير موعد للمدراء على أنها "الطاعون للمهام الإدارية"، وفي دراسة أخرى (Perlow, 1999) يشير الباحث إلى أن المقاطعات المتكررة من الزملاء والتي يواجهها مهندسو البرمجيات تحدث ما وصفه بـ "مراجعة للوقت" بمعنى أنها تقتل الوقت بشكل كبير. على الرغم من أن معظم التعاريف ومعظم المنظمات والأفراد يعتبرون المقاطعات أمراً سلبياً، لكننا نلاحظ انتشاراً واسعاً لهذه الظاهرة في معظم المنظمات وبأشكال وطرق مختلفة، فعلى سبيل المثال اجتماعات العمل غير المتوقعة تعتبر أحد أساليب المقاطعة، المحادثات خلال فترات طويلة من اليوم تعتبر أيضاً أحد الأسباب التي تشغل المدراء عن مهامهم. بالنظر إلى أن العديد من الأعمال في وقتنا الحالي تنطوي على مهام متعددة ومتنوعة، فعندما يتم الطلب من الفرد ترك مهمة يقوم بها بهدف التركيز على مهمة أخرى تعتبر أكثر ضرورة، فذلك يعتبر أحد أشكال المقاطعة لأنها تسبب في بعض الحالات تشتتاً للفرد عن المهام التي يقوم بها (Cellier & Eyrolle, 1992). وبحسب دراسة (Jacques, 1982) فإن الأعمال ذات المهام المتعدد Multiple Tasks والتي تتطلب أطراً زمنية مختلفة لإنجازها، حيث أن بعضها يتم انجازه خلال جلسة عمل واحدة وبعضها الآخر يتطلب أيام وشهور وفي حالات بعض المشاريع طويلة الأمد قد يتطلب إنجاز مهمة سنة أو أكثر، هذا النوع من الأعمال قد يتسبب في حدوث مقاطعات وتشتت للأفراد وخاصة عندما ينتقلون من تنفيذ مهمة لتنفيذ مهمة أخرى.

بيئة العمل المادية والسلوكية أو النفسية، قد تلعب دوراً في زيادة أو تقليل المقاطعات. فمناخات العمل غير الرسمية، أو تصميم المكاتب المفتوحة، تهدف بشكل عام لزيادة المرونة في العمل وتوفير المساحات، وجعل الأفراد أقرب لبعضهم البعض، هذا يتسبب في زيادة احتمال المقاطعات الناتجة عن قرب الأشخاص من بعضهم البعض وزيادة تدخلهم في بعضهم، ما يؤدي إلى حدوث التشتت في بعض الحالات (Perlow, 1999). الضوضاء الناتجة عن الجو المحيط أو عن المحادثات التي تتم بين الزملاء في العمل قد تكون أحد أسباب المقاطعة التي تتسبب في فقدان الشخص لتركيزه.

زيادة على ذلك، فإن التطور التكنولوجي الذي نشهده حالياً قد يتسبب في بعض الحالات في زيادة المقاطعات أثناء العمل، فسابقاً كانت المقاطعات تحدث عن طريق الأشخاص أو عن طريق المكالمات الهاتفية، بينما حالياً تتم المقاطعات عبر البريد الإلكتروني والرسائل عبر الهاتف المحمول وغيرها من الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في العمل والتي تتسبب في حدوث مقاطعات وتشتت في العمل (Cutrell et al, 2001).

ويذكر كل من (Jett & George, 2003) ضمن دراستهما عن المقاطعات في العمل، بأن المقاطعات يمكن تصنيفها وتمييزها عن بعضها ضمن أربع حالات هي: التدخلات، الاستراحات، المشتتات، والتناقضات أو التعارضات. وتم تعريف التدخلات على أنها لقاءات أو اجتماعات غير متوقعة وغير مخطط لها، يتسبب بها أشخاص آخرون أثناء العمل، وتؤدي إلى حدوث تأخير وتعطيل في إجراءات العمل التي يقوم بها الفرد، ومثال على هذا النوع من التدخلات هو المكالمات الهاتفية التي تتسبب في بعض الأحيان في تأخير العمل وتشتيت تركيز الفرد، مثال آخر هو الزيارات الغير متوقعة والتي تتم من دون موعد مسبق.

اعتبر الباحثان أن الاستراحات تعتبر أحد مسببات الانقطاع عن العمل، ولكن قاما بالتمييز بين الاستراحات وبين التدخلات، حيث أشارا أن الاستراحات هي انقطاع مؤقت عن العمل، وتتسبب في توقف سير الإجراءات، لكن الفرق بينها وبين التدخلات هو أن الاستراحات يقوم الفرد بالتخطيط لها مسبقاً ويقوم بها بهدف الحصول على بعض الراحة، وقضاء بعض الاحتياجات الشخصية. تعكس الاستراحات انطباعاً بأن الأفراد في المنظمات غير قادرين على العمل بشكل متواصل دون توقف

طول ساعات العمل، فهم بحاجة للانقطاع عن العمل لفترة محددة (فترة الاستراحة) بهدف عودتهم للعمل بنشاط أكبر، وعادة ما تكون أوقات هذه الاستراحات محددة مسبقاً أو يتم أخذها بما يتلاءم مع سير العمل في المنظمة.

التشتت يعرف على أنه ردود فعل نفسية ناتجة عن مؤثرات خارجية أو تتسبب في تشتيت الانتباه والتركيز عن العمل الأساسي الذي يحاول الفرد انجازه. عادة ما يكون التشتت ناتج عن محفزات داخل بيئة العمل التي يعمل ضمنها الأفراد، وتكون هذه المحفزات غير مرتبطة بالمهام التي يقوم بها الأفراد، لذا تتسبب في تشتيت تركيزهم، فعلى سبيل المثال قد يتعرض أحد الأفراد العاملين ضمن المكاتب للتشتت نتيجة للضجيج الناتج عن محادثة يقوم بها بعض زملائه، وهذه المحادثة غير مرتبطة بالعمل الذي يقوم به، فعادة ما تتسبب هذه الحالات بتشتت انتباه الفرد وفقدانه تركيزه عن المهمة التي يقوم بها.

التناقضات كما عرفها الباحثون، هي حالة تحصل نتيجة لوجود تناقض أو فروقات بين ما يتوقعه الأفراد من معلومات عن أمر معين، وبين الصدمة التي تحدث عند وجود اختلافات كبيرة بين ما تم توقعه وبين ما هو الحال فعلاً، وهذه الصدمة عادة ما تتسبب في إحداث إرباك وتشتت للأفراد، تؤدي إلى انقطاعهم عن العمل لفترة زمنية، إلى حين تمكنهم من تجاوز هذه الحالة وإيجاد حلول بديلة غير تلك التي كانوا يتوقعونها.

والجدول التالي يبين الآثار السلبية والإيجابية المحتملة لكل نوع من أنواع المقاطعات الأربعة

نوع المقاطعات	آثارها السلبية المحتملة	آثارها الإيجابية المحتملة
التدخلات	وقت غير كافٍ لإتمام المهام الضرورية والحساسة، تولد شعور بالضغط والتوتر تترافق مع شعور بضيق وخسارة الوقت	الحصول على تغذية راجعة، ومشاركة غير رسمية للمعلومات قد لا يتم الحصول عليها بطرق رسمية أخرى
الاستراحات	حدوث انقطاعات عن العمل تسبب تأخير في إتمام المهام المطلوبة، وفي بعض الحالات يحتاج الفرد بعض الوقت ليستعيد تركيزه حول ما كان يقوم به من عمل.	الراحة والتخلص من بعض التعب والروتين الناتج عن ضغوط العمل، زيادة في الرضا الوظيفي والأداء، مع إمكانية تحسن مستوى التفكير الإبداعي بفضل الراحة.

<p>قد يساعد على تحسين مستوى الأداء عندما يساعد على التخلص من المحفزات البيئية المزعجة، أو يساعد في زيادة التركيز على المهام بفضل بذل الفرد جهد أكبر للتخلص من المؤثرات الخارجية.</p>	<p>انخفاض مستوى الأداء خلال العمل على مهام تحتاج إلى مستوى عالٍ من التركيز والانتباه.</p>	<p>التشتت</p>
<p>استخدام نشاط ذهني عالٍ للقيام بالعمل، وخلق شعور بالحاجة للتغيير واتخاذ خطوات جديدة</p>	<p>حدوث ردود فعل نفسية سلبية تؤثر على معالجة المعلومات المطلوبة للقيام بالعمل</p>	<p>التناقضات</p>

الجدول (3) الآثار السلبية والإيجابية المحتملة للمقاطعات

Jett & George, 2003

2.1.2.2.2 الضجيج

في وقتنا الحالي، يتعرض معظم الناس للضجيج ضمن الأجواء المختلفة التي يعيشون فيها، سواءً كان في أمكنة العمل، أو في الطريق حيث يتعرض الأشخاص لضجيج السيارات والازدحام وغيرها من المؤثرات، أو حتى ضمن المنازل التي لا تؤمن أجواء هادئة لساكنيها، فالضجيج يعتبر حالياً من المشاكل الشائعة، وظهر ما يعرف بالتلوث الضجيجي "Noise Pollution" ضمن هذا البحث سيتم تناول مشكلة الضجيج في أمكنة العمل وما لها من آثار على الأفراد، حيث أن العديد من الأفراد من حين لآخر يعبرون عن انزعاجهم بسبب تعرضهم للتشتت وفقدان التركيز في العمل وذلك نتيجة لوجود ضجيج ضمن الجو المحيط في بيئة العمل التي يعملون بها. هذه المشكلة قد تكون ذات أثر بسيط عند بعض الأفراد، لكن في حالات أخرى قد تسبب تأخيراً أو قد تترك أثراً سلبياً في جودة عمل بعض الأفراد الآخرين. هذا ما يجعلنا نتساءل، هل مشكلة الأفراد تزداد مع طول فترة تعرضهم للضجيج أم أنهم يعتادون عليها مع مرور الوقت ويتأقلمون مع وجودها. في أمكنة العمل تعتبر أنظمة التدفئة والتكييف في بعض المكاتب أحد مصادر الضجيج المزعجة لبعض الأفراد، والتي تتسبب في مشاكل في التركيز عندهم، وهذا ما جعل بعض العاملين والباحثين

يتساءلون عن مدى أثر الضجيج في أداء وإنتاجية الأفراد، وعلى أثرها عليهم بشكل عام مع مرور الوقت. وأشارت بعض الدراسات بأن أداء الأفراد يتأثر سلباً بسبب الضجيج الموجود في أمكنة العمل (Jones & Bradbent, 1998) و (Persson et al, 1997) وأشارت هذه الدراسات أن هذا حجم هذا الأثر قد يتغير مع مرور الوقت. فأشار Persson et al في دراستهم بأن الضجيج ذو الترددات المنخفضة قد يزيد الوقت المطلوب للاستجابة في المهام التي تتطلب جهداً ذهنياً. دراسات أخرى أشارت إلى أن الأفراد الذين يتعرضون لضجيج بترددات منخفضة ظهر لديهم أعراض تعب وألم في الرأس وانزعاج، وجميع هذه الأعراض تؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم (Tokita, 1980). ساهمت هذه الدراسات في إثبات وجود علاقة بين الضجيج وأداء الأفراد، لكن أشار باحثون آخرون إلى أن هذا لا يفسر كيفية هذا التأثير، أو الطريقة التي يؤثر فيها الضجيج ضمن الجو المحيط على الأفراد. وهناك اختلاف في الرأي بين الباحثين حول أثر المدة الزمنية التي يقضيها الأفراد ضمن بيئة عمل فيها ضجيج، فقد افترض بعضهم بأن الأفراد يصبحون أكثر انزعاجاً ويتأثرون بشكل سلبي أكثر كلما زادت مدة وجودهم في بيئة العمل هذه، بينما يرى آخرون بأن الأفراد يتأقلمون مع البيئة المحيطة بهم ويعتادون عليها تدريجياً. وبهذا الخصوص قامت (Errett et al, 2006) بدراسة لمعرفة أثر المدة الزمنية للتعرض للضجيج على نتائج الأفراد في العمل، حيث طلب الباحثون من العينة المدروسة إنجاز معينة داخل بيئة عمل فيها ضجيج، وتم تعريض العينة لهذه البيئة لفترات زمنية مختلفة 20 دقيقة، 40 دقيقة، 80 دقيقة و 240 دقيقة، وأظهرت النتائج الأولية للدراسة بأن المدة الزمنية لم يكن لها أثر معنوي على الأداء، لكن الأداء كان بشكل عام يتأثر سلباً بالضجيج.

نلاحظ بأن معظم هذه الدراسات اتفقت بشكل عام على أن للضجيج أثر سلبي على الأفراد في العمل، بغض النظر عن طول الفترة الزمنية التي يتعرضون لها للضجيج، وهذا يشير إلى أهمية سعي المنظمات لخلق أجواء عمل أكثر هدوءاً وراحة للأفراد، لانعكاس ذلك ايجابياً عليهم وبالنتيجة على أدائهم وأداء المنظمة بشكل عام.

2.1.3 الإبداع الإداري

هناك وجهات نظر ومفاهيم متعددة حول الإبداع الإداري، ومن الصعب القول أن هناك تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين يعرف الإبداع الإداري، وذلك بسبب كثرة المجالات التي انتشر خلالها مفهوم الإبداع الإداري، وأيضاً بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها. انعكس على الجهود البحثية والعلمية التي رمت إلى دراسة الإبداع الإداري، حيث أدى ذلك إلى اختلاف المنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع بسبب اختلاف اهتمامات الباحثين ومدارسهم ومناهجهم العلمية.

كما يواجه الباحثون إشكالية أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي وجود مصطلحات أخرى قريبة من الإبداع ومرتبطة به، لكن يتم في بعض الحالات الخلط بينها وبين الإبداع، كمصطلح الابتكار أو الذكاء أو الاختراع. لكن الباحثين في هذا الموضوع يشيرون إلى أن عدم وجود إجماع على تعريف محدد ليس غريباً، حيث يرى (عبد الحميد، 1995) بأن محاولة إيجاد تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري يتناقض مع الفكرة الأصلية للإبداع.

وفيما يلي سنقوم باستعراض بعض المفاهيم والتعاريف التي قدمها بعض الباحثين حول الإبداع الإداري، فبحسب (هيجان، 1999) يعرف الإبداع الإداري على أنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة جديدة، يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث ينتج عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة. بينما يعرف (ابراهيم، 1985) الإبداع الإداري على أنه "استجابات للمتغيرات البيئية، وهو وسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المنظمة".

ويرى (الصيدلاني، 1421هـ) الإبداع الإداري على أنه مجموعة من الأفكار والدراسات والمهارات الجديدة وغير المسبوقة، التي تمكن الإدارة من تحسين أدائها فيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرار في المنظمة.

وبحسب تعريف (السليم، 2002) ينظر للإبداع الإداري على أنه قدرة الفرد على تقديم إنتاج يتميز بقدر كبير من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف، وذلك كاستجابة لحالة أو موقف مثير. كما أشار في تعريفه إلى أن القدرة الإبداعية من الممكن أن يتم تطويرها، لكونها قدرة عامة وليست مقتصرة على مجموعة من الأفراد.

وينظر حمود للإبداع على أنه محاولة إنسانية على المستوى الفردي للشخص، أو على مستوى الجماعة، تستخدم القدرات الذهنية وما يتعلق بها من متغيرات ومؤشرات بيئية، وذلك بهدف تقديم سلع وخدمات جديدة تحقق المنفعة للمجتمع (حمود، 2002)

أما من وجهة نظر الحربي، فالإبداع هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه أفكار وأعمال إيجابية جديدة، وهو مجموعة من العمليات تتسم بقدرتها على حل المشاكل والمساعدة في اتخاذ القرارات، والقدرة على التغيير، والمخاطرة، وسعة الاتصالات، ويقوم الفرد ضمن هذه العمليات باستخدام أفضل ما لديه من القدرات الذهنية وما يحيط بها من مؤشرات بيئية، بهدف توصله لفكرة أو منتج جديد يحقق المنفعة الاقتصادية والاجتماعية ضمن المنظمة التي يعمل بها (الحربي، 2003)

وينظر جواد للإبداع على أنه تصور أصيل للبدائل التي من الممكن أن تساهم في حل المشاكل الموجودة والمحتملة، بحيث تحوي هذه البدائل على التجدد والحدثة (جواد، 2000)

وقام (العساف، 1995) بتصنيف التعاريف التي قدمها الباحثون للإبداع وفقاً لخمسة محاور أساسية هي:

المحور الأول: الإبداع الإداري كونه عملية وإجراء، فبحسب (صقر، 1998) ينظر للإبداع على أنه عملية تهدف لتطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة، ويتم ذلك ضمن أربع مراحل تتضمنها العملية الإبداعية هي الإعداد والتحضير، الكمون، التبصر، والمراجعة.

وذكر (السليم، 2002) أن الإبداع يعرف على أنه العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يذكر سابقاً أن بينها علاقة.

المحور الثاني: التركيز على الانتاج الإبداعي وحل المشكلات.

بحيث يتم النظر للإبداع على أنه وحدة متكاملة لعوامل موضوعية وذاتية، تهدف إلى تحقيق منتج جديد ومتميز ذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

كما عرفه "ماكينون" على أنه سلوك يهدف لتحقيق منتج يتميز بالملاءمة وإمكانية التطور (السليم، 2002)

المحور الثالث: سمات وخصائص الأشخاص المبدعين

يركز بعض الباحثين على صفات إبداعية مثل الاستقلالية، والانفتاح، والمخاطرة والمثابرة، ويركز آخرون على الأصالة، المرونة والطلاقة الفكرية. الإبداع يرتبط بالقدرات الذهنية للفرد، لكن يجب بالإضافة إلى ذلك توفر عوامل محفزة كالثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والتفكير المستقل والميل للمخاطرة (صقر، 1998)

المحور الرابع: الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات الكامنة للإبداع بحسب الاختبارات النفسية:

يعرف الإبداع من هذا المحور على أنه الاستعداد الكامن للتفوق والتميز (عساف، 1995)

المحور الخامس: مراحل العمل الإبداعي

ويشير بعض الباحثين إلى أثر البيئة التي ينشأ فيها الأفراد على قدراتهم الإبداعية، فنشأة الفرد ضمن بيئة تتيح نسبة عالية من الاستقلالية والحرية والاعتماد على النفس، بالإضافة إلى هوايات وميول الآباء وارتفاع مستواهم الثقافي وتحصيلهم العلمي وطبيعة علاقاتهم الاجتماعية وأنشطتهم الترفيهية يساعد الفرد على تنمية ميوله واهتماماته وتوسيع مداركه ومهاراته الإبداعية. ويرى (العازمي، 2006) أنه وبحسب مفهوم الإبداع كما ورد ضمن الدراسات والأبحاث السابقة، يمكن أن يلاحظ بعض الجوانب الأساسية للإبداع هي:

- الإبداع قدرة ذهنية من الممكن أن تنشأ على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- الإبداع هو عملية وإنتاج، يمكن الأفراد من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن يعرف تركيبات بينها مسبقاً، وينعكس ذلك من خلال السلوكيات أو الأشياء المادية، وتعتبر القدرة على حل المشكلات أحد أشكال الإنتاج الإبداعي.
- لا يمكن التحدث عن الإبداع دون النظر إلى العوامل الأساسية للقدرة الإبداعية وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه.
- القدرة الإبداعية هي ليست حزر على شخص أو منظمة، لكنها قد تختلف بين شخص وآخر أو بين منظمة وأخرى.
- القدرة الإبداعية هي قدرة قابلة للتطوير سواءً عن طريق تأمين التدريب اللازم، أو عن طريق تأمين مناخ إبداعي في المنظمات.

2.1.3.1 عناصر الإبداع

2.1.3.1.1 المرونة

يرى الصيرفي بأن المرونة تعني النظر للأشياء بطريقة جديدة تختلف عن الطريقة التي اعتاد عليها الأشخاص، ويذكر بأن المرونة لها دور مهم في العملية الإبداعية، ومن الأمثلة على المرونة هي سياسة الإثراء الوظيفي التي تشجع حاجة إثبات الذات لدى الأفراد وتحقق في الوقت نفسه مصلحة العمل (الصيرفي، 2003)

من الممكن أن يتم التمييز بين نوعين من المرونة:

- المرونة التكيفية: وهي عكس ما يعرف بالجمود الذهني، ويقصد بها قدرة الفرد على حل مشكلة محددة من خلال تغيير طريقة تفكيره بما يهدف لحل تلك المشكلة، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج ليكيف سلوكه وتفكيره بما يتفق مع حل المشكلة.
- المرونة التلقائية: يعطي الفرد ضمن هذا النوع عدد من الاستجابات التي لا تنتمي بالضرورة إلى فئة واحدة إنما إلى عدد متنوع، وهذه المرونة تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف (السميري، 2003)

ويمكن القول بأن المرونة التكيفية تركز على نوعية الحل أكثر من عددها، بينما المرونة التلقائية تهدف لتغيير اتجاه الأفكار بالإضافة لتنوعها.

2.1.3.1.2 القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته

الشخص المبدع يتميز بالمثابرة والقدرة على التركيز لفترات طويلة ضمن المجال الذي يشغل اهتمامه، وذلك يسمح له باكتشاف سبل وأساليب جديدة ودراستها، بالإضافة إلى احتفاظه بطاقاته النفسية والجسدية لتساعده على الاستمرار في العمل. والاحتفاظ بالاتجاه يعني عدم الاستسلام بسهولة للصعوبات والسعي والاصرار باتجاه تحقيق الهدف بشتى الطرق.

تظهر هذه القدرة لدى الأشخاص المبدعين في قدرتهم على تخطي الصعوبات والمعوقات، والالتفاف حولها بشكل مرن، وذلك بهدف تحقيق الغاية التي يرغبون في الوصول إليها (الطيب، 1988)

2.1.3.1.3 المخاطرة

الأشخاص المبدعون يبادرون في تبني الأفكار والطرق والأساليب الجديدة، وفي نفس الوقت يظهرون قدراً من المسؤولية في تحمل المخاطر التي قد تتجم عن هذا العمل (الحري، 2003)

2.1.3.1.4 النقد الذاتي

الأشخاص المبدعون عادة ما يقومون بمراقبة سلوكياتهم، ويعملون على تقييمها وتصحيحها بما يتلاءم مع مفاهيمهم وأفكارهم مستخدمين وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي، وعادة لا يركنون لحالاتهم وسلوكياتهم التي لا تتسجم مع تطلعاتهم وأهدافهم ومبادئهم، ويقومون بهذه العملية بشكل مستمر للحفاظ على مستوى أداء وسلوك أقرب ما يكون للمستوى الذي يطمحون إليه.

2.1.3.1.5 الطلاقة

وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار ضمن فترة زمنية معينة، فهو شخص عادة ما يقوم بتقديم عدد أكبر من الأفكار ضمن مدة زمنية معينة مقارنةً بعدد الأفكار المقدمة من قبل أشخاص آخرين ضمن نفس المدة الزمنية، بمعنى أن لديه سهولة في توليد الأفكار وقدرة عالية على سيولتها (السليم، 2002)

فالطلاقة هي غزارة الأفكار من حيث التنوع والكثرة، هذا لا يعني بالضرورة بأن كل فكرة من هذه الأفكار ستولد حلاً مباشراً للمشكلات الموجودة أو أنها ستؤدي إلى منتج إبداعي جديد، ربما فكرة واحدة أو عدد قليل من هذه الأفكار يمكن أن تكون ذات استثمار إبداعي.

وتقدر أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها أحد الأسباب الرئيسية لحل المشكلات وذلك بفضل عدم استسلام الشخص المبدع بتوليد وإيجاد أفكار ومقترحات جديدة.

2.1.3.1.6 الأصالة

الأصالة هي القدرة على إيجاد أفكار وحلول جديدة، بمعنى أن الفرد المبدع الأصيل لا يستعين ولا يكرر أفكار قديمة تم توليدها مسبقاً، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشاكل (الحقباتي، 1997) الفرد المبدع أصيل في تفكيره ويبتعد عن المألوف والشائع، والأصالة تعني الانفراد بالأفكار وتوليد أفكار إبداعية جديدة. وبالنظر لهذا المفهوم للأصالة يمكننا القول بأنها تعد من أهم الميزات للتفكير الإبداعي، وبمقارنتها ببعض عناصر التفكير الإبداعي الأخرى كالطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يمكننا تمييز الأصالة عن العناصر الأخرى بما يلي:

- الأصالة تعتمد على قيمة الأفكار ونوعيتها ولا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، وهذا يميزها عن الطلاقة.
- الأصالة تشير إلى الابتعاد عما يفعله الآخرون، ولا تشير إلى ابتعاد الشخص عن تكرار أفكاره شخصياً كما في المرونة.
- الأصالة لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية للذات والبيئة كما في الحساسية للمشكلات، التي تحتاج إلى قدر كبير من التقويم الذاتي وتقويم البيئة (السميري، 2003)

2.1.3.1.7 القدرة على اكتشاف علاقات جديدة ومعرفة الترابط فيما بينها

يقصد بها القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وإيجاد التفسير الصحيح لها، ومن ثم الحصول على علاقات جديدة مفيدة. وبحسب (الطيب، 1988) فهي القدرة على مراكمة وتكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها ضمن بناء وترابط جديد.

2.1.3.1.8 الميل نحو التجريب

إحدى السمات المميزة للشخص المبدع هي ما يعرف بالتفكير النقدي، بمعنى أن الشخص المبدع لا يقتنع مباشرة بالقضايا والأمور التي قد يراها الآخرون مسلمات، بل عادة ما يميل إلى التشكيك بها وانتقادها ودراستها بشكل أوسع، ويعتبرها أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للأفراد، وانطلاقاً من هذا فإن عملية التحقق والتجريب والتأكد من الأمور تعتبر من الصفات الشخصية الملازمة لسلوكه مع الآخرين (العازمي، 2006)

2.1.3.1.9 الحساسية للمشكلات

الإحساس بالمشكلات يعد أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، فهو المولد الرئيسي والأول للتفكير وذلك بهدف إيجاد حل للمشكلة، ويقصد بالحساسية للمشكلات رؤية الكثير من المشكلات ضمن الحالة الواحدة رؤية واضحة ودقيقة، والتعرف على حجم هذه المشكلة وجوانبها وأبعادها وآثارها ونواحي القصور فيها، وتعتبر الواقعية ورؤية الحقيقة كما هي من أهم الأمور التي تمكن من التعرف على المشكلة بشكل حقيقي. إن فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق يعتبر الملهم للشخص، وكلما كان وعي الشخص واضحاً بالنسبة للمشكلة كلما مكنه ذلك من إيجاد حلول أفضل وساعده في التوصل إلى أفكار جديدة.

الحساسية للمشكلات هي أن يتمكن الفرد من رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، ويقوم بالتفكير بإجراء تحسينات عليها (السليم، 2002)

2.1.3.1.10 القدرة على التحليل

يقصد بالقدرة على التحليل، اختيار وتجزئة أي عمل أو مهمة جديدة إلى وحدات بسيطة بهدف إعادة تنظيمها، ومن سمات الشخص المبدع أنه يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند رغبته بالقيام بأي عمل جديد، ويعود ذلك لامتلاكه القدرة على تنظيم أفكاره وتبسيطها والعمل وفق أسس وقواعد مدروسة (الحقباتي، 1997)

القدرة على التحليل تعني إمكانية التوصل إلى العناصر الجزئية التي تتكون منها الأشياء المركبة، كما أنها تمثل الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات فيما بينها (أبو فارس، 1990)

2.1.3.1.11 الابتعاد عن المألوف

الشخص المبدع عادة يظهر عدم الرغبة في التعلق والالتزام بالأنماط والقواعد السلوكية المستخدمة من قبل في حل المشاكل، ويسعى عوضاً عن ذلك في البحث عن أنماط جديدة بشكل مستمر. (السليم، 2002)

ويعرف القريوتي هذه النقطة على أنها قدرة الشخص المبدع على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والمهارة في التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة وإخضاعها للواقع العملي، وذلك يتطلب شجاعة وبعض التمرد في بعض الحالات (القريوتي، 1989)

2.1.3.1.12 الثقة بالنفس والشجاعة

يرى (حمود، 2002) بأن الثقة بالنفس والشجاعة هي من الصفات الإيجابية التي تلعب دوراً في تكوين الشخصية الإبداعية التي تتسم بالقدرة على التعبير عن الرأي والدفاع عن الأفكار والمواقف، وعدم الخضوع لمواقف الفشل أو التخلي عن الطموحات الخلاقة.

تظهر العناصر التي تم ذكرها خصائص الأشخاص المبدعين، وهي خلاصة دراسات وأبحاث علمية في مجال علم النفس وعلم الاجتماع، وتبين هذه الدراسات مفهوماً جديداً للإبداع يبنى على هذه العناصر الأساسية، بحيث إذا توافرت هذه السمات في الفرد الإداري، فسيكون قادراً على الوصول إلى أفكار وحلول إبداعية تمكنه من مواجهة المشكلات التي يعترضها بطرق جديدة وأكثر فاعلية.

ومما سبق يمكننا أن نستنتج من بعض الدراسات بأن الإبداع هو ظاهرة عامة وليست مرتبطة بأشخاص معينين، وليست حكراً على مجموعة من الأفراد دون الآخرين، لكن القدرات الإبداعية قد تختلف من شخص لآخر، بحسب البيئة والظروف والتجارب السابقة، وبحسب الخبرات والمواقف التي تعامل معها الفرد، ومن هنا يمكن القول بأن القدرات الإبداعية من الممكن أن تتطور وأن يتم تتميتها مع الوقت ومع تراكم الخبرات وزيادة القدرة على التعامل مع المواقف وإيجاد الحلول الإبداعية لها.

تعتبر العناصر الإبداعية التي تم ذكرها سابقاً من أهم المرتكزات التي تحدد أبعاد البناء الإبداعي على مستوى الفرد والجماعة، ولذا نلاحظ اهتماماً ملحوظاً بهذه العناصر ودراستها بشكل أوسع لاعتمادها في عملية التطوير في المنظمات.

2.1.3.2 خصائص الإبداع

جاء بحث الظاهرة الإبداعية والنظر في ماهيتها متأخراً إلى حد كبير ما جعلها ظاهرة غير محددة بشكل كافٍ، على الرغم من أن الوجود الحضاري للإنسان عبر التاريخ ومراحل التطور البشرية تعكس قدم الظاهرة الإبداعية (عساف، 1995)

ولمعرفة المزيد حول الظاهرة الإبداعية قام عدد من الباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع بهدف التوصل لمساهمات أكبر حول هذا الموضوع، وأيضاً بهدف التحقق من ملاءمتها وفعاليتها في دعم ورعاية وتطوير الإبداع ضمن العديد من الأنشطة والمجالات المختلفة، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

وبحسب (عساف، 1995) أهم خصائص الإبداع هي كما يلي:

2.1.3.2.1 الإبداع ظاهرة فردية وجماعية

الإبداع ليس بالضرورة عملية فردية، لكونه ليس حكراً على الأفراد فقط، بل من الممكن أن تتم ممارسة العملية الإبداعية عن طريق الجماعات وفرق العمل والمنظمات، ويبدو هذا الأمر جلياً في الوقت الحالي، حيث أن الإبداع الحاصل على مستوى المنظمات يبدو أكثر انتشاراً وتأثيراً، ومن الممكن أن يكون ذلك بسبب المتغيرات والظواهر المتداخلة مع بعضها بصورة معقدة، والتي تحتاج إلى جهود كبيرة ليتم التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2.1.3.2.2 الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد

بحسب (العازمي، 2006) فإن الإبداع هو ليس حكراً على مجموعة من الأفراد دون الآخرين، أو على العلماء والخبراء والباحثين، وقد يلاحظ الفرد هذه الخصائص في نفسه وقد لا يلاحظها. ولكن هذا في نفس الوقت لا يعني أن جميع الأفراد يتمتعون بنفس المستوى الإبداعي، فالبعض يتمتعون بقدرات إبداعية أعلى من البعض الآخر، وذلك يرتبط بالقدرات الذهنية، البيئة الاجتماعية، التشجيع والتحفيز من قبل الجو المحيط. وبناءً على ذلك فعلى المنظمات العمل على تنمية الروح الإبداعية لدى الأفراد وتشجيع أي فكرة إبداعية والعمل على تطويرها ورعايتها وتوظيفها بما يخدم صالح المنظمة.

2.1.3.2.3 الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة، وهو قابل للتطوير والتنمية

تشير الدراسات العلمية بأن المهارات الإبداعية يمكن تطويرها وتنميتها عند جميع الأفراد العاقلين، فهو مثل المهارات الشخصية، يمكن أن يتم تطويرها وتنميتها بالتدريب والممارسة، ولكن هذا لا ينفي ارتباط الإبداع بالعوامل الوراثية بالأصل، وهذه العوامل لها أثر كبير في ظهور القدرات الإبداعية، وهي التي تعطي الإبداع نوعية مميزة إلى حد كبير، وخاصة في المجالات التي تتطلب مهارات إبداعية عالية.

وبحسب (Drucker, 2002) فإن للإبداع 5 خصائص كما يلي:

يبدأ الإبداع بتحليل واضح للفرص المتاحة عبر التغيير، وبالتفكير بكيفية استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

الإبداع هو جهد يتصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة، لهذا السبب فهو يتطلب قدرات عالية في الملاحظة والاستماع.

لكي يكون الإبداع فعالاً، يجب أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات الحالة المرتبطة بالتفكير الإبداعي بالدرجة الأولى.

تبدأ الإبداعات الفعالة صغيرة، ثم تتطور تدريجياً بحسب نتائج التقويم والتجريب.

الجهود الإبداعية الفعالة تهدف وتتطلع إلى التميز والقيادة والصدارة، بمعنى أن الجهد الإبداعي إذا لم يتطلع من البداية إلى التميز فإنه في الغالب لن يصل إلى نتيجة إبداعية.

أما (Campbell, 1960) فقد عرض خصائص الإبداع وفق منحنى مختلف ربط من خلاله الخصائص بالعملية الإبداعية لدى الفرد، حيث يرى "كامبل" بأن العملية تمر عبر ثلاث مراحل هي: البحث عن حل للمشكلة، طرح مجموعة من الحلول والاقتراحات، وفي النهاية إيجاد الحل الملائم للمشكلة، وأهم خصائص مراحل هذه العملية الإبداعية هي كما يلي:

الدافع الداخلي لحل المشكلة والحاجة للقيام بالتغيير

الوعي بالنتائج السلبية وعواقب تجاهل المشكلة وعدم حلها أو القيام بالتغيير

السعي لإيجاد أفضل الحلول لتغيير الحالة الراهنة

إمكانية التوصل للحل عن طريق المصادفة

الحاجة لتبني منهج "المحاولة والخطأ" في حال عدم التوصل للحل الملائم.

اكتشاف الحل، والشعور بالدهشة من بساطته وعدم التوصل إليه من المحاولة الأولى.

بعد مراجعة آراء الباحثين المختلفة وكتاباتهم حول خصائص العملية الإبداعية، نلاحظ أنه ليس هناك طبيعة واحدة متفق عليها بين جميع الباحثين، وهذا يعكس بالنتيجة تكامل بين الآراء الواردة من وجهات نظر مختلفة بين الباحثين لخصائص العملية الإبداعية.

2.1.3.3 مراحل العملية الإبداعية

سيتم تناول مراحل العملية الإبداعية من جانبين، الجانب الأول هو الإبداع على مستوى الفرد، والثاني الإبداع على مستوى الجماعة وفريق العمل.

على مستوى الأفراد، تأخذ المراحل الإبداعية مظهراً نفسياً داخلياً تصبح من خلالها القدرات الإبداعية واضحة، بدءاً من ظهور المشكلة، وتحديد الأهداف، والبحث عن المعلومات وانتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي، وفي هذا النشاط الإبداعي تتداخل جميع العوامل الشخصية والقدرات الإبداعية والعناصر المعرفية.

وبحسب (هيجان، 1999) فإن أكثر النماذج تداولاً وشهرة هو نموذج Wallas الذي يشرح بأن العملية الإبداعية على مستوى الفرد تمر عبر أربع مراحل هي كالتالي:

2.1.3.3.1 مرحلة الإعداد والتحضير

تتمثل هذه المرحلة بجمع المعلومات اللازمة بعد الإحساس بالمشكلة التي يتمحور حولها اهتمام المبدع، وهذه المرحلة تتطلب الكثير من العمل الشاق الذي يشمل التحفيز الفعال بهدف تحضير الفرد وتمكينه من تطوير قدراته الإبداعية، وذلك لتمكينه من ممارسة نمط جديد من أنماط التفكير، بعيداً عن الأنماط التقليدية (جواد، 2000)

ويذكر هيجان أيضاً بأن الأفكار ضمن هذه المرحلة عادة ما تكون غير واضحة ويصعب التعبير عنها بطرق لفظية، وعادة ما تكون ضمن التصور البصري للفرد، وهذا ما يتطلب تركيزاً عالياً والإجابة على تساؤلات من شأنها أن تساعد على حل المشكلة، ولهذا من الضروري أن يتحلى الفرد ضمن هذه المرحلة بالمرونة والصبر، ليكون قادراً أيضاً على تعديل أفكاره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة، وللد من الشعور بالإحباط الذي قد يشعر به الفرد بسبب عدم الوصول لحل سريع للمشكلة.

2.1.3.3.2 مرحلة الكمون

يحاول الفرد خلال هذه المرحلة تحويل انتباهه عن المشكلة عن طريق قيامه ببعض الأنشطة كتمارس الرياضة، أو النوم، وتعتبر هذه من أهم مراحل الإبداع لأنه خلالها تحدث عمليات الربط والتفاعل، وتتم خلالها محاولات كبيرة لمعرفة الحقيقة، بمعنى أنه يتم عبرها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته والموضوع قيد البحث (ججلان، 1997)

2.1.3.3.3 مرحلة الإشراق والبروغ

أشار (عساف، 1995) بأن هذه المرحلة تتجسد خلالها خصائص الإبداع الذاتية، والتي تمثل الفرق بين ما يقوم به أي باحث، وبين ما يقوم به المبدعون، وخلال هذه المرحلة أيضاً يستطيع الفرد إعادة ترتيب أفكاره والربط بينها بالشكل الأنسب، ما يسمح له بالوصول للترتيب الأمثل، ويتم ذلك عبر إعطاء العقل الظاهر بعض الراحة بعدم الانشغال بالتفكير في المشكلة والتركيز عليها، في حين يقوم العقل الباطن باحتواء المشكلة ويعيد ترتيب المعلومات ويجد العلاقات بينها، حتى يصل إلى ما يعتبر حلاً نموذجياً، فيتحول الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بروغ إبداعي معين.

2.1.3.3.4 مرحلة التحقق أو التنفيذ

خلال هذه المرحلة يتم اختبار صدق وفعالية الفكرة الجديدة بعد أن تأخذ شكلها الدقيق، وفي هذه المرحلة يقوم الفرد بالتفكير منطقياً بهدف تحويل الفكرة الإبداعية التي تولدت في ذهنه مسبقاً خلال مرحلة الإشراق إلى حل مناسب وأمثل للمشكلة التي يتعامل معها، حيث أن الوصول لحل للمشكلة يعتبر بداية العمل الحقيقي في حل هذه المشكلة. وهنا يتوجب على الفرد اختبار فكرته الجديدة، والعمل على إقناع الأفراد الآخرين بجدوى الفكرة وبأنها تستحق الاهتمام، كما يتوجب عليه التفكير في طريقة تنفيذ الحل ودراسة الظروف المساعدة لضمان نجاح تنفيذ الحل، بالإضافة إلى التعرف على الأشخاص الذين سيتم الاعتماد عليهم في تنفيذ الحل في حال ضرورة وجود أفراد بمهارات ومعارف خاصة ضرورية لعملية التنفيذ (هيجان، 1999)

يرى الكثير من الباحثين بأن العملية الإبداعية لا تسير بالضرورة ضمن هذه المراحل والخطوات المتتالية كما أشار إليها Wallas في نموذجها، لذا فهم يعتبرون أن هذا التصنيف لا يعتبر دقيقاً بالضرورة، ويشيرون بأن الإبداع هو عملية متداخلة ومستمرة في مختلف اللحظات. لكن هذا لا يلغي أيضاً أهمية معرفة أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة ومتتالية. فيمكننا القول بأن الإبداع قد يتحقق عن طريق المراحل المنظمة، لكن تلك المراحل ليس بالضرورة أن تتحقق الإبداع.

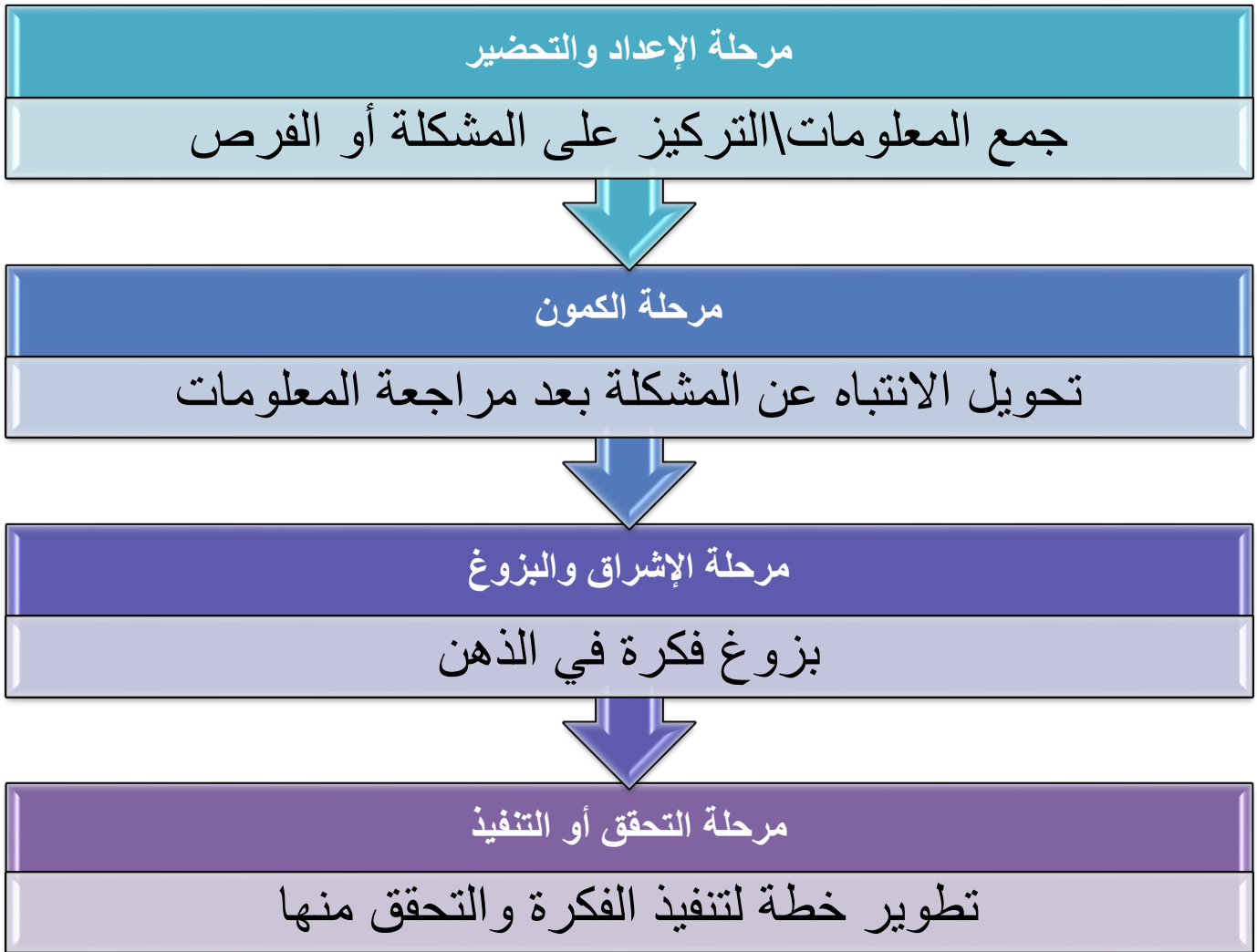


Figure 10 الشكل (10) نموذج والاس في مراحل العملية الإبداعية

2.1.3.4 مراحل الإبداع على المستوى الجماعي

بحسب (العتيبي، 2003) فالإبداع على المستوى الجماعي أو التنظيمي يعتبر أكثر الحاحاً في عصرنا الحالي، ويلاحظ بأن المنظمات بدأت تبدي اهتماماً أكبر بموضوع الإبداع الجماعي، على حساب الإبداع الفردي الذي يميل نحو النزعة الفردية للأشخاص، وهذا الاهتمام من قبل المنظمات قد يعود سببه لكثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي تداخلت بصورة معقدة، بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لاحتياجها لجهود جماعية تصل لنتائج أكثر إبداعية وتؤمن إمكانات أكبر في التعامل مع المشاكل.

وأشار (هيجان، 1999) بأن أشهر النماذج التي تشرح مراحل الإبداع على المستوى الجماعي هو نموذج "ويست"، وما يميز هذا النموذج هو إمكانية تطبيقه على مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة، وينطلق هذا النموذج من فكرة أن جميع الإبداعات من الممكن أن يتم اعتبارها نوعاً من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حالياً، سواءً كانت هذه الأنظمة إدارية أو تقنية أو مزيج بينهما، وهذا النموذج يضم أربع مراحل كما يلي:

2.1.3.4.1 مرحلة إدراك الحاجة للإبداع

عندما يتم إدراك الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب أو المتوقع، يتولد شعور لدى الجماعة بالحاجة للإبداع، فالتفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، وفي بعض الحالات يتولد شعور الإبداع لدى الجماعة عند إدراكهم لضرورة وجود أفكار إبداعية من شأنها أن تساعد على استمرارية المنظمة وتطورها وقدرتها على المنافسة.

2.1.3.4.2 مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية

في هذه المرحلة يتم إبداء الاقتراحات والأفكار الإبداعية من قبل أفراد الجماعة أو أفراد المنظمة، وذلك بهدف إيجاد حل للمشكلة أو لتحسين الوضع الراهن، وفي هذه المرحلة إذا كانت الأفكار التي يفترض أن تكون إبداعية لا تلقى قبولاً فيتم إجهاضها والتخلي عنها، عندها تفقد العملية الإبداعية جزء من وقودها.

2.1.3.4.3 مرحلة التطبيق

تتبع أهمية مرحلة التطبيق من قدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ولهذه المرحلة عدة خصائص مرتبطة بإدخال التغيير في المنظمة، ومثال عليها مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق هذه الفكرة الإبداعية، وعدم إظهار التعاون في تطبيقها لتصبح جزءاً من إجراءات المنظمة وأعمالها اليومية، ويتوقع أن تطرأ بعض التعديلات على الفكرة الإبداعية ضمن هذه المرحلة ليتم التمكن من تطبيقها بنجاح، وإذا لم يكتب لها النجاح فمن الممكن أن يتم إلغاء الفكرة والبحث عن بديل آخر (العازمي، 2006)

2.1.3.4.4 مرحلة الثبات

يشير (هيجان، 1999) أنه خلال هذه المرحلة، تصبح الفكرة الإبداعية أو العمل الإبداعي جزءاً اعتيادياً من إجراءات وأعمال المنظمة، وترتبط بثقافتها ومعاييرها وإجراءاتها الرقابية، ويلعب المناخ التنظيمي التي تعمل فيه الجماعة دوراً أساسياً في نجاح هذه المرحلة، فالمناخ الجيد يوفر الفرصة الجيدة لتقييم الفكرة الإبداعية الجديدة بشكل موضوعي، وإدخال التعديلات اللازمة عند الحاجة وذلك بهدف جعل الفكرة صالحة للتطبيق وقابلة للتطوير في المستقبل. عدم القدرة في هذه المرحلة على تطويع الفكرة الإبداعية ودمجها في نظام المنظمة قد يؤدي إلى إلغاء تلك الفكرة والبدء ثانية من المرحلة الأولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع.

2.1.3.5 سمات الشخصية المبدعة

جذبت فكرة سمات الشخصية المبدعة اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإبداع الإداري، لما ذكره من أهمية لهذا الجانب من الإبداع، وذلك بهدف مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وأيضاً بهدف الحكم على الأشخاص المبدعين. (هيجان، 1993)

وتوصلت العديد من الدراسات إلى أنه من الممكن وصف شخص بالمبدع إذا توفر فيه عدد من الخصائص، ومن هذه الدراسات دراسة "ماكنون" والتي توصل من خلالها إلى أن أهم الخصائص التي يتتبع بها الشخص المبدع هي: الاستقلال والتحرر، عدم الحكم على الأمور والقضايا إلا بعد دراستها دراسة متأنية، الربط بين الإبداع والعمر حيث أن العمر الأكثر إبداعية عند الفرد هو بين (30 و 40) سنة، والخاصة الأخيرة هي عدم النظر بعين العطف تجاه البيئة الرسمية (جواد، 2000)

وأشارت صقر في دراستها إلى أهمية توفر القدرات العقلية لدى الفرد، وأهم هذه القدرات القدرة على التفكير المنطلق من الطلاقة بأنواعها، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، بالإضافة إلى سمات الدافعية والانفعالية والمتمثلة في: القدرة على تحمل الغموض، المثابرة والإنجاز، التنظيم، الاستقلال، الاكتفاء الذاتي، التنوع، تقدير الذات، الاندفاعية، التفكير الحسي، الجدية، الثقة بالنفس، حساسية الفرد ومكانته ضمن الجماعة، القدرة على التعامل الحر (صقر، 1998)

كما حاول بعض الباحثين والكتاب، تصنيف السمات والخصائص للأفراد المبدعين ضمن مجموعات متشابهة، فبحسب البريدي، فإن أهم خصائص الشخص المبدع يمكن إجمالها فيما يلي:

مجموعة الصفات والخصائص العقلية

تتمثل في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والذكاء، والحساسية في تلمس المشاكل.

مجموعة الصفات والخصائص النفسية:

تتمثل في الثقة بالنفس والقدرات مع عدم الغرور، قوة العزيمة وحب المغامرة، القدرة العالية على تحمل المسؤولية، تعدد الميول والاهتمامات، الميل إلى الفردية في تنفيذ بعض المهام والأعمال، الاجتماعية والقدرة العالية على اكتساب الأصدقاء، الاتصاف بالمرح والأريحية، والقدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها وأخطائها.

مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة:

وتتمثل في حب الاستكشاف والاستطلاع، الملاحظة والتأمل، الإيمان بفكرة أنه بالإمكان أفضل وأبدع مما كان، القدرة المستمرة على التغلب على المعوقات (البريدي، 1999)

نلاحظ مما سبق عدم وجود اتفاق بين جميع الباحثين فيما يتعلق بموضوع سمات وخصائص الشخصية المبدعة أو مسمياتها أو عددها، وهذا يجعل معرفة هذه الخصائص والبحث عنها لدى الأفراد والتدريب عليها أمراً ليس بالسهل، كما أن هذه الخصائص ليست بالضرورة أن تقود إلى الإبداع. ولكن ذلك لا يقلل من أهمية هذه الخصائص والسمات، خاصة عند التعامل مع الأفراد الذين ثبت وجود قدرات إبداعية لديهم، حيث من الضروري وجود معرفة بهذه الخصائص، بهدف مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم الإبداعية وتحفيزهم للمزيد من الأفكار الإبداعية من خلال توفير الجو والمناخ المناسب لهم.

2.1.3.6 معوقات الإبداع

يشير (عبد الفتاح، 1995) إلى أن التفكير الإبداعي يعد هدفاً بحد ذاته، لكونه وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وتحسين الجو والمناخ العام في المنظمات وزيادة القدرات الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر لجميع الأفراد، ولكن في كثير من الأحيان يواجه الفرد المبدع مجموعة من المعوقات التي تؤدي إلى تثبيط روحه المعنوية وتعيق انطلاقه وتقدمه، وتعيده إلى حالة التوقوع والرضا بالوضع الحالي كما هو، والاستعاضة عن التفكير الإبداعي بالحلول البسيطة السهلة ومضمونة النتائج، بحيث تبقى بعيداً عن المشاكل الإدارية مع الآخرين.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تطوير وتنمية الروح الإبداعية لدى الأفراد في المنظمات، وهذا ما يضع على عاتق القيادات الإدارية في المنظمات مسؤولية هامة تتركز في تهيئة الظروف الإيجابية اللازمة لخلق مناخ إبداعي في المنظمة، لأن المشكلة في الدرجة الأولى هي ليست بعدم توفر القدرات والمهارات والتفكير الإبداعي لدى الأفراد، لكن المشكلة تكمن في وجود وبروز بعض المعوقات التي تحد من القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتثبط التفكير الإبداعي لديهم، وقد يكون ذلك بسبب الأنظمة الإدارية أو الاجتماعية التي تحول دون توفير المناخ الإبداعي المطلوب والمناسب (النمر، 1992)

لقي موضوع معوقات الإبداع اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإبداع الإداري، وجزء كبير من النظريات والأبحاث المتعلقة بالإبداع الإداري قد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية، وفي هذا المجال نلاحظ اختلافاً بين الباحثين والمنظرين حول مسميات وعدد معوقات الإبداع، شأنهم في ذلك شأن أغلب الجوانب المرتبطة بموضوع الإبداع الإداري، وسبب ذلك هو تعدد الدراسات واختلاف الرؤية، أو أن تكون الأبحاث الجديدة امتداد للأبحاث القديمة وتهدف لتغطية النقص فيها (العازمي، 2006)

وأشار (هيجان، 1999) بأنه وبحسب دراسة "كامبل" فإن أبرز المعوقات التي من الممكن أن تتسبب في إعاقة العملية الإبداعية هي: الخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد، التبدل الذهني، التخصص الدقيق، عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، التعامل مع الأمور بجدية مفرطة، والمبالغة في مكافأة النجاح.

وبحسب دراسة (الشمري، 2003) فمعوقات الإبداع يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين هما:

المعوقات الشخصية:

تتمثل في ضعف الثقة بالنفس، الميل للمجاراة، الحماس المفرط، التفكير النمطي، عدم الحساسية للمشكلات، الشعور بالعجز، التسرع، التعود على الأمور.

المعوقات الظرفية:

تتمثل في مقاومة التغيير، عدم القدرة على الموازنة بين الجد والفكاهة، عدم القدرة على الموازنة بين التنافس والتعاون.

وذكر (الصيدلاني، 1421هـ) بأن أهم معوقات الإبداع تتمثل في مقاومة التغيير، ضعف الحوافز، تكاليف الإبداع، القوانين والأنظمة والإجراءات، أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، ظروف العمل والبيئة، والعوامل الشخصية.

وخلص "عساف" إلى عدد من العوامل التي تعد من أبرز معوقات الإبداع في المنظمات العربية المعاصرة وهذه المعوقات تتمثل في هيمنة القوانين التقليدية والأنظمة الجامدة والروتين على كثير من القيادات الإدارية، هيمنة المدراء المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة، عدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف (عساف، 1995)

وقام (القحطاني، 2002) ضمن دراسته بتحديد عشرة أبعاد تكون في مجملها محددات الإبداع الإداري وذكرها كالتالي:

القيادة الإدارية، مقاومة التغيير، ضغوط العمل، عدم توفر الحوافز الكافية، تكاليف الإبداع، اللوائح والأنظمة، القيم والمفاهيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية، بيئة وظروف العمل، معايير تقييم الأداء

وحدد السمييري في دراسته أهم العوامل المؤثرة على الإبداع ضمن المنظمات العامة وذكرها كالتالي: الدوافع، مقاومة التغيير، العمل الجماعي، المعلومات، تحديد الأهداف، الخوف من الفشل. (السميري، 2003)

نلاحظ مما سبق أنه ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين على محددات وعدد ومسميات العوامل التي تؤدي إلى إعاقة التفكير والعمل الإبداعي، على الرغم من وجود أوجه اتفاق كبيرة بينهم، ولهذا السبب لجأ بعض الباحثين إلى محاولة تصنيف هذه المعوقات والعوامل ضمن مجموعات، وكل مجموعة تختص بجانب محدد وقاموا بتقسيم المعوقات الإبداعية إلى:

معوقات شخصية: مثل الخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس.

معوقات تنظيمية: مثل الالتزام الحرفي بالتعليمات والأنظمة، عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، والمناخ التنظيمي الغير صحي.

معوقات اجتماعية وثقافية: كالعادات والتقاليد والأعراف والاتجاهات السائدة في المجتمع.

معوقات إدراكية: تتعلق بإدراكنا وتصورنا للبيئة التي من حولنا. (ضيف الله، د.ت).

2.1.3.7 دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع والأساليب المتبعة في ذلك.

بإمكان المنظمات أن تلعب دوراً هاماً في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وذلك لكون الإبداع والتجديد من الأمور التي يمكن لعملية التدريب والتطوير أن تحسنه وتصلقه وتقوم بتوجيهه نحو الوجهة الملائمة. ونظراً لأهمية العملية الإبداعية، فإن المنظمات في وقتنا الحالي تقوم بتحقيق أهدافها بأسهل الطرق وأقلها كلفة، ويتوجب على المنظمات أن تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها وذلك عن طريق تطوير وتعزيز الانتماء لديهم، بالإضافة لعمليات

التوظيف الفعالة، وتحديد الأعمال، وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمها فيهم، ويعود كل ذلك لأهمية الأفراد المبدعين في المنظمة ضمن جميع المستويات الإدارية المختلفة (حريم، 1997)

وكان لعلماء النفس وعلم الاجتماع والعديد من الباحثين والمفكرين اسهامات مهمة بتحديد مجموعة من العوامل التي تساهم في تشجيع وتطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وخاصة بأن الإبداع يرتبط بشكل أساسي بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية الموروثة، والتي يتم اكتساب العديد منها من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة. ولهذا السبب فالمدير المتفهم للنفس البشرية والحريص على عمله، يستطيع أن يشجع العملية الإبداعية ويدفعها نحو الأمام، وذلك من خلال توفير المناخ اللازم لذلك، والذي يلعب دوراً هاماً في كشف القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وعلى العكس نلاحظ وجود بعض المدراء الذين يتسببون في خلق مجموعة من الحواجز الإدارية والتنظيمية، والتي تؤثر على المناخ العام داخل المنظمة التي ينتمون إليها، وهذه الحواجز تتسبب في الحد من القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتتسبب في إحباطهم وعدم تشجيعهم نحو التفكير الإبداعي، وفي بعض الحالات يقوم بعض المدراء باستغلال الأفكار الإبداعية لدى أعضاء فريقهم ونسبها إليهم، أو يقومون برفضها واتهام أصحابها بالخروج عن المألوف وعدم إتباع القوانين والأنظمة السائدة.

وبحسب (عبد الفتاح، 1995) فإن هناك العديد من العوامل الهامة التي تلعب دوراً في تنمية وتشجيع العملية الإبداعية ضمن المنظمات وهي كالتالي:

- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً، والعمل على تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات، وتقبل الرأي والرأي الآخر.
- العمل على تشجيع الأداء الإبداعي ودعم الأفراد المبدعين، ودراسة أفكارهم حتى لو بدت غريبة للوهلة الأولى، والعمل على تبنيها عند ملاءمتها للوضع.
- العمل على التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة والتي تسبب تعطيلاً للأفكار الإبداعية

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بمهام تشكل تحدياً لفكره وقدراته، وذلك بهدف تحفيز الروح الإبداعية لديه، والسعي نحو التطوير وتحدي الذات دون مبالغة أو تقريط.
- استخدام محفزات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم، وعلاقات ايجابية غير رسمية، وذلك بهدف دعم وتطوير علاقات الأفراد، والسماح لهم بالإبداع الحر بعيداً عن القوالب الرسمية الجامدة.
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية ودعمهم ومساندتهم لها.
- تعزيز الثقة بالنفس وبتفكير أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توفرت له العوامل والمناخات المناسبة.
- تعزيز فكرة أن الابتكار والتجديد هو ليس مجرد وسيلة، بل هو هدف تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار، وتقوم جهة مركزية عليا بالإشراف عليه، وتقوم من خلاله بتشجيع الأفكار الجديدة وتبني المواهب والقدرات الإبداعية في المجالات المختلفة.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في تحفيز التفكير الإبداعي وخلق الروح الإبداعية وتقديم أفكار جديدة، ومثال عليها أسلوب العصف الذهني.

ويشير (حمود، 2002) بأن الباحثين "كينكي وكرتزر" قد اقترحا بأنه على المدراء تنمية وتحسين القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المنظمات من خلال التوصيات التالية:

- التأكيد بشكل مستمر بأن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
- العمل على خلق وتوفير مهام تثير اهتمام العاملين وتخلق لديهم الشعور بالرضا والنمو والتطور الشخصي داخل المنظمة.
- إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

- التأكد من أن الأفراد المبدعين ليسو منهمكين بالقيام بمهام وأعمال محدودة طوال نهار عملهم.
- العمل على تجنب الأفراد من الخوض في المشاكل الآتية والبسيطة.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب والتطوير الذاتي للأفراد والتعلم ومراعاة الخبرة منها.
- إتاحة الفرصة للأفراد باستخدام أفكارهم وتجاربهم، وإعطائهم هامش معين من الخطأ، ما يساهم في تشجيعهم من خلال إظهار الدعم لهم.
- سعي المدير والقائد لأن يكون داعماً للأفراد وميسراً لعملهم، وليس أن يكون عقبة أمامهم.
- السعي للتخلص من التفكير السلبي، وخاصة عند تقديم فكرة أو مقترح جديد من قبل أحد الأفراد.
- دعم وتشجيع عملية التواصل والتعاون القائمة بين الأفراد المبدعين في المنظمة للاستفادة من أفكارهم بشكل أكبر.
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
- مشاركة المدير الأفراد في البرامج الإبداعية في العمل.
- مكافأة السلوك والتفكير الإبداعي وتقديم التحفيز المادي والمعنوي للأفراد المبدعين.

تلعب النقاط السابقة دوراً هاماً في الكشف عن القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد في المنظمات، أيضاً تساهم في الكشف عن الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية ولكن لا يكشفون عنها لعدم توفر المناخ المناسب لهم. ويتضح من ذلك بأن تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الأفراد في المنظمات يتطلب أساليب تهدف لتعزيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد والذي يهدف بالسير بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها على حد سواء.

2.1.3.7.1 أساليب خلق وتنمية الإبداع

أشار (هيجان، 1999) إلى أن هناك الكثير من الطرق والأساليب التي من الممكن أن تتبعها المنظمة لخلق وتنمية الإبداع لدى أفرادها، وتستطيع المنظمة لتحقيق ذلك أن تعتمد على قدراتها أو أن تستعين بجهات أخرى للمساعدة في ذلك، ومن الملاحظ هنا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بخصوص هذه الأساليب والوسائل، ويمكننا القول بأنه ليس من الضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الوسائل، سواء من حيث العدد أو طريقة الاستخدام، وذلك لكوننا نتحدث عن فكرة الإبداع والتي تقتضي طرح المزيد من الوسائل والأفكار الجديدة باستمرار.

وبحسب (توفيق، د.ت) فإن معظم وسائل وأساليب تنمية القدرات الإبداعية تتجه نحو التدريب على توليد أفكار جديدة وتحفيز العمليات المعرفية التي تستند عليها عملية الإبداع الإداري، بالإضافة إلى التركيز على بعض السمات الشخصية التي تزيد من صفة الإبداع في حال تمت ترميتها وتطويرها، كما أنه من الضروري التركيز على العمل الجماعي والمشاركة في المنظمات، لما لها من أثر إيجابي على الناتج الإبداعي التنظيمي.

ويذكر (العازمي، 2006) خلال دراسته أكثر الأساليب شيوعاً والتي تهدف لتنمية السلوك الإبداعي وهي:

أسلوب العصف الذهني

يعرف (عامر وآخرون، 1999) أسلوب العصف الذهني بأنه طرح المشكلة على أكبر عدد من الأشخاص المعنيين في حل هذه المشكلة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، ويتم تلقي الأفكار والآراء والحلول للمشكلة دون أية قيود أو تحفظات.

ويعتمد نجاح أسلوب العصف الذهني على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن ذلك يقلل من إطلاق حرية التفكير.

- التركيز في هذا الأسلوب على كمية الأفكار وليس على نوعيتها، فكلما كان عدد الأفكار أكبر كلما ساعد ذلك بشكل أكبر على توليد أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يستطيع الفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لتوليد أفكار جديدة (توفيق، د.ت)

أسلوب "دلفي"

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، يتم مناقشتها غيابياً ضمن اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، ويمر هذا الأسلوب بالمراحل التالية:

- تحديد المشكلة وتعريفها بشكل واضح ودقيق.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الأفراد الخبراء وأصحاب الرأي بالمشكلة المطروحة.
- تصميم قائمة أسئلة، تحوي تساؤلات عن بدائل الحل، وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، ومن ثم إرسال هذه القائمة إلى الخبراء كل على حدى طلباً لرأيه.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها ضمن مجموعات متشابهة ومرتبطة، وكتابة ذلك في تقرير مختصر.
- إرسال التقرير للخبراء مرة ثانية لبيان رأيهم بالنسبة للحلول المقترحة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى.
- تجميع الآراء النهائية ووضعها ضمن تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة. (الصيرفي، 2003)

أسلوب المجموعة الاسمية:

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشاكل التنظيمية والعمل على إيجاد حلول إبداعية لها، ويطلق مصطلح "اسمية" على جماعة من الأفراد الذين يعملون في حضور مشترك لكن دون أن يتفاعلوا فيما بينهم، حيث يتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) أفراد، يجلسون حول طاولة، وبعد طرح المشكلة، يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، دون المناقشة مع الأفراد الآخرين، وذلك بهدف خلق ما يسمى "الضغط الإبداعي" ، بحيث يلاحظ كل منهم الآخر أثناء تسجيل المقترحات للمشكلة ويندفع كل منهم لطرح الحلول. بعد ذلك يطلب منهم مدير الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة أمامهم، دون أن يتم إطلاق أي أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عن الأفكار وإبداء الرأي بأفكار الآخرين، وعند نهاية الجلسة يتم إجراء تصويت سري لاختيار أفضل البدائل. (الشماح وحمود، 2000).

هناك شبه بين هذا الأسلوب وأسلوب "دلفي" كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، ومن أجل مناقشة وبحث المشاكل، والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب "دلفي" هو أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجهاً لوجه ويتم بينهم الاتصال والتفاعل في مناقشة البدائل والأفكار، ويؤخذ على هذا الأسلوب أن كل فرد من الممكن أن يميل خلال عملية التصويت تجاه فكرته بغض النظر عن تحليلها السابق من قبل باقي الأفراد.

أسلوب التحليل التشكيلي

بحسب (الصيرفي، 2003) فإن هذا الأسلوب يستهدف حصر العناصر المكونة للمشكلة، وصياغتها بشكل خريطة تشكيلية تساعد الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة، بهدف التوصل إلى حل لها، ويجري الترتيب وفقاً لهذا الأسلوب بأن يعطى الفرد المشكلة في صورة ألفاظ عامة، ثم تحلل الأبعاد وتوضع بصورة خريطة تشكيلية، ويبدأ الفرد برؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص لهذه الأجزاء، ثم يجري نوعاً من التكوين أو البرمجة الذي يهدف إلى تقسيم الأجزاء المتعلقة ببعضها وفق خصائص معينة، كاللون أو الحجم، وبعد ذلك يتم التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.

أسلوب التوفيق بين الأشتات

يعتمد هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة، التي لا يبدو أن هناك روابط أو صلة بينها، وينطلق هذا الأسلوب من فكرة أن العملية الإبداعية في الأصل هي عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة بدايةً، ومن ثم البحث عن حل للمشكلة، وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط، الأول يسعى إلى جعل كل ما هو غريب مألوف، والثاني بعكسه، يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب.

وبحسب (توفيق، د.ت) فهذا الأسلوب يتلخص في قيام قائد المناقشة بعرض المشكلة على جماعة من الأفراد عرضاً وافياً، ثم يقوم بتحديد المحور الرئيسي للمشكلة ويطلب من المشاركين عرض أفكارهم بشأنه، ويقوم الأعضاء بطرح أفكارهم باستخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز، بوصفها حيلًا عملية تمكن الأفراد من النظر إلى المشاكل بطريقة جديدة، وهذا بدوره يؤدي إلى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة، ويتم تهيئة المناخ اللازم والضروري للنشاط الإبداعي، وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي قد تواجه الإدارة العليا.

ويشير (جواد، 2000) إلى أن القائد الإداري عليه أن يوفر بشكل مستمر المناخ المناسب، لكي يجد الأفراد مجالاً للتعبير الإبداعي، ولكي تتمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع ورفع العمل الأصيل بشكل مستمر، عوضاً عن منعه أو تجاهله، كون أن المناخ المناسب يساعد على بناء الأهداف واختيارها، وتوفير المجال المناسب للتحفيز والدافعية، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك تحسين وتطوير الحالة الإبداعية فيها بشكل عام.

3 الفصل الثاني - الإطار العملي

مجتمع وعينة البحث

منهج الدراسة

مصادر جمع المعلومات

أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

أداة الدراسة

فرضيات الدراسة

اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة

اختبار ثبات أداة الدراسة

الدراسة الإحصائية لمحاور الدراسة

مناقشة فرضيات الدراسة

نتائج الدراسة

المقترحات والتوصيات

المراجع

الملاحق

3.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات العام والمشارك في مدينة دمشق في الجمهورية العربية السورية، ويعتبر هذا القطاع من القطاعات المناسبة لإجراء هذه الدراسة كونه يضم عدد كبير من الأفراد العاملين ضمن المكاتب، وقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من (380) فرد من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات بدمشق، وذلك لجمع البيانات اللازمة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة وتقديم التوصيات المناسبة لنتائج الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في اختبار فرضياتها والوصول إلى النتائج على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على دراسة ميدانية تركز على جمع البيانات الأساسية والفعلية اللازمة والمتعلقة بتقييم الوضع الراهن لعناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق، وكذلك لتقييم مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة النظرية، حيث استعان الباحث باستبيان لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة، بناءً على أسس علمية وفي ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث يعتبر استخدام الاستبيان من أنسب المداخل لإجراء المسح الاجتماعي ومنها هذه الدراسة.

3.3 مصادر جمع المعلومات

المصادر الثانوية:

وتتمثل في الإطار النظري لهذه الدراسة والذي سيتم جمعه من خلال مطالعة ومراجعة الكتب، والمقالات، والأبحاث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، وأطروحات الدكتوراه، ورسائل الماجستير، والأنظمة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمواقع العربية والأجنبية على شبكة الإنترنت، وذلك لتغطية الجانب النظري في هذه الدراسة.

المصادر الأولية:

وتتمثل في البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات الدراسة وتم توزيعها بواسطة البريد الإلكتروني على العاملين في قطاع الاتصالات بغرض إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة.

3.4 أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم استخدام أساليب احصائية وصفية وتحليلية لتحويل البيانات إلى معلومات ونتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS). وأهمها:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي:

1- المتوسط الحسابي : الذي يعتبر أهم مقياس للنزعة المركزية للبيانات حيث يعبر عن رأي أفراد العينة عن مستوى كل بند من بنود الإستبانة بالنسبة للمتوسط القياسي مع حساب أهميته النسبية.

2- الانحراف المعياري كأهم مقياس لتشتت البيانات.

3- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لإظهار خصائص عينة الدراسة.

2- مقاييس الإحصاء التحليلي الاستدلالي:

1- معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق البناء والثبات لأداة الدراسة.

2- اختبار ستودنت T الأحادي (one.Samples. T-Test) لمعرفة إذا ما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يختلف عن قيمة المتوسط الحسابي المعياري لأداة القياس .

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لدراسة أثر المتغير المستقل بشكل منفرد على المتغير التابع ويتضمن :

معامل ارتباط بيرسون R لقياس شدة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع

معامل التحديد R^2 لقياس المساهمة النسبية للمتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع

معامل الانحدار B لقياس التغير في المتغير التابع عندما يزداد المتغير المستقل درجة واحدة

4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع لاستخراج النموذج المؤثر بشكل معنوي على المتغير التابع .

5- اختبار ستودنت T المستقل (T-Test for Independent Samples) لاختبار الفرق بين مجموعتين .

6- واختبار تحليل التباين وحيد الاتجاه (ANOVA – F One Way Analysis of Variance) لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة لأكثر من مجموعتين.

3.5 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمي الملائم لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي ، واختار الباحث أسئلة الإستبانة من النوع المقفل وفق مقياس ليكرت الخماسي في تقدير إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المقاييس المستخدمة في الدراسة ، وفيه خمسة خيارات لكل عبارة من عبارات المقياس وهي :

(موافق بشدة، موافق، موافق بشكل مقبول، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي :

(3-4-5-2-1) ، تعد القيمة (3.4) هي التي تتوسط مقياس ليكرت الخماسي ، وليست القيمة (3)

حيث أن غير موافق إطلاقاً تبدأ من الواحد وليس الصفر, وبالتالي عند تقسيم أربع فترات وهي :

(2-1), (3-2), (4-3), (5-4) على درجات الإجابة الخمس في مقياس ليكرت الخماسي

يتضح أن قيمة كل فترة هي (0.8) لتصبح قيم الإجابات على النحو التالي :

- غير موافق إطلاقاً: تبدأ من (1) وتنتهي بأقل من (1.8)
- غير موافق: تبدأ من (1.8) وتنتهي بأقل من (2.60)
- موافق بشكل مقبول: تبدأ من (2.60) وتنتهي بأقل من (3.40)
- موافق: تبدأ من (3.40) وتنتهي بأقل من (4.20)
- موافق بشدة: تبدأ من (4.20) وتنتهي ب (5)

ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لاستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتنفيذ العمليات الإحصائية الوصفية والتحليلية واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج المرجوة من الدراسة .

3.6 فرضيات الدراسة: Research Hypotheses

يسعى الباحث إلى معالجة مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها من خلال تحليل الإحصائيات الوصفية واختبار الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر معنوي لمكونات بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق

- يوجد أثر معنوي لعناصر بيئة العمل الفيزيائية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق.
- يوجد أثر معنوي لعناصر بيئة العمل السلوكية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق

2- توجد اختلافات جوهرية في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات العام والخاص

3- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاع الاتصالات العام والخاص.

4- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

Table 3 الجدول (3) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	Frequency	Percent %
ذكر	175	46.1
أنثى	205	53.9
المؤهل التعليمي	Frequency	Percent
أقل من شهادة جامعية	121	31.8
شهادة جامعية	209	55.0
دراسات عليا	50	13.2
الفئة العمرية	Frequency	Percent
أقل من 25 سنة	92	24.2
من 25 إلى 45 سنة	212	55.8
أكثر من 45 سنة	76	20.0

تعتبر هذه النسب منطقية حيث نلاحظ أن عدد الإناث أكبر بقليل من عدد الذكور ضمن العينة المدروسة، ومن الممكن أن يكون سبب ذلك بأن طبيعة العمل في قطاع الاتصالات، وخاصة ضمن الأقسام المكتبية تعتبر مناسبة للإناث أكثر من الأعمال الأخرى التي تتطلب مجهود عضلي أو فيزيائي.

كما أن المؤهلات العلمية للشريحة المدروسة أيضاً تعتبر منطقية حيث أن نسبة لا بأس بها من العاملين قد يكونون طلاب ولم يتخرجوا بعد من الجامعات أو المعاهد، وبنفس الوقت هناك بعض المهام التي تستلزم من الموظف أن يكون حاصل على شهادة جامعية على الأقل. أيضاً بالنظر لمتغير العمر نجد أن نسبة 24% تقريباً أعمارهم أقل من 25 سنة، وهي غالباً شريحة الطلاب الذين يعملون بجانب الدراسة ضمن مهام لا تحتاج ممكن لخبرات عالية. ونلاحظ أن الشريحة العمرية الأكبر هي بين 25 و45 سنة وهي تمثل معظم العاملين في القطاع، بحكم أن الأفراد ضمن هذه الشريحة يشكلون النسبة الأكبر من الطبقة العاملة الفتية وذات الخبرة والنشاط.

Table 4 الجدول (4) التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات المهنية

التصنيف الوظيفي	Frequency	Percent
موظف	177	46.6
إدارة إشرافية	114	30.0
إدارة وسطى	69	18.2
إدارة عليا	20	5.3
قطاع الاتصالات	Frequency	Percent
عام	184	48.4
خاص	196	51.6
Total	380	100.0

تعتبر هذه النسبة منطقية أيضاً عند مقارنتها بحجم الشريحة بشكل كامل، حيث نلاحظ أن نسبة الموظفين تشكل حوالي 47% والعاملين في الإدارة الإشرافية يشكلون حوالي 30% والإدارة الوسطى حوالي 18% والنسبة الأقل هي للإدارة العليا حوالي 5%

3.7 اختبار الصدق الظاهري (التحكيمي) لأداة الدراسة

تم عرض مقياس أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الأفاضل المحكمين من ذوي التخصص والخبرة في مجال الأبحاث والدراسات في الجامعة وقد قاموا بتدقيق أداة الدراسة ووجهوا للباحث ملاحظاتهم وتعديلاتهم على بعض البنود التي تمت معالجتها وفق مقترحاتهم ثم تمت مصادقتهم على أداة الدراسة تتوافق مع موضوع الدراسة .

3.8 اختبار ثبات أداة الدراسة

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور كل مقياس في أداة الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول التالي :

Table 5 الجدول (5) معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التصميم المعماري والمكتبي	18	0.89
مستوى الراحة داخل مكان العمل	14	0.85
(الكلي) عناصر بيئة العمل الفيزيائية	32	0.88
مستوى التفاعل	7	0.82
التشتت وفقدان التركيز والانتباه	4	0.89
(الكلي) عناصر بيئة العمل السلوكية	11	0.87
الإبداع الإداري	17	0.71

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية رقم 6 أن أعلى متوسط حسابي لعناصر بيئة العمل لدى قطاع الاتصالات العام كان (التصميم المعماري والمكتبي) بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.567، ثم تليه (مستوى الراحة داخل مكان العمل). بمتوسط بلغ 3.64 وهما من عناصر بيئة العمل الفيزيائية وكانت قيمة هذين المتوسطين أكبر من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ 3.4 مما يدل على أن غالبية أفراد العينة أجابوا ما بين الموافقة والحياد على كل من هذين العنصرين وبالتالي كانا في مستوى فوق المتوسط .

أما أعلى متوسط حسابي لعناصر بيئة العمل لدى قطاع الاتصالات الخاص كان (مستوى الراحة داخل مكان العمل) بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.7434، ثم تليه (التصميم المعماري والمكتبي). بمتوسط بلغ 3.7423 وهما من عناصر بيئة العمل الفيزيائية وكانت قيمة هذين المتوسطين أكبر من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ 3.4 مما يدل على أن غالبية أفراد العينة أجابوا ما بين الموافقة والحياد على كل من هذين العنصرين وبالتالي كانا في مستوى فوق المتوسط أيضاً .

أما (مستوى التفاعل) فكان أعلى لدى قطاع الاتصالات الخاص بمتوسط أعلى من المتوسط الحيادي حيث بلغ 3.717 مما يدل على أن مستوى التفاعل لدى قطاع الاتصالات المشترك كان فوق المتوسط بينما بلغ متوسط مستوى التفاعل لدى قطاع الاتصالات العام 3.47 مما يدل على أن مستوى التفاعل لدى قطاع الاتصالات العام كان في مستوى متوسط .

كما تبين أن متوسط (التشتت وفقدان التركيز والانتباه) لدى قطاع الاتصالات المشترك بلغ 2.52 وهو أدنى منه لدى قطاع الاتصالات العام حيث بلغ 2.78 وهما أقل من المتوسط الحيادي مما يدل على أن مستوى (التشتت وفقدان التركيز والانتباه) لدى كل من قطاع الاتصالات العام والخاص كان دون المتوسط .

3.10 إختبار فرضيات الدراسة إحصائياً

اختبار الفرضية الأولى :

يوجد أثر معنوي لعناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق ، ويتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر معنوي لعناصر بيئة العمل الفيزيائية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق

Table 7 الجدول (7) معاملات الارتباط للانحدار المتعدد

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد للنموذج R^2	معامل الارتباط المتعدد R	أثر بيئة العمل الفيزيائية في مستوى الإبداع الإداري
الأثر معنوي	0.001	43.33	0.183	0.187	0.432	

تبين من جدول معاملات الارتباط للانحدار المتعدد رقم 7 أن لبيئة العمل الفيزيائية أثر معنوي في مستوى الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد 0.432 التي تدل على وجود ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الفيزيائية ومستوى الإبداع الإداري وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.183 والتي تدل على أن التباين المشترك لعناصر بيئة العمل الفيزيائية يفسر 18.3 % من التباين في مستوى الإبداع الإداري والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار المتعدد، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار المتعدد بلغت 43.33 وأن مستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أثر معنوي دال إحصائياً لبيئة العمل الفيزيائية في مستوى الإبداع الإداري .

Table 8 الجدول (8) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

أثر بيئة العمل الفيزيائية في مستوى الإبداع الإداري	معاملات الانحدار B	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
مستوى الراحة داخل مكان العمل	0.189	4.821	0.001	معامل الانحدار معنوي
التصميم المعماري والمكتبي	0.168	4.049	0.001	معامل الانحدار معنوي
ثابت الانحدار = 2.325				

تبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد رقم 8 أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت 2.325 التي تدل على قيمة المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري عندما تتعدم قيمة المتغير المستقل والمتمثل في عناصر بيئة العمل الفيزيائية، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي لمستوى الراحة داخل مكان العمل بلغت 0.189 والتي تدل على الارتفاع في قيمة المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري كلما ارتفعت قيمة المتغير المستقل والمتمثل في مستوى الراحة داخل مكان العمل بمقدار وحدة واحدة، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة به 4.821 وأن مستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أثر معنوي دال إحصائياً لمستوى الراحة داخل مكان العمل في مستوى الإبداع الإداري، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي للتصميم المعماري والمكتبي بلغت 0.168 والتي تدل على الارتفاع في قيمة المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري كلما ارتفعت قيمة المتغير المستقل والمتمثل في التصميم المعماري والمكتبي بمقدار وحدة واحدة، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة به 4.049 وأن مستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أثر معنوي دال إحصائياً للتصميم المعماري والمكتبي في مستوى الإبداع الإداري.

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تقودنا إلى قبول الفرضية المختبرة كلياً مع قابلية تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة ويتقرر أنه :
يوجد أثر دال إحصائياً لبيئة العمل الفيزيائية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر معنوي لعناصر بيئة العمل السلوكية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق

Table 9 الجدول (9) معاملات الارتباط للانحدار المتعدد

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد للنموذج R^2	معامل الارتباط المتعدد R	أثر بيئة العمل السلوكية في مستوى الإبداع الإداري
الأثر معنوي	0.001	71.48	0.271	0.275	0.524	

تبين من جدول معاملات الارتباط للانحدار المتعدد رقم 9 أن لبيئة العمل السلوكية أثر معنوي في مستوى الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد 0.524 التي تدل على وجود ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل السلوكية ومستوى الإبداع الإداري وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.271 والتي تدل على أن التباين المشترك لعناصر بيئة العمل السلوكية يفسر 27.1 % من التباين في مستوى الإبداع الإداري والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار المتعدد، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار المتعدد بلغت 71.48 وأن مستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أثر معنوي دال إحصائياً لبيئة العمل السلوكية في مستوى الإبداع الإداري.

Table 10 الجدول (10) تحليل الانحدار المتعدد

أثر بيئة العمل السلوكية في مستوى الإبداع الإداري	معاملات الانحدار B	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
مستوى التفاعل	0.249	7.162	0.001	معامل الانحدار معنوي
التشتت وفقدان التركيز والانتباه	-0.068	-2.66	0.008	معامل الانحدار معنوي
ثابت الانحدار = 2.931				

تبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد رقم 10 أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت 2.931 التي تدل على قيمة المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري عندما تتعدم قيمة المتغير المستقل والمتمثل في عناصر بيئة العمل السلوكية ، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي لمستوى التفاعل بلغت 0.249 والتي تدل على الارتفاع في قيمة المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري كلما ارتفعت قيمة المتغير المستقل والمتمثل في مستوى التفاعل بمقدار وحدة واحدة، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة به 7.162 وأن مستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أثر معنوي دال إحصائياً لمستوى التفاعل في مستوى الإبداع الإداري، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي للتشتت وفقدان التركيز والانتباه بلغت -0.068 والتي تدل على الانخفاض في قيمة المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري كلما ارتفعت قيمة المتغير المستقل والمتمثل في التشتت وفقدان التركيز والانتباه بمقدار وحدة واحدة، وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة به -2.66 وأن مستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0.008 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أثر معنوي دال إحصائياً للتشتت وفقدان التركيز والانتباه في مستوى الإبداع الإداري

وجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تقودنا إلى قبول الفرضية المختبرة كلياً مع قابلية تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة ويتقرر أنه :
يوجد أثر دال إحصائياً لبيئة العمل السلوكية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق .

ولدراسة أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة (عناصر بيئة العمل) في مستوى الإبداع الإداري استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال الخطوية:

Multiple Regression Analysis (Stepwise Criteria)

وذلك بهدف تحديد ترتيب مساهمة المتغيرات المستقلة لعناصر بيئة العمل في مستوى الإبداع الإداري حسب الأهمية النسبية لهذه المتغيرات الأربعة :

التصميم المعماري والمكتبي - مستوى الراحة داخل مكان العمل - مستوى التفاعل - التشتت وفقدان التركيز والانتباه

Table 11 الجدول (11) معاملات الارتباط للانحدار المتعدد

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد للنموذج R^2	معامل الارتباط المتعدد R	أثر عناصر بيئة العمل في مستوى الإبداع الإداري
الأثر معنوي	0	60.7	.321	.326	.571	

تبين من جدول معاملات الارتباط للانحدار المتعدد رقم 11 أن لعناصر بيئة العمل في مستوى الإبداع الإداري مجتمعة أثر معنوي طردي في تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات في سورية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد 0.571 التي تدل على وجود ارتباط طردي قوي بين عناصر بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.321 والتي تدل

على أن التباين المشترك لعناصر بيئة العمل يفسر 32.1 % من التباين في مستوى الإبداع الإداري والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار المتعدد، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار المتعدد بلغت 60.7 وأن مستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أثر معنوي دال إحصائياً لعناصر بيئة العمل في مستوى الإبداع الإداري .

Table 12 الجدول (12) تحليل الانحدار المتعدد

أثر عناصر بيئة العمل في مستوى الإبداع الإداري	معاملات الانحدار B	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
مستوى التفاعل	.245	8.822	.000	معامل الانحدار معنوي
التصميم المعماري والمكتبي	.123	3.222	.001	معامل الانحدار معنوي
مستوى الراحة داخل مكان العمل	.106	2.869	.004	معامل الانحدار معنوي
ثابت الانحدار = 1.918				

تبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد رقم 12 أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت 1.918 التي تدل على قيمة المتغير التابع المتمثل في مستوى الإبداع الإداري عندما تنعدم قيمة المتغير المستقل والمتمثل في عناصر بيئة العمل، كما تبين أن النموذج قد استبعد التشتت وفقدان التركيز والانتباه حيث كان أثره غير معنوي في النموذج، وأن المتغيرات المستقلة الثلاث الباقية في النموذج كانت ذات أثر معنوي في مستوى الإبداع الإداري مرتبة حسب أهميتها النسبية.

أولاً: (مستوى التفاعل X1) بأكبر معامل انحدار معنوي بلغ 0.245 وبمساهمة نسبية بلغت 25.9% .

ثانياً: (التصميم المعماري والمكتبي X2) بمعامل انحدار معنوي بلغ 0.123 وبمساهمة

نسبية إضافية في تحسين نموذج الانحدار المتعدد بلغت 4.9%

ثالثاً: (مستوى الراحة داخل مكان العمل X3) بمعامل انحدار معنوي بلغ 0.106 وبمساهمة نسبية إضافية

في تحسين نموذج الانحدار المتعدد بلغت 1.4

الفرضية الثانية:

توجد اختلافات جوهرية في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات العام والخاص

Table 13 الجدول (13) اختبار الفروق في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات العام والخاص

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية	T المحسوبة	المتوسط الحسابي		المحاور
			قطاع مشترك	قطاع عام	
الفرق معنوي	0.044	2.02	3.7423	3.6576	التصميم المعماري والمكتبي .
الفرق معنوي	0.027	2.21	3.7423	3.6436	مستوى الراحة داخل مكان العمل
الفرق معنوي	0.016	2.41	3.7423	3.6506	عناصر بيئة العمل الفيزيائية
الفرق معنوي	0	4.81	3.7179	3.4728	مستوى التفاعل
الفرق معنوي	0	3.71	2.5230	2.7813	التشتت وفقدان التركيز والانتباه
الفرق غير معنوي	0.808	0.243	3.1204	3.1270	عناصر بيئة العمل السلوكية

تبين من جدول اختبار الفروق T.test رقم 13 أن متوسط عناصر بيئة العمل الفيزيائية لكل من (التصميم المعماري والمكتبي) و (مستوى الراحة داخل مكان العمل) لدى قطاع الاتصالات الخاص كانا هما الأعلى مقارنة بقطاع الاتصالات العام، وكانت الفروق بينهما معنوية لأن مستوى معنوية الاختبار لكل منهما كانت أصغر من مستوى دلالة اختبار الفرضيات الإحصائية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة جزئياً لصالح قطاع الاتصالات الخاص:

توجد اختلافات جوهرية في عناصر بيئة العمل الفيزيائية بين قطاع الاتصالات العام والخاص ونستنتج أن مستوى كل من (التصميم المعماري والمكتبي) و (مستوى الراحة داخل مكان العمل) لدى قطاع الاتصالات المشترك كانا أفضل من مستواههما لدى قطاع الاتصالات العام. تعتبر هذه النتيجة منطقية حيث من المعروف بأن شركات القطاع الخاص، وخاصة قطاع الاتصالات تبدي اهتماماً أكبر سواءً بالتصاميم المعمارية لمبانيها، أو بمستوى الراحة داخل المكاتب.

أما بالنسبة لعناصر بيئة العمل السلوكية فتبين أن متوسط (مستوى التفاعل) لدى قطاع الاتصالات الخاص كان الأعلى مقارنة بقطاع الاتصالات العام، وكانت الفروق بينهما معنوية لأن مستوى معنوية الاختبار كان أصغر من مستوى دلالة اختبار الفرضيات الإحصائية 0.05 ونستنتج أن مستوى التفاعل لدى قطاع الاتصالات الخاص كان أفضل من مستوى التفاعل لدى قطاع الاتصالات العام.

أما متوسط (التشتت وفقدان التركيز والانتباه) لدى قطاع الاتصالات الخاص كان الأدنى مقارنة بقطاع الاتصالات العام، وكانت الفروق بينهما معنوية لأن مستوى معنوية الاختبار كان أصغر من مستوى دلالة اختبار الفرضيات الإحصائية 0.05 ونستنتج أن مستوى التشتت وفقدان التركيز والانتباه لدى قطاع الاتصالات الخاص كان أقل من مستوى التشتت وفقدان التركيز والانتباه لدى قطاع الاتصالات العام.

أيضاً هذه النتيجة تعتبر مقبولة، حيث أن شركات الاتصالات في القطاع الخاص تعمل بشكل جيد على خلق بيئة عمل تفاعلية بين الأفراد تساعد على التفاعل فيما بينهم ومع بيئة عملهم، وتسعى للحد قدر المستطاع من العوامل التي قد تسبب التشتت للعاملين.

وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة كليا لصالح قطاع الاتصالات الخاص:

توجد اختلافات جوهرية في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات العام والخاص.

الفرضية الثالثة:

توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاع الاتصالات العام والخاص.

Table 14 الجدول (14) اختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاع الاتصالات العام والخاص

النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	مستوى المعنوية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى الإبداع الإداري للعاملين
يوجد فروق معنوية	0	5.36	.29575	3.5604	184	القطاع العام
			.29839	3.7239	196	القطاع الخاص

تبين من جدول اختبار الفروق T.test رقم 14 أن متوسط (مستوى الإبداع الإداري للعاملين) لدى قطاع الاتصالات المشترك كان الأعلى مقارنة بقطاع الاتصالات العام، وكانت الفروق بينهما معنوية لأن مستوى معنوية الاختبار كان أصغر من مستوى دلالة اختبار الفرضيات الإحصائية 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة لصالح قطاع الاتصالات المشترك:

بما أنه كان هناك أثر لبيئتي العمل الفيزيائية والسلوكية على الإبداع، وبما أن بيئة العمل في قطاع الاتصالات الخاص كان أفضل من القطاع العام، فتعتبر هذه النتيجة أيضا منطقية، حيث من الممكن أن تكون بيئة العمل أحد أسباب تحسن مستوى الإبداع لدى الأفراد العاملين في القطاع الخاص، بالإضافة إلى أسباب وعوامل أخرى قد تؤثر في مستوى الإبداع للعاملين.

توجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بين قطاع الاتصالات العام والخاص. ونستنتج أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين لدى قطاع الاتصالات الخاص كان أفضل من مستوى الإبداع الإداري للعاملين لدى قطاع الاتصالات العام.

الفرضية الرابعة:

يوجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

أولاً : الفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير الجنس :

Table 15 الجدول (15) اختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير الجنس

النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	مستوى المعنوية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى الإبداع الإداري للعاملين
			.3214	3.6373	175	الذكور
	.66	0.43	.2962	3.6511	205	الإناث
	لا يوجد فروق معنوية					

تبين من جدول اختبار الفروق T.test رقم 15 أن الفروق في متوسط (مستوى الإبداع الإداري للعاملين) حسب متغير الجنس كانت غير معنوية لأن مستوى معنوية الاختبار كان أكبر من مستوى دلالة اختبار الفرضيات الإحصائية 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية المختبرة : لا يوجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس

ونستنتج أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين لدى قطاع الاتصالات لا يختلف باختلاف الجنس.

ثانياً : الفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير العمر :

Table 16 الجدول (16) الإحصائيات الوصفية لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر

مستوى الإبداع الإداري للعاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنة 25 أقل من	92	3.6669	.29266
45 إلى 25 من	212	3.6548	.31180
سنة 45 أكثر من	76	3.5898	.31200
Total	380	3.6447	.30779

يتضح من الجدول رقم 16 أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين من الفئات العمرية الثلاث كانت متقاربة من حيث المتوسطات واختبار معنوية الفروق بين المتوسطات الثلاث استخدم الباحث تحليل التباين وحيد الاتجاه التالي :

Table 17 الجدول (17) اختبار الفروق (ANOVA) في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير العمر

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية	F المحسوبة	متوسط التباين	درجة الحرية	مجموع التباين	مستوى الإبداع الإداري للعاملين
لا يوجد فروق معنوية	.210	1.568	.148	2	.296	بين المجموعات
			.094	377	35.608	داخل المجموعات
				379	35.905	Total

تبين من جدول تحليل التباين رقم 17 للفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين حسب متغير العمر أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.568 بمستوى معنوية = 0.21 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدعونا لرفض الفرضية جزئياً من حيث العمر:

لا يوجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق تبعاً لمتغير العمر

ونسنتج أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين لدى قطاع الاتصالات لا يختلف باختلاف العمر

ثالثاً : الفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

Table 18 الجدول (18) الإحصائيات الوصفية لمستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الإبداع الإداري للعاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من شهادة جامعية	121	3.5401	.27116
شهادة جامعية	209	3.6485	.29050
دراسات عليا	50	3.8824	.33127
Total	380	3.6447	.30779

يتضح من الجدول رقم 18 أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين من الفئات العلمية الثلاث كانت متفاوتة من حيث المتوسطات واختبار معنوية الفروق بين المتوسطات الثلاث استخدم الباحث تحليل التباين وحيد الاتجاه التالي:

Table 19 الجدول (19) اختبار الفروق (ANOVA) في مستوى الإبداع الإداري للعاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الإبداع الإداري للعاملين	مجموع التباين	درجة الحرية	متوسط التباين	F المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
بين المجموعات	4.151	2	2.075	24.639	.000	لا يوجد فروق معنوية
داخل المجموعات	31.754	377	.084			
Total	35.905	379				

تبين من جدول تحليل التباين رقم 19 للفروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين حسب متغير المؤهل العلمي أن قيمة F المحسوبة بلغت 24.63 بمستوى معنوية = 0 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدعونا لقبول الفرضية جزئياً من حيث المؤهل العلمي:

يوجد اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ونستنتج أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين لدى قطاع الاتصالات يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

ولتحديد اتجاه الفروق بين فئات المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار المقارنات المتعددة Multiple Comparisons) وفق طريقة أقل فرق دال إحصائياً (LSD) كما في الجدول التالي :

Table 20 الجدول (20) المقارنات المتعددة للفروق وفق طريقة أقل فرق دال إحصائياً (LSD)

مستوى الإبداع الإداري للعاملين					
LSD					
النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	Mean Difference (I-J)	(J)المؤهل العلمي	(I)المؤهل العلمي
الفرق معنوي لصالح حملة الشهادة الجامعية	.001	.03315	-.10836*	جامعة	أقل من شهادة جامعية
الفرق معنوي لصالح حملة شهادة الدراسات	.000	.04879	-.34225*	دراسات عليا	
الفرق معنوي لصالح حملة الشهادة الجامعية	.001	.03315	.10836*	أقل من شهادة جامعية	شهادة جامعية
الفرق معنوي	.000	.04569	-.23389*	دراسات عليا	
الفرق معنوي لصالح حملة شهادة الدراسات العليا	.000	.04879	.34225*	أقل من شهادة جامعية	دراسات عليا
الفرق معنوي لصالح حملة شهادة الدراسات العليا	.000	.04569	.23389*	شهادة جامعية	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تبين من جدول اختبار المقارنات المتعددة رقم 25 أن الفروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري للعاملين لصالح حملة شهادة الدراسات العليا مقارنة بكل من حملة شهادة ما دون الجامعية وحملة الشهادة الجامعية ، وكذلك كانت الفروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري للعاملين لصالح حملة الشهادة الجامعية مقارنة بحملة شهادة ما دون الجامعية

ونستنتج أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين يرتفع بارتفاع المستوى التعليمي للعاملين. وتعتبر هذه النتيجة مقبولة، وتؤديها العديد من الدراسات التي تثبت بأن للتحصيل العلمي دور في زيادة نسبة الإبداع لدى الأفراد وزيادة قدراتهم على إيجاد طرق أكثر إبداعية في تأدية مهامهم.

3.11 نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لمكونات بيئة العمل بشقيها الفيزيائي والسلوكي على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في قطاع الاتصالات السوري في مدينة دمشق، وأن عناصر بيئة العمل ذات الأثر المعنوي في مستوى الإبداع الإداري مرتبة حسب أهميتها النسبية كما يلي: أولاً: (مستوى التفاعل) بمساهمة نسبية بلغت 25.9% في تفسير التغير بمستوى الإبداع الإداري. ثانياً: (التصميم المعماري والمكتبي) بمساهمة نسبية بلغت 4.9% في تفسير التغير بمستوى الإبداع الإداري.

ثالثاً: (مستوى الراحة داخل مكان العمل) بمساهمة نسبية بلغت 1.4% في تفسير التغير بمستوى الإبداع الإداري.

كما خلصت نتائج الدراسة لوجود اختلافات جوهرية في عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية بين قطاع الاتصالات العام والخاص، مع أفضلية لقطاع الاتصالات الخاص.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري بين العاملين في القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الخاص أعلى منه لدى العاملين في القطاع العام.

إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج بأن مستوى الإبداع الإداري للعاملين لدى قطاع الاتصالات في مدينة دمشق لم يختلف جوهرياً باختلاف متغيري الجنس والعمر، بينما ظهر وجود اختلافات جوهرية في مستوى الإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث أشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين يرتفع بارتفاع المستوى التعليمي للعاملين.

3.12 التوصيات والمقترحات

استناداً على نتائج البحث، يمكننا تقديم المقترحات التالية:

- نوصي الشركات بشكل عام بإعطاء أهمية لبيئة العمل وعدم إهمالها والعمل على تحسينها وصيانتها بشكل مستمر بهدف الحفاظ على مستوى إبداعي جيد للعاملين.
- بيئة العمل الفيزيائية في كل من القطاع العام والخاص كانت بمستوى فوق المتوسط، لذا من المستحسن العمل على إجراء تحسين مستمر لبيئة العمل الفيزيائية من خلال جعل التصميم المكتبية والمعمارية لأمكنة العمل ملبية لاحتياجات العمل، بالإضافة إلى المحافظة على جو عمل مريح عبر الحفاظ على درجات حرارة مناسبة، توفير إضاءة مناسبة ومريحة، توفير أماكن عمل نظيفة، بالإضافة إلى ضمان معايير الصحة والسلامة المهنية.
- بما أن التفاعل كان له الأثر الأكبر على الإبداع الإداري، فننصح الشركات بالتركيز على تحسين العوامل المؤثرة في التفاعل من خلال توفير دعم من الإدارة للأفكار الإبداعية، والعمل على خلق علاقات جيدة بين الأفراد على الصعيد الشخصي والمهني، والحرص على توظيف الأفراد ضمن المناصب التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.
- من المستحسن تركيز شركات القطاع العام والخاص على الحد من العوامل المسببة للتشتت وفقدان التركيز من خلال توفير أماكن عمل هادئة وغير مزدحمة، وإيجاد سياسات وآليات تساهم في الحد من نسبة المقاطعات التي قد يتعرض لها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أيضاً بأن مستوى الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات العام أقل منه في الخاص، وهذا قد يعود لكون بيئة العمل في القطاع الخاص أفضل نسبياً من القطاع العام، لذا يوصى للقطاع العام بتحسين بيئة العمل لتحسين الإبداع، بالإضافة للعمل على معرفة العوامل الأخرى التي قد تؤثر في الإبداع الإداري والعمل على تحسينها.
- بما أن نتائج الدراسة أظهرت بأن مستوى الإبداع يتخلف باختلاف المؤهل العلمي، مع الأفضلية للدراسات العليا، ننصح بتوظيف أفراد ضمن مؤهلات علمية وبشكل خاص ضمن المهام التي تتطلب بالفعل وجود حس إبداعي لدى العاملين. مع ضرورة مراعاة مناسبة المنصب للمؤهل العملي للفرد لتفادي الوقوع في إشكالية وجود أفراد بمؤهلات علمية أعلى من المطلوب Over Qualified.

3.13 الدراسات المقترحة

في ضوء الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، يقترح الباحث الدراسات التالية:

- أثر بيئة العمل الفيزيائية على الإبداع الإداري، الدور المعدل لبيئة العمل السلوكية.
- أثر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على متغيرات تنظيمية أخرى كالإنتاجية، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي أو غيرها.

3.14 محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على قطاع الاتصالات فقط وفي مدينة دمشق، لذا لا يمكن تعميم النتائج على باقي القطاعات، ويمكن أن يقترح إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى.

3.15 المراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

1. الشمري، فهد عايض، (1423هـ)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث.
2. البريدي، عبد الله عبد الرحمن، (1999)، الإبداع يخلق الأزمات، ط1، بيت الأفكار الدولية، الرياض.
3. الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضر كاظم (2000)، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
4. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن.
5. العتيبي، محمد زويد، (2003)، الطريق إلى التميز، الدار العربية للطباعة والنشر.
6. العساف، صالح (1989)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الكتاب الأول، الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر.
7. القحطاني، سالم (2001)، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
8. القريوتي، محمد (1989)، السلوك التنظيمي، ط1، دار المستقبل، عمان، الأردن.
9. الهاشمي لوكيا، بن زروال فتحية، (2006)، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
10. جواد، شوقي ناجي، (2000)، إدارة الأعمال (منظور علمي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. حريم، حسين، (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. حمود، خضير كاظم، (2002)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

المجلات والنشرات:

1. الطيب، حسن أبشر، (1988)، محاور التنمية، التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري، الإدارة العامة، العدد (59)، السنة (28). ص ص 7 - 31.
2. النمر، سعود محمد، (1992)، الإبداع الإداري، المدير العربي، العدد (117).
3. صقر، هدى، (1998)، التفكير الابتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد (3)، العدد (4) معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة.
4. عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، (1995)، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، الإداري، السنة (17)، العدد (60)، مسقط، عمان.
5. عساف، عبد المعطي، (1995)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، السنة (17)، العدد (62)، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.
6. هيجان، عبد الرحمن، (1993)، المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية - الاجتماعية في الإدارة. الإدارة العامة، ع (77)، ص ص 7 - 38.

المؤتمرات:

عبد الحميد، عبد المطلب، (1995)، آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

رسائل علمية:

1. ابراهيم، سعد الدين، (1995)، الأسرة والمجتمع والإبداع في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
2. الحربي، عضيب موسى محمد، (2003)، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
3. الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد، (1997)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
4. السليم، عبد الله يوسف الزامل، (2002)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
5. السمييري، حامد عاتق مرزوق، (2003)، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
6. الصيدلاني، خالد صالح أحمد، (1421هـ)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
7. العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى، (2006)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية.
8. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
9. المشوط، محمد سعد فهد، (2011)، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

10. النفيعي، ضيف الله عبد الله (د.ت.). معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
11. أبو فارس، محمود عودة، (1990)، الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
12. توفيق، عبد الرحمن، (د.ت.). التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك)، القاهرة.
13. جحان، نور سالم حمد، (1997)، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
14. عامر، سعيد يس، وشركاه (1999)، استراتيجيات التغيير والتفكير الإيجابي، سلسلة التميز الإداري، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة.
15. هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1999)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض

المراجع الأجنبية:

1. A.K. Srivastava,(2008): “**Effect of Perceived Work Environment on Employees’ Job Behavior and Organizational Effectiveness**” Journal of the Indian Academy of Applied Psychology.
2. AbouGhazaleh, M. (2009): “**The Impact of Physical Environment on Employees’ Productivity, Satisfaction and Commitment. Empirical Study**”. MBA Professional Thesis, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria.
3. Afanasyeva, E., (2014), **Schintific Creativity and Diversity of Physical Work Environment: Framework Development**, St. Perersburg State University, Graduate School of Management, Master in Information Technologies and Innovation Management.
4. AKPOREHE, Dorah Ataphia, (2011), **The Impact of Environment on Productivity in Secondary Schools**, Department of Educational Studies and Management, University of Benin, Nigeria.
5. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996), **Assessing the work environmentfor creativity**, Academy of Management Journal, 39, 1154–1184.
6. Ameena H & Shehla A, (2009), **Impact of Office Design on Employees’ Productivity: A Case study of Banking Organizations of Abbottabad, Pakistan**. Journal of public affairs, Administration & Management, Volume 3, issue 1.
7. American Society of Interior Designers (ASID)
8. Amir, F & Sahibzada, Sh. (2009), **Measuring The Impact of Office Environment on Performance Level of Employees in The Private Sector Of Pakistan**, Shaheed Zulfiqar Ali Bhutto Institute of Science and Technology Islamabad Pakistan, Faculty of Management Sciences.
9. Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001), **Time: A new research lens**. Academy of Management Review, 26(4), 645–663.
10. Bako-Biro Z. (2004), **Human perception, SBS symptoms and performance of office work during exposure to air polluted by building materials and personal computers**. Ph.D. Thesis, International Centre for Indoor Environment and Energy, Technical University of Denmark.
11. Becker, F. (2004) **Offices at Work**. Jossey-Bass, San Francisco.
12. Berglund L, Gonzales R, Gagge A. (1990), **Predicted human performance decrement from thermal discomfort and ET***. Proceedings of the fifth international conference on indoor air quality and climate, Toronto, Canada, vol 1:215-220.
13. Bommer, M. and Jalajas, D. (2002). **The innovation work environment of high-tech SMEs in the USA and Canada**, R&D Management, 32(5): 379–386.
14. Boyce, P., Veitch, J., Newsham, G., Myer, M., & Hunter, C. (2003). **Lighting quality and office work**.
15. Chandrasekar. K. (2011). **Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizations**, International Journal Of Enterprise Computing and Business Systems, Vol:1,Issue:1

16. Crouch, A., & Nimran, U. (1989). **Perceived facilitators and inhibitors of work performance.**
17. Cutrell, E., Czerwinski, M., & Horvitz, E. (2001). **Notification, disruption, and memory: effects of messaging interruptions on memory and performance.** Paper presented at the human-computer interaction-interact 01, Tokyo
18. David P. Wyon, (2006), **THE EFFECTS OF INDOOR AIR QUALITY (IAQ) ON PERFORMANCE, BEHAVIOUR AND PRODUCTIVITY**, International Centre for Indoor Environment and Energy Technical University of Denmark.
19. De Greef, M., Van den Broek, K., Van Der Heyden, S., Kuhl, K., Schmitz-Felten, E., (2011) **Socio-economic costs of accidents at work and work-related ill health** (benOSH – benefits of occupational safety and health), EU Commission.
20. Dul, J & Ceylan C. (2010). **Work environments for employee creativity**, Rotterdam School of Management, Department of Management of Technology and Innovation, Erasmus University, Rotterdam, the Netherlands.
21. El-Murad, J., and West, D. C. (2004), **The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know?**. Journal of Advertising Research, (June), 188–201.
22. Federspiel CC, Fisk WJ, Price PN, Liu G, Faulkner D, Dibartolemeo DL, Sullivan DP, Lahiff M. (2004), **Worker performance and ventilation in a call center: analyses of work performance data for registered nurses**, Indoor Air J, 14, Supplement 8, 41-50.
23. FREEMAN. R. (1976) **The Overeducated American**. New York: Academic Press.
24. Gensler (2005), **These four walls: the real British office**, Gensler, London.
25. Gilson, R. May, (2005), **Innovation in Work Groups: a Theory of Group Support for Innovation**, 2005 Midwest Academy of Management Conference.
26. Govindarajulu N, Bonnie, F. Daily. (2004). **Motivating Employees for Environmental Improvement. Industrial Management and Data Systems**, 104 (4), pp. 364-372.
27. Grove, Andrew S. (1983) **"Breaking the chains of command."** Business Week, October 3: 23.
28. Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). **Group performance and intergroup relations in organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 3, pp. 269 –313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
29. H. Eyrolle, J.-M. Cellier. (2000), **The effects of interruptions in work activity:**"field and laboratory results: Applied Ergonomics 31, 537-543 Field and laboratory results: The effects of interruptions in work activity.
30. Hamilton, DK, (2003), **The four levels of evidence based practice.**' Healthcare Design, pp. 18-26.
31. HAYNES, Barry (2008) **The impact of office layout on productivity**. Journal of Facilities Management, 6 (3). 189-201. ISSN 1472-5967.
32. Heschong Mahone Group. (2003), **Windows and offices: A study of office workers performance and the indoor environment**. Prepared for California energy commission. Fair Oaks, California.

33. Hunter, K. Bedel I & M. Mumford, (2005), **Dimensions of Creative Climate:A General Taxonomy** [J].The Korean Journal of thinking & problem solving, 15(2), 97-116
34. International Labour Organisation, InFocus Programme on Safety and Health at Work
35. Ir.W.J.M. van Bommel, Ir. G.J. van den Beld, Ir. M.H.F. van Ooijen (2002): **Industrial lighting and productivity**, August 2002 Philips Lighting,The Netherlands.
36. Jacques, E. 1982. **The form of time**. New York: Crane, Russak & Company.
37. Jett, Q & George, J. (2003). **A closer look at the Role of Interruptions in Organizational Life**: Academy of Management Review, Vol. 28, No.3, 494-507
38. Ju Hsu, H. (2013). **Factor Affecting Employee Creativity in Taiwan's Hakka Clothing Industry**: Social Behavior and Personality, 2013, 41(2), 271-282.
39. Kampelmann, S & Rycx, F. (2012). **Minimum wages in Europe: does the diversity of systems lead to a diversity of outcomes**: European Trade Union Institute.
40. Lapierre, J., & Giroux, V.-P. (2003). **Creativity and work environment in a high-tech context**. Creativity & Innovation Management, 12(1), 11-23.
41. Leaman, A. and Bordass, W. (2000) **Productivity in buildings**: the 'killer' variables.
42. Leather, P., & Di Beale L.M. (1998). **Windows in the workplace: Sunlight view, and occupational stress**. Environment & Behavior, 30, 739-762. Retrieved September 19, 2002, from PerAbs database.
43. Leblebici, Demet (2012). **IMPACT OF WORKPLACE QUALITY ON EMPLOYEE'S PRODUCTIVITY: CASE STUDY OF A BANK IN TURKEY**. Journal of Business, Economics & Finance (2012), Vol.1
44. Leuven, E & Oosterbeek, H. (2011). **Overeducation and Mismatch in the Labor Market**: Discussion Paper No. 5523.
45. Lowe, G. S. and G. Schellenberg. (2001), **What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships**. CPRN Study W-05. Ottawa, ON: Canadian Policy Research Networks.
46. Martens, Y. (2007). **Unlocking Creativity with the Physical Workplace**: Center for people and Buildings, Delft University of Technology, The Netherlands.
47. McGuinness, S. (2006). **Overeducation in the Labour Market**: Journal Compilation, Blackwell Publishing Ltd.
48. Mumford, M. D., Connelly, M. S., & Gaddis, B. H. (2003). **How creative leaders think**: Experimental findings and cases. Leadership Quarterly, 14, 306-329.
49. Myhrvold A and Olesen E. (1997), **Pupil's health and performance due to renovation of schools**, In: Proceedings of Healthy Buildings/IAQ 1997, Vol 1, pp. 81-86.
50. National Council for Interior Design Qualifications (NCIDQ)
51. Olli Seppänen, William J Fisk , QH Lei, (2006), **Ventilation and Performance in Office Work**, Helsinki University of Technology, Finland.

52. Olson, J. (2002), "**Research about office workplace activities important to US business –And how to support them**", Journal of Facilities Management, vol. 1,no. 1, pp. 31-47.
53. Oseland, N. (1999), **Environmental Factors affecting office worker performance: A review of evidence**; Technical Memoranda TM24: CIBSE, London.
54. Oseland, N. (2004), "**Occupant feedback tools of the office productivity network**".
55. Ott Biolight Systems, Inc. (October 1997a). "**Ergo Biolight Report.**" California: Ott Biolight Systems, Inc.
56. Patterson. E. A.. Del Mar. C.. & Najman. J. M. (2000), **Medical receptionists in general practice: who needs a nurse?** Internal Journal of Nursing Practice, 6, 229—337
57. Perlow L. (1999), **The time famine: Toward a sociology of work time**, Administrative Science Quarterly, 44 (1), 57–81.
58. Politis, J & Politis D. (2009). **Work Environments that Foster and Inhibit Creativity and Innovation: Higher Colleges of Technology, Dubai, UAE.** Imperial College London, UK.
59. Robbins, Claude L. (1986). **Daylighting Design and Analysis.** New York: Van Nostrand Reinhold Company; pp. 4–13.
60. Roelofsen, P. (2002). "**The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement**". Journal of facilities Management vol. 1 NO. 3, 247-264.
61. Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation**, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68–78.
62. Schauss, A. (1979). **Tranquilizing effect of color reduces aggressive behavior and potential violence.** Journal of Orthomolecular Psychiatry, 8, 218-221.
63. Schepers, P and Van den Berg, P. (2007). **Social Factors of Work Environment Creativity:** Journal of Business and Psychology.
64. Sekar,C. (2011), **Workplace Environment and its impact on organizational performance in public sector organizations**, International Journal of Enterprise Computing and Business System International Systems, Vol. 1 Issue 1 January 2011.
65. Seppanen, O & Fisk, W & Lei, QH. (2006). **Ventilation and Performance in Office Work:** Indoor Air Journal, vol. 18. pp 28-36.
66. Shannon, H. S., L. S. Robson, and J. E. Sale. 2001. "**Creating Safer and Healthier Workplaces: Role of Organizational Factors and Job Characteristics.**" American Journal of Industrial Medicine 3(3):319-34.
67. Stallworth, O. E. and Ward, L. M. (1996) "**Recent developments in office design**", Facilities, vol. 14,no. 1/2, pp. 34-42.
68. Stokols,D and Clitheroe, C and Zmuidzinas, M. (2002). **Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity:** Creativity Research Journal, Vol, 14, No. 2, 137-147.

69. Sundstrom, E., Town, J.P., Rice, R.W., Osborn, D.P. and Brill, M. (1994), **Office noise, Satisfaction, and Performance, Environment and Behavior**, 26(2), pp. 195-222.
70. Taiwo, A (2010). **The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria**, African Journal of Business Management Vol. 4 (3), pp. 299-307.
71. Tjambolang, T. ,SE,M.M.Tour, (2007): **The Impact Of The Office Environmenton Employee Productivity**.
72. Uzee, J. (1999). **The Inclusive Approach: Creating a Place where People want to Work**. Facility Management Journal of the International Facility Management Association, 26-30.
73. Van der Meer, J., (2006). **An introduction to Dynamic Energy Budget (DEB) models with special emphasis on parameter estimation** J. Sea Res. 56, 85–102.
74. Veitch, J.A, Farley, K.M.F, and Newsham, G.R. (2002) **Environmental Satisfaction with Openplan**.
75. Vischer, J. (2007), **Designing the work environment for worker health and productivity**. International Academy for Design and Health.
76. Wargocki P, Wyon DP, Sundell J. (2000), **The effects of outdoor air supply rate in an office on perceived air quality, sick building syndrome (SBS): symptoms and productivity**. Indoor Air J, 10, 222-236.
77. Williams, C., Armstrong, D., Malcom, C. (1985), **The Negotiable Environment: People, White-Collar Work, and the Office**, Ann Arbor, MI.
78. Wyon DP. (1996), **Individual microclimate control: Required range, probable benefits and current feasibility**. Proceedings of 7th International Conference on Indoor Air Quality and Climate, Indoor Air '96. Nagoya, Japan, Vol 2, pp. 27-36.

3.16 الملاحق:

الاستبيان المستخدم للدراسة

استبيان

أثر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على الإبداع الإداري لدى العاملين

The Impact of Physical & Behavioral Work Environment on Employees' Creativity

نشكر لكم جهودكم ووقتكم بتعبئة هذا الاستبيان وإتاحة الفرصة لمعرفة آرائكم.

هذا الاستبيان جزء من دراسة معدة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA وتهدف إلى معرفة مدى أثر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في قطاع الاتصالات السوري العام والخاص.

رأيكم يشكل أهمية كبيرة في الوصول إلى أهداف البحث، كما أن جميع الآراء الواردة ضمن هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

مع جزيل الشكر لحسن تعاونكم.

ياسين البرغلي

الرجاء قراءة الأسئلة جيداً قبل الإجابة:

المحور الأول: معلومات عامة

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر		
3	التحصيل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من شهادة جامعية	<input type="checkbox"/> شهادة جامعية
4	الوضع العائلي	<input type="checkbox"/> متزوج/متزوجة	<input type="checkbox"/> أعزب/عزباء

المحور الثاني: الوضع المهني

5	المهنة		
6	القطاع	<input type="checkbox"/> عام	<input type="checkbox"/> خاص/مشترك
7	الرتبة الوظيفية	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> إدارة إشرافية
8	نسبة قضاء الوقت على المكتب	<input type="checkbox"/> 0-20%	<input type="checkbox"/> 21-40%
		<input type="checkbox"/> 41-60%	<input type="checkbox"/> 61-80%
		<input type="checkbox"/> 81-100%	<input type="checkbox"/> إدارة عليا

المحور الثالث: معايير انتقاء الوظيفة

يرجى ترتيب معايير انتقاء الوظيفة التالية بحسب أهميتها عند انتقاء الوظيفة بحيث يكون رقم 1 هو الأكثر أهمية

9	عملي يتناسب مع دراستي الأكاديمية
	فرص التعلم والخبرة التي تتيحها الوظيفة
	المنصب الوظيفي
	بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية (التصميم المكثبي، مستوى الراحة المتوفر، كافتريات، حدائق، أماكن لأنشطة ترفيهية، مستوى التفاعل والعلاقة مع الزملاء....)
	سهولة الوصول إلى مقر العمل
	الراتب

المحور الرابع: تقييم بيئة العمل

يرجى وضع إشارة في المكان الذي يتناسب مع توفر كل عامل من العوامل التالية في بيئة عملك التي تعمل بها

عناصر بيئة العمل الفيزيائية

التصميم المعماري والمكتبي						
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بشكل مقبول	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
10	التصميم المعماري الخارجي لمقر العمل جميل وراقي					
11	يوجد حدائق خارجية محيطة					
12	يوجد مواقف للسيارات					
13	التصميم المعماري الداخلي لمقر العمل جميل وراقي					
14	يوجد أماكن مخصصة لاستقبال الزبائن					
15	يوجد باب مستقل للزبائن					
16	يوجد أماكن للاستراحة والاجتماع بزملاء العمل					
17	يوجد أماكن لأنشطة ترفيهية					
18	يوجد كافيتيريا ضمن المبنى					
19	يوجد شرفات أو أماكن مخصصة للتدخين					
20	يوجد أماكن مخصصة للعبادة					
21	يوجد أماكن مخصصة للعمل الجماعي والمناقشات					
22	يوجد قاعة اجتماعات مزودة بأجهزة حديثة					
23	مساحة مكتبي الخاصة مناسبة ومريحة					
24	يوجد مساحة مناسبة لاستقبال الزملاء أو الزبائن في مكتبي					
25	يوجد فواصل بين مكتبي والمكاتب الأخرى تتيح لي خصوصية في العمل					

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بشكل مقبول	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
26	يوجد خزائن خاصة لحفظ الملفات في مكنتي					
27	يوجد أدراج خاصة بي لحفظ أغراض الشخصية في مكنتي					
مستوى الراحة داخل مكان العمل						
28	تهوية جيدة ضمن المبنى					
29	إنارة جيدة ضمن المبنى					
30	تكيف هوائي جيد صيفاً وشتاءً					
31	عدد مصاعد مناسب مع عدد الموظفين					
32	ألوان الجدران، الأسقف، الأرضيات مناسبة ومريحة للنظر					
33	عدد دورات المياه يتناسب مع عدد الموظفين					
34	النظافة في مكان العمل					
35	يوجد نباتات خضراء أو تنسيقات نباتية جميلة ومريحة					
36	مكان العمل مزين بديكورات جميلة (لوحات، تحف...)					
37	يوجد نافذة في المكتب					
38	النافذة تطل على منظر جميل					
39	فرش مكنتي مناسب ومريح					
40	إنارة مكنتي جيدة ومريحة للنظر					
41	تصميم المبنى يراعي قواعد الصحة والسلامة					

عناصر بيئة العمل السلوكية

مستوى التفاعل						
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بشكل مقبول	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
42	يوجد علاقة جيدة مع الزملاء على المستوى الشخصي					
43	يوجد علاقة جيدة مع الزملاء على المستوى المهني					
44	تدعم الإدارة الأفكار الإبداعية					
45	عملي يتناسب مع مهاراتي وقدراتي					
46	تتوفر الأدوات اللازمة لأداء العمل					
47	تتوفر المشروبات (قهوة، شاي..)					
48	يوجد انترانت توفر المعلومات المتعلقة بالشركة					
التشتت وفقدان التركيز والانتباه						
49	لا أتعرض للمقاطعة أثناء العمل					
50	المكتب ليس مزدحم بالموظفين أو الزوار					
51	مكان العمل هادئ					
52	مكتبي لا يقع في مكان مرور الموظفين					

المحور الخامس: الإبداع الإداري

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق بشكل مقبول	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
53	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
54	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في أنجاز العمل					
55	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
56	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل					
57	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل					
58	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل					
59	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					
60	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
61	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
62	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة					
63	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
64	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها					
65	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					

					66	أمتلك رؤيا دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
					67	لدي القدرة على تنظيم أفكارى
					68	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملى
					69	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل