

مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية

أ. قرماش وهيبية

معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر 3

الملخص:

نظرا لتطورات العصر الذي نعيشه، والذي يمتاز بالتجديد والإبداع في جميع الميادين وانعكاسها المباشر وغير المباشر على أداء العاملين في المنظمات الرياضية. فان التأثير الحيوي والحاسم للإبداع الإداري في تحقيق أهداف هذه المنظمات، يمثل طريقا سالكا يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمات. ومن ثمة فان الاهتمام بالتعرف على جوانب الإبداع الإداري وسبل تحقيقه بشكل فعال يساعد على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، وبالتالي تتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

مقدمة:

إن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات لمصاحبتها للحياة المدنية في الحضارات القديمة ولعبت ومازلت تلعب دورا رئيسيا وبارزا في بناء صرح تلك الحضارات وتقدم مجتمعاتها، وهذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي إلا نتيجة لإبداع الأفراد وخصوصا الإداريين منهم والمنظمات على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التقدم، فلا بد من استمرار الفكر الخلاق والإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين من اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي تشهده المجتمعات المعاصرة .

ويظهر دور الإبداع إذا أدرنا التغيير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها، وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت وفي أي مجتمع ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات وفشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد مجهودات إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، كما أن الإبداع يركز على مقومات فعالة لها دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى الآتي:

أولاً: الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية لم يتطرق إليها الباحثون والعلماء بشكل منهجي إلا بعد عام 1950 عندما أشار إلى ذلك العالم النفسي "جيفورد" مما يشير إلى قلة الاهتمام بهذه الدراسات وان الاهتمام بموضوع الإبداع جديد نسبياً (بلواني 2008)

1. تعريف الإبداع الإداري:

1.1 - لغة:

الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه أو بدأه أو لا حيث قال تعالى: ((قل ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم أن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين)) (سورة الأحقاف الآية 09) والبدع من أسماء الله الحسنى وذلك لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البدع الأول قبل كل شيء.

2.1- اصطلاحاً:

يعرفه الدهان بأنها العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته المواقف التي ينفعل بها ويتعايش معها بعمق بحيث يستجيب لها وفقاً لتصوراته بطريقة جديدة تختلف عن استجابة الآخرين (بلواني 2008)

3.1- أنواع الإبداع:

لقد تطرق الباحثون إلى نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني والإبداع الإداري، أما فيما يتعلق بالإبداع الفني: فهو يتعلق بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة والنشاطات والعناصر والعمليات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

أما الإبداع الإداري: فإنه يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي تروجها المنظمة التي ينتمون إليها. (حريم 1997 ص 55)

ويمكن تصنيف الإبداع تبعاً لمجال أو موضوع الإبداع إلى:

- إبداع في الأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي (الإداري) ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة (الفني) ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- إبداع يرتبط بالعملية ويرتكز على الكفاءة والفاعلية وتطوير العمليات داخل المنظمة مثل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.

▪ إبداع يرتبط بخدمة الزبائن ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم (السلطان 2004، ص 42)

4.1- عناصر الإبداع الإداري: تكمن عناصر الإبداع الأساسية فيما يلي:

(1) الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (سليم 2002، ص 67)

- (2) **الحساسية للمشكلات:** يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها (بلواني 2008، ص 23).
- (3) **المرونة:** ونقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس (الصيرفي 2003، ص 45).
- (4) **القدرة على التحليل:** ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد (العازمي 2006، ص 76).
- (5) **الطلاقة:** يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة (هيجان، 1999، ص 44)، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين.
- نظريات الابداع الاداري:**
لقد قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الابداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وتتلخص النظريات في الآتي:

1) نظرية مارش وسيمون 1958 (March et Simon):

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل .

2) نظرية بيرن و ستالكر 1961 (Burns et Stalker):

وكانا اول من اكدا على ان التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا اليه من ان الهياكل الاكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما ان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة اعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3) نظرية ويلسن 1966 (Wilson):

قد بين عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هدفت الى ادخال تغيرات في المنظمة هي: ادراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها. فافتترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل ادراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما ان الحوافز لها تاثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات اغلب اعضاء المنظمة.

4) نظرية آج واين 1970 (Hage et Aiken):

تعد من اكثر النظريات شمولية، اذ انها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الابداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ماجاء به سيمون ومارش.
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الابداع فمختلفة وبالغة التعقيد:

- المركزية.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

ثانيا: الأداء الوظيفي:

1. تعريف الأداء الوظيفي:

يعرفه "المير" على انه: "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة". (الزهراني 1999، ص 55)

كما يعرف "العريان وعسكر" الأداء الوظيفي بأنه: "تفاعل سلوك الموظف، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته" (الحازمي 1420هـ، ص 47)

2. عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف عن عناصر الأداء من اجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمات ومنه يمكن إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

- أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها.
- العلاقات بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل.

- المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

3. نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم (المنظمة) وفيما يلي سيتم مناقشة بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

1) نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر **فريدريك تايلور (F.Taylor)** من أبرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج (العديلي 1995، ص 27).

ولقد أوصت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وهذا وتبنت هذه النظرية المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت والحركة.

2) نظرية التقسيم الإداري:

ومن أبرز روادها **هنري فايول (H.Fayol)** وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

3) النظرية البيروقراطية:

تتسبب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر (Max Weber)** حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات .

وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتناسب إليهم في حدود الأوامر المشددة. هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

4) نظرية العلاقات الإنسانية:

ترتكز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، حيث أنه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام بها **كيرت ليون (Kurt Lewin)** والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد. (كنعان، 1982، ص 75-76)

5) نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها **آدمز (Adamz)** على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والإدائي الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

ثالثاً: مفهوم المنظمة الرياضية:

1. تعريف المنظمة:

يعرفها المفكر (ليتر): التنظيم وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة، ومواد أولية، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة. (عمر عيلى 1993، ص 73)

كما أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يربطهم بعض هدف هو إنجاز مهمة ما لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين ولكل منظمة عملها الأساسي، ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ستخذه .

كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفة كل فرد بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين وعلى كل لا يهم كثيراً عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة، وإنما يجب أن تتكون من مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (إبراهيم محمود عبد المقصود 2004، ص 87)

2. عناصر المنظمة:

- 1) التنظيم (المنظمة) نظام به مدخلات وعمليات ومخرجات (كالحاسوب).
- 2) التنظيم (المنظمة) يحتوي علاقات اجتماعية لأنه يأخذ أفراد متنوعين.
- 3) إنها وسيلة لإشباع الحاجات كونه وحدة متكاملة.
- 4) العلاقات داخل المنظمة علاقات متكاملة.
- 5) للمنظمة هيكل تنظيمي.

4. علاقة المنظمة الرياضية بالإدارة :

تصمم أي منظمة لتوفير وسيلة فعالة لتحقيق هدف للمجموعة والإدارة جزء من أي منظمة فعالة حيث أنها تهتم بتوجيه السلوك الإنساني في المنظمة للوصول إلى الهدف الموضوع، ولهذا السبب فإن العلاقة بين المنظمة والإدارة تبرز فيما يلي:

1. يقوم التنظيم بتوفير الهيكل التنظيمي لتحقيق انجاز جماعي.
2. تقوم الإدارة بتوفير وحدات وظيفية لمنظمة فعالة. (إبراهيم محمود عبد المقصود 2004 مرجع سابق ص 88).

استنتاج:

إن للإبداع الإداري علاقة متكاملة مع الأداء الوظيفي، حيث تبرز هذه العلاقة من خلال المكانة التي يحتاجها الإبداع في حياة المنظمات المعاصرة، لذا يعد الإبداع جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة والنهوض بمستوى أداء المنظمات والعاملين فيها.

كما أن الإبداع يعتبر المناخ التنظيمي المناسب للعاملين في جميع المنظمات الرياضية مظهراً للسلوك الإنساني في المنظمات فيعكس إيجاباً على العاملين من خلال إظهار ما لديهم من طاقات وقدرات إبداعية واستثمارها الاستثمار الأمثل لرفع مستوى أدائهم، ويجاد حلول إبداعية وابتكارية لمشاكل العمل التي تواجههم.

كما يساعد على صقل قدرات المرؤوسين، وتنمية مهاراتهم، وتنمية روح الفريق، ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة للمنظمة الرياضية والعاملين فيها على حد سواء.

رابعا: مقومات الإبداع الإداري:

1. البناء التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد أحد الباحثين وهو "جلاس مان" Glass man بان هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله والتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي، بمعنى أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديداً دقيقاً وبالتالي يؤدي ذلك إلى طرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجة المشكلة. ويكون الأفراد أكثر إبداعاً في أدائهم لعملهم عندما يستطيعون إدارة وقتهم بفاعلية ويجدون الوقت المشكلة والحلول الممكنة لها (الهيجان 1999 ص 137-139)

ويؤكد بعض الباحثين أن التأثير الإيجابي للمواقف على الفرد يؤدي إلى أفضل أداء للمهام التي تتطلب حلولاً إبداعية لمشكلات العمل التي تواجهه على عكس الفرد الذي يفرض عليه الوقت أو أنه لم يجد الوقت الكافي لمعالجة المشكلات أو أنه لم يتعرض لموقف أو مواقف إيجابية أو أنه يتعرض لمواقف سلبية ضاغطة عليه تؤثر على أدائه بشكل إبداعي، وهناك تأكيد من بعض الباحثين على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، حيث تعد التغذية المرتدة الملازمة عاملاً هاماً في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين ذلك أن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى تغذية مرتدة عن أدائهم حتى يتمكنوا من معرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة بما هو متوقع منهم من قبل الإدارة، وهناك ثلاث أنواع من التغذية المرتدة وهي التغذية الحياضية، والتغذية الإيجابية، والتغذية السلبية.

- فالتغذية الحياضية: وهي التي لا تقدم معلومات ذات قيمة أو أهمية للأفراد عن أدائهم، وبالتالي فإنها غير محفزة للإبداع.

- أما بالنسبة للتغذية المرتدة السلبية: فهي التي تحتوي على معلومات من شأنها أن تعيق عملية الإبداع لما تتضمنه من النناء والتقدير إلى جانب حوافز كالمكافآت والترقيات، وهذا التقدير والثناء يعدان عاملان مهمان فيما يتعلق بتشجيع الأفراد والتي طبقت على العاملين في مجال البحوث والتطوير أنهم أشاروا إلى أن غياب الثناء والتقدير من مدرائهم كان أحد الأسباب التي أدت إلى عدم انجاز أعمالهم بطرق إبداعية، وفي إطار نظرية التأثيرات الموقفية وجد الباحثون أن هناك علاقة بين الإبداع ومدى صرامة أو مرونة العلاقة والتي تحدها المستويات الإدارية بين الأفراد ورؤسائهم، بمعنى أنه كلما كانت هذه العلاقة مبنية على أساس الرسمية الصارمة في تحديد علاقة الفرد برئيسه المباشر، فإن ذلك عامل سلبي على أصحاب القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وأن المنظمات التي تمتاز هيكلها التنظيمية بعدم المركزية وبالمرونة ربما توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لظهور إمكاناته الإبداعية. (الهيجان، مرجع سابق ص 140-142)

ونستنتج مما سبق أن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حرته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته ومدى وجود المؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها، والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير، وهذه العوامل تؤثر على الأداء الإبداعي للفرد وكل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد مقومات الإبداع الإداري.

2. المهارات الفردية:

كما يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصرًا مهماً بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد، فقد قامت "امابيل Amabil" بالعديد من الدراسات التي تتصل بالإبداع في عدة مجالات كالإقتصاد وإدارة الأعمال ووجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى أكثر من القدرة والموهبة المعرفية حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. الدافع الداخلي لإنجاح المهمة.
2. المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به.

3. المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

وأكدت "امابايل" أيضا أن الدوافع الداخلية أكثر العوامل أهمية في الإبداع حيث أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما:

- المتعة وتحقيق الذات.
- الرضا عن الذات.

وتؤكد أيضا أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به والذي يمكن تنميته عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد مما يساعد على نماء ثقة الفرد بنفسه في أدائه وبالتالي تحفيزه نحو العمل الإبداعي.

وترى "امابايل" أن الدوافع الخارجية للإبداع الفردي والذي يظهر من خلال وضوح أهداف العمل الذي يقوم به الفرد لها علاقة بوجود المكافآت وعناصر التحدي الخارجي التي تدفع الفرد إلى عمل شيء ما من أجل حل المشكلة، وترى أيضا أن هذه الدوافع على عكس الدوافع الداخلية، حيث إنها من الممكن أن تعمل على تسهيل الأداء إلى الحلول الملائمة للمشكلات موضع البحث والدراسة.

وفي نفس الإطار وضع "لوفلاس Lovlance" نموذجا اقترحه لتحفيز الإبداع من خلال دور المدير في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير على أسس علمية، حيث يرى أن الإبداع في الأداء الوظيفي يعتبر محصلة عاملين هما: القدرة، والدوافع.

وان مسؤولية المدير هي تهيئة البيئة من أجل توفير المناخ الملائم لتحفيز هؤلاء على الإبداع ولتحقيق هذا الغرض حدد ثلاث أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهذه الأنشطة هي:

1. القيام بدور الوسيط أو الرابطة بين هؤلاء العلماء وبقية أعضاء المنظمة.
2. تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة.
3. توفير المصادر اللازمة التي تمكن العلماء من القيام بالدور المطلوب منهم وفي هذا الصدد أكد كل

من "كويستر Koester" و"بيرنسايد Burnside" على دور المدير وأهميته في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تشجيع المرؤوسين عن طريق تقديم الدعم لهم وتوضيح قنوات الاتصال بينهم وبينه ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح وكل ذلك يؤدي إلى شعور الأفراد بوجود المناخ المناسب للإبداع مما يخلق الفرصة لتحقيق ذواتهم من خلال ما يقومون به من أعمال إبداعية (حاتم علي 2003ص85)

وينضح مما سبق أن تنوع المهارات تعد من الخصائص الرئيسة للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها من خلال مشاركتهم في حلها وان الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة وهي تقدم الحافز للتعامل مع المشكلة ومواجهتها في المجال الذي يعمل به الفرد في حين يكون دور الدوافع الخارجية تسهيل أداء الفرد بما يساعد في الوقت ذاته على معالجة المشكلات التي تواجهه بالحلول المناسبة في المجال الذي يعمل به.

3. الإجراءات وأنظمة العمل:

حيث تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم، حيث توجد كثير من المنظمات والأجهزة الإدارية في الوطن العربي عاجزة عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير من نشاطاتها، فعمل ذلك يرجع إلى أنها مليئة بعقول لاتريد التجديد والتحديث، وقد يرجع ذلك لحوف القائمين عليها من تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، الأمر الذي قد يوقعهم في حرج أمام القيادات العليا لاعتقادهم أن التشدد في إتباع الأنظمة والإجراءات حماية لهم من المساءلة قبل الإدارة العليا في التنظيم (النمر)

وينسى كثير من القائمين على إدارة بعض الأجهزة الإدارية أن القوانين والتعليمات هي وسائل ولا تعتبر غايات بحد ذاتها، مما يجعل بعض تلك الأجهزة تقتصر على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية، دون النظر لمساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، ويظهر ذلك جليا في انه في كثير من المنظمات يكون معيار تقييم موظف ما لديها هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضورا ومغادرة.

ورغم أن ذلك المعيار العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف في الموعد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يستحق الذكر (القيوتي 1997ص266)

وفي المقابل نجد أن بعض المنظمات لا تعير اهتماما في التشديد وتوضيح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، مما يفتح المجال للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء هذه الأعمال بمرور الوقت والتي تصبح مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة، مما يكون له اثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية.

وعلى العكس من ذلك عندما يجبر العاملون على الخضوع لتلك القواعد والأنظمة والالتزام الحرفي لها تصبح في حد ذاتها غاية بدلا من كونها وسيلة، مما قد يؤدي إلى اثر سلبي على علاقة المرؤوسين والرؤساء وضعف الدافعية لأداء العمل الإبداعي وبالتالي ضعف الرابطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (الهيجان 1988ص23)

4. الاتصالات:

وللاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سالت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومدرائهم، إلا أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المدراء لما يريد العاملون أن يقولوا وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم. (عبد الوهاب ص11)

والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يوميا في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين (الحقاني ص33) ويمكن القول انه يوجد تأثير ملموس لسياسات الإدارة وتصرفاتها على المناخ التنظيمي فالمدراء الذين يستخدمون أساليب التغذية الراجعة في اتصالهم مع رؤوسائهم والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ موات لتحقيق الانجاز ومن ثم يشعر الأفراد بدرجة أعلى من المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية (العولمة 1994 ص22)

وان نجاح الجماعة في القيام بأدائها بمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها وبما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق، ذلك أن وجود أية عوائق تحول حرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق، ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد في التعبير عن آرائهم. وفي أدائهم لأعمالهم، وقد يحول من فعالية هذه الجماعة في العملية الإبداعية (هيجان 1999 ص24)

ويتبين مما سبق أن الاتصال وظيفته من وظائف الإدارة خصوصا في عملية وظيفته التوجيهية، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات ومن خلال الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين الاستفادة من المعلومات وإحداث التغيير وتعديل السلوك وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في انجاز أعمالهم وفي حل المشكلات والهدف من الاتصالات هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل، حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما ساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.

5. نمط القيادة:

وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيسا أو مديرا أو مشرفا وعلى ذلك فان دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها.

يعتبر تطورا للعملية الإدارية وارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي ودعم وتشجيعا لإبداع العاملين، تستوي في ذلك المنظمات البدائية الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعايشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق

وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي؛

- فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة .
- يوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة.
- إنسان قلق يرفض أن يكون سجيناً للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة.
- نزعتة استطلاعية يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار

والأشياء، تفكيره متشعب غير مثالي (فضل الله 1996 ص173)

إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو احد المهام الرئيسية للقياديين، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر، ويعتبر الرئيس الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة، إلا أن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسين لا يؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لها تأثير ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس، حيث يظهر هو المؤثر الرئيسي في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها (العيسى 1997 ص40)

ويمكن القول أن القيادة في المنظمات الرياضية تؤثر تأثيرا حيويا على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة.

ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه. (فضل الله 1996 ص104)

مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين ومن الأهمية بمكان أن يكون المدراء والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام بهم فلا نتوقع من مرؤوسين أن يفكروا تفكيرا متجددا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالا بالتجديد، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي ويشجع على ذلك مستخدما عدة طرق، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بان يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية هذا جانب من أساليب التشجيع التي يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي والابتكار لدى العاملين .

ومن ناحية أخرى عندما يولى القائد الثقة لمروؤوسيه فان ذلك يساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم وورغباتهم في الرقي والنقد والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. (النمر ص115)

وفي المقابل فان عدم ثقة بعض المدراء أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم، ويحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين، حتى لا يلفتوا أنظار الإدارة العليا لقدراتهم الأمر الذي يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، حيث يرى بعض القادة في ذلك تهديدا لمكانتهم الوظيفية، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتمادا مطلقا (القيوتي 1997 ص267)

ويشير براون Brown إلى علاقة أو دور الرئيس الإبداعي ويرى هناك أعمال ذات أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعا محددة من التابعين.

وبناء على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضا من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجود، ولتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوسين في مفهوم الإبداع في العمل، لا بد من التعرف على ثلاث مفاهيم أساسية هي:

1. في العمل.

2. التمكين.

3. إدراك الفرد لعلاقات العمل.

ويتألف الإبداع في العمل من مزج الأفكار والمفاهيم الجديدة من خلال إعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة في العمل .

• أما التمكين فهو تمكين الفرد من اكتشاف ذاته وحدود قدراته وإمكاناته أو السعي إلى تطويرها.

• أما إدراك الفرد لعلاقات العمل فهو قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينهما، ثم العمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة سواء كانت مشاهدة أو محسوسة (أل خليفة 2000 ص20)

ويرى بعض الباحثين أن وجود القيادات أمر ضروري لأي نشاط اجتماعي، سواء تعلق ذلك بتنسيق الجهود أو تحفيز الأفراد أو توجيه للوصول إلى الأهداف المرجوة وفي المقابل نجد بعض الباحثين لا يعتقدون بضرورة وجود قائد للجماعة وخاصة الجماعة الإبداعية حيث يرون أنها من الممكن أن تؤدي وظائفها بيسر وسلاسة في حين يرى " هيجان " ا ناي جماعة تحتاج في عملها إلى أي نوع من القيادة وان أهمية القيادة للجماعات الإبداعية ينبغي أن يركز حول دور هذه القيادة في تنمية وتشجيع العمليات الإبداعية الابتكارية في أدائها لعملها .

وتؤثر طبيعة الإشراف تأثيرا مباشرا على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية حين أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي فان كان نمط الإشراف تسلطيا، فان ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم لتحسين الأداء. (القيوتي 1997 ص220)

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن: القيادة تلعب دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية ومنظمات العمل تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة واليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية، بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستدير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

6. الحوافز:

وتعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية وعليه ظهور واستمرار الإبداعي في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري. وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز.

فإنها تصبح ذات اثر مهم على الإبداع أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون اثر المكافأة ضعيفا وربما يكون معدوما (عساف 1995 ص42)

ويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما: المكافآت الفردية التي توجه للفرد والمكافآت الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين ومن اكبر التغيرات التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينيات من القرن الماضي التركيز على العمل الجماعي ومن المؤكد أن يغير هذا التركيز على فرق العمل وأسلوب المكافآت في المنظمات التي تكافئ العاملين بها، فأنظمة المكافآت التقليدية التي تشجع الانجازات الفردية لا تتفق أبدا مع أهداف فرق العمل وهياكلها التنظيمية.

حيث أن فرق العمل تركز على التعاون، ولكن أنظمة المكافآت الفردية تسعى لتحقيق الانجازات الفردية، مما يدفع الأفراد على حجب المعلومات على بعضهم البعض، وإلى مقاطعة زملائهم والامتناع على مساعدتهم نهائيا وهذه الآثار الجانبية للحوافز الفردية هي التي دعت العديد من الخبراء باستبدالها بالمكافآت الجماعية وخصوصا في المنظمات التي تتبنى فرق العمل، ولكن ما زالت هناك أصوات ترفض التغيير التام، وتستند إلى حجة مفادها أن المكافآت الجماعية تسوي في المعاملة بين كل أعضاء

الفريق، سواء كانوا ذوي إسهامات ضخمة أو عادية، مما يؤدي في الغالب إلى إثارة الموظفين المتميزين دون أن يكسب الموظفين المترخون أي حافز على تحسين الأداء. (حاتم علي 2003 ص 85)

ويمكن استخدام الأسلوبين في نظام المكافآت بما يساهم في تحقيق العدالة والتوازن لهذه الإشكالية، بحيث تطبق المكافآت الجماعية مقابل ما حققه الفريق من أهداف أو عندما تكون جهود الفرد في هذا الفريق تساعد على تقدم الآخرين بطريق غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو العمل الجماعي والتي تساهم في زيادة تحصيل الموارد المادية أو الوصول إلى اكتشافات هامة أو تحسين الأداء، بينما تطبق المكافآت الفردية بين العاملين بطريقة بحيث لا تتعارض مع أهداف الفريق.

ولذا فهي تحتاج رؤساء ماهرين يجعلون التقييم على سبيل المثال يبدأ من أعضاء الفريق بين بعضهم البعض بحيث لا يؤدي إلى تمزيق الفريق بشكل يستحيل إصلاحه. (الشمري 2001 ص 48)

كما يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها نظاما للحوافز يقدم الثواب المادي والمعنوي لأولئك الذين قدموا أفكارا ومعلومات جيدة أو العمل الذي قاموا به، فالأفراد عندما يلمسون نتائج ايجابية بسلوك معين فإن رد الفعل لديهم يكون بتكرار هذا السلوك، أما إذا كان الثواب سلبيا متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فمن المحتمل أن يصاب الأفراد بإحباط والإفلاق عن السلوك والأداء الذي قاموا به (عبد الوهاب 1980 ص 47)

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية ويتم ذلك عن طريق النظرة المتكاملة للفرد كموظف والى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة. (العدي 1995 ص 153)

والحوافز المعنوية لها اثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات إبداعية وابتكارية في أدائه لعمله، وبالنظر لهمم الحاجات الخمسة في الدوافع ل"ماسلو" نجد أن تحقيق الذات مصدر للإبداع وعلى ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات وان الانجازات الإبداعية تعبير عن ميل الإنسان إلى تحقيق ذاته من خلال السلوك الإبداعي. (الدهان 1989 ص 23)

7. خلق الثقة:

وتعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها.

فالعاملون الذين يتقون بان مديرهم يسعى فعلا لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزون أكثر للعمل وعلى العكس من ذلك إذا شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافقة على ذلك.

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تنثق بالعاملين لديها، هي أن العاملين يستعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلا لثقة المنظمة، وهي من أهم أشكال التحفيز الذاتي للعاملين، وفي محيط العمل تعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين. (حاتم علي مرجع سابق ص 95)

وهذا يساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمروسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وبالتالي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرفي ويساعد بالوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

8. التدريب:

يعد التدريب احد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع الإداري وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي، خصوصا وان المنظمات على أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات علماء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الخدمات والأعمال تختلف تماما عن الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمضمون والوظيفة، وترتبط على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات أعمال تكون مداراة بواسطة فرق ومجموعات عمل. (الشواف 2000 ص 24-25)

وقد حدثت تطورات هامة في مجال المعلومات والاتصالات خلال الخمسة عشرة سنة الأخيرة، مما أحدث تغيرات كبيرة على البنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، بل أيضا على أنظمة وبرامج التعليم العام والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثيرات التقدم التكنولوجي في مجال العمل مما يترتب على ذلك ان تتغير العلاقة بين العلوم والمعرفة، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون عتيقة بعد سنوات قليلة، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله أو أن يظل محافظا على عمله أو مستوى أدائه الحالي فعليه عند ذلك أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة. (الهويشل 2000 ص 74)

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية والى جانب ذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة برفع كفاءة وفعالية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية والأخذ في الحسبان التوقعات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها من حيث جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية وحتى يتم ضمان تكامل وظيفة التدريب وتأتي نتائجه كما ينبغي فلا بد من تحديد أربعة عناصر هي تحديد احتياجات المنظمة، وتحديد احتياجات الجماعة، وتحديد احتياجات الموظف، وتحديد احتياجات الوظيفة.

خاتمة:

إن الإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات والهيئات الرياضية، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة التغيرات والمستجدات والنهوض بمستوى المنظمات والعاملين فيها. حيث أن للإبداع أهمية قصوى في العمل الإداري فهو يؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وتنمية روح الفريق والروح المعنوية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة للهيئات أو المنظمات الرياضية والعاملين فيها . وعلى الرغم من أهمية الإبداع الإداري ودوره الفعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي إلا أن الإبداع في العمل الإداري لا يزال محدودا بسبب العديد من المعوقات التي تحول دون ذلك.

المراجع:

1. سورة الأحقاف، الآية 09.
2. القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، سنة 2، عمان، 1997.
3. بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، نابلس، 2008.
4. حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
5. السلطان فهد، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرياض، 2004.
6. السليم عبد الله، اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين، رسالة ماجستير ،الرياض، 2002.
7. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الأردن، 2003
8. العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، 2006.
9. إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، 2004.
10. عمر عقيلي و قيس المؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر، 1993 .
11. هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز الدراسات والبحوث، 1999
12. الزهران حسين، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، الرياض، 1999
13. الحازمي خليل، اثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الزمنية، رسالة ماجستير، 1420هـ.
14. عبد الوهاب علي، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1401هـ
15. الحقباني تركي، اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418هـ
16. العواملة، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة الدراسات، العدد 3، الأردن.
17. عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري العدد 62، مسقط، 1995.
18. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، 2003.
19. الشمري، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، 2001.
20. الدهان اميمة، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 26، العراق، جامعة الموصل، 1989.
21. الشواف سعيد، تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة، مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، 2000.
22. الهويشل، الأبعاد والتحديات التي تواجه التعليم والتدريب المهني، مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، 2000.