

جامعة الجزائر 2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
- البلدة - المدينة -

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع- تنظيم وعمل-

إشراف
الأستاذ الدكتور الهاشمي قراني

إعداد الطالب
نصر الدين بن عودة

السنة الجامعية 2015 - 2016

جامعة الجزائر 2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري

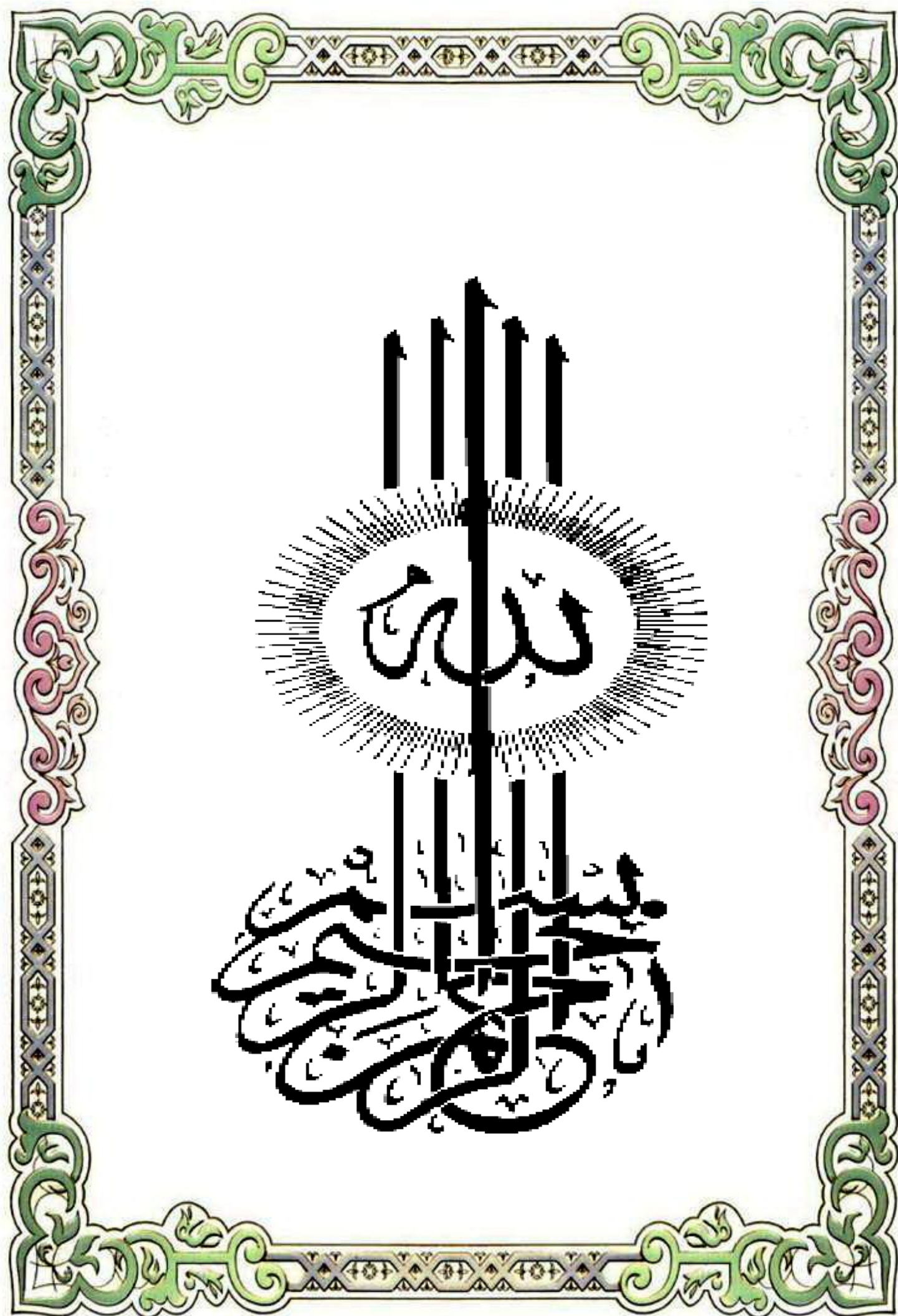
دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
- البلدية - المدينة -

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع- تنظيم وعمل-

إشراف
الأستاذ الدكتور الهاشمي قراني

إعداد الطالب
نصر الدين بن عودة

السنة الجامعية 2015 - 2016



شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى على أن منى علينا بالصحة و العافية
يقول الرسول صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
يسعدني و يشرفني أن أتوجه بالشكر الجزيل و العرفان و التقدير و
الامتنان العظيم لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور الهاشمي مقراني الذي
أشرف علي مرشدا و موجهها ومعلما ، والذي كان لأرائه السديدة و
توجيهاته القيمة و مجهوداته الوفيرة أكبر الأثر في انجاز هذه الدراسة كما
أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور جمال معتوق والأستاذ
الدكتور الفضيل رتيمي الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم واقتراحاتهم
ونصائحهم القيمة وكافة أساتذة جامعة البليدة وجامعة الشلف قسم علم
الاجتماع كما لا ننسى مسؤولي شركة توزيع الكهرباء و الغاز البليدة
والمدية على الخصوص مدير المالية والمحاسبة زيدان سليم، والمكلفان
بالدراسات بطاش أمين و موزاي سمير.

نصر الدين بن عودة

إهداء

إلى من قرن الله طاعته بطاعتهما

إلى رمز الرجولة و التضحية أبي رحمه الله

إلى الصدر الحنون أمي العزيزة

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا ووفاء

إلى زوجتي حبا واعتزازا

إلى أبنائي الأحباء إيمان، خولة، أحمد ياسين

إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الكرام

إلى وطني الحبيب

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال

مقدمة أ - ب

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة النظرية

أولاً: أسباب اختيار الموضوع	03
ثانياً: أهمية و أهداف الدراسة	03
ثالثاً: إشكالية الدراسة و فرضياتها	05
رابعاً: مفاهيم الدراسة	08
خامساً: المقاربة السوسيولوجية	20
سادساً: الدراسات السابقة	28
سابعاً: صعوبات الدراسة	43

الفصل الثاني الإبداع الإداري وأساليب تطويره

المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري	45
المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري	45
المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري والعوامل المكونة له	47
المطلب الثالث : خصائص الإبداع وملامح الإداري المبدع	51
المبحث الثاني : مقاييس وعناصر ونظريات الإبداع الإداري	54
المطلب الأول : مقاييس الإبداع الإداري	54
المطلب الثاني : عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة	54
المطلب الثالث : نظريات الإبداع الإداري	57
المبحث الثالث: : مراحل وأنواع ومستويات الإبداع الإداري	62

المطلب الأول : مراحل الإبداع.....	62
المطلب الثاني: أنواع الإبداع:.....	65
المطلب الثالث: مستويات الإبداع في المنظمة	68
المبحث الرابع : العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري.....	71
المطلب الأول: مقومات الإبداع الإداري.....	71
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري.....	73
المطلب الثالث: العوامل المحفزة والمعيقة للإبداع الإداري.....	80
المبحث الخامس : آليات تطوير الإبداع الإداري	86
المطلب الأول : أساليب توليد الأفكار الإبداعية	86
المطلب الثاني: إستراتيجية دعم الإبداع الإداري.....	91
خلاصة الفصل.....	93

الفصل الثالث دور البيئة الأسرية في تربية الإبداع لدى الأطفال

المبحث الأول : ماهية الأسرة.....	95
المطلب الأول : مفهوم الأسرة.....	95
المطلب الثاني : وظائف الأسرة	97
المطلب الثالث : الأسرة ودورها في عملية التنشئة الاجتماعية والعوامل المؤثرة فيها ...	101
المبحث الثاني : عوامل نجاح الإبداع لدى الأطفال ومعيقاته	109
المطلب الأول : العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع لدى الأطفال.....	109
المطلب الثاني : معوقات التفكير الإبداعي الناتجة عن التربية الأسرية.....	113
المبحث الثالث : دور الأسرة في اكتشاف مواهب الأطفال وإبداعاتهم	116
المطلب الأول : سمات الطفل المبدع	116
المطلب الثاني : المشكلات والمعوقات التي تواجه الموهوبين والمبدعين	118
المطلب الثالث : دور الأسرة في الكشف عن الأطفال الموهوبين والمبدعين	120
المبحث الرابع: إسهامات الأسرة في تنمية ورعاية الإبداع والتفكير الإبداعي لدى الأطفال.....	121
المطلب الأول : دور الأسرة و الوالدين في تنمية و رعاية الإبداع و التفكير لدى الأطفال	121
المطلب الثاني: الرعاية الأسرية للموهوبين والمبدعين.....	125

المطلب الثالث : إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها.....127

خلاصة الفصل.....144

الفصل الرابع : دور البيئة المدرسية في توفير التربية الإبداعية

المبحث الأول : المدرسة ماهيتها مميزاتها ووظائفها146

المطلب الأول : تعريف المدرسة.....146

المطلب الثاني : أهمية المدرسة ومميزاتها.....147

المطلب الثالث : وظائف المدرسة149

المبحث الثاني : دور المدرسة في الكشف عن الموهوبين و المبدعين و رعايتهم154

المطلب الاول : الكشف عن الموهوبين و المبدعين في المدرسة.....154

المطلب الثاني : رعاية الموهوبين و المبدعين في المدرسة161

المطلب الثالث : مشكلات الموهوبين و المبدعين في المدرسة.....162

المبحث الثالث : دور المدرسة في تنمية الإبداع لدى التلاميذ.....163

المطلب الأول : ادوار المعلم في تعليم التفكير الإبداعي.....163

المطلب الثاني : إسهامات مدير المدرسة في تنمية التفكير الإبداعي.....164

المطلب الثالث : طرق التدريس و البرامج التعليمية وتأثيرها على الموهبة و الإبداع 169

المبحث الرابع : دور البيئة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي و الإبداع و معيقاتها.... 179

المطلب الأول : البيئة المدرسية وتنمية التفكير الإبداعي و الإبداع.....179

المطلب الثاني : معوقات الإبداع و التفكير الإبداعي في المدرسة وكيفية التغلب عليها....182

المطلب الثالث : المنظور التربوي للتعليم الإبداعي.....186

خلاصة الفصل.....190

الفصل الخامس القيادة الإدارية ودورها في تشكيل الثقافة الإبداعية

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية.....193

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها.....193

المطلب الثاني : أهمية القيادة الإدارية.....198

المطلب الثالث : خصائص القيادة.....199

المبحث الثاني : مقومات ووظائف ومصادر قوة القيادة الإدارية 201

المطلب الأول : مقومات القيادة الإدارية	201
المطلب الثاني : مهام وأدوار القائد الإداري.....	202
المطلب الثالث : مصادر قوة القيادة.....	203
المبحث الثالث : أنواع و أنماط و نظريات القيادة الإدارية.....	204
المطلب الأول : أنواع القيادة.....	204
المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية	205
المطلب الثالث : نظريات القيادة.....	207
المبحث الرابع : المهارات الإبداعية للقيادة الإدارية	215
المطلب الأول: مهام القائد الإبداعي.....	215
المطلب الثاني : وسائل بلوغ تنافسية القائد.....	218
المطلب الثالث : المهارات السلوكية و الإدارية اللازمة لنجاح القيادة	218
المبحث الخامس : مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع الإداري.....	225
المطلب الأول: التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المنظمات.....	225
المطلب الثاني : اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري	226
المطلب الثالث : تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع.....	228
خلاصة الفصل.....	231
الفصل السادس: المناخ التنظيمي ودوره في توفير بيئة داعمة ومحفزة للإبداع	
المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي	234
المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي	234
المطلب الثاني : مداخل المناخ التنظيمي.....	237
المطلب الثالث : أهمية المناخ التنظيمي.....	240
المبحث الثاني : خصائص و قياس و دور المناخ التنظيمي	242
المطلب الأول : خصائص المناخ التنظيمي	242
المطلب الثاني : قياس المناخ التنظيمي	243
المطلب الثالث : دور المناخ التنظيمي	246
المبحث الثالث : الأبعاد و العناصر و العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....	247

المطلب الأول: أبعاد و مستويات المناخ التنظيمي.....	247
المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي	249
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	255
المبحث الرابع : أنواع وأنماط ونماذج المناخ التنظيمي.....	259
المطلب الأول : أنواع المناخ التنظيمي.....	259
المطلب الثاني : أنماط المناخ التنظيمي.....	260
المطلب الثالث: : نماذج المناخ التنظيمي.....	262
المبحث الخامس : فاعلية المناخ التنظيمي	266
المطلب الأول: مدعمات ومعوقات المناخ التنظيمي	266
المطلب الثاني: تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي الفعال.....	267
المطلب الثالث:المبادئ الإدارية الواجب توفرها في المناخ التنظيمي للمؤسسة المبدعة.....	269
خلاصة الفصل.....	272
الفصل السابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
المبحث الأول المناهج و الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة	273
المطلب الأول : منهج الدراسة	273
المطلب الثاني : الأدوات المنهجية	274
المبحث الثاني أدوات عرض و تحليل البيانات	278
المطلب الأول : أدوات عرض البيانات	278
المطلب الثاني : أدوات تحليل البيانات.....	279
المطلب الثالث : مجتمع البحث	279
الفصل الثامن : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة	
المبحث الأول : نشأة ومراحل تطور الشركة	281
المبحث الثاني : تحليل الهياكل التنظيمية ومهامها	286
المبحث الثالث : خصائص العينة	294
الفصل التاسع : تحليل المعطيات الميدانية	
المبحث الأول : البيئة الأسرية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها	300

343	المبحث الثاني : البيئة المدرسية ودورها في توفير التربية الإبداعية
	المبحث الثالث : المهارات الادارية و السلوكية للقيادة القيادة الإدارية دور في
367	تشكيل و تطوير الإبداع الإداري.
393	المبحث الرابع: المناخ التنظيمي ودوره في توفير بيئة داعمة ومحفزة للإبداع
431	الاستنتاج العام
445	خاتمة
452	قائمة المراجع.....
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم
294	توزيع المبحوثين حسب السن و الفئة المهنية	01
295	توزيع المبحوثين حسب الجنس و الفئة المهنية	02
296	توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي و الفئة المهنية	03
297	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي و الفئة المهنية	04
298	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية و الفئة المهنية	05
300	المستوى التعليمي للوالدين	06
302	دخل الولدين حسب الفئة المهنية	07
303	نوعية المسكن وعلاقته بدخل الوالدين	08
305	عدد أفراد الإخوة وعلاقته بدخل الوالدين	09
306	تلبية الأسرة لاهتمامات و حاجات أبنائها وعلاقتها بدخل الوالدين	10
307	توفر الوسائل التعليمية في المنزل وعلاقتها بنوعية المسكن	11
308	تشجيع الوالدين على المطالعة في المنزل حسب الفئة المهنية	12
310	رد فعل الوالدين في حالة ارتكاب الأبناء الأخطاء وعلاقتها بدخل الوالدين	13
312	موقف الوالدين من ممارسة الابناء للهواية المفضلة حسب الفئة المهنية	14
313	اهتمام الوالدين بتنمية الاستعدادات والقدرات الفنية للأبناء حسب الفئة المهنية	15
314	مشاركة الأبناء في نشاطات الأسرة حسب الفئة المهنية	16
315	تكليف الأبناء بالمسؤوليات حسب الفئة المهنية	17
317	الشعور بجانب الأولياء حسب الفئة المهنية	18
318	العلاقة بين الوالدين حسب الفئة المهنية	19
319	أسلوب معاملة الوالدين للأبناء حسب الفئة المهنية	20
321	أسلوب التمييز في معاملة الأبناء حسب الجنس	21

322	وجود الحوار بين الوالدين و الأبناء و العلاقة بين الاولياء	22
324	تشجيع الوالدين على طرح التساؤلات وعلاقته المستوى التعليمي للوالدين	23
326	تشجيع الوالدين هواية الرحلات وعلاقتها بدخل الوالدين	24
327	مناقشة محتوى البرامج التلفزيونية وعلاقته بالمستوى التعليمي للوالدين	25
329	اهتمام الوالدين بلعب الأبناء وعلاقته بنوعية السكن	26
330	اهتمام الوالدين بألعاب الأبناء وعلاقتها بدخل الوالدين	27
331	اهتمام الأولياء بروضة الأطفال حسب الفئة المهنية	28
333	توفير البيئة المناسبة على اكتساب اللغة وعلاقتها بالمستوى التعليمي للوالدين	29
335	توفير البيئة المناسبة على اكتساب اللغة و العلاقة بين الوالدين	30
336	حرص الوالدين على التواصل مع المعلمين في المدرسة حسب الفئة المهنية	31
343	علاقة التلاميذ بالمعلم ومدى مساعدتهم على حل مشاكلهم وتلبية حاجاتهم	32
344	علاقة التلاميذ بالمعلم وأثرها على قدراتهم الذاتية و تفكيرهم الإبداعي	33
346	علاقة المبحوثين بالمعلم والأساليب التعليمية المستعملة في المدرسة	34
347	طريقة التدريس التي يستخدمها المعلم أثناء تقديم الدروس حسب الفئة المهنية	35
348	استعمال المعلمين للوسائل التعليمية في شرح الدروس حسب الفئة المهنية	36
349	تشجيع المعلمين على المناقشة وتوجيه الأسئلة وعلاقتها بطريقة التدريس	37
351	الطريقة المتبعة في تعليم التلاميذ حسب الفئة المهنية	38
352	مراعاة المعلم للفروق الفردية للتلاميذ وعلاقته بالطريقة المتبعة في التعليم	39
353	تشجيع المعلم على المطالعة وعلاقتها بالطريقة المتبعة في التعليم	40
354	الاهتمام بالأنشطة المدرسية واهتمام الوالدين بالانشاطات الفنية و الادبية	41
356	تشجيع المدرسة على الرحلات التربوية و الترفيهية والاهتمام بالانشطة المدرسية	42
358	وجود الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة ومساعدة المعلم للتلاميذ	43
359	توفر الإمكانيات و التجهيزات حسب الفئة المهنية	44
360	الرضا عن المناخ السائد في المدرسة و توفر الإمكانيات و التجهيزات	45
362	الطريقة الكفيلة التي تنمي التفكير الإبداعي حسب الفئة المهنية	46
367	قدرة القائد الإداري على تعليم مرؤوسيه حسب الفئة المهنية	47

369	تشجيع القيادة الإدارية على المبادرة وعلاقتها بالتسامح مع الأخطاء	48
370	رد فعل القيادة الإدارية من مساهمات المرؤوسين في تقديم الحلول للمشكلات و الأفكار الجديدة و تأثيره على سير العمل	49
372	أسلوب الرقابة المطبق على المرؤوسين وانعكاسه على أدائهم	50
373	طرق التعبير عن الانشغالات مع الرئيس و أثر ذلك في سير العمل	51
374	الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقييمها للأداء وعلاقتها برضاها	52
376	التفويض بالصلاحيات والتكليف بالمهام والأعمال حسب الفئة المهنية	53
378	الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقديمها للحوافز حسب الفئة المهنية	54
380	نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم الإداري وعلاقتها بالاقدمية	55
382	مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات حسب الفئة المهنية	56
384	الأساليب التي يستعملها الرئيس لتحسين العملية الإدارية حسب الفئة المهنية	57
386	تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قادتهم كقدوة حسب الفئة المهنية	58
388	أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل حسب الفئة المهنية	59
390	الصفات الضرورية للمسؤول لتطوير القدرات الإبداعية حسب الفئة المهنية	60
396	سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة حسب الفئة المهنية	61
398	مساهمة التكوين في تحسين أداء العمل حسب الفئة المهنية	62
401	الرضا عن سياسة الترقية وعلاقته بالاقدمية	63
403	تقييم المرؤوسين للاتصال المفضل حسب الفئة المهنية	64
404	تقييم المرؤوسين لظروف العمل المادية في المؤسسة حسب الفئة المهنية	65
406	الرضا عن الخدمات الاجتماعية حسب الفئة المهنية	66
408	الأسس التي يعتمد عليها المرؤوس في اختيار جماعة العمل حسب الفئة المهنية	67
410	تحديد قوانين الانضباط بالمؤسسة وعلاقته بالأقدمية	68
412	كفاية الأجر وعلاقته بالاقدمية	69
414	ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير الإبداع حسب الفئة المهنية	70
416	أساليب العمل المفضلة لدى إدارة المؤسسة حسب الفئة المهنية	71
417	محتوى وطبيعة العمل حسب الفئة المهنية	72

419	مدى تناسب منصب العمل مع المؤهلات العلمية حسب المستوى التعليمي	73
420	مدى شعور المرؤوسين بالاستقلالية المهنية والثقة بالنفس وعلاقتها بالأقدمية	74
422	مدى استخدام المبحوثين جهاز الحاسوب في العمل حسب الفئة المهنية	75
423	تخصيص ميزانية أو مصلحة لرعاية العمل الإبداعي حسب الفئة المهنية	76
424	نوع التغيير المناسب لتوفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع حسب الفئة المهنية	77

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم
55	عناصر الابداع	01
63	مراحل الابداع	02
67	أنواع الابداع عند تايلور	03
74	العوامل المؤثرة في الابداع الاداري	04
91	استراتيجيات دعم الابداع	05
182	معوقات الابداع	06
212	نموذج القيادة التفاعلية	07
213	نموذج القيادة التبادلية	08
238	المدخل الادراكي للمناخ التنظيمي	09
238	المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي	10
239	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	11
250	العناصر الاساسية للمناخ التنظيمي	12

مقدمة

إن الإبداع الإداري ظاهرة مختلفة نسبيا عن الاختراع التقني و الفني الذي ينشأ بمقدرة أفراد موهوبين و متفوقين ، و لذلك فهو مجهود جماعي يستند إلى سياسة عامة تقوم بها إدارة المؤسسة تهدف إلى إيجاد أفكار و اقتراحات كفيلة بتنمية إمكانات العاملين على حل المشاكل .

ولقد ظهر مدخل معاصر في دراسة قضايا الإدارة العامة و ظواهرها يعرف بالمدخل البيئي ويهتم بدراسة العوامل الاجتماعية و النفسية و الإنسانية، و إبراز العلاقة بين الإدارة و بيئتها من خلال دراسة العوامل المختلفة التي تكسب مجتمعا معيناً صفاته و خصائصه. ويرى رواد هذا المدخل أن الأنماط الإدارية و الوظيفية في كل بلد تتأثر بمؤثرات البيئة الخارجية للمنظمة و هي العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية والحضارية السائدة في المجتمع التي تتفاعل معا لتخرج نظاما معيناً من الإدارة ، وبمؤثرات البيئة الداخلية للمنظمة و تتمثل في النمط القيادي ، والمناخ التنظيمي، و الممارسات الإدارية و الجوانب الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة. وانتشر تطبيق المدخل البيئي في دراسات الإدارة العامة مع النظر إلى الإدارة كنظام اجتماعي مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة. ومن هنا تبرز أهمية العوامل و المتغيرات البيئية و دورها في التأثير على السلوك و التصرفات لتحقيق الرضا الوظيفي و الإبداع التنظيمي.

و الحقيقة فإنه لا يمكن تناول جميع العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المؤثرة في بيئة العمل لأنه يتطلب مشروعا بحثيا موسعا و سيحاول الباحث تناول بعض العوامل البيئية سواء العوامل البيئية الخارجية (البيئة الأسرية والمدرسية) والعوامل البيئية الداخلية (القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي) ثم سنتناول موضوع الإبداع الإداري و مقدار ما تسهم به العوامل البيئية من تأثير على سلوك العاملين في عملهم.

و على هذا فإن دراستنا هذه تحاول معرفة العلاقة بين العوامل البيئية و الإبداع الإداري ، و لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى :

القسم الأول: الذي يشمل الجانب المنهجي و الجانب النظري و المقسم إلى عدة فصول:
الفصل الأول: الذي يحتوي على الجانب المنهجي للدراسة و الذي يضم بدوره أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة ، إضافة إلى الإشكالية و الفرضيات، تحديد المفاهيم والمقاربة السوسيولوجية و الدراسات السابقة و كذا الصعوبات.

أما الجانب النظري فقسمناه إلى عدة فصول:
و نعالج في الفصل الثاني الإبداع الإداري و أساليب تطويره. و نخصص الفصل الثالث لدور البيئة الأسرية في تربية الإبداع لدى الأطفال . بينما نتناول في الفصل الرابع لدور البيئة المدرسية في توفير التربية الإبداعية. أما الفصل الخامس نتعرض فيه لدور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري. و نتعرف في الفصل السادس إلى المناخ التنظيمي ودوره في توفير بيئة داعمة للإبداع.
أما القسم الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة:
نعالج فيه أفراد العينة و كيفية تصنيفها و التقنيات و المناهج المستعملة للدراسة، ثم نتناول عرض و تحليل معطيات و نتائج الدراسة، لنخلص في الأخير إلى استنتاج عام ثم الخاتمة والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات ومحاولة إعطائه الطابع السوسيولوجي الذي لقي اهتمام كبير في ميدان السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال.
- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسات الجزائرية للإبداع .
- نظرا لتطورات العصر المتسارعة التي تتطلب التجديد والإبداع في جميع الميادين وانعكاسها على أداء العاملين و المؤسسات ، مما يجسد التوجه نحو الأعمال الإبداعية و التطويرية في العالم الراهن.
- قلة الدراسات التي تربط الإبداع الإداري بالعوامل البيئية خاصة دراسات علم الاجتماع في حدود اطلاعنا .
- تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة الماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشكلات بطريقة مبتكرة.

ثانياً: أهمية و أهداف الدراسة

- تهدف للكشف عن جوانب الإبداع الإداري في المؤسسة، و تحديد المعوقات البيئية والتنظيمية و الشخصية التي تحد منه.
- معرفة كيف يمكن أن تكون البيئة السائدة أوالمحيطة بالمنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم الإبداعية، و كيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- محاولة معرفة مميزات وخصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تبنيتها لثقافة الإبداع ، ومدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية.
- تهدف إلى إثراء المعرفة من الناحية النظرية من خلال ما كتب حول الإبداع ، والتعرف على واقعه في المؤسسة و تحليله من خلال الدراسة الميدانية .

- الغرض من الدراسة توجيه الاهتمام بالعوامل البيئية الداخلية للمؤسسة المتمثلة في القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي المساعد على الإبداعية في العمل والعوامل البيئية الخارجية للمؤسسة من خلال الأسرة و المدرسة في تكوين شخصية المبادرة و الابتكار و الإبداع لدى الطفل و التلميذ على التوالي و هل هناك تكامل و تواصل القيم و المعايير بينها او تضاربها.
- إن الهدف الذي نسعى الوصول إليه إمداد المسؤولين ببيانات و توصيات و مقترحات مستمدة من دراسات ميدانية تساعد على بناء وتطوير ودعم القرارات الإبداعية و الارتقاء بمستوى أداء العاملين.
- التعرف على الأسلوب القيادي و الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات .
- التعرف على الواقع الفعلي (الجوانب الايجابية و السلبية) لأداء المؤسسات الأسرية ، التعليمية والتنظيمية ذات الصلة بتربية الإبداع.
- إبراز الدور المهم و الفاعل الذي يمكن أن تقوم به الإدارة التربوية (الأسرة ، المدرسة) في تربية الإبداع ورعاية التفوق.
- التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية التربوية العليا على تفعيل التربية الإبداعية في مؤسساتنا التربوية.

ثالثاً: إشكالية الدراسة و فرضياتها

لقد تناول موضوع الإبداع كثير من الكتاب و الباحثين على اختلافهم ، من اقتصاديين و إداريين و علماء نفس وغيرهم، كما نشرت الكثير من الأبحاث والمقالات وعقدت المؤتمرات و الندوات وشملت هذه الأبحاث كيفية تطبيقه في المؤسسات ، و الوسائل و الموارد اللازمة لتحقيقه ، و المعوقات التي تؤول دون الوصول إليه و غيرها. ويشكل موضوع الإبداع من المواضيع الجديدة في منظماتنا الجزائرية ، هذا نظرا لارتباطه بالبعد الثقافي و الاجتماعي و النفسي للأفراد ، وهي من الأبعاد التي لم تحظى بالمكانة و بالأهمية اللازمة ضمن أنظمة التسيير و أساليب إدارة الموارد البشرية المتبعة .

وفي ظل التحولات الدولية وما تتضمنه من تقدم علمي وتكنولوجي وتطور في كافة المجالات، وما تعيشه المنظمات الجزائرية من ظروف متغيرة ومعقدة ، نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، تفرض عليها تحديات عديدة ينبغي عليها مواجهتها ، وان التحدي الأكبر الذي تواجهه هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر و نظم علمية ، لتحفيز و دعم القدرات الإبداعية ، والتي تمكنها من تطوير و خلق حلول و أفكار للوضعية التي تعيشها و للمشاكل التي تواجهها .

ونتيجة لما يشهده عصرنا الحاضر من تغيرات متسارعة و التي بدورها انعكست على منظماتنا الاقتصادية و الإدارية ، أصبحت تواجه تحديات كبيرة في مختلف المجالات ، كما تواجه متغيرات بيئية داخلية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة فالعمال يتعاملون مع عدد من المتغيرات التي تؤثر على العملية الإدارية ، هذه المتغيرات قد تكون سلبية أو ايجابية تساهم في دفعهم إلى الإبداع داخل التنظيم وقد تكون مؤثرات هيكلية ذات علاقة بأنظمة و قواعد و إجراءات العمل أو قد تكون غير هيكلية مصدرها العلاقات الإنسانية بين العاملين وزملائهم في العمل.

ولدراسة العوامل التي تحفز على الإبداع أو تعرقل تحقيقه ركزت بعض الدراسات على العوامل أو الخصائص البشرية كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري ، فان القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير و الإبداع، ويلعب القادة الدور الكبير في نشأة و تشكيل ثقافة تنظيمية إبداعية و صياغة بنيتها و مناخها، فمن طريقة عملهم يشيرون القيم و المثل التي سيحتذي بها، و تضع المنظمة على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الايجابية للمناخ الإبداعي في المنظمة، لذلك ثقافة القائد الإداري تؤدي إلى فرض نمط إما يساعد على تطوير الأداء و الإبداع ، من خلال

توفير المناخ الملائم الذي يساعد في الكشف على القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، أو يسهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط المبدعين و عدم تشجيعهم، وفرض الجمود والرتابة والتقييد بالأوامر والتعليمات وانجاز العمل بالطريقة الروتينية. أما بالنسبة للعوامل الإدارية و التنظيمية فنجد أن كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للمنظمة والإجراءات و الأنظمة المتبعة ، تعتبر أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي و السلوكي الذي يشجع على الإبداع ،قد تكون الإدارة إبداعية أو ابتكاريه المنهج والتفكير والأساليب ، كما قد تكون أحد معوقات الإبداع الحقيقي، ويعتبر المناخ التنظيمي كانعكاس للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من مجموعة من القوى الداخلية المتفاعلة و في ضوء مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل، أصبح الهدف الأسمى للمنظمات توفير المناخ التنظيمي الملائم و المشجع على العمل الإبداعي، و تبني الأساليب الإبداعية في حل المشكلات المختلفة وعدم إتباع الأساليب التقليدية.

وقد يتعرض العاملون لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديهم ، و بالتالي فان توفرها و استغلالها لا يقتصر على دور التنظيم فقط ، بل تحيط بالعاملين العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكهم ولا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها، والطريقة التي تقوم من خلالها بالاتصال مع البيئة الخاصة بها، فالتفاعل بين الفرد و المجتمع و ما يحتويه من عوامل و متغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد و سلوكه و استعداداته للإبداع و التفوق و التميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة التي تشكل التنشئة الاجتماعية الأولى للفرد ودورها في صياغة و تطوير شخصية الطفل ودفعه إلى تحقيق التميز السلوكي ، فمن الأسرة يتعلم كيف يكون مبدعا ، و كيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية، فهي تسهم في تشكيلة شخصية الفرد ليكون مبدعا أو تقليديا ،وبذلك فان الأسرة تملك القدرة على أن تكون من العوامل الايجابية التي تبلور مواهب الأطفال الإبداعية ، كما يمكن أن تكون عوامل هدم تحجم بواذر الإبداع عند الطفل . أما المؤسسة الاجتماعية الثانية وهي المدرسة ،فهي بدورها تؤثر على الفكر الحر للتلميذ من خلال طرق التربية و التعليم المتبعة في المدارس التعليمية بمختلف مراحلها. فعندما تكون طرق التعليم تلقينية تعتمد على الحفظ ثم إتباع ذلك بصبها في الامتحان دون أن يطلب من التلميذ تحليلها أو التفكير فيها ونقدها و الزيادة عليها و الاستنتاج منها ، فان ذلك يشكل طريقة تفكير هذا التلميذ ويحوله إلى كتلة متلقية غير قادرة على استيعاب المعلومات أو الاستفادة منها بتمثلها في حياته أو ربطها بواقعه المعاش، وبالتالي تتضاءل

فرصة تطوره لما تعلم وإقدامه على إبداع الجديد. أما عندما تعمل طرق التعليم بهدف تشجيع التلميذ على أعمال عقله وحواسه بالملاحظة و التحليل و الفهم والتمييز والاستنتاج ، فان ذلك يجعل موقفه من المدرسة و العلم ايجابيا ويزيد من فرص فهمه واستقلالية فكره وتقدم أدائه سواء في الامتحانات الدراسية أو في امتحانات الحياة العملية أو المهنية لاحقا .يأتي بعد ذلك دور ووسائل الإعلام باختلاف أنواعها و وسائلها ومدى اهتمامها بالإبداع و التطور و مدى تقديمها برامج واقعية، والمؤسسات البحثية و الثقافية والمهنية من خلال وسائل التربية و التوجيه الثقافي والحوافز التي تمنحها لتشجيعهم على التنافس و الإبداع، و دور الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليده وقيم ومعتقدات ومستوى طموحاته ، و دور النظام السياسي في وضع المناهج التعليمية والظروف الأمنية والاستقرار السياسي وتوافر الإرادة والدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين تساعد على نمو القدرات الإبداعية، فالإدارة المسؤولة عن المنظمة تتأثر بلون النظام السياسي و فلسفة النظام الحاكم وطبقا لنمط التيارات السياسية أو الحزبية السائدة مما ينعكس على تصرفات و سلوكيات القيادات الإدارية والعاملين ويولد الشعور بعدم الأهمية بالإبداع و الميل إلى السلوكيات السلبية، أما العوامل الاقتصادية فتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية ، و الوعي الثقافي نحو الصحة العامة ، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في التحفيز المادي وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضاعف مجهوداته ويتقن عمله ، بينما العكس له أثر سلبي على السلوك الأدائي و الإبداعي.

مما سبق يمكن القول أن مجموعة العوامل السابقة تؤثر في بعضها ، كما تؤثر على السلوك الأدائي و الإبداعي للعاملين ، و بالتالي فان سلوك الفرد و أدائه و قدراته الإبداعية تختلف بين بيئة العمل المنفردة وبيئة العمل الجاذبة. وعليه أردنا أن ندرس و نفهم ما تواجهه الأجهزة الإدارية من مشكلات في جانب الإبداع الإداري و السبب المؤدي إلى ذلك هل هو راجع إلى عوامل البيئة الداخلية والخارجية ؟ وهل هي قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم الإبداعية أم يمكن أن تكون عكس ذلك ؟ وهو ما نسعى إلى معرفته من خلال هذه الدراسة.

ومن ثم تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور العوامل البيئية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري .

يمكن ترجمة هذا الطرح من خلال التساؤلات التالية :

- 1- هل للبيئة الأسرية دور في تكوين شخصية الفرد وتنمية قدراته الإبداعية ؟
- 2- هل النظام التعليمي القائم يعمل على تنشيط قدرات المتعلمين الإبداعية ؟
- 3- ما دور القيادة الإدارية في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري ؟
- 4- هل يسهم المناخ التنظيمي في تطوير الإبداع الإداري ؟

و لمحاولة الإجابة عن هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات البحثية الآتية:

- 1- للبيئة الأسرية أثر على تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها .
- 2- عجز المدرسة ونظامها التربوي عن توفير بيئة تربوية معرفية ومهنية وعن تكوين نظام تعليمي إبداعي، يجلب بيئة غير محفزة للاهتمام بالإبداع .
- 3- المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري.
- 4- المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري.

رابعاً: مفاهيم الدراسة

1 - العوامل البيئية

البيئة الداخلية :

تعرف بأنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة ، و الإطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل ، وتشمل في مضمونها البيئة التنظيمية التي تعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم فيه بين الأفراد أو بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة ،كما تعبر عن مجموعة الممارسات و الاتصالات و العلاقات بين الإدارة و مجموعة الأفراد .أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة وتحديد وتركيب الوظائف ،وتبيان المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها وقدراتهم على اجتذابهم ورفع مستويات قدراتهم . [1]

¹ - عامر خضير الكبيسي ،التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة و النشر،الدوحة، 1998،ص73.

البيئة الخارجية :

هي التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها وتؤثر فيها مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية و التكنولوجية...الخ. [1]

وعرفها الكبيسي بأنها القوى و المتغيرات الفاعلة و المؤثرة على المنظمة ، وتقع خارج حدودها، ولا تملك المنظمة للتحكم فيها أو إخضاعها للرقابة أو التعديل، وهذا ما جعل التعامل معه صعبا ومعقدا لكون التأثير المتبادل بينهما لا يكون موثوقا في أغلب الأحيان. [2]

ونقصد بالعوامل البيئية في هذه الدراسة:

هي مجموعة العوامل السائدة في المنظمة وتتضمن القدرات السلوكية و المهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين وتطوير كفاءاتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية، ومحور المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قياداتهم الإدارية داخل المؤسسة. ومجموعة العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة وتتضمن عوامل البيئة الأسرية ، وعوامل البيئة المدرسية التربوية و التعليمية.

2 - الإبداع الإداري

لقد تعرض الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث للإبداع وحاول كل منهم إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع.

يعرفه عساف بأنه "تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتساعده على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تطور وجودها. [3]

ويعرفه حسين حريم "الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج

1 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والطباعة ، الجامعة الأردنية، 2004 ص88

2 - نفس المرجع ، ص 87

3 - عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ،مكتبة المحتسب ، مسقط ، عمان ، 1995. ص32

المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". [1]

ويعرفه القريوتي بأنه " القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية". [2]

الإبداع هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى . [3]

هو قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة و الأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها و تطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. [4]

الإبداع بمعناه العام هو كل خروج عن العادي أو الروتين ، أي شيء جديد مهما كانت بساطته ، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة . [5]

وبتوسع الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع، نجد بأنه يأخذ صوراً مختلفة، يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- حسن حريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 1979.ص345
- 2 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 4، الأردن، 2003. ص 314 .
- 3 - طارق سويدان ،محمد الاكرم العدلوني، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والترتيب،الصفات ، ط3 ، الكويت ،2004، ص18.
- 4 - رفعت عبد الحليم الفاعوري،إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات ،2005،،ص5.
- 5 - محمد سعيد اوكيل ،وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1992، ص110.

- ابتكار فكرة جيدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.
- الاقتباس أو تقليد تجارب الآخرين.
- التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة. [1]
- إعادة جمع و ترتيب و تنسيق عناصر و أفكار متفرقة لتكوين فكرة أو شيء مفيد.
- فكرة لقرار ناجح يحل مشكلة معينة.
- تطوير شيء موجود كالإبداع في شكل سلعة أو خدمة. [2]

ونقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة:

هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل ايجابي جديد ، أو الانجاز بصورة تشكل تحسينا وتطويرا وإضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية ، وهو مجموعة من العمليات والإجراءات والسلوكيات التي تقوم على تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و توليد الأفكار الجيدة و الإتيان بأشياء جديدة و مفيدة قد تكون فكرة أو عملية أو نشاط أو أسلوب عمل أو تغيير إجراءات وأساليب تسيير الإدارة أو حل مميز لمشكلة ما، يحقق فيها أهداف المنظمة.

3 - الأسرة

الأسرة : لغة "هي الدرع والحصينة، وأهل الرجل و عشيرته، وتطلق على الجماعة التي يربطها أمر مشترك، وجمعها أسر." [3]

الأسرة مأخوذة من الأسر و القوة و الشدة، ولذلك تفسر بأنها الدرع الحصينة، فان أعضاء الأسرة يشد بعضهم أزر بعض ويعتبر كل منهم درعا للآخر. [4]

الأسرة اصطلاحاً: "هي المؤسسة الأولى المسؤولة عن بلورة الأفكار والأنماط السلوكية وترسيخ القيم والعادات والتقاليد الخاصة بالأفراد والجماعات". [5]

1 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2003، الأردن، ص299.

2 - فتحة ونوغي، لقرط فريدة، بوقاعة زينب، الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.

3 - المعجم الوسيط دار التراث العربي، بيروت، بدون سنة نشر، ص18

4 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأسرة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص21

5 - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 1989، ص176

ويعرفها كل من بيرجس Burgess و لوك lock على أنهما: جماعة من الأشخاص يرتبطون برباط الزواج و الدم والتبني، ويعيشون معيشة واحدة ويتفاعلون كل مع الآخر في حدود أدوار الزوج و الزوجة الأم الأب والأخت، ويشكلون ثقافة مشتركة. [1]

كما يرى مصطفى الخشاب أن الأسرة "هي المؤسسة الاجتماعية التي تنبعث عن ظروف الحياة الطبيعية التلقائية للنظم والأوضاع وهي ضرورة حتمية لبقاء الجنس البشري و دوام الوجود الاجتماعي بفضل اتحاد كائنين لا غنى لأحدهما على الآخر هما الرجل و المرأة واتحاد دائم بينهما بصورة يقويها المجتمع هي الأسرة" [2]

وعلى هذا الأساس تظهر الأسرة وكأنها صورة مصغرة عن المجتمع الكلي الذي تنتمي إليه، لكنها أكبر من حيث الأدوار التي تلعبها في المجتمع، كونها تمثل أول وسط طبيعي و اجتماعي للفرد، وتقوم على مصطلحات يرتضيها العقل الجمعي، وقواعد تختارها المجتمعات. [3]

كما تعرف أيضا على أنها "وحدة اجتماعية اقتصادية ثقافية بيولوجية، تتكون من مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات من الزواج والدم والتبني، ويوجدون في إطار من التفاعل عبر سلسلة من المراكز والأدوار، وتقوم بتأدية عدد من الوظائف التربوية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. [4]

إلا أن هذه الوظائف تقلص حسب قدرة الأسرة، نتيجة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي حدثت في المجتمع، كظهور مؤسسات الدولة التي أخذت بعض الوظائف منها، لكن رغم ذلك فقد بقيت الأسرة المؤسسة الأولى ذات التأثير القوي في تعليم النشء، وإكسابه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية [5]

1 - محمد طاهر البشير الحقاني، علم الاجتماع بين المتغير والثابت، دار مكتبة الهلال، بيروت، ط4 1987 ص 117

2 - مصطفى الخشاب، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 ص 12

3 - مسعود كمال، مفهوم الأسرة في المجتمع الجزائري، مجلة علم الاجتماع، العدد 05 ، جامعة الجزائر ، ط01، 1997، ص39.

4 - علي أسعد وطفة، علم الاجتماع التربوي، جامعة دمشق للنشر والتوزيع، دمشق، 1993، ص73.

5 - إسماعيل قباري، أسس البناء الاجتماعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، دون سنة، ص 116.

ويقول عنها بارسونز " الأسرة نسق اجتماعي، لأنها هي التي تربط البناء الاجتماعي بالشخصية، فالقيم والأدوار عناصر اجتماعية تنظم العلاقات داخل البناء، وتؤكد هذه العناصر علاقة التداخل والتفاعل بين الشخصية والبناء الاجتماعي وهو الجسم الرابط بينهما." [1]

وجاء في معجم علم الاجتماع "أن الأسرة عبارة عن جماعة من الأفراد يرتبطون معا ، بروابط الزواج و الدم و التبني ، ويتفاعلون معا ، وقد يتم هذا التفاعل بين الزوج و الزوجة وبين الأم و الأب و الأبناء ويتكون منها جميعا وحدة اجتماعية تتميز بخصائص معينة". [2]

مما سبق نلاحظ أن تحديد الأسرة كما أكدته التعاريف في مجملها بأنها نظام اجتماعي ولها وظيفة بيولوجية واقتصادية وثقافية مشتركة بين أعضائها، وهي الخلية الأولى في جسم المجتمع، وهي أول وسط طبيعي واجتماعي ينشأ فيه الفرد ويتلقى منه ثقافته ولغته وتراثه وهو نظام موجود بالفطرة، ويترتب عنها حقوق وواجبات كتربية الأبناء.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأسرة :

على أنها نسق اجتماعي و الإطار الذي ينمو فيها الطفل المبدع وتنشكّل ملامح شخصيته ، فالأسرة بأساليب تنشئتها الايجابية تقوم بدور مهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى أطفالها، حيث تتولى رعاية الأطفال والعناية بشؤونهم من النواحي الجسمية والنفسية والفكرية والاجتماعية والدينية، ويقع على عاتقها مسؤولية معرفة الطفل المبدع وحضائنه و تربيته ومراقبته وترتبط قدرات الأبناء الإبداعية بحجم الأسرة ومستواها التعليمي و الثقافي و الاقتصادي و الاجتماعي وبالعلاقات الايجابية بين الوالدين و الممارسات و الاتجاهات الوالدية وإتباع الأساليب التربوية السوية .

¹ - مصطفى الخشاب، مرجع سابق، ص86.

² - joseph simph et Michel Hugues, **dictionnaire de sociologie**, librairie la rosse ,paris 1973.p131.

4 - المدرسة

رغم تعدد التعاريف حول المدرسة إلا أن مضمونها لا يختلف كثيراً من تعريف لأخر، وقد حاول الكثير من العلماء تحديد مفهومها:

المدرسة كمؤسسة تربوية هي نسق اجتماعي صغير، يتكون من الصفوف وجماعات التلاميذ والمعلمين وإدارة المدرسة، وترتبط هؤلاء جميعاً بأهداف تربوية مشتركة وعلاقات اجتماعية إنسانية من أنماط معينة. [1]

Menuchin et chapiru يعرفها بأنها "مؤسسة اجتماعية تعكس الثقافة التي هي جزء من المجتمع، وتنقلها إلى الأطفال كالأخلاق، ورأي المجتمع ومهارات خاصة ومعارف، فهي نظام اجتماعي مصغر يتعلم فيه الأطفال القواعد الأخلاقية والعادات الاجتماعية والاتجاهات وطرق بناء العلاقات مع الآخرين" [2]

ويعرفها محمد لبيب بأنها "مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية وهي تطبيع أفرادها تطبيعاً اجتماعياً، يجعل منهم أعضاء صالحين في المجتمع" [3]

ويعرفها منير سرحان " المؤسسة المتخصصة التي أنشأها المجتمع لتربية وتعليم صغاره نيابة عن الكبار الذين منعهم مشاغل الحياة وحالت دون تفرغهم للقيام بتربية صغارهم ذلك بالإضافة إلى تطور الحياة وتعقيدها نتيجة تراكم الخبرة البشرية، و التراث الثقافي، فحال دون إلمام و التعرف عليه، مما يستلزم وجود المتخصصين في مجالات العلم و المعرفة" [4]

أما محمد خليفة بركات يعرفها " المدرسة هي البيئة الثانية التي ينتقل إليها الطفل بعد البيئة المنزلية وتكمل المدرسة وظيفة المنزل في تشكيل شخصية الطفل وتطويرها" [5]

1 - إسماعيل ملحم، كيف تعتني بالطفل وتأديبه، دار علاء الدين، دمشق، ط1، 1994، ص55

2 - Gerbod (paul), **les enseignants et la politique**, ed :puf,paris,1976.p31

3 - محمد لبيب النجيجي، الأسس الاجتماعية للتربية، دار النهضة العربية، بيروت، ط3، 1989، ص69

4 - منير المرسي سرحان، في اجتماعيات التربية، المكتبة الانجلومصرية، القاهرة، ط1، 1998، ص195.

5 - محمد خليفة بركات، علم النفس الترفي في الأسرة، دار العلم، الكويت، ط1، 1997، ص36.

كما عرفها رابح تركي " المؤسسة التي أقامها المجتمع لكي تتولى نيابة عنه تربية أبنائه في مختلف مراحل التعليم"^[1]

ويعرفها مفتاح محمد دياب أنها "بيئة صالحة لنمو الطفل نموا اجتماعيا ونفسيا ، نموا سليما ، حيث تظهر الطفل مع الآخرين ، وتسمح له بإقامة علاقات اجتماعية أوسع بكثير مما تتيح الأسرة ، وهي بذلك تفسح المجال في التواصل و التشابه الثقافي." ^[2]

وعرفت المدرسة بأنها " تقوم بإعداد الطفل وتنمية قواه ومواهبه إعدادا فرديا وتتيح له الفرص للنمو الكامل ، وإعدادا اجتماعيا يوجه هذا النمو لينسجم مع نمو بقية أعضاء المجتمع ليحقق رغباته وليفهم نظمه ويتقيها ويحترمها ويعمل على إصلاح الفاسد منها." ^[3]

كما عرفت بأنها "مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع عن قصد، لتتولى تنشئة الأجيال الجديدة بما يجعلهم أعضاء صالحين في المجتمع الذي تعدهم له، كما تعمل على تنمية شخصيات الأفراد تنمية متكاملة ليصبحوا أعضاء ايجابيين في المجتمع . " ^[4]

ومن هنا تتضح الأهمية البالغة للمدرسة كمؤسسة تربوية وأثرها البالغ في المجتمع و الإنسانية عامة.

إن المدرسة بوصفها إحدى المؤسسات في المجتمع تعتبر وحدة بنائية في انساق المجتمع ، وبالتالي يصدق عليها فكرة التساند البنائي الوظيفي الذي يتحقق من خلاله اتساق للنسق الاجتماعي وتوازنه وهي على ذلك نشأت بغية الاستمرار و الدوام وبهدف تحقيق الحاجة الأساسية للمجتمع. ^[5]

1 - رابح تركي ، أصول التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1990 ص 148.
 2 - محمد خليفة بركات ، علم النفس الترفي و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1990. ص149
 3 - إبراهيم ناصر، الأسس التربوية ،دار عمان للنشر و التوزيع ، عمان ،ط5، 2000، ص170
 4 - نفس المرجع ، ص 171.
 5 - أحمد خاطر ، الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 1992 ص 477.

المدرسة نظام اجتماعي بحكم كونها منظمة تقوم في بيانها على الأفراد ولها أيضا طرائفها وتقاليدها الخاصة التي تشكل ثقافتها، وبالتالي تحدد سلوك المتعلمين والتلاميذ وغيرهم من المتصلين بالمدرسة. [1]

المدرسة هي الأداة التي تعمل مع الأسرة على تربية الأطفال وتنشئتهم التنشئة الاجتماعية فهي أحد عوامل التربية المقصودة الناجحة نظرا لما تحويه من لوائح وقوانين ونظم وما تخصص من مربين لهم خبرات ومعارفهم بطبيعة الطفل [2]

ويمكن تعريف المدرسة من خلال هذه الدراسة:

هي نسق اجتماعي ووظيفتها تتضمن تزويد التلاميذ بالمعلومات والمعارف ، وتعليمهم كيف يوظفونها في حياتهم العملية وكيف يستخدمونها في حل مشكلاتهم ، ولا يقتصر دورها على التنشئة الاجتماعية والتعليم ، بل تتعدى ذلك وتقوم بعملية إعدادهم للحياة المهنية و الأكاديمية ، وانطلاقا من ذلك فان البيئة المدرسية الايجابية تقوم بدور مهم في تنمية القدرات الابداعية لدى التلاميذ ، والتي تتشكل نتيجة لتفاعل جملة من الظروف المادية و التعليمية فهي بفلسفتها ومنهجها و البناء المدرسي والبرامج والمواد الدراسية وطرق التدريس والخدمات التوجيهية والصحية والنشاطات الاجتماعية و الثقافية و التربوية المرتبطة بالمناهج الدراسية ومناخها المدرسي ، يبرز دورها في تشكيل قدرات التلاميذ واستعداداتهم وتوجيههم وتنمية دوافعهم .

5- القيادة الإدارية

هي مجموعة الاتصالات بين الأشخاص التي عن طريقها يؤثر الشخص في سلوك بتوجيههم نحو الانجاز الطوعي لأهداف الجماعة وخصوصا من هم داخل المنظمة. [3]

¹ - محمد منير مرسي ،المدرسة و التمدرس ، عالم الكتب ، القاهرة 1998 ، ص 163.

² - Dictionnaire du français petit larousse, librairie Larousse, paris, 1980p79.

³ - Sekiou (L) et autre , **gestion des ressources humaines**

2 édition de , université canada sans année.

القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير و الاستمالة و المشاركة في الرأي و التوجيه و شحذ همم المرؤوسين، و قبولهم لأوامر الرئيس على أساس من الرضا و الاقتناع و الشعور بالانتماء لهذه القيادة [1]

J.Etzioni يعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين مجال واسع من المواضيع" [2]

Ordway.Tead يرى في كتابه فن القيادة أن القيادة هي " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من الحث على انجاز المهام الموكلة إليهم". [3]

هذه التعاريف تركز على عنصر واحد وهو القائد من خلال صفات أو سمات تتوفر في القائد. ومنه ظهرت في الخمسينات و الستينات تعريفات أخرى تركز على القيادة كسلوك خارجي .

Hamphil "أنها السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك." [4]

Allen بأنها النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال. [5]

إلا أن هذه التعاريف تهمل التفاعل بين القائد و مرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، مما جعل الباحثين يركزون على نتائج السلوك وهو التأثير في الجماعة.

Fred Fiedlec أن القيادة "تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا. [6]

¹ - ابراهيم عبد العزيز شيجا ، أصول الادارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، عمان ، 2006. ص 307

² - Collette (p) **Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations**, édition, Presse de l'université, Québec, 1995. p154

³ - شوقي طريف ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1998. ص 34

⁴ - ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997. ص 141

⁵ - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 ص 241

⁶ - ظاهر كلالدة ، مرجع سابق ، ص 18

Koontz, O'donnell فيعتبرانها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه بجهودهم في أداء نشاط تعاوني. [1]

ما نلاحظ من هذه التعاريف أنها ركزت على أهمية التأثير في القيادة ، لكنها أغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما أدى بالباحثين إلى التركيز على عنصر التفاعل.

ويرى Gray and Stark أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين القائد و المرؤوسين بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة. [2]

مهارات القيادة الإدارية

هي مجموع القدرات والمهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين، و تتطلب هذه القدرات مهارات ذاتية و فنية وفكرية و علمية ، و مهارات إدارية ، و إنسانية ، كل هذه القدرات تعمل على تطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة .

نقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة :

هم إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب عليا ذات مسؤولية في المنظمة ، يعملون على تشكيل وتطوير نسق المنظمة ، وتعزيز ثقافة مناخية إبداعية، وإشراك العمال في انجاز و أداء المهام و تنمية قدراتهم الإبداعية ، و تنشئتهم من خلال صفاتهم وسلوكهم ومهاراتهم الإدارية ، بحيث يقومون بتعليمهم أهمية التجديد والتطوير والإتقان في العمل ، ويشجعونهم على المبادأة والتجريب ، و الإتيان بالأفكار و الاقتراحات، وعن طريق الاحتكاك المتواصل بهم يحددون لهم الأدوار ، ويشجعوهم على حل المشاكل التي تعترضهم ، وتحفيزهم وتلقينهم المعارف عن طريق التدريب والتكوين ،وتقييم أدائهم، ويتطلعون إلى إعداد عمال مبدعين قادرين على مواكبة التطورات و التغيرات التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية.

¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1992 . ص 98

² - ظاهر كلالدة، مرجع سابق ،ص 39

6- المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ، ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم ، و أدائهم و درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة . [1]

بحيث Bonnet يرى أن لكل منظمة شخصية ويشكل المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة
نميزها عن التنظيمات الأخرى ، تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد. [2]
ويعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها منظمة عن المنظمات الأخرى، فهو
عبارة عن مواقف وتصورات تصف المنظمة،

Levy يقول " أن المنظمة ليست لها هوية أخرى، إلا ما يدركه عنها أعضائها." [3]

أما المغربي" فيعرفه بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد
ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".[4]

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يتميز بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين كذلك أن سلوك
الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به.

كما عرف "القيوتي" المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولاوعي
العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى
درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".[5]

¹ - عامر الكبيسي ، السلوك التنظيمي التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، ج2، مطابع دار الشرق ، 1998.ص75
² - Bonnet (I)et autres , l'école et le Management pour une gestion

stratégiques des établissements de formation , P U ,3 éme édition Bruxelles , 1995.p83

³ - Boyer (C.L) Psychologie des organisations ,P U F ,France ,1974.p95

⁴ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، دار الفكر، عمان ، 1995.ص303
⁵ - محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار
المستقبل ، عمان .1989.ص 215

وعليه فالمناخ التنظيمي يتكون من العوامل التنظيمية التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة ، وهو مجموعة الإجراءات و الأساليب و القواعد التنظيمية التي تحدد كيفية سير العمل ، ونظم المكافآت و فرص الترقية، ونوع الاتصالات والتكنولوجيا ، وطبيعة محتوى العمل و الظروف المادية والخدماتية والنشاط التكويني ،كل هذه العوامل الايجابية تؤثر على قيم العاملين واتجاهاتهم وأدائهم، مما يتيح لهم تطوير قدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية و الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة .

خامسا: المقاربة السوسيولوجية

تعتبر المقاربة المنهجية المنطلق الأساسي الذي تركز عليه الدراسة السوسيولوجية ، إذ من خلال الإطار النظري يتم تحديد الزاوية الفكرية التي على ضوءها نقوم بمعالجة الموضوع ، وذلك لان كل ظاهرة اجتماعية يمكن دراستها من زاوية معينة ، فالاقتراب السوسيولوجي في نظر عمار بوحوش هو تحديد الزاوية الفكرية أو الاتجاه النظري الذي نتناول منه دراستنا . [1]

ويتعلق الأمر بتبني نظرية من النظريات الاجتماعية ، تساعد الباحث على حصر موضوع الدراسة في زاوية معينة حتى لا يتعدى لغيرها ويشتت البحث بمعنى تساعده على التحكم في موضوع الدراسة.

وعليه فعملية وضع البحث في إطار نظري ، عملية ضرورية لاكتساب الدراسة شرعية علمية ، ويعود هذا الأمر إلى ما تقدمه النظرية من قوانين ومفاهيم تساعد الباحث على تحديد مساره .وكأن النظرية في البحث العلمي تضع حدودا ،تجعل الباحث أكثر تحكما في موضوعه،إلا أن اختيار الإطار النظري هو الآخر يحدد تبعا لطبيعة الموضوع وهدفه .أي أن لكل دراسة مقارنة خاصة بها، وبالتالي فان دراستنا تحتاج إلى إطار نظري يساعدنا على تفسير الظاهرة المدروسة و المتمثلة في العوامل البيئية و علاقتها بالإبداع الإداري ، وهذه الدراسة تشكل موضوعا هاما يمس الكيان الاجتماعي عامة والأسرة والمدرسة والمنظمة خاصة ،وقد يرجع ذلك إلى التأثير في سلوك الأفراد حيث التنشئة الاجتماعية (الأسرية ، المدرسية ، التنظيمية) وتغير القيم المنشئ عليها يؤثر في سلوكهم .

¹ - عمار بوحوش، محمد الذنبيبات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.ص89.

على هذا الأساس واعتمادا على طبيعة موضوع الدراسة وهدفها ، فإننا اعتمدنا في دراستنا على **البنائية الوظيفية** كتوجيه نظري دون أن نهمل **التنشئة الاجتماعية** التي تندرج في إطار البنائية الوظيفية .

إن النظرية البنائية الوظيفية لتالكوت بارسونز Talcott parsons هي الأكثر انسجاما مع مبتغى البحث ، إذ من جهة قائمة على النظام الاجتماعي من حيث البناء و الوظيفة ، ومن جهة أخرى تعرض بارسونز في جزء من دراساته للجماعة الاجتماعية ، الأنساق الاجتماعية (كالأسرة و المدرسة و المنظمات التجارية و الاقتصاد و السياسة و الدين...) التي يعتبرها هي الأخرى صورة مصغرة للنظام الاجتماعي و التي يدرسها من حيث بنائها ووظيفتها في إطارها الداخلي وفي علاقتها بالأنظمة الاجتماعية الأخرى و التي تمثل نظام المجتمع ككل.

وبذلك نستخدم النظرية البنائية الوظيفية وذلك قصد التعرف على المؤسسات الاجتماعية (الأسرة والمدرسة و المنظمة) وتركيباتها وتأثيرها على أداء وظائفها النفسية و الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها وما مدى مساهمتها في إنتاج بعض المظاهر السلوكية (الإبداع) .

وبهذا فالبنائية الوظيفية تعني تماسك المؤسسات الاجتماعية وانسجامها حتى تتمكن من تحسين أدائها الوظيفي ، ويستطيع كل نسق القيام بعملياته الاجتماعية على ضوء بنائه الداخلي الذي يوجد فيه سواء أكان بنية مادية أو بنية اجتماعية . [1]

وتدور فكرة هذه النظرية حول تكامل الأجزاء في كل واحد ، بتحليل العلاقة بين الأجزاء والكل ، بمعنى أن كل عنصر في المجموعة يساهم في تطور أو صيانة الكل ، فأصحاب هذه النظرية يرون أن الأفراد و الجماعات أو أي نظام أو نسق اجتماعي يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة ، وكل جزء من أجزاء النسق يكون وظيفيا .

وتشير الوظيفة إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء للكل ، وضرورة تكامل الأجزاء في إطاره الكلي للمحافظة على النسق الاجتماعي خلال قيام أجزاءه بوظائف أساسية لتقوية الكل "فالوظيفة هي الدور الذي يقوم به البناء الفرعي أو النسق الفرعي في البناء الاجتماعي الشامل " . [2]

¹ - معن خليل عمر ، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر دراسة تحليلية ونقدية ، دار الأفاق الجديدة ، بيروت ، 1991 ص75.

² - طلعت ابراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب ، القاهرة ، 1999 ، ص76

أما البناء الاجتماعي فيقصد به مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية . [1]

وحسب بارسونز أن كل نسق من الأنساق الفرعية يمكن أن يتفرع بدوره إلى أنساق أخرى، وأن لكل نسق متطلبات ووظيفة تساعد النسق على الاندماج والتكامل وحفظ توازنه. [2]

وتعتبر فكرة مقولة النسق الاجتماعي من المقولات التي استخدمت بين المنظرين عموماً للنظرية البنائية الوظيفية المعاصرة، وهذا ما ظهر بوضوح في تحليلات بارسونز على وجه الخصوص والذي جعل من هذه المقولة الإطار الفكري العام الذي تقوم عليه نظرية الأنساق الاجتماعية التي تعتبر إحدى النظريات الفرعية للنظرية الوظيفية البنائية المعاصرة. [3]

ولقد حرص بارسونز على أن يؤكد فكرة النسق باعتبار أن المجتمع ما هو إلا بناء اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق المتبادلة وظيفياً مثل نسق الأسرة و المدرسة والمنظمة... وغير ذلك من الأنساق الأخرى و التي تؤثر على عملية استقرار مكونات البناء الاجتماعي أو المجتمع ووظائفه بصورة عامة .

وفي ضوء ذلك ركز بارسونز على ضرورة وضع عدد من الشروط أو ما يعرف بالمتطلبات الوظيفية في كتابه المميز عن النسق الاجتماعي .ولقد حاول على أن يؤكد على أن علاقة الأنساق الفرعية (الأسرة و المدرسة و المنظمة) بالنسق الأكبر (المجتمع) تستلزم عدد من المتطلبات الوظيفية أو ما يعرف بمجموعة الشروط و التي عن طريقها يقوم النسق الاجتماعي بدوره بصورة عامة .فحسب تصوراته أن كل نسق اجتماعي يهدف إلى تقديم عدد من الحلول لمجموعة من المشكلات التي تواجه النسق باستمرار وجوده أو بقاءه ومن ثم يتطلب وجود عدد من المستلزمات

1 - عبد الباسط عبد المعطي ، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 1999، ص133

2 - عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع الجزء الثاني، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، بدون تاريخ. ص 29

3 - نفس المرجع، ص 13

الضرورية التي تضمن استمرار يته وهي أربعة مستلزمات : [1] التكيف، تحقيق الهدف ، التكامل ، المحافظة على النمط وإدارة التوتر .

وحرص على عدم وجود تعارض بين الحاجات الأساسية و الأهداف العامة التي يسعى كل من النسق الأكبر من ناحية وحاجات الأفراد . وهذا ما اسماه بعمليات التساند و التكامل الوظيفي كسمة هامة لبقاء واستمرارية النسق أو التنظيم الاجتماعي .

ويؤدي النظام وظائفه بواسطة منظماته ، التي ميزها بارسونز إلى عدة أنواع : فهناك المنظمات التي تنظم العلاقات بين أعضاء المجتمع وهي (منظمات التكامل) كالمحاكم و الأحزاب... وهناك منظمات تساعد على الحفاظ على قيم المجتمع مثل الأسرة و المدرسة فيطلق عليها (منظمات الحفاظ على النمط)، وهناك منظمات تعمل على الحصول على الموارد من البيئة أي إنتاج الثروة مثل الشركات التجارية و الصناعية وهي (منظمات تكييفية) . أما تلك التي تعبئ أعضاء المجتمع لمواصلة أهداف جمعية مثل الحكومة فهي (منظمات لتحقيق الهدف). وحسب بارسونز أن هذا الفعل الاجتماعي المنمط لا يأخذ شكلا متصارعا مع ضوابط المؤسسات . هذه المؤسسات التي قدمها بارسونز تقوم ببناء فعل اجتماعي (سلوك أو تفكير إبداعي) يتصرف الفاعل (الطفل ، التلميذ ، الطالب، الموظف) حسب المعايير و القيم و الضوابط و التوجيهات الدورية و النمطية و الثقافية التي اكتسبها من المؤسسات التي عاش فيها أو تعيش معها (الأسرة ، المدرسة، المنظمة...) فيظهر فعله نمطا تنميطا نسقيا. وان النكوص عن هذه المعايير سيؤدي إلى خلل في النظام الاجتماعي ، و الذي يسميه بارسونز بالانحراف الناتج عن خلل في التنشئة الاجتماعية . [2]

وتبرز عملية التنشئة الاجتماعية عند الاتجاه البنائي الوظيفي إلى الحاجة الاجتماعية إلى الأسرة كبناء ونظام ، وهذه الأسرة تتكون من مجموعة انساق فرعية وكي تبقى في المجتمع لابد أن تقوم بإشباع حاجات أفرادها من خلال التنشئة الاجتماعية .

1 - - نفس المرجع، ص ص 18- 19

2 - عامر مصباح ، علم الاجتماع الرواد و النظريات ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان ، الجزائر، 2005، ص ص 116-117.

وقد أوضح بارسونز أن الأسرة باعتبارها وحدة بنائية قرابية هي الوحيدة التي تستطيع القيام بمهمة إعداد الصغار وتنشئتهم. هذا إلى جانب دراسة العلاقات بين الأسرة و الأنساق الاجتماعية الأخرى في المجتمع ، فهذا التكامل ينجز من خلال قناتين حسب بارسونز الأولى عن طريق التنشئة و الثاني عن طريق وسائل الضبط الاجتماعي و التي يتم من خلالها عملية الإدماج الثقافي . فالتنشئة تعمل على غرس القيم و التعاليم الاجتماعية و اللغة و جميع الرموز الثقافية. أما الضبط الاجتماعي يقوم بعملية تمحور الأدوار المكانية داخل النظام الاجتماعي.^[1]

وبما أن الأسرة أول مؤسسة اجتماعية تقوم بتنشئة الطفل ، فهي تمثل المجال الأول الذي يتعرض فيه الطفل لمختلف التأثيرات الثقافية السائدة في الأسرة ، فعن طريق احتكاكه بها يكتسب طريقته في التفكير وإكسابه أنماط السلوك ثم يتبعها بالخبرات التربوية في المدرسة ، وعلى ذلك يمكن القول بان البيئة الأسرية بأساليب تنشئتها الايجابية تقوم بدور مهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى أطفالها، بحيث تتيح للطفل الفرصة للتعبير عن حاجاته ، وهي التي تشجع حب الاستطلاع والثقة في النفس والاستقلالية في التفكير والنقاش و الحوار ، وعليها التخلص من الأساليب التسلطية و التي تعتبر من معوقات التفكير الإبداعي للطفل كاستخدام أساليب الضغط و التهديد و التوبيخ و السخرية والتدليل والإهمال، وهي تمثل الانحرافات التي قصدها بارسونز.

وإذا كان ترابط المجتمع البنائي وتساند مؤسساته الوظيفي من شأنه النهوض بالمجتمع ، فان اقرب هذه المؤسسات جميعا للأسرة هي **المدرسة** ، فهي البيئة الثانية التي يواصل الطفل فيها نموه وإعداده للحياة المستقبلية ، يدخلها ليستكمل تنشئته وفي قالب تربوي منظم . و المدرسة كنظام اجتماعي مصغر بحكم كونها جزءا من النظام الاجتماعي الأكبر وهو المجتمع، وما يدرس في المدرسة من معارف وخبرات و مهارات وما تؤكد عليه من قيم واتجاهات ومعايير يجب أن يكون مرتبطا بالمجتمع الكلي الذي تعمل فيه ^[2] .

و النسق المدرسي يؤثر في المجتمع من خلال دوره في تشكيل التلاميذ وإعدادهم للحياة المهنية ، ويتأثر بالمجتمع ككل من حيث المستوى المعرفي و التكنولوجي السائد ، وفلسفته الاجتماعية

¹ - معن خليل عمر، مرجع سابق ، ص128.

² - سميرة احمد السيد، علم اجتماع التربية ، دار الفكر العربي ، ط3، القاهرة، 1998. ص 73.

وتطلعاته وإمكانياته ووضعها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وما تعيشه المؤسسات الجزائرية من ظروف متغيرة نتيجة تلك المتغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف المدرسة وطرق التدريس ومحتوى المناهج ، وبالتالي المدرسة لا تعمل في عزلة عن المجتمع ومؤسساته .ومن المعروف أن النسق المدرسي له وظائف متعددة منها وظائف محافظة تهدف إلى الحفاظ على المجتمع واستمرار تقاليده ، ومنها وظائف تجديدية وابتكارية تهدف إلى تطوير المجتمع وترقيته .

فوظيفة المدرسة تتضمن أكثر من تزويد الطالب أو التلميذ بالمعلومات والمعارف ، بل تتعداه إلى تعليمه كيف يوظفها في حياته العملية ، ولا يقتصر دورها على الإعداد والتنشئة والتعليم ، بل تتعدى ذلك إلى مساعدته وتدريبه على استيعاب المتغيرات والتطوير والتجديد ، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن توفير فرص الإبداع والابتكار له .وتعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي ، وتكيف التلاميذ مع مجتمعهم وتنسيق الجهود ، وتعمل على اكتشاف الموهوبين والمبدعين فتقوم برعايتهم أو تحويلهم إلى مراكز خاصة برعاية الموهبة والإبداع . [1]

ويورد بارسونز أربع وظائف للمدارس العامة وهي : [2]

- تحرير الأطفال من الأسرة أو العائلة .
- تعليم المعايير والقيم الاجتماعية على مستوى اعلي مما هو متاح لدى الأسرة .
- تمييز التلاميذ على أساس تحصيلهم الفعلي وتقييم هذا التحصيل .
- اختيار وتوزيع المصادر البشرية على الأدوار المختلفة في المجتمع .

ويرى أن مسؤولية المدرسة لا تقتصر على إعداد التلاميذ للتعامل مع المجتمع سريع التغير الذي سيواجهونه عندما يكبرون .فان النظام التعليمي يجب أن يعمل على إمداده بأشخاص يستطيعون تطوير المعارف والأساليب الجديدة ، وتبذل جهود لتطوير محتويات المناهج التقليدية وإذا توفرت الوظائف فان أي نقص في إعداد وتكوين التلاميذ أو الخرجين يمكن تلافيه بالتدريب والتكوين قبل العمل أو أثناءه من قبل قيادة المؤسسات أو من طرف متخصصين .

¹ - خالد محمد ابو شعيرة ، المدخل إلى علم التربية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999، ص 313-314

² - محمد منير مرسى ، أصول التربية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1997، ص 148.

ويتعلم التلميذ في المدرسة من خلال الأنشطة التي تحددها طبيعة المرحلة التعليمية مجموعة من المعارف و المهارات و الأنماط السلوكية مثل الاستقلالية في القيام بالأعمال التي تتناسب وقدراتهم و الاعتماد على النفس في أداء العمل و الدقة و الإجابة و الإتقان و المبادرة.

وأكد بارسونز على أن النظام التعليمي هو المسؤول عن إعداد الموارد البشرية المؤهلة اجتماعيا ومهنيا ، للقيام بدورها المستقبلي فيه - النسق الاجتماعي- ووظيفة المدرسة عند بارسونز الاكتشاف المبكر لقدرات التلاميذ واستعداداتهم وتوجيههم وتنمية دوافعهم للعمل ، أما دور المعلم فهو مساعدة التلاميذ على إدراك ومعرفة قدراتهم وتوجيههم .

ويضيف أن المدرسة تقوم بعملية الإعداد الأكاديمي و المهني للفرد ، فلقد ميز بين المدرسة الابتدائية التي تكسب الطفل المهارات و الخبرات الأساسية ، وغرس كل قيم المجتمع في شخصيته ، وبين ما تؤديه المدرسة الثانوية من دور فهي التي تهتم أكثر بالإعداد الأكاديمي و التخصصي كأساس لاختبارات الطالب في المرحلة الجامعية، ومواصلة دراسته فيها .^[1]

إن هذه النظرية أعطتنا تفسيراً للتربية و التعليم مقنعا لنا أكثر من النظريات الأخرى ، ذلك أن حاجتنا لتربية تعطي يد عاملة ماهرة ، وخلق الجدارة أمور يطلبها كل فرد عندنا ، مما يجعل الدولة الجزائرية تسارع في إصلاح قطاع التربية و التعليم ، وهذا للانتقال إلى الريادة و التنمية. عموما اهتمامات بارسونز بالمدرسة نابعة من اهتمامه بضرورة إنشاء تلاميذ سويين يمثلون لقواعد المجتمع و المؤسسات التربوية.

ويعتبر بارسونز أن هيكل المنظمة أو التنظيم بما يتضمنه من قواعد وآلات وأدوات كلها تمثل البناء العام للتنظيم ، أما الوظيفة أو الأدوار التي يقوم بها الأفراد و المصالح و المديرات ، والتفاعلات التي تحدث بينهم ،و العلاقات الاجتماعية فهي تمثل الوظيفة . وتعتبر البيئة الداخلية للمنظمة نسقا تنظيميا واجتماعيا يتحرك من خلاله الأفراد على مستوى القيادة و المناخ التنظيمي و الذي يساهم في هندسة أداء العاملين وإبداعاتهم .

¹ -علي السيد محمد الشخبي، علم اجتماع التربية المعاصر ، دار الفكر العربي ، ط1، القاهرة، 2002.ص 55.

و عليه فاعتمادنا على النظرية النسقية كمقاربة نظرية لفهم و تحليل الواقع التنظيمي للمؤسسة من خلال بيئتها و عناصرها التي تعمل على إيجاد العمليات التسييرية و الأدائية والإبداعية، حيث يعرف بارسونز النسق الاجتماعي هو الصلات الموجودة بين أفراد المجتمع و هيئاته و وظيفة كل هيئة و اتصالها بوظائف الهيئات الأخرى، و وظائف النظم الاجتماعية.

و يظهر ذلك من خلال دراستنا للتنظيم كنسق ، أي البيئة الداخلية للمنظمة و العلاقة السائدة بين القيادة الإدارية و المرؤوسين، و بين المرؤوسين فيما بينهم، و خلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم و الشعور بأهميتهم أو تحقيق الرضا الوظيفي لهم وتطوير قدراتهم الإبداعية. و من بين هذه العلاقات نجد العلاقات العملية أي الخاصة بالعمل و الربط و التنسيق بين مختلف المصالح في المنظمة و بين أفراد المصلحة الواحدة، و هذا ما يؤدي إلى الحاجة للتنسيق بين الوظائف و الوحدات الإدارية، كما أن تقسيم العمل و توزيع الوظائف بين أعضاء المصلحة الواحدة يوجد نوعا من التعاون و يتعدى هذا التعاون ليشمل مختلف مصالح المنظمة و يلعب الاتصال دورا كبيرا في تحقيق التنسيق و التعاون بين أفراد المنظمة ككل و العلاقات الإنسانية التي تكون بين مختلف المصالح و الأفراد العاملين بالمنظمة ، كما أن المصلحة الإدارية لا تعمل بمعزل عن المصالح الأخرى بل تكون بحاجة للتكامل بين هذه المصالح لتحقيق الأهداف و الفعالية، و العملية الاتصالية تعتبر همزة وصل بين هذه المصالح و العملية الأساسية لتحقيق التنسيق و التكامل.

ومن خلال ما قدمه بارسونز في نظريته عن نسق الفعل الاجتماعي ووظائف النسق التي قصد فيها المهام و الواجبات التي يقوم بها ، نخرج إلى تطبيقه على المنظمة كما أورده بارسونز : [1]

وظيفة التكيف : إذ اعتبر توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل من شروط العمل و الخدمات الاجتماعية و الصحية وتوفير التهوية والتدفئة و النظافة والحماية من حوادث العمل ونوع الآلات ...، تساعد العمال على التكيف للعمل وفق متطلبات المنظمة .

¹ - معن خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 1997. صص 86-87

وظيفة تحقيق الهدف : التي تعني مهام التصنيع وتسويق الإنتاج وصيرورة العمل المستمر لكي يجد العمال نتائجهم وإبداعهم وقابليتهم مترجمة على شكل هدف إنتاجي خارج حدود المنظمة.

وظيفة التكامل: أي التنسيق المستمر بين المصالح والأنشطة المتعددة التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة وتوطيد العلاقات من أجل الوصول إلى وحدة إنتاجية مندمجة أو متكاملة مما تعزز القدرة الإنتاجية والقدرات الإبداعية من خلال الدوائر والمصالح الإدارية وتقديم تأمينات صحية و النادي والخدمات الاجتماعية...

وظيفة الوقاية : بحيث يقوم نسق المنظمة بتقديم برامج تكوينية لارتقاء قابليتهم المهنية من أجل ترقية في السلم الإداري ، وتوهم للحصول على رواتب ومكافآت قائمة على الحوافز و المنح المالية فضلا عن وضع ضوابط وقواعد انضباطية واحترام مواقيت الدوام...الخ.

وتظهر تنشئة القائد الإداري لمروسيه من خلال صفاته وسلوكه ومهاراته الإدارية ، بحيث يقوم بتعليمهم أهمية التجديد و الإتقان في العمل ، عن طريق الإقناع وإثارة حماسهم ويشجعهم على المبادرة و التجريب وبث الثقة في النفس ، وإتاحة الفرصة لهم من خلال المشاركة وإبداء الرأي ، وعن طريق الاحتكاك المتواصل بهم يحدد لهم الأدوار ، ويشجعهم على حل المشاكل التي تعترضهم ، وتعديل سلوكهم عن طريق التدريب و التكوين الذي يركز على تلقين المعارف ، وتوجيههم وتقديم الثواب المادي و المعنوي للمجدين و المتميزين ، ويجبرهم على الالتزام بسلوك الانضباط و الامتثال للأوامر واحترام مواقيت الدوام ، ومتابعتهم لتحفيزهم على الاجتهاد والعمل على تحسين بيئة العمل المادية و الإنسانية ، و الاهتمام بتوطيد العلاقات مما يسهم في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للإبداع .

سادسا: الدراسات السابقة

نال موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من الباحثين لأثره الكبير في تطوير وتحسين العمل في المؤسسات و الأجهزة المختلفة ، وقد تعددت الجوانب التي تناولها الباحثون فيما يختص بالإبداع الإداري ، وقد تم استطلاع مجموعة من هذه الدراسات وماله من علاقة بموضوع الدراسة الحالية. وفيما يلي يستعرض الباحث بشيء من الإيجاز أهم تلك الدراسات

الدراسة الأجنبية

دراسة بـيترز ووترمان "Tom Peters et Robert Waterman"¹

نشرت لأول مرة سنة 1982 تحت عنوان البحث عن التميز والكتاب هو ثمرة سنوات من البحث، تأتي هاته الدراسة عقب تعرض العالم الغربي لصدمتين بتروليتين في السبعينات، والأزمة التي أصابت العالم الغربي، بسبب ذلك التضخم، إفلاس المؤسسات، البطالة، واجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة التسيير الغربي، و ضرورة تغييره، كما تأتي الدراسة في الوقت الذي كانت تغزو فيه المؤسسات اليابانية السوق الأمريكية، و تنافس في نظيرتها الأمريكية في عقر دارها، تتمحور إشكالية هذه الدراسة في المبادئ التي تعمل الشركات على تعزيزها، في بحثها عن التميز و غزو السوق، هذه المبادئ التي تتجسد في السلوك التنظيمي لعمالها، يعبر ذلك السلوك عن الوجه الدينامي لثقافة التميز.

طرحنا هذه الإشكالية في التساؤل المحوري الآتي:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن المؤسسات الأخرى، مع ضمان نجاحها ؟
- ما هي المبادئ الأساسية التي توجه سلوكها التنظيمي يعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بها؟

للإجابة على هذا التساؤل المطروح حدد الفرضيات الآتية:

- تحقق المؤسسة تميزها من خلال تعزيزها، و تفضيلها للفعل و التصرف.
- تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تعزيزها للاستقلالية و الإبداع .
- تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تفعيل ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
- تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال بقاء في إنصات دائم للعميل.

حيث شملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة، من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية، وركز الباحثان على تحليل أداء هذه المؤسسات موضوع الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، لمقارنة بين أداء مختلف المؤسسات قصد تحديد أهم مبادئ ثقافة التميز.

¹ - أيمية الدهان ومحسن مخاطرة ، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، المجلد 15، العدد 02، عمان، 1988 ص 154.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أن العاملين يرون أن شركاتهم تشجع الإبداع و لا يؤثر على مناصب كبار العاملين لديها .
- أن الجمود و عدم المرونة في التنظيم الإداري تشكل عاملا معيقا للإبداع.
- إن إدارة الشركات لا تقدم الحوافز المادية و المعنوية الكافية للإبداع .
- الخوف و الفشل من رفض أفكارهم من أهم الأسباب التي تؤثر سلبا على الإبداع .
- الإبداع يشجع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية .
- أن هناك مؤثرات ايجابية تشجع و تدعم الإبداع منها :
- . وجود معايير موضوعية لتقييم الإبداع من الجهات المسؤولة في التنظيم الإداري.
- . وجود نوعية من الرؤساء تخلق التنافس بين العاملين و تملك فكرا مجددا .
- . تشجع الاتصال بين العاملين خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء و الأفكار .

الدراسات العربية

دراسة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين^[1]

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية بجدة . كما تهدف إلى معرفة واقع هذا المناخ و تحليل أبعاده و تفاعلاته المختلفة وأثر ذلك على إبداع الموظفين بها، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

و قسم البحث إلى جزأين :

تناول الجزء النظري المناخ التنظيمي و أبعاده و عناصره و كيفية قياسه ، بالإضافة إلى الإبداع و مداخل دراسته و مراحل و عوامل استثارته .

أما الجزء التطبيقي فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة .

و تم اختيار 300 موظف عشوائيا من الموظفين التنفيذيين .

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

أولا : وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي و الإبداع .

. هناك اعتراف بالأفكار الجيدة.

¹ - سالم محمد حجلان، اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، 1997.

- . مراجعة مستمرة للتنظيم و لسياسات و إجراءات العمل بغرض تطويرها .
- . يتميز المناخ التنظيمي بروح المشاركة بين الرؤساء و المرؤوسين .
- . يتمتع الموظفون بقدر كاف من السلطة في المناقشة والحوار وإبداء الرأي و لكن عند اتخاذ القرار لابد من الرجوع للرئيس .
- . إن الاتصالات الإدارية تتم حسب خطوط رسمية .
- . هناك تحديد واضح للمسؤوليات و الواجبات .
- . إن الموظفين يشعرون بدرجة مناسبة من الولاء و الانتماء و الثقة بجماعة العمل نتيجة للدعم والمساعدة التي يتلقاها الموظف عند مواجهة مهمات صعبة .
- . إن العلاقات فيما بين الموظفين تتميز بالصدقة و الصراحة .
- . هناك اهتمام لمعرفة آراء و خبرات بعضهم بعضا و حرية التعبير عنها.
- ثانيا: أهم سلبيات المناخ التنظيمي
- . الالتزام الحرفي باللوائح و التعليمات .
- . ارتفاع مستوى الإشراف و المراقبة و التركيز على العقاب.
- . تدني الحوافز .
- . المخاطرة في العمل غير مرغوبة يمكن تأجيل اتخاذ القرار بدلا من المخاطرة بارتكاب أخطاء
- . يفضل الموظفون في حالة حدوث خلاف في الرأي رفع الأمر إلى الرئيس .

دراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري [1]

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل.
 - تحديد مستوى الإبداع الإداري.
 - تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري.
- واستنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

¹ - محمد سعد فهد المشوط ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت، جانفي 2011.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل "الأبعاد" (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) على الإبداع الإداري " البعدين" (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) في الأكاديمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

أما عينة الدراسة فتكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس في الأكاديمية للعام الدراسي 2010 والبالغ عددهم 70 عضو ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبانة مكونة من 45 سؤالاً، قسم متعلق بالبيانات الشخصية، وقسم ثاني لمتغيرات تتعلق ببيئة العمل عبر سبعة أبعاد، وقسم أخير يتعلق بالإبداع الإداري عبر بعدين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية.

كما استخدم برنامج spss لاختبار الفرضيات .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

-التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق لم يكن بالمستوى المطلوب.

-لا تتوفر أنظمة الرقابة وإشراف فعالة.

-هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية.

- فرص التدريب لم تكن متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام.

-عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لم تكن بالمستوى المطلوب

-عملية ربط نظام المكافأة والحوافز لا يتم بشكل مباشر مع نتائج الأداء.

- مواكبة الأكاديمية للتطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها لم يكن بالمستوى المطلوب لتحسين

الاستخدامات التكنولوجية.

دراسة إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية [1]

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي

ما الإسهامات التي تقدمها الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها؟

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها

- بيان مكانة الأسرة و الطفولة في الإسلام.

¹ - سلوى بنت احمد عبد الله العطاس، إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية الإسلامية و المقارنة، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ، 2008.

- بيان خصائص النمو لدى الأطفال من سن 6-12 سنة للاستفادة منها في تحقيق التربية الإبداعية.
- التعرف على مفهوم الإبداع .
- إبراز دور الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها.
- تصميم برنامج مقترح لتنمية القدرات الإبداعية للأطفال من خلال الأسرة.
- واقترنت حدود الدراسة على الطفل من سن 6 إلى 12 سنة أي أنها تقابل المرحلة الابتدائية ، وقد اختارت هذه الفترة لأنها تتميز بزيادة واضحة في النمو العقلي
- واستخدمت المنهج الوصفي الذي يفيد في إبراز الدور التربوي للأسرة و الإسهامات التي تقدمها لتنمية الإبداع لدى أطفالها ، كما استخدمت الطريقة الاستنباطية وذلك لاستنباط مبادئ التربية الإسلامية في تنمية الإبداع من خلال مصادرها وهي القرآن الكريم و السنة المطهرة، ومن أقوال المربين.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية
- الحاجة إلى الإبداع من الحاجات النفسية للطفل ، ولذا لابد من إشباعها .
- إمام الولين بخصائص النمو لدى أطفالها له عظيم الفائدة في تدريب أطفالهما على الإبداع .
- يمكن تنمية الإبداع لدى الأطفال بمراعاة جميع الجوانب المختلفة و المتنوعة الضرورية في تربية الطفل من إيمانية وجسمية ، وعقلية ونفسية ، واجتماعية . فكل ما تقدمه لأطفالها يعتبر إسهاما حقيقيا للوصول بأطفالها إلى الإبداع.
- تعلم القرآن الكريم أهم عامل يساعد على تنمية الإبداع لدى الأطفال .
- القدرة الخيالية لدى الأطفال في مرحلة الطفولة المتوسطة و المتأخرة واسعة النظر ،لذا لابد من استغلال هذه المرحلة لتوليد الأفكار الإبداعية.
- معرفة البرامج الإبداعية التي تدرب على الإبداع من قبل الوالدين وتطبيقها على أطفالهما في تنمية الإبداع.
- تشجيع الطفل على الإبداع ينتج طفلا مبدعا .
- يمكن أن يكون الآباء قدوة إبداعية لأطفالهم بما يقومون به من أعمال وبما يمارسونه من أنشطة أمام أطفالهم .
- الثقة بالنفس واعتقاد الفرد بذاته بأنه يؤدي إلى الإبداع، والعكس صحيح.

دراسة "معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها: دراسة تحليلية"¹

هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية في مختلف السياقات ، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تستخدم الأدبيات المتاحة لتحليل وتشخيص معوقات تنمية الإبداع . وذلك وفق منهجي يتدرج من العام إلى الخاص ، وقد أشارت الدراسة إلى عدد من المعوقات وهي :

- أولاً : معوقات ترتبط بالمجتمع العربي و المناخ السائد فيه وتصنف إلى ما يلي:
- معوقات فكرية وثقافية منها (غياب شبه كامل للعقل النقدي، الاعتقاد بان التواصل إلى حل مشكلة ما هو نهاية الشوط، وضع قيود على فكر المبدعين ، التعصب الفكري ، افتقاد الثقة في العقل العربي ، الدعوة للعزلة الثقافية ، ضحالة الحياة الثقافية) .
- معوقات اجتماعية منها (المغالاة في التوجه إلى الماضي ، الانحياز إلى أصحاب الأداء المتوسط على حساب المبدعين ، وجود قصور في مجالات التنمية البشرية) .
- معوقات علمية وتكنولوجية منها (عدم تطبيق الأسلوب العلمي في مناحي الحياة، افتقار البحث العلمي إلى الحرية الأكاديمية ، استبداد التكنولوجيا ، قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي) .
- معوقات أسرية منها (ترسيخ قيم الخضوع في نفوس الأبناء ، توجيه الطفل للاعتماد على الخبرة السابقة) .

ثانياً : معوقات ترتبط بواقع التربية النظامية وتصنف إلى ما يلي:

معوقات تتصل بواقع التعليم النظامي ومنها (ارتكاز التعليم على ثقافة الذاكرة ، الحوافز القائمة بين العلوم الطبيعية و الإنسانية، استبداد معظم القيادات التعليمية وجهلها بالشروط اللازمة لإطلاق الطاقات الإبداعية ، وجود قصور في إعداد المعلم المبدع ، ضعف الرؤية المستقبلية في مجال التعليم) .

ثالثاً : معوقات تتصل بواقع الفكر التربوي ومنها (التبعية ، قلة الاستجابة لأصداء العصر ، ضعف التوجهات المستقبلية في البحوث التربوية) .

¹ - عبد المقصود محمد ، "تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها دراسة تحليلية "، التربية المعاصرة ، 1998، ع48، ص ص 5-49

دراسات جزائرية

مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية¹

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و أهمها البحث عن العلاقة بين التنظيم الإداري لإدارة الجامعة و مستوى الإبداع الإداري، و كان محور التساؤل العام يدور حول :
- هل تشكل خصوصيات التنظيم الإداري للجامعة عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري؟ و تندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية.
 - ما مستوى الإبداع الإداري في تنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟
 - ما هي الخصوصيات الأساسية للعمل الإداري ضمن التنظيم الخاص بالإدارة الجامعية ؟
 - هل يشكل الطابع القانوني و الإجرائي لهذا النوع من العمل الإداري عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري أم العكس ؟
 - كيف يمكن تطوير الإبداع الإداري في ظل التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
- كما اعتمدت في تحليلها على دراسة الحالة من خلال المسح الداخلي بواسطة الاستمارة لجمع البيانات حول رأي الموظفين في الإبداع الإداري و الأساليب المتبعة لتطويره، و تم تحليل محتوى القوانين و المراسيم المحددة للعمل الإداري الخاص بالإدارة الجامعية.
- أما عينة الدراسة، فقد تم إجراءها على عينة من القيادات الإدارية مختلف الموظفين الإداريين، وكان الاختيار متعمدا على كلية الفلاحة و البيطرة و كلية العلوم و كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، كما أدمجت المكتبة المركزية للجامعة، و بلغ عدد العينة 127 مبحوث(رؤساء و مرؤوسين) منهم عمداء و نوابهم، الأمناء العامون و مسؤولي المكتبات ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح.
- انتهت الدراسة بالنتائج التالية:
- إن فكرة القدرة و الإمكانية المبادرة و حرية التصرف، طرح الأفكار و الأساليب الجديدة في إدارة الجامعة تتخفف تدريجيا، ابتداء من مستوى الإدارة العليا التي يمثلها فئة الرؤساء، وصولا إلى المستويات القاعدية.
 - تم التأكد من أن خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي يعتمد على الأسلوب المركزي في حل المشكلات الإدارية.

¹ - سموم عائشة ، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2008

- وجود ازدواجية في جهات إصدار القرار، و تداخل الصلاحيات، و طول السلم الإداري في الجامعة، وهذا من شأنه إعاقة وصول الاقتراحات الصادرة من المستويات القاعدية إلى القمة.
- عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي ، إضافة إلى مساهمة أطراف التنظيم في تفتيش ظاهرة عدم الإبداع لعدم امتلاكهم للإرادة الكافية للنهوض بمستوى الإبداع الإداري، و نقص الموارد البشرية المؤهلة على الإبداع الإداري، ووجود صراعات إدارية بين جماعات العمل.
- عدم وجود جهود واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية و أساليب العمل في الجامعة، بل تعمل على تطوير جانبها البيداغوجي و أكثر من الإداري ، و نقص الدورات التدريبية في مجال التسيير.
- إن مشاركة الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي ومعرفة المشكلات الحقيقية وإيجاد الحلول الابتكارية تبين بأن الأسلوب المعتمد هو تخصيص وقت للحوار والنقاش والاستماع لآرائهم وتقديم مقترحاتهم بفضل خبرتهم وقدرتهم المستمدة من الممارسة الإدارية.

الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع¹

تبلوره إشكالية الدراسة عن العوامل و الأنماط الإدارية التي تدعم و تشجع الإبداع ، و تلك التي تقف عائق أمام تنميتها، كذلك مدى توفر خصائص الإداري المبدع .
و سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى توفر محفزات الإبداع لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

استعمل الباحث العينة الطبقية العشوائية تتكون من 65 عامل من بينهم 16 إطار و 29 عمال تنفيذ و 8 مكلفون بالدراسة 12 رؤساء المصالح، و يتكون مجتمع الدراسة من 969 عامل بالمؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية.

¹ - محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة ، 2005

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الإشكالية، و استخدم المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة معتمدا على الاستمارة، كما اعتمد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات والتحليل الإحصائي وقياس إجابات أفراد العينة على مقياس ليكارت الخماسي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أهم الخصائص الإبداعية المتوفرة عن الإداريين يتميز المديرين و المسؤولين بالانفتاح الداخلي على موظفيهم، وتصور الحلول البديلة للمشاكل، وتشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي.
- توفر محفزات الإبداع بإدارة المؤسسة من بينها عدم توفر المحسوبة، و يكافأ العامل على إبداعاته، و ثقة الرؤساء في المرؤوسين، و وجود تعليمات مناسبة للعمل.
- أن هناك معوقات تحول دون الإبداع لدى إدارات المؤسسة كان أهمها الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة و لا تسمح بالقيام بأية أعمال إبداعية، عدم وجود مصلحة متخصصة لرعاية الإبداع و ظروف العمل.

دراسة أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي [1]

تهدف الدراسة إلى اكتشاف أهمية الإبداع للمؤسسة ودوره في تطوير المؤسسة الجزائرية، ومحاولة الوصول إلى نتائج علمية تبين واقع الإبداع التنظيمي بالمؤسسة، من خلال توفير نظام الحوافز، وقيادة تهتم بالعمل المتميز و المبدع، وخلق نظام للاتصال الفعال الذي يساهم في تطوير الإبداع التنظيمي.

وانطلقت الباحثة من التساؤل العام و المتمثل في :

ما هي العوامل البيئية التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي داخل مؤسسة البناء المعدني ؟

انطلاقا من التساؤلات الفرعية حددت الفرضيات التالية :

- الحوافز المادية و المعنوية لها دور في تشكيل وتطوير الإبداع التنظيمي.
- الأسلوب القيادي المبني على حتمية تنفيذ الأوامر يكبح الإبداع التنظيمي.
- الاتصال ما بين العاملين يعمل على توفير بيئة تنظيمية تساعد على الإبداع التنظيمي.

¹ - أمال شافعي، أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان 2011.

- تبنت الباحثة المقاربة النسقية و النظرية التفاعلية .
- أما المنهج المتبع في الدراسة فيتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.
- واعتمدت على تقنية الاستمارة في تجميع البيانات و المعلومات .
- اختارت العينة الطبقية العشوائية.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- توفر كل أنواع الحوافز و المكافآت ، وعدم توافق الأجر الحقيقي مع الأجر الذي يتمناه العامل.
 - سوء استغلال القيادة الإدارية لمهارات العاملين من خلال إعطاء الأوامر و التقيد بها ، مما يخدم قدرات العامل وإبداعاته وأرائه في التفسير و المشاركة في الأهداف .
 - النمط القيادي السائد هو نمط ديمقراطي يساعد على تطوير الأداء الإبداعي .
 - طبيعة التنظيم السائد تنقصه المرونة الاتصالية البناءة وذلك من خلال عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب لعمال التنفيذ ، ويرجع السبب إلى تعدد المستويات الإدارية، وعدم فاعلية وسيلة الاتصال المستعملة ، واحتكار المعلومات من طرف الإطارات .
 - عدم تشجيع إدارة المؤسسة عمال التنفيذ بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين أسلوب العمل وهي من اختصاص الإطارات بحكم منصبهم .
 - تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال هائلة كالانترنت ، لكنها في متناول فئة الإطارات فقط.
 - وجود الحافز المعنوي و المادي و غياب الحافز المالي الذي يترك مجال المبادرة .

دراسة دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية [1]

- تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على القيادة ووظائفها، إبراز دور القيادة ومكانتها في إدارة المؤسسة الاقتصادية في ظل البيئة الحالية بأساليب تسيير حديثة، البحث عن العلاقة بين القيادة و مستوى الإبداع الإداري.
- وتمحور التساؤل العام للإشكالية :
- ما هو دور القيادة في تطوير الإبداع في مؤسسة سونلغاز؟
- وتبنى الفرضيات التالية:

- أساليب الإدارة و التسيير لمؤسسة سونلغاز تعكس تطور تنظيمها وثقافتها.

¹ - نبيل بوركاب ، دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة ، ديسمبر 2009.

- ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث برز أكثر في التطوير الإبداعي التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.
- العوامل الثقافية لمؤسسة سونلغاز و البيئة الخارجية لا تسمح ببروز مفهوم القائد.
- تناقض صورة القائد و الأساليب التسييرية في الميدان تنعكس على مواقف المرؤوسين ورؤسائهم.

أما المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتمثل 35% من المجتمع الأصلي واختار العينة الطبقية والتي تتوزع على ثلاث فئات (الإطارات، عمال التحكم ، عمال التنفيذ) ، وقام باستعمال استمارتين كأداة للدراسة واحدة خاصة بفئة الرؤساء وأخرى خاصة بفئة بالمرؤوسين.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- جو العمل السائد في المؤسسة يتميز بقلّة العلاقات الإنسانية في التعامل بين الرئيس و المرؤوسين.
- أسلوب التسيير السائد في المؤسسة يتميز بأسلوب المشاركة ،وانتهاج أسلوب مركزية القرارات حيث هناك احتكار للقرارات من قبل القادة،وبالنسبة للعملية الاتصالية تشهد المؤسسة تطبيق اتصال عصري ،وتنتهج أسلوب الحوافز المعنوية لتشجيع العمال على الأداء الجيد.
- هناك وعي بضرورة أهمية الإبداع لكن كممارسة تبقى نظم وقوانين العمل عائقا بالنسبة لتطوره وعدم وجود مصلحة للبحث و التطوير، وعدم بلوغ مستوى الإبداع المطلوب في المؤسسة. فالجهود المبذولة لا تتعدى الرغبة في تحسين الأوضاع من طرف مسيري في المؤسسة، نتيجة لعراقيل تنظيمية من جهة وثقافة المؤسسة و العنصر البشري من جهة أخرى ، حال دون بروز لمفهوم القيادة الحديث في المؤسسة وكذا بلوغ مستوى لإبداع مطلوب .

توظيف الدراسات السابقة

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التبصر بأخطائهم و عدم تكرار نفس البحوث بنفس المتغيرات البحثية، كما تزودنا بكثير من المراجع والمصادر المتعلقة بمشكلة بحثنا، وتزويدنا بمعلومات مهمة حول الأدوات و الإجراءات و الاختبارات التي اعتمدتها البحوث السابقة ،وتعريف الباحث بالمشكلات و الصعوبات السابقة التي واجهها الباحثون وبحلولها وتوجيهه نحو تجنبها ،وتساعده على

سد النواقص وتجنب الأخطاء و التناقضات التي تعرضت لها تلك الدراسات ، والإفادة من نتائجها واستكمال الجوانب التي لم تستكملها .ومن أجل هذا يتم البحث عن الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، وبعد استعراض تلك الدراسات التي تم تطبيقها في بيئات أجنبية وعربية ومحلية، استفاد الباحث منها بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالعوامل البيئية الداخلية للمنظمة و العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة و الإبداع الإداري.

فالدراسة الأجنبية طبقت في بيئة ومؤسسات أمريكية ضخمة تختلف عن البيئة التنظيمية لمؤسساتنا مثل ميدان دراستنا، وتتشابه في هدفها في تحديد مبادئ ثقافة التميز أو الإبداع في المؤسسات، واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، كما أفادتنا النتائج التي توصلت إليها في اخذ نظرة تقييمية لما ألت إليه المؤسسات الأمريكية ، من تحفيز ومعوقات و الأسباب التي تؤثر سلبا على الإبداع.

أما الدراسة العربية المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين. فتتشابه مع دراستنا في الفرضية الثانية وفي إحدى أهدافها ،حيث تهدف إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين ، كما تلنقي معنا في المنهج المستخدم ، إلا انه اختار عينة عشوائية ، و النتائج التي توصلت إليها الدراسة بإظهار علاقات ايجابية وسلبية لأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين ، أفادتنا في طريقة تصميم استبياننا وأخذ نظرة تقييمية لكثير من الأفكار و المشاكل التي يعاني منها العمال في المؤسسات .

أما دراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري فقد ركزت على البيئة الداخلية للمنظمة وهو الشطر الأول من دراستنا، كما استفدنا من الدراسة في إطار الجانب النظري لدراستنا ، وأخذنا بنظرة اعتبارية إلى النتائج السلبية و الايجابية للمؤسسة ميدان دراسته.

أما دراسة إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها، فهي دراسة وصفية اقتصرت حدود الدراسة على الطفل من سن 6 إلى 12 سنة أي أنها تقابل المرحلة الابتدائية ،أما الحدود الموضوعية تتمثل في الإسهامات الاجتماعية و النفسية والثقافية التي تقوم بها الأسرة في سبيل تنمية الإبداع لدى

أطفالها ، ومنه استفدنا من الدراسة في إطار الجانب النظري لدراستنا، ودعمناها بدراسة استطلاعية ميدانية لآراء أفراد مجتمع الدراسة معتمدا على الاستمارة.

أما الدراسات الجزائرية:

فان دراسة عائشة سموم هدفت الباحثة إلى البحث عن العلاقة بين إدارة الجامعة ومستوى الإبداع الإداري ، وقد استفدنا من الدراسة في إطار الجانب النظري لدراستنا ، والتقينا في المنهج واختلفنا في طريقة العينة.

بينما دراسة محمد عجيلة أفادتنا هي الأخرى في الجانب النظري ، واستفدنا من النتائج التي توصل إليها بأخذ نظرة أولية ما تعانيه مؤسساتنا من معوقات تحول دون الإبداع.

و نلتقي في نقاط عديدة مع الباحثة شافعي أمال من حيث المقاربة السوسيولوجية و المنهج المتبع و التقنية المستعملة في الدراسة الميدانية ، كما نتشابه في إحدى الفرضيات التي اعتمدنا عليها القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإبداع الإداري. ونختلف في عينة الدراسة(فقد اعتمدنا على المسح الشامل بينما اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية) وكذا في الطرح حيث نسعى لدراسة الإبداع و العوامل البيئية المؤثرة فيه سواء كانت عوامل البيئة الداخلية للمنظمة كما تطرقت لها الباحثة (الحوافز والعملية الاتصالية) وصاغها الباحث بمتغيرات أخرى (القيادة الإدارية، المناخ التنظيمي) وأضفنا للدراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة (الأسرة و المدرسة).

وقد ركز الباحث نبيل بوركاب في الجانب النظري على مفاهيم القيادة و الإبداع ومكانتهما في المؤسسة، ونوها في الجانب الميداني إلى أن الرؤساء في المؤسسة لم يصلوا إلى ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث رغم أنها تسعى إلى إحداث تغيرات في نمط تسييرها ، إلا انه تنقص بعض المتغيرات التي تحلل مدى سعى قيادة المؤسسة بإنتاج سياسة الإبداع كأولوية في إستراتيجيتها، وذلك من خلال دور القادة في تهيئة المناخ المشجع على الإبداع، الترقية و التكوين ، أسلوب تسيير العمل، تقييمه لأدائهم ونمط الاتصال، إعداده لفريق عمل و التشجيع على المبادرة ،مراجعة و مراقبة أعمالهم نوعية المهارات السلوكية و الإدارية التي يتصف بها ...الخ ،وهو ما نسعى إلى تفسيره وتحليله .

وتتشابه دراستنا مع الباحث في الفرضية الثانية، وفي المجال المكاني للدارسة (مؤسسة سونلغاز) لكننا نختلف في الطرح و الأهداف المتوخية من الدراسة .

وعليه يمكن تلخيص وظائف و إفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية :

- استفاد الباحث منها بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالإبداع الإداري واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- أعطت هذه الدراسات رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات في الجزائر.

- أفادت الباحث في اختيار المنهج المناسب لدراسة الموضوع في الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات الفعلية التي تربط الإبداع و المتغيرات الأخرى سواء كانت عوامل بيئية داخلية للمنظمة أو العوامل الخارجية، إضافة إلى تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.

- كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في تحليل البيانات، و في طريقة تصميم استباني للدراسة وكيفية بنائها وصياغة عباراتها.

- الدراسات السابقة التي ذكرناها في متن البحث كلها ذات صلة بموضوع دراستنا و تناولت على الأقل احد متغيراته ، كما تناولت الدراسات التي اشرنا إليها في مجملها إلى العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة (إسهامات الأسرة ، دور التربية و التعليم ، دور القيادة الإدارية وأهمية المناخ التنظيمي لبيئة العمل) و المتغير التابع (الإبداع)، وهو ما دعي الباحث إلى صياغة تلك المتغيرات كفرضيات وحلول محتملة لمشكلة الدراسة.

- إن كل هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ، أو العوامل المؤثرة فيه،أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد اجرائيته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

- إن هذه الدراسات تسهم في دعم الحركة العالمية و العربية الداعية إلى تطوير الإبداعية ، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها و فاعليتها .

- وتختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد و المتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة ، مما يجعل الباب مفتوحا للباحث لسد هذه الثغرة البحثية،و الإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع، واختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة وساعدتنا في تكوين تصور شامل لموضوع البحث وتحديد الأساليب المناسبة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.
- كانت الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري في معظمها من الرسائل العلمية (الماجستير) أو تخصص علوم التسيير- إدارة أعمال، مما يعكس النقص الشديد الذي يعانيه الميدان التربوي في هذا الجانب.
- لم يحظى تحديد مستوى الإبداع و التعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق ، في الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري ،مع أن اكتشاف الشخص المبتكر يظهر في الأسرة و المدرسة و يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح ،و التي يمكن اتخاذها أساسا لتطلق منه دراستنا .
- تتشابه اغلب الدراسات السابقة مع دراستنا على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

سابعاً: صعوبات الدراسة

- لا تخلوا اية دراسة من الصعوبات التي قد يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بالجانب النظري او الميداني ، واهم هذه الصعوبات التي صادفتنا في عملية البحث:
- المراجع التي وجدناها تتحدث حول موضوع الإبداع أكثرها من اختصاص علم النفس(سيكولوجية الإبداع).
- سوء تعامل بعض المسؤولين أثناء البحث الميداني مع الباحث والطلبة الجامعيين ، وحرص بعضهم على عدم التعامل معنا و الإقلال من شأن الدراسات الاجتماعية ، ولعل ذلك هو السبب الذي يجعل كثير من البحوث نظرية تكاد تكون مبتورة عن زمانها ومكانها.
- عدم تقبل بعض العمال ملء الاستمارة لكثرة عدد الأسئلة وتنوعها وأحيانا غموضها،وتضييع بعض الاستثمارات مما استدعى إعادة سحب بعضها من جديد.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري

وأساليب تطويره

نتيجة لتحديات العصر و عولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، للعديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها و العاملين فيها ضرورة توظيف المنهج الإبداعي بدلا من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، إذ يتعين على المديرين تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجيدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. فإذا تمكن أحد المديرين من تحسين جودة الخدمة فهذا إبداع، وإذا أكتشف القائد أسلوبا يقرب به بين الأفراد ويجعلهم يعملون بروح الفريق المتعاون فهذا إبداع فهو يتمثل في أي نشاط يترتب عليه تغيير أو إحداث شيء جديد تتوافر فيه صفة الجدية والكفاءة و الأصالة.

و على ذلك فإن الأمر أصبح أكثر إلحاحا على المنظمات في توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والابتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات، من أجل خلق مناخ ايجابي في ظل بيئة عمل متغيرة تستدعي الإبداع، للمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعال يرتقي بالأداء التنظيمي إلى أفضل مستوياته. وهو الأمر الذي جعل القادة الإداريون في إدارتهم للتغيير في المنظمات يتبنون مفهوم الإبداع الذي ظهر بمصطلحات و مترادفات ومعان كثيرة.

وبما أن ثقافة المنظمة تحدد سلوكيات الأفراد وأنماط تصرفاتهم وولائهم، فإنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولذلك فإن ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلبا على أداء أنشطتها. وينبغي لثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

وبدورنا في هذا الفصل سنقوم بعرض ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم، كما سيتم التعرض إلى التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع ومراحله وأنواعه وشرح خصائص ونظريات ومعوقات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه وإستراتيجية تطويره .

المبحث الأول ماهية الإبداع الإداري

المطلب الأول مفهوم الإبداع الإداري

إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه على غير مثال سابق [1].

وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة " Innovate " إحداث أو إيجاد شيء جديد.

لكن أصل كلمة الإبداع لاتيني من "Novus" وتعني جديد

ذكر الإبداع في القرآن الكريم، حيث يقول رب العزة جل وعلا << بديع السماوات والأرض>>

(سورة البقرة) الآية 116، أي مبتدعها على غير مثال سابق.

لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته. والإبداع لغة هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر. كما جاء في المعجم الوسيط هو بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق. [2]

ولقد تعرض الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث للإبداع وحاول كل منهم إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع، فيعرفه عبد المعطي عساف بأنه "تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتساعد على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تطور وجودها". [3]

ويعرفه حسين حريم الإبداع هو تطبيق فكرت طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. [4]

ويعرفه القريوتي بأنه القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. [5]

1 - علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب ، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 ص 143

2 - يوسف محمد رضا ، المعجم الكامل الوجيز ، مكتبة لبنان للنشر ون ، بيروت ، 2002. ص 483

3 - عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مكتبة المحتسب ، مسقط، عمان، 1995. ص 32

4 - حسن حريم ، مرجع سابق. ص 345

5 - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص 314

وإذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع درءا لما يحدث من الخلط في المعنى بين الكلمتين. فان الابتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث أنه جاء بمعنى الاستيلاء على الباكورة فبكر إلى الشيء أتاه قبل أي احد وهو المبادرة والسرعة للحصول على الشيء قبل أحد [1] كما يمكن حصر التعاريف التي قدمها الباحثون في المحاور التالية:

المحور الأول: يشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process)

يقول Stein بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد [2].

و يقول Simpson أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن المسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً. [3]

المحور الثاني: ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات فيقول روشكا [4] انه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الأفراد أو الجماعة.

المحور الثالث: ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة. المحور الرابع: ويركز على الإمكانات الإبداعية، أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

المحور الخامس: ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، ويقول "والاس" بأن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي مرحلة الإعداد ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق، إلا أن "موراي وباتريك" يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربعة مرحلة أولى هي مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة. [5].

وبالتبصر في معظم هذه التعاريف والمحاور نستطيع أن نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، وينصرف إما لبحث مراحله أو للخصائص التي تميز المبدعين، أو غير ذلك مما يؤدي إلى اختلافات متباينة حول المفهوم.

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2000 ، ص 12.

2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 ص 6،

3 - منصور زهير ، مقدمة في منهج الإبداع ، دار السلاسل للطباعة و النشر ، الكويت ، 1985. ص 26

4 - ألكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة عنان أبو الفخر ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ، 1989 . ص 125

5 - ألكسندر روشكا ، نفس المرجع، ص 155 .

وخلاصة الأمر أنه يمكن القول أن الإبداع هو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب وأنه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها ويعزز مقدمها.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الإبداع تختلف في مفهومها عن الإبداع الإداري حيث يعرفها Hage أن إدارة الإبداع تتمثل في الأساليب والطرق التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد وتقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين^[1] ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمنظمة ومنتسبيها، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة.

المطلب الثاني أهمية الإبداع الإداري والعوامل المكونة له

1- أهمية الإبداع الإداري

ترجع أهمية الإبداع إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وأساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة.

وتتمثل أهمية الإبداع فيما يلي: ^[2].

أهمية الإبداع للأفراد:

- . تحقيق الذات: بحيث يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة.
- . الخوف من الجهول وغموض المستقبل: يدفع المبدعون إلى المخاطرة قبل أن يقع خطره.
- أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات:

¹ - منصور زهير ، مرجع سابق، ص 26 .

² - عبد المعطي عساف، مرجع سابق ، ص 30.

. يجب على منظمات العمل استقطاب المبدعين و تنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات و التحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات المميزات التنافسية، وينعكس ذلك إيجاباً على بقائها. كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التطوير لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

وتوجد الكثير من الظواهر المشيرة إلى زيادة أهمية الإبداع الإداري ومنها: [1]

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- كبر حجم منظمات الأعمال.
- التغيير في القيم والمبادئ .
- انتشار صور النزاع المختلفة بما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات
- تنوع حاجات الأفراد.
- قلة الموارد وكثرة الحاجات.
- زيادة فعالية الاتصالات.
- سهولة التأثير على أذواق المستهلكين.
- ويلخص "علي السلمي" أهمية الإبداع في النقاط والمجالات التالية: [2]
- الأهمية الثقافية: إن الإبداع يخلف تيارات ثقافية متجددة وحيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبناءها من الفئة المثقفة.
- الأهمية الاقتصادية: بفضل الإبداع والابتكارات الجديدة توفر الأمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.
- الأهمية التقنية: يسهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.
- الأهمية الحضارية: إن حضارة الأمة تتقدم بفضل الإبداعات والابتكارات بفضل تطوير الرسائل

¹ - عامر خضر الكبيسي ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة ، الدوحة ، 1998 . ص379

² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 1998، ص44

المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة.

2- العوامل المكونة للإبداع

تختلف القدرات الإبداعية لدى الأفراد على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم، فالقدرات الإبداعية يمكن اكتسابها عن طريق التعليم أو التدريب المنظم والتوجيه أو بالخبرة في المجال الذي يعمل فيه إلا أن التعليم والتدريب قد لا يجدان نفعا إذا لم يوجد عند الفرد استعداد وقدرة على التفكير المبدع، ولقد تعددت تصنيفات الباحثين والكتاب على تحديد المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية، وأفضل تصنيف قدمه Ghilford حيث يرى أن كل الأشخاص لديهم قدرات إبداعية كامنة ولكن هناك فروق فردية بينهم، فمنهم من لديه قدرة إبداعية عالية، ومنهم من لديه قدرة منخفضة، وفيما يلي شرح هذه العوامل: [1]

الطلاقة

إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطى الفرد من المعلومات والأفكار والبدائل للمشكلات في وحدة زمنية معينة وبالتالي تكون للشخص المبدع الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين ، وبازدياد هذه القدرة يزداد الإبداع، ويرى أن الطلاقة تحتوي على ثلاثة عوامل [2]

- الطلاقة الترابطية: هي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكامن الخلل والحلول.
- الطلاقة التعبيرية: هي على علاقة بسهولة بناء الجمل ، والقدرة على التعبير والصباغة للأفكار.
- الطلاقة الفكرية: أي القوة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل للمشاكل، والقدرة على التعبير عن هذه الأفكار والحلول.

المرونة

أما المرونة في التفكير فتعني تغييرا في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل، [3].

فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يغير بها الفرد حالة نفسية أو وجهة عقلية معينة أو سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من مجموعات الأفكار التي ترتبط بموقف معين [4] وهي قدرة الفرد

1 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق ص19

2 - محمد الطعمنة و طارق شريف يونس ، الإبداع مقوماته ومعوقاته التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006. ص83

3 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق. ص20.

4 - مصطفى سوفي ، دراسات نفسية في الإبداع و التلقي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1999. ص61

على تغيير اتجاهات تفكيرية لأكثر من اتجاه وعدم الإصرار على اتجاه معين وتغيير وجهات نظره نحو المشكلة التي يعالجها من زوايا مختلفة.

وحسب غيلفورد هناك نوعان من المرونة:

- المرونة التكيفية: وتكون مقصودة، وهو أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتوحي بمدى قدرة الفرد على إجراءات التغيير المناسبة، وهي بمعنى عكس التصلب العقلي والجهود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.
- المرونة العفوية: تأتي دون قصد، أي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

الحساسية للمشكلات

ويتمثل في توفر الشخص المبدع على القدرة لمعرفة المشكلة الكامنة وحاجتها إلى الحلول سريعة أو بطيئة في مجال ما، أي قدرته على رؤية الخلل دون غيره من الناس، أو بنظرة غير نظرتهم .

الأصالة

تعني أن الشخص المبدع الأصل لا يفكر ولا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا تكون أفكاره جديدة، فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فهو يبتعد عن المألوف أو الشائع. [1].

القدرة على التحليل

تعني قدرة الشخص المبدع باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة ، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول عملاً أو فكرة بسيطة أو مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه.

المبادرة

يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، ويكون الفرد المبدع على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل لمسؤوليات .

الخروج عن المألوف

ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة وتطويرها للواقع العملي، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام

¹ -- علي عبد الرضا ،الإبداع صناعة ترعاها الشعوب الحرة ، مجلة النبأ ، العدد 47،اطلع عليه بتاريخ 09-11-2012 www.annabaa.org/nba54/edara.htm

بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد أو التغيير المستمر [1].

المطلب الثالث خصائص الإبداع وملامح الإداري المبدع

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها وتبني توظيف الإبداع في مختلف المجالات .

يورد اللوزي الصفات والملامح الخاصة التي يتمتع بها الفرد المبدع يذكر منها: [2].

- يتمتع بثقة كبيرة في نفسه.
- يكون لدى الفرد المبدع فكر حر مستقل.
- يكون الفرد المبدع قادرا على وضع الحلول للمشكلات المعقدة.
- إن الشخص المبدع هو ذلك الشخص الناجح الذي يحاول أن يسلك أسلوبا يميزه عن الآخرين في مواجهة وحل المشكلات التي تواجهه، وهنا يتبع الفرد أسلوبين من التفكير الإبداعي لمواجهة وحل المشكلات هما:
- التفكير التحليلي: ويمثل المنطق وتسلسل الأفكار وتحويلها للوصول إلى حل واحد يمكن التنبؤ به .
- التفكير الاستراتيجي: وهو تفكير واسع التصور يتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود أو حدود، حيث يبحث هذا التفكير عن حلول وأفكار لا يمكن التنبؤ بها مقدما نتيجة لعدم وضوحها.
- وقد قام الصيرفي بإيراد الصفات الشخصية للمبدعين بقوله: [3] .
- أما عن صفات الإبداع فهي الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطر، والاستقلال، والمثابرة، والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية ومن الصفات الإبداعية ما يلي:
- يميل الأشخاص المبدعون إلى الفضول ، البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- القدرة على تفهم المشكلات.

1 - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ص182

2 - موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص303

3 - محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007، ص262.

- وضوح الرؤيا.
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- إن المبدع في مجال الإدارة، هو في الغالب يحب المخاطرة، ويسعى لمعرفة المجهول ويحاول دوما التفكير في طرق جديدة للعمل،
- ويتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية: [1]
- البصيرة الخلاقة: يصرف وقتا طويلا في تحليل المعلومات، ولا يمل من تجريب الحلول.
- الثقة بالنفس والآخرين.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- الجرأة في إبداء الرأي والمقترحات، وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
- الاستقلالية الفردية: لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير، كما لا يفرض سلطته على الآخرين.
- وقد أورد خصائص الإداريين المبدعين [2]
- الإداري المبدع هو الذي يحاول دوما التفكير بطرق جديدة للعمل.
- يتصف الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب ويشكك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تنثير في نفسه البحث عن الحلول.
- الثقة بالنفس وبالآخرين، فالمبدع لا يستسلم بسهولة بالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.
- ومن خصائص الإبداع ما يلي: [3]
- الانفتاح نحو الغير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات.

1 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط 5 الأردن، 2009 ص264.

2 - نفس المرجع ص263

3 - محمد الطعمانة و طارق شريف يونس ، مرجع سابق، ص88

- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
 - تقدير انجازات الآخرين.
 - الأخذ بأسلوب التخطيط.
- ويرى المغربي أنه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع،^[1]
- العقل المتسائل والخلق.
 - قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها واستخدامها في مواضعها .
 - القدرة على التخيل والحدس.
 - الشجاعة أو الثقة بالنفس.
 - النقد الذاتي ، والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات.
- ومن الكتاب من حاول وضع تصنيف لهذه السمات والخصائص للمبدعين في مجموعات متشابهة، فيرى "البريدي" أن أهم خصائص المبدع يمكن إجمالها فيما يلي: ^[2]
- مجموعة الصفات والخصائص العقلية:
 - وتتمثل في الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والذكاء ، والحساسية في تلمس المشكلات.
 - مجموعة الصفات والخصائص النفسية:
 - تتمثل في الثقة بالنفس، وحب المغامرة، وتحمل المسؤولية، والميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله.
 - مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة:
 - وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.
- وإذا نظرنا إلى الإبداع كمنتج إبداعي فيجب أن يتصف بالخصائص التالية: ^[3]
- المنتج الإبداعي سواء كان فكرة أو أسلوب أو خدمة أو سلعة يجب أن يكون جديد وحديث.
 - يجب أن يكون الشيء المبدع ذا منفعة أو قيمة إضافية عن الأشياء التي كانت من قبل.
 - يجب أن يتمتع الإبداع بقدر كاف من القبول والافتتاح من طرف الفرد والمنظمة والمجتمع.

1 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 3 ، عمان ، 2004 ص345.

2 - عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإبداع يخلق الالتزامات ، ط1، بيت الأفكار الدولية ، الرياض، 1999. ص54

3 - نوري منير ، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الندوة الدولية حول المقولة والإبداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، 2007. ص 3

- يجب أن يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة ويكون خلاصة الجهود التراكمية.

- تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ مهما كان نوع العمل فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الوقت المناسب للانتفاع منه.

مما سبق نستنتج بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال الإبداع فيما يتعلق بتصنيف هذه الخصائص أو مسمياتها أو عددها ، مما يجعل البحث عن هذه الخصائص لدى الأفراد المبدعين واكتشافهم مبكراً أو التدريب عليها أمراً ليس باليسير، بالإضافة إلى أن هذه الخصائص ليس بالضرورة أن تقود إلى الإبداع. ولكن ذلك لا يقلل من أهمية الخصائص وخصوصاً بالنسبة للتعامل مع الأشخاص الذين يثبت بالفعل انتمائهم إلى المبدعين حيث يساعدنا الوعي بهذه الخصائص على مساعدتهم وتوفير المناخ الملائم لهم.

المبحث الثاني مقاييس وعناصر ونظريات الإبداع الإداري

المطلب الأول مقاييس الإبداع الإداري

إن مناهج قياس الإبداع تسير موازية لمناهج تعريفه، حيث تركز على خصائص الفرد والعملية والمنتج.^[1]

المقاييس المبنية على أساس الفرد

مقاييس الشخصية: يتضمن تشخيص الفرد المبدع وتحديد مستوى إبداعه، ويتم إدراك الشروط التي تميز بين أصحاب الإبداع العالي وأصحاب الإبداع الأقل.

رصيد السيرة الذاتية: يتم التركيز في هذه الحالة على أحداث حياة وخبرات الشخص المبدع. اختيارات القدرة الإبداعية: تعتبر من أكثر مقاييس الإبداع شهرة، ويدور حول اختبارات الورقة والقلم، حيث تقدم إلى الشخص المبدع في شكل سلسلة من المشاكل ويطلب منه إيجاد حل لها..

المقاييس المبنية على الناتج

ونقصد بنوع الناتج المقدم من الشخص المبدع، ومعرفة إذا كان يتصف بالأصالة وبعده عن المألوف.

لمقاييس المبنية على العملية

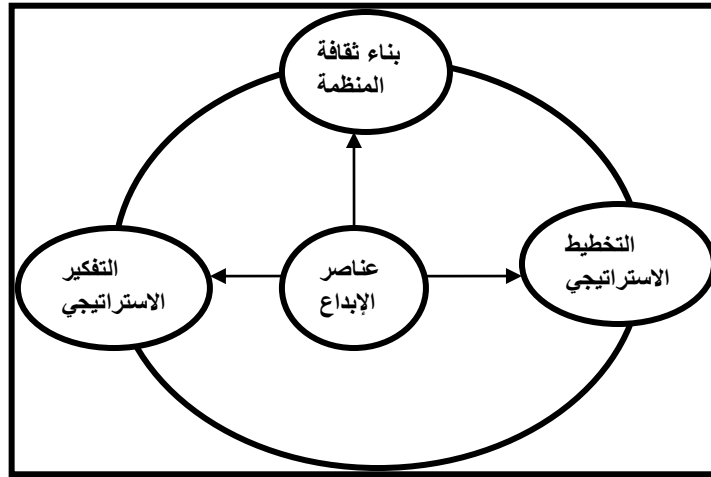
وهذا بالتعرف على المهارات والأساليب التي يعتمد عليها أو يستعين بها الشخص المبدع لإنتاج أفكاره الأصلية ومعرفة كيف يتعامل مع المواقف والأحداث وبما يستعين.

¹ - محمود حسن حسني ، ترجمة لنيجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004. ص ص 45 - 48

المطلب الثاني عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة

يمكن الحكم على المنظمات الرائدة أو المبدعة من خلال ما تقدمه للمجتمع من أفكار وسلع وخدمات جديدة، وتبحث دائما عن الجديد، وتكافئ عمالها على استحداثه وتهيئ لهم ، المناخ المناسب لذلك. ويرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في الشكل التالي

الشكل رقم (1): عناصر الإبداع [1]



التخطيط الاستراتيجي

من أهم وظائف التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذا يعرف بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". [2]

والتخطيط الاستراتيجي هو التحركات الرئيسية للمؤسسة لمواجهة مواقف مصيرية وطارئة، أو للتحكم في التهديدات التي تواجهها، أو انتهاز فرص تؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال ، يكتسي التخطيط الاستراتيجي في مجال التطوير والبحث والتجديد، أهمية كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا والتطور التقني وخاصة في مجال الإنتاج والإدارة وبما أن التخطيط يشمل جميع

¹ - رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار الأسس التكنولوجية و طرائف التطبيق، الجزء الأول ، دار الرضا للنشر ، ط1 ، سلسلة الرضا للمعلومات ، 2000 ص248.

² - رعد حسن الصرن ، نفس المرجع ، ص276 .

مجالات العمل في المؤسسة، وهي جميعها تحتاج إلى نشاطات إبداعية، فان وضع إستراتيجية منفصلة عن الإبداع تصبح في غاية التعقيد. [1]

التفكير الاستراتيجي

ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها. ويمثل استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة كأحد أشكال الاستثمار الحقيقي للمنظمة ويصبح منهج للتفكير والالتزام التنظيمي. [2].

ويتطلب تحقيق هذه الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي المقومات التالية: [3]

- تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الخطط الإستراتيجية.
- إنشاء نظام للمعلومات يساعد على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .
- بناء وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي والمنهجي والرؤية العلمية.
- تطوير التنظيم الإداري، ووضع سياسات وقواعد العمل.
- ويحتاج التفكير الاستراتيجي الإبداعي مراعاة الخطوات التالية [4]
- استثمار الإدارة في التفكير الطويل الأمد.
- أن تؤمن الإدارة بأن التفكير السليم الواضح هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف.
- التزام المدراء والعاملون بشرط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار.
- النظرة الايجابية للإدارة اتجاه الأفراد بمختلف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزء من الإستراتيجية وعنصرها هاما في انجاز الأعمال.
- ولكي تضمن التفكير السليم والصحيح لأي فرد في المنظمة يجب القيام بما يلي:
- توفير الوقت الكافي في أي أمر من الأمور.
- الابتعاد عن المشاعر الساخنة.
- اختبار تأثير الأفكار على الآخرين.

1 - عثمان حسن عثمان ،التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية،الملتقى الوطني 16-17 ديسمبر 2002، ص9

2 - محمد الصيرفي ،مرجع سابق. ص 260.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص25

4 - رعد حسن الصرن ،مرجع سابق. ص248

بناء ثقافة المنظمة

تتمحور عملية ثقافة المنظمة حول التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في الأسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

ولعل هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عظيمة في العالم، إذ تعتبر المنظمة الإدارية في اليابان بمثابة أسرة كبيرة، يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما أن يطالبوا بأجور إضافية، حيث ينظرون لأنفسهم كأعضاء في أسرة، وفي المقابل فإن تلك المنظمات تتحمل العاملين في فترات الهبوط الاقتصادي حيث لا تفصل بعضهم عن العمل بل تستبقيهم جميعاً، وإن استلزم الأمر فقد يتم الاتفاق على تخفيض أجور الجميع لتجاوز الظروف الصعبة. فالمنظمات هناك تهتم باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستوى حياتهم، وتعتبر ذلك استثماراً مهماً لها. [1]

إن ثقافة المنظمة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها. لذلك يجب أن تقوم المنظمة بإعادة أعمالها وعملياتها، وإعادة التنظيم، وتوصيف الوظائف وتصنيفها بشكل صحيح لتحقيق إدارة فعالة للإبداع، وخلق ثقافة إبداعية. تؤدي ثقافة المنظمة السليمة إلى خلق مناخ صحي، والذي يؤدي بالتبعية إلى الإبداع داخل المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم، التي تجعل سلوك الفرد متميزاً من خلال الإدارات والتصورات الصحيحة التي تخلق السلوك الصحيح. [2]

المطلب الثالث : نظريات الإبداع الإداري

لاشك أن الإبداع قد أصبح مجالاً واسعاً وتعددت نظرياته، وذلك لاختلاف المدارس والاتجاهات. لقد أعطت حركة الإدارة العلمية اهتماماً خاصاً لظاهرة الإبداع الإداري كونه عملية جماعية يتم داخل الجماعة الإدارية و بها على أسس علمية، حيث اهتم زعيمها تايلور بقدرة الإبداع العلمي والتكنولوجي والتخصص في العمل على تحقيق الإنتاجية مبدئياً خمس خطوات أو مستويات للإبداع

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق . ص 316
² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 99

العلمي وهي التعبير الذاتي والإنتاج الإبداعي والاختراع والاستحداث والانبثاق. ويرى أن كل هذه المستويات إنما هي كل ذهني واحتضان وتنوير وجه مقصود وهادف. وبشكل آخر أعطى المذهب الإنساني، مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة أهمية وتصورا آخر للإبداع في الإدارة، ببعد إنساني ممثلا في باعث الحاجات الإنسانية في الإدارة حيث يرى ماسلو أن للأفراد جميعا القدرة على الابتكار وأن تحقيق هذه القدرة يتوقف على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه،^[1]

وقد ميز ماسلو بين نوعين من الإبداع وهما: إبداع الموهبة، وإبداع تحقيق الذات، حيث يعتمد الأول على الموهبة الخاصة التي تظهر ثمارها في إنتاج الأعمال العظيمة، والتي لا تعتمد على الموهبة الإلهامية وحدها بل تحتاج إلى العمل الجاد المتواصل، وكذا التدريب والنظرة الناقدة، أما إبداع تحقيق الذات فتميز بقدرة التعبير عن الأفكار والحوافز دون كف أو توقف. ويعتقد M.C Gregor Douglas في بحثه حول البعد الإنساني في المؤسسة^[2]، أنه مثلما حدث مع العلوم الطبيعية التي تطورت نظريا وتطبيقيا فاتحة المجال لثورة تكنولوجيا ذات اختراعات وابتكارات متعددة الأوجه والمجالات فإنه يفترض أن يحدث الأمر نفسه مع الإدارة، وهذه الأخيرة يجب عليها أن تعرف إبداعا وتجديدا حول معالجة الطبيعة الإنسانية، فبالنسبة إليه أن الإبداع الإداري هو تطوير معالجة الإمكانيات البشرية داخل المنظمة وهو ما سماه بنموذج Y كما أن هناك عدة نظريات للإبداع يشار إلى أهمها كالتالي. ^[3]

نظرية التحليل النفسي

وهنا ينظر الإبداع باعتباره نوعا من هروب الفرد من واقعه الحالي إلى حياة خيالية رائعة لا وجود فيها للإحباط أو القلق، ولأنه يريد الثروة والقوة والشرف، ولكن تنقصه الوسائل للوصول إلى هذه الأشياء وإشباعه، فهو يلجأ إلى الإغلاء أو التسامي لتحقيق رغباته المكبوتة من خلال الإبداع.

النظرية الإدراكية للإبداع

تعني الكل أو الهيئة وتستمد من مدرسة (Gastalt) الجشطلنت وهي في الأصل كلمة ألمانية الشكل. ويذهب كل أقطاب هذه النظرية إلى أنه لا يمكن إدراك العمليات النفسية كعناصر، كما أنه لا يمكن

¹ - عبد المعطي عساف، مرجع سابق. ص 65

² - Douglas M.C.Gregor, **la Dimension humaine de l'entreprise**, traduit par Ardoine .j.et lobrot .M. La collection homme et organisation, paris 1976.p45.

³ - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004. ص244

للفرد أن يدرك الموقف في شكل مكونات فرعية وإنما يتم ذلك بشكل كلي منطقي يحقق الفهم والإدراك الكامل، فهي نظرية تنظر لظاهرة الإبداع باعتباره مرتبطاً بالعمل.

النظرية الموقفية السلوكية

وتعزى إلى التعلم والاكتساب وحل المشكلات بطريقة إبداعية، أكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية أو النفسية للفرد، حيث كانت العوامل الداخلية في إطار هذه النظرية تتضمن العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي من بينها حرية التصرف والأثر الإيجابي للمواقف على الشخص والقيادة، والتغذية المرتدة والتقدير والبناء التنظيمي.

النظرية البيولوجية

تعتبر هذه النظرية واحدة من أشهر النظريات في مجال الإبداع، وتركز على الصفات البيولوجية للفرد وبخاصة ما يتعلق بوظيفة المخ أو الدماغ بالنسبة للإبداع، وهذه النظرية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة في مخ الفرد تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتقد.

نظرية توليد الأفكار

وهي من أحدث نظريات الإبداع وأكثرها شمولاً، لكونها تتعرض لبعض مفاهيم النظرية الجشطلية والنظرية البيولوجية، ونظرية التحليل النفسي، ونظرية التأثيرات الموقفية، لهذا فإن من وجهة نظر Epstein من أكثر النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في شرح السلوك المتسم بالأصالة والجدة، فعلى أساسها يمكن بناء الدراسات التجريبية في مجال الإبداع والتنبؤ به.

نظرية تريز Triz نظرية الحل الابتكاري للمشكلات [1]

دخلت نظرية الروسي هنري إلى الولايات المتحدة الأمريكية 1998 Henry Alts huller في منتصف التسعينات واستنتج أن الإبداع والابتكار عملية منتظمة غير عشوائية، أي تحكمها قوانين إذ يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات وإنتاج أعمال إبداعية مميزة. وتوصل إلى أربعين مبدأ إبداعي وتطبق في مجال الهندسة ويمكن استخدامها كذلك في مختلف النشاط الإنساني مثل الإدارة والعلاقات الاجتماعية، من مفاهيمها الأساسية:

- المبادئ الإبداعية (أربعون مبدأ إبداعياً) تمثل استخلاصاً استقرائياً تحليلياً براءات الاختراع.
- التناقضات أي نحل مشكلة ونخلق مشكلة أخرى لذلك يتطلب حل المشكلة بطريقة إبداعية

1- منتدى الجامعات السعودية www.ksau.info

تحسين الشيء دون التأثير على النظام، ويجب تخيل الصورة النهائية التي نريدها قبل الشروع في استخدام المبادئ الإبداعية لتوليد الحلول.

نظرية العبقرية

حسب هذه النظرية يأتي تفسير الابداع بالعبقرية او الجنون على اعتبار ان المبدعين غير عاديين لانهم ياتون بانتاجات او اعمال غير مالوفة وغريبة فلا بد من انهم يتعاملون مع الارواح او الجن ، حتى ذهب بعضهم الى ان المبدعين يتعاملون مع الالهة التي توحى اليهم بابداعاتهم و التي تولد الافكار الابداعية وتنفخها في عقول الناس وارواحهم .ان العبقرى حسب هذه النظرية يستطيع تجاوز المعرفة الحالية وانتاج شيء جديد بعصاه السحرية .ان عامة الناس ينظرون الى الاعمال الابداعية بانها مناج السحر و الجنون لانها خارقة للعادة و المألوف ويعتقدون ان المبدعين اناس يمتلكون عقولا جبارة تختلف عن عقولهم . [1]

النظريات الفلسفية

فقد رأى سقراط ان الابداع نوع من الالهام الالهي الذي يقذفه في روح الشخص المبدع .ولقد شارك افلاطون سقراط نفس التفسير لظاهرة الابداع ولقد اعتبر بانه سببه يعود الى الالهام الذي ياتي للفرد لحظة معينة ثم ينتهي .ويقصد افلاطون تلك القوى الالهية التي تلهم الفرد لانتاج افكار او اعمال ابداعية وبناء على ذلك لا يعتبر افلاطون ان هناك ابداعا شخسيا حيث ان الانسان كان يعيش مع الالهة في عالم المثل وكان يعرف كل شيء بفعل الالهة .وعندما يبدع الفرد عمله الابداعي فهو انما يستعيد ويسترجع ذكريات سابقة كان يحياها مع الالهة .اما ارسطو فيرى ان الابداع يخضع لقوانين طبيعية حيث انه ياتي اما من الفن او الطبيعة وبشكل تلقائي .فالتبيعة تنتج مواد اخرى تسمى صناعات تاتي من مهارات وافكار وقد تاتي عن طريق الحظ و الصدفة. [2]

النظرية الانسانية

يرى هذا المذهب ان الافراد جميعا لديهم القدرة على الابداع وان ذلك يعتمد على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه ،فاذا كان المجتمع متحررا من القيود و التعصب بكافة اشكاله فان ذلك سيسمح للفرد

1- سعيد عبد العزيز ،المدخل الى الابداع ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الاردن ،ط2006، ص47

2 - نفس المرجع ، ص48

بان يتقدم في ابداعيته وتحقيق ذاته الامر الذي يفتح الطريق امام طاقات الانسان لتخرج من اسرها وان التلقائية و الحرية في التعبير عن محتويات طاقات الفرد الكامنة ستوصله الى الابداع. [1]

النظرية العاملية

يفسر "سبيرمان" الابداع بالنشاط العقلي حيث يقول بان الفرد يميل الى التعرف على احساساته ومشاعره وما يهدف اليه اي تعرف الفرد على الاشياء و الخبرات التي يواجهها .وان الفرد يستطيع ادراك العلاقات بين هذه المدركات واذا ما ادرك الفرد المدرك علاقته فان العقل يستطيع ان يصل الى مدرك اخر له. اما "جيلفورد" فيقوم تصوره عن الابداع في اطار التكوين العقلي للفرد ويحدد عشرة عوامل عقلية تسهم في التفكير الابداعي منها الطلاقة و المرونة و الاصاله و الحساسية للمشكلات .وقد صمم اختبارات لقياس هذه العوامل وأشار الى ان هذه العوامل قد تتوافر في شخص ما يعتبر مبدعا الا انه ليس بالضرورة ان ينتج عملا ابداعيا على المستوى الذي نتوقعه منه،وقد ينتج عملا ابداعيا اذا توافرت الظروف المناسبة له. [2]

نظرية البحث عن التميز

يرى كل من " بيترز و وترمان" أن المنظمات التي تعتمد سياسة التغيير والتطوير التنظيمي يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم و العمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي أي نشر " ثقافة الإبداع" في المنظمة . [3] . ولذلك فالمنظمة الرائدة و المتفوقة هي التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع وتعتمد على الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بدلا من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب، وتنمية وتطوير العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم،ونبذ المركزية و إعطاء مجال أوسع من الاستقلالية للوحدات والأقسام و الأفراد و الجماعات بما يشجعها على التفكير المستقل ويحفزها على المنافسة و الأداء المتميز، و تنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، وتبسيط المستويات الإدارية وتوضيحها، وتنمية و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في ذات الوقت المرونة ،و استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة على التميز، وأن تظل

¹ - نفس المرجع ، ص53

² - نفس المرجع ، ص54

³ - رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار الأسس التكنولوجية و طرائف التطبيق، الجزء الأول ، دار الرضا للنشر ، ط1 ، سلسلة الرضا للمعلومات ، 2000. ص403

القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة ودعم القيم التنظيمية التي تزيد من قوة دفع المنظمة والتي تتطابق مع قيم التغيير والإبداع .

وبناء على ما تقدم تعتبر المنظمة المتميزة و المتفوقة حاضنة للمبدعين و أفكارهم ، إذ تعمل على خلق و تنمية بيئة تحتضن و تشجع الإبداع ، و يصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تجذرها وتنقلها من جيل إلى آخر ، و ينعكس ذلك مستقبلا على أنظمتها و هياكلها و إجراءاتها و تنتقل من تلقي المعرفة إلى خلقها و من نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها و بالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى الريادة .

المبحث الثالث : مراحل وأنواع ومستويات الإبداع الإداري

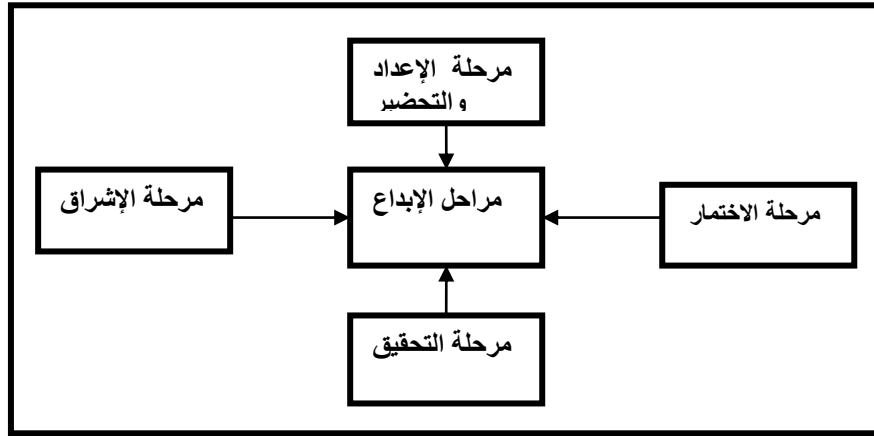
المطلب الأول : مراحل الإبداع

تمر مراحل الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النموذج الذهني ، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فلا بد أن يتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه. وهناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل عملية الإبداع.

ولقد حدد Rossman أن عملية الإبداع تمر بمراحل هي:^[1]

- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.
 - تكوين وتحديد المشكلة.
 - جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
 - تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
 - فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
 - صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.
- G . Wallace هو أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً حيث يعرف الظاهرة الإبداعية على أنها مجموعة من المراحل الأساسية التي يمر بها المبدع منذ بداية العمل الإبداعي وحتى انتهائه . ويمكن أن نلخص هذه المراحل في الشكل التالي:

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 16

شكل رقم (2): مراحل الإبداع^[1]

مرحلة الإعداد والتحضير

وتتمثل هذه المرحلة من العملية الإبداعية في القراءة، والبحث عن المعلومات، وفحص الطبيعة، والتسجيل الأول للوصول إلى تحديد معالم البناء الذي سيتجه إلى بناءه.

مرحلة الاختبار أو التفريخ

وتسمى أيضا بمرحلة التبصر والتفريخ أو الحضانة، وتعني هذه المرحلة عملية اختبار الآراء والأفكار والخبرات القديمة والحديثة التي مر بها الشخص المبدع، حيث يمكن أن تقوده إلى رموز جديدة أكثر فائدة مستمدة من البيئة، وتكون غالبا محفوفة بالأسرار ومن ثم يمكن أن نستنتج أنها مرحلة تأملية للأفكار والخبرات التي مر بها المبدع لذلك يصعب تفسيرها تفسيراً علمياً لأنها باطنية بعيدة عن التجربة العلمية التي يمكن ملاحظتها. [2]

وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل، وتحدث خلالها محاولات إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

مرحلة الإشراق

في المرحلتين السابقتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي [3]

1 - عبد اللطيف محمد خليفة ، الحرس و الإبداع ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2000 ص 36

2 - الطاهر سعد الله ، علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991 ص 89 .

3 - رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 17

ويطلق على هذه المرحلة أيضا بشرارة الإبداع، وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معانات نفسية معقدة وبشكل مفاجئ. [1]

مرحلة التحقيق

تتضمن هذه المرحلة الجانب العملي من الفكرة الإبداعية حيث يحاول المبدع ربط العلاقات بعضها البعض بعدة طرق وتجريب الفكرة الجديدة لمعرفة أهميتها.

فهذه المرحلة الخطوة النهائية التي تجعل الفكرة الإبداعية فكرة جديدة قابلة للتطبيق، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق، التي تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الإشراف وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريقة تطبيقها. [2]

وخلاصة هذه التصنيفات لمراحل العملية الإبداعية، لا يعتبر دقيقا، لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وقد يأتي موضوع إبداعي في لحظة ما، لا يتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث وتستحوذ على همه كله، فتحول دفة الباحث إلى موضوع جديد تماما ويترك ما كان يصده. كما أن العملية الإبداعية ليست دائما عملية عقلانية توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

وإذا تأملنا عملية الإبداع في الإدارة سنجد أنها تتكون من ثمانية مراحل أساسية [3]

- تحليل البيئة: يقصد بها المعرفة الدقيقة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية واكتشاف مظاهر وعلامات المشكلات أو الفرص المتاحة أمام التطوير، وتعني كذلك جمع وتخزين المعلومات.
- التعرف على المشكلة: بحيث يستطيع الفرد المبدع تشخيصها بسرعة سعيا للتعرف على كل المتغيرات المتعلقة بها .
- تحديد المشكلة: أي أن إدارة المنظمة تحتاج إلى جهود معتبرة لحلها، وذلك باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة وأبعادها وتبيين أفاق حلولها. [4]
- وضع الافتراضات: تشبه عملية اتخاذ القرار فان العمل الإبداعي يستدعي طرح فرضيات ،

1 - الطاهر سعد الله، مرجع سابق، ص 90 .

2 - عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994 ص 277 .

3 جيمس م. هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بيمك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص 37

4 - علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم ، بيروت، 1999 ص 24

وهي إجابات إبداعية لتلك الأسئلة التي حددت المشكلة وبالتالي قد تكون الأجوبة غير عادية.
- توليد بدائل الحلول: هو عبارة عن توليد الأفكار الإبداعية ، حيث تتضمن قائمة البدائل، ويتم ذلك عن طريق الأساليب الابتكارية.

- الاختيار من بين البدائل.

- التطبيق: هي مرحلة التنفيذ الفعلي، وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية، فبعد أن يصبح الحل الإبداعي للمشكلة واضحا توضح خطة لشرح الفكرة الجديدة وأبعادها.

- الرقابة: ويتم هنا تقييم الأداء بعد تطبيق الفكرة الجديدة، حيث تهدف هذه المرحلة إلى معرفة جدية وأصالة هذه الفكرة وذلك عن طريق دراسة أثارها على الواقع من خلال جماعة المنظمة.

المطلب الثاني أنواع الإبداع:

للإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إداريا أو عمليا أو أدبيا أو فنيا أو قد يكون متمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية أو تغيير شكلها أو الخدمة المقدمة، أو في طريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها، وتوجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، وهذا لكون الإبداع موضوع متعدد الجوانب، وهذا الاختلاف يعود لمضمون الدراسة والهدف منها لكل باحث في الميدان.

الإبداع التكنولوجي (الفني أو التقني)

هو عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة للسوق، ويمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج ، وإدخال الحاسوب في العمل.

الإبداع الإداري

هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المنظمة، بعض هذه المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة [1]

ويشمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، الإجراءات والأدوار، وتصميم الأعمال، ونظم رقابة وسياسات واستراتيجيات جديدة ، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة [1]

¹ - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003 ص 345.

الإبداع الجذري

يعتبر أكثر أنواع الإبداعات التي لقيت اهتماما في أدبيات الإبداع، ذلك أن الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير وعلى ذلك فهو غالبا ما يلقي مقاومة من أطراف عديدة في المنظمة، وللد من مقاومة هذا النوع من الإبداع فانه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير.

ويتم إحداث تغيير شامل لأسلوب الإنتاج لم تكن موجودة من قبل، وعادة ما تسمى ببراءة الاختراع والعلامات [2]

الإبداع التحسيني أو التدريجي :

يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، أو إضافة تحسينات وتعديلات جزئية، أو تحسين المنتجات باستعمال تكنولوجيا موجودة ، مما يساعد المنظمة على تحسين وضعيتها في لسوق.[3]

إبداع المنتج

يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة ، وصنف إلى:

- إبداع في العملية: مثل عمليات التشغيل، إدارة الموارد البشرية أو المالية .
- الإبداع في التسويق: يتعلق بالترويج، التوزيع، والتعسير.
- الإبداع في التسيير: يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة .

الإبداع الفردي

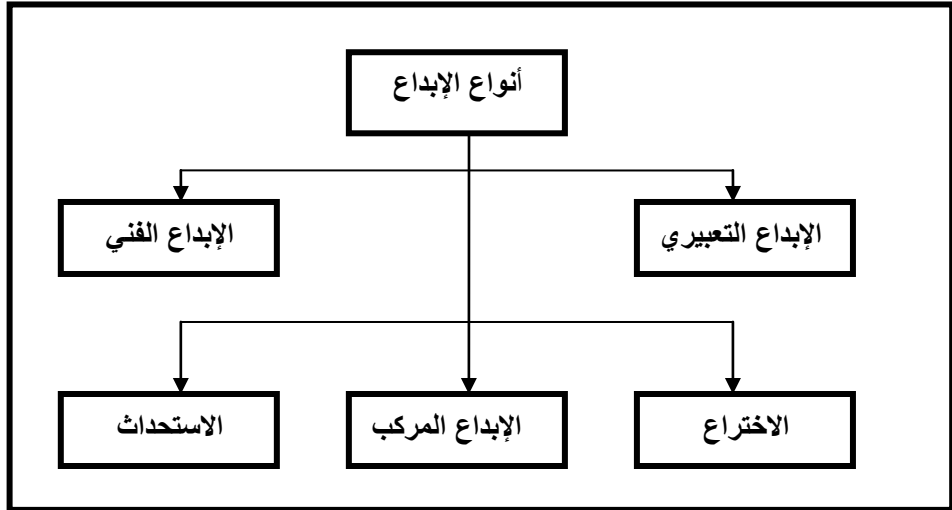
الإبداع الفردي هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية، ويعتمد على سمات الأفراد والعوامل البيئية المحيطة بهم. [4]

الإبداع الجماعي

هو الإبداع الذي تقوم به الجماعات والمنظمات، ولا يقتصر على الفرد، ويكون ممكنا عند تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد.

1 - حسين حريم، مرجع سابق، ص305. .
 2 - عمر عزاوي، محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 09-08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر ص480.
 3 -- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 163.
 4 - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص35.

الشكل رقم (3): أنواع الإبداع عند تايلور^[1]



- الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع والخدمات، مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.
- الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول ، غير أن الأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل وتغيير عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة.
- الإبداع المركب: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء، فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
- الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد، أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها.

المطلب الثالث مستويات الإبداع في المنظمة

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة وهي:

¹⁻ - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق، ص14 .

الإبداع على مستوى الفرد

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية، فهو مجمل مايتوصل إليه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، تميزهم عن غيرهم.

وتناول الكثير من الكتاب والباحثين سعيًا لتحديد السمات التي تميز شخصية المبدع عن غيرها.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- التعليم والمعرفة: هو مجموع ما يكتسبه الفرد من معارف وممارسات سلوكية عايشها في عمله.
- الذكاء: هو تمتع المبدع بقدرات تفكيرية إبداعية.
- الشخصية: تتسم الشخصية بروح المخاطرة، والمثابرة، ومنفتح على الآراء الجديدة.

أما المغربي فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الفرد المبدع: [1]

● السمات والخصائص الذاتية:

- القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها.
- القدرة على ربط الأفكار تشكيّلها للوصول للفكرة الجديدة.
- الشجاعة والثقة والجرأة في التعبير عن الرأي والدفاع عنه.

● السمات والخصائص الذهنية

- القدرة العالية على التفكير الإبداعي.
- القدرة على الإلمام والتذكر.
- الاستقلالية في التفكير وحب كل جديد ومثير.

● السمات النفسية

- القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- حب التميز في العمل وتجنب التقليد.
- عدم الاستسلام بسهولة والتمسك بالرأي الخاص.

● السمات والخصائص المعرفية

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص345

- المهارة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في إصدار الأحكام.
 - تفضيل وسائل الاتصال غير اللفظية.
 - استخدام المعارف الحالية كأساس لاستنباط أفكار جديدة.
 - السمات والخصائص الإنسانية
 - الميل للنفور من السلطة والسيطرة.
 - تفضيل العمل في بيئة متفتحة تتضمن عناصر الدعم والتحفيز.
 - الانفتاح على التجارب الإنسانية بالبيئة المحيطة بالمنظمة.
 - الحساسية المفرطة وتوفر روح الدعابة والفكاهة.
- ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع، إلا أن هنالك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، وعدم الانصياع. [1]
- الإبداع على مستوى الجماعة
- هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، دائرة، فريق عمل) ونتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، فإن إبداع الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية للجماعة.
- ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية :
- الرؤية: فكلما كانت قيم الجماعة وأفكارها المشتركة المتعلقة بأهدافها، كلما زادت احتمالات الإبداع لديها.
 - المشاركة: فالمناخ الذي يشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم يعزز الإبداع في المنظمة.
 - الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل.
 - دعم الإبداع: بتوفير المساندة لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا من زملاء الجماعة أو المنظمة .
 - كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة [2]
 - جنس الجماعة: فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من أحادية الجنس.

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان 2004، ص 185

² أميمة الدهان ،نظريات منظمات الأعمال المعاصرة ،مطبعة الصفدي ،عمان ،1992ص 277

- تنوع الجماعة: فالجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.
- تماسك وانسجام الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميل إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمهارات.

الإبداع على مستوى المنظمة

الإبداع في المنظمات المعاصرة، بات أمراً ضروريا وملحاً، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية التي اقترحها Horold Leavitt: [1]

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية وتعزيز هذه الأشياء على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات العلمية.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات.

إن المنظمات المبدعة تقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي، وإيجاد الأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية قاسما مشتركا بين العاملين. إن البيئة التنظيمية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضائها، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة وتطويرها، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانات. [2]

كذلك قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين .
- إيجاد قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.

¹ عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 277

² أميمة الدهان، مرجع سابق ص 190.

- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها. [1]

المبحث الرابع : العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري

المطلب الأول : مقومات الإبداع الإداري

- لقد أصبحت حاجة التنظيمات الإبداعية الإدارية متطلبا إجباريا لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء، ونقصد بمقومات العوامل التي تسهل عملية الإبداع.
- ويرى موسى اللوزي أنه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في: [2]
- اعتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
 - أن يكون التدريب واجبا وظيفيا.
 - إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.
 - الميل للتنظيم اللامركزي.
 - دعم القيادات الإدارية للعمل، على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
 - وكذلك قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية وتطوير الإبداع الإداري [3]

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 396.

² موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان، 1999
ص 301

³ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 396.

- تقديم الدفع المادي والمعنوي للمبدعين.

ومن مقومات الإبداع الإداري: [1]

- الانتماء التنظيمي وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا لهذا المفهوم.
- الحس الاقتصادي والاجتماعي: إن مبرر وجود الإدارة هي تحقيق الفعالية والكفاية تعني خفض النفقات وهو الحس الاقتصادي، وتحسين الخدمة المقدمة وهو الحس الاجتماعي.
- الانفتاح على الرأي الآخر: الإبداع الإداري لا بد له من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر، وتقديم المقترحات للتطوير والتحسين.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.
- الإيمان بمواهب الآخرين من خلال تشجيع الإدارة روح الفريق.
- مناخ التميز ويقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع كالتعارف وقبول الآراء والمقترحات.
- وتقدم سهيلة عباس مجموعة من المقومات لتنمية وتطوير الإبداع: [2]
- دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم.
- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها.
- وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين.
- وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المنظمة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- وعليه فإن الإبداع يلعب دورا هاما لاستمرار وبناء المنظمة، لذا وجب تنمية الإبداع في مختلف وظائفها ولن يكون ذلك إلا عن طريق الأسس التالية: [3]
- التأكد من هندسة الإبداع والعمليات التابعة لها تعمل على تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة
- العمل على تجاوز مشكلات القيادة في العملية الإبداعية.
- العمل على حرية الفرد في اكتشاف المشكلات وحلها دون قيود تنظيمية.
- العمل على الاهتمام وتشجيع الإبداعات التي تأتي صدفة.

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 276.

² سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز ، ط2 دار وائل ، عمان ، 2004 . ص ص 151 - 152

³ Piétri (R) l'entreprise creative ,comment les innovations surgissent

. vraiment , édition d'organisation , paris,2000p 17

- تحفيز المبدع من مختلف النواحي مما يسمح له بأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية، أو من أجل توجيهه نحو مشكلات أخرى لحلها.
- العمل على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بطريقة تسمح القيام بالعملية الإبداعية إن أهم مقومات الإبداع الإداري تؤدي إلى ما يطلق عليه الأداء الإبداعي ودوره يكمن في رفع مستوى الأداء الوظيفي. ومن بين مقومات الإبداع الإداري: [1]
- استخدام نظام اتصالات فعال.
- توفير المعلومات اللازمة للسرعة في اتخاذ القرار.
- التخطيط المسبق القادر على استيعاب التغيرات والتجديدات .
- التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة وتوزيع العمال وتوزيع الإصلاحيات والمهام والمسؤوليات بأسلوب يؤدي إلى سرعة تحقيق أهداف المنظمة،
- الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تشجيع العمال على الإبداع والمبادأة والتجديد.
- تدريب لزيادة مهارات وقدرات العاملين مع التركيز على الإبداع والسرعة وكفاءة.
- تبسيط الإجراءات وأنظمة العمل وإبعادها عن الروتين والتعقيد.
- دور القيادة في تعزيز الأداء الإبداعي، من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد.
- خلق الثقة بين العاملين.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

- إن الدراسات الإدارية اتخذت من دراسة بيئة الإدارة المتغير الأساسي في دراسة الإبداع الإداري، وتعتبر البيئة الإبداعية (المناخ الإبداعي) الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع. [2]
- إن البيئة التي ينشأ فيها الأفراد لا تقتصر على الأفكار والمنتجات الجديدة، فهذا التأثير يأتي لاحقاً للعملية الإبداعية، إنما هناك أسبقية عدة عوامل واستعدادات نفسية توفر جو العملية الإبداعية.
- إن تأثير البيئة على الابتكار تحدده ثلاثة عوامل أساسية هي: [3]
- الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع.

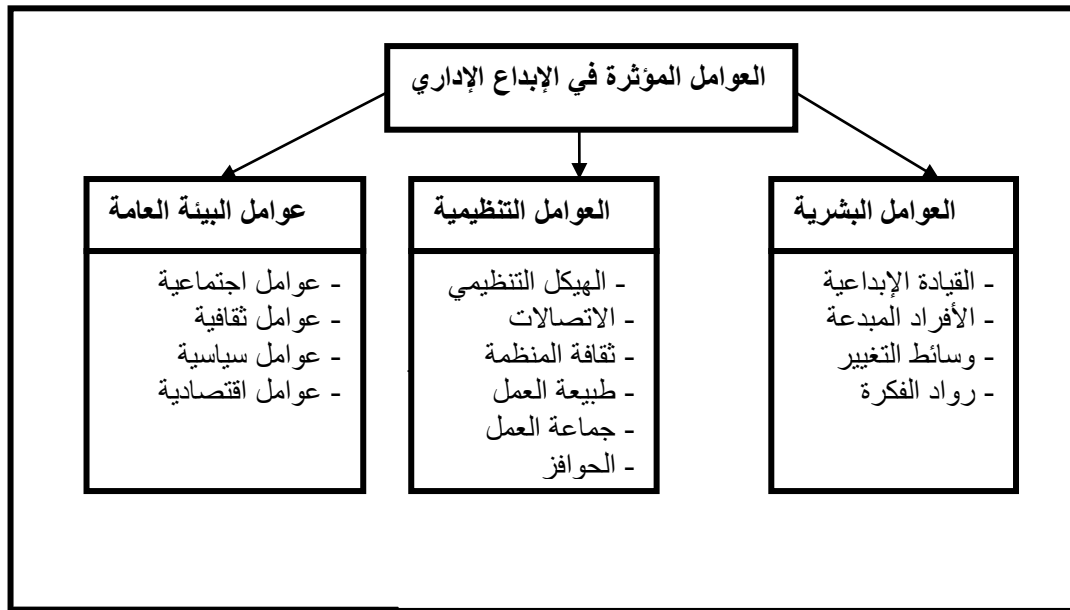
¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 274.

² محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، ط2، دار ابن حزم ، بيروت ، 2002 ص 71

³ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 139.

- القاعدة التنظيمية للبحث والتطوير في المجتمع.
- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة.
- إن الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشجعه أو تعرقل تحقيق الإبداع إذ هناك من قسمها إلى ثلاث مجموعات:
- مجموعة العوامل البشرية.
- مجموعة عوامل تنظيمية.
- مجموعة عوامل البيئة العامة
- وسنعرض هذه العوامل المؤثرة في الشكل التالي:

شكل رقم (4): العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري من إعداد الباحث



❖ العوامل البشرية

يقصد بها خصائص البشر داخل المنظمة، بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة، وبما أن الإبداع ضروري لاستمرار المؤسسة فإن القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري، بدءاً بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين، والرواد من أصحاب الأفكار.

* القيادة الإبداعية

ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المنظمة على الخصائص الشخصية (سمات، قيم ومعتقدات، الخبرة والمعرفة...) لكن بعض الدراسات بينت وجود متغيرات أخرى ذات علاقة بالإبداع هي دراسة نمط القيادة بدلا من صفات القائد.

وقد اقترح الكتاب العديد من السمات والمهارات ، بصفتها عناصر بناء للقيادة ومنها:^[1]

● المهارات الشخصية

الوعي بالذات: إدراك الذات، إدراك الشكوك الذاتية.

التنظيم الذاتي: ضبط النفس، التكيف ، الإبداع، المرونة، التجديد.

● المهارات التبادلية

الوعي الاجتماعي: التعاطف، الاتصال، الحساسية لاحتياجات العاملين.

المهارات التبادلية: إدارة النزاعات، العمل الجماعي، التعاون، بناء العلاقات.

ومن مهام القائد المبدع إضافة إلى المهام التقليدية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة:

- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها.

- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة.

- زراعة الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة.

- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الأفراد بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

- أن يكون محفزا على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارات والإنتاجية عند تصميم العمل .

- أن يطور قدرات القيادة في تابعيه ويثير دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.

- أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة المنظمة وخالقا

لثقافة تؤكد على أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة.

* الأفراد المبدعين

إن النشاط الإبداعي أصبح ضرورة ملحة في كل المنظمات، فبات من المهم إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تساهم في مواكبة التطور والتقدم والعمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية لحل المشاكل وتقديم الجديد. ويتطلب في الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والإلهام والثقة بالنفس والاستعداد

¹ مصطفى احمد سيد ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 420.

الفطري، والطموح، والرؤية البعيدة وحب الاستطلاع ونزعة التفوق والاستقلال في الحكم والتلقائية، إضافة إلى توفر قاعدة معرفية أو علمية في مجال اهتمامه.

إضافة إلى العديد من الصفات التي يمكن الاسترشاد بها لاكتشاف الطاقات الإبداعية^[1]

- القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة.

- التلقائية والمرونة في التعامل.

- الثقة بالنفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.

- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة.

- القدرة على تفهم المشكلات ومناقشتها.

- عدم الشعور بالفشل والإحباط في حالة ظهور الأزمات المستعصية.

* وسائل التغيير

يؤثر وسيط التغيير على القدرة الإبداعية، لكونه هو الشخص قد تم منحه مسؤولية الإشراف على تطبيق التغييرات داخل المنظمة، وقد يكون هذا الوسيط مستشار خارجي أو عضواً في المنظمة.

* رواد الفكرة

هم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة جديدة، وتكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة.

❖ العوامل التنظيمية

بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها.

فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانات ونماذج للسلوك الإبداعي.^[2]

¹ فاضل الصفار، إدارة الإبداع و الخطط الخلاقة، اطلع عليه 2012/11/02

www.annabaa.org/nba54/edara.htm

² اميمة الدهان ، مرجع سابق ، ص190.

وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية تساعد على تنمية الإبداع في المنظمة:^[1]

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المالي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- من أهم جوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع:^[2]
 - الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً على الإبداع بحيث يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع تبني الإبداعات. فهو الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة. وحالياً لا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الإبداع والتغيير، فمعظم المنظمات تركز على الهياكل الأفقية، وخلق العمل، واستخدام الانترنت والتكنولوجيا.^[3]
 - استقرار الإدارة لفترة طويلة يوفر المعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
 - الاتصالات الإدارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، فالرئيس الذي يؤمن بسياسة البابا المفتوح مع مرؤوسيه ويسمح بالمناقشة في أمور التنظيم، فإنه يتيح الفرصة لظهور أفكار واقتراحات يمكن أن تساهم في حل بعض مشكلات التنظيم
 - ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتؤثر على الإبداع من خلال ممارسة المنظمة لنشاطاتها والتي يتعلم منها الأفراد والسلوكيات المقبولة وكيف تنجز الأعمال، ونتيجة انعكاس القيم على شكل سلوكيات وسياسات وممارسات إدارية
 - إدارة الموارد البشرية: المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي، وتنمية الخصائص الشخصية للعاملين مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والمخاطرة.

¹ كمال رزيق سمير بن عمور، الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقولة الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية ، خميس مليانة ، يومي 13-14 نوفمبر 2007. ص 396

² حسن حريم ، مرجع سابق ، ص ص 156 - 157

³ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 116

- طبيعة العمل: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمة، والفلسفة التي تنتهجها الإدارة مع العاملين لديها، كتبسيط إجراءات العمل، والنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهميته.
- القيادة: يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وتطورها ثقافة المخاطرة التي تؤدي إلى الإبداع المستدام.
- فريق العمل: يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة وأصبحت المنظمات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطر التخصص مما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود مابين أقسامها ووظائفها.
- أنظمة الحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم الحوافز والعوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.
- اتخاذ القرارات: لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه ودرجة مشاركة العاملين جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية

❖ عوامل البيئة العامة

لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها، والطريقة التي تقوم من خلالها بالاتصال مع البيئة الخاصة بها، [1]

ومن بين عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع:

❖ العوامل الاجتماعية الثقافية:

إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع والتفوق والتميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية. [2]

● دور الأسرة

تشكل الأسرة التنشئة الاجتماعية للفرد، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا، وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية كحب الاستطلاع، والذكاء والقدرات الإبداعية، فتتأثر سلبا وإيجابا بالتربية والعلاقات الأسرية مع الوالدين والإخوان. فالأسرة التي تعتمد على التعبير والحب الأسري المتوازن

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 116

² عوض بن سعيد العمري ، مفهوم الإبداع و عناصره مقوماته و عوائقه ، مجلة كلية خالد العسكرية ، بتاريخ 2011/12/14 .. www.kkmaq@hotmail.com

والثقة بقدرات الطفل وحسن اختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نموا إيجابيا في القدرات الذاتية والإبداعية، فهي تسهم في تشكيلة شخصية الفرد ليكون مبدعا أو تقليديا، فالفرد في كثير من تصرفاته في بيئة العمل هو انعكاس لسلوكه داخل المنزل.

• دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها :

. كأجهزة الإعلام ووسائله والمؤسسات البحثية والثقافية والمهنية، في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع من خلال الوسائل التربوية و التوجيه الثقافي.

. التعليم الذي يعتمد على الأساليب الحديثة في نقل المعلومات وتنمية مهارات التفكير الإبداعي، ولا يعتمد على أساليب الحفظ، فانه يسهم في تنمية الإبداع.

. وسائل الإعلام بأنواعه المرئية والمسموعة والمقروءة دورا في إنشاء بيئة إبداعية، من خلال مدح حرية الفرد في التعبير عن رأيه، وتقديم برامج علمية وثقافية وواقعية وطموحة لاستكشاف وتبني المواهب، تسهم في تنمية الإبداع.

• دور المجتمع

إن العادات والتقاليد والقيم العقائدية والأعراف الاجتماعية السائدة تعتبر عاملا مهما في تنمية الإبداع لدى أفراد المجتمع، فان كانت هذه السلوكات تتبنى التجديد والتفوق والإبداع، والتغيير أو التحديث فإنها تسهم في تنمية الإبداع.

❖ العوامل السياسية

إن دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات ، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين، ووضع برامج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الإبداعية، والاستقرار السياسي والظروف الأمنية تساعد كذلك على التطوير التنظيمي.

❖ العوامل الاقتصادية

وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في التحفيز المادي وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضاعف مجهودات ويتقن عمله ولا يبحث في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية، بينما نقص الموارد الاقتصادية له أثر سلبي على الإبداع.

المطلب الثالث : العوامل المحفزة والمعيقة للإبداع الإداري

1- العوامل المحفزة والمشجعة على تنمية الإبداع الإداري

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة للمنظمات لتحقيق التميز في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية إطاراتها البشرية وزيادة قدراتها وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد. ويتطلب الإبداع توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فإذا كانت مريحة ومواتية تسهم بفعالية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وكلما كانت درجات الايجابية في أبعاد المناخ التنظيمي كلما ارتفع الرضا الوظيفي وبالتالي زاد التمسك بالبقاء وزادت درجات الولاء ومن ثم زادت احتمالات الإبداع. وهناك عوامل كثيرة تساعد في تنمية وتشجيع الإبداع.^[1]

تنمية الإبداع على مستوى الفرد:

- التعود على التفكير في مجالات التي تخلو من التعقد والأحكام المسبقة.
- النقد للأحكام الشخصية.

- تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل

تنمية الإبداع على مستوى الجماعة:

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة.
- حرية الاقتراح والمبادرة.
- الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة.
- إثارة جو الحوار البناء.
- دعم الإبداع من طرف الزملاء في العمل والرؤساء
- ومن مشجعات التفكير الإبداعي في جماعات العمل^[2]
- العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في عمليات حل المشكلات وصنع القرارات.
- الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.
- توفير الإمكانيات و الأدوات المطلوبة للعمل.

¹ عوض بن سعيد العمري ، مرجع سابق ، بتاريخ 2011/12/14 .www.kkmaq@hotmail.com

² مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004 ص 126

- إتباع أسلوب اللامركزية في العمل.
- تنمية الإبداع على مستوى المنظمة
- تخصيص مبالغ مالية من الميزانية لتنمية الإبداع.
- تحسين المناخ العام بالمنظمة.
- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدرته.
- بث الثقة بالنفس بين العاملين.
- رفع شعار التحدي والابتكار إعطاء الوقت والفرصة للعمال لمزيد من التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات وحلقات النقاش والمحاضرات.
- تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية. [1]
- ومن العوامل التي تشجع على الإبداع في العمل [2]
- قيام المشرف بحث وتشجيع العامل.
- الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.
- إتباع أسلوب اللامركزية في العمل.
- تنمية الإبداع على مستوى البيئة العامة
- من الأجهزة المسؤولة عن عملية التنشئة الاجتماعية الأسرة ، دار الحضانة، المدرسة والجامعة والعمل، والجهاز الديني، النادي و وسائل الإعلام، هذه الأجهزة إذا راعت عدة اعتبارات ساعدت على الإبداع والتفكير الإبداعي.
- ومن الأساليب المشجعة للإبداع: [3]
- حث التلاميذ و الطلاب على المناقشة والتقويم للأشياء.
- عدم إجبارهم على الالتزام بحرفية نموذج أو برنامج معين.
- تشجيعهم على إلقاء الأسئلة.
- وضع برامج للتفكير الابتكاري ضمن برامج دراسية.

¹ عوض بن سعيد العمري، مرجع سابق، www.kkmaq.hotmail.com.

² مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص142

³ مدحت أبو النصر ، نفس المرجع ، ص140

- تكليفهم بأعمال وواجبات منزلية، الغرض منها التمهيد لاختراع واكتشاف أشياء.

- تشجيع القراءة الحرة.

2- معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع: [1]

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية.

- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة، كعدم تخصيص الميزانية

المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ والفشل.

- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجين.

- عدم مساندة العمل الجماعي.

- قلة المهارات والقدرات القيادية.

هنالك مبدعين لا تتاح لهم فرص الإبداع، إذ أن عملية الإبداع لديهم تقيدتها مجموعة محددات تخبو في

ثنايا عوامل الإبداع ومن أهمها: [2]

- الإبقاء على العادات المألوفة.

- الأحكام المسبقة وتظهر في الفئة القيادية، يصبح الإبداع أو التجديد تهديدا لمصالحهم.

- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة، وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا

يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.

- غياب الفرصة: إذ أن الإبداع هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وان فقدان أحدهما

يؤثر على نتيجة حصول الإبداع

- عدم توفر البيئة الإبداعية.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص23

² محمد الطعمانة و طارق شريف يونس ، ص90

ومن معوقات الإبداع في رأي القريوتي ما يلي:[¹]

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة المديرين بأنفسهم.
- سوء المناخ التنظيمي والمتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز... الخ
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- القيم الاجتماعية السائدة.
- الظروف الاقتصادية.

ومن الوسائل المثبطة والمعيقة للإبداع في الإدارة:[²]

● البيئة الخارجية:

إذا كانت الدوافع والنزاعات تميل إلى التقليد ونقص الإلتقان والاهتمام بالشكل بدل المضمون في مجتمع تقليدي، حيث تنتشر الأمية والتسلط والقهر الاجتماعي والسياسي فإن الإبداع يكون أصعب، فالفرد يحاول في هذه المجتمعات الحفاظ على الأمور كما هي إذا لم يلجأ إلى الهروب من الواقع، كما يحدث مع هجرة الأدمغة والكفاءات.

● البيئة الداخلية :

تعمل هياكل المنظمة ولوائحها، وسلوكيات أفرادها ، سيما الرؤساء على إعاقة الابتكار في المنظمة الإدارية وذلك عند غياب ثقافة و القناعة بأهمية الابتكار في رفع الجودة والكفاءة، ويمكن إيجاز أهم تلك لمعوقات فيما يلي :

-

- نظام السلطة الصارم الذي يمنع العامل من التصرف بحرية .
- الروتين و النظام الإداري المغلق و الخانق بإجراءاته لكل محاولات التطوير و التجديد .
- غياب نظام الحوافز المخصصة للأفراد المتميزين .
- العلاقة الوظيفية القانونية الدائمة التي تخلق الاطمئنان و الكسل .
- غياب نظم التكوين و التدريب الحديثة .
- إعطاء مهمة التجديد إلى اللجان الوظيفية بدل اللجان العلمية المكلفة بالبحث و التطوير .
- نسب الموارد المالية القليلة المخصصة للتطوير و البحث .

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، صص 266-267

² مدحت ابوالنصر ، مرجع سابق، ص124

وهناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد و المنظمات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع ،أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية و ترسيخ المركزية الشديدة ، مما يترتب عليه الإحباط الذي يصيب العاملين و يجعلهم مجرد آلات تسعى لتنفيذ العمل المطلوب دون التفكير في تطويره أو تجديده .

و نحصر أهم معوقات الإبداع فيما يلي : [1]

المعوقات الشخصية

- المتعلقة بالفرد ذاته و التي تتأثر بخبرات الفرد الذاتية و أساليب تعامله مع محيطه الأسري و المدرسي و الاجتماعي . وتنحصر المعوقات الشخصية للإبداع فيما يلي :
- إصدار الأحكام المسبقة على الأشخاص و المشكلات .
- إتباع عادات التفكير النمطية .
- القيود و قلة الحركة الفكرية.
- الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد و الإحجام و الحذر من تجريب كل جديد .
- نقص الثقة بالنفس .
- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع خوفا من التعرض للنقد.
- استعجال النتائج دون و جود الموارد و القدرات الكافية .
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة .

المعوقات التنظيمية

- هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة و أسلوب عملها و كيفية تحديد أهدافها و درجة المركزية و اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري و مدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل و الإبداع .
- وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع فيما يلي :
- المركزية و التسلط .
- عدم وضوح أهداف المنظمة . نقص القيادات الفعالة المؤهلة .
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية .
- الافتقار إلى العمل الجماعي .

¹ محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدولي ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004 . ص86

معوقات البيئة العامة

هي عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص و تؤثر في تكوين شخصيته و تحديد أهدافه و توجيه سلوكه، فالمعوقات البيئية هي معوقات تحد من إبداع الفرد نتيجة تعرضه لمشكلات داخل الأسرة و المدرسة ، نظرا لدورهما الهام في التأثير على شخصية الفرد و غرس انطباعات سلبية تحيد الفرد عن الإبداع .

ومن أهم هذه المعوقات : [1]

- استخدام أساليب غير تربوية من قبل المعلمين والآباء في تربية الأبناء تتضمن الضرب السخرية
- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم و ميولهم نحو الإبداع .
- عدم إتاحة الفرصة للأبناء للتعبير عن مشاعرهم و انفعالاتهم .
- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد و آرائه .
- الاتجاهات و القيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة و الخضوع و الامتثال و المبالغة في تقدير الماضي .
- التدهور الاقتصادي و الاجتماعي .
- العنف السياسي و الاضطرابات الأمنية .
- وحدد اللوزي معوقات التفكير الإبداعي أنها تأخذ شكلين أساسيين:[2]

المعوقات البشرية

- القيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء فرصة للمشاركة في صنع القرار و لتبادل الآراء و المقترحات .
- الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير الرسمية .
- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية و عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقار العناصر التنظيمية الجيدة .
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير و الإبداع .

المعوقات التنظيمية

- رفع شعار المألوف و مقاومة الإدارة للإبداع أو التغيير .

¹ محمد طارق سويدان ، مرجع سابق ، ص 86

² موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص309

- الهيمنة القانونية و التقليدية على الكثير من القيادات الإدارية .
- عدم تهيئة الفرص التدريبية .
- هيمنة المديرين الإداريين المفكرين للمعرفة و المهارة الإدارية اللازمة .
- عدم تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين .

المبحث الخامس : آليات تطوير الإبداع الإداري

المطلب الأول: أساليب توليد الأفكار الإبداعية

تتعدد و تختلف أساليب الإبداع الإداري و تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة و أهدافها و إنتاجها ، و تتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة . إن مفهوم إدارة الإبداع في الأنشطة و الأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة و صياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية و إخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة ،ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تعبير وتطوير بيئة العمل ،بحيث تصبح تشجع و تستقطب المبدعين و أفكارهم و تعمل على مساعدتهم و دعمهم في تطوير أفكار إضافية و أساليب عمل أكثر إنتاجا و نفعاً للمنظمة .

و تتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية على : [1]

- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع .
- محاولة تغيير الاتجاهات و الأساليب السلبية في حل المشكلات .
- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية .
- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات .

مما سبق يتضح أن برامج التدريب على الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الموضوعات التي تعطيها وبالتالي فإن وسائل وأساليب الإبداع التي يمكن التدريب عليها متعددة أيضا ،وانه لا يمكن الاتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الوسائل، لذا ونظرا لتعدد وسائل وأساليب الإبداع فإنه سيتم التعرض لأكثر من الوسائل المستخدمة والتي يمكن التدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي ،و التي تختار المنظمة احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها . ومن بين هذه الأساليب نذكر :

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 27

العصف الذهني

توليد الأفكار وهو الوسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، إذ يتم طرح المشكلة على الأفراد المهتمين بها، بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، من أجل الوصول إلى فكرة تحل هذه المشكلة، وذلك وفقا للخطوات التالية:^[1]

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشاركين.
- تنقية بدائل الحل من قبل القادة.
- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد.
- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد لاختيار أنسب البدائل من بين الحلول المقترحة.
- ومن الشروط الأساسية اللازمة توافر ها لنجاح هذا الأسلوب^[2]
- تأجيل تقييم الأفكار إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير فالفرد يجب أن يفكر بحرية.
- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار.
- البناء على أفكار الآخرين وتطورها.

وإجمالاً يمكن القول بأن وسيلة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية على أن هذه الوسيلة تعتبر من أكثر الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العلمية.

أسلوب دلفي Delphi

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الأفكار والآراء، ويقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع مع الحلول المطروحة.^[3]

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 55 .

² مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 153.

³ نفس المرجع ، ص 157

ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفي بشكل آخر كما شرحها جيمس هيجنز في كتابه 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية كالتالي:^[1]

- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة.
- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.
- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
- تعاد الملخصات إلى المستحبين لمعرفة ردود أفعالهم.
- تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

أسلوب المجموعة الاسمية

- يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير، أسلوب دلفي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي، وتقوم هذه الطريقة على 15 فرد على الأكثر من الأفضل أن يكونوا مختصين في المجال الذي سوف يعالج، وعند عقد الاجتماع لبحث المشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:^[2]
- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة.
 - يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.

- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار، ويتحدد القرار على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة . والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي، أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفي. لقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجنب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة. كما يفيد أيضا مع المشكلات المحددة بدقة. فعندما تكون المشكلة أكثر تعقيدا ويصعب حلها، فإن الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي قد تكون أكثر فاعلية.

¹ نفس المرجع ، ص160.

² نفس المرجع ، ص161

أسلوب التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فهو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم، بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع.^[1]

أسلوب التدريب المختبري:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، واتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتهم الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.^[2]

أسلوب الإثراء الوظيفي:

يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤوليتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون سطحياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.^[3] ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، التصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغيرات الواجب إحداثها، مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها.^[4]

¹ محمد قاسم الفريوتي، مرجع سابق، ص 231- 232

² نفس المرجع، ص 245

³ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 43

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 347

أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية .

وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو المعاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والمقترحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المنظمة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة واطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة لدى الميدان [1]

أسلوب الشبكة الإدارية :

إحدى الأساليب المناسبة لتنمية الإبداع الإداري للمديرين ، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب إلى آخر أفضل منه . و تصف الشبكة الإدارية الأنماط القيادية الموجودة في المنظمات من خلال متغيرين من أنماط القيادة أحدهما يركز على العناية بالإنتاج والآخر يركز على العناية بالعاملين .

و قد طور بلاك و موتون أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها ، و يختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية و اعلي رضا للعاملين ، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية : [2]

- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم بالعمل و العاملين .
- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل .
- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل و العاملين .
- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج و اقل رضا .
- نمط المدير الفرقي و المفضل الذي يحقق أعلى إنتاج و أعلى رضا.

¹ عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق ، ص42

² نفس المرجع ، ص43

الإدارة بالأهداف :

من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية الإبداع الإداري ، و قد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب الإبداع الإداري قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم .

وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الأهداف الفرعية لوحدهم و يحددوا الوقت المناسب لانجازها حتى يكونوا ملتزمين و متحمسين لتنفيذ و مراقبة عملهم اليومي و الأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية . [1]

إدارة الجودة الشاملة :

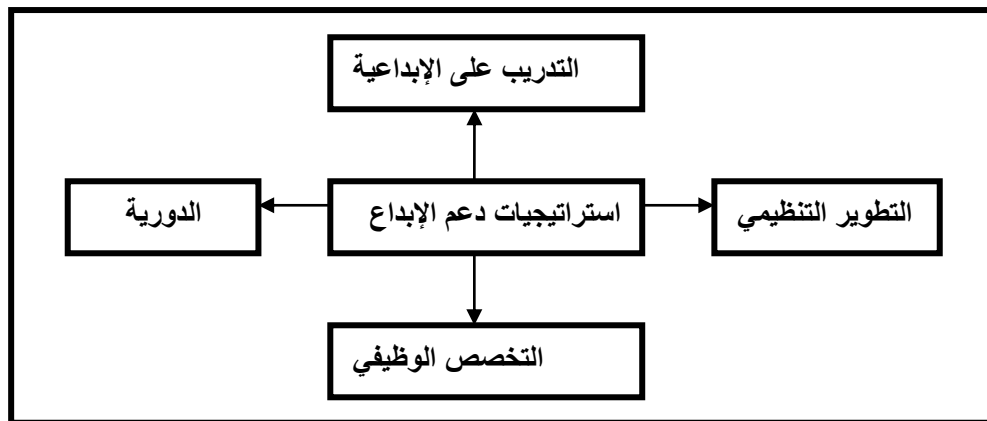
إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المنظمات الإنتاجية . و هي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت و الجهد و خفض التكاليف .

المطلب الثاني إستراتيجية دعم الإبداع الإداري

إذا أرادت منظمة ما أن تطور إبداعها الإداري الذي يقوم به أعضاؤها، فعليها أن توجد استراتيجيات تساعد على ذلك، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

و الشكل التالي يوضح استراتيجيات دعم الإبداع :

شكل رقم (5): استراتيجيات دعم الإبداع . [2]



¹ نفس المرجع ، ص44

² - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص232.

التطوير التنظيمي

عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها.

هو عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم، وهو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.^[1]

إن التطوير التنظيمي يتركز على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع، وترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويمكن أن يستخدم لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح.^[2]

التخصص الوظيفي

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة ومن أمثلة على هذه الإستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت، أو إستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة خاصة بالنسبة للمناصب التي تملك إمكانية إبداعية غير عادية.

التدريب على الإبداعية

- هو إستراتيجية تنتهجها المنظمة لزيادة إنتاجها الإبداعي أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي، ويتم ذلك بإتباع الأساليب التالية:
- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية داخل المنظمات، من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي والمعنوي، والذي يساعد على إيجاد الأفكار الجديدة و المبدعة.
- تدريب الفئات الشابة من العاملين ومن مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية، مما يؤدي لدى

¹ - نفس المرجع ، ص 231 .

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 400 .

معظمهم بالشعور بالحماس والحافزية التي قد تنتج أفكار إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير التنظيمي. [1]

خلاصة الفصل

إن الإبداع عملية أساسية في التنمية والتقدم، وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكارا جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضنا، كما يجب على المنظمة أن توفر المناخ الإداري التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي.

ولقد اهتمت التنظيمات الحديثة بإدخال التقنية الحديثة المتطورة في أعمالها، وفي بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات شخصية المبدعين إلى معوقات الإبداع انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الإبداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو الإبداع بين أعضاء التنظيم، مما ينعكس على أداء هذه التنظيمات وجعلها تمتاز بجودة عالية في أدائها وقدراتها على مواجهة المتغيرات المحيطة بها.

ونخلص إلى التأكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن تؤكد قيمها على الثقة في الأفراد، والمرونة ونبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل، وتسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية، مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة لإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة. وعلى المنظمة أن تتجه إلى إتباع أساليب تنمية القدرات الإبداعية وذلك للتدريب على الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة، والتركيز على بعض السمات الشخصية التي لو تم تنميتها ستزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية والتركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمة. وتتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل المناخ التنظيمي الإبداعي، وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات ومهارات تساعد على الارتقاء بقدرات أفراد التنظيم وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم، عن طريق تعزيز انتمائهم والتزامهم وولائهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

¹ - أحمد بزيربة، العقريب كمال، الإبداع كمدخل لنمو وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، الندوة الدولية حول المقابلة و الإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر يومي 13- 14 نوفمبر 2007. ص273

الفصل الثالث

دور البيئة الأسرية

في تربية الإبداع

لدى الأطفال

تعتبر الأسرة من أهم الجماعات الإنسانية ، وأعظمها تأثيرا في حياة الأفراد والجماعات ، فهي الوحدة البنائية الأساسية التي تنشأ عن طريقها مختلف التجمعات الاجتماعية.

ومما لا شك فيه أن دور الأسرة جوهري في بناء شخصية الطفل وطريقة تفكيره ونمط سلوكه واتجاهاته ومعتقداته ، وخاصة في السنوات الست الأولى من حياة الطفل ودورها كبيئة تحتضن الطفل وتؤثر في تنمية أو إعاقة إبداعه وفق عامل المستوى التعليمي للوالدين ، و المستوى الاقتصادي للأسرة وأساليب تربية الوالدين .

وتسهم الأسرة في اكتشاف تفوق وموهبة أطفالها وتقييمهم ، حيث يتاح لها ملاحظة أطفالها ومتابعتهم ، وتقدير مستوى ذكائهم بشكل تقريبي ، وتلعب الأسرة دورا أساسيا في حياة الطفل وشخصيته ومستقبله ، فهي إما أن تسهم في تنمية شخصيته وتطورها وتنمية قدراته التفكيرية وإكسابه المهارات الإبداعية ، أو تسهم في طمس شخصيته وتحطيمها من خلال دورها السلبي في تقدير مواهب طفلها ، وبسبب الأساليب الخاطئة التي تتبعها في تربية طفلها تنتج معوقات للتفكير الإبداعي ، مما يخفض فرص الإبداع والتجديد في عقول الأطفال .

وبما أن الابتداع موجود لدى كل فرد بنسب متفاوتة يحتاج إلى أسرة توقظه في نفوس أطفالها ، لذا يقع على الأسرة مهام و مسؤوليات تربوية تقوم بها لتربية الطفل تربية إبداعية، وفي سبيل تحقيق مهامها تقع على عاتقها جملة من الإسهامات النفسية و الثقافية و الاجتماعية تسهم في تربية الإبداع لدى أطفالها .

وبدورنا في هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الأسرة ، وعوامل نجاح الإبداع لدى الأطفال ومعيقاته ، ثم سنقوم بعرض دور الأسرة في اكتشاف ورعاية الأطفال الموهوبين والمبدعين ، وفي الأخير إسهامات الأسرة في تنمية ورعاية الإبداع و التفكير الإبداعي لدى الأطفال .

المبحث الأول ماهية الأسرة

المطلب الأول مفهوم الأسرة

الأسرة لغة "هي الدرع والحصينة، وأهل الرجل و عشيرته، وتطلق على الجماعة التي يربطها أمر مشترك، وجمعها أسر." [1]

الأسرة مأخوذة من الأسر و القوة و الشدة، ولذلك تفسر بأنها الدرع الحصينة، فان أعضاء الأسرة يشد بعضهم أزر بعض ويعتبر كل منهم درعا للآخر. [2]

الأسرة اصطلاحاً: "هي المؤسسة الأولى المسؤولة عن بلورة الأفكار والأنماط السلوكية وترسيخ القيم والعادات والتقاليد الخاصة بالأفراد والجماعات. [3]

التعريف السوسيولوجي

ويعرفها كل من بيرجس Burgess و لوك lock على أنهما: جماعة من الأشخاص يرتبطون برباط الزواج و الدم والتبني، ويعيشون معيشة واحدة ويتفاعلون كل مع الآخر في حدود أدوار الزوج و الزوجة الأم الأب والأخت، ويشكلون ثقافة مشتركة. [4]

كما يرى مصطفى الخشاب أن الأسرة "هي المؤسسة الاجتماعية التي تنبعث عن ظروف الحياة الطبيعية التلقائية للنظم والأوضاع وهي ضرورة حتمية لبقاء الجنس البشري و دوام الوجود الاجتماعي بفضل اتحاد كائنين لا غنى لأحدهما على الآخر هما الرجل و المرأة واتحاد دائم بينهما بصورة يقويها المجتمع هي الأسرة" [5]

وعلى هذا الأساس تظهر الأسرة وكأنها صورة مصغرة عن المجتمع الكلي الذي تنتمي إليه، لكنها أكبر من حيث الأدوار التي تلعبها في المجتمع، كونها تمثل أول وسط طبيعي و اجتماعي للفرد، وتقوم على مصطلحات يرتضيها العقل الجمعي، وقواعد تختارها المجتمعات. [6]

-
- 1 - المعجم الوسيط دار التراث العربي، بيروت، بدون سنة نشر، ص18
 - 2 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأسرة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص21
 - 3 - محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص176
 - 4 - محمد طاهر البشير الحقاني، مرجع سابق، ص 117
 - 5 - مصطفى الخشاب، مرجع سابق، ص12
 - 6 - مسعود كمال، مرجع سابق، ص39.

كما تعرف أيضا على أنها "وحدة اجتماعية اقتصادية ثقافية بيولوجية، تتكون من مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات من الزواج والدم والتبني، ويوجدون في إطار من التفاعل عبر سلسلة من المراكز والأدوار، وتقوم بتأدية عدد من الوظائف التربوية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية".^[1]

إلا أن هذه الوظائف تقلص حسب قدرة الأسرة، نتيجة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي حدثت في المجتمع، كظهور مؤسسات الدولة التي أخذت بعض الوظائف منها، لكن رغم ذلك فقد بقيت الأسرة المؤسسة الأولى ذات التأثير القوي في تعليم النشء، وإكسابه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.^[2]

ويقول عنها بارسونز "الأسرة نسق اجتماعي، لأنها هي التي تربط البناء الاجتماعي بال شخصية، فالقيم والأدوار عناصر اجتماعية تنظم العلاقات داخل البناء، وتؤكد هذه العناصر علاقة التداخل والتفاعل بين الشخصية والبناء الاجتماعي وهو الجسم الرابط بينهما".^[3]

مما سبق نلاحظ أن تحديد الأسرة كما أكدته التعاريف في مجملها بأنها نظام اجتماعي ولها وظيفة بيولوجية واقتصادية وثقافية مشتركة بين أعضائها، وهي الخلية الأولى في جسم المجتمع، وهي أول وسط طبيعي واجتماعي ينشأ فيه الفرد ويتلقى منه ثقافته ولغته وتراثه.....وهو نظام موجود بالفطرة، ويترتب عنها حقوق وواجبات كتربية الأبناء.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن ندرك مدى الأهمية التي تمثلها الأسرة في المجتمع لكونها المشكل الأول لصورة المجتمع بما يتضمنه من ثقافة وقيم ومظاهر اجتماعية وديناميكية من أجل التغيير والتطور.

ومن هذه التعاريف يمكن تحديد الخصائص التي تتميز بها الأسرة:^[4]

- الأسرة هي أول جماعة اجتماعية، بل أول خلية يتكون منها البنيان الاجتماعي، وهي أكثر الظواهر الاجتماعية عمومية وانتشارا.
- تقوم الأسرة على أوضاع ومحددات يقرها المجتمع، فهي ثمرة من ثمرات الحياة الاجتماعية.

1 - علي أسعد وطفة، مرجع سابق، ص73.

2 - إسماعيل قباري، أسس البناء الاجتماعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، دون سنة، ص 116.

3 - مصطفى الخشاب، مرجع سابق، ص86.

4 - نفس المرجع، ص48.

- تعتبر الإطار العام الذي يوجه سلوك أفرادها وتنظيم تفاعلاتهم المختلفة بما تحمله من معايير وقيم ومفاهيم، ويرجع إليها الفضل في القيام بأهم وظيفة اجتماعية وهي عملية التنشئة الاجتماعية، وهي المعلم الأول الذي يقوم بعملية التطبيع الاجتماعي.
- تعتبر وحدة إحصائية، إذ يمكن أن تتخذ أساسا لإجراء الإحصاءات السكانية من أجل معرفة أحوال الأسرة، ومستوى معيشتها، وميولاتها الاستهلاكية.
- تلقى الأسرة مسؤوليات مستمرة على أعضائها أكثر من أي جماعة أخرى، حيث نحد المسؤوليات الأسرية تمتد طوال العمر بل أكثر ما تواجهه الأسرة من مشكلات تكمن في تخلي بعض أفرادها عن مسؤولياتهم.

كما تتميز الأسرة بجملة من الخصائص أهمها: [1]

- إنها جماعة محدودة الحجم، ولذلك فهي أصغر الكل إذا قيست بالنظم الأخرى.
- يمكن من خلالها توفير الرعاية والغذاء وكل متطلبات التنشئة الاجتماعية.
- ترتبط بقواعد تنظيمية داخلية يتحدد من خلالها دور كل فرد في الأسرة.
- تمثل حلقة من التأثير المتبادل ببقية الأنظمة الاجتماعية في المجتمع واختلاف النظام الاجتماعي الأسري يعكس بصدى سلبي على النظم الاجتماعية الأخرى في المجتمع.
- إن الأسرة هي الوسط الذي يحقق للفرد اشباعاته الطبيعية والاجتماعية بصورة شرعية يقرها المجتمع، وذلك تحقيقا لبقاء النوع وتحقيقا لغاية الوجود الاجتماعي.
- تمتاز الأسرة بأنها تمارس قواعد الضبط الاجتماعي على أفرادها، ويتم هذا الضبط من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي توفرها الأسرة لأفرادها.

المطلب الثاني وظائف الأسرة

الأسرة الجزائية كثير من الأسس والمبادئ تعتمد كركيزة أساسية في حياتها ومن أجل الحفاظ على هذه المبادئ و ترقيتها تقوم بالعديد من الوظائف التي من شأنها الحفاظ على بناء الأسرة الكلي و ضمان استقرار العلاقات بداخلها وبالرغم من التغيرات التي طرأت على بنيتها إلا أنها مازالت محافظة على وظائفها، إلا أنها في الواقع تقوم بوظائف مختلفة ومتعددة وتتشابك مع بعضها البعض

1 - محمد سلامة محمد غباري، الخدمة الاجتماعية ورعاية الأسرة والطفولة والشباب، المكتب الجامعي الحديث، طبعة 2، الاسكندرية، 1989 ص 10

وتعمل كل وظيفة على مساندة الوظائف الأخرى، و يمكن توضيح الوظائف التي تقوم بها الأسرة على النحو التالي:

الوظيفة البيولوجية:

تعتبر الوظيفة البيولوجية كإحدى الوظائف الأساسية التي تحرص عليها الأسرة ، و تتمثل في الإنجاب و التناسل و حفظ النوع من الانقراض، فالتكاثر يعتبر من أولى الوظائف التي تقوم بها الأسرة، حيث أنها تساهم في استمرار الجماعة الأسرية و نموها. فالأسرة عبارة عن وحدة إنتاجية بيولوجية تقوم على زواج شخصين يترتب عليه نتاج من الأطفال، وبعد ذلك يتحول إلى وحدة اجتماعية [1] فهي التي تحفظ المجتمع من الانقراض و الفناء، فاستمرار العضوية الاجتماعية مرهون باستمرار بقاء الأسرة [2] و عليه فالأسرة هي منبع تجديد أجيال المجتمع و إذا تقاعست الأسرة عن هذه الوظيفة فإن أول ما يصاب به المجتمع هو زيادة ارتفاع نسبة الشيوخ و تراجع نسبة الشباب.

الوظيفة النفسية و العاطفية:

يعتبر الجو النفسي السائد داخل الأسرة ذا أهمية بالغة في تكوين شخصية الأبناء و تنميتها، فالأسرة هي المكان الأول الذي يتلقى فيه الفرد دروسا في معاني المشاعر كالحب و الكراهية، و العطف و الحنان.

وكما تؤكد سناء خولي "الوظيفة النفسية و العاطفية للأسرة هي ترك أجواء المنزل غامرة بعواطف الحب و القبول الاجتماعي، واللعب والتفاهم، والتقبل بين الزوجين، واحتضان الأولاد بالدفي، وهذا يؤدي إلى وجود وحدة صغيرة تكون المصدر الرئيسي للإشباع العاطفي لجميع أعضاء الأسرة" [3]

وتظهر الوظيفة النفسية في الأسرة الجزائرية من خلال إشباع حاجات أبنائها و رغباتهم الداخلية، وهذا حتى يتمكنوا من الشعور بالراحة النفسية والأمن والمحبة والاطمئنان وهي المشاعر التي تساهم في الراحة النفسية داخل المسكن الأسري، وما أكدته الدراسات النفسية، الاجتماعية وكما حدده "ماسلو" Maslou في نظرية عن الدوافع حول الحاجات النفسية ومنها الحاجة إلى الانتماء والحب والحاجات الفيزيولوجيا، ويرى عدم توافر فرص إشباع هذه الحاجات للفرد تؤدي إلى اضطراب. [4]

1 - محمود عوض عباس، علم النفس العام، الدار الجامعية، بيروت ط2، 1990 ص35

2 - رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990 ص171.

3 - سناء خولي، الأسرة والحياة العائلية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص61.

4 - محمد سلامة غباري، الخدمة الاجتماعية ورعاية الأسرة والطفولة ، شركة مكنتات عكاظ، جدة، بدون سنة،

وعليه فلا أسرة دور هام في الرعاية النفسية والعاطفية للطفل، وعلى تكوين الشخصية الاجتماعية للطفل لذلك فان من الدعائم الكبرى للتكيف الأسري هو ضمان الاستقرار النفسي والذي يؤثر بدوره في التكيف الاجتماعي الذي يظهر من خلال نتائج التحصيل المعرفي أو الدراسي عند الطفل.

الوظيفة الاقتصادية

إن التغير الاجتماعي الذي مس المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري أدى إلى تغير الظروف الاقتصادية وأيضاً تغير طبيعة العمل الأسري، وسيطرت المؤثرات الحضرية كالتصنيع ونمو المدن والمراكز الحضرية الكبرى وإشباع سوق العمل، ولم يعد أفراد الأسرة يمارسون مهنة واحدة، فاتجهوا نحو التخصص، تقسيم العمل، وظهرت الوظائف الإدارية والمهن والحرف المختلفة، وظهر العمل المأجور الذي ساهم في القضاء على الوحدة المهنية للأسرة^[1]

وما نلاحظه في عصرنا الحالي ونتيجة للتطور الصناعي وللتغيرات الاجتماعية والعلمية، والتكنولوجية ، أصبحت الأسرة تمثل وحدة مستهلكة أكثر من كونها منتجة، وأصبح الأبناء والزوجات يساهمون في دخل الأسرة، كما أصبح للمرأة دور واضح في اتخاذ القرارات الاقتصادية المتعلقة بالشراء وتوزيع ميزانية الأسرة. و زيادة متطلبات الأسرة و وعدم القدرة على تلبية كثير من مستلزمات الحياة ومنها تعليم الأبناء وتوفير الإمكانيات الضرورية لهم، ونتيجة تدني المستوى الاقتصادي للأسرة يجعل من الصعب تحقيق ما ترغب في الوصول إليه.

وفي هذا الصدد يؤكد محمد عاطف غيث أن الدور الاقتصادي للأسرة يتمثل من خلال إعالة أفرادها مادياً ورعايتهم ويقوم الزوجان بتقسيم العمل بينهما في المسائل المتعلقة براحة الأبناء من الناحية المادية والمعنوية وتربيتهم وتوجيههم^[2]

الوظيفة التربوية

تهدف الأسرة تربوية وتنشئة الأفراد وإعدادهم لحيات اجتماعية سليمة "فتقوم بتنشئته وتزويده بالمفردات اللغوية وتهذب غرائزه الفطرية والاتجاهات الشاذة وتزوده بقدر كبير من المعرفة"^[3].

ومن أهم وظائف الأسرة هي الإشراف على رعاية الأطفال وتربيتهم بحيث تعتبر المسؤولة الأولى على تزويد الطفل بمختلف الخبرات الخاصة أثناء السنوات التكوينية، وكذا بإعداده وتدريبه على

¹ - مصطفى بو تغنوش، مرجع سابق ص28

² - محمد عاطف غيث، دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، دون سنة

³ - مصطفى الخشاب، تطبيقات علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت 1985، ص34

مجموعة من السلوكيات والعادات عن طريق التنشئة الاجتماعية في إطار التفاعل الاجتماعي، فيتعلم الطفل من خلال هذه التنشئة الاجتماعية أدوار متعددة ومتتالية. [1]

إلا أن الأسرة الجزائرية الحالية والتي رافقت عملية التغيير والاستمرار وفق عامل التحضر والتمدن وتطور المستوى المعيشي الذي أدى إلى ظهور المؤسسة التربوية، فهي إحدى المؤسسات الاجتماعية المرافقة للتغيير الاجتماعي، فالمدرسة أصبحت تتكفل بتعليم الطفل وتربيته لتسمح له بالحصول على مكانة اجتماعية مرموقة ولم يتبق للأسرة في هذه الوظيفة سوى المتابعة والإشراف على التحصيل الدراسي والإحراز على النتائج الإيجابية وعليه أصبحت التربية تعكس واقعا "خبرة الوالدين ومستواهما الاقتصادي الثقافي والاجتماعي والمهني" [2]

عليه تعد الأسرة العامل الوحيد للتربية المقصودة في مراحل الطفولة الأولى فتتولى رعاية الطفل وتهذيبه وبناء شخصيته وتكوين اتجاهاته وقيمه وأفكاره وفي تشكيل حياته، كما تقوم الأسرة بتنقيف أبنائها وتلقيهم العلم والمعرفة وتقويم سلوكهم.

الوظيفة الدينية

إن عقيدة المجتمع الجزائري هي العقيدة الإسلامية ولذلك فإن الأسرة تغرس في أبنائها المبادئ الإسلامية وقيم الأخلاق والفضيلة، فالوالدين هما المسؤولان الأساسيان عن تزويد أطفالهم بالتربية الخلقية والدينية وتطبيعهم وإكسابهم الطابع الديني والصبغة الاجتماعية الدينية التي تتلائم مع معايير واعتقادات المجتمع عن طريق تعليمهم الشرائع الدينية، تعليم الطفل الصلاة والصوم، وقراءة ومطالعة الكتب الدينية والعمل بها، كما أن الأسرة تمد أخلاقها من الدين فتعلم أطفالها من الفضائل الأخلاقية كالصدق والتسامح والوفاء والأمانة واحترام الكبير والعطف والرحمة والتكافل الاجتماعي، وفي هذا الشأن يقول أوجست كونت الأسرة هي الأمانة على تلقين مبادئ الدين" [3]

ويرى علماء الاجتماع أن الدين ظاهرة اجتماعية في جميع المجتمعات البدائية والرقابية والأسرة هي التي تقوم بوضع الأسس الأولى للعاطفة الدينية عند الصغار، وتطبيعهم بطابع ديني معين، ثم تشاركها بعد ذلك المدرسة وأماكن العبادة والجمعيات الدينية. [4]

1 - عبد السلام زهران حامد، علم النفس الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص110

2 - سناء خولي، مرجع سابق ص 77.

3 - مصطفى الخشاب، مرجع سابق، ص34

4 - سناء خولي، مرجع سابق ص354

المطلب الثالث الأسرة ودورها في عملية التنشئة الاجتماعية والعوامل المؤثرة فيها

1- التنشئة الأسرية داخل الأسرة الجزائرية

تعتبر الأسرة أول وأهم مؤسسة للتنشئة الاجتماعية، فهي المحيط الاجتماعي الأول الذي يحتضن الطفل ويتعامل معه، فالطفل يولد عاجزا غير قادر على القيام بمتطلباته الاجتماعية، فهو يعتمد على الكبار في إشباع حاجته الأساسية.

فالأسرة هي التي تكسب الطفل المعايير والقيم العامة، التي تفرضها الثقافة السائدة في المجتمع والتي يستمد منها تصورات وأفكاره وسلوكاته، ولذلك فإن الفرد ينظر إلى الإرث الثقافي من منظور أسرته كما يتأثر بنوع الآمال التي تضمنها الأسرة لمستقبلها ومستقبل أعضائها، وكثيرا ما تفرض آمالها ومثلها العليا على أطفالها [1].

وهذا ما جعل عملية التنشئة الاجتماعية مختلفة فيما بين الأسر، حيث لا يوجد قالب واحد عند كافة الأسر بل يختلف من أسرة إلى أخرى حسب أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والمحددات الثقافية التي تشكل تصوراتها في عملية تنشئة أطفالها.

وتعتبر العائلة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الاجتماعية إحدى أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية، فقد أوكل إليها الدور الوظيفي لعملية التنشئة الاجتماعية.

وما يتضح بالنسبة للأسرة الجزائرية التي عاشت الفترة الاستعمارية فقد اختلف نموذج تنشئتها لأفرادها، فالشكل الأسري الذي كان سائدا هو العائلة المسماة بالتقليدية، ويمكن اعتبارها عائلة متسلطة ومركزية ومبنية على وحدة المصالح الاقتصادية والتضامن والتكامل ويعتبر الفرد فاقدا للاستقلالية نظرا للنظام الذي تخضع له. فتعمل الأسرة على توزيع الأدوار وتوفير كل احتياجات الفرد منذ صغره، ولا يستطيع تحقيق ذاته بإرادته الخاصة وإنما بإرادة المجتمع الذي هو عضو فيه [2].

تمارس التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة الجزائرية التقليدية وفق نظام القرابة الذي يفرض مشاركة كل أفراد الأسرة، حيث لا يبقى الطفل لصيقا بأمه، إنما للأخوة والأجداد والأقارب كالعَم والخال أيضا

¹ - علي تعوينات، دور الأسرة في تربية وتثقيف صغارها" المجلة الجزائرية للتربية" وزارة التربية، الجزائر، العدد الثالث، 1995 ص149

² - رابح درواش، العائلة الجزائرية وآليات تكيفها مع التغير الاجتماعي، دراسة ميدانية لعينة من ولايات الجزائر (شمال، وسط، جنوب) رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التربوي، 2004/2005 ص226.

دورهم التربوي نحو الطفل، وبهذا تكتسي عملية التنشئة الاجتماعية "طابعا جماعيا للحياة الاجتماعية فالأسرة الكبيرة هي التي تلقن الطفل القوانين والقواعد التي تقوم عليها حياته" [1] لذلك فالطفل في تنشئة مستمرة دون انقطاع يساهم فيها كل أعضاء الأسرة، لذلك نجد الأسرة تعمل وبشدة على تثبيت ملامح الضمير الخلقي عند الطفل، فهي تكسبه بعض العادات للبدن والروح، وتعلمه كيف يمكنه التعامل إزاء الآخرين [2]، إذ يحاول أن يكون ذاته من خلال الآخرين وذلك بالمحاكاة والتقمص، لأنه في هذه المرحلة يحاول أن "يلاحظ عادات محيطه ويتعلم السلوكيات الواجب القيام بها.... وهذا لا يترك له المجال لبروز فرديته" [3].

أما الميزة الأساسية الأخرى فتتمثل في كون الرجل أو بالتحديد الأب هو الذي يأمر وما على باقي الأفراد الخضوع دون نقاش، لأنه هو المعيل للحاجات الأسرية، فالتنشئة التي يتلقاها الطفل من أبيه هي ذات علاقة سلطوية لأن "أول ما يتعلمه هو احترامه وطاعته والخوف منه.... فسلطته كسلطة إلهية بيد كائن بشري وهي مشبعة بالتقاليد، تضع الأب على قاعدة أساسية أنه الكل فشخصيته هي السائدة" [4]، وإلى جانب الأب فإن الجد والجدة يساهمان أيضا في عملية التنشئة الاجتماعية، وهذا نتيجة تدخلاتهما سواء لتخفيف العقاب على الأحفاد أو من خلال نقل التراث الشعبي المستمد من الحكم والأمثال الشعبية التي توجه الأبناء في حياتهم، لأن الطفل في هذه المرحلة "يقلد الحركات التي يراها أمامه ويستمتع للأقوال والقصص والأمثال الشعبية.... ويعرف النواهي التي تحددها الأسرة، ويحضر الحفلات والأعراس، فبفضل الأسرة يقتدي فكر الطفل.... بذهنية الجماعة.... إذ ترسخ فيه قواعد الأدب وحسن السلوك التي هي بمثابة القاعدة الأساسية للتربية" [5].

أما الأم بحكم ارتباطها بالطفل وملازمته لها منذ المراحل الأولى من عمره، فإنها المسؤولة الأساسية عن تربيته "لأن الأم لها نفوذ أكبر في السنين الأولى لولدها ومن ثم فهي تحتفظ بعلاقات مميزة يمكن

¹ - عائشة بن قطب، التحضر وتغير بناء الأسرة الجزائرية "دراسة ميدانية لعينة من وسط حضري بمدينة البليدة"، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1992، 1993، ص123.

² Naffissa (Zerdoumi) : **enfant d'hier, l'éducation de l'enfant en milieu traditionnel Algérien**, paris, 1970, p159.

³ ibid, p160.

⁴ ibid, p-p 162-163.

⁵ ibid, p 174.

أن تصل حد المكاشفة بالأسرار الخاصة، وذلك عندما لا يستطيع الابن مكاشفة أبيه مباشرة فتصبح الأم الوسيط بينهما"^[1].

وتختلف عملية التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة الجزائرية الحديثة عما كانت عليه في الأسرة التقليدية، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني القطيعة بين النموذجين، إذ هناك بعض القيم الموجودة في الأسرة الجزائرية الحديثة الناتجة عن تأثير النموذج التقليدي، والتي تسمح وتدعم استمرار سيطرة بعض العادات والأحكام في تصورات وسلوكات الجماعات والأفراد.

أما أهم العوامل التي ساهمت في هذا الاختلاف، وهي نزوح معظم الأسر من الريف إلى المدينة وتغير طبيعة العمل "فالسياسة التصنيعية التي انتهجتها الجزائر منذ السبعينات أدت إلى بروز ظاهرة الهجرة الداخلية المكثفة، وهذا من الأرياف إلى المدن قصد الرفع من مستوى المعيشة، وهذه الظاهرة تنعكس أكثر ولو ظاهريا على نمط العائلة"^[2]، وكذلك انتشار التعلم، فبروز المدرسة كمؤسسة للتنشئة الاجتماعية وكمنبع ومنهل لبث القيم التي تتعدى إطار العائلة لتشمل المجتمع ككل، تغرس القيم والمعايير التي مفادها أن الطفل هو ابن من أبناء المجتمع – أي مواطن – وليس ابنا لوالديه فقط، وهذا ما يجعل الصراع بين العائلة والابن من جهة، وبين العائلة والمدرسة بقيمها من جهة ثانية محتدما، إلى جانب ارتفاع المستوى التعليمي للأبناء مقارنة بما هو عليه مستوى أوليائهم يجعل من الأب يغير مواقفه تجاههم، فتقل درجة السيطرة، لتعوض بقيم أخرى تعتمد على الأخوة والإقناع. إضافة إلى انتشار وسائل الإعلام والتي تعتبر إحدى وسائل التنشئة "خاصة على المستوى القيمي، وهذا مع العلم بأن القيم والرموز التي تبثها هذه الوسائل خاصة التلفزيون من نتاج دائرة ثقافية أخرى مختلفة عن المعادلة الاجتماعية أو البيئية التقليدية للمجتمع الجزائري، وعن معطيائه السوسيو – ثقافية"^[3]، وهذا مما يقلل من عملية التماسك والاتصال داخل الأسرة بين الأبناء والأولياء.

2- العوامل المؤثرة في التنشئة الأسرية

تهدف التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية إلى طبع سلوكات أفرادها بما يتطابق مع أهدافها التنشئية في نفسية الطفل. وهذا لا يكون إلا عن طريق ترسيخ نظامها التنشئوي حيث تقدم له أهم

¹ - مصطفى (بوتفوشيت)، مرجع سابق، ص 66.

² Abdelghani (Megherbi) : **culture et personnalité dans la société Algérienne de Massinissa a nos jours** , ENAL , OPU , Algérie ,1986 , p139 .

³ Abdelghani (Megherbi) : **le miroir aux alouettes** , ENAS , OPU , Algérie ; 1985 p17.

المبادئ التربوية المراد تحقيقها والوصول إلى هذا المبتغى تستعمل الأسرة مجموعة من الوسائل والعوامل التي تساعد على تسهيل هذه المهمة، يمكن إدراجها فيما يلي:

أولاً: اتجاهات الوالدين

إن الطفل في المراحل الأولى من حياته يتعلم المحاكاة والتقمص بسلوك الآباء في الأسرة، والأساليب التي يتبنونها في تربيتهم لأبنائهم تصل إلى أن يصبح سلوك الأطفال بمظاهر سلوك الآباء، بمعنى آخر أن سلوك الأطفال هو نتيجة بما يقوم به الآباء من أدوار اجتماعية داخل الأسرة، إضافة إلى تأثير اتجاهات الوالدين في التنشئة الأسرية بأساليب التربية أو المعاملاتية داخل الأسرة كالعقاب والتسامح، والتسلط والاستقلال.

أ - الأساليب السوية: وتتضمن عدة أشكال نذكرها في الآتي:

- الأسلوب الديمقراطي: عرف هذا الأسلوب في التنشئة الأسرية على أنه "منح المكانة المتساوية لجميع أفراد الأسرة من حيث الحرية والمساواة وحق إبداء الرأي والمناقشة الحرة، واستقلال الشخصية والمكانة المتساوية بين الأطفال دون تفرقة"^[1]

يحرص الأسلوب الديمقراطي على قيام علاقة أسرية جيدة بين الآباء والأبناء، ولعل أول مبدأ من مبادئ الديمقراطية هو احترام الرأي الآخر، لذا واجب الآباء احترام رأي أبنائهم لأن ما نستكشفه أحياناً من الواقع الاجتماعي أن رأي الابن في بعض الأحيان يكون صائباً على رأي والديه، مما يعود الطفل على احترام آراء الآخرين خارج الأسرة.

- أسلوب الحوار داخل الأسرة بخلق التفاعل بين الأطراف المتحاوره ويوصل إلى كشف بعض الحقائق، وهذا ما دعى عبد الرحيم عدس إلى القول "يجب علينا أن نلتزم الاعتدال في حوارنا معهم، وأن نبدي بعض المرونة معهم فلا نتشبث برأينا في جميع الظروف والأحوال حتى يكون هناك مجال للأخذ والعطاء وتبادل الرأي بما يفسح المجال للوصول إلى تسوية وضعية لا يحس فيها أي الطرفين بأنه ظلم"^[2]

¹ - سناء خولي، مرجع سابق، ص249

² - محمد عبد الرحيم عدس، الإحساس بالمسؤولية وتحمل تبعاتها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص129.

- العدل في معاملة الأبناء: من الأسس السليمة للتنشئة أن يعامل الأبناء بعدالة ودون تمييز ومن المعروف "أن الأولياء حين يعدلون بين أبنائهم في المعاملة ويحققون العدل بينهم في العطاء تتلاشى ظاهرة الحسد في نفوسهم ويعيش الأبناء مع إخوانهم ومربيهم في تفاهم تام ومحبة متبادلة"^[1]

- تعويدهم على تحمل المسؤولية: على الأسرة أن تعهد لأبنائهم من حين لآخر ببعض المسؤوليات الاجتماعية البسيطة كالقيام بأعمال منزلية ومساعدة الأب، وقد يسمح لهم بعمل وظيفي مؤقت يتقاضى عليه أجر وخاصة إذا كانت الأسرة لا ترقى إلى المستوى المادي المطلوب، "ويجب على الأسرة أ، تأخذ الحيطة وتراقب بحذر حياته العملية، فلا تكون على حساب التزاماته المدرسية، وأن لا يستغل أجرة عمله في أمور منافية لسلوك العام والالتزام الخلقي عند العائلة، وعلينا أن نعرف طبيعة العمل الذي يقوم به، و ما الوجوه التي تنصرف فيها النقود التي يحصل عليها"^[2]

- تقديم النصائح والتوجيهات: على الأسرة أن لا تجعل هذه النصيحة في شكل أوامر ونواهي، وواجب الأولياء أن يشرحوا سبب صدور هذه النصائح والمضار في حالة مخالفتها "وعند تقديم النصيحة يجب على الوالدين أن يكونا متفهمين لرغبته في الاستقلال والإحساس بالنضج والرغبة في التجربة والتعلم من هذه التجارب وتحمله لجزء من المسؤولية ليتعلم من أخطائه وتجاربه"^[3]

ب- الأساليب الخاطئة

- أسلوب الإهمال : يشير إلى "إهمال الوالدين في عملية التنشئة الاجتماعية، حيث عدم الرعاية والتوجيه وعدم الاهتمام بتشجيع الطفل على السلوك الحسن أو معاقبته على السلوك السيئ، وبوجه عام التدليل والإهمال بوصفهما أسلوبين للتنشئة يفقدان إلى ما يمكن أن يخلق كيان الطفل وينمي قدراته وشخصيته"^[4].

فيمثل الإهمال من عدم التوجيه والضبط والإشراف، ومثل هذا الإهمال منتشر بكثرة داخل الأسرة الجزائرية، والذي يفقد الطفل الإحساس بمكانته كما ينعكس سلبا على شخصيته وعلى تكيفه وعلى نموه النفسي والاجتماعي.

1 - عبد الله ناصح علوان، تربية الأولاد في الإسلام، دار شهاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001 ، ص346.

2 - محمد عبد الرحيم عدس، مرجع سابق، ص128.

3 - مجدي أحمد عبد الله، النمو النفسي بين السواء والمرض، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2003، ص238

4 - معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص233.

- أسلوب التدليل : يشير هذا النمط من التنشئة إلى "تلبية رغبات الطفل ومطالبه ومنحه المزيد من الحنان وعدم تشجيعه على تحمل المسؤولية وقد يتضمن ذلك تشجيعهم الطفل على القيام بأشكال من السلوك غير المرغوب فيه اجتماعيا" [1].

نجد هذا الأسلوب داخل الأسرة الجزائرية، فيقومون بالحماية الزائدة للطفل وبتدليله بصورة مبالغ فيها وتوفير له كل طلباته، ويقومون نيابة عنه بالواجبات، ومن ثم لا تتاح له فرصة اختيار أنشطته المختلفة بنفسه، وبالتالي يجد صعوبة في تحمل المسؤولية في مستقبل حياته. ويعود بالسلب على الطفل فيجعل منه فاقدا لروح المجادة والابتكار، كما ينشأ في الغالب كثير الاعتماد على الغير وتؤدي إلى تعويده على التفكير مكانه في إيجاد الحلول لمشاكله فيتعلم التواكل، وتتحول فكرة الإشكالية إلى تحول في شكل المحسوبة والمحابة.....مستقبلا.

- أسلوب القسوة والتسلط: ويعني المنع والرفض لرغبات الطفل ومنعه القيام بما يرغب فيه والصرامة والقسوة في معاملة الأطفال وتحميلهم مهام ومسؤوليات فوق طاقتهم وتحديد طريقة دراستهم وأكلهم ونومهم ومعاقبتهم عند قيامهم بسلوكات خاطئة. "فمن مظاهر التربية الأسرية السيئة لجوء بعض الأسر إلى معاملة أولادها بشيء من القسوة والشدّة والصرامة والى المبالغة في تعنيفهم وتأنيبهم لأتفه الأسباب ونعتهم بأقذر النعوت والأوصاف مما يجرح كبرياءهم ويحد من نشاطهم ويكون سببا في سوء تكيفهم، والتسلط عليهم بطريقة لا تسمح بنمو شخصياتهم وتحقيق استقلالهم وتنمية روح المبادرة والابتكار والاعتماد على النفس" [2].

ثانيا: المستوى التعليمي والثقافي للوالدين:

تميل الأسرة المتعلمة والمتقفة إلى توظيف ما تعلموه وتثقفوه في معاملتهم لأبنائهم، ويؤدي إلى اغناء الطفل وتهذيبه وتأمين الجو المحفز على النجاح والتفوق في جميع ميادين الحياة، وبالمقابل فان العائلة ذات المستوى العلمي والثقافي المتدني تشكل عقبة أمام التفتح السريع لقوى الطفل فتحد من لغته وتقلل من احتكاكه مع الغير فتضعف ذكاؤه وتختصر من تبادل الآراء والمناقشات والحوار مع الأبناء [3]. كما أن نجاح الأطفال يتباين بمستوى تباين المستوى التحصيلي لأبائهم، وتشير نتائج كثيرة إلى الارتباط القوي بين طموح الأطفال العلمي والمهني والمستوى التعليمي لرب الأسرة [4].

1 - نفس المرجع، ص233.

2 - نفس المرجع، ص234.

3 - خليل شكور، أمراض المجتمع، الدار العربية للعلوم، ط2، بيروت، 1998، ص18.

4 - علي أسعد وطفة، علم الاجتماع التربوي، كلية التربية، جامعة دمشق، 1993، ص85.

فمن الآباء المثقفة تولى اهتماما كبيرا للعلم والثقافة والنجاح فيهتمون بتعليم أبنائهم وتشجيعهم على مواصلة تعليمهم إلى أعلى درجة من العلم والمعرفة.

ثالثا: العامل الاقتصادي للأسرة

للموضع الاقتصادي للأسرة دور كبير في التنشئة الاجتماعية للأطفال والذي سيتم تحديده بمستوى الدخل المادي الحاصل للأسرة أو الراتب الشهري أو يقاس كذلك بما تملكه الأسرة من منزل أو سيارات أو عقارات ونوع المنزل ومن خلال الأدوات التي توجد داخل المنزل.

وأثبتت الكثير من الدراسات أهمية العامل الاقتصادي في الحياة الاجتماعية للأفراد حيث أن انخفاض المستوى الاقتصادي للأسرة يمكن أن، ينعكس أثره طبيعة العلاقات المتبادلة داخل الأسرة كذلك على نظام قيمها والمكانة الاجتماعية التي تحتلها الأسرة ككل، وقد أثبتت الدراسات أن الأزمات الاقتصادية العنيفة وبطالة الأب تؤدي في كثير من الحالات إلى زيادة في مشكلات الأسرة [1].

كما تكون تنشئة الطفل تنشئة سليمة عندما تستطيع الأسرة أن توفر لأبنائها حاجاتهم المادية بشكل جيد من غذاء أو سكن وألعاب ورحلات علمية وامتلاك الأجهزة التعليمية كالحاسوب والفيديو والكتب والقصص وتوفير جميع اللوازم المادية، وتستطيع أن تقدم للطفل إمكانيات وافرة للنجاح في الحياة [2].

رابعا: العامل الاجتماعي للأسرة

حيث أن المستوى الاجتماعي للأسرة له تأثير كبير على الاتجاهات الوالدية نحو الأبناء، كما يؤكد علماء الاجتماع والنفس على أهمية ضمان الحاجات النفسية للأطفال والتي تجسد في خفض درجة التوتر والانفعالات النفسية التي يعانيها الطفل فهو يحتاج إلى الحب والحنان والرعاية والإحساس بالأمن العاطفي والنفسي، كما يحتاج إلى الغذاء والرعاية الصحية، بينما الطفل الذي ينشأ في أجواء مشحونة بالمشاجرات والانفعالات القاسية، ينشأ مشحونا بالعصبية والقلق والتوتر والخوف والميل إلى العزلة والانطواء وعدم القدرة على تبادل العواطف مع غيره من الأفراد [3].

خامسا: حجم الأسرة

عادة ما تتسم اتجاهات الآباء في الأسرة الكبيرة بإهمال الأبناء وذلك لصعوبة الاهتمام بأمور أطفالهم وصعوبة استخدام أساليب الضبط. ويعتبر حجم الأسرة عبئا عائقا للأسرة في عملية التنشئة

1 - محمود حسن، الأسرة ومشكلاتها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص225.

2 - علي أسعد وطفة، مرجع سابق، ص86.

3 - ضياء الدين محسن أبو الحسن، المشاكل النفسية للأطفال وسبل معالجتها، الاتحاد العام لنساء العراق بغداد، 1979، ص04.

الاجتماعية خاصة إذا ما ارتبط ببعض القيم والاتجاهات السائدة في بعض الأسر، في تفضيل الذكر على الأنثى، وعدم الاهتمام بالضرر وف الفردية بين أفراد الأسرة كبيرة العدد، كما يؤثر حجم الأسرة على الرفاهية وسعادة أعضائها، فاحتمالات زيادة المرض وسوء التغذية وزيادة معدلات الوفيات وزيادة أمراض الوالدين، كما يتأثر حجم الأسرة الكبير بالمسكن خاصة إذا كان لا يتناسب مع عدد أفراد الأسرة، فدرجة الازدحام في المنزل له تأثير مباشر على العلاقات الأسرية، فيخلق توترات وضغوطات^[1].

المبحث الثاني عوامل نجاح الإبداع لدى الأطفال ومعيقاته

المطلب الأول العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع لدى الأطفال

إن الإبداع يأتي نتيجة التفاعل بين عوامل ذاتية أسرية، وثقافية وسياسية، فالمبدع ينمو منذ ولادته حتى وفاته في بيئة اجتماعية تؤثر عليه بقيم وسلوك واتجاهات معينة، لذا سوف يتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي:

1- العوامل الذاتية:

وهي العوامل التي تخص الفرد نفسه ومنها:

- تعلم القرآن الكريم وحفظه: يعتبر أهم عامل من عوامل تنمية الإبداع عند الأطفال وذلك لأن تعلم القرآن الكريم في الصغر يسهل إبداعات الصغير وينميها، ويزيد من مهاراته وقدراته. "وقد أظهرت نتائج الدراسات أن تلاوة القرآن الكريم وحفظه ودراسته أسهمت في تنمية مهارات القراءة والكتابة لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي، مما مكنت التلاميذ في مدارس تحفيظ القرآن الكريم من الحصول على درجات أعلى من متوسط أقرانهم في مدارس التعليم العام، وأظهرت دراسات أخرى تفوق طالبات تحفيظ القرآن الكريم على طالبات المدارس العادية في مهارتي القراءة والإملاء"^[2]

- الحالة الانفعالية للطفل: فالطفل الذي يعاني القلق والاضطراب يتأثر نشاطه العقلي تأثيراً سلباً بدرجة تجعلهم غير قادرين على حل المشكلات التي تواجههم وقد يؤدي القلق الشديد عند بعض الأطفال إلى إعاقه تفكيرهم وإلى العزوف عن الدراسة.^[3]

1 - محمد طلعت عيسى، الخدمة الاجتماعية كأداة للتنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ط2، بدون سنة، ص310.

2 - جميل طارق عبد المجيد، الأنشطة الإبداعية للأطفال، دار صفاء، عمان، 2005، ص102.

3 - محمود عبد الحليم منسي، الروضة وإبداع الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994 ص.50.

- التكوين الحيوي أو البيولوجي: تكوين الشخص يساعده على الإبداع، فالمبدع يتصف بصفات معينة ونسبة من الذكاء تساعده على الإبداع، "فتوفر الذكاء يعتبر شرطاً أساسياً للإبداع، ولكن الذكاء في حد ذاته لا يمكنه بمفرده أن يجعل من شخص ما مبدعاً مهما ارتفع مستوى ذكائه"^[1] أي أن الذكاء شرط لازم للإبداع ولكنه غير كاف.

- الدافعية: ويقصد بها دافعية الفرد الداخلية نحو الإبداع، وتظهر في الرغبة في البحث، والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الوقائع وإعطاء الأفكار الجديدة، كما يظهر في الحماس والنشاط في تحقيق الأهداف والانفعال بالأشياء والانجذاب لما هو غامض أو مريب.^[2] "والدافعية أثر كبير على الإبداع، فالشخص الذي لديه دافعية داخلية وتوفرت لديه عوامل الإبداع فإن تلك الدافعية الداخلية تدفعه إلى إظهار العمل الإبداعي الذي يقدر على عمله سواء أكان عملاً فنياً أو خطة أو ابتكار.^[3]

- نظرة الفرد لذاته: عندما ينظر الفرد لذاته نظرة إيجابية وأنه قادر على تحقيق المزيد من الإبداعات، فإن هذه النظرة سوف تزيد من إمكانياته وعطائه وتبعث فيه الدافعية والحماس لإنتاج الجديد. وقد اتضح من الدراسات وجود علاقة بين ما يفكر فيه الشخص وما يقوم به من جهة وبين الصورة التي قد تكون له عن ذاته^[4]. فالصورة التي يرسمها المهندس المعماري مثلاً لنفسه على أنه مبدع في مجال عمله تؤثر تأثيراً شديداً على فكره وعمله.

- الجماعة النفسية: يحتاج الطفل إلى تقديم عمله إلى جماعة نفسية في بداية الأمر تعترف بهذا العمل وتقويه. فالمبدع يحتاج إلى شخص أو أكثر للالتفاف حوله لشد أزره وتحقيق جو من الأمن النفسي يمكنه من الكشف عن جوانب أخرى مبتكرة في مجال إبداعه.

- الصحة العامة للطفل: إن صحة الطفل من العوامل الضرورية التي تساعد على ظهور الإبداع لديه، فصحة الطفل في جسده لها تأثير على زيادة قدرات الطفل الإبداعية. والجسد يتطلب الغذاء المناسب والراحة اللازمة له لتجديد قوته ونشاطه، كما أن الجسم يحتاج إلى النظافة، حتى لا تتكاثر عليه الأمراض والميكروبات فتفقده نشاطه وطاقته.

1 - رمضان محمد القذافي، رعاية الموهوبين والمبدعين، ط2، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص35.

2 - حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية ضرورة وجود، دار الفكر، عمان، 2005، ص89.

3 - زيد الهويدي، الإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص43.

4 - فاخر عاقل، الإبداع وتربيته، دار العلم للملايين، بيروت، ط2، 1979، ص57.

2- العوامل الأسرية:

لا أحد يستطيع أن ينكر دور الأسرة كبيئة تحتضن الطفل منذ ولادته وتؤثر في تنمية أو إعاقة إبداعه. "فالإبداع لكي يتحول من مجرد استعداد كامن عند الإنسان لا بد له من أن يزهر مثل البذرة التي تتحول إلى شجرة مزهرة ومثمرة أيضا إذا ما أتحنا لها الظروف المناسبة"^[1].

والعوامل المتعلقة بالأسرة تشمل التالي:

- المستوى التعليمي للوالدين: لقد أظهرت دراسة تيرمان أن عددا كبيرا من آباء الأطفال المبدعين كانوا من ذوي المهن الراقية ومن ذوي المستوى التعليمي المرتفع^[2]. فكلما كانت أسرة الطفل تتمتع بالمستوى العلمي الجيد، وتمتاز بالعلم والثقافة، كانت احتمالية الاهتمام بالطفل وتقديم المساعدة له أكبر، مما يؤدي إلى ظهور المزيد من فرص الوصول للنتاجات الإبداعية. ولا يعني ذلك عدم ظهور مبدعين من أسر تتكون من آباء غير متعلمين ولكن إمكانية الظهور تكون قليلة.

- المستوى الاقتصادي للأسرة: "كلما تمتع الفرد بمستوى اقتصادي جيد، كانت لديه المقدرة على توفير المواد والأدوات اللازمة لتنمية الإبداع، وتجريب الأفكار بطريقة عملية، فضلا عن الراحة النفسية التي يشعر بها، والتي من شأنها أن تعمل على صفاء الذهن، وتقليل انشغال الفرد بالمشكلات الناجمة عن تدني المستوى الاقتصادي"^[3]. وتوضح الدراسات أن غالبية الأطفال المبدعين هم من أسر متوسطة الدخل. ولقد توصل أحد الباحثين إلى نتيجة مؤداها أن الطبقة الوسطى هي أهم الطبقات التي يأتي منها الأطفال المبدعين^[4]. فكلما من الفقر المدقع والغنى الفاحش لهما آثار سلبية في تربية الأبناء، ولكن الوسطية هي الأفضل والأحسن. وليس معنى ذلك أنه ليس هناك مبدعون عاشوا في أسر فقيرة، فهناك الكثير منهم يعيشون على الكفاف ويظهر فيهم الإبداع، إلا أننا لا نستطيع أن ننكر أهمية المستوى الاقتصادي لدعم الإبداع.

- أساليب تربية الوالدين للطفل: من أساليب التربية التي تساعد على تنمية الإبداع:

- وجود آباء غير متسلطين في معاملتهم لأبنائهم متفتحي الذهن يتيح للأطفال نمو قدراتهم الإبداعية. ولقد توصلت دراسة لأطفال من تلاميذ الصف الرابع الابتدائي أن الأطفال "ذوي

1 - سناء محمد حجازي، سيكولوجية الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص193.

2 - خليل عبد الرحمن المعاينة، الموهبة والتفوق، ط3، دار الفكر، عمان، 2007، ص136.

3 - صالح محمد أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق، عمان 2004، ص56

4 - عبد الرحمن سيد سليمان، المتفوقون عقليا، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2004، ص58.

- المستوى المرتفع من حيث القدرة على التفكير الابتكاري تتسم معاملة الوالدين لهم بالديمقراطية وتجنب التسلط، كما أنهما متسامحان أمام بعض التصرفات غير العادية التي يقوم بها الأبناء^[1].
- منح الحرية الكافية لأبنائهم لتشجيعهم على الاكتشاف، والتجريب، والتخيل، والتعبير بحرية عما لديهم من أفكار.
 - ومن أبرز العوامل "كون والدي الأطفال المبدعين يظهران احتراماً تاماً لهؤلاء الأطفال كأفراد وكونهم يثقون ثقة تامة بقدرتهم على القيام بالأعمال الصحيحة، وهم لهذا يعطونهم استقلالاً وحرية في استكشاف العالم من حولهم"^[2].
 - اصطباغ الجو الأسري بالأمان والتشجيع على المبادرة يساعد على نمو الإبداع لدى الأبناء.
 - مرونة الأسرة في السماح لأبنائها بالقيام بأنواع النشاط الاستكشافي العقلي أو اليدوي وعدم تصلبها في منع هذا النشاط.
- الاستقرار الأسري: إن توفير الجو المناسب للطفل المليء بالحب، والحنان، والأمان، والعلاقة الحميمة التي تسود بين أفراد الأسرة من العوامل المساعدة في تنمية الإبداع لديه. ولقد "أثبتت الكثير من الدراسات أن عدم الاستقرار الأسري يجعل الطفل منشغلاً عن الدرس ومتابعته ويتركه نهياً للسرمان وأحلام اليقظة، فتراها موجوداً بجسمه داخل حجرة الفصل، لكنه مشغول بفكره وقلبه بتلك المشكلات الأسرية التي تحيط به وتكاد تخنقه"^[3].
- ترتيب الطفل داخل الأسرة: أن ترتيب الطفل داخل الأسرة له تأثير في نمو القدرات الإبداعية لديه. فالطفل المتوسط والطفل الأخير والطفل الأول يكون لديهم فرص أكبر لنمو القدرات الإبداعية لديهم نظراً لما يتعرض له الطفل من أساليب تربوية تعكس مدى حرص الآباء ورغبتهم أن يحققوا في تربيته ما يتمنون أن يكون عليه^[4].
- دور الأسرة في دفع اتجاه الطفل في سن مبكرة للتردد نحو المكتبة التي توجد في المنطقة أو الحي الذي تعيش فيه الأسرة وذلك حتى تستطيع أن تقوم المكتبة بدورها في التنشئة الثقافية لدى الطفل وتنمية الجانب الإبداعي لديه قبل دخوله المدرسة^[5]. وبالتالي فإن المكتبة تلعب دوراً فعالاً وقوياً في التنشئة الإبداعية وتطوير التفكير الإبداعي لدى الأطفال من خلال التنشئة الثقافية الصحيحة، ولكن

1 - ممدوح عبد المنعم الكنانى، سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 237.

2 - فاخر عاقل، مرجع سابق، ص 135.

3 - اسماعيل عبد الفتاح، الابتكار وتنميته لدى الأطفال، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2003، ص 89.

4 - مدحت أبو النصر، رعاية أصحاب القدرات الخاصة، مجموعة الفيل العربية، القاهرة، 2004، ص 77.

5 - حسام حمدي، دور المكتبة في تنمية إبداع الطفل، ط 1، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، القاهرة، 2009، ص 77.

للقيام بهذا الدور فإن ذلك يتطلب تطوير الخدمات وتطوير أخصائي مكتبة الطفل نفسه فضلا عن تدعيم بيئة وسياسة المكتبة بكل العوامل ذات التأثير المباشر في تنمية الإبداع لدى الأطفال.

3 - النظام التعليمي:

يؤثر النظام التعليمي في نمو القدرات الإبداعية بما في ذلك المعلم، والمنهاج الدراسية، والإدارة المدرسية. فعلى كل منهم يقع عبء تشجيع القدرات الإبداعية وتنميتها والعمل على توسيع مدارك الطفل والبعد عن الأسلوب التقليدي في التعليم والأساليب التعليمية التقليدية، فالمعلم يعتبر عاملا مهما في تنمية القدرات الإبداعية لطلابه، "وتشكيل عقولهم ونفوسهم على نحو مبدع، وصياغة العقول لتصبح قابلة للتفتح إلى أبعد مدى، قادرة على تجاوز الواقع الحاضر ونقده واستشراف المستقبل، مولعة بالتجديد مشغوفة بالابتكار. والمعلم بلا شك هو مفتاح صناعة الإبداع، أو هو بمعنى أدق من بين كل العناصر التعليمية العمود الفقري لهذه الصناعة.^[1]

4- العوامل السياسية:

إن النظم التي تحمي حقوق الإنسان وتضمن حريته في التعبير عن نفسه تمد الشخص بشعور من الطمأنينة والاستقلال ينعكس في أنواع نشاطه الأخرى، وعلى العكس من ذلك فإن النظم السياسية التي تصنع قيودا على التفكير، قد تؤدي إلى الحد من مجالات التعبير والتجريب والتجديد. كما أن ظروف سياسية أو قومية معينة، قد تدفع إلى تعبئة الطاقات وإلى تشجيع المبدعين في مختلف المجالات.

المطلب الثاني : معوقات التفكير الإبداعي الناتجة عن التربية الأسرية

يقول عالم النفس الأمريكي إيريك بيرن Eric Berne أن الناس يولدون أمراء وأميرات فإن أساليب التنشئة الأسرية الخاطئة تحيلهم إلى ضفادع^[2]. فسبب الأساليب الخاطئة التي تتبعها الأسرة في تربية الناشئين تنتج معوقات للتفكير الإبداعي، مما يؤدي لخفض فرص الإبداع والتجديد في عقول الأطفال.

1- معوقات في محيط الأسرة

أثبتت الدراسات أن فقدان الأمن العاطفي داخل محيط الأسرة يؤدي إلى تأخر نضج الطفل من النواحي النفسية والعقلية وأن فقدان الحب والحنان في العلاقة مع الوالدين يؤدي إلى اضطرابات

¹ - حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية ضرورة وجود، مرجع سابق، ص 217.

² - سعيد عبد العزيز، المدخل الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 127.

انفعالية ومشكلات سلوكية. "إن الصحة النفسية للأبناء في مراحل نموهم ترتبط بنوعية العلاقة والتفاعل بين أفراد الأسرة التي ينشأون فيها" [1]

■ تدني المستوى الاقتصادي

إن تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام الأسرة على إشباع حاجاتهم البيولوجية، حيث إن قسوة الحياة تحد من نمو الفرد الجسمي والمعرفي والعقلي والاجتماعي السليم. فالأسرة هي التربة التي تستطيع أن توفر لأبنائها كل الوسائل الإنمائية التعليمية والثقافية، من كتب ومجلات، وهوايات، وحواشيب.... هي التي تدفع بالطفل إلى أقصى حد ممكن لممارسة ميوله وقدراته المختلفة، إن دخل الأسرة الذي لا يكفي لتلبية حاجيات الأطفال، من المتوقع أن لا تجد المواهب والاستعدادات وفرصة للكشف عنها ورعايتها. [2]

■ تنشأة الطفل عن طريق الأمثال الشعبية البالية

مع الأسف الشديد كثير من الأسر لا تعبر اهتماماً بالطفل بأن تضع أمامه كثيراً من العقبات التي تحد من إبداعه وتخيلاته البكر وتسمعه عدداً من الأمثال الشعبية البالية التي تغيظ في كثير من الأحيان مثلاً... امش جنب الحائط، امش عدل يحترق عدوك فيك، أو الباب اللي يجيلك منه الريح سد وأستريح ... وما إلى ذلك من أمثلة تقتل روح المغامرة والإقدام وتحد من جموح وإبداع وابتكار الطفل إلى أن يصل الأمر لغرس الذل في نفسه بأن يسمعه المثل الذي يجب أن يلغى من قاموس الأمثال الشعبية وهو: إذا كان لك حاجة عند الكلب قول له يا سيدي... تصوروا ما هذا الهراء؟؟ بأية نفسية وبأي شخصية تكون نشأة الطفل بعد سماع هذه المحاذير التي سميت أمثالا شعبية؟

■ تجاهل الوالدين للطفل المبدع

وهو أحد الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها الوالدان من خلال إبداء ردود أفعال سلبية تجاه مبادرته الفكرية الإبداعية أو حتى العادية، وتكرار كلمة "لا". كما يتمثل هذا التجاهل للطفل في عدم تشجيعه أو الاستماع إليه، فيعتاد مع الأيام فكرة أن ما يقوله بلا أهمية ولا يثير الانتباه، فحتى أن خطرت في باله فكرة إبداعية ما، فإنه سيستبعد عنها ثقة منه بأنها غير هامة.

■ ارتفاع نسبة الأمية بين بعض الأسر:

1 - فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص192.

2 - سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص127.

إن من أكبر الأخطار الماثلة أمام الإبداع هي الأمية، حيث يقبع الأمي في صومعته لا يعرف ماذا يحدث حوله من تقدم علمي وتكنولوجي وحضاري وإبداعي كما تنقصه القدرة على الاطلاع على إبداعات الآخرين وأفكارهم بسبب عدم القدرة على التعبير عن آرائه أو عدم قدرته على تقديم حلول جديدة لمشكلاته. [1]

■ اختلاف أدوار الوالدين في التربية:

إن النظرة التقليدية السائدة في محيط الأسرة العربية أن الأم هي المسؤولة عن تربية أبنائها وأن على الأب وظيفة كسب العيش حيث تقع مسؤولية التربية على الأم، وإذا فشلت في هذه المهمة دار الصراع بينها وبين زوجها ليعتبرها المسؤولة عن ذلك الفشل والحقيقة غير ذلك حيث إن على الوالدين أ، يكملان أدوارهما في تنشئة الأطفال لأن لكل منهما تجاربه وخبراته. [2]

وقد أشارت بعض الدراسات إلى تفوق الأطفال الذين يتعاون الآباء والأمهات في تربيتهم على الأطفال الذين تتولى الأمهات رعايتهم في التحصيل الدراسي والدافعية للإنجاز وحب الاستطلاع ومفهوم الذات والإبداع. [3]

2- معوقات ذهنية

وهي المعوقات التي تنتقل إلى الطفل من الوالدين بسبب التوجيه غير المباشر للعقل نحو الحواجز الممدودة إبداعيا. ومن هذه المعوقات:

- إطلاق أحكام مسبقة: وهي التي تنتقل إلى الطفل من ذويه إذا كانوا من النوع الذي يفترض صحة آرائه عن الناس والتي يطلقها بمجرد الحكم على مظهرهم، ومن ثم يتبنى الطفل هذا السلوك الذي يتناقض مع أحد أهم شروط الإبداع وهو شرط الحساسية. إننا نستطيع أن "نقرأ أفكار الآخرين ونلصق بسلوكهم وأفعالهم دوافع هم منها براء". [4]
- النظرة السطحية أو البسيطة للأشياء والأحداث: بدافع الكسل النفسي والعقلي المترتب عن تنشئة اجتماعية تعود عقل الطفل على عدم التعمق في الأمور. وينشأ الصغار بضعف في الملاحظة وتنخفض قدرتهم على الإبداع. "إن التفكير المبسط له بعض النفع في النواحي العملية، إلا أنه في الواقع قد يكون عقبة في سبيل التفكير. [5]

1 - كارلسون ريتشارد، لتهتم بصغار الأمور مع أسرته، ترجمة دار جرير، السعودية، 2006، ص329.

2 - سعيد عبد العزيز، مرجع سابق ص 128.

3 - فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص194.

4 - نفس المرجع، ص329

5 - الأمير أحمد البراء، فن التفكير، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2005، ص57.

- نمطية التفكير: وهي عدم الخروج عن مألوف الآباء، وهي عبارة عن تقييد العقل والتفكير، لا يسمح للعقل بحرية فكرية. تنتج النمطية عن تنشئة اجتماعية تخوف الناشئ من كل جديد فينمو عنده توجس يمنعه من الاقتراب مما لا يألفه، "فالذي يعيش حالة على فكر الآباء هو بحاجة للولادة الفكرية، فإذا لم تكن لديه القدرة على الاستقلال فكريا فسيعيش حياته الفكرية معاقاً".^[1]

3- معوقات نفسية

- الخوف من التغيير: يأتي هذا المعوق من خلال تنشئة توحى الطفل بأن كل جديد وكل تغيير فهو مصدر قلق وبذلك يعود الطفل رفض كل جديد حتى من الناحية الفكرية. "حين نكون اعتقاداً ما فإن القوى غير الواعية فينا تحشد على نحو غير مرئي كل الأدلة والبراهين التي تقويه وتجعله أمراً مسلماً به وغير قابل للنقاش".^[2]

- عدم الثقة بالنفس: و تنتج عن تنشئة اجتماعية تحطم الروح المعنوية للطفل من خلال مواقف القهر والتعنيف، مما يشعره بأنه غير محبوب فتتخفف قدرته على التفكير المستقل والإبداعي. "إن القهر يسلب الناشئ حاجاته النفسية وهي الحاجة للحب والحاجة للحرية والاستقلال والحاجة للتعليم وتوسيع المعرفة العلمية والحاجة للتقدير واحترام الذات والحاجة للأمن والطمأنينة والحاجة الى ضبط وتوجيه اجتماعي".^[3]

- العزلة: تنشئ هذه المشكلة بسبب التنشئة الاجتماعية، وهي مشكلة عدم الانفتاح على الآخر، يواجه فيها الطفل مصاعب كبرى منذ نعومة أظفاره، رغم أن المصاعب لا تحتم بالضرورة تحول الطفل للعزلة ولكنها تساعد عليها في الكثير من الأحيان. وقد يعاني من العزلة المفروضة من قبل أفراد الأسرة عندما يتعلق الأمر بإفساح المجال لإدلاء رأيه في قضايا المجتمع وفي هذه الحال يشعر بالعزلة ويعجز عن تقديم ما هو جديد ومفيد لتطوير المجتمع.

- القسوة في التعامل مع الأطفال: يترتب عنها مشكلات سلوكية وصعوبات في التعليم والنمو لدى هؤلاء الأطفال.

- الضغوط النفسية: نتيجة الظروف الأسرية الصعبة مثل الطلاق أو وفاة أحد الوالدين، والتوترات في العلاقات الزوجية، قد تصبح حالة مزمنة يرافقها مشكلات تكيفية حادة مثل العدوانية^[4].

1 - سعيد جودت، مذهب ابن آدم الأول، دار الفكر، لبنان، 1993، ص20.

2 - بكار عبد الكريم، عصرنا والعيش في زمانه الصعب، دار القلم، سورية، 2004، ص161.

3 - نفس المرجع ص166

4 - فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص192.

- الشعور بالضعف والعجز إزاء قوانين وأعراف المجتمع: هذا الشعور نابع من إحياء المجتمع المحيط بالفرد لتنظيمه وإبقائه ضمن المألوف الذي اعتادته الأسرة. وبالتالي فإن إقدامه على تغيير عالمه المألوف يشكل تهديداً على شعورهم بالأمان والعجز في تقديم أبسط فكرة جديدة لأنه سيضطر لمواجهة أعراف وقوانين المجتمع والتي هي أقوى منه، بل عليه نزع الإبداع عن ذهنه والقبول بالقوانين والأعراف الحالية للمجتمع. "إن الحال في كل زمان تحتاج إلى أمداد سريعة من المساندة لتعيد للموهوبين ثقتهم بأنفسهم وتشجعهم على المضي في طريقهم، وذلك لكثرة ما يصيبهم من تعويق المثبتين." [1]

المبحث الثالث : دور الأسرة في اكتشاف مواهب الأطفال وإبداعاتهم

المطلب الأول : سمات الطفل المبدع

استطاع العلماء من خلال جهودهم في مجال الإبداع تحديد عدد من السمات التي تميز الطفل المبدع على غيره من الأطفال، نذكر منها ما يلي: [2]

- المرونة في التفكير.. أي أنه قادر على التحول عن حل لمشكلة ما يصادفها، إلى حل آخر لنفس المشكلة.

- القدرة على النقد.. فالطفل المبدع لا يجد أي صعوبة في هجر الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة إذا رأى ذلك مناسباً.

- تعدد الميول.. فهو قد يعرف في الفلك ويعلم في شؤون الطب ويفهم في الكيمياء.

- الأصالة .. يتميز الطفل المبدع برغبته في الجديد، وعزوفه عن المطروق من الأفكار.

- الذكاء المرتفع .. وجد أن الأطفال المبدعين يتمتعون في الغالب بقدر عالي من الذكاء عند إخضاعهم لمقاييس الذكاء، أكثر من غيرهم من الأطفال الآخرين.

- تغلب ميول اللعب.. يميلون إلى أنشطة اللعب بصورة أكبر من غيرهم من الأطفال العاديين.

- التفوق الدراسي .. بينت الدراسات التي شملت تاريخ المبدعين تمتعهم بالأمكان المتقدمة أثناء الدراسة، مع البقاء على مبدأ الشذوذ عن القاعدة، فلقد وجدت بعض الدراسات أن بعض مشاهير المبدعين قد عانوا من التعثر الدراسي من أمثال أديسون الذي أستاذعى والده لتسلمه من المدرسة لعدم كفاءته في الدراسة وديكارت .. وغيرهم.

¹ - الغزالي محمد، **جدد حياتك**، دار القلم، سورية، 2004، ص203.

² - اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، **تتمية الإبداع عند الأطفال**، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009، صص133-136.

- حب الاستطلاع .. يسيطر على الطفل المبدع رغبة شديدة في استكشاف الأشياء من حوله ومحاولة التعرف عليها، والميل لفك وتركيب الأشياء بهدف معرفتها وكثرة التساؤلات.
- الرغبة في الاستقلال .. فالطفل المبدع يميل الى الاستقلال في رأيه فهو يرفض التبعية ويمقت أن يكون بوقاً للآخرين.
- الطابع العملي .. يفضل الطفل المبدع الفعل على القول.
- المبادأة .. دائما الطفل المبدع في أول الصف يشارك في اتخاذ القرار، وصنع الأحداث.
- الكلام المبكر .. يتميز الطفل المبدع بسرعة النطق بالكلمة الأولى وزيادة حصيلته اللغوية مع الإبقاء على مبدأ الشذوذ عن القاعدة فقد عرف بعض المبدعين تأخرهم في الكلام بشكل لافت للنظر.
- ويتميز الطفل الموهوب أو المبدع بالسمات والصفات التالية: [1]
- أكثر دقة وانجازا للعمل.
- ميول الطفل الموهوب أو المبدع تكون أكثر تنوعا وأوسع مجالا، مع تمتعه بنفاذ البصيرة في النظر إلى الأمور.
- سهولة التعلم مع ارتفاع مستوى الأداء لديه.
- القدرة على الكلام، وبكثرة أسئلته، وبرغبته في الحوار والنقاش.
- يظهر شغفا بالاطلاع على الكتب والمراجع.
- يميل إلى ألعاب الحل والتركيب، وإلى ممارسة النشاطات الفنية، و اختراع وسائل طريفة للعب بها.
- يتميز بالقدرة على التركيز.
- يتميز بصفات وجدانية، فهو أكثر تعاوناً وطاعة وتقبلاً للتوجيهات.
- يتميز بالنزوع إلى الاستقلال، وبعدم الرغبة في التدخل في شؤونه، وبالقدرة على المبادأة.
- ويرى حسام حمدي من الصفات المميزة للأطفال المبدعين و التي على أساسها يمكن اكتشاف موهبة الإبداع لديهم ومن ثم العمل على تطويرها وتنميتها : [2]
- درجة ذكاء الطفل المبدع أعلى من المتوسط دائما.
- سرعة تقدمه نحو الفهم والاستيعاب.
- قدرته على إعطاء عدد من الحلول البديلة لمشكلة ما.
- قدرته على إقناع الآخرين.

1 - رمضان محمد القضاقي، مرجع سابق، ص222.

2 - حسام حمدي، مرجع سابق، ص ص 90-91

- يملك ارتياحا نفسيا في ممارسته للأنشطة الثقافية المختلفة.
- الاعتماد على الذات في انجاز أنشطته ومهامه.
- المرونة في التفكير وسرعة البديهة.
- يفكر لفترات طويلة دون ملل.
- يطرح أفكارا غير روتينية تثير دهشة من حوله.
- يقدم مبادرات ويميل إلى التفاعل.
- طموح يرغب في تحقيق التفوق.
- يتميز بالانفتاح الذهني.
- انخفاض مستوى القلق نتيجة للارتياح النفسي في القيام بالمهام.
- عدم الخوف من الوقوع في الخطأ.

المطلب الثاني المشكلات والمعوقات التي تواجه الموهوبين والمبدعين

إذا أردنا أن نستقصي المشكلات والعقبات التي تواجه فئة المبدعين وتعرض مظاهر نموهم الطبيعي، وتكون سببا في إحباطهم وفشلهم أحيانا أو تعثر مواهبهم وإبداعاتهم وتأخرها أحيانا أخرى، فيمكن إرجاعها إلى المصادر التالية التي يتفاعل معها الموهوب وتشكل شخصيته وهي: [1]

❖ مشكلات ذاتية شخصية تتعلق بالموهوب نفسه

- قد يعاني الطفل الموهوب من مشكلات نفسية تؤدي إلى سوء التوافق النفسي والاجتماعي، فالموهوب يتميز بدافعية عالية نحو التعلم ولديه رغبة في البحث والاستطلاع واستكشاف المعرفة، فهو يفكر في كل ما يجري من حوله، فإذا ما مر الطفل بخبرات مؤلمة وبخاصة في مراحل حياته الأولى أو أخفقت البيئة في إشباع حاجاته، فقد يصاب بالإحباط والفشل وينتابه القلق والتوتر، وتتحوّل حياته إلى صراعات نفسية داخلية تدمر ذاته وتقتل الإبداع لديه، فإما القبول بهذا الواقع الذي لا يتوافق مع ذاته وتطلعاته أو التخلي عن تلك الأنشطة الإبداعية، ويحدث ذلك في جميع المراحل العمرية للطفل، وفي كل الأحوال تكون الخسارة فادحة للفرد المبدع والمجتمع بكامله.

¹ - سناء نصر حجازي ، مرجع سابق، ص ص 98-99.

- يختار الموهوبون من التلاميذ والطلاب أحيانا مسارات من الدراسة أو أنواعا من المهن غير مألوفة لدى الأسرة أو تتعارض مع رغبات الآباء أو يشعرون بأنها لا تتناسب مع مكاناتهم الاجتماعية، مما يدفع بالآباء إلى الوقوف في وجه أبنائهم ومنعهم من الالتحاق بذلك النوع من الدراسة أو المهنة، مما يؤدي بهؤلاء الموهوبين إلى التراجع والتقهر ومن ثم الإحباط والفشل.
- ولعل أكثر مصاعب الطفل الموهوب شيوعا شعوره بالعزلة والانطواء عن مجتمعه، والغربة عن أقرانه وأهله ومعلميه، ويبدو عليه الخجل والتردد والارتباك، وذلك بسبب إصراره على المجانفة والتحرر من الإلتباع في تفكيره وعمله مما يخلق له ضغوطا وتوترات بينه وبين الآخرين.

❖ مشكلات تتعلق بالبيئة المنزلية

- يواجه الأطفال الموهوبين بعض المشكلات أو العقبات التي يكون مصدرها المباشر الآباء أو الأخوة أو الأخوات، ولعل أهمها عدم اكتراث الأسرة بمواهب الطفل العقلية أو الفنية فتتجاهل نشاطاته، بل تكرهه أحيانا على عدم ممارسته لها، ولا توفر له الإمكانيات المادية والمعنوية مهما كانت بسيطة، وهكذا قد تعمل الأسرة على وأد الموهبة في مهدها، فالأطفال الموهوبون غالبا ما ينسحبون ويتخلون عن مواهبهم وممارسة هواياتهم في حالات الفشل المتكرر، وبخاصة في المراحل الأولى، وكذلك في حالات الشعور بالخوف والتهديد من قبل أهلهم وذويهم.
- قد تتبع الأسرة أساليب خاطئة في عمليات التربية والتنشئة الاجتماعية، فلا تتقبل الطفل ومواهبه، وتنتظر إليه على أنه مشاكس وجالب للمشاكل، وتطلق عليه ألفاظا وعبارات لا يقبلها أو تسخر منه ومن طموحاته، وفي المقابل هناك أنماط أخرى من التنشئة الاجتماعية الخاطئة أيضا، كأن تبالغ الأسرة في إطلاق عبارات الشكر والثناء على ابنها وتمنحه من العطف والتدليل أكثر من اللازم، مما يؤدي به إلى الغرور والشعور بالاستعلاء والتكبر.
- ومن الأخطاء التي يقع فيها الآباء أيضا أنهم يوجهون أطفالهم ويلقنونهم مفاهيم خاطئة كالقول بان حل هذه المشكلة أو تلك لا يتم إلا بطريقة واحدة فقط، وهي كما يدركونها هم وتعودوا عليها، وما عداها من الحلول والبدائل فهي خاطئة، وهذا بطبيعة الحال يقتل روح الإبداع لدى الأطفال الذين يمكنهم اكتشاف حلول وبدائل أخرى جديدة، وغير مألوفة لدى الكبار وأولياء الأمور.
- مشاعر اللامبالاة التي يبديها والده إزاء مخايل نجابته وعبقريته، وقد يثبط بعض الآباء العبقرية عند ابنه.. كذلك الانشغال عن الطفل بمشاغل ومشاكل الحياة، ولا يعطي نفسه فرصة للتعرف على ابنه

وحاله وعند بعض الآباء نقيض اللامبالاة فنجد عندهم من يغالي في الاحتفاء بذكاء ابنه ويدفعه دفعا نحو ممارسة بعض المسائل العقلية مما يثقل كاهل الطفل ويفسد عليه نموه الطبيعي لأنهم لا يعرفون أن نمو الطفل الاجتماعي والعاطفي قد لا يكون على مستوى نموه العقلي، وفاتهم أن النمو المتكامل في الطفل الموهوب هو سبيله إلى الإبداع المنشود.

وعلى ضوء هذه المشكلات التي يواجهها الموهوبون نود أن نقول أن على الآباء الانتباه والتعرف على قدرات أبنائهم ومستوياتهم العقلية وكذلك معرفة أكبر قدر ممكن من مراحل النمو التي يمر فيها الأطفال حتى يكون هناك توازن دون غلو أو عدم اهتمام.

المطلب الثالث دور الأسرة في الكشف عن الأطفال الموهوبين والمبدعين

إن للأسرة دورا رئيسيا وحيويا في صياغة شخصية الطفل وتشكيلها في كافة مراحل النمو بعامة، وفي مراحل الطفولة المبكرة بخاصة، إذ تتكون في هذه المرحلة ملامح الشخصية ومعالمها. وتسهم الأسرة بشكل فعال في اكتشاف أطفالها وتقييمهم، حيث يتاح للأسرة فرصة ملاحظة أطفالها ومتابعاتهم لفترات طويلة، ومع أنه ليس في متناول يد الأسرة اختبارات موضوعية سهلة للذكاء ولقياس مستوى الإبداع، إلا أن الآباء والأمهات بشيء قليل من الوعي والفهم، وبقدر مناسب من الموضوعية وعدم التحيز، وبملاحظة دقيقة ومقصودة لجوانب النمو الشامل عند طفلهم، يستطيعون تقدير مستوى ذكاء طفلهم بشكل تقريبي، وربما استطاعوا أن يكتشفوا فيه دلالات التفوق والموهبة الحقيقية.

ولكي تستطيع الأسرة أن تقرر إذا كان للطفل مواهب نادرة وهو في مرحلة الطفولة المبكرة، لابد أن تجري مقارنة بين صفات طفلها والصفات التي يتميز بها معظم الأطفال الموهوبين والتي من أبرزها:

[1]

- يتفوق الطفل الموهوب على أترابه في المشي والكلام، ويستخدم حصيلته اللغوية الوفيرة بسهولة ويسر.

- يظهر قدرة على الابتكار وسعة في الخيال أثناء مواجهته للمشكلات.

- كثير التساؤل ويسعى إلى المزيد من المعرفة عن أشياء مختلفة.

- يحب الكتب ويرغب في القراءة ويطلب المساعدة على تعلم القراءة قبل عمر السادسة.

¹ - ماجدة السيد عبيد، مرجع سابق ، ص 131.

- يبدي اهتماما مبكرا بالوقت والتقاويم السنوية.
 - يظهر قدرة واضحة على التركيز والانتباه.
 - يكون أطول وأثقل وأصلب عودا من أترابه.
- إن معرفة الأسرة ووعيتها بأبرز صفات الموهوبين تساعد في اكتشاف أطفالها وتصنيفهم وتقييمهم ثم توجيههم وإرشادهم.
- وتلعب الأسرة دورا خطيرا في حياة الطفل وشخصيته ومستقبله، فهي إما أن تسهم في تنمية شخصية الطفل وتطورها وتكسيبها اتجاهات وقيما ايجابية وميولا علمية، من خلال توفير عوامل الاستثارة العقلية والتقدير والتعزيز، وتهيئة الظروف المناسبة للنمو السوي الشامل المتكفل المتوازن الإبداع، أو تسهم في طمس شخصية الطفل وتحطيمها من خلال سلبيتها وعدم تقديرها لمواهب طفلها وإهمالها وعدم اعترافها بقدراته المتميزة.

المبحث الرابع: إسهامات الأسرة في تنمية ورعاية الإبداع و التفكير الإبداعي لدى الأطفال

المطلب الأول : دور الأسرة و الوالدين في تنمية ورعاية الإبداع و التفكير الإبداعي لدى الأطفال

- إن الأسرة بأساليب تنشائها الايجابية هي التي تتيح للطفل الفرصة للتعبير عن حاجاته وأفكاره. ويورد سعيد عبد العزيز أمثلة على الجو الأسري الذي يشجع على الإبداع ونموه ورعايته كما يلي: [1]
- الاستماع الحريص لما يقوله الأطفال.
 - التعرف على أفكارهم الغريبة.
 - التعرف على أنماط تفكيرهم غير المألوفة.
 - إتاحة فرصة كافية لهم في نقاش مشكلات الأسرة.
 - إتاحة الفرص أمامهم للتعبير الحر عن أفكارهم.
 - عدم قمع الأطفال وعبريتهم.
 - عدم السخرية من الأفكار التي يطرحونها.
 - مناقشة المشكلات معهم بشكل جماعي.
 - توفير الجو الأمن والمريح لهم.
 - تلبية حاجاتهم المختلفة التي تتفق مع مراحل نموهم المعرفي والجسمي.

¹ - سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، صص 116، 115.

- عدم اللجوء للعقاب الجسدي أو المعنوي في تعديل سلوكياتهم.
- إشاعة جو من المرح والسرور والفكاهة في محيط الأسرة.
- الابتعاد عن النقد الشديد لسلوكياتهم غير المألوفة.
- تشجيع التعاون بين أفراد الأسرة بدلا من التنافر.
- تشجيع الانفتاح على ما حولهم من أعمال إبداعية.
- التشجيع على زيارة المتاحف والمسارح.
- تشجيع القدرات والمواهب الفنية الموجودة لديهم.
- مكافأتهم على انجازاتهم المدرسية العالية.
- إثراء بيئة الأطفال بالكتب والمعارف والفنون.
- إشراك الأطفال في اتخاذ قراراتهم وحل مشكلاتهم.
- تشجيعهم على الاستقلالية وعدم الاعتمادية.
- تشجيع الأطفال على نقد ذواتهم وأعمالهم ذاتيا بدلا من نقد الأسرة لهم.
- تشجيع الأطفال على حل مشكلاتهم بطرقهم الخاصة وبطرق غير مألوفة.
- احترام الأطفال احتراماً غير مشروط بغض النظر عن أخطائهم.
- التفريق بينهم وبين ما يفعلونه (فصل الفعل عن الفاعل) فقد يكون سلوكهم هو الخطأ و الذي يجب تعديله لذلك يجب عدم توجيه مشاعر الغضب نحوهم بل إبداء مشاعر استحسان نحو سلوكهم الخاطئ.
- يجب عدم إصدار أحكام قيمية على أعمالهم بمعنى أنها جيدة أو فاسدة بل يمكن التعبير عن مشاعر الوالدين بطريقة ذكية بحيث يعبران فيها عن مشاعر الرضي و التقبل.
- تقبل الأطفال عندما يكونوا جيدين أو غير جيدين.

ويمكن تحديد أهم سمات المناخ الأسري التي تساعد على تنمية القدرات الابتكارية لدى الطفل والتي من أهمها: [1]

- المناخ الأسري الذي يشجع على الاستقلالية في التفكير وإتباع أسلوب التفاهم بالحوار والمناقشة وليس بالأسلوب التسلطي.

¹ - سناء نصر حجازي، تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، 2009، صص 117- 119.

- تخلص المناخ الأسري من الأساليب غير السوية في تنشئة الطفل والتي تعتبر من معوقات التفكير الابتكاري للطفل وأهم هذه الأساليب:
- القسوة واستخدام أساليب الضغط والتهديد والتوبيخ والسخرية والعقاب البدني في معاملة الطفل.
- التدليل والحماية الزائدة للطفل من قبل الوالدين، مما يجعل الطفل إشكالياً أو أنانياً.
- الإهمال الذي يتمثل في عدم العناية بالطفل نفسياً وجسدياً.
- التفرقة في معاملة الأبناء.
- تقديم المثيرات المتنوعة والكثيرة التي تشجع الأطفال على الابتكار وتتمثل في توفير عدد مناسب من اللعب المتنوعة، وممارسة الألعاب المسلية، ومشاهدة قصص الأطفال، أو مشاهدة برامج الأطفال التلفزيونية، أو الرسم بالألوان، وزيارة المتاحف والمعارض والحدائق العامة.
- تنمية حب الاستطلاع عند الطفل وجعله يكشف الأفكار بنفسه.

دور الوالدين في تنمية الابتكارية لدى أطفالهم: [1]

الأسرة من أهم وسائط تنشئة الأطفال، بما يقدمه الوالدان وورثانه من أسباب النمو للتعاليم الخلقية والوطنية والمدنية والدينية لدى الطفل فالأم تؤثر في التنمية الابتكارية لدى الأطفال. إنها تؤكد استقلاله عن طريق الحماية التي يقدمها له عطفها وحنانها، وعندما تكون العلاقة بينه وبين أمه خالية من كل قلق، وعندما يتقبل الطفل قيم العائلة قبولاً حسناً وسليماً تصبح نزعاته الاستقلالية وروح المعارضة عنده من أهم العوامل في نمو شخصيته، وتحرص الأم فيما بعد على تطوير قدرات طفلها وعلى اكتساب القيم وعلى توليد معايير القيم الخاصة به، ومن المفترض أن تعي الأم كيف تسهم إسهامات العائلة في النمو الفكري والعاطفي والإبداعي والابتكاري للطفل. أما الآباء فلا بد أن يكونوا قادرين على رعاية النشاطات التي تساعد على نمو الابتكارية في نفوس أبنائهم، منها توفير الوسائل المختلفة التي تساعد على هذه الأنشطة من الرسم وجمع المكعبات واستخدام الصلصال والإمساك بالريشة والقلم من أنواع اللعب وكذلك تنمية روح القصد والغاية عند الأطفال واللعب معهم. ولقد بينت الدراسات التجريبية أن آباء المبدعين يمثلون عاملاً حاسماً في أدائهم الإبداعي من حيث كونهم نماذج للتوحد معهم ومن حيث استثارتهم لمواهب أبنائهم ومحاولة تنمية هذه المواهب، كما أن تصرفات الآباء والأمهات كما يتلقاها الأبناء أهم العناصر في تشكيل سلوكهم بوجه عام وسلوكهم المعرفي والإبداعي بوجه خاص وذلك من خلال تعليمات الآباء اللفظية.

¹ - حسام حمدي، مرجع سابق، ص ص 93-96 .

كما لا بد وأن تخلو من القهر على المحاكاة، فإصباغ الجو الأسري بالأمان والتشجيع على المبادرة يساعد على نمو الابتكار والإبداع لدى الأبناء، ولهذا نجد ملامح ذلك الأمر في تقارير من المبدعين عن معاملة آبائهم لهم. حيث ذكر بعض المبدعين والمبتكرين أنهم كانوا يتمتعون أثناء تنشئتهم الاجتماعية بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات واكتشاف بيئتهم، وأنهم لم يتعرضوا لحماية زائدة أو لرفض من الوالدين، كما أثبتت دراسة أخرى أن استقلال الأولاد عن آراء الآباء والأمهات يؤدي للإبداع والابتكار والاختراع، وهذا يتحقق مع قدر متوسط من العلاقات الوجدانية مع الوالدين. وأن الأكثر إبداعاً للرأي قد وصفوا آبائهم أقل ميلاً إلى التسلطية والضبط كما وصفوا أمهاتهم بأنهن أقل في التباعد العدائي والقهر والضبط وأقل في العقاب الرمزي والعقاب البدني المباشر والضبط العدواني.

وإذا كان للوالدين دور أساسي في تنمية الابتكارية لدى أطفالهم، فلا بد أن يتمتع الوالدان بالابتكارية أو على الأقل بالتفكير الابتكاري ولذلك لا بد أن يشاركا أطفالهما أنشطتهم التفكيرية والابتكارية، ولا مانع من تربية الوالدين وإكسابهم المهارات الابتكارية ذات الصلة بنمو الطفل مثل الابتكارية في تعليم القراءة والكتابة والابتكارية في تعليم بعض المهارات، والابتكارية في نمو الأطفال.

كما يجب ملاحظة أن دور الأبوين في تنمية أطفالهم يتضاءل بمجرد دخول الأبناء المدرسة، بل يستمر هذا الدور وبكثافة في تحقيق التوازن والأمن النفسي للطفل مع البيئة الخارجية والمؤثرات المختلفة التي يتعرض لها الطفل سواء كانت إعلامية أو تربوية أو من جماعات الرفاق، فالسمات الشخصية للوالدين من أهم العوامل التي تنمي مهارات السلوك الابتكاري عندهم، كما أن نوع العلاقات التي تسود بين أفراد الأسرة وأساليب التعامل مع الأطفال وتربيتهم والجو الذي تهيئه الأسرة لهم يساعد على شئ طاقات الأبناء الابتكارية وتنميتها في مجالات الإبداع المختلفة في الفنون والآداب والعلوم.

المطلب الثاني الرعاية الأسرية للموهوبين والمبدعين

من الحقائق العلمية المتداولة أن التربية المبكرة للطفل خلال السنوات الأولى من عمره، تترك بصماتها على شخصيته وعلى بعض أنماط سلوكه، وهذا ما جعل العلماء وخبراء التربية يولون الرعاية الأسرية أهمية خاصة نظراً لما تلعبه من دور في اكتشاف الموهوبين والمبدعين من أبنائهم، وتقديم وسائل الرعاية اللازمة لتنمية قدراتهم وإمكاناتهم ومقابلة متطلبات حاجاتهم.

- ونجد فيما يلي بعض المجالات والنواحي التي تهتم بها الأسرة لرعاية الموهوبين والمبدعين: [1]
- التعلم ما قبل المدرسة: كشفت الدراسات التربوية أن اللغة الموجهة للطفل في السنوات الثلاثة الأولى من حياته تعمل على تشكيل القدرة العقلية واللغوية والاجتماعية عند الطفل. ومن أهم الخبرات اللغوية التي يجب أن يقدمها الآباء للأبناء مثل الحديث مع الأطفال والقراءة لهم، وحكاية القصص، وألعاب الكلمات، ألعاب التركيب، ركوب الخيل....الخ.
 - وهناك بعض الأمور يجب الانتباه إليها في مرحلة الطفولة وهي: [2]
 - مشاهدة التلفاز يجب أن يكون تحت الرقابة ولمدة محدودة.
 - تعليم الطفل بعض مهارات الكتابة.
 - توفير وقت للتأمل الذاتي والتفاعل مع الأقران والأخوة والأقارب.
 - أن مراكز رعاية الأطفال (الحضانة) قد تكون رعاية جزئية ومفيدة لبعض الأطفال وقد تكون بديلاً للأم العاملة، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل رعاية الوالدين بما تقدمه من علاقة حميمية واستشارة لغوية.
 - ويجد رمضان محمد القذافي بعضاً من الملاحظات والتوصيات التي تساعد الأسرة في القيام بدورها منها: [3]
 - من المهم أن تعمل الأسرة على ملاحظة الطفل بشكل منتظم، وأن تقوم بتقييمه بطريقة موضوعية وغير متحيزة حتى يمكن اكتشاف مواهبه الحقيقية. وفي حالة التقييم غير الموضوعي تتعرض الأسرة لأحد الخطأين الجسيمين إما أن يبالغ الآباء في تقدير مواهب أبنائهم بدافع حاجات نفسية أو رغبة في التباهي والتفاخر بأبنائهم، مما يوقع الأبناء في مشاكل متعددة بسبب إلحاح الآباء على ضرورة تحقيق مستويات للإنتاج والتحصيل الدراسي والتفكير العقلي أعلى بكثير مما يقدر الأبناء عليه، وأحياناً يحدث العكس حيث يشعر الأبناء الموهوبون والمبدعون بسبب سوء التقدير، وانعدام الفهم وأخطاء التقييم. مما قد يدفع إلى الشعور بالضيق والفشل والمعاناة من الصراع النفسي بسبب عوامل الكبت والحرمان.

1 - زيد الهويدي، الموهوبون والمتفوقون (الخصائص-الاكتشافات-الإثراء) دار الكتاب الجامعي، العين-الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 173.

2 - نفس المرجع ص ص 174-175.

3 - رمضان محمد القذافي، مرجع سابق، ص ص 219 - 225.

- يحتاج الطفل الموهوب أو المبدع، من أسرته على وجه الخصوص إلى توفير الإمكانيات المناسبة، وذلك بأساليب بسيطة وموارد محدودة، وذلك عن طريق توفير الأشياء السهلة وغير المكلفة المتوفرة في البيئة المحلية والتي يمكن الاعتماد عليها كأدوات لممارسة النشاطات المختلفة.
- يمكن للآباء المساهمة في تنمية الوعي الجمالي والقدرات الإبداعية من خلال الأحداث اليومية التي تمر بنا، مثل رؤية منظر طبيعي كشروق الشمس وغروبها، أو زيارة حديقة أو ملاحظة الطيور في طيرانها أو في تجمعها....الخ.
- أن تعمل الأسرة على تقبل الطفل الموهوب أو المبدع وأن تعامله باتزان، فلا يصبح موضع سخرية أو مدعاة للحط من قدره، ويجب أن لا نبالغ في توجيه عبارات الإطراء والاستحسان الزائدة عن الحد إليه مما قد يؤدي إلى الغرور والتكبر.
- يجب أن ننظر الأسرة إلى الطفل الموهوب أو المبدع نظرة شاملة وبخاصة تلك التي يتشابهون فيها الأطفال العاديين، وأن يمارسوا أساليب الحياة العادية الطبيعية مثل غيرهم ممن هم في فئتهم العمرية.
- أساليب الرعاية النفسية للموهوبين والمبدعين:
- كما يحددها ممدوح الكنانى [1]
- أن يعرف الآباء خصائص أبنائهم معرفة حقيقية موضوعية، وأن يكتشفوا إمكاناتهم وقدراتهم الابتكارية، فالاكتشافات المبكرة لتلك الإمكانيات يمكن الوالدين من تنميتها واستثمارها عن طريق برامج اللعب والرسم.
- أن يلم الوالدين بخطط ابنهما من حيث أمانه وأهدافه في المستقبل، وألا تفرض عليه توقعات مهنية ودراسية خاصة.
- أن يتجنب الوالدين الخرافات والمعتقدات الخاطئة المتعلقة بالمبتكرين، والتي تربط بين الموهبة والجنون، وأن المبتكرين أكثر عرضة للأمراض النفسية، ولذلك يفضل بعدهم عن الخرافات.
- أن يفسح الوالدان صدورهم لأبنائهما وأن يستمعوا إليهم أكثر مما يستمع أطفالهم إليهم مثل حديث الطفل المبتكر عن يومه المدرسي، أو قصة قرأها أو برنامج تلفزيوني شاهده.
- أن يسمح الوالد لابن المبتكر بحرية توجيه الأسئلة والاستفسارات، ومحاولة الإجابة.
- أن يتجنب الوالدان تحقير أبنائهم المبتكرين، وأن يحطوا من قدر ابتكارياتهم، وكذلك يجب ألا يبالغوا في الثناء والمدح الذي يؤدي إلى الغرور.

1 - ممدوح عبد المنعم الكنانى ، قراءات وبحوث في الابتكارية ، مكتبة التربية الحديثة ، المنصورة ، 1999 ، ص 247 - 255.

- أن يتقبل الوالدان الأفكار الجديدة للأبناء، وحثهم على إنجازها ووضعها في حيز التنفيذ مع توفير الإمكانيات التي تساعدهم على تحقيق ذلك.
- تشجيع الابن المبتكر على تجريب أفكاره كإصلاح شيء، أو تغييره بطريقة معينة، أو فك جهاز أو إعادة تركيبه.
- أن يسمح الوالدان لأبنائهم المبتكرين بممارسة هواياتهم سواء داخل المنزل أو خارجه.
- السماح للأبناء بالاشتراك في المؤسسات التي تساعد على تنمية ابتكاراتهم مثل نوادي التكنولوجيا.
- تهيئة الجو النفسي الملائم داخل الأسرة الذي يشعر بالحب والعطف، وهذا يستلزم الإقلال من المنازعات العائلية.
- تنمية الوعي الحسي الجمالي لدى الأبناء وذلك من خلال الأحداث اليومية التي تمر بها.
- زيادة قدرة الابن المبتكر على تقبله لذاته والثقة في نفسه.
- أن يشجع الوالدان ابنهما المبتكر على التحدث عن مشكلاته لوالديه.

المطلب الثالث : إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها

إن مسؤولية الآباء اتجاه أبنائهم مسؤولية عظيمة، إذا قام بها الآباء حق قيامها أفلحوا، وإذا أهملوها ولم يرعوها خسروا. غير أن تربية الإبداع لدى الأطفال ليس بالأمر الهين، ولذلك فإن تنمية القدرة الإبداعية لديه هي الهدف الأسمى لكي يرتقي المجتمع وينهض. وبما أن الإبداع موجود لدى كل فرد بنسب متفاوتة ويحتاج إلى أسرة توقظه في نفوس أطفالها، لذا يقع على الأسرة مهام ومسؤوليات تربوية تقوم بها لتربية الطفل تربية إبداعية.

والحقيقة أن للأسرة إسهامات متعددة في سبيل تحقيق تلك المهام فمنها إسهامات نفسية، وثقافية، وأخرى اجتماعية، وفيما يلي توضيح لهذه الإسهامات.

1 - الإسهامات النفسية

أ- منح الطفل الحب والحنان:

حب الآباء والأطفال ورعايتهم وتنشئتهم أوجده الله تعالى في نفوس الآباء وذلك لبقاء الحياة واستمرارها، ونمو الطفل في جو مليئ بالحب والحنان ينعكس على سلوكه وتصرفاته وشخصيته المستقبلية.

والطفل الذي لا يشبع حاجته إلى الحب والحنان يصبح سيئ التوافق، مضطرباً نفسياً، مما يؤثر على صحته النفسية بالسلب، ذلك "أن القسوة في التعامل مع الأطفال أو الخبرات غير السارة التي مروا بها قد تؤدي إلى حدوث تغيرات دائمة وضارة في تركيب المخ، ويترتب على هذه التغيرات حدوث مشكلات سلوكية وصعوبات في التعليم والنمو لدى هؤلاء الأطفال." [1]

وحب الآباء لأطفالهم له تأثير قوي على تقدمهم وإبداعهم، فعندما سئل عدد من الحاصلين على جائزة "نوبل" عن سبب تقدمهم كانت الاجابات توضح أن السبب المهم في ذلك هو الحب الذي كانت تقدمه أسرهم لهم.

فهذا الدكتور (جونتر بلوبل) الحائز على جائزة نوبل في الطب عام 1999م عندما سؤل عن سبب تقدمه أجاب "بالتأكيد الاهتمام الكبير، والحب الذي تقدمه العائلة لي كان مهما جدا لنجاحي" [2] والتعبير عن الحب يكون بصور شتى أهمها:

- القبلّة.

- التقرب منه وملامسته وملاصقته.

- الابتسامة.

- الحديث بلطف والنصح بالرفق واللين.

- الهدايا في المناسبات وعند قيامه بعمل هام.

- الترحيب عند ملاقاته والإقبال عليه إقبال الشغوف.

وهكذا يمكن القول أن الطفل الذي يتمتع بحب وحنان واحترام والديه هو طفل ينعم بالاستقرار النفسي مما يؤهله أن يكون مبدعا في مستقبله.

ب- تشجيع الوالدين الطفل على الإبداع:

على الوالدين أن يشجعا طفلهما ليكون مبدعا في المجال الذي يحبه، ولا بد للآباء من معرفة كيفية تشجيع أطفالهم التشجيع الذي يقودهم إلى الإبداع، وهناك بعض الطرق التي يمكن أن تعين الآباء لتشجيع أطفالهم منها:

- التشجيع عن طريق استعمال عبارات المدح والثناء على ما يقوم به الأطفال من انجازات "حيث يجب أن يكون للوالدين تعليقات ايجابية ترتبط بتلك الانجازات التي يقوم بها الأطفال، إلى جانب

1 - فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 192.

2 - باسل عبد الجليل، من كيمياء الدماغ إلى التعلم والإبداع، مكتبة المتنبني، الدمام، 2003، ص 227

تعليقات ايجابية أخرى مماثلة تتعلق بما يتمتعون به من سمات جيدة مما يساعدهم على الشعور أنهم مرغوبون وأنهم ممتازون".^[1]

- عن طريق مشاركة الآباء لأطفالهم في أنشطتهم، وفي الحديث معهم، وفي اللعب معهم، فمشاركة الآباء لأطفالهم خير دافع لهم للقيام بكثير من الأمور التي تغرس في نفس الطفل الهمة والإبداع.

- عن طريق تهيئة الظروف المناسبة من وقت ومال ومساعدة، فالطفل يحتاج إلى المال ليستطيع اقتناء ما من شأنه تنمية روح الإبداع لديه سواء كان كتاباً أو لعبة، ويحتاج لتهيئة الوقت الكافي ليقوم بما يناسبه من أعمال إبداعية، فلا يحاول الوالدان شغله بسفاسف الأمور التي لا تعود على الطفل بالنفع والفائدة.

- عن طريق تلقيه بالألقاب الايجابية مثل (ذكي، عبقرى، شجاع، مبدع....)، يشجع على مزيد من العمل والإبداع. "وعند تحديد الألقاب الايجابية للأطفال لا بد من التحديد أولاً لمناطق التميز الخاصة بهم، ثم مساعدتهم على اكتشاف مناطق التميز وحثهم على تنميتها، ثم تحديد اللقب المناسب لكل منهم".^[2]

ويكون التشجيع في الأمور التالية:

- استخدام الأشياء والأفكار والموضوعات بطرق جديدة وهذا مايسمى بالأصالة وهي عنصر من عناصر الإبداع.

- تشجيعه على طرح الأسئلة: مما يشبع لديه رغبة حب الاستطلاع واكتشاف العالم من حوله، فالأسرة التي تريد أن تنمي الإبداع في أطفالها لا بد أن تدربهم "على الاستطلاع والبحث عن الأسباب والمسببات، فالطفل الذي يداوم الاستفسار والسؤال: (لماذا) لكل ما يحيط به من أشياء يصل للابتكار حتماً عندما يكبر".^[3]

- تشجيع الطفل ليكون مبادراً في تقديم كل ما هو جديد ومفيد.

- تشجيع الطفل على التعبير عن حدث ما بعبارات مختلفة وطرق مختلفة وهذا ما يسمى بالمرونة والطلاقة وهما من عناصر الإبداع، ومن العبارات المشجعة التي يمكن للآباء استعمالها: جرب طريقة أخرى، أو اقترح أسلوباً جديداً، أو اشرح بعباراتك الخاصة.

1 - سلفيا ريم، رعاية الموهوبين، ترجمة عادل عبد الله محمد، دار الرشاد، القاهرة، 2003، ص249.

2 - عبد الله محمد عبد المعطي، كيف تصنع طفلاً مبدعاً، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2006، ص94.

3 - إسماعيل عبد الفتاح، الابتكار وتنميته لدى أطفالنا، الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2003، ص93.

- تشجيع الاختلاف والتفرد: وذلك بأن يشجع الآباء أطفالهم على وجود اختلاف فيما يقومون به من أعمال أو فيما يعربون عنه من أفكار، بحيث تكون مختلفة عما يقوم به بقية الأطفال ممن هم في سنهم ومتميزة عن أعمال وأفكار غيرهم لأن "تشجيع الاختلاف في الرأي والعمل على التجريب وإعطاء الفرد إحساسا بتفرده هما أمران مرغوب بهما"^[1]

- تشجيعه على استثمار وقت الفراغ في الأنشطة والهوايات: مثل كتابة قصة أو شعر أو عمل فني أو أدبي أو علمي. فهذه الأنشطة تساعد الطفل على نمو شخصيته وتساعد على نمو الإبداع لديه. فممارسة الهوايات "تسهم في إنماء ملكات الطفل...وتؤدي إلى تهيئة الطفل لإشباع ميوله ورغباته واستخراج طاقته الإبداعية".^[2]

- تشجيعهم على الإسهام والمشاركة في أنشطة الأسرة وأعمالها، مع مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تهم الأسرة، ويهدف هذا إلى تشجيع الاستقلالية، ومساعدتهم على امتلاك زمام المبادرة في حياتهم وهم ينمون ويكبرون".^[3]

ج- إعطاء الطفل قدرا من الحرية والاستقلال في التفكير والقدرة على تحمل المسؤولية:

من الخطأ أن يتعامل الآباء مع أطفالهم على أنهم مازالوا صغارا، ويلبون احتياجاتهم دونما جهد، فإذا وجد الطفل من يقوم بالعمل بدلا منه فإنه يتعلم العجز والكسل والاتكالية وغير من السلوك اللا إبداعي. "والاعتماد على الآخرين والنفور من المسؤولية لا يمكنان الفرد على الإطلاق من أن تكون له رؤية خاصة في المواقف التي يمر بها، فغالبا ما يجد نفسه أسير رؤية الآخرين وأسير مفاهيمهم، ومن الطبيعي أن يجهض هذا الاتجاه الإمكانية الإبداعية عند الفرد".^[4]

وبما أن من صفات المبدعين الحرية، والاستقلال وتحمل المسؤولية، فإنه من الأهمية بمكان العمل على تنميتها في محيط الأسرة وذلك كالتالي:

- عن طريق تكليفه ببعض الأعمال المناسبة لسنه وجنسه ولا تخرج عن استطاعته وقدرته. "والمهم في الأمر رغبة الولد بتأدية الأعمال، وليس الإتيان بتلك الأعمال، ولا شك أن لتشجيع الوالدين دورا أساسيا في قدرة الأولاد على تحمل المسؤولية". وبالتالي فعندما ينجز الطفل الأعمال التي كلف بها فإنه يشعر بالمتعة والفوز والفخر، ويدرك معنى المسؤولية وتحملها.

1 - عبد الكريم الخليلية، طرق تعليم التفكير للأطفال، ط2، دار الفكر، عمان، 1997، ص172.

2 - سناء محمد حجازي، سيكولوجية الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص310.

3 - مأمون مبيض، الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بلقاست، المملكة المتحدة، 2003، ص153.

4 - نفس المرجع، ص153.

- عن طريق غرس القدرة على تحمل الإحباط والتعلم من الفشل والإصرار على النجاح. "وأن ترسخ الأسرة في قلوب أبنائها وعقولهم أن الفشل لا بد أن يكون دافعا للنجاح ومولدا له وان الإحباط لا يكون إحباطا هداما إلا إذا نال من تقدير الإنسان لذاته، وان الإنسان إذا استسلم لاحتباطات الحياة تحول إلى شخص يائس تحاصره العوارض المرضية، ومن ثم فلن يستطيع أن ينجز وأن يبدع، والناس جميعا مبدعون، والاختلاف بينهم يكمن في درجة الإبداع والإصرار عليه، والعلو فوق التناقضات وتحمل الاحتباطات والصبر والمثابرة في سبيل بلوغ الغايات".^[1]

- التدرج في التكليف، فلا بد من تحميلهم المسؤولية رويدا رويدا، عن طريق انجاز فروضهم ودروسهم، والتعود على التخطيط البسيط.

- تشجيع الأسرة أطفالها على التجريب والممارسات الاستكشافية الجديدة بدلا من خوف كل ماهو جديد لكي لا ينشأ الطفل خائفا معتمدا على الآخرين.

د- إشاعة الثقة بنفس الطفل

عندما يشعر الطفل بالثقة من طرف أسرته فانه يتصرف بنضج ويحاول أن يثبت للآخرين قدرته على حسن التصرف، ومن الأمور التي تسيء للطفل وتؤثر على ثقته بنفسه تأثيرا سلبيا:

- اعتباره صغيرا غير قادر على التعبير عن نفسه، فعبارة (أنت صغير) تشعره بأنه لا يستطيع التفكير أو التصرف مما يؤثر على حياته مستقبلا، فإذا كبر لا يستطيع التحدث بطلاقة، ولا أن يحل مشكلة بسيطة، فالإنسان الذي يشعر أنه صغير لن يفكر ولن يبدع ولن يبتكر".^[2]

- عبارات السخرية والاستهجان "والواقع أن الازدراء بالطفل وتقديم الملاحظات المهينة حوله يؤدي إلى زعزعة ثقته بنفسه وفقدانه لاستقلال تفكيره وحرية تصرفه ويجعله سهل الانقياد للآخرين".^[3]

- استخدام الأسرة للعقاب البدني والإفراط فيه.

- مقارنة الوالدين بينه وبين غيره من الأطفال تحقيرا لشأنه أو الاستخفاف به أو إذلاله. "فالمقارنة بالأصدقاء والآخرين تصب في عدم تنمية الإبداع هذا فضلا عن الأثر النفسي الذي ستركه تلك المقارنات على الصحة النفسية للطفل".^[4]

1 - حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص202.

2 - عبد الله محمد المعطي، مرجع سابق، ص38.

3 - حسن إبراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص196.

4 - باسل عبد الجليل، مرجع سابق، ص233.

- اعتماد الطفل في تربيته على الآخرين في مأكله وملبسه وتنظيف غرفته وأدواته الخاصة، كل ذلك يجعله ينشأ اتكاليا معتمدا على الآخرين، فلا تنمو لديه الثقة بنفسه.

- الشجار والمنازعات بين الوالدين تبعث في النفس الشعور بعدم الاستقرار مما يزرع ثقة الطفل بنفسه. [1]

- الإفراط في الحماية والاستجابة الفورية لكل ما يريد، يجعله ينشأ ضعيف الثقة في نفسه. هذه بعض من الأمور التي تسيء للطفل وتقلل من ثقته بنفسه، ومعرفتها من طرف الآباء أمر ضروري لهدف تجنبها إن أرادوا تربية الإبداع في أطفالهم.

ه- تنمية القدرة اللغوية للطفل

إن دور الأسرة عظيم في تنمية القدرة اللغوية للطفل، وتتحدد أهمية هذا الدور في ضوء ما دلنا عليه علم نفس النمو من أن مرحلة الطفولة المبكرة هي مرحلة أسرع نمو لغوي تحصيليا وتعبيرا وفهما. "يتطلب النمو اللغوي- وهذا دور الأسرة - تحصيل الطفل لعدد كبير من المفردات وفهما فهما صحيحا وبوضوح، وربطها مع بعضها البعض في جمل ذات معنى، ومع مرور الوقت يتحسن النطق، ويختفي الكلام الطفلي مثل الجمل الناقصة والإبدال واللغة وغيرها، ويزداد فهم كلام الآخرين ويستطيع الطفل الإفصاح عن حاجاته وخبراته. [2]

ومما يؤثر في نمو القدرة اللغوية للطفل لهجة الكبار وطريقة نطقهم، وفي هذا الصدد يؤكد العلماء على ضرورة امتناع الكبار عن استعمال ما يسمى بلغة الطفل عند التحدث إليه، أي يجب أن ينطق الكبار الكلمات بشكل واضح دقيق، " انه من الضروري في تنمية القدرة اللغوية للطفل أن يكلمه الكبير بلغة الكبار البالغين، فما (كلام الطفل) سوى تقليد البالغين حديث الطفل، ثم محاولة تقليد البالغين. [3]

والى جانب اللغة الفصحى العربية تأتي اللغة العامية، فهي مجال الإبداع لغة قادرة ومبدعة وفاعلة، لذلك لا ينبغي إهمالها وإغفالها أو تهميشها، وإلا كنا نفتعل مسيرة ضد طبيعة التطور، وضد حركية اللغة وضد فرص الإبداع. [4]

1 - حسان شمسى باشا، مرجع سابق، ص 39.

2 - حامد عبد السلام زهران، علم نفس النمو (الطفولة والمراهقة)، ط4، عالم الكتب، القاهرة 1977، ص 178.

3 - هشام شرابي، مرجع سابق، ص 135.

4 - حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية، أنظمة تنمية الفضول المعرفي وحب الاستطلاع، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 2007.

و- تنمية مفهوم موجب للذات

الأسرة إذا شاءت أن تربي طفلها تربية إبداعية، وأن تنمي قدرات الإبداع فيه، فإن عليها أن تساعد الطفل على تقبل ذاته، وأن تنمي احترامه لذاته وثقته بها.

ويؤثر تأثيرا سلبيا في تكوين مفهوم موجب للذات والثقة بها، أن يخضع الطفل في تربيته للسخرية والاستهجان أو يقارن الوالدان والكبار في الأسرة بينه وبين غيره من الأطفال تحقيرا لشأه والاستخفاف به أو إذلاله "والواقع أن الازدراء بالطفل وتقديم الملاحظات المهينة حوله والتعريض به يؤدي إلى زعزعت ثقته بنفسه وفقدانه لاستقلال تفكيره وحرية تصرفه ويجعله سهل الانقياد للآخرين".^[1]

على أن أكثر الأساليب التربوية وأكثر طرائق التنشئة والتأديب ضررا على الذات، هو استخدام الأسرة للعقاب البدني والإفراط فيه لغرض السلوك الجيد من وجهة نظرها على الطفل، والحقيقة أن الطفل لا يتعلم السلوك الحسن بالضرب أو الإذلال.^[2]

ي- إعطاء الطفل قدرا من الاستقلال في التفكير والقدرة على تحمل المسؤولية:

إن أفضل ما يساعد الطفل على اكتساب هذه القدرة هو أن تشجع الأسرة أبناءها على التجريب والممارسات الاستكشافية الجديدة وألا تخيفهم من التجريب خشية الوقوع في الخطأ، وعليه فلا تحاصر الأسرة تصرفات طفلها بترسانة من الأوامر والنواهي (أرجع، لاتفعل، لن تستطيع، أنت مازلت صغيرا.... الخ) إن ذلك يؤدي إلى اكتساب الطفل لسلوك الخوف المرضي الذي يمكن أن يعمم على مختلف الأنشطة والمواقف، "فإذا بالطفل الذي يملك استعدادات الإبداع يتحول من طفل نشيط مبادر يميل إلى الاعتماد على النفس، إلى طفل خامد خائف معتمدا دائما على الآخرين، الأمر الذي يذهب بشعاع الإبداع ويطمس بوادر الموهبة".^[3]

2 - الإسهامات الثقافية لتنمية إبداع الطفل

أ- تعزيز الطفل على الحوار:

يعتبر وسيلة من وسائل التربية الإبداعية، إن طريقة الحوار التربوي مفيدة بالنسبة للطفل، ولكن لايعني ذلك أن على الآباء تحضير الأسئلة مسبقا أثناء كل حوار من محاوراتهم لأطفالهم، فقد يأتي

¹ - هشام شرابي، مرجع سابق، ص139.

² - حسن إبراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص197.

³ - حسن إبراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص202.

الحوار فجأة حسب ما يقتضيه الموقف، ومن هنا فان على الآباء الاستعداد الدائم لمحاورة الطفل كلما ساحت الفرصة لذلك. أن حوار الآباء مع أطفالهم له فوائد عديدة تصب في تنمية الإبداع لدى الطفل، يمكن ذكر بعض منها:

- عند حوار الآباء لأطفالهم يزداد فهمهم لأطفالهم، ف"بالحوار تفهم من أمامك وتسمع الآراء وتصحح الأفكار وتزداد الألفة والعاطفة والقبول بين الطرفين" [1]

- كما أنه وسيلة نستطيع بواسطتها حقيقة ما يدور في خلد الطفل من أفكار أو من هواجس وخيال وبالتالي يمكن إقرار الصحيح منها وتنبيته، وتغيير وجهة نظره في الخاطئ منها وصرفه عنها.

- إن تدريب الطفل على المناقشة والحوار مع الوالدين يحقق للطفل مستوى عال من التربية، " إذ عندها يستطيع الطفل أن يعبر عن حقوقه، وبإمكانه أن يسأل عن مجاهيل لم يدركها، وبالتالي تحدث الانطلاقة الفكرية له، فيغدو في مجالس الكبار، فإذا لوجوده أثر، وإذا لأرائه الفكرية صدى في نفوس الكبار، لأنه تدرب في بيته مع والديه على الحوار، وأدبه، وطرقه، وأساليبه.. واكتسب خبرة الحوار من والديه. [2]

- يساعد الحوار الطفل على التحدث بطلاقة وفصاحة وبالتالي تنمو لديه الثروة اللغوية وتنمو لديه القدرة على استعمال اللغة، مع مراعاة حسن الأدب في الحديث.

- عن طريق الحوار تتم مناقشة قضايا اجتماعية أو تبادل الآراء ومناقشتها حول ماسبق مشاهدته في التلفاز مثلا أو تدريب الأطفال على حل المشكلات التي يتعرض لها أحد أفراد الأسرة عن طريق حوار يحفز على التفكير. فحوار الآباء "يساعد أطفالهم على التفكير الفاعل والموازنة بين الآراء، واختيار الأفضل منها بشكل أكثر فائدة من تركيز الحديث على ما يتناولونه من طعام، أو موضوع عارض، أو حدث يخلو من أية قيمة اجتماعية أو روحية أو ثقافية". [3]

- إن حوار الآباء مع أطفالهم هو الأساس لبناء ثقة متبادلة بين الطفل ووالديه. [4]

- "يعتبر الحوار والنقاش من الوسائل النافعة لإثراء وتطوير أية فكرة أو رأي، ذلك لأن الحوار فيه

1 - طارق محمد السويديان، فيصل عمر باشر ارحيل، صناعة النجاح، ط3، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص165.

2 - عبد الباسط محمد السيد، المنهج النبوي في تربية الطفل، مكتبة ألفا، القاهرة، 2005، ص100.

3 - محمد عبد الرحيم عدس، مرجع سابق، ص68.

4 - عبد الله محمد عبد المعطي، مرجع سابق، ص29.

تمحيص للأفكار، وإزالة الضعيف منها، وتنمية القوي فيها، كما أن الحوار فيه تحريك للقوى العقلية والفكرية عند الإنسان.^[1]

- عن طريق الحوار تكون قدرة الطفل على تذكر المعلومات أكثر من قدرته في حال استخدام بعض الحواس، فقد "ذكرت بعض الدراسات أن الإنسان لا يتذكر بعد شهر سوى 13% من المعلومات التي حصل عليها عن طريق السمع، في حين أنه يتذكر بعد شهر 70% من المعلومات التي حصل عليها عن طريق البصر، أما المعلومات التي حصل عليها عن طريق الحوار والنفاش والمشاركة فانه يتذكر بعد شهر 95% منها"^[2]

ب- تنمية الفضول المعرفي وحب الاستطلاع:

إن الطفل يبدأ بطرح الأسئلة في الثالثة من عمره، وهو في هذه المرحلة يهتم بلغات أنظار الكبار إليه، في هذا الصدد يقول محي الدين أحمد حسين "أن عددا من التساؤلات التي يطرحها الطفل موجهة إلى جذب انتباه الأبوين أكثر منها معبرة عن حب الاستطلاع لديه، ومع ذلك فانه لاغراضه أن يتعامل الأبدان مع هذه التساؤلات على أنها كاشفة عن حب الاستطلاع عند الأبناء.^[3]

لكن اهتمامات الطفل تتبدل في مرحلة لاحقة فيبدأ بطرح أسئلة تنم عن حب الاستطلاع وهي أسئلة تنتقل من (لماذا) و(ماذا) و(من)...، وما أن يبدأ بالسؤال عن كيفية الأشياء حتى يكون قد دخل المرحلة الفكرية. ويرى هشام شرابي "أن طرائق التربية المتبعة في الأسرة في بلادنا العربية، تساعد على نمو نزعة الطفل الاجتماعية أكثر مما تساعد على نموه المعرفي والفكري، وهي ميزة ثقافية تنمي عند الطفل أفضل كفاءة في نظر الأسرة، وهي الكفاءة الكلامية".^[4] فالكبار في الأسرة يستجيبون بالترحاب عندما يسأل الطفل عن أشخاص معينين كالأقرباء، ولكن أجوبتهم تصبح بلا مبالاة عندما يكون السؤال عن كيفية الأشياء، ولذلك نجد الطفل في بلادنا يتوجه بعيدا عن بجدر الاستفسار عنه وعما يفيد حقيقة في نموه العقلي، كما أن بيئته الأسرية تعمل على إبقائه في حدود السلوك الاجتماعي، بل ينبغي تشجيعهم على طرح المزيد منها، "إن بعض الكبار في الأسرة يعتبر كثرة التساؤل من الطفل سوء تربية وسوء أدب، ويعتبر الطفل الذي يطرح الأسئلة والحرجة منها خاصة طفلا مزعجا مشاكسا يستجوب التأديب، خاصة إذا ماعاد إلى طرح الأسئلة بعد تحذيره من ذلك".^[5]

1 - علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، بيروت، 1999م، ص30.

2 - طارق محمد السويديان، فيصل عمر باشراحيل، مرجع سابق، ص164.

3 - محي الدين أحمد ياسين، التنشئة الأسرية والأبناء الصغار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة 987، ص137.

4 - هشام شرابي، مقدمة لدراسة المجتمع العربي الاهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 1977، ص145.

5 - جيهان العمران، في بيتنا موهوب، مجلة المعرفة، العدد 61، وزارة المعارف، السعودية، 2000، ص33.

ج- حب القراءة: إن القراءة من أهم وسائل المعرفة وأكثرها فاعلية في تنمية القدرة على التفكير. وان ما يدل على أهمية القراءة ابتداء نزول القرآن الكريم "بآيات تربوية فيها إشارة إلى أن أهم أهدافه تربية الإنسان بأسلوب حضاري فكري، عن طريق الاطلاع والقراءة والتعلم والملاحظة العلمية لخلق الإنسان منذ كان علقه في رحم الأم".^[1]

والقراءة هي الأساس التي تربي عليه الصالحون، والعلماء، والمبدعون. ومن هنا كان على الآباء أن يوجدوا لدى الطفل الاستعداد للقراءة والإقبال عليها، يقوم بها عن طوعية وليس عن طريق الإكراه حتى تصبح عادة يمارسها ويستمتع بها.

هناك طرق يستطيع الآباء اللجوء إليها لترغيب الطفل في القراءة وذلك عن طريق:

- الموازنة بين العلم والجهل: فعندما يوازن الآباء لأطفالهم بين العلم والجهل ويقارنون لهم بين العلماء والجهلاء، يقتنعون بأهمية القراءة وتتحرك نفوسهم شوقاً إلى العلم حينما يسعون بالمنزلة العالية والفضل العظيم لطالب العلم عند الله تعالى وعند الناس.^[2]

- إنشاء مكتبة منزلية: يمكن من خلالها تعزيز حب القراءة، احترام الكتاب، والمحافظة عليه. لذا فإن على الآباء تشجيع أطفالهم على تملك الكتب المناسبة لهم. كما أن " للمكتبة المنزلية في حياة الصغار أهمية خاصة، فالطفل عندما يفتح عينه فيجد حوله الكثير من الكتب والمطبوعات، ويجد الآباء والأخوة والأصدقاء يقرؤون، ويتعاملون مع الكتب بحب واحترام، فإن قلبه سيتعلق بالكتب فترات منذ نعومة أظفاره ممسكاً بالكتاب، محاولاً تقليد الكبار، ومع مرور الأيام تصبح القراءة جزءاً من تكوينه النفسي والثقافي".^[3] وأن يكون الآباء قدوة لأطفالهم في القراءة، فإذا كان الآباء لا يقرؤون فمن الصعب غرس حب القراءة في نفوس أطفالهم. و"بالرغم من أن المدرسة تلعب دوراً مهماً في تنمية حب القراءة لدى الأطفال فإن الوالدين يجب أن يكونا قدوة لأبنائهم، فإذا لم يكن البيت غنياً ومفعماً بالقراءة ومملوئاً بالكتب فإن ارتباط الأطفال بالقراءة سيكون احتمالاً ضعيفاً".^[4]

- مراعات رغبات الطفل القرائية: فعلى الآباء المساهمة في تلبية رغبات الطفل، وحاجاته القرائية، وعدم إجباره على قراءة موضوعات أو قصص لا يرغبها. "فمن الخطأ أن يفرض الآباء ذوقهم على الطفل، وأن يتخيروا له ما يقرأ، فالمهم هو توفير الخيارات وترك الحرية للطفل ليختار ما يريد".^[5]

1 - عبد الرحمن النحلاوي، أصول التربية الإسلامية وأساليبها، ط3، دار الفكر، دمشق، 1996، ص24.

2 - عبد الله ناصح علوان، تربية الأولاد في الإسلام، ط3، دار السلام، بيروت، 1981، ص1087.

3 - عبد الله محمد عبد المعطي، مرجع سابق، ص115.

4 - سناء محمد حجازي، مرجع سابق، ص316.

5 - يوسف ميخائيل أسعد، سيكولوجية الإبداع في الفن والأدب، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1981، ص226.

- مشاركة الطفل في القراءة: وذلك لأن القراءة مع الأطفال "تنمي رابطة قوية بين الوالدين والأطفال وتعزز تأثير الوالدين على الأبناء..ذلك التأثير الذي سيؤدي في النهاية إلى تنمية حس عميق ومستمر وحب للتعليم والقراءة. [1]

- على الوالدين متابعة الطفل للتأكد من أنه قرأ الكتب الموجودة ومناقشته في مواضيع هذه الكتب.
-إشعار الطفل بأهمية الكتاب.
-تعويد الطفل على القراءة بتدرج.

د- تنمية التذوق الفني والإحساس بالجمال

لقد أشارت دراسات عديدة في المجال التربوي فيما يتعلق بالإبداع إلى أهمية الفنون وأهمية الموسيقى في تنمية القدرات الإبداعية، كما أشارت إلى أن للموسيقى تأثيرها على جميع المستويات الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية، فهي تساعد الأفراد على الفهم العميق. [2]
إن من الأمور الهامة في مجال الإبداع تدريب الأسرة أبنائها على تذوق كل الفنون الموسيقية والتصوير والرسم وغيرها.
"وما يقال عن الموسيقى يقال أيضا عن الرسم والتصوير والشعر وغيرها من الفنون، حيث تترك أثارا في نفس الإنسان." [3]

هـ- الاهتمام بأدب الطفل [4]

على الوالدين تشجيع الطفل على قراءة الأدب وكتابته والمشاركة الفعلية فيه لأن كل ذلك يعمل على تنمية الإبداع.

ومن فوائد الطفل في مجال الإبداع:

-وسيلة لاستكشاف البيئة "تتيح الفرصة أمام الأطفال لتحقيق الثقة بالنفس، وروح المخاطرة في مواصلة البحث والكشف، وحب الاستطلاع، والدافع للإنجاز، والتحرر من الأساليب المعتادة للتفكير، والميل إلى البحث في الاتجاهات الجديدة"

1 - سناء محمد حجازي، مرجع سابق، ص314.

2 - عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص164.

3 - زكي نجيب محمود، أفكار ومواقف، ط3، دار الشروق، بيروت، 1987، ص222.

4 - نفس المرجع، ص222.

- أسلوب لتعزيز قدرات الطفل الإبداعية، وبهذا "يكون التناول الجيد للأدب عاملاً مساعداً على تنمية بذور الابتكار والإبداع، والتفكير، والتذكر، والاستنتاج، والتخيل".
- تقليل مشاعر الوحدة والملل، وتحقيق التسلية والمتعة.
- اكتساب الطفل حساً لغوياً أفضل، والتحدث بشكل أفضل.
- تعويد الطفل على ابتكار حلول للمشاكل التي تواجهه في البيت والمدرسة والمجتمع.
- وهناك عدة أنواع لأدب الطفل منها: الشعر، القصة، المسرحية، الكتاب، المجلة، البرامج الإذاعية والتلفزيونية^[1]. جميع هذه الأنواع لها أهميتها في تنمية الإبداع لدى الطفل وتعتبر القصة وسيلة تربوية "إن القصة أداة يمكن بها تحريك عواطف الإنسان وخياله وتفكيره.
- ويجب اختيار القصص التي تشجع على الإبداع، واختيار القصة ذات الأسلوب السهل الذي يفهمه الطفل بغير مشقة وعناء، وفي نفس الوقت تتوفر فيها عوامل الإثارة والتشويق.
- ويمكن للوالدين وأفراد الأسرة قراءة بعض القصص التي تحتوي على الخيال العلمي والقصص الدينية وقصص الألغاز والمغامرات التي لا تتعارض مع القيم والعادات والتقاليد، فالقصص الخيالية تثير شغف الأطفال، وتجذبهم إلى التفكير وتعلمهم الأخلاقيات والقيم.
- الأفلام الكرتونية: وهي من وسائل الجذب لدى الأطفال ويميلون الكثيرون منهم إلى متابعة حلقاتها وأحداثها وهي إذا ما تم انتقاؤها للأطفال تساعد على النمو العقلي والعاطفي والاجتماعي، وتكسبهم معارف ومعلومات متنوعة، وتساعدهم على التفكير والتحليل والنقد، وعلى الأسرة تنظيم وقت الأطفال وإتاحة جزء من فراغهم لمتابعة هذه الأفلام المعلمة، والحذر من فتح مجال المشاهدة لكل ما هو معروض، ومن هنا فلا بد من التدخل الأسري في اختيار الأفلام، والوقت المخصص للمشاهدة.
- حفظ القرآن الكريم: فحفظ القرآن الكريم والاستماع إلى تلاوته من أهم الأنشطة المدربة لتنمية الذكاء لدى الأطفال، وقد ثبت علمياً وتربوياً أثر ذلك في النمو العقلي والعاطفي، ويلاحظ أن الكثيرين ممن برزوا من علماء المسلمين وأدبائهم حفظوا القرآن الكريم منذ الصغر، فحفظ القرآن الكريم يؤدي إلى تنمية الذكاء بدرجات مرتفعة.
- كما يجب النظر إلى المسرح على أنه "وعاء ترفيهي وتنقيفي ولعل من أهم أثاره يفجر الطاقة الإبداعية الكامنة فيه، والتي تنتظر فقط ما يحركها ويفتح الباب أمام حركتها".^[2]

1 - نفس المرجع، ص 222.

2 - نفس المرجع، ص 222.

فالمسرح بما فيه من تمثيل للأدوار يعتبر وسيلة لتنمية الإبداع لدى الطفل ويمكن للأسرة أن تشجع أطفالها للقيام بمسرح مصغر في البيت حيث يقوم الأطفال بلعب الأدوار أمام آبائهم. ولمجلات الأطفال دور في تنمية القدرات الإبداعية من خلال حل الألغاز والمسابقات، أو قراءة القصص والأشعار التي تحتويها، أو من خلال ما تقدمه من معلومات دينية أو أدبية أو علمية. الأشغال اليدوية: وتساعد على نمو الذكاء لدى الطفل وذلك لأنها تنمي لديه المواهب والقدرة على الابتكار وتساعد على تقوية التركيز والانتباه.

الرسم والزخرفة: فالرسم والزخرفة تساعد على تنمية ذكاء الطفل وذلك عن طريق تنمية هواياته المتنوعة، والتعبير عن أفكاره واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الرسم يساعد الطفل على تنمية مواهبه الابتكارية، ورسوم الأطفال تدل على خصائص مرحلة النمو العقلي، ونوع الخيال عند الأطفال، بالإضافة إلى أنها تعد من عوامل التنشيط العقلي والتسلية واللعب وتركيز الانتباه، كما أنها تؤدي إلى تنمية تفكيره وذكائه.

و- حفز الخيال الإبداعي:

بالخيال يستطيع الإنسان أن يطور أفكاره، ثم يحولها إلى واقع ملحوظ، وذلك لأن التفكير عندما يكون مرتبطاً بالواقع فإن ذلك يمكن أن يصل إلى نتائج ايجابية مفيدة. "فهذا ابن لرئيس بلدية إحدى المدن الأوروبية قاد خياله إلى حل مشكلة رمي الناس لعب (الأيس كريم) البلاستيكية في الشارع، فقد تخيل أنه بالإمكان أكل هذه اللعب حتى لا يلقوا بها الناس في الشارع، ونقل هذه الصورة لوالده، ففكر الأب بما قاله له ابنه، ومن هنا جاءت فكرة صناعة البسكويت الذي يوضع فيه الأيس كريم ليأكله الناس ولا يرمونه في الشوارع." [1]

" فوظيفة الخيال عبارة عن عملية كيميائية لمعالجة عقلية، حيث تتفاعل القوى الفكرية والانفعالية وتسهم في تنشيط التنبيه وخلق العمل الإبداعي". [2]

ولهذا يمكن للآباء عن طريق الخيال دفع أطفالهم نحو النجاح والإبداع، ويمكن استخدام القصص لتأكيد اتجاهات إبداعية مرغوبة، ولدى الأسرة العربية رصيد ضخم من التراث القصصي والأساطير وتاريخ الأبطال والمبدعين، وقصص الطيور والحيوانات التي تنير خيال الطفل وتحفزه. " ولكن على الرغم من ضرورة اهتمام الأسرة بحفز خيال الطفل عن طريق القصص والحكايات، تقديراً لدور

1 - عبد الله عبد المعطي، مرجع سابق، ص40.

2 - حسن ابراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص203.

الخيال في عملية الإبداع، فإن الواجب على الأسرة في هذا الشأن، ألا تتبالغ في القصص الخيالية، وعلينا لأن تساعد طفلها في الوقت نفسه على عبور الهوة بين عالمه الخيالي وواقعه الذي يعيش فيه".^[1]

3- الإسهامات الاجتماعية

أ- اتخاذ الآباء من أنفسهم قدوة إبداعية لأطفالهم:

إن من طبيعة الطفل المحاكاة والتقليد، وهي صفة غريزة تكمن في نفوس جميع البشر، وعليه فيمكن للآباء بأن يجعلوا من أنفسهم قدوة إبداعية لأطفالهم، "فالطفل يتخذ من أبيه وأمه قدوة له طوال حياته، ويتمثل أفعالهما أمامه دائما في كل مراحل نموه".^[2]

فالآباء يمكن أن يغرّسوا في أنفسهم أولا أن باستطاعتهم أن يكونوا مبدعين وبالتالي يمكن لأطفالهم تقليدهم في ذلك، واكتساب القدرة على الإبداع منهم، فالأطفال يقلدون آباءهم لشعورهم أن آباءهم أقوى وأعقل وأذكى الأشخاص وأن آباءهم يتمتعون بالحكمة والقدرة والقدرة على فعل أي شيء والابتكار الدائم".^[3]

وبما أن القدرات الإبداعية يمكن نقلها عن طريق القدوة، فمن الضروري على الآباء إعطاء الأطفال نماذج مختارة من الرجال الصالحين في المجتمع ليكونوا قدوة لهم، "أن يختاروا قدوات صالحة في المرونة الفكرية، وفي التسامح، وفي استقلال التفكير والحكم، وقوة الوجدان، وحب المخاطرة، وتقدير الذات لأن كل ذلك يصب في معين الإبداع".^[4]

كما يمكن تشجيع أبناءهم على الاحتكاك بالكبار، فقد أثبتت فاعليتها في تنمية شخصية الصغار وتشجيعهم على الإبداع، فإذا جلس الشخص القدوة مع طفل صغير وشاركه لعبه، أو قراءته، أو قيامه ببعض الأنشطة، فسيشعر الطفل الصغير "بأنه شيئا هاما في نظر هذه القدوة وهذا عنصر من عناصر المناخ الخصب للإبداع".^[5]

ب- تمكين الطفل من استكشاف العالم المحيط به:

المتاحف والمنتزهات، وحدائق الحيوانات، والمراصد، والمكتسبات، والرحلات البحرية والبرية، والمزارع، جميعها تلعب دورا هاما في توسيع أفق الطفل وتنمية مداركه. فعن طريق هذه الرحلات

1 - نفس المرجع، ص 206.

2 - إسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 91.

3 - نفس المرجع، ص 91.

4 - سناء محمد حجازي، مرجع سابق، ص 276.

5 - إسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 96.

تحدث خبرات عملية لما يكون قد قرأه الطفل أو شاهده في صور في الكتب، أو التلفاز، أو شبكة الأنترنت، أو المحلات، أو غير ذلك. كما أن هذه الرحلات قد تلفت انتباه الطفل لأمر لم تكن تخطر بباله قبل رؤيتها. فإذا كان الطفل مغرماً بالحيوانات، فإنه سيكون قد قرأ عنها وشاهد صوراً لبعضها، ولكن بزيارته لحديقة الحيوانات سيشاهدها عياناً وتتكون لديه خبرات جديدة وبالتالي لا يمكن للطفل أن ينسى ذلك المشهد طيلة حياته. وهكذا لو تسنى للطفل زيارة المراصد فإن مشهد النجوم والكواكب والمذنبات لا يمكن أن يغيب عنه أبداً. وزيارة المتاحف أيضاً "تفتح أمام الولد أفقاً جديدة من المعرفة، والحضارة، وثقافة التاريخ.. كما أنها تقوي في نفس الولد المشاعر النفسية والقلبية لعقد العزم على بناء العزة الإسلامية، وإقامة دولة الإسلام، وترسيخ دعائم الحضارة.. كما حققها الجدود البواسل الأمجاد في العصور الإسلامية الزاهية." [1]

وتعتبر المزارع مناطق مناسبة للاستكشاف، ف رؤية المحاصيل المختلفة في الحقول تسهم في تعلم الأطفال قائمة بالحصائل الزراعية المختلفة، كما أن الحديث مع الفلاحين أو المزارعين عن تلك المشكلات التي يعانون منها يعد بمثابة أمر له أهميته الخاصة للطفل. حيث يتعرف الطفل على هذه المشكلات مما يستثير عقله فيحاول جاهداً حلها بطرق إبداعية." [2]

ولزيارة الأطفال إلى معارض الفنون المختلفة ومناقشة ما يعرض فيها يعمل على الارتقاء بالذوق الجمالي لدى الطفل مما يسهم في تنمية الإبداع لديه. [3]

وكذلك عمل زيارات للأهل والأصدقاء وتشجيع الطفل على تكوين الصداقات مع الأطفال الذين هم أكبر أو أصغر منه سناً، وذلك لأن هذه الزيارات التي يقوم بها الأطفال باصطحاب آبائهم لها أهمية في تنمية الإبداع وتوسيع أفقهم ومداركهم.

والسفر والرحلات إلى مناطق متعددة من المعمورة له فوائد كذلك في زيادة معلوماتهم والتعرف على عادات وتقاليد وثقافات متنوعة.

وتزداد الرحلات إثارة عندما يشارك الأطفال في التخطيط لها كما أن هذه الرحلات تعطي للطفل فرصة التحدث مع فئات مختلفة من أفراد المجتمع مما يكسب الطفل القدرة على الطلاقة التعبيرية اللفظية والتي تعتبر عنصر من عناصر الإبداع.

1 - عبد الله ناصح علوان، مرجع سابق، ص 1074.

2 - سيلفيا ريم، مرجع سابق، ص 64.

3 - اسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 101.

مما سبق يتضح أنه من الواجب على الآباء أن "يمكنوا أطفالهم من مشاهدة العالم المحيط بهم بأنفسهم ويكونوا انطباعات خاصة عنه، ففضلا عن هذا من شأنه أن ينمي اتجاه الاعتماد على الذات في استكشاف العالم المحيط بهم، فانه ينمي لديهم القدرة على استيعاب هذا العالم على نمو مميز (وهذا هو أحد مقومات الإبداع).

ج- الاهتمام بلعب الأطفال:

تتأثر القدرات الإبداعية بمدى ما يتمتع به الطفل من حرية اللعب والنشاط والحركة. فقد "أثبتت الأبحاث أن الأطفال الذين تكون لديهم الإمكانيات والفرص للعب...تنمو عقولهم نموا أكثر وأسرع من غيرهم ممن لم تتح لهم هذه الفرص وتلك الإمكانيات." [1]

وتشير الكثير من الدراسات التربوية إلى وجود علاقة بين اللعب والإبداع، وهذا ما تؤكد الأبحاث الأكثر حداثة إذ أن الأطفال الذين يلعبون حصلوا على نتائج أعلى في مقاييس الإبداع، إضافة إلى مهارات أكثر ومرونة أكثر في الاستعداد لحل المشاكل الاجتماعية. [2]

وتتحدد أهمية اللعب في بناء الطفل المبدع بوعي الآباء بقيمته التربوية، ومدى إتاحتهم الفرصة لأطفالهم ليحققوا ذواتهم من خلال أنشطة اللعب المختلفة باكتساب خبرات تساعد على النجاح في حياتهم، وتنمي ثقتهم بأنفسهم، وتشبع حاجاتهم إلى الاتصال بالآخرين. [3]

كذلك فانه عن طريق اللعب يمكن للطفل أن يتفهم العالم من حوله، ثم أن الطفل الذي يلعب ويتعلم في نفس الوقت لا ينسى المعلومة التي يتلقاها. "وهو إحدى الوسائل الهامة التي يعبر بها الطفل عن نفسه ويعتبره البعض مهنة الطفل." [4]

وهناك أنواع متعددة من اللعب والتي يمكن من خلالها أن تنمو القدرة الإبداعية لدى الطفل، منها: الألعاب التركيبية: مثل ألعاب المكعبات الخشبية، وقص الورق والكرتون، وألعاب الجمع والتصنيف. "ومن فوائد هذا النوع من الألعاب أنه يصب في خانة الإبداع، ففيه يصنع الأطفال الأشياء التي يلعبون بها بأيديهم مستخدمين المواد الخام التي تتوفر في بيئتهم، وفيه يتعرف الأطفال على خصائص الأشياء، والمواد التي يصنعون منها ألعابهم ويلعبون بها، ويتعلمون كيف يتعاونون في صناعة هذه اللعب." [5]

1 - عدنان حسن باحارث، مسؤولية الأب المسلم في تربية الولد، ط2، دار المجتمع، جدة، ص421.

2 - باسل عبد الجليل، مرجع سابق، ص234.

3 - حسن ابراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص183.

4 - سناء محمد حجازي، مرجع سابق، ص275.

5 - حسن ابراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص185.

الألعاب الاستكشافية: كأن يقوم بتفكيك طائرة أو سيارة ليرى ما بداخلها، وهذا لا يعد تخريباً للعبة بقدر ما هو استكشاف لما فيها وإشباع لحب الاستطلاع لديه.

الألعاب التخيلية: "يتحلى هذا النوع من اللعب في تقمص الطفل لشخصيات الكبار مقلدا سلوكهم وهذه الألعاب تعتمد على خيال الطفل الواسع، ومقدرته الإبداعية، حيث يطلق عليها اسم الألعاب الإبداعية"^[1] ويسهم هذا النوع من اللعب في تطوير خيال الطفل ونمو قدرته الإبداعية. الألعاب الالكترونية: كالألعاب الكمبيوتر "وتعتمد هذه الألعاب على سرعة الانتباه، والتفكير، والتركيز، والتوافق بين اليد والعين".^[2]

الألعاب الرياضية: كالجري، والقفز، والسباحة، والكرة واللعب في المساحات المفتوحة، "واستعمال الأدوات والأجهزة الرياضية تساعد الأطفال على الحركة الصحيحة وإشباع ميولهم بالحركة والتحدي، وذلك يساعد على نمو أجسامهم نمواً صحيحاً وهذا النمو الجسمي الصحيح يساعد الأطفال على التفكير السليم." فالحرركات الرياضية والألعاب التي فيها حركة كثيرة وفيها صعود ونزول تساهم بشكل إيجابي في بناء قرن أمون (هو من الأجزاء الرئيسية الموجودة في داخل الدماغ) المسؤول عن الذاكرة والتعلم.^[3]

مما سبق يتضح أن للأسرة دور في تنمية مهارات الإبداع عن طريق اللعب بحيث تجعله لعباً هادفاً مفيداً، وذلك عن طريق توفير مكان خاص يلعب فيه الطفل، تزويده بالألعاب المناسبة لعمره وميوله، تزويده بالألعاب العقلية كاللغز والتركيب...، وتشجع الطفل على الابتعاد عن الانطوائية، وكما أن مشاركة الآباء لأطفالهم في اللعب معهم مهم في اكتشاف وتنمية قدرات الطفل "عندما نشارك الأبناء اللعب فإننا نوحى لهم بأهمية ما يقومون به من أداءات، كما نوحى لهم بالثقة في أنفسهم".^[4]

1 - علي فالح الهنداوي، سيكولوجية اللعب، دار حنين، عمان، 2003، ص 82.

2 - عدنان حسن باحارث، مرجع سابق، ص 441.

3 - باسل عبد الجليل، مرجع سابق، ص 232.

4 - إسماعيل عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 96.

خلاصة الفصل

مما سبق دراسته في هذا الفصل نرى أن الأسرة هي أول مجتمع يتصل به الطفل بعد ولادته ، ويكتسب عن طريق تفاعله معه أساسيات لغته وقيمه ومعايير سلوكه وعاداته وأنماط تفكيره . وتعتبر الأسرة الحاضنة للإبداع و المشجعة على وجوده فهي إما تنميه أو تقضي عليه أو تقف عائقا في طريقه ، فإذا ما حققت الأسرة لبذور الإبداع التربية المناسبة والمناخ المناسب نما وازدهر وأنتج . وإذا لم تعد نفسها إعدادا جيدا مات الإبداع قبل أن تتاح له فرصة الحياة. وتواجه الأسرة تحديا في تربية الطفل المبدع و التعامل مع الطفل الموهوب ، وإشباع شوقه الدائم إلى المعرفة ،وقد تواجهها بعض الأنماط السلوكية المحيرة لطفلها . إن الأسرة بأساليب تنشئتها الايجابية هي التي تتيح للطفل الفرصة للتعبير عن حاجاته وأفكاره ، ومن شأنها بان تشجعه على إطلاق طاقاته الفكرية و المعرفية ، وهذا ما أثبتته الدراسات العديدة التي تهدف إلى تحديد العلاقة بين التفكير الإبداعي وأساليب التنشئة الأسرية.

الفصل الخامس

دور البيئة المدرسية

في توفير

التربية الإبداعية

تأتي المدرسة بعد الأسرة في سلم التنشئة الاجتماعية للأفراد معرفيا وسلوكيا ومهنيا ، وهي حلقة مكملية للتربية الأسرية، وهي مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع عن قصد ،حين تعقد تراثه وصعب عليه الإلمام بكل الوظائف الموكلة إليه، فوظيفة المدرسة تنشئة الأجيال الجديدة بقصد تنمية شخصيات الأفراد وتنمية قدراتهم المعرفية و العقلية و الإبداعية.

والمدرسة مؤسسة اجتماعية وتربوية نظامية مسؤولة عن توفير بيئة تربوية تهدف إلى تنمية شخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية و العقلية و النفسية و الانفعالية و الاجتماعية و العلمية و الأخلاقية على نحو متكامل بالإضافة إلى مسؤوليتها عن توفير فرص الإبداع و الابتكار له.

ووظيفة المدرسة تتضمن تزويد التلميذ بالمعلومات و المعارف ، وتعليمه كيف يوظفها في حياته العملية وكيف يستخدمها في حل مشكلاته ، وتنمية نفسه وشخصيته ومجتمعه .ويبرز دور المدرسة الحديثة على الإعداد و التنشئة و التعليم وأيضا تبني التغير و التطوير و التجديد ، وتعمل على إعداد الأجيال للمستقبل ، وهي في الوقت نفسه تدعوا إلى المحافظة على التراث ونقله وتنقيته ، وتعد بذلك مؤسسة حضارية مهمة تساعد على استقرار المجتمع و المحافظة على هويته الثقافية .

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المدرسة ووظائفها ثم التطرق إلى دور المدرسة في الكشف عن الموهوبين و المبدعين ورعايتهم ثم نتناول دور المدرسة في تنمية الإبداع من خلال مكوناتها(المعلم ،المدير، المتعلم ،طرق التدريس أو المناهج)والمعوقات التي تعترضها وأخيرا المنظور التربوي والتعليمي وقدراته في تنشيط قدرات المتعلمين الإبداعية.

المبحث الأول المدرسة ماهيتها مميزاتها ووظائفها

المطلب الأول . تعريف المدرسة

رغم تعدد التعاريف حول المدرسة إلا أن مضمونها لا يختلف كثيرا من تعريف لآخر ،وقد حاول الكثير من العلماء تحديد مفهومها

Menuchin et chapiru يعرفها بأنها "مؤسسة اجتماعية تعكس الثقافة التي هي جزء من المجتمع ،وتنتقلها إلى الأطفال كالأخلاق ، ورأي المجتمع ومهارات خاصة ومعارف، فهي نظام اجتماعي مصغر يتعلم فيه الأطفال القواعد الأخلاقية و العادات الاجتماعية و الاتجاهات وطرق بناء العلاقات مع الآخرين " [1]

ويعرفها محمد لبيب بأنها "مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية وهي تطبيع أفرادها تطبيعا اجتماعيا ، يجعل منهم أعضاء صالحين في المجتمع" [2]

ويعرفها منير سرحان " المؤسسة المتخصصة التي أنشأها المجتمع لتربية وتعليم صغاره نيابة عن الكبار الذين منعتهم مشاغل الحياة وحالت دون تفرغهم للقيام بتربية صغارهم ذلك بالإضافة إلى تطور الحياة وتعقيدها نتيجة تراكم الخبرة البشرية ، و التراث الثقافي ،فحال دون إلمام و التعرف عليه ، مما يستلزم وجود المتخصصين في مجالات العلم و المعرفة" [3]

أما محمد خليفة بركات يعرفها " المدرسة هي البيئة الثانية التي ينتقل إليها الطفل بعد البيئة المنزلية وتكمل المدرسة وظيفة المنزل في تشكيل شخصية الطفل وتطويرها" [4]

كما عرفها رابح تركي " المؤسسة التي أقامها المجتمع لكي تتولى نيابة عنه تربية أبنائه في مختلف مراحل التعليم" [5]

ويعرفها مفتاح محمد دياب أنها "بيئة صالحة لنمو الطفل نموا اجتماعيا ونفسيا ، نموا سليما ، حيث تظهر الطفل مع الآخرين ، وتسمح له بإقامة علاقات اجتماعية أوسع بكثير مما تتيح الأسرة ،وهي بذلك تفسح المجال في التواصل و التشابه الثقافي." [6]

1 - إسماعيل ملحم ، مرجع سابق، ص55

2 - محمد لبيب النحيجي ، مرجع سابق،ص69

3 - منير المرسي سرحان ،مرجع سابق، ص 195.

4 - محمد خليفة بركات ،مرجع سابق، ص 36.

5 - رابح تركي ،مرجع سابق، ص 148.

6 - محمد خليفة بركات ، مرجع سابق، ص149

وعرفت المدرسة بأنها " تقوم بإعداد الطفل وتنمية قواه ومواهبه إعداداً فردياً وتتيح له الفرص للنمو الكامل ، وإعداداً اجتماعياً يوجه هذا النمو لينسجم مع نمو بقية أعضاء المجتمع ليحقق رغباته وليفهم نظمه ويتقنها ويحترمها ويعمل على إصلاح الفاسد منها^[1] كما عرفت بأنها "مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع عن قصد، لتتولى تنشئة الأجيال الجديدة بما يجعلهم أعضاء صالحين في المجتمع الذي تعددهم له، كما تعمل على تنمية شخصيات الأفراد تنمية متكاملة ليصبحوا أعضاء إيجابيين في المجتمع ."^[2] ومن هنا تتضح الأهمية البالغة للمدرسة كمؤسسة تربوية وأثرها البالغ في المجتمع و الإنسانية عامة.

المطلب الثاني. أهمية المدرسة ومميزاتها

1- أهمية المدرسة في تكوين شخصية الطفل

إذا كانت المدرسة قد أنشأت لحاجة اجتماعية ، فإن المناهج الدراسية وأساليب التوجيه فيها ووظيفتها ينبغي أن تكون أكثر ارتباطاً بعمليات الحياة وحاجات المجتمع "وبذلك تعد المدرسة هي البيئة الثانية التي يواصل من خلالها الطفل نموه وإعداده للحياة المستقبلية وهي التي تتعهد القلب الذي صاغه المنزل لشخصية الطفل بالتهذيب و التعديل بما تهيئه من نواحي النشاط لمرحلة النمو التي هو فيها ، وفي هذا المجتمع الجديد مجال واسع للتدريب و التعليم ، والتعامل مع الغير ، و التكيف الاجتماعي ، وتكوين الأسس الأولية للحقوق و الواجبات و القيم الأخلاقية."^[3] وإذا كان دور الأسرة يبدأ في التنشئة منذ الولادة ، و المرحلة التي تسبق سن القبول في المدرسة ، فإن دور المدرسة يأتي في التنشئة و التعليم ، ومن أهم العوامل المدرسية ذات الأثر المباشر في تكوين شخصية الطفل هي ^[4] - الروح المدرسية العامة : وتشمل ما يسود الجو المدرسي من استقرار أو اضطراب وما يتبعه المشرفون على الدراسة و الأساتذة وغيرهم من الشدة و اللين في المعاملة ومن ثواب وعقاب ،وما تحققة المدرسة من عدل اجتماعي .

1 - إبراهيم ناصر، الأسس التربوية، دار عمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2000، 5، ص170

2 - نفس المرجع ، ص 171.

3 - إبراهيم عصمت مطاوع، أصول التربية ،دار الفكر العربي، القاهرة ، ط7، 1995، ص74

4 - عبد الباري محمد عبد الباري داود ، القدوة الصالحة وأثرها في تنشئة الطفل ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1996، ص42،

- المربي أو المدرس :يمتد اثر المربي وراء النواحي المعرفية و الثقافية ، فان ما ينقل منه إلى التلميذ عن طريق التقليد والمحاكاة في أساليب السلوك ، علاوة على ما يحدثه المربي من توجيه ميول التلميذ واتجاهاته العقلية نحو الأمور المختلفة، فالمربي هو المصدر الذي يعتبره التلميذ القدوة الذي يستمد منه النواحي الثقافية والخلقية التي تساعد على أنه يسلك السلوك السوي.

- النجاح المدرسي: له أثر كبير في تكوين شخصية الطفل ، إذ أن النجاح يتبعه تقدير ورضا وشعور بالارتياح و الثقة بالنفس ، ويؤثر في النمو النفسي والاجتماعي للطفل، أما الخوف والتقصير في أداء الواجبات المدرسية ، ونقد الأساتذة ، والرسوب والفشل التكرار ، يتبعه في العادة تأنيب الضمير و النفس ، ونقد الغير وعدم الشعور بالارتياح أو الرضا ، وكل هذه عوامل نفسية تؤثر على النمو النفسي و الاجتماعي للطفل.

إن المربي الناجح في الوقت الراهن لا يقتصر همه على تزويد التلميذ بالمعارف و المعلومات فحسب بل يجد نفسه مسؤولاً على أن يحقق لتلاميذه القدرة على التوافق الاجتماعي و النفسي ، و العناية بالتحصيل العلمي ، وهذا ما يؤكد أن ما ينفقه المربي من وقت وجهد في الوقوف على نفسية تلاميذه ومساعدتهم على أن يحسنوا التوافق مع بيئتهم المادية و الاجتماعية ، ويساعدهم على أن يحرزوا قدراً كبيراً من النجاح "وكل نوع من أنواع التوافق التي يصاب بها الطفل في مطلع حياته لا بد أن يستفحل أمرها ويعظم خطرهما في مستقبل حياته"^[1]

2.- مميزات المدرسة

تتميز المدرسة بمميزات خاصة ، يمكن على أساسها أن ندرسها كوحدات اجتماعية مستقلة ، هذه المميزات هي ^[2]

أولاً- إن المدرسة تضم أفراداً معينين هم المدرسون و التلاميذ : فالمدرسون يقومون بعملية التعلم ، وهم فئة لها تاريخها ومقوماتها الأكاديمية . أما التلاميذ فهم الفئة التي تتلقى التعليم ، وفي المدارس يخضعون إلى عملية انتقاء على أساس السن دون اعتبار للمستوى الاقتصادي و الاجتماعي.

ثانياً- إن المدرسة لها تكوينها السياسي واضح التحديد: فطريقة التفاعل الاجتماعي التي تجدها في المدرسة و التي تتمركز حول القيام بالتعليم، تحدد النظام السياسي للمدرسة و العملية التعليمية داخل المدرسة تتكون من حقائق ومعارف واتجاهات وقيم أخلاقية .

¹ - نفس المرجع ، ص 43

² - محمد لبيب التيجي ، مرجع سابق ، ص 73.

ثالثا - المدرسة تمثل مركزا للعلاقات الاجتماعية ، المتداخلة و المعقدة ، والعلاقات الاجتماعية في المدرسة يمكن تحليلها على أساس الجماعات المتفاعلة فيها ، وأهمها المدرسون و التلاميذ .

رابعا - المدرسة يسودها الشعور بالانتماء : أي الشعور ' بالنحن ' فالذين يتعلمون في المدرسة ، يرتبطون فيها ويشعرون بأنهم جزء منها ، وأنها تمثل في حياتهم فترة مهمة، وتبرز في الاحتفالات العامة والمباريات التنافسية مع الآخرين .

خامسا - المدرسة لها ثقافتها الخاصة : هذه الثقافة التي تكون في جزء منها من خلق التلاميذ مختلفي الأعمار ، وفي الجزء الآخر من خلق المدرسين . هذه الثقافة هي الوسيلة الفعالة في ارتباط الشخصيات المكونة للمدرسة بعضها ببعض الآخر.

كما أن هناك خصائص ومميزات تتميز وتنفرد بها المدرسة عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية وهي [1]

- المدرسة بيئة تربوية مبسطة : فهي تبسط للتلاميذ المواد العلمية وتسهل عليهم تحصيلها وتتبع بذلك تصنيف المواد وتدرجها من السهل إلى الصعب ومن المعلوم إلى المجهول ومن المحسوس إلى المجرد.

- المدرسة بيئة تربوية تنقية: فهي تحاول أن تضي ما يعلق بالتلميذ من الفساد وتخلق له جوا مشبعا بالفضيلة والتقوى والاستقامة .

- المدرسة بيئة تربوية صاهرة : فهي تعمل على توحيد ميول الفئات المختلفة و الطبقات في الأمة في بوتقة واحدة ، وتفسح لهم مجال التواصل و التشابه الثقافي فيما بينهم .

المطلب الثالث : وظائف المدرسة

إن أهمية المدرسة لا تقتصر على الجانب التعليمي أو المعرفي فقط ، وإنما تمتد إلى الجوانب الاجتماعية والشخصية للفرد ، ولذا يتوقع المجتمع من المدرسة أكثر من كونها مجرد مكان للتعليم بل ويزداد الاحترام لها الدور الذي تلعبه في تنمية القيم الخلقية والأنماط السلوكية الرشيدة في أبنائها، وبذلك تعد المدرسة حلقة من حلقات المسار التربوي و التعليمي للطفل ،أوجدها المجتمع لتخفف عنه أعباءه التربوية و التعليمية و للتنشئة الجسمية و العقلية و الأخلاقية السليمة ، وهي تقوم بعدة وظائف يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

¹ - إبراهيم ناصر ، مرجع سابق ،ص174.

أ - الوظيفة التنشئية

يرى محمد ليبب التيجي " أن المدرسة ضرورة اجتماعية لتنشئة الطفل وإدماجه في المجتمع و المدرسة أنشأها المجتمع لتعد الجيل الصغير للاشتراك في المناشط الإنسانية ويحدد لها المجتمع أبعادها " [1]

ويقول محمد سلامة غباري "لقد أصبحت المدرسة الحديثة هي المؤسسة الاجتماعية التي تشترك مع البيت و الدين و المجتمع في تحمل مسؤوليات التنشئة الاجتماعية وإعدادهم لمواجهة الحياة" [2] كما تقوم المدرسة بتهديب أفرادها حسب قيم المجتمع الذي يعيش فيه ، كما تعلمهم التربية الصحيحة التي تتلائم مع استعداداتهم العقلية و التنشئية ، فتعمل على استغلال ذلك الاستعداد لتأخذ بيده حتى ينضج.

وكما أن للأسرة دور في تنشئة أبنائها فالمدرسة مكملة لهذا الدور ، وفي هذا المقام ينصح ابو حامد الغزالي بالتوسط و الاعتدال في تهذيب أخلاق التلاميذ ، وعدم تعويدهم على التراخي و الكسل وإبعادهم عن رفقاء السوء [3]

أما رفاة الطهطاوي نجده يحذر من توبيخ التلميذ بشكل دائم لان ذلك يؤدي إلى أن يصير وقحا تهون عليه الملامة في ركوب القبائح لذلك يشير إلى وجوب لومه سرا وبعيدا عن أعين وأسماع الآخرين ، وعن العلاقة بين المعلم و التلميذ يرى أن هذه العلاقة يجب أن تبنى على الود و المحبة المتبادلة وعلى التلميذ أن يدعوا لأستاذه في أعقاب كل درس ، كما يدعوا الأستاذ للتلميذ ، وعلى المعلم أن يجازي تلاميذه كبنيه، مشغوفاً بهم عطوفا عليهم . [4]

مما سبق نستنتج أن للمدرسة دور كبير في التنشئة الاجتماعية للأفراد ، فهي التي تنتج لنا أجيال المستقبل بالتعاون مع كل المؤسسات الاجتماعية الأخرى.

ب - الوظيفة التعليمية

تعمل المدرسة على تزويد التلميذ بالمعلومات الأساسية التي تسلحه بسلاح المعرفة ، فتدربه على طرق التفكير العلمي الصحيح المبني على الملاحظة و التجربة و النقد و المقارنة.

1 - محمد ليبب التيجي ، مرجع سابق ، ص 75.

2 - محمد سلامة غباري ، الخدمة الاجتماعية المدرسية ، دار عكاظ، الرياض، ط 1982، ص 18.

3 - محمد ايوب شحيمي، دور علم النفس في الحياة المدرسية ، مكتبة الطفل النفسية التربوية ، دار الفكر اللبناني ، بيروت ، ط 1994، ص 16.

4 - نفس المرجع ، ص 17.

كما تقوم بتعليم التلاميذ المبادئ اللغوية و القراءة و الكتابة وتعمل على تعريف التلميذ بالمجتمع ، وتكوينه من حيث قوانينه ونظمه السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

تعمل المدرسة على تزويد التلاميذ بالمعارف و المعلومات حول الوسط الطبيعي الذي يعيشون فيه حتى يسهل عليهم التكيف مع هذا الوسط واستغلال مصادر الطاقة و القوة فيه ،.نمنحهم المدرسة وسائل الكشف و البحث في العلوم على اختلافها كالرياضيات والجغرافيا...وغيرها من العلوم الأخرى ، كما تعرفهم بتاريخ المجتمع ونظمه وقوانينه والعلاقات السائدة فيه.

إن المدرسة تقوم بنقل المعرفة وتعليم أساليب الحصول عليها وتشجع على الكشف و التعبير وإيجاد طرق جديدة للتعامل مع العالم المادي و النفسي و الاجتماعي. [1]

ج - الوظيفة التربوية

إن المدرسة كمؤسسة أنشأها المجتمع ويسر لها جميع أسباب العمل وأمدتها بالمباني و الأجهزة التعليمية وأمدتها بالمعلمين المؤهلين تأهيلا كافيا .لا تقتصر على تأمين فرص التعليم للجميع بل تتعدى ذلك إلى معالجة الإنسان فردا وجماعة في ارتباطه مع محيطه. [2]

هذا من خلال تزويدهم بالقيم و المعايير و الأخلاق العامة كاحترام الوالدين وطاعتهم ، واحترام المعلم .كما تقوم بتزويد النشء في فترة محدودة تجارب الكبار وتنقيتها من الشوائب التي تفسد نمو التلميذ وتسيء إلى توجيهه. [3]

فالتربية تنمي في الفرد معنى الانضباط و النظام و التعاون واحترام حقوق الغير و التضحية بمصالحه الفردية من أجل مصلحة الجماعة ، وبذلك يتعود على السلوك الاجتماعي السليم كي يطبقه كي يطبقه في حياته ، وتعمل على تعليم التلاميذ نظافة المحيط الراقية وتطهير المجتمع من بعض العادات و التقاليد و الخرافات ، وتنمي فيه نواحي الإبداع و الابتكار وإتاحة الفرصة أمامه لإظهار سلسلة من المثل الرائدة التي يتبناها وتحريك طموحه وربطها بنظام من القيم العالية وإتاحة الفرص أيضا للمواهب الفردية للنمو. [4]

1 - جوسلين ، المدرسة و المجتمع العصري ،تر محمد قدرى لطفي وآخرون ، عالم الكتب ،القاهرة،بدون سنة،،ص 30.

2 - محمد أيوب شحيمي ،مرجع سابق ،ص92.

3 - جوسلين ، مرجع سابق، ص 30

4 - خليل وديع شكور ، تأثير الأهل في مستقبل أبنائهم على صعيد التوجيه المهني ، دراسة ميدانية ، مؤسسة المعارف للطباعة و النشر ، بيروت ،بدون سنة ،ص75.

وعليه فإن مهمة التعليم من أشق المهن لأهمية وخطورة الرسالة التي يقوم بها المعلم ، ذلك لأننا بين لأننا نضع بين يديه مخلوقا ضعيفا و نريد منه أن يردده إلينا عضوا اجتماعيا نافعا مكتمل الشخصية . كما يمكن تقسيم وظائف المدرسة إلى وظائف عامة وأخرى تقوم بها تجاه بقية المؤسسات التعليمية.

أ - وظائف المدرسة العامة

- تقوم المدرسة كنظام اجتماعي بمجموعة من الوظائف والمسؤوليات العامة هي : [1]
- لم تعد مسؤولية المدرسة الاهتمام بالجانب العقلي للطفل، بل أصبحت تهتم بتنمية شخصيته من جميع جوانبها العقلية ، والخلقية ، و الاجتماعية ، و الجسدية.
 - التركيز على حاضر الطفل: فالمدرسة لا تركز على مستقبل الطفل دون اعتبار للحاضر ، وإنما تركز على حاضر التلميذ من جميع جوانبه ، وهي في هذا التركيز على الحاضر إنما تعدده للمستقبل في الوقت ذاته كما يقول جون ديوي.
 - نقل التراث من الأجيال الماضية إلى الأجيال الحاضرة: وهذا التراث يتجمع في سجلات مكتوبة ، ويتحتم على كل جماعة تريد أن تحتفظ بصلتها بالماضي أن تتخذ المدارس أداة لنقل تراثها إلى الجيل الجديد ، وهذه ميزة خاصة بالنوع الإنساني فقط.
 - الاحتفاظ بالتراث والعمل على تسجيل الجديد: فلو اكتفينا بمعرفة التراث القديم عن طريق القراءة ولم تعلم الكتابة لضاع التراث الجديد وحرمت الأجيال القادمة من الانتفاع به وهذا دور المدرسة.
 - تبسيط التراث الثقافي : إن الحضارة الإنسانية معقدة التركيب و من الصعب استغلالها و الانتفاع بها كما هي بالنسبة للطفل ، ومن هنا يأتي دور المدرسة في تبسيط هذا التراث وتقديمه بما يتناسب مع مراحل النمو المختلفة التي يمر بها الطفل .
 - تطهير التراث من الشوائب و العيوب : وبذلك تخلق المدرسة للتلاميذ بيئة مصفاة خالية من عيوب المجتمع الأخلاقية ، ومن مظاهره الشائنة حتى لا تؤثر في أخلاق التلاميذ.
 - إقرار التوازن بين مختلف عناصر البيئة الاجتماعية وإتاحة الفرصة لكل فرد حتى يتحرر من قيود الجماعة التي نشأ فيها ، ويتصل ببيئة أوسع منها اتصالا ثقافيا وخلقيا.

1 - محمد لبيب النحيجي ، مرجع سابق ، ص 76.

ب - وظائف المدرسة إزاء سائر المؤسسات التعليمية

إن المدرسة وإن تكن هي النظام المختص بشؤون التربية ، إلا أنها ليست الوحيدة التي تهتم بها أو ببعض نواحيها . فهناك نظم أخرى كالعائلة ، و المنظمات العلمية و المهنية ، والجمعيات الدينية و الأدبية ، و الهيئات الرياضية والكشفية ، و الصافة و الإذاعة ، و السينما ، وغيرها تهتم بأمر التربية إلى حد محدود ، مشاركة المدرسة في مهمتها الخطيرة . فما وظيفة المدرسة إزاء هذه المؤسسات ؟ إن لها ثلاث وظائف أساسية هي : [1]

- أولاً- المدرسة أداة استكمال: إذ تقوم المدرسة باستكمال ما بدأت المؤسسات الأخرى من الأعمال التربوية وعلى رأسها البيت . و المدرسة حريصة على هذا التعاون الوثيق مع البيت ، ويتم عن طريق إنشاء مجالس الآباء و المعلمين ومجالس الأمهات و المعلمات في المدارس الحديثة.

- ثانيا - المدرسة أداة تصحيح : تقوم المدرسة بتصحيح الأخطاء التربوية التي قد ترتكبها النظم الأخرى في المجتمع . فإن كان هناك نقص تلافته ، أو كان هناك فراغ ملأته .

- ثالثاً- المدرسة أداة تنسيق : إذ تقوم بتنسيق الجهود التي تبذلها سائر النظم الاجتماعية في سبيل تربية الأطفال ، وتظل على اتصال دائم بها لترشدها إلى أفضل الأساليب التربوية وتتعاون معها على تنشئة الجيل الجديد أحسن تنشئة ، ومما لا جدل فيه أن المدرسة هي المرجع الأساسي في كل ما يتعلق بعملية التربية.

منزقات المدرسة

لا تستطيع المدرسة أن تحقق أهدافها وأن تقوم برسالتها على أحسن وجه إلا إذا راعت عدم الوقوع في بعض المنزقات التي تحول دون نجاحها ، وأهمها ما يلي [2]

- الانعزالية : ويقصد بذلك أن تقيم المدرسة الحواجز الحصينة بينها و بين الحياة الاجتماعية ، بدلا من تجعل تربيتها على اتصال دائم بها وتفاعل معها . وقد كانت هذه حال المدرسة القديمة. فهي تعتزل البيئة الاجتماعية و متطلباتها وحاجاتها ، وتركز على حشو الأدمغة بالألفاظ الجوفاء . أما المدرسة الحديثة فهي تنقي شر الانعزالية بالتركيز على خدمة المجتمع و الانفتاح على البيئة مستوحية مناهجها من واقع الحياة .

- الرجعية : وتعني الرجعية النمشي مع المبدأ القائل ببقاء القديم على قدمه ، و الابتعاد عن كل ما هو جديد . وإذا أصيبت المدرسة بهذا الداء فإنها تتحجر و تتخلف عن ركب المدرسة الحديثة ، ويكون

1 - عبد الله الرشدان ، علم اجتماع التربية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 1999 ص 128.

2 - نفس المرجع ، ص 129.

مثلها كمثل الماء الراكد الذي لا يتجدد ، إذ سرحان ما تفوح منه الروائح الكريهة . لعل من أقوى عوامل الرجعية في المدرسة هم المعلمين والمديرين الذين لم ينعموا بثقافة مسلكية متجددة توسع أفاقهم .

- الاهتمام بمستقبل الطفل دون حاضره : يجب على المدرسة الانطلاق من واقع الطفل وميوله وحاجاته و الاهتمام بها ، لا باعتباره رجلا صغيرا كما كانت تفعل التربية القديمة ومدارسها . وقد قال روسو بهذا الصدد "ما نقول في التربية البربرية التي تضحي بحاضر الطفل من أجل مستقبله ، وتتعس هذا الحاضر طمعا بسعادة مزعومة لا وجود بها للمستقبل أبدا "

المبحث الثاني دور المدرسة في الكشف عن الموهوبين و المبدعين و رعايتهم

المطلب الأول الكشف عن الموهوبين و المبدعين في المدرسة

إن من أبرز مسؤوليات المدرسة التعرف إلى الموهوبين واكتشاف استعداداتهم ، ومساعدتهم على النمو الشامل وحفز دافعيتهم للحصول على الكفاية القصوى لقدراتهم ومواهبهم .
إلا أن اكتشاف الموهوبين وتحديدهم عملية شائكة و غير يسيرة ، لا سيما إذا تصدى لها ذوي الخبرة والاختصاص، إذ تشير البحوث والدراسات إلى أن كثيرا من المعلمين يخطئون في اكتشاف الموهوبين و أنهم يرتكبون الأخطاء التالية

- يختارون أطفالا يعتقدون أنهم موهوبون ثم تثبت نتيجة الاختبار العقلي عكس ذلك .
- يستبعدون من فئة الموهوبين أطفالا ثم تثبت الاختبار أنهم فعلا موهوبون ، وهذا خطأ أبلغ خطرا من الخطأ الأول .

ويعزى خطأ المعلم في اكتشاف الموهوبين إلى جملة من الأسباب أبرزها ما يلي: [1]
- إن المعلم قد يبحث عن قدرات معينة في الطفل ظنا منه أن تلك القدرات هي من سمات الطفل الموهوب ويكون مخطأ في تقديره هذا .

- إن بعض الأطفال الموهوبين لا يكتشفون عن ذكائهم في الصف بحيث يكون ملموسا وواضحا ، فلا يدرك مواهبهم .

- إن بعض الموهوبين يمقت النمطية و الامتثال للأنظمة ولا يستجيب للإرشادات ، فيظن المعلم أنهم من الحالات المشككة ، كما أن هناك فئة أخرى من الموهوبين لا تهتم بالنشاط في الصف ولا تشترك

¹ - ماجدة السيد عبید ، تربية الموهوبين و المتفوقين ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 ص ص 132-133.

فيه ، فيظنهم المعلم من ذوي التفكير و الإدراك البطيء ، وقد يرجع عدم اهتمامهم هذا إلى أنه لا يوجد في البرنامج المدرسي ما يتحدى قدراتهم.

- يظن المعلم أحيانا أن الطفل الموهوب لابد وأن ينحدر من بيئة مركزها الاجتماعي فوق المتوسط ، وأفرادها من الذين يعملون في مهن فنية عالية، ولذلك نجد أن بعض المعلمين يهمل أبناء الطبقة الفقيرة عندما يراهم في ملابس متواضعة أو يلمس في اتجاهاتهم ما يوحي بأنهم دون المستوى المنتظر .

- تكدر الصفوف وازدحامهم بأعداد كبيرة من الطلبة ، وازدياد نصاب المعلم من الطلبة و الحصص التدريسية ، هذا يجعل من الصعوبة على المعلم الإلمام بطلبته من حيث ظروفهم و قدراتهم وهوايتهم وميولهم.

- يعتمد حكم المعلم على طلبته على نجاحهم وتفوقهم في المناهج الدراسية ، وفي كثير من الأحيان لا توافق هذه المناهج هوى الطلبة ولا تشبع ميولهم ولا تكشف قدراتهم ، فالنتيجة أن ينصرف الطالب الموهوب عن هذه المناهج أو يهمل فيها لأنها رتيبة في نظره لا جديد فيها ، فهي لا تشد ذهنه أو تشد انتباهه.

- قصور الأساليب و الوسائل التي تستخدمها المدرسة وعجزها في التعرف إلى الموهوبين ، فالمعلم يكاد يعتمد فقط على الملاحظة الشخصية و التحصيل الدراسي في الحكم على الطلبة .

ويترتب على قصور المدرسة وفشلها في التعرف إلى الموهوبين واكتشافهم وتنمية موهبتهم، أن يضيع الموهوبين أوقاتا طويلة في أداء ما يعهد إليهم من أعمال و أنشطة دون مستواهم و لا تتحدى قدراتهم وتفكيرهم، وفي مثل هذه الحالات، يفقد هؤلاء الموهوبين ميلهم وحماسهم للعمل وبالتالي يفقد المجتمع ما كان من الممكن أن يسهم به هؤلاء يوما ما في ميادين الاختراعات و الاكتشافات و الثقافة و القيادة و الإنتاج العلمي و الفني فيما لو أتيحت لهم الفرصة المناسبة لتنمية مواهبهم إلى الحد الأقصى.

أساليب وأدوات الكشف عن الموهوبين و المبدعين

من أهم أساليب و الأدوات المستخدمة في اكتشاف المواهب لدى الأطفال و الطلاب في المدارس في كثير من الدول المتقدمة تتمثل في إجراء الاختبارات و الملاحظات و التقديرات الذاتية للتلاميذ وإقامة المسابقات ، و بالرغم من أن معظمها تقليدية ، فهي للأسف لم تتوفر في معظم المدارس العربية ، فلم تطبق أي نوع من الاختبارات و المقاييس المقننة في اكتشاف المواهب و لم تكن الملاحظة من قبل المعلمين و الأخصائيين النفسيين حاضرة في المدارس ، كما أن الاستفتاءات لاستطلاع آراء الأطفال

والتلاميذ لم تكن مألوفة أو مستخدمة وربما الأداة الوحيدة المعهودة في المدارس هي إجراء المسابقات وإقامة المعارض في نهاية العام الدراسي وعند إقامة بعض الأنشطة الرياضية والموسيقية و المسرحية التي غالبا ما تنتهي بانتهاء العام الدراسي ، دونما الاهتمام بأية برامج للرعاية و التنمية للمواهب التي تبرز في مثل هذه الأنشطة و المسابقات . [1]

وفيما يلي إشارة موجزة لهذه الأدوات : [2]

* قوائم الشخصية : وهي تتعلق بالسيرة الذاتية للفرد المبدع وصفاته السلوكية كقائمة "رنزولي- هاترمان " للتعرف على خصائص الطلبة المبدعين .

* اختبارات القدرات الخاصة غير الأكاديمية : كالفنون و الرياضة و القيادة ...

* ترشيح الطلبة المبدعين وينم بواسطة المعلمين وأولياء الأمور و الزملاء أنفسهم وفق معطيات و أسس محددة .

* الإنتاج : كالإبداعات الفنية و الاختراعات التي تسهم في إعادة المجتمع وتطوره.

* الانجاز : وهو أن يكون لدى الفرد انجاز في مجال ما ، ويتصف هذا الانجاز بالتميز و بالجدة و بالاستمرارية ، ومثال ذلك انجازات العلماء الذين يتلقون جائزة نوبل، ومثل هذه الانجازات قليلة عبر التاريخ.

* التقدير: ويتضح ذلك من خلال ملاحظة شخص ما في عمل كالفن والأدب وغيره، من خلال استمارة محددة تشمل عددا من الصفات و التقديرات التي يعتقد أنها تميز المبدعين عن غيرهم وإعطاء حكم ذي قيمة على قدراته الإبداعية ، وتكون عادة من الزملاء و المعلمين و الرؤساء وأولياء الأمور .

* اختبارات الذكاء : وهي من أكثر الأدوات استخداما وتعطي مؤشرات دالة ، وقد اتفق العديد من الدراسات على أن من يحصل على درجة 130 فأكثر هو متفوق . إلا أن العلاقة بين الذكاء و الإبداع من بين المسائل الخلافية ، وان العلاقة بينها ضعيفة .

* اختبارات الشخصية : يعتقد عدد من الباحثين أن استخدام اختبارات الشخصية في تحديد الموهبة و الإبداع أمر ممكن ، فهي تعطي تنبؤا حول مستوى الدافعية و السمات الشخصية ، إلا أنها تملك قيمة محددة في التنبؤ على الرغم من أن العوامل الشخصية تلعب دورا مهما في الإنتاج الإبداعي .

1 - سناء نصر حجازي ، تنمية الابداع و رعاية الموهبة لدى الاطفال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 2009، ص113

2 - تايغة قطامي و آخرون ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، جامعة القدس المفتوحة الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، القاهرة، 2008 ، ص ص65-66.

* التحصيل الدراسي : وهو أحد الوسائل للتعرف على المتفوقين عقليا ، باعتبار التحصيل أحد المظاهر الأساسية للنشاط العقلي التي تساعد على التنبؤ بالأداء في المستقبل ، على الرغم من أن العلاقة بين التحصيل الدراسي و الإبداع ما زالت غير مؤكدة .

* السيرة الذاتية : وهي إحدى الطرق التي تستخدم في معرفة الصفات التي يتصف بها ، معتمدة على تاريخ الفرد وطفولته و البيئة التي يعيش فيها .

* إقامة المسابقات المتعددة و المعارض المدرسية : ومن الأساليب المتعارف عليها في المدارس حاليا إقامة المسابقات الفكرية و الأدبية و الفنية و الرياضية التي تجري بين الفصول الدراسية في المدرسة الواحدة أو بين مجموعة من المدارس ، وقد تشمل أيضا إقامة المعارض المختلفة لإبراز مظاهر النشاط المدرسي وكذلك العروض الموسيقية و المسرحية وإقامة الحفلات وهي لا شك تمثل فرصا ثمينة لاكتشاف المواهب و التعرف على شخصيات المبدعين . [1]

إلا انه حسب hog et cudmore فقد ثبت أن دقتهم في اختيار المبدعين لم يتجاوز 50% لذلك فقد اقترحوا ما يأتي وذلك لزيادة فاعلية ودقة المعلمين في الترشيح لأي برنامج أو مشروع للمبدعين:[2]

- تدريب المعلمين لمعرفة البرنامج او المشروع .

- مشاركة مدير المدرسة و الاختصاصي الاجتماعي و النفسي للمعلم في عملية الاختيار.

- استخدام نموذج للترشيح، يمكن للمعلم أن يسترشد به عند عملية الاختيار والنموذج التالي يوضح ذلك :

نموذج ترشيح

❖ معلومات شخصية :الاسماللقب

تاريخ ومكان الميلاد.....عنوان السكن.....

المدرسةالهاتف.....

❖ شهادة التحصيل الدراسي:وتتضمن علامات الطالب في السنوات الثلاث الأخيرة بما فيها السنة الحالية في جميع المواد الدراسية وذلك حسب الشهادات الدراسية إذ يحسب متوسط المعدل النهائي للسنوات الثلاث الأخيرة بما فيها السنة الحالية كما يؤخذ بعين الاعتبار نشاطات الطالب المختلفة العلمية و الثقافية و الدينية و الاجتماعية... الخ .

1 - سناء نصر حجازي ، مرجع سابق ،ص114

2 - محمد جهاد جمل زيد الهويدي ، أساليب الكشف عن المبدعين ، دار الكتاب الجامعي ، العين، الإمارات العربية المتحدة ، ط 2، 2006 ص ص120-121.

يمكن للفئات التالية المشاركة في عملية الترشيح :

أ - الأسرة: إذ يمكن للوالدين تقديم بعض المعلومات المهمة عن الطفل المبدع وذلك بإجاباتهم عن أسئلة لها علاقة بنمو الطفل في مختلف مراحل النمو التي مر بها ، على أن يزود الأهل بالمعلومات الضرورية عن مفهوم الإبداع حتى تكون إجاباتهم دقيقة ومفيدة.

وقد تتضمن الأسئلة أسئلة عن قدرة الطفل في الكلام وهل يفوق أقرانه في الكلام؟ وهل يسأل أسئلة مهمة أو ذات مغزى باستمرار ؟ هل يركز انتباهه على موضوع أكثر مما يستطيع أقرانه التركيز؟ كما يمكن أن يسأل الأهل عن الكتب التي يميل لقراءتها و عن الانجازات التي حققتها ...الخ.

ب - المدرسة: من الضروري قبل اختيار الطلبة المبدعين أن يتعرف المعلمون مفهوم الإبداع و الابتكار ، وذلك حتى يستطيع المعلمون اختيار الطالب المبدع من خلال سلوكه التي يمكن ملاحظتها مثل :- يسأل أسئلة كثيرة - يحب الاستطلاع - ينجز بعض الأعمال التي تستحق التقدير - يثق بنفسه للوصول إلى الحل - يفضل المهمات و الواجبات العلمية الصعبة - يستقل في عمله وفي تفكيره - يبادر في مجال عمله .

ت- الأقران : يمكن الاستفادة من ملاحظات الأقران لترشيح الطالب المبدع وذلك لأن الأقران يعرفون من هو أقدرهم على التحصيل ، ومن الذي يحصل على الترتيب الأول في الفصل ومن الطالب الذي يستطيع حل مسائل الرياضيات دون مساعدة ...الخ .

ث - السيرة الذاتية : ويمكن الحصول على المعلومات عن الطالب المبدع من خلال تكليفه بكتابة بعض جوانب التي تتضمن دراسته ، وتفوقه وانجازاته ، وهنا لابد للجنة أو المعلم أن يقدر تلك المعلومات ويضيفها إلى المعلومات و السلوكات التي يعرفها الطالب .

الاختبارات و المقاييس النفسية :

تعد من الأدوات الموضوعية التي يلجأ إليها الباحثون و الأخصائيون النفسيون في قياس قدرات التفكير الإبداعي ومن أهم الاختبارات الإبداع و التفكير الإبداعي اختبار تورنس للتفكير الإبداعي في الحركة وباستخدام الصور .

أولاً : اختبار " تورنس للتفكير الإبداعي في الحركة :

يتضمن هذا الاختبار مجموعة من النشاطات الفرعية ويقاس فيها الباحث في الغالب القدرات العقلية التي تدل على الإبداع مثل الطلاقة و المرونة و الأصالة و الخيال و الإكمال ...الخ.

النشاط الأول : (الانتقال) وفيه يطلب من الطالب الانتقال من نقطة أ إلى نقطة ب بالمشي أو بالركض

وبطريقة مشوقة وجذابة أو تدل على الإبداع في الإنتاج .

النشاط الثاني : (التقليد) وفيه يطلب من الطالب أن يقلد في حركته أحد الأشياء الموجودة في الطبيعة سواء أكان حيوانا أم نباتا أم جمادا .قلد حركة الأرنب ، قلد حركة الصقر ...الخ.

النشاط الثالث: (عدد الطرق) و فيه يطلب من الطالب أن يوضح عدد الطرق التي يمكن له فيها أن يرمي الكرة ليدخلها في السلة.

النشاط الرابع : (الاستعمالات) وفيه يسأل الطالب عن الاستعمالات الممكنة لعبة اللبن المصنوعة من البلاستيك مثلا.

اختبار تورنس للتفكير الإبداعي الحركي:

الاسم :.....التاريخ :.....

العمر :.....الجنس :.....

المعلم :.....

اسم النشاط	الطلاقة	الأصالة	الخيال
الانتقال			
التقليد			
الطرق			
الاستعمالات			
المجموع			
العلامة النهائية			

ثانيا : اختبار تورنس للتفكير الإبداعي باستخدام الصور:

يتضمن هذا الاختبار ثلاثة أنشطة هي:

النشاط الأول (بناء الصورة) : وفي هذا يعرض على الممتحن صورة لشكل ثم يطلب منه أن يرسم

شكلا بحيث يكون الشكل المرسوم جزءا منه.كما يطلب منه أن يكون الشكل جديدا ،كما

قد يطلب منه أن يضع له عنوانا أو يكتب له اسما ، كما قد يطلب منه أن ينسج من خياله

قصة حول هذا الشكل .

النشاط الثاني (تكلمة الصورة) : هذا النشاط في الغالب يحتوي على بعض الخطوط و المطلوب من

الممتحن أن يكمل الرسم ليعطي شكلا مشوقا وجذابا ، كما قد يطلب منه أن يقترح له اسما أو عنوانا جديدا ، كما قد يطلب منه أن يجعل الرسم يحكي قصة وذلك بإضافة رسوم جديدة وأفكارا جديدة .

النشاط الثالث (الخطوط المتوازية) : وفيها يعطي للطالب مجموعة كبيرة من الخطوط ثم يطلب منه أن يكون منكل خطين شكلا جديدا أو مشوقا ، كما يطلب من الطالب أن يعطي لكل شكل عنوانا أو اسما ، كما قد يطلب منه كتابة قصة عن كل شكل ، أو يطلب منه أن يجعل منه الأشكال تحكي قصة ممتعة.

تعليق على استكشاف القدرات الإبداعية

ليس من السهل استكشاف القدرات الإبداعية عند كل الأفراد ، فقد يفيدنا الوعي و الانتباه على استكشاف القدرات الإبداعية عند البعض إلا أن عددا آخر من الأفراد لا يمكن استكشاف قدراتهم الإبداعية ، ومن الأمثلة على ذلك:

* A. Einstein (ألبرت أنشتاين) لم يستطع الكلام قبل الرابعة ، كما لم يستطع القراءة إلا بعد وكان تحصيله الأكاديمي في المرحلة الثانوية ضعيفا ، حتى أن مدرس الرياضيات كان يركله بالكرسي الذي يجلس عليه و بالغم من ذلك أخرج لنا نظريته المشهورة النظرية النسبية .

* T. Edison (توماس اديسون) قال عنه معلمه انه بليد وكسول وغير ناجح في تعلمه.

* w.Churchill (ونستون تشرشل) كان ترتيبه الأخير في الفصل الدراسي في التحصيل الدراسي وقد رسب مرتين عند الانتقال إلى صف أعلى.

* P.Picasso (بابلو بيكاسو) كان يعاني صعوبة في القراءة و الكتابة في سن العاشرة وقد وضع له والده أستاذا للتقوية وقد اضطر الأستاذ إلى الاستقالة وترك عمله بعد أن يئس المعلم من إمكانية تعليمه.

* L.Pasteur (لويس باستور) قام العلماء بتقييمه وتقويمه، إذ قدروا أنه طالب متوسط القدرة في الكيمياء .

وغيرهم كثير ممن عجز العلماء و المسؤولين عن استكشاف قدراتهم ، مما يزيد في وعينا وإدراكنا أن التعرف إلى الطالب المبدع ليس امراً سهلاً.

المطلب الثاني : رعاية الموهوبين و المبدعين في المدرسة

إن الطالب الموهوب و المتفوق و المبدع بحاجة إلى رعاية خاصة تمكنه من تنمية طاقته إلى أقصى مستوى ممكن ، وهذا يتطلب توفير خدمات متكاملة تتجه إلى تنمية شخصية الموهوب في كافة المجالات وذلك بتذليل الصعاب والمشكلات التي تعترض سبيل نموه السوي وتكفل له سيره المتوازن في دراسته ، كما تساعد المدرسة على تحقيق أهدافه القريبة و البعيدة بالتشجيع فيما تحقق منها وما لم يتحقق ، وتدفعه إلى تحديد إستراتيجية للوصول إلى تحقيق أهدافه .

ويمكن أن تكون النقاط التالية مناسبة لأسلوب التعامل مع الطالب الموهوب و المتفوق دراسيا في المجال التربوي: [1]

- تزويده بنشاطات وخبرات تعليمية إضافية بهدف توسيع معلوماته ، وتسمح بدرجة من التعمق في موضوعات الدروس العادية .وتتيح هذه الفرص المزيد من القراءة و الاطلاع وإجراء التجارب وإعداد البحوث بحيث تكون متفقة مع استعداداته وقدراته وميوله ومستوى طموحه.
- منحه واجبات إضافية عن طريق جمع الطلاب المتفوقين و الموهوبين في فصل دراسي واحد في فترة غير أوقات الدراسة العادية لإعطائهم برنامجا إضافيا يوميا أو في أيام العطلات ، مع توفير الأجهزة و الأدوات و الوسائل التعليمية اللازمة لإجراء التجارب و التطبيقات العملية وذلك على أيدي معلمين أكفاء مختارين لهذه المهمة لرعاية التفوق و النبوغ و الموهبة و الإبداع.
- عدم تقييده بالمرحلة الدراسية التي يمر بها على أساس انه يتعلم أسرع من الطلاب العاديين. وينتقل حسب المعدل الذي يحصل عليه إلى مرحلة أو صف أعلى من الصف الذي يمر به الطلاب العاديين.
- تنظيم مسابقات في البحث العلمي وكتابة الشعر و القصص وتشجيعهم على الابتكار و الاختراع ويتم توفير الخامات و الآلات و الوسائل المعينة لهم على الإنتاج الفني و التقني ونشر إنتاجهم وأعمالهم في معارض خاصة تقام لهذا الغرض .
- وضع مناهج خاصة بالطلاب أصحاب القدرات الخاصة و المتفوقين و الموهوبين و المبدعين ، و التي تنير روح البحث العلمي وتنمي قدراتهم على التفكير و الابتكار.

¹ - سناء نصرحجازي ، مرجع سابق ، ص 129.

المطلب الثالث مشكلات الموهوبين و المبدعين في المدرسة

تحتوي البيئة المدرسية على متغيرات متعددة ووسائل متنوعة تلعب دورا مهما في تنمية الإبداع وصقل الموهبة لدى الأطفال إذا تم استغلالها لصالح الطفل ، وفي المقابل يمكن أن تكون مصدرا لإثارة المشكلات لدى الموهوب فتعرقل نموه وتحد من مواهبه وإبداعاته ولعل من أهم تلك المشكلات ما يلي : [1]

- تثار الكثير من المشكلات في الفصل الدراسي بين الموهوبين و المعلمين بسبب أن الموهوبين كثيرا ما يبحثون عن فرديتهم الخاصة التي تميزهم عن أندادهم في الفصل ، فقد يكثرون من الأسئلة حول القضايا و الموضوعات التي يدرسونها أو حول الأفكار و الحلول التي يطرحونها لمعالجة المشكلات أو أنهم يطرحون حلولاً وبراهين مختلفة غير مألوفة لدى المعلمين أو يسألون أسئلة صعبة ومعقدة ، فيضيق المعلمون و المديرون بهم ذرعا فيلجأون إلى قمعهم أو الاستهزاء بأفكارهم وأرائهم وقد يصفونهم بالمشاكسين و المتخلفين وأنهم يثيرون الفوضى في الفصل الدراسي.

- لما كان الأطفال الموهوبون لا يميلون إلى الحفظ و التلقين ، بل ينتجون أساليب في التعلم مثل التعلم الإكتشافي و البحث عن المعلومات والحقائق بأنفسهم ، أي باستخدام أسلوب التعلم الذاتي ، كما أنهم يعتمدون على أنماط التفكير القائمة على الملاحظة و الاستنتاج و التحليل و التقويم ، أي تلك المستويات العليا في التفكير ، فإنهم كثيرا ما يشعرون بالملل و الضيق عندما يستخدم المعلمون طرائق تقليدية في التدريس تقوم على أساليب التلقين و التفكير النمطي .

- كما أن المناخ المدرسي التقليدي وقلة الإمكانيات المدرسية وعدم توفر الأنشطة المدرسية المتنوعة كالأنشطة الرياضية والموسيقية والفنية وبرامج الرحلات والزيارات ، كل ذلك يبعث على السأم و الملل لدى الأطفال و التلاميذ الموهوبين ويعوق نموهم الطبيعي الحر.

أما رمضان محمد القذافي فقد لخص المشاكل التي يتعرض لها الموهوبين و المبدعين فيما يلي : [2]

* غالبا ما لا يرتاح المدرسون للموهوبين و المبدعين لأنهم لا يحبون الانقياد و التبعية ، كما أنهم مندفعون ومن ذوي الأفكار الغريبة ، وغير تقليديين ، ويبحثون عن التغير في المجالات التي تتطلب إظهار روح المغامرة ، ويميلون إلى الفوضى وعدم النظام .

1 - نفس المرجع ، ص ص 100-101.

2 - رمضان محمد القذافي ، مرجع سابق ، ص ص 158-159.

* عدم اهتمام الموهوبين و المبدعين بالحصول على درجات عالية وانعدام الرغبة لديهم في تكملة الواجبات المدرسية .

* صعوبة تعامل المدرسين مع الموهوبين و المبدعين ، نظرا إلى أن المجتمع لا يثق فيمن يقومون بأعمال غريبة أو ذوي السلوك المختلف ، كما يرفض قبول السلوك الذي يخرج عن الإجماع ، فغالبا ما يشعر الموهوبون و المبدعون بالرغبة في البعد عن الآخرين و الركون إلى جو الانطواء و العزلة .

* من الملاحظ أن أهم ما يميز الطالب الموهوب أو المبدع هو ارتفاع عامل السيطرة لديه مما يجعله يفضل العمل منفردا في كثير من الأحيان ، وممارسة التفكير المستقل ، ولديه الرغبة في التوصل إلى حلول لمشاكله بمعرفته. غير أن تلك الرغبة عادة ما تصطدم بطرق التربية التقليدية التي تفرض أنماطا من السلوك الوظيفي و الاجتماعي تتعارض وتلك الاتجاهات لدى الطفل الموهوب أو المبدع ، مما يؤدي إلى اصطدامه بمدرسيه و مربيه في كثير من المواقف اليومية.

المبحث الثالث : دور المدرسة في تنمية الإبداع لدى التلاميذ

إن المدرسة المبدعة هي المدرسة التي تشجع وتنمي الإبداع الفردي والجماعي ، ولا بد أن يقود المدرسة المبدعة جماعات (قيادة تشاركية)، فإذا أرادت مواكبة التطور والتكنولوجيا ، لا يديرها مدير بمفرده ، بل تديرها جماعة من المعلمين وبإشراف من المدير ، وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي ، وتوزيع الأدوار ، و المشاركة في القرار ، وهذا لا يعني تنازل المدير عن سلطته ومكانته ، وبلا شك فإذا وجه المدير القادر على التطوير و التنمية المهنية و الإبداعية و المتدرب على توظيف التقنيات الحديثة ، فإن المدرسة تصبح قادرة على تحقيق أهدافها وضرورة وجود رؤية مشتركة للجهازين (الفني و الإداري) بالمدرسة ، لأنه ينمي لديهم المساءلة الذاتية ، وهنا تكمن أهمية المدرسة المبدعة بالرؤية المشتركة ، إذ تساعد على صياغة المناخ المناسب ، و الإبداع وتحقق الولاء و الانتماء للمدرسة من خلال تنمية المعلمين في تأدية وظائفهم . [1]

ومن مواصفات المدرسة المبدعة [2]

- السماح بفتح الفصول الدراسية في أوقات إضافية تعقب الدوام المدرس في إطار إشرافي تنظيمي لانجاز أنشطة وواجبات .

¹ - الحقل سليمان ، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية ، دار شبل للنشر و التوزيع ، ط3، الرياض 2003، ص 15-16.

² - قمير محمود ، الإبداع في الثقافة و التربية ، دار الثقافة ، الدوحة ، 1997 ، ص 101.

- تنوع تخصص المعلمين في المدرسة من (فن - رياضة - موسيقى...) .
 - سلامة الأقسام المدرسية من الدمار و التجهيز بأحدث الإمكانيات .
 - الفصول المدرسية معتدلة الكثافة (30) طالبا على الأكثر .
 - مرونة جدولها المدرسي بحيث يسمح ممارسة الأنشطة و الهوايات المختلفة .
 - نبث إدارتها روح التعاون بين المعلمين و العاملين و الطلاب .
 - تشجيع المعلمين على المغامرة و المبادأة في اختيار وتنظيم وتدريس مواد المقررات الدراسية.
- وتعتبر المدرسة بمكوناتها (المدير - المعلم- المتعلم- المنهاج) أساس نجاح أو فشل التعلم ، و التعليم غايته تنمية قدرات التلميذ وتحقيق التطور له و لمجتمعه ، وعليه فان المؤسسة التربوية(المدرسة) التي أوجدها المجتمع كان دورها التربية و التعليم ، ومن هنا أيضا كان المنهاج وطرق التدريس أداة المدرسة وهو ترجمة عملية لأهداف المدرسة وخططها واتجاهاتها في المجتمع .ومن خلاله نتطرق إلى دور المدرسة في تنمية الإبداع من خلال مكوناتها (المعلم – المدير- طرق التدريس- الأنشطة التعليمية).

المطلب الأول : ادوار المعلم في تعليم التفكير الإبداعي

يقوم المعلم المبدع في أثناء عملية التدريس بالأدوار الرئيسية التالية :^[1]

- مخطط : ينظم المعلم بعناية في خطط دروسه اليومية وخطط وحدات الدروس أهداف الأداء ، والمحتوى متداخل الفروع المعرفية وعينات الأسئلة و المواد التعليمية والنشاطات الخيرية التي من شأنها تحديد أهداف التعليم ووسائل تحقيقها.
- مشكل للمناخ الصفي : توطيد مناخ جماعي متماسك ، يقدر فيه التعبير عن الرأي ، و الاستكشاف الحر و التعاون و الثقة بالنفس،و الدعم ، والتشجيع.
- مبادر : يعمل على إثارة حب الاستطلاع و الاهتمام لديهم وعلى حفزهم إلى الاستسقاء في عدد من الاتجاهات المثمرة ، والاهتمام بالمشكلات المطروحة ، ويستخدم أسلوب طرح الأسئلة لاشتراك الطلبة بفاعلية.

¹ - محمد حمد الطيبي ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط3، عمان، 2007.

- مركز: من أصعب الأدوار التي يواجهها المعلم في التعلم المبني على الخبرة توجيه انتباه الطلبة وطاقتهم نحو عناصر المواد الدراسية و المهارات المهمة التي تقدم لهم ،فأحيانا تنتاب الطلبة مشاعر الحماس الشديد أو الضجر من جوانب خاصة لمشكلة أو موضوع .
 - محافظ مواصل : إن أسهل مهمة يمكن أن يمارسها المعلم هي إثارة اهتمام الطلبة بقضايا ممتعة و حقيقية ، وإنما الصعوبة التي يواجهها هي في الحفاظ على انتباههم ، وإعادة شحذ همهم في وجه الكثير من العوائق التي تعترض حل المشكلات و الإبداع .
 - مصدر للمعرفة : إذ يقوم بإعداد المعلومات وتوفير الأجهزة و المواد اللازمة للطلبة لاستخدامها وعندما يسأل عن الإجراءات و المواد و التفصيلات وسير العمل فانه يحرص على الإجابة تلك التي تسهل على الطلبة الاستقاء و التعلم بالخبرة.
 - نموذج وقدوة : يقوم المعلم بوصفه نموذجا بعرض السلوك الذي يبين انه شخص مهتم محب للاستطلاع ، ناقد في تفكيره و قراءته ، ويستطيع الطلبة ملاحظة الفرق بين ما يقوله المعلم وبين ما يفعله .
 - موجه للأسئلة : من الأدوات المهمة في التعليم القائم على الخبرة توجيه الأسئلة ، فعندما يقوم المعلم بتأدية كل دور من الأدوار السالفة فانه يطرح الأسئلة الملائمة ذات المعنى لتعزيز التعلم بالخبرة .
- إذا انس المعلم في بعض تلاميذه قدرة على الإبداع ،فان عليه أن ينمي هذه القدرة ويبدل الجهد الكبير لاصطفاء أولئك التلاميذ ذوي القدرات العقلية المتميزة بتقريبهم إليه وتشجيعهم على المزيد من التفكير طبعاً من دون أن يهمل الآخرين ويمكنه أن يفعل ذلك من خلال : [1]
- تكليف هؤلاء الطلاب المتميزين بقراءة بعض القصص التي يختارها لهم من مكتبة المدرسة ، وبعد ذلك تكليفهم بكتابة قصص جديدة ، ثم يعيد توزيعها عليهم ،ويطلب منهم وضع عناوين متعددة لكل قصة ، فمثل هذا العمل ينمي القدرة على الطلاقة اللفظية و الفكرية لدى الطلاب .
 - تكليف الطلاب المتميزين بذكر استعمالات كثيرة مختلفة لأشياء معروفة كالحبل و الورق وما شابه ذلك، ففي هذا تحد للعقول كي تتفق مواهبها وينطلق خيالها .
 - استخدام الألغاز في التدريس وان يطلب المعلم من تلاميذه صياغة الغاز حول بعض المواد التعليمية التي يقدمها إليهم .

¹ - سناء نصرحجازي ، مرجع سابق، ص88.

ويشير نبيل السيد حسن [1] إلى أن من أهم عوامل البيئة المدرسية دور المعلم في تشجيع الإبداع لدى الأطفال، لأن المعلم يلعب دوراً مهماً في تيسير الابتكار للتلاميذ وإكسابهم المهارات الابتكارية في المدرسة، وهناك مبادئ أعدها "تورانس" يستخدمها المعلم في تدريب تلاميذه على الابتكار هي :

احترام أسئلة التلميذ واحترام الخيالات التي تصدر عنه، وإظهار أن أفكارهم ذات قيمة ، السماح لهم بأداء بعض الاستجابات دون تحديد تقويم ، وتأثير المعلمين المبتكرين في مواجهة حاجات الطلاب ، وإدراك المعلمين لبيئة الفصل الواقعية، وإدراك التلاميذ لبيئة الفصل المفضلة . وأظهرت الدراسات أهمية قيام المعلم ببناء الثقة عند التلاميذ ، وعدم التفريق في المعاملة بينهم، و الإيجابية و الوضوح و العمل على توفير بيئة جيدة للتفكير، وان يشجع المعلم الخيال الابتكاري ، وتطبيق بعض البرامج المعدة لتنمية الابتكار وأن يوفر الأمن النفسي للطلاب المبتكر ، وان يتجنب تأنيب التلاميذ المبتكرين ، ويضع الطلاب المبتكرين على المنافسة ، ويعدل سمات الشخصية المعوقة ، ويستخدم الطرق الفردية و الجماعية في تنمية الابتكار.

كما يذكر " تورانس " انه يمكن للمعلم من تنمية التفكير الإبداعي عند تلاميذه عن طريق المقترحات التالية: [2]

- ينبغي على المعلم أن يعرف المقصود بالإبداع وعناصره (الأصالة والمرونة والطلاقة ...) ، وينبغي عليه أن يكافئ الطفل على تعبيره بفكرة جديدة أو مواقف إبداعية.
- ينبغي على المعلم أن يشجع استخدام التلميذ للأشياء و الموضوعات الأفكار بطرق جديدة وان يختبر هذه الأفكار بطريقة منتظمة.
- لا ينبغي على المعلم أن يحاول إجبار الطفل أو الطفلة على استخدام الأسلوب الذي يتبعه في حل المشكلات .
- ينبغي على المعلم أن يكون نموذجاً للتفتح العقلي في المجالات المناسبة .
- يمكن أن يستعرض المعلم الحلول الجديدة عندما يقوم بالتعليق على استجابة الطفل أو الطفلة بعد حل مسألة ما أو مشكلة معينة.
- يمكن تدريب الأطفال على أسلوب حل المشكلات من خلال دراسة الموضوعات التي يتضمنها المنهج الدراسي.

1 - نبيل السيد حسن ، سيكولوجية الإبداع ، دار فرحة للنشر و التوزيع جامعة المنيا ، ط1 ، 2006 ، ص 69 .
 2 - محمد عبد الحليم منسي ، الروضة وإبداع الأطفال ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1994 ، ص ص 60-61 .

- ينبغي على المعلم أن يخلق المواقف التي تستثير الإبداع عند الأطفال كأن يتحدث عن الأفكار الجريئة و أن يعطي أسئلة مفتوحة .
- ينبغي على المعلم أن يتأكد من أن اطلاع الأطفال على مبتكرات الأدباء و الشعراء والفنانين و العلماء لا تقلل من تقديرهم لمبتكراتهم الخاصة.
- ينبغي تشجيع الأطفال على الاحتفاظ بأفكارهم عن طريق تسجيلها في يوميات أو في كراسات خاصة بهم أو في بطاقات للأفكار .
- ينبغي على المعلم التأكد من أن قدرة الطفل الإبداعية مشمولة بتشجيعه على تطبيق أفكاره الإبداعية في المجالات المختلفة .
- ينبغي على المعلم عدم تشجيع الطفل على التقدير السالب لنفسه كأن يقول أنني لن افعل شيء يختلف مطلقا عن الأشياء العادية .وفي هذه الحالة ينبغي على المعلم أن يجعل أطفاله يتوقفوا عن عمل تقويمات سلبية وان يتعلموا أن يقولوا لأنفسهم انا لدي أفكار أصيلة ، إنني أتضايق من أفكار الآخرين .

وباختصار فان على المعلمين في حاجة إلى التدريب على تطويع سلوك الأطفال ليكون سلوكا إبداعيا .وعليه أن يساهم في تهيئة البيئة الغنية بالمتغيرات الصالحة لتنمية الإبداع عند الأطفال .

التقدير العام لإبداع المدرس :

إن المؤشر العام في إبداع المدرس يكمن في درجة طلبته في تعلمهم ، وبعبارة أخرى يمكن قياس درجة إبداع المدرس من خلال إبداع طلبته ، فالطلبة المبدعون يعكسون إلى حد كبير درجة إبداعية المدرس .

وحتى يكون المدرس مبدعا لابد أن يهيئ إبداعية تتيح للطلبة مواهبهم وقدراتهم الإبداعية،و المدرس المبدع يشارك أو يرافق نشاط طلابه في البحث و التقصي و الاكتشاف و التجريب ، وإذا تعلم الطلبة بهذا الأسلوب فإنهم سيكونون قادرين على اكتساب أنماط سلوكية ومهارات عملية تساعد على مواجهة وحل مشكلات في مستويات أعلى وعلى المدرس أن يتحلى بالصفات الآتية: [1]

- الاهتمام بالطلبة كأفراد كل منهم له قدراته واستعداداته وميوله ومواهبه .
- مساعدة الطلبة كي يصبحوا أكثر حساسية للمثيرات البيئية ومواجهة مشكلاتها الاجتماعية و الاقتصادية .

¹ - منى يونس البحرى ، التربية الإبداعية ، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2007 ، ص ص 68- 69.

- ألا يعد نفسه المصدر الوحيد للمعرفة بل ينبغي أن يعترف بأخطائه ونواحي ضعفه .
 - يقدر الإبداع و المبدعين ويتمتع باتجاهات ايجابية نحوهما .
 - يسمح لطلبته بحرية العمل و التعبير واختيار الأنشطة القريبة المتصلة بحباتهم ويطور أساليب التسامح اتجاه الأفكار و التعامل معها بانفتاح.
 - توفير المصادر و المواد التعليمية التي تيسر استخراج الأفكار و المبادئ و التعاون مع زملائه لخلق بيئة إبداعية في المدرسة.
 - تشجيع الطلبة وتنمية قدراتهم على القراءة و المطالعة الحرة وارتياذ مكتبة المدرسة و المكتبات العامة وزيارة المعارض .
 - تشجيع العمل الجماعي الايجابي و الثناء عليه وينبغي للمدرس أن لا يهزأ بأفكار الطلبة حتى وان بدت غريبة .
 - استخدام وسائل التعلم المختلفة لتوليد الأفكار وإثارة الأسئلة .
 - انتقاد المناهج و الكتب المدرسية وإثرائها بأشكال من الخبرات التربوية الإضافية المناسبة في داخل غرفة الصف.
- مواصفات المدرسين المؤثرين على عوامل الموهبة و الإبداع :
- مما لا شك فيه أن المدرسة تستطيع بما لها من مركز اجتماعي وما لديها من إمكانيات بشرية وفنية أن تلعب دورا هاما في تنمية عوامل الإبداع متى وجدت ، كما يمكنها تشجيع التلاميذ على ممارسة عملية التفكير الإبداعي متى توافرت لديهم الإمكانيات اللازمة .ويقف المدرسون في مقدمة تلك العوامل و الإمكانيات البشرية إذ ما تحلوا بسمات خاصة أهمها : [1]
- أن يكونوا غير تقليديين وإلا يفرضوا الأساليب التقليدية أثناء ممارستهم لنشاطاتهم المهنية.
 - ألا يعتمد المدرس بشكل رئيسي على كتاب مدرسي مقرر واحد ، وإنما يجب استخدام أكثر من كتاب .
 - أن يشجع المدرس طلبته على مناقشة وجهات النظر المتعارضة ، وان ينصتوا باهتمام إلى الآراء المخالفة .
 - أن يعمل المدرس على مكافأة وتعزيز روح المبادرة .

¹ - رمضان محمد القذافي ، رعاية الموهوبين والمبدعين ، المكتبة الجامعية الازارطية ،الإسكندرية، 2000 ،ص 147.

- تميز المدرس بكثرة المطالب والنشاط ، وإتقان المادة العلمية ، بحيث يصبح نموذجا للمدرس المثالي ومن ذوي الأدوار البارزة في مجاله المهني .

المطلب الثاني: إسهامات مدير المدرسة والأخصائي الاجتماعي في تنمية التفكير الإبداعي
يعتبر مدير المدرسة احد العناصر المهمة في تطوير التفكير الإبداعي لدى الطلبة في المدرسة، لذلك فان التحدث عن الإبداع في هذا المجال سيتم وفق ظروف مدرسية متضمنة الظروف التي يهيئها مدير المدرسة، والعناصر المدرسية التي تتعلق بالمدرسة.
ويجب على مدير المدرسة تهيئة الظروف المناسبة ، ورعاية قدرات المعلمين و الطلاب المبدعين واتصافه بالتسامح و المرونة في تنفيذ الجداول المدرسية ، وضرورة إظهار الأعمال الإبداعية وإعداد المعارض في المناسبات.

❖ إثراء المناهج و الخبرات: إن لمدير المدرسة دورا في اغتناء المناهج بالخبرات اللازمة بالاشتراك مع المعلمين لجعله أكثر مناسبة واتفقا مع حاجات الطلبة المبدعين . ويمكن بالتنسيق و التعاون ما بين المدير و معلمي المدرسة أن تثري المناهج الدراسية ، وذلك عن طريق : [1]

* إعداد وسائل سمعية وبصرية لخدمة الأهداف الإبداعية المحددة ، وذلك لان توفيرها وتوظيفها في التعليم يسهم في رقي التفكير ودفعه ليصبح تفكيرا إبداعيا في حدود فقرات دراسية يتضمنها درس أو وحدة .

* الدعوة إلى تبسيط لغة درس أو وحدة أو إعادة صياغتها بما يجعلها أيسر للتعلم ، وأكثر قدرة على خدمة الأهداف التربوية .

* تهيئة فرصة لبناء نصوص أو فقرات تكمل الكتاب المقرر مما يمكن أن يقع في متناول أيدي الطلبة، ويمكن للطلبة الاعتماد على بعض الفقرات المتضمنة في الصحف أو الكتب المرجعية أو المجالات ، لبناء نصوص حيوية تثير لديهم خبرات تفكيرية ، بحيث تستثير لديهم أنماط تفكير إبداعية.

*المساهمة في تحليل الكتاب المدرسي للوقوف على محتواه من اجل مساعدة المعلمين على وضع خطط منظمة لتيسير تعلمها ، وجعلها أكثر ملائمة لأهداف التفكير الإبداعي،

¹ - نايفة قطامي واخرون ، مرجع سابق، ص 153.

وتدريب قدرات الطلبة على الإبداع.

* المساهمة في توضيح الأهداف التربوية للمنهاج المقرر ، وبيان علاقتها مع فلسفته التربوية ، ومدى ملائمة ذلك لخطة برنامج تدريب التفكير الإبداعي .

* مساعدة المعلمين على وضع خطط علاجية لتحسين عمليات التفكير والتعلم لدى الطلبة لنقلهم من ممارسة العمليات الذهنية التقليدية إلى عمليات ذهنية إبداعية.

* تبني طرائق تعليمية جديدة ، مثل تبني التعليم بالحاسوب .

* تغيير في أساليب التعليم .

* تطوير نظام الاختبارات وتقويم الطلبة .

❖ توجيه المعلمين في المدرسة والعاملين في المدرسة نحو ممارسة الإبداع و التدرب عليه

،وتوفير المناخ المناسب له ، ومن واجبه تقديم التسهيلات اللازمة لرعايته عند المعلم ،

و ضرورة إلحاق المعلمين ببرامج تأهيل إبداعية أو ورش عمل . [1]

❖ توفير الإمكانيات المتاحة لتنمية الإبداع .

❖ استخدام الأسلوب المناسب للاستفادة من أفكار المعلمين و الطلاب عن طريق عقد اجتماعات

دورية ، تحفيز المعلمين على التجريب ، تشجيع تبادل زيارات الأقران بين المعلمين ،

محاولة إثراء خبرات معلميه وتوظيفها ومكافئة المعلم الذي يقدم مهارات إبداعية.

❖ توفير البيئة المدرسية الملائمة للتعليم .

❖ توطيد العلاقات مع المجتمع المحلي.

❖ إطلاق العنان للمعلمين ، ويكون ذلك من خلال تفويض الصلاحيات ، و اللجوء لأسلوب

الحوار والمناقشة الهادفة.

❖ تجنب استخدام التعليمات الصارمة .

❖ طلب المدير مساعدة أولياء الأمور عند الحاجة ،ويحاول اطلاعهم على المشاكل التي تواجه

المدرسة ، ومستوى الطلاب ،وتنبيههم إلى ضرورة تنمية عقول الطلاب وحثهم على البحث

عن وسائل وأساليب تنمي التفكير الإبداعي .

¹ - الألوسي صائب احمد ، أساليب التربية المدرسية في تنمية التفكير الابتكاري ،رسالة الخليج العربي ، عدد15، 1985، ص71.

أوضحت الدراسات إن مدير المدرسة لكي يحقق مناخا ابتكاريا يجب أن يتصف دوره بعدة صفات منه أن يكون اجتماعيا ، ويقدر التدريس ، و التعليم الابتكاري ، وان يسهل الاتصال مع المدرسين وان يشعر المدرسون بأنه يقدر الابتكار ، وان يشعر التلميذ بالحرية داخل المدرسة و الفصل الدراسي ، وان يساعد التلاميذ على ممارسة الأنشطة المتعددة المتنوعة ، وان يرحب بالافتراضات الجديدة سواء من المعلم و التلميذ ، وان يؤثر المدير تأثيرا ايجابيا في شخصية التلاميذ و المعلمين ويوفر الإمكانيات اللازمة ، لتنمية الابتكار و الفهم السليم للإدارة و الاهتمام بالأنشطة و البحوث التربوية ، وان يحدد قدرات المبتكرين وحاجاتهم الفنية ، وتوفير الوسائل المهنية للتلاميذ مثل الخرائط و الرسوم الإحصائية والشرائح و الأفلام التعليمية وتدريب المعلمين على أسلوب التفاعل اللفظي داخل الفصل ، وتخصص المعارض المدرسية لبعض أنشطة التلاميذ المبتكرين ، وتشجع التلاميذ المبتكرين في لوحة الشرف في المدرسة و الإعلان عنها وتنظيم الاجتماعات و الرحلات خارج المدرسة ، ويسمح للمبتكر أن يتحمل المسؤولية وتوفير الخبرات التي تشجع على الابتكار لدى التلاميذ من خلال المناقشة وان تعمل إدارة المدرسة على التعاون بينها وبين الأسرة بغية تنمية الابتكار لدى الأطفال .

- خصائص مدير المدرسة الذي يهيئ الفرص للتدريب على الإبداع

إن السمات التي ينبغي أن يتصف بها المدير حتى ينجح في تأسيس البرنامج التدريبي وبنائه وتنفيذه لتطوير قدرات الطلبة الإبداعية ، وهي كالآتي : [1]

- أن يشعر المعلمين بتقديره للإبداع و التدريس الإبداعي .
- أن يكون مستعدا لتقبل الآراء المعارضة لرأيه .
- أن يشجع المعلمين و العاملين على التجريب و الاختبار بدون خوف .
- أن يتجنب إثقال كاهل المعلمين بالواجبات الإضافية الكثيرة .
- أن يهيئ الظروف المناسبة لاختبار الأفكار الجديدة مع تقبل النتائج مهما كانت .
- أن يخطط وينفذ برامج للتخطيط طويل المدى للتدريب على الإبداع .
- أن تشكل اجتماعاته أداة لتقويم الآراء و الخبرات بطريقة بناءة بدون تعريض أو نقد .
- أن يعد خبرات الفشل طريقا للوصول إلى أفكار جديدة .
- أن يشجع على مشاركة وتبادل أعمال المعلمين التي تتصف بدرجة من الإبداعية مع بعضهم بعضا
- أن يهيئ الفرص و المناسبات للمعلمين الجدد لكي يعبروا عن أفكارهم وأرائهم ، ويمارسوها

¹ - نايفة قطامي واخرون ، مرجع سابق، صص 367-368.

ويتبادلوها مع بقية أعضاء هيئة التدريس .

- أن يسهل الاتصال بين معلمي المدرسة وسائر المعلمين الذين يعملون في المدارس الأخرى و المعنيين بأمور الإبداع و القضايا الإبداعية وبرامجها .
- أن يكون دائم الاتصال باستمرار مع معلمي المدرسة ، على أن يتيح لهم فرص اتخاذ القرارات بأنفسهم دون أن يتعارض مع مصلحة الطلبة و المدرسة عموما .
- دور الأخصائي الاجتماعي في اكتشاف و رعاية المبدعين
- دور الأخصائي الاجتماعي في اكتشاف المبدعين

من المناسب للأخصائي أن يتخذ الخطوات التالية لاكتشاف التلاميذ الموهوبين أو المبدعين : [1]

- الخطوة الأولى الترشيح ويتم في ضوء تقديرات المدرسين واشتراك أولياء الأمور ونتائج الاختبارات المدرسية وفعاليات التلاميذ في الأنشطة المدرسية والتي تكشف عن قدرات التلميذ ومواهبه.

- الخطوة الثانية التعرف ويتم في هذه الخطوة تطبيق مجموعة من الاختبارات و المقاييس الموضوعية في الذكاء و اختبارات التحصيل و الميول .
- الخطوة الثالثة الاختيار ويتم اختيار التلميذ لنوع البرنامج الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته ورغبته
- الخطوة الرابعة متابعة التلميذ لمعرفة مدى نجاحه او فشله و للتعرف على مدى دقة الحكم على موهبته

ومن المناسب تشكيل لجنة في كل مدرسة تضم مدير المدرسة و الأخصائي الاجتماعي أو الأخصائي النفسي ، وبعض المدرسين تهتم بجمع المعلومات عن التلاميذ الذين تظهر عليهم علامات الموهبة في مجال ما ، على أن تزود المدرسة بالمعلومات عن خصائص الموهوبين و سماتهم .

دور الأخصائي الاجتماعي في رعاية الموهوبين

يمكن تحديد دور الأخصائي الاجتماعي في رعاية الموهوبين فيما يلي [2]

- اكتشاف التلاميذ الموهوبين ودراسة حالة كل منهم.

¹ - محمد سيف الدين فهمي ، الكشف عن الموهوبين ورعايتهم ، المؤتمر القومي للموهوبين ، وزارة التربية و التعليم ، القاهرة ، 9-10 افريل 2000، ص 86.

² - أيمن حبيب ، نادية حسن ، تصميم وإعداد مواد تعليمية مقترحة للطلاب المتفوقين بالمرحلة الثانوية العامة في مصر، دراسة تجريبية ، المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية ، القاهرة ، 1999، ص ص 51- 52

- تقديم البرامج و الأنشطة الإضافية ذات المستوى الرفيع.
- إتاحة فرص القراءة و الدراسة و البحث و التجريب و التطبيق.
- التعاون مع المعلمين والإداريين في رعاية الموهوبين.
- إعداد برامج أنشطة فردية .
- التعاون مع الأولياء لتنمية مهارات التعلم الإبداعي و التعلم الذاتي للتلاميذ الموهوبين .
- عمل سجلات مدرسية تحتوي على كل المعلومات و البيانات اللازمة لرعايتهم .
- وضع خطة لمكافأة التلاميذ الموهوبين وتحفيزهم .
- إجراء حوارات منظمة مع التلاميذ لتنمية قدراتهم اللغوية و التعبيرية ، و الأخذ بآرائهم.
- تدعيم الصلة بين المدرسة و الأسرة.
- تنظيم الرحلات العلمية والترفيهية والإشراف عليها

المطلب الثالث : طرق التدريس و البرامج التعليمية وتأثيرها على الموهبة و الإبداع

إن القصد بالطريقة الأسلوب الذي يتبعه المعلم في تدريسه ، والمعلم الايجابي هو الذي يحسن اختيار الطريقة أو الأسلوب المناسب للموقف التعليمي الذي يعمل من خلاله على تحقيق الأهداف التربوية العامة وأهداف مادته ، وطرق وأساليب التدريس متنوعة وعديدة ، ولكل مادة طرقها وأساليب تعليمها الخاصة بها .

وان أفضل طرق التدريس هي التي تجعل التلميذ محورا للعملية التعليمية فتعمل على جعله طفلا ايجابيا ، بحيث يستطيع أن يناقش ويحاور ويسال ويشارك، ويشير "نبيل السيد حسن " إلى أهم عوامل البيئة المدرسية : [1]

- استخدام الأنشطة التعليمية وأساليب وطرائق التدريس التي تشجع على تنمية الإبداع لدى التلاميذ : حيث أشارت الدراسات أننا نحتاج إلى أساليب فعالة في تنمية التفكير الابتكاري للمعلمين و التلاميذ معا ، فمن الدراسات التي أشارت إلى تنمية وعي المعلمين باستخدام أسلوب التعليم البرنامجي أو استخدام التعليم الذاتي في تنمية القدرة الابتكارية وممارسة الطفل المناشط التربوية وهناك دراسات تناولت استخدام المعلمين لطريقتي دائرة التعليم في ابتكار المعلم وتفاعله مع الطلاب و المعلمين من استخدام أسلوب حل المشكلات.

¹ - نبيل السيد حسن ، مرجع سابق، ص 70.

• استخدام المناهج والمقررات الدراسية التي تشجع على تنمية الإبداع لدى التلاميذ: وأشارت الدراسات إلى اعتماد المناهج الحالية على تزويد التلاميذ بالمعلومات ، وتعود تلاميذنا على الاستظهار والحفظ والتذكر، وانه يسيطر على المناهج محتوى مغلق تقاربي، وتبرز أهمية تطوير المناهج و المقررات الدراسية التي تشجع تنمية الابتكار حيث أوضحت الدراسات انه لابد وان تشمل المناهج المفاهيم القيم الجديدة التي تساعد على تحفيز الابتكار لدى التلاميذ وتزويد المقررات الدراسية بمجموعة من الاستفسارات التي تتحدى قدراتهم وتناسب إمكانياتهم العقلية واحتواء المقررات على موضوعات دراسية دافعية لتنمية الابتكار وتزويد المناهج بمواد دراسية ويمكن تحويلها إلى خطط عمل في الواقع لدى التلاميذ. وتشير الدراسات أيضا إلى تزويد المقررات بخبرات إبداعية و التركيز على المهارات و المفاهيم المطلوبة لتنمية التفكير الابتكاري واستخدام المعلم لأسلوب لعب الأدوار و المناقشات المفتوحة و التمثيل ، والدراما المسرحية ، و الارتجال ورواية القصص ، ومعرفة دور البرامج التعليمية التي تشجع على الابتكار و التنمية في جميع المواد الدراسية مثل العلوم و الرسوم و الموسيقى و الرياضيات و التصوير .

إن من الأمور التي يجب الاعتناء بها لتنمية التفوق و الإبداع هي طرق التدريس ،فهي قادرة على إثارة الطلبة ودفعهم للقيام بعمليات التفكير المستقل ، واختبار صحة أفكارهم ، ويشير في هذا الخصوص "هادون و ليتون" إلى مجموعة من النتائج التي توصلوا إليها في أبحاثهما عن علاقة طرق التدريس بالموهبة و الإبداع وهي كما يلي : [1]

- إن نجاح المبدعون و المبتكرون يرتبط بشكل ايجابي بتوفر جو يتميز بالحرية و التسامح بالمدرسة ، كما يرتبط بأساليب التعليم التسلطية.
- أن هناك علاقة سلبية ما بين التعبير عن الإبداع بين طلبة المدارس الابتدائية وسلوك المدرس المتميز باستخدام وسائل التوبيخ و التحقير و العقاب البدني .
- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ما بين الإبداع واستخدام المدرس لأساليب التعزيز ، وخاصة إذا ما اقترنت الأخيرة بمظاهر الاهتمام الشخصي الذي يبديه المدرس لأفكار تلاميذه مع الابتعاد عن عمليات التقييم التقليدية.

¹ - رمضان محمد القذافي، مرجع سابق، ص231.

- وتشير نتائج الدراسة بشكل عام إلى أن موقف المدرس ، وطرق التدريس المستخدمة تعتبر من العوامل المؤثرة على درجة التفكير التباعدي لدى التلاميذ .

البرامج التعليمية الخاصة بالموهوبين و المبدعين

إن المهمة الأساسية للمدرسة هي مساعدة جميع التلاميذ على الاستفادة مما لديهم من قدرات عقلية ومهارات ذهنية ومساعدة الموهوبين و المبدعين على وجه الخصوص على تطوير قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم الخاصة وعلى تنمية شخصياتهم .وسواء كان التلاميذ من العاديين أو من المتأخرين دراسيا أو من الموهوبين و المبدعين فإنهم يحتاجون جميعا إلى مناهج دراسية وبرامج تعليمية مصممة بشكل يبعث التحدي في نفوس التلاميذ بشكل ايجابي .

ويقدم لنا العلماء و المربون مجموعة من الآراء ووجهات النظر فيما يخص شكل البرامج التعليمية و الدراسية الخاصة بالموهوبين و المبدعين ، وطبيعة تلك البرامج ، ومتطلباتها وتمثل فيما يلي :

أولاً: برنامج الدراسة السريع : [1]

وهو برنامج لترحيل التلاميذ من فرقة إلى فرقة أخرى أعلى في وقت مبكر ، مما يعني تخطي الفرق الدراسية بسرعة غير عادية .ويهدف هذا البرنامج إلى اختصار عدد سنوات الدراسة بأية مرحلة تعليمية بحيث يسمح للتلميذ الموهوب أو المتفوق أو العبقري بإنهاء دراسة المرحلة التعليمية في مدة أقل من التلميذ العادي .

ويعتقد أنصار هذا النظام التعليمي المستحدث أن العمل به يؤدي إلى إمكانية الاستفادة من ذوي المواهب و العباقرة لمدد أطول من غيرهم ، لان خروجهم إلى الحياة العملية في سن مبكرة يزيد من المدة الافتراضية لعدد سنوات إنتاجهم المتفوق أوالابتكاري .كما يسمح مثل هذا النظام بتزويد المتفوقين و الموهوبين بخبرات تربوية وتعليمية تتحدى قدراتهم الذهنية و تمنحهم الفرصة للتعبير عن استعداداتهم ، كما يجنبهم الشعور بالملل و السام الذي يفرضه نظام الدراسة العادي .

من مساوئ هذا الأسلوب :

- انه قد يعمل على الإسراع بتخريج الطالب بسبب تفوقه الذهني في وقت لا يكون قد نضج فيه من النواحي الاجتماعية و الانفعالية .

¹ - نفس المرجع ،ص ص 240-241.

- إن وضع الطفل المتفوق أو الموهوب مع آخرين يكبرونه في السن ويفوقونه في مستويات النضج الاجتماعي و الانفعالي قد يؤدي شعوره بالعزلة .
- يهتم هذا الأسلوب التعليمي على مظاهر التفوق الدراسي فقط ، بينما يهمل أوجه المواهب و الإبداع ومظاهر التفوق الأخرى.

ثانيا :برنامج المدارس الخاصة بالموهوبين أو الفصول الخاصة بهم : [1]

ويتطلب هذا البرنامج أن يجتاز التلميذ في البداية عددا من الاختبارات التي تميز الموهوبين و المبدعين و العباقرة عن سواهم من الطلبة العاديين ، على أن يخضع المقبولون بعد ذلك لبرنامج دراسي خاص في مدارس أو فصول خاصة ملحقة بالمدارس العادية . وعادة ما يتسم البرنامج الدراسي في مثل هذه الحالات ، بالعمق وكثرة التفاصيل ، كما يتطلب القيام بمشروعات دراسية ذات مستوى عال من الأداء، كما يمارس في المدارس أو الفصول الخاصة أنواع متباينة من النشاط العلمي و الفني والإبداعي ، مع العناية بجوانب النمو الأخرى مثل الاهتمام بالعلوم و الآداب و الرحلات على سبيل المثال . ويقدم البرنامج فرصا لزيادة الخبرات الإبداعية والابتكارية لدى الطالب، كما يعمل على تنمية وتطوير ما لديهم من خبرات سبق اكتسابها . وتعد جماعات الفصل اجتماعات دورية لمناقشة مختلف القضايا و المسائل التي تحتاج إلى بحث أو دراسة تحت قيادة و إشراف الطلبة أنفسهم لتبادل الآراء ومناقشة أعمالهم ونتاجاتهم ونتاج بحوثهم .و بالإضافة إلى النشاطات الجماعية ، يستطيع كل طالب موهوب القيام بمشروع فردي ذي أهمية خاصة تتولى الجماعة مناقشته وتقييم نتائجه بعد الانتهاء منه.

أما في حالة الفصول الملحقة بالمدارس العادية ، فهناك فترات لممارسة النشاط العادي يختلط أثناءها الموهوبون مع غيرهم من الطلبة العاديين حيث يمارسون نشاطات مشتركة في الملاعب، وفي حفلات السمر وفي الاجتماعات العامة .

ويجمع مثل هذا النظام بين فئتين ، فهو يتيح للطلاب الموهوبين السير في دراستهم وفق سرعتهم الخاصة التي تتوافق مع طبيعة قدراتهم العالية من جهة ، كما يسمح لهم في نفس الوقت بالاختلاط بزملائهم العاديين ممن هم من فئتهم العمرية ، متى سنحت الفرصة بذلك . ويمكن بهذا الأسلوب تفادي كثير من المشكلات الانفعالية التي تؤدي أحيانا إلى عدم قدرة الموهوبين على التكيف مع من هم أكبر منهم سنا ، كما هو الحال في برنامج تخطي الفرق .

¹ - نفس المرجع ،ص ص 244-245.

ثالثاً: برنامج إثراء المنهج : [1]

ويعتمد هذا البرنامج على اختيار المناهج المناسبة وتنظيم العملية التعليمية وأساليب اكتساب الخبرات المطلوبة من أجل استمرار نموهم الذهني. ولا يعني الإثراء مجرد تقديم مزيد من الأعمال بنفس المقرر للطالب العادي ، وإنما يعني تقديم أعمال ذات إعداد ومستوى خاص . وعادة ما يتبع احد طريقتين في إثراء المنهج ، وهما :

- التوسع في المنهج المقرر دون التعمق فيه، وهو ما يعني تقديم مواد إضافية معدة خصيصا للمتفوقين و المبدعين .

- الاتجاه إلى دراسة المنهج المقرر ولكن بشكل أعمق مما يحدث في حالة الطالب العادي ، مما يستدعي من الموهوب و المتفوق الإلمام بأساليب البحث و الاطلاع و الرجوع إلى المراجع .

ويهدف هذا البرنامج الخاص إلى إعداد الموهوبين و المتفوقين وتزويدهم من المعلومات و الخبرات الأكاديمية التي تتناسب مع استعدادهم في شتى المجالات العلمية و الحسية و الفنية و الأدبية ، بينما يدرسون في فصل واحد مع زملائهم العاديين ودون حاجة إلى تخصيص مدارس أو فصول خاصة بهم ، ودون حاجة إلى نقلهم إلى فرق أعلى وتخطي غيرهم بشكل سريع. ويوفر هذا البرنامج دراسات خاصة لا تخضع للمنهج الدراسي العادي بقصد توسيع الخبرات وتعميقها، ولاستثارة المواهب وعوامل التفكير الابتكاري وإشباع الميول و الهوايات في جميع المجالات . كما تتيح طريقة إثراء المنهج تقديم النشاطات المستقلة و الخبرات الجماعية في أوقات متنوعة لإتاحة المجال لنمو القدرات و للسماح باستمرار التطور على المستويين الشخصي و الاجتماعي .

وتشتمل هذه البرامج على أنواع متباينة من الأنشطة العلمية ، و الهوايات ، والخبرات الإبداعية العريضة ، وفرصا متعددة للتعبير عن عوامل الابتكار تحت إشراف وتوجيه مدرسين وفنيين مختصين .ومن أمثلة تلك الأنشطة : البحوث و الدراسات الخاصة ، وأنشطة القراءة و الاطلاع ، والحلقات الدراسية ، و الرحلات الميدانية ، والجمعيات و النوادي الخاصة ، وممارسة الهوايات العلمية و الفنية كالرسم و التصوير و التمثيل و النحت و الموسيقى ، والبحث و الاستكشاف، و إجراء التجارب العلمية ، ومتابعة الميول الميكانيكية وغيرها .

¹ - نفس المرجع ، ص ص 250-251.

ويسمح هذا البرنامج للمجموعات غير المتجانسة و الأفراد من ذوي القدرات المتباينة بالعمل معا ، وبأن يلعبوا ويتعاملوا معا ، وبأن يسعوا نحو تحقيق نفس الأهداف كل حسب مقدراته واستطاعته . كما تتاح الفرصة للموهوبين للتدرب على ادوار القيادة و التبعية خلال تواجدهم معا في نفس المكان .

مشاكل إثراء المنهج :

يتطلب تنفيذ مثل هذا البرنامج مجهودا غير عادي من قبل المدرس ، مما يجعله يضحى بإحدى الفئتين من التلاميذ العاديين أو الموهوبين . فقد يجد المدرس نفسه مضطرا إلى التخلي عن بعض النشاطات المدرجة في برنامج الدراسة و النشاط اليومي للفصل من اجل مقابلة جوانب أخرى تترأى له أهميتها ، وقد لا يكون برنامج الإثراء من بينها . هذا بالإضافة إلى أن البرنامج يتطلب ما يلي :

- أن يشعر المدرس بالحرية المطلقة في اختيار الموضوعات المناسبة للدراسة اعتمادا على إعداداته وتأهيله وخبراته .

- يتطلب أن يكون التلميذ قد وصل إلى مرحلة مناسبة من النمو الذهني ويعمل بطريقة شبه مستقلة
- يجب أن تتوفر للمدرسة مكتبة مناسبة ، ومصادر علمية متعددة ومباني للأنشطة المختلفة .
- يحتاج إلى توفير جمعيات للنشاط ومشرفين عليها من ذوي الاختصاص ، والعمل على تشجيع التلاميذ على إقامة المسابقات وممارسة الهوايات.

رابعا : فصول الامتياز: [1]

وهذا النظام منتشر في بعض المدارس الثانوية الكبيرة في الخارج . ويعمل هذا النظام على وضع الموهوبين في مادة معينة أو مجموعة مواد ، في فصول خاصة بكل مادة على حدي ، على أن يستمروا في دراسة باقي المواد التي لم يتفوقوا فيها مع باقي زملائهم العاديين بفصولهم . فإذا ما تبين تفوق تلميذ ما في مادة العلوم السنة الرابعة من التعليم الأساسي مثلا ، فانه يجري إلحاقه بمجموعة الامتياز المناسبة في تلك المادة فقط ، على أن يمضي بقية يومه المدرسي مع مجموعته العادية في باقي المواد الأخرى .

غير أن من عيوب هذا النظام انه يحتاج إلى إمكانيات عالية ومصاريف مرتفعة ، كما يحتاج إلى إنشاء مدارس كبيرة ذات سعة استيعابية عالية حتى يمكن توفير عدد مناسب من التلاميذ الموهوبين في مختلف المواد والنشاطات . إلا أن مميزات هذا النظام أيضا انه يقدم دراسات علمية وتدريباً علمياً

¹ - نفس المرجع ، ص 254.

ومهنيًا في مجالات متنوعة مما يسمح للطلاب الموهوبين بأن يجدوا بغيتهم فيما يقدم من نشاطات فنية وأدبية وابتكارية لا تقف عند حد معين.

المبحث الرابع : دور البيئة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي و الإبداع و معيقاتها.

المطلب الأول : البيئة المدرسية وتنمية التفكير الإبداعي و الإبداع

تلعب المدرسة دورًا أساسيًا في تنمية مختلف استعدادات وميول وقدرات الطالب فهي بفلسفتها ومناخها المدرسي العام و المناخ الصفّي بشكل خاص وبما تقدمه من إرشاد لطلبتها تشكل حجر الزاوية في تكوين الإبداع لدى الطلبة ونموهم وتطويرهم .

وتعد البيئة المدرسية أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع و الموهبة . ومن الأهمية بمكان أن نميز بين بيئة مدرسية غنية بالموثبات ومتفتحة على الخبرات و التحديدات الخارجية و بيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد و التغيير .

عناصر البيئة المدرسية الإيجابية

تتطلب عملية تطوير البيئة المدرسية لتصبح بيئة إيجابية ومثيرة للإبداع التعامل مع العناصر الآتية [1]
أولاً: المناخ المدرسي العام :

إن المدرسة التي تتبنى الديمقراطية في ممارستها مع الطلبة وعدم التمييز بينهم على أساس اللون أو الدين أو العرق أو الطائفية وتشجيع قيم المساواة و التآخي بين الطلبة وبين معلمهم سيكون لتلك الممارسات أطيّب الأثر على نجاح المهمة التي تسعى المدرسة لتحقيقها وهي التربية و التعليم ولكي تستطيع المدرسة أن تنمي الإبداع لدى طلابها فإن عليها أن تأخذ بما يلي :

- تقبل التنوع و الاختلاف في أفكار واتجاهات وميول وقدرات الطلاب .
- الاستماع للرأي الآخر واحترامه
- تشجيع انتاجات الطلاب في مجال الفنون و النشاطات .
- بناء جسور الثقة بين المدرسة و البيت .
- نشر جو من الألفة و الحب و الاحترام بين الطلاب .
- أن تستقطب المدرسة جميع الأطفال و عدم تنفيرهم منها .
- أن تحل مشكلات الطلبة وتشجعهم على تجاوزها وان تشركهم في حلها .

¹ - سعيد عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 117-121.

ثانيا: المناخ الصفي :

لا شك بان المناخ الصفي بما فيه من موجودات وطلاب ومعلمين وطرق ايجابية أو سلبية في تعامل الطلبة ، مع بعضهم البعض من ناحية ومع معلمهم من ناحية أخرى ، يلعب دورا هاما في تنمية الإبداع أو القضاء عليه في مهده ، حيث ان المناخ الديمقراطي و التعاوني و المتسامح الذي يسمح بوجود الأخطاء و الأفكار و النشاطات الجديدة و عدم مقاومتها أو الهزأ بها أو التقليل من قيمتها فانه لا شك انه يشجع على نمو التفكير الإبداعي وعلى العكس من ذلك فان المناخ الصفي الذي يشجع الاستهزاء بأفكار الطلبة و استنتاجاتهم و الذي تسوده الفوضى و النزاعات العدوانية فانه ودون شك لن يستطيع بأي حال من الأحوال القيام بمثل هذه المهمة.

ثالثا: فلسفة المدرسة و أهدافها :

لكل مدرسة فلسفتها في البلوغ لأهدافها لذلك يجب أن تكون فلسفة المدرسة فلسفة تتبنى سياسة الدفع بقدرات الطالب أقصى حد ممكن وأن تشجع التفكير الإبداعي و الإبداع وان تحدد جميع وسائل الدعم لتحقيق تلك الغاية وان ترسم سياستها التربوية في ضوء تحقيق أهدافها المنشودة ألا وهي التربية و التعليم وتنمية التفكير الحر وعدم قمع حرية الطالب في التعبير عن مشاعره وأفكاره .

رابعا: مصادر التعلم و الكشف عن الإبداع :

إن المدرسة الفقيرة بمصادر التعلم ومواردها المالية ، وبمعلميها و التقليدي لا تستطيع النهوض بمهمة تنمية الإبداع إذ كيف يمكن اكتشاف طالب لديه استعدادات للتفوق في الحاسوب والبرمجة ، إذا لم يكن لديه فرصة لقضاء ساعات كافية للتعامل مع الحاسوب وبرامجه بإشراف معلم ماهر؟ بعكس المدرسة الغنية بمواردها التعليمية وبما توفره من مختلف الوسائل المعينة لتسهيل عملية التعلم و التعليم و الغنية بمعلميها المنفتحين بعقولهم على كل جديد فإنها ستكون قادرة على انجاز هذه المهمة في تنمية الإبداع .

خامسا: أساليب التقييم :

تلجأ الكثير من المدارس إلى أساليب التقييم التقليدية لقياس انجازات الطلبة الإبداعية مثل الامتحانات التي لا تعتبر أفضل وسيلة لقياس قدرات الطالب في التفكير الإبداعي ولقياس ميولهم واهتماماتهم المتعددة لذلك يجب أن تلجأ من حين لآخر إلى المحكمين وتقييمات الرفاق وتقييم الطلبة الذاتي و الرجوع إلى بطاقتهم الذاتية وغيرها من وسائل للحصول على تقييم صحيح مناسب نقيس من خلالها نمو الإبداع وتقدمه.

وتتمثل وسائل تقييم البيئة المدرسية فيما يلي :^[1]

* مستوى الانتماء للمدرسة والارتباط بها:

يعد الانتماء للمدرسة عاملاً مهماً في نجاحها وتحقيق أهدافها ، لا فرق في ذلك بين مؤسسة تربوية أو غير تربوية ، خاصة أو عامة . ويمكن الاستدلال على مستوى انتماء المعلمين و الطلبة لمدرستهم عن طريق دراسة بيانات الحضور و الغياب و التساقط و الانتقال ، و النشاطات الطوعية الموجهة ، و الحفاظ على تجهيزات المدرسة وممتلكاتها .

* مستوى التحصيل الدراسي و الانجازات :

يعد التحصيل الدراسي للطلبة و الانجازات المتنوعة للمعلمين و الطلبة من المؤشرات المهمة على فاعلية المدرسة ونجاحها . ويتمثل التحصيل الدراسي بنتائج الطلبة في الامتحانات المدرسية و العامة ، كما تتمثل انجازات المدرسة بعامة في النتاجات الأدبية و العلمية و الفنية لطلبتها ومعلميها ، وفي المشروعات و النشاطات التي تقوم بها لخدمة المجتمع المحلي .

* المجالس المدرسية :

تتميز المدرسة التي تنمي الإبداع بوجود هيئات ومجالس وجمعيات ونواد مختلفة وفاعلة ، تضم الطلبة و المعلمين وأولياء الأمور وغيرهم من المهتمين بالتربية و التعليم في المجتمع المحلي . ولا يكفي أن تشكل مجالس للطلبة و المعلمين وأولياء الأمور في بداية العام الدراسي كما في العادة ، ولكن لا بد أن يكون لهذه المجالس أهداف وخطط عمل واليات للتنفيذ و المتابعة حتى تسهم في تطوير جميع جوانب العملية التربوية بما يكفل تنمية التفكير و الإبداع

* العلاقات المدرسية :

تشمل المعلمين و الطلبة و الإداريين ، كما تشمل العلاقات مع أولياء الأمور و المجتمع المحلي . ويترتب على هذه العلاقات إذا كانت تنصف بالاجابية تنتج طفلاً مبدعاً ، أما إذا تلك العلاقات تقوم على السلبية فإنها تنتج طفلاً خاملاً جامدا يكره نفسه ومعلميه ومدرسته .

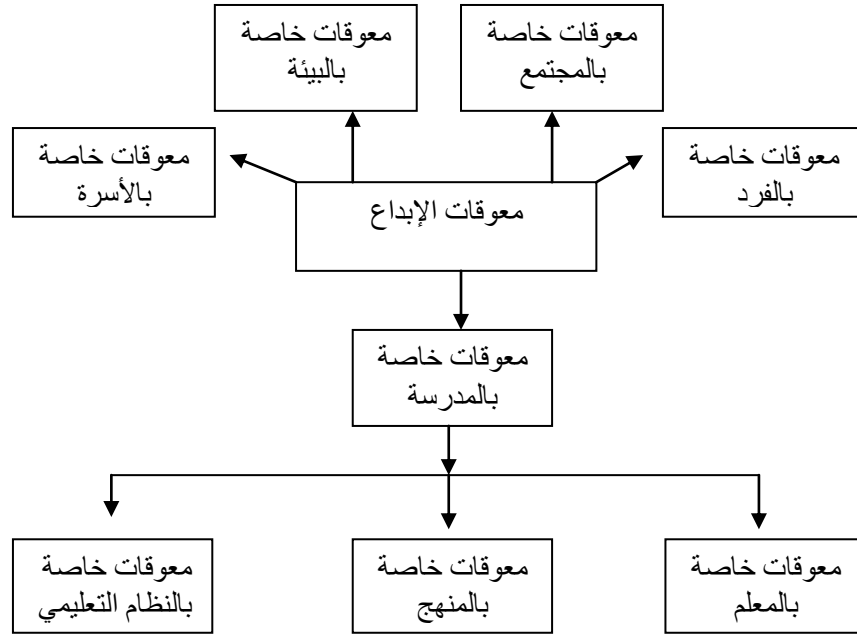
المطلب الثاني : معوقات الإبداع و التفكير الإبداعي في المدرسة وكيفية التغلب عليها

تختلف المدارس فيما بينها من حيث الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة فيها ، ومن حيث الاتجاهات و الممارسات السائدة في كل منها و التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على نوم القدرات الإبداعية .

¹ - فتحي عبد الرحمان جروان ، مرجع سابق ، ص 375

و الشكل التالي يوضح أهم المعوقات التي تؤثر على الإبداع .

شكل رقم (6) معوقات الإبداع ^[1]



و خلال الشكل يتبين لنا المعوقات المتعلقة بالمدرسة ما يلي : ^[2]

❖ معوقات خاصة بالمعلم :

- المعلم وما يحمله من ثقافة وأساليب تدريس أو اتجاهات نحو مهنة التدريس .
- ميل بعض المعلمين إلى تقديم الحلول جاهزة للتلاميذ اختصارا للوقت .
- ضغط الوقت ومشكلات الجدول المدرسي مما يعطل مناقشة جميع ما يطرحه التلاميذ من أسئلة .
- عدم تشجيع المعلم لأفكار التلاميذ .
- المبالغة في النقد و السيطرة .
- عدم كفاءة المعلم ، وعدم تمكنه من مادته العلمية .

¹ - ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق و الموهبة و الإبداع واتخاذ القرار ، دار حامد ، عمان ، 1998، ص194.

² - نفس المرجع، ص ص196- 198.

- إتباع الطرق التقليدية في التدريس .
- عدم اهتمام المعلم بمشكلات التلاميذ و المشكلات البيئية حولهم .
- عدم الربط بين مادة التخصص و المواد الأخرى إلا في أحوال نادرة .
- عدم الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .
- عدم فهم خصائص المرحلة العمرية للتلاميذ .
- القصور في تدريب المعلمين القدامى على استخدام الطرق الحديثة في التدريس .

❖ معوقات خاصة بمحتوى المنهج الدراسي

- المنهج القائم على حشو أذهان المتعلمين بالمعلومات التي لا تفيدهم في حياتهم .
- عدم تلبية المناهج لحاجات ومواهب التلاميذ .
- اقتصار المنهج على الموضوعات الأكاديمية التي تعالج بالامتحان فيه .
- الاهتمام بالحفظ وعدم التركيز على حاجات واهتمامات التلاميذ وميولهم.
- عدم تعرض الكتب الدراسية لتاريخ ومجهودات العلماء وتجاربهم النادرة .
- عدم اهتمام المنهج بالجانب التطبيقي .
- توزيع المناهج على شهور السنة و الارتباط بتقديمها كاملة للتلاميذ في الوقت المخصص.
- عدم وجود تكامل وتناسق بين المناهج الدراسية في مختلف التخصصات .
- عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط المدرسي .
- أساليب التقويم القائمة على الحفظ واسترجاع المعلومات و الإجابات المحددة.

❖ معوقات خاصة بالإدارة المدرسية ونظام التعليم :

- نقص الإمكانيات التربوية الملائمة .
- عدم تقدير الإدارة المدرسية لمواهب الطلاب ، و الاستخفاف بها .
- عدم توفر الإمكانيات المناسبة لمجارات الطلاب المتفوقين .
- الطاعة العمياء التي يفرضها النظام التعليمي في المدرسة ، حيث يفرض على التلميذ أن يستجيب لكل قوانين المدرسة وإذا خرج عنها فانه يعاقب بقسوة مما يولد عند الطفل الامتناع لأوامر المدرسة وعدم الخروج عليها مهما كانت سلبية ولا تهتم بحاجاته ورغباته .

ويضيف محمد جهاد جمل وزيد الهويدي [1]

- لتنمية التفكير الإبداعي عند التلاميذ من المنتظر أن تتصف الإدارة المدرسية بالديمقراطية وإعطاء الحرية لكل من المعلم و المتعلم في مناقشة المشكلات التي تظهر و الأخذ بالحلول التي تصل إليها المجموعة .

- من المفترض أن توفر المدرسة مكتبة ملائمة من حيث كمية ونوعية الكتب الموجودة فيها وذلك لتشجيع كل من المعلم و التلميذ على القراءة و المطالعة و البحث ، ويفضل أن تحتوي المكتبة على الكتب التي لها علاقة بتنمية الإبداع ورعاية الكتب والمراجع التي تحتوي على أنشطة والعاب تربوية وأنماط رياضية لتنمية التفكير .

- كما أن الإدارة المدرسية الإبداعية هي الإدارة التي تشجع القيام بالرحلات العلمية وإيجاد المختبرات و التعلم عن طريق المشاهدة وإجراء التجارب .

وتقدم سناء نصر حجازي بعض معوقات الإبداع في المدرسة فيما يلي: [2]

- نقص البحوث في مجال الإبداع العلمي .
- التدريس التقليدي .
- تكس المنهج أو المادة التعليمية يعوق المعلمين عن تنمية القدرات الإبداعية لدى الطلاب .
- المناهج التدريسية و الكتب المدرسية لم تصمم على أساس تنمية الإبداع .
- الاختبارات المدرسية ناتجة الضعف المعروف فيها .
- النظرة المتدنية للتساؤل و الاكتشاف ، و الذين يقابلان بالعقاب من قبل المعلمين.
- الفلسفة التربوية السائدة في المجتمع ومدى تقديره للمبدعين.

كيفية التغلب على معوقات الإبداع في المدرسة:

ذكرنا فيما سبق أهم العوامل التي تعوق الإبداع في المدرسة ، لذا سنوضح فيما يلي الطرق التي من خلالها يمكن التغلب على هذه المعوقات [3]

❖ ما يتعلق بالمعلم :

يعتبر المعلم حجر الزاوية في العملية التربوية ، وهو الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق النتائج و

1 - محمد جهاد جمل وزيد الهويدي مرجع سابق، ص156.

2 - سناء نصر حجازي ، مرجع سابق، ص ص 144-148.

3 - ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص ص 199-201.

الأهداف التربوية إذا تم إعداده الإعداد الجيد ومدته بالأدوات و الوسائل المناسبة .و بالتالي فان العائد من العملية التعليمية سيكون ايجابيا وفي اتجاه بناء المستقبل ، وبالتالى فان العوامل التي تتعلق بالمعلم و التي تيسير الإبداع هي:

- إعداد المعلم وحل مشكلاته .
 - تشجيع المعلم للتلميذ وتنميته لشخصيته السوية .
 - إشباع المعلم لحاجات وميول وخيال التلميذ وربطه بالبيئة الخارجية.
 - ديمقراطية المعلم في معاملة التلاميذ.
 - استخدام الطرق الحديثة في التدريس .
 - إعطاء الطلاب الحرية في التعبير عن أنفسهم وأفكارهم .
 - استخدام المعلم لأنشطة فكرية تباعية .
 - طرح أسئلة تتحدى تفكير التلاميذ .
 - تنمية مهارات البحث و الاستكشاف الذاتي لدى التلميذ .
 - مساعدة التلاميذ على أن يكونوا أكثر حساسية للمنبهات البيئية .
 - تنمية جو ومناخ إبداعيا داخل حجرة المدرسة .
 - تقديم معلومات كافية عن عملية الإبداع مع تنمية عدم الخوف من كل ما هو جديد.
 - تنمية مهارات النقد البناء لدى التلاميذ.
- ❖ ما يتعلق بالمنهج
- تطوير المناهج الدراسية .
 - تضمين الكتاب المدرسي لبعض الأنشطة و المواقف المنمية للإبداع .
 - اعتماد الموضوعات المتضمنة بالكتاب المدرسي على الرحلات و الأنشطة الميدانية خارج نطاق الفصل الدراسي.

- تضمين الكتاب للأسئلة المفتوحة و التي تعتمد في إجاباتها على تعدد الأفكار .
- تشجيع الكتاب المدرسي للتلاميذ على انفراد .

❖ ما يتعلق بالإدارة المدرسية ونظام التعلم

- تطوير الإدارة المدرسية ونظام التعلم بصفة عامة .
- توفير الإمكانيات اللازمة لتنمية التفكير الإبداعي .

- الاهتمام بالأنشطة و البحوث التربوية.
- الفهم السليم للإدارة المدرسية .
- الدور الايجابي لمدير المدرسة.ترك الحرية للمعلمين في انجاز العمل .
- تحميس الإدارة المدرسية لانجازات المعلمين .
- وتقدم سناء نصر حجازي بعض المقترحات التي تواجه تنمية التفكير الإبداعي [1]
- تعليم الإبداع و التحريض على ممارسته من خلال برامج تعليمية تعد لهذا الغرض في جميع مراحل التعليم ،وذلك يستند إلى كون الإبداع ظاهرة يمكن تعليمها وتعلمها .
- تعديل وتطوير المناهج الدراسية لتصاغ بطرق تنشط القدرات الإبداعية لدى الطلاب،ولحدوث ذلك لابد من اقتناع الجهات الرسمية المشرفة على وضع البرامج الدراسية والمناهج التعليمية.
- توفير مناخ تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه ، وبين المعلم و الإدارة التربوية ، وبين المدرسة و المنزل .
- تطوير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين و الاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني ، وتطوير وتعديل اتجاهات المعلمين نحو الإبداع و المبدعين.
- المطلب الثالث: المنظور التربوي للتعليم الإبداعي
- بات نظام التعليم يؤكد التربية التلقينية التي تقوم على الاستيعاب و التذكير ، و التقليد و المجارة ، دون اهتمام يذكر بالقوانين الأساسية للإبداع .وعليه فان العجز عن تكوين نظام تربوي إبداعي ، يقف عقبة في تحقيق الإبداع كمنهج حياتي وأساسي للمتعلمين ، داخل المدرسة وخارجها .
- إن محاولة تحقيق إصلاح تربوي تعليمي شامل لن يأتي بثماره المرجوة عن طريق محاكاة النظم التربوية في الدول المتقدمة ، أو من خلال تغيير المناهج و الاستعانة بتكنولوجيا التعليم في تدريسها، أو بتأكيد أهمية اللغات الأجنبية ...الخ ، وإنما بجانب ما تقدم ، يجب أن يؤكد الإصلاح المنشود أهمية إثارة قدرات المتعلمين الإبداعية، وإعطائها وزنها المناسب . [2]
- ويمكن تحقيق نظام تعليمي يعمل على تنشيط قدرات المتعلمين الإبداعية ،في ظل التربية الإبداعية ، عن طريق الأساليب التالية : [3]

1 - سناء نصر حجازي ، مرجع سابق، ص 157.

2 - مجدي عزيز ابراهيم ،مرجع سابق، ص 72.

3 - نفس المرجع ، ص ص73-75.

- تدريس الإبداع :

من المنطلق أن الإبداع شيء يمكن تعلمه وتعليمه، فمن الممكن نقله في شكل خبرات دراسية منظمة ، تهدف تعليم القدرة على تكوين الخيال ، وإكساب المتعلمين سمات جديدة تساعد على التحرر و التلقائية .ويمكن أن يقدم برنامج الإبداع من خلال تدريسه معلومات فنية وتكتيكية ، تنمي قدرات إبداعية.

- بناء المناهج الدراسية وتصميمها إبداعيا

يكون من المهم إعادة صياغة المناهج الدراسية ذاتها وتقديمها بما يساعد على إثارة الإبداع أو تنشيطه بشرط أن يراعي في إعادة بناء تلك المناهج من جديد أن يتم ذلك بطريقة علمية وموضوعية، تخلو من الادعاء والتهويل في أهدافها ونتائجها المتوقعة ، التي تؤدي إلى الانهيار أولا، وتبعث اليأس أخيرا. إن بناء المناهج الدراسية وتصميمها إبداعيا ، لها مردودات تربوية فاعلة وإيجابية ، مثل تدريب العقل على التفكير ، والتأمل ، والتحاور ، وبذلك تسهم في انبثاق الأفكار الجديدة و المتجددة .

ويهدف بناء المناهج الدراسية وتصميمها إبداعيا ، تحقيق الآتي :

* إعطاء أفكار جديدة وأصيلة عن الموضوعات التي يتم تعلمها.

* التعليق وكتابة التقارير.

* تشجيع المتعلمين على إثارة رؤى جديدة غير شائعة ، وعلى القيام ببعض الأعمال غير المألوفة .

* إثارة المشاركة ، وتشجيع تلقائية التعبير ، و الطلاقة في الأفكار .

* إثارة حب الاستطلاع ، والرغبة في التساؤل و البحث و الاستفسار .

- خلق مناخ اجتماعي تعليمي يفجر طاقات المتعلمين الإبداعية

لا يعمل المناخ الاجتماعي التعليمي على ظهور قدرات المتعلمين الإنسانية فحسب ، بل انه يعمل أيضا على نمو سمات شخصية تساعد على تنمية ونمو حوافز المتعلمين .

إن الإحساس بعدم الأمان ، و الخوف من المغامرة ، وتجنب الاختلاف العقلي و التميز الذهني ، وغير ذلك من الخصائص الضرورية لنمو أي تفكير إبداعي أصيل ، يعود بالدرجة الأولى إلى نمط العلاقات الاجتماعية التعليمية ، التي تهدد بشكل مباشر المتعلم ،و التي تدفعه للمحاكاة فقط ، و التي تعطل وأحيانا تشل آلياته الذهنية.

ويكفي تحديد أهم الجوانب التي تهدد إحساس المتعلم بالأمان ، في نظام الامتحانات بين المعلم والمتعلم ،الحجر على حرية المتعلم في التعبير عن رأيه والحد من استقلاله الكامل في تحديد ما يراه

مناسبا أو غير مناسب بالنسبة لما يتعلمه ،صعوبة محتوى المناهج المقررة وإتباع أساليب تدريس نمطية في تعليمها ،عدم إتاحة الفرص للاستفسار عن الأشياء الغامضة ولاكتشاف الثغرات نواحي النقص ، سوء التوافق في العلاقات لبيئية بين المتعلم ونظرائه الآخرين ،شروع الضغوط التسلطية من قبل الإدارات التعليمية ومديري المدارس وبعض المعلمين ، عدم تيسير الظروف المواتية لتأكيد الفردية ونزعة الاستقلال الفكري...الخ

ومن الملاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام شتى الدول كبيرها وصغيرها بإعادة النظر في سياستها التربوية .وهناك شبه إجماع على أهمية تبني اطر مرجعية إبداعية في التخطيط للعملية التربوية ، و هو الأمر الذي يؤكد إن العالم يمضي في اتجاه تبني سياسة رعاية التفوق و الإبداع ، فأين موقعنا نحن من هذه الحركة العالمية؟.

ولقد اكتشف "تورانس" في دراسته عن المجتمع الياباني ووصفهم بمجتمع فائقي الانجاز ، ولقد وصلت إلى ما وصلت إليه من خلال إرساء سياسة تعليم هدفت إلى بناء الإنسان على أساس تعليمي تحفيزي ، بحيث تحول المجتمع الياباني إلى مجتمع فائقي الانجاز كما يقرر تورانس . [1]
والتربية حسب محمد الطيطي هي نقطة البداية ، فيتطلب تخطيط السياسة التربوية وبرمجتها لكي تتضمن ما يلي : [2]

- الاهتمام بالفرد وخصائصه النوعية .
- النظر إلى المدرس باعتباره منظومة نوعية مع التركيز على تنمية إمكاناته حتى يصير مدرسا مبدعا.
- البحث عن الموهوبين و المتفوقين وتحديد ملامح تفوقهم وأوجه القصور عليهم.
- الكشف عن احتمالات وجود استعداد للتفوق لدى الطلاب العاديين لإغرائهم واستدراجهم للانضمام إلى قافلة التفوق .
- إعداد البرامج الدراسية بحيث تكون تهدف استدراج الفرد العادي و المتفوق سواء بسواء للانخراط في عملية إنتاج المعرفة .
- الاهتمام بالإبداع و التفوق وليس الاهتمام بالمتفوقين فحسب ، بداية من الأسرة ومرورا بالمؤسسات ذات العلاقة.

¹ - محمد حمد الطيطي ، مرجع سابق، ص ص 137-139.

² - نفس المرجع ، ص ص 140-141.

وحيث نتحدث عن المنظومة التربوية فقد يكون من المناسب التأكيد أن هذه المنظومة تشمل العناصر الجوهرية التالية :

* الطالب و السلوك التفوقي :

إن التفوق سلوك فردي يتحقق من خلال منظومة يساهم في تشكيلها العديد من العناصر كعلاقة التفوق بالوراثة أو بالجوانب الشخصية وعلاقته بالذكاء أو القدرات العقلية وهو جزء من المنظومة. إن اهتمام المنظومة التربوية بتفوق الطالب هو أحد أهم المجالات التي ينبغي لتفعيله ، والذي ينبغي أن توضح برامج رعايته لكي يصبح طالبا متفوقا ، وهو ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال منظومة تربوية فعالة.

* المعلم ورعاية الإبداع و التفوق :

إن المعلم هو محور العملية التربوية ، ولابد أن نعترف بأن المدرس الذي يتوقف عن تنمية قدراته بات في مأزق و حرج ، خاصة وأن كثير من طلابه ربما يحصلون على ما لا يحصل هو عليه من أفكار ومعلومات وأساليب للتفكير من خلال قنوات الاتصال والانترنت وغير ذلك...وعليه يجب التفكير في الأساليب المناسبة على مفردات العملية التربوية وان يتمتع بأسلوب المدرس المبدع الذي يجب أن يكون لديه المهارات التربوية الإبداعية (المفردات العلمية و الفنية و المهنية)بما يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى الهدف المرتجي من العملية التربوية في شكلها الجديد.

* البيئة المدرسية المحفزة للإبداع : تعد المدرسة مكونا مهما من المكونات الأساسية للعملية التربوية ، وحتى يكون التعليم إبداعيا يجب أن يتم في بيئة مدرسية فاعلة و إغنائية .وهناك مؤشرات دالة على نجاح المدرسة في تنمية الإبداع وتعكس اتجاهات العملية التربوية ، وتتمثل هذه المؤثرات في الآتي :

- وضوح رسالة المدرسة التربوية وإستراتيجيتها : من الضروري وجود رسالة واضحة للمدرسة التربوية يشارك الطلبة و المعلمون في بلورتها ، تأخذ على عاتقها تنفيذ برامج رعاية الطلبة المبدعين ، فيكون العاملون فيها إداريين ومعلمين وطلبة ومجتمع محلي توقعات واضحة عن الأدوار التي تعمل على تأديتها .

- الإيمان بأن التعليم لتنمية التفكير و الإبداع ليس لامتحان : لا يمكن للمتعلم أن يكون فاعلا ومثمرا إذا بقي التعليم من أجل الامتحان وليس من أجل التفكير ،

فالمنظومة التربوية التي تحافظ على الدور التقليدي الذي يقوم على تزويد الطلبة بالمعلومات ومطالبتهم باستيعابها وحفظها ، و الاعتماد على الامتحانات التي تتطلب حفظا للمعلومات واختزانها و استدعائها .إذا أرادت المنظومة التربوية تطوير قدرات الطلبة الإبداعية عليها تطوير فلسفة الامتحانات لمواجهة المستقبل.

* توافر الأنشطة التعليمية الإبداعية : يجب أن لا تكون الأنشطة التعليمية التي تقدم للطلبة المبدعين أنشطة تقليدية بل يجب أن تتميز بأنها تحث الطلبة على التفكير ، ولا تقوم على التذكر و الاستدعاء بل تولد لديهم الأفكار.

* تطوير عمل مجالس الآباء في المدارس و الانفتاح على المجتمع المحلي: لتفعيل العمل المدرسي على المدرسة أن تعمل على مشاركة مجالس الآباء في رسم سياستها و أهدافها وتنفيذ أنشطتها التربوية و الاجتماعية ، و التفكير بروافد مالية غير رسمية يمكن أن تخدم المدرسة ، وفي توفير كل ما من شأنه أن ينمي الطاقات الطلابية الإبداعية.

* توافر أدوات تساعد على اكتشاف المبدعين و المتفوقين وتوفير برامج تلبي احتياجاتهم.

* البناء المدرسي وتصميمه :

لابد أن يراعي كل المتغيرات التي لها ارتباط وثيق بعملية حفز الإبداع ، كالتصميم الداخلي والمرافق و الممرات و المختبرات وقاعات الدراسة الواسعة و الأثاث المناسب...الخ.

خلاصة الفصل

المدرسة هي المكان المؤهل و القادر على الكشف عن الموهبة و الإبداع بدءا من مؤسسات التعليم ما قبل المدرسة في رياض الأطفال واستمرارا في المدرسة الابتدائية ، وقد تمتد إلى ما بعد ذلك في التعليم المتوسط و الثانوي .وان مسؤولية المدرسة ودورها في الكشف عن الموهوبين و المبدعين وما يترتب عن قصورها وفشلها في التعرف عليهم واكتشافهم وتنمية موهبتهم ، أن يضيع الموهوبين و المبدعين ويفقد المجتمع ما كان من الممكن أن يسهم به هؤلاء .وتزيد مسؤولية المدرسة في الرعاية الموجهة لهؤلاء الموهوبين من خلال توفير الخدمات وتذليل المشكلات و الصعاب التي تواجههم وتعترض سبل نموهم .وقد تناولنا طرق التعرف على المبدعين وقياس الإبداع لدى الطلبة في المدارس.

واشرنا إلى أن التعرف المبكر على المبدعين يساعد في تقديم التوجيه المناسب لهم بحيث يتبلور هذا الإبداع في إنتاج متميز في المجالات العلمية أو الأدبية أو الفنية أو الاجتماعية، وقد استخدمت طرق متعددة للتعرف على المبدعين منها المقابلة والملاحظة و السيرة الذاتية ومقاييس التقدير و الاختبارات ولكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها ، ومن الأفضل أن تستخدم طرق متعددة ، وان يتم تدريب المدرس لكي يستخدم تلك الطرق ليكون حساسا لجوانب الإبداع لدى طلبته يلاحظها و يرهاها ويوجهها .

كما تناولنا العوامل المدرسية المؤثرة في تنمية الإبداع بحيث وضحنا أن المدرسة التقليدية غير مؤهلة لتدريب قدرات الطلبة الإبداعية ، بينما المدرسة المربية للإبداع هي التي تتوفر على الإمكانيات ، والمواد و التجهيزات ،و المعلمين من ذوي خصائص محدودة ، إضافة إلى البرامج التعليمية وطرق التدريس ودور مدير المدرسة في تطوير التفكير الإبداعي .

وتلعب المدرسة دورا أساسيا في تنمية قدرات الطالب بفلسفتها ومناخها العام و الصفي ومصادرنا التعليمية ومواردها المالية .كما أن نمو الإبداع وتطويره لدى الطلبة يتطلب مجموعة عوامل ، أو ظروف تتعلق بالمواد الدراسية ، وممارسات التدريس وأداءات المعلمين ، وبناء المناهج الدراسية ، والاتجاهات نحو الإبداع ، فهذه العوامل في قدرتها أن تسهم في تطوير الإبداع ، إلا أنها في نفس الوقت يمكن أن تؤدي إلى إعاقة ظهور القدرة الإبداعية ، وتطور التفكير الإبداعي .

الفصل الخامس

القيادة الإدارية

ودورها

في تشكيل الثقافة الإبداعية

المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها تواجه العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها و العاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي.

إن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهـم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها و عرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم.

كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيهـم على الإبداع من خلال سلوكهم ومن خلال إفـساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها. ويعتبر النمط القيادي السائد و المهارات السلوكية و الإدارية و الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر على مستوى الإبداع للعاملين، فالنظرة الايجابية من طرف الإدارة نحو العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وبناء علاقات بين الفرد و الإدارة يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع. .

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل الجوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فاعلية.

ومن أسباب نجاح الإدارة وفاعليتها هو نجاح وفاعلية القيادات الإدارية و هذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات وقدرات ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة.

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإبداع الإداري، التعرض لماهية القيادة الإدارية وخصائصها و نظرياتها ، أساليبها و مهام القائد الإداري، سمات ومهارات القيادة الإدارية.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها

القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية وثقافية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، وبالتالي يعد مفهوم القيادة الإدارية من تعدد التعاريف وغياب تعريف متفق عليه من أغلب الباحثين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية ، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم ، لذلك جاءت تعاريفهم انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة. وبما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهوم القيادة والإدارة نعرف القائد الذي يمارس القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة ثم جمع بين المفهومين القيادة الإدارية.^[1]

القائد هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

المدير هو ذلك "الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

القائد الإداري: هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة ، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

1. تعريف القيادة

هي مجموعة الاتصالات بين الأشخاص التي عن طريقها يؤثر الشخص في سلوك بتوجيههم نحو الانجاز الطوعي لأهداف الجماعة وخصوصا من هم داخل المنظمة.^[2]

القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير و الاستمالة و المشاركة في الرأي و التوجيه وقبولهم لأوامر الرئيس على أساس من الرضا والاقتناع والشعور بالانتماء لهذه القيادة [3]

¹ - محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام ،المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة 1996. ص33

² - Sekiou (L) et autre , op citp402

³ ابراهيم عبد العزيز شيجا ،أصول الادارة العامة ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ،عمان ،2006، ص307

فيعرف J.Etzioni القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع"^[1]

ويرى Ordway.Tead في كتابه فن القيادة أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من الحث على انجاز المهام الموكلة إليهم".^[2]

هذه التعاريف تركز على عنصر واحد وهو القائد من خلال صفات أو سمات تتوفر في القائد. ومنه ظهرت في الخمسينات و الستينات تعريفات أخرى تركز على القيادة كسلوك خارجي ومن بين التعريفات نجد تعريف

Hamphil بأنها السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك^[3]

يعرف Allen القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال. ^[4]

إلا أن هذه التعاريف تهمل التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، مما جعل الباحثين يركزون على نتائج السلوك وهو التأثير في الجماعة.

ف نجد تعريف Fred Fiedlec أن القيادة "تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا".^[5]

أما Koontz, O'donnell فيعتبرانها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم اوحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني.^[6]

ما نلاحظ من هذه التعاريف أنها ركزت على أهمية التأثير في القيادة ، لكنها أغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما أدى بالباحثين إلى التركيز على عنصر التفاعل.

ويرى Gray and Stark أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين القائد و المرؤوسين بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".^[7]

¹- Collerette (p)op cit, p 154

² - شوقي طريف ،السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1998 ص 34.

³ - ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997 ص 141 .

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003. ص241

⁵ - ظاهر كلالدة ، مرجع سابق ، ص18

⁶ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1992 ص98 .

⁷ - شوقي طريف ،مرجع سابق، ص 39 .

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط، ولهذا نحاول أن نستخلص العناصر التي أجمعت عليها أغلب التعاريف.

2- عناصر القيادة الإدارية

تتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف : القائد بسماته وسلوكه، الجماعة بخصائصها، الموقف أو الظروف التي تتم فيها القيادة ، ثم عملية التفاعل بين العناصر الثلاثة السابقة ، التأثير غير القسري الذي يمارسه القائد على الجماعة، وأخيرا الهدف أو الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد لتحقيقها. لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف + موقف

وفيما يلي نوضح هذه العناصر:

القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، و هذا ما جعل بعض التعاريف و النظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد و تبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة.

وقد أورد J.Carter تعاريف للقيادة تتلخص في^[1]

- " يمثل القائد مركز سلوك الجماعة "

- " القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها "

- " القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة "

- " القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة "

- " القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة "

نظرا للانتقادات الموجهة لهذه التعاريف، يفضل بوفلجة غياث التعريف الذي يرى أن القائد هو "العضو الذي يبذل تأثيرا ايجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا".

¹ - غياث بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للطباعة و النشر، الجزائر ، 1998 ص 17 .

الجماعة

بما أن الجماعة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها [1]

قوة التأثير

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، فتأثير القائد في مرؤوسيه يعتمد على عدة وسائل أهمها الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، و تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته ، على أن أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي [2]

- التأثير القائم على المكافأة

يستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية و المعنوية على أدائهم الجيد، فيشجع حاجاتهم المادية و يؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف المنظمة .

- التأثير القائم على الإكراه

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم ، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة ، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم،

- التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم .

- التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق. ص 91

² - نفس المرجع. ص 99

التخصص المهني ، و ذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه . [1]

- التأثير القائم على المعلومات

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها فنقل أحداث دون أخرى ، وتوفير معلومات معينة، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات و السيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه .

- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم ، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم ، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها. [2]

- التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي و ليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

- التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل و النتائج ، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية و الثقة التي يمنحها لهم و انه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج و الكفاءة ، و هذا كله يحسن و يدعم العلاقة بينهم و بينه .

- تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي انجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا ،فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمنظمة ، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل . [3]

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989. ص176
² - مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2000 ص ص 266-267 .
³ - نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 94 .

- الموقف أو الظرف

هو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات و الخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة ، ترغب في قائد حازم و حاسم حتى ولو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها. [1]

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود الرسمية لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية ، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهاتهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه.

- أهمية القيادة في الجانب الإنساني

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم ، حاجاتهم، اتجاهاتهم النفسية ، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.[2]

-أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم ، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه - قادة ومرؤوسين-خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية،

¹ ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص 21

² زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر و التوزيع ، ط2، الكويت، 1979 ص 231.

الصحية، الثقافية و الترفيهية لأعضائها ، و يبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام و مؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم .

- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، و مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المناقضات والمواقف، كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: " التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه فعلا من العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين الخطوط التنظيم والتنسيق و الاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.[1]

المطلب الثالث: خصائص القيادة

للقيادة خصائص أساسية تتميز بها:[2]

- التخطيط: يتوقف على قدرة القيادة والمنفذ في تحديد الأهداف و تعتمد على التحليل والمقارنة.
- الابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات الدافعية والابتكار لدى الأفراد القائمين بالقيادة.
- التطور: يجب توفر مهارات عالية لدى القادة للعمل بحزم بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية.
- التغيير: أي القدرة والرغبة على إحداث التغيير ويجب أن يكون جذريا وليس شكليا أو جزئيا.
- اتخاذ القرارات: يجب الابتعاد عن الذاتية والارتجالية في اتخاذ القرارات، فالقرار الرشيد هو القادر على وصف واقع الحال وحل مشاكله.

- التنظيم: يجب أن يتمتع التنظيم بدرجة عالية من المرونة ويتطلب توفر قواعد تنظيمية جيدة.

سمات القائد الفعال

تكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي زيادة الخبرات وتعزز من خلال الممارسة، وكما قال "ديفيد كميز" أنه لا يوجد خط

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ، ص ص 119-120

² كمال التابعي، إدارة المؤسسة الاجتماعية، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، 1996 ص 207

للنهاية في سياق الجودة، بل أنه يجب على القادة البارزين العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعالين، فالقائد يصنع لا يولد، فهناك العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين والسمات التالية هي التي وضعها "ميلز وموزيس" [1]

- القدرة على التطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والإلزام بها.
- القدرة على إحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة المنظمة في مواجهة التحديات واستغلال الفرص.
- القدرة على التخطيط الجيد و الإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة.
- القائد الجيد يعرف كيف يستفيد من طاقته الشخصية، فهي القدرة على التأثير في الآخرين.
- قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة .
- الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات.
- بعد النظر، وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف.
- أما التكامل فمعنى أن تكون متكاملًا إذ تكون عادلاً، وأميناً وعلى خلق.
- إن الكفاءة شرط أساسي، وتتطلب أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً يتحدى به.
- إن القادة الفاعلين لديهم القدرة على الهام الآخرين، فيؤثرون عليهم بكونهم حماسيين ومتفائلين.

مميزات القائد الناجح

إن القائد الناجح في مهامه المكلف بها أو التي يضطلع القيام بها تتطلب منه مجهودات كبيرة يبذلها لتحقيق ما يصبوا إليه مع إبقائه حريصاً على تنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين الذين يقودهم و بينه كمخطط و موجه يعمل على إحداث التوازن بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة التي يمارس فيها سلطاته .

و قد أجمعت الدراسات العديدة للقيادة الإدارية في حصر مميزات القائد الناجح التي تمكنه أن يقود قيادة فعالة و ذلك بتوافر ما يلي [2]

- الكفاءة المهنية و المهارات الفنية العالية .
- النضج الفكري و بعد النظر.
- النضج الاجتماعي .

1 - سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة 2005، ص 221

2 عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 2000. ص ص 15-14

صفات القائد الإداري

لقد أقيمت مؤتمرات عديدة و أجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات ،مؤتمر عام 1971Phi Delta Cappa .

حيث تم تحديد صفات القائد كما يلي: [1]

- أن يكون متعاطفا مع جماعته
- أن يكون معترفا به بين أفراد المجموعة
- أن يكون مساعدا لأفراد المجموعة
- أن يكون متحكما في انفعالاته
- أن يكون ذكيا
- أن يكون راغبا في تولي زمام القيادة .

المبحث الثاني : مقومات ووظائف ومصادر قوة القيادة الإدارية

المطلب الأول مقومات القيادة الإدارية

إن التحليل الدقيق لمفهوم القيادة الإدارية لا بد أن ينصرف إلى الوقوف على مقوماتها، والتركيز على موضوع تأهيلها، وهذا هو الشرح التفصيلي لها: [2]

ويرى " عبوى " أن مقومات القيادة الإدارية منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب، أهمها:

- . الحيوية الذهنية.
- . الحماس الرشيد في تنفيذ العمل.
- . المودة والتعاطف مع من يلتف حوله في العمل.
- . القدرة على التصميم والإرشاد .
- . النضوج والاستقرار العاطفي.
- . القابلية على الاعتماد على النفس والثقة بها وتحمل المسؤولية.
- . القدرة على التطبع للمهام الجديدة.

¹ علي أحمد عبد الرحمان عيا صرة ،القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ،ط1،دار الحامد للنشر، عمان،2006. صص35-36

² زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون ،عمان ،2007.، صص61.

. الصمود أمام الضغوط.

كل هذه المقومات تساعد على أداء القائد لأدواره بصورة فعالة في مجال التغيير والتطوير والإبداع.

ومن المقومات التي تمكن القائد من العمل على تطوير وتنمية الإبداع الإداري في المنظمة: [1]

. صاحب رؤية واضحة عما يريد أن يحققه مهنياً.

. يمتلك قوة نفسية عظيمة: تدفع نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل.

. ذو مصداقية عالية: يمكن الاعتماد عليه ومتفتح ومخلص وملتزم بما يتفق عليه.

. يمتلك الجرأة ويحب المخاطرة والتجارب الجديدة، ويواجه القرارات الصعبة.

. يحب التعليم وملتزم بتطوير المنظمة.

. ذو مبادرة ولديه رغبة في تحمل المسؤولية.

. يستمع إلى الآخرين ويشجع الرأي الآخر.

. يدرك فقه الأولويات.

. يفكر بعقلانية النجاح للجميع.

المطلب الثاني: مهام وأدوار القائد الإداري

لا شك في أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسمة الأفق ورحابة الصدر مهارات راتعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

- مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام ما يلي :

- التخطيط : أي رسم السياسات و وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة إليها،

وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله.

- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب

الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار حزم للطباعة و النشر، لبنان، 2002 ، ص ص 167 - 168

- التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والتأثير على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية
- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية
- المتابعة والإشراف: [1]
- مهام غير رسمية
- تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام: [2]
- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية
- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة
- المشاركة: تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية .
- درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الإنسانية و الأخلاقية في التعامل.
- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته.

المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية وهي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ومن المنظور التنظيمي يوجد خمسة أنواع من القوة يمكن تصنيفهم في مجموعتين

القوة الوظيفية

قد تسمى قوة المركز الوظيفي والتي تعكس المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والمستمدة من الوظيفية الرسمية التي يشملها الفرد وتنقسم على ثلاث أنواع فرعية هي: [3]

- القوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من وضعية القائد أو المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ويعتبر هذا النوع من القوة الأبسط من حيث الفهم والأكثر قبولاً في الواقع العملي.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص34

² نفس المرجع، ص 35

³ جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، جامعة المنوفية، 2002، ص 554.

- قوة المكافأة: و تعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافآت و تشمل قائمة المكافأة التي يستخدمها المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين: الزيادة في الراتب ، الحوافز، توصيات الترقية ، الثناء، الاعتراف و التقدير، المهام الوظيفية الجذابة... الخ .
- قوة الإرغام أو الإكراه: وتعني القدرة على الحصول على امتثال العاملين للأوامر أو التعليمات عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي لقد كان العقاب المادي هو نمط التهديد المستخدم للحصول على طاعة المرؤوسين في الماضي.

القوة الشخصية

- هي تلك القوة التي يستمدّها القائد أو المدير من سماته الشخصية أو مهاراته الذاتية ، وتنقسم بدورها إلى فرعين هما قوة الخبرة و قوة المرجعية [1]
- قوة الخبرة :وتتمثل في المقدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة بالوظيفة.
- القوة المرجعية: وتشير إلى القدرة على التحكم وممارسة التأثير في سلوك الآخرين التي تستمد من الولاء وحب التقليد والرغبة في إسعاد القائد أو المدير.

المبحث الثالث : أنواع و أنماط و نظريات القيادة الإدارية

المطلب الأول أنواع القيادة

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى ، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية .

القيادة الرسمية

يعرف القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة لمنظمة [2]. تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي و تعتمد على المركز الوظيفي و تدرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح و القوانين التي تنظم أعمال المنظمة ، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استناد إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في

¹ نفس المرجع ، ص556-557

² الشريف علي و آخرون ، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية ،بيروت ،1989، ص 214.

التنظيم الرسمي.^[1]و يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين. فبفضل هذا المنصب يخول السلطات المختلفة وييسر له القيام بتوجيه الأوامر، ويعتبر القائد المعين هو النوع الشائع في المنظمات الإدارية .

القيادة غير الرسمية

تنشأ داخل التنظيم غير الرسمي إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة رسمية . هي تظهر نتيجة التفاف الجماعة حوله يحبونه ويجلونهم ، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له وتتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية، ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي: ^[2]

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كاعتماده على سلطته الرسمية أو انعزاله عن الجماعة أو تهديدها أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم و المساعدة لها .
- عجز القائد الرسمي عن إشباع الحاجات الفردية الجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منها قائدا غير رسمي.
- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة التي يقودها .
- امتلاكه لقدرات و مهارات فائقة كالخبرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال و الإقناع، مما يجعل الأفراد في الجماعة يلجأون إليه طلبا للمساعدة .

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

لما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة و أنماطها . و تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة و النفس و الاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية.

- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)

إن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطي، تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل. ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويصدر أوامره و تعليماته ويصر على إطاعة مرؤوسيه له . ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على

¹ عليوة السيد، تنمية مهارات القادة و المديرين الجدد، دار السماح ، القاهرة ، 2000، ص 45

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 287.

مروؤوسيه لعدم ثقته لهم. ويركز اهتمامه على انجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه، وأغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه و الأهم من ذلك أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة فانه يحاول التنصل من المسؤولية وقد يتهم مروؤوسيه بالقصور وعدم الالتزام بتعليماته و أوامره و هذا النمط مبني على افتراض أن القائد يعرف كل شيء، وأن الأفراد كسولون ويفضلون أن يقودوا. وإذا أستخدم سلطته ، فانه يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد ، فيضغط على مروؤوسيه ويهددهم بالفصل أو الخصم من الراتب أو الحرمان من المكافآت وفي مثل هذا الجو يصعب على المروؤوسين نقل أمالهم و شكواهم إليه و حتى إذا حاول النظر في بعض الشكاوي فذلك يكون مبنيًا في الغالب على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية فالقائد متغطرس و عدائي و متباهي و مغرور . [1]

- القيادة الديمقراطية

يتميز هذا الأسلوب بمشاوره القائد لمروؤوسيه و إشراكهم معه في اتخاذ القرارات ، كما نجده يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة وبذلك يعين مروؤوسيه على حسن التصرف. كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم. ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وان القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف ، و لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم و إنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم . [2]

وقد توصل كروزيه أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء و المعارضة ، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالبا ما تنفعل أمام الصعوبات في العمل و يقابل ذلك شعورهم بالخوف، غير أنهم يركزون على التشجيع والتهيئة وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية التي تهنيئ إلا نادرا، كما أنهم يميلون إلى عدم التسامح و عدم الإحساس بشكاوي الموظفين عكس القيادة الديمقراطية. [3]

¹ علي أحمد عبد الرحمان عيا صرة ، مرجع سابق ، ص ص 38- 40 .

² نفس المرجع ، ص 44 - 46.

³ - Crozier (M), *le monde des employés de bureau*, édition du seuil, ³ paris, 1971, p 125.

-القيادة التسيبية (الفوضوية)

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو إجراءات ويتميز بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد. وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته المشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المنظمة بدون توجيه . والقائد في هذا النمط يترك العمل لمروؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد فرص التنمية الذاتية لهم، ومما يميز هذا الأسلوب أيضا التفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمروؤوسيه . ويعتقد أن واجبه هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة.[¹]

المطلب الثالث: نظريات القيادة

إن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطيع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة و ظهور القيادة ، بل أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسير النشأة و ظهور القيادة يختلف عن تفسيرات غيرها من النظريات، وتستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات في المداخل التالية:

1.- نظريات الصفات الشخصية

- نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية ، تعود لعهود الإغريق و الرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية هذه السمات والخصائص، و قام بتحديد عدد من النماذج ، حيث قدم نموذج الأمير، ثم نموذج البطل، كما قدم نموذج الرجل المتميز.[²]

¹ علي أحمد عبد الرحمان عيا صرة ،مرجع سابق ، ص ص 50 - 51
² نفس المرجع ، ص 53 .

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية: [1]

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدر على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بالقدر على السيطرة في الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات و أن القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة و امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بـ "نظرية السمات"، تدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم.

و يذكر Paule Albout أن هناك سمات يتحلى بها القائد و تؤثر في مروؤوسيه منها مميزات

الجسمانية و السن و الجنس و الهيئة الخارجية و أضاف إليها ما يأتي:

- مستوى الذكاء، قوة العزيمة، معرفة تقنية، الكفاءة.

- الكفاءة تتطلب ثقافة عامة متوسطة، الانغماس في النشاط الاجتماعي.

- التحكم في النفس، ارتياح مستوى الطموح، التوافق مع الآخرين... [2]

وتعتبر دراسة Bernard Bass أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح

ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في: [3]

- الحيوية: أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه.

- الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات و الخبرة التي يملكها من دون أن يتهور.

- الكفاءة الاجتماعية: هي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين وإدارة الصراعات .

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 263.

² - Albout (p)l'homme au travail , les relations humaines dans l'entreprise, dunod ,paris ,1991,p 117.

³ - Boyer (CL) et Autre , R H Les apports de la sociologie du travail , édition organisation ,paris,2001.p332.

و لخص C.good بعض السمات يرى أنها ضرورية للقادة الفعالة، تتجسد في معدل الذكاء للقائد عن مرؤوسيه، والمهارات الإنسانية، والاجتماعية في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التعبير عن الأفكار، والإلمام بأمور العمل، والنضج العقلي والعاطفي.^[1]

تلقت نظرية السمات النقد كونها أهملت بعض النقاط نوجز فيما يلي:^[2]

- وجود صفات في بعض القادة دون غيرهم.
- وجود أفراد يتمتعون بغالبية هذه الصفات لكنهم ليسوا قادة.
- إهمال دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة.
- إهمال أثار البيئة في التأثير في هذه الصفات واعتبار القائد مستقل عن الموقف.
- صعوبة توفر السمات المذكورة في شخص واحد.

نظرية القيادة المكتسبة

قامت هذه النظرية على غرار نظرية السمات وجاءت معاكسة تمام لها، فبينما نادى نظرية السمات بأنه إذا وجدت صفات معينة منذ الولادة في شخص معين كان بإمكان ذلك الشخص أن يكون قائداً ، فان نظرية القيادة المكتسبة نادى بأهمية الممارسة العلمية والخبرة في صنع القائد، وأن الشخص من الممكن أن يكون قائداً ناجحاً إذا أُتيحت له الفرصة لممارسة العملية القيادية، وقد نادى هذه النظرية بأنه إذا توفرت للشخص من ممارسة العملية القيادية فلأنه سوف يتصف بالصفات التالية والتي تمكنه من ممارسة العملية القيادية بنجاح:^[3]

- القدرة على الاختيار بين البدائل.
- القدرة على تحديد أهداف المرؤوسين.
- القدرة على تفسير وتوضيح أهداف المنظمة.
- القدرة على تقليص الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.
- القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، والمرونة.

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص314.

² حسن الشماع خليل ، خضير كاضم محمود ، **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان ، 2000. ، ص 228.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 264.

2.- النظريات السلوكية

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تعليم أو تدريب الأفراد الواعدين؟ وللتعرف على ذلك فقد ركزت الدراسات والأبحاث اهتماما للتعرف على سلوك القائد والجماعة وقد توصلت دراسات السلوكيين إلى عدد من الأنماط القيادية، أهمها:

دراسات جامعة متشيجان الأمريكية "Michigan"

قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين تحت إشراف رنسيس ليكرت واستهدفت الدراسة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنتها بمجموعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة. وركزت هذه الدراسات على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وخلصت الدراسة إلى وجود نوعين من القيادة، إما أن يكون مهتما بالعاملين وإما أن يكون مهتما بالإنتاج، ولا يستطيع أن يجمع بينهما.^[1]

● القائد المهتم بالعاملين:

- ينظر للعاملين نظرة إنسانية باعتبارها أحد عوامل الإنتاج.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- تعزيز الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- يعمل على تحسين أحوالهم.
- يشجعهم على التعاون.
- يخصص نسبة كبيرة من وقته للاتصال بالعاملين.

● القائد المهتم بالعمل والإنتاج:

- يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد.
- يركز على تحقيق زيادة الإنتاج.
- يعتبر العاملين أداة لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج.
- يستخدم أسلوب الرقابة اللصيقة والدقيقة على العمال.

¹ - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات ، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص275.

- يهتم بالنواحي الغنية للعمل بدلا من اهتمامه بالنواحي الإنسانية والسلوكية للعاملين.

- يأمر بتطبيق القواعد والتعليمات الصارمة لكيفية القيام بالعمل.

وجهت لهذه الدراسة عدة انتقادات أهمها:

- صعوبة وجود علاقة سببية بين سلوك القائد وإنتاج المرؤوسين.

- أن القائد إما يهتم بالعمل أو العامل لا يثبتته الواقع ، لذلك ظهر توجه آخر.

دراسات جامعة أوهايو Ohio (نظرية البعدين)

بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية وهدفت إلى البحث عن الأبعاد والمحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة و رضاهم عن العمل. حددت هذه الدراسات بعدين لسلوك القائد:

● هيكل المهام أو تنظيم بنية العمل

ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة و التابعين وبالتالي فالقائد الذي يحرز على أكبر عدد من النقاط، بناء على إجابات تابعة هو الذي سيكون نشيط بالتخطيط وتجربة الأفكار الجديدة.^[1] ويتميز القائد الذي يوجه اهتمامه إلى هيكل المهام بالخصائص التالية:

- يعتمد على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات.

- يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين.

- الاهتمام بالنواحي التفصيلية للعمل.

● الاهتمام بالمشاعر و التقدير

بمعنى أن يأخذ في الحسبان أحاسيس ومشاعر التابعين ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة.^[2] هذه الدراسات لم تأخذ متغيرات الموقف رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين سلوك القائد ونجاحه في القيادة. كما أنها افترضت أن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لجميع العاملين، وهذا خاطئ فقد يهتم بالأفراد الأكفاء على حساب الأفراد الأقل كفاءة. ولذلك برزت دراسات أخرى .

3.- نظريات تفسير القيادة

ان القيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، ومن أهم اتجاهات هذا المدخل .

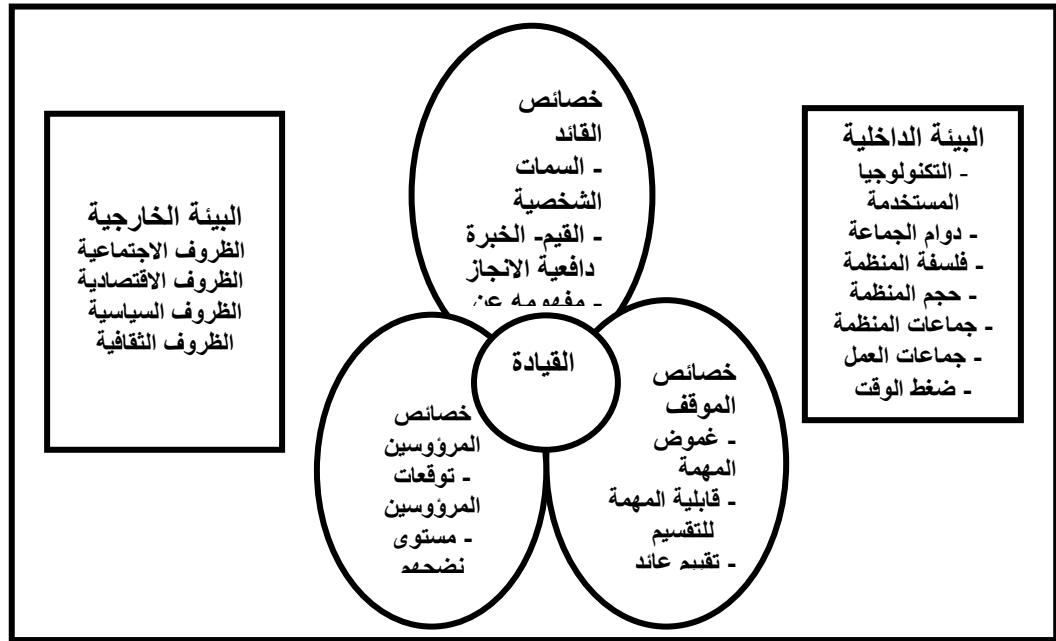
¹ علي أحمد عبد الرحمان عيا صرة ،مرجع سابق ، ص 57.

² جازية زعتر ،اتجاهات معاصرة في الإدارة ،أصول الإدارة والتنظيم ،مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1997، ص 320

- النظريات التفاعلية

ويرى Cecil GIBB (1960) أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء وتكون معايير الجماعة والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة . وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية، أي أن النظرية تعطي اهتماماً لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل [1]

الشكل رقم (7): نموذج القيادة التفاعلية [2]



نلاحظ من الشكل أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة، إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيراً في فهمها أو نجاحها، مما يجعلنا نعتبر أن التفسير التفاعلي للقيادة هو الأكثر قبولاً وواقعية للقيادة مقارنة بالمداخل التي تعرضنا لها سابقاً.

¹ محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 631.
² ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 238.

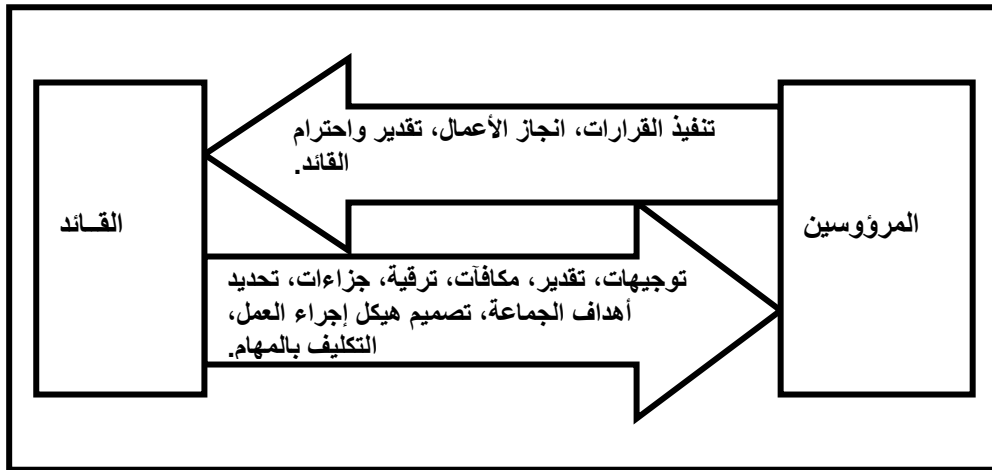
إن القائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث لتكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، أخذا في اعتباره آمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية.

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة التي تتلاءم مع معطيات البيئة التي تتميز بالتغيير السريع.

- النظرية التبادلية

تعتبر امتدادا للنظرية التفاعلية، وقد ظهرت في أعمال أدوين هولاندر (1978) الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الاثنان فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فان المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم،^[1]

الشكل رقم (8): نموذج القيادة التبادلية^[2]



نلاحظ من الشكل أن هناك تبادل بين القائد والمرؤوسين حيث يأخذ ويعطي الاثنان مكافأة عن ذلك، وهو ما يبين أن القيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من ثلاث عناصر وهي: القائد، المرؤوسين وعناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون في الاتجاهين. إن أهم ما يميز النظرية التبادلية أنها تعتبر

¹ Collerette (p) Op ; cit p51

² محمود سيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 632.

القائد والمرووسين لا يختلفون كثيراً، فلا يوجد فاصل بين دور كل منهما، مادام كل منهما يأخذ ويعطي، إلا أن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية والأعمال التبادلية التي تحدث من أجل تحقيق الاستقرار في المنظمة، إلا أنه عند مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادأة بالتغيير كخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق عمل، فلن تكفي القيادة التبادلية بل تحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تعرف باسم القيادة التحويلية.^[1]

4- نظريات الاتجاهات الحديثة

- نظرية المسار و الهدف

قام بتطوير هذه النظرية Robert House والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرووسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف ، و إزالة العقبات التي تعترض طريقهم و تدريبهم و مكافئتهم على إنجازهم.و يعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز و تحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي ^[2]

- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم بتعريف ما هو متوقع منهم القيام به .
- السلوك المساند: توفير المشورة و الرعاية و الاهتمام باحتياجات المرووسين.
- السلوك المشارك: المشاركة في وضع الحلول للمشاكل و تشجيع الاقتراحات و الآراء .
- السلوك الإنجازي: يقوم بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل .

- القيادة الإجرائية والتحويلية Bernard Bass

- القيادة الإجرائية: يعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس و المرووس فالقائد يشجع على الانساق و التوحد مع المنظمة بواسطة المكافآت و يعمل على بحث على بحث التبادل بينه و بين المرووسين و ضبط أعمال مرووسيه فهو يؤثر عليهم من خلال الحوافز والمكافآت. ويتميز في أنه محاور وله قدرة على المباحثات و الحوار و ضبط الإجراءات.
- القيادة التحويلية: هي عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منها الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية و الدافعية و في هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرووسيه على الانساق و التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرووسين،و القائد التحويلي يسعى ليحول

¹ حسين حريم ،مرجع سابق ، ص277.

2 j.G; op cit; 377. (Hunt) J.R schermerhorn.-.

المرووسين إلى قادة، فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرووسيه لأن يعملوا أبعد و أكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي و يؤدون عملهم بأحسن ما يمكن. [1]

المبحث الرابع: المهارات الإبداعية للقيادة الإدارية

المطلب الأول: القيادة الإبداعية ومهامها:

القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي للأسباب الرئيسية التالية: [2]

- أن منظمتنا العربية تواجه تحديات بل وتهديدات تنافسية أفرزتها كل من: الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات) لاسيما ما تمنته من اتفاقيات حماية الملكية الفكرية التي رفعت وسترفع من فاتورة التكنولوجيا المستوردة طالما افتقرت منظمتنا لقدرات توليد وتطوير و تطوير تكنولوجيا محلية من خلال مواردها البشرية. فضلا عن المنافسة الأكثر حدة القادمة من تحرير تجارة السلع والخدمات.
- التكتلات الإقليمية النشطة لاسيما الاتحاد الأوروبي وما يهيئه التكتل من ميزات لشركات الدول الأعضاء من حيث تيسير التجارة البينية على حساب التجارة مع شركائنا.
- اتفاقيات المشاركة العربية الأوروبية وما ستنشئه على المستوى العربي من منافسة أوروبية، ستأتي المنتجات الأوروبية (سلعا وخدمات) لتنافس في الأسواق العربية متحررة من قيود عدة كانت تقيدتها في الماضي بدرجة أو بأخرى. كما أن قدر المعونة الفنية والمالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي لتأهيل الشركات العربية للمنافسة القادمة يعد متواضعا لحد كبير.
- المد التنافسي المتزايد للشركات متعددة الجنسيات في الأسواق العربية. فلها قدرات تنافسية يصعب على منظمتنا مواجهتها بدون إدارة جديدة وقيادة محفزة تصلح لمواكبة تحديات عالم جديدة.
- أصبح التنافس بالوقت من الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية في عالم الأعمال اليوم. وتترك المنظمات العصرية أن المنتجات الجديدة والمطورة تأتي من خلال فرق البحوث والتصميم وحيث يضم الفريق تخصصات متكاملة. وتعمل الفرق جنبا إلى جنب متعاونة متكاملة. بدلا مما يوجد في بعض منظمتنا من إدارات تعمل كجزر منعزلة. [3]

-Ibid p 379.

1

2 - مصطفى احمد سيد ،تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، مكتبة الانجلومصرية ،القاهرة 1999. ص 17

3 - مصطفى احمد سيد ،ادارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 418- 426

إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات المعاصرة والقادمة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي، بل يجب أن تتسع لتشمل:^[1]

- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها.

- زراعة الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة، وتنميتها بالتمكين والحفز.
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الموظف بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف
- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.
- أن يراعي في تصميم العمل أن يكون محفزا ومساندا على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارية
- أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة المنظمة .
- أن يطور قدرات القيادة في تابعة ويثير دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.

- وتتمثل ملامح التحول المطلوب على محور تعزيز تنافسية القائد الذي نحتاجه في السمات التالية:^[2]
- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية المستشرقة اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة، والرؤية
 - الإدارة المبادأة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل.
 - الرؤية الإنتقادية الهادفة للتغيير والتحسين وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين.
 - التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تنتجه فيصنف ويحلل ويربط فيستنتج.
 - كما يسعى لتوظيف خياله ليتكامل مع هذه التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
 - تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة .
 - الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
 - الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح.
 - الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدلا من إثارة السلامة.
 - التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات.
 - تبني مدخل التحسين المستمر بدلا من " ليس بالإمكان أبدع مما كان".
 - استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين.
 - إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها، ضمن ثقافة تنظيمية دافعية تشجع الإبداع وترعاه.

¹ - نفس المرجع، ص 420 .

² - مصطفى احمد سيد، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية ، أفق اقتصادية، العدد 85 ، القاهرة، 2001 ص ص 144 - 146 .

- اكتساب مهارات التعلم من المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي على نطاق عالمي و محلي.
- التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.

ويرى رفعت عبد الحليم الفاعوري أن القائد المبدع الذي نعينه ونبحث عنه في المنظمات هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية نحو الإبداع و الابتكار ، ويتوقع منه أن يقوم بعدد من المهام من اجل خلق وتعزيز بثقافة الإبداع الإداري و التميز ،ومنها ما يأتي : [1]

- يعلن ويتحمل المسؤولية الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبداع مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.

- يبحث عن أساليب جديدة لتشجيع العاملين على الإبداع الابتكاري، ويقدر جهود المبتكرين و المبدعين.

- يخصص موارد ووقتا كافيا للإبداع الابتكار بنفسه و لمروؤوسيه .

- يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة و الضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال .

- يساعد مروؤوسيه على النظر إلى المشكلات باعتبارها تحديات ، وتجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها إبداعيا .

- يشجع و يكافئ العاملين الذين يثيرون تساؤلات ، ويقترحون أفكارا جديدة تتضمن قبولاً وتحملاً للمخاطرة .

- يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء العمل الروتيني ، فالمبدعون يحتاجون وقتا لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد ومهمة محددة .

- يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة و المعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات و المواقف إبداعيا .

- يهيئ حيزا للسماح إزاء الخطأ أو الأخطاء طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل العامل ميالا لطرق الأداء التقليدية سعيا للسلامة.

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص ص 185-193.

المطلب الثاني : وسائل بلوغ تنافسية القائد:

تتمثل أهم هذه الوسائل فيما يلي:[¹]

- إنشاء معاهد للتدريب والتنمية الإدارية تقوم على مناهج تدريبية بتكنولوجيا متطورة.
- السعي لتزويد المديرين- ضمن تخطيط التدريب- بعناصر الإبداع ليس فقط للإفادة منها في قيادة إبداعية ، بل لنقلها لمرؤوسيهـم وحثهم على الاستزادة منها واستخدامها في السلوك الإبداعي .
- وهناك نموذج آخر يشير بأن ركائز تنافسية القائد هي الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي والحافز[²].
- إن الخبرة هي أساس الإبداع و لا يمكن تخيل أن شخصا ليس لديه معرفة أو معرفته محدودة مثلا في برمجة الحاسب، يمكن أن يكون مبتكرا في هذا المجال، إن القدرة على الإبداع تأتي عندما تتوافر للفرد قائدا كان أو تابعا مهارة التفكير المستمد من الخبرة في مجال العمل والمجالات المشابهة.
- أما مهارات التفكير الإبداعي فتتجسد في موهبة رؤية الوضع المألوف بشكل جديد أو مختلف فضلا عن الإتيان بجديد لم يسبق إليه أحد. وهذا يتطلب سمات مثل الثقة بالنفس وحب الاستطلاع و تحمل المخاطرة وعدم الخوف من الفشل والصمود في مواجهة الإحباط وقدر من الذكاء.
- أما الحافز المستمد من طبيعة العمل فيتمثل في إشباع داخلي يزود الفرد قائدا أو تابعا بالحماس المستمد من تقديره لطبيعة عمله وعوائده. كالشعور بالإنجاز بعد تنفيذ مهمة تتضمن تحديا. [³].

المطلب الثالث : المهارات السلوكية و الإدارية اللازمة لنجاح القيادة

- مفهوم المهارة

- إن المهارة هي القدرة على أداء عمل ، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب و طرق تتسم بالكفاءة و التميز و تحقق أفضل النتائج من الموارد و الإمكانيات المتاحة . [⁴]
- و يمكن تصنيف التعريفات في ثلاثة اتجاهات [⁵]
- الاتجاه الأول و فيه تعرف المهارة على أنها:

¹ - مصطفى احمد سيد ، مرجع سابق ، ص 422.

² نفس المرجع ، ص 423

³ - مصطفى احمد سيد،الموارد البشرية العربية – تحديات و طموحات في القرن الجديد ، أخبار لإدارة العربية العدد الثلاثون ، القاهرة، 2000 ص ص 2-3

⁴ علي السلمي، المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، 1999، ص 23 .

⁵ محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي ، مؤسسة حورس الدولية ،السكندرية، 2008، ص 273 – 274.

- القدرة على الأداء تحت ظروف معينة.
- القدرة على أداء مجموعة من الأعمال بشكل متناسق.
- الاتجاه الثاني وفيه تعرف المهارة على أنها :
 - السرعة و الدقة و البراعة و الجودة في الأداء .
 - براعة تنمو بالتعلم ، و قد تكون حركية أو لفظية أو عقلية أو مزيجا من أكثر من نوع .
- الاتجاه الثالث وفيه تعرف المهارة على أنها :
 - نشاط أو فعل حركي هادف .
- تلك النشاطات التي تستخدم العضلات، فاستخدام المقص و الطلاء و الأقلام مهارة حركية.
- و سنتولى استعراض و تحليل أبرز السمات على ضوء الدراسات التجريبية التي حاول الباحثون من خلالها التأكد من وجود علاقة ايجابية بين هذه السمات و النجاح في القيادة . و قد حاولنا عرض هذه السمات و المهارات و السلوكيات من خلال التقسيمات التالية :
- المهارات الذاتية
- تتضمن المهارات الذاتية القدرات المتعلقة بذات القائد و تعد الركيزة الأساسية للقيادة ، و تنبثق عنها أربع مجموعات من المهارات الفرعية تتمثل في :
- السمات الجسمية :- تتمثل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية مثل القامة ، و الهيئة و الاستعدادات ، و تعبر تلك السمات عن القوة البدنية و القدرة على التحمل و النشاط و الحيوية ، و ترتبط ارتباطا وثيقا بالصحة الجيدة . و لما كانت القيادة عملا شاقا فإنها تتطلب جهدا مركزا و متواصلا ، و تطلب استخداما جيدا للطاقة البدنية والعصبية . [1]
- القدرات العقلية :هي الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية و الاتجاهات العلمية و يأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة و قد كشفت الكثير من الدراسات أهمية الذكاء ووجود علاقة بينه و بين النجاح في القيادة . فالذكاء والقدرة على التصور والإبداع تساعد في نجاح القائد [2]
- * المبادأة و الابتكار :
- هي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات و انجاز العمل قبل الآخرين و تعد احدي المهارات اللازمة للقائد ، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين و إثارتهم إلى انجاز العمل .

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 319

² - عبد الكريم درويش و ليلي ت كلا ، أصول الإدارة العامة، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1995. ص 441

فالمبادأة تمكن القائد من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد ، و تساعد على تنفيذها .
و التفكير الابتكاري هو ذلك الأسلوب من التفكير الذي يسعى إلى التطوير و التجديد حيث أن القدرة على الابتكار تعني توظيف القدرات الفعلية للإنسان من خلال مرونة فكرية و قدرة عالية على التخيل و الأفكار و التحليل و الاستنتاج . حيث أن أهم ما يميز هذه المهارة هي المرونة و الطلاقة الفكرية و الثقة بالنفس مع قدرة عالية على التفاعل الايجابي مع رؤوسيه لتطوير أفكارهم وتحسين أدائهم . [1]
*ضبط النفس :

تتمثل مهارة ضبط النفس قدرة القائد على السيطرة و التحكم في انفعالاته و التخلص من الاندفاع في أداء المهام .و يتطلب من القائد أن يكون هادئاً حتى يدفع رؤوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات و عدم الخضوع للضغوط . و ضبط النفس تجعل القائد ميالاً للتفاهم ، و تقبل النقد دون انفعال و غضب و تجنب اتخاذ قرارات سريعة و سطحية و غير فعالة ، و تبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط و تمكنه من التحكم في عواطفه و توجيهها نحو انجاز العمل . [2]
- المهارات الفنية :

يقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة و القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، و المعرفة المتخصصة و علمه بطبيعة المنظمة ، إضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات و الأجهزة المتاحة بمهارة و إتقان .
و يتفرع من المهارات الفنية أربع مهارات فرعية هي :
* القدرة على تحمل المسؤولية :

و تظهر القدرة على تحمل المسؤولية في تبني القائد للأفكار الجديدة ، و القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة و القدرة على التنفيذ ، و الاعتماد على النفس و مقاومة الضغوط و تقبل النقد و تسويق و بيع الأفكار المبتكرة للآخرين و عدم الانغماس في التفاصيل . [3]
- القدرة على الفهم الشامل للأمور

أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية تمكنه من تعزيز قدراته و يزيد من نطاق تأثيره في المجموعة ، لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله و أن يكون غنياً بثقافته ، و ليس

1 - هالة منصور ،المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ،الإسكندرية ،2002. ص83

2 - نواف كنعان ، مرجع سابق ،ص326 .

3 - نفس المرجع ،ص328

المقصود هنا أن يكون خبيراً أو متخصصاً في العلوم و لكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي حتى يكون على معرفة شاملة تنمي ثقته في نفسه و ثقة الآخرين فيه. [1]

* الحزم :

وتعني هذه المهارة أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور مرؤوسيه، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها.

* الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:

ويجب أن يكون لدى القائد القدرة على إقناع نفسه وإقناع المرؤوسين بإمكانية تحقيق الهدف وإدراك الفائدة التي تترتب على تحقيقه، ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح، وشعوره بالمتعة أثناء العمل وبالسعادة عند انجازه. [2]

- المهارات الإدارية:

ويجب أن يتوفر لدى القائد الكفاءة في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم، والعمل على تنميتها، والقدرة على الاستفادة من إمكانيات التنظيم، والقدرة على وضع اختبار الموظفين، وتوضيح خطوط السلطة والقدرة على تنسيق النشاطات بين الوحدات الإدارية المختلفة.

ويمكن التمييز بين أربع مهارات فرعية تنبثق من المهارات الإدارية وهي: مهارة اتخاذ القرار، مهارة إدارة الاجتماعات واللجان، مهارة إدارة التغيير، مهارة إدارة الوقت.

* مهارة اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب.

وتساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات القائد في عملية اتخاذ وصنع القرار من خلال البحث عن الحلول المناسبة واختيار انسب البدائل، وعدم التسرع ، واستثمار القرار والمعلومات، والتقدير الصحيح لاحتمالات النجاح، وإشراك المرؤوسين المتخصصين في عملية صنع القرار [3]

¹ - نفس المرجع، ص329.

² نفس المرجع، ص329.

³ - علي السلمي، مرجع سابق، ص107

* إدارة الوقت:

إدارة الوقت من أهم المهارات القيادية اللازمة للقادة، وعلى الرغم من كثرة شكاوي القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابغة من تصرفات القائد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات النظر وإجراءات العمل أو بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل.^[1]

* إدارة الاجتماعات واللجان:

تمثل الاجتماعات إحدى المهام التي تشغل جزء كبيراً من وقت القائد فيجب أن تتوفر لديه المهارة القدرة في إدارة الاجتماعات وكذلك إدارة اللجان فمن خلال مهارة القائد وقدرته في التأثير على المرؤوسين وكسب ولائهم يستطيع حفزهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف المشتركة. وضرورات العمل الإداري تفرض ضرورة تنظيم اجتماعات بين القائد والمرؤوسين، فهي تحقق وجهات نظر أعضاء الجماعة ونشاطاتهم، ويتم من خلالها طرح توصيات. وهي تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية.^[2]

* إدارة التغيير:

التغيير من أهداف القيادة الفعالة، فالقيادة تعني التغيير والقائد هو داعية التغيير ومطلوب منه أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم وسلوكيات الأفراد. وتظهر المهارات الإدارية للقائد في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه .^[3]

- مهارات العلاقات الإنسانية:

المهارة الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، فالقيادة أساسها المحبة والولاء فعندما يمتلك القائد مهارات التعامل مع المرؤوسين فإنه يملك قلوبهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا، واكتساب المهارات الإنسانية وتنميتها ليس

¹ - نفس المرجع ، ص 110

² - محمد محمد عبد المقصود ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006، ص 166

³ - ظاهر كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة ، عمان ، 2002 ص ص 28-29

بالأمر السهل كباقي المهارات الأخرى، وذلك لأنه يتعلق بقدرة القائد على التفاعل مع المرؤوسين ويدخل ذلك في مجال العلاقات الإنسانية وما فيه من تغير وتبدل وتعقيد لارتباطه بالجانب البشري.[1]

* مهارة الاتصال:

وتعني مهارة قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر ، فالقائد الماهر " ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتسيير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعى سهولة تدفق المعلومات منه وإلى المرؤوسين ويتأكد من سهولة وصول المعلومات إليه.[2]

ومن مقومات الاتصال الفعال: [3]

. مهارة الإصغاء : مدى انتباه القائد للمعاني التي يقولها الفرد وملاحظة حركات الجسد.

. القدرة على إقناع المرؤوسين بأهداف المنظمة، وعرض مطالب أتباعه حتى يقنع بها رؤساءه.

. تدعيم العلاقات: الاتصال الدائم هو الذي يحسن العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

* إقامة العلاقات مع الآخرين:

القائد يقيم علاقات و اتصالات فاعلة مع كافة أطراف العمل مع الرؤساء مع المرؤوسين و زملاءه حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم في تحقيق الأهداف المرغوبة و تجنب عرقلة الجهود .فإقامة علاقات مع فرق العمل و مع المرؤوسين تزيد من قوة القائد على التأثير و تزيد من قوته في اتخاذ القرار العلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات و المنازعات مع جماعات العمل ، وتساعد في فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم .[4]

* بناء فرق عمل :

تظهر قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة . وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسؤولية والإبداع ، وفرق العمل مفيدة متى أحسن اختيار أعضائها. وحددت بشكل دقيق مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والزمن اللازم لأداء

1 - نواف كنعان ، مرجع سابق ، 1992 ص 334.

2 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 66

3 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000. ص 200

4 - شوقي طريف ، مرجع سابق ، ص 77

مهمتها . فهي تساعد على تطوير أعمال كثيرة و التعامل مع المشاكل المزمنة و الحوادث الطارئة و كذلك ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية . [1]

- تقدير الآخرين :

إن طريقة التعامل و ممارسة العلاقات من الدعائم المهمة للتقدم و الرقي للمنظمات ومن المهارات الهامة للقائد لكسب ولاء وحب المرؤوسين و تعاونهم و مساهمتهم معه في نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها و يظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرؤوسين والمساندة للمتميزين في العمل و تفويض السلطات إلى بعض الأفراد و تدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية ومشاركتهم في صنع القرارات.فالقائد يتحدث بلهجة الجميع و يقود المنظمة من خلال الآخرين. [2]

- مهارة إدارة العنصر البشري :

وتكمن مهاراته هنا على الفن في إدارة هذا النشاط وتدعيمه في اتجاه تحقيق الأهداف.وبما أن العنصر البشري هو عصب العملية الإدارية القادر على إحداث التطوير والتجديد،وكلما امتلك القائد إدارة الآخرين بفن وفعالية كلما ارتفعت قدراته على الأداء ، وتدعم لديه مهارة التأثير في الآخرين . [3]

- مهارة التحفيز :

والتحفيز هنا يعني حث الأفراد على المشاركة الايجابية في تحقيق الأهداف . وفعالية عنصر التحفيز تظهر من خلال دفع الهمم و تفجير الطاقات و توجيهها نحو مستويات أعلى من الجهد و الأداء وتبرز مهارة القائد في تحفيز مرؤوسيه من خلال رفع روحهم المعنوية ، وبث روح الفريق والتعاون معهم مع الاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم بعيدا عن الأساليب التسلطية والإنسانية . [4]

- مهارة توفير مناخ الثقة :

تعد الثقة المتبادلة بين القائد ومن يقودهم أساسا للعلاقة الناجحة بينهم والتي بدونها تنهار أركان هذه العلاقة والقائد الفعال هو الذي يستطيع التأكيد على هذا المناخ وذلك من خلال تنقية هذا المناخ وإزالة الشوائب العالقة به عن طريق الاتصال الفعال والمباشر ووجود مناخ الثقة يدعم دائما القدرة على اتخاذ القرار ويمثل بيئة صالحة للتجديد والابتكار والإبداع.

1 - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ، ص380

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 59

3 - هالة منصور، مرجع سابق ، ص74

4 نفس المرجع ، ص 79

المبحث الخامس : مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع الإداري

المطلب الأول : التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي و التطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات الإدارية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها ، وقد حدد "عبد الحميد شاكر " تلك التحديات فيما يلي: [1]

- المنافسة :ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، و بالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهئ نفسها للسيطرة على اكبر مساحة من السوق .وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى اقل حد ممكن .ومن هنا أصبح على القيادات للتغلب على تحدى المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته،وذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التميز و التفوق .
- العولمة : أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات و الاتصالات ، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ،ولمواجهة هذا التحدي فان على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ،إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة ..تحاول الإسراع في أداء أعمالها في اقل وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها ، وتخفيض التكاليف ، واستثمار الأموال المعطلة.
- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة الماسة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل، ويعد و يعد ذلك احد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، وعدم تبديد أي مورد.
- الجودة الشاملة : لقد أصبحت الجودة الشاملة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات ، وعقد الصفقات ، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية ،وقد أصبحت الجودة هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية .ومن هنا بدأ القادة الإداريون يسعون للحصول على شهادات الايزو المختلفة.

1 - عبد الحميد شاكر ،علم نفس الإبداع ،دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ،1995، ص ص 235-241

- التحديات التكنولوجية: تشكل احد اكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية، وذلك لمعرفة مدى قدرتها على استخدام وتبنى تلك الآلات و التقنيات واستخدامها الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الإنتاج و المنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، وتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ، وعلى معايير التقييم ، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة وكذلك إدارة الموارد البشرية.
- اتخاذ القرار في عالم متغير غير مستقر: إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، و الخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية و الرسالة و الأهداف و الاستراتيجيات .

المطلب الثاني: اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري

يعتبر نمط القيادة واحد من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات و يتبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤسسيه . فالقادة يؤثرون في سلوكيات مؤسسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فليهم سلطة الثواب و العقاب ن كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمؤسسيهم يحددون ادوار هؤلاء المؤسسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة . ونجد أن هناك إجماع بين الباحثين على أن قدرات المؤسسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد ، من خلال تشجيعهم على حل المشاكل و ومن خلال سلوكهم ، وإفساح المجال أمامهم بالمشاركة في وضع أهداف المنظمة. [1]

ولا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير ن بل عليه أن يشجع التنافس بين المؤسسين ، ومناقشتهم فيها ، وتطبيق الجيد من الأفكار ، وتكليف مؤسسيه بان يقوم بالتخطيط لتنفيذها ، مع تقديم الإمكانيات المادية و المعنوية الذي يطلبه .

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي ، والنمط الديمقراطي ، و النمط الحر أو الفوضوي . كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد وهي الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل ، و الاهتمام بالعمل و العاملين . وتوضح الدراسات

¹ - محمد زناتي، "أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمؤسسين"، مجلة التجارة و التمويل ، جامعة طنطا ، العدد الأول، 1994، ص 138.

المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط الديمقراطي و المهتم بالعمل و العاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد و الابتكار .

ومن هذا يتضح أن لأثر نمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المنظمة تتأثر بنمط القيادة السائد في الجهاز وبمدى إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفة ومنهاجا .

لكن المشكلة التي واجهت هذا النوع من الدراسة هي صعوبة تحديد خصائص للقائد متفق عليها تنبئ بوجود الإبداع في المؤسسة .وفي مواجهة هذه الصعوبات ، نجد أن الدراسات المتعلقة بالإبداع و القيادة اتجهت إلى طرح السؤال ماهر اثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية ؟ أو ما هو النمط القيادي المناسب لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية؟ بدلا من السؤال عن خصائص القادة.

ويبرز اثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية من خلال العناصر التالية :

أ- العلاقات الإنسانية : إن النظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو العامل ، وإشعاره بأهمية دوره في المؤسسة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة و الأفراد ، هي عوامل محفزة تدفع الموارد البشرية إلى مزيد من البذل و العطاء و الإبداع .

ب- صنع واتخاذ القرارات : إن لأسلوب القائد في صنع القرارات أثرا كبيرا على دعم إبداع الموارد البشرية ، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صناعه ، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين ، جميعها تساعد في خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة وتدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى .

ج- قنوات الاتصال : تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات ونوعيتها وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع .إضافة إلى أن الاتصال المباشر بين القائد و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل و الاقتراحات و الأفكار يحفز العاملين على الإبداع. [1]

¹ - سعود النمر ، الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ، مجلة المدير العربي ، القاهرة ، عدد 1992، 117، ص 66.

وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بان الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل . [1]

وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة و استمرارها . [2]

فالقيادة الأوتوقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة ، فهي تتسم بالمركزية و الهرمية وتعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم ، حيث أن الروتين الشديد والملل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة.[3]

المطلب الثالث : تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع

يرتبط مستوى النشاط الإبداعي بشكل كبير بدرجة توظيف القائد المهارات و الموارد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية ، وعليه يجب على القائد البحث عن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية وتدريبها وتحفيزها بغرض تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديها ، كما يمكنه بناء فرق عمل مميز لإحداث الإبداع في المؤسسة ودعمها بتوفير الموارد المالية ومصادر المعلومات في الوقت المناسب.

- عملية التوظيف :

كثير من قادة المؤسسات يتبنون طريقة البحث عن الموارد البشرية بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوافر فيهم مستوى أعلى من الجودة،وهي الطريقة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية ، لذلك تسعى قيادة المؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب واختيار أفضل الأفراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع .

ومن اجل اكتشاف هذه القدرة يرى " sheley " ضرورة تركيز المقابلات على جوانب السلوك الإبداعية للمترشح للعمل، وضرورة توجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء الموظفين .[4]

- تدريب الموارد البشرية على الإبداع :

1 - عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص225.

2- نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص135.

3- السيد جاد الرب إدريس ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، دن ، 2006، ص 255

4- عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق، ص 208

إن هناك العديد من مراكز التدريب التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية و الأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات . [1]

يمكن تدريب المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل ، وقد يكون التدريب أثناء العمل ، أو منظماً بدورات أو مكتسباً في الجماعات الاسمية...الخ، وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع . [2]

- عملية التحفيز:

تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز ، وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية و الخدمية و البحثية في العديد من الدول المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه ، فقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي ، أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتنشط استعداداته النفسية . [3]

وقد أثبتت البحوث الإدارية أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للإبداع ، ومن أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي :

- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات .

- إغناء الوظيفة وتوسيعها .

- العمل الجماعي و العلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل . [4]

- دور فرق العمل :

يعمل القائد على تنمية وصقل مواهب مرؤوسيه حتى تحقق أعلى معدلات الإبداع ،ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الأفراد في شكل فرق عمل ،الذين لديهم جوانب ذكاء طبيعية مختلفة ، وذلك حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطويراً لديهم من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض ، أو عن طريق توفير الدعم اللازم .

وتلعب فرق العمل دوراً هاماً في عملية الإبداع ، لما تتوفر عليه من عنصري المشاركة و التعاون .ومن هذا المنطلق يجب التأكيد على ضرورة استخدام فرق عمل للقيام بالعمليات و النشاطات

1- نفس المرجع ، ص 210.

2- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، 1999، ص 122.

3- عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 219.

4- خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سابق، ص 290.

الإبداعية على اعتبار أن فرق العمل الأقرب لعملية الإنتاج و التصنيع ، وهي القدرة على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة ، باعتبار انه يقع على عاتقها القيام بعملية التنفيذ ، وهم بذلك يدركون الكثير من المشاكل و التغيرات في عملية الإنتاج ، بحيث تعمل فرق العمل على اكتشافها وتقديم الحلول لها ، ومن هنا اتجه القادة لتنظيم مرؤوسيههم في فرق عمل سواء كان ذلك في دوائر الجودة أو في الفرق المتميزة أو في فرق مدارة ذاتيا . [1]

- دور الموارد المالية وإدارة المعلومات :

إن الإبداعات الناجحة تحتاج عادة إلى تكاليف باهظة ، كما تحتاج المشروعات التي تعتمد على المجازفات إلى توفير التمويل الكافي المناسب . [2] لذلك يجب على القادة أن تكون لديهم المقدرة على فهم العمليات الإبداعية حتى يتمكنوا من صنع أفضل القرارات المتاحة في هذا المجال . كما يمكن للقادة تدعيم الإبداع من خلال تهيئة المناخ المناسب للإبداع أو الأماكن المخصصة لإجراء التجارب وتوفير الوقت للتعلم و التعمق في الموارد الفكرية مثل إنشاء مكتبة تحفل بالموارد البحثية وبرامج إدارة المعرفة أو مختبر لإجراء التجارب أو مكان مميز للتفكير العميق ، وربما يتطلب الأمر موارد إضافية لاكتساب معرفة جديدة ذات علاقة بالعمل .

ويمكن اللجوء إلى استخدام التكنولوجيا لفحص وترتيب مصادر المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت و شبكة الانترنت الداخلية الخاصة بالمؤسسات ، بحيث يدلي الأفراد بأفكارهم فيحدث الإبداع التلقائي غير المتوقع . [3]

وهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل القائد لتشجيع و تنمية الإبداع في المؤسسة ، من بين أهمها ما يلي : [4]

- إشاعة المناخ المساعد للإبداع :تتصدر عملية إشاعة روح الإبداع إيمان القيادة الإدارية و الإدارة العليا بها ، وجعلها جزءا من قيمها وتقاليدها ، بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المؤسسة ، ومثل التوجيه يعكس استشراف الإدارة للمستقبل ، وثقتها بتفوق المؤسسة على المنافسين لها في البيئة. فإذا ما أسند هذا التوجه بتخصيص موازي للموارد ، فإن إدارة المؤسسة تستقطب المدراء و الأفراد الناشطين من ذوي التوجهات الإبداعية .

¹- رعد حسن الصرن ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، 2001 ، ص 169.

²- بيتر كوك ، إدارة الإبداع ، تر:خالد العامري ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2007، ص 253-.

³- نفس المرجع ، ص 254.

⁴- خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سابق، ص 122.

- تأسيس قسم أو وحدة للإبداع :

بسبب انغماس الإدارة بمجريات العمل اليومي الذي يستغرقها لمعظم الوقت ، فان العديد من المؤسسات الكبيرة المعاصرة قد انتهجت وسيلة تأسيس قسم متخصص بالإبداع ، هدفه رعايته وتنميته، ووضع هذا القسم بعهدة مجموعة من المدارس أو القادة من ذوي الرؤى و الاستبصار بالمستقبل،ويمكن للإدارة أن تفسح المجال أمام أي مدير مبدع أن يطلب الانتقال إلى قسم الإبداع .

- استعمال الجماعات الاسمية لتوليد الأفكار الجديدة:

يمكن للقيادة الإدارية في المؤسسة من استعمال الجماعات الاسمية لتوليد الأفكار الجديدة ، والجماعات الاسمية هي جماعة من الأفراد يعملون بمواجهة بعضهم البعض،ولكن بدون حصول التفاعل بينهم ، فالجماعات المتفاعلة باستمرار قد تعيق أو حتى تقتل الإبداع ، من خلال هيمنة فرد معين عليها ، أو بسبب الضغوط المنصبة عليها للتوافق مع الغير ، و الحكم المسبق ضد أي جديد ، أما أفراد الجماعة الاسمية فان كل منهم يحرر أفكاره الجديدة على بطاقة ، وبدون التحدث إلى الآخرين ، وهنا يحاول كل فرد الإبداع بدون مناقشة أفكاره مع زملائه في الجماعة ، ويدفع كل منهم لكتابة أفكار مبدعة لأنه يلاحظ الغير منهمكا بالمهمة ذاتها، ثم يسمح لكل فرد بالتعاقب بقراءة بطاقته بصوت عال و تسجيل أفكاره على لوحة أمام الجماعة ، ولا يسمح بأية تعليقات للحاضرين عليها أو على من يطرحها ، ثم تجري مناقشة ذلك ، والتصويت على اختبار مجموعة من أفضل الحلول .

خلاصة الفصل

نستنتج أن القيادة عملية هامة وضرورية داخل التنظيم وتعد من أكبر المهام والنشاطات التي تتطلب أسلوب مميزا وأشخاصا أكفاء ومهارات عالية.

فالقائد الإداري يعتمد على السلطة الرسمية للقيام بمهامه القيادية، هذه السلطة تخولها له طبيعة عمله، إلا أن هذه الطريقة تجعل المرؤوسين خاضعين للقائد بصفة لا إرادية وإذا كان القائد سيئ المعاملة مع مرؤوسيه فان هذا الخضوع يتحول مع الوقت إلى تمرد، كما أن التساهل في التعامل يجعل الفرد العامل غير مبال وغير مسؤول عن أداء العمل، وبالتالي فان القيادة تتطلب شروطا ومؤهلات تجعل القائد قادرا على القيام بمهامه بشكل يرضي جميع أطراف التنظيم.

لذلك فان طبيعة القيادة ليست مجرد قرارات وتعليمات رسمية وسلطة وإنما القيادة الإدارية تتطلب قدرات وكفاءات عالية، لأن مهام القائد تعد من أكبر المسؤوليات في المنظمة ولتحقيق أكبر قدر ممكن

من الثقة والتفاهم والوظائف بكفاءة وفاعلية. ثم أن دور القائد له درجة عالية من الحساسية فهو قدوة للعاملين سواء كان سلوكه ايجابيا أم سلبيا، إذ يمكنه أن يحفز العاملين على التعامل والمبادرة ما يمكنه أن يستحدث آليات التوتر والصراع داخل التنظيم ويؤدي إلى تراجع أداء العاملين.

وبالتالي يمكن القول بان الحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون من خلال الحكم على شخصية القائد وأسلوبه في تسيير المنظمة. ولعل من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات هو وجود قادة على مستوى عال من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة، ويصفون بالإبداع والتغيير و التكيف مع المحيط الخارجي من خلال العمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية، واستشارة الهمم العالية للمرؤوسين.

فالقائدة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، ويشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم .

الفصل السادس

المناخ التنظيمي

ودوره في

توفير بيئة داعمة ومحفزة

على الإبداع

يشير المناخ التنظيمي إلى الجو العام للمنظمة الذي يمكن تصنيفه بالسلب أو بالإيجاب حسب الاتجاهات والمشاعر والخبرات المتراكمة.

إن مفهوم المناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحوللات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وعندما نستخدم هذا المصطلح في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل عناصره البشرية. وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للعامل.

ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر بعدا في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على العاملين، إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم، ومن انعكاسات المناخ التنظيمي الصحي أو الايجابي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصا للتطوير الذاتي، لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة الإبداع.

ولأهمية المناخ التنظيمي كأحد أبعاد البيئة الإدارية المؤثرة في مدى فعالية الأداء الوظيفي، يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى أهم عناصره الأساسية، نوضح مفهومه وأهميته ونماذج، أبعاده وكيفية قياسه، العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ، ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم ، و أدائهم و درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة . [1]

يرى Bonnet أن لكل منظمة شخصية ويشكل المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بحيث تتميزها عن التنظيمات الأخرى ، تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد. [2]

ويعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها منظمة عن المنظمات الأخرى، فهو عبارة عن مواقف وتصورات تصف المنظمة،

وكما يقول "Levy" أن المنظمة ليست لها هوية أخرى، إلا ما يدركه عنها أعضائها. [3]
أما المغربي" فيعرفه بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. [4]

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يتميز بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين كذلك أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به.

¹ - عامر الكبيسي ، السلوك التنظيمي التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، ج2، مطابع دار الشرق ،الدوحة، 1998. ص 75

² - Bonnet (I)et autres ,op cit p83

³ - Boyer (C.L) op cit.p95

⁴ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، دار الفكر، عمان ، 1995 ص 303

كما عرف "القريوتي" المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".^[1]

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية، ولكن الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية، ومعرفة آثاره إن كانت ايجابية أم سلبية على أداء العاملين وروحهم المعنوية.

ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية -مادية وغير مادية- التي يعمل الفرد في إطارها، كما يعرف بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد.

وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. يقصد بالمناخ التنظيمي الممارسات الفعلية والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة

وكما يرى Szilagy & Walace إن المناخ التنظيمي يحتوي على عدة جوانب هي هيكلية المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافأتهم ودرجات التحديات والمجازفة في المنظمة، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها، التسامح والصراع.^[2]

ويرى Snyder & Schneider أن المناخ التنظيمي يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل.^[3]

1 - محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل ، عمان . 1989 ص215

2 - علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999. ص 106

3 - محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004. ص 88

إن المناخ التنظيمي المدرك من قبل العاملين يتحدد من خلال التجارب والخبرات التي تمارس تأثيراتها على السلوك وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية، وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء".^[1]

بمعنى أن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم الخاص، فقد يكون المناخ غير موافق إطلاقاً إلى مناخ موافق بدرجة عالية.

وهناك من يشير إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى، والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة.^[2]

ويبين لنا هذا التعريف أهمية ترسيخ التعاون والتفاعل الاجتماعي بما يعكس عملية تكامل وتناسق الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أنه لم يتطرق صراحة لأهمية السلوك في التأثير والتأثير في تفاعلات المتغيرات التنظيمية، والتي تعكس فاعلية تحقيق مخرجات العملية التنظيمية.

يتضح مما سبق أن المفاهيم والتعريفات تعددت بتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت معها الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات.

ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقاً لثلاث رؤى:

- أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية، فهو يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي.
- ثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين تبرز في وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة كالمبادأة والإبداع، الانغلاق في قنوات الاتصال، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وثالثها يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة.

1 - مؤيد سعيد سليمان ، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية الإدارية ، المجلد 11 العدد الأول ، عمان ، 1987 ص38

2 - محمود محمد ذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 26 ، العدد الأول ، عمان ، 1999. ص10

ورغم تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، إلا أنها تتفق على أنه يتحدد حسب إدراك أفراد التنظيم لحقائقه ويبرز من التفاعل بين القوى البشرية والبيئة الداخلية للتنظيم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن المناخ التنظيمي هو:

- البيئة الداخلية للمنظمة.
- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة.
- يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
- هو تلك الخصائص المحركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة يؤثر على سلوك العاملين.

المطلب الثاني: مداخل المناخ التنظيمي:

وضع البعض مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي، ويمكن الإشارة إلى أربعة مداخل هي:^[1]

المدخل الهيكلي

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، ونجد أن هذا المدخل مماثل لما أسماه البعض مدخل الخصائص التنظيمية وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل:

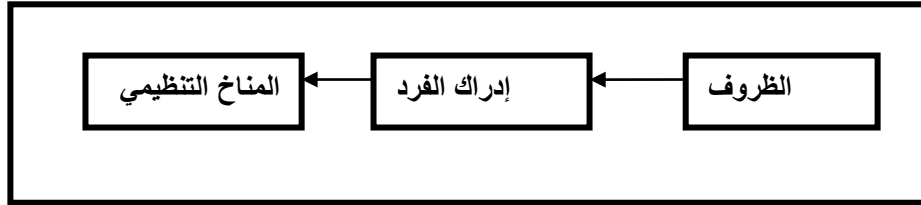
- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، مصر، 2007. ص ص 14-16

الهيكل الإدراكي

يركز المدخل الإدراكي على تفسير ورد فعل الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل . ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

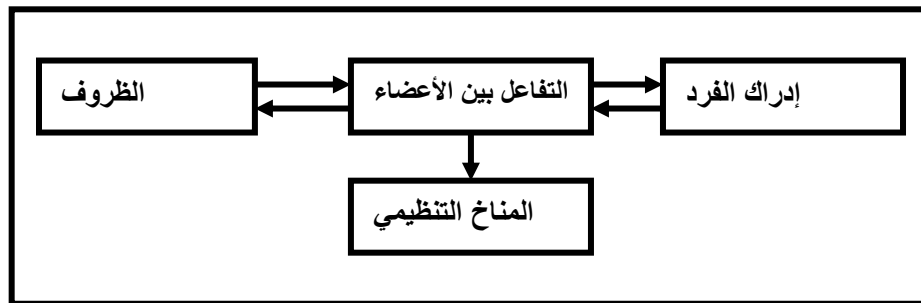
الشكل رقم (9): المدخل الإدراكي للمناخ التنظيمي^[1]



يتضح من هذا الشكل أن الأفراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقصد بالأوضاع التنظيمية (الاتصالات، القيادة، نماذج اتخاذ القرارات...الخ) المدخل التفاعلي:

يري هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة. زمن ثم يمكن تعريفه بأنه " عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي". ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي^[2]



¹ - نفس المرجع، ص14.

² - نفس المرجع، ص15.

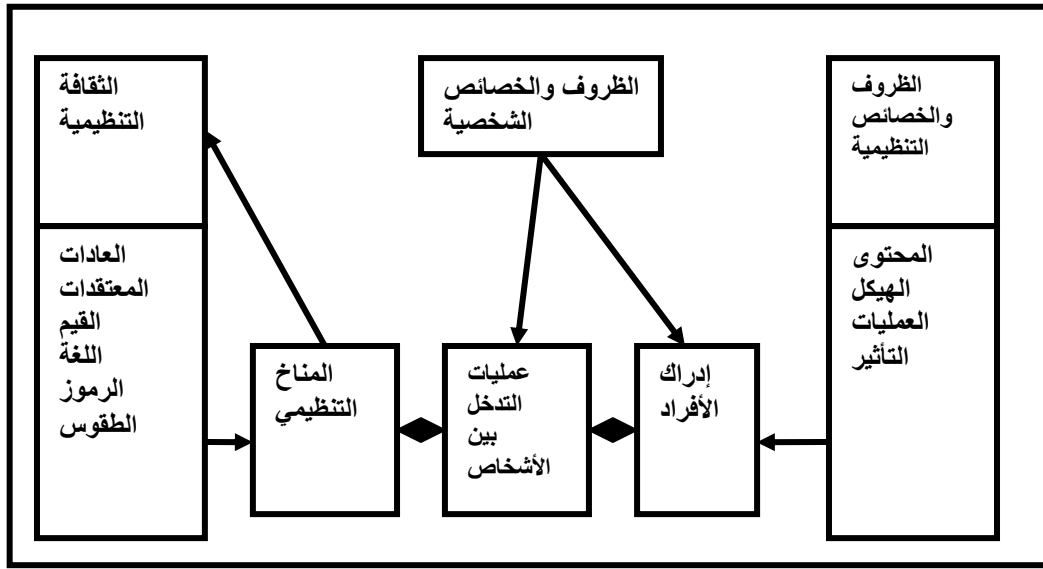
يوضح هذا الشكل أن لكل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل ينتج المناخ التنظيمي.

المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معاً، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

ويوضح الشكل التالي تفسيراً لهذا المدخل كما يلي:

الشكل رقم (11) : المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي [1]



يتضح من الشكل أن هذا المدخل يري أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يري أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وبتفاعل الأفراد

¹ - نفس المرجع ، ص 16

من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد.

المطلب الثالث : أهمية المناخ التنظيمي

كشفت نتائج بعض الدراسات عن أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء و دافعية العاملين ، ومن ثم على أداء و نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها . و أن المنظمة التي تمتلك مناخا ضعيفا سيصيبها الفشل على الأمد الطويل ،حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالخطيط، والتنظيم ، والمتابعة. إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمة على إنجاز و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فاعلية . و حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد ، ورضاهم وعلى ادراكاتهم، و اتجاهاتهم ، و دافعتهم، و إبداعاتهم الفكرية و التطبيقية و بالتالي فانه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي [1]

إن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لأي منظمة ، تنأتى من كونه يشير إلى الأشياء كما يدركها أعضاء المنظمة و ليست كما تصفها الإدارة العليا ، و هو بذلك يعمل كالكاشف الذي يظهر الحقائق الموضوعية لبيئة العمل . و هي حالة ذهنية أو تصور ادراكي تولده مجموعة المتغيرات المحيطة و المتفاعلة المفسرة و المؤطرة بخبرات الفرد و تجاربه و قدراته الحسية و العقلية و صفاته الشخصية لتصبح في النهاية العدسة التي ينظر منها الفرد .

و تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة ، حيث يعبر عما يلي : [2]

- جو العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد .
- تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .
- مساعدة الأفراد على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة .
- حلقة وصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين

1 - فاروق عبده قلبه والسيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان، 2005. ص 294

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 17-18

العوامل الخارجية .

- وسيلة يمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات و مواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل .
- المناخ التنظيمي كنظام يمكن تقديم توضيحات و يساعد المسيرين في عملية تشخيص التنظيم ، أي التنبأ بصحة و أداء و تطور المنظمة ككل .
- المناخ التنظيمي يقوم بتحديد مجموعة الظروف التي تعمل على إثارة أو كبح تشكيلة واسعة من الحالات التحفيزية ، مما يتطلب من المشرف تغيير في دافعية العمال وبالتالي التأثير على أدائهم وهذا عن طريق إدخال تعديلات في المناخ .
- يزود المديرين بمعلومات هامة حول وحدات العمال و المر دودية و الجو العام داخل التنظيم و يسمح بالتنبؤ بصحة و أداء و نمو المؤسسة ، و تشخيص نقاط ضعفها .
- يساعد المديرين على تحديد الوقت لانطلاق برنامج التغيير. [18]

ومن دواعي اهتمام الباحثين في مجال الإدارة على أهمية المناخ التنظيمي، و أنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم ويبرز الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الأتي:^[1]ص08

- من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة و التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل و أن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا .
- من خلال العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية ، فهو يؤثر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ، ووصف و تحديد العلاقات و السلوك في مكان العمل .
- من خلال العلاقة المباشرة بين المناخ الايجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم . فالسلوك يتم تحديده بواسطة التفاعلات بين حاجات الفرد و ادراكاته الخاصة لبيئة التنظيم
- تظهر أهميته من خلال تأثيره على سلوكيات الأفراد، لأنه يقضي معظم وقته في العمل، حيث يتفاعل مع الرؤساء و المرووسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيثي و طارق شريف يونس ، العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد الرابع ، عمان ، 1989. ص30

- يرتبط المناخ التنظيمي بالتجديد عن طريق التشجيع على تحمل المخاطر، وتأييد العمل الجماعي، والأداء و المكافأة عنه ، فدرجة التجديد تكون على قدر تعزيز المناخ التنظيمي لتلك السلوكيات.
- أهمية المناخ من خلال الآثار التي يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية و بالتالي على إنتاجيتهم و على مقدرة المنظمة من تحقيق أهدافها .
- من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة ، لان قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين .
- من خلال تأثيره على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة .
- من خلال التأثير على الأفراد و تحفيزهم لاستكشاف طاقاتهم و تنمية قدراتهم و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و رفع معنوياتهم و حثهم على المشاركة .

المبحث الثاني : خصائص و قياس و دور المناخ التنظيمي

المطلب الأول : خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف و العناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة في أثناء عمله و في ضوء تأثير الظروف على نفسية الفرد و سلوكه و اتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به و نحو المنظمة التي يعمل فيها ، و على ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين و مستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون الى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي ، و تتمثل هذه السمات فيما يلي :

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة و التي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية ، و يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها في هذه المنظمة . [1]

- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين .
- إن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن أي أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد على خصائص هؤلاء الأعضاء و ممارستهم .

¹ - محمد القريوتي ، مرجع سابق . ص73

- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة ، و ليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها .و تكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم و مستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية للعمل .
- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما ليس بمصطلح بديل عنها .
- إن المناخ التنظيمي لا يغني البيئة ، حيث تتعلق لبيئة بما يدور خارج و داخل التنظيم على المستوى الواسع ، بينما المناخ التنظيمي يتعلق بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط .
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي يتحدد بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم و اتجاهاتهم و توقعاتهم ، والوقائع الاجتماعية و الثقافية .
- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات و التوقعات و حالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك . [1]
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا ي تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات ، ومن خلال الفلسفة التي تتبناها . [2]

المطلب الثاني: قياس المناخ التنظيمي

- يظهر أن مدلول المناخ التنظيمي يتعلق بالذاتية البحتة ، و أن الانطباع عامل محدد في الحكم على جو العمل بكونه جيدا ، أو يتدهور ، أو انه سيئ ،موصوف بانعدام العدالة ، أو انعدام الفعالية .
- و يقترح فريق من الباحثين أن تحل الموضوعية محل الذاتية و العاطفية ، من خلال استخراج معايير ، و يفضل أن تكون قابلة للقياس . [3]
- لذا يتفق الباحثون على نوعين من المؤشرات لقياس المناخ التنظيمي و هي :

¹ - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص295

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 17

³ - حسن عداد ، إدراك إطارات تسيير المؤسسات الصحية العمومية للجو التنظيمي السائد بهذه المؤسسات وعلاقته بالضغط المهني عند هذه الإطارات ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة الجزائر 2001، ص85

المؤشرات الموضوعية

و هو مقياس كمي حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً مثل المعلومات عن حجم التنظيم، و عدد المستويات الإدارية، و حجم القوى العاملة ، و معدل الإنتاجية ، و عمر التنظيم، و عدد الأقسام و غيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة [1]

و من أهم الدراسات الموضوعية القائمة على معايير قابلة للقياس دراسة Albout لتقدير المناخ التنظيمي ، حيث يرى أن قياسه يقوم على المؤشرات الثلاثة التالية : [2]

- التغيب : وهو أحد المعايير المفضلة للوقوف على خلل السير الاجتماعي ، باعتباره عرضاً سلبياً من أعراض مشاكل سلوكية و تنظيمية . و تكمن أهميته مؤشر للجو السائد بالمنظمة كعدم الاتصال و سوء العلاقات الإنسانية ، و تكوين اتجاهات و مواقف سلبية إزاء المنظمة أو الشعور بالضغط

- الدوران : و هو قابل للملاحظة و القياس ، و يقدر أنه إذا غادر عدد كبير من العاملين منظمة ما فذلك يدل على أن مناخ المنظمة سيء.

- الإنتاجية : كانت إحدى العوامل التي كانت مصدر أبحاث النون مايو ، و يعتبر معيار الإنتاجية أكثر تعقيداً من التغيب و الدوران ، لارتباطه بعوامل متعددة تقنية اقتصادية و اجتماعية ، و بالتالي فهو أقل دقة لكونه صعب القياس في نظر البو.

المؤشرات الإدراكية

هو مقياس النوعية الذي يعتمد على استمارات الاستبانة التي يتم عن طريقها و صف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم و يستند أ غلب الباحثون في قياس المناخ التنظيمي على مدى إدراك العاملين لمعرفة درجة تمييزهم لمختلف الحالات انطلاقاً من وضعياتهم في العمل و من خلال ما يشعرون به و هم يؤدون عملهم ، وإجاباتهم تتعدد ما بين القبول التام و الرفض التام .

و في حين نجد Cambell قد اعتمد في قياس المناخ التنظيمي على أربعة خصائص تنظيمية وهي خصائص الهيكل التنظيمي ، البيئة ، المناخ التنظيمي ، الدور الرسمي .

أما Mucchielli يرى ستة مميزات لتقييم مناخ المنظمة و هي أهداف المنظمة، التزامات

1 - قبوقب عيسى ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، علم النفس تنظيم و عمل، جامعة الجزائر ، 2001 . ص 27

2 - حسن عداد مرجع سابق ، ص 86

المنظمة، العلاقات الإنسانية، إمكانيات المنظمة . [1]

الجمع بين المؤشرات

إذا كان الفريق الأول من الباحثين يرفض الاعتماد على الأحاسيس الداخلية للفرد لقياس المناخ التنظيمي فإن الفريق الثاني يتجه إلى أن المناخ داخل المنظمة إنما هو دلالة عن كيفية إدراك أي شخص له . ومن أجل حل هذا الإشكال عمد فريق ثالث من الباحثين إلى الاعتماد على المزج بين المقاييس الموضوعية و الإدراكية باعتبار أن المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص تنظيمية تقاس بطرق إدراكية. [2]

أدوات أخرى لقياس المناخ التنظيمي

يعتمد معظم الباحثين على بناء استبيانات لقياس المناخ التنظيمي، وذلك بقياس ادراكات الأفراد الخاضعين للدراسة من خلال الأبعاد التي يحددها هؤلاء الباحثين .

- مقياس لتوين و سترنجر يضم هذا المقياس الأبعاد التالية: الهيكل ، المسؤولية ، المكافأة ، المساعدة ، الصراع و التعاون ، الهوية و التسلطية .

- مقياس شينايدر عمل على قياس المناخ داخل المنظمة من خلال أبعاد الاستقلالية، الهيكل، و المكافأة و لعل أكثر مداخل قياس المناخ التنظيمي شيوعا المداخل التي حددها كل من James and John

و تشمل هذه المداخل ما يلي : [3]

مدخل القياس المتعدد الصفات التنظيمية

يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس التنظيمية و التي يمكن قياسها ، مثل ، مثل حجم المنظمة و عدد المستويات الإدارية .

مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية

يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة ، و التي تتركز على المقاييس التنظيمي أيضا .

مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية

يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة و التي تتركز

1 - قبوقب عيسى ، مرجع سابق ، ص 28

2 - حسن عداد ، مرجع سابق ص 88

3 - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص 303

على المقاييس الشخصية ، مثل قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة و المستوى الثقافي و القابلية للعمل . و هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم . و يلاحظ أن المدخل الثاني و هو مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمي هو أكثر استخداما نظرا لأنه يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة ، و ما تتمتع به المنظمة من صفات و مميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم ، و يربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ، و هو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .

المطلب الثالث : دور المناخ التنظيمي

يرى العديد من الكتاب و الباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة وصل بين جانبين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية و المنظورة مثل الهيكل التنظيمي ، القواعد ، أنماط القيادة و غيرها ، و توجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بادراكات و اتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية و الأداء و غيرها .

و حول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فان هناك آراء ثلاثة :^[1] يرى أنصار الرأي الأول أن المناخ التنظيمي هو متغير مستقل يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا و مستوى الأداء . وأن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الانجاز و الترقى في التنظيم . و اهتمام التنظيم بالعاملين به و تدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري و تجنب التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

يرى أنصار الرأي الثاني أن المناخ التنظيمي هو نتاج للعديد من العوامل ، و التي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي و النمط القيادي . و من ثم سوف يترتب على تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي . فيشير البعض إلى أن الأنظمة التي بها درجة

¹ - محمود مصطفى ابوبكر ، الإدارة العامة ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2005. ص ص 41 - 42

عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات و القواعد الرسمية ، يتزايد إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط و مغلق و يؤدي إلى وجود مستوى عالي من القلق ، وانخفاض مستوى الثقة ، فضلا عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية و الصراحة . وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية .

بينما يرى أنصار الرأي الثالث بأن المناخ التنظيمي متغيرا وسيط بين عديد من المتغيرات ، فيشير "ليكرت" إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير و التحديث و الدورات التدريبية من ناحية و الأداء و الرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

المبحث الثالث : الأبعاد والعناصر و العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

المطلب الأول : أبعاد و مستويات المناخ التنظيمي

1- أبعاد المناخ التنظيمي

يختلف المناخ التنظيمي لأي منظمة تبعا لاختلاف الأبعاد المحددة لهذا المناخ، و يرجع الاختلاف في التحديد لأبعاد المناخ التنظيمي بين الباحثين إلى التعدد و التنوع في العوامل و المتغيرات و التي من أهمها بيئات المنظمات و اختلاف نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي و اختلاف مداخل الدراسات .

- طبيعة العمل تتصل المهام بطبيعة الأعمال التي يؤديها الأفراد ما إذا كانت أعمالا روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع، أو ذات طبيعة فيها نوع من التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والإبداع. فكلما كانت المهام والأعمال تتيح التجريب و الإبداع كلما ساهم ذلك في إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي [1]

- مرونة التنظيم

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية .

- التركيز على الانجاز

إن ما يعطي للانجاز من أهمية كأساس للترقية و التقدم في العمل لإشاعة مناخ تنظيمي يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه . أما إذا كانت المعايير شخصية و غير موضوعية هي سبل التقدم و الترقى في الوظائف ، فان ذلك سيكون مبعث إحباط و ملل للعاملين . [2]

¹ - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص216.

² - نفس المرجع، ص217.

- أهمية التدريب

و هو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب و تطوير العاملين ، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار و ذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه و يرفع من معنوياتهم و بالتالي يؤدي استقرار العمالة في المنظمة . [1]

- أنماط السلطة

السلطة أنواع منها المركزية و اللامركزية . وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء ، و هي تتسم بعدم المرونة و الحد من الإبداع و التجريب و استعمال العقل لدى المرؤوسين . بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح لمرؤوسين فرص الاجتهاد و اقتراح الحلول و المشاركة في اتخاذ القرارات بدل الاعتماد على الشخص الأول في المنظمة كمصدر لكل العلم و الخبرة . [2]

- أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها . فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص و تعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين و إخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المنظمة ، وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب "فرق تسد" بإثارة الشائعات و المشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن التفاهم يشكل تهديداً لها . [3]

- الروح المعنوية :

لروح المعنوية العالية دوراً إيجابياً في زيادة الإنتاج بشكل غير مباشر إذ تقل حالات الغياب .

- نمط المكافأة و العقاب :

إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله . فالمكافأة تعطي للمنجز و لقليل التغيب و الملتزم بأداء مهام وظيفته و أوامر رؤسائه و للمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به . بينما يقع العقاب على كثير التغيب و غير المنجز و المستهتر بالقانون و النظام . إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات و القوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي و تعطيل للإبداع . [4]

1 -- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ص 123 .

2 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 304

3 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 123 .

4 - نفس المرجع، ص 123 .

- الأمن الوظيفي:

و يعني منح الفرد وظيفة دائمة و مستقرة تمنحه الاستقرار الفكري و تجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء و ضمان الولاء . [1]

2.-مستويات المناخ التنظيمي

يشير البعض من الكتاب إلى أن هناك ثلاث مستويات للمناخ التنظيمي وهي: [2]

- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص و ظروف عملهم الداخلية بشكل موحد و متماثل ومن ثم فان تأثير ذلك على دوافعهم و سلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير .

- المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة :

أي أن هناك شبه إجماع بين مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ .أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات و قيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين . كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى ، و بطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية .

- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي :

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ، و يتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل (السن ، الجنس ، التعليم ، وموقع الفرد داخل الهرم التنظيمي ...)

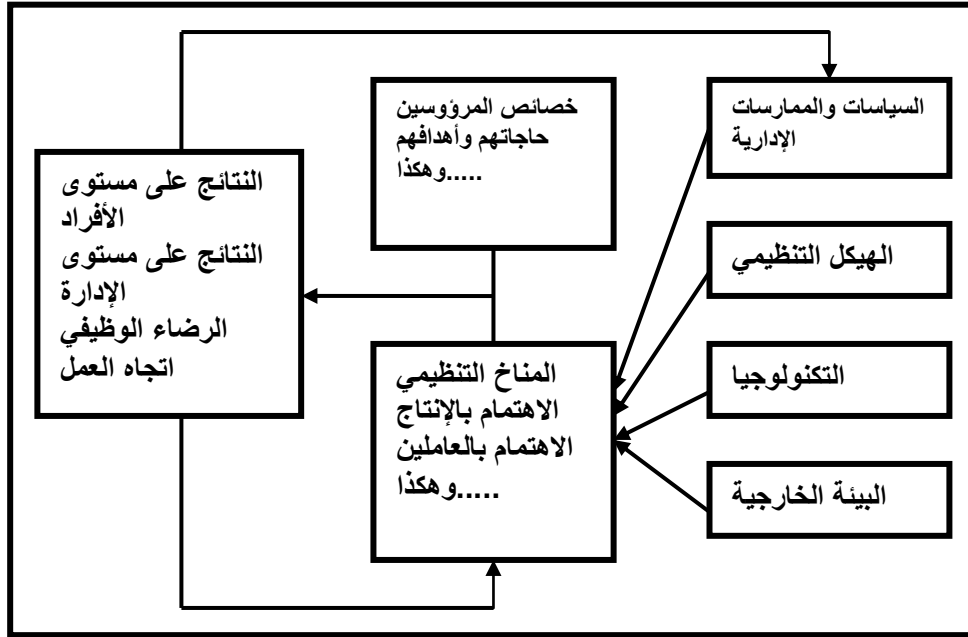
المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تتداخل عناصر المناخ التنظيمي مع الأبعاد المشار إليها سابقا ، و الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي و ما يترتب عليها من نتائج رئيسية على مستوى الفرد .

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 3 ، الأردن ، 2005، ص 307

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص13-14.

الشكل رقم [12] العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي .^[1]



إن الشكل يبين أن المناخ التنظيمي متكون من أربعة عناصر أساسية هي السياسات والممارسات الإدارية، وهيكل المنظمة، التكنولوجيا، البيئة الخارجية، فالمناخ وفق هذا النموذج هو المكان الذي يضع فيه الأفراد قراراتهم الخاصة بالعمل، فحينما يكون المناخ مساعد لإشباع حاجات الأفراد ومتمركزا حول الإنتاج في آن واحد ، فإننا نتوقع أن السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة يكون في أعلى درجاته، وبالعكس حينما يكون المناخ في غير صالح أهداف الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم، فإننا نتوقع أن كلا من الأداء والرضا سيكونان في أقل المستويات، مما يقودنا إلى القول بأنه بالإمكان النظر إلى المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، وهذه الطبيعة التوسيطية قد تيسر لنا التعرف على العديد من نقاط الضعف أو التناقض الظاهر عند بحث العلاقات بين الهيكل والأداء أو بين البيئة الخارجية والأداء.^[2]

¹ - إبراهيم الغمري، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، المعهد القومي للتنمية الإدارية، القاهرة، 1980، ص 211

² - علي عبد الله، مرجع سابق، ص 41

- السياسات والممارسات الإدارية

إن النمط الديمقراطي القيادي والإشرافي وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم ، وما يتفرع عنها من علاقات اجتماعية تعد عاملاً هاماً في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء، فالقيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي الذي يوحى بالتسلط ، ويحد من المشاركة، ويشيع الخوف والملل في النفوس [1]

إن القائد من خلال دوره القيادي له القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تكسب ولاء الآخرين وتحفزهم نحو الأداء الفعال.[2]

كما أن نمط العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة والمتمثلة في علاقة الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، والعلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، إما تكون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، علاقات مرنة أو متوازنة، أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء.

ومن السلوكيات التي تؤثر سلباً على المناخ التنظيمي القسوة الشديدة، العمل على محاباة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى، ربط القرارات والمكافأة بالعلاقات الشخصية عوضاً عن ربطها بالكفاءة والانجاز وتقديم الأفكار الجديدة والتي تعمل على تفعيل العمل الإداري.

أما السلوكيات التي تؤثر إيجابياً على المناخ التنظيمي: استثمار دافعية الآخرين وإقناعهم لتحقيق أهداف التنظيم وتقويم الأفكار الجيدة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.[3]

كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تنير

1 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص308.

2 - مؤيد سعيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل ، الكويت ، 1992. ص38

3 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص300.

مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن الأساسيات المهمة مثلا سياسة التوظيف، وسياسة الأجور والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.^[1]

إن المديرون الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمروؤسيهم هم الذين يساهمون في تكوين المناخ الانجازي المتكيف والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة.

أما المديرون الذين يتشددون في وضع القواعد والإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي.^[2]

- الهيكل التنظيمي

هو الشكل العام للمنظمة والذي اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمروؤسين.

والهيكل التنظيمي قد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين ، فالهيكل التنظيمي ومدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.^[3]

وتشير البحوث إلى الهيكل التنظيمي له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي فكلما زادت هيكلية التنظيم كزيادة المركزية، والسلطات الرسمية، والقواعد والإجراءات المكتوبة...الخ. أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة ، فالانطلاق والتهديد يؤثران على سلوك العاملين وهناك العديد من المتغيرات الهيكلية تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة منها ما يلي: نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية، وموقع الفرد داخل التنظيم، ونمط السلطة، وأسلوب صنع القرار، وحجم المنظمة. وقد أثارا لبعض أنه كلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحا وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي ايجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.^[4]

1 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 307.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 22 .

3 - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص 296

4 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 22.

وتشير البحوث أن للهيكل التنظيمي تأثيرا واضحا في المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلية التنظيم كلما كان المناخ المدرك يميل إلى الجمود والانغلاق والتهديد، فالتنظيم الآلي غير مساعد للانجاز والابتكار، وذلك لطبيعة الظواهر غير الصحية التي لها آثار غير سليمة على الموظف أو على المنظمة ككل، أما إذا اتسم البناء التنظيمي باللامركزية مع درجة عالية من المرونة في القواعد والإجراءات وتوسيع وإثراء الوظائف مع حرية التصرف وزاد الاهتمام بالعاملين فان ذلك من المحتمل أن يؤدي إلى مناخ مشجع وعلى درجة عالية من الانفتاح والثقة والمسؤولية والشعور بالولاء والانتماء.

- تكنولوجيا العمل

إن لطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في العمل تأثيراتها في المناخ التنظيمي، فالتكنولوجيا الروتينية تولد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار والإبداع في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا المتغيرة، فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار، وتحمل المسؤوليات الشخصية في انجاز العمل.^[1]

يمكن القول أنها كلما زادت درجة التكنولوجيا، وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل، وبالتالي فان ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي، ولكن يقصد من ذلك أ، يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث والتطوير. أما زيادة الاعتماد على الآلية والأوتوماتيكية فان ذلك لا يساعد على تحسين المناخ التنظيمي.^[2]

- البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة تعتبر مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالإدارة تتأثر إلى حد كبير بلون النظام السياسي وفلسفة النظام الحاكم، فتارة يكون ديمقراطي وتارة استبدادي طبقا لنمط التيارات السياسية والثقافية السائدة، فمثلا استبداد النظام السياسي ينعكس على تصرفات وسلوكات القيادات الإدارية، حيث يؤدي إلى الجمود الإداري وعدم تقبل النقد والمشاركة في اتخاذ القرارات والأحجام عن تبادل المعلومات بحجة السرية ،

¹ - إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ص 217.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 23.

ورفض مبدأ التعويض، وهي عوامل تؤدي إلى توليد الشعور بعدم الأهمية والميل إلى السلوكات السلبية كنتيجة للظاهرة غير الصحية لبيئة العمل الداخلية.^[1]

- الاتصالات:

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازنة، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون اتصالات شفوية أو مكتوبة.

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وان فعالية الاتصالات تعني أن هناك خصائص ايجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني أ، هناك خلل في المناخ التنظيمي ويجب معالجته، وان وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.^[2]

ويعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل، ولذلك فلا بد من وجود تكتمل بين نظام الاتصالات وباقي النظم بالمنظمة.

كذلك لابد من وجود تنسيق بين نظام الاتصالات ومختلف النظم في المنظمة وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما يزيد فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.^[3]

- نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة

تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات، ويسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم، وكذلك فهو يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف.

¹ - علي عبد الله، مرجع سابق، ص 257 .

² - مؤيد سعيد سليمان، مرجع سابق، ص 101

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، ص 23

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وتحسين طرق العمل، وتقليل الصراعات ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ أن القرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا فمن الضروري إسهام كافة العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات.^[1]

فان ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، إذ يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل وتخفف من وجود الصراعات وتؤمن مزيدا من الانسجام في جو العمل.^[2]

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تعيش كافة المنظمات في بيئة مفتوحة يتأثر كلاهما بالآخر ويؤثر فيها ويعد المناخ التنظيمي لأي نظاما مفتوحا يتأثر بكثير من المتغيرات ويؤثر فيها، ويقصد بالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية يؤثر ذلك فيها ويتأثر بها. ويمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى: عوامل تنظيمية ، شخصية ونفسية ، بيئية .

1.- العوامل التنظيمية ^[3]

- طبيعة البناء التنظيمي

حيث أن البناء التنظيمي غير المرن " البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

- النمط القيادي المتبع

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فان القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، وهي المسؤولة على خلق بيئة عمل منتجة ومحفزة على الإبداع.

- الترقية

1 - نفس المرجع ، ص 24

2 - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 221.

3 - أحمد نادر، مرجع سابق، ص 19

من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرصة للتقدم، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية، وقدراته الإبداعية.

- المبالغة في المسؤوليات:

تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل، وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق وشعوره بالإحباط.

- نظام الأجور والحوافز

إن تبني المنظمة لنظام الأجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.

2- العوامل النفسية^[1]

- الضيق والقلق:

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا.
- بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

- الصراع النفسي:

الصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد. ولكن من أجم أسباب الصراع وجود

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 24-25.

أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية. أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي. وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائماً على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

الولاء والانتماء:

يقصد بهذا العنصر إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطاً بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

3- العوامل الشخصية

إن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل، وأيضا حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.^[1]

- قدرات الفرد

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الممنوعة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط وانخفاض إنتاجيته .

- القيم المهنية

فالمنظمة التي تشجع القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على رفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصب عشا أماناً ودافئاً للعطاء، أما القيم المادية و المنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة، فإنها تسهم في ترك المنظمة. لذا قد يتطلب العمل أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجه.

- درجة المخاطرة

¹ - نفس المرجع ، ص 26.

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

4- العوامل البيئية

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء كانت ظروفًا سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم^[1]

- البيئة الاقتصادية

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي لها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة التي نعيشها واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار.

- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها فمناخ أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

- البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية حيث تؤثر على مدى فهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكهم وتصرفاتهم، وللبيئة الاجتماعية دور كبير مؤثر على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع لانجاز ويبدو أثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- مستوى الدافع على الانجاز

- العلاقات الاجتماعية والأسرية

- طريقة التفكير بشكل علمي

- الميل نحو التسلسل وعدم التفويض

- البيئة التكنولوجية

¹ - نفس المرجع ، ص26.

كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ نحو السلبية من وجهة نظر العاملين، وينخفض فيه الابتكار، واستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة، زيادة الثقة، الإبداعات، وتقبل الأفراد لتحمل المسؤولية وفي انجاز العمل.

لذلك لابد لكل منظمة تريد إحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها من توفير الإطارات ذات المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية. وتحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تقضي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، وانخفاض الروح المعنوية لأنه يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية [1]

المبحث الرابع: أنواع وأنماط ونماذج المناخ التنظيمي

المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي

مثلاً تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي وعناصره، فإن تصنيفات المناخ وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، فبعض الكتاب يميز بين مناخين أساسيين هما:

- المناخ التنظيمي الايجابي
- المناخ التنظيمي السلبي
- والبعض يميز بين:
- المناخ التنظيمي المعاون
- المناخ التنظيمي المعيق
- والبعض يميز بين:
- المناخ التنظيمي الصحي
- المناخ التنظيمي المريض

وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص307.

الصحية والبيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان.^[1]

المطلب الثاني: أنماط المناخ التنظيمي:

يمكن تمييز ثلاثة أنماط للمناخ التنظيمي كما يلي:^[2]

- المناخ السلطوي:

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قيمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات. بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية تجاه العمل.

- المناخ الانتمائي

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلاً من علاقات العمل الرسمية.

- المناخ الانجازي

حيث يتيح المديرين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى للإشراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

ويرى Haipin & Corft أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصلاً، يمتد من المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل

وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي^[3]

- المناخ المفتوح

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، والسلوك الصادق من جميع العاملين وتسود روح المشاركة والعمل الفرقي، وفيه يعمل المدير على تسهيل الانجاز لإكمالهم دون أن نرهقهم بالأعمال الروتينية ما يساعد على انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر.

¹ - عامر الكبيسي ، مرجع سابق، ص65

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص18

³ - أحمد نادر، المناخ التنظيمي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد19، عدد2 ، الأردن ، 2005. ص 12

- مناخ الإدارة الذاتية:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود المصلحة العامة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وان كانت لا تصل الى مستوياتها في المناخ المفتوح.

- المناخ الموجه:

وتتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بانجاز العمل والاهتمام بالإنجاز على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية فالرقابة المباشرة والتخطيط المحكم والإشراف الدقيق والرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- المناخ العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وانجاز العمل، الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي.

- المناخ الأبوي:

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي مدير المنظمة وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فان سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع، ولا يتاح فيه للعاملين فرص المشاركة، واستغلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعاون مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية، ويحبون أن ينفادوا.

- المناخ المغلق:

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى العاملين وبدرجة عالية من اللامبالاة . وعلى ضوء طبيعة و نتائج التفاعل بين مكونات المناخ التنظيمي ، يمكن تصنيفه حسب خصائصه من خلال ادراكات أعضاء المنظمة ، حيث يمكن أن هناك :

- المناخ التنظيمي المتسلط يشعر فيه الأفراد أن القرارات تتخذ بالمستويات العليا و ما عليهم سوى التنفيذ.

- المناخ التنظيمي الأبوي وفيه يشعر الأفراد بوجود علاقة زمالة وليست مجرد علاقات رسمية جافة
- المناخ التنظيمي الانجازي و يشعر الأفراد فيه بأن الإدارة تتيح فرصا للمشاركة في وضع الأهداف و صنع القرارات
- المناخ التنظيمي الابتكاري و هو المناخ المشجع على التفكير المبدع و الذي يزيد من دافعية الأفراد للتفكير الابتكاري و يعين على دعم اتجاهاتهم الايجابية نحو الأفكار الجديدة.[1]

المطلب الثالث :- نماذج المناخ التنظيمي

أسفرت جهود الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي التي تناولت الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي و متغيراته و خصائصه عن ظهور عدد من النماذج التي تحدد أنماطه المختلفة . وسوف نطرح بغض هذه النماذج .

نموذج Likert

توصل ليكارت عام 1961 بعد دراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمنظمات الصناعية و التجارية من خلال مقياس الخصائص التنظيمية الذي تضمن سبعة أبعاد هي : نمط القيادة_ قوى الدافعية ، عملية الاتصال ، عملية التفاعل و التأثير ، عملية صنع القرار ، صياغة الأهداف ، عمليات الرقابة و تحقيق الأهداف . و استخدم ليكارت نتائج هذه الدراسة في رسم صورة مختصرة لكل منظمة من خلال مناخ مستمر يتدرج إلى أربعة أنماط تنظيمية [2]

- في النمط الاستغلالي التسلطي قدر ضئيل من الثقة و الطمأنينة بين الرؤساء و المرؤوسين ، و تتحكم المستويات العليا في الإدارة و ضبط النظام و صنع القرار ، و يسود الاتصال الهابط و تعتمد الحوافز على السلطة و التخويف ، و انتشار السخط بين العاملين .

- وفي النمط الخيري التسلطي تصنع الإدارة العليا بعض القرارات و تفوض بعض سلطاتها إلى بغض الأفراد في المستويات الدنيا ، و تعتمد الإدارة على الحوافز السلبية ، و يتقاسم الأفراد الاتجاهات الايجابية و السلبية نحو التنظيم .

1 - أحمد نادر، مرجع سابق، ص 123

2 - عبد الحافظ نائل العواملة ، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية بعمان ، العدد 3، 1994. ص 246

- وفي النمط ألتشاورى تتحدد السياسات العامة من قبل المستويات العليا و تتخذ القرارات الأقل أهمية في المستويات الدنيا ، و تعتمد الحوافز على الخبرة و إثبات الذات ، و تناقش القرارات مع المسؤولين ، و تزداد الاتجاهات الموجبة نحو التنظيم ، و يشعر أغلب الأفراد بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة - وفي النمط أالمشاركى تصنع القرارات من جانب جميع أفراد المنظمة عن طريق اللجان و يتقبلها الجميع ويمتد الاتصال في كافة الاتجاهات ، وتسود الاتجاهات الايجابية نحو التنظيم ، و تتناسق جهود التنظيم الرسمي و غير الرسمي .و يؤكد هذا النمط أن المناخ التنظيمي يرتبط بعلاقة سببية بنمط القيادة ، وأن القيادي المشارك يعكس مناخا ايجابيا وديمقراطيا ، بينما القيادي التسلطي يعكس مناخا سلبيا استبداديا .

- نموذج Litwin and Stringer

يهدف نموذج الباحثان إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة ، و المدركة من قبل الأفراد العاملين فيها ، من أجل التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي و تأثيره على سلوك و دوافع العاملين و مدى ارتباطه بدرجة رضاهم الوظيفي . و توصل الباحثان الى نموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمات و اعتمد على الأبعاد التالية : [1]

الهيكل التنظيمي- المسؤولية- المكافأة - المخاطرة- الدفء- الدعم- المعايير- التعارض- الانتماء و قام الباحثان باختيار هذه الأبعاد عمليا ، لتحديد مدى قدرة كل منهما على التمييز بين المنظمات من حيث نوعية المناخ التنظيمي السائد ، و قد أسفر هذا الاختبار عن أهمية الأبعاد التالية الهيكل التنظيمي - درجة الدفء في العلاقات - و سيادة روح الجماعة في العمل - ودرجة التأييد التي يشعر الفرد أنه يتلقاها في العمل - ثم الإحساس بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء في تحديد نوعية المناخ التنظيمي للمنظمة .

وخلص الباحثان إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز ، و أن أبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنها النموذج لها تأثير على الدافعية في العمل و الأداء و الانجاز ، و الرضا الوظيفي لدى العاملين .

- نموذج Halpin and Crafts

يهدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي ، والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، و لقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة لقياس و تحديد نوعية

¹ - موسى اللوزي ، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، بعمان ، المجلد 21، العدد 6، 1994. ص158

المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين ، تتضمن كل منها أربعة أبعاد أو عناصر كما يلي :

المجموعة الأولى و تشمل

- الانفصال يحدد هذا البعد درجة التقارب بين أفراد التنظيم و محتوى الوظيفة .

- العائق محتوى العمل الروتيني يعوق فعالية الموظفين .

- الألفة و يتميز بروح الجماع في العمل و خارج محيط العمل .

- الانتماء يحقق إشباع الحاجات الاجتماعية و الشعور بالانجاز .

المجموعة الثانية و تشمل

- الانعزالية الاهتمام بإنتاجية المرؤوسين دون النظر للاهتمامات الإنسانية .

- التركيز على الإنتاج حيث يكون الاتصال من أعلى لأسفل و غيابه من الأسفل لأعلى.

- الدافع انتهاج مبدأ الرقابة الذاتية .

- المراعاة الاهتمام بالنواحي الإنسانية كأفراد التنظيم .

و يعتبر هذا النموذج قد تناول أهم الفلسفات التي تشكل المناخ و العوامل المكونة له ، التي حددها

بثمانية عوامل تعد هي المسؤولة عن تباين المناخيات التنظيمية بين المنظمات و هي^[1]

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد .

- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لانجاز العمل .

- المسافات العاطفية بين المدير و مرؤوسيه .

- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت .

- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة .

- الرغبة التي تبذلها القيادة الإدارية لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط

بالعمل

- تصور الأفراد لدرجة قيامهم لعملهم و انجازهم له .

- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا .

إلا أنه يركز في مجمله على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في محتوى الوظيفة و طبيعة العلاقات

السائدة بين الفرد و زملاءه و النمط القيادي السائد في المنظمة ..

¹ - نفس المرجع، ص162.

- نموذج Kozlowski and Doherty

ويقوم هذا النموذج على أحد عشر بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي ،حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي ، و طبيعة التفاعل الحاصل بين القيادة و مرؤوسيهـم في التأثير على إدراك و تفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم .

و يمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي : [1]

- هيكل العمل يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم و هيكله العمل .
 - فهم الوظيفة يعبر عن مدى اعتقاد المرؤوسين بأن أهداف العمل و مهامه واضحة بالنسبة لهم .
 - المحاسبة أوالمساءلة الشخصية ويعبر عن مدى اعتقاد المرؤوسين بأنهم محاسبون عن تصرفاتهم.
 - المسؤولية و يعبر عن مدى إحساس المرؤوسين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف .
 - تركيز المشرف على العمل و يعبر عن مدى إحساس المرؤوسين بضغط العمل بسبب المشرف .
 - المشاركة و يعبر عن مدى إحساس المرؤوسين بأن رؤسائهم يشجعون على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - الإشراف المساند أو الدعم و يعبر عن مدى اعتقاد المرؤوسين بمساندة المشرفين لهم و بأنهم يتعاملون معهم بثقة و احترام و يراعون مشاعرهم .
 - العمل الجماعي و يعبر عن مدى ملاحظة المرؤوسين و إدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون و الصداقة بين الأفراد و العمل بروح الفريق .
 - التعاون بين المجموعات .
 - وعي الإدارة و إحساسها بعمالها .
 - انسياب الاتصالات .
- على ضوء ما سبق نخلص إلى أنه قد تعددت نماذج المناخ التنظيمي و أسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات و بحوث ، و يتضح من عرض هذه النماذج تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ، و يرجع ذلك التباين إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها، إلى تباين المقاييس المستخدمة في وصف المناخ التنظيمي ، و اختلاف الأفراد في ادراكاتهم ، و اختلاف المداخل البحثية المستخدمة في تلك الدراسات .

¹ - نفس المرجع.ص166.

المبحث الخامس : فاعلية المناخ التنظيمي

المطلب الأول : مدعمات ومعوقات المناخ التنظيمي

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال، يجب عليها التعرف على جانبين هامين هما: القوى المدعمة والقوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي.

القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي

يقصد بالقوى المدعمة، تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير ايجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها، وتلك العوامل هي: [1]

- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
- عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
- أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
- اعتماد المنظمة على استخدام المكافأة الايجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة
- معاقبة المخطئ عقابا يتناسب مع الخطأ
- أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
- عدم تأثر أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
- وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.
- تسمح وسائل الاتصال أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات
- الاهتمام بدراسة شكاوي ومقترحات الأفراد وبحث إمكانية تطبيق الجيد منها.
- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول.
- تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها.
- وضوح أهداف المنظمة للأفراد وأن تكون قابلة للقياس.
- لا يشعر الأفراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- تمكين العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

- فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل في سهولة ويسر.
- تبدو المسؤولية عند اتخاذ القرارات واضحة.
- مرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة.

القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي

- يقصد بها تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وهي:^[1]
- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجاتها إلى التغيير.
 - اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار.
 - عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
 - عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
 - الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
 - عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
 - عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
 - اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
 - اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
 - سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
 - تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.

المطلب الثاني: تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي الفعال:

ويرى عداد من الضروري تحسين المناخ التنظيمي في إطار التغيير التنظيمي الذي يفرض على المنظمة تبنيه.^[2]

- الوعي بالمشاكل لدى المسيرين و العمال ، واندماجهم في عملية مواجهة المشاكل التنظيمية . و لقد أثبتت التجارب في هذا الميدان نجا عتها ، و منها تجربة ويلدن 1962 وهي شركة كانت على أبواب الإفلاس ، فاشترتها شركة أمريكية أخرى ، هاروود التي تمارس نفس النشاط و كانت تطبق نموذج المشاركة في التسيير و الإدارة . كما تم تغيير عدة جوانب تقنية و مالية ، و تعديلات في التسويق مع طرد المستخدمين المبالغين في التغييبات ، و إدخال نظام الحوافز المادية ، و تنظيم حصص التدريب .

¹ - نفس المرجع، ص29.

² - حسن عداد ، مرجع سابق، ص ص 91-94 .

- تهيئة المهام اليومية :و يدخل في ذلك تغيير نظام التسيير و نوعية ممارسة السلطة ، تغيير الجوانب التقنية و المالية ، وكذا تعديلات في إيقاع العمل.
- تعديل الوسط المهني: و يتطلب ذلك نوعين من الإجراءات
 - . تكيف العامل من خلال تسيير حقيقي و علمي للموارد البشرية ، فيما يخص الاختيار و التوجيه و الاستقبال و الإدماج ، و التكوين و الترقية في المراتب و المناصب و تسيير المسار المهني .
 - تكيف العمل للعامل :في الحاضر تغيرت ظروف العمل ، و أصبح العمل يبدأ سهلا و غيرت التكنولوجيا العمل و أصحاب العمل و الراحة و الحوافز ، و الآلية التنظيمية .
- تحسين العلاقات الإنسانية : و قد تبلور هذا الاهتمام في أفكار "ألتون مايو" حيث أكد بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية ، و هكذا تحول الاهتمام من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية .
- في ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال ، و تحقيق التقارب بين اتجاهات المديرين و العاملين ، كما يلي : [1]
 - . ضرورة وجود مدخل علمي لأعداد و تدريب القادة باعتباره هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.
 - . ضرورة تحسين أنماط القيادة و توفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء و الابتكار .
 - . ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف .
 - . الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسم الاستراتيجيات .
 - . إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات .
 - . البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين و توفير درجة أكبر من المرونة و الاتصال .
 - . الاهتمام بإدخال بعض المستحدثات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة ، وتوسيع الوظيفة وإثراء الوظيفة ارفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة ومن ثم تحقيق رضاهم عن العمل.
 - . تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة في مختلف الاتجاهات ، وذلك من أجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الأفكار و الآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة .
 - . ضرورة البت في شكاوي العاملين بسرعة و عدالة .
 - . اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين .

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 30.

- . اهتمام القيادات الإدارية بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية الأفراد المبتكرين و استثمار تلك الطاقات بما يحقق فعالية الأداء لجميع العاملين .
- . ضرورة الربط بين أجر العامل و بين الوظيفة التي يشغلها .
- . تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية و الصحية المقدمة للعاملين .
- . مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم و رغباتهم المادية و المعنوية المختلفة.
- . الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على إشراك العاملين والمديرين .
- . الحاجة إلى نظام للمعلومات يحقق انسياب و تدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة .

المطلب الثالث : المبادئ الإدارية الواجب توفرها في المناخ التنظيمي للمؤسسة المبدعة:

إن العناصر الرئيسة لنجاح الإدارة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة ، وعلى نوعية وشخصية المديرين وإيجاد العناصر الإدارية المتمتعة بالمعرفة الفنية و الممارسة الإدارية و التنظيمية اللازمة ، مع ضرورة مواصلة هذه العناصر بالتدريب و الإعداد لرفع كفاءتهما وقدرتها .

هناك عددا من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية:

أولا :تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة :

ويمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلا للنقد البناء .فكلما ارتفع مقدار الاشتراك فان ذلك يعني أن الأفراد قد أصبحوا ملتزمين تجاه مؤسساتهم بوازع داخلي ، كما يعني جعل الموظفين سعداء لكون إسهاماتهم ذات قيمة ومعنى.

كما تشير "ابتسام حلواني " إلى أهمية إعطاء الفرصة للإداريين من مواقعهم المختلفة ، لإبداء مقترحاتهم ومساهماتهم ودراساتها و الاهتمام بها بالإضافة إلى إتاحة فرص المشاركة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم ،نظرا لما يحققه ذلك من ارتفاع ملموس في معنويات الأفراد والى شعورهم بأهميتهم. [1]

ثانيا :أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متجددا لكل العاملين :

وذلك لما يتيح التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل ، وبما يوفر من فرص للتجريب و الاختبار التي تغذي دافعية التجديد و الإبداع ، وبما يغرس من قيم واتجاهات ايجابية تجعل الفرد منتميا لعمله ساعيا لتطويره ، ويستند هذا المبدأ على التسليم بان الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو

¹ - ابتسام حلواني ، التغيير ودوره في التطوير الإداري "الإدارة العامة" ع67 الرياض ، ص 65.

و التطوير ، حيث يمكن تعلمه و التدريب عليه مثله في ذلك مثل أي مهارة أخرى ، علما بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد ، إذ لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة مماثلة من الإبداع ، وذلك نظرا للفروق الفردية بينهم . [1]

ثالثا : إعطاء أولوية متميزة للبحث و التجريب :

فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة ، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية ، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها و فاعليتها . ومن هنا تبرز أهمية البحث وما تتضمنه من استقرار وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة ، تتغلب على ضغوط الامتثال و المحاكاة . [2]

لذا فانه من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية ، هي الاتجاه التجريبي و الذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمة للتطبيق ، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه بالغم من كونه مطلبا ملحا ، لأنه و في ظل الخصخصة و المنافسة فان الأمر يتطلب الاعتماد أكثر من ذي قبل و لا يكفي النقل من الخبرات الخارجية ، لذا فانه لابد من تنمية القدرة الإبداعية في كافة قطاعات الدولة ، وذلك بتدعيم ما هو موجود من وحدات البحوث و التطوير في مختلف المنظمات سواء كانت في المجالات الفنية او الأساليب الإدارية . [3]

وتشير معظم الأوساط العلمية غالى أن عملية الإبداع و التطوير عملية تراكمية وتحتاج إلى استثمار مالي وبشري ، ومن ثم فان الاستثمار في أعمال البحوث هو أساسي لإمكان إحداث عمليات إبداعية ذات معنى . [4]

رابعا : تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء :

بحيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة وتشجيع المبدعين ، ومن أهمها : تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين ، بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل . من جانب آخر فان تطوير المناخ الإبداعي يقتضي معايير

1 - الطيب حسن ابشر ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري ، " الإدارة العامة " ، ع59 الرياض ، 1988 ، ص ص 22-23 .

2 - نفس المرجع ، ص 23 .

3 - هدى صقر ، معوقات التفكير و السلوك الابتكاري لدى المديرين ، مج 26 ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 30 .

4 - عبد الله سعد الدين خليل ، الإبداع في السلم و الحرب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2001 ، ص 224 .

موضوعية لتقييم الأداء تعمل على تأكيد الثقة في العاملين ، وتتيح لهم هامش اكبر من الحرية في التصرف ، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة ، وتضع أسبقية متميزة في تقييم الأداء للإبداع و التجديد ، بالإضافة إلى ضرورة الحرص على الدعم و التشجيع لا على الرقابة التفصيلية ، الحافزة على تحمل المسؤولية لا على التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية . [1]

خامسا : الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرا مطلوباً من الاستقلالية و المرونة في التنفيذ : فالنظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم ، المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية و التقيد بالنظم و الإجراءات النمطية . أما التنظيم اللامركزي فانه في المقابل يحقق انتشار السلطة و الإسهام فيها و يتيح هامشاً اكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات و يحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل ، الأمر الذي يساعد على بلورة الأفكار و الاقتناع بها و الحرص على وضعها موضع التنفيذ ، لهذه المزايا المتعددة في التنظيم اللامركزي فانه أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة . [2]

سادسا : تأمين التكامل و التكافل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر :

إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تنمية علاقة توازن ديناميكي على بيئتها ، بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانيات إبداعية. إن اثر هذه العلاقات المؤسسية في تعظيم القدرات الإبداعية في المؤسسة ينمي فيها التفاعل الحي مع المتغيرات البيئية ، ويعينها في استكشاف وتحليل أبعاد التغيير وبالتالي يزيد من قدرتها على تحويل الفرص التي يتيحها التغيير لإمكانيات إبداعية ، كما يحقق درجة مطلوبة من التوجه الواقعي و العملي في الحلول الإبداعية لكي تنسجم مع مقومات البيئة وفق معطيات الزمان و المكان ، بالإضافة إلى ذلك فهو يعظم قدرات المؤسسة الإبداعية بما يتيح لها من استقطاب وإفادة من الخبرات المتوفرة في البيئة [3]

فالمنظمة كنظام مفتوح في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها . لذا فان المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناءاً على معطيات البيئة .

سابعا : تأصيل دور القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع:

1 - الطيب حسن ابشر، مرجع سابق ، ص 24.

2 - نفس المرجع ، ص 25.

3 - نفس المرجع ، ص 26.

- فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجيهات الإبداعية في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع ، وبمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية :
- الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجيهات الإبداعية و العمل على وضعها موضع التنفيذ ، وتشجيع العاملين على اتخاذها إطارا مرجعيا في مخلف أوجه العمل .
 - إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري ، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف الرأي مع بذل الجهود في تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز .
 - العمل على تطوير الهياكل و الأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث و التجريب و الإبداع. [1]

خلاصة الفصل

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها . ويشير إلى كافة الظروف و العناصر السائدة داخل المنظمة التي تحيط بالعامل أثناء عمله و تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو العمل و نحو المنظمة نفسها ، و تحدد مستوى رضا العاملين و مستوى أدائهم . ومع ذلك فالمناخ التنظيمي غير ملموس ، و لكن يتم الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية و تتضح آثاره سلبية كانت أم ايجابية في إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية و العلاقات التي تسود بينهم و بين الرؤساء و الزملاء .

إن دراستنا لمداخل و نماذج المناخ التنظيمي قد ساعدت في بلورة الأسس التي تتحدد بناء اتجاهات دراسة المناخ التنظيمي و فهم دوره و تأثيره في السلوك التنظيمي ، مما يساعد في بلورة أبعاده و عناصره من ناحية ، و كذلك علاقته بالجوانب الأخرى في دراسة السلوك التنظيمي .

ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي واحدا من المفاهيم الذي بموجبه ينظر لأية منظمة بأن لها ثقافة ومناخ تنظيمي يتكون من خصائص البيئة الداخلية و المتمثلة بالهيكل التنظيمي ، ونمط القيادة والإشراف ونمط الاتصالات ، ونوعية العمل ، ومدى وجود فرص أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، فهذه العوامل ذات أثر كبير على سلوك العاملين بشكل ايجابي أو سلبي ومن واجب الإدارة أن تحسن المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين . و أن إهمال هذه العوامل يعتبر أحد المشاكل الرئيسية في الإدارة التي لا تلقى الاهتمام الكافي .

¹ - نفس المرجع ، ص 28.

الفصل السابع

الإطار المنهجي

للدراصة الميدانية

المبحث الأول: المناهج والأدوات المنهجية المتبعة

إن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق موضوع البحث محل الدراسة و يقودها للوصول إلى نتائج و حقائق متوخاة من هذا البحث ، و على الباحث أن يحدد في بادئ الأمر المنهج الذي يلاءم المشكلة التي هو بصدد دراستها ، فالمنهج هو "عبارة عن الأساليب و المداخل المتعددة للباحث الذي يستخدمها في جمع البيانات و التي يصل من خلالها الى نتائج وتفسيرات او تنبؤات "[1]

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف المنهج انه " الطريقة التي يتناول بها الباحث مختلف المراحل للإجابة عن الأسئلة التي أثارها في اشكاليته و المنهج العلمي هو مجموعة من العمليات المنظمة من خلالها يحاول الوصول إلى حقائق وذلك بتبعها وتبيينها و التحقق منها "[2]

ويعد المنهج الذي يسلكه الباحث في الوصول إلى الأهداف المنتظرة من البحث احد المعايير المعبرة عن مصداقية البحث وجدية نتائجه لأنه يسمح بالانطلاقة الصحيحة .

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ، و أبعادها في إطار معين ، و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها ، والعوامل التي تتحكم فيه وبالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم [3].

¹ - لويس كوهين، **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية** ترجمة كوثر حسين كوجك ،دار العربية للنشر ،القاهرة، 1990 ص 62.

² - D'agenais(s) **sciences humaines et méthodologie** ,éditions beachemiteé , canada,1995,p16.

³ - عثمان حسن عثمان ،**المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية** ،منشورات الشهاب ،باتنة 1998 ص 28

كما يعرفه عمار بوحوش " بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منتظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية "[1].

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا ، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا بوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجم أو درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. [2]

ولقد قمنا باستخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية ، بواسطة الاستمارة و المقابلة. وقد اعتمدت على رصد تاريخ مؤسسة سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز) للاطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها ، وبحكم تشعب او توسع فروعها وكثرة الفئات السوسيو مهنية فيها اكتسى المنهج الوصفي طابعا لدراستنا . و المنهج الذي اعتمدنا عليه هو المنهج الوصفي التحليلي و للوصول إلى النتائج المطلوبة من هذه الدراسة استخدمنا النسب المئوية كأدوات إحصائية ، و ذلك بعرضها في جداول و استنتاج هذه الجداول و تحليل بياناتها ، و ربط المتغيرات مع بعضها لتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات و مدى تأثير كل متغير على الآخر .

المطلب الثاني :. الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة

إن موضوع الدراسة يفرض علينا اختيار مجموعة أدوات ووسائل لجمع المعطيات الميدانية التي تتناسب مع المناهج المستعملة لدينا ، فقد تم في هذه الدراسة استخدام الأدوات التالية :

1- الملاحظة :

هي " عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك والظواهر والمشكلات و علاقاتها، بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف، بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته " [3]

1 - عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990 ص 139

2 - نفس المرجع ، ص 129.

3 - حسام هشام ، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، مطبعة الفتوى البيانية، الجلفة، 2007 ص 134.

الملاحظة " عبارة عن معاينة مباشرة لأشكال السلوك الذي ندرسه"^[1] ويشير لفظ الملاحظة الى المعاينة المباشرة للشيء او مشاهدته على النحو الذي هو عليه ، ويهتم سلوك الملاحظة الاجابة على السؤال كيف...؟ فيقدم بذلك تفسيراً للظواهرات في بعدها الكيفي ^[2]

الملاحظة من أهم الأدوات في البحث العلمي، و مصدراً أساسياً للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع أي دراسة اجتماعية كانت، و تعتمد هذه الأداة على الحواس (العين) و على قدرة الباحث في ترجمة ما لاحظته . فهي أداة مكتملة لأداة الاستثمار والمقابلة و وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية ، و ذلك من خلال القيام بزيارات عادية استطلاعية للمؤسسة و التحدث مع العمال حول سير عملهم و الظروف التي يعملون فيها ، و سلوكيات القيادة الإدارية ، و أفعالهم و طريقة تسييرهم ليوم العمل ، و طريقة تنظيم العمل . وتستعمل هذه الملاحظات في عملية تحليل البيانات الميدانية وتحليل النتائج .

2- الاستبيان (الاستمارة):

هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. ^[3] ويركز التحقيق بالاستمارة إلى طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجموع المستجوبين ، وتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين المجتمعية و المهنية و العائلية و بآرائهم ومواقفهم وتوقعاتهم ،ومعرفتهم ووعيهم بالنسبة لحدث ما أو مشكلة أو أي نقطة تهم الباحث ،ويختلف تحقيق الاستمارة بين استمارة أسئلة تتناول الوقائع وبين استمارة أسئلة تتناول الآراء و الاتجاهات و الدوافع و التفصيلات ، كما تختلف التحقيق بالاستمارة بين استمارة أسئلة مفتوحة حيث يجيب عنها المستجوب كما يرغب ويضفي التفاصيل و الشروحات التي يراها مناسبة ، ويستخدم مفرداته الخاصة ، وبين الاستمارة ذات الأسئلة المغلقة فيعد طرح السؤال على المستجوب تعرض عليه لائحة من الأجوبة معدة سلفاً ويطلب منه أن يختار بينها . "^[4]

1 - عبد الباسط عبد المعطي ، البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 327.

2 - السيد عبد العزيز، مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2007، ص 118.

3 - عمار بوحوش ، مرجع سابق، ص 139.

4 - عبد الله ابراهيم ، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، المركز الثقافي العربي ، بيروت لبنان . 2008، ص 225

وتم تحديد ثلاثة أشهر في بناء الاستمارة من بدايتها إلى نهاية المصادقة في شكلها النهائي ، و قد تم إعداد هذه الاستمارة عبر مرحلتين هما :

- المرحلة الاستطلاعية التي يتم فيها تجريب الاستمارة على عدد معين من العمال .

- مرحلة وضع الاستمارة في شكلها النهائي

احتوت استمارة الدراسة على 77 سؤالاً بين أسئلة اقتراح إجابات مسبقة ، وأسئلة مغلقة ، و نهدف الحصول على معلومات محددة حتى يسهل علينا تحويلها إلى صيغ كمية و بالتالي في جداول إحصائية ثم تحليلها . و تتوزع الاستمارة على خمسة محاور أساسية :

- محور البيانات الشخصية : تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوثين شملتها الأسئلة من 01 إلى 06 ، بغية الحصول على بطاقة بيبوغرافية حول مجتمع الدراسة.

- محور البيئة الأسرية من خلال أساليب التنشئة الاجتماعية تؤثر في تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها. يتضمن هذا المحور على 24 سؤالاً من 07 إلى 30 ، الهدف منه معرفة أساليب التنشئة الأسرية وأثرها على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للأبناء وذلك من خلال (المستوى الثقافي و الاقتصادي للأسرة، العلاقات التفاعلية بين الوالدين وأساليب التربية المتبعة ،الاشتراك في تقديم الأفكار والاقتراحات والحوار ، التشجيع على المطالعة واللعب والتحفيز على ممارسة الهواية و التكليف بالمسؤوليات ...)

- محور المدرسة ونظامها التربوي وعجزها عن توفير بيئة تربوية معرفية وسلوكية ومهنية وعن تكوين نظام تعليمي إبداعي، يجلب بيئة غير محفزة للاهتمام بالإبداع .

يتضمن هذا المحور على 16 سؤالاً من 31 إلى 46 ، الهدف منه معرفة دور النظام التعليمي و التربوي للمدرسة وهل يوفر بيئة محفزة للإبداع وذلك من خلال (توجيهات المعلم وتقبله للأسئلة و للأفكار والمكافأة على من يقدمها ، والحث على المناقشة و الحوار والتعبير والمطالعة وتكليفهم باستعمال جهاز الحاسوب ، الأساليب التعليمية التي يستعملها في القسم وأثناء تقديم الدروس ، ودور البرامج(المقررات)الدراسية والمنهاج الدراسي والكتاب المدرسي،تشجيع المدرسة للرحلات الترفيهية

والتربوية والتعارف ورصد إمكانيات المدرسة لممارسة النشاط المدرسي ووصف المناخ المدرسي والجو الاجتماعي السائد فيها ...)

- محور المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية ودورها في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري :
يتضمن هذا المحور على 14 سؤالاً من 47 إلى 60، الهدف منها معرفة القدرات السلوكية والمهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين وتطوير كفاءاتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية (التعليم ، التحفيز ، التشجيع على المبادرة ،مراجعة ومراقبة الأعمال ، تقييم الأداء، تفويض الصلاحيات ، أسلوب الاتصال ...)

- محور المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري :
يتضمن هذا المحور على 17 سؤالاً من 61 إلى 77، الهدف منها معرفة الخصائص الثقافية للمناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية داخل المؤسسة و ذلك من خلال أسئلة تترجم طبيعة المناخ التنظيمي الايجابي أو السلبي (التوظيف ،التكوين، الظروف المادية و الخدماتية ، الاتصالات ، نظام الترقيّة ، الانضباط ، الأجر والعلاوات ،الهيكل التنظيمي، طبيعة المهام ،التحفيز، العلاقات بين الزملاء...الخ)

3- المقابلة :

المقابلة عبارة عن حوار أو حديث لفظي بين الباحث أو القائم بالمقابلة و بين المبحوث أو المجيب بغرض توضيح أو الحصول على بعض المعلومات من المبحوث، ومن ثم ينتظر الإجابة عليها بإثبات معلومات تخدم البحث .

المقابلة هي " تبادل لفظي بين الباحث و المبحوث ، بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول العلاقة البحثية ، مع تدوين الإجابات من طرف الباحث ، حيث استعمال هذه الأداة للحصول على معلومات لم يتمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة .تساعد المقابلة على معرفة المواقف وردود أفعال المبحوثين اتجاه الموضوع المدروس .^[1]

¹ - علي محمد محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 ص114.

و تعرف " على أنها أداة تهدف إلى تنظيم علاقة اتصال شخصين (الباحث و المبحوث)^[1]. فهي أداة تتسم بالمرونة حيث تسمح بالتعمق في فهم الموضوع ، و عادة تكون مع عدد قليل من الأفراد ، كما تتميز بإعطاء الحرية للمبحوثين و الوقت الكافي .^[2] و الدواعي التي تضطر الباحث إلى استخدام المقابلة مع أدوات أخرى ، هي أن تكون هذه الوسيلة داعمة للوسيلة الأخرى أو مكملة ما يمكن اكتشافه عن طريق المقابلة ، لان أسئلة الاستمارة لم تأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص ، كل هذه العمليات من اجل الوصول إلى نتيجة مفادها تغطية الدراسة من كل جوانبها حتى تصبح متكاملة في بنيتها البحثية.

وهي إحدى الوسائل البحثية لجمع المعلومات، تجعل الباحث يستفيد من المعلومات ويوظفها في بحثه، حيث تم إجراء المقابلة في الدراسة الاستطلاعية، وكانت غير مقننة لان التساؤلات تفصيلية عن محاور الموضوع جاءت في الاستبيان الموجه للعمال ولان وظيفتها في موضوع البحث تكميلا للاستبيان، إذ لها وظيفة تحليلية تفسيرية تحليلية للبيانات والمعلومات المجمعة عن طريق الاستبيان.

استخدمنا هذه الأداة باعتبارها من أكثر الأدوات أهمية في جمع المعطيات ، لا سيما بمقابلة المبحوثين و التحدث معهم ، حيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلات الحرة و التي هي مناقشة عادية بين الباحث و المبحوث وإتاحة هذا الأخير الشعور بالارتياح و الاطمئنان و التعبير بحرية عن أفكاره ورؤيته للموضوع ، وقد استفدنا من تصريحات رؤساء الدوائر والمصالح ورئيس الموارد البشرية و بعض العمال من مختلف الفئات من عدة معلومات خاصة بموضوع الدراسة.

المبحث الثاني: أدوات عرض و تحليل البيانات:

إن الأهمية الأساسية للبحث ، معرفة التقنيات المنهجية كعرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية ، و تدعيمها و ربطها بالمعلومات النظرية ، حيث انه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية ، إلا إذا خضعت للمعالجة الإحصائية ، لنقلها من الكيف إلى الكم ، لقياس و استنتاج العلاقات ، و مقارنة النتائج و تحديد تكرارها ، بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقا .

¹ - نفس المرجع ، ص 114.

²- Dorselrer.J..**Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'étude**, édition

C.R.I.D Bruxelles , 1989p71

المطلب الأول :. أدوات عرض البيانات :

الفرز المسطح: في هذا الإطار قمنا بفرز و تفريغ المعطيات الموجودة و المحصل عليها بعد توزيع الاستمارة و هو إعادة كتابة جميع المعطيات التي توصلنا إليها في جدول يسمى الفرز المسطح ، إذ نقوم بتفريغ المعطيات الخاصة من كل استمارة على سطر واحد أفقي من جدول التفريغ و يتم التفريغ في الأعمدة و الغرض من استخدام هذه الطريقة هو عرض النتائج في الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة .

المطلب الثاني :. أدوات تحليل البيانات :

- التحليل الكمي: تتمثل في جمع وتحليل المعطيات و النتائج ،فهو مجموعة من الإجراءات التي تسمح لنا بقياس الظواهر وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالا للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة ، وقد استخدم في هذا التحليل :

- الجداول الإحصائية والتي تستعمل لتفريغ وتبويب الاستمارة .

- النسب المئوية والتي تؤخذ من الأرقام الإحصائية و تستعمل للمقارنة و التعليق على القيم الموجودة بين المتغيرات.

ومن ذلك نجد أن المنهج الوصفي يصف لنا الظاهرة رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ، وكذلك من خلال تفريغ البيانات في جداول إحصائية ثم تحليلها .

- التحليل الكيفي : و تم ذلك عن طريق قراءة الجداول ومحاولة استنتاجها سوسيولوجيا ، و التعليق على النتائج المتوصل إليها في استنتاجات جزئية لكل فرضية ، متبوعة باستنتاج عام ،معتمدين في ذلك على التعليق و المناقشة و التفسير .

المطلب الثالث : مجتمع البحث

لا تتم الدراسة السوسيولوجية إلا على مستوى أفراد معينين يمثلون مجتمع البحث ، وهذا ما يطلق عليه بعينة البحث ، ومن المتعارف عليه في أوساط البحث السوسيولوجي أن طبيعة العينة تختلف باختلاف طبيعة ونوع الدراسة ، ونظرا لطبيعة مجتمع البحث المتمثل في عدد قليل نوعا ما من العمال ، وبحثا عن نتائج أكثر مصداقية ، فقد اعتمدنا على المسح الشامل أي إجراء الدراسة على

جميع أفراد مجتمع البحث بدون استثناء ، بالإضافة إلى كون موضوع الدراسة واسع ويعني جميع الأفراد داخل التنظيم.

ونقصد بالمسح الشامل الدراسة الشاملة لجميع مفردات المجتمع أي عن طريق الحصر الشامل ، فمن العسير في الكثير من البحوث الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع المفردات التي تدخل في البحث، فإن الباحث لا يجد وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى دراسة عدد محدود من الحالات ليعمم صفاتها على المجتمع الكبير، وتعرف هذه الطريقة بالعينة ولكل طريقة من الطريقتين مزايا ففي الحصر الشامل يستطيع الباحث أن يتجنب أخطاء التعميم التي تنتج من استخدام البيانات المأخوذة من الجزء [1]. وتسمى طريقة المسح الشامل لأهميتها العلمية في جمع المعلومات و البيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول و المقترحات [2]

ويتكون مجتمع البحث في المؤسسة ميدان الدراسة من 383 عاملاً من مختلف الفئات السوسيو مهنية ولقد تم توزيع 383 استمارة بحسب عدد أفراد مجتمع البحث .

الاطارات: 143 أعوان التحكم : 190 أعوان التنفيذ: 50 المجموع : 383

وتم استرجاع 370 استمارة فقط والتي تم تفريغها وبناء الجداول الإحصائية على ضوءها .

الاطارات : 138 أعوان التحكم : 184 أعوان التنفيذ: 48 المجموع : 370

المجال الزمني للدراسة: لقد شملت الدراسة الميدانية فترتين :

- الفترة الأولى و جرت خلالها القيام بالزيارات الاستطلاعية ، و هذا ما سمح لنا القيام بالملاحظات المباشرة ، و إجراء المقابلات مع العمال و تحضير الاستمارة على ضوء المعطيات الميدانية و تجريب الاستمارة الأولية .
- الفترة الثانية امتدت من منتصف شهر مارس إلى نهاية شهر ماي 2015 و تم خلالها توزيع الاستمارات على العمال و جمعها ثم تفريغها.

¹ - ناجح رشيد القادري ، **مناهج البحث الاجتماعي** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 213

² - عبد القادر الغني عماد ، **البحث الاجتماعي منهجيته ،مراحلته ،تقنياته**، منشورات جروس برس، لبنان 2006، ص

الفصل الثامن

التعريف بالمؤسسة

ميدان الدراسة

المبحث الأول : نشأة ومراحل تطور الشركة

مرت مؤسسة سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) بعدة مراحل ومن أهم هذه المراحل :

تم في 1947 إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء و غاز الجزائر " المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA طبقا لمرسوم 05 جوان 1947، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء و الغاز و نقلها وتوزيعها، وكانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر ، ثم تحويل هذه الشركات الى شركة "كهرباء وغاز الجزائر " بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947. مع التأميم الذي جرى شرعت الشركة في تدعيم وسائل إنتاجها بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم واورليان فيل (الشلف)، وقسنطينة ، وفيليب فيل (سكيكدة) وبونة (عنابة)،

عند الاستقلال كان على سونلغاز ان تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين ، كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين ، وكان قليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة ، وكانوا محصورين في الأعمال الثانوية والوظائف الشاقة ، وكان عدد قليل جدا من الجزائريين في الإدارة وفي 1956 احتل شخص واحد منصب مهندس كان يسمى مصطفى بن قدورو وظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة ،

وبعد الاستقلال تكفلت منظمة الاتحاد العام للطلبة الجزائريين ومسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين إرسال شبان حاملين الشهادات الجامعية للتكوين . وهكذا تم التكفل باستعادة المهمة الإدارية مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة ، أما المهام التقنية فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين ، كان لابد من الاحتفاظ بجزء من الفرنسيين وهم موظفي الاستغلال وتوظيف مهندسين جدد وأعوان جدد من الجزائريين.

1962-1968 تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا إعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات و الإسراع في التوظيف و التكوين ، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية .

تحولت الشركة الوطنية إلى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في عام 1969 طبقا للأمر رقم 69 . 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 و المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 المتضمن حل شركة كهرباء و غاز الجزائر و إحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وكان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لمساندة التنمية الصناعية للبلاد ، وأصبحت المؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها 6000 عون وأصبحت تموت حوالي 700000 زبون .

في 1970 شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة ، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متنافسة للفضاء الريفي.مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن ، وتم بموجبه تزويد 1250000 أسرة في ما يقرب من 66000 قرية بالكهرباء و الغاز بفضل هذا البرنامج ، بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفير الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت .

تزودت المؤسسة في 1983 بشركات فرعية

التركيب - التركيب الصناعي

اينرغا - للهندسة المدنية

كهركيب - للتركيبات و المنشآت الكهربائية

قناغاز - لانجاز شبكات نقل الغاز

و في عام 1991 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 . 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 و المتضمن تغير الشكل القانوني لسونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC. وفي عام 1995 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 95 . 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي .ووضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي .

وفي أول جانفي 1998 إنشاء الفروع المحيطة او مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز مكلفة بميادين النشاطات المحيطة (تسعة فروع) ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات وسط الشرق و الغرب ،أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات ، فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية ، فرع مكلف بأشغال الطباعة.

وفي سنة 2002 أتى القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس وذلك بفتح قطاع للكهرباء و الغاز للمنافسة .

و طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02 . 195 المؤرخ في 01 يونيو 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز تم تحويل شكلها القانوني إلى شركة ذات أسهم تحوز الدولة رأسمالها .ويقدر رأسمالها ب 150 مليار دينار جزائري ، و خلال السنوات 2004 – 2006 أصبحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) ، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء

- مسير شبكة نقل الكهرباء

- مسير شبكة نقل الغاز

تعريف الشركة : هي شركة وطنية ذات أسهم مختصة في إنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية ، كما أنها تحتل المرتبة الأولى من ناحية الإنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية على مستوى الوطني .

خصائص الشركة :

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 195.02 المؤرخ في 01 جويلية 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز شركة ذات أسهم .

- شكلها القانوني : شركة ذات أسهم

- التسمية : تسمى الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و باختصار سونلغاز.

- المديرية العامة : المقر الرئيسي يتواجد في 02 نهج كريم بلقاسم الجزائر الوسطى .

- رأس مالها : بلغ رأس مال الشركة 150 مليار دينار جزائري موزع على 150 ألف سهم ، قيمة كل سهم مليون دينار تكتتبها و تحررها الدولة .

- وضعيتها في السوق : تحتل المرتبة الأولى من ناحية إنتاج الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز ، ويمس نشاطها اغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني، كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نפטال من حيث رقم الأعمال .

أما على المستوى الإفريقي والمغاربي فتتميز بأنها :

*من الأعضاء المؤسسين للجنة المغاربية للكهرباء.

*من المؤسسين لاتحاد منتجي وناقلي وموزعي الطاقة الكهربائية بإفريقيا.

- الاهتمام بالموارد البشري: وهذا من اجل الاستعمال المستمر للتكنولوجيا الحديثة، حيث أنها عملت على التكوين التحسيني المستمر و التأهيل للعمال ،توجيه العمال الجدد في مجال الكهرباء والغاز ، وتتوفر على ثلاثة مراكز للتكوين :مركز التكوين التقني و الأمن الصناعي بعين مليلة قدرة الاستقبال 400 مقعد بيداغوجي، ومركز التكوين التقني بالبليدة قدرة الاستقبال 400 مقعد بيداغوجي ،

ومركز بن عكنون للإدارة و التسيير قدرة التكفل بالنظام الداخلي 100 سرير

• أهم مهام الشركة : تقوم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بالمهام الآتية :

- تأمين الإنتاج و نقل و توزيع و توزيع الطاقة الكهربائية .

- تأمين التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة الظروف الأمنية و بأقل تكلفة .

- تخطيط البرامج السنوية ووضعها قيد التنفيذ .

- إعداد السياسة التجارية و تنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة .

- إعداد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية .

- تقديم الخدمة و السهر على راحة الزبائن .

• أهم أهداف الشركة :

- إنتاج الكهرباء سواء في داخل الوطن أو خارجه و نقلها و توزيعها و تسويقها .

- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .

- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الداخل أو الخارج و تسويقه .

- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .

- دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترقيته .

- تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعة الكهربائية والغازية و البحث عن المحروقات واستكشافها

وإنتاجها وتوزيعها.

- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

- إنشاء فروع واخذ الساهمات و حيازة الأسهم المنقولة

- تغطية حاجات المواطنين اقتصاديا.

أهمية الشركة :

تعتبر من اهم المنظمات على المستوى الوطني ،حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن ، ما أهلها لان تكون من المنظمات الرائدة للاقتصاد الوطني،وهي من المؤسسات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات للمواطن و للاقتصاد الوطني بتوفير الطاقنتين الكهرباء و الغاز ، وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين ، حيث يمتد نشاطها كامل التراب الوطني.

المديرية العامة للتوزيع الوسط - البلدية -

مقر المديرية العامة للتوزيع الوسط البلدية الواقعة ب 16 شارع محمد بوضياف بن بو العيد البلدية ، مكلفة بالتوزيع و التي تنتمي إلى فرع منطقة الوسط.

ويبلغ عدد العمال بالمديرية 158 عاملا من بينهم 84 إطارا 59 عون تحكم 15 عون تنفيذ وموزعين على المصالح و الأقسام على النحو التالي :

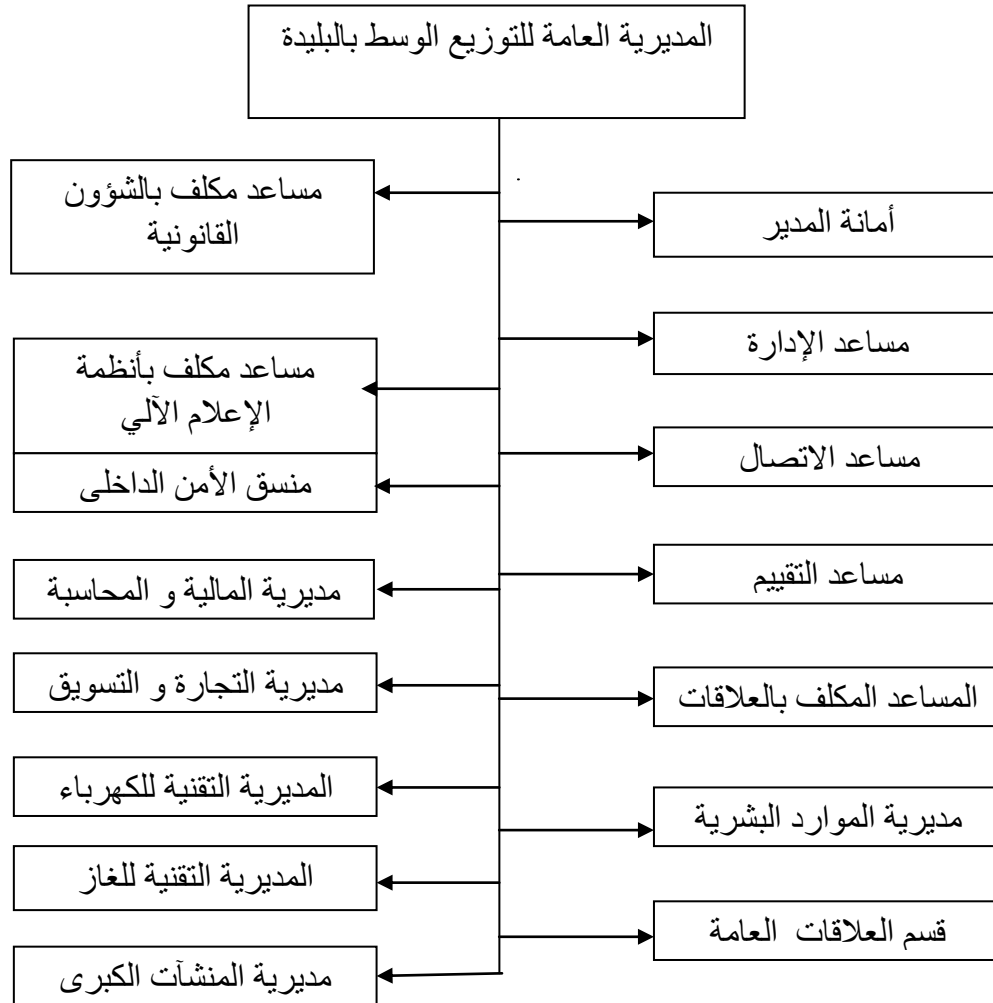
إحصائيات العمال حسب المديرية العامة مارس 2015

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	الهيئات
09	-	1	7	المديرية العامة
10	-	4	6	مديرية الموارد البشرية
18	-	04	14	مديرية التجارة والتسويق
20	-	7	13	المديرية التقنية للكهرباء
11	1	4	6	المديرية التقنية للغاز
20	12	5	3	مصلحة الوسائل العامة
28	-	16	12	مديرية المالية و المحاسبة
42	2	18	22	مديرية الانجازات الكبرى
158	15	59	84	المجموع

*المصدر: وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: تحليل الهياكل التنظيمية ومهامها

الخريطة التنظيمية للمديرية العامة للتوزيع الوسيط – البلدية –



- قرار رقم 474 الصادر بتاريخ 16 يونيو 2005 المتعلق بتنظيم المديرية العامة للتوزيع للوسط – بالبلدية

*مصالح ومديريات منطقة توزيع الوسيط البلدية :

تتبلور سياسة المؤسسة من خلال جملة من الوظائف و المهام وتتنوع على مختلف المديريات على مستوى التوزيع للوسط ، و تضم المديرية العامة للتوزيع الوسيط الأعوان و المصالح و المديريات التالية:

* الإدارة العليا: الإدارة العامة للتوزيع مكلفة في حدود الأنشطة المسندة إليها من توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز وتلبية احتياجات الزبائن في ظل شروط التكلفة ، جودة الخدمة و الأمان وهي كالأتي شراء الطاقة الكهربائية و الغاز وإعادة بيعها للزبائن ، المشاركة في وضع السياسة التجارية للمجمع ،تنفيذ السياسة التجارية للمجمع، الاستجابة لطلبات الزبائن

* مساعد الإدارة :

- من مهامها انجاز و تحقيق كل العمليات الضرورية ومعالجة الملفات ذات الطابع السري .
 - تحرير وكتابة الوثائق المختلفة حسب التعليمات المقدمة وأيضاً تحضير جدول أعمال الاجتماعات .
- * مساعد الاتصالات :

- من مهامه الاتصالات الداخلية و التدخلات الخارجية المتمثلة في (حرائق ، حوادث خاصة ...)
- دراسة و تطوير الاقتراحات المتعلقة بالانتشار في المديرية وخارج المديرية .
- ضمان التنسيق بين أعولن الإدارة الجهوية و المديرية العامة .

* مساعد مكلف بالعلاقات

- من مهامه ضمان المساعدة للجنة المنظمة للكهرباء و الغاز وخاصة في الملفات الموجهة للمحاسبة و الميزانية لانجاز و تحليل الاحتجاجات .
 - الحرص على سمعة المؤسسة من خلال عقد اتفاقيات تعاون في المجال الاجتماعي و الأنشطة المختلفة للعمال و الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة وفروعها
 - ضمان استمرار العلاقات مع الجهات الحكومية و المؤسسات الاقتصادية المختلفة في كل القطاعات
- * مساعد مكلف بالشؤون القانونية :

- من مهامه دراسات القضايا و المسائل القانونية وتوضيح النصوص القانونية للمستعملين .
- * مساعد مكلف بنظام الإعلام الآلي :

- من مهامه ضمان تنسيق كل الأنشطة الإعلامية والتنسيق مع مشاريع الأفواج و أنظمة الإعلام .
- تنشيط سير الأنظمة الإعلامية الجديدة و السهر على التشغيل و الضبط اليومي للإعلام الآلي .
- إعلام المدير العام بصفة منتظمة حول حالة تقدم مختلف المشاريع الإعلامية وكذا توظيف التطبيقات المتواجدة .

- تسطير نظام سياسي للأمن الإعلامي و المشاركة في تطوير مخطط التكوين الإعلامي .
- * مساعد مكلف بالأمن الداخلي :

- من مهامه تنشيط وظيفة الأمن الداخلي للشركة .
- معالجة كشفات الاستعلامات الأسبوعية .
- تحليل تقارير الحوادث .
- تنشيط حصص تحسيسية و إعلامية .
- * المديرية التقنية للكهرباء والغاز :
- المشاركة في التحضير اليومي للدليل التقني للتوزيع .
- المساهمة في دراسة التطوير و التعريف بالشروط التطبيقية و المشاركة في استعمال سياسة توقيف
- الاختيار الاقتصادي لتجديد الشبكات .
- مراقبة و استغلال الشبكات .
- صيانة الشبكات الكهربائية و الأعمال تحت الضغط و المشاركة في وضع المشاريع .
- تطوير و صيانة شبكات نقل الغاز .
- إعداد مخططات الحماية
- محافظة سير الشبكات .
- ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء
- ضمان التواصل بين مراكز النقل و المديرية التقنية
- * المديرية التجارية و التسويق
- تكلف بالدراسات التجارية وإحصائيات التسويق
- اقتراح خدمات جديدة لصالح الزبائن وتنظيم الخدمات الإعلامية للمستهلكين
- تحسين العلاقات مع الغرفة التجارية والمنظمات الاجتماعية
- مساعدة الزبائن فيما يخص اختيار التجهيزات ، طريقة الاستهلاك وقواعد الأمان
- * مديرية الانجازات الكبرى
- القيام بالدراسات التقنية و المالية المختلفة بطريقة لامركزية وتخفيف الضغط على المؤسسة الأم
- وضع وتنفيذ برامج قسم الغاز و الاشراف على هياكل ومشاريع التحكم في الشبكات
- متابعة الجوانب التقنية و المالية لمختلف المشاريع و البرامج .
- ضمان المتابعة في تنفيذ برامج الاستثمار على مستوى المديريات الجهوية
- تحضير ملفات الصفقات .

* مديرية الموارد البشرية

- تحضير ومراقبة مختلف المخططات للموارد البشرية (توظيف، تكوين...)
- متابعة ملفاتهم ومراجعتها وإعداد عقود تنصيب العمال و الإشراف على الدورات التكوينية و التدريبية ومراقبة الحضور و الغياب و تحديد الأجور .

* مديرية المالية و المحاسبة

- ترتيب وتحليل النتائج الدورية و السنوية .
- ضمان المراقبة ومحاسبة العمليات
- السهر على مراقبة وشروط إعادة تسديد السلفيات .
- القيام بدورات المراقبة ومحاسبة العمليات
- تقوم بإعداد ملفات الأجور
- القيام بدورات الرقابة و التفتيش
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية و البريدية
- إعداد الميزانية السنوية

المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة

تم إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة عام 1985 بعدما كانت تندرج ضمن مديرية البلدة ، ويقع مقرها بمركز بلدية المدينة وبالضبط مقابل المستشفى المحلي. وتضم المديرية 08 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة و الفرعية منها مدير المركز ، الأمانة ، المكلف بالشؤون القانونية ، مهندس السلامة ، المكلف بالأمن الداخلي ، قسم استغلال الشبكات ، قسم المالية و المحاسبة ، قسم الموارد البشرية.

ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدينة 225 عاملا وموزعين على المصالح و الأقسام على النحو التالي : 59 إطار 131 عون تحكم 35 عون تنفيذ

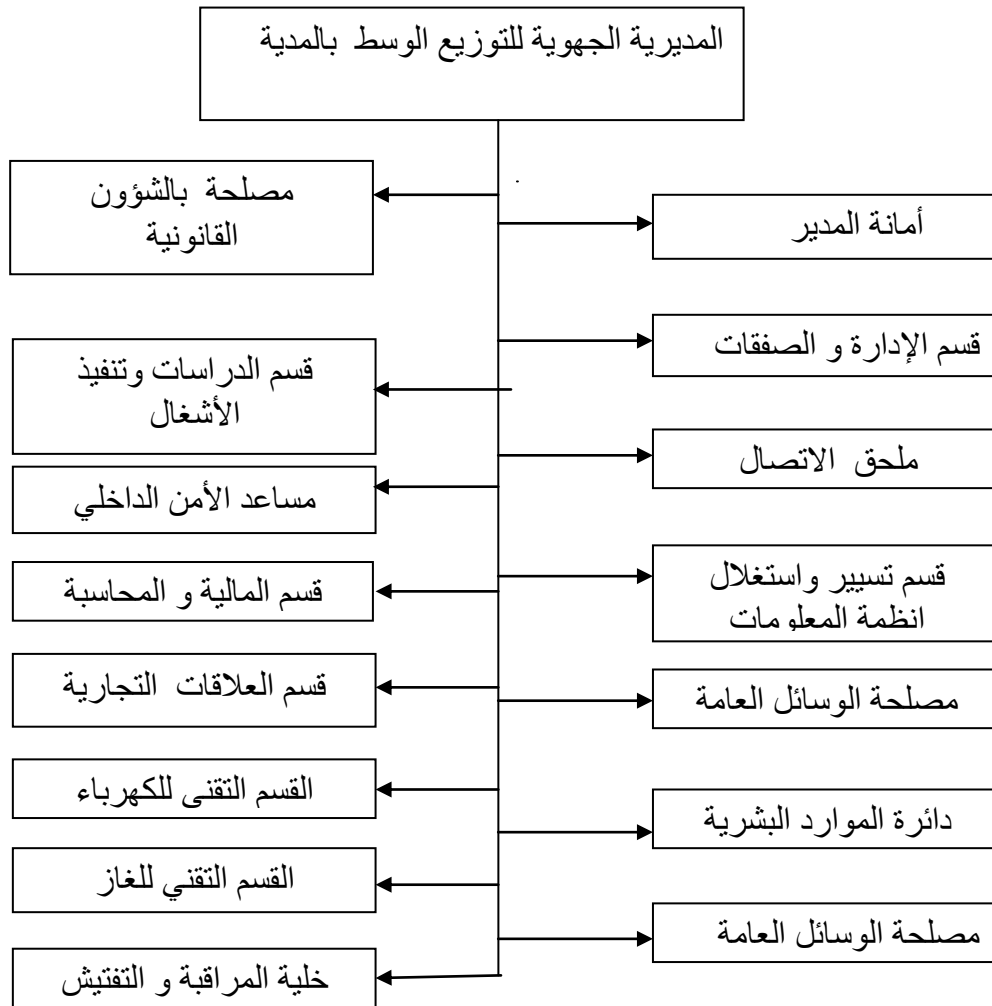
إحصائيات العمال حسب المديرية الجهوية مارس 2015

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	الهيئات
7	-	1	6	الإدارة العامة
10	1	6	3	قسم الموارد البشرية
35	-	25	10	قسم العلاقات التجارية
39	4	26	9	قسم استغلال الكهرباء
12	2	5	5	قسم استغلال الغاز
14	6	6	2	مصلحة الوسائل العامة
13	-	7	6	مديرية المالية و المحاسبة
45	2	34	9	قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال
5	-	3	2	قسم أنظمة المعلوماتية
15	1	10	4	قسم ادارة الصفقات
30	19	8	3	الوكالة التجارية
225	35	131	59	المجموع

* المصدر: وثائق من المؤسسة

الخريطة التنظيمية للمديرية

العامة للتوزيع الوسط – المدية –



المصدر: وثائق من المؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي

تتفرع المديرية إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها وفيما يلي عرض مختصر لما يحتويه الهيكل التنظيمي

الرئيس المدير العام : يعين بمرسوم رئاسي وبناء على الاقتراح من الوزير المكلف بالطاقة ، كما يخوله مجلس الإدارة أوسع السلطات ليتولى إدارة الشركة وتسييرها وإدارتها ويساعده ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذين يخول لهم مهمة التنشيط ومتابعة نشاطات المؤسسة ،ومساعدين مكلفين بالاتصالات و العلاقات الدولية.

المكلف بالاتصال :يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة إلى المواطنين و الزبائن باستعمال المعلقات الإذاعة المحلية...،المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية، إجراء علاقات مع وسائل الإعلام ، اقتراح مواضيع للنشر وإعلام الزبائن.

مصلحة الشؤون القانونية :يتكفل بالأعمال القانونية على مستوى المديرية،تمثيل المؤسسة بمفوض عن المدير الجهوي أمام القضايا القضائية، متابعة القرارات الصادرة عن العدالة ،العمل بالإجراءات التي تسمح بضمان تغطية الحقوق على طبيعتها.

المكلف بالوقاية : يقوم ببرمجة مخطط زيارات مع تنظيم حملات تحسيسية ، القيام بزيارات للورشات المكلفة بالعمل ،تحضير التدريبات على حوادث الكهرباء و الغاز بالتعاون مع المصالح التقنية ،التطبيق الصارم لجميع المقاييس المتعلقة بالنظافة و الأمن ،المشاركة في التوقعات الخاصة بوسائل الأمن.

المكلف بالامن الداخلي : يقوم بالمتابعة الدائمة فيما يخص الامن الداخلي بالمديرية الجهوية والمديرية الفرعية التابعة لها ،القيام بزيارات مفاجئة للمؤسسات التابعة لها قصد مراقبة حالة الأمن الداخلي، تحضير مخطط للأمن الداخلي للمديرية بالتعاون مع المكلف بالنظافة .

قسم العلاقات التجارية: يتابع الزبائن ذو الضغط المتوسط والمنخفض،متابعة ادخار الكهرباء بحيث عن إيصال الطلب إلى الكاتبة لتسجيله ويعطي المدير له رقما ثم تسجل وتوزع الكهرباء و الغاز حسب طلب الشخص ويدرس طلب الزبون إما بوضع عمود أو بدونه وذلك لإمداد سلك الكهرباء ثم تبعث إلى مصلحة الدراسات و الأشغال .

قسم الأعمال وتنفيذ الكهرباء و الغاز

قسم الأعمال : يقوم بتوسيع الشبكة وإعادة هيكلتها ، تموين كمية الكهرباء وقوتها ، تحديد مكان تواجد الزبون .

قسم التنفيذ : مراقبة الأشغال المنجزة من طرف المؤسسات المختلفة وتكون المراقبة بالإشراف على سحب السلع من المخزن الموجود بالبرواقية ، مراقبة المقاول وذلك للاستعانة بالمخطط، مراقبة الأشغال.

قسم استغلال الكهرباء و الغاز:يقوم بمراقبة الوكالة من الناحية التقنية ، تسيير شبكة الكهرباء ذو الضغط المتوسط و المنخفض .

قسم الأعمال: تزويد المصالح بالوسائل المادية ، شراء الادوات المكتبية وادوات العمل، صيانة كل الأعطال الموجودة في المصالح مثل الكهرباء و الهاتف.

قسم المالية و المحاسبة: يقوم بالتسيير المحاسبي للمؤسسة ، اعداد الميزانية ، التنسيق والمراقبة و المتابعة لجميع النشاطات المالية ، تسيير الموارد المالية .

قسم الموارد البشرية :

مصلحة تطوير الموارد البشرية: تقوم بتحضير وتوجيه ومراقبة المؤسسة على مستويات مختلفة للعمال (التوظيف-التكوين-المراقبة)، ضمان التامين،تنسيق ومراقبة النشاطات الادارية وتسيير العمال (التوظيف-الاستقبال – التعيين-التكوين- الترقية-والتحويل)، ضمان تحضير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجيات التوظيف وتهيئة المناصب ،المساهمة في تجسيد مختلف مخططات الموارد البشرية، التكفل بمعالجة العمليات التقديرية بصفة دورية.

المصلحة الإدارية:ضمان التحضير و الاستغلال للأجرة على مستوى العناصر المتغيرة وإصلاح كشوف ورواتب ومعالجة الاحتياجات ، سهر المؤسسة على تقديم أجرة العمال ، ضمان التسيير الإداري للعمال ، ضمان المتابعة وضمان الوثيقة المحفزة عن طريق الإعلام للعمال ،ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال ،ضمان ومتابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير للعمل،السهر على التطبيق المنظم لقانون العمل ومراقبة تجسيده ، ضمان العلاقات مع مركز طب العمل،ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية ، تحضير الميزانية ...

مصلحة التكوين: تقوم بتخطيط القوى العاملة من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمال،الاستقطاب و الاختيار ويتم بموجبه انتقاء واختيار أفضل المرشحين على ضوء المواصفات التي يحتاجها المنصب، التكوين يتم من خلاله تنمية الموارد البشرية وتحسين وتطوير المهارات من خلال إعداد برامج تكوينية تعمل على رفع الإنتاجية وصقل القدرات والخبرات لدى العاملين.

المبحث الثالث : خصائص العينة

جدول رقم 01 توزيع المبحوثين حسب السن والفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 25]	19	13.76	35	19.02	08	16.66	62	16.75
من 25 إلى 34]	32	23.18	52	28.28	10	20.83	94	25.40
من 35 إلى 44]	46	33.36	44	23.91	09	18.75	99	26.78
من 45 إلى 54]	29	21.01	28	15.21	11	22.91	68	18.37
من 55] فما فوق	12	08.69	25	13.58	10	20.83	47	12.70
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يمثل نسبة 26.78% ، و الذين نجدهم في الفئة العمرية المحصورة بين 35- 44 حيث تتوزع على فئة الإطارات بنسبة 33.36% فئة أعوان التحكم 23.91%، أعوان التنفيذ 18.75%، كما نجد أن ثاني نسبة تقدر بـ 25.40% هي قريبة جدا من الاتجاه العام التي تتراوح أعمارهم بين 25 – 34 سنة تشكل النسبة الغالبة لديها من جهة أعوان التحكم بنسبة 28.28% و الإطارات بنسبة 23.18% وأعوان التنفيذ بنسبة 20.83%، في حين تمثل ثالث نسبة 18.37% للفئة المحصورة بين من 45 إلى 54 وتتبعها نسبة 16.75% للفئة أقل من 25 سنة. أما أضعف النسب 12.70% فتخص الفئة العمرية من 55 فما فوق .

نلاحظ أن توزيع المبحوثين حاضر في جميع الفئات ،ونجده يتوزع بكثرة في الفئات العمرية المحصورة بين 25 – 34 سنة و 35- 44 سنة ،باعتبار أن هذا السن بمثابة قمة العطاء و الإبداع ومن خلال النسب يتجلى لنا أن شركة توزيع الكهرباء والغاز تملك يد عاملة قادرة على بذل الجهد والعمل أكثر ، من خلال الخبرة المهنية و المعارف الميدانية التي تكتسبها و من خلال التكوين والإشراف و التوجيه و المتابعة من طرف القيادة الإدارية للمؤسسة و من خلال احتكاكها بالقدامى . كما يرجع تفسير ذلك إلى سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة ،بحيث تعمل على جلب يد عاملة في مقتبل العمر، وهذا يدل أيضا على رغبة المؤسسة في مواكبة التطورات التي تطرأ على مستوى السوق الاقتصادية و العمل على مواجهتها وهذا عن طريق الفئة الشابة القادرة على الإبداع .

و يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار العمال و اتجاهاتهم و حتى بالنسبة للقيم الثقافية التي يحملونها ، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية الأكثر حضورا في المؤسسة هي فئة

الشباب التي تتوفر لديهم طاقة و ديناميكية كبيرة للعمل كون معظمهم ما زالوا في سن العطاء و الإبداع و إثبات القدرات.

جدول رقم 02 توزيع المبحوثين حسب الجنس والفئة المهنية

الفئة / الجنس	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	100	72.46	148	80.43	43	89.59	291	78.65
إناث	38	27.54	36	19.57	05	10.41	79	21.35
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ، من بين 370 مبحوث (ة) تشير إلى النسبة العالية تعود إلى صنف الذكور بنسبة 78.65% ، و في المقابل نجد نسبة 21.35% ممثلة في صنف الإناث ، حيث نجد في صنف ذكور فئة الإطارات نسبة 72.46% ، مقابل 27.54% للإناث ، كما نجد في فئة أعوان التحكم بنسبة 80.43% صنف ذكور مقابل 19.57% للإناث ، أما في فئة أعوان التنفيذ نجد نسبة 89.59% ذكور مقابل 10.41% للإناث .

يبدو أن شركة توزيع الكهرباء والغاز تستحوذ عليها نسبة الذكور ، وهذا شيء طبيعي في مؤسسة ذات طابع تجاري و صناعي و التي تتطلب العنصر الرجالي أكثر و التي تكون مهام العمال فيها تعتمد على الجهد البدني ، لذا صنف الذكور يمارس عبر جميع العمليات الإدارية و التجارية والصيانة و التسويق و الأعمال الخارجية و التدخلات الميدانية خاصة المتعلقة بأعمال الكهرباء وتوصيلات الغاز، لكن هذا لا ينفي تواجد المرأة في العمل و إن كان دورها في المديرية العامة يقتصر على الوظيفة الإدارية و هذا يتلاءم مع خصائص و طبيعة العنصر الأنثوي ، في حين تأنيت الإطارات يرجع للنسبة العالية للمتخرجات من الجامعات و المعاهد.

جدول رقم 03 توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي والفئة المهنية

الفئة الأصل الجغرافي	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
حضري	59	42.77	65	35.32	23	47.92	147	39.74
شبه حضري	36	26.08	76	41.30	13	27.08	125	33.78
ريفي	43	31.15	43	23.38	12	25	98	26.48
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أصلها الجغرافي حضري قدرت بـ 39.74% تدعمها نسبة 47.92 % أعوان التنفيذ ، ونسبة 42.77 % من الإطارات ، ونسبة 35.32 % من أعوان التحكم ، ثم تليها نسبة 33.78% أصلها الجغرافي شبه حضري تمثلها نسبة 41.30% أعوان التحكم ونسبة 27.08 % أعوان التنفيذ ونسبة 26.08 % إطارات، في حين تصرح نسبة 26.48 % أن أصلها الجغرافي ريفي تمثلها نسبة 31.15% من الإطارات ونسبة 25% أعوان تنفيذ ونسبة 23.38 % أعوان تحكم.

قد يكون لمؤشر الأصل الجغرافي اثر نسبي بحيث لم تعد هناك حدود بين الريف و المدن بسبب الحراك الاجتماعي الذي شهده المجتمع الجزائري. لذلك صنفنا المنطقة الجغرافية في البيانات العامة لأهميتها على مستوى تنشئة المبحوثين ، حيث أن طفل الريف يختلف عن مثيله في الحضر، يمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى طبيعة الاختلاف بين البيئتين الحضرية و الريفية ، وعليه يمكن القول أن طبيعة البيئة الريفية في الماضي كانت أكثر التزاما بالعادات و التقاليد وأكثر ضبطا لأفرادها ومجال الحرية والاستقلالية المتاح فيها اقل عند مقارنتها مع البيئة الحضرية ، فالوالدين يصرون على تنشئة أبنائهم على مسيرتهم ولا يخرجون عن عاداتهم وتقاليدهم ، وعلى ذلك فأساليب معاملة الوالدين للأبناء قد تؤدي إلى انخفاض القدرات الإبداعية لأبنائهم ، إضافة إلى أن النشاطات التثقيفية و الترفيهية و السياحية وارتياح المسارح والمتاحف و الحفلات الفنية هي ثقافة لا تتمتع بها الأسر الريفية وبطبيعة الحال هذه الأنشطة تعتبر مثرية للموهبة والتفكير الإبداعي ولها دور فاعل في تنميته .

جدول رقم 04 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي والفئة المهنية

الفئة / المستوى التعليمي	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
متوسط	-	-	04	2.17	19	39.58	23	06.21
ثانوي	03	2.17	164	89.14	29	60.41	196	52.98
جامعي	135	97.83	16	08.69	-	-	151	40.81
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نستشف من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 52.98% الذي يخص العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، تدعم هذه النسبة بأعوان التحكم 89.14% ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 60.41% ونسبة 2.17% إطارات، في حين تمثل نسبة 40.81% العمال الذين لديهم مستوى جامعي تدعمها نسبة 97.83% إطارات ونسبة 08.69% أعوان التحكم، كما نسجل إلى أن هناك نسبة ضئيلة قدرت 02.17% من الإطارات لديها خبرة مهنية سمحت لها بالارتقاء عبر السلم الإداري للمؤسسة، مع زيادة المعارف عن طريق التدريب و التكوين المستمر، كما نجد أضعف النسب 06.21% يحتلها الذين توقفوا عند المستوى متوسط، فهم يحتلون على التوالي نسبة 39.58% لأعوان التنفيذ و نسبة 2.17% لأعوان التحكم، ولا نجد فئة الإطارات.

نلاحظ أغلب إطارات المؤسسة لديهم مستوى ثانوي وحاملين لشهادات تقني سامي و تقني في الإعلام الآلي، ميكانيك، إلكترونيك وتليها الإطارات الحاملين للشهادات الجامعية مهندس دولة، ليسانس والدراسات الجامعية التطبيقية وفي مختلف التخصصات (علوم قانونية وإدارية، محاسبة، مالية، تسويق، ميكانيك، إلكترونيك...) وعليه فإن عمال المؤسسة ذوي كفاءات عالية قادرين على الإبداع و إتقان العمل.

و منه نستنتج أنه كلما ارتفعت درجة المستوى التعليمي كلما ارتقى أفراد العينة في التصنيف المهني، و هذا يدل على وجود علاقة طردية في تولي المناصب الإدارية و الحاصلين على شهادات جامعية، كما أن المؤسسة أصبحت تفرض على المتسابقين للتوظيف أن يكونوا متحصلين على شهادات جامعية بغية رفع مستوى التسيير و سعيها لتعميم المؤسسة بالوسائل التكنولوجية العصرية، مما يستلزم أن يكون للأفراد حاملي مستوى عالي من التعليم، حتى يسهل تدريبهم بسرعة و بأقل تكلفة، مما يدل

على أن المؤسسة تعمل على منح مناصب عالية لذوي المستوى العالي و هي إستراتيجية متبعة لأن بالمستوى نحصل على أفضل النتائج و هذا ما هو موجود في هذه المؤسسة .

الجدول رقم 05 توزيع الباحثين حسب الاقدمية والفئة المهنية

الفئة / الاقدمية		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
من 1 إلى 10		72	52.18	108	58.70	12	25	192	51.91
من 11 إلى 20		41	29.71	52	28.26	13	27.08	106	28.64
من 21 إلى 30		25	18.11	24	13.04	23	47.92	72	19.45
المجموع		138	100	184	100	48	100	370	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 51.91 % أقدميتها محصورة بين 01 سنة - 10 سنوات ، و النسبة الغالبة استحوذت عليها فئة أعوان التحكم بنسبة 58.70% ثم فئة الإطارات من حيث الاقدمية بنسبة 52.18 % وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 25%، تليها نسبة 28.64 % المحصورة بين 11 - 20 سنة، تدعمها فئة الإطارات أقدميتها 29.71 % ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 28.26 % ونسبة 27.08% فئة أعوان التنفيذ، في حين أضعف نسبة قدرت 19.45% من حيث الاقدمية المحصورة ما بين 21-30 سنة عمل ، حيث تتوزع على التوالي لكل من فئة التنفيذ، الإطارات ، أعوان التحكم 47.92 % ، 18.11 % ، 13.04 % ومن تشكيلة العينة فهناك الجدد أقل من 10 سنوات و هناك القدامى أكثر من 20 سنة وبين هذا وذاك سوف يتم استخلاص أهم معالم الرؤية الجديدة للعاملين الجدد بالمؤسسة بإسقاطها على ما يحمله القدامى من قيم و معتقدات ترسخت لديهم أثناء مسارهم المهني داخل الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، بينما الذين تتراوح أقدميتهم بين 10-20 سنة تأقلموا مع المناخ الداخلي للتنظيم ، كما تعودوا على قيم و معتقدات و عادات من سبقهم نتيجة عدد السنوات التي قضاوها بالمؤسسة .

نستنتج مما سبق أن أغلب الباحثين هم فئات شباب و إطارات ذات مستوى عالي في مختلف التخصصات وليس لها اقدمية طويلة في العمل بالمؤسسة ، مقارنة بالقدامى و ذوي الخبرة العالية في المنصب ، و هذا دليل على أن هذه المؤسسة تعتمد على الكفاءة في التشغيل وتعمل على إتاحة

الفرصة للفئات الشابة وتدعيمها ، وكذا إلى اعتماد أسلوب التغيير المستمر في الكفاءات و الطاقات البشرية حتى يكون هناك تجديد مستمر في الأفكار وتشجيع الإبداع.

وتلعب مدة الاقدمية في العمل دورا مهما في اعتبارها مرجعا لاستشارة العمال القدامى لحل و مواجهة المشاكل التي يصعب حلها و التي تتعرض لها الطاقات الشابة في عملها ، كما يمثلون قدوة و أسوة حسنة للطاقات الجديدة في العمل .

كما يعتبر مؤشر الاقدمية من أهم المؤشرات التي تبين مدى اندماج العامل بالمؤسسة ، بالإضافة إلى الخبرة المهنية المكتسبة وتأثيرها على سلوكهم و تصرفاتهم و مواقفهم . فكلما زادت اقدمية العامل كلما زاد في تطوير سلوكه و أساليبه عمله ، كما تساهم في التوجيه نحو الإبداع و الإتقان والتجديد.

الفصل التاسع

تحليل

المعطيات الميدانية

المبحث الأول : البيئة الأسرية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها

أولاً- عرض و تحليل معطيات جداول الفرضية الأولى

للأسرة دور هام في دفع الطفل إلى اكتساب قيمها واتجاهاتها من خلال أسلوب التنشئة التي تمارسه مع أبنائها ، ويزداد دورها في خلق الاستعداد المناسب للطفل كي يكون مبدعا ، من خلال السلوكيات والتصرفات في التعامل وتوفير البيئة المناسبة لذلك ،وان أي متغير يحدث في الأسرة (سلبى أو ايجابى) له أثره على حياة الطفل من الناحية الإبداعية ، لذلك لابد من التعرف على البيئة الذي لابد للأسرة من توفيرها للطفل كي يتكون الاستعداد للإبداع لديه منذ نعومة أظفاره والتي سيكون لها اثر على كل حياته في المستقبل . فهل العوامل التي تتوافر في البيئة الأسرية قادرة على اكتشاف مواهب الأطفال و استعداداتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية ومواهبهم ؟

الجدول رقم 06 يمثل المستوى التعليمي للوالدين

المستوى التعليمي للوالدين	الأب		الأم	
	ك	%	ك	%
أمي	43	11.62	67	18.10
ابتدائي	97	26.21	122	32.97
متوسط	99	26.77	96	25.97
ثانوي	89	24.05	58	15.67
جامعي	42	11.35	27	07.29
المجموع	370	100	370	100

يعتبر المستوى التعليمي للوالدين من المؤشرات التي يتوقف عليها الأبناء في تكوين شخصيتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، لان الرصيد الثقافي الذي يكتسبه الوالدين له دور مهم على طريقة التربية الملقنة للأبناء، ولهذا فقد كان المستوى التعليمي لأولياء أفراد عينتنا مأخوذ بعين الاعتبار حيث يلاحظ من

خلال الجدول أن أكبر نسبة في مستوى أباء العمال نجدها عند الآباء ذوي المستوى المتوسط بنسبة 26.77% ، ثم تليها نسبة الآباء الذين لديهم مستوى ابتدائي بنسبة 26.21% ، وبعدها الآباء ذوي المستوى الثانوي بنسبة 20.05%، في حين تمثل نسبة 11.62% لدى الآباء الأميين ، ثم تليها نسبة قريبة 11.35% فإننا نجدها لدى الآباء ذوي المستوى الجامعي.

أما فيما يخص أمهات العمال المبحوثين فإن أكبر نسبة لدى الأمهات ذات المستوى الابتدائي و المقدر بـ 32.97%، ثم تليها بنسبة 25.97% للأمهات العمال ذوي المستوى المتوسط، وبعدها تأتي الأمهات الأميات بنسبة 18.10%، في حين تمثل نسبة 15.67% للأمهات ذات المستوى الثانوي، أما اصغر نسبة 7.29% الأمهات ذات المستوى الجامعي.

وعليه ما يمكن أن نستنتج من الجدول أن المستوى التعليمي للوالدين نجده في كل المستويات وهو مرتفع لدى الآباء فهم أكثر حظا في التعليم من الأمهات وصولا إلى المستوى الجامعي ، إضافة إلى أنهم أقل أمية من الأمهات وهذا يرجع إلى الظروف الصعبة التي عاشتها الأمهات للالتحاق بالمدارس تحت الضغوطات الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية هذا من جهة ومن جهة أخرى نسبة المستوى الابتدائي و المتوسط كبيرة لكلا الوالدين أيضا بسبب نفس الظروف السابقة الذكر، أما نسبة الأمية فترجع لعدم إتاحة فرص التعليم لكلا الوالدين بعد أن حرمهم منها الاضطهاد الاستعماري .

ويمكن تفسير هذه النتائج أن الوالدان المتعلمان يمكن أن يكفلا لأبنائهما حياة تتسم بوفرة وتلبية الحاجات و المستلزمات المادية والتعليمية ، كما تكون لهما علاقة بالثقافة و المطالعة وتكون أنشطتهم الترفيهية والتثقيفية لها صلة بنمو الموهبة والإبداع التفكير ، وقد يقومان باصطحابهم إلى معارض الكتاب والمسارح والمتاحف و السينما لتوفير مصادر المعرفة و التعليم والتثقيف لأبنائهم .و يستفيد الأبناء على المعلومات من خلال الإجابات على الأسئلة و الاستفسارات التي يطرحونها عليهم ، ويثري معرفتهم بمشاركتهم النقاش و الاستماع إليهما أثناء محاورتهما مما تضيف إلى حصيلتهم المعرفية رصيد علمي و تثقيفي و تربوي في مختلف المجالات. ولذا كلما زاد مستوى تعليم الوالدين كلما زاد الثراء المعرفي لدى الأبناء .

الجدول رقم 07 يمثل دخل الولدين حسب الفئة المهنية

الفئة دخل الوالدين	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيد	47	34.05	44	23.91	11	22.91	102	27.56
متوسط	69	50.00	91	49.46	19	39.59	179	48.39
ضعيف	22	15.95	49	26.63	18	37.50	89	24.05
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين دخل أسر المبحوثين ،انه من مجموع 370 لدينا نسبة 48.39% ينتمون إلى أسر بسيطة أو متوسطة الدخل الذي يمكن أن يوفر لها الحد الأدنى من المعيشة وهو ما يعكس اشتغالهم بالوظائف العمومية،تدعمها نسبة 50% فئة الإطارات ونسبة 49.46% فئة أعوان التحكم ونسبة 39.59% فئة أعوان التنفيذ ،مع وجود أسر لها دخل مرتفع (جيد) بنسبة 27.56% ومع ذلك قد لا يستطيعون توفير كل متطلبات أبنائهم بل تعمل على توفير ما هو ضروري ، تدعمها نسبة 34.05% فئة الإطارات ونسبة 23.91% فئة أعوان التحكم ونسبة 22.91% فئة أعوان التنفيذ، إضافة إلى أسر فقيرة ذات دخل متدني (ضعيف) بنسبة تقدر ب 24.05% ودخلها لا يغطي تكاليف متطلبات المعيشة تدعمه نسبة 37.50% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 26.63% فئة أعوان التحكم ونسبة 15.95% فئة الإطارات .

وعليه فان مؤشر الدخل الأسري يعد مؤشرا هاما في معرفة المستوى الاجتماعي و الاقتصادي لأفراد عينة دراستنا نتيجة الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الجزائر بداية من 1986 من جراء هبوط أسعار النفط وانخفاض قيمة الدينار وتقليل الإنفاق وتحرير الأسعار ورفع الدعم عن بعض السلع الاستهلاكية الموجهة للأسر ذات الدخل المحدود وارتفاع البطالة وأزمة السكن، إضافة إلى الأزمة السياسية و الأمنية التي شهدتها المجتمع الجزائري في التسعينيات التي كانت لها انعكاسات سلبية على المستوى الاجتماعي .ومنه نلاحظ أن الدخل الأسري يعتبر عاملا من عوامل الظروف المادية الضاغطة على الأسر مما يؤثر على إشباع حاجات و مستلزمات الأبناء وطموحاتهم .

واستنتجا من سن المبحوثين فإننا نرجع سن الأولياء أغليبيتهم مولودين قبل الاستقلال ، وبذلك فان أغلبية الأمهات ماكنات بالبيت لعدم امتلاكهن مؤهل علمي أو مستوى للعمل ويرجع كما سبق وأن

أشرنا في الجدول رقم 06 إلى الظروف الصعبة التي عاشتها الأمهات للالتحاق بالمدارس تحت الضغوطات الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية وعليه فإن الرجل هو المصدر الرئيسي لدخلها ، لذلك قد تكون نسبة ضئيلة للأمهات العاملات، فنجد دخلها جيد و قد يرجع للمستوى التعليمي لمعيل الأسرة أو نوع المهنة الممارسة و التي تعكس الأسر ذات الدخل المرتفع من رجال الأعمال الحرة و الإطارات السامية .

كما نستنتج أن هناك علاقة طردية بين مستوى البيئة الأسرية الداعمة للإبداع و المستوى الاقتصادي للأسرة، حيث أن الفقر والمعاناة من تدني المستوى الاقتصادي لبعض الأسر تقلل من قدرتها على مساعدة الابن المتفوق والموهوب وتوفير اغلب احتياجاته، مما يؤثر على الناحية النفسية للطفل ويجعله يشعر أن بيئته الأسرية سلبية فتؤدي إلى عدم اكتشافه والتعرف عليه من قبل الأسرة. ولذا كلما ارتفع المستوى الاقتصادي للأسرة تحسنت معه البيئة النفسية للطفل الموهوب وزاد وعي الأسرة بدورها في رعاية ابنها .

الجدول رقم 08 توزيع المبحوثين حسب نوعية المسكن وعلاقته بدخل الوالدين

نوعية المسكن	دخل الوالدين		جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فيلا	44	43.16	16	08.93	06	06.74	66	17.83		
شقة في عمارة	21	20.58	53	29.60	23	25.84	97	26.21		
تقليدي	21	20.58	77	43.01	34	38.20	132	35.70		
وظيفي	09	08.82	10	05.58	12	13.48	31	08.37		
ريفي	07	6.86	23	12.84	14	15.73	44	11.89		
المجموع	102	100	179	100	89	100	370	100		

من خلال المعطيات المتضمنة في الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد عينتنا حسب نوعية المسكن وعلاقته بدخل الوالدين، إن أعلي نسبة قدرت ب 35.70% تسكن في بيوت تقليدية تدعمها نسبة 43.01% دخل الوالدين متوسط ونسبة 38.20% دخلها ضعيف ونسبة 20.58 دخلها جيد ، تليها نسبة 26.21% الذين يعيشون داخل شقق في عمارة اغلبها استفادت منه عائلات المبحوثين في إطار السكن الاجتماعي و بغض النظر على إمكانية احتوائه لكل أفراد الأسرة و عدد غرفه التي تغلب عليها ثلاثة غرف مدعمة بنسبة 29.60% دخل الوالدين متوسط، في حين تمثل نسبة 17.83%

المبحوثين الذين يسكنون في فيلا و قد تعكس الأسر ذوات الدخل المرتفع من رجال الأعمال الحرة و الإطارات السامية ويتمتع الوالدان فيها بالمستوى المادي الجيد وبالمستوى التعليمي و المعرفي المرتفع مدعمة بنسبة 43.16% دخل الولدين جيد ، وتقابلها نسبة 11.89% تسكن في منزل ريفي ودخل والديها ضعيف بنسبة 15.73%، وأخيرا نجد نسبة 08.37% استفاد والديهما من مسكن وظيفي وقد تمثل أساتذة التربية والموظفين التابعين لقطاع الوظيفة العمومي وتصرح أن دخل والديها ضعيف يقدر بنسبة 13.48%.

ومن هذا نستخلص أن لنوعية المسكن وحجمه تأثير على تنشئة الأبناء وتربيتهم وتعليمهم، فأصحاب السكنات الراقية تتسم بتدليل الأبناء و تحقيق أغلب متطلباتهم ، بينما المساكن ذات النوع الرديء و الضيق و الذي قد لا يحتوي على متطلبات الحياة الضرورية ، إضافة إلى قلة عدد الغرف مقارنة بحجم الأسرة وكثرة عدد أفرادها تؤدي إلى عدم إشباع متطلبات الطفولة ، مما يؤثر على مجالات تربية الأبناء داخل هذه المنازل ، وقد تؤثر على تربيته الجسمية نتيجة ضيق بعض المنازل وعدم ملائمتها لحركاته الطبيعية ، كما تؤثر على نموه العقلي والفكري .

وتعكس نوعية المسكن الظروف المادية لأسر المبحوثين و تباين مستواهم المعيشي و هي بالتالي تعكس تنشئة الأبناء لا سيما تنشئتهم العلمية أي تحصيلهم الدراسي و المعرفي و الثقافي ، فالأسرة التي تتصف بمستوى مادي جيد تعكسه المظاهر الحياتية و المعيشية الجيدة بداية من نوعية المسكن ثم توفير ضرورات الحياة من مأكّل وملبس وتوفير رعاية صحية ملائمة لنموهم الجسدي و العقلي والفكري وكذا الترفيه و القيام بالرحلات على عكس الأسر التي تمتلك سكنات تقليدية و التي ينتمي أصحابها إلى ذوي الدخل الضعيف و المتوسط و التي قد تحرم أبنائها من توفير التنشئة السليمة نتيجة ظروفها المادية وعدم حصولها على سكن لائق أين يتمكن الأبناء من ممارسة أنشطتهم الفكرية و الإبداعية وخاصة إذا وفرت له الأسرة مكتبة وكمبيوتر وغرفة فردية خاصة به .

الجدول رقم 09 توزيع المبحوثين حسب عدد أفراد الإخوة وعلاقته بدخل الوالدين

دخول الوالدين عدد الإخوة		جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا يوجد		-	-	01	0.55	01	01.12	02	0.54
1 - 3		65	63.73	22	12.29	24	26.96	111	30
4 - 6		32	31.37	142	79.34	52	58.44	226	61.09
7 فأكثر		05	04.90	14	07.82	12	13.48	31	08.37
المجموع		102	100	179	100	89	100	370	100

من خلال استنتاج بيانات الجدول يتضح أن اتجاهه العام يشير إلى نسبة 61.09% يتراوح عدد إخوة المبحوثين ما بين 4 - 6 تدعمها نسبة 79.34% دخل والديها متوسط، ونسبة 58.44% دخل الأسرة ضعيف ونسبة 31.37% دخل الوالدين جيد، تليها نسبة 30% عدد إخوتهم يتراوح ما بين 1 - 3 ، تدعمها نسبة 63.73% دخل الوالدين جيد ، في حين نجد نسبة 08.37% عدد الإخوة 7 فأكثر ، تدعمها نسبة 13.48% دخل الوالدين ضعيف، وأضعف نسبة تقرب 0.54% لا يوجد إخوة فهم وحيدون .

نلاحظ أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى أسر مثقلة بكثافة الأطفال عدداً ، وهو النمط المتبع في معظم الأسر التقليدية ، بحيث كانت تفكر في إنجاب عدد كبير من الأطفال لمساعدتها في العمل أو لاعتقادهم بأن منع الحمل وتنظيمه يخالف قواعد الدين .

كما نلاحظ أن نصف عينة المبحوثين لهم دخل اسري متوسط وهذا ما يعكس المستوى المعيشي للمجتمع الجزائري و المتكون من أسر بسيطة الدخل ما يوفر لها الحد الأدنى من المعيشة .

ومنه نستنتج بتواجد علاقة عكسية بين البيئة الأسرية الداعمة للإبداع وعدد أفرادها (حجم الأسرة)، حيث يمكن تفسير ذلك بأن الطفل الموهوب عندما يعيش في أسرة حجمها صغير نسبياً فإن الاهتمام به من قبل الأسرة يكون أكثر ، زيادة على الوقت الذي يقضيه الوالدين معه أكبر ، مما يساهم في إظهار قدراته ومواهبه، وتكون له فرص للحديث و المناقشة مع إخوته الأكبر منه سناً، بالتالي يزيد في تنمية معارفه ، كما أن الأسرة تستطيع تدعيمه معنوياً و مادياً إذا كان مستواها الاقتصادي مرتفعاً، بالإضافة إلى أن الأسرة صغيرة الحجم تكون أكثر معرفة بأطفالها واحتياجاتهم ولها قدرة على تنمية قدراتهم، بينما العكس نجده في الأسرة كبيرة الحجم حيث يفقد الطفل خصوصيته لكثرت عدد إخوته،

وفي وسط هذا العدد من الإخوة لا يجد الوقت الكافي لمناقشة والديه ولا يجد تلك الرعاية الخاصة لان والديه يحاولان توزيع اهتمامهما بالتساوي مع بقية إخوته ، إضافة إلى أن كثير من الأسر لا تستطيع توفير كل الاحتياجات و الأنشطة التي تثري قدراتهم المعرفية نظرا للعدد الكبير من الأبناء .

الجدول رقم 10 توزيع المبحوثين حسب درجة تلبية الأسرة لاهتمامات و حاجات أبنائها وعلاقتها

بدخل الوالدين

دخـل الوالدين تلبية الحاجات		جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما		43	42.17	38	21.22	08	08.98	89	24.05
أحيانا		36	35.29	53	29.60	29	32.58	118	31.89
ابدا		23	22.54	88	49.18	52	58.42	163	44.06
المجموع		102	100	179	100	89	100	370	100

من هذا الجدول توصلنا إلى أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بان أسرهم لا تلبي لهم جميع متطلباتهم وحاجاتهم الأساسية بنسبة 44.06%، تدعمها نسبة 58.42% لان الدخل الشهري للوالدين ضعيف ومحدود ، تقابلها نسبة 49.18% دخل الولدين متوسط ، بينما نسبة 22.54% دخلها مرتفع وجيد.في حين تصرح فئة أخرى من المبحوثين بنسبة 31.89% بان أسرهم تلبي مستحقاتهم ومطالبهم المادية أحيانا ، رغم أن دخل الأسرة جيد تقدر نسبتها 35.29 % ، في حين تصرح نسبة 32.58% أن سبب تلبية المطالب أحيانا ترجع إلى الدخل الضعيف للأسرة .وفي الأخير تأتي فئة المبحوثين الذين صرحوا بان مطالبهم ملبة من قبل أسرهم ونسبتها 24.05% .وهي تصف نسبة مثيلتها عند الذين لا تلبي مطالبهم ،تدعمها نسبة 42.17%مستوى دخل الأسرة جيد ، بينما تقر نسبة 21.22%و 08.98% دخل الأسرة متوسط وضعيف وتلبي مطالبهم .

وعليه فان الأسر ذات الدخل الجيد و المرتفع تستطيع تلبية حاجات أبنائها وقد لا تستطيع توفير كل متطلبات الأبناء ماديًا و ترفيهيًا ، بينما الأسر ذات الدخل المتوسط و المنخفض تدخل ضمن الطبقة المتوسطة و الفقيرة و التي لا تستطيع تغطية تكاليف متطلبات المعيشة ولا تستطيع توفير كل الاحتياجات و الأنشطة التي تنمي قدراتهم المعرفية وتسعى إلى تحقيق الحاجات الضرورية للطفل من غذاء وملبس والأدوات المدرسية ومصاريف العلاج ، زيادة على تسديد فواتير الكهرباء و الماء و

الإيجار. فمن خلال الجانب المادي لحياة الأسرة نفسر أن الظروف المادية تمثل عامل ضاغط على أغلبية الأسر مما يؤثر على عدم تحقيق إشباع كل متطلبات وحاجات وطموحات أبنائها ومن بينها تنمية القدرات العقلية و الفكرية و الترفيهية.

وثمة سبب آخر يؤثر على عدم تلبية متطلبات الطفل داخل المنزل يتمثل في زيادة عدد أفراد الأسرة مما يزيد تعقيد العلاقات الأسرية بين الوالدين وبين الأبناء ، و يؤثر على التربية العقلية للطفل و لا يجد الآباء الوقت للشرح و التفسير في الأمور الغامضة لدى الطفل .

كما نستنتج من هذا الجدول تلك العلاقة الوطيدة بين المستوى المعيشي ودرجة الرفاهية التي تعيشها الأسر وتلبية مطالب أبنائها، فكلما كان هذا المستوى مرتفعاً كانت قادرة على سد كل حاجات أبنائها وكلما كان هذا المستوى متدنٍ نقصت رعايتها وتلبيتها لمطالبهم .

الجدول رقم 11 يبين توفر الوسائل التعليمية الموجودة في المنزل وعلاقتها بنوعية المسكن

نوعية المسكن	توفر الوسائل التعليمية	فيلا		شقة في عمارة		تقليدي		وظيفي		ريفي		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		46	69.70	33	34.02	34	25.75	09	29.03	09	20.45	131	35.40
لا		20	30.30	64	65.98	98	74.25	22	70.97	35	79.55	239	64.60
المجموع		66	100	97	100	132	100	31	100	44	100	370	100

توضح المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين 64.60% يؤكدون على أن الوسائل التعليمية الموجودة في المنزل ليس لها دور في التشجيع على اكتساب مهارة الإبداع ، ويرجع ذلك إلى ضيق مساكنهم وافتقارها للأدوات و الوسائل اللازمة لتنمية استعداداتهم ومواهبهم بحيث تمثل نسبة 79.55% نوع مسكنها ريفي و نسبة 74.25% نوع مسكنهم تقليدي ونسبة 70.97% منزلها وظيفي ، في حين تمثل نسبة 65.98% أنها تسكن شقة في عمارة ضيقة و اضعف نسبة 30.30 تسكن في فيلا . وتقابلها نسبة 35.40% تؤكد أن للوسائل التعليمية الموجودة بالمنزل لها دور فعال في تنمية التفكير الإبداعي للأبناء ، تدعمها نسبة 69.70 % لأنها تسكن في منزل لائق فيلا و نسبة 34.02% تسكن شقق في عمارة و نسبة 29.03% تسكن في منزل

وظيفي و نسبة 25.75% نوع مسكنها بيوت تقليدية و اضعف نسبة تمثلها 20.45% تسكن منازل ريفية .

وعليه فان عدم ملائمة بعض المنازل لمتطلبات الطفولة لافتقارها للأدوات و الوسائل اللازمة لتنمية استعداداتهم ومواهبهم كعدم اكتساب الأسرة مكتبة خاصة ، هذه الأخيرة لها دور في تنمية المطالعة وحب الاستطلاع ، وغياب وسيلة تعليمية أخرى تتمثل في جهاز الكمبيوتر والانترنت ودورهما المهم في تنمية العقول واكتساب المعارف ، يؤثر على إشباع الحاجات الأساسية في تربية الطفل ، وقد يرجع ذلك حسب اطلاعنا ومقابلة بعض المبحوثين لعدة أسباب ، فمنهم من يرى أن مساحة منزلهم (شقة في عمارة ، وظيفي، تقليدي) ضيقة وكثرة الأثاث الموجودة داخله لا يتناسب مع كثرة عددهم ، مما تحرمهم من اللعب الحر ، زيادة على وجود أجهزة وأدوات داخل المنزل محظورة يمنع الطفل لمسها ، وبذلك يتأثر نموه العقلي ، بالإضافة إلى انشغال الأمهات بأعباء المنزل طول اليوم من إعداد الطعام وتنظيف المسكن والأثاث وغسل الملابس يعيقها من إشباع حاجاته ورعايته الرعاية الكاملة .

كما يمكن تفسير افتقار بيئة الأطفال المنزلية للأدوات و الوسائل اللازمة لتنمية استعداداتهم ومواهبهم إلى عقلية بعض الآباء على فكرة أن توفير كل الاحتياجات المادية في المنزل (فيلا) هو نوع من التدليل ، كما أن الظروف الاقتصادية (الدخل المتوسط و المحدود) لبعض الأسر قد لا تسمح بتوفير البيئة المناسبة لنمو أطفالهم .

الجدول رقم 12 يبين تشجيع الوالدين على المطالعة في المنزل حسب الفئة المهنية

الفئة	التشجيع على المطالعة		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	52	37.68	59	32.06	09	18.75	120	32.43		
نادرا	67	48.56	78	42.40	18	37.50	163	44.06		
أبدا	19	13.76	47	25.54	21	43.75	87	23.51		
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100		

يتبين لنا من خلال استنتاج بيانات هذا الجدول أن نسبة 44.06 % من المبحوثين نادرا ما يتلقون التشجيع من طرف الوالدين في المنزل على المطالعة ، تدعمها نسبة 48.56% فئة الإطارات ونسبة 42.40% فئة أعوان التحكم ونسبة 37.50% فئة أعوان التنفيذ. وفي المقابل تصرح نسبة

32.43 % أنها تتلقى التشجيع و الاهتمام من الوالدين على مطالعة الكتب و القصص و المجلات مما تعزز قدراتهم على الفهم و الاستيعاب ، تدعمها نسبة 37.68 % فئة الإطارات ونسبة 32.06 % فئة أعوان التحكم ونسبة 18.75 % فئة أعوان التنفيذ. في حين تؤكد نسبة 23.51 % لم تتلقي أي تشجيع من قبل الوالدين على ارتياد مكتبة الأطفال أو اصطحابهم إليها أو إنشاء مكتبة منزلية للمطالعة تدعمها نسبة 43.75 % فئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة لا يشجعهم أوليائهم على المطالعة وهو يعكس عدم توفر مكتبة في المنزل، و نرجع ذلك لعدة عوامل منها:

العامل الأول اقتصادي: فمن الأمور التي تعيق الأسرة ولا تشجع على المطالعة الأوضاع الاقتصادية الصعبة بحيث يصعب عليها شراء الكتب والقصص والمجلات وعدم تمكنها من توفير غرفة أو مكان مخصص للمطالعة في المنزل لمراجعة دروسهم وتحضير واجباتهم المدرسية .

أما العامل الثقافي: فبدوره له تأثير على مطالعة الأبناء ، فالآباء الذين لديهم مستوى تعليمي وثقافي عالي عادة ما يوفرّون مكتبة وكتب بالمنزل، فتتمة الميول على المطالعة تبدأ في المنزل وللوالدين دور كبير في ذلك ، بحيث تنمي حب ارتياد مكتبات الأطفال عن طريق اصطحابهم إليها أو إنشاء مكتبة منزلية يساعد في تنمية تشجيع المطالعة ، وعليه فالأسرة التي تهتم بالمطالعة والمعرفة تنعكس اهتمامها على أبنائها .

أما عامل نوع المسكن (فيلا - عمارة ...) و ضيقه وكثرة عدد أفراد و عدم ملائمة لمتطلبات الطفولة من توفير غرفة أو مكان مخصص للمطالعة، فإن مثل هذه الأوضاع لا تشجع على المطالعة بينما المسكن الفسيح و الهادئ يشجعهم على المكوث داخل البيت وتحضير واجباتهم المدرسية و المطالعة عكس المنزل الضيق والمزدحم الذي يشجعهم للخروج إلى الشارع. ومن المظاهر المتفشية في المجتمع الجزائري نشير إلى أن كثير من الأسر تستعمل المكتبة في المنزل ليحملون بها غرفة الاستقبال وليس للمطالعة .

الجدول رقم 13 يبين رد فعل الوالدين في حالة ارتكاب الأبناء الأخطاء وعلاقتها بدخل الوالدين

دخول الوالدين رد فعل الوالدين		جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
		%		ك		%		ك	
نعم	التشجيع	43	49.43	26	36.13	11	16.41	80	35.40
	اللامبالاة	26	29.88	14	19.44	10	14.92	50	22.12
	السخرية	04	04.97	08	11.11	02	02.98	14	06.19
	العقاب اللفظي	12	13.97	21	29.16	34	50.76	67	29.64
	العقاب البدني	02	02.22	03	04.16	10	14.92	15	06.63
	المجموع الجزئي	87	85.30	72	40.23	67	75.29	226	61.08
لا	المجموع الجزئي	15	14.70	107	59.77	22	24.71	144	38.92
	المجموع	102	100	179	100	89	100	370	100

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 38.92 % لا يتلقون التشجيع من طرف الوالدين في المنزل لتجريب أفكارهم من مختلف فئات الدخل، وفي المقابل تصرح النسبة الكبيرة 61.08 % من المبحوثين أنهم يتلقون الدعم و التشجيع على تجريب معارفهم ومهاراتهم الفردية في المنزل، تدعمها نسبة 35.40 % يكون رد فعل الأولياء في حالة ارتكابهم أخطاء أدت إلى تكسير الأجهزة أو أثاث المنزل فانه يلقي التشجيع على المحاولة و التجريب بنسبة 49.43 % لان دخل الوالدين مرتفع ويمكنه تعويض تلك الخسارة ونفس الاتجاه لدى الفئة التي دخلها الشهري متوسط ومناسب للوضعية الاقتصادية للأسرة 36.13 % ونسبة 16.41 % راتبها ضعيف ، في حين تقدر نسبة 29.64 % في حالة ارتكابها للأخطاء الناتجة عن تجريب أفكارهم فان رد فعل الأولياء يتمثل في العقاب اللفظي خاصة لدى فئة الدخل المحدود بنسبة 50.76 % و نسبة 29.16 % للدخل المتوسط ونسبة 13.97 % لأصحاب الدخل المرتفع ويتمثل اثر العقاب في أشكال مختلفة من توبيخ وتأنيب والحرمان من بعض الامتيازات أو بشكل آخر في التوجيه و التحذير .

وقد تظهر مظاهر اللامبالاة و الإهمال دون الشكر و التشجيع وإعطاء الملاحظات من طرف الأولياء عندما ينجح الأبناء في انجازاتهم أو يخفقون بنسبة 22.12 % مدعمة بنسبة 29.88 % دخل الوالدين جيد ، ونسبة 19.44 % راتب الشهري متوسط ، ونسبة 14.92 % دخلهم ضعيف ، مما يتولد

لديهم نوع من الغضب و الإحباط وقد تدفعهم إلى إهمال مواهبهم وعدم استغلال قدراتهم وتنعكس سلبا على شخصيتهم.

كما نلاحظ أن اغلب اسر المبحوثين تنازلوا على العقاب البدني لما فيه من أضرار نفسية وجسدية وهذا لإدراك الوالدين لما ينجز عن هذا العقاب من اضطرابات نفسية وتأخر في النمو الجسدي والعقلي مما يؤثر على التنشئة الاجتماعية بطريقة سلبية وتمثله نسبة 06.63%، وهذا ما نجده لدى الوالدين أصحاب الدخل المحدود 14.92 % ونسبة 04.16 % دخلها الشهري متوسط ، ونسبة 02.20 % تمثلها أصحاب المستوى المادي الجيد. وهذا ما نجده كذلك لدى الوالدين أصحاب المستوى التعليمي و الثقافي مما يجعلهم ينتهجون سلوكيات بعيدة عن الضرب واستعمال القسوة و التشدد في معاملة الأبناء ، مما يدفعهم إلى الاستقرار النفسي و تكوين نظرة ايجابية من خلال السماح لهم بالمحاولة والخطأ لتجريب الأفكار فتدفعهم نحو إظهار قدراتهم وميولهم و التعبير عن إبداعاتهم.

سبق وأن اشرنا في الجدول رقم 11 أن بعض المنازل غير ملائمة لمتطلبات الطفولة ومنها عدم ترك الأطفال يتفحصون أو يكتشفون الأجهزة و الأدوات الموجودة بالمنزل لأنها محظورة عليهم ويحرم لمسها مما يؤثر على نموهم العقلي. ولذلك فإن عملية التشجيع لها دور كبير في نفوس الأبناء تجعلهم يثقون في أنفسهم وخاصة إذا كانت من قبل الأبوين .

وعليه فإن إتباع أسلوب السخرية أو التوبيخ و العقاب اللفظي والبدني من قبل الوالدين في حالة ما إذا حاول أو قام الابن بإصلاح شيء أو إعادة تركيبه أو قام بتغييره أو فكه لآلة أو جهاز ما ونتج عنه تفسير أو إفساد تلك الأجهزة و المعدات وعجز عن تحقيق تجربته وأفكاره ،يؤدي إلى ضعف الثقة بنفسه ويميل إلى الانطواء ويحد من قدراته الإبداعية . وأيضاً نجد أن بعض الآباء و الأمهات إذا فشل الطفل في عمل ما فإنهم يستهزئون به ، وإذا نجح فلا يتم تشجيعه أو مكافئته ، فنجد الطفل دائماً في حالة خوف ولا يجرب أفكاره حتى لا يخطئ، لأنه إذا أخطأ وعوقب يتولد لديه شعور بعدم المحاولة مرة أخرى ويعتاد على ذلك وتكون النتيجة شخصية سلبية . وقد تظهر مظاهر اللامبالاة دون الشكر و التشجيع من طرف الأولياء عندما ينجز ابنهم عملاً وهو ما يفقد ه الإحساس بالمكانة وينعكس سلبا على شخصيته وعلى نموه النفسي و العقلي .

إضافة إلى أن تأثير الوضع الاقتصادي المتمثل في الدخل أو الراتب المتدني للأسرة له دور كبير في تنشئة الأبناء ، فإن الآباء العاطلين عن العمل أو ذوي الدخل المحدود و المتوسط قد يلجئون إلى

معاقبة أبنائهم لفظيا وقد يصل الأمر إلى العقوبة البدنية في حالة تكسير أو إفساد أثاث المنزل أو إخفاق في محاولته تصليح جهاز (تلفزيون ، راديو ، آلة خياطة...) فإنهم يقومون بمعاقبتهم ولكنهم يتجاهلون نفس الأفعال عندما لا تكون نتائج أبنائهم سلبية (تكسير) وقد يرجع هذا إلى أوضاعهم المادية البسيطة التي يعيشون فيها ، وهنا تختلف وجهة نظر الآباء ذوي الطبقات الفقيرة ذات الدخل المتدني على وجهة نظر الطبقة الغنية ، فهذه الأخيرة تهتم بمشاعر وأفكار أبنائهم وتمنحهم الحاجات اللازمة وتحقق لهم طموحاتهم وتساعدهم على تجريب أفكارهم وتعويضهم بأدوات وأجهزة أخرى جديدة في حالة تكسيرها أو إفسادها ، على عكس الآباء ذوي الدخل المنخفض الذين أنقلتهم الأعباء المنزلية ، ويعبر العجز المادي هنا في صورة تسليط العقوبات المختلفة من شتم و ضرب فتؤثر على شخصية الطفل وعلى قدراته ومواهبه مستقبلا .

الجدول رقم 14 يبين موقف الوالدين من ممارستهم للهواية المفضلة حسب الفئة المهنية

الفئة موقف الوالدين	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
القبول	91	65.95	128	69.57	32	66.67	251	67.84
الرفض	47	34.05	56	30.43	16	33.33	119	32.16
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

توضح النسب المسجلة في الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب موقف الوالدين من ممارستهم لهواياتهم المفضلة إلى أن أكبر نسبة تقدر بـ 67.84% تمارس هواياتها بمختلف أصنافها (رياضة، رحلات، تكنولوجيا، جمع الطوابع البريدية، المراسلات... وغيرها) وبموافقة الوالدين ، تدعمها نسبة 69.57% فئة أعوان التحكم ، ونسبة 66.67% فئة أعوان التنفيذ ، بينما تصرح فئة الإطارات 65.95% أن أوليائهم يتقبلون ممارستهم لهواياتهم التي يفضلوها ، وفي المقابل تؤكد نسبة 32.16% أنها كانت تمارس هواياتها الترفيهية و العلمية و الثقافية المفضلة لديها إلا أن الوالدين يرفضونها ، تدعمها نسب مقاربة 34.05% من فئة إطارات المؤسسة ونسبة 33.33% تمثلها فئة أعوان التنفيذ في حين تقدر نسبة 30.43% فئة أعوان التحكم و التي تصرح بعدم قبول الوالدين لهواياتهم التي يمارسونها .

ومن هنا نلاحظ أن هوايات الأطفال تختلف باختلاف أنواعها و بالاعتماد على المقابلات التي أجريناها مع عينة المبحوثين أنها كانت تمارس في طفولتها هوايات متعددة ترفيهية وعلمية وثقافية كالخياطة والتطريز للنبات، الصيد وتربية الطيور والأنشطة الرياضية وخاصة كرة القدم لدى الذكور، فقد يوافق بعض الأولياء على الهواية التي يرغب الابن ممارستها فيساعدونه على بلوغها ، وهذا يرجع إلى وعي الأولياء بأهمية الهواية المفضلة لدى الأبناء لما لها من نتائج ايجابية على طموحات الطفل وتنمي قدراتهم الفكرية و الجسدية . وقد يحدث في بعض الأسر كما أشار إليه بعض المبحوثين من خلال استجوابهم لتبرير رد فعل الولدين بعدم قبولهم لهواياتهم التي يرغبون ممارستها حتى وان كان ابنهم موهوب في مجال معين فيحاولون إبعاده عن هوايته لأن هذه الأخيرة قد تؤثر على تحصيله الدراسي .

نستنتج أن أغلب المبحوثين كانوا يمارسون هواياتهم الترفيهية المفضلة وبموافقة الوالدين ،لأن لهواية الأبناء دور مهم في اكتساب المهارات و اكتشاف الميولات الإبداعية وللوالدين دور مهم في مجال تنمية هوايات الأبناء في اكتشافها من خلال مراقبة سلوكهم أثناء اللعب وتنميتها بتوجيههم وتشجيعهم على تلك المهارة وتحبيبهم لها وعدم الاستهانة بها .

الجدول رقم 15 يبين اهتمام الوالدين بتنمية الاستعدادات و القدرات الفنية للأبناء حسب الفئة المهنية

الفئة الوالدين اهتمام	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يهتم	52	37.68	55	29.89	08	16.66	115	31.08
لا يهتم	82	59.43	112	60.88	29	60.43	223	60.28
بدون إجابة	04	02.89	17	09.23	11	22.91	32	08.64
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن اتجاهه العام يمثل نسبة 60.28% من المبحوثين الذين يؤكدون أن أوليائهم لا يهتمون بتنمية استعداداتهم وقدراتهم الفنية (الرسم، الموسيقى، مطالعة، الشعر، المسرح ،القصة ... وغيرها) في أوقات فراغهم، حيث أكد لنا بعض المبحوثين أن أوليائهم هدفهم من الحياة السعي وراء لقمة العيش لإعالة العائلة وليس التفكير في التشجيع على الهوايات ، تدعمها نسب مقاربة جدا نسبة 60.88% فئة أعوان التحكم ونسبة 60.43% فئة أعوان التنفيذ

ونسبة 59.43% فئة الإطارات ، وفي المقابل تؤكد نسبة 31.08% أن الوالدين يشجعونهم و يهتمون بتطوير استعداداتهم و قدراتهم الفنية في أوقات فراغهم بإتاحة الفرصة لهم لممارسة تلك الأنشطة وذلك لأهمية ممارسة التعبير الفني بأشكاله المختلفة على نموهم العقلي و النفسي ويدفعونهم إلى الأحسن بتسخير كل الإمكانيات المتاحة التي تساعد على صقل مواهبهم الفنية و الأدبية و العلمية حسب رغبة الأبناء ، تدعمها نسبة 27.68% فئة الإطارات ونسبة 29.89% فئة أعوان التحكم ونسبة 16.66% فئة أعوان التنفيذ، في حين نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين 08.64% لم تجب ربما لعدم اكتسابها القدرات الفنية.

ومنه نستنتج أن الوالدين يقع على عاتقهما مسؤولية اكتشاف أبنائهم الموهوبين وتقديم الرعاية اللازمة لتنمية قدراتهم الفنية من خلال استخدام الوسائل التي تساعد على تنمية التفكير الإبداعي. غير أنها تعجز في كثير من الأحيان عن القيام بدورها على أكمل وجه وذلك بسبب عوامل كثيرة تعرض أبنائهم للحرمان ، سواء لضعف الإمكانيات المادية أو للمستوى الثقافي و التعليمي المنخفض للوالدين أو لضيق مسكن الأسرة وكثافة عدد الأولاد ، مما يؤثر على طموحاتهم. وقد لا يجد الأبناء التشجيع من الوالدين في المنزل لهواياتهم الفنية و الأدبية التي يفضلونها (الرسم،الموسيقى،المطالعة، الشعر،المسرح ،القصة...)، فان المدرسة هي المكمل الرئيسي لهذا الدور لاستكمال تنمية هواياتهم فبإمكانها مواصلة مسيرة الأبناء الفنية وهذا ما نتطرق له في الفرضية الثانية.

الجدول رقم 16 يبين مشاركة الأبناء في نشاطات الأسرة حسب الفئة المهنية

الفئة المشاركة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	73	52.91	72	39.14	11	22.91	156	42.17
في بعض المناسبات	44	31.88	66	35.86	24	50	134	36.21
لا تشارك	21	15.21	46	25	13	27.09	80	21.62
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

توضح النسب المسجلة في الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب مشاركة الأبناء في نشاطات الأسرة إلى أن أكبر نسبة تقدر بـ 42.17% تشارك الأسرة دائما بأفكارها واقتراحاتها ، تدعمها نسبة 52.91% فئة الإطارات وتصرح بأنها تشارك بصفة دائمة في النشاطات الأسرية ، ونسبة

39.14 % من أعوان التحكم تشارك كذلك الأسرة دائما بأفكارها ، في حين تصرح نسبة 22.91 % من أعوان التنفيذ أن مشاركتها ايجابية في نشاطات الأسرة. في حين تمثل نسبة 36.21% تشارك بآرائها ووجهة نظرها في بعض المناسبات عندما تستشيرها الأسرة في ذلك ، تدعمها نسبة 50% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 35.86% فئة أعوان التحكم ونسبة 31.88% الإطارات . وفي المقابل تؤكد نسبة 21.62% أنها لا تقدم مقترحاتها ومبادراتها للأسرة لعلمهم بعدم الأخذ بها من قبل الأولياء تدعمها نسبة 27.09% أعوان التنفيذ ونسبة 25% أعوان التحكم ونسبة 15.21% الإطارات .

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون اندماجهم في الأنشطة الأسرية ويشاركونها بالاقتراعات والمبادرات الفردية وتكون (بصفة دائمة أو في بعض المناسبات)، ويتم العمل بكل اقتراحاتهم وتشجيع مبادراتهم و الترحيب بها أو العمل ببعضها ، مما يعمل على تنمية دافعيتهم لانجاز الأعمال وتشجيع روح المبادرة لديهم ، في الوقت الذي تعبر فيه فئة من المبحوثين أنها مبعدة عن النشاط و المشاركة في الحياة الأسرية اليومية ويرجع سبب عدم مشاركتها وتقديم اقتراحاتها لعدم أخذها بعين الاعتبار ما يقترحونه من أفكار وحلول للمشاكل و الأوضاع التي تتعرض لها الأسرة ، فلا يعملون باقتراحاتهم وقد يصل الأمر إلى الاستهزاء بأفكارهم ما يؤدي إلى تهميشهم وقتل روح المسؤولية فيهم وذلك ما يفقدهم الثقة بأنفسهم وبقدراتهم .

الجدول رقم 17 يبين تكليف الأبناء بالمسؤوليات حسب الفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الثقة في قدراتي	19	13.76	26	14.13	08	16.66	53	14.32
للاعتداع على نفسي	14	10.14	22	11.95	09	18.75	45	12.16
كلفوني أحيانا	63	45.67	43	23.36	12	25	118	31.89
لم أكلف	42	30.43	93	50.56	19	39.59	154	41.63
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ اعلي نسبة 41.63 % من المبحوثين تجيب أنها لم تكلف من قبل الوالدين داخل البيت أو خارجه بأي مسؤولية وذلك لعدم الثقة في قدراتها ، وتدعمها نسبة 50.56 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 39.59% فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 30.43% فئة

الإطارات . وتشير نسبة 31.89% انه يتم تكيفهم في بعض الأحيان بمهام سواء داخل البيت أو خارجه ،وتدعم هذه الإجابة نسبة 45.67% من فئة الإطارات ونسبة 25% من فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 23.36% فئة أعوان التحكم .كما تشير نسبة 14.32% انه يتم تكيفهم بمهام ومسؤوليات ووظائف أسرية يومية لثقتهم في قدراتهم تدعمها نسبة 16.66% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 12.16% تكلفها بأعمال ونشاطات أسرية لأنها انشئت على الاعتماد عن أنفسهم في أداء الواجبات تدعمها نسبة 18.75% من أعوان التنفيذ .

ما نلاحظه من الجدول هو عدم تمكين الأبناء من المسؤولية وعدم إسنادهم المهام والأنشطة الأسرية وعدم تحررهم لأنهم لا زالوا يعتمدون على الوالدين فيؤدي إلى إضعاف إرادتهم ، لان الأولياء يلبون لهم أغلب حاجاتهم ولا يشركونهم في المناسبات العائلية وفي تحمل الأعباء المنزلية ، فتعليم الأبناء هذا الاتجاه السلبي في التربية يؤدي بهم إلى الاعتماد على الآخرين و الكسل و الخوف من كل مبادرة و النفور من تحمل المسؤوليات مستقبلا وهذا ما يحد الإمكانيات الإبداعية لديهم.بينما تجاه ثاني من الآباء يوجهون أبنائهم ويسندون لهم بعض المهام التي تحثهم على حسن أداء تلك الأعمال الموكلة إليهم ويكلفونهم بمسؤوليات منذ صغرهم ، مما ينشئهم بمرور السنوات لتوظيف القدرات الإبداعية وذلك بتشجيعهم على تقديم المبادرات وتحمل المسؤوليات نتيجة ثقة الأولياء بقدراتهم وتعويدهم على الاعتماد على أنفسهم مما يتيح لهم فرصة تطوير خبراتهم وتنمية استعداداتهم . ومنه نستنتج أن بعض الآباء من لا يكلف أبنائهم بالمسؤوليات استضعافا لهم ولقدرتهم ، مما يؤدي بهم إلى إضعاف ثقتهم بأنفسهم، وفي المقابل يميل آباء إلى تكليف أبنائهم بالمهام و المسؤوليات ثقة في قدراتهم .

الجدول رقم 18 يبين الشعور بجانب الأولياء حسب الفئة المهنية

الفئة الشعور بجانب الأولياء	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاستقلالية في التفكير وحرية التصرف	25	18.11	37	20.10	09	18.75	71	19.18
فقدان الاستقلالية في التفكير وحرية التصرف	47	34.05	57	30.97	27	56.25	131	35.40
الراحة النفسية	66	47.84	90	48.93	12	25	168	45.42
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يبدوا من خلال الجدول أعلاه ، أن اتجاهه العام يمثل نسبة 45.42 % يشعر فيها المبحوثين بجانب أوليائهم بالطمأنينة والحنان و الراحة النفسية تدعمها نسبة 48.93% فئة أعوان التحكم ونسبة قريبة منها 47.84 % تمثلها فئة الإطارات ونسبة 25% فئة أعوان التنفيذ. وفي المقابل أجابت نسبة 35.40 % أنها تشعر بفقدان الاستقلالية في التفكير وحرية التصرف والخوف من التعبير عن أفكارها أمام الوالدين ، تدعمها نسبة 56.25% فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 34.05% فئة الإطارات ونسبة 30.97% أعوان التحكم . في حين تعلن نسبة 19.18% أنها تشعر بجانب الوالدين بالاستقلالية الذاتية في التفكير و الحرية في القيام بالنشاطات اليومية ، وهي نسب متقاربة تمثلها نسبة 20.10 % فئة أعوان التحكم ونسبة 18.75% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 18.11 % فئة الإطارات .

وعليه نوضح من هذا الجدول أن الأسرة إذا شاءت أن تربي طفلها تربية إبداعية وان تنمي قدراته ، فان عليها أن تساعد على تقبل ذاته و الثقة بنفسه ، وتغرس فيه الراحة النفسية وذلك من خلال إشباع حاجاته العاطفية من حنان و اطمئنان من جهة ، كما تقوم بضبطه ومراقبته من جهة أخرى وهذا ما يشعر به اغلب المبحوثين وهي سمات تسهم في تشكيل وتكوين شخصية سوية مستقلة .

وقد تؤثر الأسرة سلبيا على طفلها في تكوين ذاته في حالة ما إذا تعرض للسخرية من قبلهم وخاصة عند ما يقارنه والديه بغيره تحقيرا له أو إذلاله ، أو يحلون أشخاص آخرين محله في انجاز بعض

الأعمال وفي استطاعته القيام بها بنفسه فيشعرونه بأنه لا قيمة له ، الواقع أن هذه التصرفات مهينة تؤدي إلى زعزعة ثقته بنفسه وفقدانه لاستقلالية فكره و يفقدونه تحمل المسؤولية وممارستها . ومنه نستنتج أن الأسرة لا تنمي شعور ابنها على الاستقلالية في التفكير وتطوير قدراته على تحمل المسؤولية وتؤثر سلبيا في تكوين ذات الطفل وثقته بنفسه ولا يشجعونه على تسيير أموره بنفسه خاصة إذا تعرض للسخرية وعدم التقدير .

الجدول رقم 19 يبين العلاقة بين الوالدين حسب الفئة المهنية

العلاقة بين الوالدين	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيدة	41	29.71	78	42.39	13	27.08	132	35.67
عادية	80	57.98	88	47.84	25	52.10	193	52.18
مضطربة	13	09.42	11	05.97	08	16.66	32	08.64
سيئة	04	02.89	07	03.80	02	04.16	13	03.51
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه أن المبحوثين صرحوا أن العلاقة بين الوالدين هي علاقة عادية بنسبة 52.67% ونعني بها العلاقات الطبيعية التي تربط بين الزوجين و التي تكون في غالب الأحيان علاقات تفاهم واتفاق على أساليب التربية و طرق التنشئة للأبناء دون صراع ونزاع ونادرا ما تتخللها بعض المشاكل العادية و المناوشات الناتجة عن أمور الحياة وظروفها . ، تدعمها نسبة 57.98 % فئة الإطارات ، ونسبة 52.10 % فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 47.84% فئة أعوان التحكم. ثم نسبة 35.67% الذين صرحوا بأن العلاقات بين الوالدين جيدة أي يسودها الود و العلاقات الحميمة بين الطرفين ويسودها التعاون و يخلو من النزاع أو الصراع وغالبا ما تكون هذه الأسرة مستقرة ماديا ، تدعمها نسبة 42.39% فئة أعوان التحكم ، ونسبة 29.71% فئة الإطارات، ونسبة 27.08 % فئة أعوان التنفيذ . ثم تأتي فئة الذين صرحوا بأنهم يعيشون في جو من اضطراب العلاقات ونسبتهم 08.64% ويقصد بها العلاقات التي يسودها الاضطراب الدائم وفي اغلب الأحيان ويشوبها النزاع و الصراع ، تدعمها نسبة 16.66 % أعوان التنفيذ و نسبة 09.42 % فئة الإطارات ونسبة 05.97 % فئة أعوان التحكم. وأخيرا تأتي فئة الذين

صرحوا أنهم يعيشون في جو من العلاقات السيئة بين الوالدين و التي كانت نسبتهم ضئيلة ، حيث بلغت 03.51% ويقصد بها علاقات عدم التفاهم والاتفاق و ويشوبها الصراع و النزاع ، تدعمها نسبة 04.16% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 03.80% أعوان التحكم ونسبة 02.89% فئة الإطارات . ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين أكدوا على متانة العلاقة بين الوالدين وهو من العوامل المؤدية لاستقرار الحياة الأسرية وبالتالي فالعلاقة (العادية - الجيدة) السائدة بين الوالدين تؤثر ايجابيا على تربية الأبناء وترسم ملامح شخصيتهم في المستقبل وعلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية . أما العلاقة (المضطربة- السيئة) الخالية من المودة و الحب تؤدي إلى تفكك الأسرة ، وقد ترجع لمتغيرات عديدة كالحالة الاقتصادية المتدنية التي تعيش فيها هذه الأسر ، فالوفرة الاقتصادية تقلل الصراعات و الشجارات داخل الأسرة الناتجة عن الفقر ،وقد يكون نقص التفاهم لضعف المستوى التعليمي للوالدين ، و قد يكون سببه كثافة عدد الأبناء أو ضيق المسكن ..الخ.

الجدول رقم 20 يبين أسلوب معاملة الوالدين للأبناء حسب الفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المتسلط	52	37.68	36	19.56	13	27.08	101	27.29
المتسامح	66	47.83	81	44.03	27	56.26	174	47.04
المتساهل	20	14.49	67	36.41	08	16.66	95	25.67
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 47.04% من المبحوثين الذين أجابوا أن أسلوب المعاملة المتبع من قبل الوالدين في تربيته مبنى على التسامح وقائم على أساس الحوار و التشجيع على الاستقلالية، تدعمها نسبة 56.26% فئة أعوان التحكم ونسبة 47.83% فئة الإطارات ونسبة 44.03% فئة أعوان التحكم ، وفي المقابل أجابت نسبة 27.29% أن نمط تنشئتهم تسلطي يتسم بالشدّة و القهر ، تدعمها نسبة 37.68% فئة الإطارات ونسبة 27.09% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 19.56% أعوان التحكم، في حين تجيب نسبة 25.67% أن أسلوب التربية الأسرية متساهل ويميل في بعض الأحيان إلى الإهمال و التسبب .

من خلال الجدول الإحصائي يتضح لنا أن أسلوب الوالدين في معاملة أبنائهم يختلف بين الشدة واللين والإهمال وهذا حسب عدة متغيرات كالمستوى التعليمي الضعيف للوالدين يستعمل أساليب غير فعالة و لا تراعي العوامل النفسية عكس المستوى التعليمي المرتفع الذي يستعمل الأسلوب المتسامح و البعيد عن القسوة و التشدد و التي لها آثار ايجابية على نفسية و شخصية الأبناء ، كما أن قلة حجم الأسرة قد يدفع الوالدين إلى تدليل الأبناء و قلة العدد يساعد على القيام بدوره من رعاية و رفق و تسامح ، بينما يظهر الإهمال و القسوة في المعاملة في حالة كثرة عدد الأطفال ، كما أن الدخل الضعيف قد يجعل الآباء لا يبالون بأبنائهم ويعاملونهم بقسوة ولا يوفر لهم الراحة النفسية والسيولوجية و الفكرية.

وعليه توجد علاقة موجبة بين القدرة على الإبداع وبين طريقة التنشئة الأسرية المبنية على التسامح ، فالنمط التسلطي المتصف بالقوة و القسوة يعمل على تقييد الأبناء مع عدم احترام آرائهم وتفقد الثقة بالنفس فيشل أو يقلل من نشاطاتهم فيما يرغبون القيام به، وقد يصل الأمر إلى أن يتخلون عن أفكارهم وطموحاتهم خوفا من أوليائهم وتلقيهم الشتم أو الضرب وتقل قدراتهم الإبداعية ، بينما الأسلوب المتساهل في تنشئة الأبناء المتصف بالتسامح الشديد يصل إلى التدليل والتسيب وقبول الأخطاء وعدم الاهتمام و الإصغاء لأبنائهم و عدم منحهم التقدير و الاعتراف برأيهم و أفكارهم ، وقد يبالغ بعض الآباء إلى مساعدتهم إلى حد الإتكالية مما يتولد عنها أبناء لا مبالين في سلوكهم من خلال عدم المشاركة في طرح الأفكار و تحمل المسؤولية أو التخطيط لمستقبلهم ، وينتج عنه كذلك أبناء يتسمون بالفشل ، وتنشئ عقول سلبية تفقد القدرة على الإبداع .في حين يتصف الآباء في الأسلوب المتسامح الذي يتبنى الحوار و النقاش يشجعهم على التمسك بأفكارهم واقتراحاتهم مما يقوي ثقتهم بأنفسهم و بأفكارهم .

ومنه نستنتج أن أكثر الأساليب إتباعا من طرف أولياء المبحوثين هي الأساليب المتسامحة التي تناسب الطفل المتميز و الموهوب ، وتعمل على احترام أفكاره ، لان أسلوب الضرب واستخدام القسوة في المعاملة مع الابن معناه قتل موهبته ، فالنمط الذي يقوم على السماح بالحوار و المناقشة و التشجيع و زرع الثقة فيه وفي إمكانياته ومنحه الاستقلالية في ممارسة الهوايات و النشاطات المختلفة يساهم في تنمية قدراته الإبداعية .

الجدول رقم 21 يبين أسلوب التمييز في معاملة الأبناء حسب الجنس

الجنس أسلوب التمييز في المعاملة	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	137	47.07	71	89.88	208	56.23
لا	136	46.75	08	10.12	144	38.91
بدون إجابة	18	06.18	-	-	18	04.86
المجموع	291	100	79	100	370	100

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو وجود تفرقة في معاملة احد الوالدين أو كلاهما بين الأبناء بنسبة 56.23% ، تدعمها نسبة 89.88% إناث و نسبة 47.07% ذكور، ويقابلها نسبة 38.91% من المبحوثين ترى وجود مساواة وعدم التمييز في معاملة الأبناء ، تدعمها نسبة 46.75% ذكور ونسبة 10.12% إناث، في حين نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 04.86% من المبحوثين لم تجب قد نفسره إلى تبريرهم أن هذه المعاملة هي من طبيعة النفس البشرية تمنح للصغار و المرضى و البنت أو الولد الوحيد في وسط عدد من الإخوة، فيعملون معاملة خاصة إشفاقا عليهم ولا يسمى ذلك تمييزا بينهم .

ومنه يتضح لنا وجود علاقة سلبية بين المعاملة غير السوية والقدرة على الإبداع، فإن التفرقة في معاملة الأبناء تجعل الطفل المميز أنانيا و اتكاليا غير قادر على تحمل المسؤولية ونتيجة المفاضلة تؤدي إلى انحراف المعاملة الوالدية، و ينتج عنه ظهور بعض السلوكات السلبية تؤثر على شخصية الأبناء . و في المقابل تظهر العلاقة الايجابية بين المعاملة السوية والقدرة على الإبداع بتوفير الآباء الفرص لأبنائهم للتعبير عن آرائهم ، ومشاركتهم في مناقشة بعض الأمور التي تتعلق بحياتهم اليومية، وعدم التفرقة بينهم يساعد على تنمية قدرة الطفل على مواجهة مشكلات الحياة وينتج عنها الثقة بالنفس وتساعد على الاستقلالية في التفكير.

ومنه نستنتج أن المعاملة غير السوية للوالدين لها علاقة سلبية بالقدرات الإبداعية لدى الأبناء ، نتيجة المفاضلة و التمييز بحيث تتصف المعاملة بعدم توفير الفرص لأبنائهم للتعبير عن آرائهم، وتؤثر على شخصية الأبناء ويشعرون بالحرمان العاطفي وتؤثر على نموهم النفسي وهذا ما يعرضهم إلى التراجع في سلوكهم التربوي و التعليمي وضعف قدراتهم العقلية و المعرفية .

الجدول رقم 22 يبين وجود الحوار بين الوالدين و الأبناء و العلاقة بين الاولياء

العلاقة الحوار	جيدة		عادية		مضطربة		سيئة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	34	25.75	30	15.54	05	15.62	-	-	69	18.64
أحيانا	37	28.03	78	40.41	06	18.75	02	15.38	123	33.24
أبدا	60	45.47	84	43.54	18	56.26	07	53.86	169	45.67
بدون إجابة	01	0.75	01	0.51	03	09.37	04	30.76	09	02.32
المجموع	132	100	193	100	32	100	13	100	370	100

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو عدم وجود حوار قائم مع أوليائهم بنسبة 45.67 % لأسباب نفسية أو لضعف في خبراته التربوية ولمشاكل عائلية وحوازر ثقافية ترجع لعادات وتقاليد اجتماعية ، تدعمها نسبة 56.26 % تعيش في جو من اضطراب العلاقات بين الوالدين ويشوبها الشجار ونسبة 53.86 % تسودها العلاقات السيئة بين الاولياء وتتسم بعدم التفاهم والاتفاق و النزاع و الشتم والضرب و الشجار الدائم وفي المقابل ترى نسبة 33.24 % من المبحوثين وجود حوار بين الآباء وأبنائهم أحيانا حسب الظروف العائلية و المعيشية ، تدعمها نسبة 40.41 % تربطها علاقة عادية بين الوالدين وتكون في غالب الاحيان علاقات تفاهم واتفاق على اساليب تنشئة الابناء ونسبة 28.03 % ان العلاقات بين الالزوجين علاقات جيدة وحميمية ، بينما صرحت عينة من المبحوثين بنسبة 18.64 % أن أوليائهم يقومون بمجالستهم ومحاورتهم بشكل دائم ومستمر، حيث يسعون لترسيخ السلوكيات الايجابية في نفوسهم منذ الصغر من خلال الجلسات الحوارية و النقاشية ، تدعمها نسبة 25.75 % ان العلاقات جيدة بين الوالدين يسودها التعاون ونسبة 15.62 % التي قد يشوبها اضطراب ويتخللها بعض المشاكل العادية و المناوشات الكلامية .في حين امتنعت نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين عن الإجابة 02.32 %.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن عدم وجود الحوار بين الأبناء و أوليائهم إلى العلاقة المتوترة بين الوالدين والتفكك الأسري ، وقد ترجع إلى الفوارق العمرية وعدم وجود نقاط التقاء في مستوى التفكير و التعليم فكل جيل اهتماماته ، أو لضعف المستوي المادي للعائلة أو تعطل

رب الأسرة عن العمل وضيق المسكن و كثافة عدد الأبناء وفي وسط هذا العدد لا يحظى بالوقت اللازم لمناقشة والديه ولا يجد الرعاية الخاصة ، وقد يرجع لأسباب عديدة أما لانشغالهم بسبب كثرة مطالب الحياة التي يجب توفيرها لأبنائهم ، أو لعدم تفهم الأولياء لمشاكل الأبناء كونهم جيل غير جيلهم، وقد تضع العادات و التقاليد الاجتماعية حواجز بين الآباء و الأبناء ونظرتهم الخاصة إلى الطاعة والإحسان إلى الوالدين لان الله قرنهما بالعبادة وعلى الأبناء عدم مناقشتهم ولا يبدون آرائهم المخالفة لأبائهم ،كل هذه الأسباب وأخرى لها آثار سلبية على الأبناء وقد تؤثر عليهم مستقبلا . أما الأولياء الذين يسمحون لأبنائهم بالتحاور و التشاور ترجع للعلاقة الحميمة القائمة على الود والتفاهم والاتفاق بين الوالدين من جهة وبين الوالدين وأبنائهم من جهة أخرى وهو ما يؤدي إلى الاستقرار الأسرى وتأثيره سينعكس إيجابا على تربية الأبناء ،بحيث يدعم نموهم النفسي ويساعد على اكتشاف مواهبهم وينمي قدرتهم على التحدث .

ومنه نستنتج ان التنشئة الاسرية لها تأثير على الطفل (الجلسات الحوارية والنقاشية) وتختلف حسب العلاقات السائدة بين الوالدين و الجو الاسري ،فالمنزل الهادئ الذي يغمره الهدوء و التفاهم والحوار يخلق اطفالا لهم شخصية متزنة ويثقون في أهلهم ويوثق قدراتهم وتعزز طموحاتهم وترسخ فيهم السلوكات الايجابية وتنمية قدراتهم ،بينما الجو المملوء بالخلافات العائلية والاضطرابات العاطفية والعلاقات المتوترة بين الوالدين وانعدام الحوار مع الابناء لها اثار سلبية على سلوكياتهم بحيث تزعزع شخصيتهم وتؤثر عليهم مستقبلا.

الجدول رقم 23 يبين تشجيع الوالدين على طرح التساؤلات وعلاقتها بالمستوى التعليمي للوالدين

الأم												الاب												المستوى التعليمي طرح التساؤلات
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		امي		المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		امي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
28.91	107	66.67	18	39.65	23	22.91	22	18.85	23	31.34	21	28.91	107	76.19	32	37.07	33	16.16	16	17.52	17	20.93	09	
71.09	263	33.33	09	60.35	35	77.09	74	81.15	99	68.66	46	71.09	263	23.81	10	62.93	56	83.84	83	82.48	80	79.07	34	لا
100	370	100	27	100	58	100	96	100	122	100	67	100	370	100	42	100	89	100	99	100	97	100	43	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن اتجاهه العام تمثله نسبة 71.09% من المبحوثين أجابوا أن أوليائهم كانوا يعانون ويضجرون من تساؤلاتهم الكثيرة ويقابلونها بالرفض والتجاهل، و الاستخفاف بها أو الإجابة عنها بالخطأ، وقد تعرقل نموهم المعرفي والعقلي ، تدعمها نسبة 83.84% عند الاباء ذوي المستوى المتوسط ونسبة 82.48% عند الاباء الذين لديهم مستوى ابتدائي ونسبة 79.07% عند الاباء ذوي المستوى الامي، وفي المقابل تؤكد نسبة 28.91% ان ابائهم يشجعونهم على طرح التساؤلات، تدعمها نسبة 76.19% عند الاباء الذين لديهم مستوى جامعي ونسبة 37.07% عند الاباء الذين لديهم مستوى ثانوي.

أما فيما يخص أمهات المبحوثين فاننا نجد نسبة 71.09% أجابوا ان امهاتهم لا يشجعن على طرح التساؤلات تدعمها نسبة 81.15% لدى الامهات ذات المستوى الابتدائي ونسبة 77.09% لدى الامهات ذات المستوى المتوسط ونسبة 68.66% لدى الامهات الاميات ، وفي المقابل نجد نسبة 28.91% من المبحوثين أجابوا أن امهاتهم لا يضجرن من كثرة تساؤلاتهم، بل يشجعوهن على طرحها و يمدونهم بالإجابات الصادقة والصحيحة و المناسبة لسنهم ومرحلة نموهم العقلي ، تدعمها نسبة 66.67% لدى الامهات ذات المستوى الجامعي ونسبة 39.65% لدى الامهات ذات المستوى الثانوي .

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه أن نتيجة الرغبة لدى بعض الأبناء في الاكتشاف و حب الاستطلاع و البحث عن الجديد أو لجذب انتباه والديه ، وخاصة لدى الأبناء في مرحلة ما قبل المدرسة تكثر تساؤلاتهم وقد لا يجد الآباء الإجابة المناسبة للرد عن أسئلتهم لأنهم لا يتمتعون بقدر كافي من التعليم و الثقافة تسمح لهم بالإجابة العلمية الصحيحة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم ، فيعتمد بعضهم لإسكاتهم أو إعطائهم معلومات خاطئة مما تشعرهم بعدم الثقة بوالديهم إذا ما اكتشفوا ذلك ، وقد ترجع أسباب إهمال الأولياء وعدم الرد عن تلك الأسئلة إما لتفاهتها أو لأن السؤال يتعلق بالأمور العلمية أو الجنسية أو خاصة بالمحرمات الأخلاقية و الاجتماعية التي يعجز للرد عليها ، مما يؤثر سلبا في حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وقد تعرقل نموهم المعرفي والعقلي. وهذا ما يظهر في اسر عينة الدراسة حيث نجد أن أولياء المبحوثين يضيّقون بتساؤلات أبنائهم ، لأنه لا تتوافر لهم المعرفة العلمية و الثقافية .

ومنه نستنتج ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي و الثقافي للوالدين والتشجيع على طرح التساؤلات و الاستفسارات ، حيث ان المستوى التعليمي للوالدين له دور كبير في الاجابة عن اسئلتهم

واستفساراتهم ومشاركاتهم الحوار و الحديث وبالتالي يتأثر الطفل وتزداد معارفه وفق المستوى التعليمي للوالدين .

الجدول رقم 24 يبين تشجيع الوالدين هواية الرحلات وعلاقتها بالدخل

دخول الوالدين التشجيع على الرحلات		جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		25	24.50	61	34.07	12	13.48	98	26.48
لا		77	75.50	118	65.93	77	86.52	272	73.52
المجموع		102	100	179	100	89	100	370	100

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل في أغلبية المبحوثين بنسبة 73.52 % أجابوا أن الوالدين لا يشجعون هواية الرحلات الجماعية للأسرة في العطل المدرسية أو السنوية، تدعمها نسبة 86.52 % لان دخلها الأسري ضعيف ونسبة 75.50 % دخلها جيد ونسبة 65.93 % دخلها متوسط، وفي المقابل نسبة معتبرة 26.48 % من الأسر التي تشجع القيام بالرحلات الترفيهية والاستكشافية ، تدعمها نسبة 34.07 % دخلها متوسط ونسبة 24.50 % دخلها الشهري جيد ونسبة 13.48 % دخلها ضعيف.

تعكس لنا هذه النتائج واقع المجتمع الجزائري ونمط ثقافة الأسرة التي لا تبالى بالرحلات الترفيهية أو الخروج للتنزه وتحكمه التقاليد و العادات التي تمنع الأولاد أو البنات الخروج إلا مع ذويهم وفي مناسبات قليلة لان النزهة أو الرحلة غير مرغوب فيها من قبل رب الأسرة، ومن الناحية الاقتصادية فان الوضعية المادية للأسرة التي تتطلب قدرا من المال تمنعه التفكير في الرحلة لأنها مكلفة وإسراف للمال الذي يفضل توفيره للحاجات الضرورية لأبنائه من علاج ودراسة وملبس ومأكل. أما الفئة القليلة التي تشجع أبنائها على الرحلات فهي الفئة ذات الدخل المالي العالي أو الفئة المثقفة ذات المستوى التعليمي المرتفع لأنهم واعون بأهمية هذا النشاط في تنشئتهم وهي فرصة لتحقيق التسلية و الترفيه عن النفس و الكشف عن مواهبهم .

الجدول رقم 25 يبين مناقشة محتوى البرامج التلفزيونية وعلاقته بالمستوى التعليمي للوالدين

الأم												الاب												المستوى التعليمي مناقشة محتوى البرامج التلفزيونية
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		امي		المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		امي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.16	45	37.03	10	15.51	09	11.45	11	06.55	08	10.44	07	12.16	45	23.80	10	13.48	12	13.13	13	06.18	06	09.30	04	
27.56	102	55.57	15	46.56	27	25	24	20.49	25	16.41	11	27.56	102	26.19	11	28.08	25	26.26	26	26.80	26	32.55	14	
60.28	223	07.40	02	37.93	22	63.55	61	72.96	89	73.15	49	60.28	223	50.01	21	58.44	52	60.61	60	67.02	65	58.15	25	
100	370	100	27	100	58	100	96	100	122	100	67	100	370	100	42	100	89	100	99	100	97	100	43	

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 60.28 % من المبحوثين أجابوا أن آبائهم يسمحون لهم بمشاهدة كل البرامج التلفزيونية المختلفة من رسوم متحركة، الأفلام، المسلسلات، الرياضة ، الأشرطة، الحصص العلمية الثقافية والدينية ... الخ ، ولا يناقشونهم حول محتوى البرامج التي شاهدوها، تدعمها نسبة 67.02 % عند الآباء الذين لديهم مستوى ابتدائي ونسبة 60.61 % عند الآباء ذوي المستوى المتوسط ، وفي المقابل تؤكد نسبة 27.56 % ان آبائهم يسمحون لهم بمشاهدة البرامج التلفزيونية و يناقشونهم في بعض الأحيان عن محتوى تلك البرامج التي شاهدوها ، تدعمها نسبة 28.08 % عند الآباء الذين لديهم مستوى ثانوي ، في حين تؤكد نسبة 12.16 % ان آبائهم يسمحون لهم بمشاهدة بعض البرامج التلفزيونية و يناقشونهم دائما حول مضمون ومحتوى تلك البرامج التي شاهدوها ، تدعمها نسبة 23.80 % عند الآباء الذين لديهم المستوى الجامعي ونسبة 13.48 % عند الآباء ذوي المستوى الثانوي.

أما فيما يخص أمهات المبحوثين فاننا نجد نسبة 60.28 % أجابوا ان امهاتهم يسمحن لهم مشاهدة البرامج التلفزيونية ولا يناقشونهم عن محتوى تلك البرامج التي شاهدوها، تدعمها نسبة 73.15 % لدى الامهات الاميات لدى الامهات ونسبة 72.96 % لدى الامهات ذات المستوى الابتدائي ونسبة 63.55 % الامهات ذات المستوى المتوسط ، وفي المقابل فان نسبة 27.56 % أجابوا أن امهاتهم يسمحن لهم بمشاهدة البرامج التلفزيونية و يناقشونهم أحيانا عن محتوى تلك البرامج التي شاهدوها، تدعمها نسبة 55.57 % عند الامهات ذات المستوى الجامعي ونسبة 46.57 % عند الامهات ذات المستوى الثانوي، في حين تقدر نسبة 12.16 % أجابوا أن امهاتهم يسمحن لهم بمشاهدة بعض البرامج التلفزيونية و يناقشونهم دائما حول مضمون ومحتوى تلك البرامج التي شاهدوها ، تدعمها نسبة 37.03 % عند الامهات ذات المستوى الجامعي ونسبة 15.51 % عند الامهات ذات المستوى الثانوي .

ومنه يتضح لنا أن فئة من المبحوثين تعتبر أن أوليائهم يشعرون بمخاطر التليفزيون لذا يهتمون ويراقبون مشاهدة البرامج التليفزيونية ويضبطون قنواته واختيار أوقات وفترات مشاهدته وأحيانا يشاركونهم في مشاهدة البرامج و مناقشتها معهم عند الحاجة والابتعاد عن البرامج الضارة تربويا وفكريا. وفي المقابل من الأولياء من لا يهتم بمراقبة ومناقشة الأبناء بعد مشاهدتهم البرامج التليفزيونية غير واعين بنتائج الضارة على أبنائهم الصغار ، لأنه يحرمهم من ممارسة النشاطات الذهنية ويقلل

من قدرتهم على المطالعة و مراجعة الدروس وانجاز الواجبات المدرسية، ومشاهدته لفترات طويلة تزيد من عدوانيتهم لأنها تقلل من أوقات اللعب وتقلص من وقت الاتصال والحوار بين أفراد أسرته وتقلل الانتباه و التركيز ويصبح غير قادر على استيعاب المعلومات الجديدة وكبح مواهبه. ويرجع ذلك نتيجة ثقافة ومستوى تعليم الوالدين جعلهم يتخلون عن مناقشة وضبط أبنائهم والسماح لهم بمشاهدة كل البرامج وفي كل الأوقات ودون تحديد فترات مما يؤثر على تنشئتهم وانحراف سلوكهم .

الجدول رقم 26 يبين اهتمام الوالدين بلعب الأبناء وعلاقته بنوعية السكن

نوعية المسكن	اهتمام باللعب		اهتمام		اهتمام		اهتمام		اهتمام		اهتمام		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
يهتم	37	56.07	66	68.05	73	55.31	18	58.07	15	34.09	209	56.49	
لا يهتم	29	43.93	31	31.95	59	44.69	13	41.93	29	65.91	161	43.51	
المجموع	66	100	97	100	132	100	31	100	44	100	370	100	

استنادا إلى المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ من المبحوثين من أجابوا أن أوليائهم يهتمون بلعب أبنائهم بنسبة 56.49% بحيث يتركونهم يلعبون خارج البيت نظرا لظروفهم السكنية الضيقة أو عدم توفرها على وسائل الترفيه و التسلية(الألعاب) تدعمها نسبة 55.31 % تقيم في بيت تقليدي ، ونسبة 66.05 %تسكن في شقق ونسبة 56.07 %نمط سكنها من نوع فيلا، ونسبة 58.07% تقيم في مسكن وظيفي ونسبة 34.09 % تقطن في بيوت ريفية.وفي المقابل نجد نسبة 43.51 % لا يهتم والديهم بلعب أبنائهم داخل البيت إما لعدم اتساعه وكثرة عدد الأولاد أو خارجه لأخطار الشارع أو لأنهم يفضلون مراجعة دروسهم بدلا من اللعب طول النهار وهو مضيعة للوقت وإهمال للدراسة ، تدعمها نسبة 65.91 % الذين يقيمون في منازل ريفية ونسبة 44.99 % مساكن تقليدية ، ونسبة 43.93 % للذين يسكنون في فيلات ونسبة 41.93 % تقطن بيوت وظيفية ونسبة 31.95% تسكن في عمارات .

يتضح لنا مما سبق أن من المبحوثين من يهتم أوليائهم بلعب أبنائهم داخل البيت أو خارجه ، إلا أن ضيق المسكن لبعضهم و عدم وجود أماكن واسعة مخصصة للعب في محيط المنزل ولكي يتفادى أخطار الشارع ، فإنهم يفضلون ممارسته داخل البيت خاصة للبنات سواء في ساحة المنزل أو في غرفة النوم ، إلا أن كثير من الأبناء من الجنسين ومهما كانت نوعية مساكنهم و الذين يجيدون أماكن بجانب مسكنهم في ساحة الحي أو العمارة فإنهم يمارسون اللعب في محيطهم السكني و يفضلون الألعاب الجماعية أو الشعبية (لعبة المطاردة أو التخبئة ، لعبة القفز على الحبل و الدمي ...) التي كانت تمارس في الماضي (طفولة المبحوثين) في الشارع عكس الألعاب الحديثة التي تمارس في قاعات الألعاب. كما نشير إلى أن اللعب الإيجابي الذي ينصب في خانة الإبداع ليس اللعب الترويحي فقط الذي يهدف الصحة البدنية بل اللعب أيضا بتوفير الألعاب (كاللعب التركيبية) لان الطفل بواسطة الألعاب يكشف عن خياله واستعداداته ويتعلم منه المهارات وينمو لديه حب الاستطلاع وروح الابتكار وهذا ما نتعرض له في الجدول القادم.

الجدول رقم 27 يبين اهتمام الوالدين بألعاب الأبناء وعلاقته بالدخل

دخل الوالدين		جيد		متوسط		ضعيف		المجموع	
الاهتمام بالألعاب (اللعبة)		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يهتم		60	58.83	99	55.31	50	56.18	209	56.49
لا يهتم		42	41.17	80	44.69	39	43.82	161	43.51
المجموع		102	100	179	100	89	100	370	100

من خلال الجدول أعلاه الذي يربط بين الدخل الأسري و مدى اهتمام الوالدين بتوفير الألعاب (اللعبة) لأبنائهم يتبين لنا أن فئة من المبحوثين يصرحون باهتمام الوالدين بتوفير الألعاب لهم خلال مرحلة طفولتهم بنسبة 56.49% تدعمها نسبة 58.83% دخلها الأسري جيد ونسبة 56.18% حجم الدخل ضعيف ونسبة 55.31% دخلها متوسط وفي المقابل سجلت نسبة 43.51% من المبحوثين الذين يرون أبائهم لا يهتمون بتوفير الألعاب المسلية لأبنائهم ، تدعمها نسبة 44.69% دخلها الأسري متوسط ونسبة 43.82% دخلها ضعيف ونسبة 41.17% حجم الدخل الأسري جيد.

يتضح من خلال ما سبق الإشارة إليه في الجدول رقم 07 أن أغلبية أسر المبحوثين دخلها الأسري متوسط وهو ما يعكس المستوى المعيشي للأسر الجزائرية و التي تتكون في أغلبها أسر بسيطة الدخل ، وحتى الأسر ذات الدخل الجيد قد لا تستطيع توفير كل متطلبات أبنائها المادية والترفيهية المسلية، وعليه إذا كان الأولياء يهتمون بلعب أبنائهم حسب الجدول السابق رقم 26 فهل يهتمون بتوفير الألعاب ؟

نستنتج وجود علاقة طردية بين متغير الدخل الأسري وتوفير الألعاب للأبناء، فكلما ارتفع مستوى الدخل الأسري كلما ارتفع معه وعي الوالدين بأهمية الألعاب في تربية أبنائهم ، لأنها في نظرهم ليست وسيلة للترفيه و التسلية فقط ولكنها وسيلة تعليمية وتنمية عقله و شخصيته ويتم من خلالها الكشف عن اهتمامات وهوايات الأبناء في سن مبكر و العكس صحيح، كلما انخفض الدخل الأسري كلما انخفضت أهمية الوعي بضرورة تلك الألعاب في تنشئة الأبناء وتربيتهم ، إذ يعتبرون ممارستهم لها مضيعة للوقت والجهد وإهمال للطفل عن مراجعة دروسه خصوصا في مرحلة التمدرس، وهذا ما يعكس محدودية ثقافة اللعب و الألعاب بالنسبة لهذه الفئة من الوالدين ولأنها فقيرة وتشكي من العجز المادي مما ينعكس على عدم قدرتها توفير تلك الألعاب ،إلا أن بعض الأولياء لهم اتجاه ايجابي من الألعاب كطريقة ملائمة لتربيتهم وخاصة بتوفير الألعاب الفردية التي تمكنهم من مشاركة ومراقبة وتوجيه أبنائهم أثناء اللعب ومن خلالها يمكنهم كشف مواهب أبنائهم وهواياتهم وقدراتهم .

الجدول رقم 28 يبين اهتمام الأولياء بروضة الأطفال حسب الفئة المهنية

الفئة الاهتمام بروضة الأطفال	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	55	39.85	74	40.21	13	27.08	142	38.37
لا	83	60.15	110	59.79	35	72.92	228	61.63
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من الجدول أعلاه الخاص بمدى اهتمام الأولياء بروضة الأطفال فان اتجاهه العام يقدر بنسبة 61.63% من المبحوثين يؤكدون بأن أوليائهم لم يسجلونهم بروضة الأطفال ،تدعمها نسبة 72.92% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 60.15 فئة الإطارات ونسبة 59.79% فئة أعوان التحكم.

وفي المقابل تؤكد نسبة 38.37% بأنها لم تلتحق بروضة الأطفال في سن ما قبل المدرسة ، تدعمها نسبة 40.21% فئة أعوان التحكم ونسبة 39.25% فئة الإطارات ونسبة 27.08% فئة أعوان التنفيذ .

ومنه نستنتج أن عدم التحاق الأبناء برياض الأطفال قد يرجع إلى اللامبالاة لبعض الأولياء وعدم اقتناعهم لما تقدمه الروضة للأطفال ، وقد ترجع لدى البعض الآخر لأسباب موضوعية ، كعدم وجود وسائل النقل أو الشخص المرافق للطفل ، والحجم الكبير للأسرة المتمثل في كثافة الأبناء فلا يفكر في الروضة بالنسبة له ليس مطلب ضروري ولا يعتبر تعليم إجباري كالمدرسة ، زيادة على عدم قدرة الأسرة على دفع المصاريف لقلّة دخلها ، مما دفع إلى تراجعها عن اخذ أطفالها إلى الروضة. أما فئة الأولياء التي تهتم بروضة الأطفال كمؤسسة تربوية تعليمية واجتماعية جاءت لتكمل جوانب النقص في الأسرة ، فهي تعي الدور الذي تلعبه هذه المؤسسة في تأهيل أبنائها للالتحاق بالمدرسية الابتدائية ، وعلى تنمية القدرة الذهنية للطفل ، وهي تحقق له إشباع حاجاته كاللعب ونمو خياله وتكوين علاقات جديدة مع الأطفال .ومنه يكتشف الآباء ميولهم وهواياتهم والمهارات والقدرات الإبداعية عن طريق معلمات الروضة من خلال الألعاب و النشاطات الفنية و الأشغال اليدوية والرحلات .

الجدول رقم 29 يبين توفير البيئة المناسبة على اكتساب اللغة وعلاقتها بالمستوى التعليمي للوالدين

الأم												الاب												المستوى التعليمي توفير البيئة المناسبة
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		امي		المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		امي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.64	143	51.86	14	65.52	38	40.62	39	31.14	38	20.89	14	38.64	143	73.80	31	52.80	47	20.20	20	31.95	31	32.55	14	
61.36	227	48.14	13	34.48	20	59.38	57	68.86	84	79.11	53	61.36	277	26.20	11	47.20	42	79.80	79	68.05	66	67.45	29	لا
100	370	100	27	100	58	100	96	100	122	100	67	100	370	100	42	100	89	100	99	100	97	100	43	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه الخاص بمدى توفير الوالدين البيئة المناسبة على اكتساب اللغة، فيما يخص أباء المبحوثين فان نسبة 61.36 % يؤكدون بأن آبائهم لم يوفرُوا لهم البيئة المناسبة على اكتساب اللغة ، تدعمها نسبة 79.80 % عند الآباء ذوي المستوى المتوسط، ثم تليها نسبة الآباء الذين لديهم مستوى ابتدائي بنسبة 68.05 % ونسبة 67.45 % عند الآباء ذوي المستوى الأمي، و في المقابل تؤكد نسبة 38.64 % من المبحوثين بأن آبائهم وفروا لهم البيئة الكافية على اكتساب اللغة، تدعمها نسبة 73.80 % عند الآباء الذين لديهم مستوى جامعي ثم تليها نسبة 52.80 % عند الآباء ذوي المستوى الثانوي.

أما فيما يخص أمهات المبحوثين تؤكد نسبة 61.36 % بأن أمهاتهن لم توفر لهم البيئة الكافية على اكتساب اللغة، تدعمها نسبة 79.12 % لدى الأمهات الأميات ثم تليها نسبة 68.86 % لدى الأمهات ذوات المستوى الابتدائي ونسبة 59.38 % لدى الأمهات ذات المستوى المتوسط. وفي المقابل تؤكد نسبة 38.64 % من المبحوثين بأن أمهاتهن وفرت لهم البيئة الكافية على اكتساب اللغة، تدعمها نسبة 65.52 % لدى الأمهات ذات المستوى الثانوي ثم تليها نسبة 51.86 % لدى الأمهات ذوات المستوى الجامعي ونسبة 40.62 % لدى الأمهات ذات المستوى المتوسط.

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن هناك علاقة متواجدة بين المستوى التعليمي و الثقافي للوالدين و النمو اللغوي للطفل، حيث أن ثقافة وتعليم ولغة تكوين الولدين دور كبير في تحفيز أو عرقلة اكتساب الأبناء للثروة المعرفية واللغوية ، فمستواهم المرتفع من العوامل المساعدة التي تكسبهم النمو اللغوي لا سيما الإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم ومشاركتهم في الحديث و بالتالي فان الابن يتأثر ويزداد معارفه وفق المستوى التعليمي و الثقافي لأسرته ،بينما الأبناء الذين يعيشون في وسط ثقافي وتعليمي منخفض ولا يجدون الرعاية الكافية يتسبب هذا العامل في عرقلة اكتسابهم للثروة المعرفية واللغوية، وعليه فان المستوى التعليمي و التعدد اللغوي (عربية - فرنسية - امازيغية- عامية) للوالدين ينتقل أثرها إلى الأبناء عن طريق المحادثات اليومية .

الجدول رقم 30 يبين توفير البيئة المناسبة على اكتساب اللغة و العلاقة بين الوالدين

العلاقة توفير البيئة	جيدة		عادية		مضطربة		سيئة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	88	66.67	43	22.27	09	28.12	-	-	143	38.64
لا	44	33.33	150	77.73	23	71.88	13	100	227	61.36
المجموع	132	100	193	100	32	100	13	100	370	100

نلاحظ من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه الخاص بمدى توفير البيئة المناسبة على اكتساب اللغة والعلاقة بين الوالدين ، فان نسبة 61.36 % من المبحوثين يؤكدون بأن آبائهم لم يوفر لهم البيئة المناسبة على اكتساب اللغة ، تدعمها نسبة 100 % أن العلاقة بين الوالدين هي علاقة سيئة ونسبة 71.88 % علاقات مضطربة حيث يعيشون في جو من العلاقات السيئة بين الوالدين ويقصد بها علاقات عدم التفاهم والاتفاق ويشوبها الصراع و النزاع ونسبة 77.73 % علاقات عادية ونسبة 33.33 % تسودها علاقات جيدة. وفي المقابل تؤكد نسبة 38.64 % من المبحوثين بأن آبائهم وفروا لهم البيئة الكافية على اكتساب اللغة ، تدعمها نسبة 66.67 % أن العلاقة بين الوالدين جيدة أي يسودها الود و العلاقات الحميمة بين الطرفين ونسبة 22.27 % هي علاقة عادية و نعني بها العلاقات الطبيعية التي تربط بين الزوجين أي علاقات تفاهم واتفاق وقد يتخللها بعض المشاكل العادية و نسبة 28.12 % علاقات مضطربة وتتعدم نسبة العلاقات السيئة .

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن هناك علاقة متواجدة بين اكتساب اللغة و العلاقات الأسرية ، فالعلاقات الأسرية الجيدة السائدة في البيت من خلال الحوار و التحدث بين الأب و الأم و الإخوة لها دور فعال في تنمية الثروة اللغوية للأبناء ، لان اللغة من جهة وسيلة تخاطب ومن جهة أخرى أسلوب تفكير ، فتعمل الأسرة على تعليم الطفل المفردات و فهمها ، فإذا كانت العلاقات الأسرية يغلب عليها الانسجام والتفاهم و الود ، فيستطيع أن يعبر عن أفكاره وقت ما يشاء فتتموا قدراته العقلية و اللغوية ، وبالعكس فان العلاقات السيئة المبنية على التسلط ويشوبها عدم التفاهم و النزاع فان الطفل يحاول يبتعد عن التعبير عن آرائه خوفا من اللوم و التأنيب .

ومنه نستنتج أن نمو اللغة عند الطفل يتأثر بما يتوفر في بيئته الأسرية من حب وحنان حيث يساعد على نموه اللغوي وينعكس على تحصيله الدراسي وتنمية قدراته العقلية و الفكرية ، بينما التفكك الأسري يؤثر تأثيرا سلبيا.

الجدول رقم 31 يبين حرص الوالدين على التواصل مع المعلمين في المدرسة حسب الفئة المهنية

الفئة التواصل	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	53	38.40	63	34.23	09	18.75	125	33.78
أحيانا	61	44.21	75	40.77	22	45.83	158	42.71
أبدا	24	17.39	46	25	17	35.41	87	23.51
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه الخاص بمدى حرص الوالدين على التواصل مع المعلمين في المدرسة لمتابعة النشاطات المدرسية لأبنائهم وتبادل المعلومات عن هواياتهم ورغباتهم وقدراتهم المعرفية ، أغلبية المبحوثين بنسبة 42.71% يؤكدون أن أبنائهم يحرصون على التواصل مع المدرسة في بعض الأحيان ويسألون عن أبنائهم للاستفسار عن حالاتهم الدراسية بين الفصول أو في نهاية السنة أو لتلقيهم استدعاءات من قبل إدارة المدرسة لأسباب متعددة ، تدعمها نسبة 45.83% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 44.21% فئة الإطارات ونسبة 40.77% فئة أعوان التحكم ، وفي المقابل تجيب فئة من المبحوثين أن أبنائهم يتواصلون مع إدارة المدرسة بصفة دائمة وبشكل متواصل بنسبة 33.78% تدعمها نسبة 38.40% فئة الإطارات ، ونسبة 34.23% فئة أعوان التحكم ونسبة 18.75% فئة أعوان التنفيذ. ينما تؤكد فئة أخرى أن أبنائهم لا يبالون بزيارة مدرستهم بنسبة 23.51% تدعمها نسبة 35.41% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 25% فئة أعوان التحكم ونسبة 17.39% فئة الإطارات .

تعكس لنا هذه المعطيات الإحصائية المحصل عليها من الجدول على أن الأسرة لا تقيم قنوات اتصال حقيقية مع المدرسة وإنما تتصل بها في حالات استثنائية مرض الطفل أو للاستفسار عن حالاتهم الدراسية بين الفصول أو في نهاية السنة أو لتلقيهم استدعاءات من قبل إدارة المدرسة لأسباب تعليمية أو تأديبية ، فدور الأولياء يكاد يكون غائبا لدى بعضهم ، وهذا لان الآباء لهم انشغالاتهم المهنية والاجتماعية ، لتلبية الحاجات الضرورية لأفراد أسرهم ومتطلبات الحياة الأخرى التي تشغل الولي عن الاهتمام بأبنائه وجعل دراستهم وهواياتهم ونشاطهم المدرسي شيئا ثانويا مقارنة بالتزاماته الأخرى، إضافة إلى أن ثقافة المجتمع التي اكتسبها الآباء والتي ترى بان التعليم مسؤولية المدرسة ،

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن ارتفاع المستوى التعليمي للوالدين تزداد القدرة على الاهتمام بالدراسة ، إذ كلما زاد هذا المستوى زادت المعارف وتحسنت ، إلا أن المستوى التعليمي المتوسط لأسر المبحوثين لا تمكن الأولياء من مساعدة الأبناء أثناء تدرّسهم و لا يمكن متابعة نشاطهم المدرسي ، لأن الولي المتصل بالمدرسة قد تتطلب منه أن تكون لديه أفكار ومعلومات يريد نقلها للمعلم بخصوص أبنائه .

ومنه نستنتج أن التواصل بين الوالدين و المدرسة هو أمر أساسي لمتابعة النشاطات المدرسية لأبنائهم وتبادل المعلومات عن هواياتهم ورغباتهم وقدراتهم المعرفية ، و يظهر في مساعدة المعلم من خلال تقديم المعلومات الكافية عن أبنائهم في المنزل وعلى كشف قدراتهم و هواياتهم ورغباتهم ، كما يتيح للمعلمين التعرف على طبيعة وسلوك التلميذ وما هي البيئة المنزلية المتاحة له (المسكن ، مستوى دخل الوالدين ، العلاقات الأسرية، مكتبة المنزل، الألعاب ، الوسائل التعليمية، الرحلات... الخ) إذا كانت تساعد على إتمام العملية المعرفية و التعليمية أم لا، مثل هذه المعرفة تنبه المعلم إلى تغيير سلوكياته إن كان بحاجة إلى ذلك ، والمدرسة بدورها من خلال عملية التواصل فإنها تزود الأولياء بالمعلومات و النشاطات والبرامج المطبقة . فالطفل الذي لم يجد البيئة الإبداعية في البيت قبل دخوله المدرسة قد تفقده الإبداع ، وهنا يأتي دور المدرسة وخاصة في المراحل التعليمية الأولى (الابتدائية) ومن أجل تفادي هذه السلبيات، فإن المعلم قد يعمل على كبت مواهب وهوايات الطفل بعد التحاقه بالمدرسة أو يعمل على تطوير وتنمية الجانب الإبداعي لديه وهو ما نكتشفه من خلال جداول الفرضية القادمة .

ثانياً: نتائج الفرضية الأولى

من خلال بيانات جداول الفرضية الأولى القائلة " للبيئة الأسرية أثر على تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها " فان الباحث يرى أن للبيئة الأسرية دور فعال في إنجاح مشروع تنشئة الطفل وتكوين تفكيره الإبداعي وهي اللاعب الأساسي في رعايته وصون موهبته ، وحين تفشل في لعب هذا الدور فان المردود سيكون سيئاً.

* لقد كان المستوى التعليمي لأولياء أفراد عينتنا موجود في كل المستويات من المستوى الأمي إلى المستوى الجامعي ،وعليه فان الوالدان المتعلمان يمكن أن يكفلا لأبنائهما حياة تنسم بوفرة تلبية الحاجات و المستلزمات المادية والتعليمية ، كما أنهما يكونان على ارتباط بالثقافة و المطالعة مما تثري الجانب المعرفي للأبناء .

* و استنتجنا أن هناك علاقة طردية بين مستوى البيئة الأسرية الداعمة للإبداع و المستوى الاقتصادي للأسرة - متوسط (48.39%) - ضعيف (24.05%)، حيث أن الفقر والمعاناة من تدني المستوى الاقتصادي لبعض الأسر تقلل من قدرتها على مساعدة الابن المتفوق والموهوب وتوفير اغلب احتياجاته وتعتبر حاجز توقف كل الأنشطة التي من خلالها تثري موهبته وتزيد من حصيلته المعرفية و يجعله يستشعر أن البيئة الأسرية سلبية فتؤدي إلى عدم اكتشافه من قبل الأسرة.

* وتعكس نوعية المسكن الظروف المادية لأسر المبحوثين و تباين مستواهم المعيشي و هي بالتالي تعكس تنشئة الأبناء لا سيما تنشئتهم العلمية أي تحصيلهم الدراسي و المعرفي و الثقافي ، فالأسر التي تمتلك سكنات تقليدية (35.70%) وشقق في العمارات (26.21%) والتي ينتمي أصحابها إلى ذوي الدخل الضعيف و المتوسط و التي قد تحرم أبنائها من توفير التنشئة السليمة نتيجة ظروفها المادية وعدم حصولها على سكن لائق أين يتمكن الأبناء من ممارسة أنشطتهم الفكرية والإبداعية .

* إن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى أسر مثقلة بكثافة الأطفال عدداً يتراوح عدد إخوة المبحوثين ما بين 4 – 6 (61.09%) وهي صورة تعكس لنا حال الأسر الجزائرية أسرة كبيرة الحجم حيث يفقد الطفل خصوصيته لكثرت أفراد إخوته ، وفي وسط هذا العدد من الإخوة لا يحظى بالوقت اللازم لمناقشة والديه ولا يجد تلك الرعاية الخاصة ، إضافة إلى أن كثير من الأسر لا تستطيع توفير كل الاحتياجات و الأنشطة التي تثري قدراتهم المعرفية نظراً للعدد الكبير من الأبناء .

* وتوصلنا إلى أن الأسر ذات الدخل المتوسط و المنخفض و التي تدخل ضمن الطبقة المتوسطة و الفقيرة لا تستطيع تغطية تكاليف متطلبات المعيشة لأبنائها ولا تستطيع توفير كل الاحتياجات و

الأنشطة التي تثري قدراتهم المعرفية (44.06%)، وبالتالي كانوا مجبرين عن التخلي على ما هو كماله من المتطلبات و الحاجات وسعت إلى تحقيق الحاجات الضرورية، مما أثر على عدم تحقيق إشباع كل متطلبات وحاجات وطموحات أبنائها ومن بينها تنمية القدرات الذاتية والعقلية و الفكرية و الترفيهية.

* إن أكثر من نصف المبحوثين يؤكدون على أن الوسائل التعليمية الموجودة في المنزل ليس لها دور في التشجيع على اكتساب مهارة الإبداع 64.60 %، و عدم ملائمة بعض المنازل للمقتنيات التعليمية أدى إلى عدم إشباع متطلبات الطفولة، مما أثر على مجالات تربية الطفل داخل هذه المنازل.

* إن نسبة 44.06 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم نادرا ما كانوا يتلقون التشجيع من طرف الوالدين في المنزل على المطالعة، واستنتجنا انه ينعدم الوعي الثقافي لدى بعض الأسر والتي لا تقدم تشجيعا لأبنائها، وأصبح الأولياء لا يمارسون تشجيعهم نظرا لمشاغلتهم الكثيرة، كما أن تدهور المستوى الاقتصادي للأسرة يقف كحاجز لإنشاء مكتبة منزلية إضافة إلى عامل المسكن الضيق و الرديء و المزدحم بأفراده لا يشجع على توفير غرفة أو مكان مخصص للمطالعة ..

* إن نسبة 61.08 % من المبحوثين تصرح أنها تلقت الدعم و التشجيع من طرف الوالدين في المنزل على تجريب أفكارهم ومعارفهم ومهاراتهم الفردية في المنزل، من مختلف فئات الدخل وقد يلجئون إلى معاقبة أبنائهم لفظيا في حالة تكسير أو إفساد أثاث المنزل.

* إن نسبة 67.84% من المبحوثين كانوا يمارسون هواياتهم الترفيهية المفضلة وبموافقة الوالدين، لأن لهواية الأبناء دور مهم في اكتساب المهارات و اكتشاف الميولات الإبداعية وللوالدين دور مهم في مجال تنمية هوايات الأبناء في اكتشافها من خلال مراقبة سلوكهم أثناء اللعب وتنميتها بتوجيههم وتشجيعهم على تلك المهارة لما لها من نتائج ايجابية على طموحات الطفل وتنمي قدراتهم الفكرية و الجسدية .

* إن نسبة 60.28% من المبحوثين يؤكدون أن أوليائهم لا يهتمون بتنمية استعداداتهم و قدراتهم الفنية (الرسم ، الموسيقى، مطالعة ،الشعر، المسرح ،القصة ...) في أوقات فراغهم، وكثيرا ما يمنعون من مزاولة نشاطهم الفني لضعف الإمكانيات المادية و كذا للمستوى الثقافي و التعليمي المنخفض لبعض الوالدين .

* إن أغلبية المبحوثين يؤكدون اندماجهم في الأنشطة الأسرية ويشاركونها بالاقتراعات و المبادرات الفردية وتكون بصفة دائمة 42.17 % أو في بعض المناسبات 36.21% ويتم

العمل بكل اقتراحاتهم وتشجيع مبادراتهم و العمل ببعضها ،مما يعمل على تشجيع روح المبادرة لديهم، في الوقت الذي تعبر فيه فئة من المبحوثين 21.62% أنها مبعدة عن النشاط و المشاركة في الحياة الأسرية اليومية ، لعدم أخذها بعين الاعتبار ما يقترحونه من أفكار وحلول للمشاكل الأسرية، فلا يعملون باقتراحاتهم وقد يصل إلى الاستهزاء بأفكارهم ما يؤدي إلى تهميشهم وقتل روح المسؤولية فيهم وذلك ما يفقدهم الثقة بأنفسهم وبقدراتهم .

* إن نسبة 41.63 % من المبحوثين تجيب أنها لم تكلف من قبل الوالدين داخل البيت أو خارجه بأي مسؤولية وذلك لعدم الثقة في قدراتها،وبالتالي عدم تمكين الأبناء من المسؤولية وعدم إسنادهم المهام وعدم تحررهم من الاعتماد على الوالدين ، فتعليم الأبناء هذا الاتجاه يؤدي بهم إلى الاعتماد على الآخرين و الكسل و الخوف من كل مبادرة و النفور من تحمل المسؤوليات وهذا ما يحد الإمكانيات الإبداعية لديهم مستقبلا.

* إن نسبة 45.42 % يشعر فيها المبحوثين بجانب أوليائهم بالطمأنينة والحنان و الراحة النفسية ،و نسبة 35.40 % تشعر بفقدان الاستقلالية في التفكير وحرية التصرف والخوف من التعبير عن أفكارها ،ومنه فالأسرة لا تنمي شعور ابنها على الاستقلال في التفكير وتطوير قدراته على تحمل المسؤولية وتؤثر سلبيا في تكوين ذاته وثقته بنفسه .

* اغلب المبحوثين أكدوا على متانة العلاقة بين الوالدين وبالتالي فالعلاقة العادية 52.67% - الجيدة 35.67% السائدة بين الوالدين تؤثر ايجابيا على تربية الأبناء وترسم ملامح شخصيتهم في المستقبل وعلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية.

* إن نسبة 47.04 % من المبحوثين الذين أجابوا أن أكثر الأساليب إتباعا من طرف أولياء المبحوثين هي الأساليب المتسامحة والتي تناسب الأطفال المتميزين ، لان أسلوب الضرب واستخدام القسوة في المعاملة مع الابن معناه قتل موهبته ، بينما الذي يقوم على السماحة بالحوار و المناقشة والتوجيه وزرع الثقة فيه وفي إمكانياته ومنحه قدرا من الاستقلالية في ممارسة الهوايات و النشاطات المختلفة يساهم في تنمية قدراته الإبداعية .

*تشير نسبة 56.23% من المبحوثين بوجود تفرقة في معاملة احد الوالدين أو كلاهما بين الأبناء ومنه استنتجنا أن المعاملة غير السوية للوالدين لها علاقة سلبية بالقدرات الإبداعية لدى الأبناء ، نتيجة المفاضلة و التمييز بحيث تتصف المعاملة بعدم توفير الفرص لأبنائهم للتعبير عن آرائهم، ولا تسعى

لتلبية رغباتهم وطموحاتهم وتؤثر على شخصية الأبناء وهذا ما يعرضهم إلى التراجع في سلوكهم التربوي و التعليمي وضعف قدراتهم العقلية و المعرفية .

* أن ثقافة الحوار مفقودة لدى معظم أسر المبحوثين بنسبة 45.67 % وقد تعددت الأسباب لافتقار الحوار الأسري ، فمنها ما يرجع لتباين المستوى الثقافي و العلمي بين أفراد الأسرة مما يقلل فرصة الحوار ،أو لانشغال كل من الأب أو الأم لأعماله ومهامه بعيدا عن الأبناء أو لديكتاتورية بعض الآباء تجعلهم يرفضون الحوار كون الأبناء صغيري السن وليس أمامهم سوى تربيتهم بصرامة و لاعتقادهم أنهم أكثر خبرة من الأبناء فلا يحق مناقشة أمورهم، وقد يرجع لضعف المستوي المادي للعائلة أو لكثافة عدد الأبناء وضيق المسكن ،كل هذه الأسباب وأخرى لها آثار سلبية على الأبناء بحيث تزعزع شخصيتهم و تؤثر عليهم مستقبلا .

* ونجد نسبة 71.09 % من المبحوثين أجابوا أن آبائهم كانوا يعانون ويضجرون من تساؤلاتهم الكثيرة ويقابلونها بالرفض و التجاهل ،و الاستخفاف بها أو الإجابة عنها بالخطأ، مما يؤثر سلبا في حاجاتهم النفسية و الاجتماعية ، وقد تعرقل نموهم المعرفي والعقلي .وهذا ما يظهر في اسر عينة الدراسة حيث نجد أن آباء المبحوثين يضيّقون بتساؤلات أبنائهم .

* إن أغلبية المبحوثين بنسبة 73.52 % أجابوا أن الوالدين لا يشجعون هواية الرحلات للأسرة ، بسبب ضعف مستواهم الاقتصادي ، حيث أن الفقر والمعاناة من جراء تدني الوضعية المادية لبعض الأسر والتي تتطلب مبلغا معتبرا من المال مما تمنعه التفكير في الرحلة لأنها مكلفة وإسراف للمال الذي يفضل توفيره للحاجات الضرورية لأبنائه ،وعليه يفقد الأبناء فرصة الاستكشاف و التسلية و الكشف عن مواهبهم .

* إن نسبة 54.88 % من المبحوثين أجابوا أن آبائهم يسمحون لهم بمشاهدة كل البرامج التلفزيونية المختلفة ولا يهتمون بمراقبة و مناقشة الأبناء بعد مشاهدتهم البرامج التلفزيونية ،غير واعيبن بنتائج الضارة على أبنائهم الصغار ، لأنه يحرمهم من ممارسة النشاطات الذهنية ويقلل من قدرتهم على المطالعة و مراجعة الدروس ،ومشاهدته لفترات طويلة تقلص من وقت الاتصال و الحوار مع أفراد أسرته ، وتقلل الانتباه و التركيز ويصبح غير قادر على استيعاب المعلومات الجديدة و كبح مواهبه وقدراته الإبداعية.

* من المبحوثين من أجابوا أن أوليائهم يهتمون بلعب أبنائهم بنسبة 56.49 % بحيث يتركونهم يلعبون خارج البيت نظرا لظروفهم السكنية الضيقة أو عدم توفرها على وسائل الترفيه و التسلية،

واستنتجنا وجود علاقة طردية بين متغير الدخل الأسري وتوفير الألعاب للأطفال وهذا ما يعكس محدودية ثقافة اللعب و الألعاب بالنسبة لفئة من الوالدين لأنها فقيرة وتشتكي من العجز المادي مما ينعكس على عدم قدرتها توفير تلك الألعاب ،إلا أن بعض الأولياء لهم اتجاه ايجابي من الألعاب كطريقة ملائمة لتربيتهم و التي تمكنهم من مشاركة ومراقبة وتوجيه أبنائهم أثناء اللعب . فمن خلال أنشطة اللعب يكتشف الآباء مواهب وهوايات أطفالهم في سن مبكرة وبالتالي يمكنهم رعاية هذه الإمكانيات و القدرات .

* نسبة 61.63% من المبحوثين يؤكدون بأن أوليائهم لم يسجلونهم بروضة الأطفال، ويرجع ذلك إلى اللامبالاة لبعض الأولياء وعدم اقتناعهم لما تقدمه الروضة للأطفال، إضافة إلى الأسباب الموضوعية التي دفعت الأسر إلى تراجعها عن اخذ أطفالها إلى الروضة، مما أفقدها اكتساب المهارات و القدرات الإبداعية كإكتساب اللغة والمفردات و التعبير عن الأفكار .

* إن نسبة 61.36% من المبحوثين يؤكدون بأن أبائهم لم يوفرُوا لهم البيئة المناسبة على اكتساب اللغة ،ويتبين لنا من خلاله أن هناك علاقة متواجدة بين اكتساب اللغة و العلاقات الأسرية السائدة في البيت من خلال الحوار و التحدث بين الأب و الأم و الإخوة لها دور فعال في تنمية الثروة اللغوية للأطفال وهذا الذي ينعكس على تحصيله الدراسي وتنمية قدراته العقلية و الفكرية.

* نسبة 42.71% من المبحوثين يؤكدون حرص الوالدين على التواصل مع المعلمين في المدرسة لمتابعة نشاطاتهم المدرسية وتبادل المعلومات عن هواياتهم ورغباتهم وقدراتهم المعرفية، على أن الأسرة لا تقيم قنوات اتصال حقيقية مع المدرسة وإنما تتصل بها في حالات استثنائية، كما أن المستوى التعليمي المتوسط لأسر المبحوثين لا تمكن الأولياء من مساعدة الأبناء أثناء تدرّسهم و لا يمكن متابعة نشاطهم المدرسي، ولذا فإن المعلم قد يعمل على كبت مواهب وهوايات الطفل بعد التحاقه بالمدرسة أو تنمية الجانب الإبداعي لديه.

المبحث الثاني: البيئة المدرسية ودورها في توفير التربية الإبداعية

أولاً- عرض و تحليل معطيات جداول الفرضية الثانية

إذا كانت الأسرة تلعب دوراً مهماً في تشكيل الموهبة و الإبداع لدى الطفل، فإنها في حالة عدم تشجيعها و توفير البيئة المناسبة له في البيت، فإن تلك الموهبة قد تجهض أو تبقى كامنة، وهنا يأتي دور المدرسة، فإن غياب دورها في اكتشاف ورعاية الموهوبين وتنمية قدراتهم وإتباع أساليب تربوية عقيمة سوف تعيق دور الأسرة، و العكس صحيح يمكن للمدرسة عن طريق المعلم والمناهج و الطرق التدريسية أن تقوم بدور مكمل ومآزر لدور الأسرة، فقد تعالج كثير من القصور في دور الأسرة التربوي التي سبق الإشارة إليها في الفرضية الأولى، فهل العوامل التي تتوافر في البيئة المدرسية قادرة على اكتشاف مواهب التلاميذ و استعداداتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية ومواهبهم؟

الجدول رقم 32 يبين علاقة التلاميذ بالمعلم ومدى مساعدتهم على حل مشاكلهم وتلبية حاجاتهم

العلاقة		جيدة		متوسطة		سيئة		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يساعد	مساعدة المعلم	175	86.64	50	63.30	07	07.86	232	62.71
لا يساعد		27	13.36	29	36.70	82	92.14	138	37.29
المجموع		202	100	79	100	89	100	370	100

يبين الجدول الإحصائي أن نسبة 62.71 % من المبحوثين يرون بأن المعلمين يساعدونهم على حل مشاكلهم الخاصة و التعليمية و العمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، تدعمها نسبة 86.64% علاقتها جيدة وطيبة بالمعلمين ونسبة 63.30 % علاقتها متوسطة علاقة مهنية بيداغوجية تربط المعلم بتلاميذه ونسبة 07.86% علاقتها سيئة ومتوترة بالمعلمين.

وفي المقابل فإن نسبة 37.29% من المبحوثين يرون بأن معلمهم لم يساعدهم على حل مشاكلهم الشخصية و التعليمية ولم يلبوا لهم اهتماماتهم واحتياجاتهم، تدعمها نسبة 92.14 % العلاقة التي تربطها ببعض المعلمين علاقتها سيئة ومتوترة وعدم رضاهم على معاملته ونمطه التعليمي غير الديمقراطي، ونسبة 36.70 % علاقتها متوسطة مع معلمهم ونسبة 13.36 % علاقتها جيدة .

يتضح لنا من خلال المعطيات المعروضة في الجدول أن العلاقات الإنسانية الطيبة بين المعلمين والتلاميذ ضرورية وخاصة في المراحل التعليمية الأولى لان نتائجها تنعكس إيجاباً على المعلمين والتلاميذ ، بحيث تدفع العلاقات الجيدة الاهتمام بالمشاكل و الصعوبات التي تواجه التلاميذ داخل المدرسة وخارجها إن أمكن ، فمسؤولية المعلم تتطلب فهم مشكلاتهم ويحاول تخليصهم منها ، فقد يعانون من مشكلات أسرية أو إهمال وعدم المتابعة أو مرض أحد والديه أو هو نفسه في حالة مرض (نقص النظر أو ضعف السمع...)، وهنا تبرز شخصية المعلم ، وهذا الاهتمام والعناية تساعد على التحصيل الدراسي الجيد وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم المعرفية والإبداعية .

وفي المقابل فان عدم قدرة بعض المعلمين على فهم مشكلات التلاميذ ولا يساعدهم في التغلب عليها بسبب نقص تكوينهم النفسي و الاجتماعي و البيداغوجي وانشغالهم بالدروس وكثافة المقرر ، إضافة إلى كثرة عدد التلاميذ في الأقسام والمشاكل الاجتماعية التي يعاني منها اغلب المعلمين من الأجر المنخفض والأعباء الأسرية ... الخ ، وهذا ما يدفع المعلم إلى عدم التدخل في مشاكل التلاميذ الخاصة والتعليمية والاجتماعية، مما تؤثر سلباً على شخصية التلاميذ وتكبت قدراتهم المعرفية والإبداعية .

الجدول رقم 33 يبين علاقة التلاميذ بالمعلم وأثرها على قدراتهم الذاتية و تفكيرهم الإبداعي

العلاقة / التأثير	جيدة		متوسطة		سيئة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إيجابي	183	90.60	56	70.89	18	20.22	257	69.46
سلبي	19	09.40	23	29.11	71	79.78	113	30.54
المجموع	202	100	79	100	89	100	370	100

يتضح لنا من خلال الجدول الإحصائي أن نسبة 69.46% من المبحوثين ترى أن العلاقة التي تربطها ببعض المعلمين تؤثر تأثيراً إيجابياً على قدراتها وإمكاناتها ، تدعمها نسبة 90.60% لأن علاقتها جيدة و طيبة علاقة أسرية كالأب بابنه وبالتالي سلوكهم إيجابي نحو المعلم وهو ما يعكس نفسية الرضي في علاقاتهم ومعاملتهم ، ونسبة 70.89% علاقتها بالمعلم متوسطة علاقة بيداغوجية مهنية محصورة في إطار التعليم و التعلم ، ونسبة 20.22% علاقتها سيئة بالمعلمين لأن أغلبهم عاملوها معاملة قاسية وغير طيبة وغير مساعدة على التواصل التعليمي .

وفي المقابل تصرح نسبة 30.54% من المبحوثين أن علاقتها ببعض المعلمين لها تأثير سلبي وتضعف شخصية التلميذ وكفائة التعليمية و التربوية ، تدعمها نسبة 79.78% علاقتها سيئة وترجع ذلك لتصوراتها حول المعلمين وعلى معاملتهم غير المقبولة الموصوفة بالتسلط وعدم رضاهم بالمعلم و بالمادة التي يدرسها ، ونسبة 29.11% ترى علاقتها بالمعلمين متوسطة لأنها تربطه به علاقة معلم بتلميذه فقط داخل المدرسة، ونسبة 09.40% علاقتها بالمعلم جيدة لكن تأثيرها سلبي على التلاميذ إما لعدل المعلم من خلال فرض سلطة ضبط شؤون القسم أو تحليه بالصرامة و الذي لا يتسامح مع من يعيق مهمته التعليمية إلى جانب عدله في تقويم تلاميذه.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن قسم هام من المبحوثين عبروا عن إعجابهم بعلاقاتهم الجيدة مع معلمهم وأحيانا نجدها علاقة متوسطة حسب طبيعة المعلمين وتعاملهم مع تلاميذهم ، تبين لنا هذه العلاقة مكانة المعلم قديما (مرحلة طفولة المبحوثين) حيث كان المعلم مقدسا له هيئته عند التلاميذ ، كانت العلاقة قائمة على التوقير والاحترام ، يعتبر نفسه والد لتلاميذه ، يسمع منهم ويراجع لهم ، يقوم بتقويمهم بالنظرة أو الكلمة و يهتم بمشاغلهم واهتماماتهم مما جعلهم يقبلون على الدروس، لقد حافظوا على وفائهم حتى بعد انقطاعهم عن المدرسة أو بلوغهم مستوى عالي من التعليم ومرتبة مرموقة في الحياة المهنية ، فظلوا يذكرون مدرسهم بالخير لأنه قدوة ، هذه العلاقة أثرت إيجابا على تربية التلاميذ وانعكست إيجابا على تحصيلهم الدراسي ورسمت ملامح شخصيتهم وساهمت في تنمية قدراتهم العقلية والتعليمية.

ومع ذلك لا ينفي عدد من المبحوثين عن وجود علاقة متوترة وسيئة مع معلمهم خاصة المدرسين الشبان الذين لا يملكون الخبرة الكافية في التدريس ولجؤهم إلى استخدام العنف ،لان الصورة السلبية التي كانت سائدة لدى البعض من المعلمين لكي يجد الاحترام لدى تلاميذه عليه استخدام العقاب و التشدد و الصرامة كوسيلة لفرض النظام ،مما يولد الكراهية للمعلم وللمادة التي يدرسها ، إن هذه العلاقة لها تأثير سلبي على شخصية التلميذ وإضعاف كفاءته التعليمية و التربوية ويعرقل تنمية الابتكار لديه .

الجدول رقم 34 يبين علاقة المبحوثين بالمعلم والأساليب التعليمية المستعملة في المدرسة

العلاقة الأساليب	جيدة		متوسطة		سيئة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التسلطية في التعامل	33	16.33	29	36.70	28	31.46	90	24.32
التدريس التقليدي	169	83.67	50	63.30	61	68.54	280	75.68
المجموع	202	100	79	100	89	100	370	100

يتضح لنا من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 75.68 % أجابوا أن الأسلوب المستعمل من قبل المعلمين في المدرسة أسلوب التدريس التقليدي الذي يعتمد على الحفظ واستظهار المعلومات دون فهم أو تحليل ونقد ، تدعمها نسبة 83.67% علاقتها بالمعلمين جيدة ونسبة 68.54% علاقتها سيئة ونسبة 63.30% علاقتها متوسطة .

وفي المقابل تجيب نسبة 24.32% من المبحوثين أن المعلمين في مدرستهم كانوا يستعملون الأساليب التسلطية في تعاملهم مع التلاميذ ويستخدم العقاب بأشكاله المختلفة وهي معاملة غير مقبولة من قبلهم وانعكاس للنمط التعليمي الدكتاتوري وتشعر التلاميذ بالتوتر و الاضطراب وعدم الرضي بالمعلم و المدرسة ، تدعمها نسبة 36.70% علاقتها سيئة معهم ونسبة 31.46% علاقتها سيئة تنسم بالشحناء و الكراهية لهم ونسبة 16.33% علاقتها جيدة معهم ولكنها تمارس التشدد و الصرامة.

رصدنا من خلال الجدول أن النسبة العالية من المبحوثين تركز على أن عامل التدريس التقليدي عاملاً مؤثراً في إعاقة ظهور الإبداع وتنميته وتطويره لدى التلاميذ ،ويمكن رد ذلك إلى أن هذا الأسلوب يركز على عمليات التلقين و الحفظ وحشو عقولهم بالمعلومات ، ويكون التلميذ مستمعا وسلبي لا تتاح له فرصة التعبير و التفكير ، مما يقلل من ظهور الأنشطة الإبداعية لديهم .

في حين تصرح النسبة المتبقية عن استخدام الأساليب التسلطية في التعامل مع التلميذ في المدرسة باستخدام أساليب التهديد وعدم التسامح مع الأخطاء وكل أنواع العقاب ، ومن خلال توزيعنا للاستمارات عبر لنا احد أفراد العينة في مكتبه عن مدى تسلط بعض المعلمين وتقننهم في توقيع العقوبات اللفظية و الجسدية داخل الأقسام تطبيقاً للمقولة (العصا لمن عصا) أصبحت العصا وسيلة

يستخدمها المعلمين أو مجرد إظهارها يؤدي إلى الانضباط وحفظ النظام والتربية ، إن استخدام هذه الأساليب لها انعكاسات سلبية على التلميذ بحيث تهدم ثقتهم بأنفسهم وتضعف الإبداع وتقتله .

الجدول رقم 35 يبين طريقة التدريس التي يستخدمها المعلم أثناء تقديم الدروس حسب الفئة المهنية

الفئة طريقة تقديم الدروس	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الطريقة التلقينية	78	56.52	127	69.03	36	75	241	65.13
الطريقة الحوارية	32	23.18	31	16.84	08	16.68	71	19.18
الطريقتين	22	15.94	23	12.50	02	04.16	47	12.70
دون إجابة	06	04.34	03	01.63	02	04.16	11	02.97
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يتضح لنا من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 65.13 % أجابوا أن الطريقة التي يعتمد عليها المعلمين في التدريس هي الطريقة التلقينية أو الإلقائية هدفها إلقاء وعرض المعلومات وحفظها ، تدعمها نسبة 75% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 69.03 % فئة أعوان التحكم ونسبة 56.52% فئة الإطارات .

وفي المقابل تجيب نسبة 19.18% من المبحوثين أن المعلمين في مدرستهم كانوا يستعملون الطريقة الحوارية أثناء إلقاء الدروس ، تدعمها نسبة 23.18 % فئة الإطارات ونسبة 16.84% فئة أعوان التحكم ونسبة 16.68 % فئة أعوان التنفيذ.

في حين تعبر نسبة 12.70% أن المعلمين منهم من استعمل الطريقة الأولى و منهم من استعمل الطريقة الثانية ، ومنهم من قد قاموا بالتنوع في طريقة التدريس وهذا حسب نوع الدرس أو طبيعة المادة التي يدرسها والوسائل التعليمية المتوفرة .

بينما لم تجب على السؤال نسبة 02.97 % بسبب جهلهم اسم الطريقة التي استخدمها معلمهم أو استعمل طرق أخرى لم نذكرها في السؤال كطريقة حل المشكلات أو طريقة التدريس بالكفاءات .

نستنتج أن كثير من المعلمين يفضلون الطريقة الإلقائية أو التلقينية و الاكتفاء بالإملاء والشرح بدلا من الطريقة الحوارية التي تعتمد على المناقشة والتي تظهر في المستويات التعليمية العليا ،ومرد ذلك إما لنقص الوسائل التعليمية الإيضاحية أو غيابها كلية في المدرسة أو لكثرة عدد التلاميذ في القسم أو حسب المادة التي لا تتطلب المناقشة كمادة الرسم أو التربية الإسلامية.

كما نستنتج أن طبيعة أسلوب التدريس يختلف من معلم إلى آخر، حسب المعلم وكفاءته العلمية وخبراته وحسب المادة التي يدرسها والكتاب المدرسي المعتمد وكثافة التلاميذ ومستواهم المعرفي ووقت الحصة من خلال الجدول الدراسي وإمكانية توافر الوسائل التعليمية...الخ، وحسب إجابات المبحوثين فإن الطريقة التلقينية تستخدم بواسطة غالبية المدرسين ، و من أكثر أساليب التدريس استعمالا في المرحلة الابتدائية ، وهي طريقة تناسب الأطفال الصغار الذين لا يمكنهم الكتابة و البحث و المناقشة و الحوار، و يكون موقف التلاميذ سلبي من تلقي تلك المعلومات لأنهم لم يبذلوا جهدا في البحث و لا تستثير قدراتهم العقلية من تفكير وفهم وذكاء مما يكسبهم الملل والكسل العقلي و الفكري.

الجدول رقم 36 يبين استعمال المعلمين للوسائل التعليمية في شرح الدروس حسب الفئة المهنية

الفئة		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
استعمال الوسائل التعليمية		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كثيرا		31	22.46	23	12.50	10	20.83	64	17.29
قليلا		42	30.43	44	23.91	13	27.08	99	26.75
لا يستعمل		65	47.11	117	63.59	25	52.09	207	55.96
المجموع		138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن اتجاهه العام لأجوبة المبحوثين يتمثل في نسبة 55.96 % يؤكدون على عدم استعمال المعلمين للوسائل التعليمية في شرح الدروس ،تدعمها نسبة 63.59 %فئة أعوان التحكم ونسبة 52.09% فئة أعوان التنفيذ ونسبة 47.11% فئة الإطارات . أما الفئة الثانية من المبحوثين يؤكدون على استعمال المعلمين للوسائل التعليمية في شرح الدروس ،و التي تقدر نسبتها ب 26.75 % من يستعملونها بدرجة قليلة 30.34% فئة الاطارات ونسبة 17.29% بدرجة كثيرة تدعمها نسبة 22.46 فئة الاطارات .

رصدنا من خلال الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين يؤكدون على عدم استعمال المعلمين للوسائل التعليمية في شرح الدروس، وكما سبق وان رأينا في الجدول السابق أن الطريقة التي يعتمد عليها أغلب المعلمين في التدريس هي الطريقة التلقينية والاكتفاء بالإملاء و الشرح خاصة المواد التي تحتاج إلى الحفظ ، لان أغلبية المعلمين القدامى يحبذون الطريقة الإلقائية ويعتمدون على الكتاب المدرسي كمصدر للمعرفة ونموذج للمقرر المدرسي وكوسيلة تعليمية أساسية في شرح الدروس، لكن هذا لا ينفي عدم وجود الوسائل و التجهيزات بالمدرسة ، ورغم توفرها فبعضها غير صالح للاستعمال إما لقدمها أو عدم صيانتها ، ومن المعلمين من لا يحتاج إلى وسائل تعليمية إيضاحية لان بعض المواد تعتمد على السرد كالقصة، ومنهم من لديه اتجاه سلبي نحو استخدام الوسائل التعليمية ويحبذ استعمال الطباشير والسبورة ، وقد يرجع ذلك لزيادة الأعباء التدريسية (كثرة الحصص، كثافة التلاميذ ، تصحيح الواجبات المنزلية و الامتحانات، ضغوطات العمل... الخ).

وفي المقابل فان الذين يستعملون الوسائل الإيضاحية في العملية التعليمية ، مرد ذلك لوعي بعض المعلمين لأهمية الوسائل التعليمية كوسيلة مساعدة في عملية التعلم والتي تقيد في ترسيخ المعلومات في ذهنهم مدة طويلة وتثير نشاطهم العقلي و الفكري، وهذا ما لا يتوفر في الطريقة التقليدية من التعلم والتي تعتمد على الحفظ أو التذكر والذي يتعرض للنسيان في مدة قصيرة، وعليه فالمعلم الذي يستخدم الوسائل التعليمية من سبورة وخريطة ومجهر والأقراص التعليمية للقصص و الصور والرسومات والأشرطة أو بإحضار أشياء أو نماذج لها... وغيرها ، تكون أكثر تأثيرا على التلميذ الذي يتلقى المعلومات بالتواصل اللفظي فقط .

الجدول رقم 37 يبين تشجيع المعلمين على المناقشة وتوجيه الأسئلة وعلاقتها بطريقة التدريس

طريقة التدريس	الطريقة التلقينية		الطريقة الحوارية		الطريقتين		دون إجابة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	0456	65	91.55	09	19.14	04	23.52	89	24.05
لا	230	95.44	06	08.45	38	80.86	08	76.48	281	75.95
المجموع	241	100	71	100	47	100	11	100	370	100

يوضح الجدول المعروض أن الاتجاه العام له مثلته التصريحات التي تدلي بأن معلمهم لم يشجعوهم ويحفزوهم على طرح الأسئلة و المشاركة و المناقشة أثناء تقديم الدروس ، حيث بلغت نسبة 75.95% ، تدعمها نسبة 95.32% لان الطريقة المتبعة من قبل المعلمين في إلقاء الدروس هي الطريقة التلقينية التي تعتمد على الإملاء والشرح ، ونسبة 80.86% التنوع في طريقة التدريس ، ونسبة 08.45% يتبعون الطريقة الحوارية التي تشجع على طرح الأسئلة و المناقشة.

وفي المقابل نسبة 24.05% من المبحوثين يرون أن معلمهم في المدرسة الابتدائية يعملون على تشجيع التلاميذ على طرح الأسئلة و مناقشتهم في مختلف المواضيع، تدعمها نسبة 91.55% لان المعلمين يتبعون الطريقة الحوارية في التدريس ونسبة 04.68% لأنهم يستخدمون الطريقة التلقينية.

يرجع تفسير النسبة المرتفعة التي ترى أن معلمهم لا يساعدهم على المشاركة في بناء الدرس من خلال عدم تحفيزهم على المناقشة وطرح الأسئلة وطلب الاستفسار أثناء إلقاء الدروس إلى الطريقة التعليمية التلقينية أو الإلقائية التي ينتهجها اغلب المعلمين القدامى كما سبق وان بيناه في الجداول السابقة ، وعليه يتعود التلاميذ على تقبل المعلومات دون مناقشتها ، وقد يعمل بعض المعلمين على تحفيز التلاميذ على الحفظ و الاستظهار للمعلومات و عدم إبداء الرأي من خلال إجاباتهم في الامتحانات ، مما يولد لهم اتجاه سلبي نحو المعلمين و المادة التي يدرسونها لأنهم يحجمون عن التعبير عن أفكارهم وبالتالي لا تساعدهم على تنمية قدراتهم، وقد يعود حسب اطلاعنا سبب عدم السماح بتبادل النقاش والمشاركة في سير الدروس والمساهمة في توجيه الأسئلة ، لان الطريقة التلقينية لا تسمح بذلك، لأنها ترى بان المعلم وحده مصدر المعلومات ، وأن الطريقة الحوارية لا تناسب الأطفال الصغار الذين لا يمكنهم الكتابة و البحث والاطلاع و المناقشة و الحوار، و بحجة عدم الرغبة في إضاعة وقت الحصة و بهدف تكملة المقرر الدراسي ، أو انزعاجه من أسئلة التلاميذ المتفوقين و الموهوبين بسبب نقص ثقافته العلمية ، ومنهم من يعتقد انه من غير الضروري تعليم الأطفال أن يكونوا مبتكرين ، وهم مازالوا في سن الطفولة و التي يحتاجون فيها إلى تدريبهم على الطاعة و النظام وتعلم الكتابة و القراءة و الحساب مما يحد من تفكيرهم الإبداعي.

الجدول رقم 38 يبين الطريقة المتبعة في تعليم التلاميذ حسب الفئة المهنية

الفئة / التعليم	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التعليم الجماعي	82	59.43	104	56.53	26	54.17	212	57.31
التعليم الفردي	30	21.73	22	11.95	13	27.08	65	17.56
كلاهما	26	18.84	58	31.52	09	18.75	93	25.13
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن اتجاهه العام لأجوبة المبحوثين يتمثل في نسبة 57.31 % يؤكدون على اعتماد معلمهم في المدرسة الابتدائية على التعليم الجماعي الذي يهدف إلى نقل المعلومات وتلقينها لجميع التلاميذ باختلاف مستواهم التحصيلي، تدعمها نسبة 59.43 % من فئة الإطارات ونسبة 56.53 % من فئة أعوان التحكم ونسبة 54.17 % من فئة أعوان التنفيذ.

وفي المقابل تجيب نسبة 25.13 % من المبحوثين أن المعلمين في مدرستهم كانوا يستعملون كلتا الطريقتين، أي يستخدم أسلوب التعليم الجماعي في بداية الدرس أو النشاط بتحديد الفكرة الأساسية أو العامة ثم يقوم بمتابعة ذلك النشاط بأسلوب فردي .

في حين تعبر نسبة 17.56 % أن المعلمين يستخدمون طريقة التعليم الفردي حيث أن جميع التلاميذ يمارسون نفس المهام من الأعمال و النشاطات ، ولكن يترك لهم المعلم حرية اختيار البرنامج و الأفكار المتعددة التي أعدها المعلم وفق حاجاتهم وقدراتهم وسرعة انجازهم لها بسبب اختلاف قدراتهم الفردية.

وبما أن المنظومة التربوية في الجزائر لا تتبنى تصنيف التلاميذ حسب مستواهم التحصيلي ، وإنما يضعون جميع التلاميذ في قسم واحد الضعفاء والمتوسطين و المتفوقين ، وبذلك يكون الصف الواحد من التلاميذ غير متجانسين ، فان اغلب المعلمين يستخدمون التعليم الجماعي وهو النمط الأكثر انتشارا في مدارسنا هدفه نقل المعلومات وتلقينها لجميع التلاميذ في أن واحد وبنفس الطريقة و الوسيلة التعليمية رغم اختلاف مستواهم التعليمي بحيث يشمل القسم ذوي التحصيل المتدني و المتوسط و العالي وهذه الطريقة لا يستطيع فيها المعلم مراعاة الفروق الفردية بينهم ، ولا تمكنه من كشف مواهبهم ورعايتهم.

إلا أن الواجب المهني يفرض على المعلم من جهة فهم قدرات التلاميذ المتفوقين والموهوبين، ومن جهة أخرى إزالة العراقيل والصعوبات التي تعترض المتأخرين دراسيا ، فيحاول حسب الإمكانيات المتوفرة لديه من تطوير قدرات كل تلميذ ، لأنه لا يمكنه أن يطور قدرات التلميذ عن طريق العمل الفردي معه فقط في كل الجوانب ، فقد يكون للتلميذ موهبة في جانب معين كالرسم فيقوم بتطوير الجوانب الأخرى فيهم باستعمال العمل الجماعي كتكليفهم بالواجبات المنزلية وبالمطالعة والقيام بالرحلات التعليمية.

الجدول رقم 39 يبين مراعاة المعلم للفروق الفردية للتلاميذ وعلاقته بالطريقة المتبعة في التعليم

المجموع		كلاهما		التعليم الفردي		التعليم الجماعي		التعليم مراعاة الفروق الفردية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
31.35	116	45.16	42	80	52	10.37	22	يراعي
68.65	254	54.84	51	20	13	89.63	190	لا يراعي
100	370	100	93	100	65	100	212	المجموع

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة 68.65% من المبحوثين أكدوا أن معلمهم في المدرسة الابتدائية لا يراعي الفروق الفردية بينهم وخصوصية كل تلميذ ، تدعمها نسبة 89.63% لان المعلمين يعتمدون في طريقة تدريسهم على التعليم الجماعي مع التلاميذ ونسبة 54.84% يستعملون كلتا الطريقتين أي التعليم الجماعي وأحيانا التعليم الفردي ونسبة 20% يستخدمون التعليم الفردي.

وفي المقابل تأكد نسبة 31.35% أن معلمهم يراعي الفروق الفردية بينهم ويعتبرونها امراً طبيعياً بين التلاميذ ، تدعمها نسبة 80% لان المعلمين يتبعون التعليم الفردي في تدريسهم ونسبة 45.16% يستخدمون كلا التعليميين ونسبة 10.37% يعتمد على التعليم الجماعي.

يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن أغلبية معلمين عينة دراستنا في المدرسة الابتدائية وجدوا صعوبات في التفاعل مع التلاميذ نظرا لاختلاف شخصياتهم وذكائهم وقدراتهم العقلية و اللغوية ،ومن خلال طريقة التعليم المنتهجة من قبلهم (التعليم الجماعي) فإنه لا يساعد على

مراعاة هذه الفروق ، بينما عملت فئة قليلة من المعلمين على إتباع (التعليم الفردي) الذي يتناسب مع قدراتهم وسرعتهم في التعليم ، ومن خلال مقابلة البعض من عينة دراستنا فقد لجا بعض معلمهم إلى تنويع العمل معهم داخل الأقسام عن طريق تكليفهم بأعمال وواجبات تختلف باختلاف قدراتهم ، ومنهم من لجا إلى التنويع في استعمال الوسائل التعليمية السمعية البصرية التي تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ المتفوقين والمتأخرين دراسيا، ومنهم من استخدم الدروس الاستدراكية و الواجبات المنزلية التي تناسب مستواهم .

الجدول رقم 40 يبين تشجيع المعلم على المطالعة وعلاقته بالطريقة المتبعة في التعليم

التعليم التشجيع على المطالعة		التعليم الجماعي		التعليم الفردي		كلاهما		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يشجع		64	30.18	48	73.85	32	34.40	144	38.92
لا يشجع		148	69.82	17	26.15	61	65.60	226	61.08
المجموع		212	100	65	100	93	100	370	100

من خلال استنتاج بيانات هذا الجدول يتضح لنا أن من بين 370 مبحوث هناك نسبة 61.08 % تصرح أن المعلمين في مدرستهم من لا يهتم بحصة المطالعة ضمن البرنامج الدراسي وعدم تكليفهم وتشجيعهم على مطالعة الكتب المناسبة لسنهم ومستواهم التعليمي، تدعمها نسبة 69.82 % لان المعلمين يستخدمون طريقة التعليم الجماعي ونسبة 65.60 % ينتهج التعليم الفردي ونسبة 26.15% يتبعون كلتا الطريقتين.

وفي المقابل فان نسبة 38.92% من المبحوثين تؤكد أن بعض المعلمين يهتمون بحصة المطالعة ويتابعون تلاميذهم لتصحيح ضعفهم اللغوي و يشجعون التلاميذ على المطالعة في البيت وارتداد مكتبات الحي أو معرض الكتاب وتكليفهم بانجاز البحوث في مختلف الجوانب العلمية و التربوية، تدعمها نسبة 73.85 % لان المعلمين يستخدمون طريقة التعليم الفردي ومتابعة كل تلميذ على حدا ونسبة 34.40% يتبعون تنويع طريقة التعليم ونسبة 30.18% ينتهج طريقة التعليم الجماعي.

ومن خلال الجدول رقم 12 توصلنا إلى أن أفراد عينتنا لا يشجعهم أوليائهم على المطالعة ولا يوجد اهتمام بشراء كتب الأطفال ولا تكوين مكتبة منزلية وبالتالي عدم توفر القدوة من قبل الوالدين ،

وعليه فإن الطفل الذي يولد في بيت لا يطالع فيه الوالدان لا يمكن أن يحب المطالعة إلا بجهود معلميه في المدرسة ، من هنا يأتي دور المعلم بعد دخوله المدرسة .

ولأن نظام التعليم كما استنتجناه في الجداول السابقة يعتمد على (التعليم الجماعي والتلقيني)الحفظ والاستظهار خاصة في المرحلة التعليمية الأولى، مما يفقد الطفل سمات الإبداع وهنا يأتي دور المعلم من أجل تفادي سلبيات هذا النظام التعليمي يقع عليه مسؤولية تزويد التلاميذ بالمعارف وتنمية قدراتهم وتعليمهم القراءة وفنونها وتشجيعهم على المطالعة وزيارة المكتبات والمعارض وتكليفهم بالبحوث .

وحسب إجابات المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريناها معهم ، فإن بعضهم يؤكد أن مدرستهم لا تتوفر على مكتبة ، وهناك من يرى أن معلمهم في غنى عن كتب المكتبة و الاعتماد على الكتاب المدرسي فقط ، وينظر إليه على أنه المصدر الوحيد للتعلم وأسئلة الامتحانات تنصب ما جاء فيه فقط دون الرجوع إلى مطالعة كتب أخرى .وقد يستعمل بعض المعلمين حصة المطالعة ولكنهم لا يتابعونها لكثرة عدد التلاميذ في القسم ولا يستطيع متابعة كل طفل (يعتمد على التعليم الجماعي) لتصحيح أخطائه اللغوية إضافة إلى عدم تخصيص علامة المطالعة مما يدفع الكثير من التلاميذ إلى الاهتمام بمواد أخرى مقيمة .

وفي المقابل يؤكد بعضهم أن من المعلمين الذين ينتهجون (التعليم الفردي) فإنهم يحثون التلاميذ على مطالعة الكتب وقصص الأطفال في المنزل لأنها تضاعف التركيز وتزيد من رصيدهم اللغوي ومصاحبة أوليائهم لمعرض الكتاب أو تكليفهم بانجاز البحوث .

ومنه نستنتج أن إهمال المعلم وعدم التشجيع على المطالعة داخل المدرسة(حصة المطالعة- انجاز البحوث) أو خارجها (البيت - المكتبات) وبالتالي يهمل التلاميذ المطالعة قدوة بمعلمهم .

الجدول رقم 41 يبين الاهتمام بالأنشطة المدرسية واهتمام الوالدين بالأنشطة الفنية والادبية للابناء

الفئة		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
الاهتمام بالأنشطة المدرسية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	%
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	%
كثيرا	17	12.31	14	07.60	04	08.33	35	09.45	
قليل	25	18.11	38	20.65	09	18.75	72	19.45	
لا يوجد اهتمام	96	69.58	132	71.75	35	72.92	263	71.10	
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100	

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة 71.10% من المبحوثين أكدوا عدم الاهتمام بالأنشطة المدرسية داخل المدرسة أو خارجها في مختلف النشاطات الفنية منها كالرسم و الموسيقى و التمثيل أو الرياضة أو العلمية أو الأشغال اليدوية ...وهي نشاطات مهمشة في الواقع التعليمي تدعمها نسبة 72.92% أعوان التنفيذ ونسبة 71.75% أعوان التحكم ونسبة 59.58% فئة الإطارات .

وفي المقابل تؤكد نسبة 19.45% أن المدرسة قليلا ما تهتم بالأنشطة اللاصفية والحجم الساعي المخصص لها ضئيل جدا بالنظر إلى أهمية النشاط، وتقع على عاتق معلم واحد حيث يدرس كل المواد إضافة إلى الأنشطة مما يحد من ممارستها وتطبيقها .

في حين تصرح نسبة قليلة تقدر بـ 09.45% أن بعض المدارس تهتم كثيرا بالأنشطة المدرسية دليل على مدى وعي التلاميذ والمعلمين و الإدارة المدرسية وأولياء التلاميذ بأهمية النشاطات والفائدة المرجوة منها على التلميذ بحيث تعد فرصة لاكتشاف طاقاته الكامنة ومواهبه وقد يكون لها تأثير على تحصيله الدراسي وتنمية ذكائه .

إن الهدف من هذا السؤال كما وضحناه في الجدول رقم 10 عدم ملائمة بعض المنازل لمتطلبات الطفولة، وفي الجدول رقم 15 لم يجد الأبناء التشجيع من الوالدين في المنزل لهواياتهم الفنية و الأدبية و العلمية التي يفضلونها ، فهل البيئة المدرسية تلبي حاجات تلاميذها ليمارس فيها الطفل الألعاب المختلفة وممارسة الكثير من الأنشطة التي تشبع حاجاته وتعوضه ما فقده في المنزل ؟ إن أغلبية عينة دراستنا تؤكد غياب النشاطات المدرسية (المسرح ،الموسيقى ،الرسم،الرياضة، الأشغال اليدوية...) أي غياب النشاطات التربوية و التثقيفية والترفيهية وهي نشاطات مكملة للمقررات الدراسية ،ومن خلال لقائنا مع بعض المبحوثين و المعلمين أكدوا أن من بين المشكلات التي تعيق ممارسة النشاط المدرسي غياب الوسائل المدعمة لهاته النشاطات ،وينظر المعلم إليها على أنها مواد لملا الفراغ وليست بالمواد الأساسية إلا أنه يدرك المعلمين أن مثل هذه النشاطات لها تأثير ايجابي بحيث تفجر طاقاتهم الكامنة سواء داخل القسم أو في المدرسة أو خارجها، إضافة إلى اكتساب مجموعة من المهارات اللغوية و البدنية والعقلية والسلوكية .

كما تدل هذه النسبة إلى أن هذه النشاطات مهمة ومهمشة في مدارسنا ،وقد تعود أسباب عدم الاهتمام بالأنشطة المدرسية حسب اعتقادنا إلى عدم إعطاء النظام التعليمي قيمة حقيقية للأنشطة من خلال برامجها ،و عدم توفر معلمين متخصصين في مختلف النشاطات إضافة الى الإمكانيات المادية كالأبنية المدرسية وتجهيز الملاعب و القاعات الخاصة بالتربية الموسيقية و النشاط التمثيلي والمسرحي ،وأدوات الرسم و الميزانية الضئيلة، وتأثير الظروف الاجتماعية و المهنية للمعلم وكثافة عدد التلاميذ وكثرة نصاب المعلمين من الحصص التدريسية وزيادة الأعباء من تصحيح الواجبات المنزلية وإجراء الامتحانات...وغيرها، كل هذه الإجراءات ترهق المعلم وتقلل من فاعليته وعدم قدرته على تنظيم برامج للأنشطة.

ومنه نستنتج أن برامج المنظومة التربوية لا تهتم بالقدر الكافي بالأنشطة المدرسية من حيث الكم والنوع ،بحيث الحجم الساعي الممنوح للنشاطات غير كافي لانجازه ،وان النشاطات قليلة ولا تثير اهتمامات التلميذ ولا تحفزه ،وفي بعض المدارس تمارس شكليا لكنها لا تعتنى بالمضمون و الكل يجتازها بدون صعوبة كالتربية البدنية .

الجدول رقم 42 يبين تشجيع المدرسة على الرحلات (التربوية والترفيهية) والاهتمام بالأنشطة

المدرسية

المجموع		لا يوجد		قليلا		كثيرا		الاهتمام بالأنشطة المدرسية التشجيع على الرحلات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39.18	145	30.41	80	63.89	46	54.29	19	تشجع
60.82	225	69.59	183	36.11	26	45.71	16	لا تشجع
100	370	100	48	100	72	100	35	المجموع

يتبين لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول أن نسبة 60.82% من المبحوثين تصرح أن مدرستهم كانت لا تشجع وتنظم الرحلات الجماعية الترفيهية أو الترويحية لكل التلاميذ ،وقد يرجع

ذلك لكثافة عدد التلاميذ وقلة الإمكانيات المادية للمدرسة وإلى تخصيص تلك الرحلات فقط نحو المسابقات التربوية و الثقافية والمنافسات الرياضية (الأنشطة المدرسية) التي كانت تقام بين المؤسسات التعليمية المختلفة أو تخصيصها للتلاميذ المجتهدين فقط ، تدعمها نسبة 69.59% من المبحوثين اكدوا عدم الاهتمام بالأنشطة المدرسية داخل المدرسة أو خارجها في مختلف النشاطات الفنية (كالرسم و الموسيقى و التمثيل) والنشاطات العلمية و الرياضية و الأشغال اليدوية ،وفي المقابل تصرح نسبة 39.18% أن مؤسستهم التعليمية كانت تنظم الرحلات لصالح التلاميذ ، وقد يكونوا استفادوا من تلك الرحلات الجماعية الترفيهية أو استفادا منها فقط التلاميذ المجتهدين والمتفوقين في الدراسة تشجيعا وتحفيزا لهم تدعمها نسبة 63.89% أن المدرسة قليلا ما تهتم بالأنشطة اللاصفية ونسبة 54.29% أن بعض المدارس تهتم كثيرا بالأنشطة المدرسية دليل على مدى وعي المعلمين و الإدارة المدرسية بأهمية النشاطات .

تعكس لنا هذه النتائج إلى إثبات ما توصلنا إليه في الجدول رقم 41 أن اغلب عينة دراستنا تصرح قلة اهتمام برامج المنظومة التربوية بالنشاطات المدرسية وفي الجدول رقم 36 توصلنا إلى قلة أو ندرة استعمال الوسائل التعليمية المادية الحديثة التي نراها اليوم كجهاز الحاسوب مثلا في التعليم ، إلا أننا نشير في هذا الجدول إلى إمكانية استخدام المعلم الوسائل التعليمية غير المادية كالرحلات والزيارات الميدانية ، فالمعلم المبدع يستطيع من خلالها تحقيق أهداف تعليمية وتربوية إذا ما كانت تلك الرحلة ترتبط مباشرة بالمقرر الدراسي ، أما الرحلة الترويحية المسلية والتي تنظم من قبل المؤسسة التعليمية فإنها تحقق متعة كبيرة للتلاميذ ، وقد تكون فرصة لتجديد التلاميذ طاقاتهم الفكرية و المعرفية و فرصة لاكتشاف مواهبهم ويكتسب من خلالها سلوكيات حسنة من انضباط ونظام والاعتماد علي النفس و تحمل المسؤولية ، وكل ذلك ينعكس إيجابيا مع دافعتهم نحو التعلم وتنمية قدراتهم وبناء شخصيتهم .

ومن استفسارنا لهذه النتائج من خلال مقابلة بعض أفراد عينة دراستنا فقد يرد بعضهم إلى قلة الإمكانيات المادية للمدرسة كالنقل وكثافة عدد التلاميذ وعدم تخصيص ميزانية للنشاطات المدرسية ومنها الرحلات ، ومنه من يراها أنها مخصصة للتلاميذ المجتهدين والمتفوقين فقط دون غيرهم من التلاميذ ، ومنه من يراها تمثل عبئا زائدا على ميزانية أهله نظرا لتدني مستواها الاقتصادي ، ومنه من ينبذها ويصفها بالرحلات الفوضوية ومضيعة للوقت .

الجدول رقم 43 يبين وجود الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة ومساعدة المعلم للتلاميذ

مساعدة المعلم وجود الأخصائي الاجتماعي		يساعد		لا يساعد		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يوجد	70	30.17	54	39.13	124	33.51	
لا يوجد	162	69.83	84	60.87	246	66.49	
المجموع	232	100	138	100	370	100	

من خلال معطيات الجدول الإحصائي تبين لنا أن أغلبية المبحوثين بنسبة 66.49% أجابوا بعدم تواجد الأخصائي الاجتماعي بالمدارس التي زاولوا دراستهم بها أو لأنه ينتمي إلى هيئة إدارية منفصلة عن مدرستهم وإما لجهلها لعمله ودوره في المدرسة أو أنها لم تقابله ولم تسمع عنه من طرف معلميه و أوليائهم، تدعمها نسبة 69.83% يرون ان معلميهم يساعدونهم على حل مشاكلهم الخاصة و التعليمية والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم ونسبة 60.87% فان معلميهم لا يساعدونهم على ذلك ،وفي المقابل تؤكد نسبة 33.51% بتواجد الأخصائي الاجتماعي بمدرستهم أو أنهم فهموا أنه المستشار التربوي تدعمها نسبة 39.13 % يرون ان مهمة مساعدة التلاميذ تقع على عاتق الاخصائي الاجتماعي مما تقل مساعدة المعلمين للتلاميذ ونسبة 30.17% ترى رغم تواجد الاخصائي الاجتماعي في المدرسة الا انها تمديد المساعدة للتلاميذ لحل مشاكلهم وتلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم .

نهدف من هذا الجدول إلى تبيان عدم وجود في كثير من مدارسنا التربوية في كافة الأطوار الأخصائي الاجتماعي في المجال المدرسي ،و قد يوجد و يمارس عمله بالمدرسة التي ينتمي إليها المبحوثين أو ينتمي إلى هيئة إدارية بإحدى المؤسسات التعليمية ولكنها تابعة لنفس المقاطعة الإدارية التي يدرس فيها المبحوثين ،كما نرغب في توضيح دور ووظيفة الأخصائي الاجتماعي والخدمة الاجتماعية التي يقدمها في المجال المدرسي ،فهو يسعى لتقديم مساعدة التلاميذ من خلال الإرشاد و التوجيه وتزويدهم بالمهارات التي تساعد في التخلص من مشاكلهم التعليمية والأسرية والنفسية

وتدعيم الصلة بين الأسرة والمدرسة وتنظيم الرحلات العلمية و الترفيهية والبحث على التلاميذ المتفوقين و المتأخرين دراسيا، ووضع برامج خاصة بالكشف عن ميول ومواهب وقدرات التلاميذ وتوجيهها وتنميتها وتنظيم برامج رعاية وتكريم التلاميذ الموهوبين و المتفوقين .

وبالرجوع إلى الجدول تعكس لنا النتائج افتقاد المدارس لخدمات الأخصائي الاجتماعي ،وبشان الاستفسار عن هذه النتيجة أكد لنا بعض المبحوثين الذين تحدثنا إليهم أن المعلم في المدرسة يؤدي وظائفه التعليمية من جهة ويقوم بدور الأخصائي الاجتماعي من جهة ثانية ، لان كثير من التلاميذ يعرضون مشاكلهم على المعلمين نظرا لغياب الأخصائي الاجتماعي وبالرجوع إلى الجدول رقم 32 تبين لنا مساعدة المعلمين للتلاميذ على حل مشاكلهم النفسية و الأسرية و التعليمية و العمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم ،وقد وضح لنا احد المعلمين أن انشغال الأخصائي الاجتماعي بالأعمال الإدارية يؤدي إلى عدم استطاعة التلاميذ مقابلته ،لان معظم الأوقات غير موجود بالمدرسة أو الهيئة الإدارية المرسم فيها .

ونستنتج مما سبق أن عموم التلاميذ يطلبون المساعدة الاجتماعية والتوجيه العلمي وتنمية قدراتهم من غير الأخصائي الاجتماعي فيتجهون إلى أشخاص آخرين غير متخصصين في المجال الاجتماعي فيلجئون إلى احد المعلمين وبالتالي فإنهم لا يعون دوره المهني ، وقد يعود ذلك لعدة أسباب سبق الإشارة إليها أو لأسباب أخرى منها ضعف عطائه أو قليل النشاط أو لكثافة عدد التلاميذ وكثرة المدارس التابعة لمقاطعته مما يؤثر سلبا على تنشئة التلاميذ وعدم الكشف عن هواياتهم ومواهبهم وعدم توجيههم ورعايتهم.

الجدول رقم 44 يبين توفر الإمكانيات و التجهيزات التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية حسب

الفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
متوفرة	63	45.65	62	33.69	21	43.75	146	39.45
غير متوفرة	75	54.35	122	66.31	27	56.25	224	60.55
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يكشف لنا الجدول الاتجاه العام لأجوبة المبحوثين أجابوا بعدم توفر الإمكانيات و التجهيزات بالمدارس التي زاولوا بها الدراسة بنسبة 60.55 % ومردده للظروف الاقتصادية الصعبة و قلة الموارد المالية للدولة في تلك الفترة، تدعمها نسبة 66.31 % فئة أعوان التحكم ونسبة 56.25 % فئة أعوان التنفيذ ونسبة 54.35 % فئة الإطارات. وفي المقابل تصرح نسبة 39.45 % بتوفر الإمكانيات و التجهيزات بمدرستهم أو يتوفر بعضها أو اغلبها تدعمها نسبة 45.65 % فئة الإطارات ونسبة 43.75 % فئة أعوان التنفيذ ونسبة 33.69 % فئة أعوان التحكم .

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أن البيئة المادية للمدرسة والمتعلقة بإمكانات المدرسة وتجهيزاتها غير متوفرة والمتوفر منها يحتوي على البعض منها فقط ،ومرد ذلك لارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة بحيث تتأثر بالأوضاع الاقتصادية و حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة التعليمية.

ولذلك تشكل إمكانات المدرسة وتجهيزاتها من عوامل البيئة المادية للمدرسة ،فاحتوائها على مختلف الإمكانيات و التجهيزات و الوسائل و الأدوات و الأثاث اللازم يكون عاملا ذو تأثير ايجابي على العملية التعليمية و التفكير الإبداعي للتلاميذ ،في حين عدم توفرها أو نقص وجودها له تأثير سلبي على تأدية المعلم لمهمته التعليمية وكشف و رعاية الموهوبين و المتفوقين .

وبما أن اغلب مدارسنا في تلك الفترة فقيرة بإمكاناتها وتجهيزاتها ولا تتوفر على الآلات و المعدات الضرورية كآلة السحب،آلة التصوير،آلة الطباعة، واتصافها بالخصائص السلبية من نقص الموارد المالية وغياب الوسائل التعليمية ،مما يعيق الفرص لظهور القدرات والتفكير الإبداعي في المدرسة

الجدول رقم 45 يبين الرضا عن المناخ السائد في المدرسة و توفر الإمكانيات و التجهيزات

توفر الإمكانيات والتجهيزات		الرضا عن المناخ المدرسي		متوفرة		غير متوفرة		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
72	49.32	43	19.19	115	31.08	115	31.08	115	31.08
37	25.34	52	23.21	89	24.05	89	24.05	89	24.05
37	25.34	129	57.60	166	44.87	166	44.87	166	44.87
146	100	224	100	370	100	370	100	370	100

من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 44.87 % من أفراد العينة غير راضون عن المناخ السائد في المدرسة التي تلقوا تعليمهم بها ، سواء في تصميم البناء أو موقع المدرسة أو من حيث الظروف السائدة فيه الصحية و الفيزيائية ، مدعمة بنسبة 57.60% غير راضين لان الامكانيات المادية و التجهيزات غير متوفرة ونسبة 25.34 غير راضية عن المناخ المدرسي رغم توفر بعض الامكانيات ، تليها نسبة 31.08 % هي راضية عن المناخ المدرسي ، تدعمها نسبة 49.32% من خلال طبيعة الخدمات الموجودة ونسبة 19.19% راضية عن المناخ التنظيمي للمدرسة رغم عدم توفر الامكانيات والتجهيزات، في حين تؤكد نسبة 24.05% أنها راضية على العموم عن الجو السائد وظروف المدرسة العامة ومرافقها، تدعمها نسبة 25.34% انها راضية على العموم لتوفر الامكانيات و التجهيزات المختلفة في المدرسة لكن ليس بالقدر الكافي ونسبة 23.21% راضية نوعا ما رغم عدم توفر الامكانيات و التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية.

إن إجابات المبحوثين حول رضاهم عن المناخ السائد في مدرستهم قد اختلفت وان كانت الإجابات ركزت على غير راضي ثم تليها نسبة قريبة منها راضية ، لأنهم راضين في تقييمهم لعامل معين وغير راضين عن عامل آخر ، ولذلك أجاب البعض عن رضاهم (نوعا ما) لأنها متوفرة لكن ليس بالقدر الكافي الذي يلبي حاجات التلاميذ و البعض الأخرى غير متوفرة .

ومن خلال إجابات عينة دراستنا فان المؤسسات التعليمية التي زاولوا دراستهم بها تختلف من حيث توفر الإمكانيات المادية و الإدارية و البشرية في بعض المدارس وتقل أو تنعدم في أخرى، ولذلك فان المناخ المدرسي بمكوناته المختلفة يمكن أن يكون عاملا مساعدا أو معوقا ويؤثر إما إيجابا أو سلبيا على شخصية التلاميذ وعلى تنمية قدراتهم الإبداعية .

وعليه فان المبنى المدرسي بما يحتويه من شكل وتصميم معماري وموقع ، وأقسام الدراسة ومكاتب الإدارة والمعلمين وأماكن للنشاط و الرياضة والفناء و الساحة و المطعم و الظروف الفيزيائية و الإضاءة والتهوية و التجهيزات و الوسائل التعليمية و النظافة و المنظر العام للمدرسة ...الخ، كل هذه المكونات تعتبر عوامل جذب أو عوامل تنفير ، مما تجعل البيئة المدرسية مشوقة ومريحة للمعلمين وللتلاميذ تساعد على تقديم تعليم جيد وأثار ايجابية على التحصيل الدراسي وتنمية قدراتهم الإبداعية أو بيئة طاردة ومنفرة وتعرقل تنمية شخصياتهم وتفوقهم.

وبما أن اغلب المدارس في تلك الفترة تعاني من قلة الإمكانيات ونقص الموارد المالية و المادية وعدم ملائمة موقعها أو مساحتها وغياب التجهيزات و الوسائل التعليمية و النشاطات الثقافية و الرياضية و الرحلات الترفيهية والتعليمية وكثافة التلاميذ في الأقسام وعدم توفر المطعم المدرسي وغياب التدفئة... الخ ، قد يؤدي إلى تكوين مناخ مدرسي سلبي ولا يستطيع استغلال قدرات التفكير الإبداعي للتلاميذ وتهدر طاقاتهم وتنعكس سلبيا على التنشئة الاجتماعية للتلاميذ وقد يؤثر حتى على مستواهم المعرفي و التحصيلي .

الجدول رقم 46 يبين الطريقة الكفيلة التي تنمي التفكير الإبداعي حسب الفئة المهنية

الفئة الطريقة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تطوير وتغيير المناهج و المقررات الدراسية	24	16.10	34	17.80	08	15.68	66	16.87
تغيير أسلوب التدريس	64	42.97	78	40.85	19	37.27	161	41.19
توفير المعلم المبدع	55	36.91	64	33.50	17	33.33	136	34.78
تغيير تقويم الامتحانات	06	04.02	15	07.85	07	13.72	28	07.16
المجموع	149	100	191	100	51	100	391	100

● العدد 391 يمثل تعدد الإجابات

من خلال معطيات الجدول المحدد للطريقة الكفيلة بتنمية القدرات الإبداعية لدى التلاميذ ، فحسب عينة الدراسة يمكن تنمية الإبداع لدى التلاميذ في المرحلة الابتدائية على التفكير الإبداعي من خلال تغيير أسلوب التدريس أولا بنسبة 41.19 % تدعمها نسبة 42.97% فئة الإطارات ونسبة 40.85% فئة أعوان التحكم ونسبة 37.27% فئة أعوان التنفيذ. وتوفر المعلم المبدع ثانيا بنسبة 34.78% تدعمها نسبة فئة الإطارات بنسبة 36.91% ونسبة 33.50% فئة أعوان التحكم ونسبة 33.33% فئة أعوان التنفيذ. ومن خلال تطوير وتغيير المناهج و المقررات الدراسية ثالثا بنسبة 16.87% تدعمها نسبة 17.80% فئة أعوان التحكم.

وأخيرا تغيير تقويم التلاميذ في الامتحانات بنسبة 07.16% تدعمها نسبة 13.72% فئة أعوان التنفيذ.

من خلال ما سبق توضيحه فان الطريقة المتبعة في المدرسة تشل الإبداع أوتقتله وتعوق نمو التفكير لدى التلاميذ المبدعين ولذلك يقترح المبحوثين تغيير وتطوير :

أسلوب التدريس: لأن المبتكرين في المرحلة الابتدائية بحاجة إلى تغيير طريقة التدريس التقليدية السائدة في مدارسنا ، والتي تعتمد على الحفظ و التلقين والحشو بالمعلومات الكثيرة ،فهذه الطريقة تؤدي إلى ضعف وتدني قدراتهم ، فيمكنهم استخدام طريقة التدريس الاستكشافية وحل المشكلات و التعليم الذاتي و المقاربة بالكفاءات وإدخال الحاسوب في التعليم ...الخ.

وعينة دراستنا ترى أن المدرسة المربية للإبداع تتطلب معلمين يتصفون بسمات محددة ،فمن الواجب أن يكون المعلم واسع الاطلاع ويتمتع بقدر من الذكاء ، وإثارة المنافسة الايجابية بينهم، ويراعي الفروق في قدرات تلاميذه ومستواهم ويكافئهم على الأفكار و الأعمال المبتكرة ...الخ.

وبما أن المواد الدراسية يسودها الطابع النظري من جهة وتخاطب جميع التلاميذ بأسلوب واحد بغض النظر عن الفروقات الموجودة بينهم ،فيطلبون من مخططي المناهج أن يهتموا بتطوير وتغيير المناهج و المقررات الدراسية التي تشجع على تنمية الإبداع لدى التلاميذ ،فيمكن للمدرسة من خلال المادة الدراسية أن تقدم المقررات الدراسية المتنوعة التي تنمي الخيال و الاكتشاف، وتترك لهم مجال البحث و الفهم و النقاش وعدم التفكير في النجاح والشهادة فقط .

ويطلبون بتغيير تقويم الامتحانات بالاعتماد على الأسئلة التي تقيس الذكاء وإجابات يستعمل فيها التلاميذ التفكير من تحليل و إبداع للرأي ،لأن أساليب تقويم الامتحانات لا تقيس القدرات الفعلية للتلاميذ بقدر ما تخاطب التذكر و الحفظ ولا تخرج عن المقرر الدراسي وبالتالي لا تساعد على تنمية مواهب التلاميذ .

ثانيا :نتائج الفرضية الثانية

من خلال جداول الفرضية الثانية القائلة "عجز المدرسة ونظامها التربوي عن توفير بيئة تربوية معرفية ومهنية وعن تكوين نظام تعليمي إبداعي، يجلب بيئة غير محفزة للاهتمام بالإبداع " تبين لنا النتائج التالية :

* أن نسبة 62.71 % من المبحوثين يرون بان المعلمين يساعدونهم على حل مشاكلهم الخاصة والتعليمية و العمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وهذا الاهتمام والعناية ساعدتهم على التحصيل الدراسي الجيد وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم المعرفية والإبداعية. ونسبة 37.29% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

* إن نسبة 69.45 % من المبحوثين ترى أن العلاقة التي تربطها ببعض المعلمين تؤثر تأثيرا ايجابيا وانعكست على تحصيلهم الدراسي ورسمت ملامح شخصيتهم وساهمت في تنمية قدراتهم العقلية والتعليمية وفي تهيئة البيئة الملائم للابتكار في المدرسة، ونسبة 30.54 % من المبحوثين تصرح أن علاقتها ببعض المعلمين لها تأثير سلبي وتضعف شخصية التلميذ وكفائة التعليمية و التربوية ويعرقل تنمية الابتكار لديه .

* أن أغلبية المبحوثين بنسبة 75.68 % أجابوا أن الأسلوب المستعمل من قبل المعلمين في المدرسة أسلوب التدريس التقليدي الذي يعتمد على الحفظ واستظهار المعلومات دون فهم أو تحليل ونقد، و نسبة 24.32 % من المبحوثين تجيب أن المعلمين في مدرستهم كانوا يستعملون الأساليب التسلطية في تعاملهم معهم ويستخدم العقاب اللفظي و الجسدي مما يؤدي إلى التقليل من ظهور الأنشطة الإبداعية لديهم .

* إن أغلبية المبحوثين بنسبة 63.53 % أجابوا أن الطريقة التي يعتمدها المعلمين في التدريس هي الطريقة التلقينية أو الإلقائية هدفها إلقاء وعرض اكبر كمية من المعلومات في ذاكرة التلميذ ويقوم بحفظها واستظهارها في الامتحانات مما يكسبه الملل والكسل العقلي و الفكري.

* إن نسبة 55.96 % من المبحوثين يؤكدون على عدم استعمال المعلمين الذين يدرسونهم في المرحلة الابتدائية للوسائل التعليمية في شرح الدروس، لان الطريقة التي يعتمدها أغلب المعلمين في التدريس هي الطريقة التلقينية ، ومنهم من لم تتح لهم فرصة التدريب والتكوين على استخدام تلك الوسائل أو لزيادة أعباءه التدريسية .

* تدلي نسبة 75.95% بأن معلمهم لم يشجعوهم ويحفزوهم على طرح الأسئلة و المشاركة و مناقشتهم في مختلف المواضيع ،لان الطريقة المتبعة في إلقاء الدروس هي الطريقة التقليدية التي تعتمد على الإلقاء والإملاء و الشرح .

* تؤكد نسبة 57.31% على اعتماد معلمهم في المدرسة الابتدائية على التعليم الجماعي الذي يهدف إلى نقل المعلومات وتلقينها لجميع التلاميذ باختلاف مستواهم التحصيلي، وفي المقابل تجيب نسبة 17.56% يستخدمون طريقة التعليم الفردي التي تتيح لهم فرصة إظهار طاقاتهم الإبداعية من خلال توفير جو المنافسة و المشاركة في بناء الدرس و المناقشة و الحوار .

* تبين أن نسبة 68.65% من المبحوثين أكدوا أن معلمهم في المدرسة الابتدائية لا يراعون الفروق الفردية وخصوصية كل تلميذ ، لاتهم يعتمدون على طريقة التعليم الجماعي،ولذلك فان المنهج التربوي الذي يوضع على أساس فهم التلاميذ على أنهم جميعا يمكنهم التعلم بطريقة واحدة وأنهم متساوين في درجة الذكاء و الفهم ،فهو اتجاه خاطئ لأنه لا يقدر الفروق و القدرات الفردية بين التلاميذ .

* تبين أن نسبة 61.08% تصرح أن المعلمين في مدرستهم من لا يهتم بحصة المطالعة ضمن البرنامج الدراسي وعدم تكليفهم وتشجيعهم على مطالعة الكتب المناسبة لسنهم ومستواهم التعليمي،وعليه فان إهمال المعلم وعدم التشجيع على المطالعة داخل المدرسة(حصة المطالعة- انجاز البحوث) أو خارجها (البيت - المكتبات) ومنه يهمل التلاميذ المطالعة قدوة بمعلمهم.مما يفقد التلميذ زيادة ثقافته وإثراء معارفه و تنمية تفكيره الإبداعي.

* إن نسبة 71.10% من المبحوثين أكدوا عدم الاهتمام بالأنشطة المدرسية داخل المدرسة أو خارجها في مختلف النشاطات الفنية كالرسم و الموسيقى و التمثيل أو الرياضية أو العلمية أو الأشغال اليدوية ...الخ،وهي نشاطات مهمشة في الواقع التعليمي مما لا تعطي فرصة للمعلمين من اكتشاف التلاميذ الموهوبين و المبدعين لتنمية مواهبهم ورعايتهم.

* يتبين لنا أن نسبة 60.82% من المبحوثين تصرح أن مدرستهم كانت لا تشجع وتنظم الرحلات الجماعية الترفيهية لكل التلاميذ ،وقد يرجع ذلك لكثافة عدد التلاميذ وقلة الإمكانيات المادية للمدرسة وإلى تخصيص تلك الرحلات فقط نحو المسابقات التربوية و الثقافية والمنافسات الرياضية (الأنشطة المدرسية) التي كانت تقام بين المؤسسات التعليمية المختلفة أو تخصيصها للتلاميذ المجتهدين والمتفوقين فقط.

* تبين لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بعدم تواجد الأخصائي الاجتماعي بالمدارس التي زاولوا دراستهم بها بنسبة 59.47 %وعليه فأن عموم التلاميذ يطلبون المساعدة الاجتماعية والتوجيه العلمي وتنمية قدراتهم من غير الأخصائي الاجتماعي فيتجهون إلى المعلمين.

* يتبين أن نسبة 44.87 % من أفراد العينة غير راضون عن المناخ السائد في المدرسة التي تلقوا تعليمهم بها ، سواء في تصميم البناء أو موقع المدرسة أو من حيث الظروف السائدة فيه الصحية و الفيزيائية.

* وحسب عينة الدراسة يمكن تنمية الإبداع لدى التلاميذ في المرحلة الابتدائية على التفكير الإبداعي من خلال تغيير أسلوب التدريس أولا بنسبة 41.19 % وتوفر المعلم المبدع ثانيا بنسبة 34.78 % ومن خلال تطوير وتغيير المناهج و المقررات الدراسية ثالثا بنسبة 16.87 % وأخيرا تغيير تقويم التلاميذ في الامتحانات بنسبة 07.16 %.

المبحث الثالث: المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري

أولاً : عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة

إن مسؤولية إعداد القادة في المنظمات تبدأ من المنزل و المدرسة وذلك باهتمامهم بتلك الفئة من الأطفال و التلاميذ والشباب الذين يمتلكون القدرات و المواهب والتي تساعد على اكتشاف احتياجاتهم وممارسة المهارات التي يحتاجونها لتطوير قدراتهم الخاصة ،ثم هؤلاء بعد أن يصبحوا قادة بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيههم يحددون لهم أدوارهم وشكل سلوكياتهم وانجازهم للأعمال،وبالتالي فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيههم من خلال توفير المناخ الملائم للإبداع . فهل المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية وكذا النمط القيادي المتبع في شركة توزيع الكهرباء والغاز يدفع إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العمال أم يعمل على كبثها والقضاء عليها ؟

جدول رقم 47 يبين قدرة القائد الإداري على تعليم مرؤوسيه لتطوير قدراتهم الإبداعية حسب الفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يسمح بالمحاولة والخطأ لتجريب الأفكار	56	41.50	29	17.05	13	29.54	98	28.08
التدريب الخصوصي	07	05.18	38	22.35	14	31.81	59	16.90
التكليف بالمهام الخاصة	26	19.25	11	06.47	05	11.33	42	12.03
تدوير الوظائف بين المرؤوسين	04	02.96	06	03.52	02	04.54	12	03.43
يقوم بالتوجيه والمتابعة اليومية	42	31.11	86	50.61	10	22.72	138	39.56
المجموع	135	100	170	100	44	100	349	100

• العدد 349 يمثل تعدد إجابات المبحوثين الذين أجابوا أن رئيسهم يسعى لتعليمهم

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يقدر بنسبة 39.56 % من المبحوثين يؤكدون بأن قيادتهم الإدارية تسعى لتعليمهم من خلال المعارف و الخبرات و المهارات المتوفرة لديهم لتطوير قدراتهم الإبداعية ، ومن أكثر طرق التعليم استعمالا طريقة التوجيه والمتابعة اليومية بهدف تصحيح الأخطاء

والسلوكيات وكأداة للرقابة على أعمالهم مما يسمح لهم من كشف بعض جوانب القصور والضعف ومشاكل العمل التي يتعرضون لها . ، تدعمها بنسبة 50.61 % فئة أعوان التحكم و نسبة 31.11 % فئة الإطارات ونسبة 22.72 % فئة أعوان التحكم ، في حين نسبة 28.08 % يؤكدون بأن قيادتهم تسمح لهم بالمحاولة و الخطأ لتجريب أفكارهم ، بينما تمثل نسبة 16.90 % أن قائدهم الإداري يمارس تعليمهم عن طريق التدريب الخصوصي ، تليها نسبة 12.03 % تلجأ قيادتها إلى تكليفها بمهام وواجبات خاصة و هذا لرغبتها في تفويض بعض سلطاتها و أعمالها مما يسمح لهم بتطوير كفاءتهم وتحضيرهم لتولي مناصب أعلى في المستقبل ، وأخيرا تمثل اضعف نسبة 03.43 % أن رئيسهم الإداري يقوم بتدوير الوظائف بين العمال بعد أن يكتشف مهاراتهم وقدراتهم من خلال المهام التي كلفهم بها وأن تلك الوظيفة هي التي تناسبهم والتي يمكن أن يكون أدائهم مرتفعا فيها .

يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن القيادة الإدارية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز تسعى لتعليم عمالها ، لأن إدارتها لديهم مستوى جامعي لكنهم حاملين معلومات يغلب عليها الجانب النظري ، ولذا تعمل القيادة الإدارية على تعليم وتدريب عمالها بنفسها لتطوير مهاراتهم و قدراتهم ، ولتحقيق ذلك يسعى القائد الإداري لتعليمهم و تدريبهم بنفسه عن طريق ممارسة التوجيه والمتابعة ، و التدريب الخصوصي الذي يستلزم أن يرافق العامل كلما احتاج إلى المساعدة ، والتعليم عن طريق تكليفهم بمهام خاصة تحتاج إلى بذل جهد كبير، و يقوم بتوزيعهم على وظائف تناسب مؤهلاتهم حتى يتمكنوا من استخدام قدراتهم ، كما يقوم بتدوير الوظائف بين العاملين نتيجة اكتشافه عدم توليفة العامل لتلك الوظيفة و ملائمة لوظيفة أخرى ، أما إذا لم تكفي الطرق السالفة الذكر فانه يحثهم على التعليم الذاتي ويوجههم إلى دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها .

ومنه يتبين لنا أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري إضافة إلى توافر سمة المعرفة الجيدة لمروؤوسيه . ونشير إلى أن النسبة الضئيلة (46 مبحث) التي أكدت أن قيادتها الإدارية لا تسعى لتعليمها ، ومرد ذلك قد يرجع إلى ضيق الوقت لديه وكثرة الأعمال الإدارية أو تنقصه الخبرة و المعرفة أو ضعف مهاراته الإدارية وغيرها من الأسباب وهو ما نكتشفه في الجداول القادمة.

جدول رقم 48 يبين تشجيع القيادة الإدارية المرؤوسين على المبادرة في أداء العمل وعلاقتها

بالتسامح مع الأخطاء

التشجيع	دائماً		أحياناً		أبداً		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يتسامح	133	70.75	98	68.06	13	34.21	244	65.95
لا يتسامح	55	29.25	46	31.94	25	65.79	126	34.05
المجموع	188	100	144	100	38	100	370	100

يكشف لنا الجدول الاتجاه العام لأجوبة المبحوثين أجابوا بالإيجاب أن رئيسها يتسامح مع الأخطاء المترتبة عن المبادرة و هي نسبة معتبرة تقدر 65.95% ، تدعمها نسبة 70.75 % أن رئيسها يسمح لها بالمبادرة دائماً ، ونسبة 68.06 % يشجعها أحياناً ، ونسبة 34.21 % لا يشجعها على المبادرة في أداء عملها ، وتليها بالنفي بنسبة 34.05 % أن رئيسها الإداري لا يتسامح مع الأخطاء نتيجة المبادرة في أداء عملهم تدعمها نسبة 65.79 % لا يشجعها على المبادرة في أداء عملها.

و منه يتبين لنا أن هناك صنفين من القادة الإداريين، فمنهم من يشجع روح المبادرة ويتيح للعمال حرية المحاولة والخطأ، ومنهم من لا يشجع مما يؤدي إلى تهرب العمال من محاولة التجديد و الإبداع خوفاً من الفشل و الخطأ . كما نشير إلى أن بعض الأعمال في المؤسسة لا تستدعي المبادرة وطرح أفكار جديدة من طرف بعض العمال ، لأن عملهم روتيني ويمتاز بالبساطة .

ومن مشاهدة البيانات ، نجد أن أكثرية المبحوثين يقرون بأن قيادتهم تتسامح مع أخطائهم نتيجة ترك الحرية لهم للمحاولة والخطأ، و نسبة اقل تقرر بعدم التسامح مع الأخطاء، مما يغلق عليهم باب المبادرة و التجديد و التفكير في الاقتراحات أو المبادأة في العمل. يعتقد هؤلاء المسؤولين الذين لا يتسامحون مع الأخطاء أن بعض العمال ليسوا أهلاً لأن يبادروا إلا بعد الرجوع إلى رئيسهم لعدم نضجهم الوظيفي ، هذا التصرف يترك فيهم الخوف من الإقدام على المبادرة في العمل ويشعرهم بأنهم غير أكفاء ويترتب عن ذلك انعكاسات سلبية على العمال مما يجعلهم غير قادرين على مواجهة المشاكل التي قد تعترضهم ووضع الحلول المناسبة لها. إلا أننا نشير أن التسامح مع الأخطاء من طرف القائد الإداري لا يعني انه يغض النظر عنها، لان الأسلوب الذي يتبعه القائد في المؤسسة هو توجيه تلك الملاحظات لتصحيح الخطأ وعدم الوقوع فيه مرة أخرى. وفي حالة معاقبتهم على كل خطأ يرتكب

فانه يجعل العمال يهابون تجريب أفكارهم لاكتساب خبرات جديدة وبالتالي تسامحه أمام أخطائهم يكشف لهم وجه التقصير لديهم فيقوم بتصحيحها لهم .

جدول رقم 49 يبين رد فعل القيادة الإدارية من مساهمات المرؤوسين في تقديم الحلول للمشكلات و

الأفكار الجديدة لتحسين أسلوب العمل و تأثيره على سير العمل

رد الفعل تأثيره على سير العمل		يأخذها كلها "إيجابي"		البعض منها حسب المساهمة		لا يولي لها أي اهتمام 'سلبي'		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
39	29.77	66	28.35	04	26.69	109	28.79		
36	27.48	63	27.03	01	06.66	100	26.38		
24	18.32	45	19.31	02	13.33	71	18.73		
32	24.42	48	20.60	03	20	83	21.89		
-	-	01	0.42	01	06.66	02	0.52		
-	-	10	04.29	04	26.66	14	03.69		
131	100	233	100	15	100	379	100		

*العدد 379 يمثل إجابات متعددة للمبحوثين للذين يساهمون في تقديم الحلول و الأفكار الجديدة

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام لأجوبة المبحوثين يتمثل في نسبة 28.79 % يؤكدون على زيادة الرغبة في العمل نتيجة الرد الايجابي بنسبة 29.77% من طرف المسؤول المباشر بأخذ آرائهم واقتراحاتهم لتحسين و تغيير أسلوب العمل ، و نسبة 28.35 % من الأخذ بعضها ونسبة 26.69 % لا يولي لها أي اهتمام ، تليها نسبة قريبة قدرت 26.38 % يؤكدون منها تقديم الحلول و الأفكار مرة أخرى نتيجة لأخذه لكل الاقتراحات و الأفكار السابقة التي قدموها بنسبة 27.48% و نسبة 27.03 %أخذ ببعض هذه الاقتراحات و الأفكار . في حين تؤكد نسبة 21.89. % تؤدي عملها مهما كانت المواقف المتخذة من طرف قائدها ،تليها نسبة 18.73 % توسيع تطلعاتهم ،و نسبة 03.69 %

عدم تقديم حلول و أفكار مرة أخرى لان قائدها لا يأخذ إلا ببعضها ولا يولى لها أي اهتمام، واضعف نسبة 0.52 % تشعر بالإحباط و الملل .

نشير إلى وجود نسبة ضعيفة جدا (22مبحث) ممن أجابوا بعدم مساهمتهم بالحلول و الآراء ، وقد يرجع كما اشرنا في الجدول السابق إلى أن بعض الأعمال في المؤسسة لا تستدعي المبادرة وطرح أفكار جديدة من طرف بعض العمال ،لأن عملهم روتيني ويمتاز بالبساطة وعدم التعقيد ، أو لسوء علاقتهم مع رؤسائهم اوخوفا من ان يتبناها رئيسهم امام الادارة العليا للمؤسسة.

ونشير إلى أن رد فعل الرئيس من مساهمات العمال في تقديم الحلول للمشكلات و الأفكار الجديدة عبارة " يأخذ البعض منها " لا نعتبر هذا الرد انه موقف سلبي دائما بل قد يأخذ من إسهاماتهم الأفكار و الحلول حسب أهميتها و إمكانية تطبيقها وبالتالي لا نفهم بالضرورة أن كل فكرة أو اقتراح يقدمه العمال يلزم قائده أخذه ، ورغم أن أغلبية المبحوثين أجابوا "يأخذ البعض منها "فإنهم اعتبروها موقف ايجابي من خلال إجابات " يؤدي العمل مهما كانت المواقف"، "توسيع تطلعاتك وإبداعاتك" مما يحفز العمال على الاهتمام بالعمل الإبداعي في تطوير العمل .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن القيادة الإدارية في المؤسسة تفسح المجال أمام عمالها للتعبير عن آرائها و مقترحاتها وأفكارها عن طريق الإنصات إليهم و مناقشتهم سواء في الاجتماعات الدورية أو من خلال المقابلات الفردية ، فيعمل على الأخذ بآرائهم و خاصة الايجابية منها ، و سواء يأخذها كلها أو البعض منها ، فانه يشجعهم على الإدلاء بآرائهم و التعبير عن أفكارهم رغبة منه في تطوير أساليب العمل وتنمية قدراتهم الذهنية و الفكرية ،وهذا ما نجده في التسيير الحديث (المانجمنت) الذي يتميز بتنشيط جهود العمال وتشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات حتى من ابسط الفئات المهنية .

كما نستنتج أن مواقف العمال من رد فعل قائدهم فإنها تختلف من حيث أثرها على سير عملهم ، فمنهم من يصرح عدم المشاركة وإبداء الرأي و الاقتراحات مرة أخرى لان قائدهم الإداري لم يأخذ بآرائهم و لا يولى لها أي اهتمام ، وفي المقابل نجد عكس الفئة الأولى من العمال من له الرغبة في زيادة العمل وتقديم الحلول و الأفكار مرة أخرى رغم عدم الأخذ بها أو اخذ البعض منها فقط، فان ثقته بنفسه وبقدراته أن قائده سيتيح له مستقبلا الأخذ بأفكاره والعمل بها.

جدول رقم 50 يبين أسلوب الرقابة المطبق على المرؤوسين وانعكاسه على أدائهم

المجموع		صارم		عادي		اسلوب الرقابة انعكاسه على الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	
21.42	84	-	-	23.33	84	تشجع على المبادرة الفردية
26.56	104	-	-	28.88	104	تنبيهك للخطأ و تصححه
16.32	64	12.50	04	16.66	60	تحافظ على الانضباط المهني
22.70	89	15.62	05	23.33	84	الالتزام بالقواعد التنظيمية للعمل
01.02	04	06.25	02	0.55	02	كبح روح المبادرة الفردية
03.57	14	43.76	14	-	-	الشعور بالتوتر و انعدام الثقة بيننا
0.51	02	06.25	02	-	-	الرغبة في تحويل مكان العمل
07.90	31	15.62	05	07.22	26	لا تؤثر على عملي و لا يضايقتني
100	392	100	32	100	360	المجموع

* العدد 392 تعدد إجابات المبحوثين

من خلال قراءتنا للجدول يصرح المبحوثين أثناء تنفيذ مهامهم بأن قائدهم يراقبهم مراقبة عادية ، حيث يمثل الاتجاه العام نسبة 26.56% بأن الرقابة تهدف إلى تنبيه العامل للأخطاء و العمل على تصحيحها ، تليها نسبة 21.42 % تؤكد أن اثر المراقبة العادية والدائمة للمسؤول يشجعها على المبادرة الفردية ، وتسجل نسبة 22.70 % أنها تلتزم بالقواعد التنظيمية للعمل، في حين سجلت نسبة 16.32 % أن المراقبة تهدف إلى الحفاظ على الانضباط المهني ،وتصرح نسبة 07.90% رغم تطبيق كلا الرقابيتين فإنها لا تؤثر على عملهم ولا تضايقتهم ، بينما تسجل أضعف النسب عندما يطبق أسلوب الرقابة اللصيقة أو الصارمة على أعمال و أداء العمال و تعتبر وسيلة ضغط عليهم لأنها لا تشعرهم بالحرية في أداء مهامهم مما يكبح روح المبادرة و يشعرهم بالتوتر ولا توفر لهم الجو المناسب لإظهار قدراتهم .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجمعوا على أن رقابة رئيسهم لأعمالهم داخل المؤسسة هي رقابة يومية عادية و الغرض منها التقويم و التصحيح ، ونتيجة تفانى العامل وحرصه على إتقان عمله أكسب ثقة رئيسه و أعفاه من الرقابة الشديدة و أعطاه مجالا من الحرية و الثقة لأداء العمل، مما ضاعف مهاراته و قدراته من خلال إعطائه فرص لتجربة إمكانياته الذاتية في العمل . بينما بعض العمال يعتبرون قادتهم يطبقون معهم الرقابة البوليسية و اللصيقة التي تركز على تصيد الأخطاء و إرهابهم ، مما يولد لديهم الشعور بأن رؤسائهم لا يثقون في قدرتهم على انجاز العمل ، و هو ما يفسر سلبا على أدائهم و قدراتهم ، إن هذه الرقابة تعمل على كبح روح المبادرة الفردية مما يصبح الشعور بالتوتر وانعدام الثقة، و قد يرغبون في تحويل مكان عملهم إلى مصلحة أخرى ، إلا أن الباحث يرى أن الرقابة الصارمة المتشددة قد تصلح على بعض العمال حتى يلاحظ من خلالها الغياب والإهمال والتكاسل في العمل على أن يكون الهدف من تطبيقها توجيههم و تعليمهم وتغيير سلوكهم السلبي.

جدول رقم 51 يبين طرق التعبير عن الانشغالات مع الرئيس و أثر ذلك في

سير العمل

طرق لتعبير		الإصغاء		المناقشة		التدوين		تأجيل اللقاء		لا يهتم لحديثك		المجموع	
الأثر		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بذل جهد أكبر		40	02.28	41	30.16	07	26.92	-	-	-	-	88	22.39
الانضباط		44	25.14	35	25.73	06	23.07	05	16.12	06	20.68	96	24.42
إتقان العمل		31	17.71	34	25	08	30.78	-	-	-	-	73	18.57
تتهاون		22	12.57	-	-	-	-	17	54.85	15	51.74	54	13.74
تعمل عاديا		38	21.71	26	19.11	05	19.23	09	29.03	08	27.58	86	21.88
المجموع		175	100	136	100	26	100	31	100	29	100	397	100

* العدد 397 تعدد إجابات المبحوثين

يبدوا من خلال الجدول أعلاه ، أن اتجاهه العام يمثل نسبة 24.42% ممن ينضبطون في عملهم لأن رئيسهم يسمح لهم بالتعبير عن انشغالاتهم ، تدعمها نسبة 25.73 % بأن رئيسهم يهتم بانشغالات عماله عن طريق المناقشة و نسبة 25.14% ممن يصغي الرئيس إلى انشغالاتهم ونسبة 23.07% ممن يدون الرئيس ما يقولونه ، ونسبة 20.68% ممن لا يهتم لحديثهم و نسبة 16.12% ممن

يطلب الرئيس منهم تأجيل اللقاء ، وفي المقابل نسبة 22.39% ممن يبذلون جهدا أكبر في العمل لأن رئيسهم يناقشهم ، في حين تمثل نسبة 18.57 % يتقنون عملهم ونسبة 21.88% تعمل عملها عاديا واضعف نسبة 13.74% تنهون في عملها .

ما نلاحظه من خلال الجدول هو أن اختلاف طرق تعامل الرئيس مع العمال تؤدي إلى اختلاف نتائج أدائهم ، لذلك نجد أكبر النسب تتواجد في خانتى الإصغاء لانشغالاتهم ، والمناقشة للعمال ، فالطريقة الأولى تتيح للرئيس معرفة انشغالات العامل ومشاكله، أما طريقة المناقشة فهي عملية اتصالية وحوارية تكون في مصلحة العامل وفي مصلحة العمل.

نستنتج نتيجة السماح للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم و اهتمام الرئيس بها عن طريق (الإصغاء ، المناقشة ، التدوين) له أثر ايجابي في رفع مستوى أداء العمال وانضباطهم والتحفيز على العمل أكثر، ويظهر رد الفعل من خلال العملية الاتصالية وما يوفره لهم من اهتمام بانشغالاتهم ، فتجعلهم يشعرون بنوع من الانتماء للمؤسسة و الاهتمام من طرف مسؤوليهم وبالتالي تزداد إرادتهم نحو العمل وتشجعهم على انجازه بطرق إبداعية ، وفي المقابل عدم اهتمام الرئيس بانشغالات العمال يؤثر سلبا على أصحاب القدرات الإبداعية وعلى سير العمل اليومي ويجعلهم يتأثرون معنويا وتنعدم الثقة ولا ينجز العمل كما ينبغي .

جدول رقم 52 يبين الأسس التي تعتمد عليها القيادة الإدارية في تقييمها لأداء المرؤوسين وعلاقتها

برضاهم عن هذا التقييم

تقييم الأداء	الرضا عنه		الكفاءة المهنية		السلوك الوظيفي		نتائج الأداء		السمات الشخصية		العلاقات الشخصية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راضي	52	61.17	55	37.41	46	45.09	11	23.40	-	-	164	40.69		
نوعا ما	33	38.82	82	55.79	53	51.97	32	68.09	-	-	200	49.64		
غير راضي	-	-	10	06.80	03	02.94	04	08.51	22	100	39	09.67		
المجموع	85	100	147	100	102	100	47	100	22	100	403	100		

* العدد 403 تعدد إجابات المبحوثين

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الرئيس في العمل يقوم بتقييم العمال على أدائهم بطرق مختلفة ، فنجد الاتجاه العام له يمثل نسبة 49.64 % وهي راضية على العموم لأنه يقيّمها على أساس السمات الشخصية للعامل بنسبة 68.09 % و بنسبة 55.79 % على أساس المواظبة و السلوك ، ونسبة 51.97 % على أساس نتائج أدائهم في العمل و نسبة 38.82 % على أساس الكفاءة المهنية ، وتنعدم النسبة عن التقييم على أساس العلاقات الشخصية ، و في المقابل نجد نسبة 40.69 % راضية عن تقييم الرئيس في العمل لأنه يقيّمها على أساس الكفاءة المهنية بنسبة 61.17 %، في حين تمثل أضعف نسبة 09.67 % أنها غير راضية عن هذا التقييم لان المشرف عن التقييم له علاقات شخصية مع العامل وبالتالي تقييمه غير موضوعي .

وعليه نستطيع القول أن الأساس أو المعيار الأكثر استعمالا بشركة توزيع الكهرباء والغاز في تقييم أداء العمال هو السلوك الوظيفي (كالمواظبة والانضباط و العلاقات والتعاون في العمل) ثم نتائج الأداء وتأتي الكفاءة المهنية والسمات الشخصية للعامل (كالقدرة على الابتكار، الإلتقان، المبادرة، الاستقامة، الولاء، المظهر...)، ورغم أن تقديرها وقياسها يتم على أساس الحكم الشخصي للمشرف على التقييم وعادة ما يكون الرئيس المباشر، ومع ذلك يبدو مؤشرا الرضا على أن عملية التقييم توصف بأنها موضوعية ، وتتم وفق قواعد تنظيمية وقانونية منصوص عنها في تشريعات العمل وهذا راجع إلى تساهل المقيم وعدم تحيزه ، ونتيجة للعلاقة الحسنة بين المقيم والعامل.

أما عدم الرضا على عملية التقييم تمثلها نسبة ضئيلة و تخضع لذاتية الرئيس الإداري وتعد بمثابة رقابة و ضغط عليهم و تؤثر في تحديد مسارهم المهني ، ولقد لاحظ الباحث من خلال استجوابه أفراد العينة عدم رضا بعض المبحوثين عن تقديرات أونتائج التقييم لغياب المقاييس الموضوعية، فقد أرجعوه إلى تشدد بعض المقيمين فيعطون تقديرات منخفضة عن مستواهم الحقيقي لسوء علاقتهم مع العمال وأرجعه آخرون إلى استعمال بعض المقيمين العلاقات الشخصية والتحيز متمثلة في الصداقة والقربة والجهوية في عملية التقييم ، مما تخلق نوع من فقدان الثقة لدى بعض العمال في نظام التقييم .

ما نستخلصه هنا أن أغلبية العمال يقيمهم الرئيس على أدائهم بطرق مختلفة ، ولكنهم راضون على العموم عن هذا التقييم مما يبين متابعة المسؤول لأداء العمال واهتمامه بسير عملهم و العمل على تحسين أداء أعمالهم و تطويره بتعليمهم وتدريبهم بنفسه أو تكوينهم خارج المؤسسة، مع العلم بأن

النتائج الايجابية لهذا التقييم يشكل حافزا لهم على تحسين مستواهم وتنمية مهاراتهم ويجعلهم يلتزمون تحسين أوضاعهم و مسارهم المهني (ترقية، نقل ، مكافآت وعلاوات) .

جدول رقم 53 يبين التفويض بالصلاحيات والتكليف بالمهام والأعمال حسب الفئة المهنية

الفئة .		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
الإجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	إتاحة الفرصة لتجريب الخبرات والمعارف والمهارات وتمييزها	55	36.94	39	20.41	14	29.17	108	27.86
	الشعور بالثقة وزيادة تحمل المسؤولية	23	15.43	68	35.63	12	25	103	26.54
	يوفر فرص التطوير و تحسين أساليب العمل	23	15.43	41	21.46	07	14.58	71	18.29
	تساعد على إعداد إطارات قيادية في المستقبل	33	22.14	30	15.70	-	-	63	16.23
	المجموع الجزئي	134	89.94	178	93.20	33	68.75	345	88.92
لا	عدم القدرة على تحمل المسؤولية	05	03.36	04	02.09	04	08.33	13	03.35
	عدم الثقة بالنفس و بالقدرة الفردية	04	02.68	-	-	03	06.25	07	01.80
	عدم النضج الوظيفي	02	01.34	02	01.04	02	04.16	06	01.54
	عدم رغبة الرئيس في فقد جزء من صلاحياته	04	02.68	07	03.67	06	12.51	17	04.39
	المجموع الجزئي	15	10.06	13	06.80	15	31.25	43	11.08
المجموع		149	100	191	100	48	100	388	100

* العدد 388 تعدد إجابات المبحوثين

من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يمثل نسبة 88.92% من المبحوثين أجابوا أن رئيسهم في العمل يفوضهم بعض الصلاحيات ويكلفهم بالمهام والأعمال ومنها نسبة 27.86% تصرح أن التفويض يتيح لها فرص تجريب الخبرات و المعارف ، تدعمها نسبة 36.94% من فئة الإطارات ، ونسبة 29.17% فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 20.41% فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة 26.54% يشعرهم بالثقة وزيادة تحمل المسؤولية ونسبة 18.29% تؤكد أن تفويضها ببعض الصلاحيات يوفر لها إمكانية تطوير و تحسين أساليب و طرق العمل ، ونسبة 16.23%

يساعد على بناء و إعداد إطارات قيادية في المستقبل .
 و في المقابل تصرح فئة قليلة من المبحوثين أن رئيسها لا يفوضها بالصلاحيات والمهام الإضافية بنسبة 11.08% ومنها نسبة 04.39% لأن رئيسها لا يرغب في فقد سلطاته وصلاحياته ونسبة 03.35% لعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية ، ونسبة 01.80% لعدم ثقة المرؤوس بنفسه وبقدراته لعدم توفر الخبرة العملية اللازمة للقيام بالعمل المفوض له ، ونسبة 01.54% عدم نضجه الوظيفي نتيجة عدم وضعهم في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتهم وميولاتهم العملية .
 ومن خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه نلاحظ أن هناك نوعين من العمال في المؤسسة النوع الأول العمال الأكفاء الطموحين الراغبين في تحمل المسؤولية و القادرين عليها يشجعوا الرئيس على تفويض بعض من صلاحياته لهم، بينما العمال الجدد أو الذين يخشون تحمل المسؤولية أو الذين لا يعرفون كثيرا عن طبيعة العمل ، يفضل أن يهتم الرئيس بتنمية قدراتهم عن طريق تعليمهم وتدريبهم قبل تفويضهم ببعض الصلاحيات .

كما نلاحظ كذلك أن هناك نوعين من الرؤساء في المؤسسة يختلفون في تفويض بعض السلطات التي يملكونها ، وان نسبة مرتفعة من المبحوثين تصرح أن رئيسهم في العمل يفوض لهم الصلاحيات في بعض المهام الإدارية مما يعطيهم فرصة لتنمية المهارات و القدرات الإبداعية ، إضافة إلى توفير الجهد و الوقت للرئيس الذي يمكن استغلاله وتوظيفه في أعمال إدارية أساسية وعدم انشغاله بالأمر الإدارية الشكلى والبسيطة التي يفوضها لمرؤوسيه، وهذا ما أثبتته المقابلات التي قمنا بها حيث أكد لنا بعض المبحوثين أن المهام المسندة لهم بسيطة وليست معقدة وصعبة التنفيذ وتتصف في غالب الأحيان أنها روتينية ومتكررة ما يجعلها سهلة لدى البعض ، وعليه فقد يعمل أغلبيتهم على تدريب أحد مرؤوسيه الأكفاء ليكون بمثابة بديل له في حالة انشغاله أو غيابه وإعداده للترقي وتولي منصب أعلى في المستقبل ، فيفوض إليه بعض صلاحياته حتى ينمي قدراته على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية ، وتنمية الشعور بالثقة ، وهذا ما يسعى إليه العامل لان التفويض بالنسبة إليه حافز يعمل على تحقيق طموحاته ورغباته، مما يزيد اعتزازه بالانتماء لقائده و للمؤسسة التي يشتغل بها، ويساعده في إبراز قدراته ومهاراته، بينما الرئيس الآخر وبنسبة قليلة جدا يتردد من تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه حيث يعتقد أن عملية التفويض الإداري تعتبر إجراء ينقص من حقوقه ويفقد جزء من سلطاته و صلاحياته و أنه غير مؤهل لها ، فيحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويمكن تأويل امتناع بعض الرؤساء الإداريين من تفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه لأسباب عديدة ، إما

لمحدودية الأنشطة التي يقوم بها ، و إما أن العامل غير قادر على تحمل المسؤولية خشية المسائلة و المتابعة وتوجيه الانتقادات له على الأخطاء التي يقع فيها أو لعدم نضجه الوظيفي في أداء المهام المكلف بها لأنه لم يحصل على الخبرة الكافية أو لعدم وضعه في المنصب الملائم مع مؤهلاته واختصاصه، وإما لعدم ثقته بنفسه بسبب نقص الخبرة والكفاءة ، ما يدفعه إلى عدم قبول الصلاحيات و المهام الجديدة مما ينعكس عليه سلبا حيث يجعله غير راضي عن عمله وبالتالي يتدنى مستوى أدائه وقدراته.

جدول رقم 54 يبين الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقديمها للحوافز حسب الفئة المهنية

الفئة . الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المساهمة في تقديم الأفكار و الحلول للمشكلات	18	12.24	12	06.28	03	05.66	33	08.43
العلاقات الشخصية	08	05.44	09	04.71	02	03.77	19	04.85
الأداء الجيد	46	31.32	56	29.31	13	24.55	115	29.45
الانضباط في العمل	35	23.80	50	26.21	12	22.64	97	24.81
الأقدمية و الخبرة	13	08.84	29	15.18	06	11.32	48	12.27
الاحترام و التقدير و الاعتراف بالجهد المبذول	23	15.64	27	14.13	07	13.20	57	14.57
لا تمنح	04	02.72	08	04.18	10	18.86	22	05.62
المجموع	147	100	191	100	53	100	391	100

*العدد 391 يمثل تعدد الإجابات

يبين لنا الجدول أسس و معايير منح الحوافز في المؤسسة ، و من خلاله يتضح لنا أن أهم المعايير لتقديم الحوافز الايجابية المادية أو المعنوية ، الأداء الجيد للعمل بنسبة 29.45 % تدعمها نسبة 31.32 % فئة الإطارات و نسبة 29.31 % فئة أعوان التحكم و نسبة 24.55 % فئة أعوان التنفيذ ، في حين نسجل نسبة 24.81 % تقدم لها الحوافز على أساس انضباطها في العمل و السيرة الذاتية و حسن أخلاقهم المهنية و احترام قواعد و إجراءات العمل ، بينما نسجل نسبة 14.57 % تقدم لها الحوافز على أساس الاحترام و التقدير و الاعتراف بالجهد المبذول ، يليها نسبة 12.27 % تساهم في تقديم الأفكار و الحلول للمشكلات التي يتعرض لها العمال في المؤسسة بمناسبة أداء عملهم تدعمها نسبة 12.24 % فئة الإطارات ونسبة 06.28 % أعوان التحكم و نسبة 05.66 % فئة أعوان التنفيذ ، و في المقابل تصرح أخفض نسبة 05.26 % عدم منحها الحوافز .

وعليه نلاحظ أن إجابات المبحوثين قد تعددت ، مما يبين اعتناء الهيئة القيادية في المؤسسة بتحفيز عمالها ماديا أو تشجيعهم معنويا لإثارة دافعيتهم نحو بذل الجهود لأداء العمل الجيد من حيث النوعية وسرعة الانجاز و الإتقان ، و هذا ما لمسناه في مقابلات بعض العمال للاستفسار عن مدى فعالية الحوافز المقدمة ، يرون أنها كافية على العموم وغير كافية من ناحية الأجر الذي لا يلبي حاجياتهم المعيشية التي تعرف غلاء في الأسعار ، رغم أن أجور عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخدماتية الأخرى ، كما أن الأجر هو نتيجة أداء العامل لعمله العادي و ليس تحفيزا على الأداء الجيد (أنظر الجدول رقم 69).

ومن خلال ما عبر عنه المبحوثين الذين استفادوا من الحوافز اتجاء أغلبيتهم إلى أن تقييم وتقديم الحوافز من طرف رؤسائهم على أساس العمل الجيد ثم انضباطها في العمل و السيرة الذاتية و حسن أخلاقهم المهنية و احترام قواعد و إجراءات العمل واعتبروهما كأساس لتطوير سياسة التحفيز بالمؤسسة ، ومنه تؤكد على موضوعية هذا الأساس وتنبذ وتدعو للقضاء على التحيز و المحسوبية و الجهوية في التحفيزات لضمان تحسين الأداء وتنمية قدراتهم ، لان هناك فئة من العمال تعمل على تحسين العلاقات الشخصية (العلاقات الجيدة مع الرئيس) لأنه في رأيهم صاحب القرار في منح الحوافز كالترقية والتكوين والمنح و المكافآت ، أما عامل التقدير و الاعتراف بالجهد المبذول هو تحفيز معنوي نحن في أمس الحاجة إليه في مؤسساتنا لأنه يدخل في مجال الآداب والأخلاق ويزيد من رفع الروح المعنوية للعمال ويشعرهم بالأمان و الثقة وهو أسلوب إنساني وتحفيز معنوي له تأثير نفسي ايجابي على أدائهم وتنمية قدراتهم الإبداعية.

أما عن المجيبين (لا تمنح) أي عدم منحها الحوافز يرجع إلى عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة حيث أنها لا تلبي حاجاتهم ، ولا يلاقون العناية و الاهتمام اللازمين من طرف قيادتهم بالقدر الذي يشعرون بأهميتهم في المؤسسة .بينما يرى آخرون أن الحوافز لا تساعد على أداء أفضل و يدعمون ذلك إلى عدم تناسبها مع الجهد المبذول ومع أهمية العمل و عدم موضوعية أسس منحها ،وقد نرجع عدم رضا البعض لعدم استفادتهم من التكوين أو الترقية أو لسوء العلاقة مع رئيسه في العمل أو لكونه توظف حديثا .

و على ضوء ما سبق ذكره نستنتج أن منح الحوافز بنوعها المادي و المعنوي من طرف القيادة لعمالها تعد من أهم الوسائل التي لها صلة بالأداء المتميز و بطرح الأفكار الجديدة و الانضباط في العمل ، مما ساهم في دفعهم للأداء الأفضل و ترغيبهم في البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة

و في توجيه سلوكهم الايجابي نحو تنمية العمل المتميز وتطوير أدائهم . كما نشير إلى أن الحوافز المعنوية لها أثرها أقوى لدى بعض المبحوثين من الحوافز المادية ، وتأخذ أشكالاً متعددة كالمشاركة في صنع القرارات و العلاقات الجيدة مع الرؤساء و الزملاء و حسن المعاملة و الدفاع عن حقوقهم، ومساعدتهم في حل مشاكلهم المهنية و الاجتماعية.

جدول رقم 55 يبين نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم الإداري وعلاقتها بالأقدمية

المجموع		من 21 إلى 30		من 11 إلى 20		من 1 إلى 10		الأقدمية .
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	نوع العلاقة
31	08.37	18	25	07	06.60	06	03.12	ممتازة (صداقة)
149	40.27	22	30.55	52	49.05	75	39.06	حسنة (مساعد ومعاون)
168	45.40	30	41.66	41	38.69	97	50.53	عادية (مهنية)
22	05.94	02	02.77	06	05.66	14	07.29	سيئة (نزاع)
370	100	72	100	106	100	192	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة مسجلة في وصف العلاقة القائمة بين العمال ورئيسهم المباشر بأنها علاقة عادية وذلك بنسبة 45.40 % ، تدعمها نسبة 50.53 % أقدميتها محصورة بين 01 سنة - 10 سنوات ، ونسبة 41.66 % حيث أقدميتهم محصورة ما بين 21- 30 سنة عمل ، 38.69 % أقدميتها محصورة بين 11 - 20 سنة ، تليها نسبة 40.27 % تصف علاقتها بالرئيس أنها علاقة حسنة تدعمها نسبة 49.05 % أقدميتهم محصورة ما بين 21- 30 سنة ونسبة 39.06 % أقدميتها محصورة بين 01 سنة - 10 سنوات ونسبة 30.55 % أقدميتهم محصورة ما بين 21- 30 سنة ، ثم العلاقة الممتازة تمثلها نسبة 08.37 % ، أما سوء العلاقة بالرئيس التي يسودها الخلاف و النزاع موجودة بمستوى ضعيف و لا تتجاوز نسبة 05.94 % .

و يعتبر مؤشر الأقدمية من أهم المؤشرات التي تبين مدى اندماج العامل بالمؤسسة ، فكلما زادت أقدمية العامل كلما زاد في تطوير سلوكه و أساليب عمله وتكوين علاقات اجتماعية طيبة مع زملائه ورئيسه في العمل، ومن تشكيلة العينة فهناك العمال الجدد أقل من 10 سنوات ، فهي فئة حديثة التوظيف حيث تحاول أن تخلق علاقات طيبة مع رؤسائها لتبني مستقبلها المهني وهناك القدامى أكثر من 20 سنة عمل ، وهي على أبواب التقاعد حسنت علاقاتها مع مختلف المسؤولين وأصبح سلوك

العلاقات الطيبة أسلوب ينتهجه العمال القدامى أما الذين تتراوح أقدمتهم بين 10- 20 سنة تأقلموا مع البيئة الداخلية للمؤسسة و تعودوا على قيم وعادات ممن سبقهم وأصبحت ثقافة تتميز بها المؤسسة (الاحترام و التقدير والمعاملة الحسنة و التعاون...الخ).

ولذلك فإن أغلب العمال يوصفون العلاقة التي تربطهم برؤسائهم بأنها علاقة (عادية وحسنة) مما يعني أن القيادة في مؤسسة بحثنا تعمل على إنشاء علاقات طيبة مع العمال بمختلف فئاتهم هدفها حسن سير العمل ، و الاهتمام بتحسين العلاقات هو سلوك يوجه كلا الطرفين الرؤساء والعمال ، لأن تمكين العمال من إبداء الآراء و المقترحات يساعد القادة الإداريين عند وضع الخطط والبرامج ، و بالمثل عندما يشرح و يناقش الرؤساء سياسات العمل و أهداف المؤسسة فيما ترغب القيام به يوفر تجاوب و تعاون من قبل العمال بمختلف مستوياتهم وفئاتهم المهنية ، هذه العلاقات تشجع العمال على الإسهام بكل طاقاتهم و قدراتهم في تطوير الكفاءات و الإمكانيات لديهم .

وقد تتعدى علاقة العامل مع الرئيس نطاق العلاقة الرسمية في العمل إلى علاقة(صداقة) نتيجة الظروف الاجتماعية التي أدت إلى ظهور روابط اجتماعية و غير رسمية كالقرب السكني أو اقتناء نفس النقل أو الالتقاء في الأفراح والمناسبات العائلية و الأعياد الدينية خارج المؤسسة ما يولد علاقات انسجام و ترابط .

أما وقوع الخلافات بينهما نتيجة للعلاقات (السيئة)، ومردّها حسب اطلاعنا وعلى حد تعبير احد الإطارات فانه يشهد للمؤسسة انه نادرا ما تسود العلاقات السيئة،إما لان لهم سنوات قليلة من العمل بالمؤسسة وعدم استيعابهم بعد طريقة معاملة الرئيس لهم وعدم فهم شخصيته أو لاعتراض أحدهما للآخر في الآراء أو وجهات النظر الخاصة بالعمل أو المعاملة السيئة و غير اللائقة التي يعاملهم بها من جراء التحيز و التمييز في المعاملة ، أو توبيخ بعضهم بصورة علنية أمام زملائهم في حالة ارتكابهم للأخطاء أو عدم المدح والثناء و التقدير إضافة إلى الأسباب التي اشرنا إليها في الجداول السابقة و اللاحقة (عدم رضاه عن التقييم ،عدم تفويضه بمهام وأعمال ، مراقبته الشديدة لأعماله، عدم الاستفادة من الحوافز و المكافآت و الترقية و التكوين والمشاركة في صنع القرارات...وغيرها)، كلها أسباب تؤدي إلى تذمر العمال وعدم انجاز الأعمال بأساليب إبداعية .

ومنه نستنتج انه كلما كانت العلاقات حسنة ما بين الطرفين الرئيس والعمال في نطاق العمل يتولد عنها الرضا عن العمل ويعمل على تنمية وتطوير أدائهم من خلال إبدائهم السلوك الحسن خصوصا إذا كانت هذه العلاقة (مهنية وصداقة تتخللها سمة التعاون والثقة) وهو ما تؤكدته فكرة "إلتون مايو".

جدول رقم 56 يبين مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات حسب الفئة المهنية

الفئة / المشاركة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	98	71.04	67	36.41	12	25	177	47.86
معظم الأحيان	32	23.18	85	46.21	19	39.59	136	36.75
نادرا	06	04.34	24	13.04	06	12.50	36	09.72
أبدا	02	01.44	08	04.34	11	22.91	21	05.67
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن اتجاهه العام يمثل نسبة 47.86% من المبحوثين الذين أجابوا باشتراكهم بصفة دائمة في صنع القرارات داخل المؤسسة ،تدعمها نسبة 71.04% فئة الإطارات ونسبة 36.41% فئة أعوان التحكم ونسبة 25% فئة أعوان التنفيذ،تليها نسبة 36.75% من عينة المبحوثين تشارك في عملية صناعة القرار في غالب الأحيان ،تدعمها بنسبة 46.21% من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 39.59% من فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 23.18% من فئة الإطارات ، بينما سجلت نسبة 09.72% أنها نادرا ما تسمح لها قيادتها بالمشاركة في صنع القرارات ، ونسبة 05.67% لا تشارك أبدا في عملية صنع القرارات.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين إجاباتهم محصورة بين خائتي دائما ومعظم الأحيان أي غالبا ما يشاركون في صنع القرارات ، ويكون ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بحيث يتاح لهم رؤية نتائج أدائهم فيقدمونها على شكل تقارير ،كما يستعين القائد بالاقتراحات والآراء والأفكار التي قدموها كمساهمة منهم لتحسين أساليب وطرق العمل ومدى قبولها من طرفه " أنظر الجدول رقم 49 " .

أما الطريقة الأخرى للمشاركة فتتم من خلال الاجتماعات الدورية التي يلتقي فيها الرؤساء بالمرؤوسين لتقييم ما تم انجازه ومناقشة المسائل الإدارية التي تعترض الإدارة القيام بها ، وغالبا ما يحضرها الإطارات السامية للمؤسسة كنواب المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح وكذا المختصين، وبالتالي فالمشاركة لا تعني اشتراك كل العاملين في صنع القرارات على اختلاف مستوياتهم ، وقد يعتمد على أصحاب الكفاءة والخبرة و التخصص وحسب نوعية القرارات المراد اتخاذها ، و حسب

المنصب الإداري و الصلاحيات التي يتمتع بها ، أما نوعية القرارات التي يشارك فيها العاملين هي القرارات التنفيذية ،لهذا درجة مشاركة جميع العمال في صنع القرارات تأخذ درجات متفاوتة . ومن خلال مقابلتنا لعينة من المبحوثين للاستفسار أشار علينا بعضهم إلى وجود قيود قد تمنع بعض العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات كالقرارات التي تتخذ من قبل المتخصصين فقط في مجال معين ، أو القرارات الإستراتيجية التي تتخذ من طرف الإطارات السامية،وقد ترجع إلى عدم اهتمام بعض الرؤساء المتسلطين بفكرة الإدارة بالمشاركة أو أن العامل في حد ذاته ليس لديه الاستعداد والرغبة في المشاركة لسوء علاقته برئيسه أو انه سلبي في عمله ويفتقر إلى المعرفة و المهارة التي تمكنه من المشاركة .

ومنه نستنتج أن سياسة المشاركة في صنع القرارات التي تنتهجها القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على العمل الجماعي ، وتدفعهم إلى تقديم المزيد من الأفكار الجديدة وإظهار قدراتهم ومهاراتهم لتحسين أساليب العمل ، وشعورهم بالمسؤولية تجاه القرارات التي شاركوا في صنعها و الالتزام بتطبيقها و التي تشجع انجاز الأعمال و المهام بطرق إبداعية .

جدول رقم 57 يبين الأساليب التي يستعملها الرئيس لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في

المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة . الأساليب		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
12	08.95	30	17.14	10	22.72	52	14.73		
42	31.37	38	21.75	12	27.30	92	26.09		
23	17.16	27	15.42	08	18.18	58	16.43		
05	03.73	12	06.85	05	11.36	22	06.23		
02	01.49	03	01.71	-	-	05	01.41		
02	01.49	03	01.71	03	06.81	08	02.26		
07	05.22	37	21.14	04	09.09	48	13.59		
41	30.59	25	14.28	02	04.54	68	19.26		
134	100	175	100	44	100	353	100		

*العدد 353 أجابوا يسهر رئيسهم على المتابعة الجيدة لتحسين العملية الإدارية وتطوير الإبداع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 26.09% يعمل رئيسها على تعليمهم إدخال تحسينات على طرق العمل بشكل دائم ومستمر، تدعمها نسبة 31.37 % فئة الإطارات ونسبة 27.30 % أعوان التنفيذ ، ونسبة 21.75 % فئة أعوان التحكم، تليها نسبة 19.26 %

يطبق رئيسها إدارة الاجتماعات تدعمها نسبة 30.59 % فئة الإطارات ، ونسبة 14.28 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 04.54 % فئة أعوان التنفيذ، في حين تسجل نسبة 16.43 % أن رئيسها الإداري يطبق أسلوب الإدارة على المكشوف لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في المؤسسة ، وتسجل نسبة 14.73 % استقباله اليومي للنصائح و الأفكار و الاقتراحات والشكاوي و توفير الدعم والمعونة النفسية بنسبة 13.59 % ، أما أضعف النسب تمثلها حل الخلافات ومواجهة السلوك و التصرفات غير المرغوبة 06.23 % توفير مناخ من الحرية في العمل 02.26 % إنشاء نظام لتلقي الأفكار و الاقتراحات 01.41 %.

نلاحظ مما سبق أن آراء العمال قد اختلفت في الإجابات، فمنهم من يرى أن رئيسهم في العمل يعمل على تعليمهم إدخال تحسينات على طرق العمل ، فقد يعتمد عليه بعض الرؤساء لأنه نظام يعمل على إدخال تحسينات بسيطة و صغيرة ولكنها تتميز بالدوام و الاستمرارية ، بينما عينة أخرى من العمال وخاصة فئة الإطارات التي تمنح لها فرصة الحضور و المشاركة في الاجتماعات لأنها تعتبر طرف فعال ، ترى أن رئيسها يستعمل أسلوب إدارة الاجتماعات لتحسين العملية الإدارية ، لأن عقد الاجتماعات الإدارية المستمرة و جمع الأطراف المعنية فهو أفضل الأساليب نجاحا في إشراك العمال و إسهامهم في الأفكار و القرارات ، فمن خلال الاجتماعات يتمكن الرئيس من معالجة المواضيع المهمة و هي فرصة سانحة للعمال خاصة فئة التأطير من طرح اقتراحاتها وانتقاداتها وهي فرصة لتطوير قدراتهم ، ومنهم من يصرحون انه يطبق أسلوب الإدارة على المكشوف لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في المؤسسة، حيث يجعل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها العمال ، وإعطائهم فرصة لمقابلة الإدارة والمسؤولين و تطبيق سياسة الباب المفتوح لمكتبه لاستقبال مروضيه من جميع المستويات للمناقشة وتبادل المعلومات المرتبطة بالعمل وطرح مشكلاتهم وشكاويهم وهذا ما سجلناه لدى بعض الرؤساء عند وجودنا بالمؤسسة، إلا أن هذه السياسة قد تعطل مهامه نتيجة كثرة انشغالاته ، كما لفت انتباهنا قلة اعتماد القادة على الأساليب الأخرى وهي ضعيفة الاستخدام ، فمن الرؤساء من يفضل التركيز على توفير الدعم والمعونة النفسية للعمال لأنه يرى أن تقديم النصح و توفير المعلومات و الاعتراف بقدراتهم تعلمهم انه لا يوجد مستحيل ويستطيع أي عامل مهما كان مستواه من تفجير طاقاته وابتكار الجديد، أما أسلوب تلقي الأفكار والاقتراحات فهو أسلوب قديم الاستعمال في المؤسسة ولا يوفر للعامل فرصة تجربة فكرته ولا يلقى منه التشجيع المعنوي الذي يستحقه.

ومنه نستنتج أن القائد الإداري بحكم واجبه الإداري فإنه يتمتع بعدة مهارات وكفاءات إدارية لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في المؤسسة الشيء الذي يساعده على تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين في العمل.

جدول رقم 58 يبين تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قادتهم كقدوة حسب الفئة المهنية

الفئة	من خلال		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	08	05.44	20	10.20	07	12.96	35	08.81		
	62	42.18	42	21.42	08	14.81	112	28.23		
	38	25.85	48	24.51	12	22.23	98	24.68		
	13	08.84	30	15.30	10	18.51	53	13.35		
	13	08.84	22	11.22	06	11.11	41	10.32		
	134	91.15	162	82.65	43	79.62	339	85.40		
لا	04	02.72	14	07.14	01	01.85	19	04.79		
	03	02.04	03	01.53	02	03.70	08	02.01		
	02	01.36	09	04.59	02	03.70	13	03.27		
	04	02.72	08	04.08	06	11.12	18	04.53		
	13	08.84	34	17.34	11	20.37	58	14.60		
	147	100	196	100	54	100	397	100		

*العدد 397 يمثل تعدد الإجابات

يبدوا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يمثل نسبة 85.40 % من المبحوثين الذين يعتبرون قائدهم الإداري بشكل قدوة حسنة ومثل جيد يقتدى به، ويرجع ذلك إلى لأنه يتصف بقدرة على الإنصات والإقناع بنسبة 28.23% تدعمها نسبة 42.19 % فئة الإطارات ونسبة 21.42 % فئة أعوان التحكم ونسبة 14.81 % فئة أعوان التنفيذ، تليها نسبة 24.68 % لأنه يتحمل مسؤولية قراراته و أعمال مرؤوسيه تدعمه نسب متقاربة 25.85 % فئة الإطارات ونسبة 24.51 % فئة

أعوان التحكم ونسبة 22.23 % من أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 13.35 % لأنه يحترم النظام الداخلي للمؤسسة ، و تسجل نسبة 10.32 % أن قائدها لا يتحيز في معاملاته ونسبة 08.81 % أن قائدها يشجع على مبدأ التجريب و عدم التقيد بالمألوف ، وفي المقابل تسجل نسبة منخفضة من تعتبر رئيسها لا يشكل قدوة حسنة بالنسبة لها لأنه يعجز عن الإقناع والإنصات بنسبة 04.79 % ونسبة 04.53 % يتردد أو يتسرع في اتخاذ القرارات و عدم ثقته بنفسه و بمرؤوسيه بنسبة 02.01 % ونسبة 03.27 % عدم الترحيب بالأفكار الجديدة .

إن أغلبية عمال المؤسسة يعتبرون قائدهم الإداري قدوة حسنة لهم ومثل جيد يقتدي به لأنه قائد عملي ، وحسب شهادة بعض المبحوثين فان قائدهم يقوم بأعمال إضافية و يحرص على أداء المهام بكل دقة و يقنع مرؤوسيه عن رؤيته ، و يتحمل أعمال مرؤوسيه و يعترف بنتائج قراراته و تصرفاته ، ومن صفاته عدم التحيز في المعاملة بين المرؤوسين لان التحيز ينتج الخلافات و الصراعات و يفقد الإدارة مصداقيتها.

أما الذين لا يعتبرون رئيسهم قدوة حسنة بالنسبة إليهم و عدم الاقتداء به ، هو عجزه عن إقناع مرؤوسيه لأداء العمل لعدم تمكنه من عرض وجهات نظره لضعف قدراته ، وعدم إنصاته لاقتراحاتهم و أفكارهم فلا يستفيد من معارفهم و لا يطور إجراءات العمل بمصلحته ، ومنهم من يتردد في اتخاذ القرارات لأنه كثير الاستفسار و المراجعة بسبب نقص الخبرة و التجربة أو الخوف من الوقوع في الأخطاء وفي المقابل من يتسرع في اتخاذ القرارات لإعجابه برأيه فقط وعدم استشارة مرؤوسيه و أن عدم ثقة بعض الرؤساء بأنفسهم وبمرؤوسيه يجعلهم يحرصون على تطبيق الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات حتى لا يكتشفوا العامل الموهوب و صاحب القدرات و الآراء الجيدة. أما سلوك عدم تقبله للأفكار الجديدة أو عدم الأخذ بها و التي يطرحها العمال ذوي المستوى المتميز ، فانه يكبح رغباتهم في العطاء وقدراتهم الفردية .

ومنه نستنتج أن القيادة الإدارية في المؤسسة لها قدرة التأثير لتوجيه العاملين نحو الإبداع في أدائهم الوظيفي وأساس هذا التأثير هو القدوة الحسنة ، بحيث قدرات العاملين الإبداعية تتأثر بأسلوب التسيير الديمقراطي المتبع من طرف القائد (انظر جدول رقم 59) والتأثير الشخصي من خلال صفاته الشخصية وسلوكه (انظر جدول رقم 60) وعليه يسلك قادة المؤسسة طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه العاملين ويقتدى به. ومن الصفات و السلوكيات التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية هو ما نشير إليه في الجدول القادم.

الجدول رقم 59 يبين أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل حسب الفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ديمقراطي	43	31.18	42	22.85	09	18.36	94	25.40
	17	12.31	32	17.39	05	10.20	54	14.59
	28	20.28	41	22.28	06	12.24	75	20.27
	08	05.79	25	13.58	03	06.12	36	09.72
	26	18.84	08	04.34	09	20.40	43	11.62
	122	88.40	148	80.44	32	66.67	302	81.63
أوتوقراطي	05	03.62	08	04.34	03	06.12	16	04.32
	03	02.17	05	02.71	02	04.08	10	02.70
	04	02.89	11	05.97	09	18.36	24	06.49
	04	02.89	12	06.54	02	04.08	18	04.86
	16	11.60	36	19.56	16	33.33	68	18.37
	138	100	184	100	48	100	370	100

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول نجد 81.63 % يحدد أسلوب التسيير الديمقراطي لقيادته ، ويمثله بنسبة 25.40 % لأن قيادتها تتيح الفرصة للعمال لإبداء آرائهم ، تدعمها نسبة 31.18 % فئة الإطارات ، ونسبة 22.85 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 18.36 % فئة أعوان

التنفيذ ، تليها نسبة 20.27% تصرح أن قيادتها تشجع على التجديد في أساليب العمل ، تدعمها نسبة 22.28% فئة أعوان التحكم ونسبة 20.28% فئة الإطارات ونسبة 12.24% فئة أعوان التنفيذ، في حين تمثل نسبة 14.59% بأن قيادتها تتصف بتقبلها للانتقادات الخاصة بالعمل المقدمة من طرف العمال ، ونسبة 11.62% بأن قيادتها تشجع روح المنافسة ونسبة 09.72% تهتم ببناء علاقات إنسانية طيبة مع العمال .

وفي المقابل نجد نسبة 18.37% من يحدد أسلوب التسيير الأوتوقراطي لقيادتها في المؤسسة وبنسب متقاربة ، منها من تصف أن قائدها الإداري يسير العمل وفق التعليمات و الأوامر ويرفض النقد ، بنسبة 06.49% ، ونسبة 04.86% يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوب ونسبة 04.32% يعتبر تبادل الآراء و الأفكار مضيعة للوقت وأخيرا نسبة 02.70% يركز على الاهتمام بانجاز الأعمال دون مراعاة ظروف العمال.

يتبين لنا من الجدول أن نمط القيادة له تأثير مباشر على العاملين من خلال ما تقوم به من دور في المؤسسة ، فعند استخدام أساليب و أنماط غير جيدة تؤدي إلى ضغوط على العمال و تؤثر على أدائهم وطاقاتهم و قدراتهم ، بينما استخدام النمط القيادي الديمقراطي يقوم القائد فيه بدور المسير الذي يسهل الطريق على العمال للقيام بعملهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين قدراتهم الإبداعية، وقد لمسنا ذلك من خلال المقابلة التي أجريناها مع احد مسؤولي المؤسسة ، والذي أكد لنا ديمقراطية التسيير المتمثلة في التشاور لتحسين ظروف العمل ومنح الحرية للعمال في أداء عملهم .

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسة تسودها قيادة ديمقراطية تتصف بمشاورة القائد لمرووسيه و إبداء آرائهم و أفكارهم الجديدة ، و يتقبل انتقاداتهم ووجهات نظرهم ، ويعمل على بناء علاقات ذات طابع إنساني و يشجعهم على روح المنافسة الشريفة ، ويتعاون معهم في حل مشكلات العمل الإدارية و الفنية و الشخصية بأسلوب قائم على الود و التفاهم ، و يعتبر العامل نفسه كشريك في حياة العمل داخل المؤسسة مما يساعده في تحسين أدائه وزيادة فعاليته .

جدول رقم 60 يبين الصفات الضرورية للمسؤول بالمؤسسة لتطوير القدرات الإبداعية حسب الفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاستقامة و الكفاءة في التسيير	22	15.32	16	08.29	13	25.52	51	13.19
التعليم و التدريب، التوجيه و المتابعة	10	06.94	15	07.77	04	07.84	29	07.47
يعمل على تطبيق نظام حوافز عادل وموضوعي	17	11.80	26	13.47	06	11.76	49	12.62
تحسين بيئة العمل	11	07.63	13	06.73	02	03.92	26	06.70
تبني منهج ديمقراطي	27	18.75	22	11.39	07	13.72	56	14.43
تقديم المساعدة المناسبة لتيسير الأداء	09	06.25	27	14.03	02	03.92	38	09.79
تبني معايير موضوعية لتقويم الأداء	04	02.77	08	04.14	-	-	12	03.09
توفير المعدات و الوسائل وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل	12	08.33	19	09.84	05	09.80	36	09.27
توفير قنوات اتصالية فعالة	18	12.50	23	11.91	05	09.80	46	11.85
التحلي بالقيم الأخلاقية و المهنية	03	02.08	08	04.14	02	03.92	13	03.35
أخرى	11	07.63	16	08.29	05	09.80	32	08.24
المجموع	144	100	193	100	51	100	388	100

*العدد 388 يمثل تعدد الإجابات

نشير من هذا الجدول أن الإجابات التي تركز على الصفات الضرورية للمسؤول بالمؤسسة لتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال قد تعددت، بحيث سجلت أعلى نسبة 14.43 % تبني منهج ديمقراطي مثلتها نسبة 18.75 % فئة الإطارات ، و نسبة 13.72 % أعوان التنفيذ ، ونسبة 11.39 % فئة أعوان التحكم ، وترى نسبة 13.19 % أن يتصف قائدهم بالاستقامة و الكفاءة في التسيير، تدعمها

نسبة 25.52 % أعوان التنفيذ ، ونسبة 15.32 % فئة الإطارات ، ونسبة 08.29 % فئة أعوان التحكم، وترى نسبة 12.62 % أن يعمل على تطبيق نظام حوافز عادل وموضوعي، ونسبة 09.79 % على تقديم المساعدة المناسبة لتيسير الأداء، ونسبة 09.27 % توفير المعدات و الوسائل وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل، وترى نسبة 07.47 % من المبحوثين أن الرئيس الناجح في العمل الذي يساهم في تدريب وتعليم المرؤوسين ، بينما أجابت شريحة أخرى بنسبة 06.70 % تحسين بيئة عملهم ، ونسبة 03.35 % التحلي بالقيم الأخلاقية و المهنية ، ونسبة 03.09 % تبني معايير موضوعية لتقويم الأداء أما الإجابات الأخرى فأجمعت منها : الصارم و المتابع للعمل ، ديناميكي، المنضبط ، القدرة على التسيير ، يشجع العمل الجماعي ، القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على الحوار، بناء علاقات إنسانية ، التشجيع على جودة العمل واتقانه ، المرونة وحسن اختيار القرارات ، المراقبة المستمرة...الخ.

و في تحديد الصفات الضرورية للمسؤول في العمل لتطوير قدراتهم و مهاراتهم ، يتوقف على خصائص و صفات و معايير شخصية معينة يمتاز بها عن غيره ، حيث تؤكد النسب من عينة البحث أن فعالية القائد و صفاته تتمثل في :

تبني منهج ديمقراطي يقوم على إتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسة مما يتطلب ممارسة أساليب وتقنيات إدارية متنوعة.

أن يكون قائدهم مستقيماً وذا كفاءة لان هناك بعض القادة من يخلق جوا من التوتر و القلق في العمل ، لذا يرغبوا في العمل تحت قيادة رئيس مستقيم في التعامل معهم ، لان العامل الجزائري يبحث عن القائد الذي يؤمن له الحماية و الأمان في العمل.

أن يعمل القائد على تطبيق نظام حوافز عادل وموضوعي ، وان يربطه بالأداء و الإبداع بحيث توضع معايير محددة حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

الرغبة في أن يوفر لهم قائدهم نمط اتصال فعال ، لأنها مهارة ينبغي ان يتصف بها ويوفرها ، لان المعلومات التي يحصلون عليها لها اثر مهم في تنمية اتجاهاتهم الإبداعية وأنماط تفكيرهم ، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله ، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملزمة لإتمام أعمالهم.

تقديم المساعدة لأن وظيفة القائد التيسيرية تساعد العامل على تحقيق الأداء المرتفع وتنمية مهاراته وقدراته ، وتقديم المساعدة تكون عندما يشعر العامل بالصعوبات والمشاكل التنظيمية التي تعترضه ،

فيلجأ لطلب المساعدة من رئيسه الذي يفضل عدم التدخل كل مرة في تفاصيل أداء عمله ، لكي لا يشعر بنقص الثقة في قدراته و بالتالي يفسح له حرية العمل ، أما العامل صاحب الخبرة و القدرة القليلة يحتاج لرئيسه بالتدخل باستمرار أثناء العمل لتيسير العمل وتقديم المساعدة و التوجيهات و الإرشادات له للتغلب على الصعوبات التي تواجهه.

ونتيجة لمتابعة العامل أثناء عمله يعمل القائد على توفير الموارد و الوسائل التي يحتاجها في أداء عمله مما يدعم نشاطه .

تنمية قدرات العامل بتعليمه وتدريبه من خلال تكليفه بالمهام، وتوجيهه ومتابعته ، وتزويده بالتعليمات و المعلومات و المقترحات و الأفكار التي تساعد في التعرف على كيفية انجاز الأعمال .

أما صفة القائد الذي يعمل على تحسين بيئة العمل و تبسيط إجراءاتها و إبعادها عن الروتين و التعقيد تفسح المجال أمامه في البحث عن أساليب جديدة تتفق مع الظروف التي تواجهه .

أن يتحلى بالقيم الأخلاقية و المهنية التي تخلق مناخا من الأمانة داخل المؤسسة وتقلل من الفساد الإداري.

تنبؤ هذه الاقتراحات أن هذا النوع من السمات و الصفات المؤثرة على سلوك و قدرات و أداء العمال داخل المؤسسة .

ثانيا : نتائج الفرضية الثالثة

من خلال بيانات جداول الفرضية الثالثة القائلة " المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري."

تبين لنا النتائج التالية :

* نسبة 88.36 % تصرح أن القيادة الإدارية تساهم في تعليم العمال عن طريق نقل المعارف و الخبرات و المعلومات المتوفرة لديهم بهدف تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم و تطوير قدراتهم الإبداعية .

* نسبة معتبرة تقدر 65.95% أجابوا بالإيجاب أن رئيسها يتسامح مع الأخطاء المترتبة عن المبادرة في أداء عملهم و بنسبة 34.05 % تحجب بالنفي . و غياب هذه القيم له أثار سلبية تجعل العمال يتهربون من محاولة التجديد و الإبداع خوفا من الفشل و الخطأ و بالتالي العقاب .

* إن أغلبية المبحوثين أجابوا أن الرقابة اليومية المطبقة في المؤسسة من طرف القائد الإداري على أعمالهم هي رقابة عادية وليست صارمة هدفها ضبط السلوك و انجاز العمل ، و يجعل عملهم منضبط و متقون.

* أما عن اهتمام الرئيس بانشغالات العمال فنجد من يصغي إليهم ، و من يناقش أمورهم ، و من يدون انشغالاتهم، و عليه فإن لاهتمام الرئيس أثر ايجابي في رفع مستوى الأداء (الانضباط 24.42%)، بذل جهد أكبر 22.39%، إتقان العمل 18.57%)، وفي حالة عدم الاهتمام فإنه يؤثر سلبا على الأداء و انجاز الأعمال (التهاون 13.74%).

* إن غالبية العمال في المؤسسة يقيمهم الرئيس على أدائهم بطرق مختلفة " السلوك الأخلاقي و المهني ، نتائج الأداء ، الكفاءة المهنية ثم السمات الشخصية للعامل " و هم راضون عن تقييمه (49.64 % راضي نوعا ما و 40.69 % راضي) لأنه يستند على أسس موضوعية مما يشكل حافزا لهم على تحسين مستواهم و رفع كفاءة أدائهم ، و تطوير قدراتهم الفردية و تحسين مساهمهم و وضعيتهم المهنية .

* إن تفويض القائد للبعض من سلطاته إلى معاونيه نسبة 88.92% طريقة لتدريب العمال على ممارسة الصلاحيات و يوفر لهم قسطا من القدرة على تنمية مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية و إفراح المجال أمامهم للترقية إلى مراكز أعلى و يكونون بمثابة بديل مؤهل له في أوقات انشغاله أو غيابه ،

الأمر الذي يدعم من انتماء العمال لمؤسستهم ويزداد حبهم لعملهم ، مما ينعكس ذلك إيجابا على مجالات الإبداع لديهم .

* وتعتبر الحوافز إحدى الوسائل الموجودة في المؤسسة واتضح لنا أن أهم المعايير لتقديم الحوافز الايجابية المادية أو المعنوية (الأداء الجيد بنسبة 29.45 %، نسبة 24.81 % على أساس انضباطها في العمل ،نسبة 14.57 % على أساس الاحترام والتقدير والاعتراف بالجهد المبذول ونسبة 12.27 % تساهم في تقديم الأفكار، و التي يكون من شأنها حث العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص ،و تشجعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و مكافأتهم على ما يبذلونه من جهد إضافي ، و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، فلها أثر كبير في تنمية القدرات الإبداعية ، لأن العامل بحاجة للاعتراف و التقدير بأهمية ما يقوم به من مجهودات في أدائه لعمله و بالتالي تحقيق ذاته .

* إن أسلوب التعامل اليومي الذي يمارسه الرئيس مع العمال في المؤسسة ومعاملتهم معاملة طيبة أساسها التعاون البناء ،علاقة عادية (مهنية) 45.40 % علاقة حسنة (مساعد ومعاون) 40.27 % يزيد في تقوية الروابط الاجتماعية ودعم العلاقات بينهما ، و يؤثر على تصرفاتهم ايجابيا حيث يعملون على زيادة كفاءاتهم و استعدادهم لبذل المزيد من الجهود.

*أغلبية المبحوثين إجاباتهم كانت محصورة بين خائتي دائما 47.86 % ومعظم الأحيان 36.75% ما يشاركون في صنع القرارات ،وعليه تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية ، ويسهم مؤشر المشاركة إلى شعور العامل بأهميته ومكانته وتطوير دافعيته لممارسة سلوكيات إبداعية ، وتتيح له معرفة مشاكل المؤسسة ووضح الحلول المناسبة، ويخلق في نفسه روح المبادرة وشعوره بالمسؤولية تجاه القرارات التي شاركوا في صنعها و الالتزام بتطبيقها.

* إن أغلبية عمال المؤسسة 85.40 % تتأثر بأسلوب التسيير الديمقراطي المتبع من طرف القائد والتأثير الشخصي من خلال صفاته وسلوكه، ويعتبرون قائدهم الإداري قدوة حسنة لهم ومثل جيد يقتدي به لأنه قائد عملي ،ومن السمات الأساسية التي يتحلى بها ، يتحمل مسؤولية قراراته وأعمال مرؤوسيه ويقنع مرؤوسيه عن رؤيته ويشجعهم على التجريب وعدم التقيد بالمألوف ، مما يدفعهم إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم وتقديم أفضل ما لديهم .

*أما عملية التنظيم الإداري المعمول بها من طرف قيادة المؤسسة تساهم في إحداث تغييرات في المهارات لدى العمال ، فيستعملون مجموعة من الأساليب تدعم الإبداع كتعليمهم إدخال تحسينات

على طرق العمل بشكل مستمر 29.09 % ، وإدارة الاجتماعات الإدارية 19.26%، وأسلوب الإدارة على المكشوف 16.43%، وقلة اعتماد القادة على الأساليب الأخرى كتوفير الدعم المعنوي ، وإنشاء نظام تلقي الأفكار و الاقتراحات .

*و فيما يخص نمط التسيير للقيادة الإدارية ، فإنها تعتمد على أسلوب التسيير الديمقراطي بنسبة 81.63% الذي يتصف بالمشاركة والاستشارة، وبإتاحة الفرص لإبداء الآراء و تقبل الانتقادات الخاصة بالعمل ، و الاهتمام بأفكارهم و اقتراحاتهم و أخذها بعين الاعتبار و يشجعهم على روح المنافسة الشريفة، فالمؤسسة تعتمد على أسلوب التأثير بدلا من أسلوب التسيير الأوتوقراطي التسلطي

المبحث الرابع : المناخ التنظيمي ودوره في توفير بيئة داعمة ومحفزة للإبداع الإداري

أولا : عرض وتحليل جداول الفرضية الرابعة

يشير المناخ التنظيمي إلى تلك الظروف و العناصر السائدة داخل المؤسسة (سياسة التوظيف و التكوين والترقية ، ظروف العمل المادية والخدمات الاجتماعية ، الأجر والمكافآت ، الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال ، العلاقات بالزملاء والانضباط...الخ) التي تحيط بالعامل أثناء تأدية عمله و تشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المؤسسة نفسها ، و تتضح آثاره سلبية كانت أم ايجابية في أداء العمال وروحهم المعنوية ، وعليه فهل المناخ التنظيمي السائد في شركة توزيع الكهرباء والغاز محفزا على الإبداع و مدعما للسلوك الوظيفي الايجابي مما يدفعهم لبذل أقصى جهد وتنمية قدراتهم أم أنه مقيد وسلبى مما يضعف دافعيتهم للعمل و يقلل من مساهمتهم؟

جدول رقم 61 يبين سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة سياسة التوظيف		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موضوعية		96	69.58	123	66.86	27	56.26	246	66.50
غير موضوعية		38	27.53	48	26.08	16	33.33	102	27.56
دون إجابة		04	02.89	13	07.06	05	10.41	22	05.94
المجموع		138	100	184	100	48	100	370	100

يتضح لنا من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة موضوعية بنسبة 66.50 %، تدعمها نسبة 69.58 % فئة الإطارات ، ونسبة 66.86 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 56.26 % أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 27.56 % سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة غير موضوعية ، تدعمها نسبة 33.33 % أعوان التنفيذ و نسبة 27.53 % فئة الإطارات ونسبة 26.08 % فئة أعوان التحكم ، في حين نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 05.94 % من المبحوثين لم تجب قد نفسره من الذين تم توظيفهم على أساس المعارف الشخصية أو الوساطة.

ما لاحظناه في النسب السابقة الذكر ، وجدنا أن النسبة العالية ترجع عملية التوظيف أو الاختيار والتعيين في المؤسسة أنها تتم بطريقة موضوعية وهي راضية بإجراءات التوظيف المتبعة في المؤسسة لأنها تتبع طرق مضبوطة، وبالتالي فهي أحسن مقارنة بالمؤسسات الإدارية الأخرى، وتكون حسب متطلبات نوعية المنصب و حسب المستوى التعليمي (الثانوي و خاصة الجامعي) وتتم عن طريق المسابقة فمنهم من خضع لاختبارات كتابية من خلال منحهم أسئلة عامة و خاصة لقياس درجة معارف ومعلومات التي يكتسبها المترشح، ومنهم من خضع إلى اختبارات شفوية تبين ما يعرفه من دراية ومعلومات حول طبيعة العمل المقبل عليه وكثيرا ما تكون شكلية عكس المقابلة كتقنية في العمل التي تستدعي قواعد ومواصفات محددة لذلك المنصب و التي يعتمد فيها الى قياس الذكاء و الشخصية و القدرات و المعارف، أما الاختبار المهني الذي يعتمد على المعرفة التطبيقية و الاقدمية أو الخبرات المكتسبة قبل التحاقه بالمؤسسة .

وشريحة معتبرة من العمال تتذمر من طريقة إجراءاتها و تقيم سياسة التوظيف في المؤسسة بعدم موضوعيتها، لهذا حاولنا معرفة أسباب هذا التقييم و حسب ما تم استنتاجه من خلال المقابلات التي أجريت مع العمال، أنها غير راضية بطرق وإجراءات التوظيف وبعملية الانتقاء ، إذ تبرر وجود عراقيل في عملية التوظيف والتي يسمونها بالبيروقراطية وكثيرا ما تكون شكلية وقد تضطر شريحة من طالبي التوظيف ذوي الشهادات اللجوء إلى الطرق غير الرسمية لأنها تدرك صعوبة التوظيف ونتائج المسابقات فتدعمها بالعلاقات الشخصية و المعرفة والوساطة والقرابة و المحاباة و البعد الثقافي و الجهوية و المحسوبية وأحيانا تتدخل أطراف من خارج المؤسسة ذات نفوذ اكبر.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد في سياسات التوظيف على اختيار العمال عن طريق المسابقات للذين يتمتعون بقدرات وكفاءات مناسبة للأداء لوضعهم في العمل المناسب ، فسياسة التوظيف للكفاءات تعتبر عاملا مشجعا على ممارسة السلوك الإبداعي في المؤسسة ، وقد يتم اختيار أفراد غير ملائمين لأنها طبقت معايير غير موضوعية في التوظيف المعارف الشخصية أو الوساطة مما يؤثر على فاعلية وكفاءة القدرات .

جدول رقم 62 يبين مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العمل و تطوير القدرات و المهارات

حسب الفئة المهنية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة . مساهمة التكوين	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
15.06	50	07.69	03	15.20	26	17.21	21	الدقة و السرعة في انجاز الأعمال	ساهم
24.39	81	15.38	06	23.39	40	28.68	35	زيادة الرغبة في انجاز المهام	
25	83	23.07	09	21.05	35	31.96	39	تجديد المعارف و اكتساب المهارة	
07.22	24	05.12	02	08.18	14	06.55	08	تكتسب العامل الثقة في قدراته ومعالجة أخطائه	
04.51	15	05.12	02	05.26	09	03.27	04	زيادة القدرة على حل ومواجهة مشكلات العمل	
76.21	253	56.42	22	72.52	124	87.71	107	المجموع الجزئي	
05.42	18	07.69	03	07.60	13	01.63	02	يركز على الجوانب النظرية فقط	لم يساهم
03.91	13	05.12	02	04.09	07	03.27	04	لا يتيح التطوير لأساليب العمل	
08.73	29	23.07	09	07.60	13	05.73	07	عدم اتفاق برنامج التكوين و طبيعة العمل	
02.71	09	02.56	01	04.09	07	0.81	01	تقادم المعلومات المحصل عليها	
03.01	10	05.12	02	04.09	07	0.81	01	عدم كفاية الوقت المخصص للتكوين	
23.79	79	43.58	17	27.48	47	12.29	15	المجموع الجزئي	
100	332	100	39	100	171	100	122	المجموع	

• العدد 332 يمثل إجابات المبحوثين الذين تلقوا تكويناً

من خلال الاتجاه العام نلاحظ أن أكبر نسبة في نتائج التكوين 76.21 % انه أسهم في تحسين أداء العمل و تطوير القدرات و اكتساب المهارات ، ومنها نسبة 25 % تصرح أن التكوين ساهم في تجديد المعارف و اكتساب المهارة ، تدعمها نسبة 31.96 % فئة الإطارات ونسبة 23.07 % فئة

أعوان التنفيذ ، ونسبة 21.05 % فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة 24.39 % يساهم التكوين في زيادة الرغبة في انجاز العمل ، تدعمها نسبة 28.68 % فئة الإطارات وتسجل نسبة 15.06 % أن التكوين يساهم في دقة و سرعة انجاز العمل ، تدعمها نسبة 17.21 % فئة الإطارات، و نسبة 07.22 % يكسب التكوين ثقة العامل في قدراته ، تدعمها نسبة 08.18 % فئة أعوان التحكم، وفي الأخير نسبة 04.51 % يكسب التكوين زيادة القدرة على حل ومواجهة مشكلات العمل تدعمها نسبة 05.26 % فئة أعوان التحكم. و في المقابل تشير النسب المتقاربة أن برنامج التكوين الذي تلقوه لم يساهم في ترقية معارفهم 23.79 %، و هذا راجع لعدم اتفاق برنامج التكوين وطبيعة العمل المكلف به بنسبة 08.73 % ولتركيزه على الجوانب النظرية فقط بنسبة 05.42 % ، وبنسبة 03.91 % لا يتيح التطوير لأساليب العمل ونسبة 03.01 % عدم كفاية الوقت المخصص للتكوين و 02.71 % تقدم المعلومات المحصل عليها.

رصدنا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة تلقت تكوينا في منصب عملها، وقد استفادوا على الأقل من تكوين واحد سواء كان إداريا لتطوير قدراتهم التسييرية أو مهنيا لاكتساب معارف جديدة في التكنولوجيا الحديثة واستعمال الأجهزة و الوسائل المتطورة في انجاز أعمالهم ، و حول الاستفادة التي يراها العمال من التكوين الذي شاركوا فيه ، فقد كانت الإجابات متمركزة على تنمية وتجديد المعارف و توسيع الخبرات و المهارات وزيادة الرغبة في انجاز المهام ، وهذا ما يدل على أن التكوين حقق بالفعل تنمية الموارد البشرية وقد ساعد المتكويين، لذلك فهم يعتقدون أن التكوين الذي تلقوه هو عملية ايجابية لهم ، و لو أمعنا النظر من خلال الاتجاه العام لقلنا أن هناك نقص في التأهيل بعد التوظيف وقبل التكوين لأغلبية المستويات التعليمية ، و بالتالي لو رجعنا لتقييم فعالية التكوين ، نجد العمال يعترفون بأن تكوينهم أكسبهم القدرة على حل المشاكل التي يتلقونها مستقبلا من خلال الخبرة والمعارف التي اكتسبوها ، وغرس في أنفسهم الثقة في قدراتهم و مواهبهم الإبداعية ، وساهم في إحداث تغيير داخلي في نفسية العمال واكتمال شخصيتهم ، وباندماج المتكون في المنصب الذي يشغله و يطمح في الارتقاء إلى المنصب الأعلى ، وتركز المؤسسة مجهوداتها في التكوين المتواصل وتحسين المستوى ، و التكوين المتخصص لإنشاء الكفاءات ، وتقوم بتخصيص مبالغ مالية ضخمة مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى لإعداد تنفيذ البرامج التكوينية .

ومن خلال مقابلة مدير الموارد البشرية أكد لنا أن المؤسسة تلقي اهتماما كبيرا لتنمية الموارد البشرية (التكوين) ، حيث أنها عملت على التكوين التحسيني المستمر و التأهيل للعمال ،وتكوين العمال الجدد

وتوفير عدة مراكز تكوينية (للإدارة و التسيير بن عكنون وأخرى للتكوين التقني بالبلدية وعين مليلة) وتقوم سياسة التكوين على أنواع مختلفة باختلاف الأهداف المسطرة و مدة التدريب ومكان إجراءه، وتركز المؤسسة على نوعين من التكوين، الأول يعتمد على التدريب المهني المتخصص والهدف منه تحسين المؤهلات المهنية للعامل المتربص ومواجهة المتغيرات المهنية، وذلك من اجل شغل منصب معين داخل المؤسسة ومدته طويلة ومرتبطة في اغلب الحالات بموضوع الترقية في منصب العمل، أما النوع الثاني فيتمثل في تدريب الإقتان يشمل على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة، وذلك من اجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم و السيطرة على التقنيات الجديدة و التحكم في أساليب العمل، وتركز المديرية على النوع الثاني لاعتبارات عديدة منها أن التدريب مدته قصيرة و لا يعطل سير العمل ويسمح بتدريب عدد كبير من الأعوان .

بينما تقيم عينة أخرى من العمال أن نظام التكوين الذي تلقوه لم يغير في أدائهم وعدم اتفاق برنامج التكوين وطبيعة العمل المكلف به، مما يجلب فجوة بين ما يتلقاه و ما يحتاجه في العمل ولا يتيح التطوير لأساليب العمل وهذا ما يعود بهم إلى العمل بالأساليب القديمة ، أما برنامج التكوين فهو يركز على الجوانب النظرية ، زيادة لتقادم المعلومات المتحصل عليها ، وعدم كفاية الوقت المخصص للتكوين لأنه قصير الأجل ، مما يجعل التكوين غير هادف نتيجة لافتقار عنصر الاستفادة الذي يسعى التكوين لتحقيقه سواء لرفع المهارات أو تحسين القدرات ، مما يترتب عليه تسرب الملل في نفوس المتكويين نتيجة التكرار وعدم تزويدهم بكل جديد .

ما نستخلصه هو أن النسبة العالية و المؤكدة على أن التكوين يحسن قدرات و مهارات العمال ،ويعتبر ضرورة لمواجهة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة ونتائج تبرز في أداء عمال المؤسسة ، حيث أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة تسمح بصقل خبراتهم وتحسين أدائهم ومن ثمة تطوير قدراتهم الإبداعية.

جدول رقم 63 يبين الرضا عن سياسة الترقية وعلاقته بالأقدمية

المجموع		30 – 21		20 - 11		10 - 01		. الاقدمية الرضا عن سياسة الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64.59	239	56.95	41	55.67	59	72.40	139	راضي
35.40	131	43.05	31	44.33	47	27.60	53	غير راضي
100	370	100	72	100	106	100	192	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 64.59 % من المبحوثين يؤكدون عن رضائهم عن سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة ، تدعمه نسبة 72.40 % أقدميتها محصورة بين 10 – 20 سنوات ، ونسبة 56.95 % أقدميتها محصورة بين 21 – 30 سنة ، ونسبة 55.67 % أقدميتها محصورة بين 11 – 20 سنة ، و في المقابل تصرح نسبة 35.40 % من المبحوثين الذين يؤكدون على عدم رضاهم عن سياسة الترقية المنتهجة في المؤسسة ومنهم من لم يستفيد منها .

نشير إلى أننا لا نقصد بالترقية في الدرجة بل الترقية في منصب أو رتبة جديدة و التي تتبعها إسناد المهام و المسؤوليات ، و بالنظر إلى أقدمية العمال في المؤسسة فان نسبة معتبرة لم تستفيد من الترقية لأنه ليس لديها أقدمية طويلة في العمل ، و بما أن العملية ترجع إلى قوانين ولوائح المؤسسة التي تحكم عملية الترقية ، إضافة إلى قلة المناصب النوعية في المستويات الإدارية ، ومرد ذلك أن الجهاز الإداري للمؤسسة يتيح فرصا أقل من حيث عدد المناصب العليا كلما ارتقينا درجات السلم الهرمي ، مما يجعل الترقية أكثر حاجة إلى معيار يتم على أساسه توزيع المناصب على الأعداد الكبيرة من العمال الذين يتطلعون إليها .

وتعتمد إدارة المؤسسة بإتباع أسلوب مزيج في ترقية عمالها ، ففي الوظائف الإدارية العليا تتم الترقية على أساس الكفاءة ، باعتبار أن الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية ، أما المستويات الإدارية الأدنى تفضل الجمع بين عاملي الاقدمية و الكفاءة . فالترقية محكومة بالكفاءة ، لأن أغلب عمال المؤسسة من فئة التأطير حاملي شهادات عليا ، وهم راضون بهذا الأسلوب لقناعتهم بعدالة الترقية وأن لا وصول إلى مراتب أعلى إلا بالعمل الجاد المخلص ، لأن العامل النشط و الذي يتميز بالمبادرة و القيام بالعمل على أفضل وجه و الملتزم بالتعليمات و المنضبط في سلوكه يكون هو الأجدر بالترقية . ومن العمال من ينتظر بعد الدورة التكوينية التي استفاد منها بترقية في منصب جديد

ويعتبرونها كحق يجب على الإدارة أن تستجيب له ، و يعطون الأولوية للترقية أكثر مما استفادوا به من تكوينهم من المعارف الجديدة التي تفيدهم في تطوير قدراتهم المهنية في المستقبل و هذا طمعا في زيادة الأجر .

هذه النتائج تفسر لنا أن إدارة المؤسسة تفرض على طالب الترقية شروط منها الكفاءة والاقدمية والتخصص و يخضع للتكوين و التقييم ، وباجتياز امتحان مهني والتقييم الذي تمنحه يدخل كنقطة في تحديد الترقية مفاضلة بمن هم في نفس الصنف، إضافة إلى شروط أخرى تعتمد لقبول الترشيح للمنصب .

وبهذا الخصوص أجرينا محادثة مع مدير الموارد البشرية الذي أكد لنا أن القوانين و اللوائح الخاصة بالمؤسسة هي التي تحكم عملية الترقية وان الترقية مبنية على تقييم العامل أي نتيجة الفعالية والكفاءة في العمل سواء كان إداريا أو تقنيا، وليس حسب الاقدمية بل هذا الأخير احد الشروط اللازمة للترشح. إلا أن بعض المبحوثين اعتبروا أن الترقية تعتمد على معيار شخصي خاصة وان الرؤساء المباشرين هم من يقدمون الترشيحات، وأن العلاقات الشخصية و المعرفة تتدخل في اختيار المعنيين بالترقية، أو كما عبر عنه احدهم "الشيتة" أي يعتمد على معيار نوعية العلاقات مع المسؤولين و الولاء لهم و التي تؤدي إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وهو ما قد يؤدي إلى حدوث مشكلات وخلل وظيفي ، ومنهم من يقول أن من العمال من ترقى أكثر من مرة وأكدوا لنا غياب أي نظام لتقييم الأداء ، أي أنها تخضع لأمر غير موضوعية ومعايير تلعب الذاتية و العلاقات الشخصية الدور الأساسي في تحديدها و الإدارة مجحفة في حقهم .

فمن خلال تحليلنا نرى أن منح الترقية في المؤسسة يتم على أساس عادل وهو الكفاءة عكس ما نجده في المؤسسات العمومية أين نجد الترقية تعتمد على الاقدمية و الذي يعد مؤشر ايجابي يحفز العمال ويجعلهم يتنافسون على تقديم الأفضل و الأحسن ، و اعتمادها على الكفاءة تعتبر هذه الوسيلة حافزا للعمال الأكفاء لدفعهم لزيادة جهودهم وتحسين أدائهم وهو عامل تحفيزي مادي ومعنوي حيث يطمح العمال لإشباع ميولاتهم الشخصية ولتحقيق حاجات اجتماعية و التقدير، مما يزيد من مركزهم الاجتماعي و الوظيفي وتعظيم الفرصة لإثبات قدراتهم وإبراز أفكارهم ، أما إذا لم يتم ترقية فإنيهم سيشعرون بعدم الرضا وبالتالي كبح قدراتهم في العمل و الإبداع ويظهر هذا خاصة عند ذوي الكفاءة .

جدول رقم 64 يبين تقييم المرؤوسين للاتصال المفضل حسب الفئة المهنية

الفئة الاتصال المفضل	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاتصال بالرؤساء (الصاعد)	95	68.85	59	32.06	14	29.16	168	45.42
الاتصال مع الزملاء من نفس التصنيف (الأفقي)	23	16.66	99	53.81	22	45.84	144	38.91
اتصال الرئيس بالمرؤوسين (النازل)	20	14.49	26	14.13	12	25	58	15.67
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يتضح من خلال الجدول أن اتجاهه العام تمثله نسبة 45.42 % تؤكد أن الاتصال بالرؤساء (الصاعد) هو الأكثر تفضيلاً لدى العمال ، تدعمها نسبة 68.85 % من فئة الإطارات ونسبة 32.06 % من أعوان التحكم ، ونسبة 29.16 % من أعوان التنفيذ، يليها الاتصال مع الزملاء من نفس التصنيف المهني (الأفقي) بنسبة 38.91 % حيث تشاطره نسبة 53.81 % فئة أعوان التحكم ونسبة 45.84 % فئة أعوان التنفيذ ونسبة 16.66 % فئة أعوان التحكم، وأخيراً اتصال الرئيس بالمرؤوسين (النازل) بنسبة 15.67 % خاصة عند فئة أعوان التنفيذ .

نظراً لما سبق الإشارة إليه في الجدول رقم 51 من أن الرئيس يفتح مجالاً للتبادل و التشاور ، يناقش ويصغي ، و يتقبل الشكاوي و التظلمات ، و المبادرات و الاقتراحات و الأفكار لهذه الأسباب نستنتج أن العمال يفضلون الاتصال الصاعد مما يخلق نوع من الثقة و يؤدي إلى تحفيزهم لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم ، ويتضح أن فئة الإطارات هي التي تلقت دائماً بالرئيس سواء في الاجتماعات الدورية أو المقابلات اليومية أو بواسطة التقارير التي يرفعونها وهي الفئة الأكثر قرباً منه ، لأنه يتعامل معها مباشرة نظراً لطبيعة العلاقات الحسنة مع الرئيس ولمستواهم التعليمي و لكفاءاتهم العلمية و مؤهلاتهم ، وهم ملزمون بتقديم التوضيحات و الملاحظات عن المهمات و الأعمال المكلفين بها فيقابلونه للحصول على المعلومات وفي نفس الوقت توصيلها وهذا ما أشار إليه أحد رؤساء المصالح ، لأن هذه الفئة تلعب دور الوسيط بين الرؤساء و العمال ودورها يتمثل في إيصال و نقل المعلومات إلى الفئات الأخرى (أعوان التحكم و التنفيذ) ، إلا أن من العمال من لا يفضلون الاتصال

برئيسهم ، وهذا ما جاء على لسان احد المبحوثين لأنه غير متساهل أو محاور ، بل يفرض قراراته ، إضافة إلى عدم الاهتمام بمهامهم و لا يتقبل شكاويهم و تظلماتهم ، وهذا ما يفسر تهميشهم وقد ينعكس سلبا على سلوكهم وتأدية مهامهم.

في حين الاتصال الأفقي الذي يتم بين زملاء العمل ، هو وسيلة للتفاهم بين العمال إذ يتم من خلالها الحصول على المعلومات التي تصعب الحصول عليها من الاتصال الصاعد أو النازل وهو نوع من الاتصال غير الرسمي يحمل روح الزمالة و الثقة و التعاون وهو ما نشير إليه في الجدول رقم 67، إلا أن بعض العمال لا يفضلون هذا الاتصال لأن زملائهم يحتكرون المعلومات و يرفضون إعطائها لهم بحكم اختلاف تخصصاتهم أو عدم انتمائهم لنفس جماعة العمل وغياب الثقة و روح العمل الجماعي.

أما الاتصال النازل الذي يتم بين الرئيس و العمال ويكون على شكل أوامر وقرارات وتعليمات وتوجيهات باستعمال عدة وسائل منها المذكرات الإدارية و الملصقات و الاجتماعات و المقابلات الشفهية ، فهو قليل الفعالية بالنسبة لفئة أعوان التحكم ، وغير فعال بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ بحكم وصولها متأخرة وهذا يمنع الاستفادة منها في الوقت المناسب.

ومنه نستنتج أن إدارة المؤسسة تتبنى كل أنواع الاتصالات الصاعدة و النازلة والأفقية ، و أن وجود نظام الاتصالات يعد مؤشرا هاما يساهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي الجيد ، واستخدام المؤسسة أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات تعمل على تنمية قدرات العاملين وتحفيز الأفكار و الاقتراحات الإبداعية و ترفع من كفاءتهم وفعاليتهم ، وتنمي روح التعاون و التقارب بينهم نتيجة تبادل المعلومات.

جدول رقم 65 يبين تقييم المرؤوسين لظروف العمل المادية حسب الفئة المهنية

الفئة / التقييم	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيدة	43	31.15	45	24.45	09	18.75	97	26.21
مقبولة	84	60.88	96	15.19	16	33.33	196	52.98
سيئة	11	07.97	43	23.36	23	47.92	77	20.81
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يوضح هذا الجدول رأي المبحوثين حول ظروف العمل المادية (الفيزيائية) التي يعملون في ظلها ، حيث تبين لنا من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يمثل نسبة 52.98 % من أفراد العينة يقيمون ظروف العمل في المؤسسة بأنها مقبولة على العموم ، مدعمة بنسبة 60.88 % من فئة الإطارات ، ونسبة 33.33 % من فئة أعوان التنفيذ ، و نسبة 15.19 % من فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة 26.21 % تؤكد أن ظروف العمل بالمؤسسة ملائمة و يعملون في ظروف جيدة وحسنة ، بينما تصرح شريحة أخرى من المبحوثين بنسبة 20.81 % بأن ظروف عملها سيئة وغير مناسبة.

إن إجابات العمال حول تقييم ظروف العمل في المؤسسة اختلفت و إن كانت الإجابات ركزت على درجة مقبولة ، لأن العامل راضي في تقييمه لعامل معين و غير راضي عن العامل الآخر ، لهذا حاولنا معرفة أسباب هذا التقييم لظروف عملهم ، و بما أن أغليتهم يعملون داخل المكاتب لأن نشاطهم ذو طبيعة إدارية ، فالظروف العملية أحسن نظرا لنقص العمل الشاق الذي عادة ما نراه في المصانع أو المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي حيث الآلات و الضجيج و الحرارة ، و المؤسسة تتكون من مبنى يتشكل من عدة طوابق ، وكل طابق يحتوي على عدد كبير من المكاتب ، مجهزة بلوازم عمل مناسبة ، ووسائل اتصال من أجهزة الهاتف و الانترنت بنسبة قليلة ، وتتوفر التهوية و التدفئة المناسبة و الإضاءة ، و الهدوء ، وتوفر المكيفات الهوائية ، و الاهتمام بنظافة المكاتب و ترتيبها ، كل هذه الوسائل تسهم في تحقيق قلة التعب و الملل و الإرهاق على العمال ، و بالتالي ارتفاع معنوياتهم ورضاهم و تهيئة الفرصة للإبداع .

وما لاحظناه من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة أنها عملت على الاهتمام بالمظهر العام بتهيئة قاعة الاستقبال للزوار ووفرت عناصر البيئة المادية السابق ذكرها لتظهر بمظهر مقبول يعطي انطباعا حسنا عن خدماتها، و لاحظنا نظافة وحسن ترتيب بعض المكاتب مما ينمي لديهم حسن تنظيم أعمالهم، وتتوفر معظم المكاتب على التهوية المناسبة و التدفئة.

وعلى الرغم من تدمر بعض المبحوثين من الظروف المادية ، إلا أنها مقبولة لدى اغلب المبحوثين من شأنها أن تجعل العامل يشعر بنوع من الارتياح، لان إدارة المؤسسة تسعى إلى توفير أفضل الظروف لتجعل نفسيته مرتاحة في مكان عمل مريح ونظيف تتوفر فيه الوسائل المساعدة على الأداء الجيد، وبالتالي فتوفر ظروف عمل مناسبة يعد حافزا معنويا للعمال لتحسين أدائهم الإبداعي.

ونتيجة تآمر بعض المبحوثين من الظروف المادية فهي مساندة لملاحظاتني أثناء تواجدي في المؤسسة ، فقد لاحظت قدم أثاث بعض المكاتب (الكراسي ، المكتب ، الخزانة) وعدم ترتيب وتنظيم بعضها ،ونسبة معتبرة من المكاتب الإدارية يصلها الضوضاء عن طريق النوافذ التي تطل على الشارع المزدهم بالمارة و السيارات إضافة إلى أصوات الهواتف النقالة و التحدث بصوت عالي داخل المكاتب نظرا لصغر مساحته وكثرة عدد العمال بداخله ولا يتوفر على المواد العازلة للصوت ، مما تنقص التركيز الذهني و تكثر أخطائهم في كتابة التقارير أو مراجعة الحسابات،وبالتالي تؤثر على معنوياتهم وأدائهم الإبداعي .

جدول رقم 66 يبين رضا المرؤوسين عن الخدمات الاجتماعية حسب الفئة المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راضي	53	38.40	72	39.14	10	20.83	135	36.48
نوعا ما	54	39.13	71	38.58	21	43.76	146	39.47
غير راضي	31	22.46	41	22.28	17	35.41	89	24.05
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يوضح هذا الجدول تقييم المبحوثين للخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة التي يعملون في ظلها،حيث تبين لنا من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يمثل نسبة 39.47% من أفراد العينة يقيمون الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة بأنها مقبولة وراضون عنها على العموم ، مدعمة بنسبة 43.76 % من فئة أعوان التنفيذ ، 39.13 % من فئة الإطارات ، و نسبة 38.58% من فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة 36.48% تؤكد على تنوع وتوفر الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة وهم راضون عن خدماتها، تدعمها نسبة 39.14% من فئة أعوان التحكم ونسبة 38.40% من فئة الإطارات و نسبة 20.83% من فئة أعوان التنفيذ ،بينما تصرح شريحة أخرى من المبحوثين بنسبة 24.05% بأنهم غير راضين على الخدمات الاجتماعية المقدمة بالمؤسسة لأنهم لم يستفيدوا بالقدر الكافي من تلك الخدمات ،تدعمها نسبة 35.41 % من فئة أعوان التنفيذ و بنسبة 22.46% من فئة الإطارات و نسبة 22.28% من فئة أعوان التحكم.

إذا كان تقييم المبحوثين للظروف المادية قد اختلفت و إن كانت الإجابات ركزت على درجة مقبولة ، فان الخدمات الاجتماعية تختلف أرائها في تقييمها هي كذلك ، لأن العامل راضي في تقييمه لعامل

معين وغير راضي عن العامل الآخر، إن الكثير من العمال راضيين عن مزايا الخدمات الاجتماعية، وشريحة أخرى غير راضية رغم توفرها لكن ليس بالقدر الكافي الذي يلبي حاجيات العمال من هذه الخدمة، ومن العمال من يتذمر من طريقة تقديمها لأنه يستفيد منها حسب رأيهم أغلبية الإطارات السامية في المؤسسة ومن له علاقات شخصية بالمسؤولين، لهذا حاولنا معرفة أسباب هذا التقييم و حسب ما تم استنتاجه من خلال المقابلات التي أجريت مع العمال ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع نائب المدير للموارد البشرية، فإن الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة لعمالها تتنوع إلى عدة ميادين وهذا حسب الوعاء المالي المخصص للخدمات الاجتماعية وحسب طلبات ورغبات العمال ويتم تمويلها عن طريق إبرام اتفاقيات مع مختلف الهيئات و الإدارات المستقلة عن المؤسسة، فمن العمال من تحصلوا على قروض مالية معتبرة (سكنات عدل ، بناء، شراء عقار) وفي شكل قروض استهلاكية قصد اقتناء تجهيزات منزلية عن طريق اتفاقيات مع الخواص، ومساعدتهم بمنحة الزواج ومنحة الولادة والوفاة بالنسبة للفروع والأصول، والمساعدات والهدايا المتعلقة بالأعياد الدينية والوطنية ومختلف المناسبات، وإقامة الحفلات التكريمية للمتقاعدين و الحفلات الجماعية المتعلقة بالختان الجماعي، وخدمة السكنات الوظيفية للإطارات السامية ، وتنظيم مختلف النشاطات الرياضية و التسلية وتنظيم رحلات الحج و العمرة عن طريق تنظيم القرعة ، ومنح تخفيضات على تأمين السيارات ضد الإخطار. ويعتبر النقل من الوسائل الهامة التي تخصصها لعمالها ، أما الذين لا يستفيدون من النقل الخاص تمنحهم تعويض مادي ، وتعوض الإطارات السامية الذين لديهم سيارة خاصة بهم تعويض شهري لتغطية مصاريف السيارة كالبزين، إن توفرها يقلل الجهد و الوقت والملل الذي يتحمله العامل في استخدام وسائل الانتقال الخاصة و يترتب على ذلك توفير الراحة لهم ويخفف عنهم من مشاكل المواصلات و الوصول المتأخر عن العمل أو التأخر للمنزل بعد نهاية الدوام، الأمر الذي يساعد على تنظيم وقت العمل. ويستفيد العمال من فحوصات طبية دورية يبين لها مدى تلائم طبيعة العمل وظروفه ،ويمكنها منح الإجازات المرضية وتمديداتها، وتتعاقد المؤسسة مع مراكز صحية مختصة وعيادات خاصة الذين لديهم أمراض مزمنة أو مشاكل صحية تحتاج إلى تشخيص التحاليل والأشعة والولادة بالنسبة لزوجات العمال ، و الاستفادة من تعويض الدواء 100% لمشاركتهم في التعااضدية. ومن خلال تواجدي بالمؤسسة لاحظت أنها لا توفر الوجبات الغذائية لعمالها وهو ما يجعل العمال يقتنون بعض الوجبات الخفيفة من المطاعم المجاورة وعادة ما تكون غير صحية وخاصة في فصل الصيف، ولكن في المقابل تمنحهم تعويض أو منحة السلة كما تسمى يقدر ب

300 دج يوميا وهو سعر منطقي إذا ما قارناه بمؤسسات أخرى، وبعض العمال يعتبر هذه المنحة غير كافية لأنهم يتناولون الوجبات في مطاعم خاصة. وبالنسبة للخدمات الترفيهية فتعد من الوسائل المساعدة على تحسين الحالة النفسية للعمال، ومن خلال لوحات الإعلانات لاحظت أن المؤسسة تقدم مثل هذه الخدمات لعمالها، حيث قامت بتخصيص رحلات وسفر داخل الوطن وخارجه مع تحملها تكاليف الإقامة و الأكل والمخيمات الصيفية لفائدة العمال وعائلاتهم.

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن هناك تنوع في الخدمات والمساعدات التي تقدمها المؤسسة لعمالها وهذا يعد مؤشر ايجابي قد يجعل المؤسسة تحصل على ولاء عمالها ورضاهم عنها حيث قابلية العامل للاندماج في عمله ترتبط بكمية ونوعية الاستفادة من هذه الخدمات، وهي تعد من قبيل التحسيس بالكرامة في العمل وتساهم في رفع مستوى الأداء و تحسينه وتهيئة الفرصة لتطوير قدراته وتزويد من فرص الإبداع.

جدول رقم 67 يبين الأسس التي يعتمد عليها المرووس في اختيار جماعة العمل حسب الفئة المهنية

جماعة العمل	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فريق يساعد	41	29.71	60	32.60	18	37.50	119	32.16
يكون من نفس المنطقة	03	02.17	04	02.17	02	04.16	09	02.43
الانتماء لنفس المصالح أو المستوى الهرمي	13	09.42	19	10.32	02	4.16	34	09.18
فريق يعمل بجدية وإخلاص	16	11.59	18	09.78	06	12.50	40	10.81
يوفر جو ملائم من التعاون و التفاهم	62	44.94	76	41.33	16	33.35	154	41.64
لا يهيم الفريق يفضل تأدية العمل منفردا	03	02.17	07	03.80	04	08.33	14	03.78
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يمثل نسبة 41.64 % من المبحوثين يفضلون الانتماء إلى جماعة أو فريق عمل يوفر لهم جو ملائم من التعاون و التفاهم، تدعمها نسبة 44.94 % فئة

الإطارات ونسبة 41.33% من أعوان التحكم ونسبة 33.35% فئة أعوان التنفيذ ، و تسجل نسبة 32.16% تختار فريق العمل الذي يساعدها في حالة وقوعها في مشاكل تنظيمية ، تدعمها نسبة 37.50% فئة أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 10.81% تفضل الجماعة التي تعمل بجدية و إخلاص تدعمها نسبة 10.32% فئة أعوان التحكم ، ونسبة 09.18% تفضل أن تكون مع جماعة تنتمي لنفس المصالح أولنفس المستوى الهرمي لهم، تدعمها نسبة 10.32% فئة أعوان التحكم، ونسبة 03.78% لا يهتمها جماعة العمل تفضل العمل الانفرادي لتأدية عملها ، وأخيرا أضعف نسبة مثلتها تفضل جماعة العمل التي تنتمي لنفس المنطقة الجغرافية التي ينتسب لها ، تدعمها نسبة 04.16 فئة أعوان التنفيذ.

من خلال النتائج الإحصائية للجدول يظهر أن العلاقات بين الجماعات المهنية تتميز بالتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل ، و قد لاحظنا من خلال الفترة التي قضيناها بالمؤسسة أن هناك بالفعل هذه العلاقة الجيدة بين العمال في مختلف المستويات الإدارية، وذلك من خلال فتح أبواب أغلب المكاتب الإدارية وعدم وضع حواجز تعترض اتصالاتهم وسريان المعلومات وهو يدل على أن الإدارة تنتهج الشكل التعاوني في تسيير أعمالها الإدارية.

ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على العامل يتوقف على مصدر المنفعة التي يجنيها أو التوتر الذي تمثل الجماعة له ، فإذا كان تفاعله معها يحقق تبادل المنافع زاد رضاه عن عمله ، و العكس في حالة تفاعله مع عمال آخرين و عدم إشباع لحاجاته كان سبب الاستياء. إلا أن اختيار العامل لجماعة العمل التي توفر جو ملائم من التعاون و التفاهم ينشط إمكانياته وقدراته الإبداعية. وأحيانا لا يجد العامل إلا زملاءه في العمل ليحصل على المعلومات و لمساعدته في تحسين نوعية عمله و الترويج على نفسه عندما يشعر بالقلق و الملل ، فالجماعة المتماسكة تزيد العامل الأمن و الانتماء ومن ثم يزداد نشاطه ودرجة اهتمامه بالعمل الذي يؤديه .

لكن هذا لا ينفي عدم وجود نزاعات وصراعات حتى ولم يتم التصريح عنها من قبل المبحوثين ، كما أن المصالح الوظيفية أخذت نصيبها في إجابات المبحوثين وهذا ما ذهب إليه ميشال كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن المكتسبات، لأن علاقات العمل تحكمها اعتبارات جهوية وثقافية وعامل القرابة و الانتماء الجغرافي، فهذه العلاقات تلعب دورا في بناء جماعات المصلحة التي تدافع عن مكانتها على حساب الولاء للمؤسسة ، وفي المقابل نجد من العمال من هم لا يشعرون بالارتياح و الاندماج في مجموعات العمل التي يعملون فيها ، ويرجعون ذلك إلى

وجود الجهوية ويتميز في وسطهم بعدم الاحترام و الاهتمام ،وهذا ما يجعل بعض العمال يطلبون تغيير المصلحة أو الترقية، بينما العامل الانطوائي الذي يفضل تأدية العمل انفراديا فنسبة قليلة جدا ممن أقروا بذلك .

ومنه نستنتج أن دور فريق العمل في المؤسسة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي تلعب فيه العلاقات الاجتماعية دورا لا يمكن أن تتخلى عنها ، لان طبائع العمال تختلف فمنهم من يفضل الديناميكية و المرونة في العلاقات ،ومنهم من يتمسك بالعلاقات المهنية فقط ، ،ومنهم من يفضل تأدية العمل منفردا ، لكن تبقى أهدافهم مشتركة التفاهم و الشعور بالارتياح وتقديم عمل إبداعي لنجاح المؤسسة، إلا أن اختيار العامل لجماعة العمل التي توفر جو ملائم من التعاون و التفاهم و المساعدة لحل المشاكل التنظيمية ينشط إمكانياته وقدراته الإبداعية.

جدول رقم 68 يبين مدى اعتبار المرؤوسين تحديد قوانين الانضباط بالمؤسسة وعلاقته بالأقدمية

المجموع		من 21 إلى 30		من 11 إلى 20		من 1 إلى 10		الأقدمية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	تحديد الانضباط
122	32.99	26	36.13	23	21.69	73	38.03	يحسن العمل ويزيد من جديته
97	26.21	24	33.33	45	42.47	28	14.58	يخفض من معنويات العمال
69	18.64	10	13.88	17	16.03	42	21.87	يعلم حسن السلوك
82	22.16	12	16.66	21	19.81	49	25.52	يؤدي إلى التنظيم الجيد
370	100	72	100	106	100	192	100	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام يكمن في خانة يحسن العمل ويزيد من جديته بنسبة 32.99 % تدعمها نسبة 38.03 % أقدميتها محصورة بين 01 سنة - 10 سنوات ، ونسبة 36.13% حيث أقدميتهم محصورة ما بين 21- 30 سنة عمل ، ونسبة 21.69 % أقدميتها محصورة بين 11- 20 سنة ، ثم تليها نسبة 26.21 % يخفض من معنويات العمال تدعمها نسبة 42.47% أقدميتها محصورة بين 11 - 20 سنة ونسبة 33.33% حيث أقدميتهم محصورة ما بين 21- 30 سنة عمل ونسبة 14.58 % أقدميتها محصورة بين 01 سنة - 10 سنوات ،في حين تمثل نسبة 22.16% يؤدي إلى التنظيم الجيد تدعمها نسبة 25.52 % أقدميتها محصورة بين

01 سنة - 10 سنوات ،وأخيرا نسبة 18.64 % يعلم حسن السلوك تدعمها نسبة 21.87 % أقدميتها محصورة بين 01 سنة - 10 سنوات.

من هنا يمكن القول انه كلما كانت الاقدمية في المؤسسة مرتفعة كلما كان العمال أكثر انضباطا واحتراما لمواقيت العمل وللقوانين التنظيمية ولا يحتاجون إلى قوانين رادعة لتسوية سلوكهم، إضافة إلى أن الفئة ذات الاقدمية الطويلة في العمل والخبرة المهنية المكتسبة ساعدها على تكييف سلوكها و تصرفاتها و مواقفها والاندماج مع القوانين الداخلية و الالتزام بتطبيقها ، وبالتالي يتحلون بروح المسؤولية وبالضمير المهني وينضبطون تلقائيا بعيدا عن الإجبارية على التنفيذ الحرفي لقواعد وتعليمات المسؤولين ومهما تغيرت القوانين المحددة للانضباط فإنها لا تؤثر على سلوكات هؤلاء لأنها سمة رسخت فيهم أثناء مسارهم المهني، أما فئة العمال الجدد والتي ليس لها اقدمية طويلة في العمل فهم في بداية مشوارهم العملي وهم بحاجة إلى الالتزام بقواعد العمل طمعا في رضا مسؤوليهم و الحصول على مناصب .

ومن خلال قراءتنا الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين موظبين على العمل الرسمي وملتزمين بالقوانين التنظيمية وان ثقافة المؤسسة غرست فيهم قيم الانضباط الوظيفي و الالتزام بالعمل وبمواعيده وكذا تطبيق تعليمات المسؤولين لأنه (يحسن العمل ويزيد من جديته) (يؤدي إلى التنظيم الجيد) (يعلم حسن السلوك)، إلا أن التقيد بحرفية القوانين و الرقابة الشديدة يخلق مللا لدى العامل (يخفض من معنويات العامل) ويحد من إبداعاته ويصبح ينفذ الأعمال فقط دون أن يستعمل الروح الإبداعية وبالتالي الالتزام الحرفي بالقواعد و اللوائح التنظيمية دليل على تطبيق المركزية و الرسمية في إجراءات العمل وهذه الأخيرة قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى العمال المتميزين و المجتهدين، إلا أنه قد تضطر الإدارة لاستعمال الأساليب القمعية في حالة إقدام بعض العمال على الإخلال بالنظام و مخالفة القوانين و التعليمات من اجل الحصول على انضباطهم .

وعليه نستنتج أن مؤشر الاقدمية يبين اندماج العامل بالمؤسسة بالإضافة إلى الخبرة المهنية المكتسبة وتأثيرها على سلوكهم. فكلما زادت اقدمية العامل كلما زاد في تطوير سلوكه و أساليب عمله ، وتساهم في التوجيه نحو الإبداع و الإتقان.

كما نستنتج أن هناك ارتباط بين سلوك الانضباط ومتغير الاقدمية في العمل لان هذا الأخير له تأثير نسبي على الالتزام بقواعد العمل ،بينما التقيد بحرفية القوانين تقلل من الروح الإبداعية في عملها ، فلا يجد العامل المجال لاستخدام إمكانياته وقدراته الإبداعية في حل المشاكل التي تواجهه ، مما يكتبت

روح المبادرة والإبداع، إلا أن مرونة تطبيق القوانين الداخلية قد يولد التزام ايجابي لقواعد العمل ويساهم في خلق بيئة إبداعية تساعد على تنمية قدراتهم وإمكانياتهم .

جدول رقم 69 يبين كفاية الأجر وعلاقته بالاقدمية

الاقدمية .		من 1 إلى 10		من 11 إلى 20		من 21 إلى 30		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
46	23.95	15	14.15	12	16.66	73	19.72		
71	36.99	37	34.90	26	36.11	134	36.21		
75	39.06	54	50.95	34	47.23	163	44.07		
192	100	106	100	72	100	370	100		

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة مسجلة في وصف الأجر الشهري الممنوح للعمال في المؤسسة بأنه غير كافي لتلبية حاجاته وذلك بنسبة 44.07 % ، تدعمها نسبة 50.95 % أقدميتها محصورة ما بين 11 - 20 سنة ، ونسبة 47.23 % حيث أقدميتهم محصورة ما بين 21 - 30 سنة عمل ، ونسبة 39.06 % أقدميتها محصورة ما بين 01 سنة - 10 سنوات ، تليها نسبة 36.21 % تصف أجرها الشهري بأنه يلبي معظم حاجاتها ، تدعمها نسبة 36.99 % أقدميتهم محصورة ما بين 01 سنة - 10 سنوات ونسبة 36.11 % أقدميتها محصورة بين 21 - 30 سنة ونسبة 34.90 % أقدميتهم محصورة ما بين 11 - 20 سنة ، وأخيرا نسبة 19.72 % تصف أجرها الذي تتقاضاه شهريا بأنه يلبي لها كل الحاجات تدعمها نسبة 23.95 % أقدميتها محصورة ما بين 01 سنة - 10 سنوات ، ونسبة 16.66 % أقدميتها محصورة ما بين 21 - 30 سنة ونسبة 14.15 % أقدميتهم محصورة ما بين 11 - 20 سنة.

يعتبر مؤشر الاقدمية من أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بوجود نوع من الرضا عن العمل و الأجر الممنوح بملحقاته من مكافآت وعلاوات ، وهذا الأخير يعتبر من المحفزات الأساسية في وقتنا الراهن وهذا لما له من قدرة على تلبية مختلف حاجات العمال المادية وما له من تأثير في المستوى المعيشي للعمال .

ومن خلال هذه النسب يتبين لنا أن الأجور المدفوعة في المؤسسة أصبحت لا تواكب التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية ، من هنا يتضح لنا أن إجابات المبحوثين قد تعددت، وأن نسبة كبيرة من

عمال المؤسسة يعتبرون أجورهم الشهرية غير كافية وخاصة المتواجدين في قاعدة الهرم أو الذين ليست لهم اقدمية في المؤسسة ولم يستفيدوا من الترقية، وهذا ما لمسناه في مقابلات بعض العمال للاستفسار عن مدى كفاية الأجور المقدمة، يرون أنها غير كافية لأنها لا تلبي حاجياتهم المعيشية التي تعرف غلاء في الأسعار وعدم صمود العامل أمام المصاريف الباهظة، رغم أن أجور عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية العمومية والخدماتية الأخرى ويرجعون أسباب عدم كفايتها إلى ارتفاع مستوى المعيشة أو كبر حجم العائلة، وعدم تلبية بعض الحاجات كتوفير السكن وتغطية مصاريف العلاج ونتيجة للتضخم الاقتصادي الناجم عن ارتفاع الأسعار و التضخم النقدي الناتج عن انخفاض قيمة الدينار.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا كذلك العلاقة بين الأجر و الاقدمية وعملية الإبداع فان العمال صغار السن وحديثي التوظيف يميلون إلى زيادة مداخيلهم فهم بحاجة لتحقيق مشاريعهم المستقبلية من مسكن وزواج وسيارة وغيرها، بينما كبار السن أصحاب الاقدمية فهم يميلون إلى أن تكون مداخيلهم تكفي حاجاتهم المعيشية، كما أن العمال الذين هم على أبواب التقاعد يحبذون الزيادة في الأجر لان الزيادة تكفل لهم المعاش بعد التقاعد . وعليه فان بعض العمال يرون أن الأجر وملحقاته كالعلاوات من الأولويات التي يسعون إليها وهو أهم عامل ينمي قدراتهم ويزيد من أدائهم في العمل، والبعض يرون أن العامل يهدف من وراء أدائه للعمل على اجر كافي ومرضي.

ومما سبق يظهر بان الحافز المادي له دور كبير في تحسين الأداء وخلق الاستقرار النفسي للعمال(وهو ما يؤكد هرتزبرغ) ، وعليه فان رضا العامل على الأجر يفسره برضاه على مستواه المعيشي، ومنه فان الأجر وملحقاته من مكافآت و علاوات له اثر في تشجيع العمال على الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية و يعد من أهم الوسائل التي لها صلة بالأداء المتميز و بطرح الأفكار الجديدة و الانضباط في العمل ، مما يساهم في توجيه سلوكهم الايجابي نحو تنمية العمل المتميز وتطوير أدائهم.

جدول رقم 70 يبين مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير الإبداع حسب الفئة المهنية

الفئة		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	ملاءمة الهيكل التنظيمي								
	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة مهامهم	17	12.31	23	12.50	04	08.33	44	11.89
	يتصف بالمرونة و ببساطة الإجراءات	42	30.43	67	36.41	18	37.50	127	34.32
	وضوح طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين	12	08.69	14	07.60	05	10.41	31	08.37
	وضوح طبيعة العلاقات بين الأعمال و الأقسام و الإدارات	09	06.52	11	05.97	03	06.25	23	06.21
	تتنوع الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية	30	21.73	46	25	11	22.91	87	23.51
لا	المجموع الجزئي	110	79.72	161	87.50	41	85.42	312	84.33
	التداخل بين المهام و السلطات	10	07.24	01	0.54	02	04.16	13	03.51
	الرسمية في إجراءات العمل	08	05.79	12	06.52	03	06.25	23	06.21
	المركزية في اتخاذ القرارات	07	05.07	06	03.26	01	02.08	14	03.78
	الهرمية في الاتصالات (النازل فقط)	03	02.17	04	02.17	01	02.08	08	02.16
	المجموع الجزئي	28	20.28	23	12.50	07	14.58	58	15.67
	المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن اتجاهه العام يمثل نسبة 34.32% من المبحوثين يؤكدون أن المناخ التنظيمي للمؤسسة ملائم لتطوير الإبداع في المؤسسة لأنه يتصف بالمرونة و ببساطة إجراءاته، مدعمة بنسبة 37.50% تمثلها فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 36.41% لدى أعوان التحكم،

أما فئة الإطارات فقدرت بنسبة 30.43 %، وتليها نسبة 23.51 % أن الهيكل التنظيمي يتصف بتنوع الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية، في حين تشكل نسبة 11.89 % أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب و طبيعة تخصصات المرؤوسين و مهامهم ، ونسبة 08.37 % و 06.21 % يتميز الهيكل التنظيمي بوضوح طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ووضوح طبيعة العلاقات بين الأعمال و الأقسام و الإدارات .

وفي المقابل تسجل نسبة 06.21 % أن المناخ التنظيمي غير ملائم و يتصف بالرسمية في إجراءات العمل ، في حين نلاحظ النسب الأخرى متقاربة ، تمثلها نسبة 03.78 % و 03.51 % لمركزية الإدارة و للتداخل بين المهام و السلطات ونسبة 02.16 % للرسمية في الاتصالات (النازل فقط).

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن البناء التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز يتضمن على هيكل تنظيمي واضح التصميم و الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات مما يعبر عن وجود مناخ عمل ملائم ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد ،ومن هذا المنطلق فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضمن على هياكل تنظيمية مرنة و تتنوع فيها الاتصالات وتسود فيها اللامركزية و يبتعد عن حصرية التقيد باللوائح و القوانين ما يجعل المناخ محببا لديهم ،ويؤدي إلى تهيئة فرص اكبر للإبداع ،حيث تتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية.

بينما العمال الذين يوصفون الهيكل التنظيمي بالجمود ، و المركزية و الرسمية في الإجراءات ، و غموض أدوارهم وتنفيذ أعمال متعددة و متناقضة ، ونمط التعامل الإداري يتسم بالتسلط ، ورسم وتحديد ادوار العامل دون أن تترك له حرية في انجاز العمل، كل هذه الصفات تؤدي إلى جعل المناخ التنظيمي سلبي ويطغى عليه الملل وتسبب له العزلة وضغوط على العمل ، مما يخفض فرصتهم لتفجير طاقاتهم الإبداعية و الحد من إمكانيات التجريب واستعمال القدرات العقلية وجعلهم يرتبطون بالقوانين و اللوائح بدلا من انجاز الأعمال المميزة .

ومنه نستنتج أنه كلما اتصف تنظيم المؤسسة بقواعد وإجراءات مشددة وغير مرنة ، فإن هذا يخلق تنظيما بيروقراطيا ، ومنه يتضح لنا أن هناك علاقة بين الإبداع ومدى صرامة أو مرونة العلاقات التي تحددها المستويات الإدارية ، بمعنى كلما كانت العلاقات مبنية على أساس الرسمية الصارمة في تحديد العلاقات كلما اثر ذلك بشكل سلبي على أصحاب القدرات الإبداعية، إلا أن تمسك الإدارة بالقواعد الرسمية أحيانا لضبط سلوك العامل ، مما نعتبر الرسمية قيمة ثقافية ايجابية في هته الحالة .

جدول رقم 71 يبين أساليب العمل المفضلة لدى إدارة المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة الأساليب	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الالتزام بحرفية القواعد والإجراءات في تسيير العمل	53	38.40	88	47.83	22	45.84	163	44.05
تبسيط إجراءات العمل و ابتعادها عن الروتين و التعقيد	77	55.81	84	45.65	20	41.66	181	48.93
التشدد في رقابة المسائل الشكلية	08	05.79	12	06.52	06	12.50	26	07.02
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 48.93 % من المبحوثين الذين يصرحون أن إدارتهم تفضل تبسيط إجراءات العمل اليومية ، تدعمها نسبة 55.81% من فئة الإطارات ونسبة 45.65 % من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 41.66 % من فئة أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 44.05 % أن إدارتهم تفضل الالتزام بحرفية القواعد و الإجراءات و التعليمات المحددة في التنظيم الإداري وعدم الخروج عليها ، تدعمها نسبة 38.40 % من فئة الإطارات ، ونسبة 47.83 % من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 45.84 % من فئة أعوان التنفيذ ، وأخيرا تصرح نسبة 07.02% أن إدارتها تتشدد في رقابة المسائل الشكلية.

يتضح لنا في هذا الجدول أن إدارة المؤسسة تفضل تبسيط إجراءاتها الإدارية في أعمالها اليومية ، مما تسهل العمل وتيسره وتساهم في تنمية روح الإبداع لدى العمال ، و تمكن عمالها من التعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم بالنسبة للعمل .بينما من يرون أن إدارتهم تفضل الالتزام بحرفية القواعد و الإجراءات و التعليمات وعدم الخروج عليها ، مما يضطرهم الرجوع إلى رؤسائهم في حالة ما إذا واجهتهم مشكلة تسييرية في العمل ، بدلا من المبادرة بحلها بأنفسهم ، وهذا خوفا من تحمل المسؤولية في حالة إخفاقهم و فشلهم في معالجتها ، و ما عليهم سوى الطاعة و الخضوع للأوامر خوفا من معاقبتهم ،مما يقتل فيهم روح المبادرة و الإبداع و ابتكار الحلول لمشكلاتهم التنظيمية ، ونتيجة لتشدد بعض الرؤساء في مراقبة المسائل الشكلية كقضية الالتزام بالدوام في العمل أي مواعيد الحضور و المغادرة إلا أن هذا المعيار لا يؤدي إلى النتائج الجيدة .

نستنتج مما تقدم أن بساطة و مرونة الأنظمة و الإجراءات و الابتعاد عن الروتين و التعقيد يشجع على الإبداع وإفساح المجال أمام العامل للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة وتجعله يسعى إلى تقديم أفضل جهوده وقدراته، و في المقابل حينما يسود الالتزام بحرفية القواعد وروتينية الإجراءات و التشدد في تنفيذ قواعد العمل، له أثار سلبية على سلوك العامل بحيث تقيد حريته وتفقده القدرة على المبادأة و الإتقان و الإبداع و يجد نفسه خاضعا لتلك القواعد ، مما يفقد العامل فرصة استغلال مواهبه وقدراته ويطغى عليه العمل الروتيني دون محاولة التطوير و التجديد ومن ثم عدم شعوره بقيمة ما يقوم به.

جدول رقم 72 يبين محتوى وطبيعة العمل حسب الفئة المهنية

الفئة / محتوى العمل	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	33	23.91	54	29.34	14	29.16	101	27.29
	37	26.81	43	23.36	09	18.75	89	24.05
	17	12.31	25	13.58	07	14.58	49	13.24
	26	18.84	28	15.21	05	10.41	59	15.94
	113	81.89	150	81.53	35	72.92	298	80.55
لا	11	07.97	19	10.32	08	16.66	38	10.27
	02	01.44	02	01.08	02	04.16	06	01.62
	08	05.79	06	03.26	02	04.16	16	04.32
	04	02.89	07	03.80	01	02.08	12	03.24
	25	18.11	34	18.47	13	12.08	72	19.45
	138	100	184	100	48	100	370	100

من خلال المعطيات المعروضة نجد أن الاتجاه العام يمثل نسبة 80.55% من المبحوثين يؤكدون أن طبيعة المهام التي يزاولونها تمنحهم فرصة ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام، بحيث تمثل نسبة 27.29% يتنوع مهام عملها، تدعمها نسبة 29.34% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 29.16% من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 23.91% من الإطارات، أما النسب الأخرى التي أجابت عنها عينة المبحوثين بأن طبيعة مهامها يمنحها فرصة ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ مهامها، نسبة 24.05% تؤكد الشعور بالحرية في تحديد أسلوب العمل وطرق أدائه، ونسبة 15.94% المهام تتلاءم مع قدراته و تخصصه، ونسبة 13.24% وضوح دورها في العمل المسند إليها.

و في المقابل نسجل إجابات بالنفي بأن طبيعة مهامها لا تسمح لهم بطرح وممارسة الأفكار الجديدة بنسبة 19.45%، إذ تسجل أكبر نسبة 10.27% يتسم عملها بالروتين و التكرار لنفس العمل، ونسبة 04.32% بغموض الدور الذي يقومون به، ونسبة 03.24% مهامهم لا تتناسب و قدراتهم وتخصصهم وأضعف نسبة 01.62% يفرض عليها نمط وأسلوب تأدية المهام.

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة، أن تنوع مهام العامل في عمله وانتقاله من مهمة إلى أخرى أبعدته عن الروتين و تكرار نفس العمل، ونظرا لوضوح الدور الذي يقوم به بالمؤسسة له تأثير ايجابي على العمل، فقد تحسن أدائه وشجعه على التجديد والتطوير في مجال عمله، وتنمية شعوره بأن العمل الذي يقوم به له أهمية في المؤسسة، ونتيجة لإحساسه بالاستقلالية والحرية في تحديد أسلوب عمله وطرق أدائه ساعده على الاندماج في مهنته، مما أتاح له استخدام قدراته الفكرية و طاقاته الإبداعية.

بينما الذين أجابوا بالنفي، لان طبيعة المهام التي يزاولونها لا تمنحهم فرصة ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام، لان طبيعة العمل ومحتواه وأعباءه تختلف من عامل لآخر، فمنهم من يصرح أن طبيعة عملهم تتسم بالروتين لعدم أهمية العمل، ومنهم من تفرض عليهم طريقة القيام بعملهم فقيدتهم، أو لجهل بعض العمال بالمهام التي يكلفون بها وغالبا ما يحدث هذا بالنسبة للعمال الجدد لافتقار عملهم إلى التشويق والتنوع الذي يجدد نشاطهم، ومنهم من يكلف بمهام كثيرة ويطلب منه انجازها بطريقة فورية ولكنه يعجز عن انجازها، ومنهم من يكلف بأداء مهام تتطلب مهارات عالية لكنه لا يمتلك القدرات و المهارات المناسبة، و منهم من يكلف بعمل بسيط وقليل لكنه غير كاف لاستخدام طاقاته وقدراته مقارنة بالإمكانات الكبيرة التي يمتلكها، كل هذه الأسباب تحدث الإهمال والملل وتسبب انخفاض مستوى أدائه وعدم إظهار كفاءته وقدراته.

ومنه نستنتج كلما تنوعت المهام التي يؤديها العامل في عمله قل الملل الناشئ عن تكرار أداء مهامه ، وكلما زادت درجة حرته في اختيار طريقة أداء العمل ، وزيادة درجة استخدامه لقدراته في العمل الذي يزاوله ،زادت درجة رضاه عن العمل وزادت دافعيته نحو التحديث و التجديد و التطوير و التحسين في أداء عمله.

جدول رقم 73 يبين مدى تناسب منصب العمل مع المؤهلات العلمية حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي تناسب المنصب مع المؤهلات		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يتناسب		14	60.87	152	77.56	115	76.16	281	75.95
لا يتناسب		09	39.13	44	22.44	36	23.84	89	24.05
المجموع		23	100	196	100	151	100	370	100

من خلال الجدول يتبين لنا وجود نسبة كبيرة من المبحوثين الذين يؤكدون على وجود تناسب بين المنصب أو الوظيفة التي يشغلونها وقدراتهم والشهادة المتحصل عليها بنسبة 75.95 % ،تدعمها نسبة 77.56 % لها مستوى ثانوي ونسبة 76.16 % الذين لديهم مستوى جامعي ونسبة 60.87 % الذين توقفوا عند المستوى متوسط ،وفي المقابل تصرح نسبة 24.05 % عدم تلائم المنصب أو الوظيفة مع الشهادة المتحصل عليها،تدعمها نسبة 39.13 % العمال الذين تحصلوا على مستوى متوسط ونسبة 23.84 % العمال الحاملين شهادة جامعية ،ونسبة 22.44 % لها مستوى ثانوي.

ومن خلال قراءتنا الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال يصرحون بان مؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية ملائمة لطبيعة وظائفهم ومهامهم ،بسبب تعيينهم منذ البداية على أساس تناسب شهادتهم مع المنصب، ولأن أغلبية الذين تم توظيفهم في المؤسسة لديهم مستوى ثانوي وحاملين لشهادات تقني سامي و تقني وتليها الإطارات الحاملين للشهادات الجامعية مهندس دولة ،ليسانس والدراسات الجامعية التطبيقية وفي مختلف التخصصات ،ولان المؤسسة عملت على هيكلة المناصب و الوظائف وفق نظام تحليل المناصب ،وهي تحرص على تحقيق الملائمة بين المؤهل العلمي

والمُنصب أي تحاول أن توافق بين المنصب وقدراته ومميزاته الشخصية كالشهادة و المسؤولية والتحكم في المنصب و المعارف اللازمة للتسيير...الخ. ويتضح أن المؤسسة تتبع سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وعليه فإن عمال المؤسسة ذوي كفاءات عالية قادرين على الإبداع وإتقان العمل .

أما الذين أجابوا بعدم ملائمة المنصب مع القدرات و الشهادات العلمية ، وعدم رضاهم على منصب العمل الذي يشغلونه ووضعهم في المكان غير المناسب، لأنها فئة حديثة التوظيف و بعض المناصب تحتاج إلى تكوين متخصص ومدى كفاءة وصلاحيات العامل في المنصب، مما ينعكس سلبا على أدائهم ويؤدي بهم إلى الملل و عدم التحديث لتطوير المؤسسة .

ومنه نستنتج أن تناسب التأهيل العلمي للعمال مع المنصب أو الأنشطة التي يقومون بها، تجعل المؤسسة تستفيد من قدراتهم وإمكانية تطوير وتحديث المؤسسة، وينعكس إيجابا على أدائهم ويجعل المناخ التنظيمي جيد ومساعد للتجديد و العمل بإبداع ، بينما عدم تلائم المنصب أو الوظيفة المنجزة والتأهيل العلمي فانه يسبب فقدان روح المبادرة و الإبداع لدى العامل، خاصة إذا كان ذو شهادة عالية ولا يمارس النشاط الذي يستحقه.

جدول رقم 74 يبين مدى شعور المرؤوسين بالاستقلالية المهنية و الثقة بالنفس وعلاقتها بالأقدمية

الشعور . الأقدمية		من 1 إلى 10		من 11 إلى 20		من 21 إلى 30		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لدي نوع من الاستقلالية المهنية و الثقة بالنفس		104	54.17	69	65.10	58	80.56	231	62.44
ليس لدي استقلالية مهنية و الثقة بالنفس		88	45.83	37	34.90	14	19.44	139	37.56
المجموع		192	100	106	100	72	100	370	100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام يكمن في خانة لدي نوع من الاستقلالية المهنية و الثقة بالنفس بنسبة 62.44 % ، تدعمها نسبة 80.56% حيث أقدميتهم محصورة ما بين 21- 30 سنة عمل ونسبة 65.10 % أقدميتها محصورة بين 11- 20 سنة ونسبة 54.17 % أقدميتها محصورة بين 01 سنة - 10 سنوات ، وفي المقابل تصرح نسبة 37.56 % ليس لديها استقلالية مهنية و الثقة بالنفس ، تدعمها نسبة 45.83% أقدميتها محصورة بين 01 سنة -

10 سنوات ونسبة 34.90% اقدميتها محصورة بين 11 - 20 سنة ونسبة 19.44% حيث اقدميتهم محصورة ما بين 21-30 سنة عمل .

من هنا يمكن القول انه كلما كانت الاقدمية في المؤسسة مرتفعة كلما زاد الشعور بالاستقلالية المهنية التي تعزز ثقة العامل بنفسه وبقدراته الذاتية، وهي احد الحاجات المهنية المؤثرة في الرضا الوظيفي للعمل، لان الفئة ذات الاقدمية الطويلة و المتوسطة في العمل والخبرة المهنية المكتسبة ساعدها على تكييف سلوكها و تصرفاتها وعلاقاتها الطيبة مع المسؤولين وتمكينها من المسؤوليات وتفويضها الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات وهذا تبعا لقدراتهم ومهاراتهم العلمية والمهنية.

أما فئة العمال الجدد والتي ليس لها أقدمية طويلة في العمل فهم في بداية مشوارهم العملي تحاول لتبني مستقبلها المهني و التي أجابت ليس لها استقلالية مهنية ،قد يبعث الشعور فيها بعدم الرضا و التذمر في نفسها .

وعدم منح الاستقلالية المهنية والثقة بالنفس حسب اطلاقنا قد ترجع لعدة أسباب سبق الإشارة إليها في جداول الفرضية الثالثة ،كعدم تفويضه بالصلاحيات و المسؤوليات اما لمحدودية النشاط الذي يقوم به أو وضعه في منصب غير ملائم مع تخصصه،أو عدم قدرته على تحمل المسؤولية وعدم الثقة بنفسه وبالتالي يرجع لرئيسه في كل عمل يقوم به،أو لم يحصل على الخبرة الكافية لان له سنوات قليلة من العمل وعدم استيعابه طريقة العمل أو لسبب العلاقات السيئة مع رئيسه، وقد يعتمد بعضهم إلى محاولة كبح قدرات العامل المبدع وعدم لفت نظر الإدارة العليا لقدراته لأنه يمثل تهديدا لمكانته ، ونتيجة الرقابة الشديدة المفروضة عليه ولد لديه الشعور بعدم الثقة في قدراته على انجاز العمل ،مما اثر سلبا على أدائه وقدراته و كبح روح المبادرة الفردية لديه. فحينما يشعر العمال بالاستقلالية المهنية التي تعزز الثقة بالنفس فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أدائهم ،وعلى العكس إذا شعروا بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن منح الاستقلالية المهنية تعتبر احد المحفزات المعنوية التي كثيرا ما يكون لها أثر ايجابي ، مما يؤدي إلى منح وتعزيز الثقة لدى العمال لانجاز العمل باستقلالية . وتظهر أهمية الاستقلالية وبناء الثقة في العمال الجدد بتكليفهم في البداية بالأعمال التي قد تميزهم والسماح لهم بالعمل باستقلالية وتحميلهم المسؤولية يكسبهم الكثير من المهارات التي تؤهلهم لشغل مناصب ومسؤوليات وواجبات جديدة أعلى مستقبلا.

جدول رقم 75 يبين مدى استخدام جهاز الحاسوب في العمل حسب الفئة المهنية

الفئة استخدام الحاسوب	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائماً	98	71.03	47	25.54	08	16.66	153	41.36
غالباً	28	20.28	50	27.19	06	12.50	84	22.70
أحياناً	08	05.79	39	21.19	03	06.25	50	13.51
أبداً	04	02.89	48	26.08	31	64.59	83	22.43
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

نلاحظ من خلال قراءتنا لبيانات الجدول الموضح أعلاه أن اتجاهه العام يمثل نسبة 41.36% من المبحوثين يؤكدون استخدامهم لجهاز الحاسوب دائماً، تدعمه نسبة 71.03% تمثلها فئة الإطارات، ونسبة 25.54% لدى أعوان التحكم، أما فئة أعوان التنفيذ فقدرت بنسبة 16.66%، تليها نسبة 22.70% تستخدم جهاز الكمبيوتر في العمل في أغلب الأحيان، تدعمه نسبة 27.19% لدى أعوان التحكم ونسبة 20.28% تمثلها فئة الإطارات، ونسبة 12.50% لدى أعوان التنفيذ، في حين تمثل نسبة 22.43% أنها لا تستعمل جهاز الحاسوب في عملها، تدعمه نسبة 64.59% فئة أعوان التنفيذ بينما تسجل نسبة 13.51% أنها تستخدمه أحياناً، تدعمه نسبة 21.19% فئة أعوان التحكم .

من خلال قراءة معطيات الجدول يتضح لنا بوجود فئة من عينة الدراسة تقر بعدم استعمال الكمبيوتر في العمل لان وظيفتها لا تسمح لها بذلك كعمليات الصيانة و الأعمال الخارجية والتدخلات الميدانية المتعلقة بأعمال الكهرباء وتوصيلات الغاز، في حين يقر أغلبية المبحوثين أنهم يستخدمون جهاز الحاسوب في العمل كأحد وسائل الاتصال الحديثة و الذي أصبح استعماله في المؤسسات بمثابة المحرك الأساسي لفعاليتها وهو مؤشر ايجابي للعمل الإبداعي ، وساهم إدخاله في العمل في حوسبة الكثير من العمليات الإدارية و الحسابات المالية و التسويقية و التي أصبحت تنجز في مدة قصيرة، بعد أن كانت تستغرق وقت وجهد في كتابة التقارير والقيام بالإحصائيات و الحسابات وإعداد الميزانية ورسم المخططات ...الخ. وفي هذا الصدد يعبر لنا احد الإطارات المكلف بأنظمة الإعلام الآلي "أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة كالحاسوب والانترنت المستخدمة ساعدت على تقليل الجهد وسرعة انجاز

العمل ،لأنهم استخدموها في حفظ المعلومات في بيانات يسهل استرجاعها والى حوسبة أعمال المؤسسة وإعداد برامج وربط إدارة المؤسسة بشبكات الحاسوب " .
ومنه نستنتج أن استخدام جهاز الحاسب الآلي في المؤسسة من طرف أغلب المبحوثين يعتبر من العناصر الايجابية في المناخ التنظيمي ومن شأنه أن يحقق جو تنظيمي قادر على كسر الروتين في الأداء و تزيد من الإبداعات الذاتية للعامل وتحسين ظروف العمل وسرعة انجازه ودقته وتقليل جهود العمال .

جدول رقم 76 يبين تخصيص ميزانية أو مصلحة لرعاية العمل الإبداعي حسب الفئة المهنية

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	46	33.33	41	22.28	09	18.75	96	25.94
لا	81	58.70	127	69.03	19	39.58	227	61.36
دون إجابة	11	07.97	16	08.69	20	41.67	47	12.70
المجموع	138	100	184	100	48	100	370	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 61.36% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد بالمؤسسة مصلحة متخصصة لرعاية الأفكار و الاقتراحات الإبداعية أو ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي ،و التي تدعمها نسبة 69.03% تمثلها فئة أعوان التحكم، ونسبة 58.70% لدى فئة الإطارات ونسبة 39.58% لدى فئة أعوان التنفيذ ، مقابل نسبة 25.94% الذين أجابوا بأنه يوجد مصلحة أو ميزانية لدعم الأفكار و الاقتراحات تدعمها نسبة 33.33% لدى فئة الإطارات ونسبة 22.28% لدى أعوان التحكم، أما فئة أعوان التنفيذ فقدرت بنسبة 18.75%، في حين نسبة ضئيلة من المبحوثين 12.70% لم تجب قد نفسه إلى عدم توفر الدافعية لدى بعض العمال بتقديم اقتراحاتها وأفكارها ظنا منها أن الإبداع يلزم الخبراء و المتخصصين فقط أو لان رئيسها لا يشجعها على ذلك ولا يولي لها أي اهتمام أو عملها روتيني وبسيط لا يحتاج إلى المبادرة ،وحتى إنشاء الإدارة لدفتر تلقي الأفكار و الاقتراحات فانه أسلوب قديم ولا يوفر للعمال فرصة تجربة أفكارهم ولا يلقي منه التشجيع الكافي معنويا و الفائدة المادية لمقترحاتهم ،أو أنها تجهل إن كانت موجودة من

عدمها في المؤسسة بسبب وظيفتها المرتبطة بالأعمال الخارجية والتدخلات الميدانية المتعلقة بأعمال الكهرباء وتوصيلات الغاز .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن النسبة الكبيرة فيها أجابت بعدم وجود مصلحة بالمؤسسة متخصصة لرعاية الأفكار و الاقتراحات الإبداعية أو ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي، وعليه فإن شركة توزيع الكهرباء و الغاز لم تصل إلى تشكيل ثقافة الإبداع ووضع نظام لتلقي الأفكار و الاقتراحات الجديدة وهذا ما أثبتته احد إطرارات المؤسسة عند قيامنا بمقابلته، حيث أوضح لنا رغم وجود العلاقات الطيبة بين الرؤساء و المرؤوسين وتوفير قيادة ديمقراطية ، حوافز، ترقية، تكوين... الخ ، إلا أن الأفكار الإبداعية لا ترقى إلا بإعطاء أولوية وجود فريق عمل (مصلحة) مختصة برعاية الحلول للمشكلات في مجالات أعمالهم ، وتخصيص ميزانية أو تحفيزات مالية إلى المبادرين في تقديم الأفكار الجديدة .

ومنه نستنتج أن المؤسسة لم تستطع الوصول إلى تبني ثقافة الإبداع بإنشاء مصلحة متخصصة لرعاية الأفكار و الاقتراحات الإبداعية أو ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي وان اهتمامها مازال منصبا على الأداء الوظيفي أكثر من الأداء الإبداعي .

جدول رقم 77 يبين نوع التغيير المناسب لتوفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع الإداري حسب الفئة

المهنية

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أسلوب العمل	32	22.69	41	21.57	09	17.64	82	21.46
الذهنيات و السلوك	46	32.64	65	34.23	16	31.40	127	33.26
بعض المسيرين	12	08.51	21	11.05	12	23.52	45	11.78
ثقافة المؤسسة	40	28.36	49	25.79	12	23.52	101	26.44
الهيكل التنظيمي	11	07.80	14	07.36	02	03.92	27	07.06
المجموع	141	100	190	100	51	100	382	100

*العدد 382 يمثل تعدد إجابات المبحوثين

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 33.26 % تؤكد أن نوع التغيير الذي تراه مناسبة لتوفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع هو تغيير الذهنيات و السلوك ، تدعمه نسبة 34.23 % فئة أعوان التحكم ونسبة 32.64 % فئة الإطارات ، ونسبة 31.40 % فئة أعوان

التنفيذ ، تليها نسبة 26.44 % تصرح بتغيير ثقافة المؤسسة الحالية لتوفير وتدعيم الإبداع تدعمها نسبة 28.36 % فئة الإطارات وتسجل نسبة 21.46 % على تغيير أساليب أو طرق العمل المعتمدة في المؤسسة تدعمها نسبة تدعمها نسبة 22.69 فئة الإطارات ، في حين تصرح نسبة 11.78 % أن التغيير يشمل بعض المسيرين ورؤساء المصالح ، تدعمها نسبة 23.52 % من فئة أعوان التحكم ، وأضعف تمثلها نسبة 07.06 % أن التغيير المناسب يكمن في الهياكل التنظيمية تدعمها نسبة 07.80 فئة الإطارات.

وعليه نوضح من هذا الجدول أن التغيير ليس معناه أنه مناقضا للاستقرار وإنما هو ضرورة للتكيف مع المستجدات و التغييرات ، ونتيجة لما شرحناه في الجداول السابقة للخصائص الثقافية للمناخ التنظيمي توصلنا إلى تفشي بعض المظاهر السلبية على ثقافة المؤسسة و التي تعيق العملية الإبداعية لذا لابد من تغييرها لترسيخ ثقافة الإبداع ، وتركز عينة المبحوثين على تغيير الذهنيات و السلوكيات وهذا ناتج عن ذهنية العامل الجزائري وعمله في المؤسسات و التي تنتج عنها سلوكيات غير مقبولة كعدم إتقان العمل و اللامبالاة و الإهمال... الخ، و هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأنه يرتبط بالأفكار و الاتجاهات وهو أمر صعب تغييره و يحتاج لوقت ، ولا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العمال وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم ، و الحقيقة التي لابد أن ندركها ليس هناك إنسان كامل ففيه نواحي الضعف و القصور لذا نركز هذه العينة على تغييرها و إزالتها ، وما نلاحظه أن أولى عمليات التغيير أن نبدأ بتغيير الفرد من الداخل مصداقا لقوله تعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " وتحث الآية على الاستفادة ما لديه من مواهب جديدة وتنمية الضعيفة وتعديل سلوكه وتطبيعه على العقلية الإبداعية .

ويعتبر تغيير ثقافة المؤسسة الحالية وجعلها ثقافة إبداعية تحفز عمالها على إبداع الأفكار الجديدة ، وتصبح مؤسسة متميزة حاضنة للمبدعين و أفكارهم ، اذ تعمل على تنمية بيئة تشجع الإبداع ويصبح ذلك جزء من ثقافتها .

أما تغيير و تطوير الأساليب المستخدمة في العمل ، فإنها توفر فرص لتحسين أداء العمل خاصة إذا كان محتوى العمل ممل أو تفوق مهارات العامل أو تحتوي على مهام غير مناسبة ، فتعمل إدارة المؤسسة على زيادة دافعية العامل من خلال التكوين و دوران العمل لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل و الروتين من نفس المهام ، و تعميم الانترنت و الإعلام الآلي.

ويعتبر تغيير بعض المسيرين ورؤساء الدوائر والمصالح نتيجة اهتمامهم بمصالحهم الخاصة واستخدام بعضهم أساليب و أنماط استبدادية ، وهذا التغيير يعكس وعي المبحوثين وتفضيلهم المسير الذي يحفز عماله على الإبداع وتغيير النظام التقليدي للتسيير .

بينما إحداث التغيير على الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤولية ، ونظم وإجراءات العمل ، و الابتعاد عن الرسمية و توسيع اللامركزية وتركز على الجوانب التكنولوجية بما فيها معدات وتجهيزات لتحسين طرق العمل .

كل هذه العوامل هي فرصة للشريحة الشبابية لإظهار كفاءتهم و قدراتهم ،لأنهم يعيشون في حالة ستاتيكية و يأملون التغيير بإتباع أساليب تسييرية عصرية تتفق و ثقافتهم و معارفهم النظرية التي تحصلوا عليها .

ثانيا :نتائج الفرضية الرابعة

من خلال بيانات جداول الفرضية الثالثة القائلة " المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري".

* وجدنا أن النسبة العالية 66.50 % ترجع عملية التوظيف أو الاختيار و التعيين أنها تتم بطريقة موضوعية ، وهي راضية بإجراءات التوظيف المتبعة في المؤسسة لأنها تتبع طرق مضبوطة وهذا راجع إلى ارتفاع عدد أصحاب الشهادات في مختلف المستويات التعليمية ، و الانتقال إلى مرحلة النوعية في اختيار المرشحين للعمل بدلا من الكمية ، إضافة إلى أن التطور التكنولوجي و عملية استخدامه أرغمت المؤسسة على استقطاب أصحاب المعارف العلمية و الخبرة الفنية .ورغم ذلك نلاحظ نسبة معتبرة 27.56% من الذين تم توظيفهم على أساس المعارف الشخصية أو الوساطة ، وهذا يدل على أنه رغم قوة التنظيم إلا أن للعلاقات الأولية تبقى تمارس ولا يمكن تجنبها .

* إن إدارة المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا لتنمية الموارد البشرية (التكوين) و إثراء المعارف الشخصية و المهنية ،وتركز على نوعين من التكوين ،الأول يعتمد على التدريب المهني المتخصص والهدف منه تحسين المؤهلات المهنية للعامل وتعتبره العنصر الأساسي لترقيته ،والثاني فيتمثل في تدريب الإتقان وذلك من اجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم و السيطرة على التقنيات الجديدة و التحكم في أساليب العمل.وان نسبة نتائج التكوين قدرت ب76.21 % انه يسهم في تحسين أداء العمل و تطوير القدرات و اكتساب المهارات والمعارف الجديدة في التسيير، ويسهم في تكوين ثقافة عمالية ايجابية تحفز على العمل الجدي و الإبداعي .

*وان نسبة 64.59% من المبحوثين يؤكدون عن رضائهم عن سياسة الترقية وهذا ما يعكس أن المؤسسة تحتوي على نظام للترقية يعكس كفاءات العمال وبيعث فيهم روح المنافسة الشريفة في العمل ،وإن توفير الترقية تعد فرصة مناسبة لتنمية قدرات العامل و استغلال مهاراته وتشكل حافزا و دافعا له على بذل المزيد من الجهد باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول والتفاني والالتزام ، وتترتب آثار سلبية على تأخير ترقيتهم وتنعكس على أدائهم و قدراتهم الإبداعية .

*إن نظام الاتصالات المطبق بالمؤسسة له دور مهم في تكوين المناخ التنظيمي الايجابي ، لأن المؤسسة تطبق كل أنواع الاتصالات وبدرجات متفاوتة ،فال اتصال بالرؤساء (الصاعد) هو الأكثر تفضيلا تمثله نسبة 45.42 % يليها الاتصال مع الزملاء من نفس التصنيف المهني (الأفقي) بنسبة

38.91 %، و اتصال الرئيس بالمرؤوسين (النازل) تمثله نسبة 15.67 % ، مما يتيح الفرصة لخلق مناخ تنظيمي ايجابي يؤدي لتوليد الأفكار الإبداعية و تنمية قدرات العاملين .

*وتعتمد المؤسسة على إجراءات وتدابير هامة تتعلق بتحسين ظروف ومناخ العمل تتمثل في توفير بيئة عمل مناسبة (مقبولة) بنسبة 52.98 % بمكاتبها من ناحية الإضاءة والهدوء والتدفئة و التهوية و النظافة،من شأنها أن تجعل العامل يشعر بنوع من الارتياح وتعد حافزا معنويا للعمال لزيادة ولائهم للمؤسسة وتنمية أدائهم الإبداعي.

*و نسبة 39.47% من أفراد العينة يقيمون الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة بأنها مقبولة وراضون عنها على العموم ، و نسبة 36.48% تؤكد على تنوع وتوفر الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة وهم راضون عن خدماتها، بينما تصرح شريحة أخرى من المبحوثين بنسبة 24.05% بأنهم غير راضين على الخدمات الاجتماعية المقدمة بالمؤسسة لأنهم لم يستفيدوا بالقدر الكافي من تلك الخدمات.وعليه فان المؤسسة توفر الخدمات الصحية و الاجتماعية وخدمات النقل ، والخدمات التثقيفية و الرياضية ، إن هذه الخدمات لها تأثير كبير على نفسية العمال وأدائهم من خلال ردود أفعالهم و اتجاهاتهم،وإن توفرها يقلل من مظاهر الاستياء .

* وتبين لنا كلما زادت اقدمية العامل كلما زاد انضباطه و تطوير سلوكه و أساليب عمله ولا يحتاج إلى قوانين رادعة لتسوية سلوكه ، بحيث يحسن العمل ويزيد من جديته بنسبة 32.99 %، ونسبة 22.16% يؤدي إلى التنظيم الجيد ونسبة 18.64 % يعلم حسن السلوك مما يساهم في التوجيه نحو الإبداع، بينما التقيد بحرفية القوانين والرقابة الشديدة تقلل من الروح الإبداعية لأنه يخفض من معنويات العمال بنسبة 26.21%.

*إن العلاقة بين الزملاء لها نمط اتصالي داخل المؤسسة وهذا يوجد جوا تعاونيا في العمل نسبة 41.64 % تفضل الانتماء إلى فريق عمل يوفر لهم جو ملائم من التعاون و يساهم في حسن سير المهام من خلال تقاسم الأعمال،ويدفعهم للعمل بإتقان وجدية ، نسبة 32.16% تختار فريق العمل الذي يساعدها في حالة وقوعها في مشاكل تنظيمية ، مما يجبرهم على المحافظة على هذه العلاقات الطيبة لأن افتقادها يسود الصراع و الخلاف و التنافر وسيؤدي إلى الإضرار على طموحاتهم .

* تبين أن أعلى نسبة مسجلة في وصف الأجر الشهري الممنوح للعمال في المؤسسة بأنه غير كافي لتلبية حاجاته وذلك بنسبة 44.07 % و نسبة 36.21 % تصف أجرها الشهري بأنه يلبي معظم حاجاتها و نسبة 19.72 % تصف أجرها الذي تتقاضاه شهريا بأنه يلبي لها كل الحاجات،، ويرجعون

أسباب عدم كفايتها إلى ارتفاع مستوى المعيشة وغلاء في الأسعار وانخفاض قيمة الدينار و يعتبرون الأجر المرتفع أهم عامل ينمي قدراتهم ويزيد من أدائهم في العمل.

* إن نسبة 84.33% من المبحوثين يؤكدون أن المناخ التنظيمي للمؤسسة ملائم لتطوير الإبداع في المؤسسة من خلال قدرته على تبسيط إجراءات العمل ، و يتضمن على هياكل مرنة ، وتشجيع فيها اللامركزية و درجة الحرية التي يشعر بها العامل عند اتخاذ القرارات ، وتنوع الاتصالات بين مختلف المستويات ، ولقد أسهم المناخ التنظيمي ايجابيا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي ما أدى إلى التأثير الايجابي في أداء العمال و بالتالي ملائمته للإبداع و الابتكار .

* إن نسبة 48.91% من المبحوثين الذين يصرحون أن البيئة التنظيمية للمؤسسة ، يسودها مناخ تنظيمي يتسم بمرونة و بساطة نظم وإجراءات عملها ، مما يخلق مناخ الثقة بين العمال والإدارة تشجعهم على التجديد في طرق أداء أعمالهم وتقديم أفضل ما لديهم من قدرات و مهارات . إلا أن تشخيص المناخ التنظيمي بالسلب من قبل شريحة أخرى من العاملين بنسبة 44.05% يعكس الالتزام بحرفية القواعد و الإجراءات و التعليمات المحددة في التنظيم الإداري وعدم الخروج عليها للسيطرة على سلوك العاملين بواسطة نظام الرقابة اللصيقة ، و إجراءات جزائية صارمة ، مما يكبح حرية التصرف و يحد من قدراتهم على التفكير الإبداعي .

* نسبة 80.55% من المبحوثين يؤكدون أن طبيعة المهام التي يزاولونها تمنحهم فرصة ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام ، وبما أن العمل في المؤسسة متنوعا و متجددا و مثيرا لروح التحدي لدى العامل ، مما دفع بهذا الأخير إلى بذل مزيد من الجهود وإتاحة الفرصة له باستخدام قدراته العقلية و طاقاته الإبداعية ، و في المقابل نسجل إجابات بالنفي 19.45% وهو ما يعكس الأعمال الروتينية التي اشتكى منها بعض العمال ، أو طريقة القيام بالعمل التي تقيدهم ، وغموض الدور الذي يقومون به ، إضافة إلى أن المهام التي لا تتناسب مع قدراتهم و تخصصاتهم، مما أشعرتهم بعدم الارتياح و انخفاض أدائهم وعدم اعتمادهم على أسلوب التطوير و التحسين .

* تؤكد نسبة 75.95% على وجود تناسب و توافق بين المنصب أو الوظيفة التي يشغلونها وقدراتهم والتخصصات و الشهادات العلمية المتحصل عليها ، وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائهم ويجعل المناخ التنظيمي جيد ، وتصرح نسبة 24.05% عكس ذلك.

*تبين لنا نسبة 62.44 % من المبحوثين لديهم نوع من الاستقلالية المهنية و الثقة بالنفس لأن لها اقدمية طويلة في المؤسسة ، وفي المقابل تصرح نسبة 37.56 % ليس لديها استقلالية مهنية وعدم منحها الثقة بالنفس لأنه ليس لديهم أقدمية في العمل فهم في بداية مشوارهم العملي.

*تبين لنا أن أغلب المبحوثين يستخدمون جهاز الحاسب الآلي في المؤسسة نسبة 41.36% دائما و نسبة 22.70 % غالبا و نسبة 13.51 % أحيانا ، وهو مؤشر ايجابي للعمل الإبداعي.

* تبين لنا أن نسبة 61.36% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد بالمؤسسة مصلحة متخصصة لرعاية الأفكار والاقتراحات الإبداعية أو ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي،مقابل نسبة 25.94 % الذين أجابوا بأنه يوجد مصلحة أو ميزانية لدعم الأفكار و الاقتراحات.

* وتركز عينة من المبحوثين على التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم و تعديل أنماط سلوكهم و اتجاهاتهم ، فالتغيير و الإصلاح الذي تنشده هذه الشريحة في تغيير الجانب الإنساني و السلوكي و الثقافي ، تغيير الفرد في حد ذاته من الداخل ، تغيير الذهنيات و السلوكيات ، الأفكار و الاتجاهات ، القيم و العادات يمثل نسبة 33.26 % ، تليها نسبة 26.44 % تغيير ثقافة المؤسسة الحالية لتوفير وتدعيم الإبداع وتسجل نسبة 21.46 % على تغيير أساليب أو طرق العمل المعتمدة في المؤسسة وتغيير بعض المسيرين ورؤساء المصالح ، ثم تغيير الهياكل و الأنظمة و أساليب العمل .

الاستنتاج العام

تمثل البيئة الأسرية عاملاً هاماً من العوامل المحددة لنمو الإبداع وتطوره، ولها دور في تنمية المتفوقين و الموهوبين ومساعدتهم على تحقيق انجازاتهم، و الأسرة حين تفشل في لعب هذا الدور فإن المردود سيكون سيئاً حيث سيفقد الطفل الموهوب لموهبته وتختل شخصيته.

و تلعب البيئة الأسرية دوراً مهماً في تنمية قدرات الطفل، لأن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الأسرة نقل المعارف و القيم السائدة في المجتمع، وتترجمها إلى أساليب عملية عن طريق عملية التنشئة للأبناء، متمثلة في توفير المجال الكافي لهم لمتابعة ميولهم وهواياتهم داخل المنزل وخارجه، ومناقشتهم في الموضوعات التي تهمهم وتشجعهم على المطالعة وحب الاستطلاع وتقدير الحوار، كما يمكن أن تربي الأسرة الإبداع عند الطفل من خلال إبداء التسامح من قبل الوالدين و الابتعاد عن العقاب واحترام ميولهم وقدراتهم وإعطائهم الحرية في ذواتهم وتشجيعهم على اللعب وتوفير الألعاب وتقوم بالرحلات، وإثارة التساؤلات، وتحملهم المسؤولية منذ الصغر. إن هذه الممارسات تساهم بشكل إيجابي في رعاية الإبداع، وكما أن البيئة الأسرية تمثل عاملاً داعماً لنمو الإبداع، كذلك يمكن أن تكون عامل إعاقة وإحباط، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة " للبيئة الأسرية أثر على تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها".

أما فيما يخص الاستنتاجات التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي :

- أن هناك علاقة طردية بين مستوى البيئة الأسرية الداعمة للموهبة و الإبداع و المستوى الاقتصادي للأسرة، إذ تعاني نسبة كبيرة من الأسر من سوء الأوضاع الاقتصادية نتيجة تدني مستوى الدخل يصعب توفير الوسائل التعليمية و الوسائط الثقافية من كتب ومجلات، لأن دخل الأسرة لا يكفي لتلبية الحاجات الضرورية للأطفال ومن المتوقع أن لا تجد المواهب و الاستعدادات فرصة للكشف عنها ورعايتها .

- كما لا نتجاهل تدني المستوى الثقافي و العلمي للأولياء من شأنه تحديد فرص الأطفال الموهوبين والذي يقلل من قدرتها على مساعدة المتفوق وتوفير احتياجاته.

- كما استنتجنا أن نصف عينة المبحوثين لهم دخل اسري متوسط وهذا ما يعكس المستوى المعيشي للمجتمع الجزائري و المتكون من اسر بسيطة الدخل ما يوفر لها الحد الأدنى من المعيشة، إضافة إلى أن كثير من الأسر لا تستطيع توفير كل الاحتياجات و الأنشطة التي تثري قدراتهم المعرفية نظراً للعدد الكبير من الأبناء.

- واستخلصنا أن لنوعية المسكن وحجمه تأثير على تنشئة الأبناء وتربيتهم وتعليمهم، فأصحاب السكنات الراقية تتسم بتدليل الأبناء و تحقيق كل متطلباتهم ، بينما المساكن ذات النوع الرديء و الضيق و الذي لا يحتوي على متطلبات الحياة الضرورية ، إضافة إلى قلة عدد الغرف مقارنة بحجم الأسرة وكثرة عدد أفرادها تؤدي إلى عدم إشباع متطلبات الطفولة ، مما يؤثر على مجالات تربية الأبناء داخل هذه المنازل ، و تؤثر على نموه العقلي والفكري .
- كما يمكن تفسير افتقار البيئة المنزلية للوسائل التعليمية اللازمة لتنمية استعدادات وقدرات ومواهب الأطفال حسب المبحوثين إلى ضيق مساحة المنزل وكثرة عددهم ، و الدخل المتوسط و المحدود لبعض الأسر قد لا تسمح بتوفير البيئة المناسبة لنمو أطفالهم وبذلك يتأثر نموهم الجسمي و العقلي.
- ولقد توصلنا إلى أن إهمال المطالعة من طرف الوالدين فلن يصل التشجيع إلى الأبناء الصغار، لان القدوة غير متوفرة ولا يوجد اهتمام بشراء الكتب و القصص والمجلات و لا تكوين مكتبة منزلية.
- إن الأبناء يتلقون التشجيع من طرف الوالدين في المنزل لتجريب أفكارهم من مختلف فئات الدخل وقد يلجئون إلى معاقبة أبنائهم لفظيا في حالة تكسير أو إفساد أثاث المنزل.
- كما استنتجنا أن أغلب المبحوثين يمارسون هواياتهم الترفيهية المفضلة وبموافقة الوالدين ،لأن لهواية الأبناء دور مهم في اكتساب المهارات و اكتشاف الميولات الإبداعية.
- غير أن الأسرة تعجز أحيانا كثيرة عن القيام بدورها في تقديم الرعاية اللازمة لتنمية قدرات أبنائها و إمكانياتهم ، فلا تمنح لهم الفرصة لممارسة الأنشطة الفنية و الأدبية في أوقات فراغهم (الرسم و الموسيقى والشعر...) وذلك لأهمية ممارسة التعبير الفني بأشكاله المختلفة على نموهم العقلي والنفسي.
- غياب الحس بالمسؤولية لدى بعض الآباء هو احد المشاكل التي قد يهدد الأسرة بإعداد جيل اتكالي ويعود ذلك إلى نمط تربيتهم كسبب في نشوء سلوكيات سلبية لدى الأبناء بما فيها عدم القيام بالواجبات. فمنهم ممن يشرف على القيام بكل شؤون أطفالهم منذ الصغر لدرجة لا يترك للطفل مجال ليعتمد على نفسه فيعملون على حل مشكلاتهم واتخاذ القرارات عنهم ، وإرشادهم إلى كل شيء مما يشعرهم بعدم الاستقلالية ،ويجعل منهم شخصية اتكالية تعتمد على الآخرين في تنفيذ الأعمال وتسييرها وقد يشكل عبئا في المستقبل على بيئة العمل ،إلا ان آخرين يؤكدون أن أوليائهم يحملونهم مسؤولية تناسب وسنهم وقدراتهم ويمنحونهم قدرا من الحرية في ممارستها ويتقبلون الأخطاء الناجمة عن تطبيقها.

- كما استنتجنا أن اغلب المبحوثين أكدوا على متانة العلاقة بين الوالدين وبالتالي فالعلاقة (العادية - الجيدة) السائدة بين الوالدين تؤثر ايجابيا على تربية الأبناء وترسم ملامح شخصيتهم في المستقبل وعلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية .

- وتؤثر أساليب وطرائق التربية الأسرية في تنمية أو إحباط القدرات الإبداعية للطفل ، ومنه استنتجنا أن أكثر الأساليب إتباعا من طرف أولياء المبحوثين هي الأساليب المتسامحة التي تناسب الطفل المتميز و الموهوب ، وتعمل على احترام أفكاره ، لان أسلوب الضرب واستخدام القسوة في المعاملة مع الابن معناه قتل موهبته ، فالنمط الذي يقوم على السماحة بالحوار و المناقشة والتوجيه وزرع الثقة فيه وفي إمكانياته يساهم في تنمية قدراته الإبداعية .

- كما أن للمعاملة السوية للوالدين علاقة بالقدرات الإبداعية عند الأبناء ، بحيث تتصف المعاملة بتوفير الآباء الفرص لأبنائهم للتعبير عن آرائهم بكل حرية واحترام لتلك الآراء ومشاركة الأبناء في مناقشة بعض الأمور التي تتعلق بحياتهم اليومية ، ودعم استقلالهم وحريتهم .

- كما أن المعاملة غير السوية من بعض الوالدين لها علاقة سلبية بالقدرات الإبداعية لدى الأبناء ، نتيجة المفاضلة و التمييز بحيث تتصف المعاملة بعدم توفير الفرص لأبنائهم للتعبير عن آرائهم، ولا تسعى لتلبية رغباتهم وطموحاتهم وتؤثر على شخصيتهم و تضعف قدراتهم العقلية و المعرفية .

- كما نجد في مجتمعنا أن ثقافة الحوار مفقودة في معظم الأسر ، واغلب الآباء يجهلون أهميته ، وقد تعددت الأسباب لافتقار الحوار الأسري فمنها ما يرجع لتباين المستوى الثقافي و العلمي بين الآباء والأبناء ،أو لانشغال كل من الأب أو الأم لأعماله ومهامه بعيدا عن الأبناء أو لديكتاتورية بعض الآباء تجعلهم يرفضون الحوار كون الأبناء صغيري السن حتى وان كبروا فهم غير مؤهلين عقليا ، وقد يرجع لضعف المستوى المادي للعائلة أو لكثافة عدد الأبناء وضيق المسكن ،وقد تضع العادات و التقاليد الاجتماعية حواجز بين الآباء و الأبناء ،كل هذه الأسباب وأخرى لها آثار سلبية على الأبناء بحيث ترزع شخصيتهم و تؤثر عليهم مستقبلا.

- ونجد في مجتمعنا أن الآباء يضيّقون بتساؤلات أبنائهم ،لأنه لا تتوفر لهم المعرفة الثقافية و العلمية الصحيحة للإجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم ، ومن خلال أساليب التربية المتبعة في مجتمعنا ، فان هذه الأساليب تساعد على نمو سلوكهم الاجتماعي أكثر مما تساعد على نموهم المعرفي والفكري، لان الآباء يستجيبون لأسئلة الأبناء الخاصة بالعائلة و الأقارب ، ولكنهم يتضايقون عندما يسألونهم عن كيفية الأشياء كالتربية الجنسية مثلا .

- واقع المجتمع الجزائري و ثقافة الأسرة لا تهتم بالرحلات الترفيهية أو الخروج للتنزه بحكم التقاليد والعادات ولأن النزهة أو الرحلة غير مرغوب فيها من قبل أرباب الأسر بسبب ضعف مستواها الاقتصادي ، والتي تتطلب مبلغا معتبرا من المال مما تمنعه التفكير في الرحلة لأنها مكلفة وإسراف للمال الذي يفضل توفيره للحاجات الضرورية لأبنائه .

- إن الأسرة الواعية عليها التدخل في مشاركة أبنائها مشاهدة التلفزيون إلا أن أغلبية أسر المبحوثين لا يهتمون ولا يضعون قيود لتحديد أوقات مشاهدة البرامج التلفزيونية فمعظمهم يترك الخيار للأطفال وأغلبية الأولياء لا يشاركون أبنائهم مشاهدة البرامج التلفزيونية، لان وجودهم أثناء المشاهدة ضروري للرد على استفساراتهم و تساؤلاتهم عما يشاهدون وتوضيح وتفسير محتواها وربطها بالحياة . ومشاهدته لفترات طويلة تقلل الانتباه و التركيز ويصبح غير قادر على استيعاب المعلومات الجديدة و كبح مواهبه وقدراته الإبداعية .

- إن مؤشر الدخل الأسري للأسرة الجزائرية يؤثر على إمكانية توفير الألعاب للأطفال ، وبالتالي لا تتيح لأبنائها استثمار الألعاب لتنمية شخصيتهم فكريا وعقليا ، فالأسر ذات الدخل المرتفع يمكنها توفير الألعاب بمختلف أنواعها وأشكالها وقد تكون مستوردة وغالية الثمن ،بينما الأسر الفقيرة ذات الدخل المنخفض و المتوسط لا تشجع على توفيرها ، وان وفرتها تلجا إلى الألعاب رخيصة الثمن كما أن الأسر الجزائرية كانت توفر لأبنائها الألعاب (كالمسدس و المفرقات و الدمى) التي تؤثر سلبا . على الطفل لأنها لا تمنحهم القدرة على اكتساب المهارات العقلية و الفكرية.

- إن روضة الأطفال بالنسبة للمجتمع الجزائري هي مجرد مكان لإيواء الطفل أثناء فترات عمل الأمهات خارج البيت ، حيث أنها مكان لحراسة وتحضير الطفل للمدرسة و في نفس الوقت للتخلص من متاعبه في المنزل إذ يوضع في الروضة طول اليوم ، وعدم إدراك الأولياء لأهمية مرحلة الطفولة وأهمية الرعاية و العناية بالطفل خاصة من الناحية التربوية و العقلية و النفسية و الجسمية .

- وتبين لنا أن للمستوى التعليمي و الثقافي للأولياء دور كبير في تحفيز أو عرقلة اكتساب الأبناء للثروة المعرفية واللغوية ، حيث أكد الأبناء بأن أبائهم لم يوفرُوا لهم البيئة المناسبة على اكتساب اللغة ،لأنهم يعيشون في وسط ثقافي وتعليمي منخفض ولا يجدون الرعاية الكافية لا سيما الإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم ومشاركتهم في الحديث يتسبب هذا العامل في عرقلة اكتسابهم للثروة المعرفية واللغوية.

وان المدرسة يمكنها أن تكون بيئة محفزة للإبداع بما ترسخه في نفوس وعقول تلاميذها من اكتشاف وحب الاستطلاع وتوفير الأنشطة و الوسائل التعليمية المتنوعة والإمكانيات و التجهيزات ، فتفجر طاقاتهم وتكشف عن إمكانياتهم ومواهبهم الكامنة، كما يمكن للمدرسة أن تكون بيئة خائفة للإبداع وذلك حين تستعمل طرق تدريسها على التلقين و الحفظ و الاستظهار في الامتحانات وعدم السماح بطرح الأسئلة والحث على المطالعة وعدم برمجت الرحلات التعليمية و الترفيهية والعلاقات السلبية مع المعلمين و التقيد بالكتاب المدرسي ومحتواه كمصدر وحيد للتعلم والالتزام بالمقرر المدرسي مما تخدم وتكبت الإمكانيات و القدرات الإبداعية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة "عجز المدرسة ونظامها التربوي عن توفير بيئة تربوية معرفية ومهنية وعن تكوين نظام تعليمي إبداعي، يجلب بيئة غير محفزة للاهتمام بالإبداع"

أما فيما يخص الاستنتاجات التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي :

- تبين لنا أن اهتمام المعلم بالمشاكل التعليمية و الاجتماعية و النفسية للتلاميذ ومساعدتهم على الحد منها أو تخفيض التفكير فيها ، يخفف الضغط عليهم ويحررهم من القيود التي تقيد تفكيرهم وقدراتهم ومنها القدرة الإبداعية .

- مبالاة المعلمين بمشاكل التلاميذ وقلة الاهتمام بحاجاتهم المختلفة يترتب عنه عجزهم عن اكتشاف قدراتهم وعدم تفجير طاقاتهم الكامنة ، وقد تحد من عطائهم وإبداعهم وتضمحل مواهبهم .

- إن العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين و التلاميذ في المدرسة تنعكس على الأداء التربوي والتعليمي ، فالمعلم الذي يولي تلاميذه العناية والاهتمام ، ويبني معهم علاقات إنسانية طيبة، واحترام التلميذ المعلم يؤدي إلى زيادة عطاء المعلم واهتمامه بالدروس، وبالتالي ينعكس ذلك على تلاميذه ويؤدي إلى تفوقهم ونجاحهم في دراستهم وتساهم في بناء شخصيتهم .

- وعلى النقيض من ذلك فإن العلاقات السيئة التي تنشأ على أساس السخرية و التهديد وعدم التقدير تؤثر تأثيرا سلبيا على أداء المعلم وإضعاف شخصية التلاميذ وثقتهم بأنفسهم وكفاءتهم وعلى مستوى تحصيلهم الدراسي و أدائهم التربوي والمعرفي و الابتكاري.

- إن قدرات التلاميذ الإبداعية متدنية في المدارس لأنها طبقت النظام التقليدي في التدريس الذي يركز على الحفظ وعدم إتاحة الفرصة لحرية التعبير عن قدراتهم ، يمكن أن يكون له تأثير سلبي على الناحية النفسية و التعليمية و الفكرية للتلاميذ .

- إن المدرسة التي يسودها جو العنف و التسلط ، هي مدرسة توفر بيئة من الكبت والقهر لحريات التلاميذ و ذلك يؤدي إلى تدني فرص ظهور القدرات الإبداعية ، ويقلل من ظهور مشاعر التقدير من قبل التلاميذ لدور المدرسة و المعلم ، وتكون صورة المدرسة في أذهان التلاميذ سجن وبيئة منفرة تدفعهم إلى عدم الاهتمام بالعملية التعليمية و الإبداعية.

- اعتماد العديد من المعلمين على طريقة التدريس التقليدية ولا سيما الطريقة التلقينية طريقة الإملاء والإلقاء والشرح ، يكون موقف التلميذ سلبي في هذه العملية التعليمية حيث تنمي فيه صفة الاتكال والاعتماد على المعلم وتغفل عن ميول التلاميذ ورغباتهم والفروق الفردية بينهم ، و لا تستثير قدراتهم العقلية من تفكير وفهم وذكاء مما يكسبهم الملل والكسل العقلي و الفكري.

- اعتماد كثير من المعلمين على السبورة و الكتاب المدرسي في غالب الأحيان كوسائل تعليمية توضيحية للدروس وقلة أو ندرة الوسائل التعليمية الحديثة التي نراها اليوم كجهاز الحاسوب و الانترنت... الخ، التي تشجع على تبادل الأفكار و النقاش و الحوار وكأفضل وسيلة تعليمية تعمل على تنمية التفكير الإبداعي .

- إن المعلم في المدرسة الابتدائية يعتمد على طريقة التعليم الجماعي بحيث يخاطب التلاميذ داخل قسمه باختلاف مستوياتهم المتدني و المتوسط، و العالي مخاطبة جماعية ، وبلغة واحدة ، ووسيلة تعليمية واحدة وأسلوب التقويم موحد ، مما يترتب عنه مساوئ تنعكس على فهم التلاميذ وتعليمهم وتفكيرهم .

- إن مؤسساتنا التعليمية ومناهجها وطرق التدريس تعاني قصور في فهم الفروقات الفردية بين التلاميذ ، بحيث وضعت مناهج لتتناسب عموم التلاميذ دون مراعاة الفروق الفردية وخصوصية كل تلميذ ، ويتم تدريسها بطريقة جماعية تلقينية تعتمد على التلقين والحفظ دون اعتبار لأساليب تعلم التلاميذ .

- وقد توصلنا إلى أن تشجيع المعلم للتلاميذ قليل في مجال الترغيب على المطالعة و الحجم الساعي لحصة المطالعة غير كافي وقد تنعدم لكثرة عدد التلاميذ ولإنهاء البرنامج السنوي. وقد يلجا بعض المعلمين إلى تكليف التلاميذ بكثير من الواجبات المنزلية يوميا لدرجة لا يجد فراغ يوظفه في المطالعة لاكتساب المعارف وتوسيع ثقافته وتنمية حصيلته العلمية.

- يتبين لنا قلة اهتمام برامج المنظومة التربوية بالنشاطات المدرسية (النشاطات الفنية من رسم وموسيقى ومسرح والنشاطات الثقافية والعلمية و الرياضية والأشغال اليدوية ...الخ) مما لا يعطي الفرصة للتلاميذ إظهار ميولاتهم وأفكارهم الإبداعية .

- وواقع الحال بالنسبة لمدارسنا يشير إلى أن معظم المدارس تتعامل مع موضوع الرحلات من زاوية التسلية و الترفيه و الخروج عن الروتين المدرسي و النظام الصارم ، حيث انه غالبا ما يفضل حدائق التسلية وأحيانا زيارة المتاحف والأماكن التراثية والتاريخية وفي اغلب الأحيان يستفيد منها التلاميذ المجتهدين والمتفوقين فقط تشجيعا وتحفيزا لهم.

- الواقع المعاش في مدارسنا التربوية يبين غياب خدمات الأخصائي الاجتماعي في المجال الدراسي، مما يؤثر على عملية التنشئة الاجتماعية للتلاميذ في مختلف الجوانب ،ومن بينها عدم الكشف عن هواياتهم ومواهبهم وعدم توجيههم ورعايتهم وتنمية قدراتهم التعليمية و الإبداعية .

- وبما أن اغلب المدارس تعاني من قلة الإمكانيات ونقص الموارد المالية وغياب التجهيزات والآلات و المعدات و الوسائل التعليمية ،مما تقلل جذب تلاميذها ومن سعيهم نحو تحقيق الانجازات ، فإنها تعيق الفرص لظهور القدرات و التفكير الإبداعي في المدرسة .

- و توصلنا إلى أن **نمط القيادة و سلوكها و مهاراتها الإدارية** من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسة ، و ينبع ذلك من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه ، خلال التأثير على سلوكهم بالمكافأة أو العقاب و احتكاكهم المتواصل بهم فيحددون لهم الأدوار و شكل سلوكهم ، و تشجيعهم على حل المشاكل ، و يمدهم بالوسائل التي تساعد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل من خلال التدريب ، والتعليم ، والتوجيه ، والمراقبة ،وتوفير الموارد اللازمة ، و تحسين بيئة العمل المادية و الإنسانية ، و التشجيع على المبادرة و التسامح مع الأخطاء ، وتقديم الأفكار ، و استشارتهم في المسائل المتعلقة بالتنسيق ، و الاهتمام بتوطيد العلاقات ، و تقييم أدائهم ، و الاهتمام بانشغالاتهم. و من هذا يتضح أن لأثر سلوك و نمط القيادة دور واضح في تهيئة المناخ المناسب للإبداع ، مما يوضح أن أداء أغلبية العمال يتأثر بطريقة عمل المسؤول ، و هذا ما يعكس أهمية السلوك القيادي للمسؤول في العمل و علاقته بالإبداع داخل المؤسسة و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بالمهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري .

أما فيما يخص الاستنتاجات التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي :

- إن شركة توزيع الكهرباء و الغاز تدرك أهمية التعليم ، وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية و التدريبية ، فالقائد الإداري يتصف بمهارة تعليم المرؤوسين فهو المسؤول عن تطوير قدراتهم و تعديل سلوكهم عن طريق التدريب و التوجيه و المتابعة أثناء العمل لتحفيزهم على الاجتهاد و الإلتقان، وتكليفهم بمهام وواجبات خاصة تثير التحدي ، و السماح لهم بالمحاولة و الخطأ لتجريب أفكارهم .

- إن تعامل القيادة الإدارية مع المبادرة و درجة التسامح مع الأخطاء وال فشل هو نسبي حسب طبيعة المسؤول و حسب طبيعة العمل ، و غياب هذه القيم يؤدي إلى تهرب العمال من محاولة التجديد خوفا من الفشل و الخطأ و معاقبتهم .

- إن الرقابة المطبقة من قيادة المؤسسة تحقق نوعا من النظام و الضبط لسلوكيات العمال ، وبما أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن علاقتهم جيدة مع الرؤساء و توفر جو التفاهم و التعاون جعلت العامل أكثر ارتياحا و طمأنينة في العمل ، و لذلك لا يحتاج لرقابة دائمة و صارمة.

- و للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم ، لأن العمال في المؤسسة يفضلون في رؤسائهم الاتصال الجيد ، مثل المناقشة و الإصغاء أو الاستماع ، و تشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم ، و الهدف منها تنمية و تحفيز الأفكار و الاقتراحات الإبداعية ، أما في حالة عدم الاهتمام بانشغالات العمال ، فانه يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم الإبداعية.

- يبدوا مؤشر الرضا من العمال على أن عملية التقييم توصف بأنها موضوعية وتنتم وفق قواعد تنظيمية وقانونية، وأن عملية تقييم الأداء تساعد القائد على كشف الطاقات والقدرات الكامنة لدى مرؤوسيه ووسيلة تبيان ضعفهم وتقصيرهم ، وتساهم نتائجها في أخذ قرارات إدارية حول العامل كمنحة المرودية ، الترقية ، التحويل ، النقل، التكوين ... الخ ، مما جعل العمال يتقبلون و يرضون هذه القرارات لأنها تستند إلى أساس موضوعي .

- إن تفويض القائد للبعض من صلاحياته إلى معاونيه ومنحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام مما ينمي مهاراتهم وقدراتهم الفردية ، ففي هذه الحالة يحس بأنه موثوق به ، و هذا ما يزيد من حماسه و نشاطه لأداء مهامه على أكمل وجه و بكيفية تدل على مهاراته و قدراته ، مما يتيح له

فرصة تجريب خبراته و معارفه ، و الشعور بزيادة تحمل المسؤولية ، و تأهيله للترقية إلى مناصب أعلى في المستقبل .

- وتتبنى المؤسسة نظام حوافز جيد زاد من فعاليتها وخلق مناخ تنظيمي أكثر ايجابية من وجهة نظر العاملين المجددين و المتميزين في أعمالهم ، لذلك يقوم المسؤولون بالمؤسسة بتقديم الثواب المادي و المعنوي للذين يقدمون عملا مميزا أو أفكارا ومعلومات جيدة أو لانضباطهم و امتثالهم لتنفيذ الأوامر و احترامهم لمواقيت الدوام ، مما ولد لديهم تكرار هذا السلوك و الأداء وزيادة درجة رضاهم عن العمل .

- وتتبنى المؤسسة العلاقات الطيبة بين العاملين و رؤسائهم و هي قائمة على أساس الدعم و التعاون و الثقة المتبادلة مما جعل أغلبية العمال أمناء على عملهم و متحمسين لتنفيذ القرارات التي أسهموا فيها بأرائهم و أفكارهم و اقتراحاتهم ، زيادة على التقدير و الاحترام الذي يكنه لأعضاء فريقه جعلهم يفكرون في تطوير ورفع مستوى أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم . بينما الذين يفقدون العلاقات الجيدة مع رؤسائهم ويسود النزاع و الخلافات بينهم تمثلها نسبة ضعيفة ينعكس بالسلب على طموحاتهم حيث يجدون أنفسهم منهمكين في هذه الخلافات بعيدين عن استغلال أوقاتهم و أفكارهم في الإبداع و الأداء المفيد.

- ويتضح أن القيادة الإدارية في طريقة عملها تعتمد على مشاركة العمال في صنع القرارات خاصة الأمور التي تدخل في تخصصاتهم ، فتسعى القيادة الإدارية إلى تنشئة عمالها بمختلف مستوياتهم لاتخاذ قرارات روتينية في تسيير العمل اليومي لإعدادهم مستقبلا ، فتعمل على الأخذ باقتراحاتهم وأرائهم وأفكارهم في اتصالاتها اليومية أو عن طريق الاجتماعات الدورية أو على شكل تقارير ، وهذا دليل على ديمقراطية القيادة .

- إن القائد أو الرئيس يؤثر على مرؤوسيه من خلال نمط القيادة وصفاته وسلوكه (قدوة) بحيث يقوم بتعليمهم أهمية الإبداع و الإلتقان و التجديد في العمل ، عن طريق الإقناع و يشجعهم على المبادرة و بث الثقة في النفس ، و يشجعهم على عدم التقيد بالمألوف وإتاحة الفرصة لهم من خلال المشاركة وإبداء الرأي و تقديم الاقتراحات و الحلول لبعض المشكلات الإدارية مما يتيح لهم فرص التفكير .

- إن الأساليب والوسائل التي يستخدمها القادة لتحسين العملية الإدارية ، تعلم مرؤوسيه بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق الملصقات و المذكرات الإدارية ، ويلجأ إليها العامل أثناء تنفيذ عمله كالتوجيهات و التعليمات . أما الاجتماعات الإدارية الدائمة فنجاحها مرتبط بمهارة القائد في تنظيمها

و طريقة إشرافها وبمشاركة العمال بالأفكار ، وهو فرصة سانحة للعمال لتبادل الحوار وتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والعقلية .

- إن قيادة المؤسسة توفر المناخ التنظيمي الجيد وهو أحد المهام الأساسية للقيادة فتؤثر على إبداع العمال في أدائهم من خلال إتباعها للأسلوب الديمقراطي في تسيير العمل الذي يؤدي إلى تشجيعهم على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، ويعكس النمط الأوتوقراطي الذي يؤدي إلى الجمود والتقييد بالأوامر والتعليمات و انجاز العمل بالطرق الروتينية الخالية من الإبداع ، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم لتحسين أدائهم .

• وبما أن لكل مؤسسة **مناخ تنظيمي** خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التنظيمية والثقافية لبيئة العمل التي تتفاعل لتحديد تأثيرها الايجابي أو السلبي على الأداء ، فان ثقافة المؤسسة تقوم بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في تحديد السلوكات المؤثرة على تصرفات العمال من خلال إرساء المبادرة و حرية التصرف ، و بإجراء تغييرات ايجابية في أساليب العمل ، و مواجهة المشكلات التنظيمية ، و إدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة و جلب بيئة مناسبة تؤثر على سلوكهم الإبداعي بما توفره من دعم و إمكانيات و معلومات و بالتالي فان المناخ التنظيمي الايجابي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للتجديد والمسؤولية لتطوير أساليب العمل و تحسين الأداء و إتقانه. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بالمناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري .

أما فيما يخص الاستنتاجات التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي :

- إن إدارة المؤسسة تعمل على توفير المناخ التنظيمي الجيد فتلجأ إلى عملية الاختيار و التعيين ، فتعمل من خلال المسابقات و المقابلات التي تجريها للمرشحين المتقدمين إليها ، على إجراء اكتشاف وفحص لنمط شخصيتهم وسلوكهم و ثقافتهم ومعارفهم العلمية و الفنية و القابلية لانجاز الأعمال واختيار الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المؤسسة ، وبهذه الطريقة فان عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المؤسسة عن طريق اختيار الذين يملكون المعرفة و المهارة و القابلية لانجاز الأعمال بنجاح . وقد يتم اختيار أفراد غير ملائمين لأنها طبقت معايير غير موضوعية في التوظيف الوساطة و الرقابة .

- وفيما يتعلق بالنشاط التكويني فإن المؤسسة تتبنى ثقافة تكوينية ، وتعمل على تكوين ثقافة عمالية ايجابية تحفز على العمل الجدي ، وتوضع مبالغ مالية ضخمة ضمن ميزانيتها لكي تتيح لكل عامل فرصة التكوين ، إن مثل هذه الثقافة تجعل إدارة المؤسسة تضع التكوين ضمن أولوياتها ، وأنه المدخل لتطوير و تنمية القدرات الإبداعية ، و بالتالي يلاحظ أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة مناخ ايجابي لأن إدارة المؤسسة اعتمدت على البرامج التي تطور وتنمي من الموارد البشرية .إلا أن هناك انتقادات للممارسات التكوينية التي يلاحظ عليها مجموعة من النقائص الهامة لقلة البرامج المقدمة و عدم فعاليتها علاوة على عدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية حيث يركز على تلقين المعارف النظرية لا تفيد في الجوانب العملية التطبيقية .

- ويعتبر نظام الترقية وسيلة تثقيفية يتعلم فيها العامل الجديد توقع طموحاته و فرصة مناسبة لتنمية قدراته وتشكل حافزا ودافعا له على بذل المزيد من الجهد ، و أن فرص الترقية بالنسبة للعمال ذوي المستوى الأدنى يطول أمدها ، إضافة إلى أن فرص تولي مناصب قيادية في المؤسسة قليلة يكون بعد سنوات من الاقدمية و هي مرحلة النضج القيادي و تعتمد على أساس الكفاءة في توليها ، كما أن هناك من وجدوا راحتهم في مناصبهم رغم تأخير ترقية مدعّمين بالتقدير والاحترام المهني والقدرة على المشاركة في صنع القرارات ، وتشهد المؤسسة نوع من التغيير في ثقافتها فيما يخص مؤشر الترقية الذي لا يعتمد على الثقافة التقليدية المبنية على المصالح الذاتية والشخصية وبناء العلاقات إلى ثقافة تعتمد على معيار الكفاءة .

- وتمثل عملية الاتصال وظيفة من وظائف الإدارة وتعد مؤشر على وجود مناخ تنظيمي جيد بالمؤسسة ، و لها تأثير على وجهات نظر العمال وأنماط تفكيرهم ، حيث يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء بين الزملاء والرؤساء ويستفاد منها في إحداث التغيير والتعديل في سلوكهم وانجاز أعمالهم وفي حل مشكلاتهم ، وتنمي وتحفز الأفكار والاقتراحات، إلا انه من الضروري على إدارة المؤسسة أن تتبنى بشكل متكامل كل أنواع الاتصالات (النازل ، الصاعد، الأفقي) لخلق مناخ تنظيمي ايجابي ولتوعيتهم بما يجري داخل المؤسسة، ومساعدتهم على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم .

- وتعد ظروف العمل المادية من أهم العوامل المساعدة في زيادة تطوير القدرات الإبداعية لدى العمال وتوفر المؤسسة مناخ تنظيمي وبيئة عمل مشجعة ، بتوافر التهوية و التدفئة المناسبة ، و الإضاءة و النظافة ، و الحماية من حوادث العمل .

- وتعتبر الخدمات الاجتماعية وسيلة أساسية لرعاية العمال ، فالعمل على توفير الخدمات وتنوعها في المؤسسة من شأنه أن يخلق تآلفا مع الإدارة بشعورهم أنهم جزء من اهتماماتها، وبأنهم محترمون ، فشعور العامل بالأمان هو الانعكاس لما يمكن أن يحصل عليه من خدمات والإحساس بتقدير قيمته وإذا ساء تقديم هذه الخدمات يمكن أن تنعكس سلبا على السير الحسن للعملية الإدارية .وبنظرة تقييمية فإننا نؤكد على توافر الإمكانيات الخدماتية في المؤسسة ،مما تسهم في تخفيف العبء على العامل و بالتالي إلى ارتفاع معنوياته ورضاه ويؤدي إلى خلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع .

- يسود مناخ تنظيمي يتسم بالعمل الجماعي ، وهذا ما يتطابق مع آراء المرؤوسين على أن الأسس التي يختارونها في فريق العمل فريق قائم على أساس قيم أخلاقية من جدية و إخلاص إضافة إلى توفير جو ملائم من التعاون و التفاهم ، فأدائهم وقدراتهم ترتفع بمدى إيمانهم بأهمية هذا الفريق ومدى رضائهم وانتمائهم له ،إن ثقافة الطابع الجماعي تعكس الطابع الاجتماعي الذي يتميز به العامل الجزائري وحبه للعمل في إطار مجموعة ، فمن خلالها يقيم علاقات زمالة و صداقة و أخوة ويكون بينهم التعاون و التآلف وتبادل الأفكار و الخبرات ويحس معهم بالعضوية و الانتماء، نتيجة هذا التعامل و التفاعل تكون لها التأثير القوي على خلق بيئة إبداعية ، إضافة إلى أن من العمال من ينشأ علاقات اجتماعية تقوم على أساس القرابة و الانتماء العرقي والجغرافي أو المصالح ، فهدفها المنافع وإشباع الحاجات الأولية وهي مصدر أمن له وتساهم في المحافظة على ثقافة الجماعة .

- يدلي العمال على أن الأجر لا يكفي لتلبية حاجاتهم رغم أن أجور عمال شركة الكهرباء والغاز مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الأخرى ،ويبررون ذلك أنها لا تحقق مستوى معيشي جيد ، وان الأجر بالنسبة للعمال المصدر الأساسي لرزقهم ومعيشتهم ،ويرغب العمال في زيادة راتبهم الشهري لرفع مستوى معيشتهم ،فالعامل هدفه من خلال بذل الجهود وإعطاء الاقتراحات و الأفكار وإتقان العمل أن ينال الأجر المرتفع،ولذلك فان سلوكه الايجابي نحو العمل يزداد عندما تلبي أهدافه والعكس من ذلك فان الأجر الذي لا يلبي حاجاته يكون مثبطا ومصدر للشعور بالإحباط لأنه لا يتمشى وطموحاته و الذي ينعكس سلبا على انضباطه وإتقانه للعمل.

- إن المناخ التنظيمي للمؤسسة ملائم لدرجة بروز لامركزية الإدارة ، والمشاركة في صنع القرارات التنفيذية التي تتيح للعامل مجالا للاجتهاد و اقتراح الحلول ، كما يتصف بالمرونة مما يتيح الخروج عن حدوده ويجعلهم متحمسين لتقديم الاقتراحات من شأنها تحسين طرق الأداء و تنمية الرغبة في الإبداع ، إلا أن التنظيم الإداري للمؤسسة من خلال أسلوب تعامله مع المرؤوسين يظهر أحيانا نوعا

من التسلط و التمسك بالتعليمات المحددة في إجراءات عملها ولا تسمح الخروج عنها ، مما يخلق تنظيما بيروقراطيا يخفض فرص العمال من تفجير الطاقات الإبداعية ، إلا أن الرسمية في إجراءات العمل قد تدل على وجود قيم تنظيمية جيدة لضبط سلوك العامل ، فتؤكد هذه الثقافة دعمها للتعليمات الرسمية وتجبرهم على الخضوع لها .

- وتسهم إدارة المؤسسة في تنمية الروح الإبداعية لتبسيطها إجراءات العمل و إبعادها عن التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، مما تشجعهم على التجديد في طرق أداء أعمالهم وتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات ، وبناء على شريحة من العمال فان إدارة المؤسسة بواسطة مسؤوليها تجبرهم على الخضوع للقواعد و الأنظمة والالتزام الحرفي لها ، مما يؤدي إلى اثر سلبي على دافعيتهم نحو أداء العمل الإبداعي .

- وتسهم طبيعة و محتوى العمل الذي يؤديه العامل بالمؤسسة في تنمية شعوره بأهمية العمل المكلف به ، و نظرا لتنوع مهامه، ووضوح الدور الذي يقوم به ، وإحساسه بالحرية في تحديد أسلوب عمله و تناسب العمل المكلف به مع قدراته وطاقاته ، مما أدى بالعامل إلى بذل الجهود لإتمام أعماله بوجه مرضي ، وأتاح له فرصة استخدام قدراته وطاقاته . وذلك على عكس من أجابوا بالنفي بأن طبيعة الأعمال روتينية ، وطريقة القيام بالعمل تقيد ، وغموض الدور الذي يقوم به ، إضافة إلى أن المهام لا تتناسب مع قدراته وتخصصه مما أشعرته بعدم الارتياح وانخفاض أدائه وعدم استخدام قدراته .

- وبالنسبة لمدى تلائم المؤهلات و التخصصات العلمية لطبيعة المنصب و المهام ، فان الكثير منهم تتناسب وتخصصاتهم وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائهم ويجعل المناخ التنظيمي جيد ومساعد للتجديد و العمل بإبداع وتقاني، أما الذين لا تتناسب قدراتهم والشهادة المتحصل عليها مع الوظيفة ، وعدم رضاهم على منصب العمل الذي يشغلونه، فيمكن إقامة تربية تكوينية إضافية وذلك من اجل شغل منصب معين داخل المؤسسة واكتساب المهارات و المعارف اللازمة تسمح بتحسين أدائه ومن ثمة تطوير قدراته الإبداعية.

- ولكون التغيير أصبح أحد المتطلبات الضرورية في حياة المؤسسة ، مما يفرض عليها تغيير ثقافتها (السلبية) التي تشكلت عبر سنوات عديدة و هو ما يتطلب توفر البيئة الداعمة لتتحول إلى مؤسسة نموذجية مبدعة ، تتبنى التوزيع العادل للمكافآت و الحوافز ، والتأكيد على تنمية قدرات العامل وتكوينه ، إلا أن تغيير الذهنيات و السلوكيات عملية صعبة لصعوبة تغيير القيم و العادات و الأعراف التقليدية و لأن هناك من المسيرين و العمال المؤيدين للحفاظ على ثقافة المؤسسة الحالية

و ترسيخها ، لذا يحتاج العامل إلى تغيير البعض من سلوكياته وعاداته السلبية عن طريق تحسيس من طرف المسيرين و أن يكونوا قدوة لمرؤوسيهـم ، لأن العامل الجزائري يحب عمله و يملك قدرات على العمل ، لكنه يحتاج لرعاية و اعتراف بالجهود و العدل في مكافئته و الاحترام و التقدير .أما بالنسبة لتغيير بعض المسيرين للقضاء على المظاهر السلبية للتسيير و السلوك البيروقراطي و المحسوبية و خدمة المصالح الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة.ومع ذلك فان شريحة من العمال تطالب بتغيير أو إعادة النظر في الأساليب المستخدمة في العمل ، وفي تنظيم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين وتقييم و نظم العوائد و المكافآت و الترقية و التكوين .

خاتمة

إن البيئة التي يعيش فيها الطفل و التي تتسم بمستوى اقتصادي و ثقافي مرتفع تكون داعمة لنمو موهبته ، كما أن البيئة الأسرية التي تتميز بالأساليب التربوية السوية والتي يقوم بها الوالدين لها أدوار هامة في تطوير وتنمية الإبداع ، وتعتبر أساليب التعامل مع الطفل في المنزل داعما أساسيا له إذا شجعتة وتقوم على تدريبه وتغرس فيه الثقة لإبراز إبداعه وموهبته ، بالإضافة إلى توفير المواد والأدوات اللازمة في المنزل، علاوة على مدى إشباع الأسرة للاحتياجات الخاصة به .

إلا انه يوجد العديد من الأمور التي يتم غرسها في نفس الطفل منذ الصغر والتي تعوق إبداعه منها، مشكلة غياب الوعي والفهم لدى الوالدين لظاهرة التفوق و الموهبة ، وإتباع أساليب التربية الخاطئة ، وعدم تقبل بعض الأفكار الجديدة التي يطرحها، و التربية التسلطية المتشددة بالإضافة إلى تدني المستوى التعليمي و الثقافي أو تدني المستوى الاقتصادي للأسرة الذي يقلل من قدرتها على مساعدة المتفوق وتوفير احتياجاته ، كل هذه الأساليب يغلب عليها طابع الرفض و الإكراه و لها علاقة بانخفاض قدرات الإبداع لدى الأبناء.

ومن خلال ما توصلنا إليه في الجانب الميداني تبين لنا :

- أن كثير من الأسر لا تستطيع توفير كل الاحتياجات و الأنشطة التي تثري قدراتهم المعرفية نظرا للعدد الكبير من الأبناء ، وكثرة مطالبهم .
- عدم ملاءمة بعض المنازل لمتطلبات الطفولة وعدم توفر المقتنيات التعليمية .
- عدم تحميل أبنائهم مسؤولية تناسب وسنهم وقدراتهم، فيعملون على حل مشكلاتهم واتخاذ القرارات عنهم ، مما ينشأ شخصية اتكالية وقد يشكل عبئا في المستقبل على بيئة العمل .
- نتيجة المفاضلة والتمييز والتفرقة في معاملة الأبناء من بعض الأولياء ينتج عنه ظهور بعض السلوكات السلبية ، وهذا ما يعرضه إلى التراجع في سلوكه التربوي و التعليمي وضعف قدراته العقلية و المعرفية .
- من بين أهم العوامل التي تعمل على إعاقة الإبداع في مجتمعنا التعليقات السلبية التي تقال للأبناء والاستهزاء بأفكارهم ، فكثيرا ما تسمع من الوالدين عبارات وألفاظ مثل (لا تسال ، هذا سؤال غبي ، من أين أتيت بهذه الفكرة السخيفة ، عيب ...) .
- نجد في مجتمعنا أن ثقافة الحوار مفقودة في معظم الأسر ، لها أثار سلبية على الأبناء بحيث تزعزع شخصيتهم و تؤثر عليهم مستقبلا.

وإذا تأملنا واقعنا التعليمي فإنه يعاني مشكلات وتحديات كمثلته من الأنظمة الأخرى ،ولذلك يحتاج إلى تغيير وإصلاح وإعادة النظر في المنظومة التربوية وعلاج أوجه القصور و النقص ،فنحن نعيش في الألفية الثالثة وما زلنا نفكر في نظام تعليمي تقليدي أساسه القسم والتلاميذ والمعلم و البرنامج الدراسي والكتاب و السبورة ولم نفكر في التطورات و التحولات التي داهمتنا من تحديات العولمة التربوية و ثورة المعلومات و الاتصالات وشبكات الانترنت ...الخ،إن تعليمنا يقتل الإبداع ويكبت المواهب و القدرات للتلاميذ المتميزين والمتفوقين والمجتهدين ،ولا يهدف تكوين الشخصية الإبداعية، لأنه نظام يركز على الحفظ و التذكر و التلقين ،ومازالت مناهج التعليم تعتمد على المواد التعليمية الكثيرة تملئ بها رؤوس التلميذ دون أن يستفيد منها في الواقع الاجتماعي و المهني ،إن تعليمنا يتجه إلى ثقافة الذاكرة لا ثقافة الإبداع نعلمهم أن يقرأوا ويكتبوا ويجيبوا كما هو موجود وعدم الخروج عن النص و ما تضمنه الكتاب وإلا اعتبر فاشلا وراسبا ،وعليه التقيد بالمقرر المدرسي ثم استرجاعه وإظهاره يوم الامتحان.

إن المنظومة التربوية عليها أن تعي أن مناهج التعليم وطرق التدريس تنظر إلى الكتاب المدرسي بأنه المصدر الوحيد لتزويد التلاميذ بالمعرفة ،غافلين الثورة المعلوماتية ، فلا بد من تخطيط للمنهج التعليمي باستخدام التلميذ للأجهزة و التقنيات الحديثة التي تعينه على اكتساب المعلومات .

كما نشير إلى مجموعة من المعوقات التي تؤدي إلى هدر طاقات التلاميذ في المدرسة ومنها :

- عدم وجود استراتيجية واضحة للكشف عن التلاميذ المبدعين والموهوبين وكيفية رعايتهم وتشجيعهم
- لا يوجد برامج لإعداد المعلمين للتعامل مع التلاميذ المبدعين .
- طريقة التدريس يطبعها التعليم الجماعي ولا تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية للتلاميذ .
- يطلبون الحصول على العلامات الجيدة والانتقال إلى المستوى الأعلى دون النظر إلى مستواهم المعرفي وتحسين الأداء وتعليم مهارات التفكير الإبداعي .
- ارتفاع عدد التلاميذ في الأقسام نتيجة إتباع سياسة الكم ، يؤثر سلبا على أداء المعلم ويؤدي إلى عدم قدرته على مراعاة الفروق الفردية ، وبالتالي عدم مراقبة وتوجيه أعماله، زيادة على ضخامة البرنامج المطالب بإتمامه.

- كثافة البرامج الدراسية وكثرة عدد الحصص التدريسية ، وزيادة الأعباء من تصحيح الواجبات و الامتحانات و التحضير للدروس ، أمر يرهق المعلم ويقلل من فاعليته.

- ضعف تأهيل المعلمين لان غالبيتهم وظفوا في ظروف كان قطاع التربية يشهد تزايد عدد التلاميذ وقلة الموارد البشرية، إضافة إلى نقص التكوين وتجديد المعارف وتحسين المستوى بعد التوظيف .
 - عدم توفر معلمين متخصصين في تصميم وتنفيذ الأنشطة المدرسية .
 - قلة وانعدام الأنشطة الثقافية و الترفيهية و الفنية التي تساعد على تفتح شخصية التلاميذ.
 - الكتب المدرسية خالية من التشويق و الجذب ويغلب عليها الجانب النظري .
 - اغلب المدارس تفتقر إلى المقاييس المتفق عليها من الناحية المعمارية لبناء المدارس .
 - افتقار أغلبية المدارس إلى التجهيزات المدرسية ونقص الأدوات البيداغوجية كالكراسي و الطاولات والوسائل التعليمية الحديثة .
 - وتأتي الامتحانات و نظم التقويم في المدرسة والتي لا توجه التعليم نحو الإبداع ، فهي تقيس إلا ما حفظه التلميذ واستظهره وعدم اعتنائها بقدراته وإمكاناته .
- ومن خلال ملاحظتنا للواقع التعليمي فان المنظومة التعليمية تفتقر إلى سياسة تعليمية ترمي إلى تنمية التفكير الإبداعي للمواهب ،فقد يكتشف بعض المبدعين في بعض الأنشطة ولكن سرعان ما تزول تلك المواهب لعدم التشجيع و المتابعة المستمرة ،إننا بحاجة إلى مؤسسة تربوية متخصصة تعتني بالموهوبين و المبدعين .وعليه فان العجز في تكوين نظام تربوي إبداعي يقف كحاجز في تحقيق الإبداع كمنهاج تعليمي في المدرسة ومنهاج حياة لكافة المتخرجين من المدارس، إن الإصلاح التربوي التعليمي الذي ننشده هو الإصلاح الذي يؤكد إثارة وتنمية القدرات الإبداعية للتلاميذ .
- ولقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري و التطبيقي التأكيد على ضرورة توافر البيئة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الإبداع و الأداء المتميز ، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري أن مشكلة الدراسة تبرز في التعرف على العوامل التي تسهم في بناء بيئة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطورية ومن ثم تدعم الإبداع التنظيمي .
- من هنا يلزم الباحث مدى الحاجة لإلقاء الضوء على دور القيادة الذي يمكن أن تطلع به في سبيل بناء بيئة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة و الإبداع ، وداعمة للتجديد و التحديث ، و مساندة للتطوير و التغيير ، وينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء وتوجيه سلوك العاملين بإرساء قواعد سلوكية تقضي بان يكون المرؤوسين مبتكرين ومبادرين .

ويستوجب الأمر الاهتمام بالمناخ التنظيمي وجعله يتماشى وأهداف العامل و المؤسسة ، حتى يكون هذا المناخ محفزاً له ومستكشفاً لطاقته وإبداعاته ورفع كفاءته الفنية ومعنوياته .

فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي تشجع الإبداع التنظيمي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة منها:

تشجع التعليم و التوجيه والمتابعة و التكليف بالمهام ، اعتبار الرئيس قدوة حسنة لمرؤوسيه من خلال أقواله و أفعاله ، إدراكهم لأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد ، تفسح المجال أمام عمالها للتعبير عن آرائها و مقترحاتها و تتسامح مع أخطائهم نتيجة ترك الحرية لهم للمحاولة والخطأ ، تتبنى نظام حوافز جيد بتقديم الثواب المادي و المعنوي لمن يقدمون عملاً مميزاً و أفكاراً و معلومات جيدة ، الرقابة التي تطبقها تحقق درجة من النظام وضبط السلوك ، فتح القيادة جميع قنوات الاتصال مع عمالها لاستغلال طاقاتهم الفكرية ، سياسة التوظيف موضوعية ، وتقوم بتخصيص مبالغ مالية ضخمة لإعداد تنفيذ البرامج التكوينية، أجور العمال مرتفعة، تعتمد على العدالة والموضوعية في معايير تقييم قدرات وأداء العاملين ، الأخذ بمبدأ الشورى في التسيير ، العلاقات الطيبة والتعاون والثقة المتبادلة ، ديمقراطية القيادة ، المشاركة في صنع القرارات ، تفوض لهم الصلاحيات ، منح الترقية على أساس الكفاءة ، الرضا عن ظروف العمل والخدمات الاجتماعية ، تطبيق سلوك الانضباط في العمل ، تخصصاتهم العلمية ملائمة لطبيعة وظائفهم ومهامهم ، استخدام جهاز الحاسب الآلي.

إلا أن هناك قيم تعتبر معوقاً أساسياً نحو تحقيق الإبداع ونجاح المؤسسة :

عدم التسامح مع الأخطاء وتجريب الأفكار وغياب حرية التصرف مما يغلق عليهم باب المبادرة والتجديد والتفكير في الاقتراحات ، الذاتية في تقييم الأداء ، التمسك الحرفي ببعض التعليمات و القوانين ، عدم فعالية بعض البرامج التكوينية المقدمة ، معايير الاختيار والتوظيف غير موضوعية باستعمال المعارف الشخصية والوساطة و القرابة ، بعض القادة يطبقون الرقابة البوليسية و اللصيقة التي تركز على تصيد الأخطاء و إرهابهم ، عدم استفادة العمال من الترقية بحكم اقدميتها الطويلة إضافة إلى قلة المناصب النوعية ، لا يوجد بالمؤسسة مصلحة متخصصة لرعاية الأفكار و الاقتراحات الإبداعية أو ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي .

لذا نحن مطالبون اليوم في تحقيق تعديل في مجال القيم و كل المظاهر السلبية التي تعاني منها مؤسساتنا ، تبدأ بالتنشئة الاجتماعية ودور الأسرة في صياغة وتطوير شخصية الطفل ودفعه إلى تحقيق التميز السلوكي ، ودور النظام التربوي والمؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها لتغذي المبادرة والإبداع وتمجيد العمل وإتقانه، والمؤسسات الثقافية والمهنية وأجهزة الإعلام ووسائله ، و المؤسسات البحثية ومدى التزامها بتنمية وتطوير الإبداع وتشجيع المتفوقين والمجتهدين ، ودور السلطة الإدارية بإدخال التقنيات الحديثة وتهيئة الإدارة لتنظيم سلوكها ودور المجتمع بعاداته وتقاليده وقيمه ومستوى طموحاته ، ودور النظام السياسي وتوفير الإرادة والدعم السياسي لتفجير الطاقات الإبداعية.

التوصيات

وبالنظر إلى أهمية الدراسة النظرية و التطبيقية وعلى ضوء ما توصلت إليه من نتائج يرى الباحث انه يمكن أن يتقدم بعدد من التوصيات إلى بعض الجهات التي بإمكانها أن تقوم بتنفيذها و قد تسهم في ارتفاع معدل القدرات الإبداعية للتلاميذ والعمال تحقيقا للبيئة الأسرية و المدرسية و التنظيمية الداعمة لنمو الإبداع واهم هذه التوصيات ما يلي:

1- توصيات تتعلق بالأسرة

- ممارسة أساليب السوية في تربية الأبناء.
- تنمية حب القراءة و الاطلاع .
- الاهتمام بانتقاء ألعاب الأطفال التي تنمي الخيال و التفكير الإبداعي لدى الأبناء.
- على الوالدين أن يوثقوا علاقاتهم التعاونية بالمدرسة ومع المعلم للتعريف والتعرف على هوايات وميول وقدرات أبنائهم .

2- توصيات تتعلق بالمدرسة

- أ- توصيات تتعلق بالمعلم
- استخدام المعلم طريقة التدريس المنشطة للذهن و المثيرة للتفكير .
- تكليف التلاميذ بنشاطات منزلية يمكنها أن تظهر الإبداع وتشجيع التعليم الذاتي .
- ب- توصيات تتعلق بإعداد المعلم
- إعادة النظر في مقررات ومناهج إعداد المعلمين في مرحلة التعليم الابتدائي .
- عقد دورات تكوينية لتدريبهم على أساليب تنمية التفكير الإبداعي.

ج- توصيات تتعلق بمحتوى المنهج الدراسي

- تعديل المناهج الدراسية وتطويرها مع عدم حشوها بالمعلومات الزائدة وتماشيا في محتواها مع مستويات التلاميذ العقلية .

- ترك بعض موضوعات المنهج دون تفصيل في الكتاب المدرسي ليجتهد عنها التلميذ بنفسه.

د- توصيات تتعلق بالإدارة المدرسية ونظام التعليم

- وضع حوافز مادية ومعنوية للتلاميذ المتفوقين و المبتكرين.

- توفير الإمكانيات المادية داخل المدرسة من مباني وأثاث وتوفير الأنشطة وأماكن ممارستها .

- خفض كثافة التلاميذ في الأقسام.

- تطوير نظام التقويم بحيث لا يعتمد فقط على الحفظ والاستظهار ، وإنما تزود الامتحانات بأسئلة تقيس التفكير لدى التلاميذ.

- الاهتمام بالرحلات العلمية والاستكشافية و الترفيهية .

3- ونخلص إلى تصور مجموعة من الاقتراحات نراها مناسبة لتحسين مستوى الأداء وتطوير

الإبداع في المؤسسة وتنميته لدى العاملين :

- يجب أن تعمل شركة توزيع الكهرباء والغاز على إيجاد كيفية للتخلص من سلبيات قيم بيئتها التنظيمية التي تمنعها من تحقيق الإبداع في المؤسسة مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية حول فلسفة الإبداع وشروط ودعائم نجاحه .

- العمل على تبني نظام فعال لتقييم أفكار العمال وتشجيعهم على إبدائها .

- زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لتحمل المسؤوليات وأداة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل .

- العمل على مكافأة العاملين المتميزين و المجتهدين ماديا ومعنويا .

- العمل على رفع وتأهيل العمال عن طريق التحاقهم بالمزيد من الدورات التكوينية وبرامج تعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي لديهم .

- تخصيص مصلحة خاصة بالإبداع إلى جانب مصلحة البحث و التطوير التنظيمي .

- تخصيص ميزانية خاصة بالإبداع وتدريب العاملين عليه .

- حث القادة على الاهتمام بإتباع الأساليب الموضوعية في تقييم أداء المرؤوسين ، ووضع معايير خاصة لتقييم الإبداع و الأفكار الإبداعية .

- تكريس العلاقات الإدارية الموضوعية ، كعدم التحيز ، والعدالة والمساواة في المعاملة ، والاهتمام بقضايا انشغالات العمال من خلال علاقة حوارية بناءة .
- الانتباه لعملية التعيينات والتأكيد على المؤهل و الاختصاص والكفاءة كمعايير أساسية لعملية التعيين أو التوظيف وليس المعايير القائمة على الوساطة و المعرفة .
- العمل على تحسين رضا العمال من خلق أجواء اجتماعية ونفسية مريحة وتحقيق الإشباع المناسب لحاجتهم وأهمها الاحترام و التقدير وإرساء العلاقات الإنسانية .
- على العمال أن يتقنوا أعمالهم وفق المهارات التي يملكونها دون الحاجة إلى مشرفين فوق رؤوسهم لمحاربة التقصير و التهاون في أداء الواجبات .
- على القادة رعاية الانضباط وإتباع السياسة التي تكفل ذلك ، على أساس تربوي صحيح أكثر منه عقابي .
- على قيادة المؤسسة أن يكونوا قدوة حسنة لمروسيهم بالعمل على تقديم أفضل جودة ممكنة والتميز وغرس حب العمل والولاء للمؤسسة والتفاني في إتقان العمل و العمل بطريقة إبداعية.

أما فيما يتعلق بتوصيات الباحث للدراسات المستقبلية ، فإننا نقترح في مجال الإبداع الإداري وذلك كما يلي :

- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الإبداع الإداري.
- دور البرامج التكوينية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري .
- دور الولاء التنظيمي في تحسين الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

باللغة العربية

الكتب

- 01- الحقل سليمان ، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية ، دار شبل للنشر و التوزيع، ط3، الرياض 2003.
- 02- السيد جاد الرب إدريس ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، دن ، 2006.
- 03- السيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشرة ، مصر، 2005.
- 04- الشريف علي و آخرون ، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989.
- 05- الطاهر سعد الله ، علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1991.
- 06- الغزالي محمد، جدد حياتك، دار القلم، سورية، 2004.
- 07- أحمد البراء الاميري، فن التفكير، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 08- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989.
- 09- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 10- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 11- أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، 1999.
- 12- أميمة الدهان ، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة ، مطبعة الصفدي ، عمان ، 1992.
- 13- أيمن حبيب ، نادية حسن ، تصميم وإعداد مواد تعليمية مقترحة للطلاب المتفوقين بالمرحلة الثانوية العامة في مصر، دراسة تجريبية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة 1999.
- 14- إبراهيم الغمري ، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية ، المعهد القومي للتنمية الإدارية، القاهرة 1980.
- 15- إبراهيم ناصر، الأسس التربوية ، دار عمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط5 ، 2000.
- 16- ابراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الادارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان، 2006.

- 17- إبراهيم عصمت مطاوع ،أصول التربية ،دار الفكر العربي،القاهرة ،ط7، 1995.
- 18- إسماعيل قباري، أسس البناء الاجتماعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، دون سنة
- 19- إسماعيل ملحم ،كيف تعتني بالطفل وتأدبه، دار علاء الدين،دمشق،ط1، 1994 .
- 20- اسماعيل عبد الفتاح، الابتكار وتنميته لدى الأطفال، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2003 .
- 21- اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية الإبداع عند الاطفال،مركز الاسكندرية للكتاب، 2009.
- 22- باسل عبد الجليل، من كيمياء الدماغ إلى التعلم والإبداع، مكتبة المتنبني، الدمام، 2003 .
- 23- بكار عبد الكريم، عصرنا والعيش في زمانه الصعب، دار القلم، سورية، 2004.
- 24- تايقة قطامي و آخرون ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، جامعة القدس المفتوحة الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، القاهرة، 2008.
- 25- جميل طارق عبد المجيد، الأنشطة الإبداعية للأطفال، دار صفاء، عمان، 2005.
- 26- جازية زعتر ،اتجاهات معاصرة في الإدارة ،أصول الإدارة والتنظيم ،مكتبة عين شمس، القاهرة 1997 .
- 27- جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمان إدريس،السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.
- 28- جمال الدين محمد المرسي ،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية ،جامعة المنوفية ،2002.
- 29- حامد عبد السلام زهران، علم نفس النمو(الطفولة والمراهقة)، ط4، عالم الكتب، القاهرة 1977.
- 30- حسن الشماع خليل ، خضير كاضم محمود ،نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،ط1،عمان ،2000.
- 31- حسن الشماع خليل ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، 1999.
- 32- حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية ضرورة وجود، دار الفكر، عمان، 2005.
- 33- حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 34- حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية، أنظمة تنمية الفضول المعرفي وحب الاستطلاع، دار الفكر،ط2، عمان، الأردن،2007.
- 35- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2004

- 36- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1979.
- 37- حسين حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي ،ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان،2003.
- 38- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الأسس النفسية و الاجتماعية للابتكار ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2000.
- 39- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأسرة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2003.
- 40- حسام حمدي، دور المكتبة في تنمية إبداع الطفل، ط1، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، القاهرة، 2009 .
- 41- خليل شكور ، تأثير الأهل في مستقبل أبنائهم على صعيد التوجيه المهني ، دراسة ميدانية ، مؤسسة المعارف للطباعة و النشر ، بيروت ، بدون سنة .
- 42- خليل شكور، أمراض المجتمع، الدار العربية للعلوم، ط2، بيروت، 1998.
- 43 - خليل عبد الرحمن المعاينة، الموهبة والتفوق، ط3، دار الفكر، عمان، 2007.
- 44- رابح درواش، العائلة الجزائرية وأليات تكيفها مع التغير الاجتماعي، دراسة ميدانية لعينة من ولايات الجزائر (شمال، وسط، جنوب) رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التربوي، 2005/2004
- 45- رابح تركي ،أصول التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1990 .
- 46- خالد محمد ابو شعيرة ، المدخل إلى علم التربية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، القاهرة ، 1999.
- 47- رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار الأسس التكنولوجية و طرائف التطبيق، الجزء الأول دار الرضا للنشر ، ط1 ،سلسلة الرضا للمعلومات ،2000.
- 48- رعد حسن الصرن ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ،دار الرضا للنشر ، دمشق، 2001.
- 49- رمضان محمد القذافي، رعاية الموهوبين والمبدعين، ط2، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 50 - زكي محمود هاشم ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر و التوزيع ، ط2، الكويت، 1979.
- 51- زكي نجيب محمود، أفكار ومواقف، ط3، دار الشروق، بيروت، 1987.
- 52- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان ، الأردن، 2007

- 53- زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان ، 2007.
- 54- زيد الهويدي، الإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
- 55- زيد الهويدي، الموهوبون والمتفوقون (الخصائص-الاكتشافات-الإثراء) دار الكتاب الجامعي، العين-الإمارات العربية المتحدة، 2007.
- 56- سناء خولي، الأسرة والحياة العائلية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 57- سناء محمد حجازي، سيكولوجية الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- 58- سناء نصر حجازي، تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، الطبعة الأولى، 2009.
- 59- سعيد جودت ،مذهب ابن ادم الأول، دار الفكر، لبنان، 1993.
- 60- سعيد عبد العزيز، المدخل الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 61- سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة، 2005.
- 62- سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية ، دار الفكر العربي ،القاهرة ، 1998.
- 63- سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة ، 2005.
- 64- سميرة احمد السيد، علم اجتماع التربية ، دار الفكر العربي ، ط3، القاهرة ، 1998.
- 65- سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز ، ط2 دار وائل ، عمان ، 2004 .
- 66- شوقي طريف ،السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1998.
- 67- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003 .
- 68- صالح محمد أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق، عمان 2004.
- 69- ضياء الدين محسن أبو الحسن، المشاكل النفسية للأطفال وسبل معالجتها، الاتحاد العام لنساء العراق، بغداد، 1979.
- 70- ظاهر كلالدة ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهران للطباعة ،عمان ،2002
- 71- ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997 .

- 72 - طلعت ابراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب ، القاهرة ، 1999 .
- 73- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة النجاح، ط3، مكتبة جرير، الرياض ، 2004.
- 74- عامر مصباح ، علم الاجتماع الرواد و النظريات ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان ، الجزائر ، 2005
- 75- عامر الكبيسي ، السلوك التنظيمي التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، ج2، مطابع دار الشرق ، الدوحة، 1998.
- 76-- عبد الباري محمد عبد الباري داود ، القدوة الصالحة وأثرها في تنشئة الطفل ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1996.
- 77- عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1999 .
- 78- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، مصر، 2007 .
- 79- عبد الحميد شاكر ، علم نفس الإبداع ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1995.
- 80- عبد الرحمن سيد سليمان، المتفوقون عقليا، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2004.
- 81- عبد الرحمن النحلاوي، أصول التربية الإسلامية وأساليبها، ط3، دار الفكر، دمشق، 1996.
- 82- عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2000.
- 83- عبد السلام زهران حامد، علم النفس الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1988.
- 84- عبد القادر الغني عماد، البحث الاجتماعي منهجيته، مراحل، تقنياته، منشورات جروس برس، لبنان 2006 .
- 86- عبد الله ناصح علوان، تربية الأولاد في الإسلام، ط3 ، دار السلام، بيروت، 1981.
- 87 - عبد الله الرشدان ، علم اجتماع التربية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 1999.

- 88- عبد الله محمد عبد المعطي، كيف تصنع طفلاً مبدعاً، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2006
- 89- عبد الباسط محمد السيد، المنهج النبوي في تربية الطفل، مكتبة ألفاء، القاهرة، 2005.
- 90- عبد الكريم الخاليلة، طرق تعليم التفكير للأطفال، ط2، دار الفكر، عمان، 1997.
- 91- عبد الكريم درويش و ليلي ت كلا ، أصول الإدارة العامة، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1995.
- 92- عبد اللطيف محمد خليفة ، الحدى و الإبداع ، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2000 .
- 93- عبد الله ناصح علوان، تربية الأولاد في الإسلام، دار شهاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001 .
- 94- عبد الله عبد الرحمان البريدي ،الإبداع يخلق الأزمات ، ط1، بيت الأفكار الدولية ، الرياض، 1999.
- 95- عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع الجزء الثاني، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، بدون سنة.
- 96- عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان 1994،
- 97- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ،مكتبة المحتسب ، مسقط ، عمان، 1995
- 98 - عبد العزيز السعيد ،المدخل الى الابداع ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2006 .
- 99- عدنان حسن باحارث، مسؤولية الأب المسلم في تربية الولد ، ط2، دار المجتمع، جدة، 2003 .
- 100- علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الافكار الإبداعية ،دار ابن حزم ، بيروت ، 1999.
- 101- علي السلمي، المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ، 1999.
- 102- علي السلمي ،تطوير أداء و تجديد المنظمات ،دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، 1998
- 103- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001،
- 104- علي أحمد عبد الرحمان عيا صرة ،القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.

- 105- علي الحمادي، **30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية**، دار ابن حزم، بيروت، 1999.
- 106- علي أسعد وطفة، **علم الاجتماع التربوي**، جامعة دمشق للنشر والتوزيع، دمشق، 1993.
- 107- علي السيد محمد الشخبي، **علم اجتماع التربية المعاصر**، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2002.
- 108- علي فالح الهنداوي، **سيكولوجية اللعب**، دار حنين، عمان، 2003.
- 109- عليوة السيد، **تنمية مهارات القادة و المديرين الجدد**، دار السماح، القاهرة 2000.
- 110- غياث بوفلجة، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998.
- 111- فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 112- فاخر عاقل، **الإبداع وتربيته**، دار العلم للملايين، بيروت، ط.1979، 2.
- 113- فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 114- قمبر محمود، **الإبداع في الثقافة و التربية**، دار الثقافة، الدوحة، 1997.
- 115- كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس**، دار الفكر، عمان، 1995.
- 116- كمال التابعي، **إدارة المؤسسة الاجتماعية**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1996.
- 117- كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط 3، عمان، 2004.
- 118- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، **التفوق و الموهبة و الإبداع واتخاذ القرار**، دار حامد، عمان، 1998.
- 119- مجدي أحمد عبد الله، **النمو النفسي بين السواء والمرضى**، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2003.
- 120- ماجدة السيد عبيد، **تربية الموهوبين و المتفوقين**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 121- ماجدة عطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- 122- مأمون مبيض، الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بلقاست، المملكة المتحدة، 2003.
- 123- مؤيد سعيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت 1992.
- 124- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 125 - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 126- محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
- 127- محمد سعيد اوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص110.
- 128- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة 1996.
- 129- محمد حمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط3، عمان، 2007.
- 130- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار حزم للطباعة والنشر، لبنان، 2002.
- 131- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 132- محمد طاهر البشير الحقاني، علم الاجتماع بين المتغير والثابت، دار مكتبة الهلال، بيروت، ط4، 1987.
- 133- محمد طارق سويدان، محمد أكرم العدولي، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 134- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 135- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2000.
- 136 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2003.
- 137- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5 الأردن، 2009.

- 138- محمد سلامة غباري، الخدمة الاجتماعية المدرسية ، دار عكاظ، الرياض، 1982.
- 139- محمد سلامة غباري، الخدمة الاجتماعية ورعاية الأسرة والطفولة ، شركة مكتبات عكاظ، جدة، بدون سنة.
- 140- محمد سلامة غباري، الخدمة الاجتماعية ورعاية الأسرة والطفولة والشباب، المكتب الجامعي الحديث، طبعة 2، الاسكندرية، 1989.
- 141- محمد عبد الحليم منسي ، الروضة وإبداع الأطفال ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1994.
- 142- محمد عبد الرحيم عدس، الإحساس بالمسؤولية وتحمل تبعاتها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 143- محمد محمد عبد المقصود ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006.
- 144- محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004.
- 145- محمد خليفة بركات ، علم النفس الترفي في الأسرة ، دار العلم ، الكويت، ط1، 1997.
- 146- محمد طلعت عيسى، الخدمة الاجتماعية كأداة للتنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ط2، بدون سنة.
- 147- محمد ايوب شحيمي، دور علم النفس في الحياة المدرسية ،مكتبة الطفل النفسية التربوية ،دار الفكر اللبناني ، بيروت ،ط، 1994.
- 148- محمد لبيب النجيجي ، الأسس الاجتماعية للتربية ،دار النهضة العربية ، بيروت ، ط 3
- 149 1989 - محمد منير مرسى ،المدرسة و التمدرس ، عالم الكتب ، القاهرة . 1998،
- 160- محمد منير مرسى،أصول التربية ، عالم الكتب القاهرة ، 1997.
- 161- ممدوح عبد المنعم الكنانى ، قراءات وبحوث في الابتكارية ، مكتبة التربية الحديثة ، المنصورة ، 1999.
- 162- محمود عبد الحليم منسي، الروضة وإبداع الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994 .
- 163- محمود حسن، الأسرة ومشكلاتها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 164 - محمود عوض عباس، علم النفس العام، الدار الجامعية، بيروت ط2، 1990.

- 165- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3 الأردن، 2005.
- 166- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 169- محمود مصطفى ابوبكر، الإدارة العامة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 169- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 170- مدحت أبو النصر، رعاية أصحاب القدرات الخاصة، مجموعة الفيل العربية، القاهرة، 2004.
- 171- ممدوح عبد المنعم الكناني، سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 172- محي الدين احمد ياسين، التنشئة الأسرية والأبناء الصغار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1987.
- 173- مصطفى احمد سيد، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، وايد أكسبرس، القاهرة، 1992.
- 174- مصطفى احمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة 1999.
- 175- مصطفى احمد سيد، الموارد البشرية العربية - تحديات و طموحات في القرن الجديد، أخبار لإدارة العربية العدد الثلاثون، القاهرة، 2000.
- 176- مصطفى احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 177- مصطفى احمد سيد، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية، أفاق اقتصادية، العدد 85، القاهرة، 2001.
- 178- مصطفى سويف، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999.
- 179- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 180- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعة، القاهرة 2003.

- 181- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000 .
- 182- مصطفى الخشاب، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1981
- 183- مصطفى الخشاب، تطبيقات علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت. 1985
- 184- منير المرسي سرحان، في اجتماعيات التربية ، المكتبة الانجلومصرية ، القاهرة ، ط1 1998، .
- 185- معتز سيد عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 186- معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر دراسة تحليلية ونقدية ، دار الأفق الجديدة ، بيروت، 1991.
- 186- معن خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 1997 .
- 187- منصور زهير ،مقدمة في منهج الإبداع ، دار السلاسل للطباعة و النشر ، الكويت ، 1985.
- 188- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر عمان، 1999 88-موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم والأسس التطبيقية، دار وائل للطباعة والنشر عمان، 2001.
- 189- موسى اللوزي ،التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر ، ط1 ،الأردن ، 2002.
- 190- منى يونس البحرى ، التربية الإبداعية ، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2007.
- 191- نبيل السيد حسن ، سيكولوجية الإبداع ، دار فرحة للنشر و التوزيع جامعة المنيا ، ط1، 2006.
- 192- ناجح رشيد القادري، مناهج البحث الاجتماعي دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
- 193- ناصر محمد العديلي ،إدارة السلوك التنظيمي ،مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.
- 194- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 195- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1992 .
- 196- هالة منصور ،المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ،الإسكندرية ، 2002، .
- 197- هشام شرابي ،مقدمة لدراسة المجتمع العربي الاهلية للنشر و التوزيع ،بيروت ، 1977.

- 198- هدى صقر ، معوقات التفكير و السلوك الابتكاري لدى المديرين ، مج 26، الإسكندرية ، 1993.
- 199- يوسف ميخائيل أسعد، سيكولوجية الإبداع في الفن والأدب، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1981 .

كتب المنهجية

- 200- حسام هشام ، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، مطبعة الفتوى البيانية، الجلفة، 2007 .
- 201- شفيق محمد ، البحث العلمي و الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998.
- 202- صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1982.
- 203- عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، باتنة 1998 .
- 204- عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990.
- 205- علي محمد محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية، 1986
- 206 - عبد الباسط عبد المعطي ، البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
- 207- السيد عبد العزيز، مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2007.
- 208- عبد الله إبراهيم ، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، المركز الثقافي العربي ، بيروت لبنان . 2008.
- 209 - ناجح رشيد القادري ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
- 210- عبد القادر الغني عماد ، البحث الاجتماعي منهجيته ، مراحلته ، تقنياته، منشورات جروس برس، لبنان 2006 .

الكتب المترجمة إلى اللغة العربية

- 211- ألكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة عنان أبو الفخر ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ، 1989 .

- 212- إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسن غلوم و محمد عصفور، دار المعرفة، الكويت، 1999.
- 213- بيتر كوك، إدارة الإبداع، تر: خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة 2007.
- 214- جوسلين، المدرسة و المجتمع العصري، تر: محمد قدرى لطفى وآخرون، عالم الكتب، القاهرة بدون سنة.
- 215- جيمس م. هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
- 216- سلفيا ريم، رعاية الموهوبين، ترجمة عادل عبد الله محمد، دار الرشاد، القاهرة، 2003.
- 217- كارلسون ريتشارد، لتهتم بصغائر الأمور مع أسرتك، ترجمة دار جرير، السعودية، 2006.
- 218- لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية ترجمة كوثر حسين كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة، 1990.
- 219- محمود حسن حسني، ترجمة لنيجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

القواميس و المعاجم

- 220- علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 221- يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنشر و ن، بيروت، 2002.
- 222- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 1989.

رسائل وأطروحات

- 223- أمال شافعي، أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان 2011.
- 224- حسن عداد، إدراك إطارات تسيير المؤسسات الصحية العمومية للجو التنظيمي السائد بهذه المؤسسات وعلاقته بالضغط المهني عند هذه الإطارات، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2001.

- 225- خالد صالح الصيدلاني ، المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2001.
- 226 - سموم عائشة ، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، 2008.
- 227- سالم محمد حجلان، اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و الإدارة قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، 1997.
- 228- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 229- عمار بوخدير، تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم ، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم ،جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، 2006.
- 230- قبقوب عيسى ،المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير،علم النفس تنظيم و عمل،جامعة الجزائر ، 2001 .
- 231- سالم محمد حجلان، اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، 1997.
- 232- محمد عجيبة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع ،مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
- 233- محمد سعد فهد المشوط ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت،جانفي . 2011.
- 234- نبيل بوركاب ، دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال،جامعة سعد دحلب البليدة ديسمبر 2009.
- 235- سلوى بنت احمد عبد الله العطاس ،إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية الإسلامية و المقارنة، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ، 2008.

- 236- عائشة بن قطب، **التحضر وتغير بناء الأسرة الجزائرية** "دراسة ميدانية لعينة من وسط حضري بمدينة البليدة"، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1992، 1993.

الملتقيات و المؤتمرات

- 237 - أحمد بوشنافة و بوسهين أحمد ، **أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير** ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة المسيلة ، يومي 03-04 ماي 2005.
- 238- أمحمد بزييرية، **العقريب كمال ، الإبداع كمدخل لنمو و زيادة القدرة التنافسية للشركات العالمية في ظل العولمة**، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية ،خميس مليانة،الجزائر يومي 13- 14 نوفمبر 2007.
- 239- بروش زين الدين و قاسمي كمال ، **إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة المسيلة ، يومي 03-04 ماي 2005.
- 240- عثمان حسن عثمان ،**التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية**،الملتقى الوطني 16 - 17 ديسمبر، 2002 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة سيدي بلعباس .
- 241- عمر عزاوي ، محمد عجيلة ، **الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،08-09 مارس 2005،جامعة ورقلة،الجزائر.
- 242- فتيحة ونوغي، لقرط فريدة، بوقاعة زينب، **الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.
- 243- كمال رزيق سمير بن عمور، **الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقولة الصناعية في الجزائر**، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية ، خميس مليانة،يومي 13 - 14 وفمبر 2007.
- 244- محمد سيف الدين فهمي ، **الكشف عن الموهوبين ورعايتهم**،المؤتمر القومي للموهوبين ، وزارة التربية و التعليم ، القاهرة، 9-10 افريل 2000.

245 - مصطفى عشوي ، الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، الثقافة والتسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر 28-29 نوفمبر 1992 .

246- نوري منير ، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، 2007.

الدوريات المجلات

247 - الألوسي صائب احمد ، أساليب التربية المدرسية في تنمية التفكير الابتكاري ، رسالة الخليج العربي ، عدد 15، 1985 .

248- الطيب حسن ابشر، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري ، "الإدارة العامة"، ع59 الرياض ، 1988.

249- أميمة الدهان ومحسن مخاطرة ، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، المجلد 15، العدد 02، عمان، 1988.

250- احمد عبد الرحمان هيجان ، معوقات الإبداع ، مجلة معهد الإدارة العامة ، مجلد 39 ، العدد 1، الرياض ، 1999 .

251- أحمد نادر، المناخ التنظيمي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 19، عدد 2، الأردن 2005

252- أيمن حبيب ، نادية حسن ، تصميم وإعداد مواد تعليمية مقترحة للطلاب المتفوقين بالمرحلة الثانوية العامة في مصر، دراسة تجريبية ،المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ،القاهرة، 1999 .

253- إبراهيم رمضان الديب، سمات البيئة الإبداعية و آليات صناعيتها ،مجلة التدريب ،عدد 106، نوفمبر. 2007

254- جيهان العمران ، في بيتنا موهوب ، مجلة المعرفة ، العدد 61، وزارة المعارف ، السعودية ، 2000.

255- خالد عبد الرحيم الهيثي و طارق شريف يونس ، العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 4 ، عمان 1998.

256- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005،

- 257- سعود النمر ، الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ، مجلة المدير العربي ، القاهرة ، عدد.1992
- 258- عبد الله سعد الدين خليل ، الإبداع في السلم و الحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2001.
- 259- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ، مكتبة المحتسب ، مسقط ، عمان ، 1995. ص32
- 260- عبد المجيد أكثم الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية ، دراسة مسحية ، مؤتة للبحوث والدراسات المجلد 18، العدد 4 ، 2003.
- 261- علي تعوينات، دور الأسرة في تربية و تثقيف صغارها "المجلة الجزائرية للتربية" وزارة التربية، الجزائر، العدد الثالث، 1995.
- 262- عبد الحافظ نائل العواملة ، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية بعمان ، العدد 3 ، 1994.
- 263- عبد المقصود محمد ، "تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها دراسة تحليلية "، التربية المعاصرة ، 1998، ع.48
- 264- فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة مج 24 ع 4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2004.
- 265- مصطفى احمد سيد، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية ، أفاق اقتصادية، العدد 85 ، القاهرة، 2001 .
- 266- مصطفى احمد سيد، الموارد البشرية العربية – تحديات و طموحات في القرن الجديد ، أخبار الإدارة العربية العدد الثلاثون ، القاهرة، 2000.
- 267- مصطفى احمد سيد ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 .
- 268 - محمد زناتي، "أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرووسين"، مجلة التجارة و التمويل جامعة طنطا ، العدد الأول ، 1994
- 269- محمد الطعمانة و طارق شريف يونس ، الإبداع مقوماته و معوقاته التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.

- 270 - محمد سيف الدين فهمي ، الكشف عن الموهوبين ورعايتهم ،المؤتمر القومي للموهوبين ، وزارة التربية و التعليم ، القاهرة ،9-10 افريل 2000.
- 271- مؤيد سعيد سليمان ، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية الإدارية ، المجلد 11 العدد الأول ، عمان ، 1987 .
- 272- محمود محمد ذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 26 ، العدد الأول ، عمان ، 1999.
- 273- موسى اللوزي ، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، بعمان ، المجلد 21، العدد 6 .
- 274 -مسعود كمال، مفهوم الأسرة في المجتمع الجزائري، مجلة علم الاجتماع، العدد 05 ، جامعة الجزائر ، ط01، 1997

المراجع الالكترونية

- 275- علي عبد الرضا ،الإبداع صناعة ترعاها الشعوب الحرة ، مجلة النبأ ، العدد 47،اطلع عليه بتاريخ 2012/11/09 www.annabaa.org/nba54/edara.htm.
- 276 - عوض بن سعيد العمري ، مفهوم الإبداع و عناصره مقوماته و عوائقه ، مجلة كلية خالد العسكرية ، بتاريخ 2012/12/14.. www.kkmaq.hotmail.com.
- 277- فاضل الصفار ،إدارة الإبداع و الخطط الخلاقة ،اطلع عليه بتاريخ 2012/11/02 www.annabaa.org/nba54/edara.htm.
- 278- محمد أحمد العطار أطلع عليه بتاريخ 2012/11/26 www.islammemo,ce/fan-el-edara/orientation,html.

باللغة الأجنبية

- 279-Abdelghani (Megherbi) : **culture et personnalité dans la société Algérienne de Massinissa a nos jours** , ENAL , OPU , Algérie ,1986
- 280-Abdelghani (Megherbi) : **le miroir aux alouettes** , ENAS , OPU , Algérie ; 1985.
- 281 - Albout (p)**l'homme au travail , les relations humaines dans l'entreprise**,dunod ,paris ,1991.
- 282- Bonnet (l)et autres , **l'école et le Management pour une gestion stratégiques des établissements de formation** , P U ,3 ème , edition, Bruxelles , 1995
- 283- Boyer(C.L) **Psychologie des organisations** ,P U F , france ,1974.
- 284-Boyer (CL) et Autre , **R H Les apports de la sociologie du travail** , édition organisation ,paris,2001.
- 285- Collettere(p)**Pouvoir,leadership et autorité dans les organisations** édition Presse de l'université, Québec, 1995
- 286- Crozier (M), **le monde des employés de bureau**,édition du seuil, paris,1971.
- 287-D'agenais(s) **sciences humaines et méthodologie** ,éditions beachemitéé , canada,1995.
- 288- Dictionnaire du français petit larousse,librairie Larousse, paris,1980.
- 289-Dorselrer.J..**Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'étude**, édition C.R.I.D Bruxelles , 1989..
- 290- Gerbod (paul), **les enseignants et la politique** ,ed :puf,paris,1976.
- 291-joseph simph et Michel Hugues, **dictionnaire de sociologie** ,paris ,librairie , la rosse 1973.
- 292-Naffissa (Zerdoumi) : **enfant d'hier, l'éducation de l'enfant en milieu traditionnel Algérien**, paris, 1970,

293-.schermerhorn J.G Hunt **comportement humaine et organisation** , village mondial, Canada,2002

294 Sekiou (L) et autre , **gestion des ressources humaines** , 2eme edition de boeck université canada sans année

295- Piétri (R) **l'entreprise créative ,comment les innovations vraiment surgissent** , édition d'organisation , paris,2000

جامعة الجزائر 2

أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة رقم.....

موضوع الدراسة

العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البلدية - المدينة -

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع- تنظيم وعمل-

إشراف

الأستاذ الدكتور الهاشمي مقراني

إعداد الطالب

نصر الدين بن عودة

السنة الجامعية 2015 - 2016

ملاحظة

ارجوا من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة، وذلك بوضع علامة () أمام الجواب الموافق . يأمل الباحث في تعاونكم معه ، بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية وصدق ، علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات العامة

- 1- السن :
- 2- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3 - الأصل الجغرافي ☐ حضري ☐ شبه حضري ☐ ريفي
- 4 - المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 5 - الرتبة المهنية : إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
- 6- الأقدمية :
- الفرضية الأولى للبيئة الأسرية اثر في تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها .
- 7- المستوى التعليمي للأب : - المستوى التعليمي للأم :
- 8- هل دخل والديك : جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐
- 9- نوع المسكن الذي نشأت فيه: فيلا ☐ شقة في عمارة ☐ تقليدي ☐ وظيفي ☐ منزل ريفي ☐
- 10- عدد إخوتك :
- 11- هل تلبي أسرتك كل حاجاتك و اهتماماتك ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 12- هل الوسائل التعليمية الموجودة بالمنزل وفرت لك ظروف مشجعة للإبداع ؟ نعم ☐ لا ☐
- 13- هل شجعك والديك على المطالعة في المنزل ؟ دائما ☐ نادرا ☐ أبدا ☐
- 14- هل شجعك والديك في المنزل على تجريب افكارك ؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم ، مارذ فعل والديك إذا أفسدتها (تخطيم، كسر، إتلاف)؟
التشجيع ☐ اللامبالاة ☐
- العقاب اللفظي (اللوم و التوبيخ) ☐ العقاب البدني (الضرب) ☐
- 15- ما موقف والديك من ممارستك لهواياتك المفضلة ؟ قبول ☐ رفض ☐
- 16- هل اهتم والديك بتنمية استعداداتك و قدراتك الفنية (الرسم ، الموسيقى مطالعة ،الشعر، المسرح ، القصة ...) في أوقات فراغك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 17- هل شاركت والديك في نشاطات الأسرة بافكارك و اقتراحاتك؟ دائما ☐ في بعض المناسبات ☐ لا تشارك ☐
- 18- هل كلفك والديك ببعض المسؤوليات داخل المنزل او خارجه؟
لأنهم يثقون في قدراتي ☐ للاعتماد على نفسك ☐ كلفوني أحيانا ☐
- 19- هل تشعر بجانب والديك ؟
- بالاستقلالية في التفكير وحرية التصرف ☐ فقدان الاستقلالية في التفكير وحرية التصرف ☐ لراحة النفسية ☐
- 20- هل تتميز العلاقة بين والديك ؟ جيدة ☐ عادية ☐ مضطربة ☐ سيئة ☐
- 21- ما هو الأسلوب الذي يعاملك به والديك ؟ التسلط ☐ المتسامح ☐ المتساهل ☐
- 22- هل يستعمل والديك أسلوب التمييز في المعاملة؟ نعم ☐ لا ☐
- 23- هل يوجد في المنزل حوار بينك و والديك؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

- 24- هل يسمح لك والدك أن تطرح من التساؤلات ما تشاء ؟ نعم ☐ لا ☐
- 25- هل يشجع والدك هواية الرحلات للأسرة؟ نعم ☐ لا ☐
- 26- هل يناقشك والدك عن محتوى البرامج التلفزيونية التي تشاهدها ؟ نعم ☐ لا ☐
- 27- هل يهتم والدك بلعب و ألعاب الأطفال ؟ نعم ☐ لا ☐
- 28- هل التحقت بروضة الأطفال ؟ نعم ☐ لا ☐
- 29- هل وفرت لك أسرتك البيئة المناسبة على اكتساب اللغة؟ نعم ☐ لا ☐
- 30- هل يحرص والدك على التواصل المستمر مع معلمك ؟دائم ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- الفرضية الثانية عجز المدرسة ونظامها التربوي عن توفير بيئة تربوية معرفية ومهنية وعن تكوين نظام تعليمي إبداعي، يجلب بيئة غير محفزة للاهتمام بالإبداع .

- 31- كيف كانت علاقتك بمعلمك ؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐
- 32- هل طبيعة علاقتك بالمعلم تؤثر على قدراتك الذاتية وتساعدك على التفكير الإبداعي ؟ نعم ☐ لا ☐
- 33- هل ساعدك معلمك على حل مشاكلك الشخصية و التعليمية وتلبية حاجاتك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 34- أي الأساليب التعليمية استعملها معلمك في المدرسة؟ أساليب تسلطية في التعامل ☐ أساليب تقليدية ☐
- 35- طريقة التدريس التي يستخدمها معلمك أثناء تقديم الدروس؟ التلقينية ☐ الحوارية ☐ الطريقتين ☐
- 36- هل استعمل معلمك الوسائل التعليمية في شرح الدروس؟ كثيرا ☐ قليلا ☐ لا يستعمل ☐
- 37- هل يشجعكم المعلم على المناقشة وطرح الأسئلة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 38- هل يعتمد المعلم في طريقة تدريسه على :التعليم الجماعي ☐ التعليم الفردي ☐
- 39- هل يراعي معلمك الفروق الفردية بين التلاميذ؟ نعم ☐ لا ☐
- 40- هل شجعكم المعلم على المطالعة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 41- هل يوجد بالمدرسة اهتمام بالأنشطة المدرسية (الفنية- الثقافية- العلمية - الرياضية -الأشغال اليدوية...) ؟ كثيرا ☐ قليلا ☐ لا يوجد اهتمام ☐
- 42- هل شجعتك المدرسة على الرحلات الترفيهية و التربوية؟ نعم ☐ لا ☐
- 43- هل يوجد بالمدرسة أخصائي اجتماعي لرعاية الموهوبين و المتفوقين؟ نعم ☐ لا ☐
- 44- هل يتوفر بالمدرسة الإمكانيات و التجهيزات التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية لدى التلاميذ ؟ نعم ☐ لا ☐
- 45- هل أنت راضي عن المناخ (تصميم المبنى،الموقع،الشكل،الأقسام،الظروف الفيزيائية،الصحية،النظافة..) السائد في مدرستك ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- 46- ما الطريقة الكفيلة التي تنمي تفكيرك وقدراتك الابتكارية في المدرسة ؟ تطوير وتغيير المناهج و المقررات الدراسية ☐ تغيير أسلوب التدريس ☐
- توفير المعلم المبدع ☐ تغيير تقويم نظام الامتحانات ☐

الفرضية الثالثة المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري.

47- هل يسعى رئيسك لتعليمك من خلال المعارف والخبرات والمهارات المتوفرة لديه لتطوير قدراتك الإبداعية؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة بنعم

يسمح بالمحاولة والخطأ لتجريب الأفكار ☐ يقوم بالتدريب الخصوصي ☐

التكليف بالمهام الخاصة ☐ تدوير الوظائف بين المرؤوسين ☐

التوجيه و المتابعة اليومية ☐

48- هل يسمح لك رئيسك بالمبادرة في أداء عملك ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

و هل يتسامح مع الأخطاء المترتبة عن المبادرة ؟ نعم ☐ لا ☐

49- من خلال تعاملك اليومي مع رئيسك هل يشجعك على تقديم الحلول للمشكلات و الأفكار الجديدة لتحسين و تغيير

أسلوب العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ، هل تحظى بالقبول من طرف رئيسك ؟

أخذها كلها ☐ البعض منها ☐ لا يولي لها أي اهتمام ☐ كيف انعكس رد فعل رئيسك عليك ؟

زيادة الرغبة في العمل ☐ توسيع تطلعاتك و إبداعاتك ☐

تقديم حلول و أفكار مرة أخرى ☐ عدم تقديم حلول و أفكار مرة أخرى ☐

تؤدي العمل مهما كانت المواقف ☐ الشعور بالإحباط و الملل ☐

50- هل تتم مراقبة و مراجعة الأعمال التي تقوم بها من طرف رئيسك ؟ بشكل عادي ☐ بشكل صارم ☐

في كلتا الإجابتين ، كيف انعكست على أدائك ؟

تشجع على المبادرة الفردية ☐ قتل روح المبادرة الفردية ☐

تنبهك للخطأ و تصححه ☐ الشعور بالتوتر و انعدام الثقة بيننا ☐

الالتزام بالقواعد التنظيمية للعمل ☐ الرغبة في تحويل مكان العمل ☐

تحافظ على الانضباط المهني ☐ لا تؤثر على عملي و لا يضايقني ☐

51- عند اتصالك برئيسك هل يسمح لك بالتعبير عن مشاغلك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم : يصغي إليك ☐ يناقشك ☐ يدون ما تقول ☐

في حالة الإجابة بلا : يطلب منك تأجيل اللقاء ☐ لا يهتم لحديثك ☐

كيف يؤثر على سير عملك ؟

تتهلون في العمل ☐ تعمل عاديا ☐ الانضباط ☐ بذل جهد أكبر ☐ إتقان العمل ☐

52- على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل ؟

الكفاءة المهنية ☐ السلوك الوظيفي ☐ نتائج الأداء ☐ السمات الشخصية ☐ العلاقات الشخصية ☐

هل أنت راضي عن هذا التقييم ؟ راضي ☐ نوعا ما ☐ غير راضي ☐

53- هل يلجأ رئيسك بتفويض بعض الصلاحيات والتكليف بالمهام والأعمال المناسبة مع المهام المسندة لك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة : بنعم ، كيف يساعد على تنمية المهارات؟ بلا : لماذا يمتنع من تفويض العمال؟

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|------------------------------------|
| ☐ | إتاحة الفرصة لتجريب الخبرات والمعارف | ☐ | عدم القدرة على تحمل المسؤولية |
| ☐ | الشعور بزيادة تحمل المسؤولية | ☐ | عدم الثقة بالنفس و بالقدرة الفردية |
| ☐ | يوفر فرص التطوير و تحسين أساليب العمل | ☐ | عدم النضج الوظيفي |
| ☐ | تساعد على إعداد إطارات قيادية في المستقبل | ☐ | عدم الرغبة في فقد جزء من صلاحياته |

54- على أي أساس تمنح الحوافز؟

- المساهمة في تقديم الأفكار و الحلول للمشكلات ☐ العلاقات الشخصية ☐ الأداء الجيد ☐
- الانضباط في العمل ☐ الأقدمية و الخبرة ☐ الاحترام و التقدير و الاعتراف بالجهد المبذول ☐ لا تمنح ☐
- 55- ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك ؟

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| ☐ | ممتازة (صداقة) | ☐ | حسنة (مساعد ومعاون) |
| ☐ | عادية (مهنية) | ☐ | سيئة (خلاف ونزاع) |
- 56- هل تتاح لك المشاركة في عملية صنع القرارات ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐
- 57- هل يعتبر رئيسك الإداري المثل الجيد والقوة الحسنة لك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| ☐ | القدرة على الإقناع و الإنصات | ☐ | العجز عن الإقناع و الإنصات |
| ☐ | يشجع مبدأ التجريب عدم التقيد بالمألوف | ☐ | عدم الثقة بنفسه و بمروءسيه |
| ☐ | يتحمل مسؤولية قراراته و أعمال مروءسيه | ☐ | عدم الترحيب بالأفكار الجديدة |
| ☐ | احترام النظام الداخلي | ☐ | التردد أو التسرع في اتخاذ القرارات |
| ☐ | عدم التحيز في المعاملة | | |

58- هل يسهر رئيسكم على المتابعة الجيدة لتحسين العملية الإدارية وتطوير الإبداع في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ، ما هي الأساليب التي يستعملها ؟

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|---|
| ☐ | استقباله اليومي للنصائح و الاقتراحات | ☐ | إنشاء دفتر لتلقي الاقتراحات والأفكار |
| ☐ | تعليمهم إدخال تحسينات على طرق العمل بشكل دائم | ☐ | توفير مناخ من الحرية في العمل |
| ☐ | تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف | ☐ | توفير الدعم والمساندة و المعونة النفسية |
| ☐ | حل الخلافات ومواجهة السلوك والتصرفات غير المرغوبة | ☐ | إدارة الاجتماعات |

أخرى أذكرها.....

59- حدد أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل

- | | | | |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|---|
| ☐ | أسلوب ديمقراطي | ☐ | أسلوب أوتوقراطي (تسلطي) |
| ☐ | يتيح الفرصة لإبداء الرأي | ☐ | يعتبر تبادل الآراء والأفكار مضیعة للوقت |
| ☐ | يتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل | ☐ | يسير العمل وفق التعليمات و الأوامر و يرفض النقد |
| ☐ | يشجع روح المنافسة | ☐ | الاهتمام بانجاز الأعمال دون مراعاة ظروف العمال |
| ☐ | يشجع على التجديد في أساليب العمل | ☐ | يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوب |
| ☐ | الاهتمام بالعلاقات الإنسانية | | |

60- ما هي الصفات التي تراها ضرورية لكل مسؤول بالمؤسسة لتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال؟

الفرضية الرابعة المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري.

61- هل سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة موضوعية ☐ غير موضوعية ☐

62- هل تلقيت تكويننا خلال مسارك المهني ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ، هل ساهم في تحسين أداء عملك و تطوير قدراتك ؟ نعم ☐ لا ☐

سأهم ☐ لم يساهم ☐

الدقة و السرعة في انجاز الأعمال ☐ يركز على الجوانب النظرية فقط ☐

زيادة الرغبة في انجاز المهام ☐ لا يتيح التطوير لأساليب العمل ☐

تجديد المعارف و اكتساب المهارات ☐ عدم اتفاق برنامج التكوين و طبيعة العمل ☐

تكسب العامل الثقة في قدراته ومعالجة أخطائه ☐ تقادم المعلومات المتحصل عليها ☐

زيادة القدرة على حل ومواجهة مشكلات العمل ☐ عدم كفاية الوقت المخصص للتكوين ☐

63- هل أنت راضي عن سياسة الترقية ؟ نعم ☐ لا ☐

64- ما نوع الاتصال المفضل داخل المؤسسة ؟

الاتصال مع الزملاء من نفس التصنيف (الأفقي) ☐

الاتصال مع الرؤساء (الصاعد) ☐ اتصال الرئيس بالمرؤوسين (النازل) ☐

65- كيف تقيم ظروف العمل المادية (النظافة، التهوية، التدفئة، تجهيزات المكتب...) أثناء تأدية مهامك ؟

جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

66- هل أنت راضي عن الخدمات الاجتماعية (الصحية، المساعدات، السلفيات، الرحلات، النقل، الإطعام، ..) المقدمة في

المؤسسة ؟ راضي ☐ نوعا ما ☐ غير راضي ☐

67- على أي أساس تختار فريق العمل؟

فريق يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة ☐ يكون من نفس المنطقة الجغرافية ☐

الانتماء لنفس المصالح أو المستوى الهرمي ☐ فريق يعمل بجدية و إخلاص ☐

يوفر جو ملائم من التعاون و التفاهم ☐ لا يهتمك الفريق تفضل تأدية العمل منفردا ☐

68- هل تعتبر قوانين تحديد الانضباط من قبل الإدارة

تحسن العمل وتزيد من جديته ☐ تخفض من معنويات العمال ☐

تعلمكم حسن السلوك ☐ تؤدي إلى التنظيم الجيد ☐

69- هل الأجر الذي تتقاضاه بالمؤسسة يكفي ؟ كل الحاجات ☐ معظمها ☐ لا يكفي ☐

70- هل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسستكم يساعد على انجاز مهامك بكفاءة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ☐ في حالة الإجابة بلا ☐

- تناسب تخصصات المرؤوسين مع طبيعة مهامهم ☐ التداخل بين المهام و السلطات ☐
- يتصف بالمرونة و ببساطة الإجراءات ☐ المركزية في اتخاذ القرارات ☐
- وضوح طبيعة العلاقات بين الأعمال و الأقسام و الإدارات ☐ الرسمية في إجراءات العمل ☐
- وضوح طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ☐ الهرمية في الاتصالات (النازل فقط) ☐
- تتنوع الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية ☐

71- ماذا تفضل إدارة المؤسسة من أساليب العمل في تعاملها مع المرؤوسين ؟

- ☐ الالتزام بحرفية القواعد وإجراءات في سير العمل
- ☐ تبسيط إجراءات العمل اليومية وابتعادها عن الروتين و التعقيد
- ☐ التشدد في رقابة المسائل الشكلية

72- هل طبيعة منصبك الذي تشغله يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية ؟ نعم ☐ لا ☐

73- هل طبيعة المهام التي تزاولها تمنحك فرصة ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ مهامك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم في حالة الإجابة بلا

- تنوع مهام عملي ☐ تتسم بالروتين وتكرار نفس العمل ☐
- الشعور بالحرية في تحديد أسلوب أداء العمل ☐ يفرض علي نمط وأسلوب تأدية المهام ☐
- وضوح الدور الذي أقوم به ☐ غموض الدور الذي أقوم به ☐
- المهام تتلائم مع قدراتي و تخصصي ☐ المهام لا تتناسب مع قدراتي و تخصصي ☐
- 74- هل تشعر ان لديك نوع من الاستقلالية المهنية و الثقة بالنفس داخل تنظيم عملك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 75- هل تستخدم جهاز الحاسوب في عملك ؟ دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 76- هل تخصص إدارة المؤسسة ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي أو مصلحة متخصصة لرعاية الأفكار و الاقتراحات الإبداعية ؟ نعم ☐ لا ☐

77- حسب رأيك ما نوع التغيير الذي تراه مناسباً لتوفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري؟

.....

.....

ملاحظة : تحقق من انك قد أجبت على كل الأسئلة