

إضاءات تربوية...

نحو مشرف ناجح

مهارات وأساليب وتنمية ثقافة سلوك الإبداع المهني



إعداد المشرفة التربوية:

زكية حسن حلواني

الطبعة الأولى 1439-1440

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾

الزمر: آية 10

الإهداء

إلى والدي الغالي "رحمه الله"

إلى من علمني الإصرار والعزيمة والثقة بالنفس ... إلى قدوتي
ومعلمي في الحياة ...

إلى والدتي الغالية ...

إلى نبع الحنان الذي ينبض دفناً وحناناً ... إلى بلسم الجراح ... إلى
زارعة الآمال ومنورة الدروب ...

إليكما هذا الإهداء فهو رمز العرفان بالجميل فأنتما النور الذي أضاء
طريق حياتي والحافز لنجاحي ...

الكاتبة

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

ومن هذا المنطلق الكريم يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل

زميلاتي في إدارة الاختبارات والقبول في إدارة التعليم

بمدينة جدة

الكاتبة

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
مقدمة	و
الفصل الأول: المهارات والأساليب التربوية	
الإشراف التربوي ومفاهيمه	2
المهارات الإشرافية	3
الأساليب الإشرافية	4
مقومات الأساليب الإشرافية	5
الفصل الثاني: ثقافة التنظيم والإبداع المهني	
مفهوم وأهمية وأهداف وعناصر الثقافة في العمل	8
مفهوم الثقافة التنظيمية	8
خصائص الثقافة التنظيمية	9
عوامل الثقافة في العمل	11

12	تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها
16	الثقافة وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة
17	القيم الأخلاقية وثقافة العمل
19	مستويات ثقافة العمل وتأثيرها على سلوك العاملين
22	مفهوم وأهمية وأهداف وخصائص السلوك الإبداعي.
22	مفهوم الإبداع
25	حاجة المنظمات إلى الإبداع
26	عناصر الإبداع
30	مصادر ومستويات الإبداع
34	معوقات الإبداع
37	الخاتمة
38	المراجع

مقدمة:

لقد ركزت العلوم السلوكية بفروعها، وبخاصة في مجال علم الإنسان، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس وفي نفس البلد، وتتميز ثقافة كل منظمة عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها.(1)

وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية وحيويتها وأهمية السلوك الإبداعي في أداء الأعمال الإدارية وعلى رأسها المجال التعليمي و الإشرافي على وجه الخصوص، لما يشكله من أهمية في تنمية الأجيال، خصصت كتابي هذا في فصله الأول للإيجاز باستعراض أهم ما ورد من تعريفات حول مفهوم الإشراف التربوي، ومهارات المشرف التربوي والأساليب والمقومات الاشرافيه، مع تخصيصي الفصل الثاني للإسهاب حول الثقافة في العمل والتي ينبغي أن يتم الأخذ بها بعين الاعتبار بتنميتها لدى المشرفين التربويين، والتي يتطلب العمل على تطويرها من خلال العديد من الأساليب الإدارية، حيث يتطلب العمل الإشرافي بشكل عام الحرص على تنمية الشخصية القيادية بما يكفل تنمية السلوك الإبداعي لدى التربويين في أداء أعمالهم وفق أسس إدارية سليمة.

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان دار مكتبة الحامد، 2003م، ص 261

الفصل الأول: المهارات والأساليب التربوية

❖ الاشراف التربوي ومفاهيمه.

❖ المهارات الاشرافيه.

❖ الأساليب الاشرافيه.

❖ مقومات الأساليب الاشرافيه.

الإشراف التربوي ومفاهيمه:

تبرز العديد من التعاريف للإشراف التربوي، وهي جميعاً تأتي في إطار الارتقاء بالعملية التعليمية، ومنها تعريف كل من إيزابيل فيفروجين ودنلاب (1993) فقد عرفت الإشراف التربوي في كتابهما "الإشراف التربوي على المعلمين"، 1982، والذي ترجمه محمد عيد ديراني عام 1993 على أنه: "عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أكثر وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، وأن الهدف النهائي من ذلك كله هو تحسين تعليم التلاميذ".

فيما يذكر بعض الباحثين أن معنى "تشرف"، هو أن تتسق وان تحرك وان توجه عمل المدرسين في اتجاه واحد محدد، باستخدام ذكاء التلاميذ (الأفندي، 1976، 8).

عرف سيد حسن حسين الاشراف التربوي بأنه " نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم ، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها". و عرفه عبدالعزيز البسام بأنه " عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتتفق وإياهم، وتسعي إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات اصلاحه وتحسينه".

اذن فالإشراف عملية فنية تعاونية، تتم بين المشرف والمعلم ويقصد بها تحسين وتطوير العملية التعليمية، وبما أنها عملية تعاونية فبالتالي لا يمكن أن تتم إلا بتعاون بين المشرف والمعلم، ولا يمكن أبداً أن تثمر عملية الإشراف دون التعاون والتفاعل بين أطراف العملية التعليمية.

مهارات الإشراف التربوي وصفات المشرف الشخصية:

إن من أهم مقومات نجاح العملية الإشرافية تمتع المشرف إدارياً كان أم مشرفاً ميدانياً بالعديد من المهارات والصفات الشخصية، وأستعرض هنا أهم تلك المهارات الواجب توافرها لدى المشرفين وهي كالتالي:

أ. اكتسابه القدرة على أداء عمله بسهولة.

ب. درجة إتقان عالية لمهام عمله.

ج. الميل نحو العمل بنشاط.

د. القدرة على بناء العلاقات بالآخرين.

كما تتضح مهارات المشرف التربوي من خلال:

أ. أدواره في العملية الإدارية بالتوجيه التربوي.

ب. أدواره في تطوير وتقويم المناهج.

ج. أدواره في التدريب.

د. أدواره في معالجة المشاكل المدرسية.

ه. أدواره في عملية تقويم الطلبة.

كما وترتبط مهارات المشرف التربوي ارتباطاً وثيقاً بمواصفاته الشخصية وتأهيله وتمرسه من حيث :

- تمكنه من الحصيلة العلمية والتعليمية مع الابتكار والتجديد والتطوير.
- الحضور الذهني ومهارة اتخاذ القرار الصحيح.
- الإلمام بطبيعة عملة كمشرف والمهارة في تصريف الأمور.
- الوقوف على كافة المستجدات في مجال الإشراف والعملية التربوية التعليمية
- التمكن من اللغة والحجة عند التعبير ، مع المهارة في إيجاد الدافعية للحوار الهادف.
- القدرة على نقل أفكاره بأسلوب مقنع.
- سرعة الاستيعاب والملاحظة والتدقيق والرؤية.
- الالتزام الخلقى كقدوة قيادية.
- الصدق والأمانة في قيامة على عمله ونقل الصورة الواضحة عما يكلف به.
- التجاوز عن المجاملة في العمل ، والمهارات في زيارته الميدانية ومشاركته التدريبية.
- المهارة في القدرة على تطوير أساليب التوجيه وإعداد التقارير الوافية.
- مهارة الإلمام بتشغيل بعض الأجهزة الحديثة.
- مهارة استطلاع آراء المعلمين والتربويين والاستعانة بالتغذية الراجعة في تقويم أعماله.

الأساليب الاشرافيه:

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل، ويمكن تقسيمها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية، فالبحث التربوي (مثلاً) قد يقوم به فرد، وقد تقوم به جماعة، فلا يوجد فواصل بين الأساليب الفردية والجماعية.

ويمكن تقسيم الأساليب إلى أساليب مباشرة وغير مباشرة، فإذا كان للمشرف التربوي الدور الرئيس في الأسلوب غير المباشر، فإننا لا نجد حدوداً واضحة بين الأساليب المباشرة وغير المباشرة، فالنشرات التربوية يعد أسلوباً غير مباشر، لأن فاعليتها تتوقف على مدى إيجابية المعلم في قراءتها وتنفيذ مضامينها بنفسه، وتعد أسلوباً مباشراً لما يبذله المشرف التربوي من جهد في متابعتها ومناقشتها مع المعلمين، وهذا التقسيم بين الأساليب الفردية والجماعية، المباشرة وغير المباشرة، يستخدم من أجل إجراء الدراسات التحليلية.

فالأسلوب هو مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

من هنا نلاحظ بأنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل من الأساليب الأخرى التي تستخدم في جميع المواقف والظروف حيث أن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في المواقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب.

لذا يمكن القول أنه ينبغي على المشرف التربوي تنوع أساليبه الاشرافيه وفقاً للموقف التعليمي والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية والإمكانات المتاحة. وحتى يختار المشرف التربوي الأسلوب المناسب عليه الاعتماد على مقومات أساسية منها:

مقومات الأسلوب الإشرافي:

حازت الأساليب الاشرافيه اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي وظهرت أساليب أكثر فعالية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسية تتركز في تحسين العملية التربوية وتساعد المعلمين على النمو المهني، ومن مقومات تلك الأساليب:

- تتنوع الأساليب الاشرافيه وفق حاجات المعلمين والميدان.
- ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله .
- معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات تهم المعلمين وتسد احتياجاتهم .
- ملائمة وتخطيطه وتنفيذه .
- مرونة الأسلوب الإشرافي بحيث يراعي ظروف المعلم والمشرف والمدرسة والبيئة والإمكانات المتاحة .
- اشتغال الأسلوب الإشرافي على خبرات تسهم في نمو المعلمين في شؤون العمل الجماعي ، والعلاقات الاجتماعية ، والمهارات .
- تتنوع الأساليب الاشرافيه وفق حاجات المعلمين والميدان .

ونعدد من تلك الأساليب ما يلي:

أ. الزيارات الصفية.

ب. المداولات الاشرافيه.

ج. تبادل الزيارات الميدانية.

د. الندوات والدورات والدروس التطبيقية.

هـ. ورش العمل.

و. النشرات الدورية.

ز. البحوث الإجرائية.

الفصل الثاني: ثقافة التنظيم والإبداع المهني

- ❖ مفهوم وأهمية وأهداف وعناصر الثقافة في العمل.
- ❖ مفهوم وأهمية وأهداف وخصائص السلوك الإبداعي.

مفهوم وأهمية وأهداف وعناصر الثقافة في العمل

مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي:

- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تحليلها للأفراد الجدد في المنظمة.
- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف، ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
- نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.
- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

- الثقافة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.⁽¹⁾

- تعطي للمنظمة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
- مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

خصائص الثقافة في العمل:

يتضح مما ذكر أعلاه أن ثقافة الأعمال تتصف بالخصائص التالية:

- الثقافة نظام مُركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع هن أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية للكتب، 2008، ص 77.

- الثقافة نظام متكامل، فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة. ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة ومستمرة: كما أن للمجتمع ثقافته الخاصة به والتي تشكل وتنتقل عبر الأجيال، فللمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها والتي تتكون عبر تاريخها، فالأفكار والممارسات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي عملت بنجاح وبصورة مستقرة ومستمرة للمجموعة التنظيمية تصبح تدرجياً عبارة عن "افتراضات أساسية" أعمق مكونات الثقافة التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن تلك الأفكار والحلول الناجحة التي تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

أما فيما يخص المحافظة على الثقافة وضمان بقائها فإن الإدارة تلعب دوراً بارزاً في ترسيخ ثقافة جهة العمل وتمكينها من الاستمرار ، فمؤسسات الأعمال تقوم عادة باستقطاب الأفراد ممن يتمتعون بنمط معين من القيم الشخصية ضمن متطلبات

الوظيفة، ومن ثم يتم الاختيار والتعيين بناء على كيفية تناسب قيمهم وسلوكهم مع قيم المنظمة. (1)

عوامل الثقافة للأعمال:

تتكون ثقافة العمل وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العوامل والاعتبارات أهمها ما يلي:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم جهات العمل مما يلي:

(1) عادل أمين إمام، الثقافة التنظيمية في المنظمات متباينة الأداء، دراسة ميدانية ملخص رسالة دكتوراه، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الواحد والخمسون، 1997م، ص 354.

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدّها من العائلة، والأصدقاء، والزملاء، والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها:

يوجد عدد كبير من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها وأهمها

ما يلي:

- توجهات جهات العمل والعاملين بها:

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها.

- الانتشار:

يشير الانتشار التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع للثقافة القوية.

- القوة:

تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة ، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام ⁽¹⁾.

- المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:

- تعيين مدير مسئول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

(1) أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005-1426هـ، ص 391.

* الالتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويسير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفاً في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى الرضا أو عدم الرضا.

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإخفاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافزاً قوياً لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الاعتماد.
- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدراً للمزايا التنافسية للمنظمة.

- من الصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها

والعاملة في نفس المجال أو النشاط . (1)

قوة وضعف الثقافة في العمل وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة:

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية. وفي حالة عكس ذلك، تكون ثقافة المنظمة ضعيفة.

والثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

الثقافة القوية: الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضيات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

(1) الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، المرجع السابق، ص 392-393.

وعندما تتجح المنظمة في نشر قيمتها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة مع بعضها البعض.

الثقافة في العمل وقيم العمل وأداء العاملين:

تتحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها ما يلي:

- التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل:

ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجُدد بالقيم والمعايير السائدة الرائدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة، ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجدد لقيم غير مقبولة.

- الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة:

من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد للقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة.

- الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:

فيمكننا عبر إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة أن يتم نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدّامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العاملين في المنظمة . (1)

- اللغة:

ونقصد باللغة هنا، بجانب لغة التحدث، لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة، ومثال ذلك لغة الجندية التي يتحدث بها أفراد المؤسسة العسكرية. ولغة معاملة المريض التي يتحدث بها أفراد من مؤسسة طبية، ولغة خدمة العميل التي يتحدث بها أفراد مؤسسة تسويقية، حيث تساهم هذه اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدّامى والجدد.

القيم الأخلاقية وثقافة العمل:

تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة جهات العمل، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من السياسات الرسمية والثقافة غير الرسمية للعديد من الأعمال.

(1) علي السلمي، تطوير أداء وتحديث المنظمات، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 1998م، ص 231.

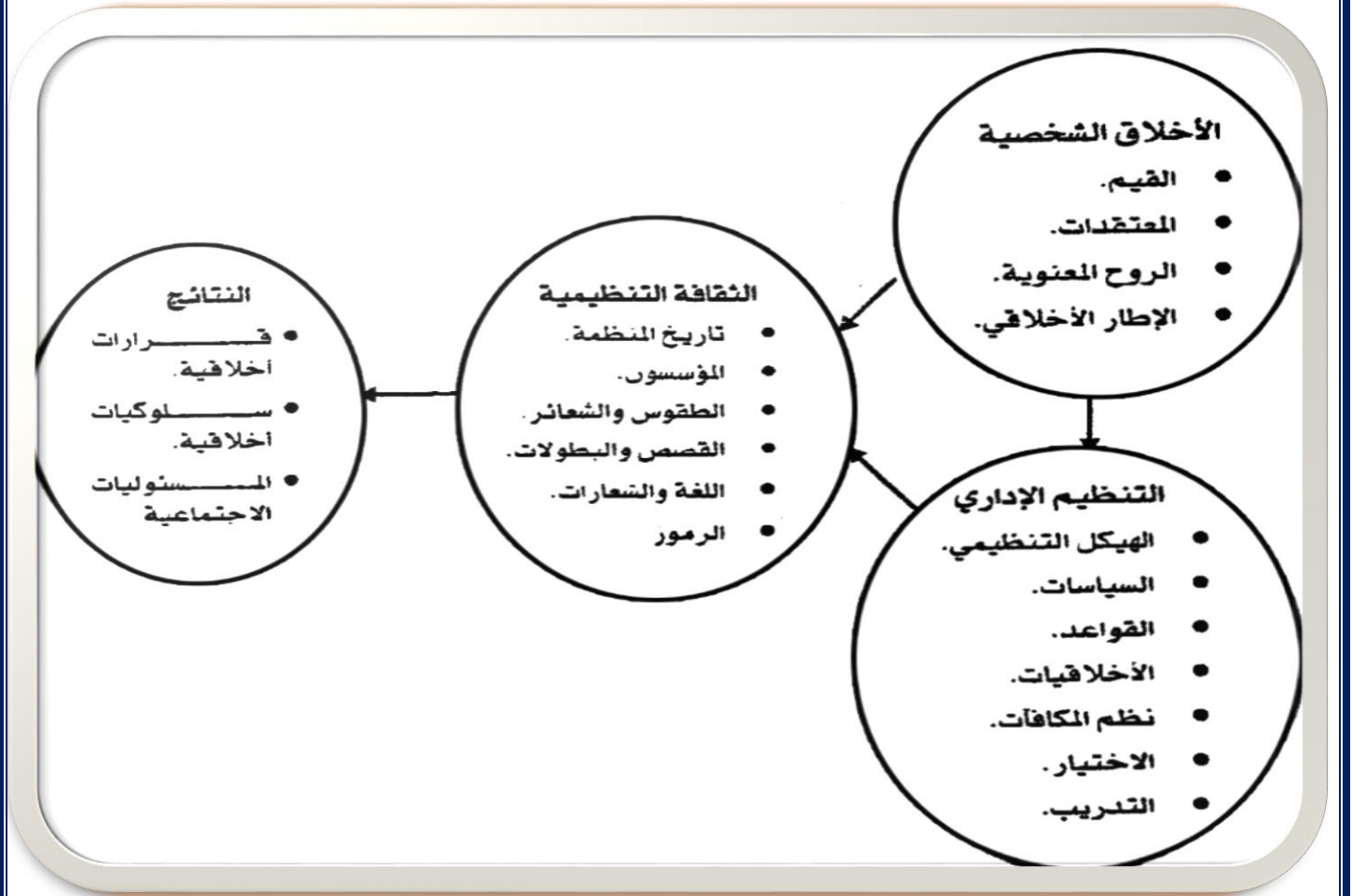
مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في العمل:

تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع مع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم الأخلاقية في العمل.

إلا أن هذه المنطقة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، ويمكن أن تكون المساحة المشتركة للعلاقة بين العلاقة الأخلاقية والقواعد القانونية في المنظمة ضيقة أو واسعة ، ويتوقف ذلك على قوة كل منهما المستمدة من النظم السياسية في المجتمع ، ودور الأفراد والمنظمات في صياغة هذه النظم ، ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد أفراد واقتناعهم وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية ، حيث تغطي القواعد القانونية السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها ليس بالضرورة أن تغطي جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في العمل.

توجد ثلاثة مصادر تشترك في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة يمكن توضيحها

في الشكل رقم (1) التالي:



شكل رقم (1) يوضح مصادر القيم الأخلاقية بالعمل

مستويات ثقافة العمل وتأثيرها على سلوك العاملين:

تتطور ثقافة العمل في الإدارات من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، مجال العمل أو النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة العمل ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة .⁽¹⁾

(1) أبوبكر، مصطفى محمود، المرجع السابق، ص 84-85.

ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم ، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية العمل ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ثقافة مجال العمل / النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثيراً مميزاً على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس

الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

ثقافة العمل:

عادة ما تكون للمنظمات العامة ، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظومات الصغيرة ، أو الخاصة كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط عما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة .

تغيير ثقافة العمل:

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء العمل والتساؤل هنا: كيف يتم تغيير ثقافة العمل؟ يمكن أن تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين : (1)

(1) محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000م، ص 421.

مفهوم وأهمية وأهداف وخصائص السلوك الإبداعي.

مفهوم الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية من "بدع" وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate" إحداث أو إيجاد شيء جديد. أما قاموس أكسفورد فيعرف الإبداع بأنه "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة". ويعرف الكاتب فضل الله الإبداع بأنه "خروج على المؤلف والمعتاد"، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد. أما الكاتب إيفان فيعرف الإبداع بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".

وفي تعريف آخر للإبداع هو "تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح" وأخيراً فإن الإبداع "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه". وفي رأي كاتب آخر فإن أي

إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة، وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة⁽¹⁾.

ولقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه "إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة". ومنهم من يعرفه على أنه "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة". ويعرفه آخرون بأنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة".

هذا ويمكن التمييز بين الإبداع والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجودة، حيث يعتبر التغيير تبنياً لفكرة جديدة أو سلوكاً جديداً بالنسبة للمنظمة، في حين أن الإبداع عبارة عن تبني فكرة أو سلوكاً جديداً على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة⁽¹⁾.

ويمكن تعريف الإبداع أيضاً بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام" إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، عليه فيمكن أن نقول

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص 345

(1) محمود سلمان العمليان (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ص 389.

بأن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بالمراحل التالية:

(1) الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق:

ولذلك نؤكد على أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق تعد ناقصة حيث الفكر يسمو ويتألق ولا يحده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تتسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

(2) التفكير الخلاق والآخر المنطقي:

إن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد:

- المدراء.
- العاملون.
- المبدعون.

وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدم والنجاح. فالأول والثاني يقومان بالعمل والثالث يميزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

(3) اكتشاف العناصر المبدعة:

إن الابتكار والإبداع شكل راق من النشاط والخلافة الإنسانية وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول

والمؤسسات، فبعد أن حلت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية مما حدا به بالعلماء والمفكرين إلى البحث عن عناصر الإبداع وكيفية الوصول إلى الطاقة المفكرة الخلاقة.⁽¹⁾

وترى الباحثة أن الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

حاجة العمل إلى الإبداع:

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها الأعمال الحاجة لدى كافة جهات العمل إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. كما اتجهت العديد من المنظمات على تدريب العاملين فيها نحو السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

(1) حسين مصطفى هلال وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، القاهرة: الرحاب للنشر والتوزيع،

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هنالك تفاوتاً بين أداء جهة العمل الفعلي والأداء المرغوب. والذي بدوره يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو ظهور معلومات حول أسلوب عمل أفضل.

فإذا شعرت جهات العمل أن هنالك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فيه فإنها ستحاول قطعاً سد أو تقليص تلك الفجوة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف (بالإبداع المنظم) الذي يتضمن عمليات بحث وتقصى مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات.

عناصر الإبداع:

ويرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في الآتي:

1- التفكير الاستراتيجي:

ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للنمو والتطور والتغيير ووسائل التعامل معها. إلى جانب اهتمامها باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم، وتعتبر ذلك استثماراً لها.

وإضافة لذلك فالثقافة المؤسسية تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله وقليل ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها حيث جهود العاملين غالباً ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، بل إن عدداً لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة، بل يرى أن استمراره كمدير مرهون بوجود التنازعات أو التنافس غير الحميد، لأنه يضمن له الاستمرار وتمكين قبضته على المؤسسة لعدم وجود التوافق بين أعضائها ويرى بعض هؤلاء ارتباطاً وثيقاً بين القدرة على ممارسة السلطة وانقسام وتشردم العاملين، فلا ينظر كثير من المديرين نظرة ايجابية لتآلف العاملين بل يتصور البعض منهم أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاتهم مما يدعوهم للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات في المؤسسة.

2- بناء الثقافة المؤسسية:

أما بناء أو خلق الثقافة المؤسسة فتتلخص في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في عائلة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على

ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر كبير من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة. ولعل هذا النوع من الثقافة ما يميز المجتمع الياباني والذي استطاع أن يصبح القوة الاقتصادية الأولى في العالم. فالمؤسسة في اليابان تعتبر كعائلة واحدة يمكن لربها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما أجر زائد حيث ينظر العاملون لأنفسهم كأولاد لرب الأسرة. ولذلك وبالمقارنة مع الدول الأخرى قلما نجد في مجتمعهم اضطرابات عمالية كثيرة أو مطالبات بزيادة الأجور، وفي المقابل تأخذ المؤسسات على عاتقها وعداً بتجنيب العاملين لديها فترات الهبوط الاقتصادي وذلك بإبقائهم على رأس العمل وعدم اللجوء لفصلهم (كما هو معمول به في بعض الدول الأخرى لتعويض الخسائر التي تتعرض لها المنظمة) أو تخفيض أجورهم إن استلزم الأمر كحل مؤقت للمشكلة.

3- المداخل المختلفة لدراسة الإبداع:

تتعدد تعريفات الإبداع ويمكن اختصار المداخل المختلفة للتعريف به بالمداخل الآتية:

التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع:

فمن وجهة النظر الأولى تبدأ عملية الإبداع بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن يقوده ذلك إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد إليه التوازن الذي فقده. وتتم هذه العملية بعدة مراحل هي مرحلة الإعداد ومرحلة الاختمار ومرحلة التقف و من ثم مرحلة التحقق من الحل.

التركيز على الناتج الإبداعي:

يتمثل الإبداع من وجهة النظر هذه بالناتج الإبداعي والذي يتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الإدارة، فيحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي تحكم العمل.

التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين:

أما عن صفات الإبداع فهي الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية وبشكل أكثر تحديداً فإن من الصفات التي يشار إليها بأنها إبداعية ما يلي:

- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- الأصالة⁽¹⁾.

4- الإمكانيات الإبداعية عند الفرد:

استخلص من دراسات مقارنة متعددة على أن القيم الإبداعية تتمحور في النقاط

التالية:

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 259-262

- الإصلاح: وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسؤول عن حلها، وإحساس بقدرة وثقة والتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.
- الاستقلال: فالفرد المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقاداً بل هو إنسان متمرد (في أغلب الأحيان) على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً، وتؤدي هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يثير فيه الآخرون ذات التساؤلات.
- الصدق والبحث عن الحقيقة: فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين، بل يرفضون مواراة الحقيقة.
- الحاجة للإنجاز: مما لا شك فيه بأن تلك الحاجة تزداد توهجاً لدى المبدعين أكثر من غيرهم فالعمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين لقوة الشعور لديهم واندفاعهم لإنجاز شيء مبتكر وذلك في إشارة منهم لانتزاع اعتراف المجتمع بجهودهم وحتى يخلدوا أنفسهم أعلاماً في التاريخ.

مصادر ومستويات الإبداع:

أ- مصادر الإبداع:

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

- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
- التغير في بنية قطاع العمل، أو بنية السوق.
- التغير في العوامل الديموغرافية.
- التغير في إدراك الأمزجة والمعاني.
- المعرفة الجديدة⁽²⁾.

ب- مستويات الإبداع في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات، وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية لكافة جهات الأعمال

العامة والخاصة المعاصرة، وسنناقش هنا الأنواع الثلاثة باختصار:

1) الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. لقد كتب

الكثيرون عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيًا

(2) محمد قاسم، المرجع السابق، ص 390 - 391.

لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

(2) الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ...إلخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كماً ونوعاً بالعوامل التالية:

أ. الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة

قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب. المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن

أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.

ج. الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ

يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل بشكل مستمر.

د. دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية

التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

هـ. كما تشير الأبحاث إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة وهي:

و. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة

أحادية الجنس.

ز. تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

ح. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من

الأخرى الأقل تماسكاً.

ط. انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر

للانسجام.

ي. عمر الجماعة: فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

ك. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة(1).

(3) الإبداع على مستوى جهة العمل:

لابد من التأكد مرة أخرى على أن الإبداع في جهات العمل العام والخاص المعاصرة،

على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً،

ولا غنى لها عنه

(1) حريم، المرجع السابق، ص 351-353

إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

أ. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

ج. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات.

د. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات.

معوقات الإبداع:

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن فإنه قد يصادف نفس الصعوبات التي تواجهها محاولات التغيير، ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم مما يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى ((بهجرة الأدمغة)) كأحد عوامل التخلف.

ومن معوقات الإبداع:

- مقاومة التغيير الذي ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه.

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.

- المركزية في إدارة الأعمال.

- سوء المناخ التنظيمي ممثلاً بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط

الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز.

- القيم الاجتماعية السادة.

- الحاجة الاقتصادية.

- ازدواجية المعايير المتبعة في العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة

جهات العمل المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي:

❖ الخوف من التغيير ومقاومة جهات العمل له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع

الراهن.

❖ انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها

مضيعة للوقت.

❖ الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

❖ مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

❖ عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

❖ نبذ الزملاء: إن الإنجاز والتفوق الملحوظ الذي قد يتجاوز قدرات الزملاء في مجال

العمل يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية

منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.

- ❖ قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها ما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم العمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.
- ❖ معوقات تنظيمية في العمل الإداري.
- ❖ معوقات مالية تحول دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
- ❖ ضعف الولاء للعمل: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد لجهة العمل التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويجعله ملازماً لصفات التقاعس في العمل واللامبالاة وبالتالي بعده عن الإبداع.
- ❖ التفكير غير المتعمق: كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع⁽²⁾.

(2) العميان، المرجع السابق، ص 401 - 403

الخاتمة:

ختاماً، ولما تشهده العملية التربوية التعليمية من تطور أسوة ببقية مجالات الأعمال في القطاعات العامة والخاصة في مملكتنا الحبيبة، فمن خلال توليه حكومتنا الرشيدة ممثلة في وزارة التعليم، فإنني ارتئيت في كتابي هذا لتركيز على جوانب الثقافة في العمل، ودوره في تنمية الإبداع المهني، وهو الجانب الذي لم يحظى بكثير من البحث والاهتمام، رغم ما له من مردود عالي لكل العاملين بالقطاع التعليمي من الإداريين المشرفين التربويين.

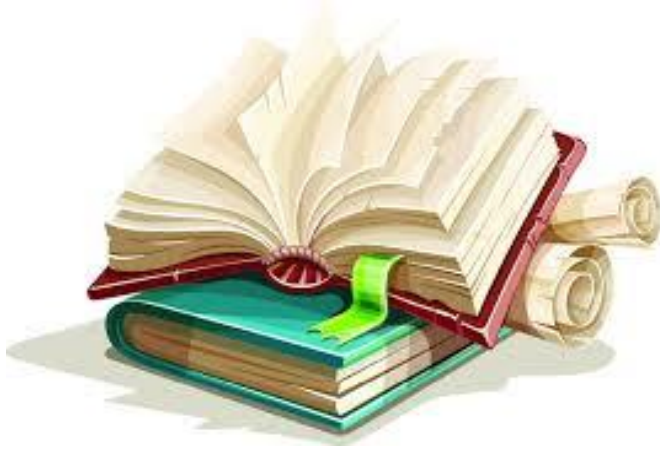
لذا وجب التوصية بتنمية منسوبي القطاع التعليمي لجوانب المهارات الإدارية لديهم، من خلال الدورات التدريبية، وإثراء المكتبات التابعة لقطاع التعليم، بما يتيح تنمية الجانب المعرفي لديهم، فالإلمام بالجوانب الإدارية من مهارات تواصل، وعلوم السلوك التنظيمي، لها الدور الفعّال في رفع المستوى الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،

المراجع:

1. الأفندي، محمد حامد، 1976م، الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية.
2. الحبيب، فهد إبراهيم، 1417هـ، التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
3. الصباب، أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005-
4. بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 1425هـ.
5. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان دار مكتبة الحامد، 2003م.
6. حسين مصطفى هلال وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، القاهرة: الرحاب للنشر والتوزيع، 2009.
7. خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010م.
8. عادل أمين إمام، الثقافة التنظيمية في المنظمات متبينة الأداء، دراسة ميدانية ملخص رسالة دكتوراه، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الواحد والخمسون، 1997م.
9. علي السلمي، تطوير أداء وتحديث المنظمات، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 1998م.
10. محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000م.
11. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.

- 12.محمود سلمان العمليان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر،
2004
- 13.مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار
الجامعية للكتب، 2008.



المؤلفة في سطور:

الأستاذة زكية حسن حلواني

بكالوريوس العلوم قسم الرياضيات.

مشرفة الاختبارات والقبول بإدارة التعليم بجدة.

مدونة وكاتبة تربوية.