

جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مسار علم النفس العمل والتنظيم



مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر لدى العمال الإداريين بمديرية
الشباب والرياضة لمدينة تيارت بعنوان:

لذكاء الوجداني وعلاقته بالإبداع الإداري
لدى الإداريين بمديرية الشباب والرياضة.

إشراف الدكتور:
روبي محمد

إعداد الطالبة:
- طالح أمال.

السنة الجامعية: 2015-2016

الإهداء:

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... أبي العزيز

إلى الشجرة الباسقة في وجه أعاصير الحياة ترنو بأغصانها إلى السماء متضرعة دعاء لي .. جف عودها واصفرت أوراقها لكنها تغالب السقوط تنتظرنني لتتكئ علي... أمي الحبيبة إلى القلب الطاهر الرقيق الذي لا يمل من العطاء إلى رياحين حياتي جدتي يمينة وقرّة عيني إليك يا حبيبتي أطال الله في عمرك

إلى من كنت لها الأمل الذي راودها في حياتها فحلمت أن تراني في مثل هذا اليوم لكن قدره سبحانه حال بينها وبين ذلك إلى من اسأل الله أن يتعمدها بواسع رحمته ويدخلها فسيح جناته....

جدتي العزيزة تونس

إلى من به أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معه معنى الحياة...زوجي العزيز

وإلى التي أرضعتني بكل حب و اعتزاز إليك يا حبيبتي جميلة رحمك الله وأدخلك فسيح جناته...

إلى من غمروني بحبهم ودعائهم إلى خالتي يمينة و عمي الصادق

إلى من أراهم حيث اتجهت وبنظري إليهم أرى مستقبلي وحاضري وأحس في خلدي تلاعبهم إلى البراعم ابتسام أسومه حليلة رمزي امينة

إلى كل عائلة طالح و عائلة قداري و إلى كل فرد من عائلتي ألفا ترشدني نحو الياء. إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام لا سيما أستاذي ومنير دربي في مذكرتي الأستاذ روبي محمد.

إلى الذين أحببتهم وأحبوني صديقاتي العزيزات أينما كانوا....



شكر وتقدير:

اللهم أنت ربي لا إله إلا أنت، خلقتني وأنا عبدك وأنا على عهدك ووعدك ما استطعت، أبوء لك بنعمتك علي وأبوء لك بذنبي فاغفر لي، فإنه لا يغفر الذنوب إلا أنت، سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت السميع العليم.

فلك الحمد كثيرا طيبا مباركا فيه، ولك اللهم الشكر والثناء الحسن كما يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك كما تحب وترضى، ولك الشكر أن أرى طيف أحلامي تتحقق ولك الحمد على نعمائك، والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم الأمين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله أجمعين إلى يوم الدين، والشكر إلى كل من علمني حرفا وأضاء حياتي بالعلم والنور.

فبأسمي معاني الشكر والتقدير واعترافا بمن كان له الجهد بعد الله في إنجاز هذا البحث أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل روبي محمد.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة.

كما أتقدم بالشكر للسيد **سبايس عبد القادر** رئيس مصلحة نشاطات الشباب بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيارت وإلى كل الإداريين العاملين بها.

وأخيرا فائق شكري وتقديري إلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومد لي يد العون في إنجاز هذا البحث وإخراجه على الوجه الأكمل **أبي الحبيب و صديقه بلحواس علي**.

جزاكم الله خير جزاء.

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري، حيث استهدفت جانبها التطبيقي الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية تيارت، تمحورت الإشكالية حول التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري؟ افترضنا وجود هذه العلاقة.
قمنا باختبار صحة فرضيتنا بإستعمال المنهج الوصفي على عينة شملت (30)

إداري

كما اعتمدنا على مقياس الذكاء الوجداني واستبيان الإبداع الإداري كأدوات لجمع البيانات، كما اعتمدنا أيضا على التكرار والنسبة المئوية ومعامل الارتباط برسون كأساليب إحصائية.

حيث أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري كنتيجة عامة، أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وحل المشكلات واتخاذ القرار.
- عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والقابلية للتغيير.
- عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع.
- وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة.

فهرس المحتويات:

المخلص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة.....2-1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة.....4-3

أهداف الدراسة.....5

أهمية الدراسة.....5

مصطلحات الدراسة.....6

الدراسات السابقة.....12-6

خلاصة الفصل.....12

الفصل الثاني: الذكاء الوجداني

تمهيد.....13

مفهوم الذكاء الوجداني.....15-14

التطور التاريخي للذكاء الوجداني.....17-15

الأساس العصبي للذكاء الوجداني.....21-17

خصائص وسمات الأنكياء وجدانيا.....24-21

أهمية الذكاء الوجداني.....27-25

تنمية الذكاء الوجداني.....29-27

مقدرات ومهارات الذكاء الوجداني.....29

32-30	قياس الذكاء الوجداني.....
32	العوامل التي تؤثر في الذكاء الوجداني.....
37-32	نماذج الذكاء الوجداني.....
37	مبادئ الذكاء الوجداني.....
41-38	مكونات الذكاء الوجداني.....
41	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
42	تمهيد.....
44-42	مفهوم الإبداع الإداري.....
45-44	مفهوم الإبداع الإداري من الناحية التاريخية.....
45	أهمية الإبداع الإداري.....
47-46	تنمية الإبداع الإداري.....
51-47	عناصر الإبداع الإداري.....
52-51	نظريات الإبداع الإداري.....
54-53	مبادئ الإبداع الإداري.....
57-54	أنواع الإبداع الإداري.....
60-57	مكونات الإبداع الإداري.....
64-60	سمات الأشخاص والمنظمات المبدعة.....
65-64	دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري.....
68-65	معوقات لإبداع الإداري.....
68	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

تمهيد	69
منهج الدراسة.....	69
مجال الدراسة.....	69
مجتمع الدراسة وعينتها	70
مواصفات عينة الدراسة.....	73-71
مواصفات أدوات الدراسة.....	76-73
الأساليب الإحصائية المستخدمة	76
خلاصة الفصل	76
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
تمهيد.....	77
عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها.....	78-77
عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها.....	80-79
عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها.....	82-81
عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها.....	84-83
عرض نتائج الفرضية العامة ومناقشتها.....	86-85
خلاصة الفصل	86
خاتمه	87
الاقتراحات والتوصيات.....	88
الملاحق.....	97-89

قائمة المصادر والمراجع

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نسبة عينة الدراسة	70
02	مواصفات عينة الدراسة حسب الجنس	71
03	مواصفات عينة الدراسة حسب السن	72
04	مواصفات عينة الدراسة حسب الخبرة	73
05	أبعاد الذكاء الوجداني وفقراته	74
06	أبعاد الإبداع الإداري وفقراته	75
07	ثبات وصدق الأداة الإبداع الإداري	75
08	العلاقة بين الذكاء الوجداني وحل المشكلات واتخاذ القرار	77
09	العلاقة بين الذكاء الوجداني والقابلية للتغيير	79
10	العلاقة بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة	81
11	الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع	83
12	العلاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري	85

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مسار الاستجابة الانفعالية داخل المخ	18
02	المنظور الفزيولوجي للمخ الانفعالي والمخ المنطقي	19
03	خصائص الأذكيااء وجدانيا	24
04	نسبة عينة الدراسة	70
05	مواصفات عينة الدراسة حسب الجنس	71
06	مواصفات عينة الدراسة حسب السن	72
07	مواصفات عينة الدراسة حسب الخبرة	73

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التعريف بمديرية الشباب والرياضة	90-89
02	مقياس الذكاء الوجداني	94-91
03	استبيان الإبداع الإداري	97-95

مقدمه:

يعد مفهوم الذكاء ظاهرة نفسية مركبة تتضمن على عدد من القدرات فهو ليس مجرد نشاط معرفي فقط بل يتأثر بمتغيرات متعددة: وجدانية و عقلية معرفية. كما يعد استخدام مفهوم الذكاء الوجداني من أحدث أنواع الذكاءات في مجال الصحة النفسية وعلم النفس في الوقت الحاضر، وقد نمت وتطور هذا المفهوم نتيجة لطابع العصر الذي نعيش.

حيث تؤدي الانفعالات دورا حاسما في حياة الإنسان فهي جانب رئيسي من جوانب شخصيته وتعد من ضروريات الحياة اليومية للفرد، فهي تقود الإنسان وتوجه قدراته وتتحكم بقراراته، لذلك من الضروري توفر قدر كاف من الذكاء الوجداني لدى الفرد.

كما نحتاج إلى تنمية المهارات اللازمة للوصول إلى طرق مناسبة لتحقيق أهدافنا وحاجاتنا المتنوعة، من خلال تسيير عواطفنا الخاصة وصولا إلى ارتياحنا الداخلي وبعد ذلك نحتاج إلى تنشيط أنفسنا وتحريك كل قدراتنا الداخلية.

إن ما يملكه الفرد من مهارات الذكاء الوجداني يشكل الأساس الأول في تحقيق توافقه بين الذكاء والإبداع، ويعد كذلك عاملا أساسيا ومهما في نجاح الفرد وتفوقه خاصة في ظل ما تفرضه آليات التقدم العلمي وتكنولوجيا العصر من تحديات لمواكبة الوضع الراهن ومسايرة متطلبات العصر، وتشهد كثير من الأحداث أن الأشخاص المتميزين في الذكاء الوجداني يعرفون مشاعرهم الخاصة بشكل جيد، ويقومون بإدارتها ويفهمون ويتعاملون مع مشاعر الآخرين بصورة ممتازة، هم أنفسهم من نراهم متميزين في كل مجالات الحياة، وهم أكثر من غيرهم إحساسا بالرضا عن أنفسهم والتميز بالكفاءة في حياتهم وقدرتهم على السيطرة على بنيتهم العقلية مما يدفع إنتاجهم قدما إلى الأمام، أما الذين لا يمتلكون مهارات الذكاء الوجداني فيدخلون في معارك نفسية داخلية تدمر قدرتهم على التركيز في مجالات عملهم، وتمنعهم من التمتع بفكر واضح. لذا يجب على الفرد أن ينمي مهاراته الفكرية والعقلية لأجل المساهمة في الإبداع.

إذ يعتبر الإبداع مدخل أساسي لتطوير المنظمات وبقائها كما تهتم الدول المتقدمة اهتماما كبيرا بالإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعمها وتحضن الابتكار والتطوير في منظماتها لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لشعبها والازدهار لإقتصادها، والحاجة للإبداع أصبحت ضرورية تفرضه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية لمواكبة تطورات العصر واحتياجاته.

ويجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة سبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية، لهذا ظهرت الحاجة للإبداع للتعامل مع هذه الظروف ويؤكد ذلك **القحطاني (2002)** بقوله: أن نجاح المنظمات قد صار رهنا بتوفر المديرين ذوي القدرات الإبداعية إلى حد كبير.

حيث وجدنا من خلال دراستنا الميدانية عن العلاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري انه لا توجد علاقة بين هذين المتغيرين، وقد تم تقسيم بحثنا إلى خمسة فصول و هي كالتالي:

- يعتمد الفصل الأول على مدخل لإشكالية الدراسة، تطرقنا فيه إلى أهمية الدراسة، أهدافها، المفاهيم الأساسية، وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة حول الموضوع.

أما الفصل الثاني كان بعنوان الذكاء الوجداني تطرقنا فيه إلى أهمية ، أنواع ونماذج الذكاء الوجداني وغيرها.

الفصل الثالث كان بعنوان الإبداع الإداري إلى أهمية، مستويات، مراحل نظريات الإبداع الإداري وغيرها من العناصر.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه منهجية الدراسة وإجراءاتها حيث تم فيه عرض المنهج المستخدم في الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة وعينة الدراسة. كما اعتمدنا في الفصل الخامس على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، تم فيه مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل وتفسير الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة والتصوير الشخصي.

إشكالية الدراسة:

تسري الوجدانات في سلوكنا سريان الدم في العروق، فيستحيل علينا أن نتخلص منها أو نستخدمها حسب رغباتنا وتنعكس حالاتنا الوجدانية على مستوى طاقتنا البدنية والعقلية، وعلى أدائنا العام . و يميل الإعتقاد العام إلى أن الإستجابة الوجدانية تعبر عن حالة من فقدان التوازن العقلي والفيزيولوجي و أنها حتى ولو كانت سوية، فهي غريزية ، وغير منظمة ، و لاعقلانية، و أنها تعكر السلوك و تقلل من الفعالية.

وبالتالي فإن قدرة الفرد على التكيف ومواجهة الحياة بنجاح تعتمد على التوظيف المتكامل لقدراته العقلية والوجدانية، وأن النجاح في العلاقات الشخصية يعتمد على قدرة الفرد على التفكير في خبراته الوجدانية والمعلومات الوجدانية والاستجابة بوسائل متوافقة وجدانياً.

ففي سنة (1995) طرح **جولمان Golman** في كتابه موضوع الذكاء الوجداني معتمداً على ما قدمه كل من **سالوفي وماير Salofy & Mayer** سنة (1990) حيث وصفا الذكاء الوجداني على أنواعه من الذكاء الاجتماعي المرتبط بالقدرة على مراقبة الشخص لذاته ولعواطف الآخرين وانفعالاتهم.

مما تقدم يوضح لنا مدى اهتمام الباحثين في الدراسات والبحوث لهذا الجانب فهي واضحة وظاهرة في الأبحاث التربوية المرتكزة على أبحاث الدماغ والتي تشير إلى أن الصحة العاطفية أساسية وهامة للتعلم الفعال.

ولعل أهم عنصر من عناصر نجاح العامل في مكان عمله هو فهمه لكيفية العمل، ومحاولة رفع روح الإبداع فالعناصر الرئيسية لمثل هذا الفهم كما ذكرها **دانيال جولمان Daniel Golman** في كتابه هي: الثقة ، وحب الاستطلاع والقصد ، وضبط الذات والانتماء، والقدرة على التواصل والقدرة على التعاون وهي من عناصر الذكاء الوجداني. لقد برهن الذكاء الوجداني على أنه متنبئ جيد للنجاح في المستقبل ومن هنا جاء الاهتمام بالذكاء الوجداني. (جولمان 2000، ص65).

- دراسة **سرور (2003)** حول مواجهة الضغوط بتباين مستوى الذكاء الوجداني هدفت الدراسة إلى التعرف على تباين مواجهة الضغوط بتباين مستوى الذكاء الوجداني (مرتفع،منخفض) وأوضحت نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين

ومركز التحكم والنوع على مهارات مواجهة الضغوط. (سرور، 2003، ص4-5).
ولذلك على العامل أن يواجه العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة

والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، وقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة .

حيث يعد الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والإنفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي وإقتصادي وإجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وتكون هذه الإستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات، حيث يذكر حمود أن الإبداع ينطوي على أهمية كبيرة للمنظمات حيث له اثر على ديمومة بقائها وازدهارها كما يعتبر من أكبر الأسلحة التنافسية ولاسيما في العصر الراهن.(حمود،1422،ص205).

التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين الذكاء الوجداني و الإبداع الإداري لدى الإداريين بمديرية الشباب والرياضة؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل توجد علاقة بين الذكاء الوجداني حل المشكلات واتخاذ القرار ؟
- 2- هل توجد علاقة بين الذكاء الوجداني و القابلية للتغيير ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة ؟
- 4- هل توجد علاقة بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع ؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الذكاء الوجداني و الإبداع الإداري لدى الإداريين بمديرية الشباب والرياضة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة بين الذكاء الوجداني حل المشكلات واتخاذ القرار.
- 2- توجد علاقة بين الذكاء الوجداني و القابلية للتغيير.
- 3- توجد علاقة بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة.
- 4- توجد علاقة بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع.

2- أهداف الدراسة:

- أ- دراسة عامة حول الذكاء الوجداني.
- ب- التعرف على مستوى الذكاء الوجداني من جهة، ومستوى الإبداع الإداري من جهة أخرى لدى الإداريين في مديرية الشباب و الرياضة.
- ت- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني و الإبداع الإداري لدى الإداريين.
- ث- تدخل حقل علم النفس الايجابي للاهتمام بدراسة الذكاء الوجداني والإبداع الإداري.
- ج- التأكد من وجود علاقة بين الذكاء الوجداني و أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، وتشجيع الإبداع)

3- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- أ- مواكبة الاتجاه الجديد للدراسات الحديثة التي أصبحت تدكّن عل

الإيجابي.

- ب- تناول مفهوم حديث نسبيا من المفاهيم السيكولوجية و الذي ظهر في أواخر القرن العشرين فقط و هو مفهوم الذكاء الوجداني.

ت- أهمية موضوع الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المنظمات العامة حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالماً يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ولاسيما المديرين منهم ، ويمكن أن تظهر أهمية هذه الدراسة في التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى الإداريين والدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقية.

4- مصطلحات الدراسة:

1-4 - الذكاء الوجداني:

و نعرفه إجرائياً على انه الدرجة التي يتحصل عليها الفرد في المقياس المستخدم في هذه الدراسة.

2-4- الإبداع الإداري:

و نعرفه إجرائياً على انه الدرجة التي يتحصل عليها الفرد في المقياس المستخدم في هذه الدراسة.

5- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الوجداني:

1- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة لوش، و سيربكنسي Loche & Serbkenssi (د ت):

أجريت هذه الدراسة على (37) مدير تجاري لشركات وأعمال خاصة، و تبين من نتائجها أن ذوي الذكاء الوجداني المرتفع يتعاملون بفاعلية مع ضغوط العمل ويحققون نسبة عالية من المبيعات مقارنة بذوي الذكاء الوجداني المنخفض. (بن جامع، 2010، ص12).

2- دراسة جيرى: Jery (د ت):

بينت هذه الدراسة أن مديري المدارس مرتفعي الذكاء الوجداني، يتميزون باستخدام رصيدهم المعرفي للحفاظ على هدوئهم و للتحكم في انفعالاتهم، فهم قادرين على التحكم في استجاباتهم السلبية، وفي الغالب يحاولون جادين إيجاد حلول للصراعات والمشكلات محافظين مع ذلك على هدوئهم الانفعالي، كما أنهم يتطلعون إلى فهم استجابات الآخرين الانفعالية لمنع تصعيد الانفعالات، ويتسمون بسلوك غير لفظي ناعم اتجاه الآخرين، و يعرفون كيف يؤثر فيهم ويتعاملون معهم بحكمة، و ينمون ويطورون جسور الثقة بهم كأساس لبناء العلاقات وللحفاظ عليها، إضافة إلى أنهم يتوقعون الصراعات و يديرونها بفاعلية. (بن جامع، 2010، ص12).

3- دراسة بتاستيني Btastini (د ت):

لقد حاولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني والابتكار والقدرة على القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (18) طالبا من طلاب الدراسات العليا الذين يمارسون بعض الأدوار القيادية، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية دالة إحصائيا بين الذكاء الانفعالي والقدرة على القيادة، ووجود علاقة دالة إحصائيا بين الابتكار والقدرة على القيادة.

4-دراسة بالمر و والز Palmer & Walz (د ت) :

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة الفعالة، و قد اعتبر القادة الفعالون هم القادة التحويليون، وقد تألفت عينة الدراسة من (43) مفردة من الطلاب لبرامج الابتكار والاختراع، الفعليين والسابقين في مركز جامعة سوينبورن (Swinburne) وتم قياس القيادة التحويلية باستخدام مقياس (Bass). (Swinburne & Avolio, 1995 MLQ)

وأظهرت نتائج الدراسة أن لا وجود لدليل كاف يدعم الفرضية القائلة بأن القادة التحويليين لديهم مستوى من الذكاء الانفعالي أعلى من القادة التبادليين، و هذا بالرغم من إثبات النتائج لوجود علاقات معنوية بين مكونات محددة للقيادة التحويلية وللذكاء الوجداني، و خاصة التشجيع الإبداعي والتقدير الفردي اللذين يرتبطان بشكل معنوي بالقدرة على إدارة الانفعالات الذاتية ولدى الآخرين. (بن جامع، 2010، ص 14).

5-دراسة أندرسون و كينيدي Anderson & Kinidé (د ت) :

لقد اختبرت الدراسة أثر الانفعالات على العلاقة بين نمط القيادة و أداء الم

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

مفرها اسراليا.

فأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيرا على المرؤوس من خلال طريقين: الأول تأثير مباشر بزيادة التفاؤل لدى المرؤوس، و الثاني تأثير غير مباشر بزيادة الأداء الناتج عن زيادة التفاؤل، و أكدت أن الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإحباط سيؤدي إلى تأثير سلبي جدا على الأداء، فالتفاؤل و الإحباط متغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء. (بن جامع، 2010، ص 15)

الدراسات العربية:

1- دراسة رزوق الله رندا سهيل (2006):

هدفت الدراسة إلى تنمية مهارات الذكاء الوجداني، ومعرفة مستوى هذه المهارات لدى عينة الدراسة، وللوصول إلى أهداف هذه الدراسة اعتمدت على نقل المقياس موضوع الدراسة الحالية إلى اللغة العربية، وقننته على عينة قوامها (101) تلميذاً و تلميذة من تلاميذ الصف السادس الابتدائي، حيث تحققت من صدق الترجمة، كما تحققت من صدقه الظاهري وصدق البناء أما الثبات فقد استخرجته بثلاثة طرق وهي: إعادة التطبيق، التجزئة النصفية، حساب معامل alpha de cronbach وكانت نتائج عمليات التقنين كلها لصالح صدق وثبات المقياس. (جميع 2015، ص154)

2- دراسة سوسن رشاد نور الهادي (2009):

أجرت الباحثة دراستها حول علاقة الذكاء الوجداني بالاتجاهات الوالدية للتنشئة كما تدركها طالبات مرحلتها التعليم الثانوي والجامعي بمدينة مكة المكرمة، وقد عمدت الباحثة من خلال دراستها هذه إلى تقنين مقياس الذكاء الوجداني وكانت النتائج كما يلي:

بالنسبة للصدق أكدت الباحثة من هذه الخاصية بطرق ثلاث هي: الصدق التكويني بواسطة حساب معامل الارتباط بين نتائج المقياس ونتائج مقاييس المرتبطة بمفهوم الذكاء الوجداني (اختبار ازكك للشخصية، اختبار بيك للاكتئاب)، أما الطريقة الثانية فتتعلق بالصدق التلازمي حيث حسب معامل الارتباط بين نتائج المقياس موضوع الدراسة الحالية واختبار الذكاء الوجداني المعد للبيئة العربية من قبل جودة (1999)، ويتمثل النوع الثالث في صدق البناء العاملي، حيث عمدت الباحثة إلى حساب

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

تأكيد صدق المقياس.

أما بالنسبة للثبات فقد تم التأكد منه بثلاثة طرق وهي: طريقة الاتساق الداخلي حيث توصلت إلى أن المعامل يساوي إلى (0,76) أما الطريقة الثانية وهي طريقة الإعادة بعد شهر من التطبيق الأول، وكانت النتيجة أن حصلت الباحثة على معامل ارتباط مقدر بـ (0,73)، أما الطريقة الثالثة فتتمثل في التجزئة النصفية وقد تحصلت الباحثة على معامل ارتباط بعد التصحيح (0,75). (جميع 2015، ص155)

3- دراسة ليندلي (2001) :

هدفت تلك الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني و بعض المتغيرات الشخصية الانبساطية ، التكيف و تكونت عينة الدراسة من (316) طالبا و طالبة (105) طالبا، (211) طالبة من طلاب الجامعة و التعليم العام و طبقت الدراسة قائمة جولمان للكفاءة و بعض مقاييس الشخصية وقد أظهرت الدراسة بواسطة معاملات الارتباط (ECI) الوجدانية وجود علاقات موجبة دالة بين الذكاء الوجداني و بعض المتغيرات الشخصية (الانبساطية) كفاءة الذات ، تقدير الذات ، التفاؤل ، ووجهة الضبط الداخلية ن التكيف بينما توجد علاقة سالبة دالة مع سمة العصابية كما أظهرت الدراسة أيضا أنه لا توجد فروق دالة بين الطلبة والطالبات في الذكاء الوجداني. (أبو عمشة، 2013، ص106).

4- دراسة عدنان محمد عبده القاضي (2012):

تناولت علاقة الذكاء الوجداني بالاندماج الاجتماعي لدى طلبة كلية التربية جامعة تعز، وقد تم التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس بطرق متعددة، فتم التأكد من صدقه بطرق ثلاث وهي:الصدق الظاهري حيث عرض على(14) أستاذا جامعيًا من تخصصي الإرشاد النفسي وعلم النفس وقد كانت نسبة الاتفاق(80 %)، وصدق القوة التمييزية، حيث عمد الباحث إلى احتساب الفروق بين متوسطات نتائج الفئة الدنيا والعليا بحسب نتائج البحث على المقياس وقد توصل إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) وهو مؤشر يشير إلى توفر المقياس على مؤشر التمييز مما يجعله يحوز على قدر من الصدق.

أما النوع الثالث من الصدق فيتمثل في صدق البناء العاملي، والذي تأكد منه عن طريق احتساب ارتباط الدرجة الكلية للمقياس بالدرجات الكلية الفرعية وكانت نتيجة ذلك أن هناك معاملات ارتباط قوية عند مستوى الدلالة (0,01)، أما فيما يتعلق بالثبات وطالما أن كل اختبار صادق فهو ثابت فقد اعتمد فقط على معامل alpha de cronbach كان أيضا على قدر عال من الثبات. (جميع، 2015، ص 155)

5- دراسة سميرة بوزقاق ونادية بوشلاق (2014):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاختلافات في درجات الذكاء الوجداني بحسب متغيري المستوى التعليمي والسن، وقد وظفت الدراسة مقياس بار-اون، وتمت دراسة خصائصه السيكومترية على عينة الدراسة المتمثلة في أمهات أطفال المعوقين ذهنيا وكانت النتائج كما يلي:

بالنسبة للصدق عمدت الباحثتان إلى التأكد من صدق الأداة بطريقة المقارنة الطرفية وكانت النتيجة أن المقياس يميز بين الفئتين العليا والدنيا. أما الثبات فقد تم التأكد منه بحساب معامل alpha de cronbach الذي إيجاده مساو إلى (0,92). (جميع، 2015، ص 156)

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري:

1- دراسة القطاونة (2000) بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية":
التي أجرتها على المشرفين الإداريين في القطاع الحكومي الأردني بهدف معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والسلوك الإبداعي. كشفت الدراسة عن أن انطباعات المشرفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد هي انطباعات إيجابية، كما بينت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة يعد عالياً. (القطاونة، 2000، ص145)

2- دراسة أبو فارس (1991) بعنوان " الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية ":
أجراها على العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بهدف التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين فيها، والدور الذي تؤديه تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع. كشفت نتائج الدراسة عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على الإبداع، كما أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إبداع العاملين تعزى للمتغيرات (القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، والعمر). (أبو فارس، 1991، ص37)

3- دراسة مخامرة والدهان (1988) بعنوان " العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة "

أردنية بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع. أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر سلباً في الإبداع هي: الخوف من الإخفاق، ورفض الأفكار المقدمة من الآخرين، وجمود التنظيم الإداري وعدم مرونته. (مخامرة، 1988، ص151)

4-دراسة العساف (1425هـ) بعنوان " واقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف المعوقات التي تحد من قدرة مديرات المدارس بمدينة الرياض الأداء الإبداعي؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

أ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن

ب- إن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الأداء:(ضغوط العمل، وتكاليف الإبداع، وعدم كفاية الحوافز، وعدم موضوعية معايير تقويم الأداء، وغياب دعم القيادة، ومقاومة التغيير، وغياب جو الحرية

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. (العساف،1422،ص17)

5-دراسة العنقري(1422هـ) عن علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، لمعرفة واقع الإبداع الإداري.

أوضحت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والتمثلة في : الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات وأن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى عينة الدراسة . وعلى ذلك يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري بحسب درجة توافرها على النحو الآتي :

المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط. (العنقري،1422،ص36).

6- دراسة الشمري (1422هـ) عن المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري على عينة من مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية .للقوف

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه العناصر موجودة لدى عينة الدراسة بالمستوى المتوسط وقد رُتبت على النحو الآتي :المرونة، والقدرة على التحليل والأصالة، والحساسية للمشكلات ،الطلاقة. (الشمري ، 1422،ص55)

7- دراسة الحقباني (1997) بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغيرات التنظيمية : نمط القيادة ، والتدريب والحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات. وكان من أهم نتائجها:

أ- انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات والإجراءات وصعوبة تداول المعلومات.

ب- إن لنمط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات أثراً في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية لدى عينة الدراسة مستوى أداء العاملين فيها a عند مستوى $= 0.05$ تعزى لتأثير الجنس. (الحقباني، 1997، ص67).

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: التعقيب على الدراسات المتعلقة بالذكاء الوجداني:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها نستخلص أن هناك أوجه تشابه ووجه اختلاف:

أوجه التشابه:

دراسة لوش وسيربكنسي ودراسة جيري تتشابهان في دراستهما لمستوى الذكاء الوجداني، بينما دراسة رزوق، سوسن، عدنان، و بوزقاق تتشابه في دراستهم لتقنين

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة أوجه الاختلاف:

تختلف دراسة كل من ليندلي وبتاسينس وبالمر عن بعضها البعض كون كل دراسة تكشف عن علاقة معينة.

ثانياً: التعقيب على الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

نستخلص من هذا العرض للدراسات السابقة حول الإبداع الإداري أن دراسة كل من القطاونة والعنقري في أنهما تكشفان عن وجود انطباع إيجابي في المناخ و

هي تختلف مع دراسة أبو فارس والحقباني التي وجدت ان للحوافز دور في رفع الإبداع.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام للدراسة الذي يحمل في طياته إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

تمهيد:

لا تمضي حياة الإنسان على وتيرة واحدة، إنما هي ملأى بالخبرات، فقد يشعر الإنسان في حياته بالفرح و الأمن والطمأنينة تارة وتارة أخرى بالحزن والكآبة. والتجارب التي يمر بها تبعث مختلف الانفعالات. فهذه الانفعالات تكون نتيجة لما يتعرض له الكائن الحي من تهيج أو إثارة تتجلى في التغيرات الفيزيولوجية والوجدانية والسلوكية.

ويعرف قاموس أكسفورد الإنفعال: «بأنه اضطراب أو تهيج في العقل أو المشاعر أو العواطف، وتعبير آخر استثارة في الحالة العقلية. إن الأصل اللغوي للإنفعال يعود إلى الكلمة اللاتينية التي تعني الحركة، أي الحركة و الإثارة، وإذا كان الإنفعال ذا أصل بيولوجي فإن الوجدان هو قوس لشدة هذا الإنفعال حيث إن الإنفعال عندما يصل إلى درجة من الحدة يحرك الوجدان عن طريق المستقبلات الحسية البصرية أو السمعية أو اللمسية وتتدخل المستقبلات إلى العقل ليترجمها ويصدر أوامره بما لديه من خبرة ومعلومات عن هذه المستقبلات.

فالإنفعالات حالات وجدانية معقدة ودائمة، مكوناتها حالات وجدانية تجعلها من حيث تصنيف الظواهر النفسية مخالفة لخصائص الظواهر النفسية الإدراكية كالتخيل والإدراك الحسي. والإنفعالات حالات داخلية تصنف بجوانب معرفية خاصة، وإحساسات وردود أفعال فيزيولوجية وسلوك تعبيرية معين، حيث يرى ديكارت أن العقل هو المعين الذي تتدفق منه المعرفة. فالعقل يميز أصلاً الإنسان عن الحيوان، وطريقة استعمال هذا العقل أو طريقة التفكير هو المعيار الذي يفصل بين إنسان وآخر، بين أمة وأخرى، ولقد إهتم الكثير من علماء النفس بدراسة الظروف البيئية والثقافة والعوامل المعرفية ودورها في تشكيل السلوك الإنساني.

ولا شك إن المعرفة وسيلة لفهم الذات والعالم والسيطرة على الأشياء ويؤكد كونت ذلك: إذا عرفت استطعت، ولقد أعطى رواد علم النفس المعرفي أهمية خاصة للمتغيرات المعرفية في الإنفعالات، حيث يرى أليس أن كل البشر يفكرون ويشعرون ويتصرفون في صورة تفاعلية تبادلية بأفكارهم فهي تؤثر على مشاعرهم وسلوكياتهم كما أن انفعالاتهم تؤثر في أفكارهم وسلوكياتهم، بشكل هام، أي كل منها يؤثر في الآخر. (Ellis,1997, p63)

1- مفهوم الذكاء الوجداني:

يعتبر الذكاء الوجداني أحد أهم مواضيع الساعة، حيث اهتم العلماء والباحثون بدراسته فقدموا له توضيحات و تعريفات كثيرة، لعل أبرزها ما يلي:
يرى **جولمان** بأن الذكاء الوجداني هو "مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها و تحسينها وتشمل المعرفة الإنفعالية و إدارة إنفعالات الآخرين و إدراك العلاقات الإجتماعية. (Golman,1997,p40)

يشير هذا التعريف إلى أن الذكاء الوجداني مهارة مكتسبة يمكن تعلمها وهي تدفع الفرد نحو النجاح في شتى المجالات وتشمل أبعاد كثيرة كالدافعية و معرفة الذات و إدارتها، إلى جانب معرفة إنفعالات الآخرين و حسن توجيهها.

و يعرف **بار- أون Bar on** الذكاء الوجداني بأنه: "مجموعة منظمة من المهارات والكفايات غير المعرفية في الجوانب الشخصية والإنفعالية والإجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في الحياة". (Bar-on,2005,p41)

يمثل الذكاء الوجداني -حسب هذا الباحث- مجموعة القدرات اللامعرفية والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات البيئة و ضغوطها.
ويعرفه **سالوفي Salofy** بأنه: "وعي الشخص بمشاعره و حسن إدارتها بحيث يكون مصدرا للدافعية في ذاته، و يمتلك القدرة على التعاطف و حسن علاقته مع الآخرين".

يكمن الذكاء الوجداني -حسب هذا التعريف- في مجموعة من الأبعاد وهي إدراك الفرد لمشاعره و حسن تسييرها، القدرة على التعاطف وتنشيط الدافعية الذاتية إلى جانب حسن توجيه العلاقات مع الآخرين.

في حين يعرفه **دولويكس و هيكس** بأنه: "معرفة الفرد لمشاعره و كيفية توظيفها من أجل تحسين الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية، مصحوبة بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يؤدي إلى علاقة ناجحة معهم". (الدريير،2004،ص28)
يتفق هذا التعريف مع التعاريف السابقة من حيث التركيز على الأبعاد الأساسية لمفهوم الذكاء الوجداني.

ويعرفه **السيد إبراهيم السامدوني** بأنه: "القدرة على فهم و استخدام المعلومات الوجدانية بكفاءة". (السامدوني،2007،ص41)
يلخص هذا الباحث الذكاء الوجداني في قدرة الفرد على فهم و إدراك الانفعالات والعواطف و حسن استخدامها و توجيهها.

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

يذكر **عبد الهادي و عثمان فاروق** أن الذكاء الوجداني هو: "إدراك الفرد لقدرته على الإنتباه والإدراك الجيد للإنفعالات و المشاعر الذاتية و فهمها وصياغتها بوضوح و تنظيمها، وفقا لمراقبة و إدراك دقيق لإنفعالات الآخرين و مشاعرهم للدخول معهم في علاقات إنفعالية وإجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة".

يشير الباحثان إلى الذكاء الوجداني على أنه فهم الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين وتنظيمه لها لإقامة علاقات ناجحة مع الآخرين و لتحقيق النجاح في جميع الجوانب الحياتية.

مما سبق نستخلص أن الذكاء الوجداني مجموعة مركبة من القدرات والمهارات الشخصية التي تسمح للفرد بفهم مشاعره وانفعالاته والسيطرة عليها إلى جانب فهم مشاعر وانفعالات الآخرين، وحسن التعامل معها . كما أنها تساعد الفرد على الأداء الجيد و النجاح وإقامة علاقات طيبة مع الآخرين، وهذه المهارات يمكن تعلمها، واكتسابها، كما يمكن تنميتها.
(عبد الهادي، 2002، ص206)

2- التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الوجداني:

صحيح أن الذكاء الوجداني مفهوم جديد، ولكن له جذوره و أصوله التاريخية والعلمية الراسخة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

-عندما بدأ علماء النفس الكتابة و التفكير في الذكاء، ركزوا على الجوانب المعرفية مثل الذاكرة و حل المشكلات، ورغم ذلك فقد أدرك بعض الباحثين في وقت مبكر أهمية الجوانب غير المعرفية فقد عرفه **وكسلر** بأنه: "قدرة الفرد العامة على التصرف بكفاءة والتعامل بشكل فعال مع البيئة المحيطة به"، وفي عام (1943) افترض أن العوامل غير العقلية أساسية و ضرورية للتنبؤ بنجاح الفرد في الحياة.

ولم يكن **وكسلر** هو الوحيد الذي أدرك أهمية الجوانب غير المعرفية للذكاء في التوافق والنجاح في الحياة، فقد كتب **روبرت ثورنديك** عن الذكاء الوجداني في أواخر الثلاثينات، واعتبر أن الذكاء له جوانب غير معرفية فقد استعمل أول مرة سنة (1930) مفهوم الذكاء الإجتماعي كمظهر من مظاهر الذكاء، وعرفه بأنه: "قدرة الفرد على فهم الآخرين، وعلى التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية.
(علاء، 2009، ص21)

كما تم التلميح إلى مفهوم الذكاء الوجداني من خلال ما اقترح **جيفورد** (1976) في نموذج (بنية العقل)، فبرغم عدم كتابة **جيفورد** عن الذكاء الوجداني فإنه

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

افتراض وجود نوع جديد من الذكاء و هو القدرة على التجهيز الانفعالي للمعلومات والذي يتضح من خلال المحتوى السلوكي لديه، حيث يتضمن هذا المحتوى معلومات في جوهرها غير لفظية، التي تشمل على التفاعل الاجتماعي الذي يتطلب الوعي بمدركات و أفكار ورغبات و مشاعر وانفعالات وأفعال الأشخاص الآخرين، أي يدرك السلوك الفردي وسلوك الآخرين.

ومن الواضح هنا أن السلوكيات التعبيرية مثل: تعبيرات الوجه، نبرات الصوت، الأوضاع، الإيماءات، كلها علامات يستدل منها على الحالات. لذا يمكن تعريف المعرفة السلوكية بأنها: "القدرة على فهم أفكار ومشاعر وإهتمامات الآخرين". (السامدوني، 2007، ص50)

و ظهر أيضا مفهوم الذكاء الوجداني في تصور فؤاد أبو حطب للذكاء حيث صنف أنواع الذكاء إلى: الذكاء المعرفي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الانفعالي (الوجداني). (أبو حطب، 1996، ص389)

وتناول روبرت سيبينرج مفهوم الذكاء الاجتماعي فذكر أنه مستقل عن القدرات الأكاديمية وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة. (الأعسر، 2000، ص76)

وأكد أيضا هاورد جاردنر Gardner في كتابه عن الذكاءات المتعددة أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين، وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم، يعد أحد نماذج الذكاء الشخصي، والذكاء في العلاقة بالآخرين، وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة.

(Gardner, 1983,p40)

وتوصل جاردنر من خلال أبحاثه عام (1983) إلى وجود أنواع مختلفة من القدرات العقلية تشكل أنواع مختلفة من الذكاء، و أنه يوجد سبعة أنماط من الذكاء وهي: الذكاء اللفظي، اللغوي، المنطقي، الرياضي، الموسيقي، البصري، المكاني الجسمي- الحركي، الطبيعي والذكاء الشخصي)، ويرى أن النمط الأخير للذكاء (الذكاء الشخصي) يتضمن نوعين من الذكاء هما الذكاء بين الأفراد، ويعني قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين، و الذكاء داخل الفرد، ويعني قدرة الفرد على فهم المشاعر والدوافع الذاتية.

ومن هنا يعتبر جاردنر نقطة الإنطلاقة للذكاء الوجداني، وقد أضاف نوعين آخرين هما: الذكاء المرتبط بالخلق والوجود، والذكاء المرتبط بالبيئة. (علاء، 2009، ص22)

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

وبدأ الإهتمام في الوقت المعاصر بالجوانب غير المعرفية للذكاء في عام (1985) حيث كتب في إحدى رسائل الدكتوراه بالولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الذكاء الوجداني Emotionnel Intellegence ويبدأ هذا أول إستخدام أكاديمي لهذا المصطلح.

وبعد ذلك، بحث كل من ماير و سالوفي (1990) الفروق بين قدرة الأفراد على تحديد إنفعالاتهم والتحكم فيها وحل المشاكل الإنفعالية، وطورا اختبارين لقياس ما يسمى بالذكاء الوجداني.

وفي عام (1994) بدأ العالم الأمريكي دانيال جولمان كتابه عن التعليم الوجداني Emotoinnel Literacy أو معرفة القراءة و الكتابة الوجدانية، و ذلك بعدما قرأ عن الإنفعالات و المشاعر بصفة عامة، وزياراته المتكررة للمدارس ليتعرف ما يقدم من برامج تؤدي للتعلم الوجداني، وقراءته أيضا لأعمال ماير وسالوفي بصفة خاصة، ثم غير عنوان كتابه عام (1995) ونشره باسم ذكاء وجداني، وتضمن معلومات العواطف والمشاعر والمخ، بعدها تزايدت مؤلفاته المرتبطة بذكاء وجداني.(علاء،2009،ص22)

ويتضح مما سبق أن مفهوم الذكاء الوجداني مفهوم جديد في التسمية، لكنه قديم في النشأة.

3- الأساس العصبي للذكاء الوجداني:

لقد بينت العلوم العصبية أن مركز التفكير في المخ يختلف عن مركز الانفعال فبينما يقع مركز التفكير على القشرة المخية أو اللحاء (Néocortex) و يضم قدرات التفكير والإدراك والذاكرة الحيوية ، فإن مركز الانفعال يقع في المناطق القاعدية من المخ أو الجهاز العصبي الطرفي (Limbic system) ويضم هذا الجهاز اللوزة (Amigdala) والمهاد ، (Thalamus) والخلايا العصبية الملحقة بهما، ويتولى تنشيط الانفعالات، مثل الخوف والغضب والفرح والحزن . ويتصل مركز التفكير بمركز الانفعال عن طريق جملة من الخلايا العصبية حيث تتولى الببتيدات (Peptides) نقل المعلومات الانفعالية بين الأجهزة العصبية المختلفة.(الأعسر،1998،ص191).

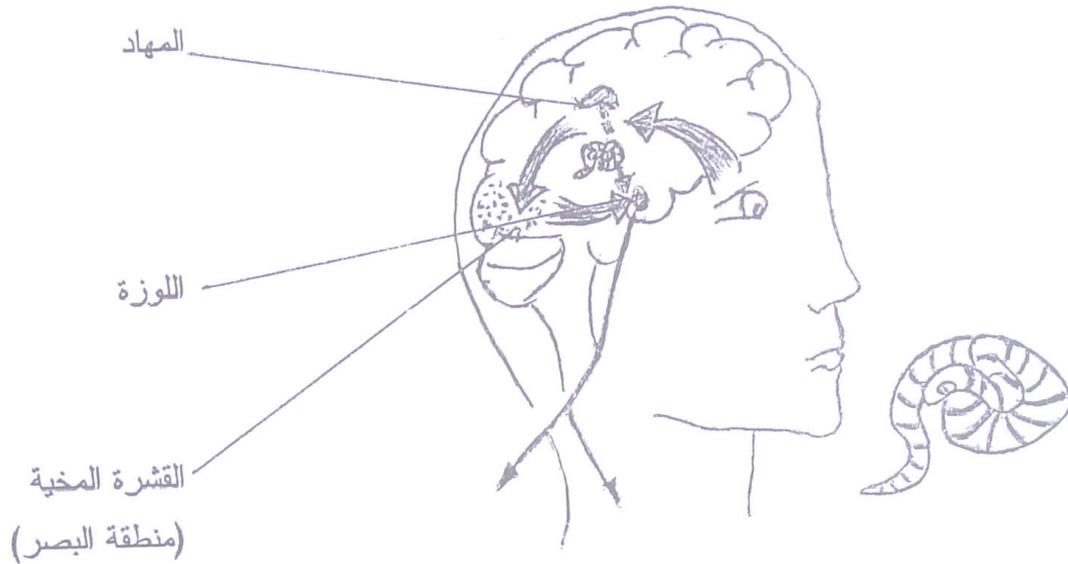
أدت البحوث في علم الأعصاب إلى التأسيس لوجود مجموعة من القدرات الانفعالية التي تكون شكلا من الذكاء مستقلا عن الذكاء العام أو المعرفي، ومن بينها القدرة على إدارة الانفعالات. يعتبر لودو J.Le Doux (1996) أول من اكتشف الدور الرئيسي للوزة في إدارة الانفعالات، حيث فسرت بحوثه كيف تتحكم اللوزة في ردود

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

أفعالنا حتى قبل أن يتخذ الدماغ المفكر قراراً، و يتبين ذلك من خلال اكتشافه لمسار الاستجابة الانفعالية داخل المخ، فقد أوضحت بحوثه أن الإشارات الحسية القادمة من الحواس تسير أولاً في المخ متجهة إلى المهاد (التالاموس) ثم تتجه عبر اتصال منفرد إلى اللوزة بينما تخرج إشارة ثانية من التالاموس لتستقر في القشرة المخية أي العقل المفكر.

هذا التفرع يسمح للوزة أن تكون هي البادئة بالاستجابة قبل استجابة القشرة المخية التي تفكر ملياً في المعلومات التي تصلها عبر مستويات متعددة لدوائر المخ العصبية قبل أن تدركها تماماً .

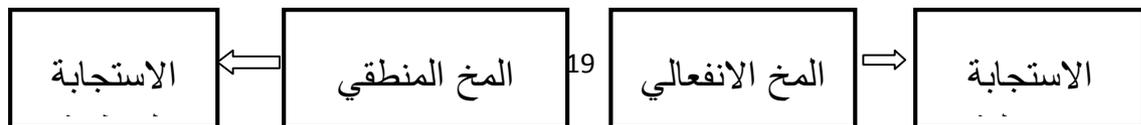
و قد يحدث التناغم بين الانفعال و التفكير من خلال قنوات الاتصال بين اللوزة والتراكيب الطرفية المتصلة بها وبين القشرة المخية، وهذه المسارات هي محور المعارك و الاتفاقات بين ما هو عقلي و ما هو وجداني، فتكمن القدرات المتعلقة بالذكاء الانفعالي في المهام التي تقوم بها اللوزة و دورها المتداخل مع القشرة المخية.(المغازي،2002، ص55).

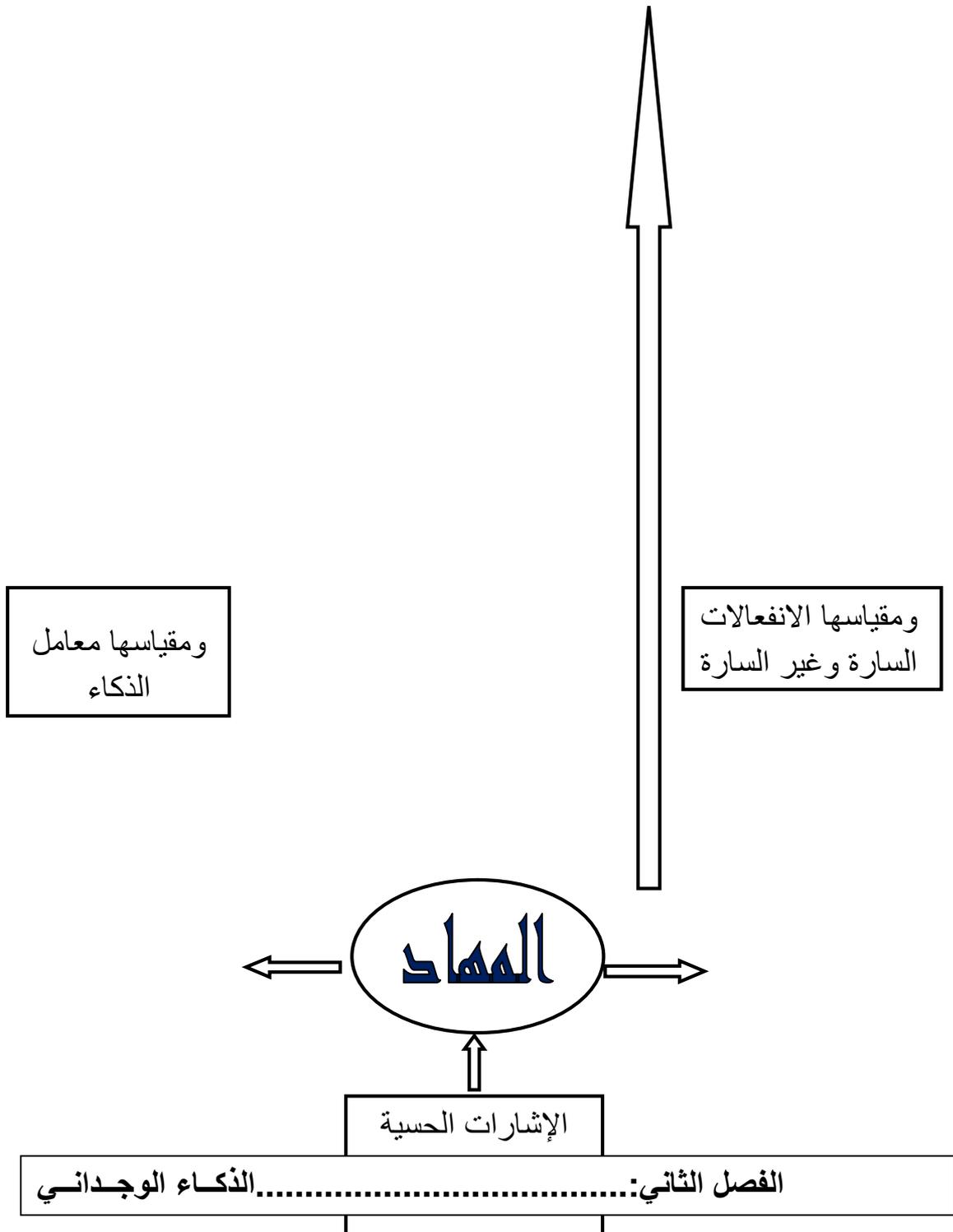


الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

(Daniel Goleman,2005,p41)

و يوضح كل من جولمان (D.Goleman) و أرنولد (Arnold) مسارات الاستجابة الانفعالية والاستجابة المنطقية الواعية على النحو التالي:





شكل رقم (02) يمثل المنظور الفزيولوجي للمخ الانفعالي والمخ المنطقي.
التفسير:

تسير الإشارات الحسية -الأولية- إلى المهاد ثم تتجه إلى اللوزة بينما تخرج إشارة ثانية من المهاد لتستقر في القشرة المخية التي تسير في المخ المنطقي ومن هنا تكون لدينا استجابة منطقية مقياسها معامل الذكاء.

حيث تسير الانفعالات إلى المخ الانفعالي ومن هنا تكون لدينا استجابة انفعالية مقياسها الانفعالات السارة والغير سارة.

كما أشارت الدلائل العصبية إلى علاقة الأجهزة العصبية الطرفية بالقدرة على إدراك الانفعالات، و فسرت في حالات متعددة تغير و اضطراب هذه القدرة الانفعالية بتعرض مراكز الانفعال في الدماغ إلى أضرار. فبينت العديد من الدراسات التي أجريت على أشخاص يعانون من أضرار على مستوى اللوزة أن هذه الأخيرة ضرورية لقدرة الفرد على التعرف على الانفعالات التي تظهر من خلال تعبيرات الوجه، و أنها ضرورية كذلك للقدرة على الحكم على الأشخاص إن كانوا محل ثقة أم لا، و أن هناك علاقة بين تلف اللوزة والعجز عن التعرف على تعابير الوجه الانفعالية كالخوف و الغضب والاشمئزاز، ويؤدي هذا التلف أيضا إلى تدهور قدرة الفرد على تقييم المواقف إضافة إلى ارتباطه بأعراض مرض الفصام و الاكتئاب و الهلوس و القلق والأعراض الصدمية، و يظهر العجز بصورة أوضح في التفاعل الاجتماعي.

فعند تلف اللوزة أو انفصالها عن بقية أجزاء المخ، يظهر عجز واضح لدى المصاب في تقدير أهمية الأحداث الانفعالية، و هي الحالة التي يطلق عليها اسم العمى الانفعالي (Affective blindness) و يؤدي العجز عن تقدير المشاعر العاطفية إلى أن يفقد الإنسان القدرة على التواصل مع الآخرين و يفقد القدرة على التعبير لفظيا عن انفعالاته وهذا ما يعرف بالأليكسيثيميا (Alexithymia) و يذكر **جولمان** حالة الشاب الذي أجريت له عملية جراحية أزيلت فيها اللوزة من دماغه لعلاج نوبات الصرع المرضية، بعدها أصبح هذا الشاب غير مكترث للناس، يفضل الانطواء بلا علاقات إنسانية، مع أنه كان يمتلك القدرة على التحاور مع الآخرين، و أصبح لا يتعرف على أقرب أصدقائه و أقاربه، و ظل غير شاعر بأي عاطفة في مواجهة أي كرب أو محنة،

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

العصبي الصربي يودي دورا رئيسيا في صدرات هامة من الذكاء الانفعالي وهي القدرة على التعرف على الانفعالات الذاتية والتعبير عنها والقدرة على التعرف على انفعالات الآخرين و تقييمها.

بينت البحوث في علم النفس الفيزيولوجي أن الأجزاء الأمامية للمخ (الفصوص الجبهية) هي المناطق من القشرة المخية التي تتحكم في استجابتنا الوجدانية، و أن

الأضرار التي تسجل في هذه تتسبب في ضعف القدرات المرتبطة بالذكاء الانفعال فالأشخاص الذين يعانون من أضرار بالمنطقة الجبهية أو ما يسمى بالأعراض الجبهية (syndromes Frontal lobe) يحتفظون بكامل قدراتهم العقلية والفكرية ولكن يفقدون الكثير من قدراتهم في اتخاذ قرارات شخصية و اجتماعية ويجدون صعوبة في التخطيط لمستقبلهم ، و حتى ليومهم، و في اختيار الأصدقاء أو الأعمال والأنشطة، و لا يستطيعون استخلاص الدروس من أخطائهم و يعانون من ضعف في قدراتهم على فهم الإشارات الانفعالية، و على مواجهة متطلبات الوسط الاجتماعي بفعالية . فهم يقومون باختيارات غير سليمة. لم يكونوا يتخذونها قبل تعرض مراكزهم العصبية للإصابة .

إن التحكم في الانفعالات هو الآخر من القدرات الانفعالية الهامة التي يتشكل منها الذكاء الانفعالي، و قد أظهرت الدراسات أن زيادة نشاط اللوزة يؤدي إلى زيادة الانفعالات السلبية ، و أن اللحاء يقوم بتعديل نشاط اللوزة عن طريق خلايا عصبية لها تأثير معطل؛ و هذا ما يفسر أنه في بعض المواقف الانفعالية يظهر التصرف التكيفي الذي ينتج عن اندماج المعرفة مع الاستجابة الانفعالية، بينما في مواقف أخرى ، حيث لا يتمكن اللحاء من تعديل الاستجابة الانفعالية، تظهر الميزة الآلية للانفعال المتمثلة في الاستجابة السريعة.

وفقا لذلك يبين لنا الإطلاع على الجانب الفيزيولوجي لوظائف الدماغ عمليتان هامتان في الدماغ هما القدرة على الانفعال و القدرة على ضبطه وتعديله ، ويوضح إلى أي مدى تخضع الانفعالات للمستوى الفكري للإنسان و آلية الضبط عنده، وأن التفكير والعاطفة

مرتبطان ببعضهما بصورة مع قدرة تجعل من الذكاء الانفعالي ليس فقط محددًا لسلوكنا ولكن مكملاً لتفكيرنا أيضا.(المغازي،2002، ص24).

4- خصائص و سمات الأنكباء وجدانيا:

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

مصطلح الذكاء العاطفي لوصف الحواص العاطفية:

1/4- التقمص العاطفي: (تلوين المشاعر):

وهذا يتطلب من الفرد أن يتقمص مشاعر الآخرين بشكل مؤقت حسب الموقف أو الحاجة، ولا يتعدى هذا التقمص الموقف، ويستطيع الفرد تلوين مشاعره كمشاعر الآخرين، ويتفهم إحساساتهم و آلامهم أو أفراحهم ويشاركهم هذه المشاعر.

2/4- ضبط المزاج:

يقصد به قدرة الفرد على السيطرة على حالته المزاجية و التحكم في مشاعره، بحيث لا يدفع الآخرين ثمن حالته المزاجية، وهذا الأمر يجب أن يتوافر في الأشخاص الذين لهم علاقات مباشرة مع عدد كبير من الناس، مثل المعلمين أو الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور.

وقد أثبت العلماء أن لدى المرأة هرمونا، أطلق عليه اسم أوسيتوسين (Oxytocine) يصفه العلماء بأنه هرمون ضبط المزاج، وهذا الهرمون هو السبب وراء لجوء المرأة إلى الصديقات أو أفراد الأسرة للتخلص من الضغوط دون الإنسحاب أو الإندفاع إلى العدوان كما يفعل الرجال.

3/4- تحقيق محبة الآخرين:

يقصد بها كسب حب الآخرين و محبتهم من خلال مهارات معينة يجب أن تتوافر لدى الفرد.

4/4- التعاطف أو الشفقة:

يجب على الفرد أن يتعاطف مع الآخرين ويقدر ظروفهم، ويواسيهم في أحزانهم وآلامهم، ويشفق على المريض و المحتاج، ويكثر من السؤال عنهم.

5/4- التعبير عن المشاعر أو الأحاسيس وفهمها:

يقصد بهذه المهارة قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره وإحساساته للآخرين وأن يكون إيجابيا في توصيل هذه المشاعر لهم، كما يجب أن يكون قادرا على فهم مشاعرهم وتفسيرها. ويمكننا تقسيم الأفراد في هذا الصدد إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول:

هو الشخص الإيجابي في توصيل المشاعر، وهو شخص قادر على المبادرة والإفصاح عن مشاعره للغير، وهو مرسل جيد للمشاعر.

النوع الثاني:

هو الشخص السلبي في توصيل المشاعر، وهو شخص سلبي يتلقى المشاعر من الآخرين و يجب عليها بمثل ما استلمها، وهو مستقبل جيد للمشاعر.

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

النوع الثالث:

هو الشخص الفاقد للقدرة على الإرسال و الاستقبال للمشاعر، فهو لا يفصح عن مشاعره للآخرين، ولا يرد على مبادرتهم له بأي شيء.

6/4- القابلية للتكيف:

وهذه الخاصية، تعني قدرة الفرد على التكيف مع المواقف الإجتماعية الجديدة والتأقلم معها بشكل سريع وناجح، مثل الانتقال من صفوف الدراسة إلى العمل، أو الانتقال من حياة العزوبية إلى الحياة الزوجية، دون مشاكل تذكر أثناء هذا الانتقال.

7/4- الإستقلالية:

والمقصود بها الإستقلالية العاطفية عن الآخرين، بحيث أن تكون للفرد مشاعره الخاصة، وتفضيلاته الشخصية دون أن يحاكي مشاعر الآخرين و يقلدهم في تفضيلاتهم، ويستقل عاطفيا عن الوالدين، فليس بالضروري أن يحب ما يحبون ويكره ما يكرهون.

8/4- المودة و الود:

وهذا يعني السؤال عن الآخرين وودهم دون تحقيق مصلحة خاصة، حيث غلب على الناس في هذه الآونة السؤال عن الآخرين بغرض تحقيق مصالح معينة أو منافع شخصية كم وراء هذا السؤال.

9/4- الإحترام:

يجب التعامل مع الآخرين باحترام، خاصة مع الأكبر سنا أو الأرفع مقاما والحديث معهم بشكل مهذب، وعدم رفع الصوت بحضورهم.

10/4- حل المشكلات:

يصادف الإنسان الكثير من المشكلات أثناء تفاعله مع البيئة، وهو إذا لم يستطيع التغلب على ما يعترض طريقه من مشكلات فإنه يشعر بالإحباط الذي يؤدي إلى الصراع النفسي. وليس من الميسور التغلب على المشكلات إلا إذا وقفنا على أسبابها، وهذا بدوره يتطلب التغلغل إلى حياة الفرد ماضيه و حاضره وأهدافه المستقبلية، وهو وحدة كاملة لا تتجزأ.

وترتبط مشكلات الفرد بعدة عوامل منها: تكوينه العضوي، وحالته الصحية وسماته الشخصية، وعلاقته الأسرية، ونشاطه المهني والتعليمي، ونشاطه الإجتماعي.

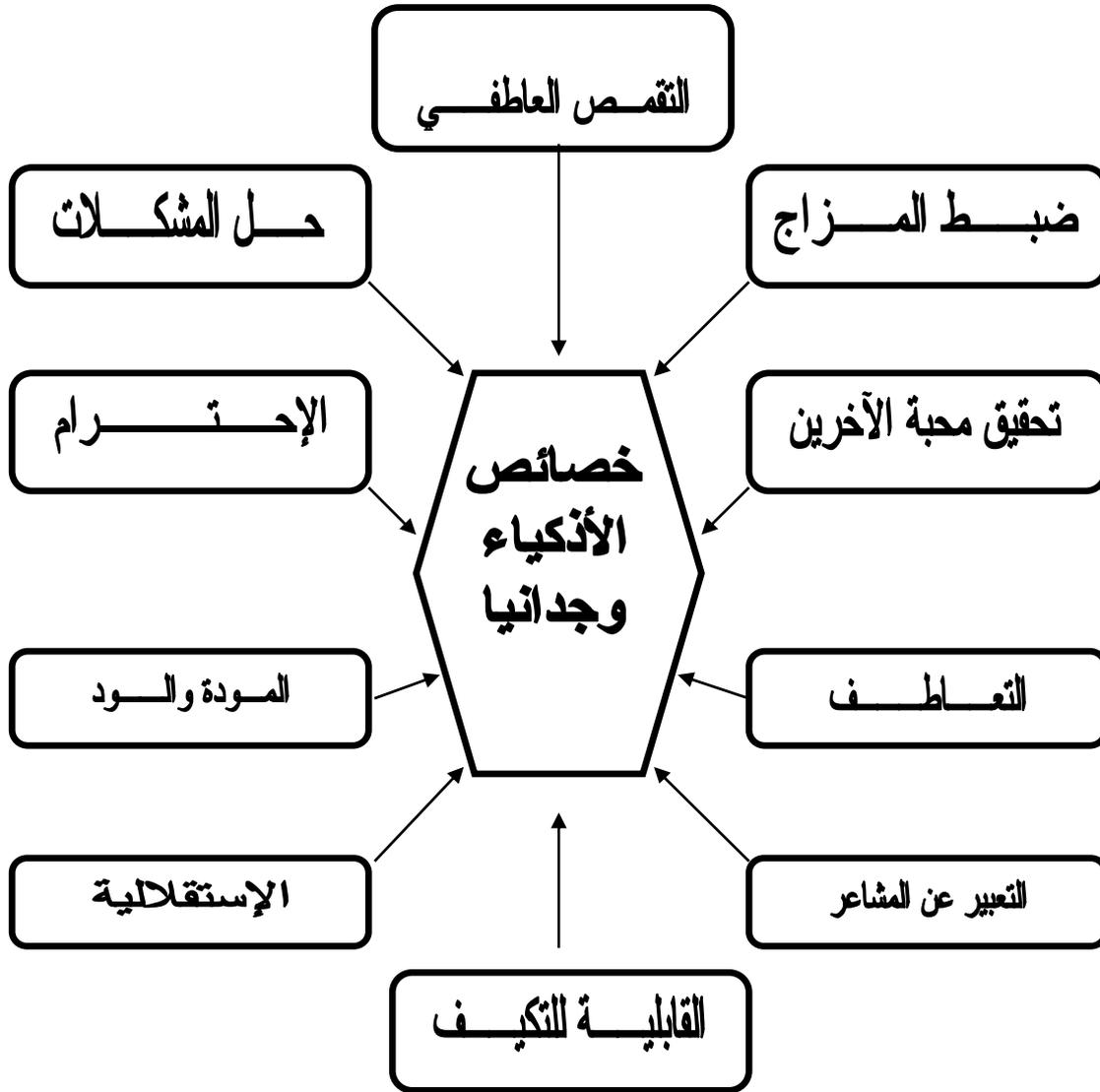
(جلال، 2008، ص81.83)

و يمكن القول بصفة عامة، أن أهم ما يميز الأفراد الأذكياء وجدانيا هو

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

والإحساس بنبض الجماعة، وبناء علاقات إجتماعية ناجحة ملؤها الحب والاحترام المتبادل، إضافة إلى المرونة والتكيف مع المشكلات العارضة والوصول إلى حلول مجدية لها.

والشكل التالي يمثل أهم الخواص:



شكل رقم(03) يبين خصائص الأذكيا وجدانيا.

(من تصميم الباحثة)

5- أهمية الذكاء الوجداني:

يرى الباحثون أن الذكاء الوجداني قد يكون منبئاً بنتائج مهمة، سواء أكان ذلك في المدرسة أو المنزل، أو مكان العمل. إلا أنه ليس بديلاً عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل.

وتشير الدراسات إلى ارتباط الذكاء الوجداني بالعديد من مجالات الحياة وهي

على النحو التالي:

1-الذكاء الوجداني و السلوك:

تعد الإنفعالات الإنسانية مرشداً أساسياً لسلوكيات الإنسان، والجنس البشري يدين في استمراره وتماسكه ووجوده إلى إرشاد الإنفعالات له إلى حد كبير، فحب الغير و التضحية وسهر الوالدين لراحة أبنائهم، ما هي إلا أسئلة من إرشاد الإنفعالات لسلوك الإنسان وتأثيرها القوي على حياة الإنسان.

يرتب الذكاء الوجداني بسلوك الفرد بشكل مباشر، فقد أثبتت معظم الدراسات ان الطلاب ذوي الذكاء الوجداني المرتفع، كانوا أقل تدخيناً للسجائر أو تناولاً للكحول، كما أنهم أقل عدوانية مع زملائهم وأكثر قبولا اجتماعياً من قبل معلمهم مقارنة بالطلبة ذوي الذكاء الوجداني المنخفض، مما يثبت دور الذكاء الوجداني في التخفيف من المشكلات السلوكية و العنف لدى الطلبة.(العبد اللات،2008،ص23)

2-الذكاء الوجداني و الصحة الجسمية:

توجد علاقة بين الحالة الإنفعالية للفرد وصحته الجسمية، فهناك أثر مباشر للمشاعر الموجبة على فسيولوجيا الجسم، خصوصاً في رفع كفاءة جهاز المناعة. فقد يزيد عدم التحكم في الإنفعالات السلبية في حساسية الإصابة بمرض السرطان وتطوره. والأفراد الذين يجمعون غضبهم ومشاعرهم السلبية عامة، قد يشتركون في أسلوب إنفعالي يعمل على مقاومة أنواع معينة من الأمراض.

والذكاء الوجداني أهم مهارة يكتسبها الفرد لمقاومة تعرضه لمختلف الإختلالات الجسمية، لأن الكثير من الإصابات والأمراض، ترجع إلى إختلال التوازن النفسي وسوء تسيير مختلف الإنفعالات القوية، كالغضب، الحزن و الخوف.

3-الذكاء الوجداني و التحصيل الأكاديمي:

يرى ماير و سالوفي أن الذكاء الوجداني يستطيع التنبؤ بالإنجاز الأكاديمي بنسبة (10) من النجاح، وأن الذكاء العام يتنبأ ببعض جوانب النجاح الأكاديمي والمهني بنسبة (10-20) في حين تبقى النسبة الكبرى لتقدير عوامل أخرى. إن إمكانية تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة تتوقف على تنمية المهارات الإنفعالية

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

والإجتماعية لديهم، ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الوعي بالذات لديهم، والتفهم وحل المشكلات، وإدارة الإنفعالات في محيط بيئة التعلم.

ولابد من الإهتمام بفهم طبيعة الذكاء الوجداني وأهميته في إدراك النجاح وتأثيره على العاملين في البيئة المدرسية من طلبة ومعلمين ومديرين، نظرا لوجود ثلاث منافع تتحقق من توسيع دائرة الإهتمام بالذكاء الوجداني في المدرسة.

يعد بمثابة مظلة تحمي وتوفر المناخ التربوي المناسب لتطبيق برامج التدريب على المهارات الإنفعالية والإجتماعية التي تسهم في رفع مستوى العاملين.

يسهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي، حيث يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء الأداء الأكاديمي ذلك لأن الطلبة إذا لم يستطيعوا التوافق إنفعاليا، فلن تتوفر لديهم القدرة على التركيز فيما يتعلمونه، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء الطلبة ومستوى إبداعهم.

يلعب الذكاء الوجداني دورا كبيرا في تعليم الطلبة وفي توظيف قدراتهم ومشاعرهم في خدمة المدرسة والمجتمع، كما تمثل المهارات الإنفعالية والإجتماعية ضرورة كبرى لنجاح الطلبة في الحياة العملية بعد التخرج. (عبداللات، 2008، ص25)

وفيما يتعلق بأثر المهارات الإنفعالية والإجتماعية على الأداء الأكاديمي، فقد أشار بيرارلي إلى عدة عوامل تدعم وتساند عملية التعلم داخل حجرة الدراسة وهي:

أ- غياب التهديد: بحيث يشعر الطلبة بالأمان الإنفعالي والجسمي.

ب- الأهمية: حيث تحتل المواد التدريسية أهمية كبرى لدى الطلبة بمختلف مستوياتهم.

ج- الخيارات المتاحة: بحيث تتوفر للطلبة فرصة المشاركة بعملية صنع القرار فيما يتعلق بشأنهم التعليمي.

د- المشاركة: بحيث تتاح فرصة لجميع الطلبة بالمشاركة والمساهمة داخل القاعة الدراسية.

4- الذكاء الوجداني في مجال العمل:

يلعب الذكاء الوجداني دورا هاما في القيادة والتطور المهني في الحياة العملية، فهو أحد العناصر الهامة للتنبؤ في مكان العمل، إلا أن الذكاء الوجداني ليس بديلا عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل. إن الذكاء الوجداني مفتاح النجاح بالحياة المهنية، إذ أن الذكاء الأكاديمي له نصيب قليل من الإسهام في التعامل مع الحياة الإنفعالية للفرد مقارنة بالذكاء الوجداني. فصاحب الذكاء الأكاديمي المرتفع قد ينهار ويغرق في الكبت، وتكون له إنفعالات عديدة، إلى جانب تدن رهيب في كيفية قيادة حياته الخاصة. ومن الملاحظات التي تؤكد ذلك، أن الأفراد مرتفعي الذكاء الأكاديمي يتطلعون إلى نيل أعلى المراكز، ولكن لا يحدث ذلك. (السامدوني، 2007، ص56)

وأشار خرنوب (2003) إلى أبرز إستخدامات الذكاء الوجداني في مكان العمل:
-التطور المهني:

يؤدي الذكاء الوجداني دورا بارزا في مجالات عديدة في حياتنا، إلا أنه ليس حاسما للنجاح في كل المهن و الأعمال، ونظرا لعدم حاجة بعض الأعمال للذكاء الوجداني.

-تطوير الإدارة:

يساعد الذكاء الوجداني الفرد على التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية مشكلات ورؤى عديدة، وإملاك العديد من الأفكار المبدعة والجديدة. كما يساعد الذكاء الوجداني على العمل مع الآخرين من خلال الثقة بهم والتعاطف معهم.

5-الذكاء الوجداني وأساليب المواجهة:

تعتمد فعالية أساليب المواجهة على الكفاءات الوجدانية، حيث يؤدي قصور الكفاءات الوجدانية لدى الأفراد إلى ضعف مهارات المواجهة وتنفيذها كتنظيم الإنفعال. فالأفراد الأنكياء يعرفون مشاعرهم وينظمونها ويصبحون أكثر نجاحا في مواجهة خبرات إنفعالية سلبية. أما الأفراد ذو الذكاء الوجداني المنخفض فهم غير قادرين على إدراك ومن ثم تنظيم إنفعالاتهم، مما يعيق قدرتهم في عملية المواجهة إن الأفراد الذين لديهم كفاءات وجدانية قوية يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدراك استجاباتهم الإنفعالية لصدمة ما على أنها أمر طبيعي، ورؤية الصدمة وإنفعالاتهم في سياق حياتهم الأشمل، وتحديد ميزات إيجابية عن الصدمة وعن إنفعالاتهم.(العبد اللات،2008،ص27)

يعتبر إكتشاف الذكاء الوجداني إنجاز كبيرا في المعرفة الإنسانية الحديثة حيث تبين أن هذا النوع من الذكاء، أكثر تأثيرا في نجاح الإنسان ونموه وتطوره وتألقه، مقارنة بالذكاء العقلي التقليدي القديم، و أن الوجدان والمشاعر والعواطف مصدر للطاقة المتجددة في الإنسان. وهو بذلك ذو أهمية كبيرة في حياة الفرد.

6-تنمية الذكاء الوجداني:

الذكاء الوجداني بعكس الذكاء العقلي و نسبة الذكاء التقليدية، لا يخضع للوراثة، وإنما يمكن إكتسابه وتعلمه، حيث كشفت بحوث العلماء في هذا الصدد، أن

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

1/6- الوعي بالذات:

حاول أن ترى نفسك كما هي، لا كما يجب أن تراها. ستواجهك بعض المصاعب، حيث أن الدفاعات النفسية (الكبت، الإنكار، والتبرير) ستحول بينك و بين هذه الرؤية الموضوعية، لذلك أسأل الناس المخلصين الصادقين من حولك، أن

يحدثوك عن نفسك بصراحة، وتقبل رؤيتهم حتى ولو لم تعجبك، تدرب جيدا و طويلا على قراءة ما يدور بداخلك من أفكار وما بداخلك من مشاعر.
2/6- تقبل ذاتك:

تقبل الذات لا يعني موافقتها على ما هي عليه دائما، وإنما هي مرحلة مهمة يبدأ منها التغيير.

3/6- لا تحاول السيطرة على الآخرين:

فبدلا من السيطرة والتحكم في الآخرين، حاول أن تتعاون معهم، وعندما يكون هنالك صراع أو خلاف مع طرف آخر، فحاول أن تصل إلى حل يكون فيه الطرفين رابحين.

4/6- كن مستعدا لتغيير علاقاتك الإجتماعية:

تجنب الناس و المواقف التي تخرج أسوأ ما فيك، واحرص على ان تعرض نفسك للناس و للمواقف التي تخرج أحسن ما فيك.

5/6- ابحث عن معنى للحياة، يتجاوز حدود ذاتك:

ذلك المعنى الذي يعطيك منظورا واسعا للحياة، وليس ذلك المعنى المحدود الضيق، الذي لا يتجاوز حدود اهتمامك الذاتي. وإذا كان لديك هذا المعنى الكبير الممتد للحياة. فإن أهدافك ستكون عظيمة ومحفزة لقدراتك لكي تنمو بشكل متزايد وعلامة نجاحك في الوصول إلى هذا المعنى، هي شعور ثري وممتلئ بالحياة، ليس حياتك فقط، بل حياة الآخرين أيضا.

ويقدم فريمان نموذج الثواني الست لمعامل الذكاء الوجداني (sex seconds model EQ) ويقول أن ست ثواني تأمل وتفكير، تساعد الفرد على تعلم وتعليم الذكاء الوجداني، وكيف أن هذا الذكاء مهم في حياتنا. ويقدم ثلاث مجالات لتعلم الذكاء الوجداني. (غنيم ،2001،ص56)
تعرف على نفسك:

العمل على زيادة وعيك بنفسك وتنمية قدرتك على الإدراك أو فهم مشاعرك

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

اختر لنفسك :

أن تختار معتقداتك وأفعالنا، وتغير نماذج المحاكاة التي تبعدك عن أهدافك الحقيقية، وأن تحدد الشخص الذي ترتبط به.

أعط نفسك:

أن تعمل على اختبار علاقاتك بالآخرين، وتهيئة بيئة اجتماعية وإنسانية يكون فيها توازن بين الأفراد، واستخدام التعبيرات الكاملة للمعرفة الذاتية والإختيار الذاتي، والشعور بذاتية الإنسان.

و بالتالي، فإن هذه الثواني الست، تساعد على التأمل والتفكير، كي يتعرف الأفراد على أنفسهم، ومعرفة مدى وعيهم بالآخرين.

وأخيراً، يحدد نموذج الثواني الست، ثمانية أساسيات تتضمنها الأبعاد الثلاثة التالية، وهي تساعد على تحديد الذكاء الوجداني، وهي:

1- **تعرف على نفسك من خلال:** قراءة مشاعرك وبنائها، محو الأمية العاطفية والتعرف على نماذج المحاكاة.

2- **اختر لنفسك من خلال:** استخدام عواقب التفكير والتقويم، إعادة الإختيار، وتحفيز الذات و التفاؤل.

3- **اعط لنفسك من خلال:** التقمص الوجداني المبدع، وتحديد أهداف نبيلة.

يتجلى مما سبق أن الذكاء الوجداني مهارة يمكن تعلمها وإكتسابها وكذا تنمية مستواها، وذلك بإتباع مختلف القواعد و التوصيات التي وضعها العلماء لهذا الغرض، فالذكاء الوجداني عكس الذكاء العقلي الذي يعتبر فطريا يمكن لأي شخص إكتسابه وذلك بالممارسة و التدريب وخاصة، محاولة التحكم في الإنفعالات والتصرف بروية.

7- **مقدرات ومهارات الذكاء الوجداني:**

ظهرت أول مقدره عن الذكاء الوجداني في دراسات ماير وسالوفي (1990) وهذه المقدره هي تنظيم الإنفعالات التي تعرف عليها من خلال توظيف معلومات المشاعر وبتحديد المهارات المرتبطة بتوظيف المشاعر والتي تتضمن مهارات عاطفية ذاتية وأخرى متعلقة بالآخرين، وتوالت الدراسات في الكشف عن عوامل الذكاء الوجداني وتلخصت في الآتي:

- الوعي بالإنفعالات.

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

- ليس الإنفعالي في التعبير.

- تنظيم وإدارة الإنفعالات.

- التفهم والمشاركة الوجدانية.

- الحالة المزاجية.

- حل المشكلات.

ويرى الباحثان أن إستخدام مقدرات و أبعاد الذكاء الوجداني يسفر العديد من المقدرات والمهارات الوجدانية، التي ظهرت متفرقة في عدة دراسات "بار أون

وباركر (2000)، جولمان (1996)، وماير وآخرون (2000) إلا أن أكثر من تناولها بنوع من الإسهاب و الأهمية هو جولمان (1996) وأشار إليها في بعض المواضيع بطريقة مشابهة للأبعاد ومن أهم تلك المهارات التألق الوجداني و التزامن والألفة الإنفعالية والكفاءة الوجدانية والتدفق. (حباب، 2008، ص162)

8-قياس الذكاء الوجداني:

تعرف ماير و سالوفي (1990) على الذكاء الوجداني من خلال قياس الفروق بين الأفراد في مقدراتهم الوجدانية، ورغم أن القياس حدد تماما مفهوم الذكاء الوجداني، إلا أن أساليب القياس اختلفت في الإتفاق على بنيته التكوينية، وتقديمه كنموذج واحد، فتعددت النماذج التي عرفت الذكاء الوجداني، وتباينت النظرة التصورية للذكاء الوجداني ما بين كونه بنية تجمع خليطا من المهارات، والكفاءات غير المعرفية، والقدرات وأحيانا سمات للشخصية "النماذج المختلطة"، وبين كونه بنية معرفية تتألف من مجموعة من القدرات كالقدرة على إدراك الإنفعالات وفهمها وإدارتها (نماذج القدرة).

ويعرض الباحثان الذكاء الوجداني من خلال تمايزه عن المفاهيم النفسية الموجودة، وانتمائه إلى مجال القدرات العقلية.

طرق قياس الذكاء الوجداني:

تعددت طرق القياس النفسي في الذكاء الوجداني حيث استخدمت أغلب الدراسات عدا القليل منها التقرير الذاتي كدراسة (بار اون وباركر (2000) بيرنت (1996)، تيت وآخرون (1997)، جولمان (1996)، ديلوكس وهيجس (1999)، سكوت وآخرون (1998)، كوبر (1997)، ماير وسالوفي (1995).

وجميع تلك الدراسات استخدمت النماذج المختلطة لمفهوم الذكاء الوجداني عدا بعض الدراسات كدراسة: (سكوت وآخرون (1998)، ماير وسالوفي (1995)، فقد استخدمتا

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

واستخدمت القليل من الدراسات طريقة الأداء الموضوعي (ماير وديبالوا وسالوفي (1990)، ماير وجيهر (1996)، ماير و سالوفي (1995)، ماير وسالوفي وكارسو (2000) وجميع تلك الدراسات استخدمت نموذج القدرة. كما استخدمت طريقة تقديرات الملاحظين في دراسة جولمان وآخرون (1999).

وفي هذا المنحى الإختلافي للقياس يرى شلز وروبتس (2005) أن قياسات الذكاء الوجداني تقدم أربعة نماذج لا يفهم الذكاء الوجداني إلا من خلالها، وأن طريقة التقرير الذاتي ليست هي الطريقة الأفضل لقياس الذكاء الوجداني، ويختلف الباحثان

معهما في هذا الرأي، إذ يعتقد أن التقارير الذاتية الموضوعية قادرة على قياس الذكاء الوجداني كقدرة عقلية، متفقين في ذلك مع عدد من الباحثين (جولدنديرج، 2000، سكوت وآخرون (1998)، ماير وآخرون (2000) أن هناك نموذج واحد للذكاء الوجداني وأن اختلفت طريقة القياس.

أما بالنسبة للخصائص القياسية فقد ارتفعت قيم الثبات والصدق للمقاييس الأجنبية التي استخدمت طريقة التقرير الذاتي (سالوفي وآخرون (9951)، بارون وباركر (2000)، بيرنت (1996)، سكوت وآخرون (1990).

أما الدراسات التي استخدمت الطرق الأدائية وتقديرات الملاحظين فقد كانت في عمومها ضعيفة من حيث الصدق والثبات.

وتفاوتت نتائج الدراسات العربية في قياس درجات الصدق والثبات، وخاصة عند التحقق من العلاقة الارتباطية بين الذكاء الوجداني والذكاء المعرفي وسمات الشخصية، إلا أن جميع تلك الدراسات أوصت بمزيد من الفحص والتحقق عن طبيعة تلك العلاقة. مثل دراسة الدرديري (2002) التي كشفت عن نتائجها عن وجود علاقة موجبة ودالة بين الذكاء الوجداني والذكاء اللغوي والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي، التفكير الإبتكاري، التفكير الناقد الحالة المزاجية، بينما لم تجد علاقة بين الذكاء الوجداني وأي من الذكاءات (الرياضي، المكاني، الجسمي الحركي، الموسيقي والطبيعي).

واختلفت معها تماما دراسة محمود وحسيب (2004) التي كشفت عن عدم وجود ارتباط بين الذكاء الوجداني والذكاء المعرفي، كما لم يرتبط الذكاء الوجداني

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

(الثبات الإنفعالي، السيطرة، الإمتثال، المغامرة، التخيل، الدهاء، التنظيم الذاتي)؟ ويتضح من هذه النتيجة تمايز الذكاء الوجداني عن الذكاء المعرفي وسمات الشخصية. وتلخص نتائج المقاييس المختلفة للذكاء الوجداني أن استخدام طريقة التقارير الذاتية تمت على نطاق واسع في قياس الذكاء الوجداني، وقد تم هذا الإستخدام بصورة كاملة في بحوث النماذج المختلطة (بار-أون وباركر، جولمان) وفي القليل من نماذج القدرة (سكوت وآخرون، ماير، الوارث). واستخدمت مقاييس الاداء الموضوعية في البحوث والدراسات التي تنتمي إلى نماذج القدرة فقط (ماير وسالوفي وكارسو، واتفقت الدراسة الحالية في القياس مع بعض دراسات (سكوت وآخرون، ماير وسالوفي) ومن هنا صاغ الباحثان الفروض التالية:

الفرض الأول: يتمتع مقياس الذكاء الوجداني بدرجات مقبولة من الثبات والصدق.

الفرض الثاني: يكشف المقياس المعد بهذه الدراسة عن وجود عامل عام يسمى الذكاء الوجداني وعوامل فرعية له. (حباب، 2008، ص163)

9-العوامل التي تؤثر في الذكاء الوجداني:

يتأثر الذكاء الوجداني بكل من الوراثة والبيئة فالذكاء الوجداني يكون في المخ مثل الذكاء العقلي، فهو وظيفة من وظائف المخ، فالإستجابات الإنفعالية مثل: كيف نشعر ونقيم الأشياء كليهما فطري ومكتسب ومتعلم، ويتم تخزينه في المخ، وأما الطريقة التي نحن بها، لماذا يكون أحد الأشخاص توكيدي والآخر خاضع؟ لماذا يعمل فرد بشكل شاق والآخر كسول؟ لماذا يصبح فرد ودود والآخر عدواني؟، هذا الإختلاف يظهر من خلال تفاعل كلاً من الوراثة والبيئة والتغيرات الكيميائية والفيزيائية في الجسم، وقد أكد ماير وسالوفي (1997) أن المعرفة الإنفعالية تبدأ من الطفولة وتنمو وتتطور عبر مراحل الحياة مع فهم متزايد لتلك المعاني الإنفعالية حيث يعلم الآباء الأبناء التفكير الإنفعالي عن طريق ربط الإنفعالات بالمواقف مثل الربط بين الحزن والضياع والضيق والغضب.

(رشاد ، 2012 ، ص35-34).

وبين جيرنسين في نموذجه أن تعلم الذكاء الوجداني يمر بثلاثة مستويات هي كما يلي:

المستوى الأول: التعلم الجسمي :

وفيه يتعلم الطفل الإنفعالات المرتبطة بالحالات الجسمية.

المستوى الثاني: التعلم بالنتائج :

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

المستوى الثالث: التعلم التركيبي التمثيلي :

وتحدث في هذا المستوى أعلى درجات تعلم الأفكار والمعاني و هو ما يمثل مرحلة التفكير الشكلي عند بياجيه (فاروق ، 2011، ص42).

10-نماذج الذكاء الوجداني:

توجد ثلاثة نماذج يطرحها التراث السيكلوجي فيما يتعلق بالذكاء الوجداني تتضمن نموذج جولمان، ونموذج بار-اون ونموذج سالوفي و ماير وذلك على النحو التالي:

1/10 - نموذج جولمان Goleman:

يعود الاهتمام بالجانب الوجداني للذكاء إلى عالم النفس الأمريكي جولمان ويشير إلى القدرة مفهوم الذكاء الوجداني لدى جولمان (1995) إلى القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، والقدرة على تحفيز الذات وإدارة

الانفعالات والعلاقات الايجابية مع الآخرين. ويتضمن المفهوم كما عبر عنه جولمان خمسة مجالات هي:

أ - الوعي بالذات Self-Awareness:

ويقصد به إدراك الفرد المستمر لحالته النفسية وانفعالاته الداخلية، وهي العملية التي يصبح من خلالها الفرد على وعى ببعض الجوانب الواقعية المتعلقة بذاته. ويؤكد روبينز وسكوت أن الوعي بالذات هو الوعي بمشاعرنا إنفعالاتنا أو عواطفنا وكذلك الوعي بأفكارنا المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات، وأن الوعي بالذات يمكن أن يكون بدون إستجابة أي لا يصاحبه استجابة ولا يصدر عنه تقييم أو حكم أي لا يصاحبه قرار، وبالرغم من أن هناك فرقاً منطقياً بين الوعي بالحالة الوجدانية من ناحية ومحاولة تغييرها من ناحية أخرى إلا أن ماير يرى أن العمليتين متلازمتان، فالوعي بشعور غير مرغوب فيه يصاحبه الرغبة في التخلص منه، وهذا الوعي يختلف تماماً عن بذل الجهد لمقاومة إندفاع ما.

ب -إدارة الانفعالات Managing Emotions:

وتتضمن القدرة على التعامل مع الانفعالات والتحكم في الانفعالات السلبية وضبط الغضب ومواجهة القلق والاكتئاب وغيرها من الانفعالات السلبية، وسماها فيما بعد بتنظيم الذات .

ج - تحفيز الذات (الدافعية الذاتية) Self-Motivation :

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

لتحقيق الانجاز، وبوظائف الإمكانيات والقدرات لتحقيق الذات .

د - التعاطف Empathy:

ويعنى القدرة على استشعار إنفعالات الآخرين ومساعدتهم ومشاركتهم وجدائياً، ويعتمد التعاطف على الوعي بالذات، فكلما كان الفرد على وعى بعواطفه وإنفعالاته كان أكثر مهارة على قراءة المشاعر.

هـ - التعامل مع العلاقات Handling Relationships :

ويتضمن الكفاءة الاجتماعية والتي تشمل المهارات الاجتماعية والقدرة على التفاعل الايجابي مع الآخر في المواقف الاجتماعيّة. هذا وسوف يتبنى الباحثان نموذج جولمان في الذكاء الوجداني فيما يتعلق بإعداد مقياس الذكاء الوجداني وتقنيته.

2/10- نموذج بار - أون Baron:

يشير بار – أون (1998) إلى الذكاء الوجداني على أنه يتكون من منظومة متعددة العوامل غير المعرفية والمهارات الانفعالية والاجتماعية المترابطة معاً والتي تساعد الفرد على إدارة إنفعالاته ومواجهة ضغوط الحياة والتعامل معها بإيجابية وتشمل مكونات الذكاء الوجداني عند بار-أون المرونة والقدرة على إدراك الواقع

والقدرة على حل المشكلات، والقدرة على تحمل الضغوط والتحكم في الاندفاع، أما الحالة المزاجية العامة للفرد فتشمل السعادة والتفاؤل.

ويتكون نموذج الذكاء الوجداني عند بار- أون من مدخلين مختلفين أحدهما منظومي والآخر طبوغرافي اقترحهما من خلال قائمة نسبة الذكاء الوجداني :

- المدخل المنظومي: يتضمن عدد من العوامل المتشابهة المنتظمة منطقياً معاً داخل مجموعة واحدة وذلك على النحو التالي:

أ - المكونات الشخصية (الذكاء الشخصي): ويشمل الوعي بالذات، تقدير الذات التوكيدية، تحقيق الذات، الاستقلالية .

ب- المكونات الاجتماعية (الذكاء الاجتماعي): ويضم التفهم، العلاقات الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية.

ج -المكونات التكيفية : وتشمل القدرة على حل المشكلات، إدراك الواقع، المرونة.

د - مكونات التعامل مع الضغوط: وتشمل القدرة على تحمل الضغوط، وضبط الاندفاع.

هـ - مكونات المزاج العام: وتتكون من السعادة، التفاؤل.

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

أ - العوامل الأساسية: وتتضمن الوعي بالذات، التفهم، التوكيدية، إدراك الواقع وضبط الاندفاع.

ب- العوامل المساندة: وتشمل تقدير الذات، الاستقلالية، المسؤولية الاجتماعية التفاؤل، تحمل الضغوط، والمرونة.

ج - العوامل الناتجة: وتشمل حل المشكلات، العلاقات الاجتماعية تحقيق الذات والسعادة.

مهارات الذكاء الوجداني وفق النموذج المختلط نموذج بار-أون:

تتوزع مهارات الذكاء الوجداني وفق نموذج بار-أون المتكامل على خمس

كفاءات هي:

1- مهارة الكفاءة الشخصية Intrapersonal :

وتتضمن خمس مهارات هي:

أ- فهم الذات الانفعالية:

قدرة الفرد على فهم مشاعره وانفعالاته والتمييز بينها، لمعرفة أسبابها

وخلفياتها.

ب- التوكيدية:

قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره ومعتقداته وأفكاره والدفاع عن حقوقه بأسلوبٍ بناء.

ج- تقدير الذات:

احترام وتقبل الذات كما هي، وتقبل الجوانب الموجبة والسلبية، وهذا مرتبط بالشعور بالأمن الداخلي، وقوة الذات والثقة بها. فالشخص المقدر لذاته متقبل وراضٍ عن نفسه.

د- تحقيق الذات:

مهارة الفرد في تحقيق إمكاناته الكامنة، إنها عملية تقدم مستمرة للسعي بأقصى جهدٍ ممكن لتنمية إمكانات الفرد ومواهبه، ويرتبط تحقيق الذات بالثابرة لتحسين الأداء والنشاط والدافعية القوية للإنجاز. وإن مهارة تحقيق الذات مرتبطة بالرضا عن الذات.

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

عن الاعتمادية في التخطيط أو اتخاذ القرارات الهامة وتقوم الاستقلالية على درجة ثقة الفرد بنفسه، وإمكاناته الداخلية والرغبة في مواجهة وتحدي التوقعات والالتزامات .

2- مهارة الكفاءات الاجتماعية Interpersonal :

أ- مهارة التعاطف:

هي مهارة وعي وفهم مشاعر الآخرين وتقديرها ومراعاتهم والاهتمام بهم والاندفاع لمساعدتهم.

ب-مهارة العلاقات الاجتماعية:

هي مهارة إقامة علاقات تفاعلية، مرضية، والحفاظ عليها مع الآخرين مضافاً إليها مشاعر الطمأنينة والراحة والتوقعات الموجبة في السلوك الاجتماعي.

ج- مهارة المسؤولية الاجتماعية:

مهارة الفرد في أن يكون متعاوناً، ومشاركاً، وعضواً بناءً في جماعته الاجتماعية. وتتضمن هذه المهارة التصرف بأسلوبٍ مسؤول، ووعي اجتماعي واهتمام بالآخرين، والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع ككل.

وترتبط المسؤولية الاجتماعية بتقبل الآخرين، والتصرف تبعاً لما يمليه ضمير الفرد والقواعد الاجتماعية. فالفرد الذي يفقد لهذه المهارة يظهر اتجاهات غير اجتماعية، ويصعب عليه العمل ضمن الفريق. (Bar-on,1997,p17).

3- مهارة إدارة الضغوط Stress Management :

أ- تحمل الضغوط:

وهي مهارة تحمل الأحداث غير الملائمة، والمواقف الضاغطة دون تراجع والتعامل معها بإيجابية وفاعلية دون الاستغراق فيها.
ب- مهارة ضبط الاندفاع:

وهي مهارة مقاومة الحافز الانفعالي للسلوك والتصرف الاندفاعي. يتميز الفرد الذي يملك هذه المهارة بتقبله للاندفاعات العدوانية، والهدوء والسيطرة على السلوك العدواني. بينما الفرد الذي يفقد هذه المهارة أقل تحملاً للإصابات، وأكثر اندفاعية، وسلوكه الانفعالي سلبي.

4- مهارة التكيفية Adaptability :

أ- إدراك الواقع:

مهارة الفرد في تقدير مدى التطابق بين خبراته الانفعالية مع ما هو موجود موضوعياً، مع الابتعاد عن المغالاة في الخيالات والأوهام. وهذه المهارة ترتبط

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

ب- المرونة:

مهارة الفرد في تكييف انفعالاته وأفكاره وسلوكه مع المواقف والشروط المتغيرة.

ج- حل المشكلات:

هي مهارة الفرد في تحديد المشكلة، وتوليد الحلول الفعالة، وتنفيذ هذه المهارة التي تتطلب من الفرد أن يكون منضبطاً منهجياً ومنظم التفكير، ودؤوباً على معالجة المشكلات، ولديه الرغبة في مواجهة المشكلات بدلاً من تجنبها.

5- مهارة كفاءة المزاج العام:

أ- مهارة التفاؤل:

هي رؤية الجانب النير في الحياة. والأخذ بالاتجاه الموجب نحوها حتى عند مواجهة الظروف غير الملائمة.

ب- مهارة ممارسة السعادة:

هي الرضا عن الذات والاستمتاع بمجريات الحياة. وترتبط في السعادة بالرضا العام عن الذات. (رزق الله، 2006، ص19)

3 - نموذج سالوفى و ماير Salovey & Mayer:

انتهى بيتر سالوفى Peter salovey إلى إعطاء الوجدان صفة الذكاء وعرف الذكاء الوجداني على أنه مجموعة من القدرات هـ ي: أن يعرف الشخص عواطفه أو مشاعره، وأن يتدبر أمر هذه المشاعر أو العواطف، وأن يدفع نفسه بنفسه

أي أن يكون مصدر دافعية لذاته، وأن يتعرف على مشاعر الآخرين ويتدبر أمر علاقاته بالآخرين.

ويمنح الوجدان الفرد معلومات مهمة يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على توليدها والوعي بها والاستفادة منها والاستجابة لها من أجل إن يتوافق مع الموقف بشكل أكثر ذكاء.

وفيما يتعلق بتعريف **سالوفي وماير للذكاء الوجداني** فقد أشارا إلى أن الذكاء الوجداني يعنى القدرة على فهم الوجدان أو المعرفة الوجدانية، والقدرة على الوصول أو توليد المشاعر عند القيام بالأنشطة المختلفة، وتنظيم المشاعر الذاتية تجاه الآخرين، والقدرة على معالجة العاطفة بشكل إيجابي واستخدامها لتوجيه الأنشطة الإدراكية

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

وينظر **سالوفي وماير** إلى الذكاء الوجداني في إطار علم النفس الإيجابي والذي يؤكد على بناء وتنمية الصفات الإيجابية والأفضل في الحياة مثل الرضا والتفاؤل وتحقيق الذات والسعادة والتوجه الإيجابي نحو المستقبل.

ويشير **سالوفي وماير** إلى أن القدرة على تنظيم الذات من الممكن أن تمتد لمساعدة الآخرين على تنظيم ذواتهم وتأتى هذه القدرة على شكل تخفيف آلام شخص لديه مشكلة نفسية أو الإصلاح بين طرفين وهى مهارة لازمه للاختصاص النفسي. كما تظهر أيضا في القدرة على جذب الآخرين وإعطاء انطباع جيد إيجابي عن الذات/

11- المبادئ الأساسية للذكاء الوجداني:

حسب **سبارو و نايت (2006)** فإن مفهوم الذكاء الوجداني يقوم على ثمانى مبادئ أساسية تتلخص فيما يلي:

- 1- كل واحد منا في وضعية تحكم ومسؤولية تجاه أفعاله.
- 2- لا أحد يمكنه التحكم في انفعالاتنا ومشاعرنا إلا إذا سمحنا له نحن بذلك.
- 3- الأشخاص مختلفون، يختبرهم العالم بشكل مختلف، يشعرون بشكل مختلف ويريدون أشياء مختلفة.
- 4- تقبل الآخر واحترامه وعدم الحكم عليه.
- 5- المشاعر والسلوك شيئان منفصلان فإذا مست مشاعرنا فهذا لا يعنى أننا لا نستطيع التحكم في أنفسنا وسلوكنا.
- 6- كل المشاعر مبررة ومهمة.
- 7- إحداث التغيير ممكن، بما فيه تغيير أنفسنا.
- 8- كل الناس لديهم ميل طبيعي نحو التطور والصحة.

وعليه تعتبر هذه المبادئ محكات رئيسية للذكاء الوجداني تحترم الإنسان وردود أفعاله، باعتبارها ردود أفعال لها جذورها الضاربة في صلب الشخصية الإنسانية التي تميزها الفروقات الفردية. (Sparaw, 2006,p41.46)

12- مكونات الذكاء الوجداني:

لقد وجد أن كل باحث من الذين اهتموا بدراسة الذكاء الوجداني قد وضع تعريفا له من وجهة نظره واشتق منه مكونات وأبعاد أساسية يستند إليها هذا التعريف. وأجمعت الدراسات والبحوث على أن الذكاء الوجداني يتكون من عدة أبعاد تتشابه فيما بينها في المفهوم والدلالة، فقد ذكر ماير وسالوفي أن الذكاء الوجداني يتكون من

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

1- إدراك الإنفعالات:

ويعني قدرة الفرد على معرفة انفعالات الوجوه والتصميمات.

2- قياس واستخدام الانفعالات:

وذلك بهدف تحسين التفكير بمعنى توظيف الانفعالات.

3- فهم الانفعالات:

ويعني التعرف على الانفعالات والتفكير المنطقي.

4- تنظيم الانفعالات:

أي إدارة وتوجيه الانفعالات.

وضع جولمان خمس مكونات أساسية وهي:

1- الوعي بالانفعالات:(المعرفة الانفعالية):

هي العملية المعرفية التي تحول أو تترجم فيها المدخلات الحسية إلى خبرات ذات معنى أي تفسير المعلومات والإشارات الوجدانية الذاتية والخاصة بالآخرين. وبصفة عامة يتضمن هذا البعد إدراك الرسائل غير اللفظية والتعبيرات الانفعالية التي تظهر على الوجه وفي نبرة الصوت وكل قنوات الاتصال الممكنة مع الآخر.

2- إدارة الانفعالات:

تعني السيطرة على الانفعال وبالتالي السيطرة على الأفعال أي قدرة الفرد على تحمل الانفعالات السلبية كالقلق والمخاوف والحزن والغضب، وهذا ما يمثل الكفاءة في تناول أمور الحياة (تنظيم الذات).

3- تنظيم الانفعالات (التحفيز الذاتي):

بمعنى السيطرة على الانفعالات وتوجيهها لخدمة الهدف، واستخدام الانفعالات بطريقة منتجة وتحقيق الانجاز والتفوق، واستعمال الانفعالات في صنع أفضل القرارات.

4- التعاطف (المشاركة الوجدانية):

يقصد به معرفة وإدراك مشاعر الغير مما يؤدي إلى التناغم الوجداني مع الآخرين.

5- التواصل الاجتماعي أو فن معالجة العلاقات الشخصية المتبادلة (المهارات الاجتماعية):

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

الآخرين بناء على فهم ومعرفة مساعره.

أما بار-أون فقد قسم مكونات الذكاء الوجداني إلى سبعة أبعاد و هي:

- 1-البعد الشخصي.
- 2-بعد تكوين العلاقات مع الآخرين.
- 3-التكيف.
- 4-التحكم في الضغوط.
- 5-المزاج العام.
- 6-الانطباع الإيجابي.
- 7- الدرجة الكلية.

وقدم ديوكس وهيجز تقسيما لمكونات الذكاء الوجداني يتكون من خمسة

عوامل وهي:

1- الوعي بالذات:

معرفة الفرد لمشاعره واستخدامها في اتخاذ قراراته.

2- تنظيم الذات:

إدارة الفرد لانفعالاته بشكل يساعده والقدرة على تأجيل إشباع الحاجات.

3- حفز الذات:

استخدام الفرد لقيمه وتفضيلاته العميقة لأجل تحفيز ذاته وتوجيهها لتحقيق

أهدافها.

4- التعاطف:

القدرة على فهم مشاعر الآخرين والإحساس بها وعلى إدارة نزعات

وانفعالات الآخرين.

5- المهارات الاجتماعية:

قدرة الفرد على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاته معهم وإظهار الحب والإهتمام بهم واستخدام مهارات الإقناع وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة. (الدردير، 2004، ص28). واقترح **فوقية راضي (2001)** أربعة أبعاد للذكاء الوجداني وهي:

1- ضبط الانفعالات:

أي قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته وضبط دوافعه والتعامل مع المشاعر لتكون ملائمة لفهم ما وراء الشعور، كسب الوقت لضبط الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات احادية، وإيجاد طرق التعامل مع الغضب، والقلق، والتغلب على مقلقات

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

2- التعاطف:

الحساسية لمشاعر ومخاوف الغير وقراءة المشاعر غير المنطوقة للآخرين والتواصل معهم.

3- إدارة العلاقات:

التأثير الإيجابي والفعال للفرد في علاقاته مع الآخرين عن طريق فهم انفعالاتهم والإحساس بنبض مشاعرهم والتعامل بلطف ومودة.

4- الدافعية الذاتية:

أي المهارة في استخدام الانفعالات والمثابرة وحث النفس على الإستمرار في مواجهة الإحباطات والشعور بالأمل والتفاؤل في مواجهة العقبات من أجل تحقيق الأهداف. (سليمان، 2010، ص 372) وتوصل عثمان ورزق (1998) إلى أن الذكاء الوجداني يتكون من خمسة أبعاد وهي:

1- المعرفة الإنفعالية:

القدرة على الإنتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وحسن التمييز بينهما مع الوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.

2- إدارة الانفعالات:

القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات ايجابية، مع ممارسة مهارات الحياة الإجتماعية والمهنية بفاعلية.

3- تنظيم الإنفعالات:

القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق واستعمال المشاعر والإنفعالات في صنع أفضل القرارات، فهم كيف يتفاعل الآخرون بانفعالات مختلفة، وكيف تتحول الإنفعالات من مرحلة إلى أخرى.

4- التعاطف:

القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعاليا مع فهم مشاعرهم، وانفعالاتهم والتناغم معها.

5- التواصل:

التأثير الإيجابي القوي في الآخرين ومساندتهم والتصرف معهم بطريقة

الفصل الثاني:.....الذكاء الوجداني

- 1-إدراك الفرد لمشاعره و وعيه بها وفهمه لها.
- 2-إدراك الفرد لمشاعر الآخرين وتقديرها وتفهمها.
- 3-تنظيم الانفعالات والمشاعر وضبطها والتحكم فيها وتوجيهها لدى الفرد والآخرين.
- 4-توظيف الانفعالات واستخدام المعرفة الانفعالية لزيادة الدافعية وتطوير السلوكيات الإيجابية.
- 5-التفاعل الإجتماعي والتواصل مع الآخرين والتعاطف معهم.

خلاصة الفصل:

وأخيرا يجب أن نشير إلى أن للذكاء الوجداني صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين.فالذكاء الوجداني يتعلق بالتنظيم الشخصي وبالمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل بشكل خاص و في الحياة بشكل عام،وهو يشمل حدسا وبديهة ومميزات وحماس وطموح يتميز به الفرد،ومهارات في إدارة العلاقات مع الآخرين وتكوين الصلات.

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد أفكار جديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمرا حتميا أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري. إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلا قادرة على البقاء والاستمرار. ومن هنا نرى أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم وبيئة المنظمة.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان، 1992، ص177).

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع. وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَع) و(بَدَع الشيء) أو ابتدعه يعني نشأة الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديد.

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Product). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي: (عساف، 1994، ص269):

1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

2- يركز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.

3- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.

4- يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة. (الحقباتي، 1418، ص12).

ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات مترابطة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغيير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدرًا من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات.

ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة. (العواجي، 1406، ص95).

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها.

وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر، 1992، ص102).

ويعرفه العديلي بأنه الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي. (العديلي، 1406، ص35).

وقد عرف الحقباتي الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل

والخروج على المؤلف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (الحقباتي، 1418، ص 15).

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (العنقري، 1422، ص 15).

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المؤلف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

2- مفهوم الإبداع الإداري من الناحية التاريخية:

ذكر جروان أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة/والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم الأدب والهندسة... وغيرها.

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح نظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين ف مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950) اهتماما متزايدا بدراسة الإبداع، وذلك عندما القي **جيفورد خطاب** الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين. (جروان، 2002، صص 18، 19).

3- أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- 1/3- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 2/3- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- 3/3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- 4/3- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5/3- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- 6/3- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (النمر، 1992، صص 62).

4- تنمية الإبداع الإداري:

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصلل خبراتها علميا ، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز.

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله ، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة ، مستوى الصيانة الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار بينما الظروف المكانية غير المريحة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع والابتكار (العيسى، 1996،ص77).

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل

فيما يلي:

1- الانتماء و الولاء التنظيمي:

يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:

يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

3- إتباع المنهج العلمي:

والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر:

يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجابياً على أنماط العمل الإداري.

5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:

مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:

من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين. (المطيري، 2005، ص 98).

5- عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر:

1/5- الطلاقة:

يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

2/5- المرونة:

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

3/5- الأصالة:

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

4/5- الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

5/5- التحليل:

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

5/6- المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر، 1992، ص 64).

5/7- الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (الحقباتي، 1418، ص 17).

6- مراحل العملية الإبداعية:

1/6- مرحلة الإعداد:

تبدأ بأن ينتبه الفرد إلى موضوع أو مشكلة تستثير اهتمامه وفضوله فينشغل بجمع المعلومات عنها، وقيامه بمحاولات أولية لتحديد مفهوم واضح لها بهدف صياغتها في استنتاجات أو فرضيات تقضي إلى حلول ممكنة، يراعي فيها الجوانب العلمية والاقتصادية والاعتبارية، والمشكلات المتوقعة التي قد تواجهه.

إن القراءة في المجال أو الميدان الذي تنتمي إليه المشكلة، وإجراء المناقشات مع أصحاب الخبرة و الرأي، تأخذ عند الفرد المبدع اتجاهها يختلف عن الآخرين في كونها مركزة ومنظمة، على أن التوتر والحصر النفسي تغشان هذه المرحلة ولا يجتازهما إلا من كان يتمتع بقدرة قوية على الصبر و المطاولة. (

صالح، 2010، ص 30) .

2/6- مرحلة الاحتضان:

استعيرت مفردة الاحتضان من احتضان الدجاجة لبيضها. فكما يؤدي هذا الاحتضان إلى أن يفقس البيض الذي لا حياة فيه إلى (كتاكتيت) ممثلة بالنشاط والحيوية، كذلك تحتاج المشكلة إلى زمن لتتضح فيه، فيدعها المبدع جانبا لاسيما إذا كان قد بذل في مرحلة الإعداد محاولات غير ناجحة، أو انتابه فيها ما يثير لديه الشعور بالإحباط أو اليأس.

وهذا لا يعني انه ينقطع تماما عن التفكير بها- بالانشغال عنها بنشاطات ترفيحية في الغالب- بل أن دماغه يبقى تدور فيه الأفكار يقبلها على أكثر من وجه ويعمل على تكوين علاقات أو ارتباطات غير مألوفة.وغالبا ما تكون هذه المعالجات على مستوى اللاشعور وما قبله.

ولعل في وصف عالمة باربرا مكلنتك (الحائزة على جائزة نوبل في دراسة الجينات) ما يوضح طبيعة هذه المرحلة،بقولها:لقد فقدت حماسي تماما وعرفت أن هنالك خطأ جسيما...فلم أكن أرى الأشياء،ولم أكن اربط بينها،ولم أكن على صواب أبدا،وكنت ضائعة...ولذلك فقد تركت المختبر،وذهبت أتمشى فوجدت مقعدا تحت الشجرة في حرم جامعة ستانفورد حيث جلست أفكر،ومكثت نصف ساعة و أنا أفكر،وفجأة قفزت من مقعدي واندفعت مسرعة إلى المختبر،فقد وجدت الحل... وإذا كان زمن هذه المرحلة قد استغرق دقائق عند الباحثة باربرا فإنه قد يستغرق أياما أو سنوات عند غيرها.

3/6- مرحلة الإشراق:

في هذه المرحلة،التي تسمى أيضا الإلهام أو التبصر،يثب الحل أو بواده فجأة إلى المشكلة التي انشغل بها الفرد في مرحلتين السابقتين.وفجائية الحل هذه لا تعني الإلهام بمعناه الفلسفي،أي أن زمن الحل هو اللحظة التي بزغ فيها،وهو تصور خاطئ أن تحدد زمن الإبداع بلحظة ويغفل المعاناة الكبيرة التي يمر بها الشخص المبدع في مرحلتي الإعداد والاحتضان.

وتفيد الدراسات التي أجريت عن حالة أو ظاهرة الإشراق لدى عدد من المبدعين المميزين في ميادين العلوم والآداب والفنون أنها كانت مدهشة حتى لأصحابها.فقد ورد عن عالم الرياضيات جاوس قوله: (...أخرا وقبل يومين جاءني الحل كومضة برق مفاجئة).

ويذكر أن عالم الرياضيات هذا توصل وهو في الحادية والعشرين إلى اكتشاف نظرية الأعداد المركبة التي تعد أعظم اكتشاف في مجالها منذ عصر فيثاغورس.

ويصف الأديب الألماني الكبير صاحب رواية الأم فارتر حالته في كتابه إحدى رواياته بقوله: لقد كتبتها دون وعي كمن يمشي وهو نائم،وكم كانت دهشتي

4/6- مرحلة التحقق Verification:

بانتهاء مرحلة الإشراف تكون العملية الإبداعية قد دخلت طورها النهائي حين تصل مرحلة التحقق والبرهان، حيث يجري التنقيح والصفل والتهديب، وقد يكون التنقيح بسيطاً أو يتطلب جهداً كبيراً في مدة قد تطول أو تقصر.

وفي هذه المرحلة تحتم على المبدع أن يولي عمله الإبداعي اهتماماً استثنائياً. ويتوقف ذلك على عدد من خصائصه الشخصية وقدراته العقلية، إذ أن القدرة على تغيير الاتجاه العقلي بمرونة، والقدرة على التقويم والحكم ومواصلة النشاط العقلي، عوامل أساسية في إيصال العمل الإبداعي إلى كماله. وفي هذا الصدد يشار إلى مقياس الإبداع فيما يتعلق بشكسبير، ليس هو عشرات المسرحيات التراجيدية والكوميديا التي كتبها، ولا مئات القصائد الشعرية التي زحرت بها أعماله، إنما هو مدى التنوع الذي صاغ بهش كسبر شخصيات مسرحياته وقصائده والموضوعات الجديدة التي يحملها كل عمل من أعماله. فهو يتقن ويصقل عمله جيداً، ولا يكرر فكرة أو صورة شعرية بشكل جامد. فهاملت، ولير، وعطيل تقوم جميعها على المأساة لكن معالجة المأساة في كل واحدة منها تختلف عن معالجة الأخرى. والشئ نفسه يمكن أن يقال عن هاملت و أديب أعظم الآثار الأدبية الخالدة. والغريب أنها تقوم جميعاً اوديب، هاملت، كارامازوف على فكرة قتل الأب. (صالح، 2010، ص33، 34).

وهناك من يضيف مرحلة بين المرحلتين الثانية والرابعة باسم: الإصرار والمثابرة Persistence، ليجعل هذه المراحل خمسا. وتوصف هذه المرحلة بتوافر مستوى رفع من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها. ويستشهدون بالعظماء الذين قدموا اختراقات إبداعية في العلوم والفنون.

لقد أثار تقسيم ولاس أعلاه للمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية جدلاً حاداً بين علماء النفس، حيث يرى بعضهم أنها تنطبق على الإبداع بشئ من التجاوز، فيرى آخرون أن الفكرة الجديدة تبرز بأشكال متنوعة، وأن تلك المراحل يطرأ على ترتيبها تعديل اختلاف بحسب طبيعة العمل الإبداعي. فقد تتداخل هذه المراحل وتتشابك أو يسبق إحداها الأخرى، أو قد تحدث جميعها في دفعة واحدة فيما رفض آخرون تقسيم العملة الإبداعية إلى مراحل لصعوبة قياسها أصلاً.

وقد استنتج فناك (1952) من تقارير عدد من الكتاب والعلماء المبدعين بأنه

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

ويحاول باحثون آخرون التوفيق بين هذه المواقف بقولهم أن العمليات العقلية هي بطبيعتها متداخلة ومتفاعلة وان تقسيمها إلى مراحل هو لغرض التبسيط والدراسة، وهو الرأي الأرجح - على ما نرى - تسنده دراسات رصينة لأعمال إبداعية متميزة من بينها دراسة ارنهايم لرائعة بيكاسو (الجورنيكا). (صالح، 2010، ص35).

نظريات جديدة:

أثارت نظرية ولاس فضول عدد من الباحثين ف مجال الإبداع فتوصلوا إلى تفسيرات نظرة مختلفة فبعد أن قام روسمان (1931) بدراسته لعدد من المخترعين، انتهى إلى أن العملية الإبداعية تمر بسبع مراحل أو خطوات وهي:

1. الشعور بوجود المشكلة.
2. تحديد المشكلة بصياغة واضحة.
3. جمع المعلومات المتوافرة عنها.
4. اقتراح حلول موضوعية.
5. تقويم الحلول وفصحها بدقة.
6. ظهور أفكار جديدة أو حل مبتكر للمشكلة.
7. واختيار أفضل الحلول.

بعد روسمان جاء اوسبورن (صاحب العصف الذهني) بنظريته التي تقول بوجود ثلاث مراحل أساسية في العملية الإبداعية، تتضمن كل واحدة منها مرحلتين فرعيتين (1963) وعلى النحو التالي:

- المرحلة الأولى: إيجاد الحقائق، وتتضمن:**
- أ- تحديد المشكلة بوضوح
 - ب- جمع المعلومات ذات العلاقة وتحليلها.
- المرحلة الثانية: إيجاد الأفكار، وتتضمن:**
- ا. توليد أفكار تسهم في حل للمشكلة.
 - ب. تطوير هذه الأفكار وإضافة أفكار جديدة.
- المرحلة الثالثة: إيجاد الحل، وتتضمن:**
- ا. فحص الحلول المتوافرة وتقويمها.
 - ب. اختيار أفضل هذه الحلول.

الفصل الثالث : الإبداع الإداري

1. وضع الفرضيات.
 2. فحص الفرضيات.
 3. عرض النتائج ونقلها للآخرين .
- غير أن شتاين اعترف بوجود مرحلة تسبقها اسمها الإعداد والتحضير، نظر لها على أنها تحصيل حاصل ما اكتسبه الفرد من معارف وأساليب تنشئة أسرة وعلاقات بالآخرين. وخلاصة ما يراه. (صالح، 2010، ص39).

7- نظريات الإبداع:

هناك العديد من النظرات التي تعرضت لتفسير الإبداع ومنها:

النظريات الطبيعية:

فسر أرسطو الإبداع بأنه يخضع للقوانين الطبيعية فالطبيعة تنتج منتجات وتظهر هذه المنتجات أما بشكل تلقائي أو عن طريق الصدفة، بينما ربط أفلاطون بين ما يسمى بالإلهام والذي يأتي لحظة معينة وينتهي، وقصد به القوة الإلهية التي تدفعه وتسيطر عليه. أما كانت فيقول أن الإبداع القيم يتبع طبعة مخيلة الفرد الحرة، أي أن الإبداع هو إنتاج فطري لا يخضع لتعليمات محددة، ويفسر **جالتون** الإبداع على أساس بيولوجي وراثي فقط، ويوافق **فرويد** ولكنه فسر الإبداع أيضا على أساس نفسي.

نظرية الترابط:

الإبداع عبارة عن عملية تنظيم للعناصر المختلفة المكونة للموضوع والمرتبة مع بعضها وإعادة تركيبها في صورة تتطابق مع الحاجة إليها بشكلها الجديد. وكما كانت هذه العناصر المشتركة في التركيب متباعدة بقدر ما كان الناتج أكثر إبداعا. وليس من السهل قبول عملية التباعد بين المترابطات المكونة للمشكلة كسبب لقوة الإبداع نظرا لان التقارب في بعض الأحيان لا يمكن أن كون عكس ذلك. (البشاشة، 2008، ص46)

نظرية الجشتالت:

ترى هذه النظرية أن البحث عن حلول لأي مشكلة يعتمد على التعامل مع الكل، وتكون دراسة الجزء ضمن ما تم تحديده كإطار شامل لكل مع الوضع في عين الاعتبار أن الحلول الإبتكارية ليست نتاج عملية مرتبة لكنها تظهر بصورة فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب العناصر وفحصها في إطارها الكلي. ولا مكن توقع هذه اللحظة، ولا يمكن التسلم بصورة كاملة بفكرة الحدس أو الفجائية في ظهور الأفكار

الفصل الثاني:..... الذكاء الوجداني

النظرية السلوكية:

يفترض السلوكيين أن النشاط الإنساني هو في حقيقة الأمر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات. مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن استخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي. ولا يوجد اختلاف حول ما يؤكد علماء السلوك أن الفرد يستطيع تنفيذ استجابات إبداعية من خلال تعزيز فرصته في الأداء المبدع.

نظرية التحليل النفسي:

وتخضع هذه النظرية العملية الإبداعية لمفهوم التسامي أو الإغلاء، حيث يقوم الإنسان بتوجيه دوافعه إلى موضوعات ذات قيمة اجتماعية مقبولة ويكيف الدوافع التي تؤدي إلى غير ذلك.

ويميل المعاصرون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحريض والحث، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد.

نظرية الإنسان و الإبداع:

يمثل ويركز ممثلو هذا الاتجاه على طبيعة الإنسان التي تظهر احتياجها إلى عمالات الاتصال المتبادل بين الأفراد على أساس من المشاعر الوجدانية والثقة في شكل متطور. ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن الإبداع الإنسان يبدأ من احترامه واعتباره لقيمة كبيرة حيث تتوافر له التحقيق الذاتي لإنسانيته وصحته وانسجامه مع نفسه والعالم المحيط به. ولذلك فإن الإبداع بالنسبة لهذا الاتجاه يعني العلاقة بن الفرد السليم والبيئة المشجعة. (البشاشة، 2008، ص ص 47، 48)

8- مبادئ الإبداع الإداري:

حتى تكون المؤسسة في القمة لابد وأن تواكب التطور..ولا نقصد من التطور حداثة الآلات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الالكتروني وهكذا فان هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي..بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها، وأيضا نمو الأهداف والطموحات، وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لام العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من

الفصل الثالث :..... الإبداع الإداري

الدول وانظمه الحكم، فكم من بلد غني وتري ملك كل عناصر الحدائه إلا انه لا يملك فيه الشعب قراره ولا يتعامل فيه مع الناس إلا كما يتعامل في العصور الجاهلية من البطش و القهر والإهانة والهتك، وكم من بلد فقير تحكمه الحرية والعقلية المنفتحة واحترام الآخر ساد بقراره ونعم بأمنه واستقراره رغم أن آلاته ووسائله لا زالت قديمة.

فليس التطور رهين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطور الإنسان ونموه وارتقائه وتتدخل أيدي المدراء ف وضع اللبانات الحقيقية لهذا المنهج كما يتدخل الرؤساء وأصحاب القرار في الدول في وضع لمسات الديمقراطية والتعددية واحترام حقوق الإنسان.

لقد بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء و الثبات.

لذلك بات من المحتم على الجميع الإذهان لهذه الحقيقة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنة لأن الوقوف أمامها أو الاستمرار على التعامل بالأساليب التي كانت نافعة أو متداولة في مرحلة زمنية، يعد حجر عثرة أمام المسيرة الإنسانية، ومن الواضح أن مسرة الحياة لا بد وان تمشي وان قطار التقدم متسارع الخطى لذا لم تعد تسنح الفرصة للذين لا يحبون التنمية الإنسانية أو التطور أو يتخوفون منها.

قام **Drucker (1985)** بوضع مبادئ للإبداع الإداري وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:

1. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

4. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب

على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر. (طلال، 2011، ص5).

9- أنواع ومستويات الإبداع الإداري في المنظمات:

يقرر كاتل و بوتشر أن الإبداع يظهر على مستويات مختلفة تتراوح بين اكتشاف الذرة وتنظيم مخطط الحقيقة. وعندما يرد تعبر إبداع ما يتبادر إلى الذهن لدى كثير من الناس-اكاديمين وعادين- هو الاختراق الإبداعي Creative Breakthrough أو الانجاز الخارق غير المسبوق. غير أن العديد من الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات الإبداع والتي تقسم إلى خمسة مستويات هي:

1/9-الإبداع التعبيري Expressive :

ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها،مثل الرسومات العفوية للأطفال.

2/9-الإبداع المنتج أو التقني Productive/Technical:

ويشير إلى براعة في التوصل إلى نواتج من الطرز الأول،مثل تطوير أداة موسيقية معروفة.

3/9-الإبداع الابتكاري Inventive :

ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطور استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهرا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة.مثل ابتكارات اديسون وماركوني.

4/9-الإبداع التجديدي Innovative :

ويشير إلى مقدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية،وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها كوبرنيكس من إضافات جوهريّة في توسيعه

الفصل الثالث :..... الإبداع الإداري

3-3- الإبداع الخيالي Imaginative:

وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلا،مثل أعمال آينشتاين و فرويد في العلوم و بيكاسو في الفنون. (البشاشة،2008، ص ص 44 ، 45).

وهناك مستويات أخرى للإبداع تبعا للفئة المبدعة، وتبعاً فقد قسم الباحثون الإبداع إلى إبداع فردي، وإبداع جماعي، وإبداع تنظيمي.

ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني، وتمتد لتشمل المستوى الثالث. وهناك خيط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع التنظيمي دون إبداع جماعي وإبداع فردي فالمستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض، وفيما يلي عرض لمستويات الإبداع الثلاثة:

- 1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
 - 2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
 - 3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.
- والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد Kreitner (1992) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

-التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

دائرة، أو لجهة النجاح، واعتماداً على خصائصه السدوب Synergism من إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (طلال، 2011، ص7).

- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- **دعم الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- **عمر الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

2- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل

الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها. (طلال، 2011، ص8)

10- مكونات الإبداع الإداري:

1- المناخ الذي يقع فيه الإبداع:

أن الإبداع ظاهرة اجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي، ويتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان وبعض علماء النفس الاجتماعي، والفرد يصبح جديرا بوصف المبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية. وبهذا المعنى يمكن النظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا شخصيا على الآخرين.

ويعتقد العديد من الباحثين أن الأثر الكبير على الإبداع يكمن في البيئة، أي المناخ الإبداعي والبيئة الخصبة التي ينمو فيها الإبداع وتبلور. فمما لاشك فيه أن الإبداع يحتاج إلى البيئة مشجعة ومحفزة ليظهر الإبداع لدى الشخص ويبرز، وهناك

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

المبدعون بحاجة لان تكون البيئة من حولهم الأسرة والمدرسية غنية بكل ما يحتاجونه، وبكل ما من شأنه أن يدفع بهم إلى النمو نفسيا وعقليا وجسديا ووجدانيا واجتماعيا، لتتيح لهم التميز وإطلاق مواهبهم في شتى مناحي الإبداع. (البشاشة، 2008، ص38)

والمبدعون يحتاجون منذ الصغر وبشكل خاص، إلى بيئة أسرية محفزة تعزز ما لديهم من طاقات وإلى نظام مدرسي، ومنهاج مدرسي يصل ما لديهم من قدرات، ومعلم يمنحهم مساحة كافية من الحرية، التي تسمح لهم بالطلاقة في التفكير، وبإجراء التجارب والتأمل وبالمطالعة الحرة، وبإعداد البحوث والدراسات وبالاكتشاف وبالتجربة والمحاولة، وبالاستماع إلى الموسيقى، وبالاستمتاع بقراءة الشعر وممارسة الرسم والكتابة الإبداعية، بتبادل الأفكار والآراء عن طريق النقاش الهادف والعصف الفكري، الذي يحول الأشخاص إلى شعلة من النشاط الذهني المتوقد، والعيون البراقة، والقلوب السعيدة أثناء مشاركتهم الفاعلة في جميع الأنشطة والأعمال الوظيفية التي يقومون بها برغبة ومحبة.

2- الشخص المبدع:

يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس الشخصية الذين يرون انه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية. ويتناول وصف الأشخاص المبدعين عادة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

أ- الخصائص المعرفية:

يلخص الباحثان **تاردف و ستيرنبيرغ** الخصائص المعرفية العامة للمبدعين فيما يلي: الذكاء المرتفع والأصالة والطلاقة اللفظية والخيال الواسعة والمرونة والمهارة في اتخاذ القرار واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لتولد الأفكار.

ب- الخصائص الشخصية والدافعية:

من القوائم التي تلخص خصائص الأشخاص المبدعين قائمة للباحثة **كلارك**، تضمنت مايلي:

1. الانضباط الذاتي والاستقلالية و كراهية السلطة.
2. المقدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية.
3. المقدرة العالية على التذكر والانتباه للتفاصيل.
4. تحمل الغموض والقلق.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

6. توافر قاعدة معرفية واسعة.

ج- الخصائص التطورية:

المبدعون هم غالبا من المواليد الأوائل في أسرهم، وأنهم عانوا من فقدان احد الوالدين أو كليهما، ومروا بمواقف حياتية غير عادية، وعاشوا في أجواء خصبة ومشجعة ومتنوعة. كما إنهم يوصفون بحبهم للمدرسة، واستمتاعهم بالكتب كثيرا، كذلك حرصهم الشديد على بذل مجهودات كبرى في ميدان تخصصهم، ومن ابرز العوامل تأثيرا في تكوين اتجاهاتهم المهنية وجود النموذج أو المعلم القدوة في سني حياتهم المبكرة. (البشاشة، 2008، ص39)

3- العملية الإبداعية Process :

وركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات.

ومن اشهر النماذج التي تفسر العملية الإبداعية هم نموذج **wallach**. (1926) حيث حدد أربعة مراحل لتطور العملية الإبداعية تتمثل في:

- مرحلة التحضير (الإعداد) Preparation:

وتوصف بأنها مرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية واستخدام الذاكرة.

- مرحلة الاحتضان (الكمون) Incubation :

وهي مرحلة ترتيب وترقيب و انتظار، وتتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد المبدع.

- مرحلة الإشراق (الشرارة) Illumination :

وهي اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، والتي تتولد فيها فكرة جديدة، والتي تؤدي بدورها إلى حل المشكل

- مرحلة التحقق Verification :

وهي مرحلة اختبار الفكر للفكرة الجديدة وتجريبها، والت تؤدي بدورها لإخراج الإنتاج الإبداعي لحيز الوجود.

ورأى روبي بأن عملية الإبداع من وجهة نظر المنظمة تتضمن المراحل

التالية:

1- الشعور بالحاجة :

وينبثق هذا الشعور من وجود مشكلة أو فجوة بين ما هو مخطط له وما يحدث

الفصل الثالث :..... الإبداع الإداري

2- المباداة:

حيث تبدأ الأفكار المتعلقة بحل المشكلة أو معالجة الفجوة بالتوالي إلى ذهن

الفرد.

3- التطبيق:

حيث يقوم الفرد في هذه المرحلة باتخاذ قراره الفردي بتنفيذ الأفكار عمليا أو

إطلاع الآخرين عليها، وطلب المساعدة أو حل المشكلة القائمة.

4- الناتج الإبداعي Product:

يعني هذا الاتجاه بالناتج الإبداعي ذاته على افتراض أن العملية الإبداعية

سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة لا لبس فيها سواء أكانت على شكل

نظرية أم اكتشاف أم لوحة فنية، بحيث يكون العمل هادفا ويتخذ شكل الأصالة

والملائمة كمعاريين للحكم على النواتج. (البشاشة، 2008، ص ص 40، 42).

11- سمات الأشخاص والمنظمات المبدعة:

1- سمات الأشخاص المبدعين:

لقد توصلت الدراسات المهمة بالشخصية المبدعة إلى اختبار فيما إذا كانت أن هناك عددا من الخصائص التي أن امتلكها الفرد يمكن أن يوصف بالمبدع فالشخص المبدع أو القائد هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئة العمل وبيئة المنظمة، ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولمنظّمته ولمجتمعها، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعه أو خدمه، أو أسلوب عمل جديد، أو إدارة جديدة (العتيبي، 2003، ص11).

ولكن من البداية يجب ملاحظة أن الأشخاص المبدعين يختلفون في مدى توافر هذه الخصائص فيهم، كما أن هذه الخصائص قد توجد عند المبدعين في فترة زمنية معينة دون غيرها أو بالنسبة لمشكلة دون أخرى. (الصيرفي، 2003، ص49).

ويمكن إجمال أهم خصائص الأشخاص المبدعين فيما يلي :

أ_ **الخصائص العقلية:** تتمثل في الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة ويقصد بها القدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية قصيرة، والمرونة أي القدرة على تغيير زوايا التفكير في المشكلات، والأصالة وهي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة المفيدة والعملية، والذكاء.

ب_ الفصل الثالث : الإبداع الإداري

- 1) السعة بانعكس والإعداد بعصرها ونسب بر عرور .
- 2) قوة العزيمة ومضاء الإرادة وحب المغامرة .
- 3) القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .
- 4) تعدد الميول والاتجاهات .
- 5) عدم التعصب .
- 6) الميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء .
- 7) الاتصاف بالمرح .
- 8) القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها .(الصيرفي، 2003، ص49).

ج_ خصائص متفرقة، مثل :

- 1) حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.
- 2) الميل إلى النقاش الهادئ .
- 3) الإيمان غالبا بأنه في الإمكان أبدع مما كان .

- (4) دائم التغلب على العائق الوحيد الذي يتجدد ويتلون لصرفه عن الإنتاج والعتاء.
(5) البذل بإخلاص وتفاني وعدم اللجوء إلى الوجاهة والنفوذ .
(البريدي، 1999، ص54).

وأشار عبد الفتاح إلى أن هناك خمس مجموعات أساسية تمثل خصائص للشخص المبدع وهي:

- (1) مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التعصب في الرأي والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها.
- (2) مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في أن واحد وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا من الآخرين .
- (3) مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

(4) مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد وتحدي المجهول

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

متعدده ومتنوعه في ال واحد.

- (5) مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.
(عبد الفتاح، 1995، ص 61).

كما أوضح توفيق السمات الخاصة بالمبدعين والمتعلقة بكل من الآخرين أو الوظيفة أو الذات على النحو التالي :

- (1) **بالنسبة للآخرين:** يوجد دافع الاستقلالية والتحرر من النزعة التقليدية والحساسية للمشكلات والالتسام بالقلق والمبادئ الأخلاقية والشجاعة الأدبية.
- (2) **بالنسبة للوظيفة :** يفضل الأشياء والأفكار على الأشخاص، ويعتمد على التجربة والخطأ، ويميل إلى الاهتمامات الوظيفية الفكرية وليست الروتينية، ويتسم بالمتابعة أمام المشكلات الوظيفية التي تعترضه، ولا يحب التمسك بخطة عمل يومية، ويناقش رؤسائه دائما .
- (3) **بالنسبة لذاته :** يميل إلى فحص الأفكار ومراجعتها، ومفتوح على التجارب والخبرات، أقل استقرارا، من الناحية الانفعالية ويتميز بالنضج الداخلي .
هذه بعض المؤشرات التي يمكن أن نستدل بها على الأشخاص المبدعين ومن المفيد أن نذكر أن هذه المظاهر السلوكية التي يتمتع بها المبدعين تؤثر عليها عوامل

بيئية وفسولوجية ونفسية عديدة تقود إلى تباين بين الأفراد بعضهم البعض داخل البيئة الواحدة وبينهم في البيئات المختلفة، وهذا ما نلاحظه من تفاوت في القدرات الإبداعية بين أفراد المجتمعات المختلفة .

ويرى الباحث أنه وإن كانت الجهود البحثية والدراسات السابقة لم تتوصل إلى استنتاجات نهائية محددة حول السمات الشخصية للمبدعين إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات والخصائص الشخصية والتي تميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم . وأن التوصل إلى هذا الاتفاق المبدئي حول مجموعة السمات الشخصية للمبدعين قد الغي المفهوم التقليدي للإبداع القائم على أن الإبداع صورة من صور الذكاء الفطري . كما يتبين أنه لا يمكن فصل عناصر الإبداع عن خصائص وسمات الأشخاص المبدعين بكل مقوماتها العقلية والانفعالية والعضوية والجسمية. (توفيق، د.س، ص41)

2- سمات المنظمات المبدعة :

أن المحور الجوهرى للمؤسسات المتميزة يقوم على تبنيها وتنميتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم

الفصل الثالث : الإبداع الإداري

ومصوب، وإن تبدع الأساليب والنظم التي تجعل لتعميمه الإبداعية قيمة وظيفية لمن قاسما مشتركا أعظم بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية . وحتى يوصل الإبداع كجهد مؤسسي ومطلوب يوضح الطيب هذه العناصر كما يلي :

أ-التبني والإعلان عن مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية .

ب- صياغة هذه القيم والمبادئ في نظم وأساليب ووسائل تجعل الإبداع منهجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية .

ج- ابتداء مجموعة من النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ وبالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنميتها. (الطيب، 1988، ص 16).

والتنظيم المبدع كما يحدده الصيرفي " هو هيكل عضوي حر التدفق يقوم بتدنية وتقليل أهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلسلة الأوامر، وتستبدل بدلا منها تنظيما مبنيا على أساس السوق الصغيرة لفرق العمل وهيكل مرتفع العضوية ونظام للاتصالات ذو تدفقات حرة". (الصيرفي، 2003، ص 40)

وقد حددت بعض الدراسات السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي :

- 1) توافر المتخصصين المهنيين .
- 2) عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات .

- (3) تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض .
- (4) العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة .
- (5) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- (6) المشاركة في اتخاذ القرار . (توفيق ، د . ت ، ص 42)

وبعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة، خلص كل من " بيتر وترمان " إلى مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع . وهذه القيم والمبادئ هي:

(1) الاهتمام بالعمل والانجاز أكثر من إهدار الوقت في الاجتماعات والتفاصيل.

(2) توطيد الصلة بالمستفيدين من المخرجات النهائية للمنظمة والاهتمام بمقترحاتهم والاستفادة منها.

(3) تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الإبداع.

الفصل الثالث :..... الإبداع الإداري

- (6) تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي .
 - (7) تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل .
 - (8) الاتصال المفتوح بين القيادات التنظيمية والعاملين.
- (الصيدلاني، 1421، ص 70).

وقد خلص بعض الباحثين إلى أن المؤسسات المتميزة ذات القدرات الإبداعية العالية لها ست سمات تميز بينها التنظيمية وهذه السمات هي كما يلي:

(1) غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، على أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

(2) أن يكون الاهتمام مركزا وبصفة دائمة على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

(3) النظر إلى المنهج البيروقراطي كعدو رئيسي .

(4) حفز جميع العاملين للتجريب .

(5) تنمية صلة وثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والتجديد والإبداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

(6) إعطاء أسبقية متميزة لحفز وتنمية قدرات العاملين للأداء المتميز والإبداع فيه (الطيب، 1988، ص 17-18) .

وبالنظر إلى الصفات السابقة التي خلص إليها الباحثون يتضح بجلاء أنها متشابهة ومتماثلة إلى حد كبير وبالتالي التأكيد على أهمية المفاهيم والمبادئ والقيم والأساليب التي وردت بهذه الدراسات والخاصة بسمات الأشخاص والمنظمات المبدعة كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأصيل الإبداع فيها كمنهج فكري وعملي، على أنه يظل المحك الأساسي قائماً ومرتبطة بوضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي ضمن تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يتضمنها من نظم وأساليب ووسائل عمل.

12- دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري:

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي

وتشجعه

1- الهيكل التنظيمي العضوي:

يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

2- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع:

حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3- ثقافة المنظمة:

المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنتظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

4- القيادة:

الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

5- جماعة العمل:

لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

6- أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives:

مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

(طلال، 2011، ص 8، 9)

12- معوقات الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها بواسطة ذلك التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المستجدة حيث يساعد ذلك على الاستقرار والبقاء في أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع مما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي.

وقد تركز اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإبداع على بحث معوقات الإبداع وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية لدى الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد اختلف المنظرون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع الإداري، فقد أشار حريم إلى أن معوقات الإبداع ترجع إلى عوامل فردية، وتنظيمية، اجتماعية، وأوضح أن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع كثيرة أهمها:

1- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.

2- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.

3- المناخ التنظيمي غير الصحيح.

4- عدم وجود قيادة إدارة مؤهلة.

5- يطبق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.

6- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات. (حريم، 1997، ص477)

كما حدد كامبل عددا من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

الذهني، التخصص الدقيق، عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، التعامل مع الأمور بجدية مفرطة، المبالغة في مكافأة النجاح ، قسمها بعض الباحثين على هذا النحو:

أ- المعوقات الإدراكية:

وهي المعوقات التي تتعلق بإدراك أو تصور للبيئة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصحيحة للأشياء) أو خداع في الإدراك (والذي ينتج عن أشياء فسلوجية أو نفسية) وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته وتعني "الصعوبة في عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها، وإضافة محددات صناعية من جانب، وافتراضات زائدة إلى مشكلة، وعدم المقدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة".

ب- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

وهي المعوقات التي تتمثل في التقاليد، والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء، والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصا على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم.

ج- المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات التي تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات. أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين، وتشمل القصور الهيكلي في المنظمات، وانخفاض المهارات، وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها، واللوائح والتعليمات المقيدة.

د- المعوقات النفسية والعاطفية:

تظهر هذه المعوقات بصورة واضحة عندما تطرأ على الناس -حتى العاديين- أفكارا جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفا من الفشل أو انتقاد الآخرين

أو الخوف من نتائجها*، وتشمل أيضا *الخوف من الوقوع في الخطأ وعدم المقدرة على اختزان الفكرة، ونقص التحديات والرغبة في تحقق النجاح سريعا.
هـ معيقات بيئية:

وجد أمبيل(1997) أن هناك معيقات بيئية تعيق الإبداع وهي:

- 1- **فقر المناخ التنظيمي:** ويكون التركيز فيه على الأمور غير الجوهرية، والتوزيع غير العادل للمكافآت، وقلة الدعم من مناطق المنظمة الأخرى، وقلة الإتصالات.
- 2- **القيود ونقص الحرية:** في الاختيار لما نفعل وكيف نفعل.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

- 4- **سوء إدارة المشروع:** ويشمل سوء التنظيم والتخطيط، ووجود توقعات غير حقيقية ومهارات اتصال سيئة، وإحباط للإبداع والنجاح، وأهداف غير واضحة.
- 5- **التقييم والضغط:** ويشمل وجود تقييم غير ملائم وإجراءات تغذية راجعة سيئة ضغطا لإنتاج شئ غير متوقع.

- 6- **مصادر غير كافية:** وتعني قلة التسهيلات، والأدوات والمعلومات الضرورية.
- 7- **ضغط الوقت:** وتعني وجود وقت غير كاف ينعكس أو يؤثر على الموظف في بحثه عن موضوع ج
- 8- **ديد.**

8- **التركيز على الحالة الوظيفية:** ومعارضة التغيير، وعدم الرغبة في أخذ الفرص وعدم تقبل الاختلاف في الأفكار.

9- **المنافسة:** وتعني الحاجة إلى التركيز على التنافس الشخصي.
(البشباشة، 2008، ص62)

أشار ملكاوي (2002) إلى أن معيقات الإبداع ومحدداته التنظيمية في الوطن العربي، تتمثل فيما يلي:

- 1- عدم الثقة بالنفس والشعور بالعجز.
- 2- توفير الجهد العقلي والهروب من التفكير.
- 3- الخوف من الوقوع في الخطأ والظهور بمظهر الفاشل.
- 4- تقديس الأساليب والمعلومات المعروفة واعتبارها قوانين ومسلمات.
- 5- المعرفة المحدودة في مجال واحد، وعدم الإلمام بالحد الأدنى من المعرفة في المجالات الأخرى.

وأضاف عساف (1990) إلى هذه المعوقات ما يلي:

- 1- هيمنة القانونية والتقليدية على كثير من القادة، مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وانتظامهم، فالقانون عندما يبرز كمسطرة للسلوك يحول المناخ

التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع، ومحبط للشخصية المبدعة، لا إطار الحركة يحقق التوازن بن مطلبي القانونية والمبادأة التي هي مفتاح السلوك الإبداعي.

2- هيمنة القادة والمديرين الإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات في مجتمعاتنا، وذلك نتيجة عدم الفصل بن السياسة والإدارة في

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

لنحس سريعت يودي إلى تعجز الصواب الإبداعية إلى حده لنحس سريعت تعوق الميول الإبداعية وتحبطها، لأن بروز المبدعين سيكشف عن عورات القيادات غير الكفوة وعن مواطن عجزها، وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي. وفي دراسة أخرى حدد **سدورو** عنصرين يعتبرهما أهم معوقات التفكير الإبتكاري لحل المشكلات وهما:

العنصر الأول: وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد:

وهي الميل إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة.

أما العنصر الثاني: فهو الخبرة السابقة لدى الفرد التي تعوق القدرة على حل المشكلات وذلك عن طريق اللجوء للأشياء الشائعة والطرق المعتادة لحل المشكلات كما حدد. (عساف، 1990، ص77).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع حيث إختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع، حيث اتضح أن الإبداع هو خلق الأفكار الجديدة و يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في المنظمة أي أن المنظمة تتبنى أفكار إبداعية وتستخدمها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشكلات.

وتناولنا إلى جانب ذلك أبعاد الإبداع الإداري المختلفة والتي نقصد بها القدرات الواجب توافرها في الشخص حتى نقول بأنه مبدع والمتمثلة في العناصر التالية: اتخاذ القرار وحل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع إلى جانب أهم المعوقات والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع الإداري.

تمهيد:

إن الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث إذ عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها لتعميم الجانب النظري وتأكيدده وفي هذا الفصل سنتعرض للإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجالات الدراسة الجغرافي والبشري والزمني، ثم تبيان المنهج المتبع والذي يتمثل عموماً في المنهج الوصفي بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث والتي اشتملت على المقياس ومواصفاته العلمية وإلى مواصفات العينة حسب بعض المتغيرات.

1.4- منهج الدراسة:

إن البحث العلمي لا يمكن أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على الدراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها ومسبباتها والكشف عن حركة تأثيرها المتبادلة مع الظواهر المحيطة بها كل هذا بهدف التوصل إلى حلول ونتائج محددة يمكن تطبيقها وتعميمها (عثمان، دت، ص26).

والمنهج هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه (ANGERS، 1996، p58)

وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث (Combesse, p09).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "وصف وتفسير يبين ما هو كائن ويبين الأحداث والظروف السابقة والتي تكون قد أثرت على أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، والبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد الأشياء" (عويس، 1997، ص86).

وانطلاقاً مما سبق فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة والذي اتضحت مناسبته لمعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني و الإبداع الإداري بمديرية الشباب و الرياضة بولاية تيارت، لكونه أكثر المناهج استخداماً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية.

2.4- مجال الدراسة:

المجال الزمني: تم تنفيذ إجراءات الدراسة الحالية خلال الفترة الزمنية الممتدة من (9) مارس إلى (30) مارس من العام الدراسي (2016).

المجال المكاني: تم تنفيذ مجريات الدراسة الحالية في مديرية الشباب والرياضة لمدينة تيارت.

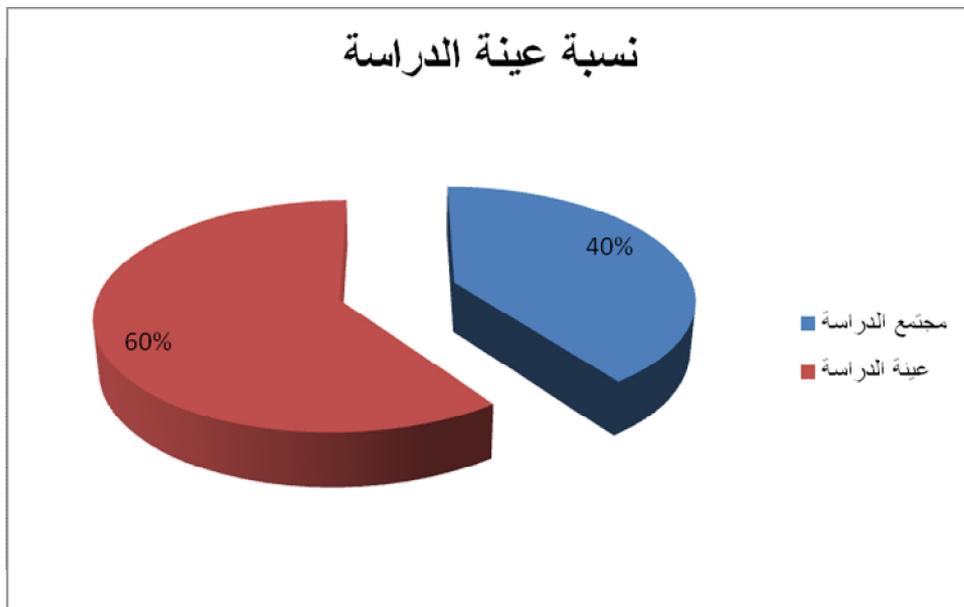
3.4- مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً.مجتمع الدراسة:

إن المجتمع المجتمع المدروس والذي ينسجم مع موضوع دراستنا وهو مجتمع الإداريين المتواجدين في مديرية الشباب والرياضة لمدينة تيارت والبالغ عددهم (50).

ثانياً. عينة الدراسة:

إن طريقة اختيار العينة كان عشوائيا حيث تم اختيار عينة مكونة من (30) فرد حيث تم تقسيم (50) استبيان ومقياس وكان (30) استبيان صالح للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (60%) من المجتمع الكلي والجداول والأشكال توضح مواصفات عينة الدراسة.



شكل رقم (04) يبين نسبة عينة الدراسة

جدول رقم(01) يبين نسبة عينة الدراسة

النسبة	عينة الدراسة
40%	مجتمع الدراسة
60%	عينة الدراسة

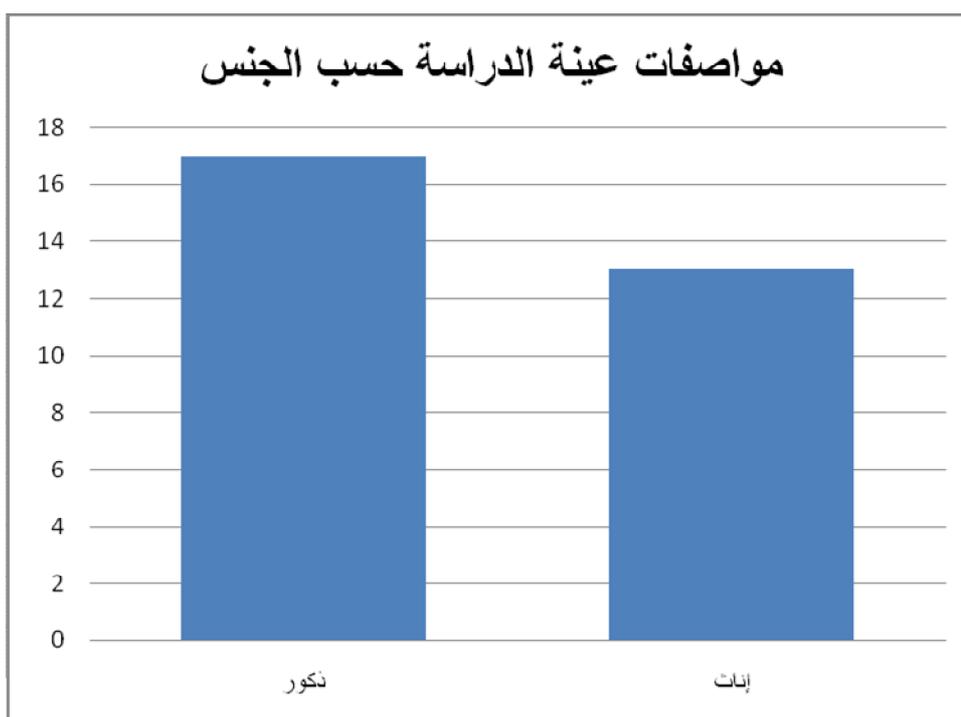
الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

ثالثاً. مواصفات عينة الدراسة:

-مواصفات عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم(02) يبين مواصفات عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	البيانات المتغيرات
%56,7	17	ذكور
%43,3	13	إناث
%100	30	المجموع



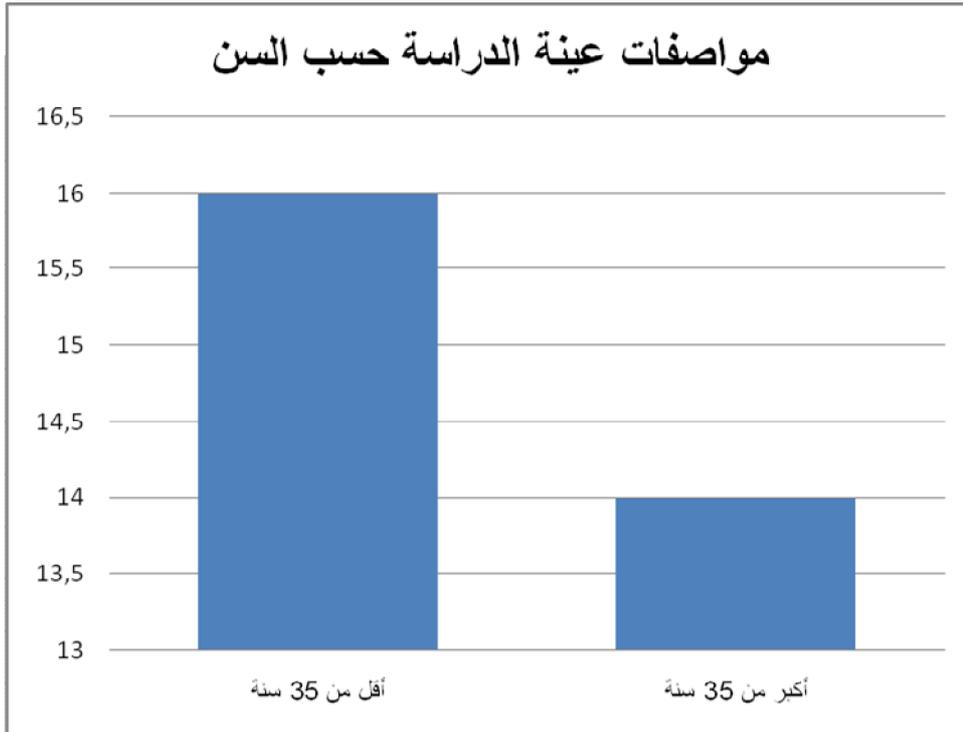
شكل رقم(05) يبين مواصفات العينة حسب الجنس

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

-مواصفات عينة الدراسة حسب السن:

جدول رقم (03) يبين مواصفات العينة حسب السن

النسبة	التكرار	البيانات المتغيرات
%53,4	16	أقل من 35 سنة
%46,6	14	أكبر من 35 سنة
%100	30	المجموع



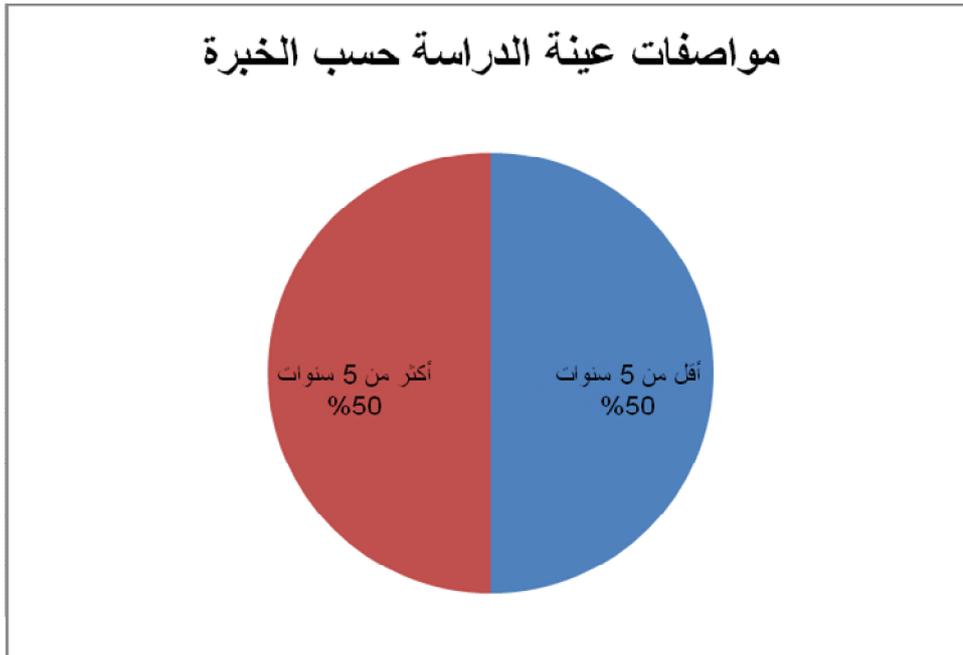
شكل رقم (06) يبين مواصفات عينة الدراسة حسب السن

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

-مواصفات عينة الدراسة حسب الخبرة:

جدول رقم (04) يبين مواصفات العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	البيانات المتغيرات
%50	15	أقل من 5 سنوات
%50	15	أكثر من 5 سنوات
%100	30	المجموع



شكل رقم (07) يبين مواصفات عينة الدراسة حسب الخبرة

4.4- مواصفات أدوات الدراسة:

أولاً، مقياس الذكاء الوجداني لـ (Bar-on&Parker) :

أعد مقياس (Bar on&Parker) وفقاً لنموذج السمات أو النموذج المختلط وهو من ضمن مقاييس التقرير الذاتي، أعد استناداً إلى الأبحاث التي أجراها- (Bar on) على المفهوم. وقد طبق على عينة تعد بالآلاف كما أشارت إليه نور الهي (

2009 (وعن فئات عمرية يتعدى سنها الـ (16) سنة ، وعلى مختلف الأجناس البشرية: أمريكا، الأرجنتين، كندا، الشيلي، ألمانيا، بريطانيا، الهند ، إسرائيل المكسيك، نيجيريا، جنوب إفريقيا، السويد.. الخ . وهو مقياس متعدد الأبعاد ولديه قدرة تخمينية عالية في مستوى مهارات الذكاء العاطفي المستقبلية لدى الفرد . ينطلق من النموذج المختلط للذكاء العاطفي ذي النظرة الشاملة لتكامل مهارات الفرد الفكرية والانفعالية والاجتماعية كما تشير إلى ذلك المللي (2011).

جدول رقم (05) يبين أبعاد الذكاء الوجداني وفقراته

أرقام الفقرات	الأبعاد
07 - 17 - 28* - 31 - 43 - 53*	الكفاءة الشخصية
02 - 05 - 10 - 14 - 20 - 24 - 36 - 41 - 45 - 51 - 55 - 59	الكفاءة الإجتماعية
03 - 06* - 11 - 15* - 21* - 26* - 35* - 39 - 46* - 49* - 54* - 58*	كفاءة إدارة الضغوط النفسية
22 - 34 - 38 - 44 - 48 - 1257 - 25 - 0 - 16	الكفاءة التكيفية
0 - 4 - 9 - 13 - 19 - 23 - 1 - 29 - 32 - 37* - 40 - 47 - 50 - 56 - 60	كفاءة المزاج الايجابي العام
0 - 18 - 27 - 33 - 42 - 852	كفاءة الانطباع الايجابي

* العبارات ذات الاتجاه السالب

وصف المقياس:

يتألف المقياس من (60) فقرة ذات تدرج رباعي موزعة على (06) أبعاد وهذه الأبعاد تتكون من (15) مهارة.

يشتمل المقياس إضافة إلى لائحة الأسئلة، ورقة أولى تتضمن المعلومات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الجنس، السن، المستوى، الخبرة، كما تتضمن هذه الورقة التالي:

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تشير إلى شعورك وسلوكك نحو بعض المواقف، المطلوب أن تضع علامة (X) مقابل العبارة التي تشعر أنها تنطبق عليك يعتمد المقياس على أربع بدائل هي:

لا تنطبق أبدا - تنطبق بدرجة بسيطة -تنطبق بدرجة متوسطة وتنطبق بدرجة كبيرة، تعطى القيم (1-2-3-4) على التوالي في حالة الفقرات ذات الاتجاه الموجب، أما في حالة الفقرات ذات الاتجاه السالب يتم عكس الأوزان. قدر معامل الصدق في هذه الدراسة بـ (0,67) ومعامل الصدق الذاتي (0,819) وهو معامل صدق عالٍ.

الثبات:

قدرت نتيجة الثبات بـ (0,671) وهي نتيجة مرتفعة إلى حد بعيد .

(جميع، 2015 ص ص 158،160)

ثانياً. استبيان الإبداع الإداري للطالبة جلوي:

يحتوي الاستبيان على (21) فقرة مقسمة على شكل (04) أبعاد يضم كل بعد عدد من الفقرات موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06) يبين أبعاد الإبداع الإداري وفقراته

الأبعاد	الفقرات
حل المشكلات واتخاذ القرار	6-5-4-3-2-1
القابلية للتغيير	13-12-11-10-9-8-7
روح المجازفة	16-15-14
تشجيع الإبداع	21-20-19-18-17

1-الصدق:

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث، حيث بلغ معامل الصدق (0.95).

2-الثبات:

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، حيث بلغ معامل الثبات (0.90).

جدول رقم(07) يبين ثبات وصدق الأداة

الصدق	الثبات	الفقرات	العبارات
0.88	0.78	6	حل المشكلات واتخاذ القرار
0.88	0.77	7	القابلية للتغيير
0.90	0.81	3	روح المجازفة
0.90	0.82	5	تشجيع الإبداع
0.95	0.90	21	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.90) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض للبحث، أما معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.96) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث. (جولي، 2013، ص14)

5.4- الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة:

- التكرار النسبي والنسبة المئوية لإعطاء وصف مختصر لعينة الدراسة
- معامل الارتباط برسون (Rp) لاختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للجانب الميداني والذي يحمل في طياته الإجراءات التي لا بد للباحث أن يحدد طريقتها، وهي مرحلة مهمة بحيث نجد فيها المنهج المستخدم في الدراسة و هو المنهج الوصفي المناسب للتعرف على العلاقة المبنية بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري بحيث أننا عرضنا الدراسة التي تعتبر كنظرة أولية و مرحلة تمهيدية حتى يتسنى لنا التعرف على العينة، كما تعرضنا لإجراءات تطبيق الدراسة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة و تفسيرها ومناقشتها، من خلال عرض كل فرض من الفروض المقترحة و عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة فيه للتحقق

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة

من مدى صحة هذه الفروض أو خطئها، يلي ذلك تفسير نتائج كل فرض ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والبحوث.

1.4. عرض النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها:

تنص الفرضية الجزئية الأولى بوجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني وحل المشكلات واتخاذ القرار، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation) وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (08) يبين العلاقة بين الذكاء الوجداني وحل المشكلات واتخاذ القرار.

البيانات	حجم العينة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
المتغيرات				
الذكاء الوجداني	30	-0,21	0.26	غير دالة
حل المشكلات واتخاذ القرار				

يتضح من الجدول رقم (08) عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وحل المشكلات واتخاذ القرار وبالرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة يتبين أن الذكاء الوجداني مكون من مكونات الشخصية تؤثر بشكل واضح في عدة مظاهر أهمها الإبداع الإداري حيث بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الوجداني وحل المشكلات واتخاذ القرار (-0,21) إلا أن القيمة ليست دالة إحصائية إلا أنها دالة عمليا أي إذا انخفض الذكاء الوجداني تقل القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد من تتفق مع نتائج دراستنا ونجد من تختلف أو تتنافى مع نتائج دراستنا.

حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خرنوب (2003) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني وظهور المشكلات واتخاذ القرار، وهذا بطبيعة الحال راجع إلى تدني مستوى الذكاء الوجداني، وبالتالي لا توجد علاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار وحل المشكلات. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة ماكالبو (2002) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الوجداني وعملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس. ودراسة سعد الشهري (2009) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار. (أبو عمشة، 2013، ص100)

إذ يتطور الذكاء الوجداني بزيادة الخبرات التي يمر بها الفرد، فهو يشبه أي مهارة أو قدرة تنمو وتتطور مع الزمن، وتؤثر في قدرة الفرد على التعامل بكفاءة مع المتطلبات والضغوط البيئية التي تحيط به، كما أنه يتضمن مستويات مرتفعة من قدرات مهمة، كتحمل الضغوط ومهارات التعامل مع الآخرين والتعامل بفعالية مع المواقف العارضة وهذا ما ينمي قدرته على التفكير الإبداعي ويجعله قادراً على حل المشكلات التي تصادفه وعلى اتخاذ القرارات، فالذكاء الوجداني لا يتعلق بنوع المهنة وإنما بالخبرة التي يمر بها الفرد فكلما كانت له خبرة أطول في مجال عمله كلما كان له مستوى عال من الذكاء الوجداني وبالتالي يكون قادر على التفكير الإبداعي الجيد وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات، فتشابه الظروف لأفراد العينة كالظروف العملية والمشاكل اليومية التي يقعون فيها تجعلهم يتشابهون في ردود أفعالهم وكذا في مستوى ذكائهم الوجداني، وهذا راجع إلى تدني مستوى الذكاء لدى الإداريين فهم غير قادرين على مقاومة المشاكل التي يقعون فيها ولا على اتخاذ القرارات التي تواجههم في العمل مثل (عدم القدرة على إكتشاف المشاكل ولا على إيجاد الحلول لها، وعدم القدرة على إتخاذ القرارات المهمة)، وبالتالي فالخوف والفشل هما السبب في ذلك.

عرض نتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية بوجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني والقابلية للتغيير، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation) وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة

الجدول رقم (09) يبين العلاقة بين الذكاء الوجداني والقابلية للتغيير.

البيانات	المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الذكاء الوجداني	القابلية للتغيير	30	0,23	0.20	غير دالة

يتضح من الجدول رقم (09) عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والقابلية للتغيير وبالرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة يتبين أن المواقف والأحداث التي تمر على الفرد، تجعله يشعر بالقلق وعدم قابليته للتكيف مع هاته الأحداث حيث بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الوجداني والقابلية للتغيير (0,23) إلا أن القيمة ليست دالة إحصائية إلا أنها دالة عمليا أي كلما انخفض الذكاء الوجداني تقل القابلية للتغيير.

وبالتالي يتولد عن هذه المواقف عدم القدرة على التغيير فالتغيير يعتبر مصدر خوف وقلق للإداري، فهو لا يطيقه لذا لا تكون لديه القابلية لتطبيقه، وهذا راجع إلى القصور في مهارات الذكاء الوجداني التي يمكن أن تعيق استخدامه للقدرات العقلية التي يمتلكها، وهو ما يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، العدوانية، وبدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد وبالتالي يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية ما يؤدي إلى سد الطريق في وجهه.

وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين ليست لديهم القابلية للتغيير في مجال امتياز أعلى، و لا يحاولون تجربة عملهم مثل رغبتهم في الحصول على موقع ذي مكانة وفكرة أو طريقة جديدة لأداء أعمالهم.

عرض نتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط

بيرسون (Pearson's Correlation) وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (10) يبين العلاقة بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة.

البيانات المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
الذكاء الوجداني	30	-0,47	0.008	دالة
روح المجازفة				

يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة وبالرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة يتبين أن الذكاء الوجداني يمنح الفرد معلومات مهمة يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على توليدها والاستجابة لها من أجل أن يتوافق مع الموقف بشكل أكثر ذكاء ولا يسعى إلى المخاطرة والمجازفة حيث بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة (-0,47) إلا أن القيمة دالة إحصائياً، ومنه توجد علاقة عكسية بين الذكاء الوجداني وروح المجازفة أي كلما زادت درجة الذكاء الوجداني قلت روح المجازفة.

حيث يحتاج الإنسان إلى مهارات عقلية وجدانية اجتماعية و أنشطة معرفية لكي يحدد قدرته على فهم ذاته والتعبير عنها والتفاعل مع الآخرين بكفاءة وهذا ما يجعله غير قادر على تعريض نفسه للفشل والمخاطرة وعدم تحمله المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولا تكون لديه قدرة على التفكير بروح المجازفة ولا يمتلك الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وبالتالي لا يبادر بأساليب جديدة لحل المشاكل التي يتعرض لها، ولا يتحمل المخاطر التي تترتب عنها.

حيث أن الإداريين يشجعون الرفض لما هو خاطئ ويتبنون كل فكرة جديدة ومعقولة ولا يرغبون في القيام بأعمال ذات مجازفة عالية، وبالتالي فهم لديهم القدرة على طرح أفكارهم بحرية تامة، ومناقشتها مع زملاء العمل ومع الرؤساء ومن ذلك قد

تظهر فكرة جديدة ناجحة تطور العمل رغم امتلاكهم مستوى جيد لخصائص وقدرات الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية وروح المجازفة.

وهذا ما يفسر امتلاك الفرد للرؤية المتسعة للأمور وقدرته على التكيف مع المخاطر حيث يذكر سلامة وطه حسين (2006) أنه كلما كان الإنسان مزودا بمهارات اجتماعية مناسبة وكافية كلما كانت قدرته على التعامل مع المواقف والأزمات أفضل، أما أولئك الذين يفتقرون للمهارات الاجتماعية فأنهم يتخبطون ويعانون من اضطرابات سوء التوافق وهذا ما يفسر العلاقة الوطيدة بين الذكاء الوجداني والمجازفة.

حيث يسهم الذكاء الوجداني في قدرة الفرد لفهم نفسه وعلاقاته بالآخرين، وتوافقه مع الظروف المحيطة به وتلك الظروف من شأنها أن تساعد على النجاح في الحياة، وبشكل عام فإن تنمية مهارات الذكاء الوجداني تساعد الفرد على التعامل مع المواقف الحياتية اليومية، حيث يذكر ماير وسالوفي: أن الذكاء الوجداني يؤكد على بناء وتنمية الصفات الإيجابية والأفضل في الحياة مثل الرضا، التفاؤل، تحقيق الذات، السعادة والتوجه الايجابي نحو المستقبل، وان القدرة على تنظيم الذات من الممكن أن تمتد لمساعدة الآخرين على تنظيم نواتهم وبالتالي إعطاء انطباع جيد ايجابي عن الذات.

عرض نتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة بوجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation) وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع.

البيانات		القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	حجم العينة	المتغيرات
الدالة الإحصائية	غير دالة				
	0.23	-0,22	30	الذكاء الوجداني	تشجيع الإبداع

يتضح من الجدول رقم (11) عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع وبالرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة يتبين أن الذكاء الوجداني يسهم بشكل كبير في رفع الإبداع، وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين لا يقومون بتشجيع الإبداع كتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين، وتقديم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين... الخ، حيث بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع (-0,22) وهي أكثر من مستوى (0,01) (0,05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ومنه فإن الفرضية لم تتحقق. إي أن القيمة ليست دالة إحصائياً إلا أنها دالة عملياً فإذا انخفض الذكاء الوجداني تقل القدرة على الإبداع ويقل التشجيع عليه.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد من تتفق مع نتائج دراستنا ونجد من تختلف أو تتنافى مع نتائج دراستنا.

حيث اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بارلينغ (2000) التي توصلت إلى أن الذكاء الوجداني يتوافق مع ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي (تأثير القوة، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالاعتبارات الفردية)

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة

حيث يعتبر التشجيع الإبداعي بعد من أبعاد الإبداع الإداري، واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية والسبب راجع إلى اختلاف بيئة الدراسة.

فالعامل الذي يتمتع بذكاء وجداني يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمؤسسة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل ، لديه القدرة في إستخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بينه وبين باقي العمال من خلال علاقته الشخصية. ومن هنا فالعامل الذي يعمل بقلبه وعقله يساعد على إيجاد بيئة تشجع العمل الجماعي، التعاون، الجودة، وتحقيق النتائج المرغوبة وبالتالي يصبح قادرا على الإبداع.

حيث أسفرت نتائج دراستنا أنه لا توجد علاقة بين الذكاء الوجداني وتشجيع الإبداع، هذا راجع إلى كون الإداري لا يتمتع بذكاء عال، ويعاني من أسباب كالممل، التعب هذا ما يؤدي به إلى إتمام عمله بصفة روتينية،لذا لا يلجأ إلى الاساليب الإبداعية.

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة

عرض الفرضية العامة ومناقشتها:

تنص الفرضية العامة على وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري، ولإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط برسون.

جدول رقم (12) يبين العلاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري

البيانات	المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
		30	-0,26	0.15	غير دالة

يتضح من خلال الجدول رقم (12) عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجات الذكاء الوجداني ودرجات الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (-0,26) وهي أكثر من مستوى (0,01) (0,05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ومنه فإن الفرضية لم تتحقق.

وهذا ما يتفق مع دراسة الفراء (2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة ، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ القرارات، وكان من أهم نتائج الدراسة:

-وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.

-هناك تعطيل لانسياب الأفكار.

ومنه أشارت هذه الدراسة إلى أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار، فانسياب الأفكار ناتج عن الذكاء وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري.

حيث اختلفت نتائج هذه الدراسة عن نتائج الدراسة التالية:

دراسة الدردير (2002) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الذكاء الوجداني وكل من: الذكاء اللغوي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الشخصي، التفكير الإبتكاري والتفكير الناقد.

ويمكن تفسير نتائج دراستنا الحالية بأن مهارات الذكاء الوجداني لم تحظى بمرتبة من الاهتمام والممارسة عند الإداريين مع عدم حصول أي محاولات لتنمية هذا النوع من الذكاء لديهم، ويذكر **جولمان (1998)** أن ارتفاع معدل الذكاء الوجداني لا يعني أن الفرد قد أتقن المهارات الوجدانية بل يعني أنه يمتلك القدرة الفائقة على تعلم هذه المهارات، ومثال ذلك أن يتميز الفرد بالقدرة على التعاطف مع الآخرين، ولكنه لا يتعلم المهارة القائمة على التعاطف، ولن يستطيع تحقيق أي شيء بالرغم من امتلاكه للذكاء الوجداني اللازم.

كما يؤكد **السامدوني (2001)** أن هناك بعض العوامل الوجدانية تكون هامة في النجاح الشخصي، ويكون إسهامها في هذا النجاح أكبر مما تسهم به القدرات المعرفية. فيرى المهتمون بالمجال الوجداني أن الذكاء الوجداني قوة كامنة تسهم بنسبة (80%) من النجاح في الحياة بينما يسهم الذكاء الأكاديمي بنسبة (20%) من هذا النجاح.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض و مناقشة نتائج الدراسة (نتائج الفرضيات) وذلك على ضوء الإطار النظري الذي اختبرت على أساسه فرضيات البحث، كما قمنا بتفسير نتائج البحث على ضوء نتائج التراث النظري و ذلك من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها بنتائج الدراسات السابقة و كذا الاستعانة بما جاء في الجانب النظري الخاص الدراسة.

خاتمة:

إن دراستنا لم تكن إلا محاولة لتبيين العلاقة بين الذكاء الوجداني والإبداع الإداري لدى الإداريين.

إذ تناولت هذه الدراسة مفهوما سيكولوجيا جديدا ظهر في علم النفس الأمريكي في العشر سنوات الأخيرة من القرن العشرين، وهو الذكاء الوجداني ومنذ ظهوره وهو يحظى باهتمام واسع من قبل السيكلوجيين وتبين أهميته في نجاح الفرد في حياته المهنية وصحته النفسية.

حيث يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العامل عن طريق بناء إستراتيجية واضحة تعزز الشعور بالمسؤولية وتطور مهاراته المعرفية وهذا ما يترك له المجال للمشاركة في صنع القرارات التي تعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم ويساعدهم على الإجتهد والعمل الذي سوف يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة، ويساعد للوصول إلى العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

الاقتراحات والتوصيات:

انطلاقاً مما توصلنا إليه من نتائج ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، يمكننا حوصلة مجموعة من الاقتراحات وتتمثل في:

- زيادة الاهتمام بالعمال ذوي الذكاء المنخفض الدرجات والعمل على دعمهم ومساندتهم بهدف تعزيز ثقتهم بذاتهم.

- تبني استراتيجيات بناء ومناخ تنظيمي إبداعي (دعم الإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع.

- الاعتماد على نظام اتصالات فعال لتعريف الأفراد العاملين بأحداث وتطورات العمل والإبداعات المتحققة، وتوجهات المنظمة وتفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرار.

- إجراء دراسات عن الذكاء الوجداني والإبداع الإداري.

- زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة بالمديرية، لما له من نتائج ايجابية على الأداء الإبداعي للعاملين بها.

- العمل على إيجاد نوع من التعاون والتفاعل بين الإداريين المتواجدين بالمديرية لأجل رفع مستوى الذكاء الوجداني.

- تشجيع الموظفين على الإبداع والتفكير الإبداعي عن طريق التحفيز لأجل بلوغ مستويات أعلى من الإبداع.

ملحق رقم(01):

التعريف بالمؤسسة :

تعمل مديرية الشباب والرياضة لولاية تيارت تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة وتطبيقاً لأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم (6-345) المؤرخ في (5) رمضان (1427هـ) الموافق لـ (28) سبتمبر سنة (2006 م) يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.
تتكون المؤسسة من خمسين عامل.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية تحت سلطة المدير أربع (04) مصالح وتنظم كالآتي:

مصلحة التربية البدنية والرياضة: وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

01- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.

02- مكتب كشف المواهب الرياضية وتكوينها.

03- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

01- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.

02- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.

03- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

01- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

02- مكتب التقييس والصيانة.

03- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

01- مكتب المستخدمين والتكوين.

02- مكتب الوسائل العامة

03- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية

ومراقبتها.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

نشاطات وأهداف المؤسسة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه المنظمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدم، أو العامل داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسن مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وانجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا لأشكال والكيفيات والأجال المقررة.

ملحق رقم (02):

مقياس الذكاء الوجداني ل(بار – أون و جيمس باركر)

المعلومات أولية:

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي:

الخبرة:

تعليمات عامة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تشير الى شعورك وسلوكك نحو بعض الموضوعات او المواقف والمطلوب ان تضع علامة (x) التي تناسب انطباق الفقرة عليك :

الرقم	الفقرة	تنطبق بدرجة عالية	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
01	استمتع بالتسلية				
02	أجيد فهم مشاعر الآخرين				
03	لدي القدرة على تهدئة نفسي				
04	أشعر أنني متهيج				
05	أهتم بما يحدث للآخرين				
06	من الصعب علي أن أسيطر على غضبي				
07	من السهل علي إخبار الناس بمشاعري				
08	أقبل كل من ألتقي به				
09	أشعر بالثقة بنفسني				
10	أتفهم عادة كيف يشعر الآخرون				

				لا أتمكن من المحافظة على هدؤني	11
				أحاول إستعمال طرائق مختلفة للإجابة عن الأسئلة الصعبة	12
				أعتقد أن معظم الأشياء التي أنجزها سوف تكون مرضية	13
				لدي القدرة على إحترام الآخرين	14
				أنزعج بشكل مبالغ به من بعض الامور	15
				من السهل علي فهم أشياء جديدة	16
				أستطيع التحدث بسهولة عن مشاعري	17
				أفكر بأي شخص أفكارا إيجابية	18
				لدي أمل بما هو أفضل	19
				الحصول على الأصدقاء أمر هام	20
				أتشاجر مع الناس	21
				بإستطاعتي فهم أسئلة صعبة	22
				أحب أن أبتسم	23
				أحاول أن لا أوذي مشاعر الآخرين	24
				أحاول تفهم المشكلة حتى أتمكن من حلها	25
				أنا عصبي	26
				لا شئ يزعجني	27
				يصعب علي التحدث عن مشاعري	28

				الداخلية العميقة	
				أعلم أن الأمور ستصبح على ما يرام	29
				أستطيع تقديم اجابات جيدة على أسئلة صعبة	30
				باستطاعتي وصف مشاعري بسهولة	31
				أعرف كيف أقضي أوقاتا جيدة	32
				علي قول الحقيقة	33
				أستطيع الإجابة بطرائق عديدة عن السؤال الصعب عندما أريد	34
				أغضب بسرعة	35
				أحب أن أعمل من أجل الآخرين	36
				لا أشعر بسعادة كبيرة	37
				أستخدم بسهولة طرائق مختلفة في حل المشكلات	38
				يتطلب كثير من الوقت حتى أغضب	39
				مشاعري جيدة تجاه نفسي	40
				أكون أصدقاء بسهولة	41
				أعتقد أنني الأفضل في كل ما أنجز مقارنة بغيري	42
				يسهل علي البوح بمشاعري	43

				عند الإجابة عن الأسئلة الصعبة أحاول التفكير بحلول عديدة	44
				أشعر بالإستياء عندما تؤذي مشاعري للآخرين	45
				عندما أغضب من أحد أبقى هكذا مدة طويلة	46
				أنا سعيد بنوعية شخصيتي	47
				أجيد حل المشكلات	48
				يصعب علي الإنتظار في الدور	49
				أستمتع بالأشياء التي أصنعها	50
				أحب أصدقائي	51
				ليس لدي أيام سيئة	52
				لدي صعوبة في البوح للآخرين بأسراري	53
				أغضب بسهولة	54
				أعرف ما إذا كان صديقي غير سعيد	55
				أحب شكلي (راض عن جسدي)	56
				لا أتهرب من الأمور الصعبة	57
				عندما أغضب أتصرف من دون تفكير	58
				أعرف متى يكون الآخرون غير سعداء حتى ولو لم يخبروني بذلك	59
				أنا راض عن الشكل الذي أبدو عليه	60

ملاحظة : تذكر بأن إجابتك سوف تستخدم لغرض علمي محض ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث ، ولذلك فلا تتردد في إعطاء الإجابة الصادقة.

مقياس الذكاء الوجداني (بار – أونوجيمسباركر)

المعلومات الأولية :

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي:

الخبرة:

تعليمات عامة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تشير الشعور كوسلو كتنحو بعض الموضوعات والمواقف الم

طلوبانتضع علامة (x) التي تناسب انطباق الفقرة عليك:

الفقرة	تنطبق درجة عالية	بدرجته كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضئيلة
01				استمتعت بالتسلية
02				أجيد فهم مشاعر الآخرين
03				لدي القدرة على تهدئة نفسي
04				أشعر أنني متهيج
05				أهتم بما يحدث للآخرين
06				من الصعب علي أن أسيطر على غضبي
07				من السهل علي إخبار الناس بمشاعري
08				أقبل كل من ألقبني
09				أشعر بالثقة بنفسني
10				أفهم عادة كيف يشعر الآخرون
11				لا أتمكن من المحافظة على هدوئي
12				أحاول استعمال طرق انمختلفة للإجابة عن أسئلة الصعبة

				أعتقد أن معظم الأشياء التي أنجزها سوف تكون مرضية	13
				لدي القدرة على احترام الآخرين	14
				أنا عجبشكلمبالغهمبعضالأمور	15
				من السهل علي فهم أشياء جديدة	16
				أستطيع التحدث بسهولة عن مشاعري	17
				أفكر بأشخاص أفكار إيجابية	18
				لدي أمل بما هو أفضل	19
				الحصول على الأصدقاء أمر هام	20
				أنا شاعر مع الناس	21
				بإستطاعتني فهم أسئلة صعبة	22
				أحب أن أبتسم	23
				أحاول أن أكون أو أكون شاعر الآخرين	24
				أحاول لفهم المشكلة حتى أتمكن من حلها	25
				أنا عصبي	26
				لا أشيئ عني	27
				يصعب علي التحدث عن مشاعري بالداخلية العميقة	28
				أعلم أن الأمور ستصبح علي مايرام	29
				أستطيع تقديم إجابات جيدة على أسئلة صعبة	30

				31	بإستطاعتنيو صم شاعر ببسهولة
				32	أعر فكيف أقضياً وقاتا جيدة
				33	عليقو لالحقيقة
				34	أستطيعا لإجابة بطر انقعديدة عنا لسؤال الال صعب عندما أريد
				35	أغضبيسرعة
				36	أحب أنأ عمل منأ جلالاً آخرين
				37	لأشعر بسعادة كبيرة
				38	أستخد مبسهولة طر انق مختلفا في جلال المشك لات
				39	يتطلب كثير منالوقتحتناً غضب
				40	مشاعر يجيدة تجاه نفسي
				41	أكون أصدقاء ببسهولة
				42	أعتقد أنيا لأفضل فيكلما أنجز مقارنة بغيري
				43	يسهل عليالبو حب مشاعري
				44	عندالإجابة عنا لأسئلة الصعبة أحو لالتفكي ربطو لعديدة
				45	أشعر بالإستياء عندما تؤذي مشاعري بالآخرين
				46	عندما أغضب منأ حد أبقيها كذا مدة طويلة
				47	أنا سعيد بنوعيه شخصيتي

				أجد حلاً لمشكلات	48
				يصعب عليا الإنتظار في الدور	49
				أستمتع بالأشياء التي أصنعها	50
				أحب أصدقائي	51
				ليس لدي أي مسيئة	52
				لدي صعوبة في البوح لآخرين بأسراري	53
				أغضب بسهولة	54
				أعر فما إذا كان صديقي غير سعيد	55
				أحب شكلي (راضع جسدي)	56
				لا أتهر بمنا لأمر الصعبة	57
				عندما أغضب أتصر فمندون تفكير	58
				أعر فمتيكونا لآخر ونغير سعادحتن لولم يخبرونني بذلك	59
				أنا راضعنا لشكلا لذي أبديو عليه	60

ملاحظة: تذكر بأن إجابتك سوف تستخدم لغرض علمي محض ولن يطلع عليها أحد سو الباحث، ولذلك فلات
تردديا إعطاء الإجابة الصادقة.

ملحق رقم (03):

المعلومات الشخصية:

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي:

الخبرة:

تعليمات عامة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري، والمرجو منك تحديد درجة الموافقة، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	بشدة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق
أ - حل المشكلات واتخاذ القرار						
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً					
2	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
4	أأخذ المواقف إزاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها					
5	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات نادرة					

					المعلومات المتاحة	
					ارغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	6
ب - القابلية للتغيير						
					أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل	7
					أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	8
					أقوم بايجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	9
					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	10
					أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد	11
					أخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة	12
					أنتزع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة	13
ج - روح المجازفة						
					أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	14
					أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم مخاطرة عالية	15
					أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	16

تشجيع الإبداع - د						
					أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	17
					أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	18
					أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	19
					أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين	20
					أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	21

المعلومات الشخصية:

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي:

الخبرة:

تعليمات عامة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري، والمرجو منك تحديد درجة الموافقة، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - حلالمشكلاتواتخاذالقرار						
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً					
2	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
4	اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها					
5	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة					
6	ارغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة					
ب - القابلية للتغيير						
7	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل					

					أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	8
					أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	9
					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	10
					أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد	11
					أخصص وقت المتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة	12
					أطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة	13
ج- روح المجازفة						
					أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	14
					أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	15
					أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	16
د- تشجيع الإبداع						
					أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	17
					أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	18
					أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	19
					أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين	20
					أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	21

قائمة المصادر و المراجع:

قائمة المصادر و المراجع العربية:

- 1- أبو حطب، فؤاد. (1996). القدرات العقلية، ط5، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 2- أبو عمشة، إبراهيم باسل. (2013). الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتها بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في غزة (رسالة ماجستير) في علم النفس من كلية التربية.
- 3- أبو فارس، محمود. (1991). الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية (14).
- 4- الأعرس، صفاء و كفاي علاء الدين. (2000). الذكاء الوجداني، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- 5- البريدي، عبد الله عبد الرحمن (1999). الإبداع يخنق الأزمات، ط1، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- 6- البشابشة، عبير طایل فرحان. (2008). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 7- الحقباني، تركي. (1418). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- 8- الدردير، عبد المنعم أحمد. (2004). دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي، الجزء الأول، القاهرة: عالم الكتب.
- 9- الدهان، أميمة. (1992). نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان: مطبعة الصفي.
- 10- الصيدلاني، خالد صالح أحمد. (1421هـ). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية – العلوم الإدارية.
- 11- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة، ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 12- الطيب حسن. (1988). محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، عمان: معهد الإدارة العامة مسقط، العدد 55.

- 13- السامدوني، السيد إبراهيم (2007). الذكاء الوجداني:أسسه وتطبيقاته وتميمته، ط1، عمان: دار الفكر.
- 14- الشمري فهد عايش(1422). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري :دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 15- العبد اللات، أسماء .(2008).فعالية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الانفعالي في التكيف الأكاديمي والاجتماعي وفي الاتجاهات نحو المدرسة لدى الطلبة الموهوبين في الأردن أطروحة دكتوراه كلية الدراسات التربوية العليا: عمان.
- 16- العتيبي محمد زويد (2003م)، الطريق إلى التميز، الرياض : الدار العربية للطباعة والنشر.
- 17- العساف،وفاء .(1425).واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود: الرياض.
- 18- العنقري، غادة عبد الرحمن .(1422).علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين :دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- 19- العواجي، إبراهيم.(1986).الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية : المفاهيم والتطبيق، ط1، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 20- العديلي، ناصر محمد. (1416). السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن ، الرياض:معهد الإدارة.
- 21- العيسى، غزيل سعد عبد الله. (1996م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- 22 – القطاونة، منار.(2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الأردنية.
- 23- المغازي،إبراهيم.(2002).الذكاء الاجتماعي والوجداني والقرن الحادي والعشرين،بحوث ومقالات المنصورة:مكتبة الإيمان .
- 24 – المطيري،نواف بن بجاد الجبرين (2005). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة:جامعة أم القرى.

- 25- النمر، سعود.(1992).الإبداع الإداري دراسة سلوكية،مجلة المدير العربي،العدد (117): القاهرة.
- 26- بن جامع، إبراهيم.(2010).الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكريم البترول سكيكدة:جامعة منتوري قسنطينة.
- 27- توفيق، عبد الرحمن. (د.ت).التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 28- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2002).الإبداع مفهومه- معايير- نظرياته- قياسه-تدريبه-- مراحل- العملية الإبداعية، عمان:دار الفكر للطباعة والنشر.
- 29- جلال، احمد سعد. (2008).الاختبارات والمقاييس النفسية، ط1،الإسكندرية:الدار الدولية للنشر.
- 30 - جعيجع عمر، هامل منصور.(مارس 2015). تقنين مقياس الذكاء الوجداني ل بار-اون وجيمس باركر على البيئة الجزائرية:العدد(18).
- 31- جلولي، أسماء .(2015).اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،دراسة حالة:جامعة محمد خيضر- بسكرة.مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير.
- 32- جولمان، دانيال.(2000) الذكاء العاطفي ترجمة ليلي الجبالي عالم المعرفة،الكويت: العدد(262).
- 33- حباب، عبد الحي محمد عثمان و عمر هارون الخليفة .قياس الذكاء الوجداني في السودان أبحاث ومقالات مجلة شبكة العلوم النفسية العربية العدد (20) خريف(2008)
- 34 - حريم، حسين. (1997).السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان.
- 35- حمود، خضير.(1422). السلوك التنظيمي، ط1، عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 36- خير الدين عويس (1997).دليل البحث العلمي، ط1، القاهرة:دار الفكر العربي.

- 37- رزق الله، رندا سهيل.(2006).فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الذكاء العاطفي.دراسة تجريبية في مدارس مدينة دمشق على عينة من تلاميذ الصف السادس من التعليم الأساسي جامعة دمشق كلية التربية:دمشق.
- 38- سرور، سعيد.(2003).متغيري الذكاء الوجداني لدى المراهق الأزهري، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس.
- 39- سليمان، عبد الواحد يوسف إبراهيم.(2010).الذكاءات المتعددة نافذة على الموهبة والتفوق والإبداع،المكتبة المصرية.
- 40- صالح،قاسم حسين.(2010).الإبداع وتذوق الجمال،عمان:دار دجلة.
- 41- طلال،نصير.(2011).أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية،كلية العلوم الاقتصادية.
- 42- عبد الفتاح،نبيل.(1995).مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار،مجلة الإداري مسقط: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 43- عبد الهادي عبده و عثمان فاروق (2002). القياس والاختبارات النفسية أسس وأدوات القاهرة:دار الفكر العرب.
- 44- عثمان، حسن عثمان(د س).المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية،منشورات الشهاب:الجزائر
- 45- عصام، زيدان وكمال الإمام. (2000). الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب التعلم وبعض أبعاد الشخصية لدى طلاب كلية التربية النوعية،مجلة البحوث النفسية والتربوية بجامعة المنوفية العدد (3) السنة السابعة عشر.
- 46- علاء،عبد الرحمان محمد.(2009).الذكاء الوجداني والتفكير الإبتكاري عند الأطفال،ط1،دار الفكر:عمان.
- 47- غنيم،محمد إبراهيم.(2001). الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية،مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق مجلد(12) عدد(47).
- 48- فاروق،عثمان ومحمد رزق.(2011).القلق وإدارة الضغوط النفسية،ط1، القاهرة:دار الفكر العربي.
- 49- محسن مخامرة، أميمة الدهان (1988).العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة .مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية: عمان، مجلد15 ، عدد2 .

50- عساف، عبد المعطي.(1994).مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، عمان:الإدارة العامة للنشر.

قائمة المصادر و المراجع الاجنبية:

51 - Angers Maurice (1996) : **Initiation Pratique a La Méthologie Des Sciences Humains**,ed :Casbah, CEF,qubec.

52-Bar-On (1997) **émotional quotient inventory (EQ -I)** : Technical manual-Toronto : Multi-Health System .

53-Bar on (2005) **The Impact Of Emotoinal Intelligence on Subjective Well-Being ;perspective in education ;23 (2).**

54- Combessie Jim Claude : **La Méthode En Sociologie (série: Approches)**, El-Casbah, Alger , la découverte, paris.

55-Ellis A (1997) **A Sing Rational-Emotive Behavior Therapy Tchèques to ,Gope With Disability Professionnel Psychology Pesarch Practice28** :& jour & lof chilol psychology & personality 15.

56-Gardner P(1983)**Frames Of Mind :The Theory Of Multiple Intelligence** ;basic books ;new york .

57-Golman Daniel (1997) **Comment Transformer Ses emotions en Intelligence?**Laffont Paris.

58- Golman Daniel (1995) **Emotional Intelligence** bantan book;new York.

59-Sparaw T & knight A (2006)Jossey-BassApplied EI-The Importance of attitude in the developement of émotionel Intelligence .