



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



شعبة : علم اجتماع
التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل
الموضوع :

**أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري
-دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية الطارف-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:
كشيشب مراد

إعداد الطالبة:
خنوشي يسرا

أعضاء لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	رئيسا	أستاذة محاضرة-أ-	كحلي حورية
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	ممتحنة	أستاذ محاضرة-أ-	بن وهيبة نورة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مشرفا	أستاذة محاضر-ب-	كشيشب مراد

السنة الجامعية: 2020/2019

دعاء

اللهم إنني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير
النجاح وخير العمل والثواب وثبتني وثقل موازيني
وحقق إيماني وأرفع درجاتي واخفر خطيئتي

اللهم ارزقنا علما نافعا وعملا متقبلا

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا
بالياس إذا فشلت بل ذكرني دائما أن الفضل هو
التجارب التي تسبق النجاح

يا رب إذا أعطيتني نجاحا لا تفقدني تواضعي وإذا

شكر وعرّفان

*** لئن شكرتم لأزيدنكم ***

الحمد لله العليّ الأعلى، الذي خلق فسوّى والذي أحاط بكل شيء علماً
أحمده على إتمام النعمة ، وأشكره على دوام الفضل والمنن والصلاة
والسلام على معلم الأول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم خير من بلغ
علم الله تعالى به الناس من جعل وهداهم من خلاله ورسوله الفضل والمنّة ثم
للذين

ساروا على مناجاة القويم وسنته الطاهرة من آل بيته وصحابته والتابعين
وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين

بصدق الوفاء والإخلاص أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرّفان إلى مشرفي في
هذه المذكرة الأستاذ الدكتور * مراد كشيّب * الذي كان مرشداً وسندا
لنا والذي لم يبخل علينا بالتقويم والتشجيع والذي أمدنا بفيض من علمه كما
أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة وجميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية وكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد .

الأجداد

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله والحمد لله على نعمة العلم ونور الفهم وقد منحنا الصبر والإرادة على إتمام هذا العمل ونسأل الله سبحانه أن يكون خالصاً لوجهه الكريم ، والصلاة والسلام على أئمة المرسلين

أممي عملي هذا إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحية قدميها ووقرها في كتابه العزيز إلى من كان دعاؤها سر نجاحي أمي الحبيبة "نجاة" وإلى أبي "عبد الرزاق" . إلى من كان لهم بالغ الأثر في حل الكثير من العقبات والصعاب إخوتي "عنتر - جلال" إلى روح جدتي وجدتي الطاهرتين "بلقاسم ، تفاع ، نجمة" رحمهم الله . إلى روح كريمة العائلة رحمه الله "أنيس" ولا أنسى من كان بمثابة أبي والذي لم يبخل عليا بصغيرة ولا كبيرة في سبيل إتمام مشواري الدراسي عمي العزيز "الطيب" إلى كتابات العائلة "أسماء-ميرال-أسيل-أسامة-إسراء-آلاء-تنسيم-إسحاق-لجين- مؤيد-سجود" وإلى كل العائلة والأقارب دون استثناء

وصلت رحمتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة واختلطت دموع فرحتي بتخرجي وحزني بوداع أحبتي الذين سيبقى راسخين في مذكرتي الصداقة "دينة-سندس- سماح-نسيمة-شهران-نورة-مند-صنية" وكل الشكر والتقدير والحب والإمتنان إلى التي لا يمكن للعبارات أن تلم بوصفها ابنة عمي وأختي "مند" دمنا بعضنا مندا بإذن

الله

الفهرس

الصفحة	العنوان
	دعاء
	شكر وتقدير
	إهداء
ا	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	الملخص
ك	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
15	تمهيد
15	إشكالية الدراسة
16	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
17	أهداف الدراسة
17	الجهاز المفاهيمي
23	فرضيات الدراسة

24	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : أهم مدارس الاتصال التنظيمي
34	تمهيد
34	المدرسة الكلاسيكية
34	الإدارة العلمية
36	التقسيمات الإدارية
37	النظرية البيروقراطية
38	المدرسة النيو كلاسيكية
38	العلاقات الإنسانية
39	الفلسفة الإدارية
40	المدرسة الحديثة
42	نظرية الاتصالات
42	الإدارة بالأهداف
	الفصل الثالث : الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري
45	الاتصال التنظيمي
45	تمهيد
46	خصائص الاتصال التنظيمي

47	أهمية الاتصال التنظيمي
48	أهداف الاتصال التنظيمي
49	وظائف الاتصال التنظيمي
51	عناصر عملية الاتصال التنظيمي
54	العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي
55	بعض أنواع الاتصالات التنظيمية
57	الإبداع الإداري
57	خصائص الإبداع الإداري
58	أهمية الإبداع الإداري
58	نظريات الإبداع
60	مستويات الإبداع الإداري
62	مراحل الإبداع الإداري
63	العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري
64	أساليب تنمية الإبداع الإداري
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
67	تمهيد
68	مجالات الدراسة

69	المجال الجغرافي
69	المجال الزمني
69	المجال البشري
69	منهج الدراسة
70	أدوات جمع البيانات
70	الملاحظة
70	الإستمارة
71	العينة وكيفية اختيارها
72	عرض وتحليل البيانات
72	تحليل ومناقشة البيانات في ضوء الأسئلة الفرعية
92	النتائج العامة للدراسة
95	الخاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
101	الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
72	الجنس	01
73	السن	02
74	الحالة المدنية	03
75	المستوى الدراسي	04
76	التصنيف الوظيفي	05
77	سنوات الخبرة	06
78	أنواع الاتصال داخل المؤسسة	07
79	طبيعة الاتصال المعتمد بين الإدارة والعمال في المؤسسة	08
80	الصعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر	09
81	عندما تصادفك مشكلة في العمل ما هي الجهة التي تقصدها	10
82	الإدارة تفتح أبوابها لاستقبال العمال والاستماع إليهم في أي وقت	11
83	هل تتصل بزملائك للحديث عن خطط العمل خارج أوقات العمل الرسمية	12
84	هل تكلف بإنجاز مهام خارج أوقات العمل المحددة	13

84	مدى التحاق العمال بمكان العمل	14
85	هل تتداول الحديث مع زملائك أثناء العمل	15
85	تسمح لكم إدارة المؤسسة بإجراء دورات رياضية في مكان العمل	16
86	تؤدي الثقة بينك وبين الزملاء إلى زيادة روح الإنتماء في مكان العمل	17
86	حسب رأيك ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	18
87	تؤدي أنماط الاتصال المتبعة في المؤسسة إلى تحقيق ملموس في التكاليف	19
87	تسمح الاتصالات الإدارية المتبعة في الرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة	20
88	مدى توفر طرق الاتصال المعتمدة في المؤسسة على تقريب وجهات النظر بين العمال والمسؤولين	21
89	تعقد اجتماعات بشكل دوري داخل المؤسسة	22
89	تتوفر المؤسسة على شبكة الانترنت	23
90	يوجد تعاون بينك وبين رئيسك في العمل	24
90	تقدم لكم المؤسسة دورة تكوينية في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة	25
91	يتحكم عمال المؤسسة بطريقة جيدة في استخدام وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة	26

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	منحنى بياني يمثل الخصائص البنائية لمفهوم الاتصال التنظيمي	01
22	منحنى بياني يمثل الخصائص البنائية لمفهوم الإبداع الإداري	02
54	شكل يمثل عملية الاتصال التنظيمي	03

المخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة القائمة بين أنماط الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري داخل المؤسسة عن طريق طرح إشكالية مفادها تحديد العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية لولاية الطارف-

تطرقنا في بحثنا هذا إلى ثلاث فرضيات :

1. التخطيط الجيد لعملية الاتصال يؤدي إلى الفعالية في الإنجاز .
2. يساعد الاتصال غير الرسمي في زيادة معدلات الإنتاج .
3. يؤدي وضوح قنوات الاتصال إلى زيادة مهارات العمال .

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي ، طبقت هذه الدراسة على عينة من مجموع مجتمع البحث ، حيث قصدنا 20 مبحوث من مجمل الوقاية المعمول بها ، وتوصلنا في دراستنا الراهنة إلى النتائج التالية :

- عملية التخطيط الجيد تؤدي إلى الفعالية في الإنجاز .
- الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة معدلات الإنتاج .
- وضوح قنوات الاتصال يعمل على زيادة مهارات العمال .

Abstract

The current study seeks to identify the existing relationship between organizational communication patterns and administrative creativity within the institution by posing a problematic that is to determine the relationship between organizational communication patterns and its relationship to administrative creativity – a field study in the Civil Protection Unit of the Wilayat of El-Tarif.

In our research, we dealt with three hypotheses:

.1 Good planning of the communication process leads to effective achievement.

.2 Informal communication helps in increasing production rates.

.3 Clarity of communication channels increases workers' skills.

We used in our study the descriptive and analytical approach. This study was applied to a sample of the total population of the research, where we intended 20 respondents from the total prevention in place, and we came in our current study to the following results:

- A good planning process leads to effective delivery.

Informal communication contributes to increasing production rates.

- Clarity of communication channels increases workers' skills.

المقدمة

مقدمة

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية ، ذلك لما له من أهمية قصوى على حياة الفرد والجماعة ، فهو يعتبر أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها ، وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو المدرسة أو المجتمع ... الخ ، وبذلك أصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في تراب العلوم الإنسانية ، كون هذا الأخير الأداة الأولى التي يستخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى للتعبير عن مشاعره وحاجاته ، ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها فانعكس ذلك على العملية الاتصالية وعلى البناء التنظيمي ككل ، حيث أصبحت بدورها تلعب دورا هاما بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقا لأساليب معينة ، ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية ، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح نجاح المنظمة ، وذلك بالإستناد إلى العديد من المعايير كجودة التخطيط ووضوح قنوات الاتصال وفعالية الإنجاز والتي بدورها تحقق الإبداع داخل الوظيفة .

ويعتبر الإبداع الإداري نشاط يعكس مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديد متميزة قابلة للتطبيق بشكل يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، وبالتالي فإن الاتصال التنظيمي يلعب دورا مهما جدا داخل المؤسسات ، فهو يعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة ، ودور الاتصال يظهر جليا من خلال تأثيره الكبير على جودة أداء العاملين فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن للفرد لمعرفة ما يطلب منه تأديته بدقة ، وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات .

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري واشتملت دراستنا الحالية جالانين :

- جانب نظري .
- جانب ميداني .

1. الجانب النظري :

قمنا بالتطرق إلى (3) فصول في هذا الجانب من الإلمام بموضوع الدراسة من كل الجوانب مرتبطين بالمتغيرات المرتبطة بالموضوع مراعين فيهم الدقة والوضوح والاعتماد على ما تيسر من مراجع متنوعة ، حيث تطرقنا في :

- **الفصل الأول :** إلى الإطار المفاهيمي ، وقد تناولنا فيه الإشكالية الخاصة بالدراسة والتي تتمحور بصفة عامة حول علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع الإداري ، ثم تطرقنا إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع وبعدها أهداف الدراسة ، ثم الجهاز المفاهيمي لكل من المتغيرين ، وبعدها انتقلنا إلى فرضيات الدراسة وكانت في مجملها ثلاث فرضيات وانهيينا هذا الفصل بالتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .
- **الفصل الثاني :** كان حول أهم مدارس الاتصال التنظيمي والذي تطرقنا فيه إلى المدرسة الكلاسيكية ، المدرسة النيوكلاسيكية والمدرسة الحديثة .
- **الفصل الثالث :** تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري من خلال الخصائص ، الأهمية ، الأهداف ... الخ
- **الفصل الرابع :** وتطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية ، وقد تضمنت مجالات الدراسة والمنهج المستخدم ، كذلك أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستمارة وكيفية اختيار

العيبة وتحليل ومناقشة البيانات والنتائج العامة للدراسة وصولاً إلى الخاتمة وقائمة
المراجع والملاحق .

الفصل الأول

تمهيد

أولاً : إشكالية الدراسة

ثانياً : أهمية وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : الجهاز المفاهيمي

خامساً : الفرضيات

سادساً : الدراسات السابقة

الإشكالية :

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية وتحولات اقتصادية سريعة ، تسعى من خلالها كل دولة للوصول لتنمية متوازنة في جميع المجالات ، خاصة تقنيات وسائل الاتصال والتي تؤدي إلى الوصول لأعلى مستوى من التطور والتقدم ، حيث يعتبر بمثابة القوة القاعدية والعجلة المحركة للسير الفعال داخل المؤسسات واختلاف أنماطها الإدارية التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها والتحكم فيها ، وقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة ، حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الاجتماعية ، حيث ظهرت في العقود الأخيرة العديد من الكتابات المتخصصة في الاتصال في مجال النشاط الإنساني. وبهذا يعتبر الاتصال الإدارة التي يستخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى للتعبير عن حاجاته ومشاعره ، ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها فانعكس ذلك على العملية الاتصالية ، وعلى التنظيم ككل ، حيث أصبحت تلعب دورا هاما يتفاعل الأفراد وفقا لأساليب معينة ضمن بناء تنظيمي محدد.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر ضرورة من الضروريات البيئية الأساسية لكل منظمة بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة ، وعن طريقة تتفاعل جماعة العمل وأيضا بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل عن طريق أدوات وطرق الاتصال كاللوائح والمنشورات والقوانين والتي تتلوا عبر قنوات الاتصال في شكل رسالة واستجابة ، وهنا يبرز عملية الإبداع الإداري والذي يتعلق خصوصا بالقدرة على حل المشكلات بطرق فنية والإحساس بالمشكلة التي تتطلب المعالجة وأيضا تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ، لذلك يجب تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة :

هل تساهم عملية الاتصال التنظيمي الجيد في تفعيل الإبداع الإداري بمديرية الحماية المدنية بالطارف ؟

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بصياغة أسئلة فرعية :

1. هل التخطيط الجيد لعملية الاتصال يؤدي إلى الفعالية في الإنجاز ؟
2. إلى أي مدى يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة معدلات الإنتاج ؟
3. هل وضوح قنوات الاتصال يؤدي إلى زيادة مهارات العمال ؟

ثانيا : أهمية وأسباب اختيار الموضوع

1. **أهمية اختيار الموضوع :** تكمن أهمية هذه الدراسة في معالجة أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإدارية وعلى رأسها الإبداع الإداري .

- تعتبر عملية الاتصال التنظيمي عملية حيوية في تنظيم المؤسسات وتحقيق أهدافها .
- تعتبر عملية مهمة وفعالة في الممارسة الفعلية للعملية الإدارية .
- التعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري .

2. **أسباب اختيار الموضوع :**

أ- أسباب ذاتية : هناك العديد من الأسباب التي أدت بمجموعة البحث إلى معالجة هذا الموضوع ، وتتمثل في :

- ميل مجموعة البحث إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية داخل الإدارة من خلال نوعية الاتصال السائد في المؤسسة.
- الميل لاكتشاف دور الاتصال في المؤسسة وعلاقته بالإبداع الإداري .

ب- أسباب موضوعية :

- التعرف على واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الإبداع الإداري .
- القيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي ومحاولة إثرائه كون التخصص في علم الاجتماع تنظيم وعمل .

ثالثا : أهداف الدراسة : وتهدف الدراسة الحالية إلى :

- محاولة اكتساب مفاهيم حول الاتصال التنظيمي وعملية الإبداع الإداري.
- محاولة الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصالات التنظيمية في خدمة تفعيل الإبداع داخل الإدارة .
- محاولة الوقوف على أهم مؤشرات الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري .

رابعا : الجهاز المفاهيمي

تعد المفاهيم جزءا أساسيا من أجزاء البحث العلمي ، كذلك تعتبر خطوة يتعرف من خلالها الباحث على مسار بحثه والمفاهيم المتعلقة به .

مفهوما للاتصال التنظيمي :

*عرّفه "برنارد" : الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص¹ .

كذلك عرّفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين² .

كما عرّفه **losadavasquez** بأنه مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم بشكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها³ .

وأيضاً عرّفه **creenbaum** هو حقل يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال ، ويميز بين الاتصال الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى⁴ .

1 محمود سلطان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، ط2، 2005 ، ص241.

2 فضيل دليو : اتصال المؤسسة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2003 ص 28.

3 فضيل دليو : مرجع سابق ، ص 29.

4 محمد ناجي الجوهر : الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية ، ط1، 2000 ، ص19.

عرّفه عبد الرحمان مشاقبة هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي¹.

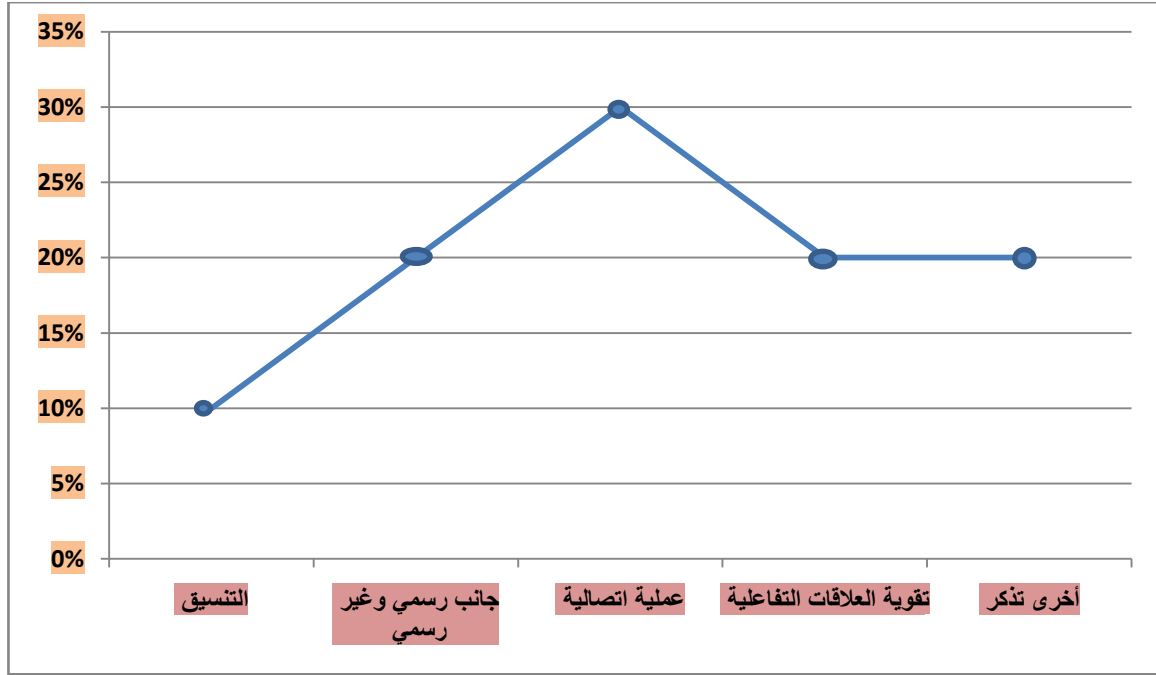
جدول رقم (1) يمثل الخصائص البنائية لمفهوم الاتصال التنظيمي

• الخصائص البنائية :

النسبة	التكرار	الخصائص البنائية لمفهوم الاتصال التنظيمي
%10	1	التنسيق
%20	2	جانب رسمي وغير رسمي
%30	3	عملية اتصالية
%20	2	تقوية العلاقات التفاعلية
%20	2	أخرى تذكر
%100	10	المجموع

من إعداد الباحثة

1 بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاتصال ، دار أسامة ، الأردن ، ط1، 2011 ، ص 103.



شكل رقم (1) : يمثل الخصائص البنائية لمفهوم الاتصال التنظيمي

من خلال الخصائص البنائية لمفهوم الاتصال التنظيمي الموضحة في الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) ، ومعايشتنا لواقع المؤسسة قمنا بصياغة المفهوم الإجرائي ، حيث أن الاتصال التنظيمي هو ذلك السلوك المتمثل في العملية الاتصالية بجانبها الرسمي وغير الرسمي ، ومن خلاله يتم تقوية الروابط والعلاقات التفاعلية بين أعضاء المؤسسة عن طريق التنسيق لتحقيق أهداف المؤسسة .

2. مفاهيم الإبداع الإداري :

عرّفه " الهيجان " بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فطرة أو عمل جيد ، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد وإمكانات المنظمة .

كما عرّفه "بيرنرد" أنه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية .

وأيضاً عرّفه " امبايل " الإبداع الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة¹ .

عرّفه " كاظم عبد الله " الإبداع الإداري هو الذي يشير إلى التغيرات في هيكل المنظمة أو عملياتها .

كما عرّفه بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية : الأصالة ، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل الحساسة للمشكلات.

كما عرّفه أيضاً بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قازم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية² .

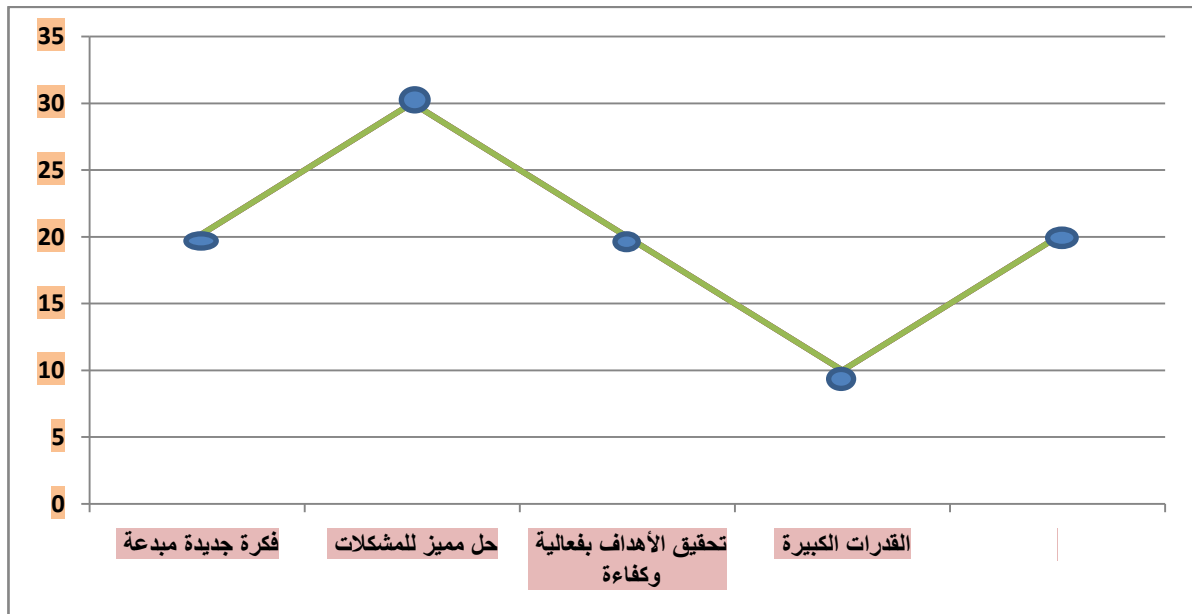
1 عنان أيوب الجعبري : دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحتلة الفلسطينية، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، ص 7.

2 كاظم عبد الله : أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ، مجلة القادمية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق، 2008، مج 10 ، عدد 3.

جدول رقم (2) : يمثل الخصائص البنائية لمفهوم الإبداع الإداري

النسبة	التكرار	الخصائص البنائية لمفهوم الإبداع التنظيمي
20%	2	فكرة جديدة مبدعة
30%	3	حل مميز للمشكلات
20%	2	تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة
10%	1	القدرات الكبيرة
20%	2	أخرى تذكر
100%	10	المجموع

من إعداد الباحثة



شكل رقم (2): يمثل الخصائص البنائية لمفهوم الإبداع الإداري

من خلال الخصائص البنائية لمفهوم الإبداع الإداري الموضحة في الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) ومعايشتنا لواقع المؤسسة قمنا بصياغة المفهوم الإجرائي من حيث أن الإبداع الإداري هو الحل المميز للمشكلات وهو عبارة عن القدرات الكبيرة التي يتميز بها الإداريون وتهدف إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

خامسا : فرضيات الدراسة

تعد الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي ، تساعد الباحث في الاتجاه نحو الحقيقة التي أثارته مشكلة البحث وتسألاته ، وتمثل مجموعة التخمينات التي توضع من أجل تحديد وجهة الباحث في بحثه وتختصر على الباحث الجهد وتحول دون وقوع الباحث في التناقضات ومتاهات لا حصر لها واشتملت على ما يلي :

1. الفرضية العامة :

هناك علاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي والإبداع الإداري بناء على هذه الفرضية العامة قمنا بصيغة ثلاثة فرضيات جزئية .

2. الفرضية الجزئية الأولى :

التخطيط الجيد لعملية الاتصال يؤدي إلى الفعالية في الإنجاز .

3. الفرضية الجزئية الثالثة :

يؤدي وضوح قنوات الاتصال إلى زيادة مهارات العمال .

سادسا : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي إذ لا يمكن للبحث العلمي أن يكون بحثا علميا صحيحا متكاملًا إن لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة من أكثر الأمور التي تشكل اهتمام كثير من الباحثين والطلاب ، وقد تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة .

1. دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي :

أ. دراسة " كاتز كوبي وموريس 1950 " : بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية ، خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتريا وتضيع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال حيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتريا عن طيب خاطر واقتناع¹ .

ب. قام بها الطالب " بوعطيط جلال الدين " بعنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " ، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009 .

1 كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة سيد عبد المرسي، محمد إسماعيل يوسف ، دار النهضة للطبع والنشر، مصر ، 1974 ، ص 50.

وانطلق الباحث من إشكالية :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي :

1. توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
2. توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كم تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل النفس.
- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا يوجد فرق بين العمال التنفيذيين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل الأقدمية.

*أما عينة الدراسة : فقد استخدم الباحث العينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة 210 فرد إما أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ .

أما أهداف الدراسة :

1. معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
2. معرفة هل للمتغيرات : السن ، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز .
3. تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

وبالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. إن مؤسسة سونلغاز والقائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورة العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال ، فالمزج بين نمطي النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال .
2. وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي قدرت بـ 0.52.
3. وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي ، حيث قدرت بـ 0.57¹.

1 بوعطيط جمال الدين : دور الاتصال التنظيمي في أداء العاملين التنفيذيين في المؤسسة ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

ج. دراسة ياسين محجر (جانفي 2012) : بعنوان تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر ، وتدور إشكالية الدراسة حول معرفة مدى فعالية عملية الاتصال بين العمال على الأداء ولهذا تقوم تساؤلات هذا الموضوع على متغيرين . وتهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء على بعض العمال في الجزائر، اتبعت الدراسة المنهج التجريبي ، أما العينة فقام الباحث بتطبيق دراسة ميدانية والتي استخدم فيها أدوات القياس - المقابلة والملاحظة- وقد صمم استبيان قسمه إلى مجالين : دافعية للإنجاز والالتزان الانفعالي، بحيث وزعت على كامل وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري لولاية ورقلة وعدد العينة 30 عامل بالوكالة . وتوصلت النتائج على أنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء ومدى التأثير القائم بينهما توصل إلى النتائج التالية :

- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء وبالتالي تحقق الفرضية العامة .
- هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء باختلاف الأقدمية وبالتالي تحقق الفرضية الأولى¹ .

د. دراسة محمد علي محمد 1978 : انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ، ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنتجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة المباشرة ، المقابلة الحرة ، الاستمارة ، وأوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي

1 ياسين محجر: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال ، جامعة ورقلة ، قاصدي مرباح ، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 7، جانفي 2007، ص 22 .

بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي ، وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر ، ومن جانب آخر فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات ، وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمشورات ، ومن ثم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس ذلك المعوقات التي تفرض توصيل للمعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم ، ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الأهمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية¹ .

2. دراسات تتعلق بالإبداع الإداري :

أ. دراسة فهد المشوط ، أحمد سعد (2011) : بعنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري " ، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري من خلال النقاط الآتية :

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العيد الله .
- تحديد مستوى الإبداع الإداري .
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري .

1 بوب غارت: إثنا عشرة مقدره تنظيمية، تعريب : هشام الدجاني ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، ط1، 2004 ، ص ص

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها :

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب .
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري عند مستوى $(a \leq 0.05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

ب. دراسة العازمي محمد بزيح حامد تويلى 2006: بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية ، وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين بديوان وزارة الداخلية .
- التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية .
- التعرف على تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه توفر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا الذين يرون بأن القيادات تمتلك سمات القيادة التحويلية بصورة أكبر من بقية الأفراد .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي ومستوى المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا الذين يرون بأن العاملين يملكون مهارات إبداعية بصورة أكبر من بقية الأفراد¹ .

ج. دراسة النتيفات محمد بن عامر 2006 : بعنوان " المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية : دراسة ميدانية على انضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا .

هدفت الدراسة إلى :

- تبين مستوى الإبداع الإداري لدى انضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض.
- التعرف على مدى إتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى انضباط العاملين بشرطة الرياض.

1 أسماء جلولي : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستير فرع تسيير المنظمات ، 2012-2013 ، ص 18 ص 23.

- تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض .
- إن درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطرأ أي مشكلة فإن العاملين بشرطة مدينة الرياض يرجعون لرئيسهم كلها¹ .
- د. دراسة عنان أيوب الجعبري : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، وذلك من خلال تساؤل الدراسة الرئيسي " ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، وقد تكونت عينة الدراسة من 151 موظف والتي مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل باستثناء موظفي الحراسة والمراسلين والسائقين ، وكان عدد الموظفين الذين أعادوا الاستبانات 134 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- إن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا 80.15% .
- إن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61.6% .
- إن واقع الأداء الوظيفي لموظفي الشركة كان بدرجة كبيرة بنسبة 78.57%² .

1 أسماء جلولي : مرجع سبق ذكره ن ص 23.

2 عنان أيوب الجعبري : دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة ميدانية على شركة كهرباء الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، 2009 .

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تم تقسيمها إلى قسمين ، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي ، أما القسم الثاني فقد تناولنا الإبداع الإداري وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من الملاحظات نذكر منها :

- إن دراستنا الحالية تتفق مع دراسة عنان أيوب الجعبري من حيث المنهج المتبع وهو الوصف التحليلي وأيضا مع دراسة محمد وياسين محجر من حيث أدوات جمع البيانات وحي الملاحظة والاستمارة ومع دراسة جمال الدين بوعطي في العينة العشوائية .
- أما من ناحية أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة بجزئها تتمثل في مجتمع الدراسات المتمثل في المسح الاجتماعي كذلك عدد العينة وكذلك في أبعاد المتغيرين التابع والمستقل والفترة التي أجريت في الدراسة وكذلك البيئة .

الفصل الثاني : أهم مدارس الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً. المدرسة الكلاسيكية

1. الإدارة العلمية

2. التقسيمات الإدارية

3. النظرية البيروقراطية

ثانياً . المدرسة النيوكلاسيكية

1. العلاقات الإنسانية

2. الفلسفة الإدارية

ثالثاً . المدرسة الحديثة

1. نظرية الاتصالات

2. الإدارة بالأهداف

تمهيد

لقد تعددت اتجاهات الباحثين في علم الاجتماع حول دراسة التنظيم، وهذا ما أدى إلى تنوع الدراسات التنظيمية وتباين وجهات النظر حوله ، مما ضاعف من صعوبة تحرير مدخل سوسيولوجي محدد لتحليل التنظيمات لأنها تقوم على تراكم نتائج البحوث الإمبريقية، فالاتصال التنظيمي من أحد المواضيع الهامة التي لقيت العديد من الدراسات من قبل المفكرين ، ولعل أهم مدارس الاتصال في الفكر التنظيمي تصب جلّها في المدارس التالية :

أولاً : المدرسة الكلاسيكية : وهي من أهم المدارس التي تطرقت وعالجت مسألة الاتصال التنظيمي وتتمثل في :

- الإدارة العلمية .
- التقسيمات الإدارية .
- الاتجاه البيروقراطي .

أ- مدرسة الإدارة العلمية : تنتسب مدرسة الإدارة العلمية للمهندس **فريدريك تايلور** في أواخر القرن 19 وعلى يد مجموعة من زملائه أمثال **جلبرت جانت**، **إمبسون**، الذين ساهموا في تطوري الإدارة بشكل علمي بدلا من التجربة والتخمين الخاطيء ، ولكن الأب الشرعي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت هذه المدرسة بالتايلورية نسبة له .

كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد محدد للإنتاجية المتوقعة للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة هذه الملاحظة قام بتجارب خلال سنوات على مجموعة من العمال مستخدما طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء وقاس الوقت لكل عنصر ، كما قام بتحليل

الأعمال ، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كان عليه قبل دراسته ، واستطاع أن يحقق أهدافه والمتمثلة في زيادة الأجور ورفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة ، وذلك باستخدام عملية الاتصال في شكلها النازل بإصدار التعليمات والأوامر من الإدارة العليا إلى العمال المنفذين¹ .

وقد توصل تايلور إلى أربع مبادئ للإدارة العليا وهي :

- إحلال التحليل الكمي والمنطقي محل التجربة والتخمين اللذان كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل .
- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة عملية تحسن أداء العاملين بدلا من الطريقة القديمة .
- التعاون بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي .
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط واتخاذ القرارات ويتولى العمال مهمة التنفيذ² .

وبذلك فإن هذه النظرية في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد وهو مركزية اتخاذ القرار، فالإدارة العلمية تعتبر الاتصال على أنه وجد من أجل تسهيل عملية القيادة والرقابة من خلال القنوات الرئيسية ، كما أكدت المدرسة التaylorية على أن عملية الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة مخطط لها، وهدفها هو زيادة الإنتاجية بأقل التكاليف الممكنة ، فتايلور رأى بأن عملية الاتصال ذو اتجاه واحد ورأسية من أعلى إلى الأسفل هي الأنسب في المؤسسة .

1 مصعب إسماعيل طش : دور نظم الاتصال في خدمة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008-2009 ، ص 28.

2 مصعب إسماعيل طش : مرجع سبق ذكره ، ص 28.

الفصل الثاني : أهم مدارس الاتصال التنظيمي

ب- مدرسة التقسيمات الإدارية :

تنسب هذه المدرسة إلى المهندس الفرنسي هندي فايول ، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من خلال الوصف والتحليل للوظائف والمهام وتحديد مبادئ التنظيم ، فوضع فايول 14 مبدأ للتنظيم يمكن تناولها كالاتي :

- (1) تقسيم العمل
- (2) السلطة والمسؤولية
- (3) الانضباط
- (4) وحدة الأمر
- (5) وحدة التوجيه
- (6) انضباط المصلحة الفردية للمصلحة العامة
- (7) التعويض ومكافأة الأفراد
- (8) المركزية
- (9) تدرج السلطة
- (10) الترتيب
- (11) المساواة والعدالة
- (12) الاستقرار
- (13) المبادرة
- (14) الروح الجماعية

كما حدد فايول خمس وظائف أساسية للمدير تتمثل في : التخطيط ، التنظيم، الأمر، التنسيق والرقابة¹ .

ج- المدرسة البيروقراطية :

يقترن النموذج البيروقراطي بالعالم الاجتماعي **ماكس فيبر** ، حيث يهدف هذا النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني عن طريق تبني نظام صارم ، وإجراءات مقننة ومكتوبة داخل نظام المؤسسة ، وعن طريق مبدأ تقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة واستبعاد العلاقات الشخصية .

كما ساهمت هذه المدرسة في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة مثل **الهيكل التنظيمي** ، كما ركز على المسار الوظيفي للعاملين ، حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي تمكن الفرد من الارتقاء إليها ، وأن يحصل على أجور أعلى وأن يتحمل مسؤولياتها أكبر مما يحفزها على تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة ، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعاملين² .

من خلال ما سبق ، نجد أن **فيبر** لم يهمل مسألة الاتصال ، بل اعتبره لب العملية الإدارية والطلقة الفاصلة في نقل المعلومات بين الموظفين ، وذلك من خلال دراسته للانسجام الوظيفي لمختلف مكونات النموذج البيروقراطي .

1 سامي محمد : سلوك الجماعات ، دار المسيرة ، الأردن ، د ط ، 2005 ، ص 200.

2 سامي محمد : مرجع سبق ذكره ، ص 202.

ثانيا : المدرسة النيوكلاسيكية: وتتمثل في :

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي بالإدارة ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت مباشرة على الجانب الإنساني في العمل ، وبدأت هذه المدرسة بدراسات هاوثورن التي أجراها التون مايو ورفاقه والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات الغير رسمية وأهميتها ، كما ركزت على قنوات الاتصال الغير رسمية وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه في نقل المعلومات الدقيقة ، كما ركزت هذه المدرسة بشكل كبير على الجانب الإنساني في طريقة التعامل مع الأفراد .

أولت هذه المدرسة أهمية للفرد داخل المؤسسة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي ، إما اهتمت بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين ، كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد والصراع داخل أي مؤسسة وغيرها من الجوانب الأخرى¹ .

ويكمن تناول أهم الأفكار والاستنتاجات التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية وخاصة من جانب العملية الاتصالية التنظيمية في ما يلي :

- تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وتحديده ، وأن الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي ، يكتفي بالحوافز المادية فقط وإنما يتأثر سلوكه أيضا بالحوافز المعنوية .

1طبيش ميلود : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، تخصص علم اجتماع ، جامعة ورقلة ، مذكرة منشورة ، 2010-2011 ، ص 71.

- يؤثر التنظيم اللارسمي والذي أطلق عليه **التون مايو** اسما لتشكيل الاجتماعي غير الرسمي على نشاطات المؤسسة وعلى حركة التنظيم عموما ، ويعتمد التشكيل الاجتماعي على عملية الاتصالات التي أساسها التفاعل فيما بين الأفراد والجماعات، ويلعب دورا مهما في تحقيق أهداف الجماعات¹ .
- ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات التنظيمية تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية ، والتي تنسب إلى تجارب **التون مايو** ، حيث ركز على الجانب اللارسمي من التفاعلات والتي تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة لكن من الجانب العلائقي الإنساني بين العمال فيما بينهم .

ب- نظرية الفلسفة الإدارية : ماك غريغور

انطلق **ماك غريغور** في دراسته من فكرة أساسية تعتبر أن أي سلوك تنظيمي وإنما يميز نظرة تنظيمية معينة ومنه فكل مدير داخل المؤسسة له نظريته الخاصة، والتي يحاول أن يسقطها عن باقي أفراد التنظيم ، هذه المعتقدات الفلسفية تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، وفي نفس الوقت فإن سلوك أعضاء التنظيم لا يعتبر سوى استجابة للسلوك التنظيمي القائم على فلسفة أو نظرة معينة تأثر وتصيغ مختلف السلوكيات ، فلقد ركزت جلّ اهتمامات **ماك غريغور** على الدور الذي يلعبه المدير داخل المؤسسة وانتهج أسلوبا انتقاديا للنظرية الكلاسيكية السالفة الذكر ودرس سلوك الفرد وعلاقته بالمؤسسة ومنه تحضير طاقة المديرين لتسيير مختلف المؤسسات وإدماج الفرد وأهدافه مع أهداف المؤسسة.

¹طبيش ميلود : مرجع سبق ذكره ، ص 71.

ومن هنا بعث ماك غريغور تصوراته في شكل نظريتين إحداهما سميت X وتقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية والأخرى سميت بنظرية Y تقوم على افتراضات معاكسة للمدرسة التقليدية ، وهذه الأخيرة هي التي يعتقد أنها متأثرة بالعلاقات الإنسانية .

***نظرية X :** تقوم على 4 افتراضات التي يحملها المدراء تجاه العاملين تشمل :

- كراهية الفرد العادي بطبعه إلى العمل .
- الحاجة لإجبار الفرد للقيام بالعمل وإن ترك لوحده فإنه حتما لن يعمل إذ لا بد من التوجيه والمراقبة والتهديد بالعقاب .
- تجنب العاملين لتحمل المسؤولية و يبحثون عن الأمن والاستقرار .
- يفتقر العامل إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة .

***نظرية Y :** حيث حدد لها ماك غريغور أربع افتراضات :

- حب الإنسان العادي للعمل وحب له مثل الراحة واللعب .
- الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها في الظروف الطبيعية .
- التزام الأفراد بالأهداف مما يؤدي إلى توجيهه والرقابة الذاتية على سلوكهم .
- يمتلك العامل القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها المخاطرة¹ .

ثالثا : النظرية الحديثة

إن المؤسسة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض ، ولقد أولى هذا المدخل عناية

1 محمد قاسم القريرتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، الأردن ، د ط ، 2010 ، ص71.

هامة للاتصالات الأفقية بين الإدارة داخل نفس المستوى التنظيمي كذلك اهتمت بنظم المعلومات في المستويات الحديثة لما لها علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرار.

كما اهتم رواد هذا الاتجاه بكيفية وصول المعلومات إلى المؤسسة وانتقالها وتوصيلها داخل المؤسسة فقد نظروا للمؤسسة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها وأمر طبيعي أن المؤسسة ذات النسق المفتوح يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية الراجعة مما يمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي ، فعملية الاتصال ضمن هذه النظرية تسعى إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين أجزاء المؤسسة الداخلية ، وتعمل كذلك على مواكبة المتغيرات الخارجية من أجل ضمان استقرار وديمومة النسق الفرعي (المؤسسة) ضمن النسق الأكبر (المجتمع)¹ .

رابعا : نظرية الاتصالات

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بهذا الأمر بالإضافة إلى حين استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير ، تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم ، فالاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمنظمة، ولذلك فهي بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة ، ويمكن القول بأن مصير المؤسسات والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة والدقيقة ، فجودة العمل وسلامة القرار على أي مستوى تتوقف على قنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم ، فنظرية الاتصالات توضح أن القيادة في حاجة ماسة إلى إجراء

1 علي عياصرة وآخرون : الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد ، د ط ، عمان، 2006 ، ص 56.

الفصل الثاني : أهم مدارس الاتصال التنظيمي

اتصالات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين وبناءا على المعلومات التي تنقل وتصل إلى قيادة المنظمة ، ويمكن للقائد الإداري من خلال الاتصالات أن يعمل على¹ :

- تحديد الأهداف العامة للتنظيم .
- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل .
- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي .
- أن يقوم بتنسيق الجهود .

بالرغم من أن لنظرية الاتصالات دورا هاما خاصة من جانب إبرازها لأهمية الاتصال داخل المؤسسة والأهمية التي يحظى بها من تسهيل الأعمال ، وتشجيع الحوار وكسب معلومات ومعارف جديدة ، ذلك لأن جودة المعلومة من جودة المنتج ومن مكانة وسمعة المؤسسة في السوق.

خامسا : الإدارة بالأهداف

أو كما يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية بيتر دروكر وقصد منها تعزيز المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، ومن أهم المبادئ لتطبيق هذا الأسلوب ما يلي :

- أن يعمل المرؤوسين على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بأهم المواضيع والمشكلات التي يتعرض لها العمال .
- يتفق الرئيس والمرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي تم التوصل إليها .

1 خليل محمد حسن الشماع : مبادئ إدارة الأعمال ، وزارة التعليم العالي ، بغداد ، د ط ، 1980 ، ص 203.

- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوسين لتقديم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة .
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه .

كما استطاع دروكر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه الإدارة بالأهداف معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في بريطانيا¹ .

إن هذه النظرية تعتمد بشكل كبير على التنسيق الفعال عن طريق الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف وحدات المؤسسة لتحقيق الأهداف، والتنسيق حسب دروكر يكون بوسائل مباشرة كالندوات والإبلاغ ، أو غير مباشرة ، فالاتصال يعتبر شرط ضروري لتحقيق هذه الأهداف ، كما اعتمد كذلك على وسائل الاتصال الإعلامية باستخدام الصحف كوسيلة تواصل مع جمهور المؤسسة .

1 خليل محمد الشماع : مرجع سبق ذكره ، ص ص 203 ، 204.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي

والإبداع الإداري

I- الاتصال التنظيمي

تمهيد

1. خصائص الاتصال التنظيمي
2. أهمية الاتصال التنظيمي
3. أهداف الاتصال التنظيمي
4. وظائف الاتصال التنظيمي
5. عناصر عملية الاتصال التنظيمي
6. العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي
7. بعض أنواع الاتصالات التنظيمية

II- الإبداع الإداري

تمهيد

1. خصائص الإبداع الإداري
2. أهمية الإبداع الإداري
3. نظريات الإبداع
4. مستويات الإبداع الإداري
5. مراحل الإبداع الإداري
6. العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري
7. أساليب تنمية الإبداع الإداري

تمهيد

يعتبر الاتصال التنظيمي همزة وصل بين المنظمة و جماهيرها الداخلي والخارجي ، لذا يعد من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة ، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير المؤسسة حيث أنها تقوم بنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر أي تنظيم.

أولاً : الاتصال التنظيمي

1. خصائص الاتصال التنظيمي :

- **الاتصال عملية ديناميكية** : فهو عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس ، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس ، فنغير معلوماتنا وسلوكياتنا واتجاهاتنا في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم وسلوكهم ، فعملية الاتصال بصفاتها عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة .
- **الاتصال عملية مستمرة** : الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية ، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون والمحيط بنا ، فالالاتصال المستمر ما استمرت الحياة الدنيا والآخرة .
- **الاتصال عملية دائرية** : لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط ، بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل .
- **الاتصال عملية لا تعاد** : تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل وكذلك معناها ، فرسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها.
- **الاتصال عملية معقدة** : الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة كما تحتويه من أشكال وعناصر

وأشكال وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال فهناك العشرات من الأمور يجلب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال¹ .

2. أهمية الاتصال التنظيمي :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها ، إنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، نعتبر الاتصالات وسيلة في إدارة أنشطتهم الإدارية ، وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها ، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل وأهمية الاتصال التنظيمي تتمثل في :

- يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار واستقصاء ردود الأفعال .
- بفضل الاتصال التنظيمي يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة .
- تتمكن المنظمة من القيام بعملية التخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها ، فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع ويتم تحديدها من خلال اجتماعات وقرارات مكتوبة .
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد المنظمة لتحقيق أهدافها .

1 محمد منير حجاب: المؤسسة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 119.

- كما أن الاتصال التنظيمي يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازها وبما لم يتم إنجازها وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ والانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها¹ .
- الاتصال التنظيمي يوفر فرص الإبداع والإبتكار لدى العمال .
- الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية والمتابعة يساعد على رفع مستوى الأداء.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة² .

3. أهداف الاتصال التنظيمي :

- **تحقيق التنسيق بين الأعمال والتصرفات** : يتم الاتصال بين التصرفات وأفعال وأقسام المنظمة فبدون الاتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .
- **المشاركة في المعلومات** : يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف ، وتوجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم وأيضا تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم .
- **اتخاذ القرارات** : حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات ، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

1 أحمد ماهر : كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 31.

2 محمد ناجي جوهر : الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات المتحدة العربية ،

2000 ، ص 30.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفه وثقتهم بالآخرين¹ .

من خلال جملة هذه الأهداف يتضح أن عملية الاتصال التنظيمي تتغلغل جميع مراحل ووظائف المؤسسات وخطتها وأهدافها ، لذا كان لزاما على المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات عملية الاتصال لكي تتحقق الأهداف .

4. وظائف الاتصال التنظيمي :

- **وظيفة الإنتاج** : يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية ، حيث يرى " كين ديفيز" في هذا المجال ، لأن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل ، ومن هنا تتضح أهميته في المؤسسة ، فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته ، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كتوجيه الإنذارات ، إبداء الرأي والإعلان عن مكافئات الأداء الجيد ، وقد بينت دراسات هاورثون مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات والأقوال ويعزز بعضها كما يسمى بالاتصال اللفظي ، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تختص عملهم كنوعية الإنتاج وقواعد وضوابط العمل

1 صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني والعشرون ، 2000 ، ص

والأرباح وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم¹ .

- **وظيفة الإبداع** : الإبداع هو تطبيق فكرة تطور داخل المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو الوسيلة ، كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي ، فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة ندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة² .
- **وظيفة التبليغ** : تعني هذه الوظيفة تلبية الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تمثيلها في :
 - التقارير .
 - تنفيذ الوجبات
 - شرح خطوات العمل في فترة معينة .
- ولا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار :
 - تحديد وقت الاتصال
 - حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات .

1 مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 143 .

2 مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص 144 .

- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات¹ .
- **وظيفة الصيانة** : يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية هي :
 - حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .
 - تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي .
 - ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة² .

5. عناصر عملية الاتصال التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الاتصال التنظيمي يمكن استخلاص لهم العناصر والأجزاء الرئيسية لعملية الاتصال بحيث يمكن حصرها في ما يلي :

أ- **المرسل**: هو صاحب الفكرة أو المعلومة التي يريد نقلها إلى الطرف الآخر، وهو في ذلك متأثر بطريقة فهمه وتعبيره وحكمه على هذه الأفكار ، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخليفته من المعلومات المتشابهة ، كما تتأثر المعلومات والمعاني لدى المرسل بقدراته الفكرية والعقلية وكذا الحاجات الاهتمامات وميوله ورغباته الخاصة ، أي ما يطلق عليه بشخصية المرسل ، حيث لها الأثر البالغ في مدى إدراك المعلومات المراد إرسالها إلى الطرف الآخر، وقدرته على الحفاظ على المعنى الصحيح والدقيق لهذه المعلومات ، بحيث يراعي في هذا الجانب المستوى التعليمي ، وبناء المدركات وما أفرزته البيئة لمختلف متغيراتها عليه وأيضا توقعاته ومستوى نشاطه وأهدافه ، كل هذه العوامل لديها تأثير على ما لدى المرسل من

1 شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص ص 145 ، 146.

2 مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره ، ص 144.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

أفكار وكل هذا يؤثر ويتأثر في كيفية معالجة المرسل للأفكار من خلال عمليات عقلية ومعرفية كالتذكير ، الحكم ، الإضافة ، الربط .

ب- الرسالة : هي عبارة عن تحويل الأفكار لدى المرسل إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة ومتشابهة بين ذهنيات المرسل والمستقبل، ولتحويل هذه الأفكار يأخذ أشكالاً عديدة منها الرموز التالية : الكلمات والأصوات ، الحركات ، الحروف، الأرقام ، صور ، والسكون... الخ . فإن عملية صياغة الرسالة تعد خطوة أساسية في تحقيق الاتصال الفعال والناجح .

ج- الوسيلة : هناك من يطلق عليها باسم القناة أو واسطة الاتصال ، يجب على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على المستقبل لها، وقد تعددت وسائل الاتصال فمنها الشفهي ، بحيث يقوم المرسل بإيصال رسالته وجهاً لوجه إلى المستقبل ومن بين هذه الوسائل نجد المقابلات الشخصية والمؤتمرات والندوات والاجتماعات واللجان... الخ، كما هناك الوسائل المكتوبة للاتصالات كالخطابات والمذكرات والمجلات والهواتف واللوائح والمنشورات .

وهناك نوعان من وسائل الاتصال : الوسائل الرسمية والوسائل غير الرسمية .

- أما الوسائل الرسمية : فهي تتجسد في الإجراءات المكتوبة وقسمة اللوائح والقواعد التي تحتويها المؤسسة والمتجسدة أساساً في هيكلها التنظيمي ، وتسير في قنواتها الرسمية كإصدار الأوامر، التقارير ، المنشورات الدورية .
- أما الاتصالات غير الرسمية : فهي تأخذ طابعاً معنوياً إنسانياً ، وهي موجودة ضمن الطابع الرسمي لأي مؤسسة كالأحاديث الودية والإشاعات والصراع ، فهي عبارة عن اتصال غير رسمي داخل مكان العمل .

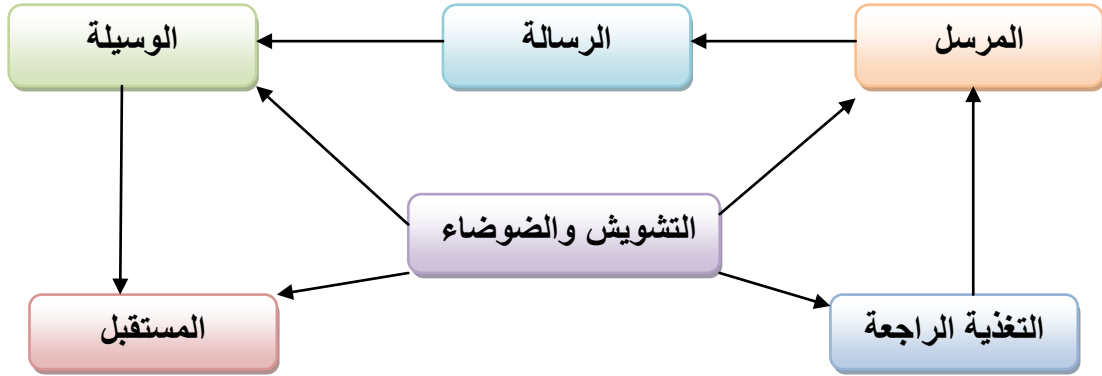
الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

د. **المستقبل** : هو الشخص المستلم للرسالة الموجهة من قبل المرسل، والتعرف على محتوى الرسالة ، وما تحمله من معان ورموز مختلفة، بحيث يقوم المستقبل بتنظيم المعلومات الواردة لديه ويحاول تفسيرها وتحليلها ويعطي لها دلالات تتناسب مع المعنى المراد توصيله من قبل الطرف الآخر، وكل هذه الخطوات في عملية قراءة الرسالة تتحكم فيها مستوى إدراك المستقبل وما يؤثر فيه من عناصر شخصية ومدى انفعاله ورغباته تجاه المعلومة وبناءا على هذه العمليات يقوم المستقبل بردود أفعال مما تتعكس على تصرفاته وسلوكه.

هـ. **التغذية الراجعة** : وهي تعبر عن رد الفعل الذي يقوم به مستقبل الرسالة نتيجة عملية الاتصال ، مبينا هل حققت الهدف المطلوب وهو المتهم اللازم لعملية الاتصال بينه وبين المرسل ، فعملية الاتصال لا تنتهي عند استلام الرسالة ، كما أشار إليه البعض بل ضرورة التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر لهم عنصر في عملية الاتصال .

و. **التشويش والضوضاء** : ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمها ، ويمكن أن يكون ناشئا عن عوامل مادية أو غيرها تتعلق بأي عنصر من عناصر الاتصال التنظيمي¹ .

1 حدة بومازة : دور عملية الاتصال التنظيمي في تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، 2014 / 2015 ، ص ص 75 ، 76 ، 77 .



شكل رقم (03) : يمثل عملية الاتصال التنظيمي

6. العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية الاتصال التنظيمي ، فإن كانت هذه العوامل إيجابية فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها، أما إذا كانت سلبية فإنها تعيق في تحقيق الهدف من الاتصال ومجمل هذه العوامل تتمثل في :

- أ. **ظروف الموقف** : هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر في الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الرسالة إيجابيا أو سلبيا، فالاتصال يكون أسهل وناجح عندما يكون كل من المرسل والمستقبل على علاقة جيدة .
- ب. **الهدف** : إذا كان الهدف من وراء الاتصال تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال ليكون الاتصال سهلا وناجحا وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول فائدة .
- ج. **التوقيت** : إن التوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال ، فالاتصال بالعاملين مثلا قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.
- د. **مهارات الاتصال** : تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة ، فكلما زادت مهارات الاتصال من السرعة والفهم الدقيق والاستيعاب الجيد زاد فهم الرسالة بصورة أدق.
- هـ. **الحالة النفسية** : يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإن كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال وتتسم بالسهولة والعكس .

و. حجم المؤسسة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها : تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ، إذ تسود الاتصالات الرسمية في المؤسسات وخاصة الحكومية منها ، بحيث تسيروها من مبدأ التسلسل الهرمي بينما تقل الاتصالات الرسمية في المؤسسات العلمية والفنية ، كما تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المؤسسة ، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ، ففي المؤسسات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح ، والإدارة الناجحة هي التي تشجع على تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات سليمة¹ .

7. بعض أنواع الاتصالات التنظيمية

1. الاتصالات الرسمية وغير الرسمية :

- **الاتصالات الرسمية :** هو ذلك الاتصال الذي يتم في المؤسسات الإدارية ، ويكون مساره وقنواته وفق الاعتبارات التي تحددها الأنظمة واللوائح والقواعد العامة الرسمية في المؤسسة، ويشمل الخطوات والمسارات التي تتدفق من خلالها الاتصالات الرسمية على خطوط ومسارات الاتصال التي تحددها وتوضحها سياسات المؤسسة وخططتها وإجراءاتها ، وهذه الشبكة بسيطة وثابتة نسبيا وتمثل شرايين الاتصال في المؤسسة وغالبا ما تكون مرسمة كتابيا .
- **الاتصالات غير الرسمية :** هي جزء من واقع الحياة في المؤسسات ، وتتمثل أساسا في العلاقات القائمة بين الزملاء والأصدقاء في المؤسسة لنقل الشائعات والمعلومات والآراء والاتجاهات الخاصة بين أطراف هذا الاتصال والتي لا تتم عبر الوسائل والقنوات الرسمية ، ومثل هذا النوع من الاتصالات معقدة وتتغير باستمرار وأحيانا يكون لها نتائج إيجابية ومكملة للاتصالات الرسمية لكنها في نفس الوقت قد تلحق الضرر بالمؤسسة والمسؤولين عنها، إذا ما أصبحت ثابتة لنقل الشائعات .

1 حدة بومازة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 91-92.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

2. **الاتصالات النازلة** : وتتضمن كل أنشطة الاتصالات التي تتم داخل المؤسسة من الرؤساء إلى مرؤوسيهم ، وهي تمثل جزءا كبيرا من الاتصالات في المؤسسة وذلك لاحتوائها على معلومات متنوعة وعديدة من بينها توضيح أهداف المؤسسة وسياستها وتوضيح مهام العمليات اليومية، توجيه وتدريب وتحفيز العاملين، وحل مشكلات العمل .
3. **الاتصالات الصاعدة** : تتضمن كافة أنشطة الاتصالات التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم ، وبالرغم من أهمية هذا النوع لكل من الرؤساء والمرؤوسين إلا أن أغلب الرؤساء لا يحبذون هذا النوع من الاتصالات بحجة انشغالهم في أغلب الوقت في الاجتماعات وتخطيط استراتيجيات العمل، وتتمثل أهم معوقات الاتصال الصاعدة في عدم الاستماع أو الإصغاء الفعال للمرؤوسين لاعتقاد الرؤساء بأن هذا النوع من الاتصالات يركز دائما على الشكوى والتذمر من العمل والمسؤولين عليه¹ .
4. **الاتصالات الأفقية** : هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي ، ومن أهم أغراض هذا النوع من الاتصالات هو تحسين وتطوير عملية وفاعلية اتخاذ القرارات وتنسيق الوظائف ، وتنمية صفة التعاون بين الأفراد في الأقسام المختلفة ذات المستوى الأقصى داخل المؤسسة² .

ثانيا : الإبداع الإداري

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان من جديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها ، ففي ظل المنافسة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء ، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمرا غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين

1 حدة بومازة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 81-82.

2 حدة بومازة : مرجع سبق ذكره ، ص 82.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها ، وتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها استغلالاً أمثل .

1. خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية ، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة . ويمكن تحديد خصائصه كما يلي :

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تتطرق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريقة متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي ، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة .
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها .
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره .
- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع .
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين في المنظمة .
- يلعب رؤاد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع .
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم¹ .

1 أحمد فرمان مها : أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي ، دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنساني ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، العراق ، ص 38.

2. أهمية الإبداع الإداري

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها .
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى .
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية .
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية .
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة .
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية .
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الزيادة في المنظمات المبدعة¹ .

3. نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي :

1خديمعروش وآخرون : تطوير المنتجات الجديدة ، مدخل استراتيجي متكامل وعصري ، ط1، عمان، الأردن، 2004، دار وائل للنشر ، ص ص 5- 6.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

أ. نظرية **March et Simon 1958** : فسرت هذه النظريات الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض للمؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فنحاول من خلال عملية البحث خلق مبادئ ، وتمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي : فجوة أداء، عدم الرخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية) .

ب. نظرية **Burns et Stalker 1961**: وكانا أول من أكد أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمو العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

ج. نظرية **Wilson 1966**: بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي : إدراك التغيير ، اقتراح التغيير ، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في عدة المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها : التعقيد في المهام (البيروقراطية) ، تنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام المختلفة كلما زادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .

د. نظرية **Hang et Aiken 1970**: تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي :

- مرحلة التقييم : تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به **Hang et Aiken**.
- مرحلة الإعداد : الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المادي .
- مرحلة التطبيق : البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

- الروتينية : سلوكيات ومعتقدات تنظيمية¹ .

هـ. نظرية **1973 Zaltman et Others**: تنتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما : مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية **Hang et Aiken** إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع² .

4. مستويات الإبداع الإداري :

يمكن التمييز بين ثلاثة من مستويات الإبداع في المنظمات ، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتتمثل في :

أ- الإبداع على المستوى الفردي : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ومن بين خصائص الفرد المبدع :

- المعرفة : يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله .
- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرتبة بين الأشياء .
- الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، ويكون عالي الدافعية ، منفتح على الآراء الجديدة .

1 الصرايرة أكرم عبد المجيد : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمين العامتين الأردنية دراسة مسحية، مجلة مؤق للبحوث والدراسات ، جامعة مؤق، الأردن ، 2003، ص ص 169-218.

2 العزاوي نجم نصير طلال : أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم حول : الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي 2011) الأردن، جامعة الشرق الأوسط .

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

- العادات الاجتماعية : الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه ، بل يميل إلى التفاعل مع الآخرين¹ .

ب- الإبداع على مستوى الجماعات : يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة ، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية :

- الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها بمجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .
- المشاركة الآمنة : أن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح .
- الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر² .

ج- الإبداع على مستوى المنظمات : هو الإبداع الذي يتم أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة ، ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية :

- ضرورة إدراك الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة ، ولديهم رغبة الاستطلاع ، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات

1 حريم حسين : إدارة المنظمات منظر كلي ، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص ص 304-305.
2 النجار فايز ملكاوي : دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، 2010 ، مج 26 ، عدد 2 ، ص ص 257-279.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية ، وهذا يعني ضرورة تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات ، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق قيدها بحثا عن أساليب وبدائل جديدة .
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل ، وتقصي إبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف .
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها ، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي تضعها وتعمل على حلها¹ .

5. مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها ، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعا والذي يقسم الإبداع إلى 4 مراحل تتمثل في :

أ- **مرحلة الإعداد** : في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة ، وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا .

ب- **مرحلة الاختصاص** : هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة ، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة ، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة غي أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة .

1 حريم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 307.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

ت- مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الإبداعية) : تتمثل في عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية حل أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة ، وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة .

ث- مرحلة التحقق والتنفيذ : وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر ، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها ، وما هي مضاعفات عملية التطبيق و ما هي المستلزمات اللازمة لذلك ، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها ، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مرّ بمرحلة التحقق والتنفيذ¹ .

6. العوامل التي تساعد على تحقق الإبداع الإداري

استخلص بيتر دراكر (peter drucker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع

و هي :

أ. التحديّ : حيث يوضح الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين ، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص بخلق القدرة الإبداعية والطاقة الإبتكارية .

ب. الحرّية : حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق .

ج. المصادر والموارد : حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام .

1 مدحت أبو النصر : تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة ، مصر ، مجموعة النيل العربي للنشر ، 2004 ،

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

د. صفات وسمات مجموعة العمل : على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي .

هـ. التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع ، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح .
و. الدعم المنظمي : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلاقيها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية¹ .

7. أساليب تنمية الإبداع الإداري : أهمها :

أ. أسلوب العصف الذهني: العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة ، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحرّ للأفكار ، وإطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعية ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي :

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق إلى التفكير .
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعية الأفكار ، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية .

1 الليثي محمد بن علي بن حسن : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط 2008 ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، المنظمة العربية السعودية ، ص ص 35-36.

الفصل الثالث : الإطار النظري للاتصال التنظيمي والإبداع الإداري

• البناء على أفكار الآخرين وتطويرها ، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها¹ .

ب. أسلوب دلفي: وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تضيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث .

ج. أسلوب المجموعة الاسمية : يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل كل المشاكل ، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة ، ثم إن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها بحسب الترتيب² .

1 ماهر مفلح وآخرون : أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، الأردن ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، 2009 ، مج 17 ، ع2 ، ص ص 465-490 .

2زدوري أسماء: إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر 2011)، قالمة ، جامعة 8 ماي 1945 .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

أ. المجال الجغرافي

ب. المجال الزمني

ج. المجال البشري

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

أ. الملاحظة

ب. الاستمارة

رابعا : العينة وكيفية اختيارها

خامسا : عرض وتحليل البيانات

أ. تحليل ومناقشة البيانات في ضوء الأسئلة الفرعية

ب. النتائج العامة للدراسة

تمهيد

يتوقف نجاح أي بحث علمي بدرجة كبيرة من الإجراءات العلمية التي يتم إتباعها من أجل جمع المعلومات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وفرضها ، ويجب أن تتماشى مع المنهج المتبع في الدراسة ، وضمن هذا الإطار تم استخدام جملة من التقنيات المنهجية بهدف ضمان مصداقية النتائج المتوصل لها .

أولا : مجالات الدراسة

أ. المجال الجغرافي :

ويقصد به مكان إجراء الدراسة الميدانية ، ولقد أجريت دراستنا هذه بوحدة الحماية المدنية لولاية الطارف والمجاورة للمركز الولائي والحظيرة الوطنية لحماية الغابات وأيضا مفتشية الجمارك .

وبصفة عامة ، فقد عرفت الحماية المدنية في الجزائر مرحلتين : الأولى إبان الثورة التحريرية والثانية بعد استرجاع السيادة الوطنية ، حيث كانت الحماية المدنية عبارة عن وحدات متمركزة في المدن الكبرى التي يوجد بها أعلى نسبة من المعمرين، أما بعد الاستقلال فقد شهدت الحماية المدنية عدة تطورات على الصعيد التنظيمي في جميع المجالات وتميزت هذه الفترة بخمسة مراحل وهي كالآتي :

- **المرحلة الأولى : من 1962 إلى 1964** : أصبحت الحماية المدنية عضو مركزي به مراكز الإسعافات .
- **المرحلة الثانية : من 1964 إلى 1970** : سميت مرحلة الإصلاح بصدور المرسوم التنفيذي 129/64 المؤرخ في 15/04/1964 المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية وأصبحت مصلحة وطنية .
- **المرحلة الثالثة : والتي امتدت من 1970 إلى 1976** سميت مرحلة التأميم حيث انتقلت هذه المصلحة من التسيير البلدي إلى التسيير الولائي .
- **أما بالنسبة للمرحلة الرابعة : امتدت من 1976 إلى 1991** وسميت مرحلة إعادة التنظيم حيث انقسمت إلى مديرية الدراسات والوسائل DEM ومديرية النشاط العملي . DAO

- أما الرحلة الخامسة : من 1991 إلى يومنا هذا ، وهي مرحلة الاستقلالية في الجوانب المالية والهيكلية والوسائل ، وبالنسبة لتنظيم الإدارة المركزية تتمحور على 4 مديريات وهم : مديرية الوقاية ، مديرية الموظفين والتكوين ، مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات .

ب. المجال الزمني :

والذي يقصد به الفترة التي استغرقتها الدراسة وذلك بعد القيام بزيارة إستطلاعية والتي قمنا بهام رتبنا فقط نظرا للظروف الصحية السائدة والتدابير الوقائية وأثناء هذه الزيارة تعرفنا عن قرب على مجتمع الدراسة كما تم التحصل على بعض المعلومات الأخرى التي تخدم الموضوع .

ج. المجال البشري :

ويتمثل في مجتمع الدراسة أي الأفراد الذين تم التعامل معهم والذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية حيث شملت 20 مفردة من المجتمع الكلي للدراسة والذي مجمله 80 مفردة وذلك نظرا للظروف الصحية الراهنة والإجراءات متبعة للدخول للمؤسسة - الحماية .

ثانيا : المنهج المستخدم

بما أنه لا يمكن خوض غمار علمي دون أن يكون هناك منهج علمي من أجل رسم معالم البحث وجعل الباحث يسر في مسار واحد ويعتبر المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى النتيجة المرغوب فيها ، وبما أن دراستنا الحالية تسعى للوصول إلى جمع المعلومات حول أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد خصائص الظاهرة ومواصفاتها وتفسير البيانات

المتحصل عليها واستخلاص النتائج والربط بين المتغيرات بطريقة كمية وكيفية وعليه يعتبر المنهج الوصفي التحليلي المنهج الأكثر ملائمة لدراستنا من أجل إزالة الغموض الذي ينطوي على مشكلة البحث .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

بعد تحديدنا لمنهج الدراسة لابد من اختيار وتحديد الأدوات المثلى لجمع البيانات اللازمة واختيار الأداة يعتمد أساسا على طبيعة البحث ومدى ملائمة هذه الأداة للبيانات المددرستها وطبيعة مجتمع الدراسة ، ومن بين الأدوات التي استعملناها في بحثنا هي :
أ. **الملاحظة** : هي من أهم أدوات جمع البيانات تسعى للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي تربط بين عناصرها، وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة انطلاقا من الزيارات الاستطلاعية حيث تم تحديد من خلالها مدى ملائمة المؤسسة لدراستنا وتوفيرها على الشروط التي يعالجها البحث .

ب. **الاستمارة** : وهي إحدى الوسائل الشائعة للحصول على المعلومات والحقائق التي تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين وتتكون من مجموعة أسئلة تتوزع على فئة أو عينة من مجتمع البحث¹ .

وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة على شكل محاور أساسية وهي كالآتي :

• **المحور الأول** : تتمثل في : الخصائص العامة للمبحوث يضم 6 أسئلة (1-5).

• **المحور الثاني** : يتمثل في التخطيط الجيد لعملية الاتصال يؤدي إلى الفعالية

الإنجاز يضم 8 أسئلة (7-14)

¹ جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 127

- المحور الثالث : يتمثل في : يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة معدلات الإنتاج يضم 7 أسئلة (15-21).
- المحور الرابع : يتمثل في : وضوح قنوات الاتصال يؤدي إلى زيادة مهارات العمال يضم 5 أسئلة (22-26) .

وقد تم تطبيق الاستمارة عن الطريق تقديمها والعودة إليها في فترة زمنية .

رابعا : عينة الدراسة

بالنظر إلى اتساع حجم المجتمع يستلزم علينا الأخذ بنظام العينة حيث يتم اختيار مفردات من مجتمع البحث استنادا إلى أصول عملية تساعد في تحديد أسلوب العينة الذي يكون أكثر ملائمة للظاهرة محل الدراسة وتعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وتكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي¹ ، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية حيث قصدنا 20 مبحوث من قيمة 80 مفردة ، وذلك نظرا للظروف الصحية الراهنة والتي عرقلت بنسبة كبيرة مسار البحث .

¹ عبد الحفيظ لطفي ، علم الاجتماع ، دار المعارف ، ط1، مصر ، 1976 ، ص 353.

المحور الأول : تفرغ البيانات العامة والخاصة بالمبحوث

جدول رقم 01 : الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80	16	ذكر
20	4	أنثى
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 16 مفردة بنسبة 80 % والتي فاقت نسبة الإناث التي قدرت بـ 20% بعدد إجماله 4 مفردات ومن هذا نستنتج أن من خلال اختيارنا العشوائي لعينة البحث كان الجنس الغالب هو الذكور وربما ذلك راجع إلى أسباب منها : طبيعة الوقت الذي وزعنا فيه الاستمارة وكذلك طبيعة المهنة -الحماية المدنية -

الجدول رقم 02 : السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
00	00	25-20
40	8	31-26
%100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن العينة التي اخترناها قد تراوحت أعمارهم بأكثر من 31 سنة بنسبة 60% وقد بلغت 12 مفردة ، أما باقي مفردات البحث فقد تراوحت أعمارهم من 31-26 سنة بنسبة 40% فيما سجلت الفئة من 25-20 سنة 0 مفردة ، ومن هذا نستنتج أن الفئة التي كانت أكثر عددا في عينة بحثنا هي أكثر من 31 سنة ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب منها : الأقدمية في العمل ، شغل وظائف في قطاعات أخرى كالتعليم .

جدول رقم 03 : الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25	5	أعزب
75	15	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
%100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن فئة المتزوجين تتراوح عددهم 15 مفردة بنسبة تقدر 75% ثم تليها فئة العزاب بعدد يقدر بـ 5 مفردات بنسبة 25% فيما سجلت صفر حالة طلاق و صفر أرمل ، ويرجع هذا إلى النمط المعيشي ، القدرة الشرائية ، كذلك العلاقة الاتصالية الجيدة بين الأسر والمجتمع كحد سواء .

جدول رقم 04 : المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
0	0	ابتدائي
5	1	متوسط
30	6	ثانوي
65	13	جامعي
%100	20	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية أن فئة الموظفين ذات التأهيل الجامعي هم الأكثر نسبة بمتوسط 13 مفردة يليه المستوى الثانوي بـ 6 مفردات بنسبة 30% ثم بمتوسط بقيمة مفردة واحدة بنسبة 5% وبذلك نستنتج أن فئة الجامعيين هم الأكثر فئة داخل العينة المبحوثة يرجع ذلك إلى متطلبات المهنة وطبيعة قوانينها .

جدول رقم 5 : التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20	4	عون
15	3	عريف
20	4	رقيب
35	7	ملازم
10	2	رائد
%100	20	المجموع

تدل النسب المئوية أن هناك اختلاف في التصنيف الوظيفي لأفراد العينة حيث كانت أعلى نسبة 35% بقيمة 7 مفردات لتصنيف ملازم ويليها العون والرقيب بقيمتين متساويتين 20% ثم يليهم العريف بقيمة 3 مفردات ثم الرائد بقيمة مفردتين ومن هذا نستنتج أن عينة البحث متنوعة نظرا للاختيار القسدي لعينة البحث ، وأيضا نظرا للمستوى الدراسي والتأهيل الأكاديمي الجامعي الذي عرضناه في الجدول رقم 4.

جدول رقم 06 : سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
5	1	من 1-5 سنوات
45	9	5-10
20	4	10-15
30	6	15 فأكثر
%100	20	المجموع

تبين الإحصائيات أن معظم مفردات العينة ذات خبرة تتحصر ما بين 5 إلى 10 سنوات بقيمة 9 مفردات بنسبة 45% ثم يليها الفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 30% ، ثم من 10 إلى 15 سنة بقيمة 4 مفردات أما بالنسبة لأقل نسبة هي 5% والتي مثلت من 1 إلى 5 سنوات لمفردة واحدة ويرجع ذلك إلى الأقدمية في العمل والسن القانوني الذي يفرض للدخول لهذه المهنة وأيضا فارق السن بين الموظفين والذي لاحظناه في الجدول رقم 2.

المحور الثاني : التخطيط الجيد لعملية الاتصال يؤدي إلى الفعالية في الإنجاز

جدول رقم 07 يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
35	7	الاتصال المباشر
35	7	اتصال كتابي
15	3	الهاتف
15	3	البريد الإلكتروني
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن استجابة عينة الدراسة بلغت 35% في الإجابة في كلتا الحالتين الاتصال المباشر والكتابي حيث سجلنا نفس التكرار ، أما الهاتف والبريد الإلكتروني أيضا سجلنا نفس النسبة 15% بتكرار 3 وحدات وربما يرجع ذلك إلى : سهولة الاتصال المباشر تقارب المكاتب والوحدات العملية ، سهولة كتابة التقارير بطريقة كتابية ، الروتين في التعامل .

جدول رقم 08 : طبيعة الاتصال المعتمد بين الإدارة والعمال في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10	2	توجيهات
40	8	تعليمات
00	00	توضيحات
50	10	أوامر
%100	20	المجموع

تدل البيانات أن إجابة المبحوثين بلغت 50 % بتكرار 10 وحدات والذين أجابوا أن طبيعة الاتصال عبارة عن أوامر ثم تليها التعليمات والتي بلغت نسبتها 40% ثم التوجيهات بنسبة 10% فيما سجلنا صفر توضيحات ، وذلك راجع إلى المهام التي يقومون بها ، لزوم الدقة في الإنجاز وخطورة المواقف وأيضا ما لاحظناه في الجدول رقم 7 حيث أن الاتصال يكون مباشر أو كتابي وهذا ما يتضمن الأوامر والتعليمات .

جدول رقم 09 : صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
5	1	نعم
95	19	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم وحدات الدراسة أجابوا بلا وبلغت نسبتها 95% فما سجلنا إجابة واحدة بنعم وذلك راجع إلى : سهولة التواصل ، توفر الإمكانيات التكنولوجية ، وجود الوسائط ، أما التبرير الذي قدمه المجيب بـ لا فكان أنه يوجد سلم إداري يجب إتباعه واحترامه حسب المكانة والرتبة التي يشغلها كل موظف داخل المؤسسة .

جدول رقم 10 : عندما تصادفك مشكلة في العمل ما هي الجهة التي تقصدها لحلها

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
75	15	رئيسك المباشر
25	05	الزملاء في نفس القسم
00	00	الزملاء في مؤسسات أخرى
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتصلون برئيسهم المباشر لحل مشكلتهم ولقد بلغت استجابتهم 75% ، أما إجاباتهم بالاقتراح الثاني الزملاء في نفس القسم بلغت 25% بمفردها 05 ويرجع ذلك إلى : الصفة القانونية والرسمية وما أكده الجدول السابق رقم وبأنه لا توجد صعوبة في الاتصال بالرئيس المباشر، وأيضا الجدول رقم 07 والذي بين أن الاتصال السائد داخل المؤسسة هو الاتصال المباشر .

جدول رقم 11 : الإدارة تفتح أبوابها لاستقبال العمال والاستماع إليهم في أي وقت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
90	18	نعم
10	2	لا
%100	20	المجموع

توضح البيانات الرقمية أن استجابة أفراد العينة بنعم بلغت 90% أما استجابتهم بـ لا بلغت 10% أي أن الإدارة تستقبل العمال وتستمع إليهم في أي وقت ، ويرجع ذلك إلى : القوانين الرائجة ، طبيعة النهضة ، كذلك الالتزام داخل المؤسسة والاتصال المباشر بين الموظفين والإدارة .

جدول رقم 12 : هل تتصل بزمالكك للحديث عن خطط العمل خارج أوقات العمل الرسمية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65	13	نعم
35	7	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول ، نلاحظ معظم الإجابات كانت بنعم بنسبة 62% أما الإجابة بلا كانت 35% بقيمة 7 مفردات ، من هذا نستنتج أن هناك الحديث بين الزملاء خارج أوقات العمل عن خطط العمل ، ويرجع ذلك إلى ، حب المهنة ، الانشغالات بأمر العمل ، روح الانتماء ، الشعور ، بالمسؤولية وأيضا ما أكده الجدول رقم 10 أن هناك تعاون بين الزملاء في نفس القسم لحل المشاكل .

جدول رقم 13 : هل تكلف بإنجاز مهام خارج أوقات العمل المحددة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
45	9	نعم
55	11	لا
%100	20	المجموع

تدل النسب المئوية على أن استجابة أفراد العينة بـ لا بلغت 55% بمجملة 11 مفردة ، أما إجاباتهم بنعم 45% أي أن الأكثرية لا يكلفون بإنجاز مهام خارج أوقات العمل المحددة وذلك راجع إلى طبيعة المهنة والقوانين السائدة والمناصب والقيام بالمسؤوليات الموجهة لهم من خلال أوقات العمل فقط.

جدول رقم 14 : مدى التحاق العمال بمكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	20	نعم
00	00	لا
%100	20	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية أن جميع الموظفين يلتحقون بمكان عملهم مباشرة ، حيث سجلنا نسبة 100% إجابتهم بنعم وذلك راجع إلى الانضباط في العمل ، سلطة المؤسسة ، طبيعة قوانين المؤسسة والتخطيط الجيد له ، في حين لم نسجل أي إجابة بلا نظرا للالتزام الوظيفي ، وأيضا ما أكده الجدول رقم 11 أن الإدارة تفتح أبوابها لاستقبال العمال والتعاون معهم ، وأيضا الجدول رقم 12 الذي يؤكد أن هناك تعاون بين الزملاء في المهنة والذي يبرر بصفة رسمية روح المسؤولية .

المحور الثالث: يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة معدلات الإنتاج

جدول رقم 15 : تتداول الحديث مع زملائك أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
95	19	نعم
5	1	لا
%100	20	المجموع

تبين الإحصائيات أن أكبر نسبة من مفردات العينة أجابت بنعم بنسبة 95%، فيما سجلنا 5% أجابوا بـ لا من هذا نستنتج أن معظم العاملين يتداولون الحديث أثناء أدائهم لعملهم وذلك راجع إلى الروح الإنسانية بين العمال وكذلك الشعور بالانتماء لجماعة العمل كذلك وجود علاقات اتصالية جيدة بينهم كالاتصال المباشر والذي أكده الجدول رقم 07.

جدول رقم 16 : تسمح لكم إدارة المؤسسة بإجراء دورات رياضية في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70	14	نعم
30	6	لا
%100	20	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول استنتجنا أن استجابة أفراد العينة بنعم بلغت 70% بمجمل 14 مفردة، فيما أجابوا بلا نسبة 30% وذلك راجع إلى : أوقات الفراغ، القسم الذين يعملون به ، كذلك إنجاز المهام الموكلة لهم في أوقاتها المحددة .

جدول رقم 17 : تؤدي الثقة بينك وبين الزملاء إلى زيادة روح الانتماء لجماعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	20	نعم
00	00	لا
%100	20	المجموع

تدل البيانات الرقمية في الجدول رقم 17 أن مجمل أفراد العينة أجابوا بنعم أي نسبة 100% وذلك نتيجة على وجود تضمن وتعاون بين جماعة العمل وطبيعة الأخلاق السائدة ، ولو بشكل نسبي ، وهذا ما جاء في الجدول رقم 12 حيث أكدت النسبة المئوية أن الزملاء يتصلون ببعضهم خارج أوقات العمل الرسمية للحديث عن خطط العمل ، كما أن هناك اتصال مباشر بينهم ، فيما سجلت صفر % أجابوا بـ لا.

جدول رقم 18 : حسب رأيك ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40	8	الاتصال الهابط
00	00	الاتصال الصاعد
00	00	الاتصال الأفقي
60	12	الاتصال في كل الاتجاهات
%100	20	المجموع

توضح البيانات الرقمية في الجدول أعلاه أن الذين أجابوا بالاحتمال الاتصال في كل الاتجاهات قدرت نسبتهم بـ 60% ثم يأتي بعدها الاتصال الهابط بنسبة 40% ، وذلك نظرا لعدم وجود عراقيل وتوفر وسائل تكنولوجيا متطورة ، وتوفر شبكة الانترنت والذي سنتطرق له في الجدول رقم 23 ، فيما سجلنا نسبة صفر مئوية بالنسبة للاتصال الصاعد والأفقي.

جدول رقم 19 : تؤدي أنماط الاتصال المتبعة في المؤسسة إلى تخفيض ملموس في التكاليف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	20	نعم
00	00	لا
%100	20	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول نرى أن معظم أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 100% وذلك راجع إلى طبيعة المهنة واحتياجها للكثير من التكاليف للتجهيز بالآليات الضرورية ، كذلك توفر المؤسسة على شبكة الانترنت وأيضا الاتصال المباشر بين العمال والإدارة ، بينما سجلنا نسبة صفر بالمئة للذين أجابوا بـ لا .

جدول رقم 20 : تسمح الاتصالات الإدارية المتبعة في الرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	10	نعم
00	00	لا
%100	20	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية أن جميع أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 100% والذين أكدوا أن الاتصالات الإدارية متبعة يساهم في الرفع من مستوى الأداء العام داخل المؤسسة ، وذلك لعدم وجود صعوبة في الاتصال بالرئيس المباشر والذي أكده الجدول رقم 9 ، وكذلك انجاز المهام الموكلة بسرعة ودقة وذلك لتوفرها على الآليات التكنولوجية الحديثة والمتطورة التي لا تكلف الوقت والجهد والمادة ، في حين سجلنا صفر بالمائة للذين أجابوا بـ لا .

جدول رقم 21 : مدى توفر طرق الاتصال المعتمدة في المؤسسة على تقريب وجهات النظر بين العمال والمسؤولين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	20	نعم
00	00	لا
%100	20	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه ، نرى أن مجمل مفردات العينة أجابوا بأن طرق الاتصال المعتمدة توفر تقرب وجهات النظر بين أفراد المؤسسة ، وذلك راجع لسهولة التواصل وتفهم القرارات والأوامر التي تصدر بشكل واضح ، وكذلك الاتصال المباشر بين الرؤساء والعمال الزملاء في نفس القسم ، كذلك إنعقاد اجتماعات دورية داخل المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الجدول 22، بينما سجلنا نسبة صفر بالمائة بالنسبة للاقتراح الثاني .

المحور الرابع : وضع قنوات الاتصال إلى زيادة مهارات العمال
جدول رقم 22 : تعقد اجتماعات بشكل دوري داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	20	نعم
00	00	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن مجمل أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 100% أي أن هناك اجتماعات دورية داخل المؤسسة وذلك لتوزيع المهام ودراسة المشاكل والعقبات وأيضا الاقتراحات وأيضا لمتابعة الأحداث وتسجيل الإنجازات وأيضا المشاركة في عملية التخطيط وأيضا بروز الحوار كفاعل أساسي في تسطير البرامج في حين سجلنا نسبة صفر للذين أجابوا ب لا .

جدول رقم 23 : تتوفر المؤسسة على شبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70	14	نعم
30	06	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الإجابة بنعم 14 مفردة بنسبة 70% ، أما نسبة الإجابة ب لا بلغت 30% ، من هذا نستنتج أن المؤسسة تتوفر على شبكة الانترنت وهذا راجع إلى طبيعة المهام وانشغالات الموظفين ولزوم السرعة والدقة في الإنجاز ، وأجاب أفراد العينة حول طرق استعمالها بأنها تستخدم في التخطيط وإصدار الأوامر واستخراج الوثائق والمخططات اللازمة ، كذلك تستخدم في عملية الاتصال القائم بين الموظفين والإدارة وهو الاتصال المباشر .

جدول رقم 24 : يوجد تعاون بينك وبين رئيسك في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
75	15	دائما
25	05	نادرا
00	00	منعدم
%100	20	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أكثر نسبة سجلت هي 75% وهي الفئة التي أجابت بالاحتمال دائما ثم يليها الإجابة بالاحتمال نادرا بنسبة 25% أما الاحتمال منعدم فلم نجد أي إجابة فقدت نسبة صفر ، من خلال هذا نستنتج أن الأغلبية من الموظفين يتعاونون مع رؤسائهم في العمل ، وهذا راجع إلى التعاون والتضامن والإحساس بروح الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة .

جدول رقم 25 : تقدم لكم المؤسسة دورة تكوينية في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
65	13	نعم
35	7	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لأفرادها وذلك عند إجابتهم بنعم والتي بلغت 65% فيما بلغت إجابتهم بلا 35% وذلك راجع إلى إقامة الدورات التكوينية لأقسام معينة من المؤسسة حسب طبيعة عملهم كذلك حسب المستوى الدراسي والذين كان أغلبهم جامعيين بنسبة 65% ، وهذا ما وضحه الجدول رقم 4 ، وأيضا التصنيف الوظيفي والذي وضحه الجدول رقم 5.

جدول رقم 26 : يتحكم عمال المؤسسة بطريقة جيدة في استخدام وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
90	18	نعم
10	2	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتحكمون بطريقة جيدة في استخدام وسائل الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة بنسبة 90% وذلك راجع للدورات التكوينية التي يتلقاها العمال من فترة إلى أخرى وهذا ما أكده الجدول رقم 25 لأن وسائل الاتصال تلعب دورا هاما وفعال في النهوض بالأداء العام للمؤسسة ، وتسريع وتيرة الإنتاج والقيام بالمسؤوليات بدقة وسهولة ، بينما سجلنا 10% للذين أجابوا ب لا.

ب. النتائج العامة للدراسة :

مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتوصل إليها :

النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية :

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم أفراد العينة ذكور تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة النسبة الأكبر متزوجون ذات مستوى تعليمي جامعي يشغلون مناصب متعددة أكثرها ملازم وتمتد خبرتهم المهنية ما بين 15 إلى 10 سنوات .

***نتيجة الفرضية الجزئية الأولى :**

توصلنا من خلال الجداول إلى النتائج التالية : 35% من أفراد العينة أكدوا أن نوع الاتصال مباشر وكتابي ، أما إجاباتهم حول طبيعة الاتصال المعتمد بين الإدارة والعمال في المؤسسة عبارة عن أوامر بنسبة 50% كذلك نجد أن نسبة 95% أكدوا على أنهم لا يواجهون أي صعوبة في الاتصال برئيسهم المباشر ، فيما أجاب معظم أفراد العينة بأنهم يتصلون ببعضهم للحديث عن خطط العمل خارج أوقات العمل الرسمية بنسبة 65% .

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى والقائلة التخطيط الجيد لعملية الاتصال يؤدي إلى الفعالية في الإنجاز تحققت .

***نتيجة الفرضية الجزئية الثانية :**

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول توصلنا إلى أن نسبة 95% من مفردات العينة تتدرك الحديث مع الزملاء أثناء العمل أما نسبة 100% أكدوا على أن أفراد العينة يتبادلون الثقة مما يؤدي إلى زيادة روح الإنتماء لجماعة العمل ، أما بالنسبة للاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة هو الاتصال في كل الاتجاهات بنسبة 60% ، أما بخصوص أنماط الاتصال المتبعة تخفض من التكاليف كانت نسبة 100% .

كما نجد أن معظم العمال يأتون في الوقت المحدد المباشر للعمل بنسبة 100% نستنتج أن الفرضية القائلة "يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة معدلات الإنتاج" قد تحققت.

***نتيجة الفرضية الثالثة :**

من خلال ما توصلنا إليه في الجداول سجلنا نسبة 100 % بالنسبة للإجابة على أنه تعقد اجتماعات دورية داخل المؤسسة ، أما بالنسبة لتوفر المؤسسة على شبكة الانترنت بلغت نسبة الاستجابات بنعم 70% ، في حين سجلنا 75% لاستجابة المبحوثين حول عندما تصادفك مشكلة في العمل تقصد رئيسك المباشر كلها ، وأيضا الإدارة تفتح أبوابها لاستقبال العمال والاستماع إليهم في أي وقت بنسبة 90% من خلال هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة والقائلة يؤدي إلى وضوح قنوات الاتصال إلى زيادة مهارات العمال قد تحققت .

من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية على ضوء النتائج المتحصل عليها في الجداول وتحليلها نستنتج أن الفرضية العامة والقائلة بأن لأنماط الاتصال التنظيمي لها علاقة بالإبداع الإداري ، وبذلك تحقق صدق الفرضية العامة إجابة على أهداف الدراسة ومختلف تساؤلاتها التي أثرت في هذا البحث .

الخطبة

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ، حيث تشكل دافعا مهما نحو الإبداع أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات وخاصة بتوفر الوسائل الاتصالية الحديثة والتقنيات المتطورة وقوة التحكم وفهم القرارات فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن الاتصال التنظيمي جد مهم داخل المنظمة بجميع خصائصه وأهدافه ووظائفه وعناصره مما يوفر مناخ تنظيمي يتميز بالإبداع في حل المشكلات وحرية المبادرة وتحمل المسؤولية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ، فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل : التفاهم السائد بين الأفراد ، الروح الإنسانية ، الاتصال غير الرسمي، أيضا توصلنا في الأخير إلى النتيجة العامة لهذا البحث وهو تحقق الفرضيات الجزئية والتي بدورها تحقق الفرضية العامة .

وفي الأخير يمكن القول أن الاتصال التنظيمي دور جد فعال في تحسين وزيادة فعالية

الأداء وإبراز القدرات والمهارات في ضوء الإبداع الإداري .

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب :

- البخار فايز مكايي : دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا ، مج 20 ، عدد 2 ، 2010.

- الصرايرة أكثم عبد المجيد : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاسي والفوسفات الأردنية ، دراسة مسحية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، الأردن ، 2003.

- صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلد العلوم الإنسانية ، العدد الثاني والعشرون ، 2000.

- ماهر صلفح وآخرون : أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارات اتخاذ القرار في مبحث التربية الوطنية والبدنية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، الأردن ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، مج 17 ، العدد 2 ، 209.

- محمد منير حجاب : الموسوعة الإعلامية ، الم، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003.

1. أحمد ماهر : كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2004.

ب. الموسوعات والمجلات :

1. بسام عبد الرحمان المشابقة : نظريات الاتصال ، دار أسامة ، الأردن، ط 1 ، 2011.
2. بوب غارت : اثنتا عشر مقدره تنظيمية ، ترجمة هشام الدجاني ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، ط1 ، 2004.
3. جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، دط ، 2009.
4. حريم حسين : إدارة المنظمات منظور كلي ، عمان ، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2010.
5. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ إدارة الأعمال . وزارة التعليم العالي، بغداد ، دط ، 1980.
6. سامي محمد : سلوك الجماعات ، دار السيرة ، الأردن ، د ط ، 2005.
7. شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
8. علي عياصرة وآخرون : الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد ، دط ، عمان ، 2006.
9. فضيل دليو : اتصال المؤسسة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2003.
10. كيت ديفيز : السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة سيد عبد المرسي ، محمد إسماعيل يوسف ، دار النهضة للطبع والنشر ، مصر ، 1974.
11. محمد قاسم القريني : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، الأردن، دط ، 2010.

13. محمد ناجي الجوهر : الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات ، ط1 ، 2000.
14. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2005.
15. مدحت أبو النصر : تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة ، مصر ، مجموعة النيل العربي للنشر ، 2004.
16. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
17. نديم عكروش وآخرون : تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2004.

د. الملتقيات :

- العزاوي نجد نصير طلال : أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، قدم هذا البحث إلى الملتقى الموسوم حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي 2011) الأردن .

ج. المذكرات :

- عنان أيوب الجعبري : دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل 2009.
- كاظم عبد الله : أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق ، مج 10 ، عدد 3 ، 2008.

- بوعطيط جمال الدين : دور الاتصال التنظيمي في أداء العاملين التنفيذيين في المؤسسة ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2009.
- ياسين محجر : تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال ، جامعة ورقلة ، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جانفي 2007.
- أسماء جلولي : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير فرع تسيير المنظمات 2013/2012.
- مصعب إسماعيل طبش : دور نظم الاتصال في خدمة اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، عزة ، 2008-2009.
- طيش ميلود : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة ورقلة ، 2010-2011.
- حدة بومازة : دور عملية الاتصال التنظيمي في تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، 2015-2016.
- أحمد فرمان مها : أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنساني، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق ، 2006.
- الليشي محمد بن علي بن حسن : الثقافة التنظيمية لمدير المؤسسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، 2008.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم : علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري
-دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية – الطارف-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف :

د. كشييب مراد

من إعداد الطالبة :

• خنوشي يسرا

السنة الجامعية : 2019-2020

المحور الأول : بيانات شخصية

1. الجنس :

أنثى

ذكر

2. السن :

من 20 إلى 25 سنة

من 26 إلى 31 سنة

أكثر من 37

3. الحالة المدنية :

أرمل(ة)

مطلق(ة)

متزوج(ة)

أعزب

4. المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5. التصنيف الوظيفي :

عون

عريف

رقيب

ملازم

رائد

6. سنوات الخبرة :

- من 1 - 5
- من 5 - 10
- من 10 إلى 15
- 15 فأكثر

المحور الثاني : التخطيط الجيد لعملية الاتصال يؤدي إلى الفعالية في الإنجاز

7. اتصالاتك بالإدارة العليا يكون عن طريق

- الاتصال المباشر
- اتصال كتابي
- الهاتف
- البريد الإلكتروني

8. ما طبيعة الاتصال المعتمد بين الإدارة والعمال في المؤسسة ؟

- توجيهات
- تعليمات
- توضيحات
- أوامر

9. هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، لماذا ؟

10. عندما تصادفك مشكلة في العمل ، ما هي الجهة التي تقصدها كلها ؟

- رئيسك المباشر

- الزملاء في نفس القسم
- الزملاء في مؤسسات أخرى

11. هل ترى أن الإدارة تفتح أبوابها لاستقبال العمال والاستماع إليهم في أي وقت؟

نعم لا

12. هل تتصل بزملائك للحديث عن خطط العمل خارج أوقات العمل الرسمية؟

نعم لا

13. هل تقوم الإدارة بتحفيزك عند إنجاز مهام غير محسوبة في برامج العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، كيف تشعر ؟

- المكانة
- الرضا
- الانتماء للمؤسسة
- أخرى تذكر

14. هل يكلفك مديرك بإنجاز مهام خارج أوقات العمل المحددة؟

نعم لا

15. هل تلتحق بمكان عملك مباشرة أثناء دخولك للمؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث : يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة معدلات الإنتاج

16. هل تتداول الحديث مع زملائك أثناء العمل ؟

نعم لا

17. هل تسمح لكم إدارة المؤسسة بإجراء دورات رياضية في مكان العمل ؟

نعم لا

18. هل تؤدي الثقة بينك وبين الزملاء إلى زيادة روح الإلتزام لجماعة العمل ؟

نعم لا

19. هل تعتقد أن الاتصالات الحديثة تعمل على توفير الوقت وتساعد على الإنجاز؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، لماذا ؟

20. حسب رأيك ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة ؟

- الاتصال الهابط
- الاتصال الصاعد
- الاتصال الأفقي
- الاتصال في كل الاتجاهات

21. تؤدي أنماط الاتصال المتبعة في المؤسسة إلى تخفيض ملموس في التكاليف

نعم لا

22. هل تسمح أساليب الاتصال المعتمد على تبسيط إجراءات العمل ؟

نعم لا

23. هل تسمح الاتصالات الإدارية المتبعة في الرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة ؟

نعم لا

24. إلى أي مدى توفر طرق الاتصال المعتمدة في المؤسسة على تقريب وجهاتالنظر بين العمال والمسؤولين ؟

توفر لا توفر

المحور الرابع : وضع قنوات الاتصال يؤدي إلى زيادة مهارات العمال .

25. هل تعقد اجتماعات بشكل دوري داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، لماذا ؟

26. هل تتوفر شبكة الانترنت في المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تستعمل ؟

27. هل يوجد تعاون بينك وبين رئيسك في العمل ؟

▪ دائما

▪ نادرا

▪ منعدم

28. هل تقدم لكم المؤسسة دورة تكوينية في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة؟

نعم لا

29. هل تتلقى أوامر من جهات متعددة أثناء انجاز المهام؟

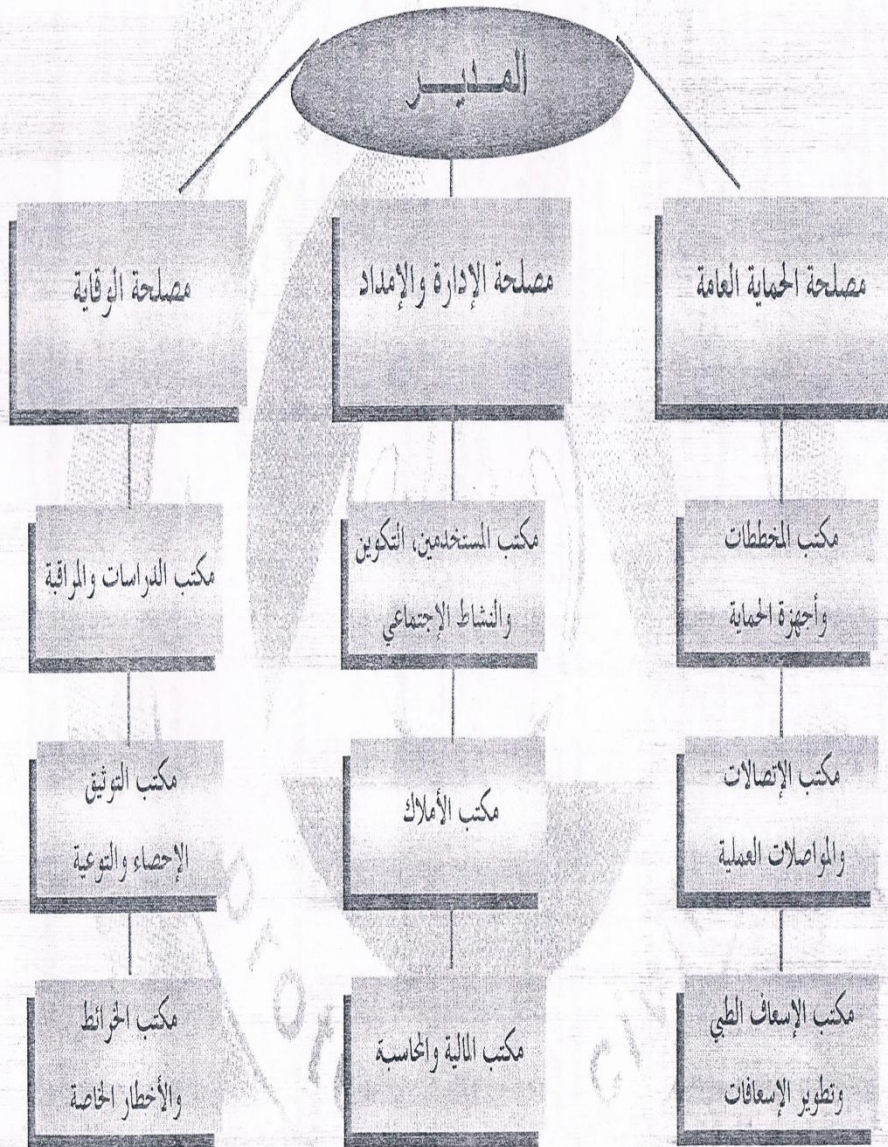
نعم لا

30. هل يتحكم عمال المؤسسة بطريقة جيدة في استخدام وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا ، لماذا ؟

التنظيم الإداري لمديرية الحماية المدنية لولاية الطارف



نبذة تاريخية حول الحماية المدنية :

مقدمة :

عرفت الحماية المدنية في الجزائر مرحلتين أساسيتين الأولى إبان الاحتلال والثانية بعد استرجاع السيادة الوطنية أثناء فترة الاحتلال ، كانت الحماية المدنية عبارة عن وحدات متمركزة في المدن الكبرى التي توجد بها أعلى نسبة من المعمرين. بعد الاستقلال شهدت الحماية المدنية عدة تطورات على الصعيد التنظيمي في جميع المجالات - القانوني - الهياكل - الوسائل ... الخ وهذه الفترة تميزت بخمسة مراحل هي :

1. المرحلة الأولى من 1962 إلى 1964 :

غداة الاستقلال ورثت الحماية المدنية مصلحة تتكون من :

- عضو مركزي على مستوى وزارة الداخلية .
- مراكز للإسعاف ومحاربة الحرائق على مستوى الولايات ، حيث كانت التدخلات مضمونة من طرف أعوان تابعين للبلديات مما عجل بضرورة إحداث إصلاحات .

2. المرحلة الثانية : من 1964 إلى 1970 :

تسمى مرحلة الإصلاح :

العامل الأساسي لهذه المرحلة هو صدور المرسوم التنفيذي 129/64 المؤرخ في 1964/04/15 المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية .

- حيث تم تحويل المصلحة المركزية إلى مصلحة وطنية للحماية المدنية.

- تحويل مراكز الإسعاف ومكافحة الحرائق إلى مصالح ولأئية .
- إنشاء مدرسة وطنية - الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل - الحظيرة المركزية.

3. المرحلة الثالثة : من 1970 إلى 1976 :

تسمى مرحلة التأميم :

وفيهما قررت الدولة تأميم جميع وسائل الحماية المدنية وتسيير هذه المصلحة حيث انتقلت من التسيير البلدي إلى التسيير الولائي مما سمح بتدعيم هذه المصلحة بهياكل تتسجم مع المنشآت الاقتصادية والاجتماعية كما عرفت إنشاء وتصنيف وتأطير وحدات الحماية المدنية .

04. المرحلة الرابعة : 1976 إلى 1991:

تسمى مرحلة إعادة التنظيم :

في شهر فيفري 1976م تم إعادة تنظيم الإدارة المركزية ، حيث أعطيت لها أبعاد ومهام جديدة منها حماية الموانئ -المطارات- المركبات الاجتماعية والاقتصادية ، بالإضافة إلى السلطة المطلقة في مراقبة تطبيق الإجراءات الوقائية ، كما أقر هذا التعديل تحويل المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة على المستوى المركزي ، تتألف من مديريتين :

- مديرية الدراسات والوسائل
- مديرية النشاط العلمي

أما على المستوى المحلي أصبح لكل ولاية مصلحة على رأسها ضابط وتتألف من مصالح إدارية ومصالح عملية .

5. المرحلة الخامسة : من 1991 إلى يومنا هذا :

تسمى مرحلة الاستقلال :

في هذه المرحلة أصبحت الحماية المدنية تتمتع باستقلالية تامة في التسيير (مجال المستخدمين - المالي - الوسائل - الهياكل) .

تنظيم الإدارة المركزية :

إن تنظيم الإدارة المركزية للحماية المدنية تخضع لثلاثة مراسيم :

المرسوم التنفيذي رقم 91-503 المؤرخ في 91/12/21 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية ، هذا المرسوم يحدد هيكله ومهام مصالح المديرية العامة والتي تنقسم إلى :

أ. مصالح تابعة للمدير العام ممثلة في مديرين مكلفين بالدراسات مهامهم ، تسيير البريد - العلاقة مع الصحافة - تنسيق العلاقات الخارجية - الترجمة - الدراسة والتحليل .

ب. 04 مديريات مركزية هي :

مديرية الوقاية :

مهامها :

- دراسة وإعداد النصوص القانونية المتعلقة بأمن الأشخاص والممتلكات.
- دراسة وتطوير حملات الإعلام والتوعية وإعداد الخريطة الوطنية المتعلقة بالأخطار .
- دراسة وتعريف القواعد والإحتياطات الأمنية الوقائية لمختلف القطاعات.

تتألف من 03 مديريات فرعية هي :

- المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم
- المديرية الفرعية للأخطار الكبرى
- المديرية الفرعية للاحصاء والإعلام .

مديرية الموظفين والتكوين :

مهامها :

- إدارة الحياة المهنية للموظفين وكذا إعداد سياسة الحماية المدنية الخاصة بالتوظيف .
- إعداد ومتابعة سياسة التكوين والتأهيل والتخصص للمستخدمين .
- ترقية النشاط الاجتماعي والطبي والرياضي والثقافي .

تتألف من 03 مديريات فرعية هي :

- المديرية الفرعية للتكوين .
- المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي
- المديرية الفرعية للموظفين .

مديرية الإمداد والمنشآت :

مهامها :

- إدارة صرف الميزانية والمصاريف المتعلقة بالتسيير والتجهيز
- إعداد البرامج المتعلقة بالمنشآت والتجهيزات ومتابعة تطبيقها
- تعريف قواعد صيانة المعدات والتجهيزات .

تتألف من 03 مديريات فرعية هي :

- المديرية الفرعية للمنشآت
- المديرية الفرعية للتجهيزات والإمداد
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة .

مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات :

مهامها :

- دراسة وتعريف مخططات التدخل وطرق وقواعد تنظيم الإسعافات في حالة الكوارث .
- تنظيم وتنسيق الأجهزة الأمنية خلال الحملات الموسمية .
- دراسة وتحديد طرق تسيير واستغلال شبكة الاتصالات الميدانية

تتألف من 04 مديريات هي :

- المديرية الفرعية للعمليات .
- المديرية الفرعية للتخطيط الميداني .
- المديرية الفرعية للمواصلات والاتصالات الميدانية
- المديرية الفرعية للإسعاف الطبي .

المفتشية العامة للمصالح :

الهيكل الموضوعة تحت سلطة المدير العام :

المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية :

المرسوم التنفيذي رقم 92-43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 المتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية وتنظيمها وسيرها. هو جهاز تفتيش تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية ، يسير المفتشية العامة ، مفتش يساعد 03 مفتشين وهي مكلفة بمراقبة تطبيق التشريع والتنظيم المعمول به وكذا مراقبة عمل الأجهزة والهياكل والمؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية .

مهامها :

- تراقب وتتأكد من حسن سير الهياكل والمؤسسات والأجهزة التابعة لقطاع الحماية المدنية .
- تهتم بالمحافظة على الموارد الموضوعة تحت تصرف مصالح الحماية المدنية وتسهر على استعمالها في إطار التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- تتأكد من تنفيذ الإجراءات والقرارات والتوجيهات وتتابع ذلك .
- تتولى تقييم سير الهياكل والأجهزة والمؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية، وتستغل التقرير السنوية عن الأنشطة .
- تقترح كل أجزاء من شأنه تحسين عمل المصالح وتعززه .
- كما تعمل المفتشية العامة للمصالح على أساس برنامج تفتيش سنوي .
- يمكنها أن تقوم بمهمة رقابة مباغثة تقتضيها أي وضعية خاصة وتحرير تقرير مبرر .

التنظيم والتسيير الإداري:

المصالح والهياكل الإدارية للحماية المدنية المتواجدة عبر الولايات منظمة وهيكله حسب المرسوم التنفيذي رقم 92-54 المؤرخ في 12/02/1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها .

مصلحة الوقاية :

مهامها :

- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.
- تعد مخططات الوقاية أو تأمر من يعدها وتراقبها .
- تجمع الإحصائيات أو حصيلة التدخلات اليومية كما تبادر بحملات التوعية والإعلام بشأن مختلف المخاطر .

مصلحة الحماية العامة :

مهامها :

- تعد بالتعاون مع المؤسسات والهيئات مخططات تنظيم الإسعافات المختلفة وتطبيقها عند حدوث الكوارث .
- تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المتخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات في المناسبات الرياضية والثقافية والتجمعات .
- السهر على السير الحسن لأجهزة الاتصالات وكذا القيام بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وترقيته .

مصلحة الإدارة والإمداد :

مهامها :

- تتولى التسيير غير الممركز للوسائل المالية والمادية لمصالح الحماية المدنية في الولاية .
- تتولى تسيير الحياة المهنية للأعوان وكذا تنسيق أعمال التكوين كما تسهر على تطبيقها .

ملاحظة :

للقيام بالمهام التي أوكلت إليها تمتك وحدات الحماية المدنية أعوان لتدخل
وكذلك موظفين إداريين لتسير الشؤون الإدارية العامة .