



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قسنطينة -3-



كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري  
قسم: الاتصال والعلاقات العامة

# دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية

تخصص الاتصال والعلاقات العامة

المترشحة:

ولهي حنان

مديرة الأطروحة الأستاذة

سعدي وحيدة

أمام لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
ليلى بن لطرش	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة صالح بوبنيدر - قسنطينة 3
وحيدة سعدي	أستاذة التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
عبد الحق بن جديد	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
قرناني ياسين	أستاذ محاضر - أ-	عضوا	جامعة محمد لمين دباغين - سطيف
سليم بولحية	أستاذ محاضر - أ-	عضوا	جامعة صالح بوبنيدر - قسنطينة 3
حسان حجاج	أستاذ محاضر - أ-	عضوا	جامعة صالح بوبنيدر - قسنطينة 3

2018 /2017

# تشكرات

مصدقاً لقوله تعالى ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير، أتقدم بالشكر إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة "خاصة الأستاذة الدكتورة: وحيدة سعدي" التي مدتني من منابع علمها بالكثير، والتي ما توانت يوماً عن مد يد العون لي في جميع المجالات وعسى أن يطيل الله عمرها لتبقى نبزاسا متألئاً في سماء العلم والعلماء. وأتقدم كذلك بالشكر إلى كل من قدم لي المساندة التي مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين يسروا لي طريق المعرفة والمنهج.

حمدا لك ربي بكرة وأصيلا حمدا لك يا جواد يا معين.

# ملخص الدراسة

### ملخص:

يعد الاتصال التحفيزي رهانا أساسيا لدعم الإبداع التنظيمي. فأمام القائمين به تقنيات وأساليب ومرجعيات اتصالية عديدة، لكن تواجه التنظيمات تعقيدا يطرح نفسه على المستويين التقني والتنظيمي اذ تصل التقنيات والأساليب التقليدية إلى مرحلة اللافعالية وعدم النجاعة. إننا لا نفتقر إلى نظرية اتصال أساسية للتنظيم تعبر عن توافق الآراء فحسب بل نفتقر البحوث في هذا المجال في كثير من الأحيان إلى تفعيل المبادئ النظرية مع الاحتياجات العملية والعلمية. تحاول هذه الأطروحة الكشف عن ما تسمح لنا به المقاربة النسقية لدراسة الإبداع التنظيمي من أجل إبراز طرقا جديدة لتحفيزه في سياقات اتصالية معقدة، كما سمحت لنا هذه المقاربة بتجميع آليات الإبداع في نموذج نسقي لإظهار ثلاثة تفاعلات أساسية للاتصال متمثلة في التفاعلات الحركية والحسية والمعرفية والاجتماعية كلها متفاعلة معا في وقت واحد. ثم اقترح ثلاثة محاور منهجية اختبرت بعد ذلك في سياق استشفائي لكونه حقلا تفاعليا غنيا بالمواقف الاتصالية. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

- دور الاتصال في استمرارية التنظيمات وطول عمرها، انطلاقا من نظريات التنظيم واختصارات CCO (الاتصال المؤسس للتنظيم)،
- التأثير الإيجابي والسلبي للإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي انطلاقا من تحليل السياقات الاتصالية.

يسمح لنا نموذج الاتصال المعتمد والذي يعد "نظاما إبداعيا معقدا"، بالمشاركة في إثراء المجال العلمي والممارسات المنهجية النظرية، كما أنه يفتح آفاق البحث في علوم الإعلام والاتصال.



## Résumé:

Stimuler la communication demeure un enjeu majeur pour soutenir la créativité organisationnelle, il existe aujourd'hui un grand nombre d'outils, de méthodes, et de guides d'aide au choix diffusés parmi les praticiens. Cependant, les organisations font aujourd'hui face à une telle complexité, à la fois technique et organisationnelle, que les outils et méthodes traditionnellement utilisés arrivent à leurs limites et manquent d'efficacité.

Non seulement nous manquons encore d'une théorie fondamentale de la communication qui fasse consensus, mais la recherche dans ce domaine manque souvent de pertinence en termes de transfert dans la pratique et d'adéquation avec les besoins pragmatiques et scientifiques. Cette thèse explore comment l'approche systémique permet d'étudier la créativité organisationnelle afin de mettre en évidence de nouveaux moyens de la stimuler dans des contextes communicationnels complexes. Cette approche nous a permis de synthétiser les mécanismes de la créativité organisationnelle dans un modèle systémique, et de faire émerger trois interactions communicationnelles fondamentales: sensori motrice, cognitive, et sociale. Pour stimuler simultanément ces interactions, trois axes méthodologiques ont été proposés puis testés au sein d'un contexte hospitalier, dans le cadre de communications réelles.

L'objectif de cette thèse est d'étudier :

- \* Le rôle de la communication dans la survie des organisations, en se référant à la théorie des organisations et l'acronyme CCO (pour *Communicative Constitution of Organization*),.
- \* L'impact positif et négatif de la créativité organisationnelle sur la performance de l'organisation, en s'appuyant sur l'analyse des actes communicationnelles.

Notre modèle de la communication, désormais entendu comme le « système complexe de la création », nous permet d'enrichir conjointement le champ scientifique théorique et les pratiques méthodologiques. Il ouvre également des perspectives de développement de recherche en sciences de la communication et de l'information.

# قائمة الفهارس

## فهرس المحتويات

تشكرات

إهداء

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الفرنسية

1	قائمة الفهارس
أ	مقدمة
أ	الإطار المنهجي للدراسة
3	الفصل الأول
3	أولاً: الإشكالية
5	ثانياً: طفرة في وجهات النظر، تؤسس للعلوم الإنسانية
6	ثالثاً: السياق المنهجي العقلاني للدراسة
11	رابعاً: تحديد الاختيارات الامبيريقية
14	خامساً: الدراسات السابقة
21	الإرث النظري
22	الفصل الثاني
23	أولاً: المدرسة الكلاسيكية للتنظيمات
31	ثانياً: حركة العلاقات الإنسانية
40	ثالثاً: المدرسة النيوكلاسيكية
43	رابعاً: النظريات الإدارية في التنظيمات
54	خامساً: المقاربات الحديثة للتنظيمات
61	الفصل الثالث
63	أولاً: نبذة تاريخية عن الإبداع
65	ثانياً: الإبداع التنظيمي: البحث في الجذور الأساسية للمفهوم
67	ثالثاً: مستويات الإبداع التنظيمي
71	رابعاً: مكونات الإبداع التنظيمي
73	خامساً: البنية التنظيمية للإبداع
74	سادساً: مبادئ الإبداع التنظيمي
75	سابعاً: نماذج الإبداع التنظيمي
78	ثامناً: وسائل الإبداع التنظيمي
83	تاسعاً: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
86	عاشراً: معوقات الإبداع التنظيمي
91	إحدى عشر: مهارات القضاء على عوائق الإبداع التنظيمي أو تقليها

93	الفصل الرابع
95	أولاً: مفهوم الاتصال الإبداعي
96	ثانياً: أسرار الاتصال الإبداعي
97	ثالثاً: القبعات الست للاتصال الإبداعي
100	رابعاً: المنظمات المبدعة
105	خامساً: الاستراتيجية الإبداعية للاتصال
107	سادساً: القيادة الإدارية، الإبداع والاتصال
113	سابعاً: حل المشكلات إبداعياً
121	ثامناً: المؤسسة الاستشفائية كتنظيم
122	ثامناً: خصائص المؤسسات الاستشفائية
124	تاسعاً: تصنيفات المستشفى
124	عاشراً: المؤسسات الاستشفائية كنظام من الاتصالات
126	إحدى عشر: انحرافات الاتصال الإبداعي في المؤسسات الاستشفائية
127	إثنا عشر: العوائق التي تحول دون تطبيق الاتصال الإبداعي في المستشفيات
135	الفصل الخامس
136	أولاً: أصل مصطلح الاتصال التنظيمي
137	ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي انطلاقاً من المفهوم
138	ثالثاً: المنظمة المتصلة
139	رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات
140	خامساً: المنظمة المتعلمة
142	سادساً: التغيير التنظيمي
144	سابعاً: المسؤولية الاجتماعية للشركات RSE
147	ثامناً: التنمية المستدامة
150	تاسعاً: المؤسسة المواطنة
153	عاشراً: الثقافة التنظيمية
156	إحدى عشر: الاتصال الأزماتي
166	الإطار التطبيقي
167	الفصل السادس
168	أولاً: توصيف الإطار المكاني
179	ثانياً: توصيف المجال الزماني
180	ثالثاً: توصيف المجال البشري
180	رابعاً: أدوات جمع البيانات
186	عرض البيانات وتحليلها
187	الدراسة الكيفية

353	الدراسة الكمية
414	مناقشة نتائج الدراسة
420	خاتمة
250	أدوات جمع البيانات
276	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

17	جدول 1-1 مقارنة بين الدراسات السابقة
38	جدول 1-2 مصادر الرضا وعدم الرضا في العمل
44	جدول 2-2 يوضح الهيكل الألي والعضوي
52	جدول 3-2 الطرق المختلفة للتصميم الهيكلي للتنظيم
57	جدول 4-2 الفرق بين التنظيمات اليابانية والغربية
60	جدول 5-2 علاقة هذه النظريات بالحقل الاتصالي
88	جدول 1-3 يقسم المعوقات حسب مراحل العملية الإبداعية
103	جدول 1-4 يوضح العوامل التي تعزز الإبداع
109	جدول 2-4 يلخص مهارات القيادة الستة
110	جدول 3-4 يوضح مهارات القيادة في قسم الإبداع
130	جدول 4-4 عوامل فشل العملية الاتصالية بحسب مكوناتها
142	جدول 1-5 يوضح الخطوات الأساسية: التغيير التنظيمي بالشرح
148	جدول 2-5 تعريف التنمية المستدامة
153	جدول 3-5 بعض التعريفات للثقافة التنظيمية حسب التسلسل الزمني
157	جدول 4-5 المفهوم العلمي للأزمة وفق مؤشراها بحسب آراء بعض الباحثين
169	جدول 1-6 يوضح الإمكانيات البشرية المتوفرة عليها المؤسسة الاستشفائية
181	جدول 2-6 يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة
184	جدول 3-6 الصورة النهائية لأداة الدراسة
297	جدول 6 أ-1 يوضح المؤشرات الأساسية للمواقف الإبداعية
303	جدول 6 أ-2 يوضح مجالات تطبيق الإبداع - ثقافة في المؤسسة الاستشفائية
304	جدول 6 أ-3 يوضح مميزات الموظف النشط
306	جدول 6 أ-4 يوضح مقارنة بسيطة بين التنظيمات المبدعة وغير المبدعة
341	جدول 6 أ-5 يوضح خصائص المدير نفسه
344	جدول 6 أ-6 قراءة في الأعراض التقنية المرئية
344	جدول 6 أ-7 يوضح الأعراض المقروءة في شكل أوامر متناقضة
354	جدول 6 ب-1 يوضح نسبة الاستجابة لدى عينة الدراسة
357	جدول 6 ب-2 معامل الثبات لأداة الدراسة
358	جدول 6 ب-3 الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها
359	جدول 6 ب-4 الصورة النهائية لأداة الدراسة
361	جدول 6 ب-5 يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة
362	جدول 6 ب-6 يبين درجة معامل التوافق
364	جدول 6 ب-7 توزيع العينة طبقاً للنوع
365	جدول 6 ب-8 توزيع العينة طبقاً للعمر
366	جدول 6 ب-9 توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة
367	جدول 6 ب-10 توزيع العينة طبقاً للمؤهل العلمي

369	جدول 6 ب-11 توزيع العينة طبقا للوظيفة
370	جدول 6 ب-12 مكان الإقامة
371	جدول 6 ب-13 البعد عن مكان العمل
372	جدول 6 ب-14 القدرات والسمات الشخصية
376	جدول 6 ب-15 مؤشر القدرات والسمات الشخصية
376	جدول 6 ب-16 ثبات وصدق المؤشر
377	جدول 6 ب-17 توصيف المؤشر
379	جدول 6 ب-18 المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي
382	جدول 6 ب-19 مؤشر المتغيرات التنظيمية
382	جدول 6 ب-20 ثبات المؤشر
383	جدول 6 ب-21 توصيف المؤشر بعد تكوينه
384	جدول 0-22 أنواع الاتصال التنظيمي
386	جدول 6 ب-23 أساليب الاتصال التنظيمي
387	جدول 6 ب-24 وسائل الاتصال التنظيمي
390	جدول 6 ب-25 تكوين المؤشر
390	جدول 6 ب-26 قياس ثبات المؤشر
390	جدول 6 ب-27 توصيف المؤشر بعد تكوينه
391	جدول 6 ب-28 مؤشر أنواع الاتصال وفعاليتيه
391	جدول 6 ب-29 قياس ثبات المؤشر
391	جدول 6 ب-30 توصيف المؤشر بعد تكوينه
392	جدول 6 ب-31 مؤشر أساليب الاتصال
392	جدول 6 ب-32 ثبات المؤشر
393	جدول 6 ب-33 توصيف المؤشر بعد تكوينه
394	جدول 6 ب-34 المعوقات
397	جدول 6 ب-35 مؤشر المعوقات
397	جدول 6 ب-36 قياس ثبات المؤشر
397	جدول 6 ب-37 توصيف المؤشر بعد تكوينه
398	جدول 6 ب-38 العلاقة بين القدرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية
399	جدول 6 ب-39 جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين
400	جدول 6 ب-40 لتوضيح مدى قوة العلاقة
401	جدول 6 ب-41 العلاقة بين أنواع الاتصال وفعاليتيه
401	جدول 6 ب-42 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين
402	جدول 6 ب-43 قوة العلاقة بين المتغيرين
402	جدول 6 ب-44 العلاقة بين أساليب الاتصال ووسائله
403	جدول 6 ب-45 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين
403	جدول 6 ب-46 ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق
404	جدول 6 ب-47 العلاقة بين فعالية الاتصال والمعوقات
405	جدول 6 ب-48 جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين
405	جدول 6 ب-49 العلاقة بين النوع وفعالية الاتصال
406	جدول 6 ب-50 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين
407	جدول 6 ب-51 العلاقة بين سنوات الخبرة وفعالية الاتصال
408	جدول 6 ب-52 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين
408	جدول 6 ب-53 العلاقة بين الوظيفة وفعالية الاتصال
410	جدول 6 ب-54 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين
410	جدول 6 ب-55 توضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق

- جدول 6 ب-56 العلاقة بين المؤهل العلمي وفعالية الاتصال..... 411
- جدول 6 ب-57 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين ..... 412
- جدول 6 ب-58 ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق..... 412

## فهرس الأشكال

- شكل 1-1 نموذج الدراسة..... 6
- شكل 1-2 يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية..... 36
- شكل 2-2 يوضح تأثير كل من نظريتي X و Y ..... 38
- شكل 3-2 يوضح المراحل المختلفة للتفاوض حول الأهداف حسب "DPO" ..... 42
- شكل 4-2 تكوين الأهداف حسب مبدأ SMART Quality ..... 43
- شكل 5-2 يوضح العلاقة بين الطبيعة الروتينية في العمل وتعقيد التكنولوجيا ..... 45
- شكل 6-2 الشكل رقم يبين الروابط الممكنة..... 47
- شكل 7-2 يوضح عوامل تكوين تكاليف الصفقات ..... 49
- شكل 8-2 يوضح المكونات الأساسية للتنظيم حسب H. Mintzberg ..... 50
- شكل 9-2 يوضح المكونات الستة للتنظيم..... 51
- شكل 1-3 التطور التاريخي للمقاربات المفسرة للإبداع (1900-2000) ..... 65
- شكل 2-3 المقاربات الرئيسية التي تعالج الإبداع التنظيمي منذ 1988 ..... 66
- شكل 3-3 نظرة عامة عن الإبداع الفردي ..... 67
- شكل 4-3 نظرة عامة على الإبداع التنظيمي بواسطة نموذج VSR ..... 69
- شكل 5-3 دور كل مستوى من مستويات الإبداع ..... 69
- شكل 6-3 يمثل الأنشطة الإبداعية في التنظيم ..... 72
- شكل 7-3 البنية التنظيمية للإبداع..... 74
- شكل 8-3 يوضح سيرورة استيعاب المعرفة في التنظيمات ..... 75
- شكل 9-3 يوضح نموذج أيزنك لعناصر الإبداع ..... 76
- شكل 10-3 يوضح نموذج كلارك التكاملي للإبداع..... 77
- شكل 11-3 يوضح مكونات الإبداع الفردي حسب T. Amabile ..... 77
- شكل 12-3 يوضح مكونات الإبداع التنظيمي حسب T. Amabile ..... 78
- شكل 13-3 مخطط لطريقة دلفي..... 80
- شكل 14-3 يوضح النموذج المقترح من طرف Ned Herrmann ..... 81
- شكل 15-3 يوضح إسهام الأجزاء الأربعة للدماغ في عملية الإبداع ..... 82
- شكل 16-3 يمثل عوائق الإبداع ..... 87
- شكل 17-3 يشرح معوقات الإبداع التنظيمي حسب التصنيف السابق ..... 90
- شكل 1-4 الاتصال الفعال ..... 97
- شكل 2-4 يوضح العلاقة بين التفكير الجانبي والإبداع..... 98
- شكل 3-4 يبين العناصر الأساسية الأربعة المكونة للمنظمة المبدعة ..... 101
- شكل 4-4 يمثل التقاطع الإبداعي حسب Amabile ..... 102
- شكل 5-4 يوضح المقاربة الإبداعية حسب Mihaly Csikzentimihalyi ..... 105
- شكل 6-4 يوضح مراحل مخطط الوسائط ..... 106
- شكل 7-4 وجهات النظر المختلفة للقيادة ..... 108
- شكل 8-4 يوضح العلاقة بين الاتصال والقيادة..... 113
- شكل 9-4 يشرح الخطوات السابقة الذكر ..... 118
- شكل 10-4 مكونات الحل الإبداعي للمشكلات حسب Isaksen et Treffinger ..... 119
- شكل 11-4 التنظيم وأنظمتها الفرعية ..... 125

شكل 4-12	يوضح فقدان المعلومة.	128
شكل 4-13	يوضح العلاقة بين الضغط والمرودية والاتصال.	132
شكل 4-14	يوضح العوائق الاتصالية.	133
شكل 5-1	يوضح الميادين الخاصة للمسؤولية.	145
شكل 5-2	يوضح مبادئ RSE، القيم والثقافة والأخلاقيات.	146
شكل 5-3	يوضح إدارة هذه الوظائف.	152
شكل 4-5	النموذج الديناميكي للثقافة التنظيمية.	155
شكل 5-5	أسباب نشوء الأزمات.	159
شكل 6-5	لخص Roux-Dufort خطوات إدارة الأزمة.	161
شكل 6-5	لخص Roux-Dufort خطوات إدارة الأزمة.	161
شكل 7-5	يوضح تفسير مبسط للمقاربة الكلية للعلاقات العامة في الأزمة.	164
شكل 7-5	يوضح تفسير مبسط للمقاربة الكلية للعلاقات العامة في الأزمة.	165
شكل 6-1، شكل 6-2	يوضحان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية.	171
شكل 6-1	يلخص ما سبق.	190
شكل 6-2	ملخص الإستراتيجية.	194
شكل 6-4	يوضح مكونات الاتجاه.	215
شكل 6-5	يوضح مراحل تشكل السياق في السيرورة الاتصالية.	221
شكل 6-6	مراحل السيرورة الاتصالية الإبداعية وإنتاج الأفكار.	295
شكل 6-7	يوضح التفكير التقاربي والتباعدي في السيرورة الاتصالية الإبداعية.	296
شكل 6-8	يوضح مراحل تجميع الأفكار وتطبيقها في خضم السيرورة الاتصالية.	297
شكل 6-9	يمثل المحاور الثلاثة للنموذج الجديد المقترح للفعالية الاتصالية.	299
شكل 6-10	يوضح رأس المال البشري في خدمة الاتصال.	300
شكل 6-11	استخدام التقنيات الإبداعية في السيرورة الاتصالية.	302
شكل 6-12	يوضح الإدارة الإبداعية كأسلوب لخلق التوازن بين الإدارة الدقيقة ( العلمية )	305
شكل 6-13	يوضح مقارنة بسيطة بين التنظيمات المبدعة وغير المبدعة.	310
شكل 6-14	يوضح علاقة الإطار المرجعي بالاتصال والدليل الاتصالي للتنظيم.	331
شكل 6-15	يوضح نموذج للمنظمة المتصلة.	340
يوضح الشكل رقم 6-16	مكونات الاتصال المؤسس للتنظيم.	362
الشكل رقم 6-17	مقترح يوضح عوامل بناء الدليل الاتصالي للتنظيم.	362
شكل 6-ب-1	توزيع العينة طبقا للنوع.	364
شكل 6-ب-2	توزيع العينة طبقا للعمر.	366
شكل 6-ب-3	توزيع العينة وفقا لسنوات الخبرة.	367
شكل 6-ب-4	توزيع العينة طبقا للمؤهل العلمي.	368
شكل 6-ب-5	توزيع العينة طبقا للوظيفة.	370
شكل 6-ب-6	مكان الإقامة.	371
شكل 6-ب-7	عن مكان العمل.	372
شكل 6-ب-8	القدرات والسمات الشخصية.	377
شكل 6-ب-9	المتغيرات التنظيمية.	383
شكل 6-ب-10	فعالية الاتصال.	391
شكل 6-ب-11	أنواع الاتصال وفعاليتيه.	392
شكل 6-ب-12	أساليب الاتصال.	393
شكل 6-ب-13	يوضح المعوقات.	398
شكل 6-ب-14	العلاقة بين القدرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية.	399
شكل 6-ب-15	العلاقة بين أنواع الاتصال وفعاليتيه.	401



- ب-16 العلاقة بين أساليب الاتصال ووسائله..... 403 شكل 6  
ب-17 العلاقة بين فعالية الاتصال والمعوقات..... 405 شكل 6  
ب-18 العلاقة بين النوع وفعالية الاتصال..... 406 شكل 6  
ب-19 العلاقة بين سنوات الخبرة وفعالية الاتصال..... 408 شكل 6  
ب-20 العلاقة بين الوظيفة وفعالية الاتصال..... 409 شكل 6  
ب-21 العلاقة بين المؤهل العلمي وفعالية الاتصال..... 412

# مقدمة

## مقدمة:

تزداد قدرة التنظيمات حاليا على تطوير الميزة التنافسية، وبالتالي ضمان الربحية المستدامة وتعتمد بشكل متزايد على الابتكار الذي يعتبر فرعا يسبقه أصل ألا وهو مجموعة الأفكار ومنشؤها أو ما يسمى بالإبداع. وتساهم الروابط الوثيقة بين الإبداع والاتصال في ظهور مجال جديد ضمن الإدارة الإستراتيجية، وهو الإبداع التنظيمي، من جهة. ومن جهة أخرى، من خلال الممارسة العملية، يرتبط الاتصال والإبداع ارتباطا وثيقا، فاتباع سياسة إبداعية غالبا ما تنطوي على إنشاء نظم لتعزيز الاتصال. وتشمل هذه النظم النظريات التنظيمية التي تهدف إلى تشجيع ومساعدة الموظفين على متابعة المبادرات الأصلية. وبما أن المؤسسة الاستشفائية الجزائرية ليست بمعزل عن السيرورة الاتصالية والإبداعية ونظرا لانعدام ونقص الدراسات التي تهتم بدراسة الاتصال المؤسس للتنظيم في قطاع حساس كقطاع الصحة، جاءت هذه الدراسة لتعالج ذلك بالتركيز على السيرورة الإبداعية والاتصالية، محاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى مقدمة، وثمانية فصول محتواة في ثلاثة أجزاء وخاتمة: إطار منهجي يحتوي فصلا واحدا، إطار نظري يحتوي على أربعة فصول وإطار تطبيقي يحتوي على فصل واحد.

في البداية ارتأينا أن تتضمن مقدمة البحث تمهيد للموضوع وتفصيل لخطة البحث.

## الإطار العقلائي للدراسة:

**الفصل الأول:** وفيه تعرضنا إلى الإطار التصوري والنظري للدراسة، و تضمن أهمية الموضوع ومبررات اختياره وأهداف الدراسة، ثم التعريف بمشكلة البحث، وكذا أهم المفاهيم المركزية للدراسة كمفهوم الاتصال، ومفهوم الإبداع التنظيمي، إلى جانب صياغة الفروض وتحديد مؤشراتنا، وطبيعة العلاقات المطروحة للتقصي الميداني في ضوء جملة من الإجراءات المنهجية، التي تحدد كيفية التعامل مع المعطيات الميدانية وتحليلها، كما قمنا بعرض مجموعة من الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت في سياقاتها موضوع البحث بشكل مفصل والتي تلتقي أو تقترب من موضوع الدراسة الراهنة

## إطار خاص بالإرث العلمي للدراسة:

**الفصل الثاني:** أعطت كل نظريات التنظيم، دورا محوريا للعملية الاتصالية في نمو وتطور المنظمة وكذا في تشكيل ثقافتها التنظيمية وصورتها الذهنية في البيئة التي تنشط فيها وهذا ما قمنا بتناوله في هذا الفصل تحت عنوان الاتصال عبر نظريات التنظيم.

**الفصل الثالث:** وقد خصص هذا الفصل للحديث عن المداخل النظرية لدراسة الإبداع التنظيمي في المؤسسة، وذلك بعرض مفصل للمرتكزات التي قامت عليها هذه المداخل تحت راية الإبداع التنظيمي، ليليه **الفصل الرابع** يعد استخلاص للعوامل المحددة لعلاقة الاتصال بالإبداع التنظيمي في كل مدخل، وكذا عرض عناصر الاتفاق والتشابه ومجالات الاختلاف فيما بينها، وفي الأخير تقييم ونقد هذه المداخل تحت مسمى الاتصال الإبداعي.

**الفصل الخامس** والذي يتضمن الرؤية المعاصرة للتنظيمات.

## الإطار التطبيقي للدراسة:

**الفصل السادس:** من خلال هذا الفصل وفي جزئه الأول، حاولنا إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الراهنة، أين تضمن في بدايته الإطار الخاص للدراسة، ثم نموذج الدراسة والمنهج الذي استخدمته، أخيرا وبعد التعرض إلى خصائص العينة المبحوثة قامت الباحثة بعرض أهم الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات.

**أما في الجزء الثاني** من هذا الفصل تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، وهذا من خلال العرض الكيفي المتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة وكذا تحليل وتفسير معمق للبيانات المجمعة من الميدان مباشرة، ثم العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات وتفرغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وجداول مركبة تجمع أكثر من سؤال في محاولة للربط بين متغيرات الدراسة.

**في نهاية الفصل** حاولنا في هذا الجزء مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

**لنختتم البحث:** في محاولة منا للتعريف بموقع الدراسة الراهنة من نظرية الاتصال المؤسس للتنظيم ومن نظريات الاتصال التنظيمي مع عرض أهم القضايا التي تثيرها الدراسة والتي تمثلت في النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الكيفية.

# الإطار المنهجي للدراسة

# الفصل الأول

السياق المنطقي للدراسة

## أولاً: الإشكالية

يتطور العالم والحضارات والمجتمعات والأفراد ... بشكل مستمر منذ فجر الزمن، فهي تعمل على تعديل طريقة حياتها وفكرها، وتعيد النظر في إطار علاقاتها الاجتماعية وأساليبها الاتصالية. لذا يعتبر التنوع الثقافي الذي يميز المجتمع الجزائري هو موضوع البحث في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، الراسخة في تخصصاتها كعلم الاجتماع، الأنثروبولوجيا وعلم النفس... التي بنى على أسسها الباحثون علوم الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى ارتباطها "بالأوساط الاقتصادية والمهنية والقضايا الاجتماعية"<sup>1</sup>

نشهد في هذه الفترة سطوع أشكال جديدة للتنظيم، في إطار الوصمة المتزايدة التي تدعو إلى نظرة جديدة للعالم التنظيمي، من بينها بيئة المستشفيات التي أصبحت معقدة ومميزة نظراً لما طرأ عليها من تغييرات خلال السياسات الوطنية والصحية والإصلاحات المتعددة. وبذلك يتجاوز منطق العقلانية المنطق الإنساني الذي هو جوهر العملية الاتصالية، يهدف هذا الأخير إلى تعزيز وضع وتنفيذ الإجراءات ومعايير الممارسة الطبية. مما يشعرهم بأن هذه الالتزامات تشكل قيوداً قوية في سياق متعدد المدخلات وحلقات من الارتياح.

هذا ما يميز الجو العام للتنظيمات،<sup>2</sup> تميل المؤسسات الاستشفائية إلى الاقتراب من السياسة الإستراتيجية لهذا النموذج. حيث أصبح المستشفى مفترق طرق للاختلافات الجسدية والنفسية والعرقية والثقافية واللغوية والاجتماعية. ونلاحظ تفاقم هذه الظاهرة في السنوات الأخيرة، مما يؤدي إلى إعلان حالات طوارئ على التفاعلات والظواهر الاتصالية، يتم تطويرها بين الأفراد في ظل وجود تأثير متبادل لتحديد الإجراءات والسلوكيات، في سيرورات وفي سياقات مختلفة، وهذا ما دعا إليه باحثو المجمع الخفي Palo Alto في السبعينات.

ما ينتج لدينا تنظيماً مقيداً بسلاسل التنوع المتعددة بالإضافة إلى ارتياح العلاقات في سياقات اتصالية متشابكة يتشاطر أعضاؤه نفس الفضاء التفاعلي حاملين هوية مهنية مشتركة معهم. لذا وجب علينا أن نختار نهجاً إدارياً للتعامل مع الممارسات الإدارية في بيئة استشفائية مقيدة، لمعالجة الممارسات الاتصالية في سياقات ثقافية ومعيارية، والمواقف الانعكاسية. وقد وقع اختيارنا على الإبداع التنظيمي لمعالجة السيرورات الاتصالية في سياقات متنوعة. مع ذلك، فإننا سوف نلحظ ظهور هذه العلاقة والتي تبدو واضحة من خلال المشاركة في التفاعلات التنظيمية المختلفة. أي أنها توجد علاقة حميمية بين الاتصال والإبداع، فإذا كانت الرسالة تشكل العنصر أو الركن الأساسي من العملية الاتصالية، فإن صوغها يشكل أهم شروط نجاحها.. والرسالة ليست نصاً مجرداً ولكنها أيضاً موضوعاً وبقدر ما تملك الرسالة من عناصر الجودة والأصالة بقدر ما تؤدي وظيفة ذات فعالية أفضل خلال العملية الاتصالية.. فبين الإبداع والاتصال تقوم علاقات لا يمكن إغفالها.. الرسالة التي تحوز على رضا المتلقي والتي يبحث عنها هذا الأخير تكتسب قيمتها من جملة شروط أو خصائص تتصف بها وأهمها أن تكون حائزة على درجة من المصادقية تساعدها على أن تكون مقنعة. ويتطلب الإقناع في أدنى حدوده، أن تكتسب الرسالة مظهراً مقبولاً من

<sup>1</sup>- Françoise Bernard et Robert-Vincent Joule, « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication a l'épreuve de la « communication engageante » », *Questions de communication*, vol 7 | 2005, pp 185-208.

<sup>2</sup> - Bouzon, Arlette., Risque et communication dans les organisations contemporaines, *Communication et Organisation*, Numéro 20, 2001, pp 1-13.

الصدق، وأن تكون البساطة أحد أهم صفاتها.. وإلى ذلك فلا بد من تدعيمها بالأمثلة واستخدام الرموز التي تحمل المتلقي على الاهتمام بها والبحث عن حلول لها فلا يبقى المتلقي مجرد مستقبلاً وإنما تحرك فيه رغبة الاكتشاف وتحفز فيه دافع الفضول لمشاركة المرسل في فك رموز الرسالة وقراءة ما تنطوي عليه من معانٍ. وأقل ما يوصف بها معد الرسالة أو مبدعها حيازته على قدرة عالية من المعرفة وامتلاكه تفكيراً خلاقاً.. وهي صفات تقربه من المبدع. فالاتصال الناجح تنجزه قدرات إبداعية وهي تنطوي على إمكانات النماء والارتقاء. ففيه خبرات تعليمية وتقويم للسلوك وإحساس بالذات وبالآخرين. أي أنه ذو قوام قائم على التمكن الفعال للفرد من نفسه ومن تفاعله مع الآخرين..

وبالتالي فإن الهدف من الاتصال الفعال هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، من خلال فتح قنوات الاتصال بين فرق وجماعات العمل حتى تناسب السيرورة الإبداعية بطريقة فاعلة تساعد على التجديد والتطوير ونجاح الموظفين في انجاز أعمالهم وحل المشاكل التي تواجههم بطريقة متجددة دون وجود عوائق الأمر الذي يسهم في دعم الفعالية الاتصالية. ومن الجدير بالذكر أن الاتصالات عملية لا تنتهي فقد يشعر المسؤولون بأن المنظمة قد وصلت إلى مستوى عالٍ من الاتصالات الفعالة وأن مشاكلهم قد حلت إلا أن المنظمة تبقى بحاجة إلى الإبداع والتجديد في سياستها مما يزيد من أهمية الاتصال. لذا جاء هذا البحث من أجل التعرف على الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال في المؤسسة الاستشفائية، ومدى استفادة الاتصال من هذا الدور النشط للإبداع. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

**إلى أي مدى يساهم الإبداع التنظيمي في إبراز دوره لتفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟**

بالنظر إلى الأدبيات المتعلقة بالإبداع وبشكل أكثر تحديداً الاتصال الإبداعي، فإن الدراسات لا تتناول صراحة موضوعاً محدداً لهذا الأخير، بل هي لا تعالج حتى المظاهر التي تثبت دور الإبداع في تنمية المجال الاتصالي. كما أنه لا يوجد نموذج امبريقي متاح لتعميق دراسة الاتصال الإبداعي في الوقت الحاضر.

ونتيجة لهذه الملاحظات، يمكن طرح التساؤلات الفرعية للبحث كالتالي:

- 1- ما هو واقع الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟
- 2- هل يساهم الإبداع التنظيمي في فعالية نظم الاتصال ( الرسمي وغير الرسمي) بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟
- 3- ما مدى استخدام الإدارة للأساليب الاتصالية التي تحقق الإبداع التنظيمي وتعززه في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟

- ما تأثير وسائل الاتصال المكتوبة في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- ما تأثير وسائل الاتصال الشفهي في تفعيل الإبداع التنظيمي؟
- ما تأثير وسائل الاتصال السمعي البصري في تفعيل الإبداع التنظيمي؟



4- هل توجد معوقات تحول دون استخدام الأسلوب الإبداعي في تفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية؟

- ما هي المعوقات التنظيمية التي تحد من كفاءة استخدام الإبداع التنظيمي؟
- ما هي المعوقات الاتصالية التي تحول دون تطبيق الإبداع التنظيمي؟
- ما هي المعوقات الشخصية التي تحول دون استخدام الإبداع التنظيمي؟

تهدف هذه الأسئلة إلى فتح نوافذ البحث على مصراعيه:

أولاً، تتكون مظاهر الإبداع في هذا البحث من العوامل الخارجية أو خصائص الإبداع، أي النتائج والخصائص التي تميز التنظيمات المبدعة من غيرها والتي قد تكون مرئية أو خارجية يسهل التحقق منها. ومن ناحية أخرى، سيتم دراسة تطوير الاتصال من خلال العوامل التي تجعل من الممكن لتطوير الإبداع. في الأخير، سيتم تصميم سيرورة اندماج العملية الاتصالية مع مراحل السيرورة الإبداعية، لتكون دراسة النظريات والممارسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية ودراسة خصائص العملية الاتصالية بمثابة الأساس النظري لإجراءات جمع البيانات التي تستهدف التأصيل للاتصال الإبداعي.

### ثانياً: طفرة في وجهات النظر، تؤسس للعلوم الإنسانية

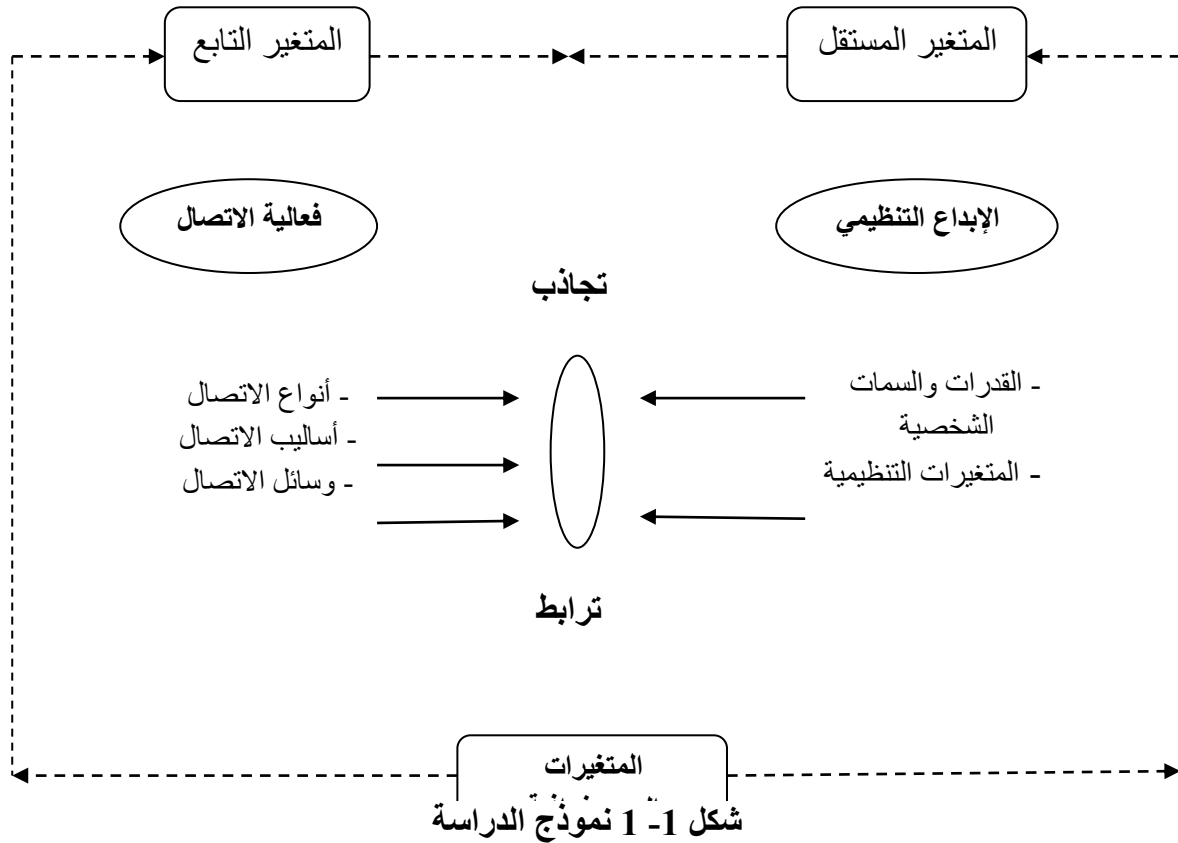
يرتبط بحثنا بتخصصنا العلمي والرغبة في تطوير شخصيتنا المنغمسة يومياً في العمليات الاتصالية، حيث لاحظنا أن التساؤل عن تأثير الإبداع التنظيمي في السيرورة الاتصالية أساسياً للتفاعلات المتنوعة في السياق الاستشفائي ومع ذلك، يبدو لنا أنه لا غنى لنا عن تجاوز الطابع الذاتي لشخصيتنا وميلها إلى الإبداع بطبيعتها الإنسانية المحبة للتغيير من خلال نهج علمي ومنطقي لموضوعنا. للقيام بذلك، نعمل على دمج مجموعة من التخصصات التي تقوم على أساسها مهنتنا الأكاديمية: كعلوم الإعلام والاتصال والإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس، ومع ذلك، فإن تواجدها عند مفترق طرق العلوم يتطلب منا إعادة النظر في المصطلحات، والخطاب والرؤية الإدارية للحالة المدروسة، حرصاً منا على استجوابها وفقاً لوجهة نظر اتصالية على أساس نهج شامل متكامل في نفس الوقت بناء على ملاحظات سليمة وليس تصورات ومشاعر. ما يمكن أن يصنف بعد ذلك كدليل للتأسيس لمعرفة علمية حقيقية تسمح لنا بمعالجة تعقيد العملية الاتصالية التي تمثل الهدف الرئيس للدراسة بالإضافة إلى وصف تطور التفاعلات الاتصالية من خلال تحديد العلاقة بينها وبين التفاعلات الإبداعية. ولتحقيق هذه الأهداف وضعنا الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الإبداعية وفعالية الاتصال.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين أنواع الاتصال وفعاليتها في المؤسسات الاستشفائية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين أساليب الاتصال ووسائله وفعاليتها في المؤسسات الاستشفائية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين معوقات الإبداع التنظيمي وفعالية الاتصال بالمؤسسات الاستشفائية.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابة الباحثين حول مدى فاعلية الاتصال في الإبداع التنظيمي تعزى إلى (النوع، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، المؤهل العملي) في مجالي الاتصال والإبداع.

ما ينتج عنه النموذج الآتي للدراسة:



ثالثاً: السياق المنهجي العقلاني للدراسة

### 1- البحوث الإجرائية ( Recherche – Action )

أجرينا هذه الدراسة من منظور مزدوج: كباحثة بالمعنى الأكاديمي للمصطلح، وكمارسة إدارية داخل المؤسسة. وعرف كل من Reason et Bradbury البحوث الإجرائية ( recherche action) كالتالي: " هي عملية تشاركية تركز على تطوير المعرفة العملية التي هي جزء من السعي لتحقيق الأهداف البشرية المهمة من خلال رؤية تشاركية. تسعى إلى دمج العمل والتفكير

والنظرية والممارسة، من خلال المشاركة مع الآخرين في البحث عن حلول عملية للمشاكل الاجتماعية الملموسة، وبصورة أعم، لتنمية الأفراد ومجتمعاتهم.<sup>1</sup>

اخترنا أسلوب البحوث الإجرائية التشاركية (La recherche – action participative)، والتي تعتبر تحليلية قبل كل شيء. ويستخدم نموذج التحليل المؤسسي من أجل تحديد نمط الارتباط الاجتماعي، على سبيل المثال تحليل النظرات والأدوار في فريق العمل.<sup>2</sup>

أما البحوث الاجتماعية فقد وصفت البحوث التجريبية على أنها دوامة من دورات البحث المتعاقبة، لتقديم بنية تعريفية حول الموضوع.<sup>3</sup> حسب K. Lewin.

- التعرف على المشكلة عن طريق الملاحظة الميدانية.
- التفكير ووضع خطة عمل.
- تنفيذ الإجراءات.
- تحليل وتقييم آثار الموضوع.
- تعديل المخطط الاتصالي.

يفترض البحث النوعي تعقيد الظواهر الإنسانية والاجتماعية (التي يشارك فيها الباحث نفسه) فهي مهمة في المقام الأول بتمثيل الجهات الفاعلة، وإعطاء معنى لأفعالها وتفسير أحداثها وبيئتها. ومن هذا المنطلق تستخدم الباحثة العديد من الأدوات مثل: دليل المقابلة، وشبكات الملاحظة البسيطة وبالمشاركة، وما إلى ذلك، ويتم تطبيق الأدوات الأكثر ملاءمة للبحث.<sup>4</sup>

صممت ليكون لها تأثيراً أكبر من الناحيتين العملية والنظرية، وقد مكنتنا الدراسة الكيفية بتشخيص دمج العملية الإبداعية ضمن السياق الاتصالي، وتطوير العلاقة بينهما استناداً على البيانات التي تم جمعها من الميدان. كما سمحت لنا الدراسة الكمية من اختبار فرضياتنا من خلال تنفيذ التغييرات وإعادة تقييم آثارها من أجل استخلاص نتائج "قابلة للتنفيذ" و "قابلة للتعميم".

## 2- تأسيس النظرية ( grounded theory ) أو (Théorie Ancrée):

قد وصفنا سابقاً نهج البحث الإجرائي الذي يتم فيه تضمين بحثنا، ومع ذلك يمكننا إضافة خصوصية منهجية لما سبق: كبصمة مميزة لبحثنا هذا من خلال تأسيس النظرية.

والتي تعتبر مبدأ تكاملياً يتناسب مع أسلوب البحث الإجرائي، من أجل التأسيس في بحث علمي من خلال قراءة البيانات بطريقة استقرائية، وباستخدام خطوات محددة مسبقاً. وهي موجودة في العديد

<sup>1</sup>- Marta Anadon, **la recherche participative « multiples regards »**, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007.

<sup>2</sup>- Eliane Christen-Gueissaz; Université de Lausanne.; Haute école de la santé de la Source (Lausanne, Suisse); Université Marc Bloch.; et autres, **Recherche-action: processus d'apprentissage et d'innovation sociale**, L'Harmattan, Paris, 2006, p24.

<sup>3</sup>- Benoît Gauthier, **Recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 5<sup>ème</sup> éd, Presses de l'Université du Québec, Québec, p558.

<sup>4</sup>-Eliane Christen-Gueissaz;et al, **Op.cit.** p26.

من التخصصات مثل الطب، والتسويق، والتعليم، وما إلى ذلك. أما عن سبب اهتمامنا بهذا الأسلوب المنهجي فذلك يعود لسببين اثنين هما:

• الأول يتعلق بالخصائص المميزة لحقل البحث، يعتبر هذا الأخير في سياق تأسيس النظرية "واسعاً جداً" و"غامضاً" في الوقت نفسه، ولا يتم تحديد الموضوع بدقة إلا في نهاية البحث حيث "من الطبيعي أن يكون تشعب في المعلومات في سياق البحث عنها؛ وليس العكس".<sup>1</sup>

• تفسير البيانات (الترميز) هو نتيجة مباشرة لقدرة الباحثة على طرح المواضيع والمفاهيم الأساسية، لإيجاد العلاقات والمعاني بين متغيرات البحث. وبعبارة أخرى، فمن احساسنا العلمي ومعرفتنا بمجال الإعلام والاتصال ومن خلال تحليل واكتشاف الأعمال الجديدة في مختلف التخصصات الأخرى وإسقاطها على موضوعنا، والتي تعتبر مفتاح لفهمنا للسياق والبيئة التنظيمية من أجل تتويج نتائج أبحاثنا.

يتناسب هذا التموضع المنهجي تماما مع متغيرات البحث، من جهة مع ميكانيزمات الإبداع، ومن جهة أخرى مع المقاربة النسقية في السيرورة الاتصالية.

### 3- التموضع المنهجي:

بعد تحديد الإطار العام لبحثنا، ستموضع في السياق المناسب له، وكما أشرنا سابقا فإن موضوع بحثنا شكل ملتقى طرق العديد من المجالات العلمية (العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الإدارية، علم النفس، الفلسفة، ...). في محاولة لدمج المساهمات المثمرة في علوم الإدارة انطلاقا من نظريات التنظيم وأنظمة المعلومات، صنع واتخاذ القرار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مساهمات علم الاجتماع والفلسفة وعلم النفس نظرا للطابع المعقد للاتصال الإبداعي ما يستدعي استخدام المقاربة النسقية التي تحدد موقع عملنا بالنظر لسياقنا الأكاديمي وجذورها الممتدة إلى العلوم الإنسانية وبشكل أكثر تحديدا إلى علوم الإعلام والاتصال.

سنقدم في هذا الجزء، تموضع بحثنا من العام إلى الخاص، بدءا بالإطار الاستمولوجي الذي اخترناه: البراديغم البنائي الوظيفي التفاعلي، ثم نقوم بالتفصيل في هذا النموذج من خلال المقاربة النسقية لننتقل إلى مجال معين من العلوم الإنسانية، لنصل في النهاية إلى لب موضوعنا: الاتصال الإبداعي في التنظيم.

#### أ- استمولوجيا البحث:

من أجل دراسة ديناميات بناء الإبداع التنظيمي في المنظمات والتغيرات المحتملة التي قد تحدث على العملية الاتصالية، من المهم أن نركز على إطار نظري لتحليل التنظيمات. على المستوى الاستمولوجي، فإن الإطار المفاهيمي لبحثنا هو جزء من البراديغم البنائي الوظيفي التفاعلي، معتبرا المنظمات كبنى اجتماعية، تضم العديد من السيرورات والمنتجات والتبادلات بين الجهات الفاعلة.

<sup>1</sup> - Paillé Pierre, L'analyse par théorisation ancrée. Cahiers de recherche sociologique. N° 23; 1994, pp 147-181.

على هذا الأساس فإن الإطار المفاهيمي للأطروحة هو إطار مبتكر ناتج عن تزواج رؤيتين علميتين،<sup>1</sup> الأولى تدرس المنظمة كسياق والثانية تتناولها كبناء قائم بحد ذاته، لذلك يفترض أن نركز على بعدين في التحليل، الأول هو العلاقة بين العناصر الفاعلة التي سخرت هياكلها لتساهم في تطوير الرهانات الموجودة بها نحو معطيات تنظيمية جديدة. والثاني يركز على بناء المعاني أو تأسيس شرعي للمبادئ التي تبرر بها الجهات الفاعلة تصرفاتها وصناعة قراراتها في التنظيم.

لذلك سنعتمد على أعمال<sup>2</sup> Crozier et Friedberg التي تقر بأن مفهوم النظام العام هو نتيجة جزئية، مؤقتة وموقفية للبناء الاجتماعي. مما يسمح لنا بتجاوز الرؤية الميكانيكية للمنظمة التي تنظر إليها على أنها هيكل، وتصب جل اهتمامها بالأفراد الذين يشكلون هذه الهياكل ويتفاعلون معها من خلال تصرفاتهم تجاهها. ومن ثم، فمن المهم فهم تصرفات هذه التنظيمات الهيكلية في إطار العقلانية المتعددة، والتي تمثل قيود تحد من قدرات عمل الجهات الفاعلة وفي الوقت نفسه تعتبر رهانات تقف أمام مصالح هذه الجهات الفاعلة في المقابل مع مصالح التنظيم. يضعنا هذا المفهوم في منظور سياسي يجعلنا نناقش الطريقة التي تستغل بها الجهات الفاعلة هذا الهيكل القائم وتجعله تحت رحمتها مناضلا من أجل استمراره.

ويسهم هذا المفهوم في إعطاء رؤية للمنظمة مسيطرة الضوء على سيرورات الاتصال الإبداعي التي يقوم بها الفاعلون، لتضع أفعالهم في منطقة الارتباب وتجعل هدفهم الوحيد السعي لتحقيق مصالحهم الفردية أو الجماعية، كما لو كان المبدأ الشرعي الوحيد من التبادلات التي تتسج بين الجهات الفاعلة هو أن "الخاسر رابح". إلا أنه يلوح لنا في الأفق بعض المبادئ الأخرى المشروعة التي تكمن في التفاعلات المتشكلة داخل المنظمة مروراً بالسجل الرمزي لتعطي صورة مشتتة وأكثر تعقيدا حول الجهات الفاعلة و تبادلاتهم في التنظيم.

### ب- المقاربة النسقية:

إن التعقيد أو التركيب هو خاصية يعزوها الفرد إلى ظاهرة قائمة على التجربة التي يتمتع بها من خلال علاقته النشطة بهذه الظاهرة، وبالتالي يكون للتركيب تفسير نسبي دائما.<sup>3</sup> وتسمى هذه النظم عالية التعقيد "بالنظم المركبة" وتتطلب أساليب جديدة للنظر فيها وفي تركيبها ودينامياتها الخاصة. لتظهر مقاربة جديدة لفهم أفضل لهذا "التعقيد المنظم" أطلق عليها "المقاربة النسقية" أو "نظرية النظم" كنتيجة لدمج العديد من التخصصات منها: البيولوجيا، نظرية المعلومات، السيبرنتيقا ونظرية النظم، تجمع المقاربة النسقية جميع الأساليب التي تنمذج الظواهر المركبة في إطار

<sup>1</sup> - De Vos Anne, Lobet-Maris Claire., Rousseau Anne, « **From co-ordination to loyalty. Developing a constructivist perspective on organizational and technological changes** », Paper presented in the 18th EGOS Colloquium, « Organizational Politics and the Politics on Organizations », 4-6 July, Barcelona. 2002.

<sup>2</sup> - Crozier Michel, **Le phénomène bureaucratique**, Seuil, Paris; Crozier M. et Friedberg. (1977), **L'acteur et le système**, Seuil, Paris; Friedberg E. (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée**, Seuil, Paris. 1963.

<sup>3</sup> - Avenier, Marie-José. **La complexité appelle une stratégie chemin faisant**. Gestion 2000, n° 5/99, octobre 1999, pp. 13-44.

"الأنظمة المركبة"<sup>1</sup>. بهدف تحديد المبادئ العامة، الهيكلية والوظيفية، مما يسمح بتنظيم المعرفة (لفهم هذه الظاهرة) وتفعيل الإجراءات (للعمل على هذه الظاهرة).

تم بناء المقاربة النسقية على مدى السنوات الستين الماضية، من خلال الاستفادة من دراسات متعددة حول النظم في التخصصات الأخرى، مساهمة بذلك في ظهور علوم جديدة قائمة على الاستمولوجيا البنائية (كعلوم الإعلام والاتصال، اتخاذ القرار، التنظيم بما يحتويه، ...)، التي تضمنتها منهجية أطروحتنا. وهكذا، فإن أول أداة للتحليل والدراسات المونوغرافية هي إنتاج الدراسات النوعية التي وحدها قدرة على التقاط وتمثيل كل ثراء وتعقيد مجال بحثي معين. بالإضافة إلى ذلك فإنه من الضروري إجراء تحليل كمي لهذا النظام المعقد.

وتستند الدراسات المونوغرافية على تقنية دراسة الحالة<sup>2</sup> التي تكون مناسبة في حال كان السياق بحاجة إلى تفسير وفهم من جهة، أوفي حال كان المجال المدروس معقداً وجديداً ويتسم بقلّة التطورات النظرية فيه من جهة أخرى.<sup>3</sup> سبق أن أكدنا على الطابع الجديد الذي يميز مجال دراستنا لأن مصطلح "الاتصال الإبداعي" مصطلح حديث العهد، علاوة على ذلك الطبيعة المتعددة التخصصات للاتصال الإبداعي. كما تتيح دراسة الحالة أيضاً التركيز على سياق المنظمات وإلقاء نظرة شاملة على الظاهرة المدروسة لأنها تتيح الفرصة لدراسة مختلف جوانب الظاهرة التي تم تحليلها ورصد جميع تفاعلاتها في سياقاتها المتنوعة.<sup>4</sup>

ومن ثم، تتطلب المنهجية استخدام دليل المقابلات وشبكات الملاحظة، وتستند دراسات الحالة إلى عينات تحدد وفقاً لمعايير وصفية تسمح بمراعاة البيئة التنظيمية في ظل خصوصيات المشكلة التي نحن بصدد تحليلها.

#### 4- نوع البحث (الدراسة):

هناك العديد من التصنيفات للبحوث، بما في ذلك تصنيف Robson<sup>5</sup>، الذي قسم البحوث إلى: استكشافية، وصفية وتفسيرية.

- تسعى البحوث الاستكشافية إلى فهم الحالات غير المألوفة (الجديدة) في الأوساط العلمية.
- وتهدف البحوث الوصفية إلى رسم صورة لظاهرة من خلال التعداد المفصل لخصائصها وسماتها، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: أين؟ متى؟ كم؟.
- من جانب آخر، يحاول البحث التفسيري شرح حالة أو مشكلة، من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية: كيف؟ لماذا؟.
- تتطلب الدراسة أحيانا أكثر من نوع بحثي.

<sup>1</sup> - Jean Louis Le Moigne; **La théorie du système général: théorie de la modélisation**, Presses universitaires de France, Paris, 1994.

<sup>2</sup> - Yin, Robert., **Case Study Research: Design and Methods**, Sage, Londres. 1990.

<sup>3</sup> - Gatot, Laurent., **Crise et cognition: conception d'une gestion préventive**, thèse de doctorat, FUNDP, 2000, p. 74.

<sup>4</sup> - Tellis Winston, « **Application of a Case Study Methodology** », in The Qualitative Report, volume 3, 1997. Pp 1- 19.

<sup>5</sup> - Prévost Paul, Roy Mario, **Les approches qualitatives en gestion**, Les Presses de l'Université de Montréal; Québec, 2015.

تتضمن الدراسة الحالية عدة أنواع من البحوث، بداية بالاستكشاف للتعرف على مظاهر الإبداع التنظيمي وخطوات تطوره، انتقالاً إلى وصف لظاهرة الاتصال في التنظيم، بالإضافة إلى تفسير العلاقة بين السيورة الاتصالية والعملية الإبداعية. لذا يكون الوصف والتفسير والاستكشاف مفيداً، بل وضرورياً، لتعميق عناصر محددة في البحث.

من ناحية أخرى اعتمدنا في البحث الحالي على المقاربة الكمية كما المقاربة النوعية. تسمح هذه الأخيرة " بتقديم أوصاف وتفسيرات جيدة وغنية للعمليات المتجذرة في السياق المحلي."<sup>1</sup> كما تسمح أيضاً باكتشاف المفاهيم والنظريات الجديدة، متجاوزة بذلك الإطار النظري للبحث.<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق فإن المقاربة النوعية تفضي إلى الفهم الجيد للموضوع، وقال Martinet et Pesqueux<sup>3</sup>، يساعد هذا الأسلوب على الدراسة المعمقة في موضوع البحث من خلال تحليل السؤالين لماذا؟ وكيف؟ انطلاقاً من دراسة الحالة والبحوث الإجرائية كأداة لجمع المعلومات اللازمة. وبصورة أشمل، تسمح هذه المقاربة بتقديم وصفا متعمقا وتفسيرات للظواهر، بالإضافة إلى كونها أكثر عرضة أن تؤدي إلى اكتشافات جديدة ولها مساهمة في البحث العلمي لا يمكن إنكارها.<sup>4</sup> إلا أنها في نفس الوقت لا تخلو من بعض العيوب كتحيز الباحث، والاستغراق في الوقت، وتعميم النتائج وما تعود به من فائدة على العلم ككل، لذلك وجب استخدام تقنيات أخرى للتقليل من تأثير هذه الجوانب السلبية على نوع البحث المستخدم هنا. ما يستدعي أن تستخدم المقاربة الكمية موازاة مع النوعية نظراً لما لها من فوائد في إمكانية استخدام عينات ممثلة للمجتمع ككل عن طريق استقصاء إحصائي سريع. ميزة أخرى توفرها الدراسات الكمية هي التخطيط للبرامج والرسائل، مع استطلاعات كمية موثقة وقابلة للتكرار بنسبة خطأ بسيطة، يمكن أن توفر نوعاً من الثقة الإحصائية للدراسات المستقبلية. أهم ميزة للبحوث الكمية أنها تتيح تعميم النتائج الخاصة بالدراسة على كامل المجتمع المبحوث.

## رابعاً: تحديد الاختيارات الامبيريقية

### 1- الإطار الميداني للبحث:

يشمل العمل الميداني عملية بناء سياق بحثي يكون فيه الباحث على علاقة وطيدة بموضوعه طوال فترة البحث "يعيد الباحث النظر دائماً في مجال بحثه، كما أنه يعتبره واقعاً اجتماعياً للتأكد من (الحقائق والأفراد والظواهر الاجتماعية)"<sup>5</sup>، إذن فالباحثة هي من يخلق ميدان بحثه، ويتمثل هذا الأخير في عملية اتصال مستمرة من خلال الملاحظات المسجلة والمكالمات الهاتفية وإدارة المقابلات... لذلك تمثل المعطيات التي تم جمعها من الميدان نقطة انطلاقنا وجزءاً لا يتجزأ من البحوث الاستكشافية، لنتج لنا فهم وتفسير وإدراك وحتى تعميم النتائج المتوصل إليها. لذا يتوجب على الباحثة تنشيط خاصية الاستماع الفعال واليقظة الحتمية لتصرفات الجهات الفاعلة إذا كان يريد

<sup>1</sup> - Matthew B Miles; A Michel Huberman et autres, Analyse des données qualitatives, 2ème éd, De Boeck Université, Bruxelles, 2003. P 11.

<sup>2</sup> - IDEM.

<sup>3</sup> - Wisner Thomas, motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels: une illustration dans le contexte haïtien, thèse pour le doctorat en science de gestion; Université des Antilles, 2016.

<sup>4</sup> - Matthew B Miles; A Michel Huberman et autres, op.cit. p11.

<sup>5</sup> - Raoul Bruno, Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation en tension, Etudes de communication, 25, 2002, pp 87-103



"الدفاع عن موقفه التفسيري من البحث"<sup>1</sup> ويسعى الملاحظ إلى الانفتاح على نطاق واسع مع تفادي الأحكام المسبقة المحتملة لتفسير المعنى الذي تعطيه الجهات الفاعلة لتصرفاتهم في الحالات المختلفة التي يتواجدون فيها.<sup>2</sup> مما يجبرنا على توخي الحذر أثناء الملاحظة، وجمع البيانات وتحليلها حتى لا نكون سببا في عدم الالتزام بالموضوعية مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير التي يمكن أن تؤثر على التفسير.

## 2- خصائص مجتمع البحث:

استطلعنا في بداية بحثنا خصائص مفردات المجتمع الذين شملهم الاستطلاع وفقا لمميزاتهم داخل المؤسسة الاستشفائية، من حيث وظيفتهم وأقدميتهم في المستشفى.

### - التعامل في المستشفى مجزأ داخل سياقات جماعية:

تضم المؤسسة العديد من المصالح منتشرة في محيط المستشفى يغطي جميع المصالح المتعددة بتعدد وظائفها الإدارية واللوجيستية والطبية والجراحية والاستعجالية، قسمت على ثلاثة مواقع أساسية الأولى للوظائف الإدارية واللوجيستية، والثانية للوظائف الطبية والجراحية ومخابر التحاليل، والثالثة للاستعجالات الطبية. حاولنا في بحثنا هذا إلقاء الضوء على مختلف الشرائح والمصالح سواء في الدراسة الكمية أو الكيفية. بعد تقديم هذه التفاصيل عن خياراتنا المتعلقة بميدان البحث لدينا، يمكننا أن نحدد تقنيات جمع البيانات وتقنيات التحليل التي نستخدمها لهذه الدراسة.

## 3- اختيار تقنيات جمع وتحليل البيانات:

كان لزاما على الباحثة استخدام المسح بالعينة كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات، في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة.

والمسح الاجتماعي سواء الشامل أو بالعينة هو أحد الطرق الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وذلك بداية من تحديد فرضيات الدراسة انطلاقًا من الإشكالية المطروحة، وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه ومميزاته لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث، وفي النهاية اعتمدت الباحثة على بعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات، وتحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية. كما ارتكز عملنا على الاثنوغرافيا التنظيمية كجزء من البحث، استنادًا إلى النظرية التأسيسية، بحيث استغرق عمل أطروحتنا أربعة وعشرون شهرا من الملاحظات والمقابلات المنظمة في الوحدات التنظيمية للمستشفى.

<sup>1</sup> - Serge Proulx, Usages des technologies de l'information et de la communication: reconsidérer le champ d'étude, Actes du XII<sup>e</sup> congrès national des SIC, Emergence et continuité dans les recherches en information et communication, (congrès organisé par la SFSIC les 10-13 janvier 2001. Pp 57-66.

<sup>2</sup> - IBID. p59.



إذن يتم اختيار تقنيات جمع البيانات بما يتوافق مع أهدافنا والميدان الذي نعمل به، مما يسمح لنا بفهم السيرورة الاتصالية والإبداعية في نفس الوقت. لیتم بعدها التعريف بالبيانات التي تم جمعها وتصنيفها حسب المواضيع والفئات ثم تحليلها وفقا لتقنيات التحليل المحددة وفي الأخير نفسرها لتفودنا إلى مناقشة تسمح لنا بتوظيف الأدب النظري الذي تم جمعه في البحث.

#### 4- تحليل البيانات: عملية ذهاب وإياب بين النظري والتطبيقي

يدعونا " تأسيس النظرية" إلى إتباع المنهج النوعي في جمع البيانات وتحليلها،<sup>1</sup> مما يتطلب من الباحثة أن تفتح على الخارج حتى لا تركز على أفكارها وتهمل ما تم تداوله من أدبيات في موضوعها ولو كانت مختلفة عنه، لتبقى "على اطلاع" على العناصر المشاركة في بناء بحثه، أي أن تبقى في عملية " ذهاب وإياب" دائمة بين الممارسة الميدانية والإطار النظري للبحث. تسمح هذه النظرية بتحويل كل ما هو غير مرئي إلى معلومات مرئية أي أنها تعطي حقيقة إلى وجهات النظر، انطلاقا من فكر براغماتي في جمع البيانات الميدانية مع رؤية مختلفة للموضوع.

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على مصادر متعددة فكرية ومنهجية متمثلة في التراث العلمي الذي كان محور اهتمامه الاتصال عبر نظريات التنظيم والإبداع التنظيمي فيه، بداية بالمدرسة العلمية للإدارة ثم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى غاية المدرسة الحديثة. كما استندت في تقصي فروضها إلى النظرة العلائقية المتمثلة في علاقات التبادل الموجودة بين الاتصال والإبداع من ناحية وبين هذين المتغيرين وباقي متغيرات البناء التنظيمي من ناحية أخرى، وهذا على اعتبار أن مكونات وعناصر التنظيم تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض بدرجات متفاوتة. إن هذه الرؤية التي تحكم مسار الدراسة الراهنة تتجسد على المستوى العملي في الأسلوب المنهجي المتبع في هذه الدراسة، وعلى أية حال فإن هذا الأسلوب يستند إلى التراث النظري والميداني الذي كتب حول متغيرات الدراسة، حيث قمنا بتصنيفه وترتيبه تبعاً للأهداف العلمية التي تسعى دراستنا إلى تحقيقها فضلا عن تحليل المعطيات المرتبطة بالظاهرة البحثية من خلال المسح بالعينة واستخدام تقنيات البحث الميداني التي مكنتنا من جمع معلومات وبيانات من واقع المؤسسة مجال الدراسة، ولقد حاولنا بعد ذلك تطبيق بعض القواعد الإحصائية لتكميم البيانات والتوصل إلى نتائج تجيب عن الفرضيات المطروحة أي أننا لجأنا في الشق الثاني إلى دراسة كمية فرضتها علينا الحتمية المنهجية.

ويتجلى هذا الأسلوب المنهجي في إتباعنا لخطوات متسقة في عرض أقسام دراستنا الراهنة التي نحاول في الفصل الثاني منها طرح النظريات وما تنطوي عليه من مقولات ومفاهيم، وكذلك رصد الدراسات السابقة بما تنطوي عليه من مفاهيم وتقنيات، وهذا حتى يسمح لنا تحديد الإجراءات المنهجية بدقة وإعداد الجانب الميداني، وبالتالي يكون الأسلوب المنهجي المتبع في الدراسة بمثابة نسق منهجي يمكننا من ربط أجزاء هذه الدراسة وخاصة في جزئها الميداني وكيفية التعامل مع المعطيات التي جمعت من الميدان وتحويلها إلى معرفة جديدة تساهم في إثراء البحث العلمي. من خلال الإطار التصوري والنظري حيث أصبحت الدراسة التي نصبوا إلى البحث فيها أكثر اتساحا، وبالتالي استطعنا تكوين نظرة شاملة عن حدود وأبعاد هذه الدراسة، والإحاطة بالجوانب

<sup>1</sup> -Voir Buscatto Marie. **La fabrique de l'ethnologue dans les rouages du travail organisé**, collection travail et activité humaine, Toulouse, Octares, 2010.

التي تخصها من الناحية النظرية، مما يمهد فيما بعد الالتزام بنموذج ملائم للدراسة المنهجية والتطبيقية.

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والأدوات المشار إليها سالفاً، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية، وذلك بعرض البيانات في جداول بسيطة وأخرى مركبة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير، مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة.

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل المقابلات والملاحظات المجمعة من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتماداً على الموروث النظري للدراسة.

### خامساً: الدراسات السابقة

#### أ- سرد الدراسات السابقة:

هناك قلة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإبداع التنظيمي ودوره في فعالية الاتصال في التنظيمات أو ما يطلق عليه بناء المعنى، وكانت بداية تأصيلية للموضوع من زوايا مختلفة، وقد اقتصررت هذه الدراسات على الدراسات الأجنبية بحكم حداثة الموضوع المدروس. وسوف نستعرض هنا الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها؛ ثم نقدم تعليقا يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ونود أن نشير إلى الدراسات التي تم تناولها جاءت مجتمعة في كتاب واحد صدر عام 2009، والمعنون بـ **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication** (بناء نظريات التنظيم: الاتصال ودوره التأسيسي)<sup>1</sup>، وقد كان في شكل كتاب جماعي يحتوي على مجموعة من المقالات المتخصصة في الموضوع كانت كالاتي:

#### 1- دراسة لـ Linda L. Putnam, Anne Maydan Nicotera

### Communicative Constitution of Organization Is a Question: Critical Issues for Addressing It

بعنوان: الاتصال المؤسس للتنظيم، في مواجهة القضايا الحرجة.

يشير في البداية إلى أن النقاش حول "روح إدارة الاتصال وفيه جدا في المناقشات العلمية للبحوث، من الناحية النظرية، في حين تعددت الأصوات المتنوعة التخصصات المنادية بأهمية دراسة

<sup>1</sup> - Linda Putnam L, Nicotera AM, **Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication**, Taylor & Francis; New York, 2009.

التنظيم ومعناه من ناحية الممارسة." ويسعى هذا المقال إلى البقاء وفيها لهذه الروح، من خلال توضيح ماهية الاتصال المؤسس للتنظيم، وهو أمر مهم بالنسبة لنا لأنه يساعدنا في بناء نظريات الاتصال المؤسس. بداية بتوضيح بعض المخاوف المتعلقة بمدخل الاتصال المؤسس للتنظيم، ودراسة الاستخدامات المختلفة لمصطلح المنظمة، انتقالاً إلى تسليط الضوء على الظروف التي تولد في خضمها المنظمات من رحم الاتصال. ثم نفحص الانتقادات المفروضة بشأن الازدواجية الفردية- الجماعية، طبيعة الهيكل ودور السلطة في هذه المقاربة.

الاتصال المؤسس أولاً وقبل كل شيء هو مجموعة من وجهات النظر حول تأصيل دور الاتصال في أنطولوجية المنظمة. إن أساليب الاتصال المؤسس المختلفة في هذا الكتاب ليست متجانسة في جهود الباحثين لمعالجة هذا السؤال، على الرغم من أنهم يتفقون على تحديد مكانة الاتصال باعتباره العامل الرئيس في تشكيل التنظيم.

## 2- دراسة ل Pamela Zaug و Robert D. McPhee:

### The communicative constitution of organizations: a framework for explanation

بعنوان: الاتصال المؤسس للتنظيمات، كإطار تفسيري.

في هذه الورقة نقول إن تأسيس الاتصال للمنظمات لا يقتصر على نوع واحد، بل على أربعة أنواع من الرسائل، أو على وجه التحديد أنواع من تدفق الرسائل أو عملية التفاعل. هذه التفاعلات جد مطلوبة لأنها تستلزم أنواعاً مختلفة من العلاقات لأربعة "جماهير". ويجب أن يشارك كل جمهور بنشاط في منظمته من خلال مرجعياتهم الخاصة، بداية بالإعلان عن العلاقات مع أعضائها والمحافظة عليها من خلال التفاوض على العضوية، باعتبارهم كيانات خاضعة للرقابة الرسمية من خلال التنظيم الذاتي، ثم داخل أنساقهم الفرعية الداخلية من خلال تنسيق الأنشطة، انتقالاً إلى زملائهم في مجتمع المؤسسات من خلال التوقع المؤسسي. هذه الأنواع الأربعة من الاتصال متميزة من الناحية التحليلية، على الرغم من أن رسالة واحدة يمكن أن تعالج أكثر من مهمة واحدة. لذا علينا أن نعترف أن المنظمات المركبة لا تتواجد إلا بارتباط هذه الأنواع الأربعة من التدفقات.

## 3- دراسة ل Robert D. McPhee and Joel Iverson:

### Agents of Constitution in Comunidad

### Constitutive Processes of Communication in organization

بعنوان: السيرورة الاتصالية التأسيسية للتنظيم

إن الإسهام الرئيسي لهذه الدراسة من وجهة نظرنا هو تحليلها لطريقة إسهام كل تدفق في تكوين منظمة مركبة، من خلال توضيح العلاقة بين التأسيس والوكالة، انطلاقاً من ملاحظة كيفية تنظيم التغيير في الصلاحيات وفي نطاق الوكالة دون إنشاء المنظمة كعامل ضخم أو عقل جماعي. محاولة رسم السبل التي يتعامل بها أعضاء الوكالة بطريقة مختلفة ومركبة ومفسرة في تدفقات مختلفة، حتى لا تكون طبيعة الاتصالات عرضة للتحريف أي الوصف الهيكلي لأسلوب اتصالهم في التنظيم. كما قاموا بتحليل دليل علامات التنظيم باعتبارها جزءاً ضرورياً في نفس الوقت غير

مكتمل من السيرورة العامة للتأسيس، تأكيداً منهم على الطرق التي يتم بها تحليل الرسائل الداخلية للدليل. ارتكزت الدراسة على Comunidad de Cucurpe (مجمع دوكوبير) الذي يعتبر بمثابة مخزون من الأمثلة المعيارية، وهي منظمة غير ربحية، بعيدة كل البعد عن كونها منظمة كاملة، وربما تكون منظمة غير حكومية أي غير ميسّسة تماماً ولكنها مثيرة للتناقض من الناحية السياسية، وصنفها تقرير Sheridan (1988) على أنها منظمة، وليست مجتمعاً أو حركة جماهيرية أو حزباً، واجهت تحديات متكررة لتشكل نفسها حقيقة وفعالية، وقد واجهت تلك التحديات بشكل معقول، ملقن بالضوء على طبيعة الأسلوب التأسيسي، امتداداً من التعريفات التقليدية للمنظمة.

4- دراسة ل Larry D. Browning, Ronald Walter Greene, S. B. Sitkin,

Kathleen M. Sutcliffe and David Obstfeld.

Constitutive Complexity

Military Entrepreneurs and the Synthetic

Character of Communication Flows

بعنوان: المزيج التأسيسي (خصائص التدفقات الاتصالية)

تعتمد هذه الدراسة على أمثلة مأخوذة من ملاحظة سرب صيانة تابع للقوة الجوية لتوضيح كيفية حدوث الاتصال داخل المنظمات وعبرها، استناداً إلى المفاهيم التي قدمها Mitchell حول (التأسيس المركب) و McPhee و Zaug بخصوص (التدفقات الأربعة للاتصال) للكشف عن كيفية تحديد نموذج التدفقات الأربعة لسلوكيات الاتصال وكيف تتحرك هذه الأخيرة في المنظمة للحفاظ على الحركة الديناميكية للاتصال. ليجدوا أن العمل الريادي المرتبط بفنيي القوات الجوية الذين قاموا بدراساتهم كمثال على مزج أو مزيج من تدفقات الاتصال بطرق متنوعة. علاوة على ذلك، يظهر التأسيس المركب عندما يتزواج اثنان أو أكثر من هذه التدفقات.

5- دراسة ل François Cooren and Gail T. Fairhurst:

Dislocation and Stabilization:

How to Scale Up from Interactions to Organization ?

بعنوان: التفكك والاستقرار (كيف نوسع تفاعلات التنظيم؟)

عالجت هذه الدراسة مسألة حاسمة ومتكررة في مجال الاتصال التنظيمي: كيف يمكن وصف وتحليل تفاصيل التفاعلات مع تبيان إسهامها الفعلي في تأسيس المنظمة؟ وبعبارة أخرى، كيف يمكن سد الفجوة الموجودة بين الاتصال الذي يظهر كمكون صغير وداخلي، والهيكل التي تنعكس بشكل شامل وكبير؟

6- دراسة ل James R. Taylor

Organizing From the Bottom Up?

Reflections on the Constitution of Organization in Communication

بعنوان: التنظيم من الياء إلى الألف (تأملات في تأسيس الاتصال للتنظيم)

اقترح كل من McPhee وZaug (2000) مجموعة من المعايير التي توفر وسيلة لتقييم مدى كفاية أي نظرية من الاتصال المؤسس للتنظيم؟ أما ما حاولت الباحثة تحقيقه في هذه الدراسة هو التوسع في بعض الخطوات المفاهيمية التي يتعين علينا، كمجتمع من الدارسين المكرسين لدراسة الاتصال التنظيمي، اتخاذها في الحسبان تلبية لهذه المعايير.

بداية ناقش الباحث خصائص اللغة وممارسات مستخدميها، فهذه الأخيرة هي الوسيط الذي يتواصل به الناس مع بعضهم البعض، ويعبرون به عن فهمهم لهذه العلاقات. لذلك فإن التفاعل بواسطة اللغة هو رد فعل انعكاسي، وبأثر رجعي، كما أشار Giddens and Weick، إن القدرة الانعكاسية- بأثر رجعي تؤدي إلى توليد الاتصال بصفة متكررة، وهذا ما يدعونا إلى الحديث عن الماورائيات بداية بما وراء الاتصال ثم ما وراء المحادثة، والتي ينبثق منها ما وراء النصوص (2006 Katambwe & Taylor)، وفي خضم هذه الديناميكية تولد هويات الأشياء والأفراد والتكنولوجيات والمجتمعات وأخيراً هوية المنظمة نفسها. وبذلك تناول الباحث كيفية استخدام الأفراد اللغة، من أجل دمج الهويات الفردية لإنتاج هوية جماعية.

#### 7- دراسة ل Linda L. Putnam and Robert D. McPhee

#### Theory Building

#### Comparisons of CCO Orientations

بعنوان: بناء النظرية (مقارنة بين الاتجاهات المختلفة للاتصال المؤسس للتنظيم)

تقدم فصول هذا الكتاب مقاربات مختلفة لـ CCO من خلال دمج إطار مشترك. يوضح كل فصل إصداراً معيماً من CCO بينما تقوم الدراسة الثانية بالتحخصص في التدفقات الأربعة. على الرغم من أن إطار التدفق الرباعي ليس متشابهاً تماماً مع كل اتجاه، إلا أنه بمثابة نقطة انطلاق لمقارنة المقاربات المختلفة، تقوم هذه الدراسة بتجميع هذه التوجهات من خلال فحص كيفية استخدام التدفقات الأربعة، ووصف كيفية تحديدها وتوضيح السمات الهامة لـ CCO، والإشارة إلى الفروق في تصورات الاتصال، وأخيراً، تختتم الدراسة ببعض الموضوعات الأساسية التي تتقاسمها جميع المقاربات، تلك التي تقدم التوجيهات لتطوير النظرية المستقبلية، الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو الاعتراف بالصلات بين المقاربات المختلفة في حين تسعى جاهدة للحفاظ على اختلافاتهم.

#### ب- التعليق على الدراسات السابقة:

قامت الدراسات السابقة بالتخطيط لنظريات الاتصال المؤسس للتنظيم من خلال تحديد الخيارات، ورسم الفروق بين المقاربات. يكشف تحليلنا للدراسات المختلفة عن تسع سمات تبدو مهمة في تطوير النظريات، تظهر هذه الميزات التسعة في الجدول التالي، والذي يقارن بين المقاربات المختلفة السابقة الذكر.

#### جدول 1-1 مقارنة بين الدراسات السابقة

Taylor	Cooren & Fairhurst	Browning et al.	McPhee & Iverson	McPhee & Zaug	مميزات نظريات CCO
تجمعات من الأنشطة وبناء المعاني	سلاسل من الاتحادات والإجراءات الهجينة	توحيد التدفقات المصطنعة والتوفيقية	نظام العلاقات الاجتماعية المركب	نظام التفاعل الاجتماعي	المنظمة ككل متكامل
التوجهات المشتركة المستمد من خصائص الاتصال	استقرار التفاعلات بين الأحياء والجمادات	التداخل بين التدفقات الأربعة	ازدواجية السياق والهيكل، واعتمادها على القواعد والموارد السابقة	التأثير المتبادل وأهميته في التدفقات الأربعة للاتصال	طبيعة الهيكل
استنتاجي	استقرائي	استقرائي	استنتاجي	استنتاجي	المقاربة المعتمدة
النصوص، حلقات التفاعل، القواعد النحوية، بناء المعنى بأثر رجعي	الدور غير اللفظي للتفاعلات	إجراءات ارتجالية، بناء المعنى والقواعد الضمنية، وتدفق المعلومات	أشكال متعددة من التفاعلات والممارسات الاجتماعية	جميع أنواع تدفقات الاتصال في حلقات التفاعل	أنواع الاتصال
شرط ضروري	شرط ضروري	عملية مميزة	عملية مميزة	شرط ضروري	دور الاتصال
التوجهات المشتركة المحلية والماورائيات	غير محلي	التفاعلات المحلية القائمة، والتداخل بين التدفقات الأربعة	دائرة لتأويل التفاعل المحلي والمواقع البعيدة	داخليا وخارجيا من خلال التدفقات الأربعة	موضع الاتصال
النصوص المستخلصة من التفاعلات التي تمتد عبر الزمان والمكان	الحاضر موجود في الماضي وفي المستقبل	آثار الممارسات الماضية	التدفقات الأربعة المتباعدة مكانيا	يعتمد على القواعد والموارد الماضية	الإطار الزمكاني
التحدث عن مجتمع أثناء مشاركته في مجتمع آخر	التحدث باسم الإجراءات الهجينة	تمثل القوات الجوية أثناء من خلال مرجعية أنشطة تنظيم المشاريع.	العلامات أو الصور المرجعية	التفاوض على الهوية	الإطار المرجعي والتمثلات

Source : Linda Putnam L, Nicotera AM, op.cit. p190.

## ت- مواطن الأصالة وإسهامات الدراسة الحالية:

إن هذا البحث أصلي من عدة زوايا: من خلال المنهجية المستخدمة، من خلال نهج البحث الإجرائي المتبع، وأخيراً من خلال إسهامه في ميدان الاتصال التنظيمي.

1- تواجد منهج النظم منذ أكثر من 60 عاماً، وانتشر في العديد من التخصصات التي تسمى "علوم الأنظمة"، ولأنه يكسر الرؤى التقليدية ولأن تنفيذه قد يبدو صعباً، هناك القليل من الدراسات التي تدمج هذا المنهج في علوم الإعلام والاتصال. ومع ذلك، لا يبدو لنا فقط أنه يتكيف تماماً مع حل القضايا العلمية والاقتصادية والاجتماعية الحالية، بل علاوة على ذلك، فإننا نؤمن بأنه يتكيف مع التحديات التي يواجهها الباحثون في العملية الإبداعية حالياً. وبسبب قدرتها على ربط المعرفة بطريقة متعددة التخصصات، وإضفاء الطابع الرسمي عليها في شكل رسوم تناظرية (كما سنرى في الجانب التطبيقي)، فإننا نعتقد أنها الطريقة التي لا غنى عنها لبناء نظرية موحدة للاتصال الإبداعي.

2- أسلوب البحوث الإجرائية المتبع هو أحد الخصوصيات التي في رأينا تحدد العناصر الأصيلة في مجال الممارسين، كما يسمح لنا باختبار فرضياتنا خارج المختبر، في ظل الظروف الحقيقية، للتحقق من بحثنا. نضيف أيضاً أن هذا البحث قائم على المقاربة البنائية الوظيفية التفاعلية، الناتجة عن دمج العديد من البراديجمات المختلفة، وهو أصالة خاصة في هذه الأطروحة، تسمح لنا بالإسهام في تطوير بحثنا في النسيج الاتصالي للتنظيم.

3- كما تفرد الدراسة بالثراء في الأدوات البحثية المستخدمة التي تعتبر إضافة في حد ذاتها إلى عالم المنهجية.

أما إسهامات البحث فتنتطق من النموذج النظري، وصولاً إلى غاية استخدام العديد من الأساليب والأدوات التطبيقية التي كنا السباقين في استخدامها.

1- "النموذج النسقي للاتصال الإبداعي" هو المساهمة الرئيسية لبحثنا، حيث قمنا بتصميم النماذج من خلال توضيح الارتباط بين الإبداع والاتصال داخل التنظيم، بناء على توزيع آليات الإبداع في الاتصال على ثلاثة مستويات نظرية (الفرد، الجماعة والتنظيم)، يكشف النموذج عن ثلاث عمليات تفاعلية أساسية: حسية، معرفية واجتماعية، كما أنه يكشف عن ثلاث عمليات تزوج بين الفرد والتنظيم: الإدراك والاتصال والإبداع.

2- وفي ذات السياق تبرز خصوصيات هذا النموذج كما يلي:

- يعتبر "العالم الداخلي" المؤلف من الأفكار والاتصال "بيئة" تتفاعل معها العمليات الفردية، بنفس الطريقة التي يتفاعل بها التنظيم مع الفرد. (الاتصال الفكري).
- على الرغم من أن النموذج يسلط الضوء على الاتصال الإبداعي، إلا أنه يكشف عن التفاعلات الاجتماعية التي يتم استبعادها، والتي تعتبر ضرورية لعملية التحقق من بناء المعنى.

3- بوضع الاتصال في منظور نشيط، مشيراً إلى أن نظام الاتصال لا يمكن أن يتواجد في عالم مجرد خالص، دون أي تفاعل مع بيئة ملموسة ترتبط ارتباطاً جوهرياً به ( نتصل ونحن نتصل on se communique lorsque on se communique).

ومن ثم، فإن "نموذجنا للاتصال الإبداعي" يقدم إطاراً نظرياً لتوحيد المساهمات المختلفة للعديد من المؤلفين في نفس الموضوع. تبرز أهم الإسهامات العلمية من "طريقة البحث" المستوحاة من

المناهج السابقة الذكر، يفترض هذا النموذج أن السيرورة الإبداعية السيرورة الاتصالية يمكن إجراؤها في نفس العملية.



# الإرث النظري

# الفصل الثاني

الاتصال عبر نظريات التنظيم

**تمهيد:**

نظريات التنظيم في بداية القرن العشرين للبحث عن نماذج لتحسين الإنتاج وأيضا من أجل أداء وفعالية جيدة للتنظيم، وقد وجدت نظريات التنظيم أصولها لدى تفكير الممارسين في التنظيمات سواء مسيرين أو مهندسين، ثم لدى بعض الجامعيين من تخصصات مختلفة في العلوم الإنسانية، الذين اهتموا بسلوك الفرد في التنظيمات، مما فتح المجال أمام علم اجتماع التنظيم. وتتكون نظريات التنظيم من مجموع مفاهيم وطرق ووسائل الإدارة، مما يجمع العديد من التيارات الفكرية لتعطي كل واحدة مقارنة مختلفة للتنظيم. لذلك سنحاول أن نقدم شرحا وتفصيلا لكل اتجاه من الاتجاهات النظرية التي تناولت التنظيمات، وتوضيحا لمقدار الإسهام الذي قدمه كل اتجاه لإغناء نظريات التنظيم، فعلى عكس التصور الذي يعتبر نظريات الفكر الإداري بناء فكريا موحدًا فهناك نسق لمجموعة من النظريات يمكن القول أنها تتنافس فيما بينها لتقديم تحليلا ملائما أكثر للمنظمات، فهذه النظريات تتميز بتنوعها وثرائها، وهي ذات علاقة بمجالات معرفية متنوعة، على ومنه سنوضح كيف يحمل الفكر الإداري تباينا وتكاملا في مداخله المختلفة، في ظل التغيرات التي أصبحت السمة المميزة لبيئة المنظمات.

وهذا ما يجرنا إلى طرح السؤال التالي: ما هي التيارات الفكرية الكبرى التي عالجت نظريات التنظيم؟

**أولا: المدرسة الكلاسيكية للتنظيمات**

تشمل النظريات الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض على عدد من الأفكار والمدارس التي تشكل في مجموعها الفكر الكلاسيكي، وأهم ما يميز هذا الفكر أنه اعتبر المنظمة تعمل في نظام مغلق لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة، بناء على أن البيئة دائما مستقرة، ويمكن ذكر هذه النظريات كما يلي:

**I. تايلور والتaylorية:**

نظرا لكونه مهووسا بالأبحاث العلمية من أجل الحصول على فعالية أكبر في التنظيم، قدم عام 1881 دراسة الوقت مما أثار حفيظة العمال ولاقى معارضة قوية من طرفهم، حيث أصبح بهذه الكتابات منظرا ل Scientific management والتي ترجمت بالإدارة العلمية للعمل، وذاع صيته

حتى أصبح عالما من علماء الإدارة والهندسة عام 1912، وانتشرت مبادئه وأفكاره في الإدارة في معظم البلدان الصناعية.<sup>1</sup>

### 1- الإدارة العلمية عند تايلور:

ركز تايلور على تطبيق العلم في استغلال القوى البشرية للعمل، وقد انطلقت هذه النظرية من خلال عقلنة العمل وهي فهم الظروف الفعالة للعمل، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز المهمة، وحسب تايلور فإن مراقبة الوقت من طرف الإدارة، انطلاقا من التقسيم الدقيق للمهام، يسمح بإنشاء أهداف محددة للعمل.<sup>2</sup>

### مبادئ الإدارة العلمية للتنظيمات:

ترتكز المبادئ الأساسية للتنظيمات الصناعية ل F.W.Taylor على توسع متوازي، حيث أن المؤسسة عبارة عن آلة كبيرة، ومجموعة المؤسسات والمجتمعات الكاملة (المثالية) تمثل التنظيم،<sup>3</sup> ويمكن تجميع مدخلات Taylor من منظور عقلنة تنظيم العمل والإنتاج في ستة مبادئ أساسية هي:

- التحليل العلمي للعمل: من خلال تحليل المهام، الوقت وتحديد أمثل طريقة لذلك.<sup>4</sup>
- التقسيم العمودي للعمل: من خلال الفصل بين العمل التنفيذي والعمل الذهني التخطيطي، بطريقة علمية، دراسة المناصب، تحليل وتبسيط الحركات، تحديد وقت تنفيذي لكل مهمة ابتدائية، وبذلك تحديد الطريقة المثلى لإنجاز المهمة *The one best way*.<sup>5</sup>
- التقسيم الأفقي للمهام: والمقصود بها تقسيم تنفيذ المهمة إلى العديد من العمليات الابتدائية قدر الإمكان، وتيسر إلى عامل ينجزها باستمرار.<sup>6</sup>
- تحسين طريقة العمل.
- الاختيار العلمي للعمال وتكوينهم من أجل إنجاز بعض المهام الخاصة.
- يعتبر تايلور أن الموظف يحفز من خلال مكافآت المردودية، أي العمال يحفزون من خلال الأجر والمنح.<sup>7</sup>

مرتكزا على المسلمات التالية:

<sup>1</sup> - Christian Thuderoz, **Histoire et sociologie du management doctrines, textes, études de cas**, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, p86.

<sup>2</sup> - Nadia Taïbi, **la philosophie au travail, l'expérience ouvrière de Simon Weil**, l'Harmattan, Paris, 2009, p26.

<sup>3</sup> - Yves Deforge, **de l'éducation technologique à la culture technique, pour une maîtrise sociale de la technique**, ESF, Paris, 1993, p30.

<sup>4</sup> - Michel Foudriat, **Sociologie des organisations « la pratique du raisonnement »**, Pearson Education, 2<sup>ème</sup> Paris, 2007, p77.

<sup>5</sup> - René Colas, **comment, par l'écoute, améliorer la compétitivité de notre entreprise ?, la règle des 4 E**, société des Ecrivains, Paris, 2014, p11.

<sup>6</sup> - Chantal Bulou, Dominique Glaymon et autres, **sciences économiques et sociales**, Bréal, France, 2008, p35.

<sup>7</sup> - Pierre Pastor, Richard Bréard, **motiver**, Liaisons, France, 2005, P31.

- \* لا يحب الإنسان العمل، فهو يميل بطبيعته إلى الكسل والبطء في العمل إذا لم يكن هناك محفزا قويا، هو المكافأة المالية (الأجر).
- \* من أجل تحسين المردودية، يجب إدخال التخصص في المهام وتكييف العمال على أدوات العمل.
- \* لدى كل من الرؤساء والعمال نفس الفائدة وهي ازدهار المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2- نقد الإدارة العلمية:

هناك الكثير من أوجه النقد التي يمكن أن توجه إلى الإدارة العلمية كما وضعها تايلور مما يقلل من شأنها عند البعض ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- اعترف تايلور بأهمية الحوافز لتشجيع الفرد على العمل إلا أنه افترض أن الأجر وحده هو الدافع الوحيد للعمل، حيث أثبتت الدراسات اللاحقة أن الفرد يبحث عن إشباع حاجات أخرى.<sup>2</sup>
- ارتفاع واضح في الأجر.
- تحديد دور المسؤولين في نقل المعرفة والمهارات.
- اعتبر تايلور أن العلاقة بين الإدارة ورؤساء الوحدات والعمال تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تضع شروطا.

وبالرغم من الانتقادات البناءة والحية الموجهة لنظرية الإدارة العلمية إلا أنها حققت تأثيرا كبيرا في تطوير المؤسسات الصناعية.<sup>3</sup>

## II. فورد Ford et le Fordisme

لم يكن هنري فورد متأثرا بغيره، لذلك كانت معظم قراراته منعكسة على الرأسمالية فالفكر الفوردي Fordisme: عبارة عن حل اجتماعي وسطي، يحاول أن يوفق بين العمال والرؤساء والمؤسسة. وافتتح فورد منذ 1913 في مصانع Detroit طريقة بالعمل بالسلسلة travail à la chaine<sup>4</sup>

يعتبر هنري فورد مخترع السيارات التي حملت اسمه من خلال تطبيقه لمبادئ الإدارة العلمية في العمل L'OST، وقد اشتهر منذ البداية بـ "نظام فورد" وهو يركز على ما يلي:

- \* العقلنة القصوى للعمل " التركيب بالتسلسل "
- \* محاولة رفع الراتب من خلال التخطيط الأمثل له قدر الإمكان مع الاستعانة بالمردودية.
- \* تقليص مدة العمل إلى 8 ساعات لكل يوم في 5 أيام من كل أسبوع.

<sup>1</sup> - Jean-François Dhénin et autres, **Management et gestion des unités commerciales**, Bréal, Rosny-Sous-Bois, 2004, p22.

<sup>2</sup> - Thierry Brunet, Monique Combes et autres, **Management des organisations**, Bréal, Rosny-sous-Bois, 2005, p110.

<sup>3</sup> - Mohamed Ben Tahar, **Management Composant et processus**, Publibook, 2013, France, p39.

<sup>4</sup> - Jean Kogej, **Les mutations de l'économie mondiale 20<sup>ème</sup> siècle aux années 1970**, 2<sup>ème</sup> éd, Bréal, France, 2008, p51.

إن هذا التقديم المختصر يعطينا فكرة عن طريقة تفكير Henry Ford الذي حاول تحقيق ما يسمى "بأساليب العمل في المكتب". في حين تؤسس الأفكار السابقة الخط الإداري للتنظيم العلمي للعمل، ونستطيع أن نعرفها بما يلي: "تنظيم العمل علمياً هو: التحديد، الاختراع، التجميع، الاختيار، الترتيب، الاختصاص في الصناعة والمراقبة، كل ذلك في أقل وقت وبأقل تكلفة مع جودة إلزامية"<sup>1</sup>.

### I. فايول ونظرية الإدارة العامة:

في الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول Henry Fayol ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا وظهرت أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية الذي صدر عام 1916" وترجم إلى اللغة الانجليزية سنة 1929. أكد هنري فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" على أهمية التنظيم الإداري الذي يتعلق بالتنبؤ، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، كما تعتبر الرقابة نشاط مميز عن النشاطات الأخرى،<sup>2</sup> ومن أهم ما كتبه فايول في بحثه، عناصر الإدارة التي اعتبرها وظائف للإدارة، ويراها مجسدة في 5 عناصر:

- التخطيط Planification: ويقصد بها النظرة الاستشرافية للمستقبل، أي التنبؤ ووضع الخطة، والتنبؤ عنده يعني تقييم للمستقبل وإعداد الوسائل اللازمة.
- التنظيم: بمعنى إمداد المنشأة وتسيير الموارد المالية، ويمكن تقسيمها إلى: تنظيم مادي وتنظيم إنساني من أجل العثور على البيانات.<sup>3</sup> كما يرى التنظيم على أنه عملية استخدام الخرائط التنظيمية الرسمية من أجل معرفة الاختصاصات والمسؤوليات في مختلف أقسام التنظيم.<sup>4</sup>
- القيادة أو الرئاسة: يرى فايول أنه في إطار التنظيم الموضوع للمنشأة يقوم كل رئيس بأداء واجباته ومسؤولياته في نطاق الوحدة التي تدخل في تخصصه.<sup>5</sup> وعلى كل رئيس أن يحفز جهود موظفيه نحو العمل لمصلحة المنشأة.<sup>6</sup>
- التنسيق: التنسيق يعني تحقيق الانسجام بين مختلف أنشطة المنشأة ويجب أن يتوفر فيه ما يلي:

- \* أن تعمل كل إدارة وكل وحدة في انسجام تام مع بقية الإدارات.
- \* أن تعرف كل إدارة والأقسام التابعة لها الدور الذي يجب عليها القيام به بوضوح.
- \* أن يكون جدول عمل الأقسام والإدارات مرناً ومتسقاً مع كل الظروف المختلفة.

<sup>1</sup>- Christian Mascle and Walery Wygowski, **Fabrication Avancée Et Méthodes Industrielles**, Tome1, Presses Internationales Polytechniques, Montréal, 2012.P16.

<sup>2</sup>- Daniel Bachet, **Les fondements de l'entreprise « construire une alternative à la domination financière »**, l'Atelier, Paris, 2007, p37.

<sup>3</sup>- Jean Moisset, Pierre Toussait et autres, **La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire**, Presses de l'université Québec, Sainte Foy, 2003, p23.

<sup>4</sup>- Khalil Al Jammal, **les liens de la bureaucratie libanaise avec le monde commentaire**, L'Harmattan, France, 2005, p22.

<sup>5</sup>- Patrice Briol, **Ingénierie des processus métiers, de l'élaboration à la l'exploitation**, Briol, France, 2008, p14.

<sup>6</sup>- James O'Brien, Guy Marion et autres, **Les systèmes d'information de gestion**, De Boeck, Bruxelles, 195, p364.

ويبدو أن الأمر اختلط على فايول ولم يستطع أن يشرح وظيفة التنسيق إذ لم يتمكن من فصل التنسيق عن الوظائف الأخرى بل هو جزء مهم من كل وظيفة ويقع في داخلها.<sup>1</sup>

- الرقابة وحل المشكلات: يرى فايول أن مهمة الرقابة تكمن في الكشف عما إذا كانت الأمور تسير وفقا للخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ المقررة، كما تهدف إلى إظهار المشاكل والعمل على حلها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> -P.C.Tripathi, P.N. Reddy, **Principales of management**, 4<sup>th</sup> ed, Tata M.Graw- Hill Pub, New Delhi, 2008, p152.

<sup>2</sup>- Danut Adraim Casoinic, **Leadership et diversité des âges**, Publibook, Paris, 2007, p14.

## 1- مبادئ الإدارة عند هنري فايول:

مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة، فقد وضع 14 مبدأ توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته ولكنه دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالتالي:

- مبدأ تقسيم العمل: ويتم تقسيم العاملين وفقاً للاختصاصات، فحسب فايول ترتفع مستويات إنتاجية العامل عند التخصص في عمل محدد.<sup>1</sup>
- السلطة: ويقصد بها امتلاك المدراء الحق في إصدار الأوامر والحق في الطاعة، وترافقت مع هذا المبدأ التلازم بين السلطة والمسؤولية.<sup>2</sup>
- الانضباط أو النظام: ويعني طاعة الأوامر وتنفيذها وتنفيذ ما اتخذ من قرارات بغض النظر عما إذا كان الفرد قد اشترك في وضع القرار أم لا، فالمهم هو إطاعة ذلك القرار بحسب الاتفاق الحاصل بين المؤسسة والعمال.<sup>3</sup>
- وحدة القيادة: ويقصد بها أن الموظف يجب أن لا يتلقى تعليماته من إلا من رئيس واحد فقط.<sup>4</sup>
- وحدة التوجيه: الفرق التي تنضوي تحت قسم واحد عليها العمل تحت إدارة مدير واحد في ظل خطة واحدة لتحقيق هدف واحد، ووحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع.<sup>5</sup>
- خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: لا تقدم مصلحة الفرد أو الجماعة على مصلحة المنظمة، حيث يجب على الفرد أن يهتم بمصلحة المؤسسة الموظفة له، وهذا المبدأ يعمل به لحد الآن في التنظيمات المختلفة.<sup>6</sup>
- مبدأ المكافأة: ويمكن استخدام المكافآت المالية أو أي مزايا أخرى عينية من تشجيع وتحسيس، كحوافز لتحسين مستوى الأداء بشرط أن تكون المكافآت في حدود معقولة.<sup>7</sup>
- مبدأ المركزية: إن المركزية في نظر هنري فايول أمر يتطلبه منطق الطبيعة فإنه من الملاحظ وجود دماغ في كل تنظيم حيواني أو اجتماعي، ومنه تخرج الأوامر أو التعليمات إلى مختلف الأجزاء في التنظيم فيؤدي كل عضو عمله بطريقة عادية.<sup>8</sup>
- مبدأ الهرمية: ويعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها بشكل هرمي، كما يقتضي إتباع هذا التدرج عند القيام بالاتصالات العملية.<sup>9</sup>
- مبدأ الترتيب: ويقصد بها فايول ترتيب الأشياء والأفراد، فهو يقول فيما يتعلق بمبدأ الترتيب: "لكل شيء مكان وكل شيء في مكانه الخاص"، ويضيف فيما يتعلق بترتيب الأفراد "لكل فرد مكان، وكل فرد في مكانه المناسب".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Mohamed Ben Tahar, op.cit. p50.

<sup>2</sup>- Pierre Collerette, **Pouvoir, Leadership et autorité dans les organisations**, Presses de l'Université Québec, Québec, 1991, p32.

<sup>3</sup>- Claude Didry, Peter Wagner et autres, **Le travail et la notion**, Maison des sciences de l'homme, Paris, 1999, p338.

<sup>4</sup>- Charles-Henri, **L'entreprise mobile « comprendre l'impact des nouvelles technologies**, Pearson, village mondial, Paris, 2008, p15.

<sup>5</sup>- Roland Minnerath, **Les organisations malades de la science, la rationalité du management**, Beauchesne, Paris, 1982, p72.

<sup>6</sup>- Pierre Delorme, **Théories et pratiques actuelles du management**, Presses de l'Université Québec, Québec, 1990, p11.

<sup>7</sup>- Jocelyne Robert, **organisation et changements en entreprises**, Université de Liège, Belgique, 2008, p55.

<sup>8</sup>- Stéphane Rials, **administration et organisation 1910-1930**, Beauchesne, Paris, 1977, p97.

<sup>9</sup>- Jean-Pierre Andoyer, **le nouveau management**, L'Emmanuel, Paris, 1997, p35.



- مبدأ المساواة: وهو السعي لتحقيق العدالة من خلال مزجها مع العاطفة، أي يعامل جميع الموظفين معاملة واحدة.<sup>2</sup>
- مبدأ الاستقرار: ربط فايول استقرار الموظف في عمله بقوة الإدارة الوسطى في قدرتها على التسيير، وبذلك يستمر الموظف في عمله حتى بعد فترة التدريب، وأن عدم استقرار الموظف يكون نتيجة لسوء الإدارة.<sup>3</sup>
- المبادرة أو المبادرة: ركز فايول على أهمية المبادرة في التنظيمات، وربطها بالتغيير، حيث أن المنظمة غير القادرة على الإبداع معرضة للانحيار أمام منافسيها.<sup>4</sup>
- مبدأ روح الجماعة: ويقصد بها خلق تناغم وانسجام بين الأفراد العاملين في التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية والفعالية فيه،<sup>5</sup> ويضمن رئيس القسم هذه الوحدة من أجل تجنب الصراعات وسوء الفهم.<sup>6</sup>
- يرى فايول التنظيم هيكلًا اجتماعيًا بحاجة إلى وظائف جيدة لكل عضو، أي أن كل جزء في التنظيم يقوم بالوظائف التي تناسبه، وحدد ست وظائف مهمة يقوم بها التنظيم هي:<sup>7</sup>
  - الوظيفة التقنية: تشمل عمليات التحويل والتصنيع والإنتاج.
  - الوظيفة التجارية: تشمل عمليات البيع والشراء.
  - الوظيفة المالية: تشمل عمليات البحث عن الأموال وتوظيفها وتوفيرها.
  - وظيفة المحاسبة: تسجيل مختلف العمليات، ترتيب، تركيب المعلومات الإحصائية.
  - وظيفة الأمن: حماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين في التنظيم.
  - الوظيفة الإدارية: وتشتمل عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>8</sup>

#### 1- حدود الفكر الفايولي:

يمكن تلخيصها في:

- ينظر للمنظمة وللعامل على أنها كائن بيولوجي، حيث تصدر الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى الأجزاء المختلفة في التنظيم.
- تأثر فايول بنموذج التنظيم العسكري خاصة فيما يخص النظام، الانضباط، الاحترام، التدرج الهرمي للسلطة ووحدة القيادة.
- طبق فايول تجربته على ميدان شديد التوسع ألا وهو عالم المناجم، إلا أنه وضع نتائجه انطلاقًا من منشأة الكربون،<sup>9</sup> ويعتبر من الصعب الانطلاق من مصنع صغير أو ميدان وحيد ووضع تعاليم ومبادئ وتعميمها عالميًا.

#### IV- ماكس فيبر وعقلنة التنظيم:

<sup>1</sup>- Henri Vorney, **Henri Fayol**, Dunod, Paris, 1925, p30.

<sup>2</sup>- David J-Gould, **Introduction à la théorie de l'organisation**, Mont Noir, Paris, 1975, p54.

<sup>3</sup>- Mathien Bometa, De Gaulle et Mobutu, **Deux figures paradoxales en quête de stabilité politique**, L'Harmattan, Paris, 2012, p22.

<sup>4</sup>- Pierre Delorme, op.cit. p15.

<sup>5</sup>-David M.Boje, Robert F.Dennehy, **Managing in the post modern world**, Kindall/ hunt Pub, Dubuque, 2<sup>nd</sup> ed, 1994, p76.

<sup>6</sup>-Pierre Pastor, Richard Bréard, **Motiver**, Liaison, Reuil-Mal maison, 2005, p37.

<sup>7</sup>-Jean Nizet, François Pichault, **Introduction à la théorie des configurations**, De Boeck, Bruxelles, 2001, p30.

<sup>8</sup>-Daniel Gouadain, El Bachir Wade, **comptabilité générale**, Estem, Paris, 2002, p14.

<sup>9</sup>-Mohamed Ben Tahar, op.cit. p58.

قدم ماكس فيبر Max Weber انجازا فكريا ثريا ومتنوعا يتجلى في:

- دراسات في منظور الحدائثة وهي دراسات تتعلق أساسا بالعلوم الاجتماعية والتاريخية وعلم الاجتماع وهذه الدراسات تتميز بأنها تسعى إلى تطوير مدخل يفسر العلاقة بين العلم والفعل الإنساني.<sup>1</sup>
  - أعمال تاريخية، وتشتمل دراسة في التاريخ الاقتصادي العام.<sup>2</sup>
  - نشر عام 1905، محاولاته في نظرية علم الاجتماع الديني، وتبدأ دراسته عن العلاقة بين الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية.<sup>3</sup>
  - وهناك أيضا الدراسة الهامة التي قدمها فيبر بعنوان الاقتصاد والمجتمع L'économie et société سنة 1922، وهو عمل ضخم نشر بعد وفاته.<sup>4</sup>
- وأبرز الأفكار الفيبرية في الإدارة العلمية النموذج البيروقراطي للإدارة، وكلمة بيروقراطية وعرفها M.Dagenais بأنها: " البناء التنظيمي الهرمي الذي يرتكز على التحديد الدقيق للسلطة في المستويات الهرمية العليا."<sup>5</sup>
- إن أهم الدراسات التنظيمية التي أسهم بها "ماكس فيبر"، نظريته الخاصة بهياكل السلطة التي قسمها إلى 3 أنواع:

• النوع الأول: السلطة الكاريزمية L'Autorité Charismatique

• النوع الثاني: السلطة التقليدية L'Autorité Traditionnelle

• النوع الثالث: السلطة العقلانية " الرشيدة" L'Autorité Rationnelle

وأوضح الفرق بين هذه الأنواع، فالنوع الأول يمارس السلطة من خلال خصائص استثنائية غير اعتيادية، هي في الواقع اعتقاد يجعل الناس يخضعون له، لأنه حسب ظنهم إنسان خارق للعادة أو استثنائي.<sup>6</sup> أما النوع الثاني فهو ثمرة العادات والأعراف الماضية، والتي تخضع للسلطة السياسية.<sup>7</sup> أما النوع الثالث فيستمد شرعيته من أساس عقلائي رشيد ومصدره قواعد وقوانين موضوعية.<sup>8</sup> وقد أطلق فيبر كلمة بيروقراطية على هذا النوع من السلطة الذي يجب الاستفادة منه في التنظيمات الحديثة.<sup>9</sup> ويلاحظ في دراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.<sup>10</sup> ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

1 -Ruth Firaz-Silbermann, Revue Européenne des sciences sociales, Droz, Genève, 1995, p71.

2 -Hinnerk Bruhus, Histoire et économie politique en Allemagne, Max Weber nouvelles perceptives sur l'école historique de l'économie, Maison des sciences de l'homme, Paris, 2004, p183.

3 -Alain Gras, Y. Yotte, Sociologie-éthnologie « auteurs et textes fondateurs », 2<sup>ème</sup> éd, Publication de la Sorbonne, Paris, 2000, p95.

4 -Giovanni Busino, Revue européenne des sciences sociales, Droz, Genève, 1<sup>ère</sup> 1993, p5.

5 -Auguste Brachet, Dictionnaire ethnologique de la langue française, 3<sup>ème</sup> éd, J. Hetzel, Paris, 1870, p106.

6 -Ingo Winkler, contemporary leadership theories, Springer, Berlin, 2010, p32.

7 -Jean François Dhénin, Communication, Bréal, France, 2004, p30.

8 -Roger Tessier, Yvan Tellier, Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnement, Tome 3, Presse de l'Université Québec, Québec, 1991, p16.

9 -Yves Théorét, Gérer son projet en sciences humaines et au quotidien, Québec, Sainte-Foy, 2004, p29.

10- Gareth Morgan, Solange Chevrier-Vouvé et autres, Image de l'organisation, De Boeck, Bruxelles, Paris, 1999, p373.

- التسلسل الهرمي للوظائف: وتعني التدرج في السلطة فهناك وظائف عليا ووظائف دنيا.<sup>1</sup>
- تخضع جميع أنشطة المناطق التنافسية لمجموعة من اللوائح والقوانين التنظيمية.
- يركز تسيير الأعمال الإدارية على الملفات المكتوبة (المستندات) الرسمية.
- تحتاج عملية الإدارة إلى خبرة، تدريب ومران.
- يعمل الموظفون على أساس الوقت وساعات العمل المحددة والثابتة.
- تطبيق قواعد وتعليمات العمل سواء الثابتة أو المفصلة.<sup>2</sup>
- يربط العلاقة بين الموظف والمؤسسة عقد محدد.
- يتم اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة في ظل المنافسة.
- أدوات المكتب ليس ملكا للموظف يتصرف كما يشاء بها، بالإضافة إلى أن الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها، أي أن هناك تفريق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.
- يدفع للأعضاء أجره ثابتة نقدا، وتختلف حسب مركزهم في السلم الوظيفي.<sup>3</sup>

### 1- نقد النظرية:

ويمكن تقسيمها في شكل عنصرين هما السلبيات والايجابيات:

#### الايجابيات:

- نموذج منتظم للإنتاج.
- زيادة عدد المنتجات، انخفاض الأسعار.
- المحافظة على الأفراد والممتلكات.
- تجنب التسلسل تحت قناع القواعد.
- جذب اهتمام أنظمة اقتصادية أخرى (اليابان).
- تساوي الجميع أما القانون.
- انتشار النظام الجماعي.

#### السلبيات:

- الخوف من المواجهة وصعوبة التعاون.
- نظام غير متوازن: حيث يتم إنتاج قوانين غير قابلة للتطبيق من طرف وسط السلم الوظيفي.
- صدارة القيود التقنية: بحيث يكون هناك جهل بكيفية التعامل مع المهام الجديدة أي أن هناك جمود في التقنيات.<sup>4</sup>

### ثانيا: حركة العلاقات الإنسانية

تعتبر محاولة ألتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكتروك Western Electric بمصنع Hawthorne بمدينة شيكاغو التي توظف حوالي 30.000 شخص في عام 1924 لصناعة الهواتف. فقد لاحظت الإدارة ارتفاع العديد من

<sup>1</sup> -Julien Freund, Etudes sur Max Weber, Droz, Genève, 1990, p206.

<sup>2</sup> - Jean Mercier, L'administration publique, de l'école classique au nouveau management public, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 2002, p59.

<sup>3</sup> - Linda Rouleau, Théories des organisations, approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Presse de l'Université Québec, Québec, 2007, p28.

<sup>4</sup> - Jocelyne Robert, op.cit. p67.

المؤشرات مثل: التغيب، كبح الإنتاج... وبدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والإنتاجية للعاملين.<sup>1</sup>

قام الباحثون بوضع 5 فتيات في حجرة اختبار تحت الملاحظة وظلت ظروف العمل كما هي وخلال هذه الفترة زاد معدل الإنتاج في الساعة الواحدة، ثم تم تغيير ظروف العمل بالترج فقلت ساعات العمل عن الساعة الأساسية، وحدث تغيير في فترات الراحة، وزاد الإنتاج في الساعة الواحدة. وقد نالت الفتيات اهتماما كبيرا كونهن موضوع دراسة وبحث، وبدأن بالعمل في شكل مجموعة متشابهة، أي فريق واحد.<sup>2</sup> وقد جاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة وجود العامل الإنساني كعنصر مهم لزيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

وتوصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية:

• وجود تحفيز مرتبط بإحساس العامل بأهميته في التنظيم وهذا ما يطلق عليه L'effet Hawthorne (أثر هاوثورن).

• يرتبط التحفيز أيضا بالعوامل العاطفية.<sup>4</sup>

• إن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير، فعلى المنظمة أن تراعي وجود جماعات عمل ينتمون إليها من خلال ربط علاقات الصداقة.<sup>5</sup>

• تتكون المنظمة من نظامين للعمل الأول رسمي والثاني غير رسمي يبني على أساس المشاعر والمواقف والعلاقات بين الأفراد.<sup>6</sup>

• أهمية الجماعة في تحديد اتجاهات الأفراد وزيادة الإنتاجية وتدعيم سلوك الأفراد المنتمين لها، حيث تحدد الجماعة لإمضائها المعايير الواجب إتباعها.<sup>7</sup>

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية لحركة العلاقات الإنسانية إذا لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت أفقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المالية والمعنوية على السواء، حيث أخذت بعين الاعتبار العامل النفسي والاجتماعي وحاجات الفرد، وقد ركز ألتون مايو على أهمية الجو النفسي وتأثيره على سلوك الأفراد، حيث افترض أن كل تحفيز يتم من خلال العلاقات الداخلية في التنظيم وداخل الجماعة.<sup>8</sup>

### 2- مآخذ وحدود نظرية العلاقات الإنسانية:

• لم تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهي لا تستطيع تعويض النظرية العلمية، بل أضافت بعدا جديدا ألا وهو البعد الاجتماعي.

<sup>1</sup> - Céline Fromage, Alain Chamak, **Le capital humain**, Liaisons, Rieul-Malmaison, 2006, p114.

<sup>2</sup> - Gilles Ferréol, **Sociologie**, Bréal, Rosny S.B, 2004, p308.

<sup>3</sup> - Jean-Pierre Audoyer, **le nouveau management**, L'Emanuel, Paris, 1997, p46.

<sup>4</sup> - Michel Foudriat, **Sociologie des organisations, la pratique du raisonnement**, 2<sup>ème</sup> éd, Pearson, Paris, 2007, p117.

<sup>5</sup> - Jacques van Rillaer, **Les illusions de la psychanalyse**, Mardaga, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> 1982, p166.

<sup>6</sup> - Mohamed Ben Tahar, op.cit., p76.

<sup>7</sup> - Miche De Coster, Annie Cornet et autres, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, De Boeck, Bruxelles, 1999, p178.

<sup>8</sup> - Firmin Phambu Ntoto, **Les enseignants du secondaire à Kinshasa**, Presses Université de Louvain, Belgique, 2014, p88.

- جاءت هذه النظرية على أثر تجارب هاوثورن في وضعية منعزلة، فلا يمكن تعميمها على كل أجزاء التنظيم في الوضعيات المختلفة.
- وجه العديد من النقد بالنسبة للمنهجية المتبعة من طرف ألتون مايو فيما يخص اختياره للعينة حيث لم يتأكد أن العينة تمثل جميع العاملين الموجودين بالتنظيم.
- جاءت هذه النظرية في ظل الضغط الاقتصادي "الأزمة الاقتصادية" عام 1929، فلم تقيم النظرية آنذاك.<sup>1</sup>

### I. أساليب القيادة وديناميكية المجموعات "الجماعات"

#### 1- أعمال Kurt Lewin:

قام K. Lewin بالعديد من الأبحاث في حقل المدرسة الغشتالتيية Gestalt-théorie، حيث اهتم بالبحث في المشاكل المتعلقة بالاضطهاد والتمييز في المعاملة، كما سلب الضوء على الصراع الاجتماعي ودور الفهم العلمي في حلها، وقد قام بالعديد من الأبحاث فيما يخص T.groups حيث قارن بين 3 أنواع من القيادة داخل المجموعات والتغيير المهم في العادات داخلها.<sup>2</sup> ويعتبر Lewin أول باحث قدم نظرية عامة حول السلوك الاجتماعي الإنساني وقد عبر عنه بما يسمى "الحقل الديناميكي" وهو عبارة عن نظام متوازن يجمع أعضاء الجماعة وحاجاتهم وأهدافهم ومواردهم والتنظيم ومعايير الجماعة وشبكات الاتصال:

- \* تقديم الفرد من خلال مشاعره داخل النظام المتوازن (مواقع وأدوار وبنية التنظيمات).
- \* المجموعة عبارة عن نظام من القوى غايتها تحقيق التغيير الاجتماعي.
- \* قام بدراسة ديناميكية الجماعة حيث حدد التفاعل بين أفرادها.
- \* عرف ديناميكية الجماعة على أنها جهاز من التكوين يمنح تجربة جماعية وتحسيس بالظواهر المختلفة للمجموعة.<sup>3</sup>
- وحدد مميزات ديناميكية الجماعة في العناصر التالية:
- \* التفاعل بين أعضاء الجماعة.
- \* تجمع أعضاء الجماعة حول أهداف موحدة.
- \* ظهور تلقائي للمعايير المرجعية للجماعة.
- \* تنظيم داخلي فعال انطلاقاً من قوانين تصاعدية.
- \* تكوين اللاوعي الجماعي.<sup>4</sup>

#### • القيادة:

كما رأينا سابقاً، فإن الجماعات تميل إلى وجود قادة رسميين، حيث تكون لهم القدرة على التأثير بشكل كبير أكثر من الأعضاء الآخرين في الجماعة. وتختلف أساليب القيادة، حسب الدراسة التي أجراها K.Lewin وزملاؤه عام 1939 على مجموعات مختلفة من الأطفال ذي 10 سنوات.<sup>5</sup> وخلص K.Lewin وزملاؤه إلى أن القيادة لا تعتمد على الخصائص الاجتماعية (المكانة،

<sup>1</sup> -Mohamed Ben Tahar, op.cit., p76.

<sup>2</sup> -Eliane Christen et autres, **Recherche-action « processus d'apprentissage et d'innovation sociale »**, L'Harmattan, Paris, 2006, p22.

<sup>3</sup> - Annick Weil-Barais, Dominique Cup, **100 fiches de psychologie**, 2<sup>ème</sup>éd, Bréal, Paris, 2008, p38.

<sup>4</sup> -Florence Langendorff, Individu, **culture et société**, Publibook, Paris, 2008, pp 92-94.

<sup>5</sup> - Drew Western, **Psychologie « pensée, cerveau et culture »**, De Boeck, Bruxelles, Paris, 2000, p 1022.

(الثروة...) بل على الخصائص الشخصية (الذكاء، الحيوية، الجمال...)، ويوجد ثلاثة أنواع من القادة حسب طريقة تسييرهم للجماعة هم:  
\* القائد المتسلط الاستبدادي:

يتخذ القرارات دون استشارة أعضاء فريقه فيما يخص العمل والتنظيم ومن دون تبرير، وهذا النوع تجده بكثرة في الجيش، وبعض المجمعات السياسية.<sup>1</sup>

\* القائد الفوضوي: Laisser-Faire

يمنح هذا النوع من القادة الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة من أجل تقرير ما يجب فعله.<sup>2</sup>  
\* القائد الديمقراطي:

يقدم اقتراحات ويشجع على الإبداع، ويشارك في حياة الجماعة. ويعتبر هذا النوع من القادة هو الأفضل في حالة ما إذا كان:

- تقارير جيدة ما بين القائد والجماعة.
- المهام المكلف بإنجازها ليست معقدة ومنظمة كثيراً.
- تكون السلطة التي عينتها المنظمة ضعيفة.<sup>3</sup>

قصد K. Lewin بمصطلح ديناميكية الجماعة إمكانية تغيير الأفراد داخل الجماعة حيث يصعب ذلك في حالة انفصالهم عن بعضهم البعض.

## 2- أعمال Coch و French:

قام كل من Coch و French منذ 1947، بتطوير أعمال K.Lewin من خلال دراستهم لمقاومة التغيير في الجماعة، وأسفرت الدراسة على الشروط الأساسية للتغيير الناجح وهي كالتالي:

- \* إبلاغ "إعلام" الفاعلين بضرورة التغيير.
- \* إدماجهم في العملية من خلال المشاركة الفعالة.
- \* وضع قرارات مشتركة معهم حول طريقة العمل.<sup>4</sup>

### 1- رنسيس ليكرت " Rensis Likert " ومبدأ العلاقات المتكاملة

أجرى R. Likert دراسة في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان الأمريكية Michigan، تحت عنوان مبدأ علاقات الدعم، الذي عرف كما يلي: القائد الفعال هو الذي يغلب التفاعلات على جميع علاقاته في التنظيم، في إطار قيم وتوقعات كل فرد في الجماعة.<sup>5</sup> حيث أن هذا الأخير يستطيع تحقيق أهدافه لأنه محفز من طرف الجماعة.<sup>6</sup> وتوضيحا لنظرية ليكرت وأفكاره في هذا المجال، صور أربع أنماط للقيادة الإدارية كالتالي: الأسلوب المتسلط "الاستبدادي"، الأسلوب الأبوي

<sup>1</sup> -Stéphanie Baggio, **Psychologie sociale**, 1<sup>ère</sup>éd, De Boeck, Bruxelles, 2006, p35.

<sup>2</sup> - Lihua Zheng et autres, **Culture et management**, L'Harmattan, Paris, 2013, p27.

<sup>3</sup> - Jean François Dhenin, Souhai Azman et autres, **Management de l'équipe commerciale**, Bréal, Rosny, 2004, pp 159, 160.

<sup>4</sup> -Pierre Pastor, Richard Bréard, **Manager, Facile ?**, Liaison, France, 2007, p191.

<sup>5</sup> - Roger Tessier, Yvan Tellier, **Théories du changement social international**, Tome 5, Presses de l'Université Québec, Québec, 1991, pp 56-57.

<sup>6</sup> - Henri Saint-Pierre, **La participation pour une véritable prise en change responsable**, Presses de l'Université Laval, Québec, 1975, p291.



"المتسلط العائل"، الأسلوب الاستشاري والأسلوب التشاركي "الديمقراطي".<sup>1</sup> وفيما يلي تفصيل لكل منها:

- الأسلوب التسلطي: والقائد في هذا الإطار يتصف بما يلي: لا يثق بمروءته يعتمد على أسلوب الترهيب والعقاب، لا يهتم بأراء المرؤوسين في حل المشاكل ولا توجد علاقة اتصال قوي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الأسلوب الأبوي: ويتميز بعطف مرفق بنظام من العقاب والجزاء، يسمح للمرؤوسين بمشاركة جزئية باتخاذ القرارات في حل المشكلات وروح الفريق.<sup>2</sup>
- الأسلوب الاستشاري: يمارس فيه الرؤساء بعض الحرية في مناقشة شؤون العمل مع مرؤوسيه كما يتبادل الرئيس والمرؤوسين الآراء والاقتراحات حول شؤون العمل، إلا أن الرئيس يحتفظ بحق السيطرة على اتخاذ القرار، يؤمن بالعمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم وزيادة فعالية الأداء.
- الأسلوب التشاركي "الديمقراطي": توجد في هذا النمط ثقة كاملة بين الرئيس والمرؤوسين، كما يسعى الرؤساء للاستفادة من آراء مرؤوسيه بصورة منتظمة. ويرى ليكرت أن هذا النمط هو أفضل النماذج السابقة، وأهمها لتطوير المنظمة من حيث زيادة كفاءة الأداء التنظيمي وفعاليته مقارنة بالتنظيمات الأخرى التي تعتمد على الأسلوب التسلطي.<sup>3</sup>

## II. نظريات الحاجات والدوافع "التحفيز":

### 1- مساهمات أبراهام ماسلو: ABRAHAM H. Maslow

في 1943، قدم الباحث الأمريكي H.Maslow في علم النفس، عملاً يلخص كل أعماله في مجلة علمية تحت عنوان "نظرية التحفيز الإنساني" A Theory of Human Motivation، وأعيد نشر هذا المقال سنة 1954 كفصل في الكتاب المعنون بـ "التحفيز والشخصية"، وأعيد نشر الكتاب مع بعض التعديلات والإضافات، وفي سنة 1987، أعاد أصدقاء Maslow نشر نسخة جديدة منه تعتبر مرجعاً مهماً الآن.<sup>4</sup>

#### • طريقة Maslow وأهدافه:

وضع H. Maslow نموذجاً للتحفيز في شكل هرم للحاجات، واشتهر هذا النموذج في مجال علم نفس العمل والعلوم الاجتماعية، ويعتبر هذا النموذج بسيطاً وواضحاً ومقروءاً ويسمح بشرح الميكانيزمات المتنوعة. لم يضع H.Maslow نظريته استناداً إلى التحقيقات المنجزة في عالم العمل، في التنظيمات، بل من خلال ملاحظاته للأشخاص الذين يستقبلهم في إطار المعالجة النفسية، حيث اقتبس الحاجات الأساسية من مظهرها في الحياة الخاصة والعملية للأفراد.<sup>5</sup> ميز ماسلو 5 أصناف للحاجات، وتقدم في الكثير من الحالات بشكل هرمي، يبحث الأفراد عن إرضاء حاجاتهم بالترتيب، فلا يستطيع الفرد أن يلبي حاجة جديدة إلا إذا ما لبي الحاجة الدنيا التي تسبقها، مثلاً لا يستطيع تلبية حاجة المأوى إن لم يلبي حاجة الأكل.<sup>6</sup> وفي ما يلي ذكر لهذه الحاجات:

\* الحاجات الأولية: وهي الحاجات الفيزيولوجية: الجوع، العطش، النوم...

<sup>1</sup> -Taylor Anelka, Jean François et autres, **Economie-Droit**, Bréal, Paris, 2004, p99.

<sup>2</sup> -Michel Monereau, **Management des organisations touristiques**, 2<sup>ème</sup>éd, Bréal, Paris, 2008, p15.

<sup>3</sup> - Philippe Delstanche, **Vers un leadership solidaire**, Edipro, Liège, 2014, p39.

<sup>4</sup> -Louis Hébert, François Rioux, **Le plaisir des sens**, Presses de l'Université Laval, Québec, 2007, p70.

<sup>5</sup> - Rita-Maria Züger, **Direction d'une entreprise**, Compendio Bildungsmedien, Zurich, 1ere 2011.

<sup>6</sup> Michel Amiel, Francis Bonnet et autres, op.cit., p62.

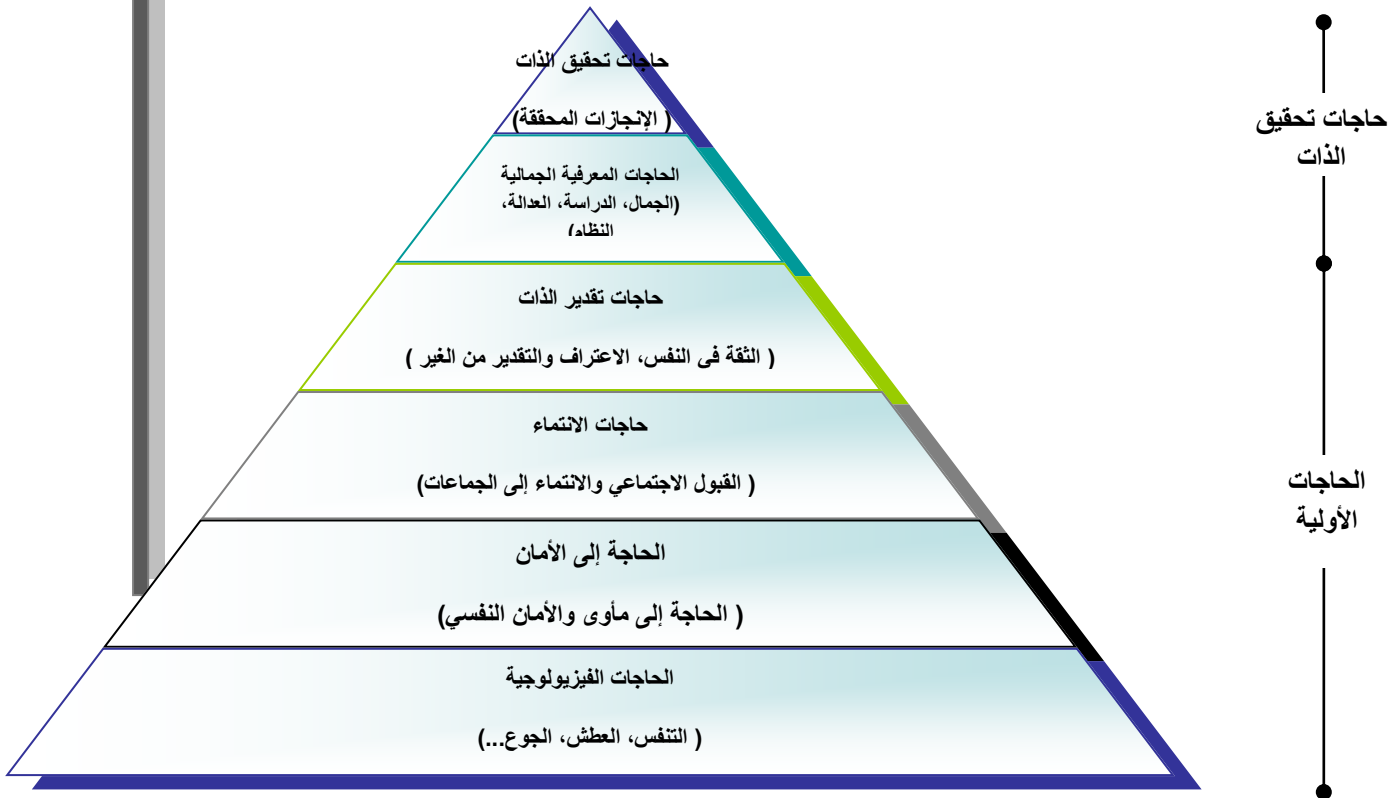
\* يختص المستوى الثاني بالحماية والأمن: نحتاج كلنا إلى حد أدنى من الراحة في حياتنا و حياة أسرتنا، وهي حاجتنا لمنزل يحمينا، دخل مادي يوفر لنا مستوى محدد من المعيشة.

\* المستوى الثالث: الحاجة إلى الانتماء أو الحاجات الاجتماعية، الإنسان مخلوق اجتماعي بحاجة إلى العيش ضمن جماعات إنسانية كالأسرة والأصدقاء ومشاركتهم قيمهم وعاداتهم...

\* المستوى الرابع وهو حاجة تقدير الذات والاعتراف: فنحن بحاجة إلى أن نشعر بقيمتنا وأهميتنا، كاحترام من طرف الآخرين، المكانة، تقدير الانجازات، الامتنان.

\* أخيرا، المستوى الخامس، ويرتكز على تحقيق الذات: أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد وهي مرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره، ويصبح له كيان مستقل<sup>1</sup>.

ويفترض H. Maslow أن تحقيق الحاجات يكون بالتسلسل حيث كلما تتشبع حاجة تحتل مكانها الحاجة الموالية، ويكون ترتيبها الموالي في سلم الحاجات الإنسانية<sup>2</sup>.



Source: Dianet Papalia, Sally Olds et autres: **Psychologie du développement humain**, 7ème éd, De Boeck, Bruxelles, 2010, , p25.

## شكل 2- 1 يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

<sup>1</sup>- Eric Goulard, **Comprendre et maitriser l'intelligence non verbale**, Quotidien Malin, Leduc, 2014, p182.

<sup>2</sup>-Pierre Vianin, **La motivation scolaire**, 1<sup>ère</sup>éd, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006, p28.



## 2- Mc Gregor غريغور والأبعاد الإنسانية للتنظيم

من وجهة نظر Douglas McGregor فإن إدارة التنظيم تعبر عن قناعة مسيريه، وانطلاقاً من هذه النتيجة، وضع نظريته المتناقضتين تماماً، حيث وجه نظرية X إلى طريقة الإدارة التقليدية، وتعرض النظرية Y الفرضيات الحديثة في الإدارة المبتكرة. ووجهت هذه النظرية إلى إشباع الحاجات العليا المحددة من طرف ABRAHAM Maslow.<sup>1</sup> إذن فإنه يوجد طريقتين لإدارة الأفراد:

## • نظرية X:

ترتكز هذه النظرية على الفرضيات التالية:

- \* كره الإنسان للعمل فطرة، ويحاول تجنبه بكل الطرق.
  - \* يجب على الفرد أن يكون مقيداً ومراقباً وموجهاً، مهدداً بالفصل، من أجل أن يقوم بأعماله على أكمل وجه في التنظيم.
  - \* الإنسان قليل الطموح، يبحث عن الأمن والاستقرار، ولا يحب تحمل المسؤولية.<sup>2</sup>
- وتشرح هذه النظرية جزء من سلوك الأفراد داخل التنظيمات.

## • نظرية Y:

جاءت مبادئ نظرية Y متناقضة تماماً لنظرية X، وتعتبر نقد لطرائق التسيير التقليدية، ومن أبرز الأفكار التي تضمنتها نظرية Y ما يلي:

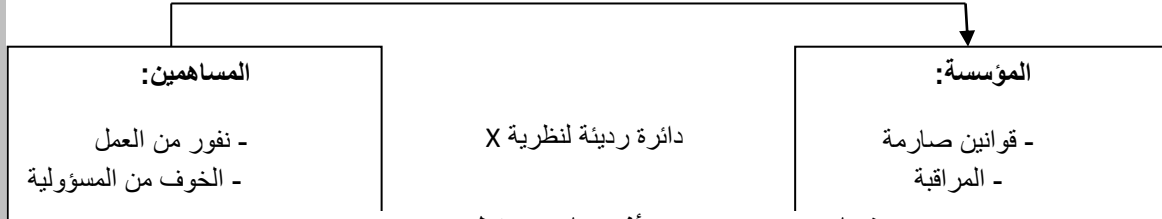
- \* إنفاق الجهد المادي والعقلي في العمل ضروري كما هو الحال في الألعاب.
  - \* لا يؤدي الفرد عمله بالتهديد والعقاب فقط، بل إنه يوجه نفسه حين يرى أن ما يؤديه متناسباً مع ما أراده لنفسه ولحياته.
  - \* إلزام الفرد وتحمل المسؤولية تجاه بعض الأهداف لتحقيقها، يصاحبه بعض المكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها.
  - \* مع مرور الوقت وتوفر الظروف المناسبة يتقبل الفرد المسؤولية ويصبح يسعى إليها.
  - \* إن ممارسة المسؤولية والبراعة والإبداع في حل المشكلات موجودة لدى قطاع عريض بين العاملين.
  - \* لم يتم استخدام القدرة العقلية للإنسان العادي بكامل طاقتها، في الحياة العملية الصناعية الحديثة.<sup>3</sup>
- وانطلاقاً من نظرية Y، تكمن فعالية المسيرين في قدرتهم على خلق جو مناسب، يعمل على إثراء وازدهار كل فرد داخل التنظيم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- Christian Thuderoz, op.cit., p149.

<sup>2</sup>- Donald V. Nightingale, Gilbert Tarrab, **La participation dans les entreprises**, Québec, Québec, 1980, p114.

<sup>3</sup>- Yves Bertrand, **Culture Organisationnelle**, Presses de l'Université Du Québec, Québec, 1991, p18.

<sup>4</sup>- André Riedl, **Qui a tué le plaisir au travail ?**, Groupe Axone, Québec, 2007, p169.



شكل 2-2 يوضح تأثير كل من نظريتي X و Y

ومنه يمكن القول بأن نظرية X يمكن أن تطبق بنجاح إذا كان الفرد لم يحقق حاجاته الفيزيولوجية أو في حالة غياب تشريع يحدد الأجر الأدنى، لكن تحسن مستوى المعيشة ما بين 1945-1970، أصبح تحفيز الفرد بالمكافأة المالية، وبعد أحداث 1968 في فرنسا، أصبح تحفيز الفرد يتم بتحمله المسؤولية، إذن وجب علينا تحريك المعلومة ورفع إشباع الفرد لحاجاته في العمل. وفي الثمانينات والتسعينات مع سياق أزمة البطالة، شاهدنا رجوع قوي لنظرية X في التنظيم، وفي نفس الوقت هناك نوع من التطور في الإدارة بالمشاركة.

### 3- نظرية العاملين ل Frederick Herzberg

طورها H. Frederick من نموذج H. Maslow حيث نشرت أعماله في ميدان علم نفس العمل حول عوامل الرضا في العمل Les facteurs de satisfaction au travail سنة 1966.<sup>1</sup> وبينت هذه النظرية ازدواجية الرضا وعدم الرضا في العمل فكل منهما له أسبابه المستقلة عن الأخرى، فعكس الرضا في العمل ليس عدم الرضا بل نقص التحفيز والدوافع، أطلق عليها اسم العوامل المحركة "Facteurs moteurs" وعوامل الصيانة "Facteurs d'hygiène".<sup>2</sup> وفيما يلي تفصيل لكل منهما:

#### • عوامل الصيانة والعوامل المحيطة:

(الفوضى، الحرارة، الأجر، المكانة، العلاقات الإنسانية...) وهي التي تثير سخط الأفراد وتكون مرتبطة مباشرة بالمحيط التنظيمي وشروط العمل. فهي تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين، وكما يؤدي عدم توفر هذه العوامل إلى استياء العمال، فإن وجودها لا يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية، إنما يمنع حالات عدم الرضا والسخط لديهم.

#### • العوامل المحركة، الدافعة أو المحفزة:

وهي التي ترتبط بالتحفيز الذي يلد الرضا، (المسؤولية، التسيير الذاتي...)، وتعود على الحاجات العليا لماسلو (تحقيق الذات) فهي تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والتحفيز والازدهار لدى الأفراد.<sup>3</sup>

### جدول 1-2 مصادر الرضا وعدم الرضا في العمل

عوامل محفزة تؤثر على الرضا الوظيفي	عوامل وقائية تؤثر على الرضا الوظيفي
تحقيق الذات	قواعد وسياسة التنظيم
الترقية	العلاقات مع الزملاء
التسيير الذاتي	المقارنة مع من هم أعلى منهم
التحديات	الأجر
المردود الإيجابي	الأمن
المسؤولية	ظروف وشروط العمل

<sup>1</sup> -Alain Cl

<sup>2</sup> -Eric Cot

<sup>3</sup> -Bernard

فرضت نظرية Herzberg على التنظيم أن يستجيب إلى نوعين من الحاجات هما: تجنب سخط وعدم رضا الموظفين وتحفيز الرضا لديهم في نفس الوقت.<sup>1</sup> حيث تنشأ حالة من الإحباط لدى العاملين نتيجة غياب العوامل المحفزة من طرف السياسة الاجتماعية، في نفس الوقت تفشل سياسة الموارد البشرية التي تعتمد على عوامل الصيانة لوحدها. لذلك وجب الأخذ بعين الاعتبار محيط العمل وتعديل سياسة المكافأة من أجل تجنب عدم الرضا، وتفعيل رضا الموظفين من خلال توسع وإثراء المهام حتى يحس الفرد بأهميته في التنظيم.

#### 4- تنمية إمكانات الفرد في التنظيم Chris Argyris

وضع C. Argyris نظريته حول الفرد/التنظيم أو الفرد/السلطة، حيث عرف عالم النفس Argyris من خلال أعماله مع Donald Schön حول التعلم التنظيمي المنشورة في كتاب "إدماج الفرد في التنظيم" Integrating the individual and the Organization، سنة 1964، التي أنشئت بعد أعمال كل من McGregor و Herzberg في وقت أصبح الجميع يعلم بصحة ودقة مبادئ مدرسة "الحاجات والدوافع"، حيث ركز Argyris حول العلاقة بين الحاجات ومتطلبات التنظيم، وأراد من خلال هذا البحث أن يندمج بين هذين العنصرين في التنظيم. ويوجز أفكاره في التبريرات التالية:

- عدم التوافق بين حاجات الأفراد الذين يطمحون إلى النجاح النفسي والمتطلبات الأولية للتنظيم الرسمي.
- من نتائج هذا التشويش: الإحباط والفشل والصراع...
- ارتفاع نسبة الإحباط والفشل والصراع في بعض الشروط الخاصة.<sup>2</sup>
- إذن ما هو الحل؟ ذهب Argyris إلى أبعد من هذا الطرح وحاول مقترحا حلولاً:
- افترض أن التنظيم لديه العديد من مصادر الطاقة من بينها الطاقة النفسية.
- تسمح هذه الطاقة النفسية بتفسير السلوك الإنساني الملاحظ الذي لم يفسر بطريقة صحيحة من طرف الطاقة البدنية" الفيزيائية" للأفراد على سبيل المثال شخص يشعر بالتعب بعد ليلة كاملة من النوم. وجد مصدر هذه الطاقة في الحاجات التي تعتبر جزء من شخصية كل فرد، فهي مترابطة فيما بينها من أجل إشباع هدف في المحيط وبذلك يوجه سلوك الأفراد فيه.
- ترتفع هذه الطاقة كلما تعرض الفرد للنجاح النفسي، وتقل كلما تعرض لتجارب الفشل النفسي.
- يوصف النجاح النفسي على أنه تقنية يزداد من خلالها تقدير الفرد لذاته.
- ينتج النجاح النفسي عندما يكون الفرد قادر على تحديد أهدافه المترابطة مع حاجاته المركزية، وعندما يكون أيضاً قادر على تحديد الطريق الذي يسلكه من أجل تحقيق الإشباع والرضا لهذه الأهداف.

<sup>1</sup> -François Michée, **Qualité et productivité**, Publibook, France, 2010, p97.

<sup>2</sup> -Christian Thudroz, op.cit., p125.

- يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية، وتتطلب لتحقيقها تحديات ومخاطرة، لينتصر الفرد فيها يجب عليه بذل جهود وتسخير إمكانياته الفردية، التي لم يستخدمها من قبل، إلا أن الأهداف السهلة أو الجد صعبة لا تحقق النجاح النفسي للفرد.
- وفي مجمل القول يجب على الفرد أن يعيش في عالم يمنحه درجة كبيرة من المسؤولية والمراقبة والذاتية والالتزام والإنتاجية والعمل واستخدام إمكانياته المهمة.<sup>1</sup> إذن يجيب تطوير قدرات الفرد وتحفيز طاقاته النفسية ومنحه فرص ليستطيع أن يحقق طموحاته في التنظيم وللوصول إلى هذه المرحلة وجب توفر 3 شروط أساسية هي:
- أن يتفق الأفراد مع قيمهم، ويطمحون إلى تجربة عالية من المنافسة.
- أن يمنح التنظيم لأعضائه فرصة تحقيق أهدافهم بكل فعالية.
- أن تكون هناك ثقافة وتنظيم يسمحان للفرد بالمنافسة واحترام ذاته.<sup>2</sup>

### ثالثاً: المدرسة النيوكلاسيكية

#### I- اللامركزية المنسقة: Alfred P Sloan (1875-1966)

- أمضى P Sloan معظم حياته في شركة General Motors كمدير عام ثم كرئيس.<sup>3</sup> حيث يعتبر بطل GM من خلال نظرية اللامركزية، التي تركز على أربعة مبادئ بسيطة:
- يجب أن يكون التقسيم مستقل ومؤسس، ثم يحكم عليها بعد الربح في رأس المال.
  - بعض الوظائف يجب أن تكون مركزية مثل: المحاسبة والشؤون القانونية والإشهار وتصميم السيارات.
  - لا يجب أن تعتمد الإدارة العامة على الاستغلال بل على السياسة العامة.
  - يجب أن يحتوي الهيكل التنظيمي على بوابات من أجل أن يكون أي قسم المشورة للأقسام الأخرى.<sup>4</sup>

وبذلك توفر اللامركزية روح المبادرة والمسؤولية والفعالية، كما تخفض من الوقت المهودور في حل المشكلات المختلفة من خلال المعلومات التي ترد من الاتصالات الأفقية.

#### II- الإدارة بالأهداف: Peter Drucker

- نشر المؤلف الأمريكي Peter Drucker، العديد من المؤلفات حول الإدارة، حيث نشر سنة 1954 كتاب "ممارسة الإدارة" The practice of management الذي طرح فيه أفكاره حول الإدارة بالأهداف « DPO » التي تعتبر استمرارية لنظرية Y و X لـ McGregor.<sup>5</sup> التي تحدثنا عنها سابقاً، وأعطى هذا المشكل من الإدارة العديد من المميزات التي ساهمت في تطوير التنظيمات الكبرى في شمال أمريكا مع بداية القرن العشرين، نذكر منها:
- تدعم الإدارة بالأهداف بمعطيات، المحاسبة والمالية.
  - تسمح الإدارة بالأهداف باللامركزية اتخاذ القرار من خلال التبادل بمراقبة النتائج.

<sup>1</sup> -Jean François Dhenin, Philippe Berry, op.cit., p30.

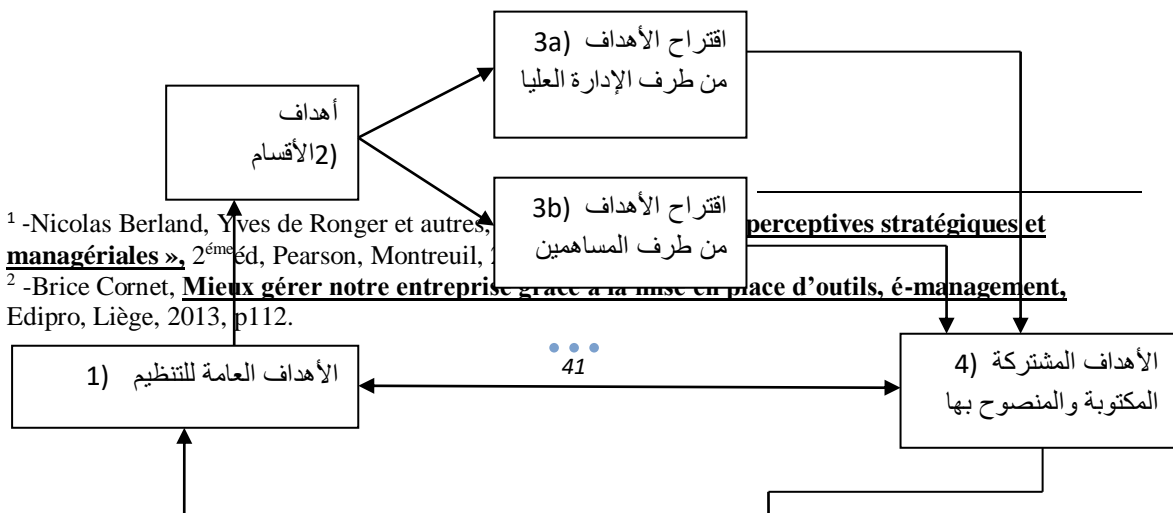
<sup>2</sup> -Patrick Martin-Mattera, **Violences et victimation**, Presses de l'Université du Septentrion, Ville neuve d'Ascq, 2011, p29.

<sup>3</sup> -Olivier Giscard, **La décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise**, d'Organisation, France, 1967, p19.

<sup>4</sup> -Peter R.Monge, Noshin S. Contractor, **Theories of communication Networks**, Oxford University Press, New York, 2003, p18.

<sup>5</sup> -Philippe Delstanche, op.cit., pp57-58.

- تسمح الإدارة بالأهداف بجعل العمال مسؤولين وتقييمهم ومن ثم تحفيزهم من خلال الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>
- وترتكز نظرية الإدارة بالأهداف ل P. Drucker على الخطوات التالية:
  - تحديد الأهداف العامة.
  - تحديد الأهداف الفردية.
  - العمل الشخصي المراد تحقيقه.
  - مراقبة النتائج.
  - إطلاق الأفعال التصحيحية.
  - تقدير الأفراد.
- ويهدف P. Drucker إلى تحقيق الفوائد التالية للتنظيمات انطلاقاً من هذه النظرية:
  - تحسين نظام اتخاذ القرارات.
  - عرض جميع أنشطة التنظيم في وقتها الحقيقي.
  - رؤية أكثر دقة للأداء.
  - اتصال داخلي وخارجي جيد.
  - تحفيز المساهمين وتعزيز روح الجماعة.
  - تحسين العمل الجماعي والعمل الفردي في التنظيم.<sup>2</sup>



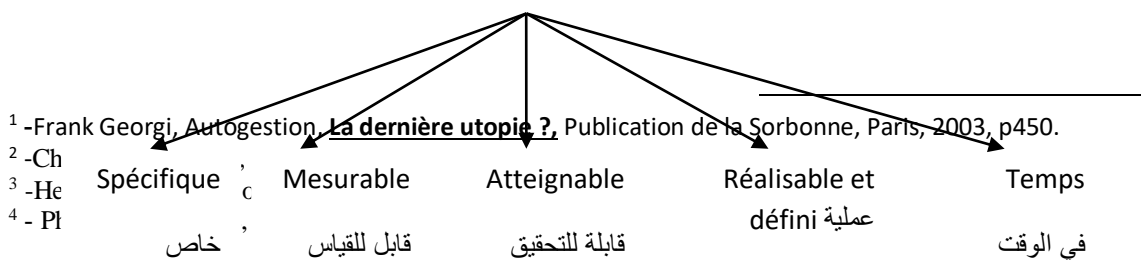
## شكل 2-3 يوضح المراحل المختلفة للتفاوض حول الأهداف حسب "DPO"

## III- الإدارة السارحيه بالأهداف: Octare Geinier

يعتبر Octare Gélinier المدير العام لشركة CEGOS، وطور أفكاره في العديد من المؤلفات من بينها الإستراتيجية الاجتماعية للمؤسسة سنة 1977،<sup>1</sup> ومؤلف تحت عنوان "الإدارة التشاركية بالأهداف" سنة 1966،<sup>2</sup> وعرفها على أنها: أسلوب إدارة ينظم -لدى كل فرد في التنظيم- حافز قوي مبني على أساس تحدي القيود بين حاجات تنمية كل فرد والأهداف المهنية المقترحة للتنظيم، بهدف تحفيز المبادرات والإبداع والقدرة على التغيير والتحسين "التقدم".<sup>3</sup> حيث يؤكد على بقاء تثبيت الأهداف كعنصر رئيسي، إلا أنها لا تحدد من طرف الإدارة وحدها، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار التجارب وأساليب العمل واقتراحات الفاعلين المسؤولين في المؤسسة من أجل تنفيذ الأهداف المسطرة.<sup>4</sup>

وتعتبر الثقة الجلية بين الشركاء والمخاطرة المقبولة من طرف المدير العنصر الأساسي في DPPO. ويتمثل المظهر الثاني لـ DPPO في التفاوض حول الإستراتيجية والوسائل من أجل تحقيق الأهداف ويعتبر التفاوض أساسيا حيث يسمح للمشاركين بتحقيق الأهداف بطريقة مناسبة. أما العنصر الآخر فهو تكوين الأهداف حسب مبدأ SMART Quality.

## S M A R T



## شكل 2-4 تكوين الأهداف حسب مبدأ SMART Quality.

- ومنه فإن المبادئ الأساسية للمدرسة النيوكلاسيكية هي:
- زيادة الربح الذي يعتبر مؤشر لقياس فعالية التنظيم.
  - تعتبر المؤسسة كمحرك اقتصادي للمجتمع مدر للثروة.
  - وضع الأفراد في حالة منافسة، حيث يحصل أحسنهم على المناصب العليا للإدارة.

## رابعاً: النظريات الإدارية في التنظيمات

## I- النظريات الموقفية الهيكلية:

ظهرت هذه النظرية في بداية الستينات في إطار نظرية التنظيمات، وتكمن فكرتها في أن التنظيمات بحاجة إلى سياق خاص من أجل تحقيق مردودية جيدة. وتبرز خصائص هذا السياق في مجموعة من المتغيرات أطلق عليها العوامل الموقفية مثل المحيط الخارجي للتنظيم، التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة... وأخذ هذا التيار الفكري آفاق مهمة في دراسة التنظيمات، استجابة إلى المقاربة الآلية التي تعتبر التنظيم كنظام مغلق، ومن وجهة نظر الموقفية، فإن التنظيم عبارة عن نظام كامل، مفتوح على العالم الخارجي.<sup>1</sup>

وضعت الدراسة المهمة الأولى في إطار النظرية الموقفية الهيكلية على يد Stalker و Burns (1961)، ثم تلتها أعمال Woodward (1965)، و Lawrence et Lorsch (1967) و Achandler فيما يلي تفصيل كل منها:

## 1- إسهامات Stalker و Burns:

تعتبر الدراسات التي أجراها كل من Tom Burns و George M. Stalker المنشورة في كتاب "تسيير الابتكار" the management of Innovation، سنة 1961. من أولى الدراسات حول استقرار البيئة والتي فتحت الباب على مصراعيه لمزيد من الدراسات والأبحاث، وقد اشتملت الدراسة على ما يقارب 20 منظمة صناعية بريطانية، بغرض التعرف على مدى التفاوت في هياكلها التنظيمية تبعاً لاختلاف الأسواق المفتوحة عليها. وأسفرت الدراسة عن وجود نموذجين مثاليين من التنظيمات تبعاً لاختلاف البيئة الاقتصادية والاجتماعية لكل منهما هما النموذج الآلي (الميكانيكي) والنموذج العضوي.<sup>2</sup> وجاء هذا التصنيف تبعاً لاستقرار أو تغير البيئة، أما فيما يخص التنظيمات الآلية (الميكانيكية) فهي تعمل كآلة مكونة من أجزاء مختصة (المهام المختلفة التي ينجزها العمال) والتي يتم ترتيبها لتكوين نظام ذي أداء عالي. أما التنظيمات العضوية، تكون انطلاقاً من صورة الكائنات الحية، فهي التي تتأقلم مع تقلبات الظروف وتعتبر أقل تخصصاً وأقل

<sup>1</sup>- Sophie Marquet-Pondeville, Le contrôle de gestion environnemental, Presses Universitaires de Louvain, Belgique, 2003, p37.

<sup>2</sup>- Jean Nizet, François Pichault, op.cit., pp107-108.

رسمية وكذلك أقل هرمية من التنظيمات الآلية، وبالعكس فهي تعتمد على عمليات مكثفة من الاتصال الجانبي والتنسيق.<sup>1</sup>

جدول 2-2 يوضح الهيكل الآلي والعضوي

الهيكل العضوي	الهيكل الآلي	الأبعاد المفتاحية
ضعيف عموديا وأفقيا	قوي عموديا وأفقيا	تقسيم العمل
نتائج أو مؤهلات موحدة، التعديل المتبادل.	إجراءات موحدة	تنسيق العمل
من خلال الأسواق/ المنتجات	من خلال الوظيفة	التشعب (التقسيم)
فريق العمل، هيكل المصفوفة	التخطيط/ المراقبة	الربط بين الوحدات
قوي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضعيفة في القرارات العملياتية	قوية	درجة المركزية
المركز العملياتي	المحللين و الخبراء	الفاعل المؤثر
المهمة mission	النظام (البقاء والنمو)	الأهداف السائدة
صغيرة ومتنوعة ومعقدة وعدائية.	مستقرة ومتجانسة وبسيطة وعدائية قليلا.	البيئة

Source: François Pichault, **Ressources humaines et changement stratégique**, De Boeck, Paris, 1993, p08.

سلط Lawrence و Lorsch في الولايات المتحدة الأمريكية، في عام 1967، الضوء على مفهومي التميز والاندماج، بسبب النمو الهائل من أجل التأقلم مع الظروف المتغيرة التقنية، الاقتصادية والجغرافية في محيط المؤسسة، لذلك وجب على هذه الأخيرة أن تنقسم إلى وحدات (قسم التسويق، الإنتاج...) لتكامل الأنشطة فيما بينها من أجل الحصول على نظام تنظيمي فعال بشكل جيد.<sup>2</sup>

وذهب كل من Lawrence و Lorsch إلى أبعد من ذلك فيما يخص التميز والاندماج ويلخصا ملاحظتهما فيما يلي:

- تواجه المنظمات العديد من البيئات المختلفة، ويجب عليها أن تتكيف معها بطريقة فعالة، وتبحث عن أسلوب ودرجة تميز في هذه الهياكل من أجل الانسجام مع تنوع البيئة الذي تواجهه وحداتها.

<sup>1</sup> -Mary Jo. Hatch, Ann L. Cunliffe et autres, **théories des organisations**, 2<sup>ème</sup>éd, De Boeck, Bruxelles, 2009, p150.

<sup>2</sup> -Pierre Cossette, **L'organisation, une perspective cognitive**, Presses de l'Université Laval, Québec, Québec, 2004, p73.



• أما العنصر الآخر فيخص ميكانيزمات الاندماج، كوسيلة لمواجهة الصراع مع التميز.<sup>1</sup> لذلك اقترحا القواعد التنظيمية التالية:

- تجميع الأنشطة التي لها نفس التوجهات مع المحيط.
- اختيار أحسن وسيلة لتكامل الهيكل التنظيمي: الهرم الوظيفي، الاتصالات المباشرة مع المسيرين، اللجان، مصلحة الربط، قواعد مابين الإدارات.<sup>2</sup>

### 3- تأثير التكنولوجيا على هيكل التنظيمات: Joan Woodward

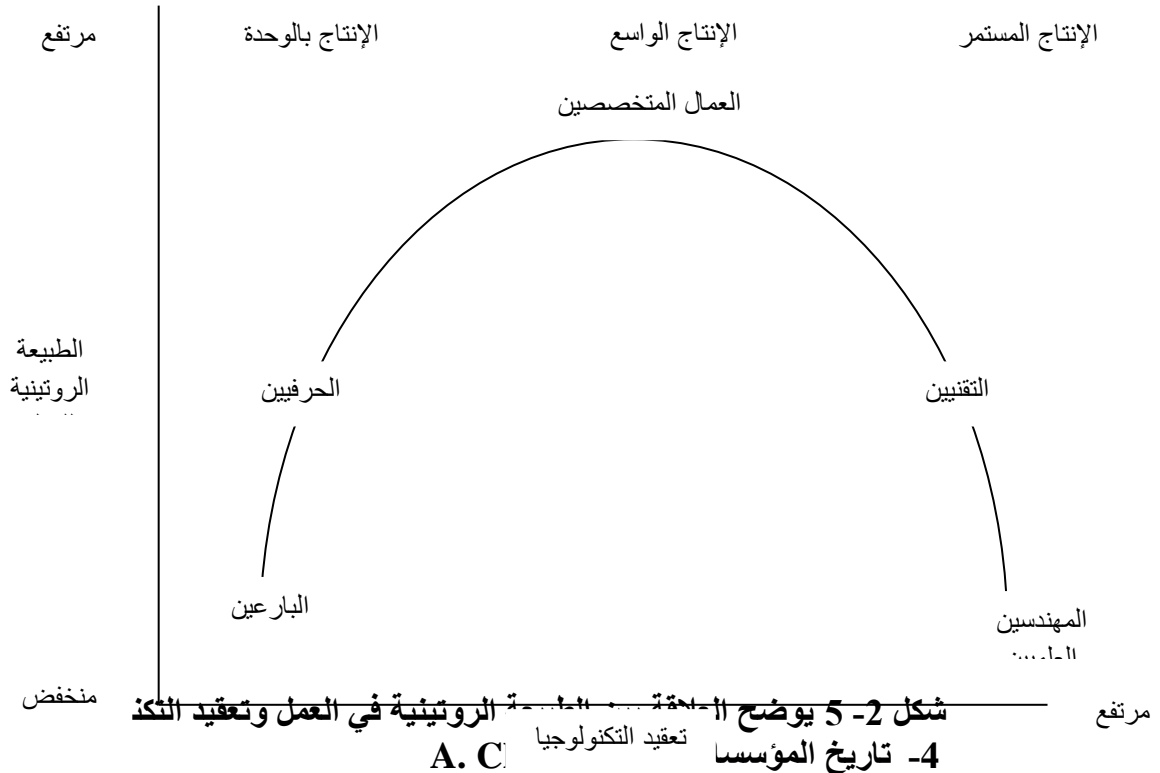
درست الباحثة 100 شركة صناعية، وتوصلت إلى أن كل من الهيكل التنظيمي وأسلوب الإشراف المعتمد يرتبطان بالتكنولوجيا المستخدمة في التنظيم.<sup>3</sup> توصلت أيضا إلى تقسيم المؤسسات طبقا إلى تكنولوجيا طريقة الإنتاج إلى 3 مجموعات:

• إنتاج بالوحدة Small Batch Production

• إنتاج واسع Mass Production

• إنتاج مستمر<sup>4</sup> Continuos process Production

في حين توصلت إلى أن تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة وتكنولوجيا الإنتاج المستمر كلاهما يتعلقان بطبيعة روتينية ضعيفة، في الوقت الذي تكون فيه تكنولوجيا الإنتاج الواسع جد روتينية. إذن فالعلاقة بين الطبيعة الروتينية ودرجة التعقيد التكنولوجي هي علاقة<sup>5</sup> على شكل معكوس.



شكل 2-5 يوضح العلاقة بين الطبيعة الروتينية في العمل وتعقيد التكن...  
4- تاريخ المؤسسات  
A. C

Source: Mary Hatch, Ann Cunliffe, op.cit., p211.

<sup>1</sup>-Marc Inghan, **Management stratégique et comptabilité**, De Boeck, Brussel, 1995, p21.

<sup>2</sup> - Linda Rouleau, op.cit., p50.

<sup>3</sup> -Lewis B. Dzimhiri, **Organization and management theories**, 1<sup>ère</sup> éd, Cuvillier, Gottingen, 2009, p81.

<sup>4</sup> - Richard L. Daft, **the New Era of management, Thomson South-Western**, 2<sup>nd</sup>éd, London, 2008, p335.

<sup>5</sup> - Ann L. Cunliffe, John Teta Luhman, **Key concepts in organization theory**, Sage, London, 2012, p171.

لعل أول من اهتم بالتنظيم ككل هو C. Alfred Chandler أستاذ التاريخ الاقتصادي بجامعة هارفارد الأمريكية Harvard Business School، بعد إطلاعه على مجموعة من الملفات الداخلية في حياة المؤسسة، محاضر مجلس الإدارة وتقارير المراقبين وجماعات العمل، ومن تحليل هذه الملفات الأرشيفية الاتصالية سُمح بفتح مجال المناقشة وتحديد الاتجاه باختيار إحدى أنواع التنظيم.<sup>1</sup>

ويعتبر طرح Alfred Chandler مفتاح نجاح المؤسسات الذي يركز على عملية اتخاذ القرار المقسم بين الملكية والإدارة بنظرة تاريخية.<sup>2</sup> كما أوضح العلاقة بين الهيكل وإستراتيجية المؤسسة، واقترح تحليل كيفية مساهمة وظيفة الإدارة العامة في تشكيل أربعة تنظيمات مختلفة في مجال الصناعة، حيث يؤدي كل تغيير في الإستراتيجية إلى التعديل في الهيكل، وفيما يلي تفصيل لمراحل التطور الناجحة عبر التاريخ:

• المرحلة الأولى: المؤسسة الصغيرة أحادية النشاط:

وتستطيع أن تنمو من خلال توسيع حجم نشاطها، وتمثل هذه المرحلة الأولى في حياة المنظمة.

• مرحلة التوسع الجغرافي للمؤسسة في أنشطتها القاعدية:

حيث تتضاعف المواقع ويتطلب التنظيم تعزيز الوظيفة الإدارية من أجل التغلب على المتطلبات الجديدة كالتنسيق وإدارة الصراع.

• التكامل العمودي "الرأسي":

يتوجب على المنظمة إدخال أنشطة جديدة مختلفة تضمنها بعض المؤسسات الأخرى، وبرؤية واسعة يجب على المؤسسة إحداث التكامل بين الإنتاج والبيع بالجملة والبيع بالتجزئة كذلك، وهناك العديد من المؤسسات التي تضع إستراتيجية متكاملة منذ شراء المواد الخام إلى غاية بيع المنتج النهائي.

• وأخيراً، تنوع المؤسسة أنشطتها وتنقسم بشكل منظم، وهو ما يطلق عليه التنظيم المتعدد

التقسيم (Multidivisionnelle) والتي تقسم الأنشطة ومن ثم تعيد تجميعها بطريق

أكثر تجانساً.

وارتكزت أعماله حول ديناميكية الاقتصاد الناشئة عن التطور التقني وسيرورة الابتكار الدائمة.<sup>3</sup>

## II- المقاربة السوسيو تقنية للتنظيمات:

بدأت هذه المقاربة منذ الخمسينات في بريطانيا العظمى، لتنتشر بعدها في الدول الاسكندنافية، ونتجت هذه النظرية من الانتقادات الجزئية للأنظمة التقنية والاجتماعية والتحفيز، التحكم الآلي والتدخل البشري.<sup>4</sup> إذن فقد ركزت المقاربة على العلاقة الأمثل بين الحتمية التكنولوجية في سيرورة الإنتاج والحاجات الاجتماعية للعمال رغبة في زيادة الأداء، إذ ينصب التركيز على فعالية الجماعات المستقلة أو المسيرة ذاتياً.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -Jean -Pierre Poussard, David Sery et autres, économie de l'entreprise, l'école polytechnique, Palaiseau, 2005, p124.

<sup>2</sup> -David Chopin, Marc Deluzet et autres, La grande transformation de l'entreprise, l'Atelier, Irry-sm-seine, 2012, p217.

<sup>3</sup> -Daniel Bachet, Les fondements de l'entreprise, l'Atelier, Paris, 2007, p145.

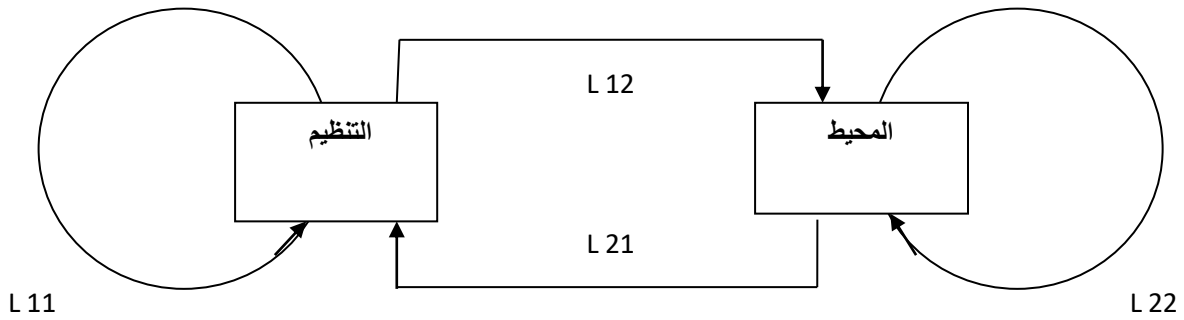
<sup>4</sup> -Michel Bonami, Bernard De Hennin et autres, Management des systèmes complexes, De Boeck, Bruxelles, 1993, p40.

<sup>5</sup> -Gregor Murray, L'organisation de la production et du travail, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 2004, p137.

## 1- تجارب Eric Trist و Frederick Fred Emery

قام كل من F. Emery و E. Trist باحثا علم النفس الاجتماعي بمعهد تافيستوك بلندن « Institut Tavistock London » بطرح السؤال التالي: ما هي العلاقة بين خصائص محيط التنظيم وحظوظ عيشه فيه؟ وتمركز هذا السؤال منذ الستينات حول نظرية التنظيمات وأدبيات الإدارة الإستراتيجية التي تسمى نظرية الانسجام.

انطلق الباحثان من مقارنة النظام البيولوجي المفتوح ل Ludwlg Karl وزملائه إلى غاية تطبيقها في المجال الاجتماعي، بحيث أقر الباحثان بأن المنظمة تعتبر نظام مفتوح على محيطها، في 1965 وضعا تصنيفا أطلقا عليه "نسيج السببية" « Textures causales » حيث صرحا بأنه يوجد 4 أنسجة سببية للمحيط<sup>1</sup> وترتكز هذه النظرية على نسيج السببية للأنظمة التي تحاول أن تتعايش وتزدهر في محيطها بصفة مستمرة، فالتنظيم والمحيط يتطوران معا لأنه يوجد تأثير متبادل بينهما، إذن فالتنظيم والمحيط مرتبطان ليس فقط من خلال المتغيرات الداخلية لكن أيضا فيما بينهما.



Source: David Otley, Kenneth Merchant et autres: reading in accounting for management, éd, Chapman & Hall, Boston, 1992, p163.

- L12: تربط بين عنصرين في قلب المحيط<sup>2</sup>.
- L21: يبين الروابط الممكنة.
- L22: تربط بين عنصرين في قلب المحيط<sup>2</sup>.

إذن فالتنظيم يجب عليه أن يتأقلم مع محيطه ويكيف مدخلاته ومخرجاته مع ما هو موجود في الخارج ليستطيع العيش والازدهار والاستمرار. في المقاربة السوسيوثقافية، لم يغلب الاتجاه الاجتماعي ولا الاتجاه التكنولوجي لذلك سميت بالمقاربة السوسيوثقافية.

## III- نظرية اتخاذ القرارات:

هيمنت النظرة العقلانية للإنسان في العلوم الاجتماعية من خلال النموذج الاقتصادي للسلوك العقلاني المثالي، الذي انطلق من 3 مبادئ أساسية هي:

- يستطيع صناع القرار تحديد كل القرارات الممكنة.
- لدى صناع القرار القدرة على التقييم الدقيق للنتائج الناجمة عن كل قرار.
- التأكيد على قدرة اختيار القرار الأمثل الذي يسمح بالتوزيع الأمثل للوسائل حسب السياقات المختلفة.

وانطلاقا من نقد هذه النظرة جاءت أعمال Herbert Simon صاحب جائزة نوبل لسنة 1978، والتي تركز على الاعتراف بالعقلانية المحدودة للفاعل الاقتصادي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Laura Anna, Robert Bradley, Hard book of research on strategy and foresight, Edwaed Elgan Publishnig, Cheltenham, 2009, p154.

<sup>2</sup> -Derrick Gosselin, Bruno Tindemans, Traceurs d'avenir, Racine, Bruxelles, 2013, pp 56-57.

**1- H. A. Simon ونظرية العقلانية المحدودة:**

كما ذكرنا سابقا فإن H. Simon نقح ما يسمى النظرية الكلاسيكية أو نظرية العقلنة الاقتصادية، التي افترضت أن الفرد يستطيع أن يقيم النتائج الناجمة عن القرارات المتخذة لذلك انطلق في نظريته من حدود النظرية الكلاسيكية كالآتي:

- فجوة المعلومات: أي أن الفرد لا يستطيع معرفة كل المعلومات والأحداث التي تجري وبالتالي لا يستطيع معرفة النتائج بدقة.
- عدم القدرة على التحكم بالوضعيات المختلفة للقرارات، حتى في حال وجود معلومات كاملة إلا أن تعقد الظروف يقف عائقا أمام اتخاذ القرارات بشكل عقلائي.<sup>2</sup> نظرا لوجود ما يسمى "بالرضا" حسب الفاعل الاقتصادي والذي يجعله يتوقف في حال راوده ذلك الشعور في وضع القرارات.<sup>3</sup>

ومن الملاحظات السابقة توصل إلى وجود نوعين من القرارات في التنظيم هي:

- القرارات المبرمجة: هي التي تكون روتينية واعتيادية ومكررة.
  - القرارات غير المبرمجة: هي القرارات الإستراتيجية المهمة في حياة التنظيم.<sup>4</sup>
- إذن فنتيجة سيرورة اتخاذ القرار، ليست الاختيار العقلاني بل الاختيار العقلائي المحدود.<sup>5</sup>

**IV- النظريات الاقتصادية الحديثة:**

وجاءت هذه النظريات حول المؤسسة و صنفتها كوحدة تقنية تدمج عوامل الإنتاج بهدف تحقيق أكبر ربح.

**1- المؤسسة كعقدة من العقود: Nœud de contrat**

سلطت الضوء على المؤسسة التي يجب أن تكون كعقدة من العقود من أجل أن تتعايش في محيطها وهذا ما يفرض عليها أن تحترم التزاماتها تجاه زبائنها وموئنيها والمجتمع بصفة عامة.<sup>6</sup>

**2- نظرية طبيعة المنشأة R. Coase**

تزامنا مع تحليل رونالد كوز Ronald Coase الذي طور في مقاله الصادر عام 1937 تحت عنوان "طبيعة المنشأة"، وقبل ذلك ما جاء في تفكير المدرسة النيوكلاسيكية وبالتحديد الزيادة المتعلقة بالسوق من إنشاء L. Warlas الذي اعتبر أن التبادلات التجارية تتم وفق التوازن بين العرض والطلب، وبالتالي يقوم الفرد بجمع المعلومات، تنفيذ وأداء الحسابات وإعادة توزيع المعلومات، فهو يجري العديد من النشاطات لتحقيق التوازن.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> -Dorota Leszczynska, **Management de l'innovation dans l'industrie aromatique**, L'Harmattan, Paris, 2007, p35.

<sup>2</sup> -Albertina Oliverio, **Epistémologie de l'action et théorie de la rationalité**, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2002, pp 280-281.

<sup>3</sup> - Raymond Bondon, Robert Leroux, **Ya-t-il encore une sociologie ?**, Jacob, Paris, 2003, p73.

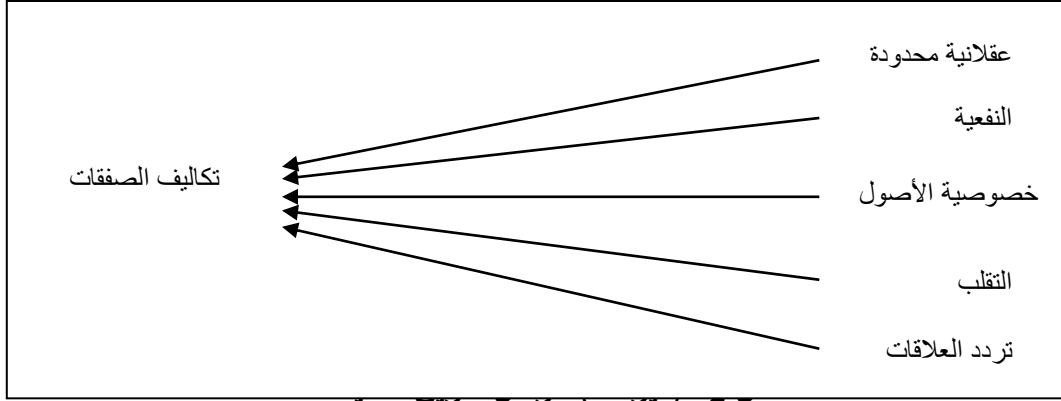
<sup>4</sup> -Maxime Crener, **Le management**, Québec, Québec, 1979, p57.

<sup>5</sup> -Jan Dillen, **La culture de sécurité de l'entreprise**, Wolters Kluwer, Belgique, 2012, p36.

<sup>6</sup> -Jérôme Maati, **Le gouvernement d'entreprise**, De Boeck, Paris, 1999, p26.

<sup>7</sup> -Christophe Bormans, **400 citations d'économie commentées et analysées**, Jeunes, Levallois-Perret, 2001, pp 42-43.

وتعد هذه النقطة الرئيسية في بناء تحليل R. Coase التي سميت فيما بعد "تكاليف الصفقات" وبشكل أكثر تحديد فإن التكاليف المستعملة في السوق تكون بشكل تكاليف البحث، التفاوض والتنسيق من خلال نظام السعر، وتكاليف الرقابة والمتابعة.<sup>1</sup> ويخلص Loase إلى وجود تكاليف صفقة مرتبطة بالسوق وأخرى مرتبطة بالمؤسسة<sup>2</sup> لكن لم يفسر جذور هذه التكاليف بطريقة محكمة.



Source: Ulrike Mayrhofer: **Management stratégique**, Bréal, Rosny, 2007, p19.

لتسيير

ومن الضروري الفصل الساحيد على الفصل بين ملقيه المؤسسه ونسييرها، فالمالك والمسير ليس لهما نفس الأهداف ولا نفس المعلومات ولا نفس الإمكانيات ووسائل التصرف، فالمالك يفوض للمسير توكيل لتسيير حقوق ملكيته، هذا النوع من التفويض هو عقد يعطي مجال للرقابة والصراع والتأثير وممارسة السلطة، فكل مبادلة بين الوكلاء (Agents) هي تبادل لحقوق الملكية على أشياء معينة، وبهذا أعطت هذه النظرية شكلا جديدا للعلاقات السائدة في المؤسسة والمتمثلة في العلاقات التعاقدية من خلال التنازل على حقوق الملكية.<sup>3</sup>

#### 4- نظرية الوكالة L'agence

من أهم روادها Jensen et Merckling، ترى هذه النظرية أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقود المبرمة والتي يجب المبادرة إليها وتنفيذها وممارسة الرقابة عليها.<sup>4</sup> وتعرف "علاقة الوكالة على أنها عقد بين شخص أو مجموعة من الأشخاص، يسمى "الرئيس" يكلف شخصا آخر يسمى "الوكيل" بتنفيذ مهمة معينة، مما يتطلب من الرئيس تفويض جزء من سلطته في اتخاذ القرار إلى الوكيل، تسود هذه العلاقة (رئيس/ وكيل) حالة اللاتماثل من المعلومات، فهذا الأخير عموما له معلومات أكثر من الرئيس مما يؤدي إلى القول بأن العقد غير تام، وإن أراد الرئيس مراقبة الوكيل فعليه تحمل تكاليف أخرى مثلا: مفتشي الحسابات.<sup>5</sup>

تخلص النظرية إلى أن كل علاقة تعاقدية سواء كانت داخلية أم خارجية عن المؤسسة هي علاقة وكالة، وعليه فإن المؤسسة لا توجد بها علاقات سلطوية بل علاقات تعاقدية أي وكالة.

<sup>1</sup> - Anne Rollet, **Le couple produit/ territoire**, Cemagref, Antony, 2000, p182.

<sup>2</sup> - Kim Huynh, Damien Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Rosny, 2004, p209.

<sup>3</sup> - Marc-Hubert Depret, Alain Finet et autres, **Gouvernement d'entreprise**, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2005, p43.

<sup>4</sup> - Jean Perrot, Eric de Roodenbeke, **La contractualisation dans les systèmes de santé**, Karthala, Paris, 2005, p504.

<sup>5</sup> - Line Bergery, **L'atelier management**, Hermès, Paris, 2011, p44.

## 5- تركيب H. Mintzberg

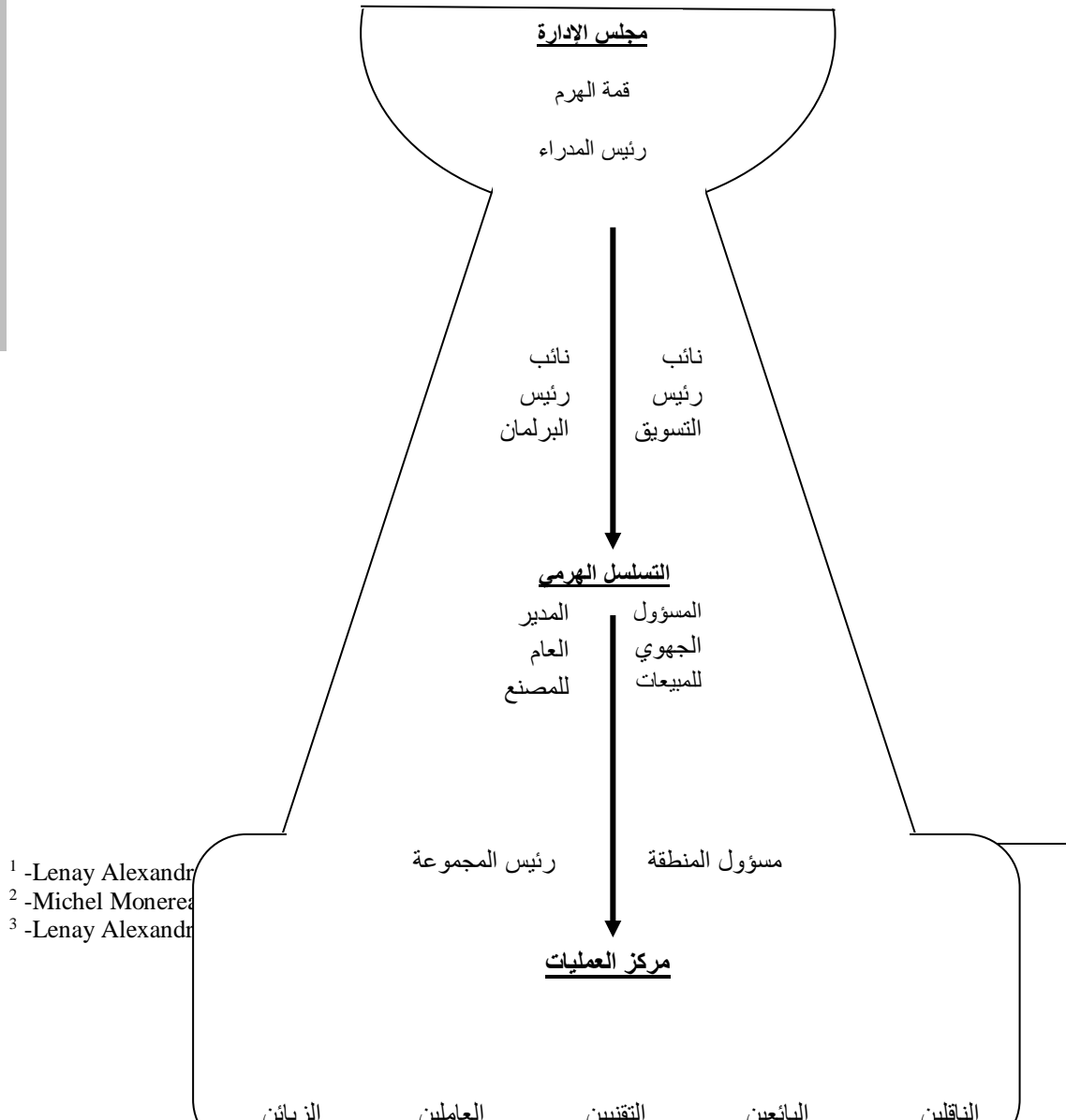
## نظرية هيكل التنظيمات

يعتبر H. Mintzberg من الكتاب الأساسيين للنظرية الموقفية، فقد أكد هذا المنظر ارتباط فعالية المنظمة بالعلاقات المتناسقة بين التصميم الهيكلي والعوامل الموقفية مثل السن والحجم والتقنيات والمحيط، إذن فهو يعمل بطريقة تشبه الأسلوب البيولوجي.<sup>1</sup> وانطلاقاً من هذا الرأي، حدد H. Mintzberg خمسة أوسنة مكونات لكل تنظيم، هذا الأخير "عبارة عن مجموع الأفعال التي تجتمع لتحقيق مهمة مشتركة"، أما الهيكل فهو "عبارة عن مجموع الوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى مهام منفصلة، والتي تستعمل لتحقيق التنسيق بين هذه الأخيرة"<sup>2</sup>. ويتميز الهيكل بالخصائص الأساسية التالية: التخصص والتنسيق والرسمية.

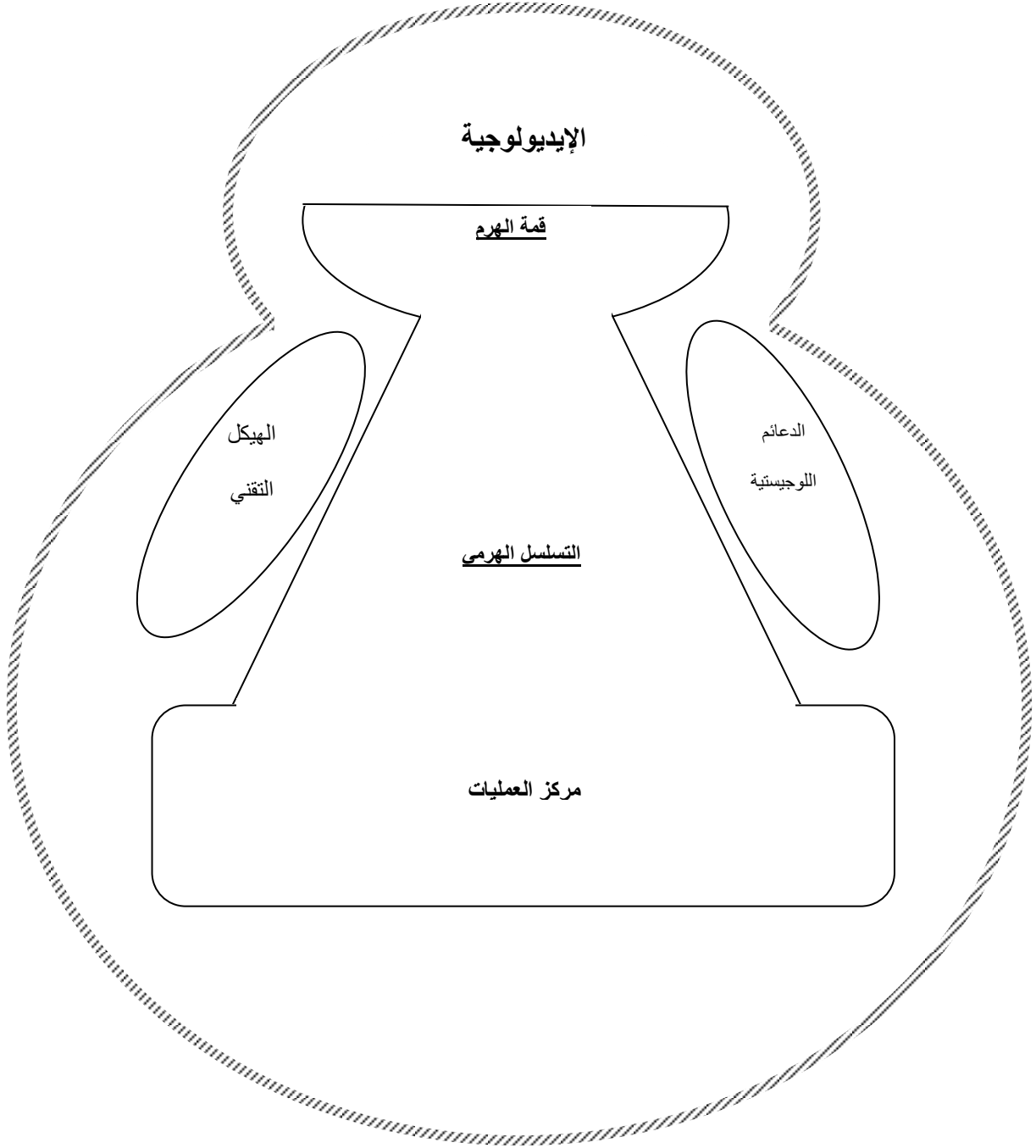
## • مكونات التنظيم:

قسم H. Mintzberg التنظيم الحكومي أو الخاص إلى خمسة عناصر أساسية هي: المركز العملياتي وأعلى السلم الهرمي والتسلسل الهرمي والهيكل التقني "Techno structure" والدعائم اللوجيستية، وأضاف مكونين ثانويين هما: الإيديولوجية والأفراد.<sup>3</sup>

## شكل 2- 8 يوضح المكونات الأساسية للتنظيم حسب H. Mintzberg



وعند إضافة العنصر الثانوي المكون للتنظيم المتمثل في الإيديولوجية يصبح الشكل كالاتي: (تمثل الإيديولوجية هالة من المعتقدات والتقاليد والمعايير والقيم والثقافة.<sup>1</sup>)



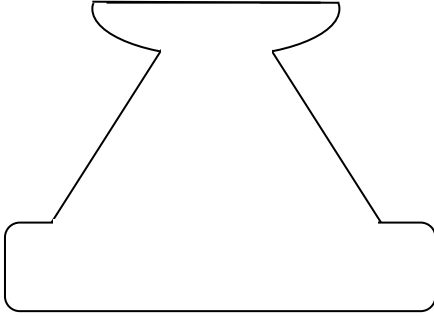
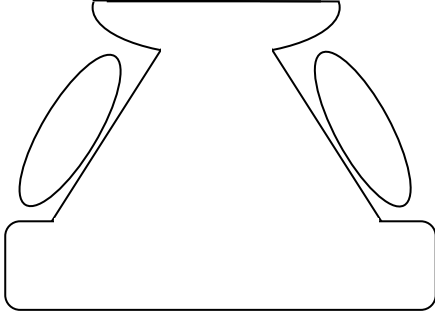
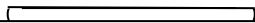
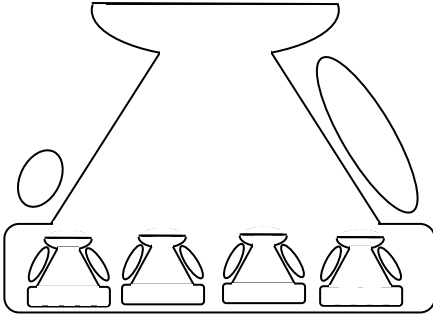
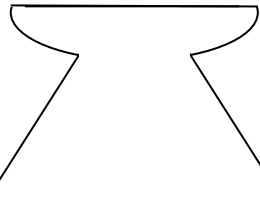
شكل 2-9 يوضح المكونات الستة للتنظيم

<sup>1</sup> - Ehlers Ulf-Daniel, Schneckenberg Dirk, Changing cultures in higher education, moving ahead to future, Springer, Berlin, 2010, p59.

## طرق تصميم التنظيمات انطلاقاً من طبيعة الاتصال:

من أجل وصف عمل هذه التنظيمات لا بد أن نتحدث عن طريقة عملها وبالتالي التحدث على طريقة الاتصال فيها مثل التخصص في العمل، السلوك الرسمي... والتي تعتبر من العناصر المساعدة في تصميم التنظيم. ويمكن تقسيم التنظيمات إلى خمسة أنواع حسب تدفق النظام وتقنيات الاتصال.

## جدول 2-3 الطرق المختلفة للتصميم الهيكلي للتنظيم

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتميز بغياب التطوير.</li> <li>• عدم وجود الهيكل التقني، وجود بعض الموظفين فقط.</li> <li>• تقسيم غير دقيق للعمل، نقص الإشراف.</li> <li>• توفير الحد الأدنى من التخطيط، التكوين والربط.</li> </ul> <p>من إيجابياته:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على ربط الموظفين فيما بينهم ومع القيادة العليا بسهولة.</li> <li>• إلا أنها مهددة بالخطر لأنها تركز على إرادة وصحة فرد واحد.</li> </ul>	<p><b>الهيكل البسيط</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتميز بتقسيم متخصص للمهام.</li> <li>• المهام الفنية الروتينية.</li> <li>• رسمية الإجراءات.</li> <li>• الوحدات الكبيرة على مستوى مركز العمليات.</li> <li>• صناعة القرار متمركزة في بعض الأنظمة كالتخطيط.</li> </ul>	<p><b>البيروقراطية الآلية</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز البيروقراطية المهنية على مركز العمليات.</li> </ul>	<p><b>البيروقراطية المهنية</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الهيكل متشعب الوحدات، تركز هذه التنظيمات على السوق.</li> <li>• يراقب كل مقر اجتماعي التقسيمات المختلفة للسوق المنفصل.</li> </ul>	<p><b>الهيكل المتشعب</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعمل على تكوين تخصصات مختلفة تعمل بانسيابية في مجال الإبداع، بطريقة راقية وهي تعتبر بنية مخترعة.</li> <li>• من مميزاتها التخصص العمودي في العمل الذي يستند على التكوين الجيد من خلال تجميع المهنيين وحدة وظيفية من أجل تحقيق الأهداف المحددة أو تكوين فريق صغير حسب متطلبات السوق لتحقيق المشروع المسطر.</li> </ul>	<p><b>الأدومقراطية</b></p> 



### • العوامل الموقفية:

وهي الشروط التي تسمح لنا بفهم سبب تبني المنظمة هيكلًا دون آخر وتتمثل في: السن والحجم والنظام التقني والمحيط والسلطة.<sup>1</sup> وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

\* التكنولوجيا: وتتمثل في مجموع عمليات الإنتاج في المؤسسة، فكلما كان النظام التقني معقدًا،<sup>2</sup> كان الهيكل التنظيمي متطورًا.

\* المحيط: ويتكون من المحيط الاقتصادي، الأسواق، والمحيط العلمي والتكنولوجي،<sup>3</sup> ويتميز ب: الاستقرار، التعقيد، تنوع الأسواق والتنافس « L'hostilité ».<sup>4</sup>

\* السن: حسب H. Mintzberg التنظيم المسن، يكون أكثر رسمية.

\* الحجم: لا يحدد حجم التنظيم هيكلًا معينًا يجب تبنيه إلا أنه يقترح تكيف التنظيم مع ضرورة تنويع وتخصيص العمل وتوحيد المهام وحاجات التنظيم إلى التنسيق والرسمية التي تترتب عن ذلك.

\* الإستراتيجية: يتكيف الهيكل مع إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ويقتر Mintzberg بأن فعالية التنظيم تكمن في التناسق بين هياكله وحجمه وتقنياته ومحيطه.<sup>1</sup>

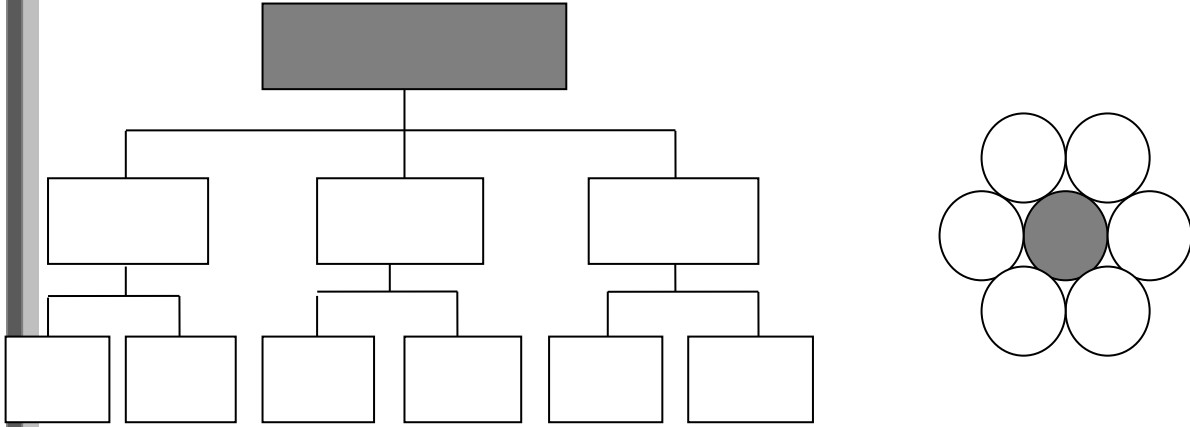
<sup>1</sup> - Bertrand Duchéneau and entreprises Ecole supérieure de commerce et d'administration des, **Enquête Sur Les Pme Françaises, Identités, Contextes, Chiffres**, Presses universitaires de France, Maxima, Paris, 1995, p 177.

<sup>2</sup> - Michel Monereau, op.cit., p 30.

<sup>3</sup> - Jacques Igalens and C. Loignon, **Prévenir Les Conflits Et Accompagner Les Changements**, Maxima, Paris, 1997, p31.

<sup>4</sup> - Louise Lemire, **La planification stratégique des ressources humaines théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle**, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, p85.

وقد أضاف عنصرا آخر هو ترك السلطة والتسيير الذاتي للعمال، وتعتبر عنصرا ضروريا من أجل معرفة طريقة عمل أصحاب المصلحة في التنظيم كالملاك والمساهمين ولجنة الإدارة...<sup>2</sup> وعند جمع كل العناصر السابقة نتوصل إلى ما أطلق عليه H. Mintzberg بالتهيئة التنظيمية la configuration organisationnelle، التي وضعت انطلاقا من التقسيمين التاليين:



تنظيم هرمي، مهيكَل

تنظيم مرن، غير رسمي

## الحديث للتنظيمات

## I. المقاربات السوسيولوجية

Source: Duchéneau, Bertrand: op.cit., p178.

## 1- التحليل الاستراتيجي للتنظيم

إن التحليل الاستراتيجي الذي قدمه M. Crozier ومدرسته في بداية الستينات ينتمي إلى التيار السوسيولوجي، وذلك من أجل دراسة التنظيمات وتجاوز النظريات التي كانت تلح على ضرورة الاهتمام بالعوامل التكنولوجية والنفسية، فذكر Crozier بالنسق الذي يشكله الأفراد واقعيًا، والعقلانية المحدودة، فهو يعتبر الفرد كفاعل اجتماعي وإستراتيجي، فكل فرد يعتمد على رهاناته الخاصة للوصول إلى أهدافه.<sup>3</sup>

ومن بين أساسيات التحليل الإستراتيجي نذكر ما يلي:

## • أساسيات التحليل الإستراتيجي:

جاءت في المقال الذي نشره Freidberg et Crozier عام 1977 تحت عنوان "الفاعل والنظام"، حيث اقترحا أساسيات التحليل الإستراتيجي كإدراك الفاعل والفعل الجماعي، وإدراجهم في الأنشطة اليومية، بالإضافة إلى قيود وقواعد اللعبة الخاصة بالفعل المنظم. إذن فالتحليل الإستراتيجي يهتم بالفعل الجماعي والسلوك الإنساني من خلال العلاقات التي ينسجها الفرد مع الأفراد والجماعات، فهي تسمح بمعرفة سلوك الفرد من أجل شرح وظيفة التنظيم ومعرفة سلوكه مقارنة مع محيطه. حيث يعتبر التنظيم كفاعل منظم، أي عبارة عن تجميع سلوكيات، ومن أجل فهم سير عمل التنظيم لابد من فهم سلوك الفاعلين فيه مع محيطهم.

<sup>1</sup> - Michel Monereau, op.cit., p 32.

<sup>2</sup> - Bernard Merck and Pierre-Éric Sutter, **Gestion Des Compétences, La Grande Illusion, Pour Un New-Deal Compétences**, De Boeck, Bruxelles; Paris, 2009. P205.

<sup>3</sup>-Linda Rouleau, op.cit., p120.

ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى وصف السلوك الفردي انطلاقاً من الأفكار التالية:

- \* سلوك الفاعلين وإنتاج الإستراتيجية.
- \* العلاقات التي تنشأ بين الأفراد هي علاقات سلطوية.
- \* يعتبر التنظيم لعبة بقواعد غير رسمية وغير مصرح بها.<sup>1</sup>

### • المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي والنظامي:

ترتكز هذه النظرية على العديد من المفاهيم الأساسية مثل:

- \* السلطة.
- \* الإستراتيجية والرهانات.
- \* منطقة الشك " الارتياب".
- \* نظام الفعل الملموس.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى بعض المفاهيم الأخرى مثل: هامش الحرية والحسابات والعقلنة المحدودة والمشروع وقواعد اللعبة. والتي تشكل إطاراً تفسيرياً يستند على عقلانية الفاعلين، حيث يمتلك الأفراد هامشاً من الحرية تسمح بالاختيار بين العديد من الحلول، كما يعتبر عقلاً قادراً على حساب الحلول المناسبة لمشروعه. وكنتيجة يجب تحليل سلوكه في إطار إستراتيجية عقلانية محددة بالمقارنة مع الرهانات المختلفة لقواعد اللعبة ومن خلال الممتلكات المتوفرة.

يتصور Crozier التفاعل بين الفرد (الفاعل) والتنظيم كلعبة يحاول فيها اللاعب (الفاعل) تحقيق أقصى قدر من الربح بالمقابل تقديم القليل من العمل، وهذا ما يطلق عليه السلوك العقلاني.<sup>3</sup>

### 2- الهوية في العمل: Renaud Sainsaulieu

تعتبر المؤسسة فضاء مهماً للتنشئة الاجتماعية بالنسبة للأفراد العاملين فيها، وقد قام Sainsaulieu بتحديد مفهوم هوية العمل كالتالي: "هي طريقة لتنمية شعور الفرد بنفسه من خلال تعدد العلاقات الاجتماعية ومن أجل التعريف بنفسه لدى شركاء العمل" فهو بذلك يبني هويته في عمله.<sup>4</sup> ومن خلال هذه الأخيرة (1985) خلص Sainsaulieu إلى أربعة أنواع من الثقافة ترتبط بطرق العلاقات السلطوية وهي:

<sup>1</sup> - Jacqueline Gassier and Colette de Saint-Sauveur, **Le Guide De La Puéricultrice**, Masson, France, 2007. P73.

<sup>2</sup> - Michel Foudriat, **Sociologie Des Organisations, La Pratique Du Raisonnement**, Pearson Education, Paris, 2011. P163.

<sup>3</sup> - Francis Danvers, **700 mots-clefs pour l'éducation**, Presses Universitaire de Lille, 1992, pp 225-226.

<sup>4</sup> - Dominique Thierry, **L'entrée dans la retraite, nouveau départ ou mort social ?**, Liaisons, France, 2006, p81.

- الفاعل الجماهيري: ويوجد بين العمال غير المؤهلين، وتتسم بالطابع الاندماجي للعلاقات، بحكم أنهم لا يستطيعون الوصول إلى السلطة، فيحاولون تشكيل جماعات من أجل الإحساس بالحماية ضد الانقسامات والصراعات.
  - الفاعل الاستراتيجي: ترتبط بشكل خاص بالعمال المحترفين ولكن نجدها أيضا لدى بعض التقنيين والإطارات من أجل التفاوض في حالات الصراع المختلفة.
  - الفاعل الذاتي: ويوجد لدى العمال التقنيين والأجراء الذين يتمتعون بجزء من الحركة.
  - الفاعل المنسحب: وهم العمال الذين يتسمون بالانزواء وعدم المشاركة في مشاريع المؤسسة، ويحفز سلوك الأفراد عن طريق الحاجة الاقتصادية حيث يعتبر العمل لديهم مصدرا تمويليا.<sup>1</sup>
- ويعد العمل فضاء لتشكيل الهوية الجماعية والتنظيمية، إضافة إلى اعتباره مؤسسة للتنشئة منتجة للثقافة التنظيمية التي تدعم الرباط الاجتماعي وتعزز الانتماء لأفرادها.

## II. المقاربة اليابانية "الفكر الياباني":

انطلاقا من عيوب وحدود المدارس السابقة جاء الفكر الياباني الذي قام بتجميع وتطوير بعض الأفكار المتعلقة بالتنظيمات، إجراءات الإنتاج أو إدارة الأفراد في العمل. ومن المفارقات الموجودة أن الكتاب الأوائل للفكر الياباني هم أمريكيون مثل: Joseph Juran (1904) و Edward Deming (1900-1930) وهم مخترعو مفهوم "الجودة الشاملة" "Qualité totale"<sup>2</sup>، وترتكز فلسفة هذه الأخيرة على تعيين منهجية تسمح بتحديد التكاليف التي يمكن تجنبها والتي لا يمكن تجنبها في إحداث الجودة وبناء وسيلة للتقييم المالي للجودة.

سلط Joseph M. Juran (1993) الضوء على أهمية إشراك الموظفين في إدارة عملية الجودة، وعرف Juran "ثلاثية الجودة" بأنها: التخطيط والرقابة والتحسينات الفنية الدائمة.<sup>3</sup> تعود لـ Shiegeo Shingo العديد من مفاهيم الإدارة اليابانية التي امتد تأثيرها الكبير إلى العالم الغربي

### التقنيات الأساسية للفكر الياباني: Shiegeo Shingo

- نظام Poka- Yoke: (anti erreurs) Zéro défauts, Zéro contrôle
- "صفر خطأ" "صفر رقابة" تم اختراعه من طرف Shiegeo Shingo، تستخدم Poka- Yoke القوالب ليضع فيها العامل القطع المصنوعة دون وجود مقاييس معينة، وهذا ما يسمح بتوفير الوقت والتقليل من نسبة الخطأ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Thomas Gay, L'indispensable de la sociologie, 2<sup>ème</sup>éd, Studyrama, Paris, 2006, p128.

<sup>2</sup> -Sylvie Mayeur, Guide opérationnel de la qualité, faut-il tuer la qualité totale ?, Maxima, Paris, 2004, p47.

<sup>3</sup> -Louis Raymond, Georges Abdul-Nour et autres, L'entreprise, Presses de l'Université Québec, Québec, 2003, p258.

<sup>4</sup> -Jean Pierre Dal Dout, Le génie des procédés et l'entreprise, Hermès-Lavoisier, Paris, 2011, p430.

● المرونة: تنبأ Shingo بأن التنظيمات ستتبنى نظام الإنتاج المرن، من أجل التكيف مع التغيرات المختلفة ومع القوى العاملة المرنة.<sup>1</sup> وحسب Shingo فإن من أسباب زيادة القدرة التنافسية للتنظيمات اليابانية ما يلي:

- \* الدفعات الصغيرة، لدرجة قطعة بقطعة.
- \* لا يوجد مخزون، أو بكميات قليلة جداً.
- \* التحكم بمصادر الأخطاء والعيوب.
- \* التركيز على إنتاجية الفرد من خلال الحوار والمسؤولية مثلاً عن طريق حلقات الجودة.<sup>2</sup>
- \* يتبنى التنظيم عمليات تسمح بالإدماج المستمر للتكنولوجيا الحديثة.

● نظام <sup>3</sup> SMED "Single minute exchange of die"  
 "changement d'outillage en moins de 10 minutes" =  
 "تغيير الوسيلة (الأداة) في أقل من 10 دقائق"

تعتبر الأعطال les pannes أحد هواجس S. Shingo فهو لا يقبل أي عطل يسد أو يوقف مجموع عمليات الإنتاج، لذلك قام بوضع طريقة تسمح بالتقليل من الوقت المهدور في تصليح الأعطال وقلصها من عديد الساعات إلى دقائق معدودة، حيث يستطيع تطبيق هذه الطريقة في جميع الشركات وعلى جميع الآلات.<sup>4</sup>

### 1- نظرية Z لـ William Ouchi:

وهي عنوان لكتاب لـ William Ouchi الباحث الأمريكي، الذي قام بتوليف نموذج متناسق بين الإدارة الغربية الأمريكية والإدارة اليابانية انطلاقاً من المقارنة بينهما:<sup>5</sup>

#### جدول 2-4 الفرق بين التنظيمات اليابانية والغربية

التنظيمات اليابانية	التنظيمات الغربية (US)
توظيف مدى الحياة	توظيف حسب الحاجة
تطور بطئ	تطور سريع
عمل غير متخصص	عمل متخصص .../...
.../... تقنيات رقابة ضمنية	تقنيات رقابة صريحة
اتخاذ القرار بصفة جماعية	اتخاذ القرار بصفة فردية
مسؤولية جماعية	مسؤولية فردية
اندماج الحياة العملية مع الحياة الخاصة	فصل الحياة العملية عن الحياة الخاصة

<sup>1</sup> -Mario Capraro, Gérard Baghin, **L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs**, Presses universitaires de Lyon, France, 2002, p108.

<sup>2</sup> -Marie-Pia Ignace, Christian Ignace et autres, **La pratique de le management**, Pearson, Montreuil, 2012, p08.

<sup>3</sup> -Shigeo Shingo, **A revolution in manufacturing, The SMED system**, Productivity Press, Stamford, 1985, p26.

<sup>4</sup> - Muriel Bellevier, **Le juste-à-temps**, L'Harmattan, Paris, 1996, p41.

<sup>5</sup> -Gérard Dior, **Dictionnaire canadien des relations du travail**, 2<sup>ème</sup>éd, Presse de l'Université Laval, Québec, 1986, p482.

إذن ركز W. Ouchi (1981) على اتخاذ القرارات بصفة جماعية ومراقبة الجودة والمقابلة الدورية في الميدان والالتزام مدى الحياة مع المؤسسة، كما أضاف البعد الإنساني للإدارة العلمية، وبالتالي نجاح التنظيم والفاعل معترف به والمؤسسة مندمجة مع البيئة في النظام السوسيواقتصادي، كما اهتم Ouchi بالقيم الجماعية وعلاقات الثقة والعدالة التي تعمل على نجاح التنظيم وضمان الرخاء الاجتماعي لأعضائه.<sup>1</sup>

## 2- المنظمة العالمية مع K. Ohmae:

وأخيراً، كلمة المنظر الياباني Kerrichi Ohmae الذي حلل الفكر الاستراتيجي الياباني من خلال فكرة " الشركة العالمية " "La firme globale"، حيث طورها في كتابه المهم " La triade"، وأقر بضرورة مرور المؤسسة "بالبعد التكاملي الثلاثي" ومن أجل إنشاء وازدهار المؤسسة العالمية ودخولها ضمن " احتكار القلة" وجب عليها أن تعمل بمنظور يتجاوز الإطار الوطني.<sup>2</sup> أي أن تصبح المؤسسة شبكة عالمية ومحلية في نفس الوقت وهذا ما شرحه K. Ohmae من خلال المصطلح الإنجليزي الجديد glocalize، ويشير مصطلح العالمية والمحلية Glocalisation إلى الارتباط بين الأقاليم المحلية والاقتصاد العالمي وظهر هذا المصطلح ليعبر عن طريقة الإدارة العالمية-المحلية للمؤسسة – الشبكة في إطار الاقتصاد العالمي.<sup>3</sup>

إذن حسب K. Ohmae، تبحث الشركة العالمية عن ميزة تنافسية في السلم العالمي وفي الأسواق الدولية من خلال خلق سلسلة من القيم مثل: (الإنتاج والخدمات).<sup>4</sup> بالتالي هو يبحث على الفكر الإبداعي والبديهي في نفس الوقت العقلاني من أجل تمييز المؤسسة وجعلها مفتوحة على الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> -Claudio Vitari, Arrind Ashta et autres, **Slow management, entreprendre la transition**, Pearson, France, 2013, pp 142-143.

<sup>2</sup> -Michel Beaud, **Mondialisation, Les mots et les choses**, Karthala, Paris, 1999, p190.

<sup>3</sup> -Christian Codin, **La totalité**, volume 6, Champ Vallon, Seyssel, 2003, p442.

<sup>4</sup> -Jacques Fontanel, **La globalisation en « analyse »**, L'Harmattan, Paris, 2005, p8.

**خاتمة:**

قدمنا في هذا الفصل المقاربات الأساسية والضرورية لفهم المستويات المختلفة في حياة التنظيمات بطريقة تركيبية (وبالتالي غير كاملة) وانطلاقاً من هذا التركيب، لمسنا تنوع وكثافة في المقاربات المحفوفة بكل أشكال التفكير المهيكّل الذي من شأنه أن يتعايش باستمرار بطريقة متماسكة، سواء من خلال المبادرة بالأفكار أو رغبة في تقييم وإكمال مختلف أشكال التفكير، هناك تأثيرات متبادلة بين مختلف الحقول النظرية وفيما يلي جدول يلخص مختلف المقاربات النظرية في التنظيمات.

التيار	المدرسة الكلاسيكية	مدرسة العلاقات الإنسانية	المقاربة السوسيوتقنية	الموقفية	مدرسة الأنظمة الاجتماعية	التيار النقدي	التحليل السوسيولوجي	المقاربة الثقافية
الهدف من الإعلام والاتصال	نقل الأوامر	التحفيز	تعزيز الاستقلالية والمشاركة	التكيف مع المحيط	العقلانية	المراوغة	إنشاء أماكن للسلطة	دمج الموظفين
الممثلين الرئيسيين	Taylor Fayol Weber	Mayo Maslow Lewin Mac Gregor Likert Herzberg	Emery Trist Ortsman Paraticiens O.D	Woodward Lawrence Lorsch Forrester	Cyert March Simon	Pagés Clegg Thompson Salaman	Crozier Freidberg Lindblom Chertman	Peters Waterman Romanantsoa Reitter
وسائل الاتصال الداخلي	معلومات مرتبطة بالمهام (أوامر وإجراءات)	معلومات منفصلة عن المهام: الاجتماع، اللقاءات المباشرة.	الجماعات المشاركة	تحليل حاجات الفاعلين ومعلومات حول المحيط.	اختيار المعلومات القابلة للنشر(من أجل اتخاذ القرارات)	وسائل الإعلام الدعائية (الجرائد الفيديوهات)	اختيار المعلومات المنتقلة للجمهور وفقا	مشروع المؤسسة إجراءات والإدماج الاستقبال

المصدر: مقترح من طرف الباحثة

جدول 2-5 علاقة هذه النظريات بالحقول الاتصالي



# الفصل الثالث

الإبداع التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر الإبداع التنظيمي مجالاً خصباً للدراسة كونه يتناول بالتحليل مستويات مختلفة: الفرد، الجماعة والتنظيم، كما يساهم في تجديد المؤسسات بما في ذلك إستراتيجية المؤسسة والعمليات الاتصالية التي تجري بين الأفراد وفي قلب الأنشطة التنظيمية المختلفة. ونظراً لذلك زادت أهمية الإبداع في التنظيمات وأصبح من الضروري تشجيع المبادرات الإبداعية فيها واستغلال العقول المبدعة للموظفين من أجل توليد الأفكار الجديدة والمساهمة في تحسين المؤسسة بشكل مستمر. ونظراً للتغيرات التي تحدث في المجتمع وجب على المؤسسات سواء العامة أو الخاصة أن تركز على الإبداع لمواجهة التحديات المختلفة، وبعبارة أخرى يجب على المنظمات إطلاق العنان للإبداع من أجل تنفيذ البرامج الاتصالية وتنميتها وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه التنظيم في مختلف وحداته. ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الإطار التحليلي لمصطلح الإبداع التنظيمي وتطبيقه في المنظمة وفقاً للعلاقة بين مستوياته المختلفة ومجالات نشاطه المتعددة. حيث سيتم عرض نبذة تاريخية عن الإبداع ومفهوم الإبداع التنظيمي، مكوناته، نماجه، أساليب تنميته ومعوقاته.

## أولاً: نبذة تاريخية عن الإبداع

الإبداع هو إنتاج الأفكار الجديدة وتكييفها، ويرى أرسطو أن الفعل الإبداعي متجذر في المجال العقلي منذ خلق الإنسان. عرف C.G. Jung الإبداع على أنه: " القوة التي تدفع الإنسان لتشكيل حياته والسيطرة عليها." وفي سنة 1891 اقترح H. Bergson تعريفا للإبداع في سياق المقاربة الفلسفية المرتبطة بالتطور ليصنف فيما بعد كفكرة بيداغوجية.

وبعدها بدأت الأبحاث العلمية تهتم بالإبداع بشكل خاص سنة 1883 مع F. Galton و T.Ribot، C.Spearman و G.Wallas سنة 1911 من خلال تطبيقهم لما يسمى باختبارات الذكاء وكانت نظرتهم موجهة أساساً للمدارس.

وفي عام 1950 أضاف J.P.Guilford أن " الإبداع يرتبط بالقدرات الفكرية كسهولة اكتشاف المشكلات والقدرة على التحليل والقدرة على الربط والتقييم والقدرة على إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار انطلاقاً من بعض المحفزات." <sup>1</sup>

وبعدها أخذ الإبداع يحتل مكانة مهمة في علم النفس حيث اعتبره G.Mialet على أنه: " القدرة على إيجاد وضعيات جديدة وبعبارة أخرى فهو يمثل إمكانية حل المشكلات من زوايا مختلفة." أو هو " القدرة على خلق الأشياء والتعبير عنها وتحقيقها بعفوية في مختلف الأنشطة المنجزة." على حد تعبير M.Debesse <sup>2</sup>.

إلا أن E.Paul Torrance كان له رأي آخر في الإبداع حيث توجه إلى قياس التفكير الإبداعي وقام بإجراء العديد من البحوث في مجال الخبرات التعليمية التي تساعد على نمو الإبداع وتتكون اختبارات Torrance من جزأين لفظي وشكلي، ويتألف كل جزء من عدة اختبارات فرعية <sup>3</sup>.

في حين تناول D.Vinnicott الإبداع على أنه جزء من الإنسان يقوم به من أجل التخلص من الواقع المعاش، فهو أسلوب إبداعي إدراكي يعطي للإنسان رغبة في الحياة رغم الصعوبات التي يواجهها في حياته، أي أنه يعتبر الإبداع كمحفز للفرد <sup>4</sup>.

وتناولت هذا الموضوع نظريات ومدارس محاولة تفسير معنى الإبداع التنظيمي نذكر منها:

## 1- النظرية السلوكية:

يرى السلوكيون أن السلوك الإنساني في جوهره يتمثل في تكوين علاقات أو ارتباطات بين المثيرات والاستجابات، ومن خلال مفهوم الاشتراط الإجرائي يصل الفرد إلى استجابات مبدعة بالارتباطات مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقاً من تكوين العلاقة بين المثير والاستجابة. بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها <sup>5</sup>. وفي ضوء ذلك فإن الفرد لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز أو إحباط الأداء المبدع لديه. ويرى

<sup>1</sup> - Laurence Corry et autres, **jeunes et médias**, Publibook, France, 2015, p 174.

<sup>2</sup> - Francis Danvers, **S'orienter dans la vie « la sérendipité au travail ? »**, Presses Universitaires Septentrion, France, 2012, p 129.

<sup>3</sup> - Larisa V.Shavinina, **the international handbook on giftedness**, Springer, London, 2009, p 575.

<sup>4</sup> - Isabelle Aubard et autres, **Les ateliers en psychiatrie**, Elsevier Masson, Paris, 2007, p 13.

<sup>5</sup> - الكسندرو روشكا، **الإبداع العام والخاص**، ترجمة (غسان عبد الحي)، الكويت، عالم المعرفة، 1989، ص ص 23-24.

أصحاب هذا الاتجاه أن التفكير الإبداعي أحد أنواع السلوك الذي يمكن تعلمه، وأن الإبداع يحصل من خلال نقل خبرات التعلم السابق إلى موقع المشكلة الجديد، أو من خلال المحاولة والخطأ.<sup>1</sup>

## 2- نظرية التحليل النفسي:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الإبداع محصلة تفاعل ثلاثة متغيرات للشخصية هي (الأنا والعليا والشعور) وإن تحقق الإبداع يأتي بكبت الأنا كي تبرز على السطح محتويات اللاشعور أو ما قبل الشعور.<sup>2</sup> ويرى Freud أن التفكير الإبداعي مرادف لمفهوم التسامي، أو الإعلاء، إذ إن مصدر الإبداع عنده هو التسامي بالطاقة الغريزية وتوجيهها إلى نشاطات مثمرة، ومقبولة اجتماعياً.<sup>3</sup> أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبته وصراعه مع جملة من الضوابط والضغوط الاجتماعية، ويوجه هذا الدافع إلى دافعية مقبولة اجتماعياً، ثم يتسامى نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة إيجابية. أما Adler فيرى أن الإبداع ينتج عن شعور بالنقص وخاصة النقص العضوي، مما يدفع المبدع إلى أن يواجه هذا الشعور عن طريق التعويض، وهذا ما يميز المبدع عن العصابي الذي يتخذ من هذا الشعور ذريعة لعدم الجد، ويضخم ما كان يمكن أن يقوم به، وهذا الشعور يحفز الإنسان في نظر نفسه ويزيد شعوره بعدم الأمن مما يدفع الشخص إلى مستويات عالية من الأداء.<sup>4</sup>

## 3- النظرية المعرفية:

يهتم أصحاب هذه النظرية بالطرق التي تدرك بها الأشياء، ويمثل الإبداع وفق هذه النظرية طرائق الحصول على المعلومات ودمجها لغرض البحث عن الحلول الأكثر كفاية.<sup>5</sup> وإن الإحاطة بمرئيات البيئة من أجل الحصول على المعلومات المناسبة تعد إستراتيجية مهمة من استراتيجيات العمل الإبداعي، وقد أكد Gardner أن المبدعين يعطون استجابات أكثر في البيئة الغنية بالمنبهات.<sup>6</sup> ويرى جانيه أن الخبرة عندما تقدم سهلة ومبسطة تتيح الفرص المختلفة أمام الأشخاص ليقوموا بعمليات ذهنية مختلفة، وذلك يمكن أن يستثير قدرات التفكير الإبداعي ويحثهم على إدارة فهمهم واستيعابهم للخبرات بطرق فردية إبداعية تناسب تمثيلاتهم.<sup>7</sup>

## 4- النظرية العاملية:

يعد Spearman رائد نظرية التحليل العاملي، ومن رواد النظرية العاملية في الإبداع، إذ يفسر الإبداع في ضوء العامل العقلي العام الذي يطلق عليه ( الذكاء )، ويتحدث عن الإبداع في ضوء الذكاء بوصفه عاملاً عقلياً عاماً ( إدراك العلاقات، واستنباط المتعلقات ).<sup>8</sup>

أما Guilford فيرى أن الإبداع يتحدد من خلال القدرات الإبداعية التي تتألف من (30) قدرة . أي إنها تشكل سدس قدرات الإنسان العقلية التي مجموعها (180) قدرة عقلية.<sup>1</sup>

1 - نايفة قطامي وآخرون، تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص84.

2 - ماجد عبد السلام عبيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص90.

3 - نايفة قطامي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص90.

4 - سيد خير الله وآخرون، سيكولوجية التعلم بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص237.

5 - شاكر عبد الحميد، العملية الإبداعية في فن التصوير، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1987، ص96.

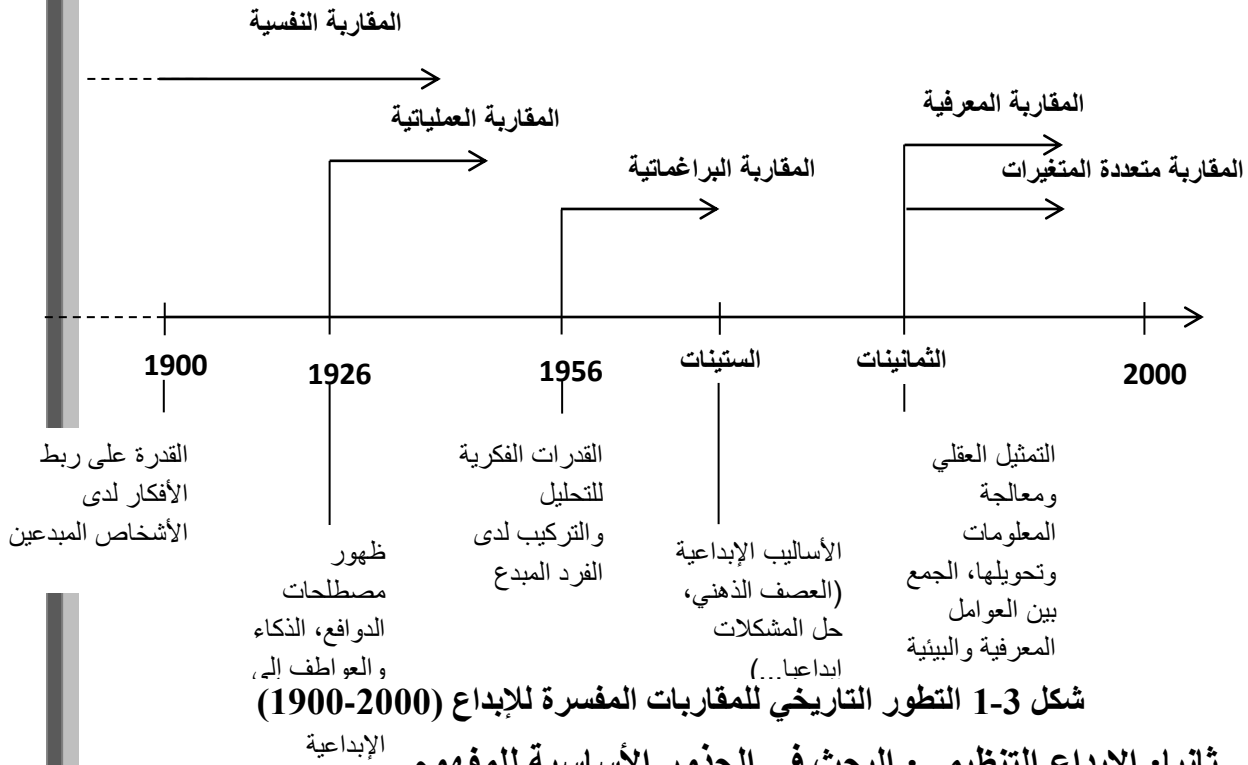
6 - قاسم حسين صالح، نحو نظرية في الإبداع، مجلة العلوم النفسية، العدد الثاني، العراق، 1994، ص24.

7 - نايفة قطامي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص325.

8 - شاكر عبد الحميد، مصدر سبق ذكره، ص79.

## 5- المقاربة المتعددة المتغيرات:

تفترض هذه النظرية أن الإبداع ناتج عن مزج مجموع العوامل المتعلقة بالفرد كالمهارات والخصائص العامة للشخصية مع السياق البيئي ( الثقافة أو البيئة العائلية).<sup>2</sup>



Source: Guy Parmentier et autres, **La créativité organisationnelle vue sous l'angle du management stratégique: proposition du concept de capacité créative d'une organisation** – AIMS GT Innovation 2015.

الفرد والمحيطه به ( خصائص الشخصي، السياق الداخلي للتنظيم او الجماعه... )، وهل هي مناسبة أم لا لمصطلح الإبداع منها أبحاث Dominguez 2013، Joo 2013 و Sarooghi 2015. وارتبطت هذه الدراسات بأعمال Térésa Amabile سنة 1988 التي تعد من الأوائل الذين عالجوا المستوى الفردي والتنظيمي للإبداع. حيث وضعت مقاربة للعناصر المكونة للإبداع Approche Componentielle (المقاربة التركيبية) والتي صنفت كمقاربة مقننة في أدبيات الإبداع التنظيمي ووضعت ثلاثة مكونات أساسية للإبداع: التحفيز ( الداخلي والخارجي)، المهارات المتعلقة بالفرد (الخبرة والموهبة) والمهارات المتعلقة بالإبداع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كاظم عبد نور، دراسات وبحوث في علم النفس وتربية التفكير الإبداعي، دي بونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص 17-61.

<sup>2</sup> - Jacques Vauclair et autres, Localisation cérébrale des fonctions mentales, Solal, France, 2007, p 158.

<sup>3</sup> - Nathalie Bonnarddel, **créativité et conception « approches cognitives et ergonomiques »**, Solal, France, 2006, p40.

ليحاول بعدها Woodman صقل مفهوم الإبداع التنظيمي وتحديد لمستوى الجماعة، حيث يركز الإبداع على المستوى الفردي لكل عضو في الجماعة، بالإضافة إلى السياق وتركيبته وطريقة عمل المجموعة في نفس الوقت.<sup>1</sup>

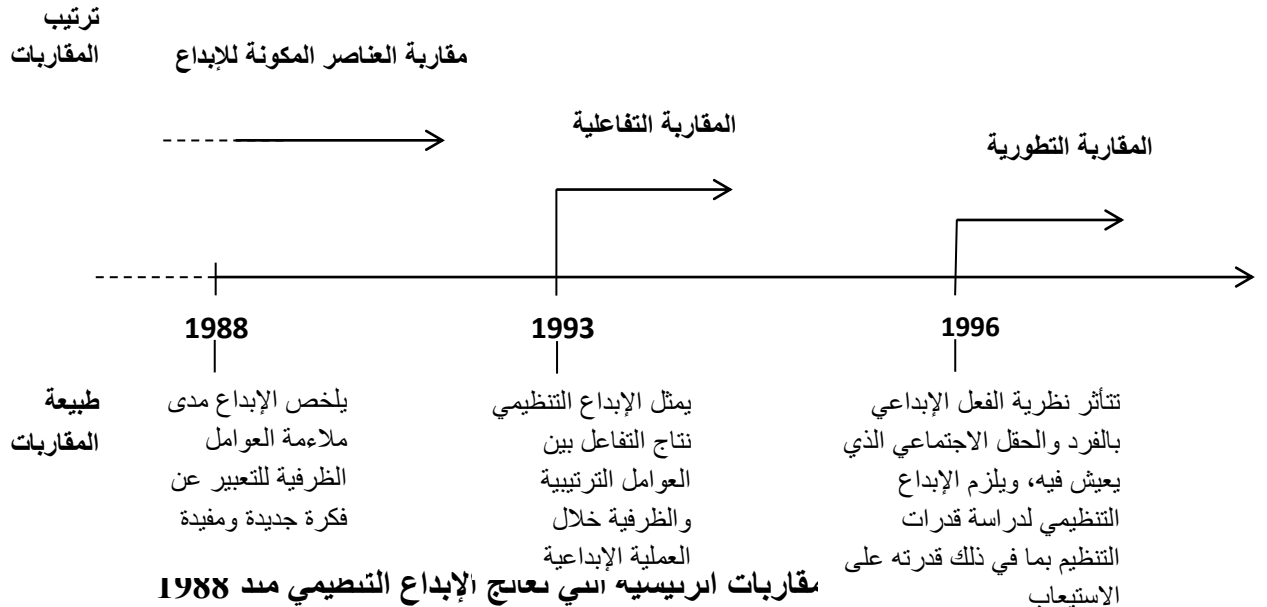
ويمكن القول هنا أنه تمت معالجة الإبداع بالمقاربة التفاعلية التي تركز على:

- المدخلات الإبداعية للفرد، الجماعة أو التنظيم.

- الوضعية الإبداعية والسلوك الإبداعي.

- النتيجة الإبداعية (أفكار جديدة وسيرورة...) وهو ما يعبر عنه بالإبداع التنظيمي.

بالإضافة إلى التفاعل بين العناصر السابقة، إذن فالإبداع التنظيمي يعبر عن إمكانية الجماعة على الإبداع الذي يرتبط أساسا بالأفراد. أما المقاربة الأخيرة فتتمثل في أعمال C.Ford ويطلق عليها بالمقاربة التطورية، ويتعلق التحليل هنا بالخطط الفردية كأصل التغيير من خلال الأعمال الإبداعية التي تركز على ماضي الأفراد وتأثيره عليها (المعتقدات والنجاح وال فشل...) وتأثير الحقل الاجتماعي التي يعيش فيها (الجماعات والتنظيمات...)،<sup>2</sup> بالإضافة إلى الشبكات الاتصالية الداخلية والخارجية في التنظيم التي تسهل استخدام المعلومات الجديدة المتحصل عليها من الإبداع التنظيمي.



Source: Guy Parmentier et autres: op.cit.

<sup>1</sup> - Nathalie Bonna.

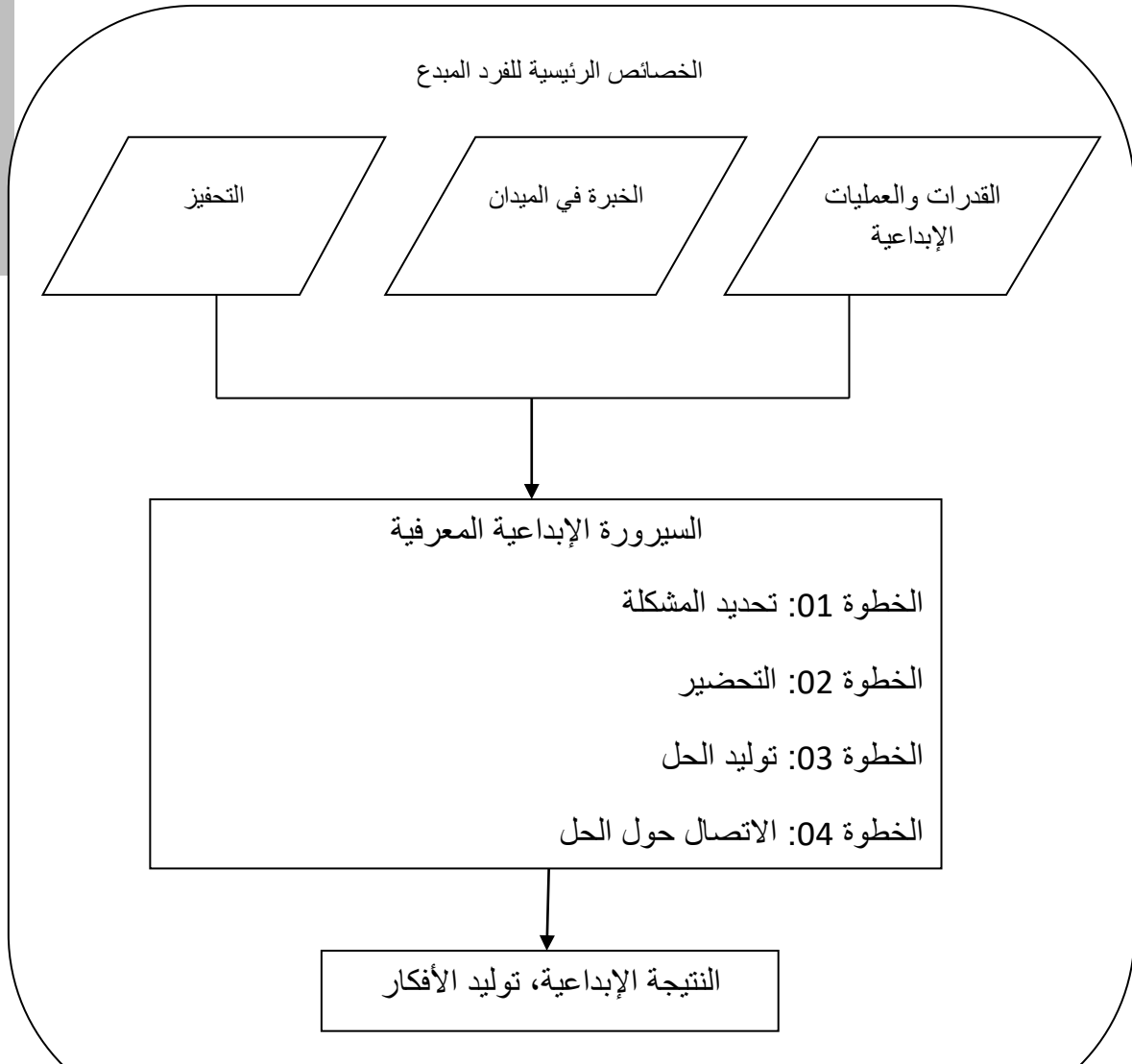
<sup>2</sup> - Christophe Barmeyer et autres, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Bréal, France, 2003, p 132.

## ثالثاً: مستويات الإبداع التنظيمي

نلاحظ من خلال المقاربات السابقة أنه هناك تداخل بين مستويات مختلفة للإبداع هي المستويات الفردية، الجماعية والتنظيمية، وهذا ما نطلق عليه بالمقاربة المتعددة المستويات حيث تبدأ العملية بفهم الفرد للمنظمة وللمحيط الذي يعمل فيه، إذ يتم التعبير عن قدراتهم الإبداعية الفردية بشكل كامل في مناخ إبداعي، ويعتمد الإبداع على القدرات المعرفية المحددة في مجموعة من العمليات الفردية أو الجماعية، وعلاوة على ذلك فإن هذه العمليات الإبداعية تتم في سياق تنظيمي واسع يركز على الفرد والجماعة في آن واحد. وهذا نتيجة للمنهجية الفردانية التي اتبعتها الباحثون الأوائل في تحديد مفهوم الإبداع. لذلك اقترحنا المنهج المتعدد المستويات لمعالجة مصطلح الإبداع التنظيمي وفي ضوء هذه النتائج يمكن تقسيم مستويات تحليل الإبداع إلى ثلاثة أنظمة: فردي وجماعي وتنظيمي.

## 1- الإبداع على مستوى الأفراد:

هي خاصية يتميز بها الفرد المبدع تسمح له باستخدام قدراته المعرفية لتكوين إشكالية تمكنه من الحصول على إجابة في شكل أفكار جديدة، لذلك وجب استخدام بعض المحفزات ليستجيب ذلك الفرد بطريقة واعية تجاه المشكلات المختلفة<sup>1</sup>.



## 2- الإبداع على مستوى الجماعة:

يتكون الإبداع الجماعي من خلال تفاعل وتقاوم وتبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة الواحدة، حيث يسير الإبداع الفردي بنفس المبدأ إلا أن التفاعل يتم بين الفرد ومحيطه من وجهة نظر Alain Leduc<sup>1</sup>. يستخدم هذا النوع من الإبداع في حال فشل الإبداع الفردي في إيجاد حلول للمشاكل، ويسمح الإبداع الجماعي بإيجاد حلول كثيرة<sup>2</sup> تسمح في نفس الوقت بتوليد الأفكار من خلال " العصف الذهني" بحيث تتولد أفكار لدى الأفراد من خلال فكرة مقترحة من طرف عضو في الجماعة<sup>3</sup>.

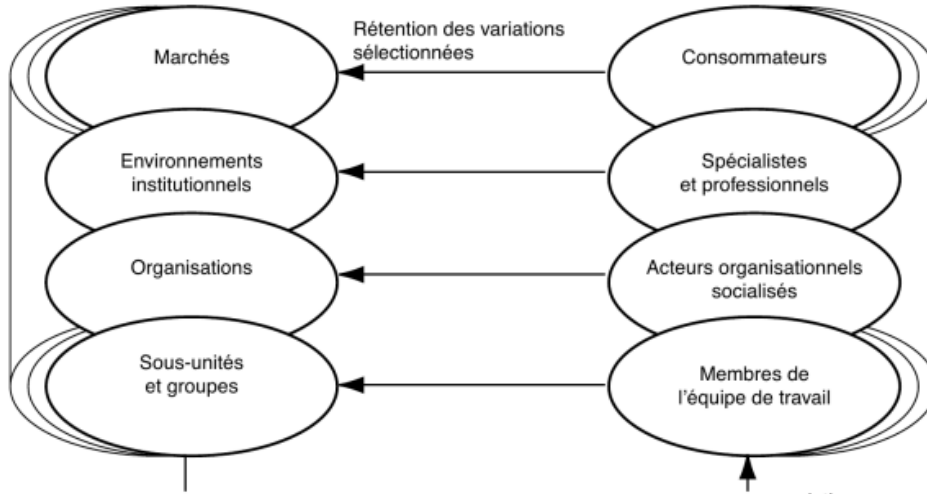
## 3- الإبداع على مستوى المنظمة:

عرفت T. amabile الإبداع على أنه إنتاج الأفكار الجديدة والمهمة من طرف فرد أو جماعة من الأفراد تعمل معا، وفي نفس السياق اقترح Sawyer et Griffin، Woodman مصطلح الإبداع التنظيمي على أنه إنشاء منتج أو خدمة أو إجراءات جديدة، مهمة وقيمة من طرف أفراد يعملون في نفس النظام الاجتماعي المعقد<sup>4</sup>. واعتبر هؤلاء الباحثين الإبداع التنظيمي على أنه نتيجة التفاعل بين الفرد المبدع والوضعية الإبداعية والسيرورة الإبداعية والنتائج المتحصلة عليه<sup>5</sup>. إلا أن Ford تبنى النموذج التطوري التنوع- الاختيار- الاحتفاظ « Variation- Sélection- Réttention » أو « VSR » يقوم هذا النموذج على طرح الفرد المبدع لأفكاره في السيرورة الإبداعية مما يؤدي إلى اضطراب النظام، وبذلك يرتبط اختيار التنوع بأربعة مستويات للفعل الاجتماعي: الجماعات الداخلية والتنظيم والبيئة المؤسساتية والسوق. إذن تبدأ السيرورة الإبداعية داخليا انطلاقا من إستراتيجية الجماعة والتنظيم ثم توجه من طرف المعايير الخارجية لتأتي مرحلة الاحتفاظ بالفكرة التي تركز على مدى قبولها في المستويات السابقة، لتندمج في قواعد ومعايير النظام<sup>6</sup>.

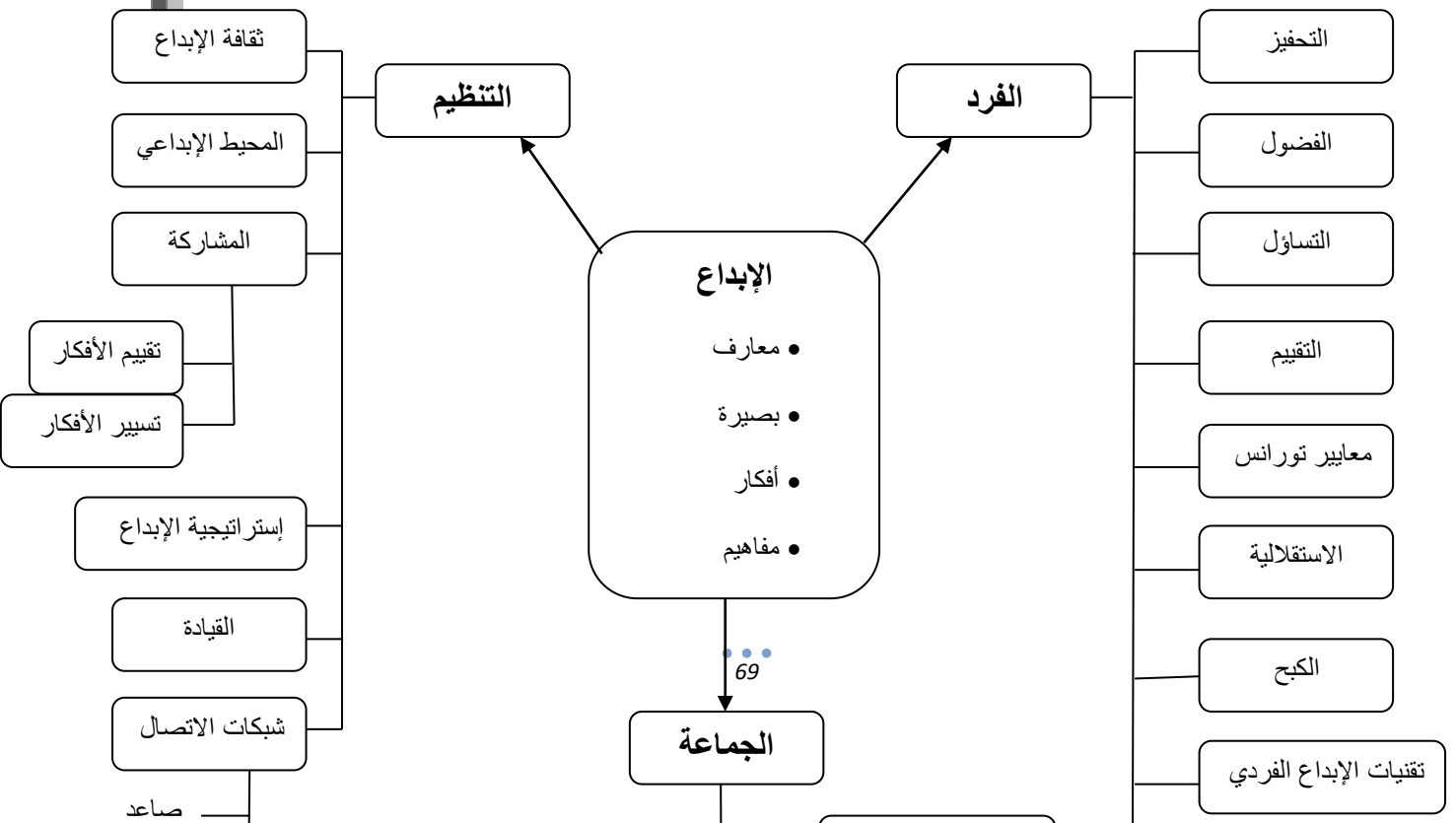
- 1 - Sop  
2 - Isab  
3 - Pier  
4 - Nat  
5 - Luc  
6 - Séve







شكل 3-4 نظرة عامة على الإبداع التنظيمي بواسطة نموذج VSR





## رابعاً: مكونات الإبداع التنظيمي

يتكون من عنصرين أساسيين هما:

## 1- العملية الإبداعية:

رغم أن الإبداع التنظيمي يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية نذكر منهم: Helmholez (1896)، (1910) Dewey، (1913) Poincaré، (1926) Wallas، J.Rossman، (1931) Osborn، (1953) Johnson، (1955) Merrifield، و Catell (1971)<sup>1</sup>.

قسم (1926) Wallas العملية الإبداعية إلى أربع مراحل أساسية كالتالي:

● مرحلة التحضير: وتتمثل في جمع المعلومات والأفكار والآراء حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.<sup>2</sup>

● مرحلة التفريخ: ويطلق على هذه المرحلة أيضاً الاحتضان، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها تشهد عمليات التفاعل وتداخل خلالها العمليات العقلية للفرد سواء الشعورية أو اللاشعورية.<sup>3</sup>

● مرحلة الإشراق: وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

● مرحلة التحقق: ويتعين على المبدع في هذه المرحلة أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها.<sup>4</sup>

وأضافت (1996) T.Amabile عنصراً إضافياً للعناصر الأربعة السابقة ألا وهو الاتصال الذي من دونه لا تتم أي مرحلة من مراحل الإبداع التنظيمي.<sup>5</sup>

## 2- القدرات الإبداعية:

هي الاستعدادات العقلية التي يجب توافرها للأشخاص ليقوموا بالسلوك الإبداعي، وهي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها:

● الأصالة: ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، أي إنتاج أفكار قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - R. Ochse, **Before the gates of excellence**, Cambridge University Press, New York, 1990, p186.

<sup>2</sup> - Christina Shalley et autres, **the oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship**, Oxford Press, New York, 2015, p67.

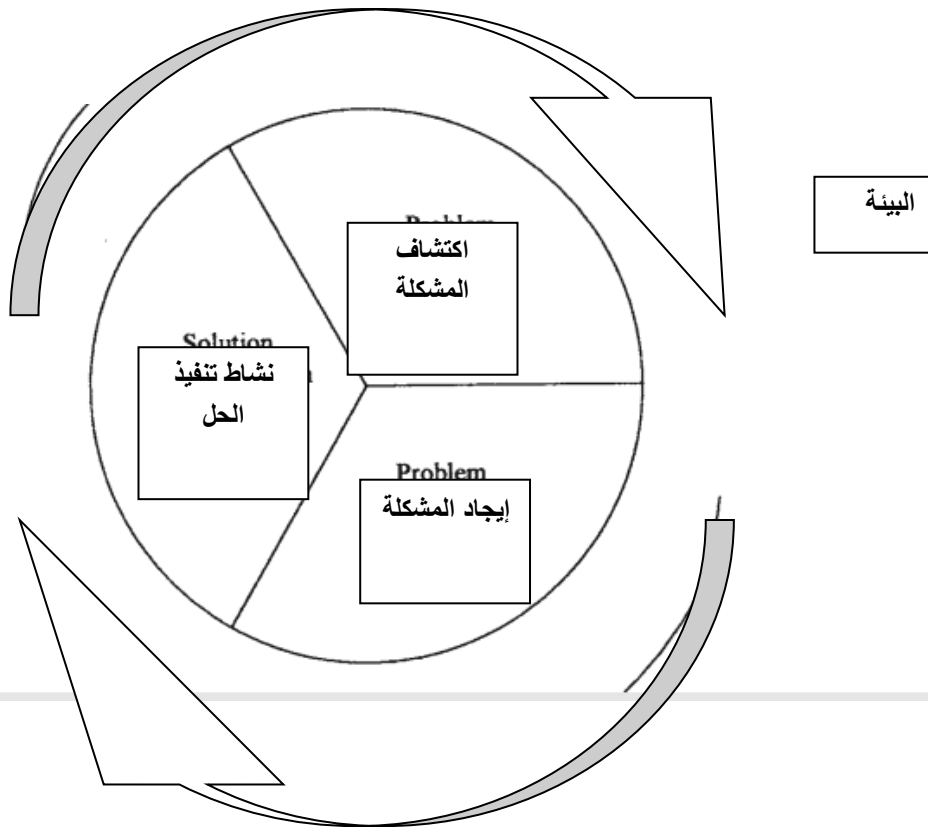
<sup>3</sup> - Robert Lusier, **Management Fundamentals « concept, applications, skill developpement »**, 5<sup>th</sup> ed, South-Western, Ohio, 2012, p100.

<sup>4</sup> - Glenn Griffin et autres, **The creative process illustrated**, How Books, Cincinnati, 2010, p7.

<sup>5</sup> - Nathalie Bonnardel, op.cit., p49.

<sup>6</sup> - Harry Alder, **Boost your creative in intelligence**, ed, Kogan Page, London, 2005, p 120.

- **الطلاقة:** وهي تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد في غضون فترة زمنية محددة، وتنقسم إلى عدة أنواع: الطلاقة الترابطية وهي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد والطلاقة اللفظية أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **المرونة:** ويقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد، وعدم التعصب لأفكار محددة كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. وتنقسم إلى نوعين: مرونة تلقائية وهي قدرة التغلب على الجمود الفكري. والمرونة التكيفية وهي القدرة على إعادة هيكلة الأوضاع السائدة والأفكار الموجودة فهي تعارض الاستمرارية.<sup>1</sup>
- **الإحساس بالمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في موقف معين. وهذا يعني وجود أشخاص فضوليين وأسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها والبحث عن حل لها.<sup>2</sup>



شكل 6-3 يمثل الأنشطة الإبداعية في التنظيم

<sup>1</sup> - Lucie Leboutet, La créativité, *revue de L'année psychologique*, Vol 70, N° 2, France, 1970, p586.

<sup>2</sup> - James C.Kaufman et autres, *Creativity across domains*, Lawrence Erlbaum Associated, London, 2005, p263.

- البلورة: Elaboration وتشير إلى قدرة الفرد على إعطاء إضافات وزيادات جديدة لفكرة معينة، وتسمح بإعطاء معلومات أكثر حول الأفكار المختلفة في التنظيم.<sup>1</sup>
- التحليل والربط: التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية وعزلها عن بعضها البعض، ليأتي بعد ذلك نشاط الربط وهو القدرة على إعادة ربط العناصر وتشكيلها بأسلوب جديد وتفسير واستنتاج وتوليف علاقات جديدة بينها.<sup>2</sup>
- قبول المخاطرة: وهي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد أمام الآخرين، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وإعادة تبني الحلول الجديدة في حال فشل الأولى.<sup>3</sup>

### خامسا: البنية التنظيمية للإبداع

لتحفيز الإبداع ودمجه في الأنشطة اليومية، لابد للمؤسسة من ابتكار نموذج للإبداع بمواد مخصصة له. بمعنى آخر، يجب أن يكون الإبداع عنصرا من عناصر مصادر الريج والنمو. يبدأ الإبداع بالأفكار، لذا يجب تحديد آلية الأفكار من قبل العاملين. والخطوة التالية هي مراجعة الأفكار لمعرفة مدى تطابقها للهدف وإمكانية تطبيقها، ولا بد أن تتلقى كل فكرة تغذية راجعة دامة. ويجب تشجيع العاملين على التفكير والتأمل في خبراتهم وعلى التطلع إلى المستقبل بأفكار ومنتجات إبداعية.

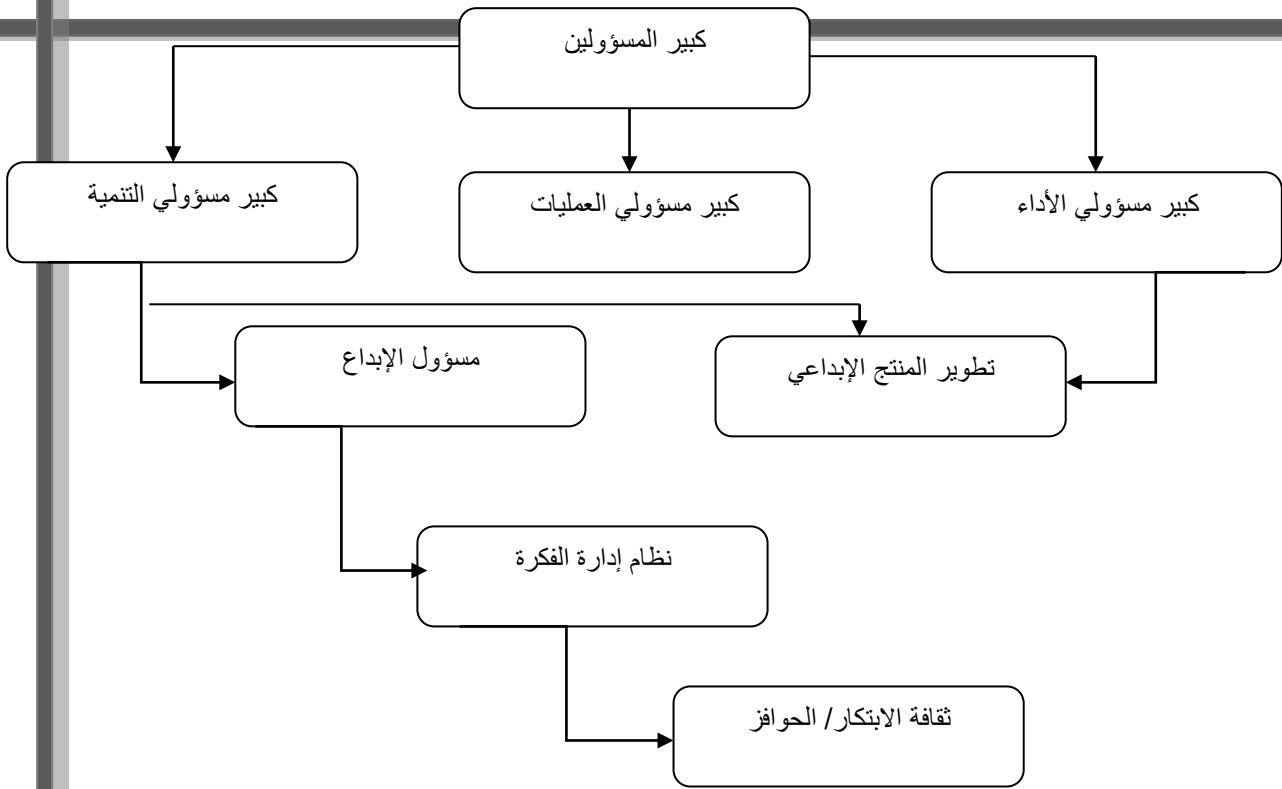
يمكن أن تضم البنية التنظيمية المقترحة للإبداع العناصر الموضحة في الشكل الذي يوضح هذه البنية، ورغم أن مثل هذه البنية التأسيسية مفيدة، إلا أن العديد من المؤسسات تفتقر إلى هذه البنية التي تعمل على تأسيس ثقافة الابتكار وإدارة الأفكار وقيادة الإبداع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Pradip N.Khandwalla, **Corporate creativity « the winning edge »**, TaTa Mc Graw-hill, New Delhi, 2003, p44.

<sup>2</sup> - J.P guilford, Creativity, **Revue American Psychologist**, Vol 5, N° 9, U.S.A, September 1950, p 453.

<sup>3</sup> - Jane Purto, **Creativity for 21 st century skills**, Sense Publishers, Rotterdam, 2011, p25.

<sup>4</sup> - برفين جويتا، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 206-205.



برافين جوبتا: مرجع سبق ذكره. **نظمي**

قام Drucker بوضع مبادئ الإبداع التنظيمي من خلال كتابه "مبادئ الإبداع التنظيمي" الذي يجب على المنظمات التي تسعى

### شكل 3-7 البنية التنظيمية للإبداع

1. يبدأ الإبداع الهادف المنظم بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر.
2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم كما يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.<sup>1</sup> وذلك من أجل:
  - \* الحصول على المعلومات.
  - \* معرفة النقاط المفتاحية في شخصية المستقبل.
  - \* القدرة على القيادة والتحكم في حل المشكلة.<sup>2</sup>
3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
4. يبدأ الإبداع الفعال عادة صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.
5. يمكن أن تعني القيادة هنا الهيمنة على الأسواق المتخصصة الصغيرة.<sup>3</sup>

1 - Nejdet Delener, **Service science research, strategy and innovation**, Business Science Reference, Hershey, 2012, p 263.

2- Stéphane Safin, **l'écoute, principes, techniques et attitudes**, Université Liège, p 3.

3 - A Coskun Samli, **International entrepreneurship, innovative solutions for a fragile planet**, Springer, New York, 2009, p 91.

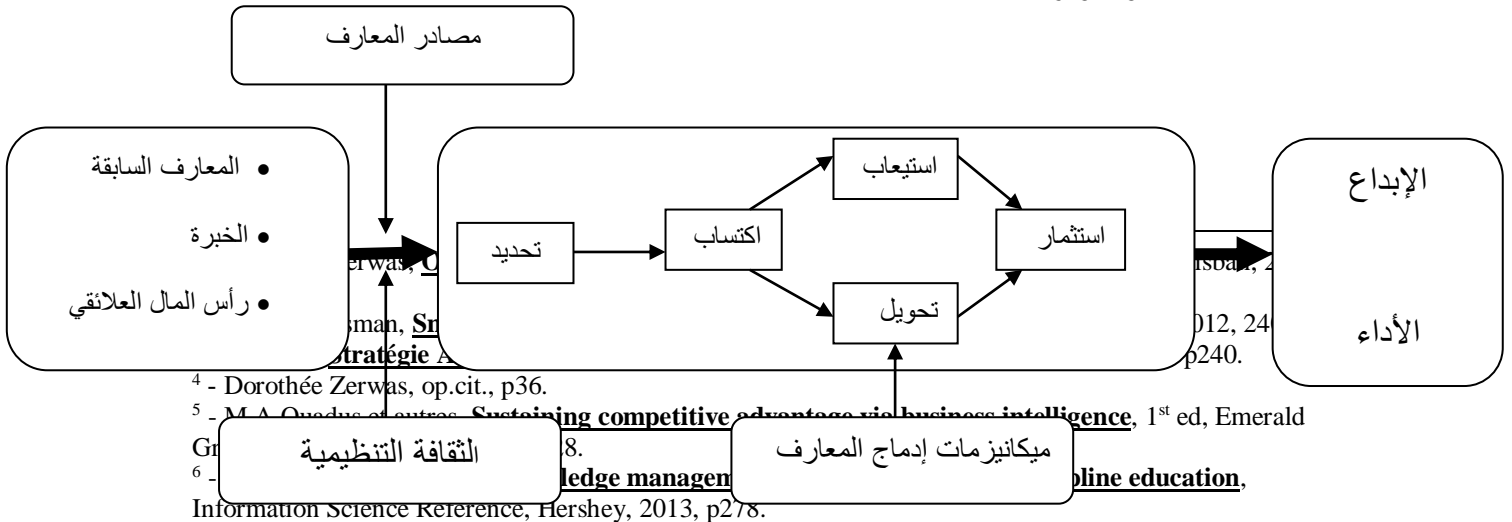
## سابعاً: نماذج الإبداع التنظيمي

يختلف الإبداع في المنظمات عن الإبداع الفردي أو الجماعي لأنه يتطلب تفكيراً إبداعياً منظماً، ويرتبط بعدة عوامل تدعم أو تحد من الإبداع ولا تقتصر على عملية اتخاذ القرار فقط، بل تبدأ من التخطيط والتنظيم والاتصالات والمعلومات والتدريب ونظم الحوافز، باعتبارها عوامل تساعد أو تحد من تنمية التفكير الإبداعي بالمنظمات. ولذلك تعتمد المنظمات على الإبداع كوسيلة فعالة لتنفيذ استراتيجياتها وتطوير أدائها، وتطبيق كل جديد بهدف دعم قدراتها على مواجهة التحديات انطلاقاً من نماذج مختلفة نذكر منها:

## 1- نموذج المعرفة التنظيمية:

يرى كل من (Levinthal et Cohen) (1990) بأنه يجب على الأفراد تنمية مهاراتهم للحصول على المعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بالتنظيم، وقد أطلقا عليها بالقدرة الاستيعابية التي تعرف على أنها: "قدرة المنظمة على خلق قيمة جديدة، معلومة خارجية واستخدامها في إنتاج المعرفة".<sup>1</sup> حيث غالباً ما تكون المصادر الخارجية للمعرفة حاسمة في العملية الإبداعية، وتعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكوناً أساسياً للقدرة الإبداعية. وتتمثل القدرة الاستيعابية في إمكانية امتصاص ومضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية، لذلك فالإبداع يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من أجل إنجاز العمليات الإبداعية فيها.<sup>2</sup> وتتكون القدرة الاستيعابية حسب نموذج (Zahra et George) (2002) من أربعة مكونات أساسية هي:

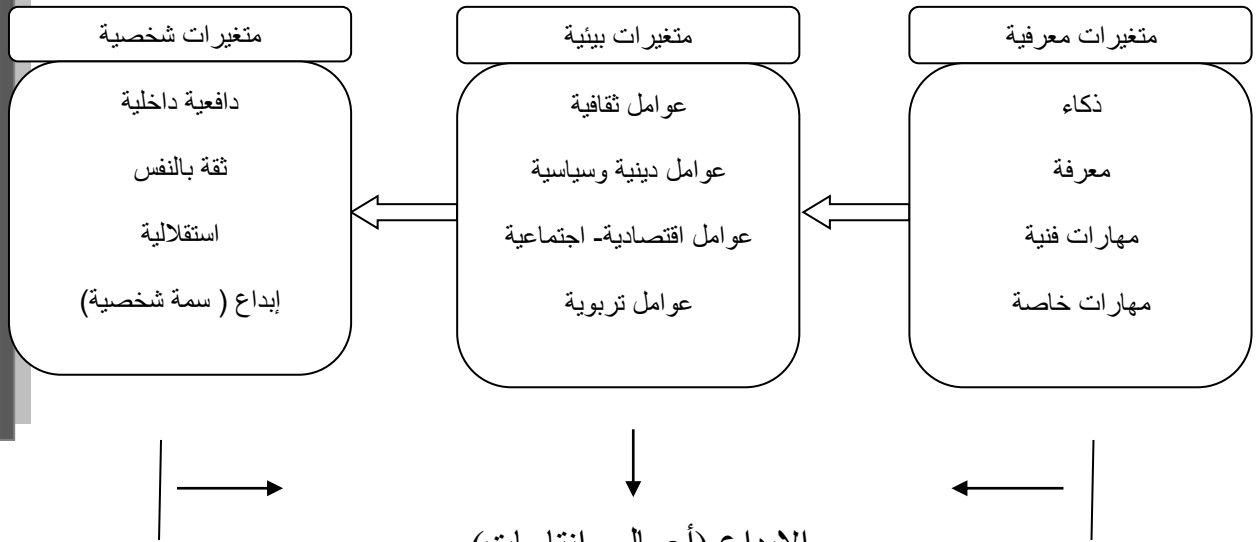
- اكتساب المعرفة: وتتمثل في القدرة على فهم وترجمة المعرفة الخارجية والمعلومات المستنبطة من مختلف العلوم الأخرى.<sup>3</sup>
- استيعاب المعرفة: وتتمثل في القدرة على تطوير، تحليل ترجمة وفهم المصادر الخارجية للمعرفة المكتسبة. وتساعد هذه القدرة على تحريك الإمكانيات الداخلية للأفراد وزيادة خبراتهم وتحفيزهم لاكتساب معارف جديدة.<sup>4</sup>
- تحويل المعرفة: وهي قدرة التنظيم على تطوير وصقل المعارف الموجودة مع المعارف المكتسبة والمستوعبة حديثاً.<sup>5</sup>
- استثمار المعرفة: وتسمح بتطوير المهارات الموجودة أو خلق مهارات جديدة باستخدام المعارف المحولة.<sup>6</sup> ويسمح استثمار المعرفة بإنتاج أفكار إبداعية تساعد التنظيم على حل مشاكله وتطوير نفسه



## 2- نموذج أيزنك لعناصر الإبداع:

حدد أيزنك ثلاث متغيرات تؤثر في الإبداع داخل المنظمات هي:

- متغيرات معرفية: تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة للعاملين في المنظمة.
- متغيرات بيئية: تضم العوامل الثقافية، العوامل الدينية والسياسية، العوامل الاقتصادية-الاجتماعية، والعوامل التربوية.
- متغيرات شخصية: تضم الدافعية الداخلية، الثقة بالنفس، الاستقلالية والإبداع، حيث تتفاعل وتتداخل هذه المتغيرات مع بعضها البعض بطريقة متشابكة لتؤدي إلى إنتاجات إبداعية.<sup>1</sup>



شكل 3-9 يوضح نموذج أيزنك لعناصر الإبداع

المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سابق، ص 62.

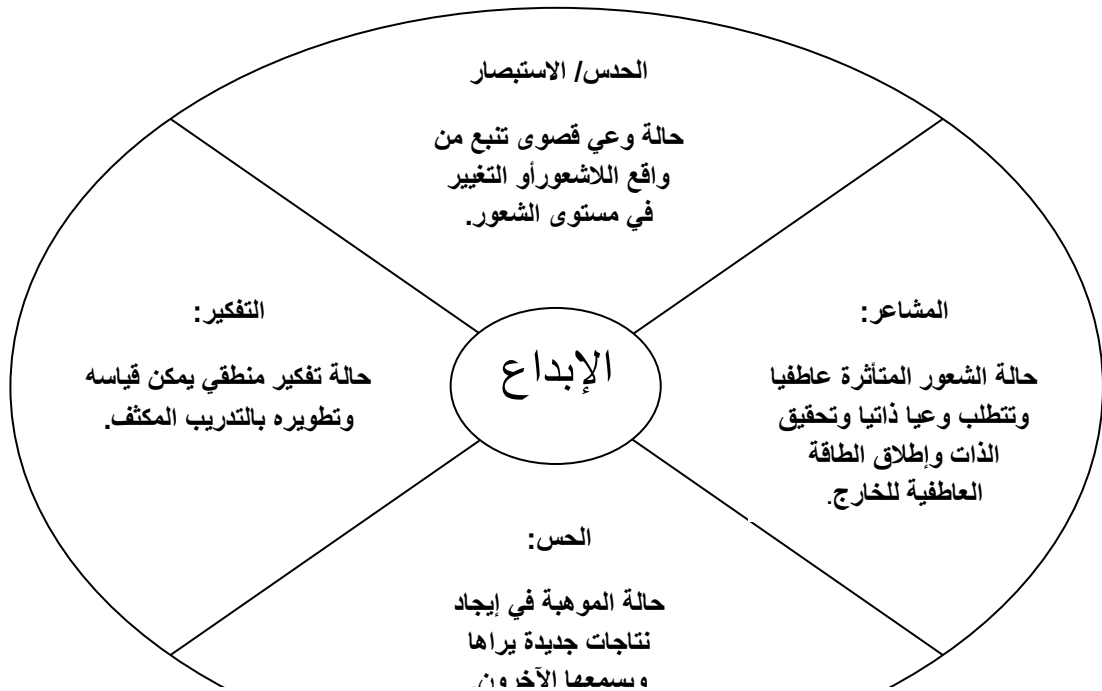
## 3- نموذج كلارك التكاملي للإبداع:

<sup>1</sup> - فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع " مفهومه - معييره - مكوناته - نظرياته - خصائصه - مراحل - قياسه - تدريبيه"، ط1. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن، 2002. ص 61.



يتكون نموذج كلارك التكاملي للإبداع من أربع مكونات لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي:

- 1- الحدس (الاستبصار): عبارة عن حالة وعي قصوى تنبع من واقع اللاشعور أو التغيير في مستوى الشعور.
- 2- المشاعر: حالة الشعور المتأثرة عاطفياً وتتطلب وعياً ذاتياً وتحقيق الذات وإطلاق الطاقة العاطفية للخارج.
- 3- الحس: حالة الموهبة في إيجاد نتائج جديدة يراها ويسمعاها الآخرون، وتحتاج مستويات مرتفعة من التطور العقلي والبدني والمهارة في مجال الموهبة.
- 4- التفكير: حالة تفكير منطقي يمكن قياسه وتطويره بالتدريب المكثف.



شكل 3-10 يوضح نموذج كلارك التكاملي للإبداع

5 نموذج مكونات الإبداع لأكلاند.

المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سابق، 2002، ص 117. بير، ويتكون الإبداع من بنية مكونة أساسية هي: المهارات المرتبطة بمجال محدد، المهارات المتعلقة بالإبداع والدوافع الذاتية حيث سمحت هذه المكونات بتسليط الضوء على نموذج مكونات الإبداع.<sup>1</sup>

### المستوى الفردي

تحفيز ذاتي لانجاز المهمة

مهارات الخبراء في الميدان

المهارات الإبداعية

الخطوة 01:

تحديد البرنامج

الخطوة 02:

تحديد المراحل

الخطوة 03:

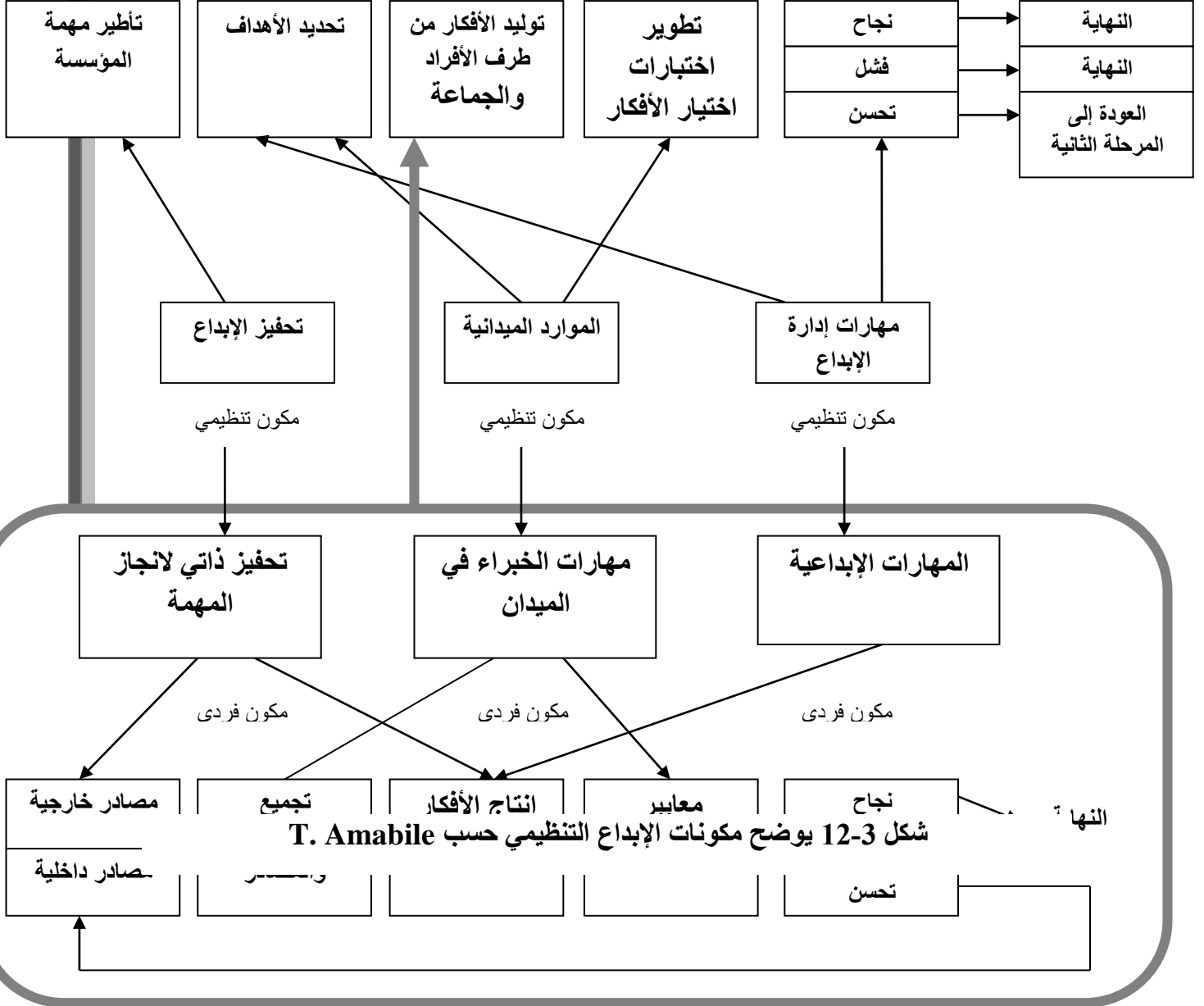
إنتاج الأفكار

الخطوة 04:

اختيار الأفكار

الخطوة 05:

تقييم الأفكار



ثامنا: وسد Source: Alane J.Starko, Creativity in the classroom, 4<sup>th</sup>ed, New York and London, p73.

تتعدد وسائل الإبداع التي تسهم في تطوير المهارات الإبداعية لدى الأفراد، غير أن سببها على عرض بعض الأساليب التي تلائم العاملين في المنظمات وهي:

### 1- العصف الذهني:

تعرف العالم على العصف الذهني من خلال Osborn عام 1938، الذي كان صاحب شركة إعلانات في نيويورك واستخدمها كطريقة إبداعية لحل المشكلات، نشر Osborn كتابه " التخيل

التطبيقي" « Applied Imagination » عام 1957، الذي قنن من خلاله طرق التفكير الإبداعي بالإضافة إلى اقتراحه قواعد فعالة لإدارة جلسات العصف الذهني.<sup>1</sup>

صرح Osborn بأنه هناك مبدأين للمساهمة في فكرة فعالة وهما:

• تأجيل الحكم

• الكمية تولد مع النوعية

وانبثق من هذين المبدأين أربع قواعد أساسية هي:

• التركيز على الكم: ويعني تعزيز الإنتاج بهدف تسهيل حل المشكلة من خلال إنتاج كمية كبيرة من الأفكار.

• حجب النقد: يجب أن يركز المشاركون في التوسع والإضافة لأفكارهم والاحتفاظ بالنقد لوقت لاحق.

• الترحيب بالأفكار غير الاعتيادية: وذلك للحصول على قائمة طويلة من الأفكار.

• خلط وتطوير الأفكار: يمكن مزج الأفكار الجيدة لتكوين فكرة واحدة أفضل.<sup>2</sup>

وتستخدم عملية العصف الذهني في حل المشكلات وبناء فرق العمل والإعلانات والتخطيط للعمل وإدارة المشاريع...

## 2- تحليل مجال القوى:

تعتبر وسيلة لحل المشكلات بطريقة إبداعية وتسمى بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تساهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال طرح السؤال التالي: "ماهي العوامل التي تؤثر على قبول أو مقاومة التغيير في التنظيم؟"

وتتم هذه الوسيلة عبر المراحل التالية:

• تحديد الأسئلة الواجب الإجابة عليها مع الاتفاق الكامل عليها.

• تقسيم الورقة على نصفين وكتابة الإجابات المتضادة في كل جزء.

• استخدام طريقة العصف داخل مجموعة العمل.

• تحديد التبريرات المقدمة لكل إجابة مع التصويت لمعرفة ما إذا الحل قوي كفاية.

• القضاء على الحل غير المجدية والتي تحصل على تصويت أقل.

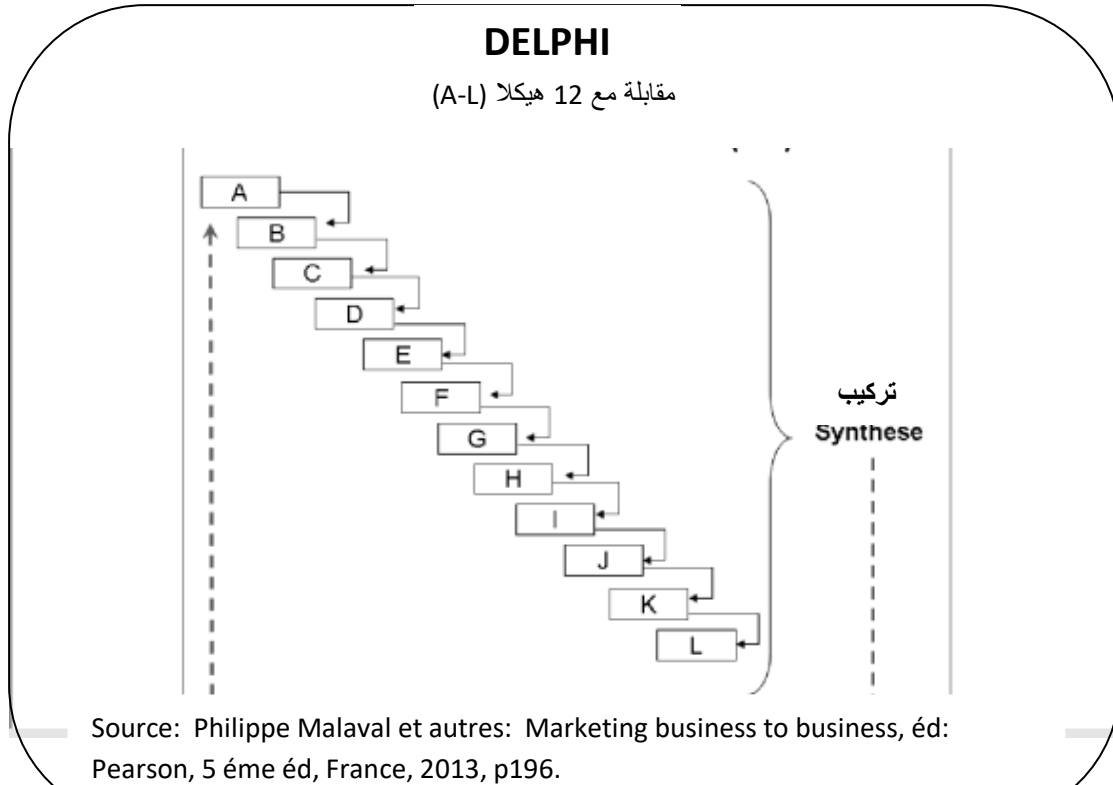
• محاولة اختيار حل من بين الحلول المتبقية والمقترحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Joana Duarte, **Social influences in brainstorming groups**, Grin Verlag, Germany, 2008, p5.

<sup>2</sup> - Shaker Abdelhamid Soliman, **Systems and creative thinking**, CAPSCU, Cairo, 2005, pp 108-109.

## 3- أسلوب دلفي Delphi:

هو عملية اتصالية تركز أساسا على استجواب العديد من الخبراء حول موضوع معين كل على حدا ثم مناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه. وهو من الأساليب الهامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشكلات المعقدة.<sup>2</sup>



شكل 3-13 مخطط لطريقة دلفي

## 4- تداعي المعاني:

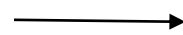
بني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير متناهية ولاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تجزئة المشكلة في صورة مفردات مستقلة تمثل رموزا أو كلمات أو أعدادا أو ربما صورة وبعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين

<sup>1</sup> - Gary McLean, **Organization development « principles, process, performance »**, Berrett- Koehler, California, 2006, p335.

<sup>2</sup> - Khosro Maleki, **Méthodes quantitatives de consultation d'experts « Delphi »**, Publibook, Paris, 2009, p 24.



الأجزاء A و B



التحضير

- جمع المعلومات
- التحليل

الأجزاء C و D



الاحتضان

- اللعب بالأفكار
- وضع الاحتمالات

الأجزاء D و C

الإشراق

### تاسعا: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

تتعدد وتتووع أساليب تنمية الإبداع التنظيمي وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل. وتتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فبعض الأساليب يحتاج لبيئة خاصة لكي ينجح في تنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والانسجام بين العاملين ودرجة التعاون والانسجام السائدة بين أفراد المنظمة ومن أهم أساليب تنمية الإبداع التنظيمي ما يلي:

#### 1- التفكير عن طريق الاستدلال:

في حل المشكلات المتجددة بعد إدخال التعديلات اللازمة على الحلول السابقة، وهي بذلك تسمح بتضخيم القدرات الإبداعية لدى الأفراد.<sup>1</sup>

#### 2- نظرية TRIZ:

نظرية TRIZ روسية المنشأ صاحبها العالم المهندس الروسي Henry Altshuller عام 1946، الذي استنتج أن الإبداع عملية عشوائية. ومن أهم المفاهيم الأساسية في نظرية TRIZ المبادئ الإبداعية والتناقضات والنتائج النهائي المثالي ومصفوفة التناقضات. وتعتبر هذه الأخيرة من أكثر الأدوات أهمية وفعالية وتمثل قاعدة البيانات الخاصة بالحلول الإبداعية للمشكلات، ذلك لأن حل المشكلة باستخدام المبادئ الإبداعية في النظرية تفرض علينا أن نتخيل الصورة النهائية التي نريدها لأن تحديد هذه الأخيرة يسهل عملية إيجاد الحل الإبداعي، وبالتالي يكون طريق الحل محددًا وواضح المعالم.<sup>2</sup>

#### 3- جمع المتناقضين:

ل Arthur Koestler وترتكز على جمع وتقريب عنصرين مختلفين لاستخراج عنصر جديد أو الجمع بين فكرتين متباعدتين أو متناقضتين للخروج بفكرة جديدة والذي يعتبر أساس العملية الإبداعية.<sup>3</sup>

#### 4- الخريطة الذهنية: La carte Heuristique

وضعها Tony Buzan في السبعينات، تستخدم هذه الطريقة لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات بنظرة شاملة وهي طريقة عملية للبحث عن الأفكار الجديدة.<sup>1</sup> عن طريق تركيز التفكير حول المشكلة وبذلك تعمل على خلق أفكار جديدة لحلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Mario Borillo et autres, **Cognition et créativité**, Margada, Belgique, 2002, p101.

<sup>2</sup> - Sophie Raquez et autres, **Innovation créative**, Edipro, France, 2011, p28.

<sup>3</sup> - Steven D.Hales, **What philosophy can tell you about your cat**, Open Court, Chicago, 2008, p168.

## 5- تألف الأشتات: La Synectique

ظهر مصطلح La Synectique في القرن الرابع عشر من الكلمة اللاتينية Synectic والتي تعني حرفيا "فهم الذات" « qui comprend en soi ».

وفي عام 1961، قام William J.J.Gordon بإطلاق اسم « La synectique » كطريقة لتحفيز الأفكار وهي تعتبر واحدة من بين التقنيات التطبيقية للإبداع. وعرفها على أنها: " الجمع بين عدة عناصر غير متجانسة"، وترتكز هذه التقنية على العديد من المبادئ:

- الميكانيزمات الأساسية للإبداع تبقى ثابتة مهما تغيرت طبيعة الحقل الإبداعي.
- جعل القريب بعيدا والبعيد قريبا، وجعل المعلوم مجهولا والمجهول معلوما.
- وظيفة الفرد والجماعة تبقى ثابتة في أي حال.
- يعتبر الفرد الوحدة الأساسية في العملية الإبداعية مهما اختلفت مستويات الإبداع الجماعي أو التنظيمي.
- يركز النشاط الرمزي للإبداع على ثلاثة أنواع من التناظر:
  - ❖ التناظر الشخصي: أين يصبح المشاركون في العملية الإبداعية جزءا أو كلا من الكيان المادي.
  - ❖ التناظر المباشر: الذي يقارن بين مفهومين نقلا عن إشكالية معينة.
  - ❖ التناظر المتناقض: يركز على وصف الشيء، المفهوم والوضعية بكلمات متناقضة.
- تحتاج العملية الإبداعية إلى جو من الأمان والإشباع والاعتراف بالفضل والصبر.<sup>3</sup>

## 6- زوبعة التحدي: Le Challenge- Storming

اقترحها Jean-Michel Briet و Jean-Louis Swiners وترتكز على مختلف العمليات الإبداعية في التنظيم كاتخاذ القرار، الابتكار، التصميم، وضع الإستراتيجية والقيادة وتأتي في 8 خطوات مرتبة كما يلي:

- تحديد المشكلة.
- الانطلاق من قاعدة جديدة.
- البحث عن الحلول الموجودة.

<sup>1</sup> - Anne Vervier, **Rédaction claire**, Edipro, France, 2011, p89.

<sup>2</sup> - Béatrice Risso, **100 idées pour développer la mémoire des enfants**, Tom Pousse, Paris, 2013, p123.

<sup>3</sup> - Claude- Pierre Vincent, **heuristique « création, intuition, créativité et stratégies d'innovations »**, BOD, Paris, 2012, pp 297-298.





**9- قائمة التدايعات: La liste d'attributs**

اخترعت هذه الطريقة من طرف Grawford سنة 1964، وتسمح بتحليل المشكلة عن طريق التدايع الحر للوصول إلى تطورات لحل المشكلة، حيث تتم كتابة التدايعات على قوائم خاصة مما يمنح رؤى جديدة ونطاقاً أوسعاً للتفكير.<sup>1</sup>

**10- العصف الكتابي: Le Brainwriting**

وهي طريقة للعصف الذهني الكتابي، وتسمح للمشاركين بوضع وتجميع الأفكار في وقت محدد، وتسجيلها على قصاصات تجمع بعد نهاية الوقت في وسط الطاولة. ويطلق على هذه الطريقة أيضاً 5-3-6 أي ستة أشخاص يضعون 3 أفكار في 5 دقائق.<sup>2</sup>

**عاشراً: معوقات الإبداع التنظيمي**

يعد التفكير الإبداعي هدفاً في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدفاً أسمى، ألا وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاج وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر للجميع، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه وتنبط من روحه المعنوية وتعيده إلى التوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج، التي لا تدخله في تعقيدات ومشكلات إدارية مع الآخرين.<sup>3</sup>

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمات تضع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي في المنظمات لأن المشكلة لا تكمن في عدم توفر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير وربما تكمن المشكلة في بروز بعض المعوقات التي تحد من تلك القدرات بسبب أنظمة إدارية أو اجتماعية حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب.<sup>4</sup>

ويعتبر موضوع معوقات الإبداع واحداً من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، وذلك لأن جزءاً كبيراً من النظريات والأبحاث المتعلقة بالإبداع ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية. وقد اختلف الباحثون والمنظرون حول عدد ومسميات معوقات الإبداع شأنهم في ذلك شأن أغلب الموضوعات الخاصة بالإبداع، ويرجع ذلك لتعدد الدراسات واختلاف الرؤى أو أن تكون الأبحاث الجديدة هي امتداد للأبحاث القديمة بحيث تغطي النقص فيها أو تكملها. وهناك من يقسم العوائق إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي: العرائق الإدراكية والعرائق الثقافية والعرائق الشخصية وفيما يلي تفصيل لكل منها:

- العرائق الإدراكية: مثل عدم القدرة على تحريك الأحاسيس والتحقيق في أشياء بديهية وعدم القدرة على التفريق بين السبب والنتيجة بالإضافة إلى صعوبة إيجاد روابط متباعدة.

<sup>1</sup> - Samuel Amégan, **pour une pagogie active et créative**, 2<sup>ème</sup>éd, Québec, Québec, 1993, p35.

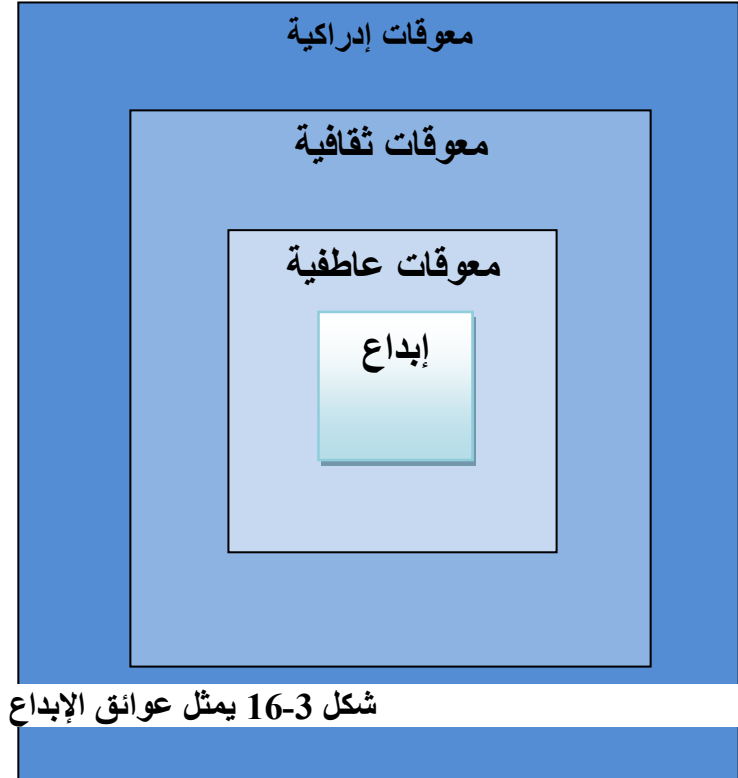
<sup>2</sup> - Timothy M.Franz, **Group dynamics and team interventions**, Wiley and Sons, Hoboken, 2010, p175.

<sup>3</sup> - نبيل عبد الحافظ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، **مجلة الإداري**، م 17، ع 60، مسقط، عمان، 1995، ص 66.

<sup>4</sup> - سعود محمد، الإبداع الإداري، **مجلة المدير العربي**، ع 117، 1992، ص 68.

- العراقيل الثقافية: تتلخص في الرغبة بالانضمام للمعايير المعمول بها ورفض التعامل مع الصراعات والمنافسة بين الأفراد والخضوع للعادات والتقاليد السائدة.
- العراقيل العاطفية أو الشخصية: الخوف من الخطأ والخوف من الآخرين وعدم الثقة بالنفس وتبني أول فكرة تخطر ببال الفرد.<sup>1</sup>

الحاجة للإبداع



Source: Don Hellriegel et autres: op.cit., p480.

<sup>1</sup> - Don Hellriegel et autres, Management des organisation, 2<sup>ème</sup>éd, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006, p480.

وهناك من يقسم المعوقات حسب مراحل العملية الإبداعية ويمكن توضيحها في

**جدول 1-3 يقسم المعوقات حسب مراحل العملية الإبداعية**

المعوقات المحتملة	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قلة المعلومات حول العناصر اللازمة للتنسيق وإعادة التنسيق بينها.</li> <li>● الفشل في تحديد المشكلة والوضعية المحيطة بها.</li> <li>● عدم وجود وقت كافي للاحتضان.</li> <li>● الفشل في إعادة تنظيم وتنسيق مرحلة الإشراف.</li> <li>● ضعف مهارات التفكير.</li> <li>● ضعف مهارة غربلة الأفكار، تحليلها وتحديد قيمتها.</li> <li>● ضعف المهارات التقنية والاحترافية اللازمة لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.</li> <li>● عدم ملاءمة السياق للفكرة أو عدم توافق الفكرة مع الوقت المحدد.</li> <li>● ضعف مهارات التنظيم، الاستنتاج والتطبيق.</li> <li>● ضعف المهارات التقنية والاحترافية للتقديم. وبالنتيجة الفشل في إعطاء الحجج اللازمة لصنع القرار.</li> </ul>	<p>المعلومات</p> <p>الاحتضان</p> <p>الإشراف</p> <p>الدمج</p> <p>التوضيح</p>

Source: Andry Green, **Creativity in Public Relations**, ed: Kogan Page, 4th ed, London and Philadelphia, 2010, p163.

بينما قسمها M. Joël إلى ثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي:

- التربوية: تحول دون تخيل أشياء وأفعال أو أفكار قد تشكل صدمة للنظام القائم.
- المنطق: تعتبر العمليات المنطقية المحرك الأساسي لأبحاثنا واكتشافاتنا وإبداعنا، إلا أننا نميل دائماً إلى الابتعاد عن التفكير.
- الفردية: يحاول الفرد أحياناً الإثبات للغير بأن أفكارهم غير قابلة للتطبيق، لكن في الإبداع يجب على الفرد تحويل الأفكار اللامعقولة والأصيلة إلى أفكار قابلة للتطبيق. لذلك وجب علينا تحسين الأفكار بدل القضاء عليها.<sup>1</sup>

في حين صنفت Sandra Dubouloz معوقات الإبداع إلى:

- معوقات داخلية.
- معوقات خارجية.
- معوقات مرتبطة بخصائص الإبداع.

#### المعوقات الداخلية

- الهيكل التنظيمي ( المركزية، الرسمية والحجم)
- الموارد المالية (نقص التمويل)
- الموارد البشرية ( نقص الوقت، نقص الخبرة التقنية، نقص التأهيل، التصرفات تجاه الأخطار)

<sup>1</sup> - Joël Moulhade, **La créativité**, sens, organisation et communications, Université Littoral, Dunkerque, pp 9

المتابعة

المعوقات الخارجية

المعوقات المرتبطة بخصائص الإبداع

شكل 3-17 يشرح معوقات الإبداع التنظيمي حسب التصنيف السابق

كما اقترح كل من J. Briet و J.Swiners تقسيم آخر بطريقتين مختلفتين هما:

**الطريقة الأولى:**

- العوائق الفردية ( النفسية): وهي نقص الوقت والفردية... الخ
- العوائق المتعلقة بالجماعة (النفسية الاجتماعية): مثل ظاهرة التفكير الجماعي والمفارقة... الخ.
- العوائق التنظيمية (الاجتماعية): هيمنة بعض الأفراد في التنظيم ومقاومة التغيير... الخ

**الطريقة الثانية:**

- أسباب ثقافية:

- ❖ عوائق لغوية أو دلالية: غموض تام حول الأفكار وتعريفات للإبداع من دون فائدة وغموض في استخدام تقنية العصف الذهني.
- ❖ مزيج غير فعال بين الإبداع الأدبي والفني والعلمي والإبداع التنظيمي.
- ❖ انتشار الخرافات والاعتقادات الخطيرة حول الإبداع.

## ● أسباب تنظيمية:

- ❖ إقصاء الأشخاص الخياليين أما الأشخاص التنظيميين بطريقة منهجة.
- ❖ اقتصار عملية الإبداع على أجزاء محدودة في التنظيم.
- ❖ فهم الإبداع بطريقة خاطئة حيث يعرف على أنه فضاء للحرية أكثر من كونه وسيلة للإتيان بأفكار جديدة.<sup>1</sup>

وهناك معوقات أخرى إضافية نذكر منها:

- انتشار الأكاذيب حول المشكلات.
- الفشل في ترتيب الشروط المتعلقة بالمشكلات.
- الفشل في إيجاد الحقائق.
- الفشل في إيجاد الأمور البديهية.
- نطاق محدود من المعرفة الأساسية.
- استخدام استراتيجيات جامدة لحل المشكلات.
- الاعتماد على الأفكار المبلورة مسبقا وعلى تاريخ الأحداث السابقة.
- وجود عوامل دخيلة على البيئة.<sup>2</sup>

### إحدى عشر: مهارات القضاء على عوائق الإبداع التنظيمي أو تقليلها

لن يكون من السهل الجزم بأن ما يحتاجه المرء هو القضاء على مصادر المعوقات حيث يتمكن الإبداع من الظهور، على الرغم من صحة هذا الكلام إلى حد كبير فإنه عادة ما يصبح القول أسهل كثيرا من الفعل. وفيما يلي ملخص المهارات الرئيسية المتاحة:

- 1- تنمية شعور المؤسسة بالحاجة إلى مهارات استماع عالية وتشجيع الأسلوب السقراطي في الحوار عن طريق استخدام الأسئلة بدلا من أسلوب التواصل التقليدي الذي يعتمد على الدفاع عن أفكار يتبناها شخص ما.
- 2- تعيين قادة مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات التي سيعملون معها.
- 3- تحدي الأفكار البالية والأساليب التعسفية.
- 4- نشر الطقوس التي تشبع روح المرح لتخفيف حدة الضغط في العمل.
- 5- مكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة الفكر الجماعي، ويضفي روح التعاون بين الوحدات.

<sup>1</sup> - Jean- Louis Swiners et autres, L'intelligence créative au- delà du Brainstorming, Maxima, Paris, 2004, pp25-60.

<sup>2</sup> - Hong-Sen Yan, Creative design of mechanical devices, Springer, Singapore, 1998, p43.

- 6- تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة.
- 7- التخلص من كل النظم غير المجدية.
- 8- الاستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة التي يجب أن يتخللها روح التعاون.
- 9- العمل من خلال مجموعة الأدوات الإبداعية لحل المشكلات.
- 10- تأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة.
- 11- توفير أماكن إبداعية للتفكير مزودة بالوسائل كافة.
- 12- توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية.
- 13- تغيير المناخ.
- 14- تقديم الاعتمادات المالية لتمويل المضاربات.
- 15- الدقة المتناهية في انتقاء الأفكار التي تلائم طبيعة السوق مع الاحتفاظ بتقبل القليل من الأفكار الجديدة الغربية التي تسبق روح العصر.<sup>1</sup>

### خاتمة:

إن توجه المؤسسات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات الأفراد التابعين للتنظيم من مديري المؤسسات وعمال إداريين وطبيين، ومن الطبيعي أن يكون لهم السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المستشفى، ويعتبر الإبداع أداة مهمة تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة والتعامل مع الأزمات وتحويلها إلى فرص بدلا من التهديدات وتوسيع دائرة الاتصال الفعال في المؤسسة. وهذا ما سنتعرض له في الفصول القادمة.

<sup>1</sup> - بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 106-107.



# الفصل الرابع

الاتصال الإبداعي في المؤسسة  
الاستشفائية

**تمهيد:**

يهدف الاتصال الإبداعي إلى التعبير بطريقة جديدة وتسهيل فهم الرسائل بحيث يساعد على بناء علاقات مع الموظفين في التنظيم، وتتوقف نوعية الاتصال مع الآخرين على جودة التفكير لذلك يجب على مدير التنظيم أن ينمي التفكير الإبداعي لدى الموظفين وأن يطور من إمكانياتهم من خلال تكليفهم بإنجاز الأعمال المهمة ومعرفة مختلف جوانب حياتهم واستخدامها في توجيه عملهم، حيث يصبح بذلك الموظف أكثر تحفيزاً وأكثر إبداعاً وقادراً على التأقلم مع مختلف السياقات الجديدة التي تستدعي التصرف بطريقة إبداعية، وسنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على الاتصال الإبداعي أو الإبداع الاتصالي في المؤسسات الاستشفائية.

### أولاً: مفهوم الاتصال الإبداعي

هو أسلوب اتصالي للتعبير وللإستماع يسمح بالاتصال مع الذات كما الاتصال مع الآخرين، ويطلق عليه أيضا الاتصال الفعال.<sup>1</sup> ويحدث هذا الأخير عندما تنتقل الأفكار والمعارف والمشاعر من المرسل وتصل صحيحة وكاملة للمستقبل. حيث يحوز الاتصال على 80 % من وقت المدراء ويمثل النشاط الأول في عملهم، وتساعد كفاءة المدير في الاتصال على تحقيق الأهداف التالية:

- فعالية الاتصال
- فعالية الإقناع
- فعالية التغذية الراجعة ذهابا وإيابا
- إجادة استخدام تقنيات الاتصال
- مهارة استخدام الأساليب الاتصالية
- التفكير الإبداعي<sup>2</sup>

لهذه الأسباب السابقة الذكر ظهر مصطلح الاتصال الإبداعي.

### ❖ الإبداع والاتصال:

يرتبط الإبداع ارتباطا وثيقا بالاتصال فإذا كانت الرسالة تشكل العنصر أو الركن الأساسي من العملية الاتصالية، فإن صياغتها تشكل أهم شروط نجاحها. فالرسالة ليست نصا مجردا ولكنها أيضا موضوعا ويقدر ما تملكه من عناصر الجودة والأصالة بقدر ما تؤدي وظيفة ذات فعالية أفضل خلال العملية الاتصالية، فبين الإبداع والاتصال تقوم علاقات لا يمكن إغفالها، وهنا تقع المسؤولية على معد الرسالة الذي يجب أن يتصف بقدرة عالية من المعرفة وامتلاكه تفكيرا خلاقا، وهي صفات تقربه من المبدع.<sup>3</sup>

ولا يستطيع المرء ضبط مدخلات الوسائط الاتصالية المختلفة إذا لم يكن مسلحا بضوابط معرفية تمكنه من انتقاء المعلومات الملائمة ويقضا في تفاعله واستجاباته لكل المثيرات التي يتعرض لها. وإذ تكمن وراء عمليات الاتصال محركات وموجهات تتمثل بالدوافع التي تنشط سلوك الأخذ والعطاء بين أطراف هذه العمليات.<sup>4</sup>

إذن فالالاتصال الفعال لا يتم إلا بوجود قدرات إبداعية، حيث يمنح للفرد قدرات تمكنه من التفاعل مع نفسه ومع الآخرين.

<sup>1</sup> - Claude Beata, **La communication de l'éthologie à la pathologie**, Solal, Marseille, 2005, p219.

<sup>2</sup> - الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، **مفهوم وأهمية الاتصال الفعال**، (دب)، 2012، ص 7.

- فليب تابور، **قصص العقول**، ترجمة سامي خشبة، عالم المعرفة، الكويت، 2000، ص 22.

- طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، **مجلة عالم الفكر**، الكويت، المجلد 11 ع 2، 1980، ص 147.

**ثانياً: أسرار الاتصال الإبداعي**

يصنف الاتصال الإبداعي على أنه فعال إذا ما حقق الأهداف المرجوة وحدث تفاهم تام بين المرسل والمستقبل حول نظام الإشارات المتبادلة بينهما، وهو ما يطلق عليه بالاتصال عالي الجودة الذي من مواصفاته: الإيجاز والشفافية والأخلاق وهذا ما يخلق توافق بين أطراف العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

ومن أجل ضمان اتصال إبداعي يجب مراعاة العديد من الشروط نذكر منها:

**1- مراعاة جميع العلاقات في التنظيم:**

تكون العلاقات قاعدة متينة للتنظيمات، كما تقودنا إلى التنمية الإيجابية سواء الفردية أو الجماعية مما يعتبر فرصة مناسبة للتعلم.

**2- التفكير في الحلول ترضي الجميع:**

من خلال البحث عن حلول إبداعية وعادلة للمشاكل وترضي جميع الأطراف في نفس الوقت.<sup>2</sup> من خلال ما يسمى بالتحضير الفكري للمستقبل الذي يتم كما يلي:

- الموضوع: التحديد الجيد للموضوع وعدم تركه واسعا وشاملا.
- المستقبل: يجب أيضا التعرف على المستقبل وتحديد احتياجاته وآماله وتوقعاته ومعارفه السابقة حول الموضوع.
- الهدف: هي النتيجة المراد الوصول إليها.<sup>3</sup>

**1- احترام وجهة نظر الآخرين من خلال:**

- احترام إحساس وطريقة تفكير ورد فعل الآخرين.
- السماح للأشخاص الآخرين بالتعبير عن مشاعرهم السلبية.
- احترام شخصية الأفراد.

**2- العمل على فهم الآخرين قبل فهم الذات:**

<sup>1</sup> - David Chiles, **Les principes de la nétiquette**, Davis Paul Chiles, France, 2010, p29.

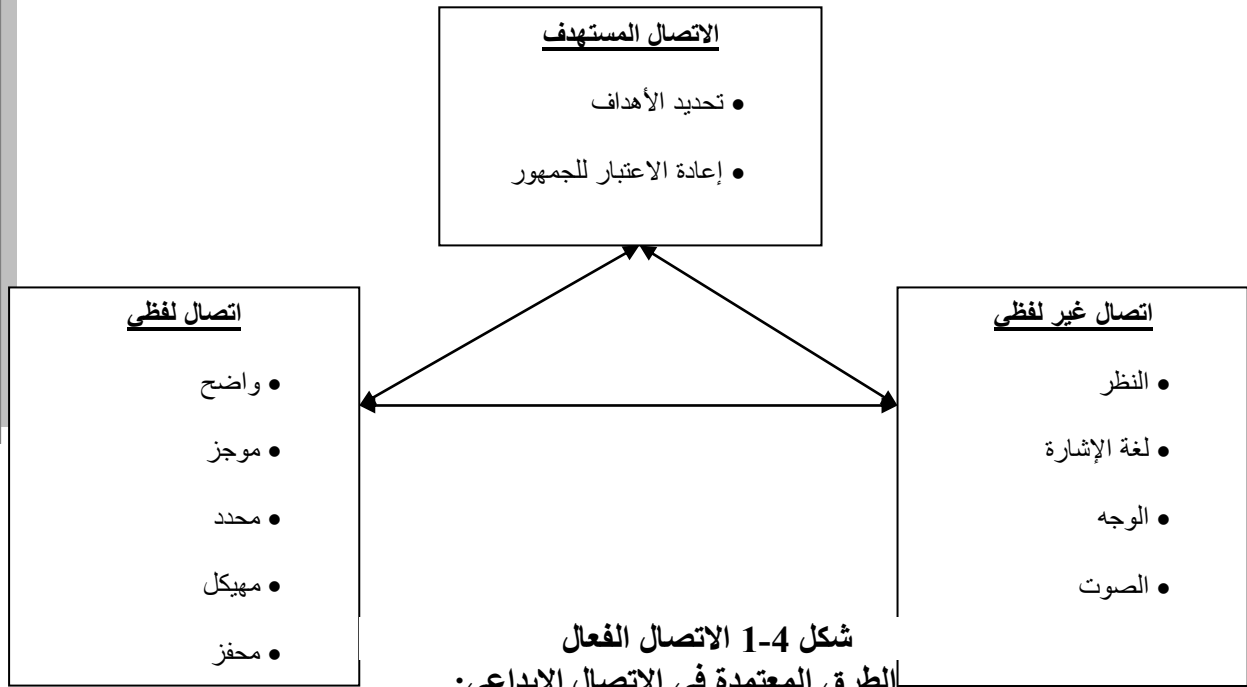
<sup>2</sup> - **Atelier sur les compétences en communication orale**, ressources humaines et développement des compétences, Canada, 2008, p27.

<sup>3</sup> - Claude Jean Devirieux, **Pour une communication efficace**, Québec, Canada, 2007, p12.

- الاستماع الفعال للآخرين.
- طرح الأسئلة المفتوحة.
- تجنب مقاطعة الآخرين.
- الكلام الفعال.<sup>1</sup>

نستنتج مما سبق:

- يحتوي كل اتصال على جانب علائقي.
- يحتوي كل اتصال على تعاملات تناظرية وتكاملية.
- الاتصال هو عبارة عن مجموعة معاملات وتفاعلات.
- الاتصال هو عملية مقصودة ولا رجعة فيها.



شكل 1-4 الاتصال الفعال  
وسمى من قبل الطرق المعتمدة في الاتصال الإبداعي:

#### الاتصال الفعال

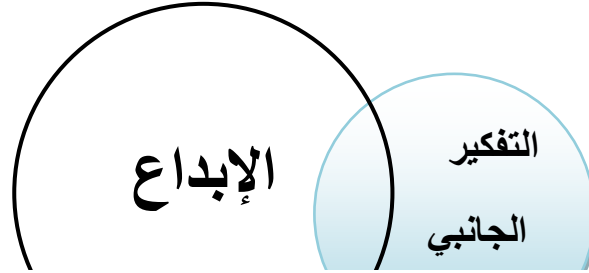
#### ثالثاً: القبعات الست للاتصال الإبداعي

تتلخص طريقة القبعات الست في أن التفكير عند الإنسان مقسم إلى ستة أنماط، ورمز لكل نمط بقبعة ذات لون محدد يلبسها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، ويعتبر Eduard de Bono أول من وضع تقنيات الإبداع انطلاقاً من دراساته حول علم الأعصاب، حيث استفاد من معلوماته

<sup>1</sup> - Guy Lautier, La négociation collective dans l'entreprise, Maxima, Paris, 2005, p175.

الطبية في هذا المجال لتحليل أنماط التفكير عند الإنسان.<sup>1</sup> وخرج Eduard de Bono في الستينات بمصطلح التفكير الجانبي الذي عرفه قاموس Oxford على أنه: " استخدام طرق غير منطقية أو تقليدية بعض الشيء لحل المشاكل."

ويخلص الشكل التالي الرابط بين الإبداع والتفكير الجانبي، ويقدم كل عنصر على شكل دائرة مع نسبة مئوية متغيرة. ويسمح التفكير الجانبي بتوليد الأفكار وتحديد الحلول المثالية للإبداع الكلاسيكي.<sup>2</sup>



شكل 4-2 يوضح العلاقة بين التفكير الجانبي والإبداع

وتعتبر طريقة القبعات الست لـ Bono كمقاربة فعالة وإبداعية للاتصال حيث تسمح بتمرير الرسائل الاتصالية بأسلوب أصلي ومتميز وواضح وفعال. كما تسمح برؤية الأشياء تحت عدة زوايا في نفس الوقت.<sup>3</sup>

ذكر De Bono الخصائص الأساسية للمقاربة التي تتمثل في سببين رئيسيين لاستخدامها:

1- تعمل على تبسيط التفكير حيث يركز المفكر على جانب واحد في وقت واحد بدلا من القلق حول العواطف والمنطق والمعلومة والآمال والإبداع، وتدعو المفكر إلى النظر فيها بشكل مفصل.

2- تسمح بتغيير ديناميكية تفكير الجماعة مثلا: إذا كان هناك شخص في المجموعة تفكيره سلبي باستمرار هنا يحاول منشط المجموعة أن يدعوه إلى التخلي عن قبعته السوداء، وتعتبر كدعوة مباشرة إلى اعتماد موقف إيجابي.<sup>4</sup>

واقترح De Bono هذه المقاربة كأسلوب تفكير استكشافي يعطي ستة طرق للتفكير تضمن معالجة موضوع أو مشكلة أو حل أو نزاع من زوايا مختلفة.<sup>5</sup> وهناك ست قبعات كل واحدة منهن بلون مختلف ومعنى مختلف فالبيضاء هي قبعة الحقائق والمعلومات والحمراء للعاطفة والسوداء

<sup>1</sup> - E. Mercier- Laurent, **Les écosystèmes de l'innovation**, Hermès- Lavoisier, Paris, 2011, p81.

<sup>2</sup> - Giacomo Bersano, **gérer le futur avec TRIZ et l'innovation systématique**, LuLu, Paris, 2010, p107.

<sup>3</sup> - Suzy Halimi, **Les institutions politiques au Royaume- Uni**, Presses de Sorbonne nouvelle, Paris, 2006, p198.

<sup>4</sup> - Camille Carrier Sylvie Gélinas, **Créativité et gestion « les idées au service de l'innovation »**, Presses Québec, Québec, 2011, p113.

<sup>5</sup> - Gilles Corriveau et autres, **guide pratique pour étudier la faisabilité de projets**, Québec, Québec, 2012, p53.

والصفراء قبعتا التشاؤم والتفاؤل أو السلبيات والإيجابيات والقبعة الخضراء للإبداع وأخيرا القبعة الزرقاء للتخطيط والاستخلاص.<sup>1</sup>

وسنبداً الحديث عن الفروقات بين الأنماط الستة وألوان التفكير الست:

### 1- القبعة البيضاء:

تمثل التفكير الحيادي، الموضوعي المبني على المعلومات والحقائق أي " التحليل الخام".

### 2- القبعة الحمراء:

وتمثل التفكير المبني على العواطف والمشاعر الداخلية، أي لا حاجة لتبرير الأفكار أو الاستدلال عليها أي أنها تعطي مساحة أكبر للعواطف فهي تعتبر " القلب النابض".<sup>2</sup>

### 3- القبعة السوداء:

وهي نوع من أنواع التفكير الناقد المنطقي تهتم بدراسة المخاطر والنقص والمشاكل في الأفكار والمشاريع والقرارات، فهي "محامي الشيطان L'avocat de diable"، أي أنها تمثل الحذر والحيطه.

### 4- القبعة الصفراء:

وهي المرح والإيجابية والتفاؤل والأمل، تهتم بدراسة الفوائد المرئية والكامنة والأرباح المستقبلية تمثل الشمس المشرقة والتفاؤل.<sup>3</sup>

### 5- القبعة الخضراء:

ترمز للأشجار والنباتات المورقة والنمو والخصوبة، تمثل الإبداع والأفكار الجديدة وتعديل الأفكار والأخطاء أي البحث عن زوايا جديدة لرؤية الموضوع بطريقة مختلفة فهي " الشجرة الخصبة".

### 6- القبعة الزرقاء:

يمثل الأزرق لون السماء الذي يعلو كل شيء، وتستخدم للتحكم في عمل وظائف القبعات الخمس الأخرى وترتيبها وزمنها وهي تهتم بالخطوة التالية وأهم الاستنتاجات والقرارات أي تجسد دور المنسق العام أو المدير، وتعتبر قائد الأوركسترا.

كما يمكننا أيضا أن نستخدم هذه القبعات بالزوج مثلا:

● أبيض وأحمر.

<sup>1</sup> - Florent Fouque, **A la découverte du Lean Six Sigma**, Florent Fouque, (S.P), 2009, p171.

<sup>2</sup> - Gilles Corriveau et autres, **Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets**, Québec, Québec, 2012,p53.

<sup>3</sup> - Patrick Mundler, Fabien Volage, **Ateliers de transformation collectifs « enjeux et outils pour réussir »**, Educagri, Paris, 2014, p115.

● أسود وأصفر.

● أخضر وأزرق.<sup>1</sup>

ويمكننا القول أن قبعات التفكير هي في حد ذاتها فكرة خضراء نابغة من الحاجة الحقيقية لتنظيم تدفق الأفكار للحصول على أكبر كم من المدخلات مما يسمح دوماً بالخروج بأفضل نتيجة حيث تحسن من التواصل والعلاقات عامة وتقلل من النزاعات والخلافات وتشجع الإبداع وترتقي بنوعية وكفاءة التفكير، كما تساهم في بناء مؤسسات مبدعة قادرة على حل مشاكلها بنفسها.

#### رابعاً: المنظمات المبدعة

عرفت Térésa Amabile الإبداع على أنه: " إنتاج الأفكار الجديدة والمهمة من طرف فرد أو جماعة تعمل معا."<sup>2</sup> وقد عالجت العديد من الأعمال حول الإبداع في قلب التنظيم ليظهر بعدها مصطلح الإبداع التنظيمي الذي يهدف إلى نمذجة الإبداع في المؤسسات من أجل دعمه من طرف مختلف الأنظمة، ليندمج هذا المصطلح بسرعة كبيرة في عالم الاتصال والإشهار.<sup>3</sup> وتتأثر المنظمة المبدعة بصورة واضحة بالمنظمة المتعلمة حيث يعمل القائد على تجاوز تحديات المؤسسة المبدعة من خلال الإلمام بأكبر عدد ممكن من المعلومات والمعارف لتحفيز الموظفين على الإبداع في المنظمة، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى الأفكار الإبداعية في أي وقت وفي أي مكان داخل وخارج التنظيم.

وقد ذكر Posner et Kouzes " أن إحكام السيطرة على الموارد البشرية هي أفضل طريقة لإغراق المنظمة في محيط التغييرات."، حيث يستطيع القائد أن ينمي التفكير الإبداعي لدى الموظفين من خلال توفير سياق مناسب للعمل مع وجوب توفر مهارات قبلية لدى الموظفين.<sup>4</sup> وهناك العديد من الشروط الواجب توفرها لقيام المنظمات المبدعة نذكر منها شرطين أساسيين هما:

1- التحكم في التقنيات والطرق والمناهج الفكرية المتعلمة، وهذا ما يطلق عليه " تقنيات البحث عن الأفكار".

2- التحكم في ديناميكية الجماعة الإبداعية والعمل على خلق مناخ مناسب للخطاب الارتجالي وهذا ما يطلق عليه " تقنيات المناخ الإبداعي".<sup>5</sup>

ويؤكد Stern et Robinson بأن العديد من المؤسسات تقع ضحية لنقص الإبداع، ويشرح هذا الأخير إستراتيجية البحث عن الإبداع التي تستلزم تحديد المناصب الإبداعية في المنظمة ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث يوجد أشخاص في إمكانهم أن يكونوا مبدعين

<sup>1</sup> - Eduard De Bono, **Les six chapeaux de la réflexion « La méthode de référence mondiale »**, Eyrolles, France, 2005, p26.

<sup>2</sup> - Teresa Amabile, **A model of creativity and innovation in organizations**, Research in organizational Behavior, Vol 10, 1988, p 123- 167.

<sup>3</sup> - Patrick Willemarck, **Innover pour durer « favoriser l'ex-centricité dans l'entreprise »**, De Boeck, Bruxelles, 2006, p09.

<sup>4</sup> - Camille Carrier, Sylvie Gélinas, op.cit., p 28.

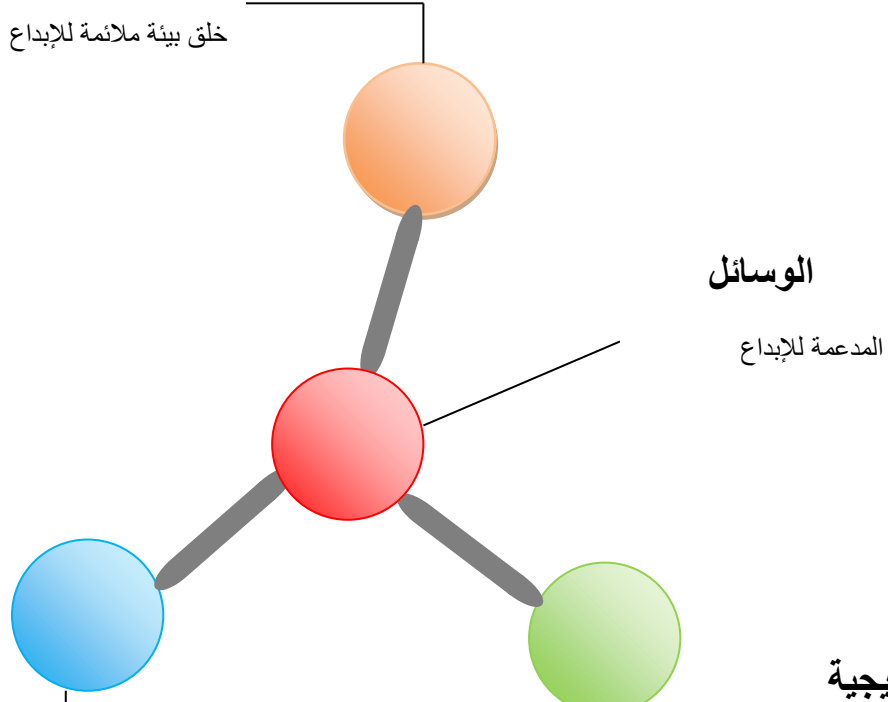
<sup>5</sup> - Guy Aznar, **Le climat des groupes créatifs**, Créa Université, Paris, 2015, p12.



أكثر من غيرهم لذلك يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة بتوظيفها لأشخاص مبدعين، وهي بذلك تركز على الإبداع الفردي في المنظمة إلا أنه لا يوجد مؤشر يدل على أن الأفراد بإمكانهم أن يصبحوا مبدعين في المستقبل، كما يمكن للمنظمة أن تستغل عامل آخر لتحفيز الإبداع من خلال اختيار قائد قادر على إثارة الإبداع لدى الأفراد.<sup>1</sup>

### تضافر الجهود

خلق بيئة ملائمة للإبداع



### الوسائل

المدعمة للإبداع

### السيرورة

### الإستراتيجية

إضفاء طابع الرسمية على خطوات المشاريع

### شكل 3-4 يبين العناصر الأساسية الأربعة المكونة للمنظمة المبدعة

تحديد الرؤية

وفي الاخير يمكن القول أنه يوجد العديد من الوسائل لقياس المناخ الإبداعي في المنظمة وتحتوي أولويات العمل بوضوح. كما حدد Goran Ekvall عشرة أبعاد أساسية تسمح للمدراء بخلق أفضل للبيئة الإبداعية في مؤسساتهم يمكن تلخيصها

Source: Giacomo Bersano: op.cit., p237.

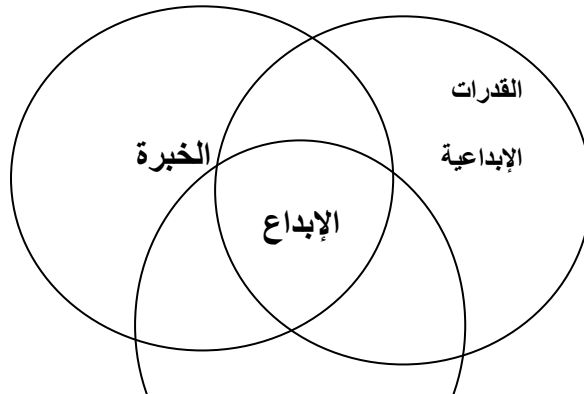
- 1- **التحدي:** ويعني تشارك أعضاء التنظيم عاطفيا في أهداف وعمليات المؤسسة، ويبرز التحدي الكبير عندما يحس الفرد بالسرور ويقوم بتجارب إيجابية في وظيفته مما يدفعهم إلى استثمار الكثير من الطاقة في عملهم.
- 2- **الحرية:** وتعني استقلالية سلوك أعضاء التنظيم حيث يستطيع الأفراد تبادل المعلومات، الاتصال بحرية والمبادرة في اتخاذ القرارات.
- 3- **فكرة تنظيم الوقت:** وتتعلق بتنظيم الوقت واستخدامه في إنتاج الأفكار وتسمح باختبار ومناقشة الاقتراحات وجس نبضها.
- 4- **دعم الفكرة:** وتصف الطريقة التي يتم التعامل بها مع الأفكار الجديدة في المنظمة.

<sup>1</sup> -Camille Carier, Sylvie Gélinas, op.cit., p77.

- 5- **الانفتاح:** وتعني الأمان العاطفي في العلاقات، حيث يستطيع الفرد وبكل جرأة طرح الأفكار الجديدة والمبادرة بإبداء رأيه دون الخوف من الانتقام أو السخرية في حال الخطأ، وهذا هو أسلوب الاتصال المباشر، البسيط والواضح.
- 6- **الديناميكية:** ويقصد بها الأحداث الزاخرة في حياة التنظيم، حيث تتجدد الأحداث في كل وقت ويحدث تغيير في طرق التفكير باستمرار.
- 7- **الفكاهة/ الهرج:** ويقصد بها العفوية وسهولة العرض، حيث توفر الأجواء المريحة في بيئة التنظيم.
- 8- **المنافشات:** وهي الاشتباكات والمواجهات بين مختلف وجهات النظر والأفكار والتجارب والمعارف حيث تسمح للأفراد بطرح أفكارهم وإسماع أصواتهم في المناظرات مع تشكيكهم في الوضع الراهن.
- 9- **الصراعات:** عدم وجود التوترات العاطفية والشخصية، فالصراعات في التنظيمات تكون بين الأفكار حيث عندما يكون هناك الكثير من النزاعات يسود الكره بين الأعضاء ويصبح المناخ التنظيمي تسوده المؤامرات.
- 10- **المخاطرة:** وهي التسامح مع انعدام اليقين في المنظمة، حيث تكون القرارات سريعة وفورية، ويفضل اعتماد تحقيق مفصل لتحليل المعلومات.<sup>1</sup>
- وتعتبر العناصر السابقة مهمة جدا حتى نفرق بين المنظمة المبدعة وغير المبدعة. وقد وضعت Teresa Amabile بعض المبادئ الأساسية تدعم مسعى المدراء للوصول إلى المنظمة المبدعة. وذلك انطلاقا من معادلتها المشهورة التي تضع تعريفا للإبداع انطلاقا من المكونات التنظيمية له والمتمثلة في:

الإبداع = الخبرة + الكفاءات الإبداعية + التحفيز الداخلي " الذاتي "

Créativité = expertise + compétences créatives + motivation intrinsèque<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - Gabor Porzse et autres, The impact of creative organizational climate in the innovation activity of medical devices manufacturing firms in hungary, **European journal of business and management**, Vol 04, N 13, 2012, pp 2-3.

<sup>2</sup> - Claude Lepère, Jean Marceaux, **Small business intelligence**, Edipro, Liège, 2011, p58.

Source: Camille Carrier, Sylvie Gélinas: op.cit., p43.

شكل 4-4 يمثل التقاطع الإبداعي حسب Amabile

وأضافت T. Amabile ثلاثة شروط أساسية يجب الالتزام بها حتى تسفر السيرورة الإبداعية عن النتائج المرجوة وتتمثل في:

- 1- إلمام المبدع بجميع المعارف والتقنيات المتأصلة بالعمل في الميدان الذي يعمل به.
- 2- السيرورة المتعلقة بالإبداع: حيث ترتبط بالجوانب المختلفة لشخصية المبدع وقدراته على إيجاد الاستدلال وطريقته في العمل.
- 3- الدافع وراء إنجاز المهمة: حسب Amabile يتكون دافع إنجاز المهمة من عنصرين أساسيين، الأول هو التوجه التحفيزي للمبدع « l'orientation motivationnelle » والذي يضم موافقة أو درجة انجذابه إلى سيرورة العملية الإبداعية. ويعتبر هذا التوجه مستقرا نسبيا كما يمكن تصنيفه كخاصية للشخصية المبدعة، ويتمثل العنصر الثاني في الدرجة المرتفعة للتحفيز اللازمة لإنجاز المهام المختلفة المرتبطة بالمراحل الخمس للسيرورة الإبداعية وهي:

أ- تحديد والتعريف بالمشكلة.

ب- تحضير وتحليل المشكلة.

ت- إيجاد الإجابة.

ث- المصادقة على الإجابة.

ج- النتيجة.

حيث يظهر المبدع درجة مختلفة من الدوافع في كل مرحلة من المراحل السابقة، وتتأثر هذه الدوافع بالمحيط الاجتماعي الذي ينجز فيه المبدع عمله.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى العناصر السابقة فقد ركزت الباحثة على تأثير الشروط التنظيمية في نشوء السيرورة الإبداعية " يرتكز الابتكار التنظيمي على النجاح في إنجاز الأفكار الإبداعية في قلب التنظيم"، التطبيق والاختبار اجتماع الشروط الواقعية للتجريب واستعمال الأفكار التي تؤثر على نشوء الإبداع.<sup>2</sup> لذلك أنجزت T. Amabile دراسة على مجموعة من الأفراد الذين ينجزون مهامهم بدرجة مرتفعة من الإبداع، حيث لاحظت أن الإبداع يتأثر في بعض الأحيان بالخصائص الشخصية وأحيانا أخرى بالخصائص التنظيمية أي البيئة التي يعمل فيها الفرد.<sup>3</sup>

#### جدول 1-4 يوضح العوامل التي تعزز الإبداع

<sup>1</sup> - Rolland Viau, **La motivation dans la création scientifique**, Québec, Québec, 2007, pp 46-47.

<sup>2</sup> - Christoph Barmeyer et autres, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Bréal, France, 2003, p132.

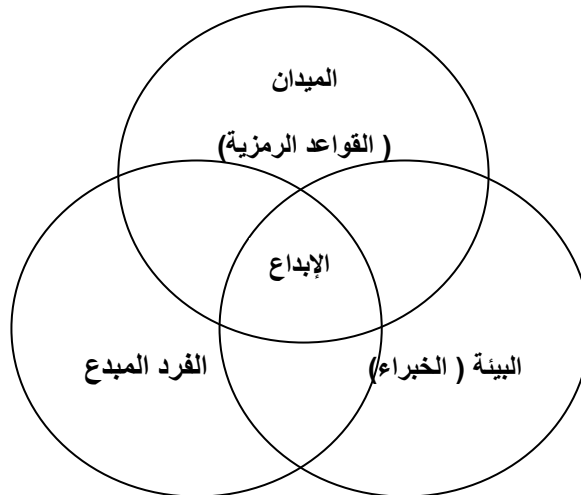
<sup>3</sup> - Camille Carrier, **De la créativité à l'entreprenariat**, Québec, Québec, 2001, p30.

العوامل المرتبطة بالتنظيم	العوامل المرتبطة بالفرد
1- الحرية والاستقلالية 74%	1- الملامح الشخصية 41%
2- وجود قائد متحمس 65%	2- الدوافع الذاتية 40%
3- الموارد الكافية 52%	3- القدرات المعرفية 38%
4- الخطر 34%	4- المناخ المحفز 47%
5- الخصائص التنظيمية المختلفة 42%	5- الخبرة في الميدان 33%
6- تقييم الإبداع 35%	6- خصائص مجموعة العمل 30%
7- الوقت الكافي للاستكشاف 33%	7- تنوع الخبرات 18%
8- وجود التحديات 22%	8- القدرات الاجتماعية 17%
9- الضغوطات والاستعجال 12%	9- الذكاء 13%
	10- البساطة 13%

Source: Teresa Amabile: op.cit., p 128- 147.

نستنتج مما سبق أن الإبداع التنظيمي يقود الأفراد إلى طرح أفكارهم للآخرين سواء في السياق الداخلي أو الخارجي، وطور Cameron Ford هذه الفكرة انطلاقاً من مقارنة الإبداع حسب Mihaly Csikszentmihalyi من أجل التمييز بين خبراء القواعد في ميدان ما، حيث أنه إذا تحدثت الفكرة القاعدة فوحدتهم الخبراء يستطيعون دمجها في القاعدة الجديدة، وهذا ما يعبر عنه بالبناء الاجتماعي للأفكار.<sup>1</sup>

الميدان: يتكون من مجموع القواعد والإجراءات  
اللامنة



الفرد: يصنف كمبدع في حال إنشاء قواعد تنتج أفكار يعتمد عليها الخبراء فيما بعد.

البيئة: تتكون من أفراد يلعبون دور الحارس في ميدان خاص، ويقرر الأفراد إدماج الأفكار

### شكل 4-5 يوضح المقاربة الإبداعية حسب Mihaly Csikzentimihalyi خامسا: الإستراتيجية الإبداعية للاتصال

تسمح الإستراتيجية الإبداعية بإيجاد حلول لصالح الأطراف المعنية في المؤسسة من أجل إعطاء قيمة للموجودات غير الملموسة في التنظيم.<sup>1</sup> وتعرف على أنها توجه أو زاوية عمل لحل مشكلة أو إنجاز مشروع أي تحقيق الهدف، حيث يتطلب كل ملف اتصالي إستراتيجية اتصالية.<sup>2</sup> إذن فالإستراتيجية ترتبط ارتباطا مباشرا بتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 1- تحليل الإستراتيجية الإبداعية للاتصال:

ترتكز إستراتيجية الاتصال على الطبيعة الإبداعية للرسالة:

- الأهداف الاتصالية: وهي الأهداف المعرفية والاعتزالية.
- الجمهور الاتصالي: تحديد الجمهور أو الجماهير الاتصالية الكمية والنوعية.<sup>3</sup>
- الإستراتيجية الإبداعية: وهي ملف يستخدم لتجميع العناصر الاتصالية للمؤسسة مع مراعاة الجمهور المستهدف والمنافسين. ويحدد عموما بستة عناصر هي:<sup>4</sup>
  - \* الجمهور المستهدف.
  - \* الأهداف المراد تحقيقها بمساعدة الاتصال.
  - \* التعهد المقدم للجمهور.
  - \* خصائص المنتج.
  - \* النبرة الاتصالية المستخدمة.
  - \* التعليمات والقيود والأخلاقيات التي تحمي المستهلك من الإشهار الكاذب.<sup>5</sup>

ويمكن تحديد هذه العناصر السابقة الذكر من خلال طرح الأسئلة التالية:

- الأهداف الاتصالية: الصورة والسلوك وسوء السمعة.
- الإستراتيجية الاتصالية.

#### ● ما هو الجمهور المستهدف؟

<sup>1</sup> - Edgard Added, **Le DRH du 3ème millénaire**, 2<sup>ème</sup>éd, Pearson, Paris, 2009, p252.

<sup>2</sup> - Eric Cobut, François Lambotte, **Communication publique et incertitude**, Edipro, Liège, 2011, pp 103- 104.

<sup>3</sup> - Ibrahima Bah, **Merchatique BTS opticien lunetier**, Ophrys, Paris, France, 2007, p165.

<sup>4</sup> - Mohamed Moustafa Elhassael, **Marketing management « information, communication et stratégies »**, Publibook, Paris, 2011, p90.

<sup>5</sup> - Armand Huet et autres, **Ventes et productions touristiques**, Bréal, France, 2003, p124.

• ما هو السجل الاتصالي؟

• ماذا تنتظر من الإشهار؟

• ما هي الميزانية المتوفرة؟

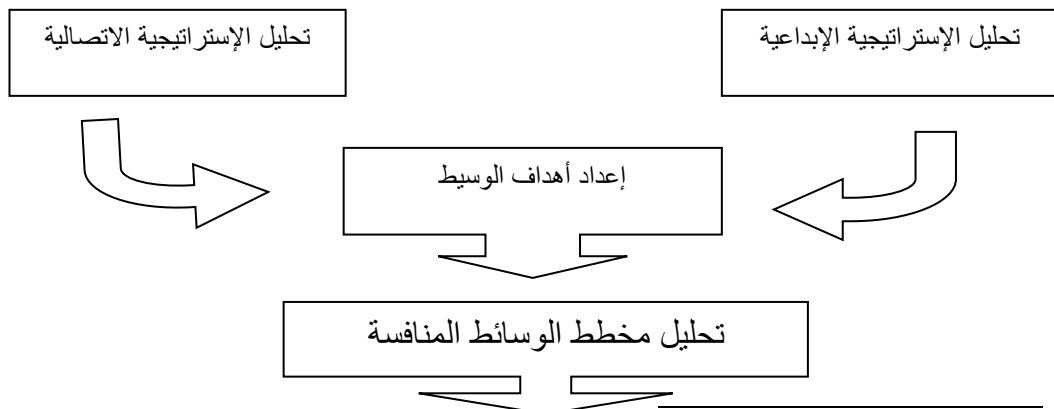
- الإستراتيجية الإبداعية:

• ما هي طبيعة الرسالة؟

• ما هو العلاج الإبداعي؟

• هل الأفكار الإبداعية متواجدة في مختلف الوسائل؟<sup>1</sup>

تعتبر مرحلة اختيار الرسالة من المراحل الأساسية في تطوير المؤسسات لأن " الوسيط هو الرسالة"



<sup>1</sup> - Marc Vandercammen et autres, *Marketing - l'essentiel pour comprendre, décider et agir*,  
2<sup>ème</sup> éd, De Boeck, Bruxelles, 2006

الخطة الإعلامية

- إستراتيجية الوسيط

- اختيار الوسيلة

ونتيجة للإستراتيجية الإبداعية ظهر ما يسمى بمخطط العمل الإبداعي، وقد وضع من طرف وكالة Young et Rubicam ويرتكز على ستة عناصر أساسية هي:

- 1- تحليل مواقع القوة والضعف في المؤسسة.
- 2- المشكلة الاتصالية المراد حلها.
- 3- الأهداف الإشهارية.
- 4- تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.
- 5- الإستراتيجية الإبداعية مع الجمهور المستهدف.
- 6- التعليمات الواجب إتباعها انطلاقا من القيود المختلفة<sup>1</sup>.

تحتاج المنظمات المبدعة إلى قائد مبدع لذلك سنتناول في العنصر التالي:

## سادسا: القيادة الإدارية، الإبداع والاتصال

### I. القيادة والإبداع:

#### 1- تعريف القيادة:

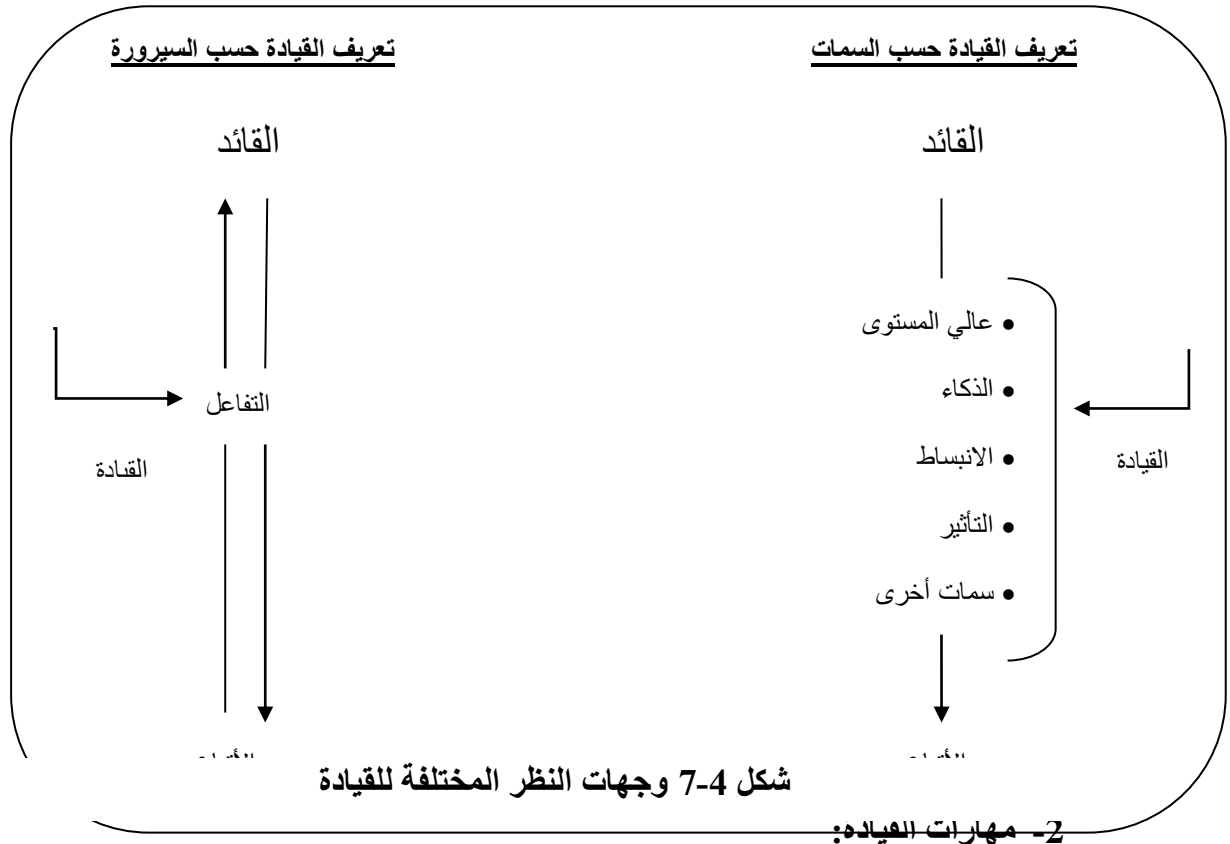
صنفها العديد من الباحثين على أنها جزء من الأنشطة الإدارية، فالإدارة حسب فايول هي وظيفة تعتمد على خمس فئات من الأنشطة: الاحتياط " التخطيط" والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة. حيث يرى فايول أنه من خلال القيادة نستطيع الحصول على أفضل النتائج لعمل الأجراء في المؤسسة.<sup>2</sup> وقد أثر الفكر الفايولي كثيرا في علم الإدارة حيث اعتمد H. Mintzberg نفس

<sup>1</sup> - Viviane Tauran- Jamelin, **marketing du tourisme**, Bréal, France, 2002, p197.

<sup>2</sup> - Jocelyne Robert, **Organisation et changement en entreprise**, Liège, Belgique, 2007, p54.

موقف H. Fayol ولخص إلى وجود ثلاثة أنواع من الأدوار تسيير جوهر العمل الإداري: الفئة الأولى هي العلاقة حيث يلعب المدير دور المندوب، القائد وضابط الاتصال. الفئة الثانية هي المعلومة أين يلعب دور الملاحظ النشط، المذيع والناطق الرسمي وأخيرا الفئة الثالثة تخص القرار أين يلعب دور المبادر والمنظم وموزع الموارد والمفاوض. وترتب هذه الأدوار ترتيبا هرميا حيث تسمح العلاقة بالوصول إلى المعلومة من أجل توفير المعطيات الضرورية لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup> وقد أحصى الباحثين في ميدان القيادة أكثر من 350 تعريفا مختلفا لمصطلح القيادة نذكر منها:

- القيادة هي مزيج من الخصائص التي تسمح للفرد بدفع الآخرين لانجاز المهام الموكلة لهم.
- القيادة هي سيرورة يمارس فيها الفرد تأثيرا واضحا على خصائص وتوجه جماعته في العمل باستمرار.
- القيادة هي القدرة على اتخاذ القرارات والعمل بها وإقناع الآخرين بالمشاركة فيها.
- القيادة هي عمل ينجز من طرف الأفراد ومن خلالهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة هي استخدام السلطة بذكاء لتحقيق النتائج من خلال الأفراد.



Source: Peter Guy Northouse: Leadership « theory and practice », éd: Sage Publications, California, 5th ed, 2010, p5.



أكد March ما يلي: " تعمل المنظمات بوجود كثافة عالية من المهارات العادية في كل التنظيم"، أما Manfred Kets de Vries أكد على ضرورة امتلاك المسيرين للعديد من المهارات في ثلاثة ميادين من المعرفة هي:

- المهارات الشخصية: مثل الثقة في النفس والطاقة.
- المهارات الاجتماعية: كالتأثير والتعاطف.
- المهارات المعرفية: بما في ذلك الرؤية المركبة للأشياء.

وسرد الكاتب بعض المهارات الأخرى مثل:

- الرجوع إلى الخلف: وترتبط هذه الخاصية بالأفراد أصحاب الشخصية القوية الذين يفعلون ما يريدون بالضبط.
- التفتح أو القابلية للأفكار الجديدة المواكبة للعولمة.
- الموثوقية: لأن القائد الجيد لديه ضمير حي.
- الذكاء التحليلي والذكاء العاطفي.

ويكمل الكاتب قوله بأن: " فعالية المسيرين تكمن في أربع كلمات مفتاحية هي: الأمل والإنسانية والتواضع وروح الدعابة."<sup>1</sup>

#### جدول 2-4 يلخص مهارات القيادة الستة

التنفيذ	الموارد البشرية	التحول والإستراتيجية
المجموعة القيادية استعراض الأقران لإدارة الموارد البشرية القيادة بإدارة السياسة التنظيمية	القيادة الإكلينيكية والتعاونية القيادة الديناميكية والتدريب والتوجيه	القيادة والاتصال الفعال استغلال اللحظات الإستراتيجية

Source: Louis Denis et autres, **Améliorer le leadership dans les services de santé au Canada**, éd: Mc Gill- Queen's Press, Montréal, 2012, p83.

نقترح فيما يلي مقاربتين ضروريتين في القيادة:

أ- المقاربة التعريفية: وتستند على فكرة أن القيادة تكمن في السمات الشخصية للقائد وسلوكه.

<sup>1</sup> - Benoit Awasi Mbambi Kungua, Leadership féminin et action politique, L'Harmattan, Paris, 2014, p27.

• السمات الفيزيائية والسيكولوجية للقائد: أبرز Forsyth أن القائد هو الشخص القادر على التأقلم بكل سهولة مع كل الوضعيات بالإضافة إلى إحساسه بالمسؤولية، فهو شخص موهوب يتمتع بقدرات ومهارات يحصل بها على التقدير الاجتماعي من قبل الآخرين.

• سلوك القائد: يحدد سلوك القائد ببعدين اثنين هما:

- التوجه نحو المهام: يحدد الاهتمام الأول للقائد حسب هذا البعد بتحقيق الأهداف الجماعية بشكل صحيح، وهكذا فهو يفضل فاعلية الجماعة على حساب العلاقات بين الأفراد.
- التوجه نحو العلاقات: يهتم القائد بمشاعر الأعضاء في المجموعة، حيث ينشغل بالحصول على مردودية جيدة للجماعة إلا أنه يبحث في نفس الوقت على إقامة علاقات جيدة بين الأعضاء.

ب- **المقاربة التفاعلية:** تركز هذه المقاربة على فكرة القيادة الفعالة التي تتحقق بوجود توافق بين العلاقات الداخلية للأفراد وأسلوب القائد.<sup>1</sup>

ويضيف نموذج (Fiedler 1978) إلى السلوكات السابقة بعض الأبعاد التي من خلالها يحدد وضعية الجماعة من النطاق المناسب إلى غاية النطاق غير المناسب للقائد، ويرتبط هذا السلم بدرجة تحكم القائد في أعضاء المجموعة. وضع هذا النموذج بهدف معرفة وضعيات الجماعة التي تكون فيها القيادة فعالة.<sup>2</sup>

#### 4- علاقة القائد بالإبداع:

تعتبر التنظيمات غير المبدعة عرضة للفشل لذلك يمكننا إضافة الإبداع كشرط أساسي لنجاح المنظمة، ويتضح جليا أن هناك علاقة حتمية بين الإبداع والقائد حيث يعمل هذا الأخير على خلق جو مريح ومناسب للإبداع كما يستطيع التأثير على جماعات العمل، إذن فالمؤسسة تصبح مبدعة بفضل قائدها، لذلك يجب أن يعي هذا الأخير أهمية الإبداع في التنظيمات سواء في الأعمال اليومية أو القرارات أو اختيار إستراتيجية المؤسسة أو في حل المشكلات. وفي نفس الوقت يجب أن تتوفر لدى القائد العديد من المهارات على مستوى الإبداع يمكن حصرها في الجدول التالي:

#### جدول 3-4 يوضح مهارات القيادة في قسم الإبداع

المهارات المفتاحية	إسهاماتها في القيادة الفعالة
مهارات حل المشكلات/ المهارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على استخدام المفاهيم والأفكار.</li> <li>• امتلاك وجهة نظر خاصة لمواجهة تحديات التنظيم.</li> </ul>

<sup>1</sup> - P. Gosling et autres, **Psychologie sociale « l'individu et le groupe »**, Tome 1, Bréal, Paris, 1996, pp 109- 110.

<sup>2</sup> - Michel A. Paludi, **Women and management**, Vol 01, Praeger, California, 2013, p22.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستعداد التام لمواجهة الحادثة.</li> <li>● اكتشاف حلول لتحديات معقدة أو لمفاهيم غامضة.</li> <li>● القدرة على توقع النتائج.</li> <li>● تنفيذ خطط الحلول الجديدة.</li> </ul>	المفاهيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● دعم التفكير المتعلق بحل المشاكل.</li> <li>● تحديد الأولويات وأفضل الخيارات التي تستحق المتابعة.</li> <li>● تحويل الأفكار إلى حلول واقعية مناسبة.</li> </ul>	المعارف التقنية/ المعارف
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وضع الرؤى.</li> <li>● تطوير مهام تحفيزية لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الأهداف.</li> <li>● الأخذ بالحسبان الأفكار الجديدة للآخرين.</li> <li>● تعزيز قدرة الآخرين على حل المشاكل.</li> </ul>	الذكاء الاجتماعي/ الأحكام الاجتماعية

Source: Camille Carrier, Sylvie Gélinas: op.cit., p13.

وقد قام Gilson Shalley باقتراح بعض النصائح المساعده لتحفيز الإبداع في المجموعه او الفريق ويمكن تلخيصها في:

- اختيار أعضاء الجماعة أو الفريق الذين يملكون ميولات إبداعية، حيث تدفع بالجماعة إلى طريق الإبداع.
- خلق جو إبداعي تعاوني للعمل سواء بين القائد والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم.
- التحقق من أوجه العمل اليومي فيما إذا كانت تحفز أو تعرقل الإبداع كالتعقيد، حتمية النتائج مع مراعاة الجوانب التنظيمية كنظام المكافآت، العطل والمميزات الاجتماعية.
- تشجيع الإبداع وتعريف الموظفين بذلك من أجل الحصول على نتائج إبداعية متعلقة بالمهام المنجزة.
- تشجيع الموظفين على الاتصال الداخلي المساعد والنازل والأفقي والعمودي والمائل في التنظيم من أجل خلق جو إبداعي أو تحسين الجو السائد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Bernard Horn, Robert W. Walker, **Le précis de leadership militaire**, Presse de l'Académie Canadienne de la Défense et Dundurn Press Toronto, Canada, 2008, pp 207- 208.

إذن فالقائد المبدع ليس بالبطل وليس بالعقري بل هو شخص قادر على مواجهة المخاطر المحتملة في التنظيم من خلال القوى الضاغطة، عن طريق المرونة والتوازن التي يتمتع بهما. واستخدامهما للتأثير على الآخرين. لذلك وجب على القائد المبدع دعم المنظمة وتغيير مستقبلها نحو الأفضل من خلال الحفاظ على مصداقيته وقدراته في التأثير والاتصال.

## II. القيادة والاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال مهارة مهمة لدى القائد خاصة في فترة الأزمات، لذلك يجب أن يتمكن القائد من تقنيات الاتصال الشفهي والمكتوب بالإضافة إلى مهارات تنشيط الجماعة. وترجع أهمية الاتصال في التنظيمات إلى عنصرين أساسيين هما: مشاركة وشرح وجهات النظر والاتصال وقت الأزمة، ومنه يتوجب على القائد فتح الطريق أمام الاتصالات الداخلة والخارجة وتشجيع مشاركة المعارف وحرية حركة المعلومات.

كما يسمح الاتصال بتحقيق الأهداف وقياس مدى نجاح المؤسسة وهذا ما يستغله القائد لتحريك وتحفيز الآخرين خاصة في وقت الأزمة. وتتجلى أهمية الاتصال لدى القائد فيما يلي:

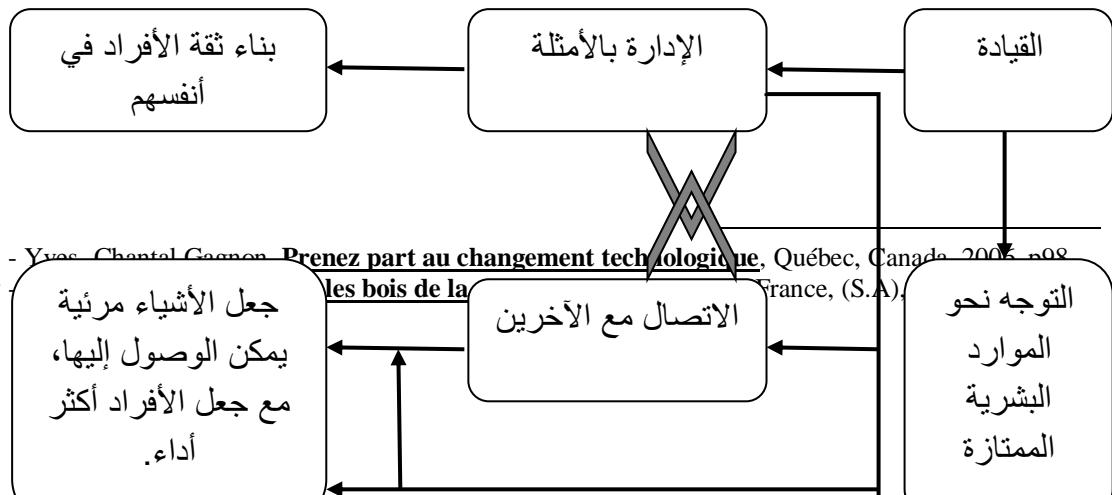
1- توجيه ونصح أعضاء الفريق أثناء انجاز المهام المختلفة.

2- وضع المخطط الاتصالي.

3- تقديم وتقييم المشاريع والأفكار المقدمة.

4- متابعة وتقييم وتنفيذ المخطط الاتصالي.<sup>1</sup>

يعمل الاتصال في القيادة على تعبئة الطاقات التي تحفز بدورها الإبداع.<sup>2</sup>



## شكل 4-8 يوضح العلاقة بين الاتصال والقيادة

إذن لا يمكن أن تكون هناك قيادة دون اتصال، فالقيادة هي فن الاتصال.<sup>1</sup>

## III. الإبداع واتخاذ القرار:

يتخذ أفراد التنظيم، كل يوم، العديد من القرارات التي تشكل حاضر ومستقبل التنظيم، لذلك وجب على التنظيم أن يدعم الإبداع التنظيمي أو يختار قائد مبدع، خاصة أثناء اتخاذ القرار حيث يتوجب اكتشاف أكبر عدد ممكن من الحلول واختيار الأفضل من بينها وهذه العملية لا يقوم بها إلا الإبداع التنظيمي. ومن أجل تحسين هذا الأخير في اتخاذ القرار يجب تجميع الأفكار في مسار واحد بطريقة غير اعتيادية، حيث يسمح الإبداع لمتخذي القرار بتقييم وفهم أفضل للمشكل من أجل حله:

1- القدرات الإبداعية: لا يعطي الكثير أهمية بالغة للقدرات الإبداعية التي تستطيع مواجهة المشاكل التي تعترضنا في اتخاذ القرارات، حيث يجب على المؤسسة استغلال الإمكانيات الإبداعية لأعضائها لأجل الاستفادة من أفكارهم.<sup>2</sup>

2- دعم الإبداع الفردي: يجب إعطاء أهمية كبرى للإبداع الفردي في التنظيم حيث على أساسه يبنى الإبداع التنظيمي، لذلك يجب دعم الأفكار البسيطة للأفراد وتشجيعهم لينتجوا أفكارا إبداعية والابتعاد عن المقاربات المعقدة والاعتماد على أساليب تنمية الإبداع التي سبق ذكرها.

## سابعا: حل المشكلات إبداعيا

## 1- نبذة تاريخية عن طريقة حل المشكلات إبداعيا:

يعود تاريخ تقنية حل المشكلات بطرق إبداعية « CPS » إلى ما يزيد عن الخمسين عاما، عندما ابتكرها المحترف في مجال الدعاية والإعلان Alex Osborn الذي أمضى سنوات عديدة من البحث والعمل لتطوير أدوات التفكير، حتى تمكن من إيجاد طريقته الخاصة في توليد الأفكار ثم درب فريق عمل لديه على هذه الأدوات الإبداعية لتوليد الأفكار والتي أطلق عليها فيما بعد إستراتيجية العصف الذهني.

<sup>1</sup> - Thomas D. Zweifel, Communiquer ou meurs, Tricorne, Genève, 2005, p92.

<sup>2</sup> - Philippe Chereau, pierre Meschi, Le conseil stratégique pour l'entreprise, Pearson, France, 2014, p150.

تطورت بعد ذلك إستراتيجية Alex Osborn لتأخذ قالب التفكير الإبداعي، وانبثق عنها إستراتيجية حل المشكلات إبداعيا والمعروفة بـ « CPS ». ومن بين الباحثين المشهورين في هذا المجال نذكر: Guildford(1959)، Torrance(1974)، Sidney J. Parnes(1967)<sup>1</sup>.

## 2- تعريف المشكلة:

تحظى هذه الكلمة باستخدام واسع في الحياة اليومية، يمكن تعريف المشكلة على أنها: " كل سؤال يحتاج إلى حل سواء من خلال إيجاد نتيجة مجهولة من معطيات معلومة أو من خلال تحديد الطريقة المتبعة للحصول على نتيجة معلومة."<sup>2</sup> ويمكن أن تعرف على أنها: "كل ما يصعب حله أو شرحه أو الإجابة عليه."

## 3- تعريف حل المشكلة:

يعرف (1990) Mayer حل المشكلة على أنه: "مجموع المعطيات المعرفية التي تسمح بالانطلاق من وضعية أولية نحو مواقع الهدف في ظل غياب حل واضح."<sup>3</sup> ولا نقصد هنا بالمشكلات المعنى السلبي الذي تعودنا استخدامه في حياتنا اليومية، بل يتعدى هذا المفهوم إلى التطوير والإبداع وطرح الخطط والأفكار والحلول. واخترنا هنا إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات « CPS Résolution Créative de Problèmes » لكونها تأسست على أسس علمية كما سبق وذكرنا.

## 4- تعريف إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات:

هي عملية تفكيرية مركبة ومنظمة تهدف إلى تقديم أفضل الحلول والأفكار لمشكلة ما، وتعمل هذه الإستراتيجية على الحد من التعامل العشوائي مع المشاكل والمفاجآت وخيبات الأمل في الحلول المقدمة. كما أنها تعتبر وسيلة لتعزيز السلوك وأيضاً منهجية لتنظيم المعلومات والأفكار من أجل حل المشكلات وتستخدم طريقتي التفكير التقاربي والتفكير التباعدي.<sup>4</sup>

• التفكير التباعدي: تحرير الخيال والحدس واقتراح مسارات جديدة.

• التفكير التقاربي: غربلة وتجميع الأفكار الجديدة استناداً إلى المعايير المحددة.<sup>5</sup>

ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجية إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

• مرحلة فهم المشكلة.

• مرحلة توليد الأفكار والحلول.

<sup>1</sup> - Arthur B. Vangundy, **Creative problem solving « a guide for trains and management »**, Quorum Books, New York, 1987, pp 4-5.

<sup>2</sup> - Jacques Bair et autres, **Formation mathématique par la résolution de problèmes**, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2000, p10.

<sup>3</sup> - **Organisation for Economic Co- operation and development « Cycle PISA »**, OECD, Paris, 2013, p130.

<sup>4</sup> - Dianne Draze, Amber Tornquist, **Creative problem solving for kids**, Prufrock, Waco Texas, 2005, p5.

<sup>5</sup> - Florence Hunot, **Manager en période de crise**, Liaisons, France, 2013, p120.

- مرحلة التحضير لتطبيق الحل.<sup>1</sup>

وفي خضم هذه المراحل الثلاث توجد ست خطوات مختلفة تتمثل في:

- الإحساس بالمشكلة.

- تحليل الوضعية وجمع المعلومات.

- إيجاد الأفكار والحلول.

- اختيار الحل المناسب.

- تنفيذ أو بناء قبول الحل.

- مرحلة المراقبة والتقييم.<sup>2</sup>

وستنطلق الآن إلى كل مرحلة بالتفصيل:

### 1- الإحساس بالمشكلة:

يتم في هذه المرحلة إزالة الضبابية والغموض الذي يكتنف المشكلة عن طريق التركيز على المشكلات الفرعية التي تشتق من المشكلة الرئيسية.<sup>3</sup> ومن الأسئلة المساعدة ما يلي سواء في التفكير التقاربي أو التباعدي:

- ما الذي تريد إنجازه؟

- ما الذي يزعجك؟

- ما الذي يسرك؟

- أي المشكلات أكثر أهمية؟

- ما هي أولوياتنا؟

- ما الأهداف الأساسية؟

### 2- جمع المعلومات وتحليل الوضعية السائدة:

تهدف هذه المرحلة إلى جمع أكبر قدر ممكن من الحقائق أو المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة والتي تكون عادة غامضة وغير محددة، من أجل تجنب التحديد غير الكافي وغير الكامل للمشكلة المراد حلها لتفادي الحلول غير الفعالة. تجيب هذه المرحلة حسب (Tardif 1962) على الأسئلة التالية:

<sup>1</sup> - Scott G. Isaksen et autres, **Creative approaches to problem solving**, 3<sup>rd</sup> ed, Sage, Los Angeles, 2011, p 32.

<sup>2</sup> - Francis Bonnet et autres, **L'Ecole et le management**, 3<sup>ème</sup> éd, De Boeck, Bruxelles, 1995, p87.

<sup>3</sup> - Diane Draze, op.cit., p06.

- ما هو المشكل بالتحديد؟
- ما هي المعطيات المتوفرة؟
- ما هو الهدف المتبع؟
- ما هي القيود التي تميز معطيات المشكلة؟
- ما الذي نعرفه بخصوص المشكلة؟
- هل صادفنا مواقف مماثلة؟<sup>1</sup>

### 3- إيجاد الأفكار والحلول:

تهدف هذه المرحلة إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار لحل المشكلة وتتكون هذه المرحلة من:

- إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار.
- تطوير الأفكار وإضافة أخرى أو إجراء تعديلات على الأفكار الموجودة سابقا...<sup>2</sup>

### 4- اختيار الحل المناسب:

يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تم توليدها في المرحلة السابقة واختيار الأفضل بينها، ولتحقيق ذلك يسمح بإصدار أحكام أو توجيه نقد لأي فكرة لمعرفة سلبياتها وإيجابياتها. ويتم في هذه المرحلة طرح التساؤل التالي: أي من الحلول هو الأفضل.<sup>3</sup>

### 5- تنفيذ أو بناء قبول الحل:

تتمثل هذه الخطوة في تحويل الأفكار والحلول إلى أفعال لحل المشكلات عن طريق خطوتين أساسيتين هما:

- التخطيط للنجاح.
- التخطيط للقبول.

ويتم أيضا معرفة مصادر الدعم والرفض في هذه المرحلة بالاستعانة بالأسئلة التالية:

- من؟ الأفراد أو الجماعات أو التنظيمات وهي الأطراف القادرة على المساعدة أثناء تنفيذ الحل.

<sup>1</sup> - Lise Poirier Proulx, **La résolution de problèmes en enseignement**, De Boeck, Bruxelles, 1999, p36.

<sup>2</sup> - Joe Khatena, Nelly Khatena, **Guiding creative talent in art**, Ablex, Sandford, 1999, p99.

<sup>3</sup> - Jerry D. Flack, **Talented « strategies for developing the talent in every learner »**, Greenwood, United States, 1993, p101.



- ماذا؟ الأشياء أو الأهداف أو الأنشطة.
- أين؟ الموقع أو المكان أو الأحداث المساعدة على تنفيذ الحل.
- متى؟ الوقت ( التاريخ والمواعيد النهائية والجدول الزمنية) المحدد لتنفيذ الخطة وبدايتها.
- لماذا؟ مبررات اختيار الحل وطريقة التفكير وأسباب بداية التنفيذ.
- كيف؟ الخطوات التفصيلية أو الإجراءات المحددة التي يتعين إنجازها من أجل تنفيذ الحل المقترحة.<sup>1</sup>

#### 6- المراقبة والتقييم:

بمجرد الانتهاء من الإجراءات السابقة يصبح الوقت مناسباً لاستخدام المهارات الخاصة بنا لحل المشكلة كجزء من عملية التنفيذ، وسوف تستمر أيضاً لتقييم الحل ومن الخصائص المهمة "المرونة والتكيف" عند الضرورة، مستندا إلى تقييم فعالية الحل المقترح، وقد تحتاج إلى إجراء تعديلات على الخطة مثل: معلومات جديدة حول الحل المنفذ.<sup>2</sup>

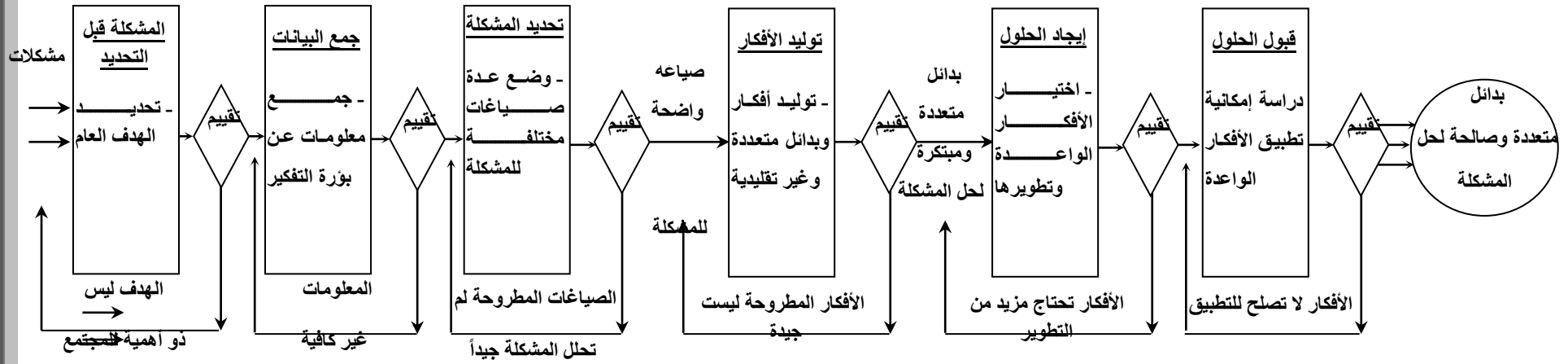
#### ❖ تسجيل الدروس المستفادة:

بمجرد الانتهاء من حل المشكلة بنجاح، يحين الوقت لتطبيق ما تعلمنا لجعل المشاكل في المستقبل أسهل من خلال إعداد اجتماع المتابعة، ويعقد هذا الأخير بعد تنفيذ الحل وهذه بعض العناصر التي يجب أن توضع في الحسبان عند الإعداد لهذا الاجتماع:

- التأكد من وجود أجندة واضحة لهذا الاجتماع، والغرض منه إجراء تقييم نهائي للمشكلة والحل المحدد وتنفيذ المشروع.
- تحديد التحسينات والاحتفال بالنجاح.
- دعوة جميع أعضاء الفريق المشارك في العملية الإبداعية لحل المشكلة وتنفيذ الحل.
- التأكد من وجود حافز قوي لحضور الاجتماع لدى جميع الأعضاء.

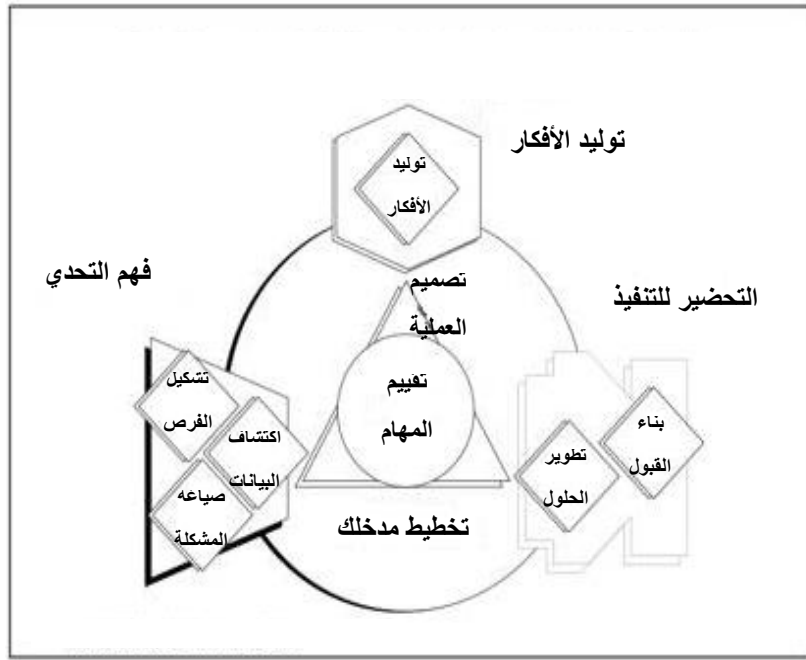
<sup>1</sup> - Michael J. Hiches, **Problem solving and decision making**, 2<sup>nd</sup> ed, Thomson, London, 2004, pp 194- 195.

<sup>2</sup> - Rita- Maria Züger, **Autogestion « compétences de base en leadership »**, Compendino, Zurich, 2011, p86.



شكل 4-9 يشرح الخطوات السابقة الذكر

المرحلة الثالثة: التخطيط للتنفيذ



Source: Donald J. Treffinger: Creative problem solver's guidebook, ed: Pruforck Press, 3rd ed, Waco, 2000, p02.

سح 4-10 محوالت الحن الإبداعى بمسحرب حسب Isaksen et Treiminger يمكن أن نقترح مما سبق بعض العوامل التي تساعد في نجاح إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات وتتمثل في:

### 1- الاستعداد لمواجهة المشكلات:

يقصد به التهيؤ والاستعداد قبل التصدي للمشكلة موضع الاهتمام، وذلك لأن الحلول الإبداعية للمشكلات تتطلب وقتا وجهدا وتركيزا ذهنيا عاليا، وليس من المناسب الإسراع في إقتراح حلول قبل الإعداد للإنتلاق.

### 2- تذكر المراحل الأساسية وإتباعها:

تستند إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات على مجموعة من القواعد التي تم تطويرها على مدى العقود الماضية من خلال البحث والممارسة، لذلك يجب مراجعة المراحل الأساسية عند استخدامها حتى يمكن توفير مناخا إيجابيا داعما لتوليد الأفكار.

### 3- التخطيط المسبق:

يتطلب التخطيط الناجح لاستخدام إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات الاهتمام بالمتطلبات الإدارية والعملية اللازمة.

### 4- تنظيم الوقت:

من الضروري تحديد الوقت الذي نحتاجه قبل البدء بالعمل على حل المشكلة وفق إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات، ومن الطبيعي أن يتوقف ذلك على طبيعة المشكلة وحجمها، كما أن اختيار مكان البدء ووقته يؤثر على حجم الوقت اللازم.

#### 5- انسجام فريق العمل:

إن فاعلية وأثر إستراتيجية حل المشكلات الإبداعي يمكن تقويتها إذا كان أفراد المجموعة منسجمين ومدركين لأهمية العمل بروح الفريق.

#### 6- الاتصال الفعال:

هناك نقاط مهمة وأساسية يجب توافرها في إجراء اتصال فعال مع الآخرين، وخاصة في التنظيمات واستثناء أثناء حل المشكلات، وعلى المسؤول الناجح أن يتقن هذه الخطوات حتى يحافظ على نجاح منظمة العمل، وتتمثل هذه النقاط في 7Cs وهي سبع كلمات تختصر أهم سبع مهارات للتواصل وهي كالتالي:

- عليك أن تكون واضحاً Clear
- اختصر Consice
- كن واقعياً Concrete
- كن مثالياً Correct
- كن متماسكاً Coherent
- كن ودوداً Courteous
- احرص على أن تكون رسالتك كاملة Complet

#### 7- المناخ الداعم للأفكار:

يتأثر النجاح في تطبيق الإستراتيجية بإرادة المجموعة وقدرتها على بذل مجهود مضاعف واستخدام أدوات وأساليب متنوعة في توليد الأفكار ومعالجتها، كما أن أداء المجموعة يكون أكثر فاعلية عندما يشعر الفرد بأنه يعمل في جو مريح تعاوني يتصف بالمرح والجدة في أن واحد.

يمكننا القول مما سبق أنه من خلال دراستنا لعلاقة الاتصال بالإبداع، اتضح أنها علاقة متبادلة حيث يعتبر الاتصال كناقل للإبداع بينما يعتبر الإبداع عامل مهم في تحسين الرسالة الاتصالية وبالتالي تحسين عملية الاتصال التي تقبع في عقل الأفراد، وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن الإبداع الاتصالي الذي يجسد في القدرة على البقاء في نفس الخطاب أو مجموع القدرات التي تساعد على

الإقناع.<sup>1</sup> ويؤكد Claude Vincent أن للإبداع دور مهم في قلب التنظيم كقوة موجهة للاتصال وتفعيل العمل الجماعي الذي يعد جوهر التنظيمات وقلبها النابض.<sup>2</sup>

وتختلف التنظيمات باختلاف الأنواع الاتصالية وستتناول في العنصر التالي أحد التنظيمات التي تتمثل في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

### ثامنا: المؤسسة الاستشفائية كتنظيم

اهتمت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية بتحديد مفهوم المستشفى وبذلك تعددت التعريفات وتنوعت:

عرف قاموس Le petit Larousse المستشفى على أنها مؤسسة عمومية أو خاصة أمضت بعض الاتفاقيات مع الدولة حيث تستقبل المرضى للعلاج.<sup>3</sup>

كما عرفت منظمة الصحة العالمية « OMS » المستشفى في إطار برامج حماية الصحة على أنه: " عنصرا في تنظيم اجتماعي وطبي، تتلخص وظيفته في تقديم خدمات الرعاية الصحية للسكان سواء كانت علاجية أو وقائية، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الخلية الأسرية في بيئتها كما أنه مركز للتعليم الطبي والقيام بالبحوث الاجتماعية والحيوية."<sup>4</sup>

إذن فالمستشفى هو مؤسسة أو تنظيم بجميع مكونات هويته، لذلك يمكننا استخدام تعريف التنظيم ل E.Enriquez: " التنظيم هو نظام ثقافي ورمزي وخيالي، تتقاطع فيه الرغبات الفردية والجماعية، ويمنحنا هذا النظام الثقافي ثقافة محددة أي نظام من القيم والمعايير وطريقة التفكير والعمل ومجموعة من الاعتقادات وذاكرة جماعية موحدة، وتحمل هذه العناصر السابقة الذكر مكانة مميزة في حياة الفرد ونفسيته."

ومن جهة أخرى يقترح كل من Simon et March بعض المعايير التي تحدد هوية الفرد في التنظيم وهي:

1- مكانة المجموعة أو التنظيم التي نستوحي منها التوجه العام على نطاق واسع.

2- مدى إشباع التطلعات الفردية في الإطار التنظيمي.

3- نقص المنافسة بين أعضاء التنظيم.<sup>5</sup>

ويضيف F. Petit أن " التنظيم يحمل في طياته ثروة بشرية بالإضافة إلى حياة اجتماعية مختلطة تتشابه فيها المشاعر والأفكار والمصالح والتطلعات المتناقضة."

<sup>1</sup> - Séverine Laurent et autres, **Clés pour la communication en Afrique de l'Ouest**, Parc, France, 2014, p43.

<sup>2</sup> - Claude- Pierre Vincent, **Heuristique « création, intuition, créativité et stratégies d'innovation »**, BOD, France, 2012, p22.

<sup>3</sup> - **Le Petit Larousse illustré 2004**, Larousse, Paris, 2003.

<sup>4</sup> - **Organisation mondiale de la santé**, Huitième rapport comité d'experts des statistiques sanitaires, Genève, 1963, P9.

<sup>5</sup> - Myriam Hubimon, **Management des unités de soins « de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité »**, De Boeck, Paris, 1998, p203.

ويركز M. Crozier على أن "التنظيم ليس أمراً طبيعياً بل هو عبارة عن بناء وحدات محمية من المخاطر مرتبطة ومستقلة في آن واحد وعن الأفراد المكونين لها، وتتأثر كأي كائن حي وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية."<sup>1</sup>

لذلك وجب توجيه جميع الطاقات البشرية من أجل تنفيذ مهام التنظيم والتنسيق وإدارة الأعمال الفردية، إذن فكلما مستشفى تحمل في دلالاتها الهياكل والممارسات الإدارية والخصوصيات التقنية المتنوعة.

### ثامناً: خصائص المؤسسات الاستشفائية

إن تصنيفنا للمؤسسات الاستشفائية يكون إدارياً أكثر من كونه تصنيفاً إنسانياً، لذلك حددت منظمة الصحة العالمية الخصائص الأساسية للمستشفى بغض النظر عن أبعاده:

1- وجود تركيب يسمح بضمان المأوى والإطعام ( الأسرة...).

2- إمكانية الإقامة المؤقتة على الأقل لمدة 24 ساعة.

3- قبول المرضى والجرحى...

4- المراقبة الطبية.

وبالنتيجة قدمت المنظمة التعريف التالي: " المستشفى هو مؤسسة قادرة على استقبال المرضى والجرحى مع ضمان المأوى والغذاء، بالإضافة إلى الرعاية الطبية من مراقبة وتشخيص وعلاج وإعادة التكيف وكذلك متابعة المرضى الخارجيين للوصول معهم إلى أفضل المستويات الصحية."

ويستثنى هذا التعريف بعض المؤسسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: دار المسنين ودور المعاقين جسدياً بحيث يحتاجون إلى مأوى وتربية خاصة فلا تصنف هذه المؤسسات كمستشفيات.<sup>2</sup>

وقدم Richard Scott الميزات الأساسية للمستشفى كتنظيم هي:

1- الأهداف: وهي تعبر عن النتائج المتوقعة للتصميم.

2- الأعضاء: هم الأفراد الذين لديهم إسهامات مباشرة في التنظيم.

3- الهيكل أو البنية: سواء أكانت رسمية أو غير رسمية وتحكم العلاقات الموجودة بين أعضاء التنظيم.

4- التكنولوجيا: ويقصد بها الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج كالمعارف والمهارات والتقنيات والمعدات.

5- البيئة: وهي الخلفية التي تتطور وتتكيف معها المنظمة سواء أكانت فيزيائية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو تكنولوجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Dominique Bourgeon, **Le planning à l'hôpital « entre réglementation du travail et enjeux de pouvoir »**, Lamarre, France, 2013, p232.

<sup>2</sup> - Organisation mondiale de santé, op.cit., p10.

فما هو المستشفى انطلاقاً من العناصر السابقة ؟

### 1- الأهداف:

يهدف المستشفى إلى توفير الرعاية الشخصية الجيدة للأفراد في مختلف الأقاليم، ويعتبر الهدف العقلاني الذي يساعد في عملية اتخاذ القرار، أما على أرض الواقع فلكل مجموعة في المستشفى أهدافها الخاصة مما يخلق صراع فيما بينها (الأطباء والمرضى والإداريين والنقابة...)، كما أنه هناك مجموعات خارجية لديها يد في تحديد أهداف المستشفى ( جماعات الضغط ووزارة الصحة...). إذن فالهدف الحقيقي للمستشفى هو تحقيق التوازن بين التحالفات الداخلية للتنظيم مع البيئة الداخلية والخارجية. ويمكننا القول أن أهداف المستشفى يكتنفها بعض الغموض والارتباب.

### 2- الأعضاء:

هناك العديد من الفئات للأعضاء من بينها: مجلس الإدارة والإداريين والطاقم الطبي والمرضى. وقد يندمج هؤلاء الأعضاء في جماعات أخرى كالجمعيات واللجان كمجلس الأطباء والنقابات... وتعتبر هذه الجماعات غير متجانسة مع درجة احترافية عالية وتخصص مرتفع خاصة لدى الطاقم الطبي، حيث لا يعتبرون كموظفين عاديين في المستشفى لأنهم أصحاب قرار فيه، في حين يبحث الممرضون عن مكانتهم بالمقارنة مع الأطباء لإثبات وجودهم في التنظيم.

### 3- التكنولوجيا:

هناك العديد من التكنولوجيا المستخدمة في المستشفى منها ما هو بسيط كالوسائل المكتبية: الحواسيب والطابعات والوسائل المستخدمة في التنظيف كآلات الغسيل، ومنها ما هو أساسي كالتكنولوجيا الطبية المعقدة. في حين يعتبر المريض هو المادة الخام للمستشفى، الذي هو فرد مختلف عن الآخرين بما لديه من احتياجات خاصة تميزه عن الآخرين، إذن ترتبط التكنولوجيا أساساً بظروف واحتياجات المرضى وإمكانات ومؤهلات الطاقم الطبي.

### 4- الهيكل أو البنية:

يتميز هيكل المستشفى بالخصوصية وينقسم إلى مستويين من السلطة فهناك المستوى الإداري والمستوى الطبي. لذلك يتميز هذا الهيكل بالتعقيد والتنوع فمثلاً طب الأطفال يختلف تماماً عن طب النساء وهذا الأخير بدوره يختلف عن قسم المحاسبة، وهذا ما يخلق العديد من المشاكل والصعوبات في التنسيق والمراقبة.

### 5- البيئة:

تتكون البيئة التي يتطور فيها المستشفى من عدة متغيرات تؤثر بدرجات مختلفة على المستشفى كتتنظيم وقد تكون ديموغرافية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو سياسية. إذن فبيئة

<sup>1</sup> - Alain Laroque et autres, Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail, Québec, Canada, 1987, p21.

المستشفى جد معقدة، تتغير بسرعة وتحمل الكثير من الارتياح والترابط مع المؤسسات الأخرى التي تلعب دورا في تحقيق المستشفى لأهدافها.

### تاسعا: تصنيفات المستشفى

يمكن تصنيف المستشفى أو تقسيم المستشفيات على أساس عدة معايير، من أهمها معيار الملكية والتبعية الإدارية، معيار التخصص أو نوع الخدمة التي تقدمها المستشفى، كما يمكن تقسيمها حسب الحجم أو الطاقة الاستيعابية للمرضى، وبالرغم من تعدد الآراء حول التقسيمات الواردة للمستشفيات، إلا أنها تكاد تتفق جميعا في المحتوى العام لأنواع المستشفيات. ومن ذلك اخترنا التقسيم الذي وضعته المنظمة العالمية للصحة وتصنف حسب:

- 1- أنواع المستشفيات طبقا لمعيار ونظام الإدارة: وتنقسم إلى مستشفيات عمومية ومستشفيات المؤسسات الصناعية.
- 2- أنواع المستشفيات طبقا لمعيار متوسط فترة إقامة المريض: مستشفيات الإقامة القصيرة ومستشفيات الإقامة الطويلة...
- 3- سن المرضى المستقبليين. مستشفى طب الأطفال ومستشفى الشيخوخة...
- 4- الخدمات المقدمة ومنطقة الخدمة: مستشفيات تضمن الحد الأدنى من الخدمات ومستشفيات متنوعة الخدمات...
- 5- التخصص في الأمراض: المستشفيات العامة والولادة والأمومة ومستشفيات الأمراض المعدية...

وبالنسبة لهذا التقسيم الأخير فقد قدمت اللجنة التعريفات التالية:

- 1- المستشفى العام: هو مستشفى يقدم خدمات متنوعة للمرضى على اختلاف سنهم وجنسهم والأمراض التي يعانون منها.
- 2- المستشفى المتخصص: وهو مستشفى يستقبل نوع محدد من المرضى سواء يعانون من نفس المرض أو يشتركون في نفس السن أو الجنس أو هو مستشفى مخصص للعلاجات طويلة المدى.<sup>1</sup>

### عاشرا: المؤسسات الاستشفائية كنظام من الاتصالات

يقول Raymond Boudon: "أن كلمة اتصال هي كلمة على الموضة، بحيث تزين جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والمعرفية."<sup>2</sup> لذلك أصبحنا نفسر أي فشل على مختلف المستويات بالعجز الاتصالي " هناك مشكل اتصالي على مستوى... لم نتصل مع الأطراف الأخرى، لم نتصل حول هذا الموضوع... " هذا ما يجعل من صانعي القرار يولون أهمية خاصة للاتصال في مختلف التنظيمات سواء المؤسسات العسكرية أو المؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات ذات الطابع الإداري كالمستشفيات. وهذه الأخيرة كنظام يمكن أن تحدد من خلال طبيعة الاتصالات القائمة بها، أي أن

<sup>1</sup> - Organisation mondiale de la santé, op.cit., pp 10-11.

<sup>2</sup> - Raymond Boudon, Petite sociologie de l'incommunication, Hermès, Paris, 1991, p53.





● المعلومة الإدارية: وتختص بإدارة الأفراد والمعدات والمعلوماتية والمالية. وتتجسد في استمارات التقييم وطلبات المعدات والفواتير... وهي تمثل الحياة الخاصة للتنظيم.

● المعلومة العامة أو المحفزة: توجه من أجل دفع وحشد الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم وزيادة فعاليته<sup>1</sup> وهو أهم نوع في التنظيم لأنه يحسن من قدرة الأفراد على الاتصال فيما بينهم.

وبذلك يعتبر الاتصال شرط لا غنى عنه في تحفيز الأفراد وخلق جو من الثقة بين الأعضاء. وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من الاتصال في المستشفيات هما الرسمي وغير الرسمي، يتم الأول بصفة رسمية من خلال الوسائل الاتصالية المعروفة كاستلام الوثائق والتقارير والأوامر والتوجيهات، ويكون الثاني بين الأعضاء في اللقاءات الاجتماعية والمناسبات وساعات الراحة وأثناء العمل وتلعب الإشاعة الدور الأول والأساسي في مثل هذا النوع من الاتصال.

لذلك يمكن القول أن المؤسسة الاستشفائية هي نظام اتصالي من خلال التفاعلات المتكررة بين الأعضاء. حيث تركز أنشطة الإدارة على الاتصال بنسبة 80 % لذلك وجب على التنظيم مراعاة نجاح العمليات الاتصالية وذلك لا يكون إلا بتجنب المعوقات التي تقف أمام نجاحها وتجنب انحرافها عن الطريق الصحيح.

### إحدى عشر: انحرافات الاتصال الإبداعي في المؤسسات الاستشفائية

يسهل غياب الاتصال في التنظيم مختلف أنواع الانحرافات كالتشويش والإشاعات وحركات التمرد والأكاذيب الرامية لإخفاء الحقيقة على الموظفين، بحيث يصبح التنظيم في حالة هستيرية وفوضوية.

#### 1- الإشاعة:

لا تعيش أي منظمة بمنأى عن الإشاعات، وتنتج هذه الأخيرة عمدا من طرف الإدارة لجس نبض التنظيم أو من طرف الأعضاء من أجل التفاعل مع الإدارة العليا. ويبقى السؤال المطروح هنا حول الإشاعات العفوية التي تنشأ في التنظيم، والتي تعتبر من بين أخطاء الاتصال الرسمي حول المواضيع التي تهم الموظفين. حيث يعوض الفراغ الناتج عن غياب الاتصالات بالإشاعة، في حين تعد هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية وتظهر حتى بوجود الاتصال الرسمي، وللحد منها يجب وضع مجموعة من المعلومات ومشاركتها بوضوح وشفافية<sup>2</sup> وذلك أن الإشاعة ترتبط ارتباطا مباشرا بحاجة الموظفين إلى المعلومات لذلك يلجأون إلى تبادل الرسائل فيما بينهم من أجل فهم وتفسير المحيط الذي يعيشون فيه بطريقة سلبية، وبذلك تعتبر كاتصال غير رسمي بالمعنى السلبي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Eric Cobut et autres, **La communication interne**, 2<sup>ème</sup>éd, Edipro, Liège, 2014, p21.

<sup>2</sup> - Sylvie Lavoie, Marcel Béliveau, **Misez sur l'intelligence de vos employés et osez communiquer**, Québec, Québec, 2005, p22.

<sup>3</sup> - Lakhdar Sekiou, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup>éd, De Boeck, Paris, 2001, p 480.

وأكد Thierry Libaert أن الإشاعة هي المصدر الداخلي الأول للمعلومات من خلال ضجيج الأروقة، ومن بين العوامل الأساسية لنشوب الأزمات في التنظيم.<sup>1</sup> فهي تمثل الاتصال الإبداعي في شقه السلبي.

## 2- الشتائم والإهانات:

يجب على الأفراد في التنظيم تجاهل التصريحات النابية من شتائم وإهانات مع تجنب الرد على الأسئلة الظرفية التي تحمل أحكام مسبقة على الأشياء أو الأفراد. بالإضافة إلى تفادي المواقف المتطرفة مع الحفاظ على الهدوء وعدم رد الإساءة بالإساءة والشتيمة بالشتيمة، ومحاولة إعادة الأوضاع إلى أصلها وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المختلفة.

## 3- الأكاذيب:

تؤسس الأكاذيب واقعا لا يتوافق مع الحقائق، وتنتهي باكتشافها مع آثار سلبية تصاحبها دائما.<sup>2</sup> لذلك وجب تجنبها مع العمل على خلق بيئة اتصالية فعالة وإيجابية.

## إثنا عشر: العوائق التي تحول دون تطبيق الاتصال الإبداعي في المستشفيات

بالرغم من أهمية الاتصالات كعمود فقري تقوم عليه جميع مهام وأنشطة المنظمات، إلا أن هناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي: المعوقات الشخصية (السلوك والسلامة الفيزيائية) والمعوقات التنظيمية (مكان العمل غير الملائم وفرض المهام وطريقة اختيار العمال وتوقعات الإنتاجية...) والمعوقات البيئية أو المجتمعية (مواقف الجمهور ومعرفة الاضطرابات وواقع سوق العمل...)،<sup>3</sup> تؤثر سلبا على أداء العاملين، وتحد من قدراتهم على الإبداع والابتكار أو حتى إنجاز مهام العمل في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد. وترتكز المهمة الأساسية للمدراء في القضاء على المعوقات التي تحول دون فعالية التنظيم وبلوغه أهدافه<sup>4</sup>، ويمكن تفصيل المعوقات السابقة فيما يلي:

### أ- المعوقات المتعلقة بالتنظيم:

يمكن للجهاز الرسمي للتنظيم أن يفاقم من الخلل الوظيفي فيه ويمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

### • المعوقات الميكانيكية والنظامية:

- المعوقات الميكانيكية: وهو الفرق بين المقصود والنتائج في العملية الاتصالية حيث بينت العديد من الدراسات الصعوبات الموضوعية التي يواجهها مرسل الرسالة في هدفه الاتصالي والتأثير الذي يحدثه لدى المستقبل. حيث يحدث فقدان كبير للمعلومات خلال انتقال الرسالة، وما ينتج عنه رسالة في اتجاه واحد دون رجوع الصدى. وقد تكون في

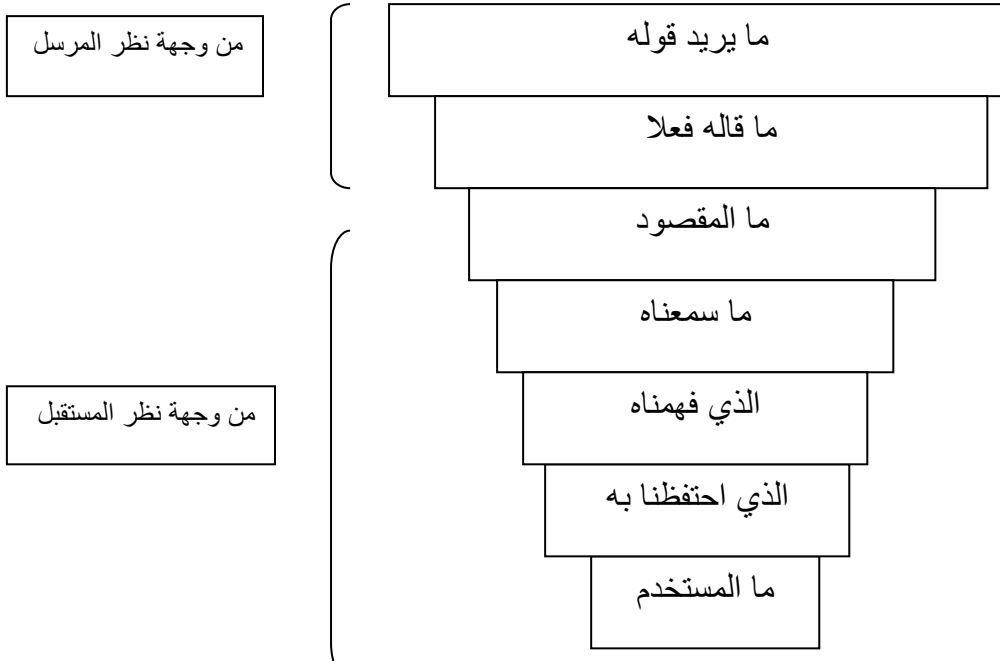
<sup>1</sup> - Aurore Van de Winkel, Gérer les rumeurs, les ragots et autres bruits, Edipro, Liège, 2012, p187.

<sup>2</sup> - Claude Jean Devirieux, op.cit., p93.

<sup>3</sup> -Anne Chaude,Juillet at Vauder Linden et autres, Neuro psychologie de la vie quotidienne, Solal Marseille, 2008,p142.

<sup>4</sup> - Solange Cormier, La communication et la gestion, 2<sup>ème</sup>éd, Québec, Canada, 2008, p22.

حالات عديدة مثل الرسائل المكتوبة وتوضح في منع طرح الأسئلة، أو إضافة تعليقات<sup>1</sup>.  
والشكل التالي يوضح الأفكار السابقة:



شكل 4-12 يوضح فقدان المعلومة.

Source: Frédérique Alexandre-Bailly: **Comportements humaines et management**, 4ème éd, Pearson, France, 2013, p116.

من المعوقات بالمعتقدات الحاصه عن الاتصال، لا بها تحد بعين الاعتبار بعقيد النظام الذي يشكل الجماعات والتنظيم، حيث يخفي هذا التناقض حقيقة المشاكل مما يصعب من حلها<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول أن العوائق التنظيمية تكمن في رغبة المسؤولين بالاتصال مع الآخرين، ومن أجل الخروج من هذه المواقف اقترحت مدرسة بالو ألتو Palo Alto طريقتين هما:

#### • ما وراء الاتصال métacommunication

وهي الاتصال حول الاتصال أي توضيح أعضاء الجماعة أسس بنائها والانتماء إليها ووضع قواعد وأسس الاتصال فيما بينهم وبالتالي المناقشة حول المعوقات التي قد تواجههم أثناء الاتصال<sup>3</sup>. أي أنه شجع على فتح باب الحوار بين الجماعات لتجاوز العوائق الاتصالية وترك الباب مفتوح ل طرح جميع المشكلات.

#### • ما فوق الاتصال:

أي التنوع في أشكال الاتصال في الرسالة الاتصالية الواحدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Frédérique Alexandre-Bailly et autres, op.cit. p116.

<sup>2</sup> - Frédérique Alexandre-Bailly, op.cit., p117.

<sup>3</sup> - Chantal Leclerc, **Comprendre et construire les groupes**, Presses de l'université Laval; Lyon, France, 2000, p254.

<sup>4</sup> - Frédérique Alexandre-Bailly, op.cit.p117.

### • الهيكل التنظيمي:

يتكون مع الوقت أشكال مختلفة من التنظيمات من أجل تحسين الانسجام في تقسيم المهام وتحقيق إستراتيجية فعالة. أكد J.Galbraith "لا توجد ميزات للتنظيم قابلة للمناقشة على المدى البعيد، إلا من خلال كونها قادرة على التنظيم والإدارة"<sup>1</sup>، وأكدت الدراسات أن زيادة درجة تعقيد التنظيم تؤثر على رأس المال الاجتماعي وتقل بذلك المرودية المتوقعة من العمال<sup>2</sup>. مما سبق نستنتج أن كل من الجهاز الرسمي وتقسيم العمل والتدرج الهرمي بكل أنواعه وتعقيد الهياكل، تؤدي كلها إلى إعاقة الاتصال الأمثل بمختلف أنواعه. إلا أن عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

### • سوء التنظيم:

يعتبر التقسيم الضيق للمصالح عامل لوقف الانتقال الحر للمعلومات الداخلية، في منتصف الطريق بين سوء اختيار الوسيلة وسوء التنظيم تقف المعلومات مصطدمة بتضاعف وتعقد الأشكال الاتصالية مما يؤدي إلى خطر فقدان أثر المعلومة وبالتالي توقيف العديد من العمليات التنظيمية الأخرى<sup>4</sup>.

### ب- المعوقات الشخصية:

وهي التي تتعلق بالمرسل والمستقبل ومن بين هذه المعوقات:

### • الإطار المرجعي:

إن الاختلاف في الإطار قد يؤدي إلى تشويه عملية الاتصال تماما، ويصبح الاتصال سهلا عندما يتقاسم كل من المرسل والمستقبل نفس الإطار المرجعي، حيث يستفيد كل منهما من ظروف ووجهة نظر الآخر<sup>5</sup>.

### • الإدراك الانتقائي من طرف المستقبل ( Sélective perception ):

يميل المستقبل غالبا إلى قراءة وسماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته ويترجمها حسب قراءته الخاصة<sup>6</sup>. وبذلك يحاول إهمال كل ما يتعارض مع وجهة نظره الخاصة للأمور.

<sup>1</sup> - Jean –Louis Magakiam, **100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, Bréal, France, 2007, p250.

<sup>2</sup> - Albert Birhashirwa, **L'entreprise familiale et son capital social**, Presses de l'université Louvain, Belgique, 2010, p92.

<sup>3</sup> - السعود النمر، **الإدارة العامة الأسس والوظائف**، مطابع الفرزدق التجارية، ط6، الرياض، 2006، ص 27.

<sup>4</sup> - Claude Jean Devirieux, op.cit., p91.

<sup>5</sup> - Richard Arcand, Nicole Bourbeau, **La communication efficace**, De Boeck, Paris, 1998, p19.

<sup>6</sup> - Julia T. Wood, **Interpersonnal communication**, Eighth, Canada, 2014, p75.

• المعارف والمهارات:

يصعب نقص المعارف لدى المستقبل من مهمة المرسل مثلاً: عندما يفتقد المستقبل لمهارة القراءة يصعب عليه قراءة العناوين الرئيسية في الجريدة الداخلية فما بالك قراءة محتواها الداخلي، وهذا يتطلب من المستقبل بذل جهد أكبر في العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

• مصداقية المرسل:

وترتبط بمدى العدا الذي يربط المرسل بالمستقبل أي مدى الثقة ومدى شرعية المرسل لدى المستقبل.<sup>2</sup>

• الحكم المسبق: من قبل المستقبل قبل الانتهاء من قراءة الرسالة أو الاستماع إليها وعدم الإصغاء الجيد من طرف المستقبل.<sup>3</sup>

جدول 4-4 عوامل فشل العملية الاتصالية بحسب مكوناتها

المكونات	صعوبة الاتصال
المرسل	اختلاف الإطار المرجعي
	اختلاف طريقة الإدراك
	غموض الدور
	أهداف مختلفة
الرمز	الاختلاف بين المرسل والمستقبل
	سوء الاختيار
	المستقبل غير متمكن من الرمز
الرسالة	رسالة صعبة
	متعددة المعاني، ومبهمة
	غير متكيفة مع الأحداث
القناة	غياب القناة
	التشويش
.../...	

<sup>1</sup> - Richard Arcand, Nicole Bourbeau, op.cit., p21.

<sup>2</sup> - Pierre Guilbert et autres, **Le B.A- Ba de la communication**, Primento Digital, Cork, 2012, p 26.

<sup>3</sup> - حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الكندي، عمان، 2006، ص287.

سوء اختيار القناة	
النص المرجعي غير معرف	المرجع
المرجع الخارجي عن النص غير معرف	
النهوض	

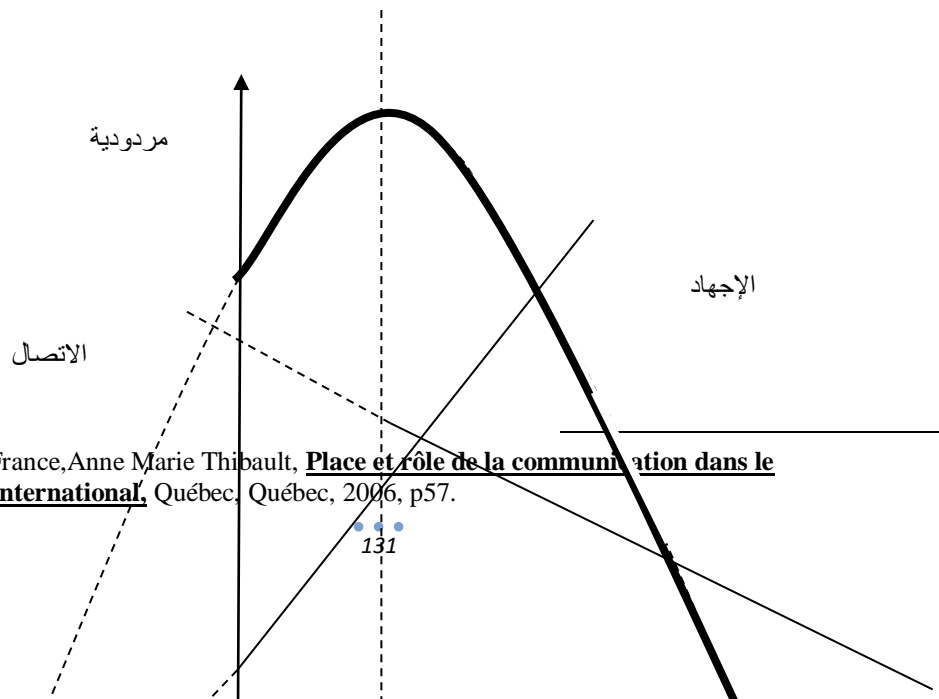
Source: Richard Arcand ,Nicole Bour beau: op.cit. p28.

### ت- المعوقات البيئية:

يواجه الاتصال في محيطه العديد من العوائق غير المنتشرة، مما يحتم عليه استخدام الطرق التقليدية لتداول المعلومات ومن أجل فهم ما سبق سنحاول أن نعرض العوائق الاتصالية الأساسية:

- العائق الأول: الاختلاف في العائد الاقتصادي.
- العائق الثاني: اختلاف الإدراك مقارنة بالوقت، قصير أو طويل.
- العائق الثالث: غموض المحفزات السياسية والعسكرية وأصحاب القرار<sup>1</sup>.

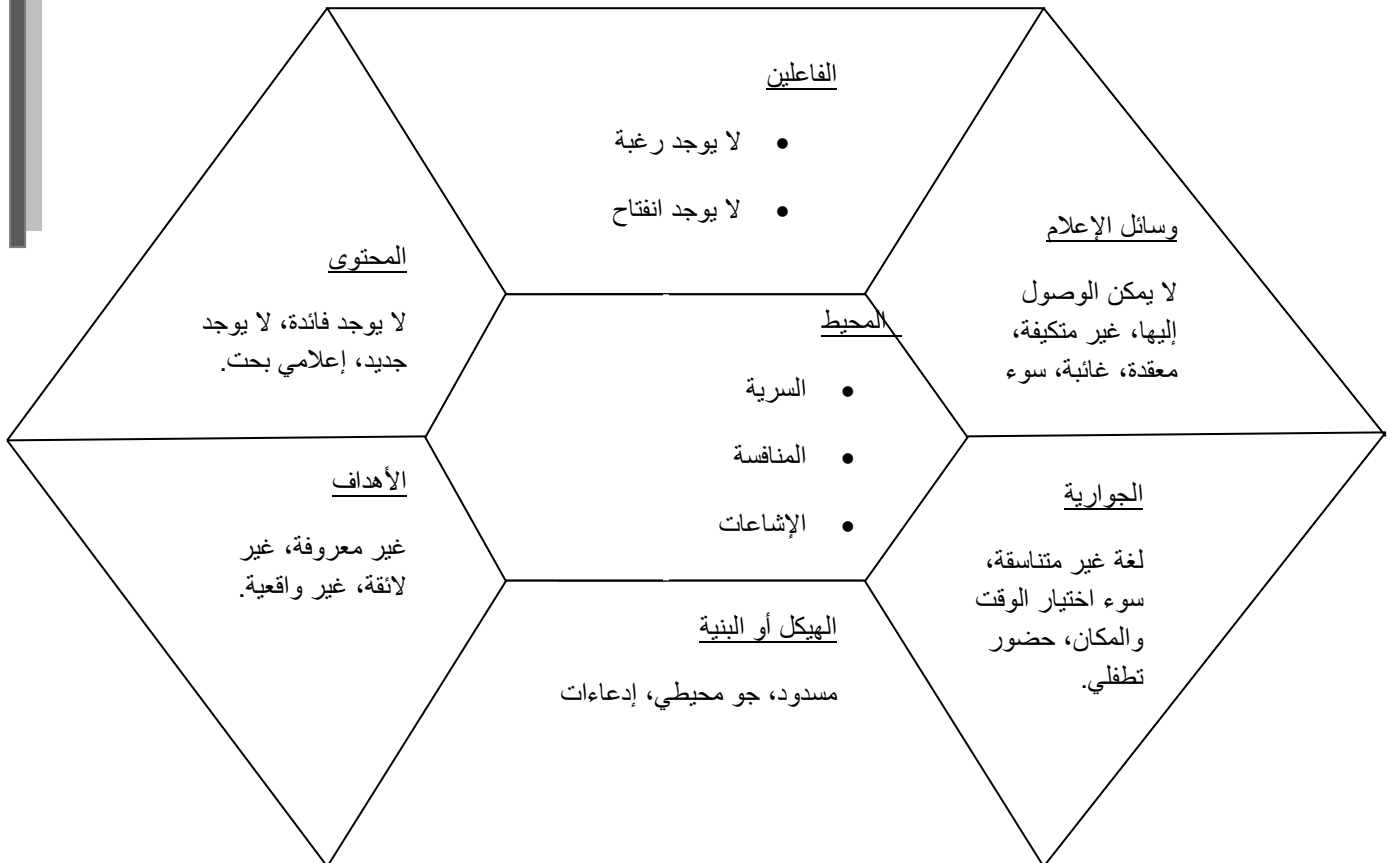
كما أثبتت الدراسات التي قام بها Roger Lambert بأن زيادة الضغط الداخلي على الموظفين يضعف من مستوى الاتصال الشخصي.



<sup>1</sup> - Jean Paul La France, Anne Marie Thibault, **Place et rôle de la communication dans le développement international**, Québec, Québec, 2006, p57.

## شكل 4-13 يوضح العلاقة بين الضغط والمردودية والاتصال

ونخلص في الأخير بأن العوائق الاتصالية لاحصر لها سواء كانت متعلقة بالتنظيم أو المحيط الداخلي أو الخارجي للأفراد أو الأفراد في حد ذاتهم كما يمكن أن ترتبط بعوامل تقنية تتعلق بالقناة الاتصالية وفيما يلي سنعرض مختلف العوائق التي قد نكون أهملناها أو غفلنا عنها في التقسيم السابق.





شكل 4-14 يوضح العوائق الاتصالية

**خاتمة:**

من خلال ما سبق ومن خلال بحثنا عن أفضل طريقة للاتصال سواء أكان شخصي أو تنظيمي، وجدنا الاتصال الإبداعي الذي يعتمد على تركيب رسائل جديدة ومنوعة باستخدام مختلف الطرق الإبداعية، وهذا لا ينفى قابليته للتطبيق في مختلف المنظمات كالمؤسسات الاستشفائية. وبهذا نكون قد وصلنا إلى نهاية الجانب النظري للدراسة لنتطرق إلى الجانب التطبيقي والذي يتمثل في معرفة الدور الحقيقي للإبداع في تفعيل الاتصال داخل المؤسسات الاستشفائية.

# الفصل الخامس

الاتصال رؤية معاصرة في التنظيمات

## تمهيد

يرتكز المنطق الإداري بصفة واسعة على أنظمة المعلومات وبالتالي على تكنولوجيا المعلومات، إذن تظهر علاقة جديدة للاتصال على مستوى مخطط المؤسسة وفي قلب ديناميكية كل تنظيم، ويمكننا أن نستشهد هنا بمدرسة بالو ألتو وبالخصوص ما قاله Watzlawick بأن كل اتصال يقدم جانبين اثنين هما: المحتوى والعلاقة<sup>1</sup> ويمكن تطبيقها في التنظيمات على محتوى العملية الاتصالية فهل تهدف إلى التعلم أو الإبداع أو إدارة الأزمة أو الاتصال مع البيئة أو التغيير، وعلاقة المرسل والمستقبل فيما بينهما، وبالتالي قمنا في هذا الفصل بمحاولة دراسة محتوى العملية الاتصالية بنظرة معاصرة.

## أولاً: أصل مصطلح الاتصال التنظيمي

تعتبر الدراسات الأنجلوساكسونية متخلفة ومنغلقة فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي، كموضوع دراسة وكحقيقة ملموسة في التنظيمات، مما جعل الدراسات الأوروبية تطفو على السطح وتكشف العديد من الاهتمامات لدى الباحثين الذين سلطوا الضوء على هذا المصطلح. وتأثرت الدراسة الأولى التي اهتمت بالاتصال التنظيمي بالعديد من العلوم منها علم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا والعلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال وعلوم التسيير والاقتصاد والعلاقات الصناعية...

ظهر مصطلح الاتصال التنظيمي رسمياً سنة 1967 مع W.Redding الذي كرسه كعلم في طور النمو، كان هذا الاختيار استناداً إلى حدثين مهمين أساسيين في سنة 1967م، أولهما: المحاضرة

<sup>1</sup> -Louise Blanchette, L'approche systémique en santé mentale, Presses de l'Université Montréal, 1999, p101

الخاصة بالاتصال التنظيمي " في الو.م.أ، التي قدم من خلالها Philip K. Tomkins عرض كامل حول الدراسات الإمبريقية المتعلقة بهذا العلم، وثانيهما: نشر Henry Voos لمؤلفه المعنون بالاتصال التنظيمي سنة 1967. خلال الثمانينات أخذ هذا العلم بالتوسع أكثر، حيث كان هناك العديد من المحاولات لتأصيل هذا العلم وفي سنة 1983، صدر الكتاب المشترك لـ Michael E. Pacanoly و Linda Putnam ويحمل اسم "الاتصال والتنظيمات، مقارنة تفسيرية "

« Communication and organisations: an Interpretive approach »

وقد أوضح فيه طريقة التأثير الأصلي لمختلف العلوم واقترحاه كبديل نقدي لمختلف النظريات والمقاربات الوظيفية التقليدية. واتبعت معظم البحوث، إلى يومنا هذا، نفس الطريق في معالجة الاتصال التنظيمي، انطلاقاً من الإطار النظري، وعلى وجه الخصوص نذكر (1993) Lixert و(1989) Westphalen و(1995) Schuler و(2003) Duguey Schmait.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي انطلاقاً من المفهوم

عرف الاتصال التنظيمي من طرف العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية، وسنحاول أن نتطرق لأهم التعاريف حسب ترتيبها الزمني، في فترة السبعينات، عرف W.Redding (1972)، الاتصال التنظيمي على أنه تكريس لمحيط عمل الموظفين، أي أنه يفسر المسؤولية في العمل والسياسة التنظيمية من أجل إعطاء رد فعل للموظفين.

أما Pierre Morin عرف "الاتصال التنظيمي على أنه عملية تبادل الإشارات من أجل نسج روابط في التنظيم"<sup>2</sup>

وفي العقد التالي قال كل من Enske Nancy و Robert Karléne (1978)، بأن الاتصال التنظيمي يكمن في قلب معظم السيرورات التنظيمية، حيث يساهم في التنمية وهيكل المؤسسة وتشكيل الخصائص التنظيمية والفردية التي تضمن التنسيق بين الإدارات والأقسام والتسيير الذاتي لأعضاء التنظيم، وأضافا قائلين أنه لا يمكن أن يكون هناك تنظيم من دون اتصال.

أما في عام 1989، قدم Alain Laramée الاتصال التنظيمي على أنه "لاصق اجتماعي" يربط بين الأعضاء، وأن الوحدات التحتية هي كل التنظيم.<sup>3</sup> وفي نفس العام عرفت Hélène Marie- Westphalen: الاتصال التنظيمي في المقولة التالية: "لا يقرر الاتصال في المؤسسة، هو يسجل المسار الكامل، فمهمته هي وضع المؤسسة في موقع يمدها بشخصية مرموقة وهوية

<sup>1</sup> - Isabelle Laurin, **L'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail**, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle en relations industrielles, 2006, p26.

<sup>2</sup> - Alain Laramée, **la communication environnementale « de la problématique à l'évaluation »**, télé université, Québec, 1997, p26.

<sup>3</sup> - Alain Laramée, IBID, p144.

جيدة تميزها وسط جماهيرها خاصة أثناء المنافسة، فهي تعني بأننا نحن كنحن = المؤسسة، مقارنة بهم كهم =قطاع الشركات الأخرى".<sup>1</sup>

وفي عام 1995 وضع كل من R.Likert و R.J.Schuler بأن الاتصال التنظيمي يسمح للموظفين بتحديد ما ينتظره منهم رب العمل، فهم طريقة عملهم، ومعرفة كيف يفكر الآخرين في عملهم بدقة".

أما حديثاً في عام 2003، حدد كل من Schmait Farés و Duguay Pierre، أهمية الاتصال في إطار جماعات العمل، حيث أشارا إلى أن الاتصال التنظيمي يمثل قدرة الأفراد المشتركين في المشاريع الجماعية على الضبط والتبادل فيما بينهم من أجل إيجاد طريقة مثلى للعمل الجماعي"<sup>2</sup>

### ثالثاً: المنظمة المتصلة

انتقل العالم أجمع من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المتصلة والتي تعني البث الواسع للمعلومات والعناصر الأساسية للسلطة، وهذا ما أدى إلى ظهور نوعين من المنظمات هي المنظمات الاجتماعية والمنظمات المتصلة.<sup>3</sup> وقد أصبحت هذه الأخيرة هدفا للعديد من المنظمات الطليعية.<sup>4</sup> وتعتبر المنظمة بالنسبة لبعض المدراء أنها شبكة من الأفراد المتصلين فيما بينهم من أجل إنجاز المهام المشتركة، ليعرف المنظمة المتصلة على أنها شبكة من الشبكات، نشأت من التزاوج الودي بين الشبكات الوهمية، والتكامل الخيالي الجديد للمؤسسات. فكم من مرة تحدثنا عن الموارد البشرية التي تعتبر الرأسمال الأساسي للمنظمات وعن المعلومات كمنتج قاعدي للتحويل.<sup>5</sup> وهذا التبادل الواسع للمعلومات في المنظمة تفرضه التطبيقات المترامنة التي أوجدت براديعم جديد للإدارة، نلخصه في النقاط الثلاثة التالية:

#### ● الاتصال بالثقافات الأخرى:

حيث تسمح الانترنت بالتبادل بغض النظر عن الحدود الجغرافية تسمح المعلومات المعممة بتخلل المنظمة في قيم ومعطيات منوعة تثري من رصيد المنظمة، إذن فهذه الأخيرة مقصودة بالمعلومات ولا تستطيع أن تتطور دونها.

#### ● معالم التحول في البيئة الاتصالية:

تتحرك المعلومة في التنظيم بشكل رسمي وغير رسمي خارج الهيكل الاتصالي المنظم من حيث الفضاء والوقت، رغم كل الاحتياطات وقواعد الأمن فتبدو مراقبة المعلومات وهمية أكثر من أي وقت مضى وفي نفس الوقت جد خطيرة لأن الأزمات تنشأ عادة داخل التنظيم من خلال الصراعات في فضاء جغرافي محدود ألا وهو التنظيم لتأخذ وقت غير محدد وغير قابل للتجديد.

#### ● هياكل افتراضية جديدة للإعلام والاتصال الانتقائي:

<sup>1</sup> - Marie-Hélène Westphalen et thierry Libaert, **communication « toute la communication d'entreprise »**, 6<sup>ème</sup>éd, Dunod, Paris, 2012, p13.

<sup>2</sup> - Isabelle Laurin, opcit, p07.

<sup>3</sup> -Alain Montoux, **DicoJOB « concepts et vocabulaire des organisations »**, Publibook, France, 2010, p761.

<sup>4</sup>- Jean-François Chanlat, **l'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées**, Presses Laval, Québec, 1990, p 40.

<sup>5</sup> -Roger Tessier, Yvan Tellier, **Propriétés actuelles et futures**, Tome 2, Presses de l'Université du Québec, 1990, p 40.

لأن الحاجة أم الاختراع عمد خبراء الاتصال في التنظيمات إلى إنشاء فضاءات اتصالية وإعلامية قابلة للتحكم من أجل منع قرصنة الموظفين بالاتصال بالعالم الخارجي والداخلي.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن تعريف المنظمة بلفظ الاتصال وهذا الأخير بالفعل ورد الفعل، وبالتالي يصبح الاتصال منظم والمنظمة متصلة<sup>2</sup>. وهذه الأخيرة تحتاج للعديد من الدعام لتصبح كما هي عليه، ممثلة في وقتنا الحالي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات

احتلت TIC أهمية بالغة في القيم المختلفة للمنظمات، حيث أثرت على الأسعار والمداخيل والاتصال والتجارة الالكترونية والبيع والشراء على الخط وحجم المؤسسة وأنظمتها وتعتبر TIC مهمة خاصة للمنظمات التي تتمتع بالميزة التنافسية والتي تمتلك موظفين مبدعين ومؤهلين لأنها تفتح الأبواب على التغيير التنظيمي وفهم المبادلات الداخلية والخارجية في التنظيم فهي تساعد على التنسيق بين الوحدات، كما تعمل على تحويل أساليب العمل داخل التنظيم.

وقد أكد Brousseau و Rallet (1997) ثلاث خصائص مهمة لهذه التكنولوجيا:

- تسمح بتطوير الاتصال بين الأفراد بصفقتها وسيلة اتصال.
  - تساعد على تجميع ومعالجة وتخزين المعلومات في قواعد البيانات والمعارف وتقاسمها بين الموظفين، بصفقتها وسيلة تكنولوجية.
  - أما بصفقتها تقنية معلومات عن بعد Télématique فهي تساعد على التنسيق بين الوحدات والحفظ الأوتوماتيكي والإجراءات وتبادل المعلومات.
- فهي بذلك تخفض من أسعار الاتصالات وبالتالي تخفض من أسعار الصفقات.<sup>3</sup>

#### 1- دور TIC في تحسين الإنتاجية من خلال الإبداع في المخطط التنظيمي:

عندما يتم استثمار TIC في التنظيمات، ينتج عنه العديد من الإستراتيجيات والعمليات التجارية الجديدة والهيكل التنظيمية والموظفين المؤهلين. بالإضافة إلى أنها تسهل تقاسم وتنسيق المعلومات بين العديد من الأجزاء في التنظيم وبالتالي تحسن العلاقات بين مختلف الجماعات التنظيمية، فهي تفعل الاتصال الأفقي أكثر من الاتصال العمودي، تسمح بذلك بتسهيل الأنشطة، تركيز الجهود على الموارد والمؤهلات البشرية<sup>4</sup>. فهي قادرة على إدخال العديد من التغييرات والمعارف في التنظيمات، على اعتبار أن المعرفة هي القاعدة الأساسية للإبداع، إذن، فبث التكنولوجيا للمعرفة يعد الحفز الأساسي في الإبداع للتنظيمات، فهي تستطيع كذلك تقريب الزبون من مؤسسته، كما تستطيع هذه الأخيرة حصد العديد من المعلومات حول الزبائن وبالتالي معرفة مختلف حاجاتهم، ومنه يعتبر الإبداع كنتيجة حتمية للتفكير في المتطلبات المستقبلية غير المصرح بها في التنظيم.

<sup>1</sup> -Natalie Rinfret, Anne Marrec, **Le technoleader derésomance**, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2011, pp 52, 53.

<sup>2</sup> - Lenay Alexandra, **Des « faits » qui parlent**, Presses Universitaire de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2010, p72.

<sup>3</sup> -Christian Le Moëne, **Systèmes d'information organisationnels**, Presses du Mirail, Toulouse, 2004, p101.

<sup>4</sup> - OECD, **une nouvelle économie ? Transformation du rôle de l'innovation et des technologies de l'information dans la croissance**, OECD, Paris, 2000, p 60

إذن ف TIC تساهم في الإبداع.<sup>1</sup> كما تعتبر وسيلة للمعرفة في جميع الميادين سواء التعليمية، الصحية وغيرها فهي تقوم بالمهام التالية:

- تساعد التنظيم في تحقيق أهدافه.
- تساهم في تغيير شكل عمل المختصين.
- تمكن أعضاء التنظيم من تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم نحو الأفضل.
- يساهم تطور التكنولوجيا في التحسين من نوعية الخدمات والمنتجات.<sup>2</sup>

وبحديثنا عن المعرفة والاتصال والإبداع وأن المعرفة هي أساس هذا الأخير، يمكننا أن نتحدث الآن عن نوع آخر من المنظمات ألا وهي:

### خامسا: المنظمة المتعلمة

منذ بداية القرن، تعالت العديد من الأصوات المتقاربة التي تركز على المحرك القوي لتنمية الأداء الذي يمثل بناء المنظمة المتعلمة، والتي تعرف على أنها نظام تعلم جماعي لبناء مستقبلها بشكل متواصل وبيقظة مقارنة مع المعرفة الجديدة التي تعمل على خلقها ورسملتها ونشرها بهدف تحسين مهارات أعضائها من خلال التقييم الذاتي ومقارنتها بالغير من أجل تحقيق الأهداف.<sup>3</sup> وهناك ثلاث خصائص نستطيع من خلالها تحديد المنظمة المتعلمة هي:

- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع السوق والصفقات الجديدة، التراجع في الممارسات الإدارية اليومية.
- ديناميكية تعلم دائمة لمختلف المستويات الوظيفية من أجل جميع الكيانات والصفقات: يسجل المساهمين في عملية التحسن المستمر.
- استخدام جميع وسائل التعلم والتكيف في السياقات الجديدة قبل تربصات التكوين، حيث يستطيع كل مسؤول من خلال خبرته وتصورات تحديد وسائل التعلم المختلفة لكل نوع من أنواع الحاجات.<sup>4</sup> وحسب Senge فإنه يجب على المدراء تطبيق المبادئ التالية من أجل إنشاء منظمة متعلمة:

1. تبني تيار فكر النظم pensée systémique.

2. تشجيع السيطرة الشخصية على حياتهم.

3. الأخذ بعين الاعتبار النماذج العقلية ووضعها في التحدي.

4. بناء فكر مشترك.

5. تسهيل التعلم في الفريق.

وركز Senge على أهمية نظرية النظم كعلم يدمج العلوم في جسد واحد متناسق نظريا وعمليا.<sup>5</sup>

### 1- وجهة نظر المنظمة المتعلمة:

<sup>1</sup> -Laurent Gille, **Les dilemmes de l'économie numérique**, FYP Lymoges, France, 2009, p23.

<sup>2</sup> -OECD, **société du savoir et gestion des connaissances**, OECD, Paris, 2000, p63.

<sup>3</sup> -Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth et autres, **gestion de ressources humaines**, De Boeck, Bruxelles, 1ere 2008, p162

<sup>4</sup> -Christine Delay, Bernard Martory et autres, **Piloter les performances RH**, Liaisons, Rueil- Malmaison, 2008, p151.

<sup>5</sup> -Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi et autres, **La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante**, De Boeck, Bruxelles, 1997, p68.



قدمت وجهات النظر الأربع الأخيرة مشاركة الاتصال والمعرفة في المنظمة الرائدة لتحقيق الأهداف الفردية، وترتبط وجهة النظر هذه من المعلومات الآتية من قسم الموارد البشرية، ويرتبط أداء المنظمة بقدرة موظفيها على إنجاز المهام في إطار الاستراتيجيات العامة للإدارة. ويحدد Kaplan و Norton 3 فئات أساسية للنظر هي:

- ترتبط قدرات الموظفون بمعارفهم ومهاراتهم ورضاهم وإنتاجيتهم.
- تحقق قدرة أنظمة المعلومات تدفقات تحول المعلومة بشكل صحيح في كل المؤسسة.
- التحفيز والتأهيل وانتظام الإستراتيجية.
- أما عن المؤشرات النوعية لوجهة النظر فهي كالتالي:
- الاستثمار في التدريب.
- متوسط عمر الخدمة.
- نسبة الموظفين الحاملين لشهادات عليا.
- مستوى التربية.
- معدل التغيب.
- معدل تجديد العمال.
- مستوى رضا العمال.
- تضییع الوقت بسبب حوادث العمل.
- نوعية محيط العمل.
- مستوى ونوعية الاتصال الداخلي.
- إنتاجية الموظفون.
- ساعات التكوين.<sup>1</sup>

وهذا ما يجعل التعلم على مستوى التنظيم يتجاوز مجموع التعلم الفردي، مما يؤدي إلى تبني فكر النظم، حيث يمكن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على مجموعات العمل لتترجم الأداء والمهارات في المخطط الاستراتيجي للمنظمة من حيث الأداء والقيم والمهارات والقيادة في كل مجموعة وفي كل قسم بالتنظيم. وتعمل منهجية المنظمة المتعلمة على تطوير الاتصال الداخلي (ما بين الجماعات سواء الصاعد أو النازل). حيث أنه من أجل دعم المنظمة المتعلمة يجب علينا وضع مخطط اتصالي داخلي حول تحليل الوضعيات المختلفة لتثبيت أهداف الاتصال الداخلي (صاعد، نازل وأفقي) بالاعتماد على الوسائل الاتصالية المختلفة سواء الشخصية أو المكتوبة أو الالكترونية. إذن تعتبر المنظمة المتعلمة نموذج لتسيير المهارات الجماعية التي تعتمد على خطة انتشار إستراتيجية الجماعات وكذلك تنشيط الاتصال الداخلي.<sup>2</sup> إذن فالتعلم التنظيمي يعبر عن قدرة المنظمة على تكديس المعارف انطلاقاً من تجاربها، ثم بث هذه الأخيرة على جميع الموظفين في المنظمة من أجل فهم أنشطة التخطيط والبرمجة وكذلك من أجل التكيف ومواجهة التغيير.<sup>3</sup> وهذا ما سنتحدث عنه في العنصر التالي:

<sup>1</sup>- Patrice Briol, **Ingénierie des processus métiers**, Lulu, France, 2008, p44.

<sup>2</sup>-Jean Cornelis, **Nouveau guide pratique de gestion des compétences**, Publibook, Paris, 2008, p227

<sup>3</sup>-Douglas E. Horton, **L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel**, IDRC, La Haye, Paris-Bas, 2004, p175.

## سادسا: التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي جزء مهم في حياة التنظيم، حيث لا يتشكل ببساطة من خلال تدخل المسيرين، إذن فهو يتعلق بجميع أعضاء التنظيم وقدرتهم على معرفة حاجات التغيير والمشاركة فيه.<sup>1</sup> يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " كل تعديل دائم نسبيا في النظام الفرعي للمنظمة بشرط أن يكون ملاحظا من طرف الأعضاء أو من طرف الأشخاص المندمجين في النظام الفرعي"، إلا أن هذا التعريف لا يقدم أي أحكام مسبقة على قيمة التغيير، بل يقدم مجموعة من المعايير التي تصنف على أساسها أي وضعية في التنظيم على أنها تغيير، بالإضافة إلى أنه لا يقدم لا حجم التغيير ولا أسبابه، وبالنتيجة ينطبق مفهوم التغيير على مجموعة واسعة من العناصر مثل: ممارسات الموظفين وإجراءات العمل والخدمات أو المنتجات المقدمة وأساليب العمل والمهارات والتكنولوجيا والهيكل والأدوار والمسؤوليات والثقافة والمواقف والمراكز.<sup>2</sup>

## 1- سير التغيير التنظيمي (خطوات):

يرتكز التغيير التنظيمي على خطوات منهجية تساعد على تقريب طموحاتنا إلى الواقع، إذن تخطط أساليب التغيير التنظيمي لجعل بنية التغيير عملية محسوسة باستخدام العديد من الوسائل، ويمر التغيير التنظيمي ب 4 خطوات أساسية هي:

- تشخيص الحالة غير المرضية.
- التخطيط للعمل.
- تنفيذ مخطط العمل.
- تقييم النتائج المحصل عليها.

ويوجد مرحلة لم نتحدث عنها وتكون منفصلة تماما عن المراحل السابقة ألا وهي مرحلة تحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف المختلفة.<sup>3</sup>

## جدول 1-5 يوضح الخطوات الأساسية: التغيير التنظيمي بالشرح

<sup>1</sup> -Mary Jo Hatch, Anne A.Cunliffe et autres, **Théories des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples**, De Boeck, Bruxelles, 2eme 2009, p 398.

<sup>2</sup>- Pierre Collerette, Robert Schneider et autres, **Le pilotage de changement**, 2<sup>ème</sup>éd, Presses de l'Université Québec, Québec, 2013, p9.

<sup>3</sup> -Pierre Collerette, Gilles Delisle et autres, **Le changement organisationnel, théorie et pratique**, Presses de l'Université Québec, Sainte-Foy, 1997, p45.

المقاييس المرتبطة بالمرحلة	المرحلة		
1. الشروط الأساسية لعملية التغيير. 2. التحليل الأولي. 3. تحليل شروط وأرباح المنظمة	التأسيس من أين نبدأ؟	المرحلة 1	التحليل
4. الاستراتيجيات المرتبطة بأرباح المنظمة	التحليل الاستراتيجي للمنظمة ماذا تغير؟ أي توجه يعطى للتغيير؟ تقرير حول قواعد التغيير: حول ماذا، وكيف يجب التصرف من أجل نجاح التغيير؟	المرحلة 2	
5. رهانات التغيير لدى الأفراد 6. عوائق التغيير 7. منع مقاومة التغيير	لتحضير التغيير كيف ينظم العمل؟	المرحلة 3	التحضير
8. الفواعل الحاضرين 9. اختيار مقاربة للتسيير 10. مخطط العمل	تسيير التغيير ماذا يجب على المدراء فعله؟	المرحلة 4	
11. إدارة المرحلة الانتقالية 12. رصد التغييرات 13. الاتصال خلال التغيير 14. التدخلات في حالة الأزمة 15. تقييم النتائج.		المرحلة 5	الإدارة

ويتوجب في كل مرحلة من المراحل Source : Pierre Colletette, Gilles Delisle et autres, op.cit. العديد من النصائح التي توجه للدرء من أجل تسييرها في: ننكرها في:

● شرح وتعبئة الأفراد أثناء التدريب من أجل التغيير:

التغيير الناجح هو التغيير الواضح وهو يرتبط بمدى تفهم المرؤوسين، وكذلك يركز على أهمية تشارك المعلومات بين الفواعل وتحسسيهم وتفهم الموضوع، ولا يكون الشرح مكتوب أو الالكتروني بل يجب أن يفترض من إطارات المؤسسة الكل بالتشاور مع المتصلين. إذن يجب إعطاء شرحا واضحا وشفافا وبسيطا وبكل أمانة وهي تعبر عن رهانات التغيير التي يجب النظر فيها.

● الاشتراك:

يكون التغيير ناجح إذا ما تم اشتراك جميع الفواعل منذ البداية ومنذ الوقت الذي تقرر فيه أسلوب إدارة التغيير.<sup>1</sup> وفي الأخير يجب القول أن الاتصال والتغيير متزاوجان، أي التغيير في الاتصال الداخلي والتغيير بالاتصال الداخلي.<sup>2</sup> إلا أنه في سياق التغيير التنظيمي هناك سيرورة نشطة ومهمة يطلق عليها بالمسؤولية الاجتماعية للتنظيمات التي تثير بطبيعة الحال بعض التوقعات والمخاوف وفي نفس الوقت تمنح آمال للموظفين بالمؤسسة. لذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات "RSE" عنصرا مهما من إستراتيجية المؤسسة وكذلك لصورتها وبقائها وتعتبر اليوم من بين الرهانات الإستراتيجية للتنظيمات من مختلف الأحجام ومن مختلف القطاعات حسب Berger-Douce<sup>3</sup>. انطلاقا مما سبق سنحاول أن نتعرض في العنصر التالي من البحث إلى فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### سابعا: المسؤولية الاجتماعية للشركات RSE

يعتبر المدراء غياب تعريف واضح ل RSE يقف عائقا أمام التواصل العملي ل RSE من جهة أخرى فإن غياب تعريف محدد ل RSE يصعب من فهم الموظفين لأهدافها في التنظيم، لذلك كان من الضروري على التنظيمات أن تطور مفهوم ل RSE ما يسمح بتسهيل انتشارها، حتى لو كان ذلك التعريف مؤقتا وغير كاملا.<sup>4</sup> ولرؤية الأشياء بشكل ملموس، نقدم تعريف ل Novethic "يرتبط تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمدى تطبيق المؤسسات لمفهوم التنمية المستدامة التي تركز على ثلاثة أعمدة ( اقتصادية واجتماعية وبيئية) فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعني وجوب اتخاذ المؤسسة بعين الاعتبار تأثيرها على البيئة والمجتمع وليس فقط على نموها وربحيتها. بالإضافة إلى الاهتمام بأصحاب المصالح الموظفين والمساهمين والزبائن والممولين والمجتمع المدني."<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- Eric Cobut, Christine Donjeau et autres, **La communication interne**, 2<sup>ème</sup>éd, Edipro, Liège, 2015, pp100-101.

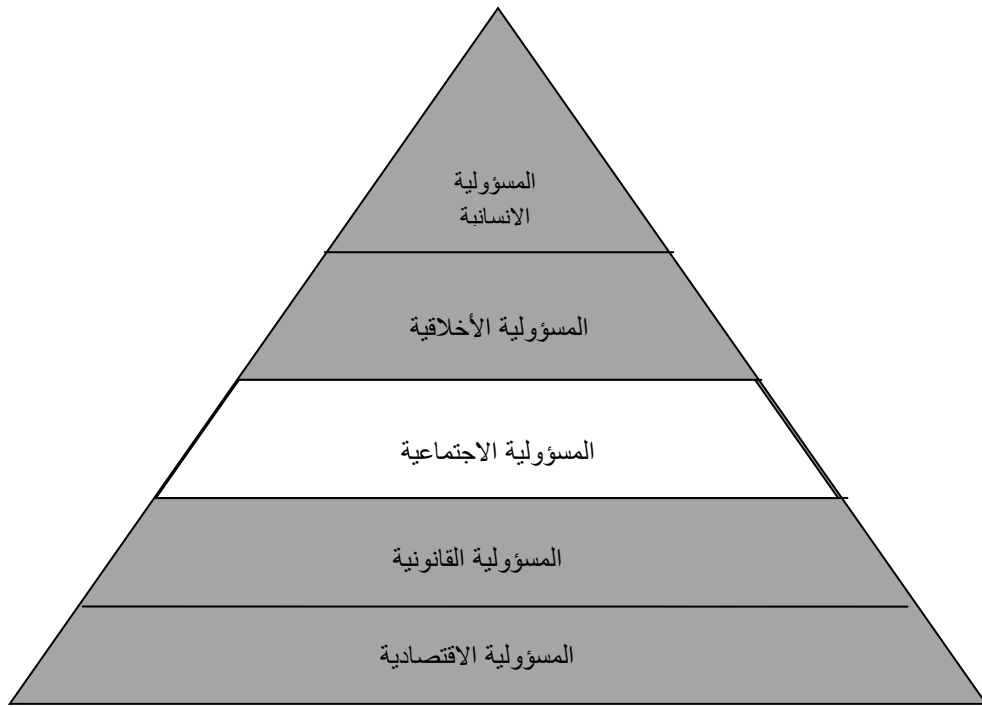
<sup>2</sup>-Nicolas Kaciaf, Jean Legavre, **Communication interne et changement**, L'Harmattan, Paris, 2011, p7.

<sup>3</sup>-A. Colin, **Revue politique et parlementaire**, Northwstrn University, 2009, p50.

<sup>4</sup>- Jean-Pascal Gond, Jaques Iglalens, **Manager la responsabilité social de l'entreprise**, Darios et Pearson, Paris, 2012, p121.

<sup>5</sup>-Vincent Commenne, **responsabilité sociale et environnementale**, Mayer, Paris, 2006, pp70, 71.

في حين يقترح Caroll أن تكون RSE هي المسؤولية الخامسة في التنظيم على اعتبار وجود أربع مسؤوليات أخرى هي: المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الإنسانية.<sup>1</sup>

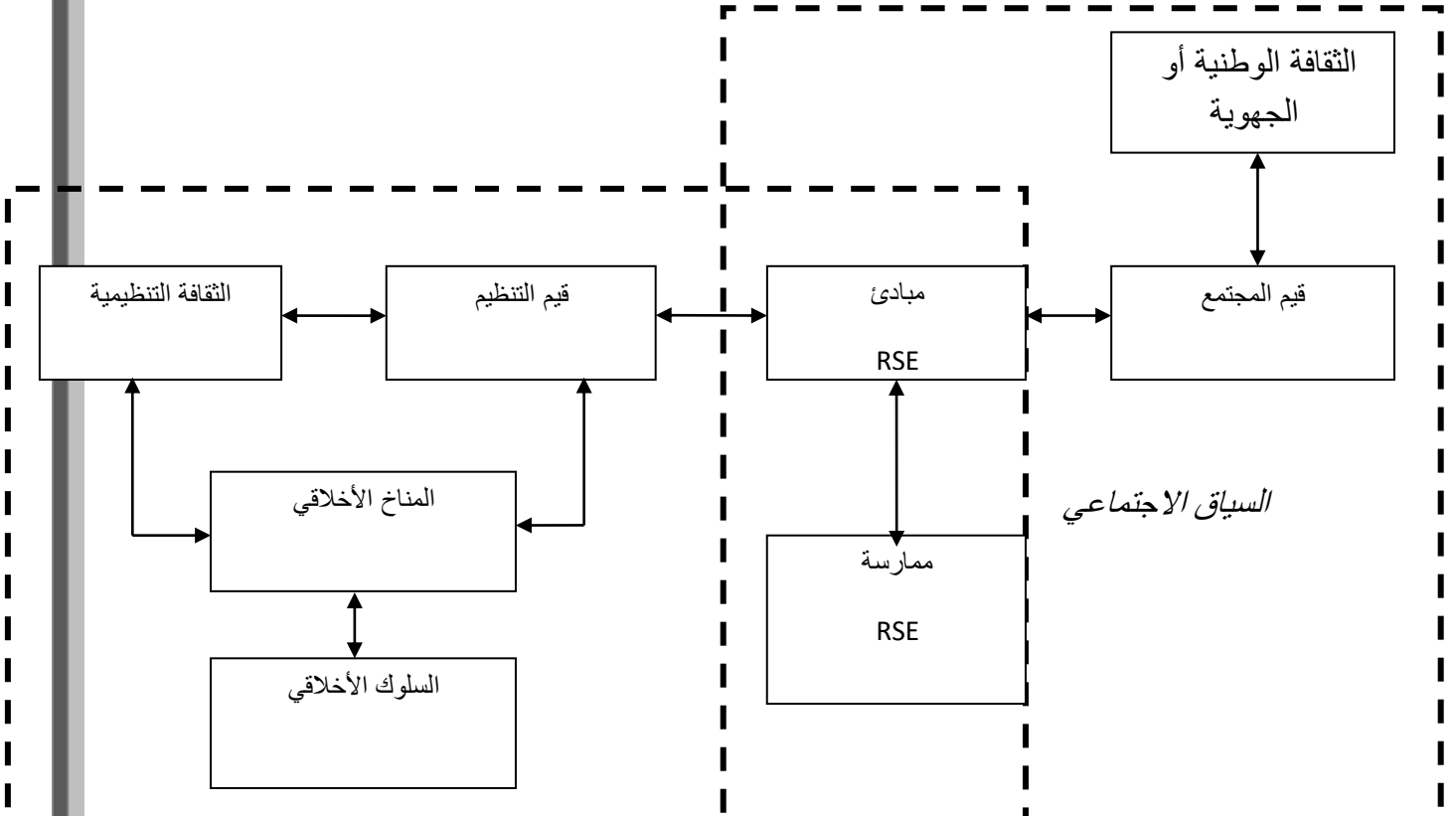


Source: Btissam Moncef, Valentina Carbone et autres, op.cit. p115. **1**

اقترح Howard R. Bowen تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال توضيح الأسس المعيارية لـ RSE "تشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى التزام رجال الأعمال بتحقيق السياسة العامة واتخاذ القرارات وإتباع الخطوط لتحقيق الأهداف والقيم الخاصة بالمؤسسة"<sup>2</sup> ويوضح الشكل التالي هذا التعريف الذي يشتمل على مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات.

<sup>1</sup>- Btissam Moncef, Valentina Carbone et autres, **Le management durable au cœur des organisations**, Hermès-Lavoisier, Paris, 2011, p115.

<sup>2</sup>-Jean Pascal Gond, op.cit. p63.



شكل 5-2 يوضح مبادئ RSE، القيم والثقافة والأخلاقيات تعتبر هذه المبادئ أبعاداً أساسية في مفهوم RSE حيث تمنحه طابعاً معيارياً وتجعله جدياً واسعاً.

## 2- اتصال RSE:

تبدأ RSE بالاتصال وتنتهي بالاتصال، جاءت هذه الفكرة كما نراها نتيجة ملاحظات ترمي إلى وجوب وضع إستراتيجية فعالة وحقيقية للتعريف بثقافة المؤسسة والاتصال بها من الناحية الاتصالية الشائع فهو المسميات وقواعد السلوك والـ Source: Jean-Pascal: op.cit.p64 المسميات نسبة إلى الجمهور الخارجي الذي نجده أحياناً متنسب إلى مؤسسات غير حكومية، أما قواعد السلوك فهي تعرف على أنها المؤسسة في حد ذاتها. انطلاقاً مما سبق نستنتج أن الاتصال وRSE مرتبطين، وبالتالي تعمل المؤسسة على الوصول إلى أحسن صورة لدى جمهورها باستخدام الوسائل السابقة الذكر تكون مسؤولة اجتماعياً.<sup>2</sup> إن بناء الصورة الذهنية يعتمد على قسم محدد في المؤسسة وهي قسم العلاقات العامة.

## 3- اتصال RSE والعلاقات العامة، العودة إلى الأصل:

<sup>1</sup>- Anne Peeters, RSE, responsabilisé sociale des entreprises, Edipro, Liège, Belgique, 2007, p75.

<sup>2</sup>-Maité Lebicq, La responsabilité sociétale des entreprises, Welters Kluwer, Belgique, 4eme 2009, p65.

عندما نعترف بأن الإشهار بمعنى الاتصال التجاري لا يعتبر إلا اتصال RSE، لا يبدو من المناسب أن نضع هذا الارتباط بالدرجة الأولى بل أكثر من ذلك يجب التحدث عن تنمية اتصال RSE للعلاقات العامة حيث تعبر هذه الأخيرة عن الأشكال البدائية لوظيفة الاتصال.<sup>1</sup> وبذلك يعتبر الاتصال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غير منفصلين في التحولات التي تؤثر على هيكل وعمل التنظيمات الحديثة.<sup>2</sup> ويقدم اتصال الـ RSE الكثير من القيود والمخاطر والصعوبات وكذلك الفرص. لذلك وجب على المؤسسة أن تجد الطريقة المناسبة والصحيحة لإحداث التوازن بين الاتصال وRSE.

#### 4- الشروط الواجب توفرها من أجل RSE فعالة وقابلة للاتصال:

من أجل تحقيق إستراتيجية اتصالية لـ RSE، يجب توفر الشروط التالية:

1. التكامل والاندماج مع المخطط الاستراتيجي وتوجه الإدارة.
2. أن تكون متسقة فيما يتعلق بتنفيذ الخطاب الاستراتيجي للإدارة في جميع ميادين نشاط التنظيم.
3. التحاور بكل شفافية ومصداقية حول الرهانات الإستراتيجية للمنظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
4. الحصول على رجع صدى اجتماعي وإيجابي وحقيقي ومثبت ودائم حول جميع أنشطة التنظيم في المجتمع ككل ونسلط الضوء هنا على أن RSE لا تركز على الإطار القانوني فحسب بل تتجاوز ذلك بكثير أي " أن تكون مسؤولا اجتماعيا فهذا لا يعني أن تلتزم تجاه الواجبات القانونية التطبيقية، بل أن تكون مميّزا في الرأس المال الإنساني والبيئة ومع أصحاب المصالح.<sup>3</sup>

وبذلك فهي تحاول أن تتصل مع محيطها الخارجي بطريقة غير قانونية أي أنها تعتمد على ما يسمى بالاتصال الخارجي غير الرسمي لتحقيق ما يسمى بـ RSE. وتعتبر هذه الأخيرة أحد الحركات الحديثة للعولمة بالإضافة إلى عنصر آخر وهو التنمية المستدامة التي تصنف هي الأخرى ضمن الحركة الاجتماعية والاقتصادية الجديدة وهو ما سنتناوله في العنصر القادم.

### ثامنا: التنمية المستدامة

#### 1- تعريف التنمية المستدامة

أتى مصطلح التنمية المستدامة كخلاصة للعديد من الأفكار والمفاوضات الدولية التي أجريت داخل مقر الأمم المتحدة، حيث أصبح حديث المناقشات العامة يدور حول الأنشطة الإنسانية، لذلك عرفتها

<sup>1</sup> -Patrice La Broise, Thomas La marche et autres, **Responsabilité sociale, vers une nouvelle communication des entreprises ?**, Presses universitaires du Septentrion, ville neuve d'Ascq, 2006, p40.

<sup>2</sup> -Patrice La Broise, Thomas La marche, Ibid, p42.

<sup>3</sup> - Eric Cobut, Christine Donjean et autres, **La communication interne**, 2<sup>ème</sup> éd, Edipro, Liège, Belgique, 2015, p132.

اللجنة العالمية للبيئة والتنمية على أنها: "تناسق بين سيورة التغيير واستغلال الموارد وتوجيه الاستثمار من أجل تعزيز وتدعيم الإمكانيات الحالية والمستقبلية بغية إشباع حاجات الأفراد".<sup>1</sup>

كما وضعت قمة « Stockholm » تعريفا قانونيا يركز أساسا "على وجوب إشباع التنمية المستدامة لإشباع حاجات الأجيال الحاضرة دون المساس بالأجيال القادمة".<sup>2</sup>

وتسلط هذه التعريفات الضوء على السلوك البيئي والاقتصادي والاجتماعي، فهي تقترح العدالة بين الأجيال، كما سنوضح بعض العناصر الإضافية الخاصة بتعريف التنمية المستدامة في الجدول الآتي:

جدول 2-5 تعريف التنمية المستدامة

السلسلة الاقتصادية	سلسلة الاقتصاد والبيئة	السلسلة المؤسسية
الارتباط بالمجتمع والقيم • الاستثمار الاجتماعي • التنمية الربحية • الدائمة • اختيار التنمية الدائم	التوازن بين الاقتصاد والبيئة • إنتاجية الموارد	التوازن بين الاقتصاد والبيئة والاجتماع • التشكيل • عناصر الكلام
الاستمرارية الاقتصادية والإدارية • الاقتصاد المستدام • طويل المدى/قصير المدى • الإدارة المتكيفة	القيود البيئية • إنتاج • استهلاك	تعريف Brundtland (المساواة بين الأجيال) • بيان المبدأ

Source: Saint-Nicolas, **Les enjeux du développement durable: connaitre, décider, agir**, Les presses de l'Université Laval, 2004, p71

## 2- تركيب عناصر تعريف التنمية المستدامة

أسفرت التعاريف السابقة عن:

### ❖ خصائص التنمية المستدامة:

- مقارنة عالمية: تبحث عن إلغاء الانشقاق بين الشمال والجنوب بالتركيز على أن التدهور البيئي له بعدا عالميا.
- الإدارة البيئية: بهدف تحويل رأس المال الطبيعي بين الأجيال وتعزيز صورة اجتماعية جديدة للطبيعة، حيث نرى بأن الموارد الطبيعية هي مصدر للعيش برفاهية.

<sup>1</sup> -Beat Burgenmeier, **Politiques économiques du développement durable**, De Boeck, Bruxelles, 2008, p34.

<sup>2</sup> -Michel Griffon et Marie Monchicourt, **développement durable ensemble**, Platypus, Paris, 2003, p38.



• النوعية بالتفاوت الاجتماعي والأخلاق الجديدة: البحث عن معالجة للشروط غير المتساوية التي تؤثر على الاختيارات الاقتصادية الفردية كالتلوث والمجاعة... لذلك تظهر التنمية المستدامة من أجل تحقيق المساواة بين الأجيال.<sup>1</sup>

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف التنمية المستدامة على أنها تفاعل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وسنتعرض في العنصر الموالي لتأثيراتها في المجال الاجتماعي وبالخصوص في مجال الاتصال، وظهر ما يسمى بـ

### 3- الاتصال المسؤول:

يحتل مصطلح التنمية المستدامة مكانة جديدة ونامية في الاتصال التنظيمي، وقد خلفت هذه الظاهرة جدلاً كبيراً في أوساط المجتمع حول الاستخدام السيئ لمبررات التنمية المستدامة: الإيكولوجية الخضراء « green washing » أو « éco blanchiment » بالرغم من التعرض المكثف لوسائل الإعلام، إلا أن التنمية المستدامة ليست بعيدة عن أن تكون مندمجة في ميادين الاتصال. فانطلاقاً من الملاحظات العديدة لهذا المجال الرائد وارتباطه بالعديد من الميادين، مع الأخذ بعين الاعتبار تكامل التنمية المستدامة مع الأنشطة والمهن والتكوين والتقارير في الوكالات الاتصالية، وبهذا بدأت التنمية المستدامة بالتمدد داخل الأنشطة الاتصالية.

على الرغم من هذا التأخر، حشد الاتصال قدراته التفاعلية وطور من وسائله البدائية ليتحول بمعنى الاتصال المسؤول.<sup>2</sup> وبهذا أصبحت العديد من المؤسسات تستغل التنمية المستدامة كمكون لصورة المؤسسة التي تعمل على تكوين جمهور جديد. ويعتبر الاتصال عنصر مركزي في الإدارة الشرعية « management de la légitimité ».<sup>3</sup> في حين يعتبره البعض كأداة في العلاقات العامة موجهة لتحسين صورة المؤسسة.<sup>4</sup>

### 4- الاتصال مع الجمهور:

جاءت التنمية المستدامة بإستراتيجيتها من أجل إنشاء الإشكاليات المعقدة التي تركز على كيفية تحسين الظروف الموجودة وتسيير التغيير، فمن الضروري ضمان مشاركة واسعة للجمهور بالاعتماد على الاتصال الجيد، في هذه الحالة، تصبح وسائل الإعلام المحلية والوطنية كدعامة مهمة في نقل المعلومة. على المستوى الوطني، تعمل وكالات التنمية على تحسين السلطات العامة بأهمية المعلومة والاتصال لتعبئة المواطنين وتوعيتهم بأهمية التنمية المستدامة وسيرورة التخطيط الاستراتيجي. أما على المستوى العملي، تستطيع التنمية المستدامة تطوير استراتيجيات وتقنيات اتصالية مع الجمهور الواسع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -Beat Burgenmeier, économie du développement durable, De Boeck, Bruxelles, 2eme éd 2005, pp 43, 44.

<sup>2</sup> -Alice Audonin, Anne Coutois et autres, La communication responsable d'organisation, Eyrolles, Paris, 2009, p11.

<sup>3</sup> -Bruno Oxibar, Communication sociétale « théories et pratiques », L'Harmattan, Paris, 2009, p23.

<sup>4</sup> - Marie-Pierre Blin, Isabelle Desbarts et autres, Entreprises et développement durable, Larny, France, 2011, p 126.

<sup>5</sup> -Organisation for Economic Cooperation and development, stratégies de développement durable, OECD Publishing, France, 2011, p76.

وهكذا، تسحبنا هذه الدراسة إلى ما هو أبعد من موضوع التنمية المستدامة، حين تتجاوز حدود وأبعادا أكثر أهمية من التنمية، ألا وأن الدور الرائد والمؤثر في ترسيخ هذا الاتجاه، هو دور المؤسسة المواطنة، في ظل التنوع الثقافي الموجود الذي يفرز مزيج من المفاهيم منها التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات التي نجد منها ما يطبق "بالمؤسسة المواطنة"<sup>1</sup>.

### تاسعا: المؤسسة المواطنة

كما ذكرنا سابقا أن التغييرات العالمية في مجال الاقتصاد والسياسة أفرزت مفاهيم جديدة تتعلق بالدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسة في محيطها، وكان ذلك انطلاقا من فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات RSE، كذلك أصبحت جميع المؤسسات سواء الربحية أم لا تلعب دورا اجتماعيا فاعلا في عصرنا الحالي وهذا حفاظا على مكاسبها وللتميز بمكانة مرموقة في السوق أمام منافسيها، وهذه الأخيرة لا يمكن الوصول إليها دون تشكيل صورة ذهنية جيدة لدى الجمهور الفعلي والمحتمل للمؤسسة المواطنة.

والسؤال المطروح هنا: ماهي المؤسسة المواطنة؟ أو ماهي مواطنة المؤسسات؟

يعتبر مفهوم المؤسسة المواطنة غامضا، حيث يحمل العديد من الترجمات المختلفة من دولة إلى أخرى، وظهر مصطلح المواطنة في المجال السياسي على وجه التحديد.<sup>2</sup> ويقصد بالمواطنة، المساواة بين جميع المواطنين، وهذا ما يعكس التحضر السياسي، لذلك لا يجب على أي مؤسسة أن تنسى بأن أعضائها جزء من جماعة المواطنين.<sup>3</sup>

وحتى تكون المؤسسة مواطنة يجب عليها أن تسعى إلى تحقيق ليس فقط المصلحة المالية لحملة الأسهم، بل مصالح كافة أصحاب المنفعة الآخرين سواء المستهلكين أو المديرين أو الموظفين أو البيئة التي تعمل بها أجهزة الإعلام والمجتمع بصفة عامة، غير أن الأمر لا يتوقف عند كونه مجرد مشاركة في الأعمال الخيرية، فلكي تكون الشركة مسؤولة اجتماعيا يجب عليها المشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة، وحتى تكون المؤسسة مواطنة فإن ذلك يعني المشاركة بالوقت والجهد على كافة مستويات المؤسسة من أجل تحسين ظروف المجتمعات التي تعمل فيها، إلى جانب العمل وفقا لمبادئ الشفافية والمسؤولية وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية.

أما في العالم النامي، فحتى تكون المؤسسة مواطنا صالحا فإن ذلك يعني نقل الخبرات الفنية والبعد عن ممارسة الفساد وانفتاح المجتمعات من خلال تعريفها بمبادئ الديمقراطية وسيادة القانون ومساعدة الأفراد على رفع مستوى معيشتهم وحماية حقوقهم ومساعدة الدول في إقامة أسواق حرة ووضعها على طريق النمو الاقتصادي المستدام والاستقرار السياسي.<sup>4</sup>

### 1- خصائص المؤسسة المواطنة

تتميز المؤسسة المواطنة بثلاثة خصائص رئيسية هي:

<sup>1</sup> -Philippe Laget, **Développement durable et responsabilité d'entreprise, mes quartes vérités**, L'Harmattan, Paris, 2011, p20.

<sup>2</sup> -Michel Miné, Sylvain Allemand, **Siffler en travaillant, droits de l'homme au travail**, Le Cavalier Bleu, Paris, 2006, p120.

<sup>3</sup> -Jean-Michel Besnier et autres, **La société en quête de valeurs**, Maxima, Paris, 1996, p79.

<sup>4</sup> - جون سوليفان، الكسندر شكولينيوكوف وآخرون، **مواطنة الشركات " مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الأعمال "**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، (د.س)، ص 8.

- أن تضبط نفسها على المجتمع وليس فقط على السوق، لذلك يجب عليها الاستجابة للمؤشرات الضعيفة، المخبرين « Whistle Blowers » ، والمنظمات غير الحكومية O.N.G.
- المشاركة في المناقشات المجتمعية عندما تمس وظيفتها الخاصة بحيث تضمن التقدم الاقتصادي والتقني ويعزز هذا الأخير العديد من رهانات المجتمع.
- محاولة الإجابة على الأسئلة السياسية والاجتماعية والتساؤل حول التقدم الاقتصادي والتقني: لمن؟ لماذا وكيف؟<sup>1</sup> وهذا ما يثبت أن المؤسسة يجب عليها أن لا تلعب دور المسير فقط بل يجب عليها أن تهتم أيضا بالمنفعة العامة للأفراد والمجتمع ككل.

### 2- مبادئ المؤسسة المواطنة:

عام 1992 طورت المنظمات العمالية المبادئ التسعة للمؤسسة المواطنة وهي:

- جعل الأفراد مستقلين ومسؤولين في نفس الوقت.
- تهدف إلى تحقيق التوازن بين العمل-العائلة.
- البحث عن التوازن الداخلي لدى المسيرين.
- احترام البيئة.
- خلق شراكة مع المقاولين.
- التطوير من فرص العمل.
- تهدف للتنمية المشتركة بين المؤسسة والمدينة.
- تنمية التكوين المستمر بالاشتراك مع النظام التعليمي.
- استخدام المؤسسات الأوروبية للتحرك في هذا الاتجاه وتجنب العمل بوتريتين.<sup>2</sup>

### 3- الاتصال المواطن La communication citoyenne

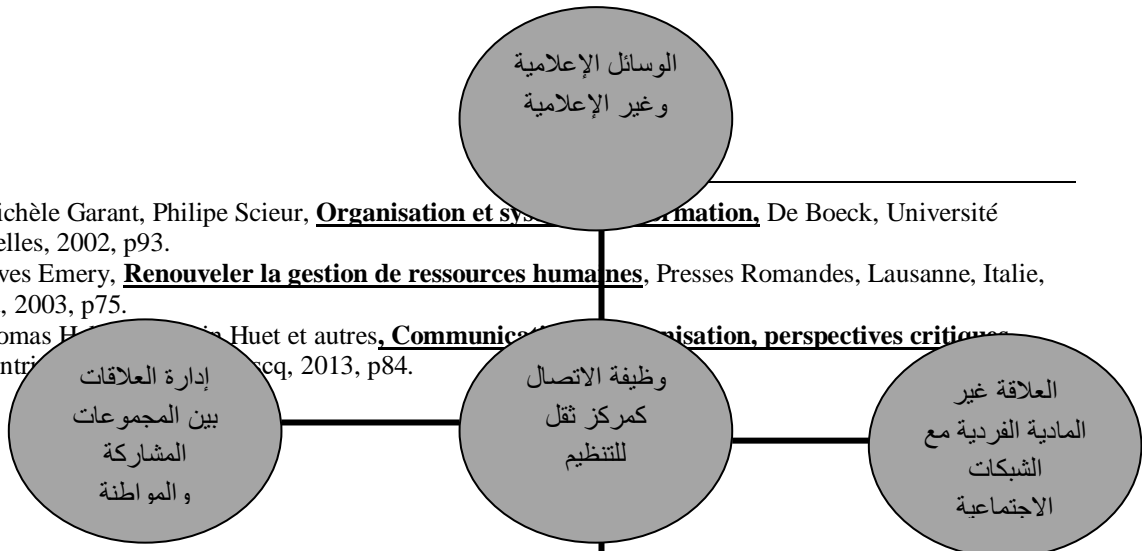
يساهم الاتصال في معالجة الجوانب المختلفة لتقسيم العمل في التنظيمات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة إستراتيجية مهمة في التنظيم العقلاني للإنتاج والعمل، وبصفتها وظيفة منظمة فهو يساهم في الإنتاج لشرعية المؤسسة وتوزيع قيم ومعايير التنظيم. دون أن ننسى الدور المهم الذي يلعبه الاتصال في الإدارة والتسيير. حيث ظهرت الخدمات الاتصالية، ال Dircoms ومستشاري الاتصال بالمؤسسات الفرنسية في الثمانينات بهدف مشاركة المعلومة وإدارة العنصر البشري، وصاحب هذه الفترة بداية العولمة الاقتصادية والمالية بفرنسا، فلم تكف المنظمات بالتركيز على عامل "الإنسانية وإعادة تقييم العمل" لتطلق شعار "المؤسسة المواطنة"<sup>3</sup>.

إذن فالاتصال يعتبر عاملا مهما في ظهور المؤسسة المواطنة من خلال دوره الحساس في مختلف الميادين لذلك وجب على التنظيمات وضع مخطط يحدد وظائف الاتصال المختلفة.

<sup>1</sup> - Michèle Garant, Philippe Scieur, **Organisation et système d'information**, De Boeck, Université Bruxelles, 2002, p93.

<sup>2</sup> - Yves Emery, **Renouveler la gestion de ressources humaines**, Presses Romandes, Lausanne, Italie, 1<sup>ère</sup> éd, 2003, p75.

<sup>3</sup> - Thomas Huet et autres, **Communication et organisation, perspectives critiques**, Septentrion, Paris, 2013, p84.



## شكل 3-5 يوضح إدارة هذه الوظائف.

يمارس هذا النوع من الاتصال في المؤسسات والتنظيمات ولديه جمهور مستهدف وكذلك وسائل وأدوات اتصالية مستخدمة.

• **الجمهور المستهدف:**

عادة ما يكون الجمهور المستهدف هو الجمهور الخارجي الذي يكون من الجماهير المحتملة وغير المحتملة للمؤسسة ليعمل على تحسين صورة التنظيم الذي يعمل به، لجعل المؤسسة مواطنا صالحا باعتباره كيانا متكاملًا في البيئة التي يعيش فيها.

• **دعائم الاتصال المواطن:**

هناك العديد من الدعائم التي تستخدمها المؤسسة في الاتصال المواطن نذكر منها:

- **الجريدة الشهرية:**

تشكل الجزء الأكبر من ميزانية المؤسسة، لأنها تسمح باستمرار بث المعلومات بسبب صدورها المنتظم حيث توزع عبر البريد في أغلب الأحيان وتعمل عن طريق موقع شبكة الانترنت من أجل الحصول على رجع الصدى والتفاعل بين الجمهور والمؤسسة من أجل تحسين الخدمات أو المنتجات، وبذلك تحصل المؤسسة على اتصال مزدوج وشخصي أكثر بسبب المواقع الالكترونية للمؤسسة.

- **وسائل الإعلام التقليدية:**

وتتجسد في أجنحة الحافلات واللوحات الإشهارية والقنوات التلفزيونية بالإضافة إلى الصحف الوطنية والمحلية.<sup>1</sup> ومن الممكن أن تلجأ المؤسسة إلى ترتيب هذه الوسائل بطريقة أخرى أو استخدام دعائم أخرى كالإذاعات المحلية والرعاية ووسائل الإعلام الأخرى.

حيث عملت الصحافة المتخصصة على تخصيص أعمدة للمؤسسة المواطنة، كما أدمجت هذه الأخيرة في البرامج التعليمية لمختلف المعاهد والجامعات خاصة منها أقسام التجارة، لتصبح المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والمؤسسة المواطنة كلها مصطلحات متكاملة مع ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>

### عاشرا: الثقافة التنظيمية

يعتبر مصطلح الثقافة التنظيمية من أكثر المصطلحات صعوبة من حيث التعريف بسبب تفرعه في العديد من العلوم كعلم الاجتماع والعلوم الفيزيائية والعلوم الزراعية.

#### جدول 3-5 بعض التعريفات للثقافة التنظيمية حسب التسلسل الزمني

تعريف الثقافة التنظيمية على أنها أسلوب معتاد وتقليدي في التفكير وفي إنجاز الأشياء، حيث تقتسم بين الأعضاء وعلى كل عضو جديد أن يتعلمها حتى ينخرط داخل الجماعة التنظيمية.	Elliot-Jacques (1952, 251)
هي نظام من المعاني المقبولة علانية والمتفق عليها في جماعة خاصة وفي وقت معين. ويترجم هذا النظام من الألفاظ، الأشكال، الفئات والصور حالة خاصة لفرد مما يعكس ما بداخله.	Andrew Pettigrew (1979, 574)
تعتبر التنظيمات كوسط ناقل للثقافة، أي أنها تفصل الوحدات الاجتماعية التي تشكل جزء من الفهم المشترك للعمل التنظيمي، وتشكل لغة مشتركة ونواقل رمزية لأجل ترسيخ مبدأ الفهم المشترك.	Meryl Reis Louis (1983,39)
ترمز الثقافة إلى المعارف المشتركة بين أعضاء التنظيم ويستخدم هذا النوع من المعرفة من أجل الإعلام، المزج، تشكيل وإحصاء النشاطات الروتينية وغير الروتينية لأعضاء الثقافة، وتفسر هذه الأخيرة من خلال المصطلحات المستخدمة من طرف أعضاء التنظيم.	John Van Maanen (1988,3)
الثقافات هي ظواهر جماعية تعمل على دمج إجابات الأشخاص في حالات الشك والفوضى التي لا مفر منها في تجاربهم الشخصية. وتنقسم هذه الإجابات إلى نوعين أساسيين: فالأولى هي مواد ثقافية انفعالية ومشاركة، باختصار هي نظام من المعتقدات نطلق عليها إيديولوجيات. أما الثانية فهي تتكون من الأشكال الثقافية أي الكيانات الملحوظة بما في ذلك الأفعال التي يعتمدها الأعضاء للشرح والتوكيد والاتصال مع الغير	Harrison Trise et Jnice Beyer(1993,2)

<sup>1</sup> -Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin et autres, communication, théorie et pratique, Pearson, Paris, 2005, p86.

<sup>2</sup> -La déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales, Organisation internationale du travail, Suisse, 2002, P27.

Source: Mary Jo Hatch: **Théories des organisations: de l'intérêt de perceptives multiples**, De Boeck, Paris, 2000, p220.

من بين الدراسات الحديثة التي أجريت حول الثقافة التنظيمية دراسة Parker (2000) التي قدمت رؤية جديدة لهذا المفهوم، حيث قدم هذا الباحث مفهوم الثقافة التنظيمية بالاعتماد على ثلاث حجج:

1. ينبغي أن تفهم الثقافة والتنظيم على أنها نتيجة السيرورات المبنية لتاريخ وأنشطة المؤسسة اليومية.
2. تعتمد هذه العمليات على التحول والاستقرار المؤقت للمعاني.
3. تتنافس هذه المعاني نظراً لوجود أفكار متناقضة حول ما هو التنظيم وما يجب أن يكون عليه.<sup>1</sup>

وتنقسم الثقافة التنظيمية حسب Yves Bertrand إلى ثلاث مستويات هي:

- القيم الثقافية: مثل تصورات الأدوار للرجال والنساء وعلاقات السلطة والأحلام والأوهام والرغبات غير المحققة والإحباط.
- الاستراتيجيات الثقافية بما فيها الإيديولوجيات والتفسيرات والسياسات والبطاقات المعرفية والاستراتيجيات والنماذج والأهداف.
- الفعاليات الثقافية بما فيها العمليات والتطبيقات والتظاهرات والمنتجات الثقافية مثل الطقوس والرموز والأعياد والقصص والشعارات والحوارات.<sup>2</sup>

وتتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية:

- **القيم:** هي مراجع للأنشطة اليومية ويمكن أن تكون معلنة أو غير رسمية كالالتزام بالمواعيد واحترام الحياة الشخصية ونوعية المعلومات والانفتاح على العالم الخارجي وأهمية القوانين والوفاء بالوعود.
- **الاعتقادات والأساطير:** تحيا في حياة التنظيم وتتغذى منها في نفس الوقت مثل الإشارة إلى الشخصيات البارزة والصراعات في التنظيم...
- **التقاليد:** هي الطقوس المشهورة التي تصاحب بعض الأحداث وتكون ذات معنى مثل: الحفلات السنوية وتكريم المتقاعدين والترحيب بالعمال الجدد.
- **العادات:** هي المعايير المرتبطة بالسلوك تتجلى في الرموز المادية واللفظية سواء كانت مهمة أو سطحية كاللغة المباشرة والمكان المخصص للسيارات والطابق المخصص للعمل وتعتبر الجزء المرئي من الثقافة.<sup>3</sup>

تشكلت انطلاقاً من هذه المكونات أربعة أنواع من الثقافة أدت إلى تشكيل صورة خاصة للتنظيم وتمثل هذه الأنواع في: الثقافة الإدارية والثقافة القبلية وثقافة المؤسسة وثقافة السوق.<sup>4</sup> انطلاقاً مما

<sup>1</sup> -Linda Rouleau, **théories des organisations, approches classiques contemporaines et de l'avant-garde**, Québec, Québec, 2007 p139.

<sup>2</sup> -Yves Bertrand, **Culture organisationnelle**, Québec, Québec, 1991, p 63.

<sup>3</sup> -Michel Amiel, Joseph Jacobs et autres, **Management de l'administration**, 2<sup>ème</sup>éd, De Boeck, Bruxelles, 1998, pp 32-33.

<sup>4</sup> -Don Hellriegel, John W Slocum, **Management des organisations**, 2<sup>ème</sup>éd, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006, p571.

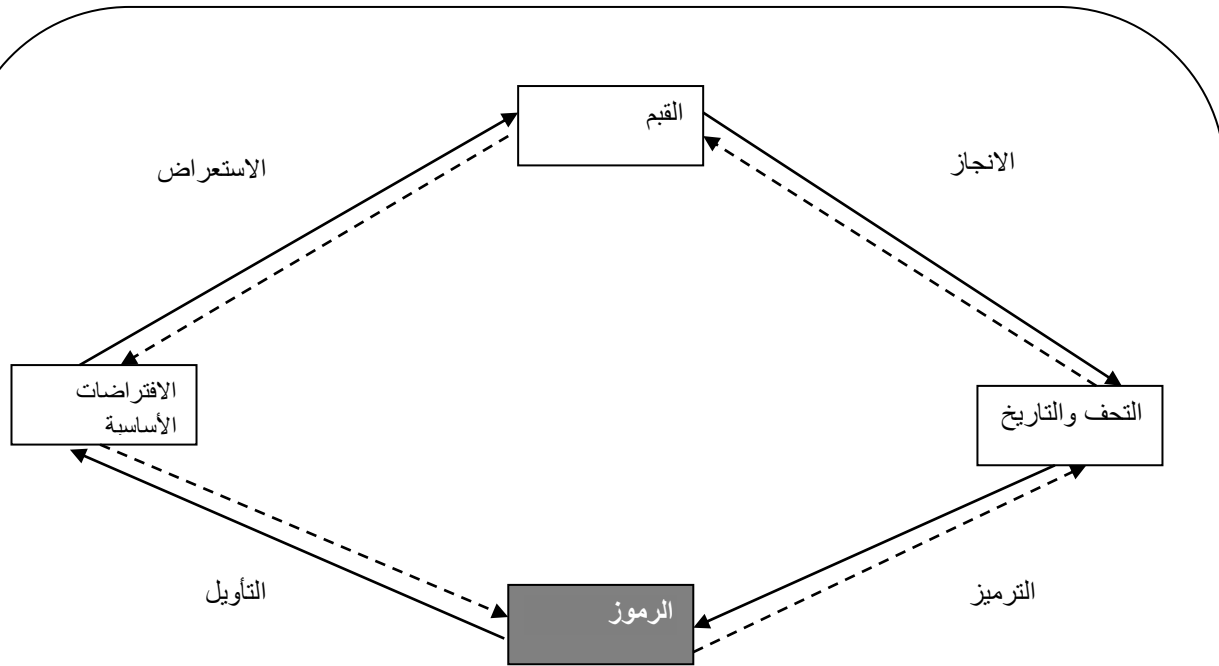
سبق ومن تعقيد العوامل المشكلة للثقافة التنظيمية كذلك من خلال اندماج عناصرها ومكوناتها. تعلقت الثقافة بالاتصال الذي يصنف في وقتنا الحالي عنصرا رئيسيا في إستراتيجية المؤسسة، سواء من خلال الاتصال بين الأفراد أو بين الدول أي الاتصال الداخلي والخارجي.

### 1- الاتصال التنظيمي والثقافة:

تحدد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة عن طريق تحليل المصادر الرئيسية للخصوصية الثقافية التي تتمثل في: الجذور الثقافية (الثقافات الوطنية) والثقافات التنظيمية (ثقافة المؤسسة)، كما يمكننا الرجوع إلى جميع العناصر المكونة للمستويات المختلفة للثقافة وإلى نظام القيم المنظمة لها.

وبهذا الصدد ميز Edward Hall في مقاربه بين السياقات الثقافية الغنية والفقيرة، انطلاقا من وجود ثقافة متعددة أو أحادية، بحيث شكل تحديا مثمرا لتحليل الاتصال التنظيمي.

ويتضح أن التكنولوجيا وأساليب الإدارة في حركة دائمة بحيث تتلاقى مع المعاني المختلفة للثقافة في حين لا يلتق بها الاتصال، لذلك وجب علينا تسليط الضوء على الأساليب والنماذج الاتصالية. ويتجلى تأثير الخصوصية الثقافية على ثلاثة ميادين هي: إدراك الرسائل وطريقة التغيير وكل ماله علاقة بعناصر الرسائل المرسله كالوقت والمكان والإشارات... وتدخّل كل هذه العناصر ضمن المكونات الثقافية المختلفة للرسائل كالاتصال الرسمي أو غير الرسمي والمباشر أو غير المباشر والأحادي أو الثنائي وغير اللفظي والدعائم الاتصالية.<sup>1</sup>



Source: Nathalie Delobbe, Guy Karmas et autres:  
**développement des compétences**, Presses universitaires  
 de Louvain, Belgique, 2003, p437.

العمليات الاستباقية ←  
 العمليات الرجعية ← - - -

انطلاقاً من الشكل السابق نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في التنظيم، فهي لا تمثل عنصر تحليل بل أكثر من ذلك تعتبر عنصراً مهماً جداً للربط في الإدارة الحديثة، لذلك سلطت النظريات الإدارية الحديثة الضوء على مصطلح الثقافة التنظيمية، حيث أصبح من الواضح أن شروط النجاح في الإدارة تكمن في التمكن من الثقافة التنظيمية، وتقوم هذه الأخيرة على مراعاة شروط نجاح المؤسسة حسب ما أشار إليه كل من Peter و Ouchi (1982) (1982)... إلا أن التغييرات الحاصلة في بيئة التنظيم تعمل على تغيير شروط النجاح، حيث لا يستطيع تفادي الأزمات وإضراب النقابات العمالية المتكرر وتشكل الجماعات التنظيمية التي تؤدي إلى الصراعات، وستناول في العنصر التالي الأزمات في التنظيم.

## إحدى عشر: الاتصال الأزمات

### 1- إدارة الأزمات:

كما أشرنا سابقاً فإن الأزمات التي تحدث في المنظمات ماهي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للتنظيم دون توقع، وكثيراً ما يقال إن كل أزمة تحوي بداخلها بذور النجاح أو الفشل، وأن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي بشكل مفاجئ، وسنحاول في هذا العنصر التحدث بإيجاز عن الأزمات وإدارتها ودور الاتصال فيها.

### 2- تعريف الأزمة:

هناك بعض الصعوبات التي تواجهنا في وضع تعريف محدد للأزمة، بسبب العدد الكبير من العناصر التي تميز هذا المفهوم.<sup>1</sup> ويرتبط هذا الأخير ارتباطاً وثيقاً بإدراك الجهات الفاعلة فيها.<sup>2</sup> فهناك من لديه نظرة سلبية تجاه الأزمة باعتبارها فرصة مضرّة للمؤسسة انطلاقاً من العناصر التالية: الحوادث والمفاجأة والانفعالات التي تصحب الأزمة، بينما اختار آخرون المقاربة التي تأخذ في الحسبان خاصية عدم الاستقرار والغموض والشك الذي يميز مناخ المؤسسة، مما يخلق بعض المشاكل أثناء العمل على إدارة الأزمة، أما وجهة النظر المتفائلة ترى الأزمة على أنها فرصة ذهبية لتطوير التنظيم ومحرك للتغيير وسيرورة من التحولات المتتالية للتنظيم.<sup>3</sup>

واعتبر Thierry Libaert أن الأزمة عبارة عن تشويش في وظيفة التنظيم تؤدي إلى شلل النظام أو على الأقل التخفيض من قدرته، يتبعه إشباع تام في القدرات الاتصالية قبل تدفق الاستفسارات الداخلية والخارجية.<sup>4</sup>

في حين عرف Dufort Christophe Roux الأزمات على أنها حدثاً نادراً لكن في نفس الوقت لديها نتائج جد مهمة على بقاء المنظمة. إذن يقيد هذا التعريف الأزمة على أنها حدث محدد وفريد ونادر الحدوث ومفاجئ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Voir, Edgar Morin, pour une crisologie, journal de communications, n°25, 1976, pp149-163.

<sup>2</sup> - Jame E. Duttor, The processing of crisis and non-crisis strategic issues, journal of management studies, Vol 23, 1986, pp501-517.

<sup>3</sup> - Aline Pereira Pundrich, Olivier Brunel et autres, La crise comme processus et comme événement, Analyse de deux études de cas, article non publié, (pda), p 4.

<sup>4</sup> - Thierry Fusalba, L'art de crise, prévenir, contenir et sortir d'une situation sensible, L'Harmattan, Paris, 2013, p39.

<sup>5</sup> - Christophe Roux-Dufort, La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations, De Boeck, Paris, 2000, p18.



جدول 4-5 المفهوم العلمي للأزمة وفق مؤشرات بحسب آراء بعض الباحثين

اسم الباحث/ السنة/ الصفحة	مؤشرات الأزمة	مفهومها
الأعرجي/1995/1	الأزمة كونها موقف أو حالة	- موقف عصيب ممكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية - وضع أو حالة إدراك لصاحب القرار لوجود مواقف تهدد المصلحة العليا للمؤسسة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهرية.
الدهان/1992/205	الأزمة بوصفها نقطة تحول	- نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تؤدي إلى نتائج ايجابية أو سلبية. - نقطة تحول من الضروري أن تتصف بأنها سيئة فهي تحمل في طياتها درجات من المخاطرة وعدم التأكد.
الرازم/1995/6	الأزمة اضطراب أو حالة غير طبيعية	- حالة اضطراب أو تشويش في إحداث غير مستقلة تترك أثارا على مجريات حياة المنظمة والعمل وتخل بالقواعد والنظم.
الدوري/1995/104	الأزمة بوصفها فرصة أو تهديد	- للأزمة معنيين متناقضين: الأول سلبي يتمثل بالتهديد للحالة الطبيعية والثاني ايجابي متمثل بالفرصة في النجاح فإما مخاطر تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها أو الحد من قدرتها أو الفرصة للقائد الإداري لإظهار التكامل ولتحقيق الأهداف الحالية.
Gordon/2001/11	الأزمة بوصفها عجز عن	- أنها فقدان القدرة على

<p>اتخاذ القرار وعجز عن تحقيق المستوى المطلوب من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.</p>	<p>اتخاذ القرار</p>	
<p>- إنها جزء من أجزاء الصراع ووصول عناصره في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقة. - لا يستبعد الصراع والمشاكل من مفهوم الأزمة وهو يؤكد أن الأزمة هي ارتفاع درجة التوتر في العلاقات والصراع يؤدي إلى حدوث المشاكل بين الأفراد أو المنظمات إلى درجة تؤدي إلى حالة اختلال.</p>	<p>الأزمة بوصفها مرحلة من مراحل الصراع</p>	<p>المعماري/13/1993 منصور/23/1993</p>
<p>- هي موقف استثنائي يواجه المنظمة وأفرادها، ويؤثر في سير عملها ويهدد بقاءها من ثم لا يمكن التعامل مع الأزمة بالطرائق الروتينية الاعتيادية.</p>	<p>موقف استثنائي</p>	<p>العبيدي/16/2002</p>

المصدر: هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص ص 591-592.

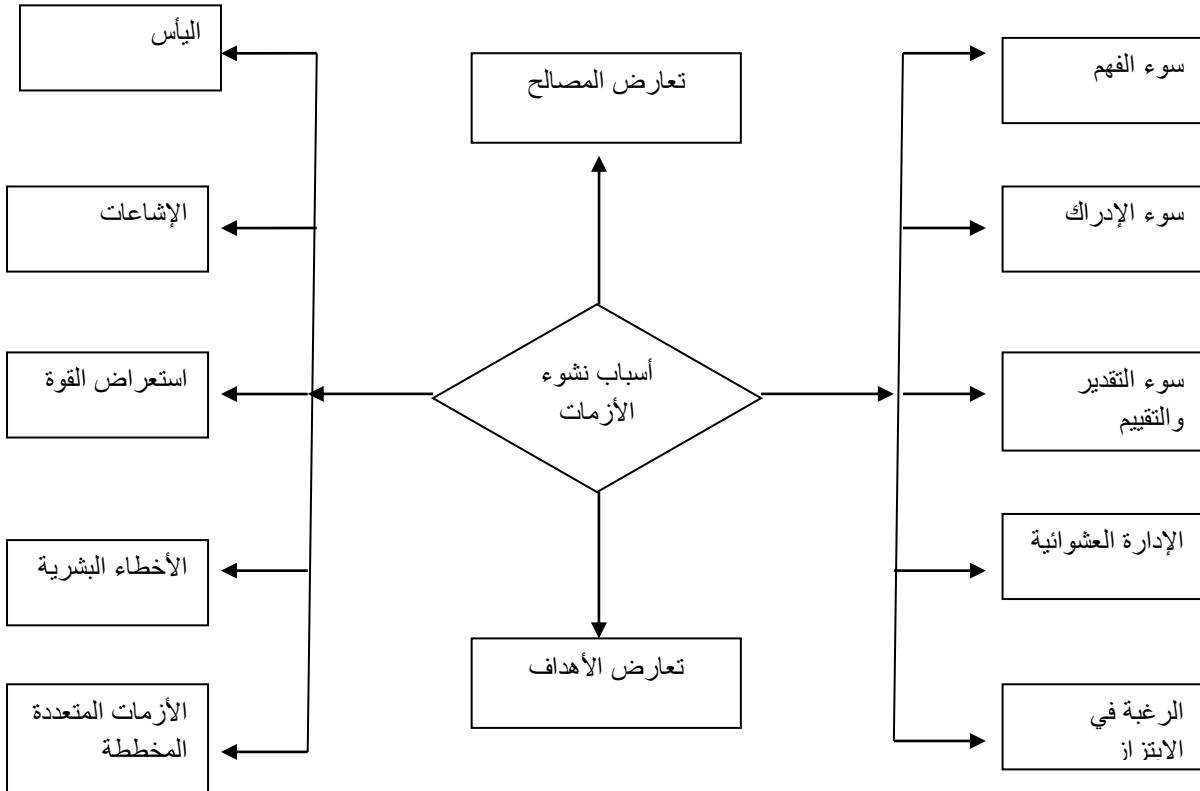
انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف للأزمة على أنها موقف استثنائي يواجه المستشفيات وكوادرها الطبية والإدارية مما يؤثر في سير عملها نتيجة لصراعات وأحداث غير متوقعة، تتطلب اتخاذ الإجراءات العلمية والعملية لحل سريع من خلال تنظيم وفهم وتوظيف الفلسفات والأدوار المستجدة للمستشفيات وتحصيل الموارد المالية الكافية لإظهار التكامل وتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن التعاريف المذكورة سابقاً نلاحظ أنه هناك الكثير من التشابه فيما بينهما إلا أن طبيعة الأزمة تفرز خصائص محددة يمكن أن تتلاقى مع بعضها، وقد حدد Thierry Libaert خصائص الأزمة في العناصر التالية:

1. الاتساع
2. الفورية ووجوب الانتباه
3. ضرورة تكريس الوقت للمشكلة
4. مراقبة الأزمة خارجياً<sup>1</sup>

في حين يرى George Everly أن الأزمات تشترك في أربعة ملامح هي:

1. عدم التأكد: ينتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة، والتعقد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث إلى تشكلها هنا وهناك العديد من المصادر التي تؤدي إلى عدم التأكد فالمشكلة ومدتها وربما تكون مجهولة أو لا يمكن معرفتها في وقت الحدث.
  2. البداية السريعة: تستغرق الأزمة وقتاً طويلاً في التكوين، أي أنها المرحلة التي عندها يكون هناك إجماع على وجود الأزمة وهي مرحلة تتميز بالنمو السريع للأحداث.
  3. خسائر حادة مدركة: من الواضح أن هناك شيئاً ما ذا قيمة مفقودة أو سيتم فقده نتيجة الأزمة والاستجابة المفاجئة التي من الصعب التأثير عليها.
  4. نقص القدرة على السيطرة: على الرغم من أن أحداث الأزمة لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل، إلا أنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئي، ومن خلال مجموعة من الأعمال التي تتخذ لأجل السيطرة على أحداث الأزمة من أجل التقليل من الخسائر.<sup>2</sup>
- ويلخصها لنا أحمد الخضير في الشكل التالي:



المصدر: محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، "علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، مجموعة النيل العربية،

1- T  
p24

2- E

ط2، 2002، ص 66.

شكل 5-5 أسباب نشوء الأزمات

### 3- دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة بالعديد من المراحل ويذكر Albrecht أن دورة حياة الأزمة تتمثل في:

- مرحلة ما قبل الأزمة: حيث يكون هناك إشارات لاحتمال وقوع الأزمة.
  - مرحلة تقاوم الأزمة: حيث تنمو الأزمة وتتقاوم نتيجة لخلل في البيئة التي حدثت فيها الأزمة.
  - مرحلة إدارة الأزمة: ويطلق عليها أيضا مرحلة احتواء الأزمة، ويتم فيها الاعتراف بالأزمة وتخصيص موارد معينة وفريق من أجل التعامل مع الأزمة.
  - مرحلة ما بعد الأزمة: حيث يتم تقييم أثار الأزمة وأخذ الدروس والعبر.<sup>1</sup>
- في حين تصل الأدبيات الحديثة إلى تقسيم دورة حياة الأزمة إلى ثلاث مراحل كالتالي:

- مرحلة ما قبل الأزمة
- مرحلة الأزمة
- مرحلة ما بعد الأزمة.

ولمواجهة هذه الأزمات يجب وضع أساليب مناسبة تسمح بالتعامل مع الأزمة في وقتها، وقد حدد James La Kraszewski خمسة عناصر أساسية لإدارة الأزمة كما يلي:

- التفويض المسبق للمديرين المعنيين وكذلك سرعة التنفيذ.
- الاستجابة الفورية مما يؤدي إلى تقليص حجم الأزمة والتخفيف من تأثيراتها المصاحبة.
- العمل الفوري والحذر لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة.
- مراعاة الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال: قل آسف واعتذر بشكل مستمر وساعد الضحايا.
- عدم التهرب من المسؤولية مما يسمح بإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، ويعزز الانتماء إليها.<sup>2</sup>

ومن أجل وضع مخطط لإدارة الأزمة يجب مراعاة ما يلي:

- جمع الحقائق المختلفة حول الأزمة
- إعلام الجماهير الداخلية والخارجية بمخطط إدارة الأزمة
- محاولة معرفة ردود الأفعال المختلفة قبل، بعد وأثناء الأزمة
- تقييم المخطط قبل، أثناء وبعد الأزمة

حاول Ed.Shiller التفصيل الأكثر في المخطط بتقسيمه إلى قبل الأزمة وبعدها خاصة من الجانب الاتصالي.

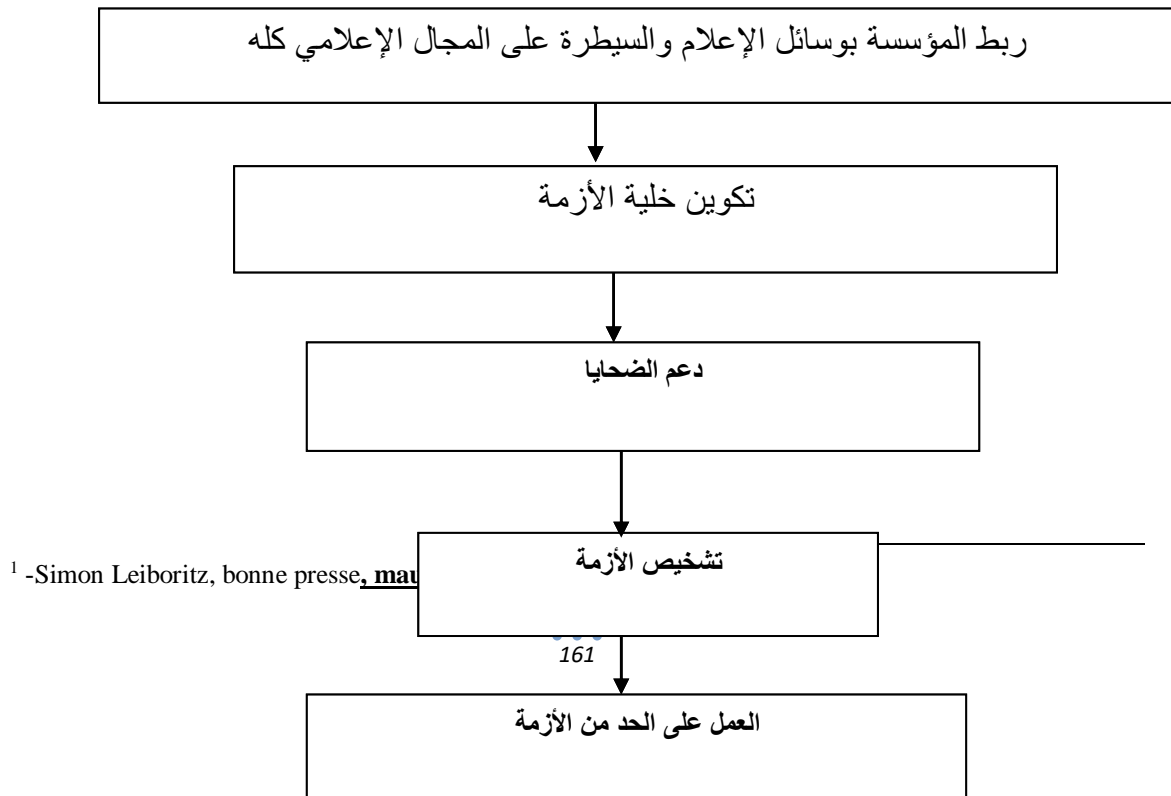
#### ❖ قبل الأزمة:

- وضع وتوزيع مخطط اتصالي كامل في حالة الأزمة.
- وضع قائمة بالناطقين الرسميين في كل مرحلة
- تكوين الناطقين الرسميين للتحديث مع وسائل الإعلام
- تكوين شبكات اتصالية داخلية لإعلام الجماهير الداخلية والاستفسار حول الأزمة.

<sup>1</sup> Albrecht Steve, **crisis managment for corporate self-defense**, Amacon, New York, 1996, p225.

<sup>2</sup> James La Kraszewski, Seven dimension of communication management, **Journal Ragam's communication**, 1999, pp 19-45.

- تجنيد جميع العمال بالإجابة على أسئلة الصحافة.
- ❖ أثناء الأزمة:
  - مقابلة الإشارات العليا لتحديد الوضعية التي تشغلها المؤسسة أمام وسائل الإعلام
  - مقابلة الناطقين الرسميين
  - وضع إصدارات للموظفين
  - التعريف بالناطقين الرسميين لدى وسائل الإعلام
  - وضع العديد من الإصدارات وإجراء مقابلات دورية مع المسؤولين وإجراء حوارات مع وسائل الإعلام.<sup>1</sup>



وقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

- سجل الأزمات
- فريق إدارة الأزمات
- التخطيط كمتطلب أساسي
- وسائل علمية للتعامل مثل: المحاكاة والسيناريو.
- نظام اتصالات داخلي وخارجي
- التنبؤ الوقائي.<sup>1</sup>

#### 4- اتصال الأزمة Communication de crise

ظهر مصطلح الاتصال التنظيمي لمواجهة التعقيد المتزايد للأزمات وعدم ثقة الجماهير وسرعة انتشار المعلومات والبنية المتلونة للرأي العام، لذلك تستطيع المعلومات غير الهادفة وغير المحددة أن تخلق أزمة، في نفس الوقت يستطيع الاتصال أثناء الأزمة أن يتجاوزها ويعيد للمؤسسة صورتها ورأسمالها من الثقة. ويمكن أن نعرف اتصال الأزمة كما يلي: هو نوع مناسب لإدارة الأزمات، يستند على سرعة استجابة المؤسسة المعنية وتركيز الوسائل المستخدمة في وقت قصير والشفافية وتحفيز قوي من الإدارة مع ميزانية مرتفعة أحياناً، وكل ذلك من أجل دعم صورة المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 5- مبادئ الاتصال الأزماتي

تعتبر قاعدة 3T (Tell The Truth) مبدأ أساسياً من مبادئ الاتصال أثناء الأزمة.<sup>3</sup> إلا أنه هناك العديد من المبادئ الأخرى التي يمكن ذكرها في هذا الصدد، وقد وضع Burson-Marsteller (2003) 12 مبدأً نلخصها كما يلي:

- يعتبر الاتصال ضرورة ملحة لطمأنة الجماهير.
- النزاهة والشفافية في الاتصال سواء في الأفعال أو الأقوال مع المحافظة على المحيط.

<sup>1</sup>- أنظر محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 33-38.

<sup>2</sup>-Martine François, Elisabeth Poulain, Lexique de commerce international, Bréal, Paris, 2002, p58.

<sup>3</sup>-Hervé Renaudin, Alice Altemaire, Gestion de crise « principes et outils pour s'organiser et manager les crises », Liaisons, Paris, 2007, p136.

- إعطاء أولوية للاتصال الداخلي.
- تمرير رسائل أساسية محددة سواء بصفة رسمية أم لا مع مراعاة التناسق في الرسائل.
- احترام الإستراتيجية الاتصالية.
- تحديد الناطقين الرسميين المختصين في مختلف المجالات.
- التحضير الجيد للناطقين الرسميين
- الاتصال عن قرب مع الجماهير ذات الصلة لاستكشاف الوضعية (تتحدث وسائل الإعلام مع الجماهير).
- تكييف الرسائل مع الجماهير.
- بدأ الاتصال وإتباعه وإكماله بانتظام.
- إتباع طلبات الجماهير خاصة وسائل الإعلام.
- من المحبب أثناء الأزمة، بناء شبكة من العلاقات والشركاء، بالإضافة إلى ثلاث التزامات هي:
  - تجنب الكذب
  - عدم التستر على الأحداث
  - التمسك بالحقائق.<sup>1</sup>

#### 6- دليل اتصال الأزمة:

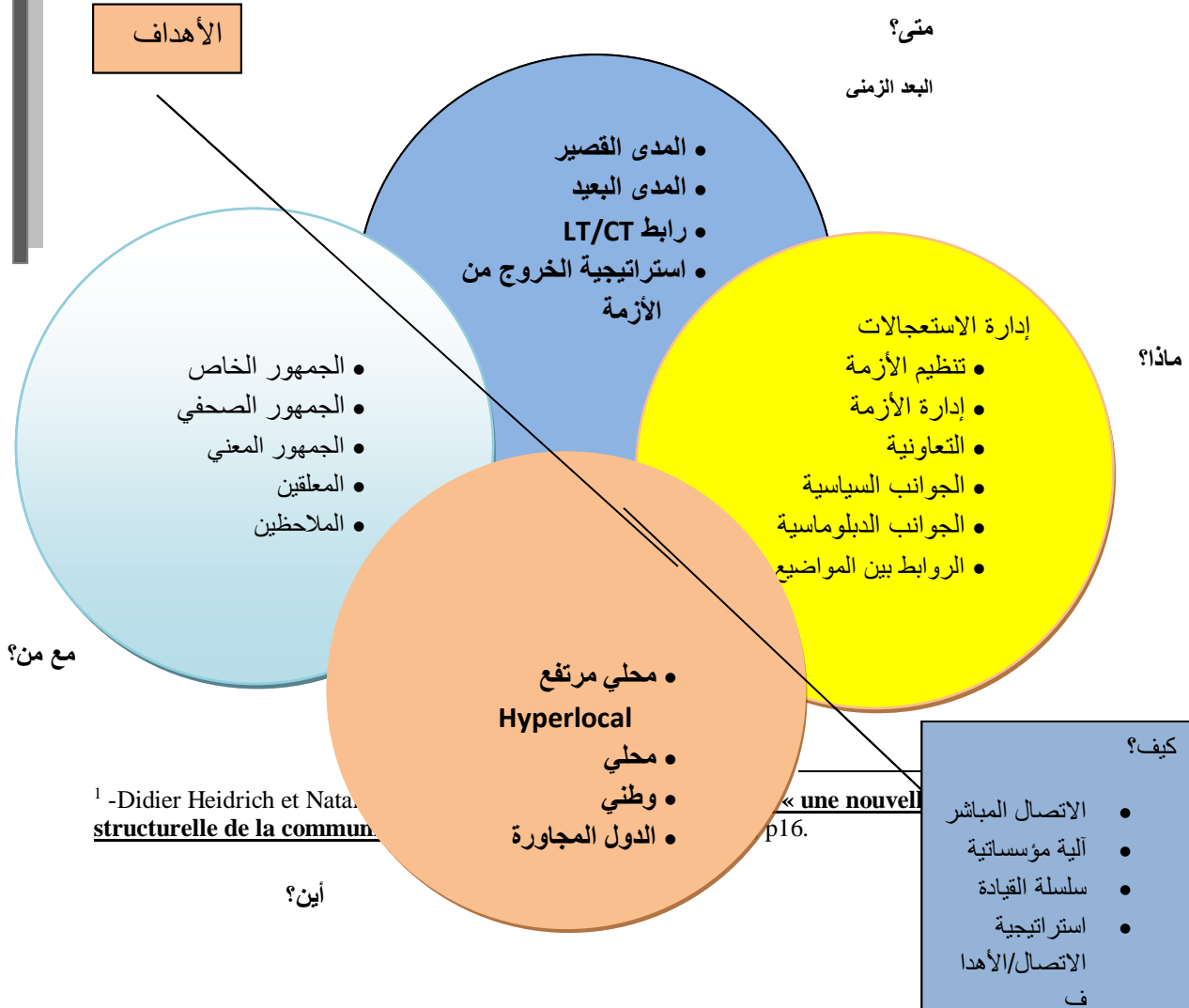
- يعتبر دليل اتصال الأزمة كتاباً مقدساً، حيث يحتوي على جميع العناصر التي يحتاجها مسؤول الاتصال في حالة الأزمة ويشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر العناصر التالية:
- عرض للمؤسسة: يحتوي على وصف مختصر لأنشطتها، تاريخ المؤسسة (تاريخ النشأة والمراحل الكبرى...) حيث يمكن أن يكون هذا التقديم كملف للصحافة، يقدم هذا الأخير معلومات مهمة للجماهير الخارجية ووسائل الإعلام.
  - قائمة الأرقام المهمة: تحتوي على المعلومات المهنية والشخصية للجماهير:
    - الداخلية: مدير الموقع وممثل الموظفين وأعضاء لجنة الإدارة ومدير الاتصالات...
    - الخارجية: رئيس الدائرة ونائبه ورئيس البلدية والصحفيين وجمعية السكان والجمعية المحلية للبيئة.
  - الإجراءات التنبهية في حالات الخطر: وتحتوي على الأرقام التي يجب الاتصال بها في حالة الأزمة، ويتضمن هذا الجزء جملة الأمور كما يلي:
    - معايير تقييم الأزمة
    - الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الأزمة مع بياناتهم، وهذا يعود طبعا إلى طبيعة الأزمة (مهمة / معتدلة / محلية / وطنية / صناعية / اجتماعية / مالية...)
    - معايير اختيار وتكوين خلية الأزمة
    - قواعد نشر المعلومات.<sup>2</sup>
- إلا أن الاتصال تطور وأخذ مكانا مهما داخل العلاقات العامة<sup>3</sup> وسنحاول أن نتطرق الآن إلى:
- #### 7- المقاربة العامة للعلاقات العامة في الأزمة:

<sup>1</sup> -François Giannocarò, communication en temps de crise « le poids des mots », **Journal de Risques-info**, n°15, 2004, p22.

<sup>2</sup> Emmanuel Block, **La communication de crise**, Thales, Paris, 2013, pp 83, 84.

<sup>3</sup> -Voir, Marianne Gagnon, **Des compagnes de communication réussies**, Québec, Canada, 2004, p88.

لا نعني بالعلاقات العامة للأزمة تحقيق سلسلة من العمليات الاتصالية غير المنظمة، بالعكس فهي تستند إلى مقاربة كلية (Approche holistique) تعمل على تجميع الأزمة وإدارة الأزمة والاتصال والفواعل والوقت وإدارة ما بعد الأزمة، مما يتطلب مقاربة عامة ومتناسقة مبنية على الأهداف المسطرة في الإستراتيجية العامة.<sup>1</sup>





## شكل 0-2 يوضح تفسير مبسط للمقاربة الكلية للعلاقات العامة في الأزمة

حيث لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، إذ يقوم اتصال الأزمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية التي تمثل المنفذ الصحيح لحماية سمعة المنظمة في الأزمات. وعلى هذا الأساس فإن أنشطة العلاقات العامة إلى جانب الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات تدخل في نطاق اتصال الأزمة. لذلك يمكن القول بأن الاتصال يعمل على تحريك قضايا ورهانات متعددة في التنظيم.

## خاتمة:

يبدو أن الاتصال كنشاط هو وليد رهانات مختلفة تؤدي بدورها إلى رهانات أخرى، لذلك وجب على المسيرين ضمان روابط قوية مع المساهمين، وذلك بالتأثير في سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى تحسين نوعية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية نظراً لفعالية هذه الأخيرة في الوظائف المختلفة، وبالتالي أصبح الاتصال وظيفة مهمة من وظائف المسير، حيث يقضي هذا الأخير جل وقته في الاتصال سواء بصفة رسمية أو غير رسمية. لذلك يمكن القول بأن الاتصال يندرج ضمن جميع الأنظمة ولدى جميع الأفراد، فهو يعتبر دعيمة ومسيرا لأنشطة التنظيم، كما يسمح بتحليل وتبادل وربط وتنسيق جهود جميع أعضاء التنظيم.

فالالاتصال يرافق حياة الجماعات والشبكات في التنظيم التي تجتمع بهدف تحقيق أنشطة التنظيم، كالإبداع التنظيمي الذي صاحبه ظهور مصطلح الاتصال الإبداعي وهو ما سنبرزه في دراستنا الميدانية.

# الإطار التطبيقي

# الفصل السادس

الإطار الخاص للدراسة

**تمهيد:**

تمثل الإدارة في الجزائر على غرار الإدارة في باقي الدول هبة الدولة وسلطتها، وسيادتها فهي تمارس مهامها وتقدم خدماتها باسم الدولة، ومن بين أهم القطاعات وأكثرها حساسية واحتكاكا بالمواطن، قطاع الصحة وإصلاح المستشفيات. هذا الأخير الذي يلعب دورا فاعلا وكبيراً في حياة المواطن نظرا لما يكتسب من أهمية بالغة، بذلت الدولة الجزائرية جهودا جبارة ومعتبرة لإنعاش القطاع وخصصت لذلك أموالا طائلة تقدر بالمليارات.

وستتناول في هذا البحث بالدراسة والتحليل عينة من المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر: مستشفى هواري بومدين بدائرة سدراتة ولاية سوق أهراس، باعتباره مركز عملنا والمرجع الذي استقيناه منه معلوماتنا وأجرينا الدراسة الميدانية به.

**أولاً: توصيف الإطار المكاني**

المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين- سدراتة

**1- نشأة المؤسسة ومهامها:**

نقدم في هذه الأسطر المتواضعة نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية هواري بومدين، أما عن نشأتها فهي تعود إلى الحقبة الاستعمارية بناها الاستعمار الفرنسي عام 1936م، ثم توقفت عن العمل بعد الاستقلال بسنوات ونقلت إدارتها إلى مقر آخر، لتستأنف نشاطها عام 1992 بعد عملية ترميم واسعة، وتتواجد بقلب المدينة بحي السلام، وفيما يخص تنظيمها فكان منذ تاريخ صدور المرسوم رقم 242/81 المؤرخ في 05/09/1981 والمتضمن إنشاء وتنظيم القطاعات الصحية عبر تراب الجمهورية. وقد صنفت المؤسسة العمومية الاستشفائية في الفئة (ج)، خلال

الإصلاحات والتعديلات التي مست مختلف القطاعات في الحقبة الأخيرة وعلى أثر التقسيم الإداري 1985 أصبحت تنتمي إلى الفئة (ب) وتتكون من عدة مصالح:

- مصلحة الاستجالات الطبية.
- مصلحة جراحة الرجال.
- مصلحة جراحة النساء.
- مصلحة الطب الداخلي رجال.
- مصلحة الطب الداخلي نساء.
- مصلحة الأمراض الصدرية.
- مصلحة طب وجراحة العيون.
- مصلحة الأذن والأنف والحنجرة.
- مصلحة الولادة.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة تصفية الدم.

وهذه المصالح وثيقة الصلة بمصلحتي: المخبر والأشعة بحيث تمارس نشاطها بالتنسيق معهما كما تتوفر المؤسسة الاستشفائية على حوالي 438 عاملا يسهرون على خدمة المرضى وعلى 308 سريرا، حسب إحصائيات 10/08/2017. وقد كانت تضم عدة فروع وقطاعات صحية منها: القطاع الصحي أم العظام وبئر بوحوش ومداوروش والراقوبة، وتبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 09 هكتارات، بينما هي الآن مستقلة بذاتها ليست لديها أية فروع.

## 2- نشاطها وإمكاناتها:

تسهر المؤسسة على تقديم الخدمات الاستشفائية والمستعجلة والفحوصات الطبية المتخصصة للمرضى، بحيث تتوفر على جملة من الأطباء المتخصصين: أخصائي في الأمراض الصدرية، أخصائي في الدم، أخصائي في طب وجراحة العيون، أخصائي في طب الأطفال... وغيرهم، إضافة إلى الطبيب الشرعي الذي يستعان به في التقارير الطبية الشرعية وهي تقارير استشارية غير ملزمة.

وتحرص المؤسسة على ضمان الخدمة 24 ساء/ 24سأ طوال أيام السنة باعتماد نظام وسياسة المناوبة الذي أثبت نجاعته وأسهم بقدر كبير في السير الحسن للمؤسسة.

- الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة:

أ- الإمكانيات البشرية: تتمثل في تعداد الموظفين والعمال بمختلف رتبهم وأسلاكهم وهي إمكانيات جيدة على العموم حيث تتوفر على:

### جدول 6-1 يوضح الإمكانيات البشرية المتوفرة عليها المؤسسة الاستشفائية

الرقم	رتبة العمل	العدد
1.	سلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	31
2.	سلك الطبيين العاميين في الصحة العمومية	43

02	سلك النفسانيين في تصحيح التعبير اللغوي في الصحة العمومية	3.
10	سلك الملحقين بالمخبر في الصحة العمومية	4.
21	سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش في الصحة العمومية	5.
53	سلك مساعدي التمريض في الصحة العمومية	6.
91	سلك المرضى في الصحة العمومية	7.
17	سلك مشغلي أجهزة التصوير الطبي في الصحة العمومية	8.
04	سلك المساعدين الطبيين في الصحة العمومية	9.
25	سلك القابلات في الصحة العمومية	10.
35	سلك المتصرفين الإداريين	11.
02	سلك مهندسي في الإعلام الآلي	12.
07	سلك المهندسين في شعبة المخبر والصيانة	13.
16	سلك المهنيين	14.
81	الموظفون المتعاقدون بالتوقيت الكامل	15.
438	المجموع الكلي	

ب- الإمكانيات المادية: إن المدخول الوحيد للمؤسسة هو ميزانيتها وهي كافية على العموم لتغطية احتياجاتها ومتطلباتها من أدوية، عتاد طبي ومختلف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة والوجبات الغذائية المعدة للمرضى وأجور العمال وغيرها...

### 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتمثل في

تم تصميمه سنة 1992 وطرأت عليه تعديلات سنة 1997 وبدأ العمل به في سنة 1998 وكان تقسيمه كالتالي:

- المدير العام وله فرعان يتمثلان في مكتب التنظيم ومكتب الاتصال ولهما علاقة مباشرة بالمدير.

- مكتب التنظيم: ويضم المديرية الفرعية لإدارة الوسائل والتي تنقسم بدورها إلى:

• مكتب حساب التكاليف: يقوم بعملية تقييم تكاليف المستشفى.

• مكتب تسيير الموارد البشرية: يهتم بالعنصر البشري.

• مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم بعملية محاسبة المصالح الأخرى على العمل.

- مكتب الاتصال: يضم المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتي تنقسم بدورها إلى قسمين:

• مكتب المصالح الاقتصادية.

• مكتب النشاطات وصيانة الهياكل.

- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: لها علاقة مباشرة بالمدير وتنقسم بدورها إلى:

• مكتب الوقاية.

• مكتب تقييم النشاطات الصحية.

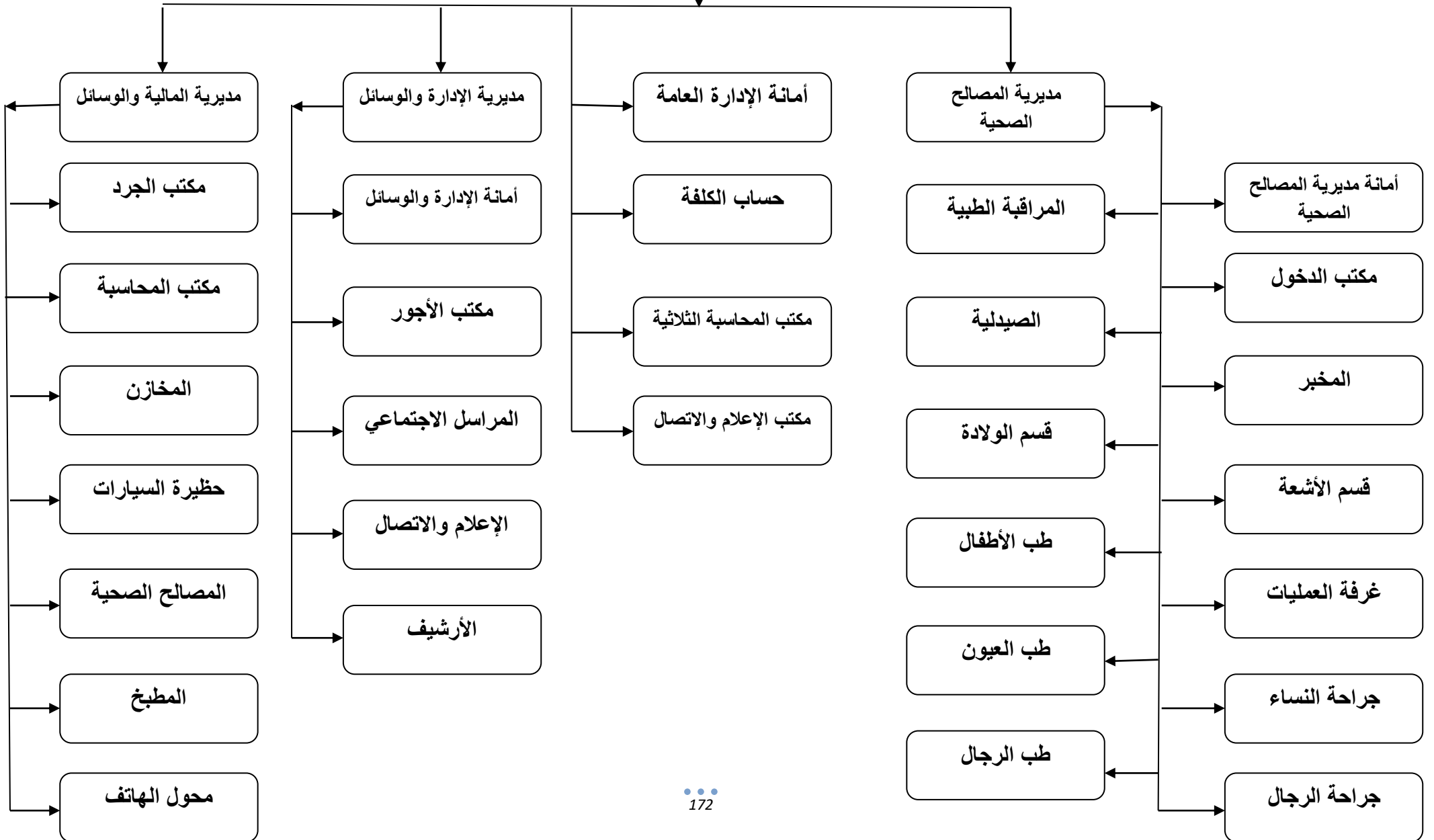
• مكتب الدخول.

• مكتب الاستقبال والتوجيه.

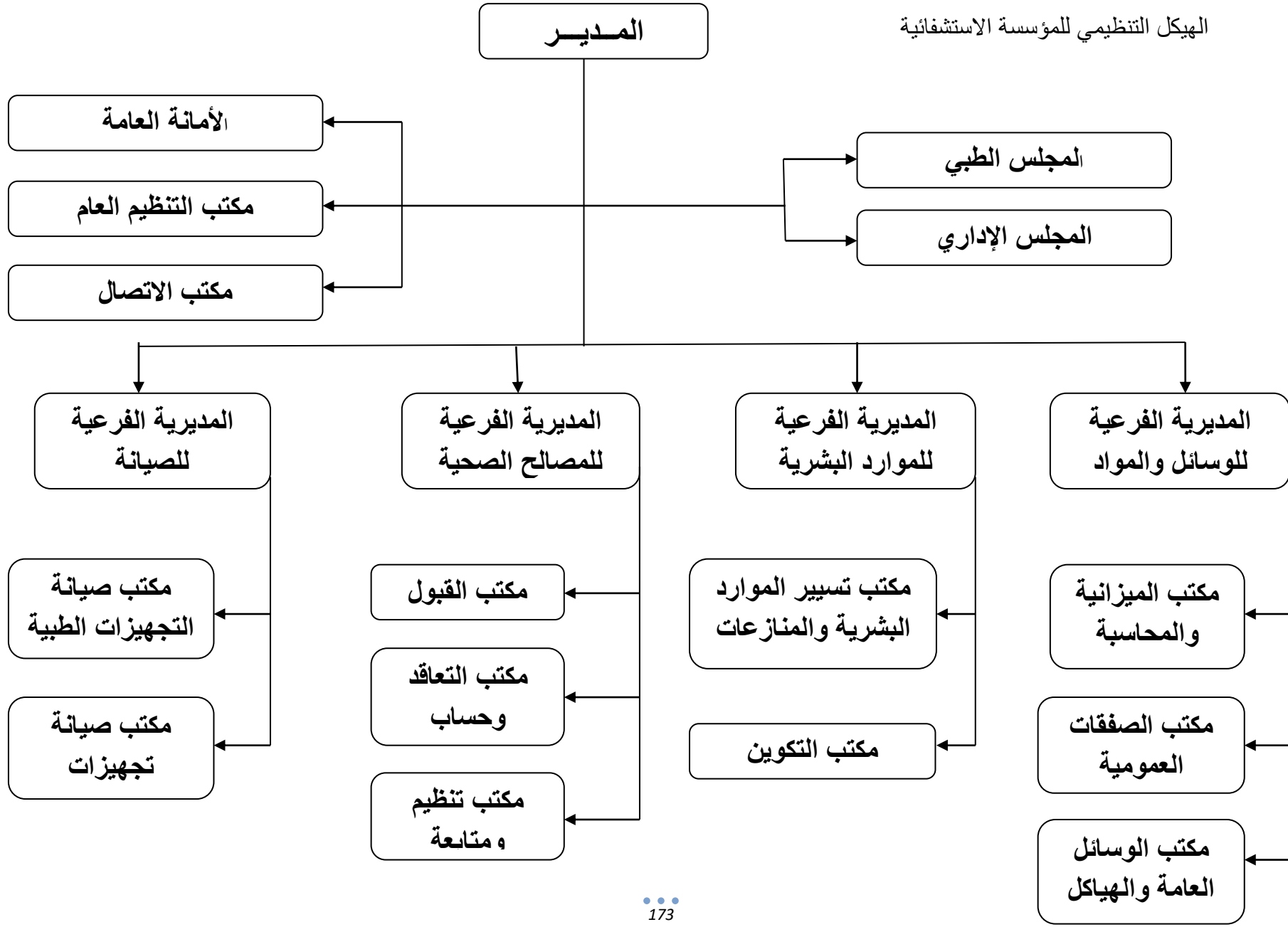
ويمكن تجسيد الهيكل التنظيمي في الشكل التالي

شكل 1-6، شكل 2-6 يوضحان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية.

# المديرية العامة







## 4- توصيف المهام والوظائف:

## - اختصاصات المدير:

حسب المادة السادسة: طبقاً لأحكام المواد 19، 20 و21 من المرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 19.05.2007 والمذكور أعلاه، يضطلع مدير المؤسسة الاستشفائية أو المستشفى التقني والإداري والمالي للمؤسسة، وهو المسؤول عن سيرها العام في إطار احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية الجاري العمل بها وكذا لمقتضيات هذا النظام الداخلي. ويعتبر مسؤولاً عن تنفيذ السياسة الصحية والتوجيهات الوزارية في مجال التخطيط والتدبير الاستشفائي، كما يسهر على حسن سير المؤسسة. ولهذا الغرض، يكلف على الخصوص بما يلي:

- السهر على تخطيط أعمال المؤسسة في إطار "مشروع المؤسسة الاستشفائية".
- السهر على احترام وتطبيق خطط العمل ومعايير وإجراءات التدبير الاستشفائي.
- تنسيق خطط عمل مختلف الأقسام والمصالح الاستشفائية لأجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تنسيق أنشطة مجموع الأقطاب أو الأقسام أو المصالح الطبية أو الطبية التقنية والتحقق من انسجام أنشطتها مع مهام وأهداف المؤسسة والموارد الموجودة.
- التحقق من كون وحدات العلاج والخدمات تقوم بتقييم جودة الأعمال المهنية بشكل منتظم ومستمر.
- المصادقة على لوائح الحراسة والخدمة الإلزامية.
- إعداد إستراتيجية للتواصل الداخلي والخارجي ودعم مختلف مصالح المؤسسة في إعداد خطتها الخاصة في الاتصال.
- تنسيق علاقات المؤسسة مع المكونات الأخرى لسلسلة العلاجات.
- إعداد تقرير سنوي حول الأنشطة التقنية والإدارية والمالية للمؤسسة.
- التحيين السنوي للوائح جرد ممتلكات المستشفى.
- إعداد مشروع الميزانية السنوية ومشاريع الميزانيات - البرامج والسهر على تنفيذها.
- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة.

## - اختصاصات وتنظيم أقطاب التسيير:

## ❖ القطب الطبي:

◀ مهام القطب الطبي: يوضع قطب الشؤون الطبية تحت مسؤولية طبيب، ويتولى إنجاز المهام التالية:

- تنسيق وتخطيط أنشطة وبرامج العلاجات والخدمات الطبية، بما فيها تلك المتعلقة بالتربية الصحية.
- تقييم جودة وأداء العلاجات الاستشفائية.
- التكوين المستمر للموظفين الطبيين.
- المساهمة في التكوين المستمر للموظفين شبه الطبيين.
- المساهمة في الوقاية من التعفنات ونظافة المؤسسة.

◀ **اختصاصات رئيس القطب الطبي:** يتولى رئيس قطب الشؤون الطبية، تحت سلطة

المدير، تدبير القطب وتنسيق النشاط المهني والعلمي بالمؤسسة. ويكلف أيضا بما يلي:

- وضع آليات للنهوض بحسن إنجاز الممارسات العلاجية وتنفيذها.
- إعداد الحاجيات من الأدوية والتجهيزات الطبية اللازمة للأنشطة الاستشفائية بالأقسام أو المصالح الطبية ووحدات العلاجات والخدمات.
- المصادقة على لوائح الحراسة والخدمة الإلزامية للأطباء.
- تنفيذ توصيات مجلس الأطباء وأطباء الأسنان والصيدلة، بعد المصادقة عليها من طرف المدير.

#### ❖ **قطب العلاجات التمريضية:**

تسند مسؤولية قطب العلاجات التمريضية إلى إطار حاصل على دبلوم ممرض. وتتمثل مهمة القطب في السهر على حسن تدبير وحدات العلاجات والخدمات شبه الطبية. ويكلف لهذا الغرض بالأنشطة التالية:

- تنسيق وتخطيط أنشطة وبرامج العلاجات والخدمات شبه الطبية.
- تقييم جودتها وأدائها.
- المساهمة في الوقاية من التعفنات المكتسبة بالمستشفى.
- تخطيط وتدبير الموارد المخصصة للموظفين شبه الطبيين.

#### ❖ **قطب الشؤون الإدارية:**

تناط بالقطب مهمة تدبير الموارد البشرية والمالية وتدبير المصالح التقنية والصيانة. كما يقدم دعمه لمجموع مختلف مصالح المؤسسة. يكلف قطب الشؤون الإدارية بالأنشطة التالية:

- أ- في مجال تدبير الموارد البشرية:
  - القيام بالتسيير الإداري للموظفين.
  - إعداد مخطط تنمية الموارد البشرية.
  - إعداد استراتيجيات لتعبئة الموظفين وتحفيزهم.
  - السهر على حسن تطبيق نظام تقييم مردودية الموظفين.
- ب- في مجال التسيير الإداري وتسيير الموارد المالية:
  - القيام بتسيير الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي.
  - ضمان التموين بالأدوية والمنتجات القابلة للاستهلاك والمعدات والمواد الأخرى الضرورية لسير المؤسسة والعمل على توزيعها.
  - السهر على تحصيل ديون المؤسسة طبقا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.
  - تنظيم الأرشيفات الإدارية للمؤسسة.
- ت- في مجال تسيير المصالح التقنية ومصالح الدعم:
  - توفير التغذية للمرضى والموظفين المكلفين بالحراسة.
  - الحفاظ على نظافة وأمن المباني وتصيبن الأقمشة.

- إيجاد سبل للتعامل مع النفايات الاستشفائية؛
- إعداد وتنفيذ مخطط لصيانة التجهيزات الطبية والمنشآت التقنية والبنىات والأثاث وكذا حظيرة السيارات.

### - التنظيم والتسيير:

بناء على المرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 19.05.2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس إدارة ويديرها مدير. وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي"، يكلف هذا الأخير بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة بيدي رأيه الطبي والتقني فيها، ولا سيما فيما يأتي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- برامج الصحة والسكان.
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
- إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما مصالح العلاج والوقاية. ويضم ما يأتي:

- مسؤولو المصالح الطبية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

### - اختصاصات مسؤولي الأقسام والمصالح الطبية ووحدات العلاجات والخدمات

◀ **اختصاصات رئيس القسم:** يوضع كل قسم تحت إشراف طبيب رئيس، يساعده ممرض رئيس. ويكلف رئيس القسم بتنظيم سير البنية التي يعد مسؤولا عليها، في إطار احترام المسؤولية الطبية لكل ممارس.

ويكلف على الخصوص بما يلي:

- تخطيط وتسيير موارد القسم أو المصلحة وتنسيق الأنشطة المهنية للأطباء في قسمه.
- تنسيق الإعداد المتعدد التخصصات لبرمجة الأنشطة.

- التأكد من وجود الموارد الطبية بالقسم، وإعداد لوائح الموظفين المكلفين بالحراسة أو الخدمة الإلزامية.
  - السهر على احترام قواعد أخلاقيات وأدبيات المهنة وتطبيق القواعد المهنية.
- يكلف رئيس القسم أيضاً، بالمشاركة مع الممرض الرئيس بالقسم والأطباء والممرضين أو الممرضات رؤساء وحدات العلاجات والخدمات بما يلي:
- التقييم الدوري لجودة العلاجات والخدمات.
  - التأكد من ضمان احترام قواعد النظافة بالمستشفى وخلو المصالح من الجراثيم.
- وهي نفس المهام التي يكلف بها رئيس المصلحة الطبية.

#### ← اختصاصات الممرضين ورؤساء وحدات العلاج والخدمات

- تناط برؤساء وحدات العلاج والخدمات مسؤولية تنظيم والإشراف على عمل الممرضين والتقنيين والأعوان داخل الأقسام أو المصالح.
- يتولون تقييم احتياجات المرضى ويتحققون من كون العلاجات والخدمات اللازمة قد تم تقديمها وفقاً للوصفات الطبية.
  - ويسهرون على جودة العلاجات التمريضية في إطار احترام الإجراءات والقواعد المهنية والأخلاقيات والأدبيات.
  - يقومون بتأطير الممرضين والتقنيين الصحيين المتدربين.

### - مقتضيات خاصة بمصلحة الصيدلية الاستشفائية ومصلحة الاستقبال والقبول:

تعتبر الصيدلية الاستشفائية ومصلحة الاستقبال والقبول مصلحتان طبيتان تقنيتان، موضوعتان تحت المسؤولية المباشرة لمدير المستشفى.

#### ◀ الصيدلية الاستشفائية:

تقوم الصيدلية الاستشفائية، في إطار احترام القواعد المنظمة لاشتغال المستشفى، بإعداد ومراقبة وحيازة وتوزيع وصرف الأدوية والأجهزة الطبية والسهر على المحافظة على جودتها.

توضع الصيدلية الاستشفائية تحت مسؤولية صيدلي، ويتولى هذا الأخير تسييرها.

ويقوم على الخصوص بالمهام التالية:

- القيام أو المشاركة في كل عمل إخباري حول الأدوية والأجهزة الطبية والنهوض وتقييم حسن استعمالها.
- تقديم المعلومات حول آخر تحيينات تصنيف الأدوية والأجهزة الطبية وكذا تطور أسعارها.
- حصر قائمة الأدوية والأجهزة الطبية الضرورية لسير المستشفى، انطلاقاً من التصنيف الوطني وبتعاون وثيق مع مجلس الأطباء وأطباء الأسنان والصيدالة، وذلك قصد الاستجابة لطلبات المصالح.
- الإشراف على مسار استلام الأدوية والأجهزة الطبية.
- السهر على تحيين سجل المواد المخدرة وفقاً للتنظيم الجاري به العمل.
- ضمان الرقابة على حسن استعمال الأدوية والأجهزة الطبية.

ويكلف أيضاً، بما يلي:

- القيام بتقديم الأدوية باهضة الثمن والأدوية الخاصة بالأمراض طويلة الأمد، بناء على صفات طبية .
- ضمان توفر الأدوية والتجهيزات الطبية الحيوية بمصالح الاستجالات.

#### ◀ مصلحة الاستقبال والقبول: يناط بمصلحة الاستقبال والقبول القيام بالأنشطة التالية:

- تدبير الاستقبال وتوجيه المرضى.
- تنظيم قبول وخروج المرضى وكذا تدبير المواعيد.
- إنجاز الإحصاءات وتسيير الإعلام الاستشفائي.
- إنجاز فترات الأعمال والخدمات المقدمة من طرف المستشفى بناء على تصنيف الأمراض ومصنف الأعمال والتعريفات الجاري العمل بها.
- تنظيم التواصل الداخلي والخارجي للمستشفى.
- تنظيم وتدبير الأرشيف الطبي وملفات مرضى المؤسسة.
- يمكن لمصلحة الاستقبال والقبول أن تنظم في فرعين أو أكثر حسب حجم الأنشطة.

وتعتبر مصلحة المستخدمين المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة العمومية الاستشفائية ويستعين مدير المستخدمين في عمله بجملة من السجلات والوثائق منها:

- سجل الاستفسارات والإعلانات.
- سجل طلبات العمل.
- سجل البطاقات المهنية.
- سجل الشبكة الاجتماعية وتشغيل الشباب والمتربصين.
- سجل شهادات العمل ومقررات التعيين.
- سجل العطل المرضية.
- سجل البريد الصادر والوارد.

كما يتم تسوية الخلافات بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظفين ورؤسائهم على مستوى مكتب المنازعات.

#### - أهداف المؤسسة والتزاماتها وعلاقتها مع المحيط:

تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على الصحة العمومية ونشر الوعي الصحي بين مختلف شرائح المجتمع من خلال ما تنظمه من عمليات تلقيح ضد الأمراض الفتاكة والمعدية. لذا من الطبيعي أن يكون لها علاقات مع جهات مختلفة تنشئها المصالح التكاملية المتبادلة فلها علاقة بالإدارات المحلية كالببلدية: أثناء التصريح بالمواليد والوفيات والمحكمة: في حالة استصدار أمر بالدفن، أو الأمر بالتحويل لإجراء التشريح الجسدي. كما لها علاقة بالشرطة القضائية إذا كانت خارج إقليم البلدية فتستلم التسخير من الدرك الوطني وصندوق الضمان الاجتماعي والدائرة ومديرية الصحة: حيث توافيها بالتقارير الشهرية، الثلاثية والسنوية الخاصة بحركة المرضى والمواليد والوفيات داخل المؤسسة الاستشفائية؛ ولها علاقات أيضا بالمستشفيات الأخرى أثناء تحويل المرضى لإجراء فحوصات أو عمليات معينة. كما يكون لها احتكاك بمعاهد التكوين المهني والتمهين من خلال الاتفاقيات المبرمة الخاصة بتنظيم دورات التربص والرسكلة. ناهيك على أنها وثيقة الصلة بالمواطن فهي تسهر على حمايته والحفاظ على سلامته وخدمته على مدار السنة.

#### ثانيا: توصيف المجال الزماني

لقد بدأت الدراسة الميدانية مع تعمق الباحثة في دراستها النظرية في شهر ديسمبر من سنة 2015، أين قامت بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة، خاصة مديرها العام ومديرة الموارد البشرية، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعدادها البشري وكل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة هذا كمرحلة أولية.

بعد انتهاء الباحثة من الدراسة النظرية والإجراءات المنهجية وفي مرحلة لاحقة قامت بتطبيق الاستمارة التجريبية على عشرة (10) عاملين بالمؤسسة، وقد دامت هذه المرحلة من 20 سبتمبر

إلى غاية 02 أكتوبر 2017، ومن خلال تجريب الاستمارة بعد مرورها على مرحلة التحكيم قامت الباحثة بتعديل ما يمكن تعديله وبالتالي صياغة الاستمارة في شكلها النهائي. وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قامت الباحثة بتطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها اختبار الفروض التي انطلقت منها للإجابة على الإشكالية التي طرحتها الدراسة، وقد امتدت هذه المرحلة من بداية شهر نوفمبر 2017 إلى غاية نهاية الشهر من نفس السنة. شملت الاستبانة الموزعة مختلف الطبقات ماعدا المدير ورؤساء المصالح الذين أجريت معهم بعض المقابلات في حين أن الملاحظة أخضعت تقريبا جميع أفراد المجتمع للملاحظة.

### ثالثا: توصيف المجال البشري

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى الوقوف على علاقة الاتصال بالإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، فإنه من الطبيعي أن تعتمد الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على جميع فئات العمل، محاولةً الإحاطة بكل هذه الفئات في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وبما أن عدد العاملين في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين يقدر ب: 438 عامل موزعين على مختلف الأقسام، ووفق فئات مختلفة (السلك الطبي، السلك شبه الطبي، السلك الإداري، سلك عمال المصالح التقنية، سلك عمال المصالح العامة)، فقد تم اختيار أفراد العينة على أساس معايير منهجية، ومن أجل التكيف مع واقع التقسيم السائد في المؤسسة اعتمدت الباحثة على عينة حصصية (طبقية قصدية في آن واحد) قدرت ب 205 مفردة من مجموع العاملين بالمؤسسة حسب معادلة ستيفن ثامبسون.

حجم المجتمع = 438

حجم العينة = 204,907789

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

معادل ستيفن  
ثامبسون

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

### رابعا: أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تتوصل إليها البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، ومادامت مصادر البيانات متعددة فقد تلجأ الباحثة إلى استخدام أدوات



تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة. وفي الدراسة الراهنة استخدمت الباحثة الأدوات المنهجية التالية:

### 1- الملاحظة:

وتعتبر من الأدوات المنهجية الهامة في جمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة في تعاملها مع العاملين في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين - سدراتة- وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية، وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، مستفصرة عن ظروف عملهم من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة والمتعلقة خاصة بطبيعة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وطرائق الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ومختلف الجماعات الفاعلة في مجال العمل بالمؤسسة، ومن حيث توفر الوسائل اللازمة لأداء مهامهم، وكذا الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة لهذه المؤسسة الصحية، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة. هكذا اعتمدت الباحثة على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق عن ميدان الدراسة والعلاقات القائمة في المؤسسة الاستشفائية، وقد اتصفت هذه العملية بنوع من المرونة والسهولة، كون الباحثة على دراية واسعة بميدان البحث، بحكم عمل شقيقتها به حيث استطاعت الباحثة أن تعيش أفراد المؤسسة لمدة سنتين. وتنقسم إلى نوعين:

◀ **الملاحظة البسيطة:** لم تكن الباحثة المراقبة عضوة في المجموعة، بل احتفظت بمسافة معينة لم تتكلم ولم تشارك في الأنشطة، تلاحظ و/ أو تسجل ما يحدث فقط.

### جدول 6-2 يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة		
النسبة المئوية %	التكرار	
29, 15	67	إدارية
63, 48	213	شبه طبية
57, 17	77	طبية
49, 18	81	عامل مهني
100.0	438	المجموع

يمثل الموظفون الذين نهتم بهم 81، 51% موزعة حسب الجدول السابق باستثناء العمال المهنيين. ما مكنا من المشاركة في التفاعلات المختلفة وملاحظة السيرورات الاتصالية في مختلف الأوقات بالأخص في ذروة الأوقات الاتصالية.

### ◀ الملاحظة بالمشاركة:

يعود أصل الملاحظة بالمشاركة إلى الدراسات الإثنولوجية أو ما يسمى بالمجتمعات البدائية، مما يتوجب على الملاحظ مشاركة جزء من حياته مع المجموعات الملحوظة، لدراسة السلوكيات والمواقف أو التفاعلات. تساهم الملاحظة في الوصول المباشر إلى الحقائق، وانقسمت إلى:

- تلقائية: عبارة عن صور مبسطة من المشاهدة والاستماع بحيث يقوم الملاحظ فيها بملاحظة السلوكيات كما تحدث تلقائياً في المواقف الحقيقية.

● منظمة: وهي الملاحظة المخطط لها مسبقاً والمضبوطة ضابطاً دقيقاً، ويحدد فيها ظروف الملاحظة كالزمان والمكان والمعايير الخاصة للملاحظة.<sup>1</sup>

### ● التعريف الإجرائي:

عملية يتوجه فيها الملاحظ ( الباحثة) بحواسه المختلفة نحو الملحوظ ( الموظفين)، بقصد مراقبته في موقف نشط، وذلك من أجل الحصول على معلومات تفيد في الحكم عليه، وفي تقويم مهاراته وقيمه وسلوكه وأخلاقياته وطريقة تفكيره.

### ● إعداد شبكة الملاحظة:

يعتمد التقويم بالملاحظة على جمع المعلومات عن سلوك المتعلم ووصفه وصفاً لفظياً، وهو من أنواع التقويم النوعي Qualitative، تدون فيه سلوكات الأفراد من قبل الباحثة أو الملاحظة. إن هذا النوع من التقويم يتطلب تكرار الملاحظة فترة زمنية محددة، وتنوع مصادر المعلومات، للمساعدة في التعرف على اهتمامات، وميول واتجاهات الأفراد، وتفاعلهم الاجتماعي مع زملائهم. تُعطي الملاحظة دلائل مباشرة عن سلوك الموظفين، وتحدد ما يعملون وما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون عمله، حيث توفر هذه المعلومات الفرصة للباحث لتقويم سلوكهم من خلال وضع خطة لقياس قدرات الموظفين وتحديد نقاط القوة لديهم.<sup>2</sup> كما تسمح ب:

- الحصول على معلومات عن بعض السلوكات التي لا يمكن توفيرها بواسطة طرق التقويم الأخرى.

- توفير معلومات كمية ونوعية عن نتائج السلوكات مما يوفر نوعاً من الشمولية في تقويم النتائج العملية.

- تتمتع بمرونة عالية بحيث يمكن تكييفها أو تصميمها بما يتناسب مع النتائج العملية المختلفة ومع المستويات العمالية المختلفة.

- توفير معلومات عن قدرات الموظفين في مواقف حقيقية، توفر فرصة للتنبؤ بتقديم المؤسسة ونجاحها في المستقبل.

### - خطوات تصميم الملاحظة

● تحديد الغرض من الملاحظة.

● تحديد نتائج العمل المراد ملاحظتها.

<sup>1</sup> - دعمس مصطفى. إستراتيجيات التقويم التربوي الحديث وأدواته، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 90.

<sup>2</sup> - Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe et al, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>ème</sup> éd, Pearson, Montreuil, 2012, p189.

- تحديد الممارسات والمهام المطلوبة ومؤشرات الأداء.
- ترتيب الممارسات والمهام ومؤشرات الأداء في جدول حسب تسلسل منطقي.
- تصميم أداة تسجيل لهذه الممارسات والمؤشرات مثل ( سلم تقدير وقائمة شطب أو بطاقة ملاحظة...) كما هي موضحة في الجانب التطبيقي.

## 2- المقابلة:

تستهدف الدراسة الاستقصائية عبر المقابلات عدداً أقل من الأفراد والاقتراب أكثر منهم، وتتخذ المقابلة شكل محادثة تجريها الباحثة حول الغرض من الدراسة. تطرح الباحثة القائمة على المقابلة أسئلة تمكنها من تكييف نموذج ومحتوى دليل المقابلة مع الشخص الذي تتم مقابله. يعرض الشخص الذي تجرى معه المقابلة وجهة نظره في حين يتعين على الباحثة أن تبقي رأيها طبي الكتمان، وتمارس الاستماع باهتمام ونشاط في محاولة لفهم المواقف المختلفة مع القدرة على التكيف والمرونة، بالإضافة إلى إمكانية فهم ما بين السطور ابتداءً من لهجة الصوت والإيماءات والتردد في الإجابة... الخ. وتلعب الثقة بين الباحثة وبين المبحوث دوراً مهماً في نجاح المقابلة.

تسمح المقابلة ب:

- جمع البيانات الوصفية والنوعية؛ مما يجعلها تستخدم كثيراً في البحوث النوعية.
- جمع معلومات عن الشخص المبحوث مستواه التعليمي وأراؤه وسلوكه تجاه المواقف المختلفة.
- جمع واستكشاف الأحكام القيمية مباشرة (ما رأيكم...)، سمات منها (ماهي الأسباب، حسب رأيكم، ...) والآراء والمعتقدات (هل أنتم ماثمون...).
- اختبار أو دحض فرضيات البحث.
- توسيع نطاق البحث الميداني بالمقارنة مع ما كان مسطراً له منذ البداية.

ومن ناحية أخرى، لا تسمح المقابلة بالعمل على نطاق واسع (الوقت والتكاليف)، مما يجعلها غير مناسبة لتعميم البيانات وتحتاج إلى دراسة كمية مدعمة لها. لذلك يجب أن تكون محفوظة لدراسة وفهم الظواهر المعقدة بدلاً من مجرد جمع الحقائق، وبنفس الطريقة يمكن استخدام المقابلة لإبراز مقترحات للتوصيات البحثية. ويستند إجراء المقابلة على دليل يحدد المواضيع الضرورية التي يجب تناولها، فضلاً عن إتباع إجراءات لافتتاح واختتام المقابلة، تتم صياغة المقابلة وفقاً للخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- الخطوة الأولى:** ترجمت الباحثة جميع أسئلة البحث إلى أهداف يمكن قياس مدى تحقق كل واحد منها بواسطة عدداً من الأسئلة، ويمكن الحصول على تلك الأهداف والمواقف من خلال:
- الدراسات السابقة.
  - الكتب المرتبطة بموضوع البحث.
  - الاستبيانات السابقة التي تتناول مجال البحث أو جزء منه.

<sup>1</sup> - Patricia Delhomme, Thierry Meyer, **Les projets de recherche en psychologie sociale**, Armand Colin collection Cursus, Paris, 1997, p. 182.

- استشارة المختصين.

**الخطوة الثانية:** تصميم دليل المقابلة وهو استمارة تضم جميع الأسئلة التي سوف توجه للمقابل سواء كانت محددة أو شبه محددة أو غير محددة إطلاقاً.

**الخطوة الثالثة:** الدراسة الأولية، تتأكد هنا الباحثة أن الدليل أصبح صالحاً للتطبيق وإمكانيته بإجراء المقابلة وهذا يتطلب شيئين هما:

- إجراء دراسة أولية للدليل.

ويتحقق ذلك بتجربة المقابلة على عددين ممن تنطبق عليهم المواصفات من أفراد العينة الذين ستجرى عليهم المقابلة النهائية.

جدول 3-6 الصورة النهائية لأداة الدراسة

عدد العبارات	أقسام الدليل
/	الأسئلة الافتتاحية
08	الموضوع الأول
05	الموضوع الثاني
05	الموضوع الثالث
05	الموضوع الرابع
/	الأسئلة الإضافية
23	المجموع

**الخطوة الرابعة:** إجراء المقابلة:

بعد أن قمنا بالإجراءات السابقة، بدأنا بإجراء المقابلة مع كل أفراد العينة ساعين لخلق جو ودي يعين الطرفين على تفهم بعضهما البعض ومما يساعد على ذلك:

- تهيئة المكان بأن يكونا منفردين.
- توضيح الهدف من البحث وجوانب المقابلة.
- إشعار المبحوث بأهمية البحث.
- طمأنه المبحوث بأن المعلومات تستخدم في غرض البحث العلمي مع معلومات سيدي بها غيره وتحلل جميعها.
- أخذ موافقة المبحوث بما ستستخدمه الباحثة لتسجيل المعلومات كتابياً.

**\* تسجيل المقابلة:**

كما سبق وأن أشرنا أنه على الباحثة إعداد دليل للمقابلة، ومنه إذا كانت الأسئلة محددة بدقة والإجابات عليها قصيرة أو محدودة، فعلى الباحثة أن تقوم بكتابة هذه الإجابات على الدليل في الفراغات التي تكون قد خصصتها لذلك. أما إذا كانت الأسئلة شبه محددة أو غير محددة فعليها أن تقوم بكتابتها على الدليل إذا كان قد خصص لها فراغاً كافياً، أو أن يقوم بكتابتها في ورقة خاصة، مع كتابة السؤال في الصفحة التي تحمل الإجابة لكي لا يقع خلطاً في الإجابات.

ونشير هنا إلى أنه تم كتابة كل ما يقوله المبحوث فيما يتعلق بالسؤال المطروح، بالإضافة إلى رصد سلوكياته وتسجيلها كتابة (حركات وتأوهات... الخ) لأنها تعبر عن مشاعر وانفعالات داخلية قد لا يستطيع المبحوث التعبير عنها بالكلام لكنها توحى بالكثير عن موقفه تجاه المؤسسة أو الظروف أو الواقع.. الخ. وعند العودة إلى المنزل قامت الباحثة بإعادة ضبط الإجابات وتفصيلها وتنظيمها لتحقيق الغرض الذي تسعى إليه المقابلة، وكل هذا يتم دون تأويل أو تحوير للإجابات.

وأخيرا تمت صياغة نتائج البحث والتحقق من صياغة القسم التطبيقي من المذكرة في شكله النهائي بشكل يكون منسجما مع القسم النظري وخاصة الفصل المنهجي المتضمن لتساؤلات البحث وفرضياته وأهدافه.

### 3- الاستبيان:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارته مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة، والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية، وبما أن الاستمارة تعد المرحلة الأكثر تجزئة للبحث فهي تحتاج إلى الصياغة المحكمة والواضحة لأسئلتها حتى تتمكن من اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستمارة بالمقابلة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين، وتقاديا لعدم فهم أسئلة الاستمارة حرصت الباحثة على أن يكون هناك اتصال مباشر بالمبحوثين لضمان الإجابات الموضوعية والدقيقة ومعرفة الاتجاهات الصريحة التي تتطلب التعليل والشرح، لذلك صيغت الاستمارة باللغة العربية الفصحى وطرحت حسب لغة تكوين المبحوثين ومستوياتهم (باللغة العربية الفصحى واللغة الفرنسية، وأحيانا بالعامية).

# عرض البيانات وتحليلها

# الدراسة الكيفية

# فعالية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية



## أولاً: فعالية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية

تقاس المصدقية على نحو متزايد على مهارات وخبرات القدرة على عرض النتائج والمساهمة في أداء الأعمال، هذه المساهمة التي تتواجد في شكل تفاعلي مع الوظائف الأخرى للتنظيم. وهو السبب لتبرير وقياس فعالية الاتصال في التنظيم، ويطمح هذا البحث إلى تبيان ثمره التفاعل بين الإبداع التنظيمي والاتصال من خلال طرح التساؤلات التالية:

- لماذا نقيس؟

- من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة انطلاقاً من الأهداف.
- تقديم مؤشرات الإبداع.
- تحسين فعالية الاتصال.

- كيف نقيس؟

- من خلال المنهجيات المؤطرة والنظريات السابقة.
- التركيز على التحليل الكمي والكيفي.
- استخدام الأساليب الإبداعية المقترحة.

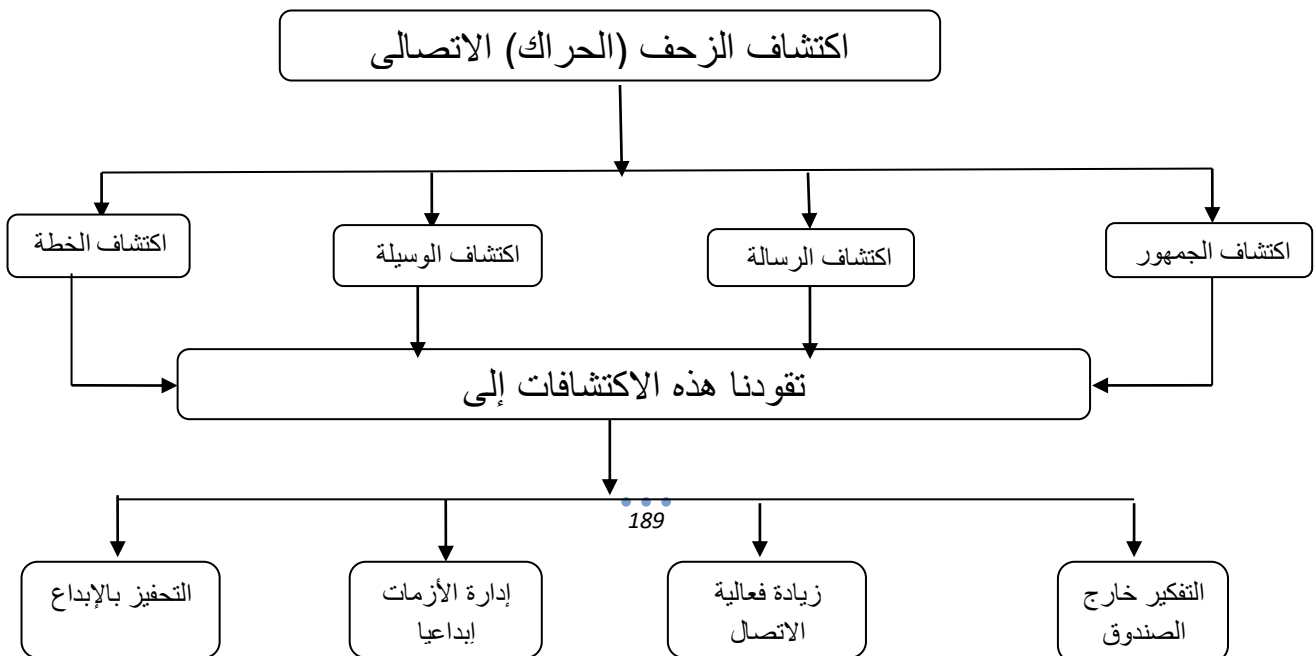
- متى نقيس؟

- في معظم الحالات بعد عملية الاتصال لتقييم آثاره. لكن يمكننا القياس أثناء عملية الاتصال حيث يجب ملاحظة مصدر الضعف (صفر خطأ)، أو من أجل تجريب بعض الوسائل الاتصالية أو الإبداعية.

- مع من نقيس؟

- استجواب الفاعلين في التنظيم.
- المعرفة التامة ببنية الجماهير المستهدفة مع الأخذ بعين الاعتبار عينة شاهدة واختيارها بطريقة عشوائية.

كل قناة اتصالية تعود إلى الأهداف والوسائل المخصصة للعملية الإبداعية من أجل قيادة المؤسسة بطريقة جديدة وتحقيق الأهداف المسطرة.



### شكل 6-1 يلخص ما سبق

اكتشاف الجمهور الاتصالي: لمعرفة الجمهور الاتصالي يجب طرح السؤال التالي "مع من نقيس؟" وينقسم إلى نوعين:

- ❖ الجمهور التجاري:
  - الفاعلين الحاليين أو المحتملين.
  - المستفيدين من هذه الخدمات.
  - الموزعين.
  - المتخصصين (الصيدلة، الجراحين...)
- ❖ الجمهور غير التجاري:
  - الشركاء الإداريين.
  - المتعاملين الماليين والعلاقات مع البنوك.
  - الصحفيين، وأصحاب النفوذ.

### اكتشاف الرسالة: دور مسؤول الاتصال (مدير الاتصال)

يلعب مسؤول أو مدير الاتصال في المؤسسة الاستشفائية دورا مهما، فقد يقوم بجميع المهام المتعلقة بالمجال الاتصالي وتتمثل في:

- تحليل احتياجات المؤسسة.
- دراسة احتياجات الجماهير من أجل وضع إستراتيجية مع السياسة العامة للمؤسسة.
- إبراز قيمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة.

أهداف مسؤول أو مدير الاتصال:

- زيادة وعي المؤسسة بالقضايا الحديثة في محيطها الداخلي والخارجي كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة.
- دعم تطور المؤسسة.
- تعزيز الصورة الداخلية للمؤسسة.
- تحسين سمعة المؤسسة الخارجية.
- توحيد الموظفين حول القيم المشتركة.
- فتح قنوات الاتصال مع الجماهير الداخلية والخارجية.
- تصميم وسائل الاتصال الكتابية (الوثائق والتقارير... ) والشفوية (المحاضرات والمناقشات...) والسمعية والسمعية البصرية.
- البحث عن الشركاء الخارجيين وتحسين العلاقات الخارجية معهم.
- الحوار والتفاوض مع الموردين ومقدمي الخدمات المجانية.
- إنشاء وإدارة وتخطيط الميزانية المخصصة للاتصال.

- تقييم أثر الاتصالات الجارية في المؤسسة، كفاءة الاتصال وقياس جودة الاتصال.
- ضمان يقظة تكنولوجية على الوسائل والتقنيات الاتصالية وصورة المؤسسة على الانترنت (السمعة الإلكترونية).

### اكتشاف الوسيلة:

قائمة بأهم الوسائل الاتصالية في المستشفى:

1. الاتصال البصري الجرافيكي
2. الاتصال المؤسساتي:
  - الأرقام الهاتفية والبريد الصادر والوارد.
  - الإيميل الخاص بالمؤسسة.
  - النشرة الإخبارية.
  - التقارير السنوية.
  - لوحة الإعلانات.
  - المركبات الرسمية للمؤسسة (سيارة إسعاف و S. O. S وسيارة الخدمات ...).
3. الاتصال الدعائي:
  - الإصدارات الصحفية (شراء مساحات إعلانية والتقارير...)
4. الاتصال خارج الوسائط الإعلامية:
  - البريد الإلكتروني، والبريد العادي (المباشر).
  - الرسائل القصيرة والفاكس.
  - الهاتف.
  - الحافلة البريدية.
  - الفعاليات المختلفة: الرعاية...
5. الاتصال الحداثي:
  - المحاضرات.
  - المؤتمرات.
  - الندوات.
  - الدورات التدريبية.
6. الاتصال الداخلي:
  - التعليمات والإعلانات.
  - جريدة المؤسسة.
  - الانترنت.
  - كتيب الاستقبال.
  - التقرير السنوي.
  - الشبكة الاجتماعية للمؤسسة.

- كتاب المؤسسة.
- سجل الشكاوي والاقتراحات.
- الاجتماعات.
- أحداث المؤسسة: اللقاءات بين الموظفين والمسؤولين.

#### اكتشاف الخطة:

ترتكز الخطة على المخطط الاتصالي والذي يجيب على الأسئلة التالية:

- \* لماذا؟ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة قصيرة المدى وطويلة المدى (+18 شهر).
- \* ماذا يقول؟ أهداف العملية الاتصالية والرسائل المشفرة.
- \* لمن؟ تحديد مستقبلي الرسالة.
- \* كيف؟ الوسائل الاتصالية المستخدمة.
- \* عن طريق من؟ الفاعلين الاتصاليين.
- \* بأي ثمن؟ الموارد البشرية والمادية.
- \* بأي معايير؟ مؤشرات النتائج المحصل عليها.

كل هذه الاكتشافات السابقة تقودنا إلى استنتاج حتمي أنه هناك عدة أنواع من الاتصال المنتشرة في المؤسسة نذكر منها:

- \* الاتصال الشامل.
- \* الاتصال المباشر.
- \* الاتصال الداخلي.
- \* الاتصال المؤسسي.
- \* الاتصال المهني (ما بين المؤسسات وما بين الجماهير).
- \* الاتصال مع وسائل الإعلام خاصة الصحف المكتوبة.
- \* الاتصال خارج الوسائط الإعلامية (الدعاية).
- \* الاتصال الالكتروني.
- \* الاتصال المالي.
- \* الاتصال التوظيفي (الموارد البشرية).
- \* الاتصال الأزماتي.
- \* الاتصال الاجتماعي.
- \* الاتصال المواطن.
- \* الاتصال البصري.
- \* الاتصال الحثي.
- \* الاتصال الديني.

كل هذه الأنواع الاتصالية تحوي في طياتها نوع محدد وجديد من الاتصال ألا وهو الاتصال الإبداعي، وفيما يلي تفصيل لكل نوع على حدى:

● الاتصال الشامل: هو الاتصال الذي يجسد السياسة الاتصالية للمؤسسة. حيث يهتم المسؤولون بتوحيد الرسالة الاتصالية لجميع شرائح الجماهير المستهدفة، إذن يحدث فالالاتصال الشامل عندما يتناغم الخطاب الاتصالي الموجه من طرف المسؤولين والمختصين مع الأعمال المنجزة من طرف المؤسسة ومنها: الخدمات السياسية والاجتماعية... إلخ.

حتى نتمكن من إحداث هذا التناغم والتناسق يجب تسخير وظائف الاتصال الداخلي في خدمة الاتصال الخارجي والعكس، وبذلك توحيد إستراتيجية الرسائل والشعار من أجل تحديد جبهة موحدة للجمهور الداخلي وكذلك الخارجي. وبذلك نحقق التوافق بين ما نقول وما نفعل سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.<sup>1</sup>

حسب ما سبق يمكن القول أن الاتصال الشامل هو إستراتيجية تجمع بين كل الأنواع الاتصالية في المؤسسة، وبذلك نبني صورة جيدة وقوية، من خلال التنسيق بين جميع الوسائل الاتصالية بالإضافة إلى تجانس العبارات والرسائل الاتصالية من أجل كسب ثقة الجماهير وجذب انتباههم.

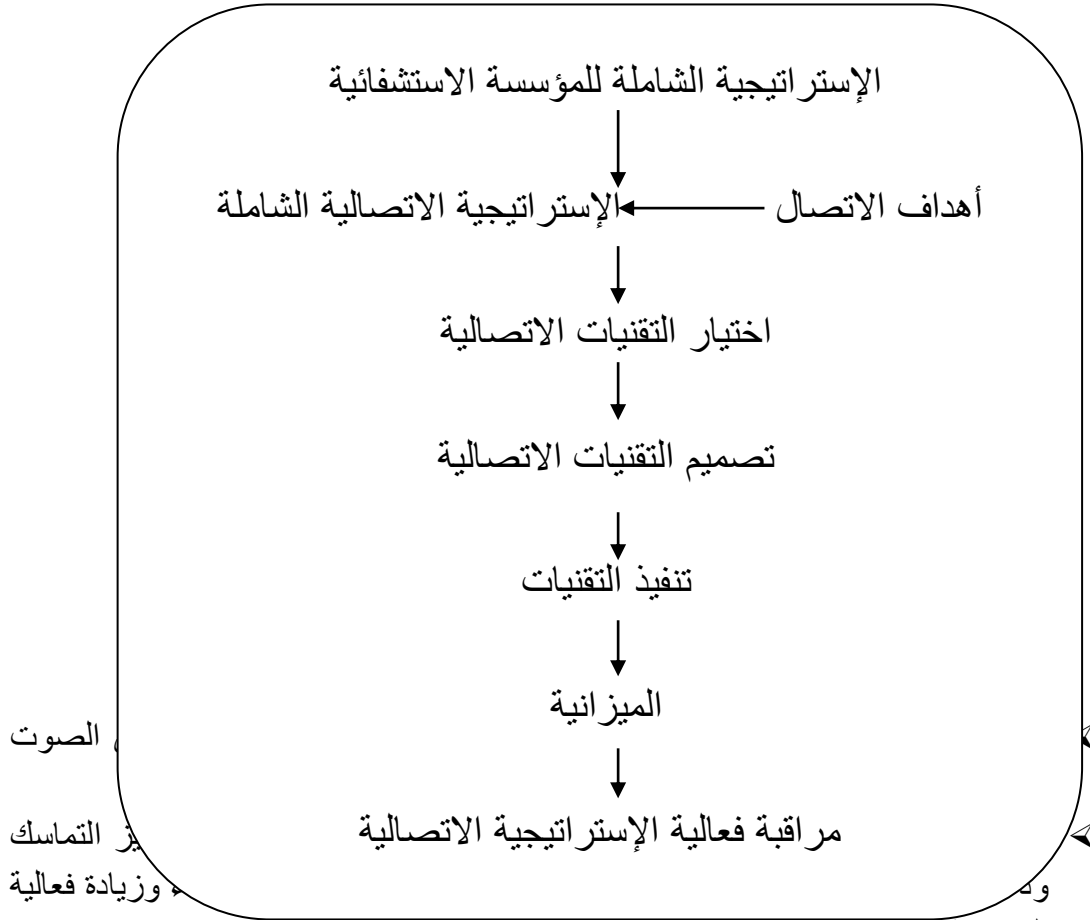
يهدف إلى وضع تصور عام للاتصال من خلال العناصر المختلفة:

- \* تنفيذ إستراتيجية لبناء ورأسمة إقليم اتصالي.
  - \* تنفيذ سياسة التناسق والتآزر بين الوسائل (التي تستخدم لنفس الغرض).
  - \* عزف اوركسترا دائمة للوسائل الاتصالية، بحيث تجتمع العديد من الوسائل التي تمثل المؤسسة وتعتبر كوسائل اتصالية مثل: الموقع والموظفين واللباس الموحد(المآزر البيضاء) والهوية البصرية بالإضافة إلى الوسائل والتقنيات الاتصالية المذكورة سابقا.
- ويمكننا أن نلفت الانتباه إلى أن المفهوم من الممكن أن ينطبق على المنتجات والخدمات إلى حد تسويق الأفكار الإبداعية أو تعديل الانطباع عن طريق توفير نقاط اتصال مع الجمهور.
- وتتشابه إلى حد ما مع إستراتيجية التفكير الإبداعي، ونلخص مراحل إعداد الإستراتيجية بالمرحل التالية:

- 1- مرحلة الاستقصاء: وتهتم بالتحقيق في حالة ووضع الأماكن والأشخاص ومعرفة نقاط القوة والضعف وسلبيات وإيجابيات المؤسسة.
  - 2- مرحلة التفكير: نقوم في هذه المرحلة بترتيب حصاد المعلومات ومعاينة أهمية الحوار المؤسساتي، مقارنة بأنواع الحوار الأخرى بهدف تحديد الرسائل المناسبة لطبيعة الجماهير.
  - 3- مرحلة التنفيذ: وهي ثمرة المرحلتين السابقتين، حيث بعد تحديد الجماهير والرسائل الاتصالية والوسائل والتقنيات المستخدمة أي المخطط الاتصالي المراد تطبيقه، ثم دراسة الميزانية وتقييم الأنشطة السابقة، وتتطلب ما يلي:
- المعرفة الدقيقة للهيكल التنظيمي.

<sup>1</sup> - Frédérique Alexandre et autres, **Comportements humains et management**, 2<sup>ème</sup> éd, Pearson education, Paris, 2006, p119.

- معرفة القيم والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- نقد الوظيفة العامة للمستشفى.
- تحديد الأهداف المنتظرة من المخطط الاتصالي.  
والتي تركز على 4 استراتيجيات:  
- الإستراتيجية الخارجية.  
- الإستراتيجية الداخلية.  
- الإستراتيجية الشاملة. (تركيب الإستراتيجيتين).  
- الإستراتيجية العامة.



المؤسسة ويكون بهدف:  
مفترح من طرف الباحث

شكل 16-2 ملخص الإستراتيجية

- \* تصميم سياسة المعلومات خارج المؤسسة.
- \* إنتاج المعلومات (التقرير السنوي وجريدة المؤسسة...).
- \* إدارة العلاقات العامة في المؤسسة.

وتتحرك المعلومة في الاتصال الداخلي بالطرق التالية:

- \* كسر الحواجز "الانفتاح" ما بين المصالح، مما يفيد الموظفين من خلال تبادل المعارف وتجاوز عقبات التقييم الإداري.

<sup>1</sup> -Mereté Birkelmd, Henning Nolke, L'énonciation dans tous ses états, Bern, Bruxelles, 2008, p241.

- \* اللامركزية أي عدم احتكار المعلومة من طرف المدير، من خلال تسخير جميع الوسائل لنقل المعلومات.
- \* اللاهرمية أي سير المعلومات من الإدارة إلى الموظفين (نازل) ومن الموظفين إلى الإدارة (صاعد).

ونتوصل مما سبق إلى النتائج التالية:

- تحقيق اتصال فعال في نقل الرسائل للموظفين والإدارة.
- استثمار الاتصال سعياً إلى تحقيق تفاهم ما بين الموظفين مما يسهل عليهم العمل الجماعي.
- استخدام الاتصال الموقفي من أجل شرح المشاكل الاجتماعية والاقتصادية وتحديد إستراتيجية واضحة تساعد على التحفيز والتفاهم.
- المساعدة على التغيير التنظيمي.
- مناقشة المسائل المتعلقة بالمشاريع المستقبلية للمؤسسة.
- يساعد المسيرين على الإنصات ومناقشة المشاكل الطارئة وبالتالي اقتراح حلول إبداعية لها.
- الحصول على المعلومات المختلفة في التنظيم.
- خلق لغة موحدة وثقافة تنظيمية وقيم مشتركة في المؤسسة.
- التناسق بين الموظفين وخلق جو مناسب للعمل والسماح بحركة المعلومات بكل حرية.

إذن فالالاتصال الداخلي هو:

- \* خلق الروابط: بين الاتصال الداخلي ومديرية تسيير الموارد البشرية، بين المؤسسة والموظفين، أي تجسيد مبدأ المشاركة والتماسك.
- \* اتخاذ المواقف: من أجل المؤسسة ومن أجل الموارد البشرية فيها ومن أجل جعلها مسؤولة اجتماعياً.
- \* مشاركة المعلومات: من خلال تمكين الموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية:

I. الوسائل المكتوبة: هناك صعوبة كبيرة في تحديد وسائل الاتصال الداخلي المكتوبة على اعتبارها واحدة من أهم عوامل نجاح الاتصال الداخلي:

1- الومضات التنبيهية: Les notes Flash

وهي طريقة تستخدم لإعلام الموظفين بطريقة سريعة ومختصرة أهدافها:

- نقل المعلومة بسرعة.
- نقل نفس المعلومة لجميع الموظفين.
- الحد من انتشار الإشاعات عن طريق إتاحة المعلومة لجميع الموظفين.

## 2- التعليمات: Les notes

وتحتل الصدارة في وسائل الاتصال الداخلي فهي تعطي حيوية كبيرة للإدارة نظرا لأهميتها فيها، أهدافها:

- تحديد أهداف وقواعد العمل.
- إعطاء الأوامر.
- إعلام الموظفين بالتغيرات القانونية (كيفية العمل، القواعد المحددة له، وتحديد سلوك الموظفين...).

وتنقسم الملصقات Les notes إلى نوعين:

\* ملصقة المصلحة: وتكون رسالة من طرف رئيس المصلحة إلى الموظفين (اتصال نازل). تحمل مجموعة من التعليمات حول موضوع محدد بطريقة مختصرة ورسمية (اتصال رسمي) تكون مرقمة، ممضاة من طرف مسؤول المصلحة ويحدد الموضوع أعلى الصفحة، ويستطيع المكلف بالاتصال تحريرها.

\* الإرسالية: مكتوبة من طرف المسؤول ومرسلة إلى الشخص الذي طلبها تحمل موضوع معين (في الوسط)، (من السيد على اليمين)، (إلى السيد على اليسار)، تحمل عبارات تحية، ثم المعلومات الخالصة المطلوبة (أضع تحت تصرفكم...).

### 3- التوثيق:

وهي مجموع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة (طبيعة المؤسسة ونشاطها وعنوانها...)، مثلا: عنوان البريد الإلكتروني المهني.

### الأهداف:

- إعلام الجماهير بطريقة رسمية وسلسة، لتحقيقها يجب:
- وضع قوائم البث تختص بالمواضيع المهمة.
- تأهيل مسؤولي المصالح من أجل نشر المعلومات.
- كتيب الاستقبال.

### 4- لوحة العرض:

وهي وسيلة تستخدم من أجل: منع وتعليم وإخطار أو إبلاغ الموظفين. من خلال الومضات التنبيهية أو الملصقات.

### 5- علبة الأفكار:

وهي وسيلة يتشارك من خلالها الموظفون حياة التنظيم (الاتصال الصاعد).



**الأهداف:**

- تقديم المعلومات بطريقة مغلقة (بذلك التعبير عن آرائهم بكل حرية).
- المشاركة في تحسين حياة التنظيم (الإبداع).
- تجنب الخوف من نتائج الاقتراحات المقدمة.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار:

- تحديد الهدف من الاستخدام.
  - فترة الاستخدام.
  - الوجهة المحددة.
- 6- التقارير:

"إلى السيد" مع تحديد الموضوع، يكتب التقرير في حالة وجود مشكلة ما تتطلب حلا ما، لا يوجد فيه عبارات التحية. نبدأ بتحليل الوضعية وتشخيص المشكل ثم اقتراح الحلول، يعتبر ملفا شخصيا وقد يحوي العديد من الصفحات.

7- محضر الاجتماع:

يرتبط بمحتوى الاجتماع ولا يحمل إلا المعلومات المهمة ويكون مرتبا حسب مخطط ما وليس ترتيبا زمنيا.

8- محضر: Le procès-verbal

وهو مجموعة كاملة ومتسلسلة زمنيا ويحتوي على جميع المعلومات.

**II. الوسائل التكنولوجية:**

وهي الوسائل التي تخاطب الجمهور عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

1. جريدة المؤسسة: وتشمل لوحات العرض الالكترونية (المختصرة والأنية) وجهاز الفيديو تيكس.
2. الاتصال الالكتروني: ويتم عن طريق (الانترنت والرسائل الالكترونية... ) ومن مميزاتها: السرعة وقلة التكلفة والفعالية، وتكون بنوعين إما اتصال صاعد أو نازل.
3. الانترنت: وهي مجموعة من الخدمات الافتراضية مرتبطة بشبكة محلية يتم الولوج إليها عن طريق الأجهزة المحلية أو عن طريق شبكة محددة مسبقا، ولا يسمح للأفراد الخارجيين بالاتصال بها فهي حكر على المؤسسة.

**مميزاتها:**

• تسمح للموظفين بتبادل الملفات من مختلف الأشكال (صور ونصوص وفيديوهات) عن طريق الجهاز المركزي والمخصص (أي يمنح لكل جهاز مجموعة من الصلاحيات المختلفة عن الجهاز الآخر). مما يسمح بتداول المعلومة بطريقة سلسلة بين الموظفين.

مما سبق نستنتج أن وسائل الاتصال الكتابية تساهم في بناء الإستراتيجية الاتصالية المناسبة، لذلك وجب المعرفة الكاملة بخصائصها من أجل تحسين أداء الاتصال في قلب التنظيم.

### III. وسائل الاتصال الشفهية في التنظيم:

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى:

- \* مشاركة الحياة التنظيمية مع الزملاء.
- \* تنمية التحفيز والمشاركة في التنظيم.
- \* المساعدة على تطوير التماسك والثقافة التنظيمية.
- \* تحسين الاتصال الجوّاري.

الذي يمثل مجموع المبادلات الاتصالية التي تتم في مكان النشاط المهني للموظفين، من أجل تحسين الجو الاجتماعي وهذا يتم عن طريق:

- الاستماع.
- البث المباشر للرسائل.
- رمزية الحضور الجسدي في عين المكان (مثال: تواجد المدير في مصلحة من المصالح يشعر الموظف والمريض بأهميته).

#### 1- الحضور الميداني:

إن البحث عن المعلومة والمعنى أو بمفهوم آخر يرافق الاتصال العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام وتقدير الذات. لذلك يسمح الحضور الميداني بإثارة النقاش البناء والتحاور والتناسق والتحفيز، خاصة من طرف المسيرين وكبار المسؤولين، لأن الكلمات لها وقع كبير في نفوس الموظفين عندما تأتي من السلطة العليا في المؤسسة.

#### 2- دور الإدارة:

إن إطار العمل هو المرحلة الاتصالية الأولى في التنظيم حيث كل من: الحضور الفعلي والمناقشات والحوارات والتنسيق والتماسك والتحفيز من طرف المسيرين تشكل الإستراتيجية الاتصالية على المدى البعيد تبنى على أساس العناصر التالية:

- المقابلة الشخصية.
- المقابلة غير الرسمية: قضاء بعض الوقت مع الزملاء خارج أوقات العمل.
- الحياة المهنية: مثل اللقاءات والاجتماعات والجلسات مع الموظفين.

#### 3- اجتماعات المصالح:

يهدف هذا النوع من الاجتماعات إلى تبادل المعلومات التقنية من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة، كما يهدف إلى تحديد زمام السلطة واتخاذ القرارات الحاسمة، دون أن ننسى أنها تعتبر مكانا مناسباً لإعلام وتوعية المدير بما يجري في محيط عمله.

ومن بين الأسئلة المطروحة في كل اجتماع للمصالح ما يلي:

- ما هي الغايات المحققة؟
- ما هي الأهداف المعلومة للمشاركين؟
- ما هو نظام العمل في المصلحة (تقسيم الأيام)؟
- هل القاعة مجهزة بما يلزم؟
- من هو المسؤول عن كتابة تقرير الاجتماع؟
- تحديد وقت البداية والنهاية؟
- ما هي الكلمات والألفاظ المستخدمة من طرف الأعضاء؟
- إعادة صياغة القرارات التي خرج بها الاجتماع
- من ثم بث محضر الاجتماع بسرعة.

#### 4- الاجتماعات المشتركة ما بين المصالح:

أي تقاسم المعلومات بطريقة لا مركزية، مفتوحة وغير هرمية. وهي تهدف إلى إلغاء الحواجز والتصنيفات ما بين المصالح المختلفة في التنظيم اعتماداً على المرونة والانفتاح. تجمع حوالي 20 موظفاً، في مدة 2 ساعة إلى 3 ساعة من أجل الاضطلاع أكثر بسير المؤسسة والمصالح الأخرى.

#### 5- الأبواب الداخلية المفتوحة:

وهي وسيلة أكثر أهمية من الوسائل السابقة وأكثر فعالية حيث تشمل عدداً أكبر من الموظفين من مختلف الوظائف.

#### 6- الاتصال الحداثي الداخلي:

يرتكز على الاتصال في الأحداث المتعددة في التنظيم سواء كانت صغيرة أو كبيرة وتساهم في حياة التنظيم مثل: الاستقبال والتحويلات ورغبات الرئيس ولقاءات الموظفين والمسيرين. ويعتبر كل حدث مناسبة لإحصاء الأفراد والتخطيط ومشاركة المسيرين، لذلك يجب إعداد خطاب اتصالي يتناسب مع القيادة العليا.

#### IV. وسائل الاتصال السمعي البصري:

##### 1- البث عن طريق الفيديو:

وهو يسمح ببث المعلومة مباشرة بطريقة سمعية بصرية في العديد من الأماكن.

##### 2- العمل في المواقع المتعددة: Enterprise multisite

وترتكز على بث المعلومة في نفس الوقت، مثال على ذلك العمليات عن طريق المنظار وبثها في أماكن متعددة. إلا أنها لم تتم إلا مرة واحدة نظراً لتكلفتها الباهظة.

### 3- فيلم المؤسسة:

تقديم للمؤسسة بمختلف مصالحتها للموظفين والضيوف في حالة الاتصال الحديثي.

### 4- التلفاز:

وجود العديد من التلفزيونات في مختلف المصالح وفي مختلف الغرف سواء للمرضيين أو للأطباء.

### 5- الفاكس: الهاتف...

### 6- الدعائم التقنية:

كالمحاضرات عن بعد وهي تعمل على ربح الوقت والجهد إلا أنها مكلفة في بعض الأحيان، مشاهدة بعض المحاضرات الطبية في بعض المستشفيات الكبرى عن بعد.

وتعمل كل هذه الوسائل سابقة الذكر على تحسين كفاءة ومردودية المؤسسة وفي نفس الوقت تحسين أداء موظفيها.

### الاتصال الخارجي:

يتحقق هذا النوع من الاتصال عندما لا ينتمي المرسل والمستقبل إلى نفس التنظيم، وقد يكون مكتوباً أو شفهيًا، منطوقاً أو غير منطوق، ويتمثل الجمهور الخارجي في الممولين والبنوك والضمان الاجتماعي والدولة والمرضى بالدرجة الأولى.

ويتجسد الاتصال الخارجي في نوعين من الاتصال هما:

1- **الاتصال المؤسسي:** وهو كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل التعريف بها وبمشاريعها وتكون موجهة إلى الجماهير الداخلية والخارجية، أي أنها ترتبط بنشاط العلاقات العامة التي تعمل على تحسين صورة المؤسسة مثلاً حملات التبرع بالدم التي تقوم بها المؤسسة.

2- **الاتصال التسويقي:** ويتعلق بتسويق المنتجات والخدمات، التي تقوم بها المؤسسة.

\* دور الاتصال الخارجي:

- الترويج لخدمات المؤسسة.
- بناء صورة جيدة عن المؤسسة.
- ربط جسر التواصل مع الجماهير الخارجية.

كما يبرز نوع آخر من الاتصال الخارجي ألا وهو: الاتصال الوظيفي وهو كل ما يحدث بين مرسل الرسالة ومحيطه الخارجي في إطار الوظائف التي يقوم بها يوميا.

في الضفة الأخرى يلوح لنا الاتصال الداخلي الذي كنا قد تحدثنا عنه سابقاً إلا أننا هنا بصدد معرفة أنواعه كما فعلنا مع شقيقه الاتصال الخارجي.

وينقسم الاتصال الداخلي الموجود في المؤسسة إلى نوعين هما:

\* الاتصال الرسمي: هو أي معلومات أو أوامر أو تغذية راجعة أو إرشادات إدارية يتم تداولها أو إرسالها عبر قنوات الاتصال الرسمي.

\* الاتصال غير الرسمي: لا يوجد فيه أي روابط رسمية بين طرفي العملية الاتصالية ويطفو إلى السطح أثناء فترات الاستراحة أو تناول الغداء أو في الأروقة...

- اتجاهات الاتصال الداخلي: أشهرها:

● الاتصال النازل: ويكون من أعلى السلم الهرمي إلى الأسفل في شكل قرارات وأوامر وتعليمات...

● الاتصال الصاعد: عكس السابق ويكون من أسفل السلم الهرمي إلى أعلاه، من أجل إعطاء المعلومات أو معالجة بعض الطلبات...

● الاتصال الأفقي: يكون بين شخص وآخر داخل التنظيم في نفس المستوى الهرمي.

عادة ما تكون هذه الاتجاهات في الاتصال الرسمي.

**المكونات:** من أجل ضمان فعالية الاتصال الداخلي والخارجي يجب تحديد منبع الأهداف الجماهير المستهدفة والقنوات والدعائم المستخدمة.

● الجماهير المستهدفة: وهي جماعة الأشخاص المعنيين بالفعل الاتصالي كالموظفين، المرضى والممولين...

● الأهداف: وهي الغايات المراد الوصول إليها كالإعلام والضببط والتنظيم والتناسق والولاء والإقناع... الخ.

● القنوات: وهي وسائل نقل الرسالة وقد تكون عن طريق وسائل الإعلام الخمسة المعروفة (صحافة مكتوبة، إذاعة، تلفزيون، سينما وإعلان) كما يمكن اعتبار الانترنت عنصرا من العناصر السابقة نظرا لتطور وسائل التواصل الاجتماعي التي احتلت جزءا كبيرا في حياة الجماهير، وتستخدم في حال رغبة الوصول إلى جماهير واسعة.

أما الاتصال خارج الوسائط الإعلامية فيتمثل في الاتصال عن طريق الهاتف والبريد... وفي بعض الحالات الانترنت.

### ثانيا: تحليل الاتصال التنظيمي

- العناصر المشتركة بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفهي في السياق التنظيمي:

من الضروري احترام العديد من المتطلبات سواء في الاتصال الشفهي أو الكتابي:

● يجب أن يكون الاتصال انعكاسا للمنظمة (يساهم الاتصال في تكوين صورة المنظمة).

● يجب أن يكون الاتصال ذا فعالية وجودة.

● يجب أن يكون هناك اتصال فكري موحد يحمل مجموعة من الرموز والاعتقادات واللغة.

أي أننا ذهبنا فيما وراء المفهوم –اتصالات غير مفهومة- حيث أنه هناك علاقة أو اتصال يربط بين فكر شخص ما وما يقوم به شخص آخر من أفعال دون الاستعانة بأي من الحواس الخمس، إن جميعنا يعرف بوجود مثل هذا الاتصال غير المرئي. فعلى سبيل المثال كانت الطبيبة في جولة ما بين المرضى، وكانت أحد الأمهات تحمل طفلها الذي بدأ في البكاء، بدأت الأم تشعر بالضيق والقلق بسبب إزعاج الطفل لباقي المرضى، وبدأت في التمشية خارجا. فاقترحت عليها الطبيبة أن تهدئ من شعورها بعدم الراحة، وتنقل مثل هذا الهدوء والصفاء لطفلها. ابتسمت وشعرت بالراحة عندما عرفت أن الطبيبة ليست مستاءة منها بسبب صراخ ابنها كما شعرت براحة ملحوظة، عندها توقف الطفل عن الجلبة التي كان يحدثها لدرجة أنه غاص في النوم. لقد كان هناك اتصال غير مباشر وغير مرئي بين أفكارها وسلوك الطفل؛ اتصال لا يمكن وصفه ولكنه موجود أمامنا لملاحظته.

### • اتصال الفكر مع الفكر:

لا نملك تعريفًا محددًا للفكرة، ومع ذلك نعرف جميعًا ونؤمن أن الفكر موجود وأن هناك اتصالًا بين الفكرة والفكرة الأخرى. على سبيل المثال:

يجلس الموظف يكتب ويفكر فيما يكتب، ومثل هذه الفكرة تؤدي به إلى فكرة أخرى، كما أنه يجب عليه أن يصيغ هذه الفكرة بطريقة معينة وبعد ذلك تتولد لديه فكرة أخرى تسمح لأصابعه بأن يكتب الأشياء التي أدت هاتان الفكرتان السابقتان إلى كتابته.

أي أننا نستطيع أن نفكر حيث أننا مصدر الأفكار، ثم نستطيع اتیان بفكرة أخرى تركز أساسا على الفكرة السابقة وربما عشر أفكار أخرى حتى نقر وضعها في عالم الكيان المادي أو ننساها تماما.

إنها ليست عملية التفكير التي أتحدث عنها، بل هي الاتصال بين الأفكار مما لا شك فيه أنه يوجد اتصال متفق عليه بين شيئين غير ماديين وهما فكرتان، إن هذه الأفكار تمثل وجودنا في تلك اللحظة، فإن تقبلنا فكرة وجود مثل هذا الاتصال، فإننا تجاوزنا مرحلة الاتصال التقليدي ودخلنا في مرحلة جديدة تسمى الاتصال الفكري الذي يشكل الهيكل الأساسي للدليل الاتصالي التنظيمي الذي يجب أن يتوفر في كل تنظيم حتى يسود جو من التفاهم والتآزر والتنسيق.

### - الاتصال الشفهي:

#### 1- المعايير المتعلقة بالمعايير الاجتماعية، القيم والعادات المهنية:

يحتاج الاتصال الشفهي داخل التنظيمات إلى معرفة وضعية الفاعلين والقيم التنظيمية ودور كل منها. حيث تسمح المعرفة بممارسة الطقوس الاتصالية في شكل شعائر ورموز ومراسم معقدة تترجمها الجماعة التنظيمية في شكل أقوال وأفعال، وتتحقق من خلالها غايات التواصل وتشبع حاجات رمزية أساسية. وترتبط بالطقوس الاتصالية جملة من الخصائص تميزه عن باقي الممارسات الجماعية، أهمها انتظامه وفق تراتيب وضوابط لا يتم التبادل الرمزي إلا بها وإلا فقد الاتصال مضمونه الرمزي. وتختلف الطقوس الاتصالية باختلاف وضعيات التفاعل والثقافة التنظيمية الممارسة بها.

خلاصة القول أن الحياة التنظيمية تقوم على مجموعة من الطقوس الاتصالية والرموز التي تعتبر من الركائز الأساسية في بناء دليل الاتصال التنظيمي، إذ تبقى الطقوس الاتصالية كخطاب مصاغ بلغة موجزة توجد الفاعلين وتضبط أداءهم كما يضبط قائد الأوركسترا الفرقة الموسيقية.

## 2- المميزات المتعلقة بحتمية الفاعلية:

### • الاستماع الفعال:

يمثل الموقف الإيجابي للحضور الفعلي، الانتباه والاهتمام. يستخدم بعض الإشارات المنطوقة وغير المنطوقة من أجل تهيئة الجو المناسب للعملية الاتصالية. ويرتكز على تقنيتين اثنتين هما الاستجواب وإعادة الصياغة.

### • المرافعات الشفوية:

وتقوم على رغبة مرسل الرسالة في إقناع المستقبل ويستخدم لذلك عدة تقنيات منها:

- إيجاد الحجج والبراهين المنطقية لإقناع المستقبل.
- إعادة صياغة هذه الحجج والبراهين المنطقية لإقناع المستقبل.
- إعادة صياغة هذه الحجج بطريقة تتناسب مع المستقبل.
- استخدام مواطن القوة، التأثير والنفوذ.
- استعادة المعلومات:

يحتاج التنظيم إلى حفظ المعلومات المجمعمة بطريقة شفوية لاسترجاعها في حال الحاجة إليها وقد تكون في شكل: دفتر أو مذكرات أو سجل رسائل أو كتاب الملاحظات أو سجل المكالمات...

◀ **الاتصال الكتابي:** تصنف الرسائل المهنية المكتوبة إلى عدة أنواع لكل منها وظيفة وهيكل محددتين وتنقسم إلى:

- الملصقات: وهي وثائق تنقل المعلومات والأوامر والتعليمات والقوانين هرمياً.
- محضر الاجتماع: يصف الأنشطة السائدة في المؤسسة بكل أمانة وموضوعية.
- التقرير: ملف يقدم لنا المعلومات بطريقة مركبة حول موضوع محدد.

في حين تتمثل رسائل الاتصال الخارجي في:

- الرسائل التجارية: وتضمن انتقال المعلومات بين التنظيم وشركائه الخارجيين مثل رسائل الشكاوي.
- الرسائل الإشهارية: نقل المعلومات التجارية كالإعلان عن فتح مناقصة.
- إعلان التوظيف: تنقل معلومات حول التنظيم وتحاول إقناع الجماهير المستهدفة للعمل بها.

## 1- الخصائص المتعلقة بنوعية التحرير:

### أ- البناء المنطقي للأفكار:

تحتوي معظمها على مقدمة وجسم وخاتمة، حيث كل فكرة تكون في فقرة جديدة، إلا أنه هناك قواعد خاصة بكل نوع على سبيل المثال لا الحصر.

- تكون المقدمة في التقرير ومحضر الاجتماع جد مطولة على عكس الملصقات.
  - نفس الشيء بالنسبة للمتن فهو في النوعين الأولين أطول من الملصقات.
- أما بالنسبة لرسائل الاتصال الخارجي فلا يوجد قواعد محددة في كتابتها لأن هدفها الأساسي الإقناع.

ب- نوعية العبارات المستخدمة:

- خلوها من الأخطاء النحوية والصرفية.
  - في حال الملصقة عادة ما تكون بصيغة الأمر على عكس محضر الاجتماع الذي يكون فيه الخطاب حيادياً ومبنياً للمجهول.
  - في حين وجوب وجود عبارات التحية في حال الرسائل التجارية.
- 2- الخصائص المتعلقة بالشكل الخارجي الرسمي:**

عادة ما تكون الوثائق الداخلية مرتبطة بشكل محدد ودقيق بينما تتميز الوثائق الخارجية بدرجات من الحرية في اختيار الشكل المناسب لها.

- التفاصيل الإلزامية: كل رسالة مهنية يجب أن تحتوي على اسم المرسل والمستقبل والموضوع وفي بعض الحالات يكون هناك التاريخ ومكان الصدور.
  - حجم المستند واتجاه النص: يجب أن يتناسب الحجم والشكل مع موضوع الرسالة مثلاً: في حال كتابة بطاقة دعوة يجب أن تكون الورقة بالعرض.
  - الطبوغرافيا: نوع الخط يختلف في حال الملصقات ومحاضر الاجتماعات والتقارير عنه في حالة إعلانات التوظيف والدعوات...
- ◀ **الاتصال البصري والسمعي البصري:**
- تعريفه:

هو التواصل من خلال الصور المتحركة أو من خلال وسائل أخرى كالنصوص المكتوبة أو اللغة المنطوقة. فكل من الرسوم البيانية والمخططات والصور والتصاميم، تحقق أهداف الاتصال من إعلام وشرح وإقناع. أما الاتصال السمعي البصري فيتم من خلال عناصر الوسائط المتعددة المتمثلة في النصوص والصور والرسوم المتحركة والصوت والفيديو. وتسمح هذه الوسائط بالاستحواذ أكثر على انتباه الجماهير.

ب- دعم الاتصال التنظيمي:



تعمل كل من الصورة/ النص والطبوغرافيا على تعزيز مكانة الرسائل المكتوبة في التنظيم، بالإضافة إلى بعض الإشارات الرمزية كشعار المؤسسة ولباس العمل (المئزر الأبيض: يعني الانتماء إلى مرجعية واحدة). في حين لا يمكن أن ننكر أهمية الكلمات المسموعة ووقعها على أذن الجماهير الداخلية والخارجية.

### ◀ الاتصال غير اللفظي:

أ- الكلمات المجسدة:

إن المعنى المقصود من المحادثات الجارية بين الأفراد يرتبط أساسا بالموضوع المطروح، في هذه الحالة يتجاوز حقيقة المبادلات الاتصالية الضوابط المحددة للكلام لأنها تعمل على بناء المعنى بطريقة غير مباشرة. والذي يعتبر العنصر المحوري في الاتصال المؤسس للتنظيم.

ب- فن إيصال المعلومة:

كل رسالة تحمل جانبين أي أنها عبارة عن كتاب ذو جزأين الأول هو المحتوى والثاني هو طريقة نقله. فبين القلب والقالب ينسج نوع من المنافسة يتغلب فيها القالب أحيانا على القلب، حيث أثبتت الدراسة التي قام بها Albert Mehrabian أن تأثير عناصر الرسالة الاتصالية يكون كالتالي:<sup>1</sup>

• 55 % من سلوكات الجسم التي يمكن ملاحظتها ( الإيماءات، تعبيرات الوجه ... )

• 38 % من نظائر اللغة (الترنيم والإيقاع والصمت، ... )

• 7 % من الاتصال اللفظي المعروف.

ت- قيمة الفرد ووزن الكلمات في الدليل الاتصالي:

عند نقل المعلومات بين الأشخاص لا بد من تشوئها، لذلك يجب استئناف الحديث من خلال بعض الدعائم التقنية كالتسجيل الأنّي لها داخل الذاكرة مع الأخذ في الحسبان مكانة الفرد المتحدث ودرجة مصداقيته لدى الجماهير المستقبلية ( مثلا مكانة الطبيب بالنسبة للمريض)، بالإضافة إلى مراعاة الرابط بين المنطوق وغير المنطوق.

### V. الاتصال الإلكتروني:

#### 1- الخصائص المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

يعمل الاتصال الإلكتروني أحيانا على قلب ممارسات التحرير ودرجة الرسمية في المعاملات الاتصالية لذلك وجب:

- تحديد الموضوع بدقة كبيرة.
- عنوان المرسل والمستقبل أعلى الشاشة.
- النص الموجز الرصين والأسلوب المباشر والبعد عن الاختصار المخل بالمعنى ولغة الشات وتبسيط عبارات التحية...

<sup>1</sup> - Malherbe, J. J. Le monde appartient aux beaux parleurs, Essais - documents, MAX MILO, Paris, 2010, p 07.

\* السلبيات والإيجابيات:

- ربح الوقت والمال واختصار المسافات والبث الواسع وحرية اختيار وقت الإطلاع.
  - المشاكل المتعلقة بقلة الأمن وسرية البيانات.
  - يمنح الاتصال الإلكتروني العديد من الخدمات: الأرشفة، الحصول على المعلومة بشكلها الحقيقي.
- 2- الخصائص المرتبطة بسرية المعلومات والأمن: تتم حماية الشبكة من خلال:
- اليقظة الإلكترونية.
  - تكوين العمال على استخدام التكنولوجيا بكل أمان.
  - وضع برامج الحماية.

◀ **الاتصال المالي:** هو الاعتماد على مختلف التقنيات الاتصالية من أجل تعزيز صورة المؤسسة أمام ممولائها كالمعاملين التجاريين والصحفيين...

1- أهداف الاتصال المالي: يهدف إلى:

- إعلام الشركاء حول المردود المالي. (الوزارة الوصية)
- نقل صورة ذهنية جيدة حول المؤسسة.
- ملخص عن حياة المؤسسة.
- تقديم الإمكانيات المالية للمؤسسة.
- تقديم الميزانية العمومية، وبالتالي تحديد كل ما يخص الموارد البشرية في المؤسسة.
- من بين الوسائل الأساسية في هذا النوع من الاتصال نجد التقرير السنوي الذي يعرض لنا كل ما يخص العناصر السابقة.

2- المحتوى:

- تقديم مجموعة العمل.
- الأرقام الأساسية في الأداء التجاري.
- نظرة عامة عن أنشطة المؤسسة.
- تقرير حول نوعية الخدمات المقدمة: الموارد البشرية والتنمية المستدامة.

◀ **الاتصال الأزماتي:**

1- الهدف من اتصال الأزمة:

- معرفة مختلف أنواع الأزمات التي تؤثر على عمل المؤسسة.
  - تطوير ثقافة الاستشراف.
  - إدارة الأزمات.
  - إدارة مرحلة ما بعد الأزمة.
- \* أنواع الأزمات:

قبل التعرض لأنواع الأزمات يجب قبلا معالجة مفهوم الأزمة وهي حسب تعريف Christophe R. Dufort سيرورة يتم من خلالها إيقاظ سلسلة من الاحتمالات الوظيفية تحت وطأة عامل محفز.

<sup>1</sup> أي أنه في حال عدم احتواء الأزمة في الوقت المناسب يزداد نشاطها وديناميكيته وتترتب عليها نتائج لم تكن في الحسبان.

وقد يكون مصدر الأزمة:

- مصدر مالي: الأزمات الاقتصادية والإفلاس..
- مصدر بشري: تكون من فعل البشر كشكوى مقدمة ضد المؤسسة.
- مصدر اجتماعي: تكون جماعية أكثر منها فردية كالإضرابات والإشاعات...
- مصدر خارجي: الحرائق والفيضانات...

من أجل تجاوز الأزمة بأمان يجب على المسؤول أن يصرح بأن الأزمة ذات مصدر خارجي ولم تنشأ بفعل أخطاء المؤسسة لكسب تأييد الجماهير وتعاطفهم.

## 2- التنبؤ بالأزمة:

- الاتصال الداخلي: يجب أن يكون على دراية بنقاط ضعف المؤسسة (اعتمادا على النظرة الاستشرافية للأزمة).
- توقعات وسائل الإعلام: توفير التنظيم الجيد في الاستجابة للأزمة مع مراعاة أولوية وسائل الإعلام، بحيث يجب تحليل الخطاب الإعلامي والمخاوف العامة التي من الممكن أن تمس مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات جيدة مع وسائل الإعلام.
- تكوين الناطق الرسمي باسم المؤسسة ليكون قادرا على مواجهة الجماهير الداخلية والخارجية وخاصة وسائل الإعلام.

ذكرنا سابقا ما يسمى بالنظرة الاستشرافية وسنحاول في العنصر الآتي أن نفصل بعض الشيء فيه:

### \* الأسس المنهجية المعتمدة في استشراف المستقبل:

هناك العديد من الأسس التي يمكن أن تتضوي تحت هذا العنصر نذكر منها:

- الشمولية والنظرة الكلية للأمور: تتم بمناقشة الأوضاع السياسية والاجتماعية والتفاعل بينها لتحقيق رؤية مستقبلية شاملة.
- مراعاة التعقيدات وعدم الإفراط بتبسيط المشاكل والمتغيرات وتجريد الظواهر المدروسة.
- دراسة الماضي والحاضر وقراءة تجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص الدروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل.
- المزج بين الأسلوبين الكمي والنوعي لتحقيق نتائج أفضل.
- الحيادية والعلمية والتعرف على البدائل الموضوعية والمنطقية.
- تكوين فريق العمل والإبداع الجماعي أمر تفرضه طبيعة العمل الاستشرافي.

<sup>1</sup> - Thierry Libaert, Crises, de 1 à 150, 3<sup>ème</sup> éd, Editions OIC, France, 2007, p14.

- التخطيط المنظم والدقيق المبني على التحليل والمعلومات الدقيقة، يعد من أبرز وسائل الاستشراف للمستقبل.

**\* منطقة الارتياح:**

تتواجد في كل مؤسسة ثغرات (فجوات تنظيمية) أو معارف مفقودة لم ينتبه لها مصمم الهيكل التنظيمي مثلاً:

- لا توجد مدة محددة أو فترة معينة لتوفير المعلومات.
- لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على انتقال المعلومة.
- لا تحدد المهام بصفة نهائية في المؤسسة.
- لا تحدد الرؤية الكيفية والكمية التي تقوم على أساسها التنمية المستدامة في البلاد.
- لا يوجد نموذج محدد لقياس أثر الخدمة المقدمة على الجماهير.
- غياب الخلية الوقائية للأزمات في المؤسسة مما يجعل تصرفاتها عشوائية في بعض الأحيان.
- \* دراسة التغيير: تتم من خلال طرح الأسئلة التالية:
- التعرف على مدى التغيير: هل هو جزئي أم كلي؟
- طبيعة التغيير: هل هو كمي يعبر عنه بطريقة رياضية أم تغير كفي أو كلاهما؟
- هل التغيير مستمر أم متقطع؟
- هل وتيرة التغيير بطيئة أم سريعة؟
- تحديد الأبعاد التي أصابها التغيير هل هي أساسية أم متوسطة أم هامشية؟

بعد دراسة أبعاد التغيير المذكورة أعلاه فإنه من الواجب تحليلها للوصول إلى أسباب التغيير، من خلال عرض كافة الأسباب المحتملة للتغيير بغض النظر عن أهميتها ومقارنتها بظواهر أخرى كالإبداع التنظيمي ومن ثم الخروج بعلاقات نظرية قد لا تكون مدركة للوهلة الأولى، ثم الاستعانة بأساليب التحليل سواء الكمية أو الكيفية.

**3- إدارة الأزمة:**

- ❖ الإستراتيجية الدفاعية: الأخطاء الواجب تجنبها:
- إستراتيجية الصمت: حيث ينظر إليها على أنها اعتراف بالعجز والضعف أمام الجمهور.
- إستراتيجية الإنكار: وينظر إليها على أنها موقف متعجرف أو استنزازي.
- \* الإستراتيجيات الراجعة:
- تمثيل الشفافية: وتكون بقول الحقيقة المغلفة أي قول الجزء الذي يخدم مصلحة المستشفى وذلك لكسب تعاطف وتأييد الإعلام خاصة.
- الإستراتيجية الاحتياطية: وتكون بتوزيع المعلومات قطرة بقطرة، أي لا توزع المعلومة إجمالاً ولا تحتكرها فنترك مجالاً واسعاً لانتشار الإشاعة.
- ❖ احتلال حقل المعلومات: من خلال:

- إدراك المشكلة.
- الاتصال المتوازن.
- تبيين دعم الأزمة.
- ضمان التدفق المستمر للمعلومات.
- تعزيز الوصول إلى وسائل الإعلام.
- إعداد المحتوى وتقديم المداخلات.

لذلك يجب اختيار الناطق الرسمي بعناية فائقة بحيث يكون على اتصال دائم بالفرع القانوني للمؤسسة، الاستعداد الدائم وإبراز صورة محايدة قدر الإمكان مع إعطاء أهمية كبيرة للإشارات المستخدمة للنظرات وللحركات مقارنة بمحتوى الرسالة التي تتميز بالاختيار البسيط للكلمات مع مخاطبة العاطفة لتحريك الجانب الإنساني في الأفراد. مع العودة إلى التجارب السابقة في إدارة الأزمة.

- تجنب استنساخ السيناريوهات السابقة:
  - \* إذا كانت الأزمة من أصل تقني (أين الخلل في العملية)
  - \* إذا كانت الأزمة من أصل اجتماعي ( تحليل ردود الأفعال غير المتوقعة من طرف الموظفين، تغيير الإجراءات واستبدال المسؤولين).
- تحسين الإجراءات الداخلية:
  - \* التنظيم الداخلي.
  - \* الإجراءات الاتصالية.
- لتحقيق فائدي الجودة والفعالية.
  - إدارة الموارد البشرية:
    - \* تحفيز الموظفين.
    - \* حشد الموظفين.
  - استعادة الثقة وتحقيق التماسك ( أهداف الاتصال الداخلي).

إذن يجب الاهتمام بفعالية الاتصال مع المسؤولين من أجل تصحيح الوسائل المستخدمة في المخطط التقني والبشري بغرض كسب تيارا من التعاطف الداخلي والخارجي.

ومما سبق يمكن القول أن الاتصال الأزماتي الجيد يتطلب محاولة تنبؤ بسيناريو جيد مع المصادر الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى إنشاء خلية وقائية للأزمات، مع توزيع الأدوار على الفاعلين ومتخذي القرار. خلال الأزمة يجب الدقة في الاتصال واتساق المعلومات. كل هذه العناصر من شأنها تسهيل عملية إدارة الأزمة داخليا وخارجيا.

#### ◀ الاتصال التوظيفي:

يستهدف الطلبة بالدرجة الأولى، الأفراد الموظفين، ويهدف إلى جذب أفضل المرشحين من أجل تحسين مستوى المؤسسة.

### ◀ الاتصال الاجتماعي أو الوقائي:

يمكن الخلط بين الاتصال الاجتماعي والاتصال المؤسسي حيث كلاهما يتشابهان في كون المستقبل يتمثل في مؤسسة معينة، وأن المتغير الوحيد هو طبيعة تلك المؤسسات. ( مثلا الوقاية من الكحول والوقاية من التدخين... )، غالبا ما يصدر عن هيئة عامة. ويختلف عن التواصل التجاري في النقاط التالية:

- لا يشجع الاستهلاك وقد يحاربه أحيانا.
- يصحح بعض السلوكيات الخاطئة.
- يحاول أن يكون موضوعيا قدر الإمكان.
- يمول ويزكي مبادئه من طرف المجتمع.

### ◀ الاتصال المواطن:

فيما يلي عرض لبعض المعايير التي نصنف على أساسها الاتصال على أنه مواطن:

- الحق في حرية التعبير: تبادل الحجج (داخليا وخارجيا): وجود مساحات للتبادل وفرصة للتعبير عن النفس مع الأخذ بعين الاعتبار رأي الجماعة والمؤسسة والإجراءات المترتبة عليها.
- الشفافية: توفير المعلومات ( المتطلبات القانونية والمصالح الاستراتيجية) وكشف الأكاذيب.
- الحجج والأحاديث:
- \* أنواع الحجج: الاعتقاد والضمير والواقع.
- \* أهداف الحجج: الأهداف المعرفية والعاطفية والشعور بالذنب وتأييد الضمير. يكون ذلك من خلال تحليل الحقول الدلالية وتقنيات الكتابة وتماسك الحجج والعقلانية في الطرح.
- التناسق بين الأحاديث والسلوك: المبررات الجمالية من التصريحات والتصرفات المختلفة والتناسق بين وسائل الاتصال والرسائل الاتصالية والإجراءات الفعلية للمؤسسة مع مراعاة مسؤولياتها تجاه الجماهير.
- الوضعية المؤقتة للعلاقات: تحقيق العلاقة الدائمة بين التنظيم والمستقبل والاتصال الدائم مع المشاركة في القيم وتشغيل رافعات الوعي المستدام وتغيير السلوك في علامات الخطاب.
- المقاربة المستدامة للمتلقى: تتعلق بمكانة المتلقي ( فاعل اجتماعي أو مسؤول ذكي ذو معرفة واسعة وقادر على اتخاذ القرارات مع قياس المخاطر والتموضع).

ثالثا: تحليل السلوك (تفاعل الفرد/ الجماعة مع التنظيم)

السلوك هو مجموعة من ردود الأفعال التي يمكن ملاحظتها من طرف الآخرين. إذ أن كل شخص يتفاعل بشكل مختلف عن الآخر في مواجهة نفس الوضع، حيث يتأثر سلوك الفرد بشخصيته (الاستقلال الذاتي) وبمحيطه (مجموعة الأصدقاء...).

إذن فالسلوك هو: جواب أي فرد في التنظيم على وضعية معينة، ويرتبط هذا الجواب بمجموعة من العناصر متمثلة في: الثقافة والمواقف والانتماء إلى الجماعة والشخصية وأسلوب الحياة وتقدير الذات.

### I. أنشطة الأفراد في التنظيم: قبل التطرق إلى مفهوم الفرد يجب معرفة موقعه في التنظيم:

1- التنظيم ككيان: يتحدد وجود التنظيم من قبل المجتمع، ويتميز بقواعده وثقافته ونظامه...

• الكيان = زمرة من الجماعات

تتعاش جماعات متنوعة في التنظيم، تشترك في هدف واحد وبذلك تكون العلاقة بين الأفراد وظيفية رسمية، في حين تتمحور العلاقات غير الرسمية في الجماعات التي تتشكل بطريقة عفوية.

• الجماعة = مجموعة من الأفراد

الفرد هو عضو في جماعة أو أكثر بحيث يتقاسم معها نفس الأهداف.

### 2- الأنشطة الفردية:

• الأهداف: عادة ما يهدف نشاط كل فرد إلى تحقيق هدف مشترك في التنظيم.

• تعريفات:

مستويات التحليل ثلاثة وهي:

\* العمليات: وهو الهدف المراد تحقيقه وقد يكون كميًا أو نوعيًا.

\* النشاط: هو مجموعة منظمة من العمليات التي يمكن أن تصل إلى هدف محدد.

\* المهمة الجزئية: وهي عملية بسيطة يقوم بها فرد واحد كملأ استثمارة تسجيل.

• مكانة المبادرات الفردية في التنظيم:

\* الروتين: وهو النموذج المستخدم في المواقف الشائعة كاستقبال مكالمات هاتفية وقد نتحدث في بعض الأحيان عن المعايير والقواعد.

\* الإبداع والابتكار: وهي عملية عقلية يقوم بها الفرد من أجل إنتاج أفكار جديدة أو تحسين الأفكار الموجودة، ويستخدم لذلك العديد من التقنيات كالعصف الذهني الجماعي أو الخريطة الذهنية الفردية.

### 3- تنظيم الأنشطة الفردية:

أسس التنظيم:

• تحديد الغايات التي نسعى إلى تحقيقها:

- \* تحديد السياق أو الإطار المرجعي للأفعال: يختص التنظيم بتحديد مكانة الفاعلين والقيود الواجب عليهم مواجهتها.
- \* الرهانات: تحديد الآثار المحتملة والنتائج الممكنة للمنظمة.
- \* الأهداف: تساعدنا في الإجابة على سؤال: لماذا أنفذ هذه المهمة؟
- تحديد المدة الزمنية:
- \* مدة الإنجاز: من الضروري اعتماد التخطيط الجيد من أجل إنهاء المهام في الوقت المحدد لها.
- \* الحالات التقنية السابقة: لا يمكن البدء في بعض المهام الجديدة إلا بانتهاء سابقتها.
- تحديد الأولويات: هناك بعض المعايير الضرورية التي تسمح لنا بتحديد أولوية مهمة عن مهمة أخرى.
- \* الأهمية: تحتل بعض المهام أهمية كبرى لذلك وجب تنفيذها ولو على المدى البعيد.
- \* الطوارئ: أو المهمة الطارئة وهي التي تحتاج إلى وقت جد قصير للاضطلاع بها.
- 4- **الفعالية التنظيمية:** يجند لتنفيذ الأنشطة الفردية ثلاثة متطلبات هي:
  - الجودة: مفهوم مشترك لدى جميع جماعات وأفراد التنظيم.
  - الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، ويجب أن تتحسن من سنة إلى أخرى ولو بنسبة ضئيلة.
  - الكفاءة: هي القدرة على تحقيق الهدف المحدد في أقل وقت ممكن.
- II. الجماعة:** وهي اتحاد لشخصين فأكثر، تجمعهم أهداف مشتركة. ويجب أن يكون فيها:
  - ترابط الأعضاء فيما بينهم.
  - نفس الخصائص المشتركة.
  - نفس المصلحة المشتركة.
  - علاقة اجتماعية.
  - التأثير على أعضاء المجموعة الآخرين.
- 1- **أنواع الجماعات المتواجدة في المؤسسة الاستشفائية:**
  - الجماعة الرسمية: أنشئت لمهمة محددة، وجميع الأعضاء فيها لديهم قواعد محددة (على سبيل المثال: نفس الجدول الزمني ونفس التوقيت. .)
  - الجماعة غير الرسمية: تم بناؤها وفقا لإرادة كل فرد فيها وليس هناك أدوار محددة يقومون بها (تكون أثناء تناول وجبات الغذاء أو المناسبات التحفيزية).
  - الجماعة الأساسية: وهي الجماعات التي تندمج بالتقارب والانجذاب.
  - الجماعة الثانوية: تجمع الأفراد على أساس أدوار معينة داخل المنظمة، مثال: الجمعية.
  - التنظيم/ الحشد: تجمع عدد كبير من الأفراد وفق أنظمة ومكانات مختلفة.
  - الجماعة الضيقة (المحدودة): تكون محدودة العدد وتكون رسمية أو غير رسمية، أساسية أو ثانوية.
  - الجماعة المنظمة: وهي مجموعة منظمة تعمل وفقا لقواعد محددة تكون موجودة حتى قبل تواجد الجماعة.



● الجماعة العفوية: تنشأ العديد من التفاعلات بين أفراد الجماعة الواحدة نتيجة للقواعد المتبعة، مما يترتب عليه تشكيل شبكة اتصالات قوية، مباشرة وفعالة، لكن قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نشر الشائعات وتضعيد الصراعات.

### 2- خصائص الجماعة: تتميز الجماعة ب:

- الحجم: وهو عدد الأفراد المكون للجماعة، ويكون من اثنين فما فوق.
- المكانة: وتتعلق بموضع الفرد في جماعة معينة.
- الدور: ويتعلق بمجموع السلوكات التي يقوم بها فرد له مكانة مرموقة في جماعة معينة.

### 3- وظائف الجماعة:

- وظيفة الإنتاج: وهي الموارد المادية والبشرية المستخدمة لحل المشاكل المطروحة.
- تسهيل المهام: وهو كل ما يجب القيام به من أجل تسيير وظيفة الإنتاج والقيام بها على أكمل وجه.
- التنظيم: ويتمحور حول وضع مجموعة من القوانين الضابطة في المجموعة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### III. عوامل بناء السلوك:

هو أسلوب القيادة ويعبر عن مجموع التفاعلات الملاحظة تجاه المواقف من طرف الأفراد في التنظيم. يقوم السلوك على ما يسمى بالتفاعل بين الأفراد فيما بينهم على افتراض مبدأ المعاملة بالمثل. حيث تنشأ بينهم سلسلة من التبادلات تلنف حول الحقائق المرجوة. في المقابل يمكننا الحديث كذلك على البعد الإنساني القابع داخل العلاقة والتي تعتبر ككائن اجتماعي موجود من خلال الروابط التي تحكم النسيج الاجتماعي.

#### 1- العوامل السوسيو ثقافية: تندرج تحتها العناصر التالية:

- العائلة: وهي النواة الأولى في النسيج الاجتماعي وتجمع الأفراد انطلاقاً من صلة القرابة سواء عن طريق الأب أو الأم.
- المؤسسة: تشير إلى فكرة الحدث الإبداعي المبني على إرادة الفرد.
- الملاحظة، التحليل والمفاهيم في ظل النسيج الاجتماعي.
- التنشئة الاجتماعية: هي الاهتمام بالنظم الاجتماعية التي من شأنها أن تحول الإنسان - كمادة عضوية - إلى فرد اجتماعي قادر على التفاعل والاندماج بيسر مع أفراد المجتمع، وهي عملية يكتسب بفضلها الأفراد الأحكام الأخلاقية، والضبط الذاتي والثقافة المنتشرة ليصبحوا أعضاء راشدين مسؤولين في مجتمعهم.
- هيكل التنشئة الاجتماعية: هو الحالة التي تضمن وظيفة التنشئة الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة ووسائل الإعلام.
- الجماعة: وتنقسم في هذه الحالة إلى نوعين:
  - \* جماعة الانتماء: وهي المجموعة التي ينتمي إليها الفرد في الواقع.
  - \* الجماعة المرجعية: وهي مجموعة اجتماعية لا تشترط انتماء الفرد إليها بل تكون كمرجعه الأصلي الذي يعود إليه في مختلف المواقف.
- الثقافة: هي كل شعور مكتسب، على عكس ما هو نظري (المعتقد الديني، الأخلاق...)

- المعايير: هي كل التصرفات التي تعتبر مثالية في المجتمعات.
- القيم: هي المبادئ التي توجه الفرد، وقد تكون منظمة وجماعية في النسيج الاجتماعي.
- نمط الحياة: هي كل ما يلمسه الإنسان في تصرفاته، في تسيير وقت فراغه وتنظيم حياته، ويتأثر أسلوب الحياة بسلوك الجماعات.

2- **العوامل النفسية:** يرتبط سلوك الفرد بشخصيته التي تميزه والتي تعتبر ثابتة وفريدة بالنسبة إليه، حيث يختلف عن الآخرين بإمكانياته وطريقة تفاعله واستجاباته تجاه المواقف المختلف

- السمات الرئيسية المميزة للشخصية: تتمثل في جميع المتناقضات، الانفتاح/ الانطواء، الاستقلالية/ الخضوع، الاستقرار/ الارتياح، المنطق/ العاطفة. لذلك لا يمكننا القول أن هذه الشخصية سيئة أو جيدة أو أن هذه الشخصية أفضل من الأخرى، لأن عوامل الشخصية ترتبط بالمواقف الاتصالية المختلفة كإطار المرجعي والسياق.

إذن تعتبر الانفعالات العاطفية كرد فعل جسدي وعقلي على بعض الأحداث السلبية أو الإيجابية، وتنقسم العاطفة إلى ستة أنواع: الفرح، الإشمزاز، المفاجأة، الحزن، الغضب والخوف. وتؤثر بصفة كبيرة على سلوك الأفراد في المواقف الاتصالية المختلفة، ويستطيع الفرد استغلالها للتأثير على مستقبل الرسالة بعد معرفة توجهاتهم وبعض ملامح شخصيتهم.

#### IV. ديناميكيات السلوك: يهدف هذا العنصر إلى:

- معرفة كيفية فهم الرسائل الاتصالية والتفاعل مع الوضعيات المختلفة.
- فهم المشاعر والتصورات.

#### 1- إدراك الأفراد للمحيط الخاص بهم:

- المعلومات المدركة عن طريق الإحساس:

- \* النظر: الألوان والضوء والحركات والأشكال...
- \* السمع: الرنات ونبرة الصوت...
- \* اللمس: المواد والضغط...
- \* التذوق: الحموضة والحلو...
- \* الشم: العطور والروائح.

- تعريف الإحساس: يسمح للفرد باستقبال المعلومات الآتية من محيطه بطريقة يستطيع بها فهم الأفكار وتقبلها وترتكز على الحواس الخمس المعروفة. تسمح هذه الأحاسيس المختلفة للفرد بالتعرف على الوضعية الاتصالية الموجودة فيها مما يجعله يعمل على إنجاح العملية الاتصالية بكامل أحاسيسه ونقلها إلى المستقبل والتأثير فيه.

- سيرورة العملية الإدراكية: ونميز أربع مراحل في هذه العملية:

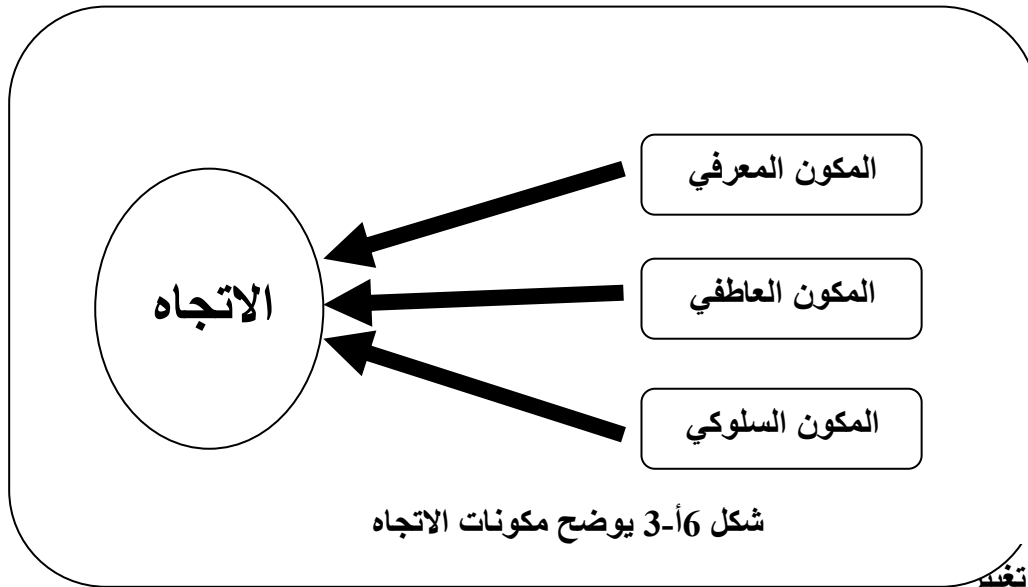
- \* شد الانتباه: ويرتكز حول موضوع محدد (نص، صورة، شخص...).
- \* الترجمة: وتشمل الرموز المحمولة في الرسالة:
- \* الفهم: التحليل وتحديد الهوية.
- \* التخزين: تسجيل المعلومات وأرشفتها.

ويتداخل في هذه العملية مفهومين اثنين هما:

- \* الصورة النمطية: وهو تمثيل مبسط للآخر، يمكن على أساسه تصنيف الأفراد إلى فئات.
- \* الأحكام المسبقة: توجه عادة لفرد أو مجموعة عادة ما تكون سلبية تؤدي إلى التقليل من قيمة الأشخاص على سبيل المثال: العنصرية.

## 2- تأثير الاتجاهات على السلوك:

- الاتجاه: وهو حالة عقلية غير مرئية ترتبط بقيم المجتمع على عكس السلوك الذي يكون مرئياً وملحوظاً لدى الجميع. ويتكون الاتجاه من ثلاثة مكونات رئيسية:
  - \* مكون معرفي: وهو مجموعة المعلومات والخبرات المعرفية الموجودة لدى الفرد عن موضوع الاتجاه.
  - \* مكون عاطفي: وهي مجموعة المشاعر والعواطف التي تحيط بموضوع الاتجاه، ويمكن تحديدها برغبة الفرد أو ميله لأداء ما يتماشى مع اتجاهه ورأيه.
  - \* مكون سلوكي: وهو استعداد الفرد للقيام بسلوك معين إذا ما وجد في موقف يتطلب منه إثبات اتجاهه، ويمكن قياسه إما من خلال مواقف فعلية يتم اشتراك الفرد فيها، وإما من خلال بعض الأسئلة<sup>1</sup>.



## 3- تغيير

يأى المصدر: مقترح من طرف الباحثة سييدا من المعلومات والاتجاهات السلبية والإيجابية، قد تكون قوية وقد تكون ضعيفة، وأيضا قد تكون تتميز بعدم الاتساق المعرفي أو ما يسمى بالتناقض المعرفي، وهي حالة من عدم الانسجام والتوازن بين مكونات الاتجاه الثلاثة لدى الفرد، فقد نجد أحيانا الفرد لديه معلومات سلبية عن الرشوة ولكن لديه استعداد إيجابي للرشوة، وقد يكون مرتشيا بالفعل. ولعل هذا التناقض المعرفي إنما يعبر عن نقص في نضج شخصية صاحبه إلى جانب أنه

<sup>1</sup> - Guichard, N. and R. Vanheems, Comportement du consommateur et de l'acheteur, Bréal, Rosny-sous-bois, 2004, pp 43-44.

يعبر عن تكوين نسق نفسي متوافق داخليا، لما يتعرض له هؤلاء الأفراد من صراعات نفسية وضغوط متنوعة، ويظهر سلوكهم بشكل لا يتناسب مع أعمارهم، ولهذا يجب على المسؤول عندما يواجه بعض حالات التناقض المعرفي أو الاتجاهات المحايدة أو غير المرغوب فيها سواء كانت إيجابية أو سلبية القيام بتعديل هذا التناقض بطريقة غير مباشرة ويعتمد ذلك على عملية الاتصال القائمة بين المسؤول والموظف كمرسل ومستقبل عن طريق الرسالة المقدمة له.

• كيف يتم قياس الاتجاهات: يمكن تحديد الاتجاهات من خلال تحديد أنواعها:

\* علنية أو سرية.

\* قوية أو ضعيفة.

\* إيجابية أو سلبية.

ويتم تطبيق الاستبانات المختلفة وأشهرها مقياس ليكرت الذي يعتمد على طريقة التقدير، حيث يقدم بعض القضايا في عبارات خبرية ويطلب من المستجوبين تحديد درجة الموافقة عليها، وتتراوح هذه الأخيرة بين الموافقة التامة أو الاعتراض التام. ( سنتعرض له بالتفصيل في التحليل الكمي للبيانات).

## V. الاتصال، عالم من الإشارات والدلائل:

الاتصال في أبسط معانيه هو كل نشاط يهدف إلى الإعلام، الإقناع وتكوين علاقات بين الأفراد.

### 1- تعدد الإشارات:

يعتبر Georges Jean أن: "الإشارة هي أساس الاتصال البشري." <sup>1</sup> فقد تكون الإشارة كلمة أو رقم أو رمز أو رسم... فالإشارة هي حاملة المعنى، مثلا: عند الإشارة باليد لشخص بعيد تعني إلى اللقاء. يعتبر هذا أبسط مثال على الإشارات المتعددة والمتنوعة بحيث تشمل الصوت وإيماءات الوجه واسم المؤسسة... إلا أنه في بعض الحالات قد تحمل الإشارة على عاتقها قيمة الرمز مثلا: يعتبر الميزان رمزا للعدالة.

### 2- الإشارات، الإعلام والاتصال:

اخترع الإنسان الإشارات على مر العصور عن طريق التجربة، من أجل وصف العالم وإعطائه معنى وقيمة، إقامة علاقات بين الأفراد والتأثير فيهم، إذن فالإشارة قابعة داخل كل سيرورة إعلامية واتصالية. لذلك تعتبر الإشارة أساس التنظيمات لأن العمليات الإعلامية والاتصالية تعتبر القلب النابض للتنظيم. فهي تعتمد على الإشارة من أجل نقل قيمها وثقافتها وتحقيق أهدافها والتعريف بمبادئها.

### 3- الإعلام كمصطلح حربائي:

<sup>1</sup> - Jean, Georges, Langage de signes, l'écriture et son double, Gallimard, Paris, 1989, p1.

أطلقنا هذه الصفة على مصطلح "إعلام" نظراً لما يحمله المعنى من دلائل مختلفة هي:

- الأخبار: وهي جميع المعلومات الجديدة في التنظيم.
- العلم: وهي المعارف الجديدة والقديمة.
- البيانات: وهي ما تحمله قاعدة المعلومات.

#### 4- الاتصال، معلومة وعلاقة:

إذن تعتبر المعلومة هي نقطة بداية لم تحدد طريقها إلا بوجود علاقة بين فردين أو جماعة. وبطريقة أخرى: ينشأ الاتصال والمعلومة والعلاقة بوجود أشخاص متفاهمين.

#### 5- مكونات السيرورة الاتصالية:

من خلال البحث الميداني نستطيع أن نصف الاتصال على أنه سيرورة ديناميكية لإنتاج وتبادل المعنى، مما يساعد على اندماج العديد من العناصر فيما بينها. وهذه الأخيرة هي التي تثير فضول الباحثة أثناء تحليل السيرورة الاتصالية وترتكز على العناصر الآتية:

- الرسالة: وهي فحوى الخطاب ومعلومة الانطلاق، ويمكن تحليلها من وجهة نظر المرسل ومن وجهة نظر المستقبل.
- القناة: وهي المسار الذي تنتقل فيه المعلومة، ويجب اختيار المسار الذي يتناسب مع طبيعة الرسالة.
- العلاقة: وهي الرابط الذي ينشأ بين الفاعلين في العملية الاتصالية، بحيث تؤثر على المعاني المحملة في الرسالة. مثلاً: تلعب علاقة الثقة بين شخصين دوراً مهماً في تعزيز التفاهم المتبادل وعلى العكس قد يؤدي انعدام الثقة إلى سوء الفهم بين الفاعلين في العملية الاتصالية.
- الاستراتيجيات: يقوم الفاعلين في السيرورة الاتصالية ببناء استراتيجيات اتصالية سواء بطريقة واعية أو غير واعية للتأثير في الآخرين.
- التفسير: يساهم مرسل الرسالة في بنائها وإعطائها معنى حسب السياق الذي تبث فيه، لذلك لا يمكننا القول أنه هناك مستقبل سلبي لأنه لا بد وأن يفسر الرسالة حسب السياق الذي يتواجد فيه. لذلك قد تختلف تفسيرات الرسالة من مستقبل إلى آخر حسب السياق الذي يتواجد فيه متلقيها.

تلعب العناصر السابقة الذكر دوراً مهماً في بناء المعنى والذي سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في العنوان الآتي:

#### VI. بناء المعنى في الاتصال:

يرتكز بناء المعنى في الاتصال على الأركان التالية: الفاعلين والعلاقة والهوية والتفاعل والسياق والتفسير والاستخدامات والطقوس والرموز.

#### 1- كيفية بناء المعنى في الاتصال:

لا يمكننا القول بأن الاتصال بين الأفراد هو مجرد عملية نقل بسيطة للمعلومة، بل هو عبارة عن تأسيس علاقة بناء معاني عن طريق ظاهرة التأثير المتبادل حيث ذكرنا في الفصل النظري أن من بين مسلمات الاتصال: " أنه لا يمكننا أن لا نتصل"

"On ne peut pas ne pas communiquer"

بحيث أقرت الدراسات البراغماتية للاتصال بأن كل سلوك إنساني هو فعل اتصالي مدمج ضمن نظام براغماتي، إذن فاستحالة عدم الاتصال أو حتمية الاتصال حسب مدرسة Palo Alto تدفعنا إلى احتساب كل سلوك إنساني بنفس أهمية الرسالة مثل: التهيدة والنظرة ونبرة الصوت كلها تقضي بنا إلى معنى الرسالة حتى دون النطق بأي كلمة ومنه فكل سلوك هو اتصال.

**الاتصال وبناء العلاقات مع الأفراد:** يتبادل الفاعلون في العملية الاتصالية مجموعة من الكلمات والإشارات التي تعمل على بناء المعنى وتبادلها في حال وجود علاقة. هنا تبرز هوية الفاعلين وتطفو إلى السطح بشكل علاقة حب أو كراهية أو صداقة أو تعاطف. سواء بين الأشخاص المعروفين أو غير المعروفين، وقد تكون العلاقة دائمة أو عابرة، اختيارية أم مفروضة.

## 2- الاتصال والتفسير وجهان لعملة واحدة:

التفسير أو الترجمة: تنطوي عملية فهم الرسالة على فك الرموز التشفير، ويدعم هذا النضج آليات الاستدلال وبناء المعنى وشبكة التفسير الخاصة بالمستقبل، ويمكن تعريف التفاعل على أنه التأثير المتبادل الذي يشترط التواجد الفعلي للشركاء في العملية الاتصالية.

## 3- الاتصال وبناء الهوية:

يتطلب تحديد هوية الفاعلين وجود علاقة لشرح شخصيتهم وقيمهم وثقافتهم وتجاربهم وآرائهم ومعارفهم وطريقة لبسهم وأسلوب حديثهم، وكل هذا يمكن إجماله في لفظ الهوية. فالتعبير عن الذات وبناء الصورة الذهنية لدى الآخرين هي الرهانات الأساسية للاتصال.

## 4- الاتصال هو احترام الطقوس والرموز المستخدمة:

- الطقوس: هي مجموعة حركات سلوكية متكررة يتفق عليها أبناء المجتمع وتتناسب والغاية التي دفعت الفاعل الاجتماعي أو الجماعة للقيام بها.
- الرموز: وهي أسلوب الحديث أو التصرف في سياق معين وتختلف من ثقافة إلى أخرى ومن فئة اجتماعية إلى أخرى.

## 5- مراحل بناء المعنى في السيرورة الاتصالية:

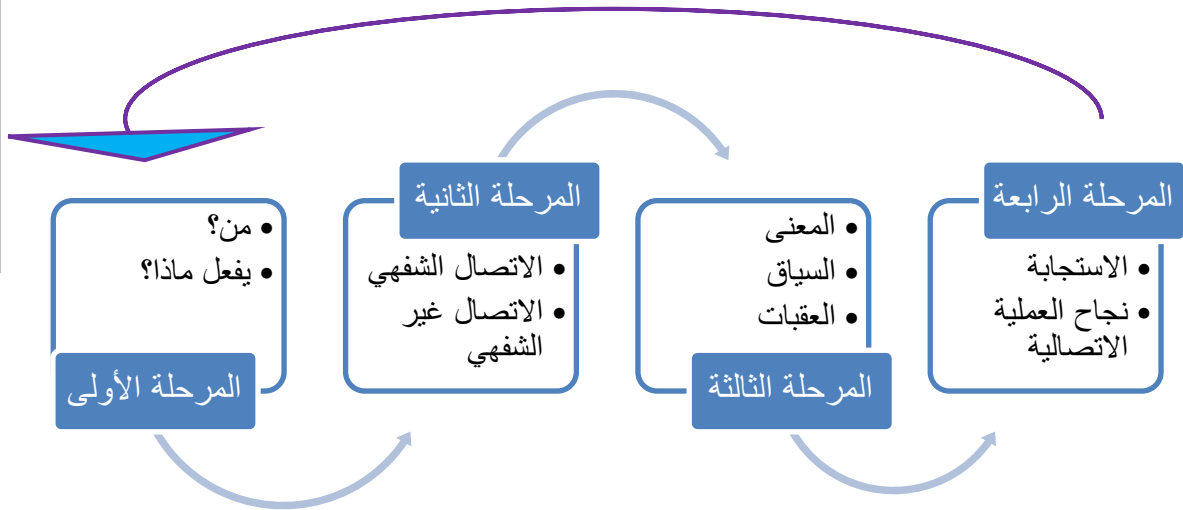
نستنتج مما سبق أن بناء المعنى يمر بأربع مراحل أساسية هي:

- \* المرحلة الأولى: العلاقة والفاعلين
- من؟ من + الرهانات التي تعترضه
- من يفعل ماذا؟ دواعي الاتصال + السياق ( العمل، وقت الفراغ... )
- \* المرحلة الثانية: الوسائل المساعدة في بناء المعنى
- الاتصال الشفهي: وهي الكلمات المسموعة من خلال الرسائل المستقبلية.

- الاتصال غير الشفهي: وهي الإشارات المستخدمة من أجل إيصال المعلومة وتكون في شكل:
  - \* الإيماءات: تعبيرات الوجه.
  - \* وضعية الجلوس والحديث.
  - \* نبرة الصوت: مرتفعة، منخفضة، شديدة.
  - \* المظهر الخارجي للأفراد.
  - \* المرحلة الثالثة: صياغة المعلومة
- المعنى: تبنى الاستجابة من خلال تفسير المعلومات المستقبلية.
- العقبات التي تعيق الاتصال.
- سياق العملية الاتصالية.
- التوقيت ومدة الاتصال.
- شفهي وغير شفهي.
- \* المرحلة الرابعة: التغذية الراجعة

وهي المرحلة التي تسمح بمراقبة مدى نجاح العملية الاتصالية، فهي استجابة المتلقي للمعلومات المقدمة من طرف المرسل.

إذن كل معلومة متداولة في المؤسسة الاستشفائية تحمل في طياتها معنى محدد يمر بناؤه بالمرحلة الثلاث السابقة لينتهي بالتحقق منه في المرحلة الرابعة ألا وهي رجوع الصدى بين الفعاليين في العملية الاتصالية.



المصدر: إعداد الباحثة

الشكل رقم 6 أ-4 يوضح مراحل بناء المعنى في السيرورة الاتصالية

#### VII. ظاهرة التأثير في السياقات الاتصالية:

من أجل فهم التبادل الاتصالي، يجب تسليط الضوء على السياق، أي الوضعية العامة التي تتم فيها العملية الاتصالية.

### 1- غياب السياق يؤدي إلى فقدان المعنى:

يلعب السياق دوراً مهماً في التأثير على العملية الاتصالية بحيث يعمل على توضيح معناها اللفظي وغير اللفظي. ويقصد به كل الظروف والعوامل المحيطة بالرسالة، ويجب على كل مرسل أن يأخذ بعين الاعتبار السياق العام الذي يتواصل فيه، وكذا المجال الذي يحيط به، وذلك حتى لا تفقد الرسالة معناها، ويمثل مجموعة الحقائق التي تقودنا لاختيار هذا النظام أو ذلك، حيث تنتج العملية الاتصالية داخل إطار أو مجال محدد، ويتضمن هذا السياق مظاهر تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر وتتحدد فيما يلي:

- هوية الفاعلين: يرتبط المعنى بصفة مباشرة بنية الفاعلين والرهانات التي تواجههم.
- المعايير والقواعد المرجعية: وتتعلق بالإشارات اللفظية وغير اللفظية التي يتم تبادلها أثناء العملية الاتصالية ومدى اتفاقها مع المرجعيات المتعارف عليها.
- مكانة الفاعلين في العلاقة القائمة: وهي المنصب الذي يحتله كل فرد بالنسبة للآخرين ويرتبط بموضعه ودوره في المؤسسة.
- نوعية العلاقة: تعمل المشاعر والعواطف على توضيح المعنى المقصود.
- الوقت المتاح: تتأثر العملية الاتصالية بالزمن المحدد لها والتوقيت الذي تتم فيه.
- الإطار الفيزيائي: ويضم المجال المحسوس أو الواقعي (قاعة أو ساحة...) واختلاف المكان يؤدي إلى اختلاف الأسلوب والنبذة والموضوع.
- المسافة: وهي الجزء الفاصل بين الفاعلين، كلما قلت المسافة كلما زادت فعالية الاتصال، أي أنه هناك علاقة عكسية بين المسافة وفعالية الاتصال. وتنقسم المسافات الاجتماعية إلى أربعة أنواع:

\* حميمية (صديق مقرب).

\* شخصية (العائلة والأصدقاء).

\* اجتماعية (عمل).

\* عامة (الحفلات).

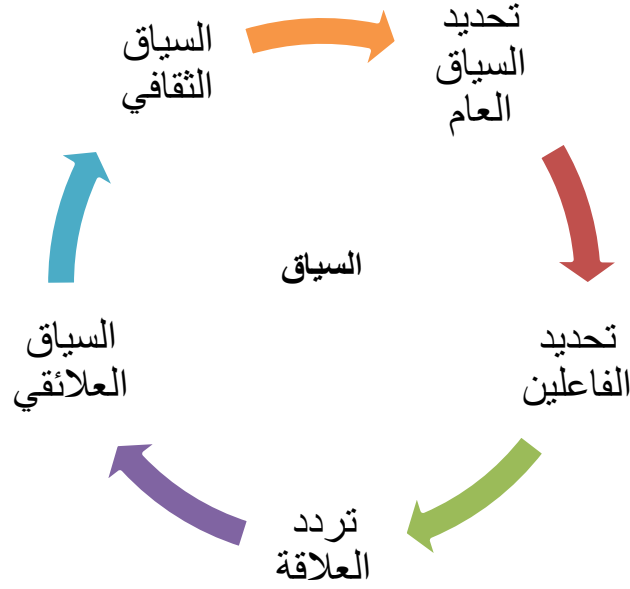
- الإدراك المادي والحسي: هو كل ما تلتقطه الحواس ويساعد في فهم الرسالة وترجمتها بطريقة صحيحة.
- الثقافة: وتشمل نمط العيش والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي تؤسس مجموعة بشرية لتحديد الصواب والخطأ.

يمكن القول مما سبق أن السياق يتشكل انطلاقاً من خمس خطوات أساسية هي:

- تحديد السياق العام (المسافة والرابط والمكان والزمن والتاريخ).
- تحديد الفاعلين (من؟ لمن؟).
- التكرار أو التردد: يتعلق بطبيعة العلاقة عادية أم لا.
- السياق العلائقي: لماذا؟
- السياق الثقافي: ماذا؟

وحتى نضمن نجاح السيرورة الاتصالية بين الأفراد يجب تحديد هذه العوامل بدقة متناهية.





شكل 5-6 يوضح مراحل تشكل السياق في السيرورة الاتصالية

## 2- مصادر النفوذ والتأثير في المؤسسة:

التأثير هو عمل يمارس من طرف شخص على شخص آخر، يهدف من خلاله إلى تغيير السلوك والأفكار والاختيارات. ويعتمد الأفراد على العديد من العوامل للتأثير في الآخرين نذكر منها:

- المنطق: يستخدم الفرد في الواقع العديد من الحجج الشفهية وغير الشفهية لدعم أفكاره، ويشكل مجموعة من البراهين المتسلسلة تسمى الجدل.
- العاطفة: تكون بذكر حالات متشابهة تستدعي التعاطف معها.
- الانتماء: ويعتمد على وجود الفرد في جماعة معينة وانتمائه إليها.
- السلطة: وترتبط بمكانة الفرد في التنظيم والجماعة، فصاحب المركز الأهم له نسبة التأثير الأكبر.
- التجربة: الكفاءة العالية في الميدان تستدعي الانتباه وصاحبها يكون مؤثرا أكثر من غيره.
- الخبرة ( الخبير): دوره معالجة وتحليل الأوضاع المرتبكة بحكم تخصصه في المجال.
- الكاريزما: هو الشخص الذي يستطيع كسب تأييد الجميع بغض النظر عن مكانته وخبرته ووضعه والسلطة المتاحة له.

# الاتصال الإبداعي في المؤسسة الاستشفائية

## قبل أن نبدأ يجب أن نتساءل:

لماذا نكتب عن الإبداع؟ ولم هذا الاهتمام به؟ بكل بساطة لأن الإبداع يقود إلى خلق دليل اتصالي في التنظيم، يجعلنا هذا الأخير نتقدم على غيرنا، وننهض بأداء المؤسسة ونتميتها، مما يستدعي استغلال مواردها المادية والبشرية. لذلك يفضل أن تقوم المؤسسة بقراءة تنظيمية للإبداع تؤدي بنا إلى طرح تساولين رئيسيين هما: ما هي الظروف التي تعمل على تحفيز الإبداع؟ هل يساعد في توليد ومن ثم المحافظة على مستوى النمو الجيد للمؤسسة؟

### أولاً: ماهية الإبداع في المؤسسة الاستشفائية 1- تعريف الإبداع التنظيمي:

من بين التعريفات التي شدت انتباهنا، تعريف Albert Einstein عندما قال: "إن الأزمة هي أعظم نعمة وهبت للأشخاص والبلدان للتخلص من الروتين وتحقيق التقدم والتطور والازدهار."<sup>1</sup>

إن حسب هذا التعريف فالإبداع التنظيمي هو محاولة من التنظيم لاجتياز مرحلة صعبة يمر بها، أو هو محاولة للتخلص من الروتين من أجل التجديد على مختلف الأصعدة لتحقيق النمو والتقدم والازدهار.

أما القدرة الإبداعية فعرّفها G.P Guilford: "على أنها إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار انطلاقاً من وجود حافز"<sup>2</sup>.

أي عندما يخوض الموظف في ميدان العمل وأثناء انجازه للمهام الموكلة إليه فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الإدارة، تعتبر بمثابة حوافز له ويجب عليه أن يتصرف لوحده تجاهها وبعدها يتم الاتصال مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ قرارها إزاء هذه المتغيرات أو الفرص. وتقوم هذه المبادرة على أساس مجموعة من الأفكار التي يولدها الموظف أو الإدارة.

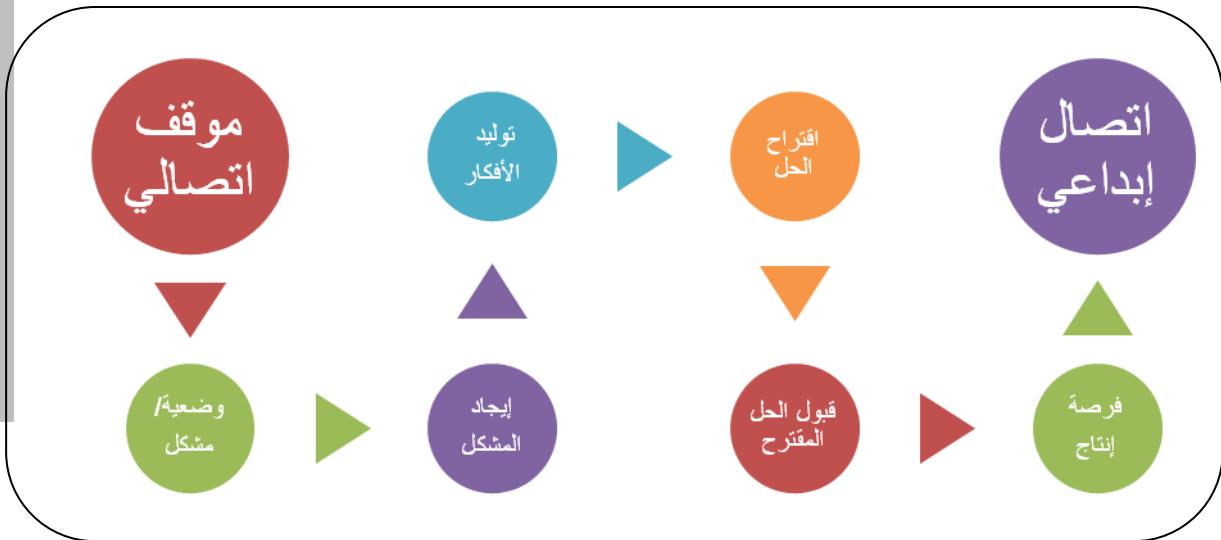
إن يمثل الإبداع سيرورة توليد الأفكار، وبطريقة أخرى هو الإلهام الذي يسمح لنا باقتراح أفكار جديدة للمواقف الاتصالية. يتم تطبيقها في سياقات اتصالية مختلفة من أجل إعطاء قيمة ومعنى للعملية الاتصالية. وهنا نستطيع أن نطلق على هذه السيرورة مصطلح الاتصال الإبداعي. وفي بعض الأحيان يمكننا مصادفة بعض المفارقات في الإبداع مثلاً: عندما نقول عن موظف أنه مبدع فهذا دليل على أن لديه القدرة على إيجاد العديد من الأفكار الجديدة، إلا أنه قد يكون في نفس الوقت عاجزاً عن اختيار الفكرة الأنسب وتطبيقها بشكل فعال. ومن أجل التغلب على هذا العجز وتطوير الإبداع الفطري القابع في كل فرد في التنظيم، يجب استخدام التقنيات المختلفة التي أتى ذكرها في الجانب النظري والتي قد تلعب دوراً مهماً في تطوير وتحسين التنظيم.

### 2- السيرورة الاتصالية الإبداعية:

<sup>1</sup> - Grael Kastle, **Codex 1: Codex Vitae: le temps de la vie**, LuLu, France, (PDA), p191.

<sup>2</sup> - Laurence Corroy, S. **Jeunes et Médias, Les Cahiers francophones de l'éducation aux médias - n°7 - été 2015: Les jeux vidéo: détournements, usages créatifs et enjeux pédagogiques**, Publibook, Paris, 2015, p174.

تمر مرحلة إنتاج الأفكار بمرحلة التحليل التي تساهم في حل المشاكل الطارئة والمتجددة وصياغة استراتيجيات التغيير التي تساعد على التكيف مع الأوضاع الاتصالية المختلفة. تتبع العملية الاتصالية الإبداعية نمطا بسيطا يضم الخطوات التالية:



المصدر: مقترح من طرف الباحثة

### شكل 6-6 مراحل السيرورة الاتصالية الإبداعية وإنتاج الأفكار

\* المرحلة الأولى: تحديد الموقف الاتصالي أو المشكلة

يتطلب الموقف الاتصالي أو وجود مشكلة في التنظيم تنفيذ العديد من التغييرات، وغالبا ما تكون هي بحد ذاتها المفجر الأكثر شيوعا للعملية الاتصالية الإبداعية، في هذه الحالة يتطلب الموقف تحليلا جيدا وفهما صحيحا له من أجل اتخاذ أفضل قرارا لمعالجته. وانطلاقا من هذه الفكرة، فإن أول ما يجب القيام به هو أخذ صورة واضحة ودقيقة على السياق العام للتنظيم للإطلاع على الواقع

الذي نواجهه، ومن ثم استخدام المعلومات المتاحة في شكل بيانات آراء واحتياجات وتوقعات وأهداف أو ما شابه، بإحدى التقنيات الإبداعية طريقة دلفي، التحليل المورفولوجي...إلخ.

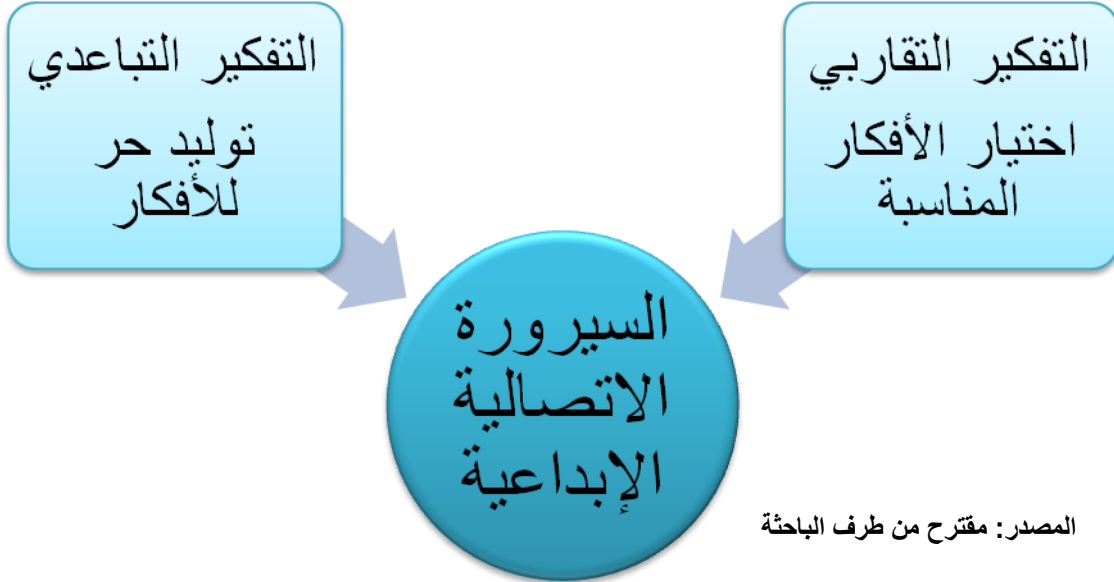
تعتبر هذه المرحلة أساسية في السيرورة الاتصالية الإبداعية، بحيث يؤدي التحليل الخاطئ للواقع إلى سوء تحديد الإستراتيجية المتبعة في التغلب على الوضع أو المشكلة الموجودة.

#### \* المرحلة الثانية: توليد واختيار الأفكار

تعتبر هذه المرحلة النواة الإبداعية للسيرورة الاتصالية، حيث يتم فيها إنتاج الأفكار التي تعتبر أساس تصميم المقترحات لإيجاد تفسير للوضعية القائمة. تولد الأفكار انطلاقاً من مرحلتين فرعيتين:

ترتكز أولهما على اقتراح الأفكار بحرية تامة دون قيود، كلما كانت الأفكار كثيرة كلما اتسعت دائرة الاختيار لاحقاً. فأى فكرة مهما كانت بساطتها ممكن أن تؤدي إلى فكرة أخرى لاحقاً لذلك لا يتم رفضها، وتعرف هذه المرحلة بالتفكير التباعدي.

أما الثانية فيطلق عليها التفكير التقاربي: تعمل على تنظيم الأفكار التي تم توليدها سابقاً، مما يدعو إلى وضع معايير اختيار الأفكار انطلاقاً من إنشاء جماعات عمل هدفها تقييم المقترحات وإضفاء قيمة للسيرورة الاتصالية من خلال إعادة تجميع المزيج الأفكاري وإعادة النظر في الحل النهائي المختار.

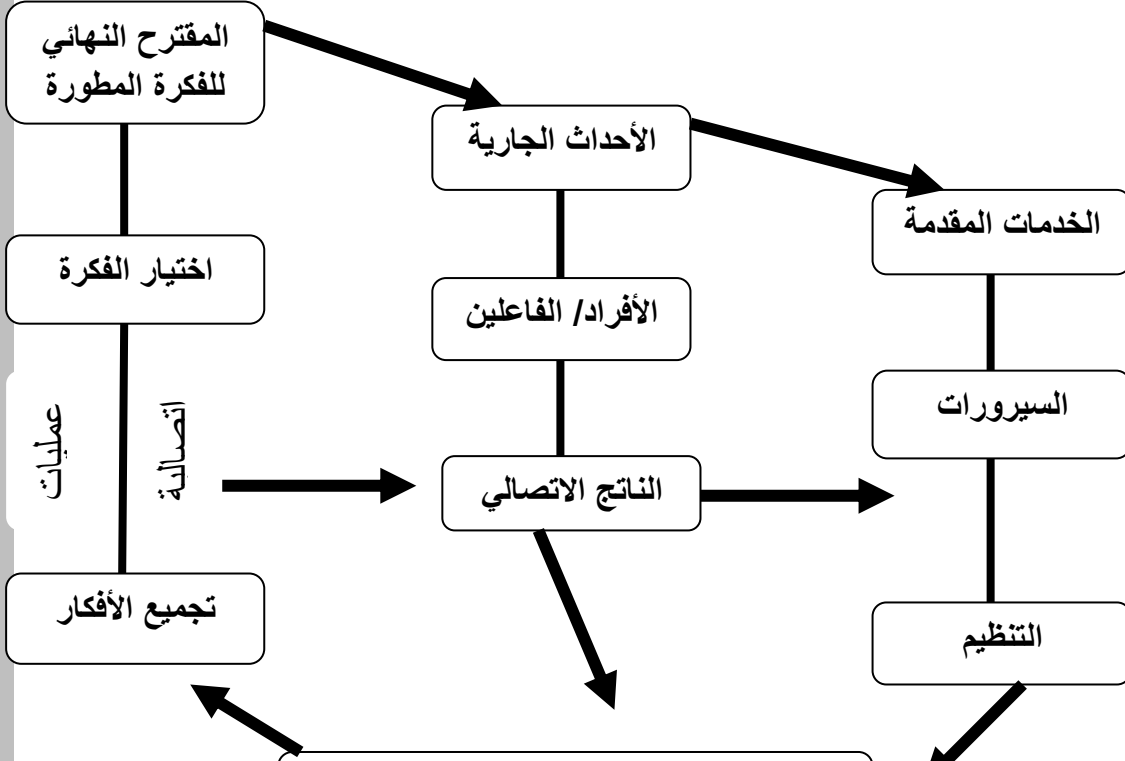


شكل 7-16 يوضح التفكير التقاربي والتباعدي في السيرورة الاتصالية الإبداعية

#### \* المرحلة الثالثة: الإجماع حول الفكرة المختارة وتطبيقها

تنتهي السيرورة الاتصالية الإبداعية بقبول أحد الأفكار أو تجميع العديد منها للخروج بفكرة مطورة ومن ثم مناقشتها وتطويرها. وبمجرد الإجماع حول فكرة محددة يباشر التنظيم بالإجراءات اللازمة

لتنفيذها. تتجلى السيرورة الإبداعية على أنها عملية محددة تتجاوز المنهج البسيط في التفكير، إلا أنها مع مرور الوقت تتحول إلى عادة وإجراء طبيعي يمارس بأريحية تامة في المؤسسة.



شكل 6-8 يوضح مراحل تجميع الأفكار وتطبيقها في خضم السيرورة الاتصالية

3- المواقف الإبداعية في المؤسسة الاستيعابية:

المصدر: مقترح من طرف الباحثة  
 في الأولى للبحث عن بدائل للوضع السائد أو صياغة الحلول التي يمكن أن توفر جوابا على المشاكل التي قد تنشأ، أي أنه عبارة عن الاستعداد التام لإيجاد أفكارا جديدة تساعد في التغيير وهنا يبرز دور المواقف الاتصالية في تحسين الجو السائد في التنظيم. يرتبط الإبداع باستخدام الآليات والأساليب التي تستجيب للمواجهة الآنية للبيئة التنظيمية والمشاكل التي تتطلب أفكار جديدة للتعامل معها. إذن فالحس الإبداعي هو النظر إلى الأمور من زاوية مختلفة بهدف إيجاد أفكار وطرق لتحسين الواقع الذي تعيشه المؤسسة واستدئنا على وجود مواقف إبداعية في المؤسسة عن طريق المؤشرات الموجودة في الجدول الآتي:

#### جدول 6-1 يوضح المؤشرات الأساسية للمواقف الإبداعية

- روح البحث المتواصل عن الأفكار والحلول والبدائل.
- الدوافع الذاتية لتحقيق إنجاز هام، والتغلب على تحديات العمل في حد ذاته بعيدا عن المؤثرات الخارجية.
- الأصالة في استخدام مناهج وأساليب جديدة، مع الأخذ بالحسبان العناصر المخفية التي لا تبدو للعيان في التنظيم.
- المرونة والاستعداد للتكيف مع احتياجات البيئة التنظيمية.

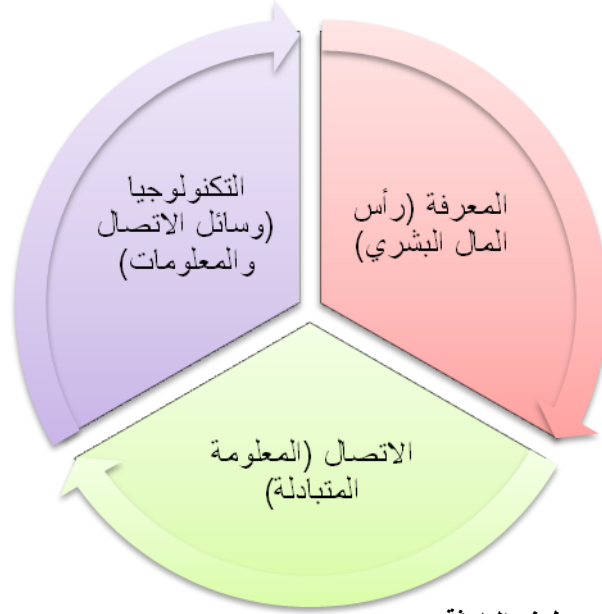
### ثانياً: وسائل الاتصال كإستراتيجية فعالة لتحسين الإبداع التنظيمي 1- من التكنولوجيا إلى الإبداع نموذج جديد من الفعالية الاتصالية:

يتميز مجتمعنا الحالي بالتغير المستمر، وهذا الأخير يؤثر بشكل رئيسي على طريقة فهمنا لبيئتنا (العمل والمكالمات الهاتفية...)، لكن هذه التغييرات ليست كثيرة فحسب بل لديها قدرة رهيبية على التكاثر بسرعة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من المرونة والقدرة على التكيف بالنسبة للأشخاص، والمنظمات على حد سواء. من أجل استيعاب هذا البراديغم الجديد والمتطور باستمرار، لذلك وجب على المؤسسة الاستعداد التام لمواجهة ما يحدث في محيطها بطريقة أفضل. أما في العقود الأخيرة، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال شرط لا غنى عنه للمؤسسة حتى تكون قادرة على التكيف والمنافسة في البيئة الحالية.

تعد إستراتيجية استخدام المعارف من أكثر الاستراتيجيات استخداماً للتغلب على هذا الوضع، نظراً إلى أنها مسؤولة إلى حد كبير عن المؤسسة وما يجري داخلها. لذلك وجب على المؤسسة التوجه بقوة نحو تنمية رأس المال البشري من أجل استغلال معارفه العلمية والتكنولوجية في تطوير الإبداع التنظيمي. في نفس الوقت يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ورأس المال البشري وحدهما لا يستطيعان مواجهة التدفق المتزايد للمعلومات من طرف الأفراد الذي ييسر الوصول إلى مستوى عالٍ من الإبداع التنظيمي، يبرز هذا السياق الجديد عاملاً متجدداً يتغير بتغير البيئة التي يحدث فيها الاتصال.

من هذا المنظور، فإنه هناك ثلاثة عناصر تحدد القدرة الإبداعية للمؤسسة هي:

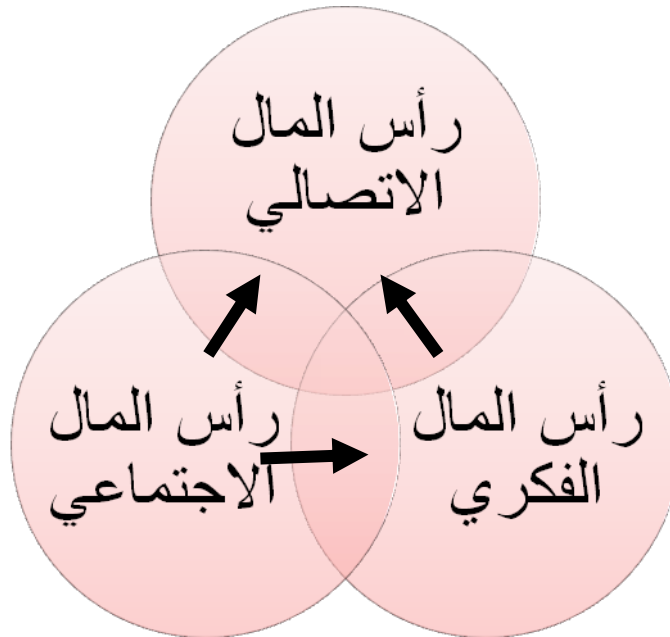
- تنوع وسائل الإعلام والاتصال.
- القدرة على توليد المعرفة.
- الاتصال والقدرة على التحكم في المعلومة.



المصدر: مقترح من طرف الباحثة

شكل 9-16 يمثل المحاور الثلاثة للنموذج الجديد المقترح للفعالية الاتصالية تتفاعل العناصر الثلاثة مع بعضها البعض بطريقة لا توجد فيها علاقات فردية أو ثنائية فكل عنصر يغذي الآخر بشكل مستمر من خلال إقامة علاقات تآزرية في ديناميكية التفاعل المستمر. من ناحية أخرى فإن النموذج يعمل بشكل متلائم وتناسق تلبية للمجالات الثلاثة المشار إليها:

- رأس المال الاجتماعي: قادر على التعامل مع وسائل الاتصال والمعلومات المختلفة.
- رأس المال الفكري: قادر على تسيير المعارف المتاحة في التنظيم.
- رأس المال الاتصالي: قادر على التفاعل داخل التنظيم، وتوليد المعلومات الجديدة وتقاسمها فيه.



المصدر: من إعداد الباحثة



**شكل 10- أ- 16 يوضح رأس المال البشري في خدمة الاتصال**

إذن يحتاج الإبداع إلى رأس مال بشري مؤهل قادر على الاتصال والتفاعل وإنتاج المعلومات الجديدة التي تخدم التنظيم وترفع من مستوى الإبداع فيه.

**2- المؤسسة الاستشفائية في ظل البيئة الإبداعية:**

يعتبر الاتصال في المؤسسة الاستشفائية كعنصر محفز في عملية الإبداع والذي يمنحها مكانة وقيمة في محيطها. وقد أصبح الإبداع عنصرا أساسيا في المؤسسة لعدة أسباب منها:

• تتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال مستوى عال من الإبداع:

أدى ظهور وانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى توسيع نطاق الحصول على المعلومات، بحيث يمكن لأي فرد الوصول والاتصال مع الآخرين، وغيرت في نفس الوقت طريقة التفاعل مع الأطراف الأخرى الفاعلة في المستشفى. إلا أنه رغم وفرة المعلومات فهي تفقد قيمتها إذا لم يتم التعامل معها بطريقة إبداعية ما يمنحها قيمة مضافة في الواقع.

**• الإبداع مفتاح المعرفة:**

تحتل المعرفة المرتبة الأولى في حياة التنظيم، ثم يليها الأصول المادية التي تملكها، فالمعرفة ليست معلومات أولية كما يظن البعض بل تعمل على المعالجة الإبداعية للمعلومات حتى تتحول إلى أفكار ذات أهمية بالغة في التنظيم.

**• الإبداع ضرورة حتمية في بيئة متغيرة:**

يعمل التنظيم على توفير استراتيجيات لتحسين الكفاءة من خلال تعديل الحجم والتنظيم الداخلي للمؤسسة، التي تساهم بدورها في الحد بشكل جزئي من القدرة الإبداعية لها. حيث نلاحظ أنه كلما زادت الفوضى المقصودة - في إطار المعقول - زادت الميزة الإبداعية للمنظمة، وعادة ما نجد في هذا الاضطراب مصدرا هاما للأفكار الإبداعية لتحسين نشاطها. إذن فالافتقار إلى أفكار جديدة هي أساس المستقبل وعلى المؤسسة مواجهته بوضع إستراتيجية للحصول على مفتاح النجاح.

**• رغبة الموظفين في المشاركة بالعمليات الإبداعية:**

يتطلع كل فرد في التنظيم للحصول على مكانة مميزة لدى المدير لذلك يحاول كل واحد فيهم إبراز مواهبه وطرح أفكاره ليتمكنوا من تطوير حياتهم المهنية، لذلك وجب على المنظمة أن تمنح جانب من الحرية اللازمة للموظف لتطوير قدراته الإبداعية.

**• نماذج الإدارة: بين المراقبة والإشراف على العمل الإبداعي:**

تتطلب إدارة الموارد البشرية الإبداعية أساليب جديدة لتسيير الموظفين في محاولة منها للربط بين احتياجات موظفيها واحتياجات التنظيم. وانطلاقا من التعريف الغامض والمعقد نوعا للإبداع، فإن الإدارة يجب عليها أن تعتمد على التقنيات التي توفر هامش الحرية الضروري لتطويرها دون

الابتعاد عن أهداف المنظمة. إذن يركز المنهج الجديد للإدارة على توفير الحرية والمسؤولية المقننة للموظفين من أجل تعزيز بيئة أكثر مرونة لتطوير الإبداع والاتصال.

### 3- أهداف الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية:

كما لاحظنا سابقا، فإن الهدف الرئيسي من تنفيذ المناهج والتقنيات الإبداعية هو إدارة التغيير، وحل المشكلات التي تعترض التنظيم من خلال الاتصال الفعال، غير أن هذه الأهداف عامة نوعا ما، لذلك تتبع منها مجموعة من الأهداف المحددة مثل:

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير التكنولوجيات الحديثة المستخدمة خاصة في العمليات الجراحية.
- جعل أنظمة الإدارة أكثر مرونة.

ويعتبر الإبداع التنظيمي في هذه الحالة كأداة من الأدوات الأخرى المستخدمة لتحقيق الأهداف الكلاسيكية للتنظيم. ومن أجل تحقيق أهداف أكثر طموحا يجب اعتبار الإبداع التنظيمي كموقفا، وليس كموردا لاستخدامه بطريقة صحيحة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف الآتية:

- ضمان المواءمة بين أهداف وإجراءات الموظفين من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى.
- تحفيز المبادرات الفردية للموظفين لكي يشعر بأنه جزء من التنظيم وله دور في حل مشاكله وبذلك نرفع من مشاركتهم وتفاعلهم في التنظيم.
- تشجيع تطوير الأنشطة من قبل الموظفين، بغض النظر عن مهامهم الرسمية بدقة من خلال تسهيل تطوير أفكارهم لإدخال التحسينات أو الممارسات الإبداعية.
- تحفيز استخدام الأفكار من أصول مختلفة في المؤسسة (طبيب وممرض وإداري...) والتي يمكن أن يكون لها تأثيرا كبيرا على توليد الأفكار الجديدة.
- الرفع من مستوى الاتصالات الداخلية للتنظيم، كما يمكن أن يساعد على زيادة تدفق المعلومات القيمة التي تخدم المؤسسة والعاملين فيها.

### 4- السيرة الإبداعية في التنظيم:

يصور الإبداع على أنه موقف للتحسين المستمر داخل المؤسسة، وقبل كل شيء فهو أداة لخلق الأفكار، إذن فهو سلاح جد فعال لتحسين الاتصال وتعزيز قيمته داخل التنظيم.

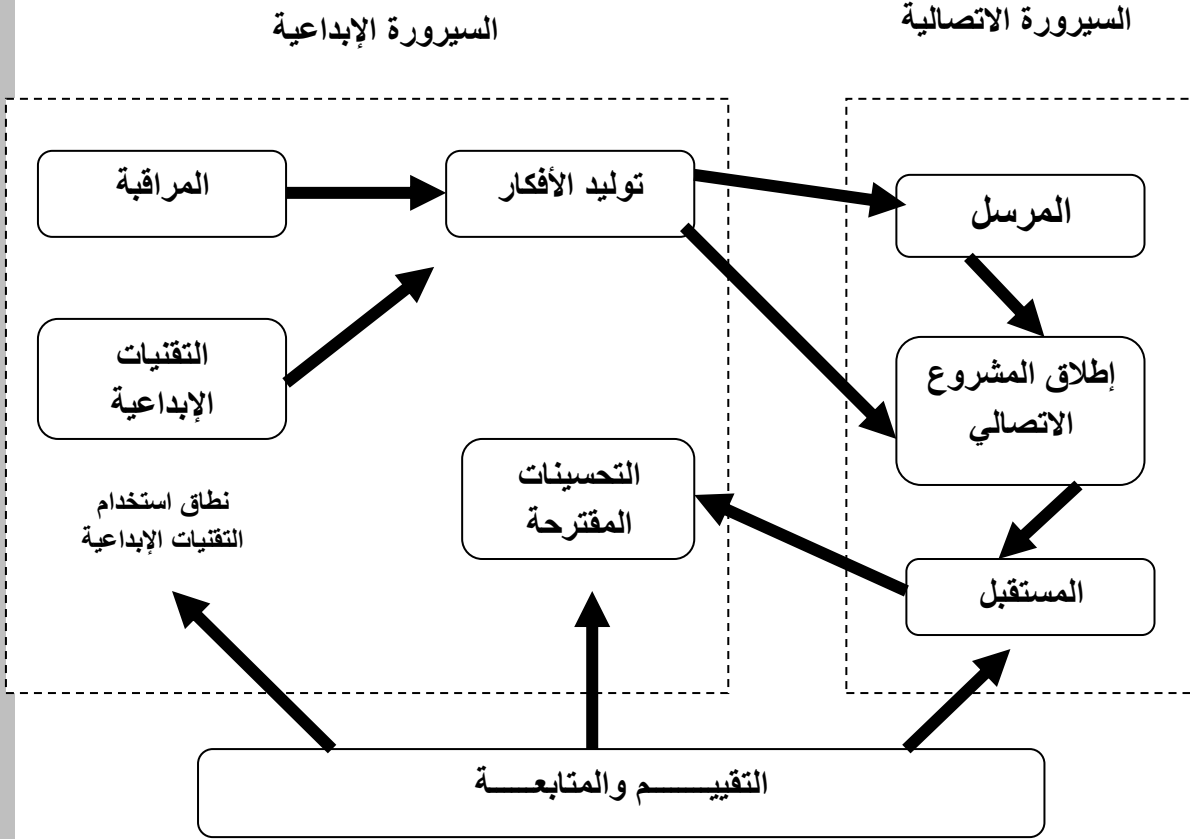
### ◀ الإبداع – وسيلة:

يتجسد في السؤال التالي: أي التقنيات التي تساعد على خلق الأفكار التي تتداخل بشكل واضح ومنتظم في عمليات الاتصال؟. ويتبع الاتصال الإبداعي نمطا مماثلا للرسم البياني أدناه.

شكل 11-أ6 استخدام التقنيات الإبداعية في السيرورة الاتصالية

تبرز أهمية استخدام التقنيات الإبداعية في المخطط السابق فيما يلي:

- المرحلة الأولى من السيرورة الإبداعية تعمل على تسهيل إنتاج الأفكار والانتقال إلى السيرورة الاتصالية.



المصدر: مقترح من طرف الباحثة

- أما في مرحلة التقييم والمتابعة: تحسن الأفكار التي تم تصورها والاتفاق عليها في المرحلة الاتصالية، أو تقترح طرق جديدة في السيرورة الإبداعية في دورة مستمرة لإنتاج الأفكار.

◀ الإبداع - ثقافة:

يطور الإبداع- ثقافة نهجا متكاملًا، يعبر عن جميع العمليات الإدارية الداخلية للمؤسسة التي من بينها الاتصال. ومن هذا المعنى، فإن إنشاء ثقافة إبداعية يتعلق بتنفيذ الإجراءات والعمليات المؤسسية من أجل:

- المرونة التنظيمية وتجاوز المنهج المتصلب في الإدارة.
- زيادة الإبداع من خلال إشراك الموظف بوصفه الفاعل الرئيسي للتغيير.

- التدريب المستمر للموظفين في القطاعات المعرفية التي تتعلق بنشاط المؤسسة من أجل زيادة كفاءة التنظيم.

تطبق هذه التوصيات المتعلقة بطرح الإبداع- ثقافة في الأنشطة التنظيمية كالتالي:

#### جدول 16-2 يوضح مجالات تطبيق الإبداع – ثقافة في المؤسسة الاستشفائية

النشاط	الإبداع - ثقافة
التسيير	* تحديد إستراتيجية ومهام المؤسسة. * طرح بعض الخدمات الجديدة. * تحقيق المشاريع والطموحات المستقبلية للمؤسسة.
المردودية	* البحث عن الجودة في الخدمات. * الخدمات والعمليات الجراحية الجديدة. * منح التراخيص التي تخدم المؤسسة.
الإدارة	* البحث عن المصادر الداخلية والخارجية للمعلومة. * نظم الإدارة ونظرياتها المختلفة.
الموارد البشرية	* تحديد الملامح المهنية. * بناء هيكل المنظمة. * المرونة في مواقيت العمل. * التدريب المستمر. * نظام العقاب والجزاء.
التكنولوجيا الاتصالية	* الإستراتيجية التسويقية. * استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل المعلومات داخل وخارج التنظيم. * تنظيم الوقت والتواصل المستمر مع الموظفين.

المصدر: إعداد الباحثة

#### ثالثا: بناء المساح الإبداعي: الافراد في البيئة الإبداعية

"إذا كان لدي تفاحة ولديك تفاحة وقمنا بتبادلها فيما بيننا فسيصبح لدى كل منا تفاحة. أما لو كان لديك فكرة ولدي فكرة وقمنا بتبادلها فسيصبح لدى كل منا فكرتان."<sup>1</sup>

يعكس التعريف الوارد أعلاه صراحة، أن الإبداع مهارة بشرية، هذا ما يجعل مسؤولية إيجاد الأفكار تقع بالدرجة الأولى على الأفراد. أما في المؤسسة، فيكون الموظف هو المكلف الأول بإنتاج الأفكار وتطويرها، أولا بشكل فردي ثم جماعي ومن ثم تنظيمي.

#### 1- خصائص الفرد المبدع:

<sup>1</sup> - Messaoudene, Y. and F. Vannucci, Rencontre entre Science et Foi: Dialogue entre un physicien et un chercheur autodidacte musulman, Editions Publibook, Paris, 2015, p303.

الفرد المبدع، عموماً، هو الشخص القادر على اكتشاف طرقاً جديدة في التعامل مع القضايا الطارئة من خلال آليات منطقية وليست تقليدية، وتختلف عن بعضها البعض في قدرتها على التكيف مع أي وضع وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

يستخدم في هذه الحالة الأفراد ميكانيزمات معقدة، وهذا التعقيد هو بالتحديد ما يميزهم عن الأشخاص الآخرين، ويجعلهم قادرين على التفكير والعمل على أساس التنوع المنطقي، إذن يستطيع الفرد المبدع توحيد مجموعة معقدة من الجزئيات في بيئات مختلفة، مما يتيح له تحقيق قراءات مختلفة للواقع بطريقة ثابتة وإعادة صياغة المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال التفكير التقاربي والتباعدي. يمتلك المبدع ازدواجية تمكنه من الظهور أمام الغير والتقدم بسرعة، مما يؤدي إلى خلق صراعات داخلية في التنظيم ومن بين الخصائص التي يتميز بها ما يلي:

### جدول 6-3 يوضح مميزات الموظف النشط

- طاقة بدنية كبيرة مع قدرة على التركيز العالي في بعض الأنشطة الموكلة إليه.
- إشراقة ذكاء وفكر واضحين.
- جرعات عالية من الانضباط والمسؤولية تجاه السلوكيات الطائشة.
- قدرة كبيرة على تجريد الواقع للبحث عن الأفكار الجيدة.
- شخصية انطوائية في نفس الوقت متفتحة.
- الانطواء: في حال التأمل وفهم بعض المحتويات الرمزية.
- الانفتاح: في حال الاتصال مع الآخرين من أجل إثراء تفكيرهم وأفكارهم.
- الثقة العالية في النفس وإيمانهم بقدراتهم.
- شخصية قوية ومميزة مع درجة عالية من الحساسية تجاه المواقف المختلفة.
- الاستعداد للمخاطرة مع احترام القيم والقواعد المتداولة في التنظيم.
- المشاركة في مختلف الأعمال التي تتطلب أفكار جديدة.
- التحفيز الداخلي من أجل الحصول على النتيجة المرضية.

2-  
←

هناك اتجاهات معاصرة في إدارة المنظمات، الأولى تعتمد على الإحصاءات والأرقام والتكنو المصدر إعداد الباحثة درة التنظيم على الارتجال والإبداع.

### • الإدارة الدقيقة (العلمية):

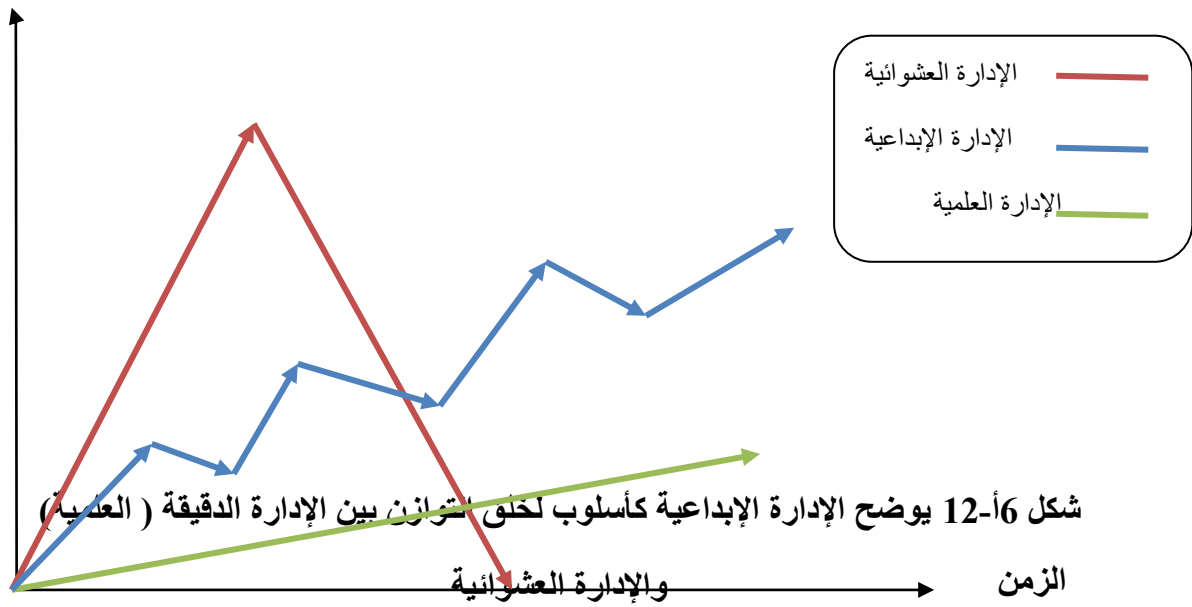
تحتاج للعديد من الوسائل التكنولوجية الضخمة لإدارتها مع التحكم الإحصائي في معلوماتها، حيث يعتبر هذا الأخير من بين العوامل الأساسية التي تضمن تسيير المؤسسات الكبيرة وإبقائها على قيد الحياة في هذا الزخم التنظيمي وهذه التقنيات والبرمجيات التي تتضمن الخوارزميات، ومع ذلك فإن تنظيم جميع العمليات لا يسمح لنا بمواكبة التغيير ويركز على استغلال النتائج الحالية.

● الإدارة العشوائية:

هي التي تمنح العنان لارتجال العاملين في التنظيم للمشاركة في تحديد مصيرها، وتتميز هذه الرؤية بتدفق الأفكار الإبداعية، إلا أنه في حال غياب إستراتيجية محددة فهي تبقى مع وقف التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن الإدارة الفعالة عليها أن تتأقلم مع كل حالة من الحالات السابقة، أي أننا نبحث عن التوازن بين المفهومين السابقين. بمعنى آخر يجب أن تحتوي أي منظمة على نوع من الفوضى الإبداعية التي لا بد وأن تخضع لمجموعة من الضوابط والقوانين التي تحكم وتسير التنظيم. من الضروري إذن، تحديد أهداف واستراتيجيات المؤسسة بالاقتران مع هيكل محدد من أجل توفير الحرية الكافية للموظف لممارسة نشاطه بنوع من الإبداع.

دورة حياة  
التنظيم



◀ خصائص المنظمة المبدعة:

تنجح التنظيمات المبدعة في تحقيق التوازن بين ما هو كائن وما سيكون، لذلك من الضروري أن ننشر ثقافة التطوير التي تعزز الممارسات الإبداعية في التنظيم، ويجب على هذا الأخير اعتماد سلسلة من السلوكيات والخصائص التي تحقق التوازن وتضمن مستوى معين من التدفق الإبداعي من بينها:

- يعتبر التنظيم كائن منفتح على التغييرات الدائمة في البيئة المحيطة بها لذا وجب عليها ضمان أكبر مستوى من التكيف مع ما يجري حولها.

- المرونة تحد من الصرامة الزائدة على قدرة التنظيم في التكيف مع المحيط، لذا وجب على كل تنظيم يرغب في التأقلم مع بيئته أن يجعل من المرونة عاملاً أساسياً من عوامل تسييره.
- القيادة التشاركية: يمتد صنع القرار في المؤسسة إلى الموظفين بحيث يرتفع مستوى تفاعلهم من خلال تطوير أفكارهم والنظر في مقترحاتهم. ومن هذا المنطلق أصبح من المهم تحفيز الموظفين لاتخاذ مواقف استباقية تجاه التغيير.
- الهيكل التنظيمي الخفيف: يقصد به امتلاك المؤسسة لبنية هرمية تسمح بتدفق الأفكار من أسفل إلى أعلى، تعمل هذه الهياكل على منع الإبداع من التمرکز في إدارة محددة.
- الاتصال المفتوح: يخلق تدفق المعلومات مناخاً من الثقة مما يعزز ظهور أفكار جديدة، وتتدفق المعلومات في المنظمة المبدعة في ثلاثة اتجاهات:
  - \* عمودي: من أجل الاتصال حول أهداف التنظيم والأدوات المستخدمة لتحقيقها.
  - \* أفقي: لتطوير الأنشطة اليومية للمؤسسة والرد على أي مشاكل تنشأ فيها.
  - \* خارجي: للحفاظ على المكانة التي وصلت لها المؤسسة وتغذية الأفكار التي تنبع من قلب التنظيم في ظل البيئة التي يعيش فيها الموظفون.
- تبادل المعارف: يحد احتكار الوصول إلى المعرفة من قدرة الأفراد على استغلالها، وعلى العكس فإن توفر الموارد والقنوات للوصول إليها وتقاسمها يزيد من احتمال إمكانية خلق أفكار جديدة.
- نظام المكافآت: بغض النظر عما ذكر سابقاً فيما يتعلق بالدوافع التي تميز الفرد المبدع، لا يجب أن نهمل قوة المكافآت المالية أو الاعتراف داخل المجموعة والتنظيم.

جدول 4-16 يوضح مقارنة بسيطة بين التنظيمات المبدعة وغير المبدعة

المنظمات غير المبدعة	المنظمات المبدعة
* الانغلاق في التنظيم.	* الانفتاح على التغييرات البيئية.
* الصرامة الزائدة.	* المرونة.
* اتخاذ القرار من دون تشاور.	* القيادة التشاركية.
* التخوف من كل جديد.	* التكيف المستمر مع كل جديد.
* احتكار المعرفة.	* تبادل المعرفة.
* نظام العقاب و فقط.	* نظام المكافآت.
* مركزية المعلومات.	* الاتصال المفتوح.
* التسلسل الهرمي.	* الهيكل التنظيمي الخفيف.

المصدر: إعداد الباحثة

### 3- خلق بيئة إبداعية في المؤسسة الاستشفائية:

تتحصل المؤسسة على تدفق عال من الأفكار الإبداعية من خلال الجماعات الرسمية وغير الرسمية في التنظيم، علاوة على ذلك، يجب على التنظيم أن يطور من المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين به عن طريق فتح المجال للروح الإبداعية للحصول على النتائج المرجوة والتي تسمح للمؤسسة بالبقاء على قيد الحياة ومواصلة نشاطها في ظل بيئة متغيرة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي

على كل منظمة أن تتفرد ببعض المميزات كالجماعات التي تكونها، الخدمات التي تقدمها وفلسفة العمل بها، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط هذه المميزات بصفة مباشرة مع عملية وشروط الإبداع لكي يصبح ممارسة معتادة في التنظيم.

وتماشيا مع ما سبق، فإنه لا توجد وصفة واحدة تتناسب مع جميع التنظيمات لتتضح آثار الإبداع التنظيمي فيها. وفيما يلي بعض التوصيات التي تساعد على دمج العملية الإبداعية في أنشطة التنظيم:

#### • النظر في جميع الأفكار المقترحة من طرف الموظفين عند اتخاذ القرارات:

يمكن أن تكون استطلاعات الرأي مفيدة للحصول على تقريب أولي للواقع، إلا أنه لمعرفة ما يفكر به الأفراد فنحن بحاجة إلى الاتصال المباشر للتعرف على آرائهم وتوجهاتهم، ويوفر هذا الأخير معلومات إضافية بكل ما تحمله السيرورة الاتصالية من قيم ومشاعر وأحاسيس وإشارات وتقدير للذات والغير.

#### • إنشاء مجموعات عمل لإنشاء وتوزيع الأفكار الإبداعية:

من المستحسن إنشاء مجموعة من الأشخاص القادرين على تكييف خطة لتطوير العمليات الإبداعية في التنظيم، ويفضل أن يتكون الفريق من موظفين في جميع الميادين والمستويات الهرمية للمؤسسة، حيث يتبادلون الأفكار التي تم جمعها من الموظفين سابقا ويعملون على تطويرها للخروج بأفكار جديدة.

#### • تدريب الموظفين على التقنيات الإبداعية:

من المستحسن أن يكون لدى بقية العاملين تدريب أساسي يسمح للموظفين بفهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعملية الإبداعية من ناحية ومن ناحية أخرى للتعامل مع تقنيات توليد الأفكار لعملية الاتصال الإبداعية.

#### • المكافآت وتحفيز الموظفين على الاتصال الإبداعي:

لا يحتاج كل إنتاج إبداعي إلى مكافأة، وإلا حادت عن المجرى المخصص لها لأن الهدف الأساسي من ورائها هو تحفيز الموظفين، أن يكون لديهم دافع داخلي للإنتاج الاتصالي، ولتحقيق ذلك يجب أن يشارك الموظف في هذه العملية مع أخذ أفكاره في الحسبان، وبذلك يكون قد قام بدور نشط في صنع القرار.

#### • الحصول على نتائج ملموسة:

لا يستفيد التنظيم من الإبداع التنظيمي إلا إذا ترجم في شكل ردود أفعال على مشكلة ما أو لتحسين حالة المؤسسة والانتقال بها من وضع إلى آخر.

#### • حرية العمل:



يجب أن يكون هناك جرعة من الحرية للعمل من أجل اختيار المسار الذي يعتقد أنه الأنسب لتحرير الأفكار المستجدة، مع تحديد المواضيع والأهداف والأطر الزمانية والمكانية.

#### • تطبيق الإبداع في الإدارة:

بما أن هذه العملية متكاملة يجب أن تعتمد الإدارة على الاتصال الإبداعي كأداة فعالة، ومن هذا المنطلق يجب أن يؤدي اعتماد الإدارة الإبداعية كشكل من أشكال القيادة التي توفق بين الإدارة العلمية والإدارة العشوائية.

#### • تقييم تقدم التنظيم:

تتم عملية التقييم الموازية مع عملية التنفيذ، ولا تكون بطريقة منفصلة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة.

#### 4- عوامل نجاح الاتصال الإبداعي:

يجب اعتماد نهج متكامل في إدارة التنظيم من أجل تحقيق أكبر فائدة، التي تكون في بعض الأحيان واضحة وأحيانا أخرى مخفية ولكنها ملموسة نوعا ما وتؤثر في ثقافة التنظيم:

- لا يجب أن تكون هذه المنظمات منفتحة على التغيير فقط بل أيضا أن تكون قادرة على مواجهة الجهات الفاعلة في البيئة المحيطة بها، وبهذا المعنى فهي قادرة على الاتصال مع مختلف الجهات لإدارة الحالات الطارئة بينها.
- أن تظهر اهتماما أكبرا بالسياقات الاتصالية التي تمكنها من الاستجابة بفاعلية، وتكييف إستراتيجية الاتصال الإبداعي على أساس ما هو موجود.
- الاعتماد على الأفكار الجديدة يحسن من الخدمات المقدمة على أساس الاستخدام الأكثر كفاءة وكثافة للمعارف والتكنولوجيا القائمة.
- ثقة المؤسسة في قدراتها وقدرات موظفيها مع منحهم مستوى تحفيزي أكبر لمواجهة التغييرات الحاصلة.
- تحسين ظروف العمل الجماعي وتعزيز الثقة في المسؤولين.

#### 5- الحواجز والعقبات:

كما توجد عوامل لإنجاح الاتصال الإبداعي فإنه توجد حواجز وعقبات تحول دون نجاحه في المؤسسة نذكر منها:

- الهيكل التنظيمي العمودي الذي يفرض الإدارة المركزية واحتكار المعلومة وبالتالي صعوبة تعميم الأفكار.
- البحث عن حلول للمشاكل الناشئة في واقع متزايد التعقيد ( المعارف الكثيرة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ...).
- إن اتباع القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة تعيق في بعض الأحيان البحث عن أفكار تتناسب معها لإدارة النظام اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

● التعالى والتفاخر من طرف مدير المؤسسة الذي يرى أن الاتصال مع الموظفين يقلل من قيمته في التنظيم.

● الخوف من الفشل والخطأ أي عدم الثقة في النفس.

● انخفاض مستوى الانفتاح على الأفكار الجديدة.

● انعدام فعالية الإبداع التنظيمي في ظل غياب الاتصال.

رابعاً: تقنيات وأدوات تطوير الاتصال الإبداعي وإنتاج الأفكار

يتم استخدام الإبداع التنظيمي من أجل خدمة جديدة أو حل مشكلة ما أو نقل معلومة جديدة في التنظيم، ويتم استخدامه في جميع القطاعات وجميع الأوقات وفي جميع العمليات الإدارية. هناك ثروة من الأدوات وتقنيات الاتصال الإبداعي التي يمكن أن تساعد المؤسسة على توليد الأفكار، في الواقع تمر هذه العملية بثلاث مراحل:

● البحث عن الأفكار.

● غربلة الأفكار.

● المصادقة على الفكرة.

كما يمكن تصنيف هذه التقنيات على حسب الأهداف إلى:

● فهم المشكلة التي يتوجب علينا معالجتها.

● إنتاج الأفكار في حال عدم وجود تدفق إبداعي.

● اختيار الأفكار الموجودة.

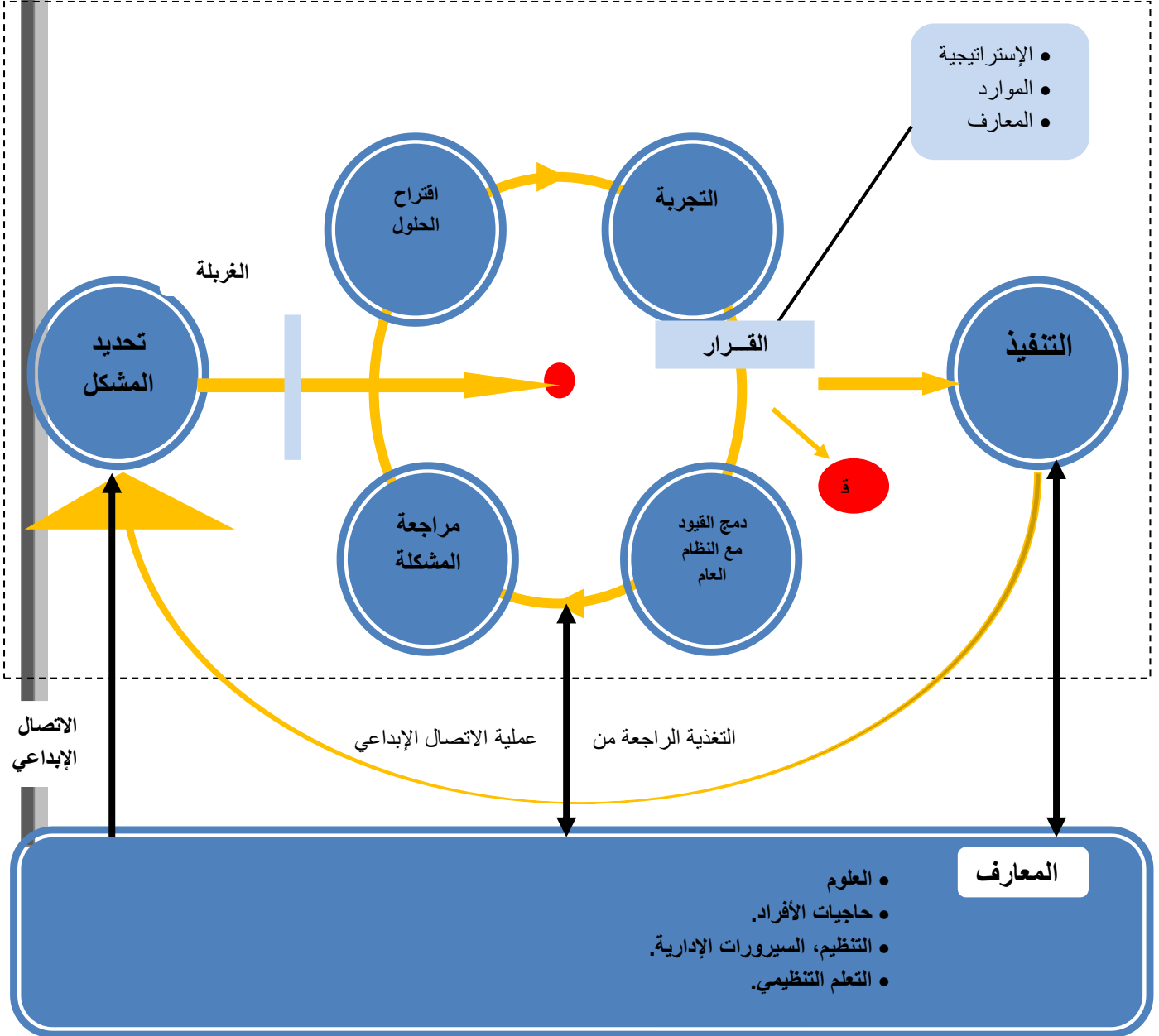
● التخطيط للأنشطة المختلفة.

وبنفس الطريقة هناك تقنيات مصنفة وفقاً لعدد من الأشخاص المطلوبين لاستخدامها:

● فردية: يستخدمها الموظف لوحده دون دعم من الفريق.

● جماعية: وهي التي تعبر أكثر عن عملية الاتصال الإبداعي.

هذه الرحلة الإبداعية، التي نصفها بطريقة خطية هي في الواقع وفي كثير من الأحيان عبارة عن دمج للعديد من الحلقات.



Source: F. Raffin (2005), créativité et innovation ( modification personnelle).

### 1- البحث

وهي المرحلة الأولية من الحلقة الإبداعية، تهدف إلى حشد مشاركة فعالة من طرف الموظفين في عملية البحث عن الأفكار من أجل العثور أو الكشف عن مشكلة أو حلها.

جدول 5-6 يوضح التقنيات المستخدمة في مرحلة البحث

توليد الأفكار بشكل مستمر	تحفيز الأفكار
--------------------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحليل الاستدلالي.</li> <li>• طريقة دلفي Delphi.</li> <li>• العصف الذهني.</li> <li>• العصف الكتابي.</li> <li>• القبعات الست.</li> <li>• قائمة سكامبر.</li> <li>• الخريطة الذهنية.</li> <li>• التحليل المورفولوجي.</li> <li>• التحليل الوظيفي.</li> <li>• TRIZ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام الاقتراحات.</li> <li>• المقارنة.</li> <li>• تحليل الاتجاه.</li> <li>• تحليل البيئة.</li> <li>• الصدفة.</li> </ul>
---	---

المصدر: إعداد الباحثة.

2- عربه الاحدار:

بعد استخدام أدوات توليد الأفكار، نبدأ في مرحلة جديدة نعمل من خلالها على تصفية الأفكار التي كنا قد طورناها بخصوص المشكلة الأولية، تتم عملية التصفية، بصفة عامة، بعد ساعات أو دقائق أو أيام من عملية توليد الأفكار، عن طريق التحليل أو التجريب ونجد القائمة المفتوحة الآتية:

• عملية التسلسل الهرمي التحليلي.

• مخطط التجارب.

• مصفوفة القرارات.

• تحليل مجالات القوى.

3- المصادقة على الفكرة:

وتمثل المرحلة الأخيرة في حياة الفكرة، قبل ذلك نكون قد اخترنا أربع أو خمس أفكار محتملة وبعد عدة تجارب ومشاورات نختار الفكرة الأفضل التي تتناسب مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة لاختيار الفكرة المناسبة تعتمد المؤسسة على بعض الأدوات نذكر منها:

• التحليل الوظيفي.

• المخطط الاتصالي.

تيسر هذه التصنيفات اختيار التقنيات على أساس الاحتياجات الفعلية للتنظيم، وفيما يلي مجموعة من التوصيات التي تسمح بالاستخدام الأمثل للتقنيات السابقة:

• الأحكام المسبقة: يجب تأجيل الحكم على الأفكار المقترحة، وتقبل أي نوع من الأفكار

لتمر في المرحلة التالية ألا وهي التصفية.

• إطلاق العنان للتفكير الجانبي والإبداعي لتحقيق قفزة نوعية في معالجة الأوضاع الطارئة.

• اقتراح جميع الأفكار حتى لو كانت غير لائقة من الممكن إجراء تعديلات عليها.

• منح مقدار من الحرية مع الرقابة لترك مساحة كافية للفرد للتعبير عما يجول في خاطره.

## خامساً: أهم التقنيات المستخدمة في المؤسسة الاستشفائية

يمكن استخدام تقنيات الاتصال الإبداعي بشكل فردي أو جماعي، وفيما يلي أكثر التقنيات استخداماً حسب (الشبكة رقم 6) بشكل عام، وترتكز فكرة الاتصال الإبداعي على المبادئ الآتية:

- المؤسسة عبارة عن تنظيم يعمل فيه مجموعة من الأفراد غير المتجانسين على تحقيق أهدافه من خلال العمل الجماعي، الذي يعتبر إضافة للفرديات التي تشكله، ومن هذا المعنى فإنه يجب مشاركة السيرورة الاتصالية بين جميع الفاعلين فيه.
- ينتج عن العمل الجماعي تأثير مضاعف- متناغم، تتحسن فيه العملية الاتصالية أكثر مما لو أجريت بشكل فردي.
- الانفتاح والتسامح والاستماع الفعال كلها تعمل على تحسين المقترحات وتعزيز السيرورة الاتصالية.
- الحصول على رؤية متعددة وغنية بوجهات نظر وخبرات أعضاء المجموعة.
- الوعي الجماعي بأهمية تقاسم الأفكار بشكل منهجي، مما ينتج عنه تماسك واندماج أكبر بين الموظفين في التنظيم.
- تمثل العلاقة بين الأفراد بمثابة محفز ومساعد للتغلب على عقبات العمل من خلال مختلف الوسائل والبدائل.

## 1- العصف الذهني: (جماعي)

- مكوناته: وهي أداة أو ملخص تنشأ بطريقة غير مبرمجة عادة ما تكون بصفة تلقائية في الاجتماعات أثناء مناقشة مسألة ما، تهدف إلى خلق بيئة ملائمة تشجع على ظهور أفكار جديدة وتستند الكثير من التقنيات على العصف الذهني.
- متى تستخدم؟: تستخدم هذه التقنية في أي نوع من الاتصال مع الحاجة إلى خلق عدد كبير من الأفكار، ولديها دعوة جماعية واضحة من أجل تحقيق أقصى قدر من نتائجها.
- طريقة عملها:
- \* قبل الاجتماع: يتم استدعاء الأفراد المعنيين والذين لديهم استعداد للمساهمة بنشاط اتصالي، ويجب إعلامهم قبل مدة من الاجتماع ليجهزوا أنفسهم.
- \* بداية الاجتماع: الإفصاح عن الهدف من الاجتماع، أي تحديد الغرض الاتصالي. ومن ثم الإعلان عن الأفكار المجمعّة ووقت انتهاء الاجتماع.
- \* التوصيات: عدم رفض أي فكرة وعدم نقد الأفكار قبل الحكم الأخير. كما يجب على خلق أكبر قدر ممكن من الأفكار.
- \* إنشاء الأفكار بشكل جماعي: يمكننا إنشاء عصف ذهني حول أي موضوع ولو كان بسيطاً. البدء في طرح الأفكار بطريقة منظمة بعد تحديد الهدف من العملية الاتصالية.
- \* اختيار الأفكار: بعد جمع الأفكار تأتي مرحلة تحليلها واتخاذ القرار فيها. أما في حال لم يتم البت في الأفكار المجمعّة يعقد اجتماع آخر بناء على الاجتماع السابق، حيث يتم فيه عرض الأفكار التي تمت معالجتها فيه.
- \* تطبيق الفكرة أو الأفكار المختارة: يتم إبلاغ المشاركين بعد اتخاذ القرار لتحفيزهم في المستقبل.

## 2- الخريطة الذهنية: (فردية)

● مكوناتها: هي تقنية تستخدم فيها الكلمة أو المفهوم كنقطة انطلاق لإضافة أفكار في شكل فروع، إلا أنها غير مرتبطة بطريقة محددة بل يحدد الفرد النتيجة أو الشكل النهائي للخريطة، تهدف هذه التقنية إلى تسهيل فهم الوضعية عن طريق التحليل والترابط بين الأفكار والمفاهيم من طرف الفرد نفسه.

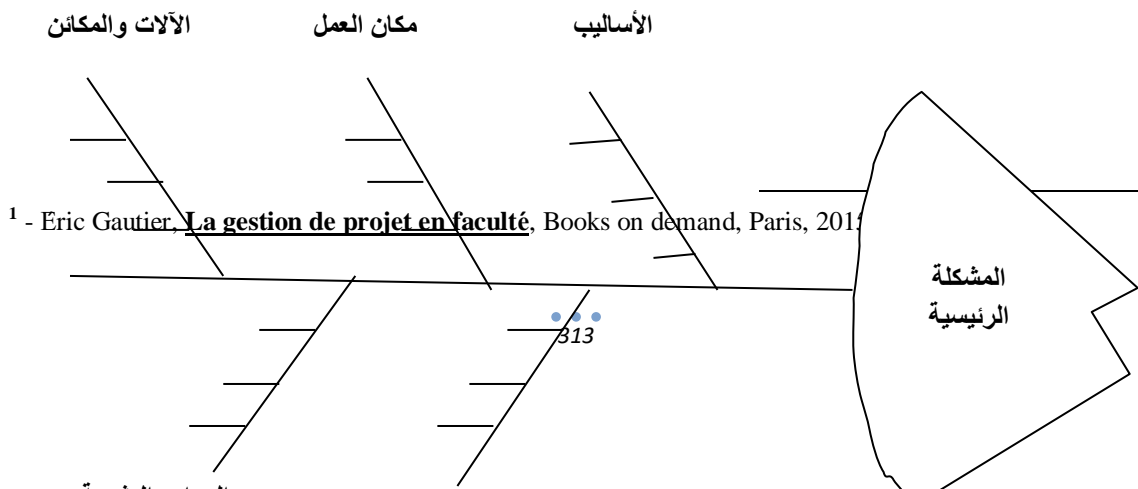
● متى نستخدمها؟: توفر الخريطة الذهنية تحديد الأفكار الجديدة، وترتيبها في الدماغ. أي أنها تعمل على تمثيل المعلومات في شكل بسيط وتسهيل الاتصال بين مجموعة من الأفكار المتوفرة.

● كيفية عمل هذه التقنية:

- تحديد الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام مثلها مثل باقي التقنيات.
- وضع مجموعة من المبادئ التي من شأنها تطوير الأفكار بطريقة منظمة.
- لا يوجد نظام محدد لتشكيل الفروع أي أنه يمكننا الانتقال من فكرة إلى أخرى ثم الرجوع إلى الفكرة الأولى بكل سلاسة.
- يجب أن يكون تنظيم محدد من أجل نقل الأفكار بكل سهولة.

### 3- إستراتيجية عظمة السمكة Le diagramme d'ISHIKAWA

قام بوضع هذه الإستراتيجية العالم الياباني كارو إيشيكاوا عام 1962، من الرواد اليابانيين في مجال الجودة. أصدر هذا العالم الياباني كتاباً أسماه "المرشد إلى السيطرة على الجودة". كما اقترح أيضاً مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكل عظمياً لسمكة. وتمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور. قام العالم الياباني " كارو إيشيكاوا" بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينات من هذا القرن، وفي بعض الأحيان يطلق على هذا الأسلوب اسم العالم الياباني نفسه إيشيكاوا أو اسم عظمة السمكة. وأطلق عليه هذا الأخير بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة. ويساعد تطبيق أسلوب عظمة السمكة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الإيجابي وتعظيمه، على سبيل المثال انخفاض في التكاليف أو ارتفاع في مستوى جودة الخدمة، وتتكون فكرة هذا الأسلوب من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة قيد الدراسة، ونلاحظ أن النتيجة أو المشكلة على الجانب الأيسر من الرسم وأن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية وفروعها على الجانب الأيمن، كما أن لكل سبب فرعي أسباب فرعية أخرى، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على النتيجة سلباً أو إيجاباً كمتغير تابع.<sup>1</sup>



نموذج لأسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة (عظمة السمكة)

حيث وجدنا في الميدان الحالة التالية:

● مشكلة الاستقبال في المؤسسة:

حيث أقر الجمهور الخارجي بأن الاستقبال غير كاف، وسنعمد على مخطط إيشيكاوا لتفسير الأسباب هذه المشكلة وإيجاد الحلول.

● البيئة:

ضيق المكان خاصة في قسم الاستعجال مما يؤدي إلى الاكتظاظ وكثرة التذمر والشكاوي.

● الأساليب:

\* بطئ في الإجراءات.

\* عدم وجود تفتيش شامل.

\* عدم التناسق في العمل بين الأطباء والأمن.

\* تهاون من طرف الموظفين في الرد على المكالمات الهاتفية.

● الموارد البشرية ( الموظفين ):

\* قلة الدافعية لديهم وقلة الحوافز.

\* قلة التدريب على حسن التواصل.

\* كثرة الإشاعات والإحباط.

\* تنوع الأذواق.

• المواد المستخدمة:

تتمثل في الوسائل الاتصالية للمؤسسة ماعدا الملفات الإشهارية وموقع المؤسسة.

• الوسائل:

وتتمثل في الدعائم الاتصالية مثل الهاتف وشبكة الإعلام الآلي، وتبين لنا من التحليل أن:

\* البريد الصوتي لا يعمل.

\* جهاز الرد الآلي غير موجود.

\* ومركز التبادل الهاتفي لا يرد أحيانا.

وكما هو معلوم فالمؤسسة حساسة جدا بحكم أنها مؤسسة استشفائية.

4- القبعات الست:

• ماهية التقنية: ترمز إلى وجهات النظر المختلفة في التنظيم من أجل حل مشكلة ما، وتتطوي على جمع الأفكار والتعاون في عملية صنع القرار واستخدام القبعات المختلفة أو وجهات النظر لتحليل الوضعية أو المشكلة.

• متى تستخدمها؟: تعتبر هذه الطريقة مناسبة جدا لصنع القرار وتوجيه العملية الاتصالية، وتجنب تحويل انتباه المشاركين في المناقشة.

• طريقة عملها: يستخدم المشاركون في الاجتماع القبعة تلو الأخرى، كل قبعة ستكون من لون مختلف وكل لون يمثل وجهة نظر، وفيما يلي العلاقة بين الألوان والقبعات في ( الاجتماع التي تم عقده بتاريخ 26 /08 /2017، على الساعة العاشرة صباحا بحضور مجموعة من الموظفين وترأس الاجتماع مدير المؤسسة، بخصوص العمل في الفترة الليلية بمصلحة تصفية الدم).

\* القبعة البيضاء: عرض المعلومات بطريقة موضوعية ومحيدة.

\* القبعة الحمراء: قدمت فيها الآراء انطلاقا من المشاعر وبعيدا عن المنطق.

\* القبعة الصفراء: تم فيها الإشارة إلى الجوانب الإيجابية للعمل في الفترة الليلية كالتقليل من الحجم الساعي للعمل.

\* القبعة السوداء: قدمت من خلالها المخاطر والعقبات التي تواجه الطبيب الذي يعمل في هذه الفترة كنقص التقنيين المختصين في إصلاح الآلات التكنولوجية في حال تعطلها.

\* القبعة الخضراء: يقدم من خلالها أفكار وبدائل جديدة ذات قيمة لحل المشكلة.

\* القبعة الزرقاء: تقديم نظرة عامة عن الموضوع وتوليف النقاش من خلال فحص وتقييم البدائل المقترحة.

• بعض النصائح المقدمة:

\* تستخدم القبعات الملونة في نفس الوقت من طرف المشاركين.

\* من المستحسن البدء مع اللون الأبيض والانتهاه باللون الأزرق إلا أنه لا يوجد حرج في حال جرى خلط بين الألوان.



\* ليس من الضروري استخدام جميع القبعات إلا أن اختيارنا للتحليل وتطبيق التقنية كان في اجتماع استخدمت فيه جميع القبعات وتوصلوا إلى الحل بالتغلب على العقبات التي تواجهه إلا أن الحل كان مؤقتا وليس دائما.

# الدليل الاتصالي للتنظيم

## الدليل الاتصالي للتنظيم... الطريق نحو قيادة المؤسسات

## أولاً: الدليل الاتصالي للتنظيم... ضرورة أم إضافة في التنظيم؟

مر المشهد الاستشفائي في الجزائر بعدة تغيرات، نظرا لما تفرضه البيئة المحيطة به، بالإضافة إلى الأطر القانونية التي تفرض بعض القواعد والقوانين التي لا ينبغي تجاوزها. لذلك وجب على المؤسسة منح المعلومات الكافية وتعزيز التكيف مع المحيط العام مع مراعاة حسن استخدام المواد الحيوية الخام ألا وهي المعلومة، من أجل الاتصال حول الشغل الشاغل للسكان (الصحة)، حيث أنها تنصدر أولويات الأفراد وتحتل مكانة أولى قبل الأسرة والنجاح والسعادة (هرم ماسلو للحاجات). لذا يعتبر المستشفى من أهم القطاعات الحساسة في البلاد.

هنا تكمن المشكلة الرئيسية للاتصال ألا وهي تنوع الجماهير المستهدفة: (المقابلة 01)، وتنقسم إلى:

- المرضى.
- غير المرضى: الصحافة، الجمهور العام، الموردين، الأطباء الممارسين = الجمهور الخارجي.
- الجمهور الداخلي: الأطباء، شبه الطبيين بالإضافة إلى العمال والإداريين.

كل جمهور مما سبق له خصوصياته، وتجدر الإشارة إلى أن كل فئة تحتاج نوع خاص من النظريات التنظيمية في إطار علاقة دقيقة بين المرسل والمستقبل. وترتبط طبيعة الاتصال بالخطة الإستراتيجية المسطرة في المؤسسة الاستشفائية التي لم تعد في معزل عن العالم الخارجي، نظرا لما أتاحت وسائل الاتصال خاصة الاجتماعية منها من سرعة في نقل المعلومة وسرعة في الاستجابة. فالاتصال لم يعد بتلك البساطة التي نتناولها من حيث المرسل، المستقبل والرسالة. فالمؤسسة الاستشفائية مجبرة على تركيب رسالة جذابة الأمر الذي يتطلب قدرا معينا من الإبداع، هنا كان ولا بد من ظهور مصطلح الاتصال الإبداعي، إلا أنه يبقى في إطار الاتصال الكلاسيكي (من؟ لمن؟ لماذا؟ ماذا؟ كيف؟ أين، متى؟ كم؟) (اللبنة الأساسية لأي حركة في التنظيم خاصة في تشكيل ما يسمى بالدليل الاتصالي للتنظيم).

يعمل إذن الدليل الاتصالي للتنظيم على تشكيل صورة وسمعة طيبة للمؤسسة بالإضافة إلى تحسين خبراتها من خلال وضع مرجعيات أساسية للتنظيم. بالإضافة إلى تعزيز انتماء الموظفين إلى المؤسسة والسهر على حسن سيرها بالإضافة إلى دعم الخبرات وتطوير المعرفة فيها. في نهاية القول يمكن التصريح أن الاتصال الإبداعي ضرورة للتنظيم أكثر منه إضافة له.

## I. مفهوم الدليل الاتصالي للتنظيم:

بما أن المؤسسة الاستشفائية مثلها مثل باقي التنظيمات فإن مهمة الدليل الاتصالي (الخارجي) هي خلق وتطوير والحفاظ على صورة المؤسسة في نظر جمهورها وإدماجها في المشهد السوسيوثقافي.

يستجيب الدليل الاتصالي (الخارجي) للمنطق الاتصالي التقليدي:

المعلومة ← تحديد الهوية ← التموضع ← التعريف ← توحيد الجمهور ← الاتصال.

يتم إنشاء معلومات خارجية لتطوير والحفاظ على صورة المؤسسة من أجل السماح لهذه الأخيرة بالتموضع في المشهد السوسيوثقافي، ومن هنا يستطيع الجمهور التعرف عليها وعلى نقاط قوتها وأصولها وبالتالي الحفاظ على هذا الجمهور والتواصل معه.

أما فيما يخص الدليل الاتصالي الداخلي فهو يقوم على منطق إبداعي مختلف يرتكز في الأساس على دور الفاعلين في التنظيم.

المعلومة الجديدة ← شرح ← إقناع ← التزام ← اتصال إبداعي.

يتم توفير المعلومات الجديدة ومن ثم شرحها ومحاولة إقناع الموظفين بها انطلاقاً من نظريات تنظيمية متعددة من أجل جمع أكبر عدد من المؤيدين من أجل إنجاز العملية الاتصالية.

## II. المقاربات النسقية والدليل الاتصالي للتنظيم:

من أجل إثراء هذا البحث وجدت أنه من الضروري تناول هذه المقاربة بشيء من التحليل استناداً إلى الأدبيات النظرية السابقة. ولعل الأمريكي Gregory Bateson عالم النفس الأنثروبولوجي والابستمولوجي، ينتمي إلى مدرسة بالو ألتو Palo Alto ومن مؤيدي المقاربة النسقية للاتصال، سلط الضوء على العديد من المصطلحات السلوكية: كالتعلم، السيورة العقلية والاتصال<sup>1</sup> الذي يعتبر محور بحثنا واهتماماتنا.

يمكن القول أن المفاهيم المهيمنة في تلك الحقبة هي السيبرنيتيكة والنظرية الرياضية للإعلام، بحيث تعتبر النسقية تطوير للسيبرنيتيكة وأعمال N. Weiner. أما الهدف الأسمى للنسقية هو مراعاة أي نسق ككل متكامل مع تعقيداته ودينامياته.

### 1- مفهوم النسق:

حسب Marc et Picard هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها التي يؤدي أي تعديل في أحدها إلى تعديل جميع العناصر الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Nicolas Duruz, Narcisse en quête de soi: étude des concepts de narcissisme, de moi et de soi en psychanalyse et en psychologie, P. Mardaga. Bruxelles, 1985, p128.

<sup>2</sup> - Chantal Gravel, Le Défi du Monde de la Santé: Comment Humaniser les Soins et les Organisations, Presses de l'Université du Québec. Sainte- Foy, 2005, p140.

يعرف النسق في دراستنا على أنه تنظيم أو هيكل يتألف من عناصر ثابتة تؤسس علاقات خاصة مع البيئة المحيطة وتتكون من أجزاء مرتبطة ببعضها البعض. يعمل كل جزء على تعديل الأجزاء الأخرى وكل منها مرتبط بكل متكامل. وهناك حلقتين من رجوع الصدى:

- الحلقات الإيجابية التي تقوم عليها ديناميات التغيير التنظيمي.
- الحلقات السلبية وتتميز بالثبات والاستقرار.

## 2- الاتصال المؤسس للتنظيم كنسق مفتوح:

- مواقف التنظيم مع محيطه: (إسهامات المدرسة الموقفية)

تهدف هذه المدرسة إلى معرفة تأثير العوائق الخارجية على هيكل المنظمة، ونلاحظ مما سبق أن النظرية الموقفية تشكك في وجهة نظر مؤيدي المدرسة الكلاسيكية ( Taylor, Fayol et Wever) الذين يعتبرون أن الهيكل التنظيمي المثالي مستقل عن السياق الذي يتواجد فيه. إلا أنه في نفس الوقت تطبيق أفكار المدرسة العلمية للإدارة على نطاق واسع في المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة (أوقات العمل والأجر والمكافأة وتسيير المؤسسة والمراقبة...)، ويستفيد الاتصال المؤسس من النظريتين داخليا وخارجيا من خلال التأثير على الفرد.

## 3- الدليل الاتصالي للتنظيم: نظام مفتوح للتفاعل

يتبع بناء الدليل الاتصالي للتنظيم في هذه الحالة عدة مبادئ:

- الشمولية: تعتبر كل سيرورة اتصالية على أنها نظام ديناميكي معقد وقادر على بناء المعنى.
  - السببية الرجعية: يشير هذا المبدأ إلى أن كل سلوك مرتبط بسلوك آخر وينطوي على تفاعل معقد ومشاركة متبادلة وردود أفعال مما ينتج عنه نقل للمعلومة الجديدة.
  - التنظيم: تلتزم كل عملية اتصالية بالقواعد والطقوس والمعايير السوسيوثقافية التي تميل إلى حفظ الاستقرار والتوازن في حين تفرض بعض السلوكيات تغيير مضبوط تتطلبه عملية بناء الدليل الاتصالي للتنظيم.
- ## 4- التحليل الاستراتيجي والنسقي:

هو نقطة تحول هامة في حياة المنظمات، وهو مختلف تماما عن النظرية الموقفية التي تعتبر حياة التنظيم كمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالبيئة، ومع ذلك تفتح نظرية الفاعل الاستراتيجي الطريق أمام التشخيص السوسيوولوجي لرؤية عمليات خلق أو الحد من التفاعلات في التنظيم.

- أعمال Friedberg et Crozier حول ظاهرة البيروقراطية:

يقترح هذان الباحثان دراسة التنظيم كبناء اجتماعي وليس كظاهرة اجتماعية، أي يجب أن ينظر إليه من الداخل باعتباره مجالاً للتعاون والترابط بين الجهات الفاعلة ذات المصالح المشتركة

وأيضاً المتناقضة يركز التحليل الاستراتيجي على أربعة مفاهيم أساسية هي: السلطة، الإستراتيجية، نظام العمل ومنطقة الارتياح. وفيما يلي إسقاط لكل منها.

\* السلطة: يصنف Friedberg السلطة على أنها تفاعل غير متكافئ، عندما نقول أن لـ "أ" سلطة على "ب" هذا يعني أن "أ" له القدرة الكافية للتأكد من أن معادلات التبادل مواتية أثناء تأسيس علاقة بينهما.

\* الإستراتيجية: بالنسبة لمؤيدي هذا التيار فإن الفرد هو الفاعل الاستراتيجي في التنظيم، يحشد جميع الموارد التي يراها ضرورية ومناسبة من أجل تحقيق أهدافه. يرى Crozier et Friedberg أنه يمكن للمرء أن "يكتشف أعضاء التنظيم والرهانات التي تحدد سلوكهم، من خلال التجربة<sup>1</sup>".

\* نظام العمل: ويقصد به مجموعة العلاقات التي يتم تشكيلها بين أعضاء المنظمة والتي تعمل على حل المشاكل الملموسة في الحياة اليومية للتنظيم بشكل متجدد.

\* منطقة الارتياح: يؤكد هذا المفهوم على الحكم الذاتي والسلطة، وهي مفاهيم ذات صلة ببعضها البعض. أما في الواقع، يُدعم هذا المفهوم من حقيقة أن المدير ليس متأكداً 100% من أن تعليماته سوف تتبع وتنفذ بحذافيرها. كما يوجد شكوك بخصوص تفسير المرؤوسين للتعليمات الموجهة لهم. ولذلك فإن كل جهة فاعلة، أينما كانت، لديها منطقة تجعل سلوكها غير مؤكد، ولا يمكن التنبؤ به بالنسبة للجهات الفاعلة الأخرى. وهذا ما ذهب إليه Crozier et Friedberg وأطلقا عليه مصطلح منطقة الارتياح<sup>2</sup>.

ولذلك فإن التحليل الاستراتيجي هو مساهمة أساسية لفهم المنظمات على وجه الخصوص والظواهر الاجتماعية بوجه عام. وبالتالي فإنه يجعل من الممكن تجاوز الرؤى الشكلية للتنظيم من خلال تقديم مجال جديد من الاكتشافات، ونظام العمل الملموس، الذي يرتبط دراسته بعلاقات السلطة التي وجدت، فهو شرط لا غنى عنه لفهم العمل الجماعي. وعلاوة على ذلك، على الرغم من أن هذه الدراسة تم تطويرها منذ عقود مضت، لا تزال حقيقة أنها ذات صلة اليوم بطبيعة العمل الجماعي في التنظيمات. في الواقع، تماماً كما يدعى الإنسان للتفاعل مع بيئته منذ ولادته إلى غاية وفاته، بما في ذلك حياته في التنظيم وعلاقات السلطة.

وبهذا نكون قد سلطنا الضوء على إسهامات التحليل الاستراتيجي والنسقي في بناء الدليل الاتصالي، حيث ينتهز التحليل الفرصة لإصطيد التفاعلات التنظيمية وفك الرموز والدفع بدولاب النسق والفاعلين فيه لفهم الرهانات الجماعية التي تقع في منطقة الارتياح التي تقترحها السلطة العليا في التنظيم.

### III. إدارة المعلومات: الرهانات الحيوية للدليل الاتصالي في التنظيم

<sup>1</sup> - Kayser Bernard, Les sciences sociales face au monde rural: méthodes et moyens, Presses Universitaires du Mirail; 1989, P 116.

<sup>2</sup> - Magakian JL, Barmeyer C, Bouziat X, Hounounou A, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Bréal; France, 2003.

إذا اعتبرنا أن المؤسسة الاستشفائية كائن اجتماعي حي، فإن تداول المعلومة فيه يشكل بلا أدنى شك عنصراً حيوياً في هذا الكائن، وهو أحد العناصر التنظيمية الرئيسية للمنظمة، وتلعب دوراً أساسياً – على وجه الخصوص- في عملية حل المشكلات سواء اليومية أو المشاكل الكبرى التي تحتاج إلى إستراتيجية رئيسية، وتتواجد المعلومة في التنظيم بشكلين:

- زخم في المعلومات: وفرة المعلومة مع صعوبة التمييز في درجات الأهمية.
- فجوة في المعلومات: نقص المعلومة الضرورية ذات الصلة بموضوع المشكلة، والتي غالباً ما تكون مخفية نتيجة للافتراضات أو الاختلالات الموجودة مسبقاً.

تلعب المعلومة دوراً مهماً في فهم ما يحدث داخل المؤسسة الاستشفائية وخارجها، وكذلك في فعالية الاتصال وبناء الدليل الاتصالي اللذان يرتكزان في الأساس على المعلومة، لهذا تحظى هذه الأخيرة باهتمام كبير من قبل المسيرين والفاعلين على حد سواء.

- عندما يتم تداول المعلومة بشكل جيد، فهي تساعد في: التماسك والتفاعل والاستجابة والإبداع والقدرة على التكيف والمشاركة والتحفيز والفاعلية الجماعية والفردية واتخاذ القرارات والإطلاع على أحوال البيئة...
- وعندما يكون من الصعب الحصول على المعلومة فهي عامل ل: للانقسام والشك والإجهاد والخلافات والتوترات والصراعات التنظيمية بين الأفراد وانتشار الأنانية...

يهيئاً للمسير أثناء الممارسة العملية أن كل الأمور تسير على ما يرام ولا يوجد ما يستحق القلق بشأنه، إلا أن هذا الشعور ناتج عن خلل في تداول المعلومة، وبالتالي تحمل المسؤولية للإدارة في هذا المجال لتجنب الصراعات وسوء الفهم من خلال هيكلة إدارة المعلومات. ومن ناحية أخرى يجب التفكير في نواقل المعلومات، حيث بتضاعف هذه النواقل يزداد تدفق المعلومات وبالتالي يجب أن نكون أكثر يقظة في التعامل معها وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتعميمها.

#### \* رهانات تدفق المعلومات:

أول تساؤل يتبادر إلى ذهن الفرد طرحه هو: ماذا يحدث لو تم تداول المعلومة بشكل سيء؟ يؤدي ذلك إلى تباطؤ وتشوه التنظيم، استخدامها كأداة للضغط وممارسة السلطة، الفصل بين المصالح وإضفاء الطابع الشخصي على تدفق المعلومات. بالإضافة إلى تعدد قنوات المعلومات داخل المؤسسة ومنه زيادة المنافسة بين الموظفين على نشر المعلومات التي تؤدي إلى ارتفاع مؤشر الإشاعة؛ وزيادة القنوات غير الرسمية في المؤسسة الاستشفائية. مما يضر بتنظيم المؤسسة وجماعاتها وبالتالي صورتها.

#### IV. التنظيم الإنساني للمؤسسة:

يشمل مصطلح التنظيم المؤسساتي حقلاً واسعاً: طرق وأدوات تحسين الخدمات والإدارة والتخطيط الاستراتيجي... مع ذلك ينبغي ألا يغيب عن بالنا أهمية أُنسنة المنظمة التي تضع في الحسبان العناصر المناسبة لأي منظمة بشرية. مما يعني جعل المؤسسة أكثر كفاءة، أكثر تماسكاً

وأكثر تحفيزاً وتشمل كل ما يتعلق بالمسؤولية والسلطة وتضاعف قنوات المعلومات. فالتنظيم ليس تجاوز بسيط للأفراد بل هو تنظيم بشري يعطي شكلاً لمجموعة بشرية تساهم في وحدتها وصلابتها وتماسكها.

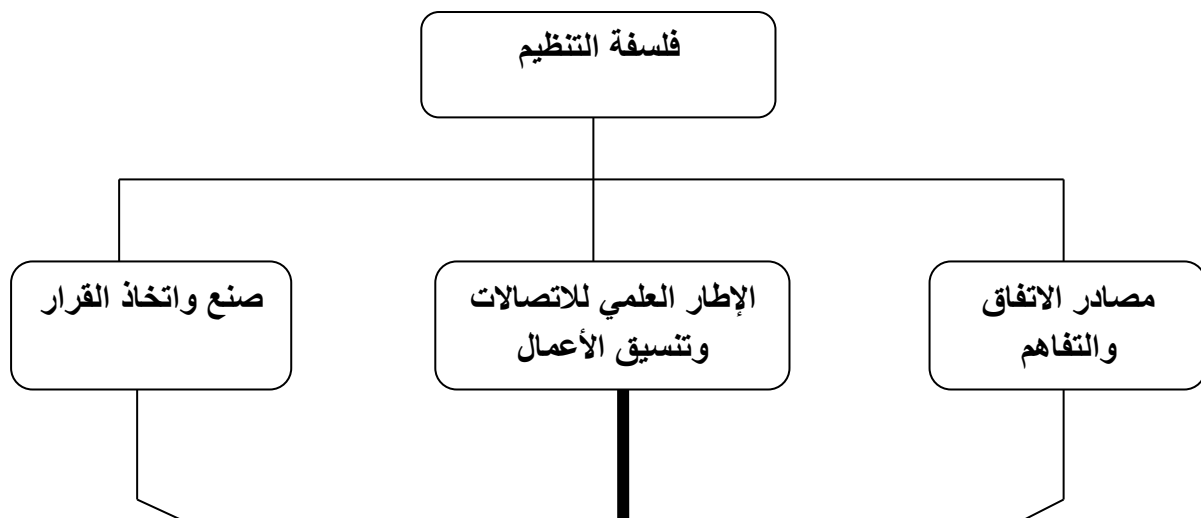
### 1- تحليل التنظيم:

- الملاحظة الأولى التي شددت انتباهنا، أن المدير لا يتصرف بنفس الطريقة في جميع الحالات: فأحياناً يتبنى النظرية العلمية ومرات أخرى يميل أكثر إلى مدرسة العلاقات الإنسانية من حيث هيكل الخدمة اللامركزي، الإدارة وطبيعة الاتصالات.
- بعض الأساليب في الإدارة لا تعطي ثمارها، لأنها غالباً ما تحاول تسيير المؤسسة على "الكتالوج" ولا تولي أهمية إلى التضاريس التي يمكن أن تعرقل سيرها.
- كل نوع من الهياكل التنظيمية يحتاج إلى معالجة خاصة ومسير بخصائص مميزة.

ويتبع هذا التحليل تحديد العلاقة بين الإطار المرجعي وإطار التماسك في المؤسسة.

### • الإطار المرجعي:

يعتبر الإطار المرجعي بمثابة القاموس الداخلي لكل فرد، تتجمع فيه خبراته على مر السنين كمحصلة للعوامل والمؤثرات والخصائص البيولوجية والشخصية والاجتماعية والثقافية التي تختلف من شخص إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى. بعبارة أخرى يمكن القول: أن الإطار المرجعي هو جملة من المفاهيم والمفردات المعرفية والقيم والمعايير وقواعد الحياة التي يستعين بها الفرد من أجل فهم موضوع ما، وتحديد الإجراءات المناسبة له. كما يسهل الإطار المرجعي الاتصالات أثناء عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في التنظيم حفاظاً على الحالة التنسيقية للمهام الموكلة للإدارة، لذلك تعمل هذه الأخيرة على خلق فلسفة إدارية توفر أرضية مناسبة لاتفاق الأفكار والآراء والتوجهات عموماً، ومثل هذا الاتفاق حول الفلسفة السائدة يوفر حالة من التوافق الفكري والتوجيهي تجاه المشاكل والحالات التي تعكر مسيرة المنظمة. ويعكس الشكل التالي الأفكار المنوه عنها آنفاً.





شكل 14-16 يوضح علاقة الإطار المرجعي بالاتصال والدليل الاتصالي للتنظيم.

• الإطار العام للتماسك:

ويمثل الواقع الذي يواجهه أفراد المنظمة بشكل يومي، وهي الأحداث الملموسة على أرض الواقع من مشاكل وقيود وتحديات تواجه الأفراد في المنظمة. يجب أن تكون هناك علاقة وطيدة بين الإطار المرجعي والإطار العام للتماسك، حيث تختلف معايير تقييم الموظفين والمرونة والقدرة على التكيف والمبادرة والاستقلالية والاستجابة من هيكل تنظيمي إلى آخر ولن يكون لها نفس الصدى من مؤسسة إلى أخرى.

V. الدليل الاتصالي في ظل واقع المؤسسة الاستشفائية:

يفقدنا النهج الاتصالي في المؤسسة الاستشفائية إلى قبول نوع من المواجهة بين الفاعلين في إطار العمل الجماعي والتنوع الثقافي كجزء من الإطار المرجعي الموحد والقسري من جهة، وخصوصيات الأفراد من جهة أخرى. علاوة على ذلك أظهرت ملاحظات الدراسة بأن عملية الاتصال تختلف من وضع إلى آخر حسب طبيعة المبادلات هل هي رسمية أم غير رسمية.

1- الباثولوجيا الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية:

لاحظنا وجود فعالية كبيرة للاتصال في المؤسسة الاستشفائية خاصة غير الرسمي منه، إلا أن هذا الاتصال يعاني الكثير من النقائص، لذلك قمنا بطرح تساؤل حول النقائص التي يعاني منها الاتصال ( إلى ماذا يفتقر الاتصال ليظهر بهذا الشكل؟). ووجدنا العديد من الأسباب:

• عدم التماثل في العلاقات الاتصالية داخل التنظيم.

• سوء الفهم والنقل الخاطئ للمعلومات: والذي ينشأ عنه العديد من النزاعات والصراعات بسبب الانكسارات التي تحدث في العملية الاتصالية، بحيث تؤثر على الحالة الذهنية للمستقبل، كما تؤثر على معتقداته مما يدخله في دوامة من الشك والقلق والتساؤلات الدائمة.

- عدم كفاية الموظفين وازدياد المهام التي تشكل عبئاً عليهم.
- تختلف هذه الأسباب أيضاً حسب درجة الانضباط التي تعطي نغمة خاصة للاتصال.
- كما يقف أصحاب المصلحة وتخفيف المسؤوليات عقبة أمام الاتصال في المؤسسة الاستشفائية.

## 2- النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للدليل الاتصالي بالمؤسسة الاستشفائية:

تعيش العديد من الظواهر في قلب التنظيم الاتصالي أثناء تحديد عملهم وتنظيمه والمشاركة في التفاعلات. ومن خلال الملاحظات المسجلة التي قمنا بها مع تركيز اهتمامنا على اللحظات الاتصالية داخل المؤسسة الاستشفائية، بتوفر الحيادية اللازمة لتغذية وجهة نظر الباحثة. ونظراً للطبيعة الرسمية وغير الرسمية للوضعيات الاتصالية فإنها تُنتج عدم القدرة على التنبؤ ما بها من تفاعلات مما يعطي أهمية كبيرة للسيرورة الاتصالية في صيغتها الرسمية وغير الرسمية وفي زمانيتها كما يجعلها فريدة من نوعها. مما يشكل ما أطلق عليه A. Cicourel بالتفاعل الاجتماعي فيقول: " يتم تنفيذ المهام مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة والعمل دون إهمال للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية."<sup>1</sup> علاوة على ذلك، يربط هذا الباحث بين التوقعات المتبادلة لدور الفاعلين في العملية الاتصالية والتصورات التي من شأنها أن تكون في نهاية المطاف كمصفاة اجتماعية.<sup>2</sup> عنصراً متغيراً في التفاعل الاجتماعي الذي يعزز مشاركة المعلومات التي لديهم حول الأوضاع العامة والتطورات والمرضى وكل ما هو جديد، وهي فرصة مواتية للمناقشة ومنح الأفراد فرصة للرد على ما هو منسوب إليهم من إشاعات في بعض الأحيان.

وبالتالي تمكننا النتائج المتوصل إليها من إثبات الآتي: " تقاس أهمية العمل التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بناء على الخدمات والمعلومات المقدمة والعمليات الاتصالية الجارية."<sup>3</sup>

## 3- ديناميات الاتصال المؤسس للتنظيم:

نظراً لطبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية الذي يقوم على أساس العمل كفريق واحد، يحتل الاتصال مكانة مرموقة بغض النظر على وضعها، نوعها وأسلوبها وزمانها ومكانها والفاعلين فيها؛ استناداً إلى المحددات المهنية والمؤسسية التي تعتبر الفريق كمبدأ توجيهي له.

- الفريق هو الجماعة:

<sup>1</sup> - Fabrice Clément, Kaufmann Laurence, **La Sociologie cognitive**, Maison des sciences de l'homme, Paris; 2011, P 325.

<sup>2</sup> - Fabrice Clément, Kaufmann Laurence, op.cit., p161.

<sup>3</sup> - Anne Mayère, Communication et santé: étude des processus et dispositifs d'une rationalisation équipée, **Revue française des sciences de l'information et de la communication**, Paris, 4 | 2014.

تناولنا في الفصول السابقة تعريف الجماعة وأنواعها كما تحدثنا أيضا على مصطلح ديناميكية الجماعة الذي برز في أبحاث K. Lewin عام 1944، التي اهتمت بدراسة الأحكام المسبقة والعنصرية وديناميكية الجماعة والقيادة. كما حدد العوامل التي تؤثر على هذه الديناميات كالبينة والسلوك والأعضاء والتماسك والمواقف والمشاعر والشخصية وإدراك الفرد لنفسه وللآخرين، والتي تم تطويرها بطريقة غير مباشرة في مدرسة Palo Alto للاتصال التفاعلي. بالإضافة إلى إسهام كل من الالتزام التحفيز والاعتراف في عملية التفاعل والديناميكية داخل الجماعة.

#### • الفرد هو الديناميكية:

لاحظ الباحثون المهتمون بمفهوم " التفاعلية" أن الظواهر الجماعية بين الأفراد يحكمها التفاعل. ووفقا لهؤلاء الباحثين: " فإن تماسك الجماعة هو نتيجة لجميع القوى المحفزة للأفراد من أجل البقاء فيها."<sup>1</sup> والتي تنطوي على طاقة تنفذ من طرف أعضاء الجماعة، إلا أنه وفي بعض الحالات يحس الفرد في مجموعته بالاغتراب فيشعر وكأنه بعيداً عنها وعن أهدافها أي أنه يفترق إلى روح الانتماء. هناك العديد من الحالات الأخرى فهناك من يرى نفسه كقمر صناعي صغير جدا في كوكب ضخم، وآخر يرى نفسه مثله مثل أي شخص داخل قارب تتلاطمه الأمواج التنظيمية هنا وهناك. وفي رؤية إدارية وتنظيمية، يرى البعض من الطاقم التنظيمي هشاشة النظام وتماسك الفريق بالكامل. فالتفاعلات فريدة من نوعها، ليست متكررة وسريعة الزوال في أن واحد مما يجعلنا نشكك في توازن الجماعة التي ترتبط من جهة أخرى بحالة من العقل وشخصية الفرد ومناخ العمل داخل الجماعة. والتي تلعب دورا أساسيا في استقرارها وديناميتها واتصالاتها حسب الجملة التالية: "أراقب وأحل الحالة الذهنية للأفراد، وحسب هذه الأخيرة أتصل بطريقة أو بأخرى معهم." (مقابلة رقم 03).

ومنه نستنتج أن الجماعات تنتمي إلى قوالب نمطية ومعايير سلوكية تعمل على تزواج التفاعل بالظواهر الاتصالية الملحوظة وغير الملحوظة في التنظيم.

#### • الجماعة كفضاء اتصالي مراقب:

لاحظنا فيما يخص الجماعات بأنها تشكل مساحة اتصالية خصبة للتعبير عن الرأي واستقبال المعلومات الجديدة. إلا أنها في نفس الوقت تكون مراقبة وبشدة حول ما يقال؟ كيف يقال؟ متى يقال؟ من يقول؟ لمن يقول؟، تتحول هذه المراقبة مع الوقت حسب P. Perrenoud إلى علاقة سلطوية يبدو وجودها حتميا في العمل الجماعي، ثم تتجاوز هذه العلاقة لتصبح علاقة قيادية، والتي وفقا للنهج الإداري يعطي أحد أعضائه ميزة على الآخرين ويمنحه في الواقع سلطة على الجماعة.<sup>2</sup> ومن مقاربة اتصالية، تتطلب القيادة مهارات اتصالية عالية من أجل " التعبير عن الواقع والحد من تعقيدات السياق الاجتماعي والمعلوماتي والعمل على توجيه سير الجماعة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Faucheu Claude. **La dynamique de groupe**. In: L'année psychologique. vol. 57, n°2. France, 1957, pp. 425-440.

<sup>2</sup> - Philippe Perrenoud, **Pouvoir et travail en équipe: Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation**, Université de Genève, 1996, pp 19-39.

<sup>3</sup> - Grosjean Sylvie, Bonneville Luc, **La communication organisationnelle: approches, processus et enjeux**, Chenelière éducation; Montréal, 2011. Pp 266- 267.

وهذا ما أطلقت عليه مدرسة Palo Alto بالتفاعلية من خلال مصطلح منهج السياق لتوضيح مساهمة قائد الفريق في تنشيط الجماعة التي ينتمي إليها.

#### 4- الاتصال: ثقافة وتأثير

يحتل الاتصال اللفظي وغير اللفظي مكانا بارزا في المؤسسة الاستشفائية، ويتحكم في هذا الاتصال العديد من المتغيرات كالأقدمية في العمل والعمر والثقافة، مثلا تفرض علينا هذه الأخيرة أن نتعامل باحترام مع الأشخاص الكبار في السن. " يعتبر الشخص المسن في ثقافتنا منجم من الخبرات ولديه العديد من الأمور ليخبرنا بها." (مقابلة رقم 05)، وقد يرتبط هذا الحديث والملاحظات الأخرى المجمعّة بشكل غير رسمي بسلوكيات معينة لوحظت لدى الموظفين الذين شارفوا على سن التقاعد أي كبار السن، وتدمج هذه الممارسات الثقافة والتأثير التي هي محل نقاش من حيث العادات والقوانين العامة المسيرة للمؤسسة الاستشفائية.

أما موقفنا كباحثة فإن البيانات المرصودة التي تم جمعها تقودنا إلى استنتاج أنه هناك فروقات واضحة بين الطبقات العمالية المختلفة في التنظيم، كما يوجد تمييز عنصري واضح بين الموظفين فيما بينهم وبين الإدارة والموظفين الطبيين وشبه الطبيين. إلا أننا لا نريد أن نعطي تفسيراً خاطئاً ونسعى دائماً إلى الحفاظ على الموضوعية ومع ذلك لو ظلت مسألة العنصرية مطروحة في التنظيم فإنها ستصبح ممارسة محفوفة بالتحديات ولها تأثيرات على التفاعلات سواء كانت المرئية أو غير المرئية.

#### VI. انتشار الاتصال الشخصي بالمؤسسة الاستشفائية:

يمكن الإشارة إلى أن الاتصال عنصراً أساسياً في العمل الاستشفائي اليومي، فالاتصال ذات طبيعة دائمة بالنسبة للإداريين والطاقم الطبي وشبه الطبي تساهم في تسهيل التفاعلات المهنية والشخصية.

#### 1- الفضاء الاتصالي الحركي:

يتميز الفضاء الاتصالي بحراك مرتبط بالأفراد في السياق الذين يتواجدون فيه، وبذلك يؤثر عدم استقرار الإطار الاتصالي والمعدل من طرف السياق المشترك بين المتفاعلين في تفعيل حالة من الغموض والشك لديهم. ومن هنا تبرز أهمية الثقة المتبادلة بين الأعضاء في تطوير التفاعلات والعمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية مع ذلك يسيطر الوقت والتخوف من ردود الأفعال المختلفة على حالات الغموض التي تكلمنا عنها سابقاً. " نعلم أنه يجب علينا التواصل والعمل كفريق واحد ويجب علينا كذلك تنظيم أعمالنا، إلا أن قطاعنا يجبرنا أحيانا على ترك بعض الأعمال والذهاب إلى أخرى أكثر منها استعجالاً وإلحاحاً." (مقابلة رقم 01).

يخضع الفضاء الاتصالي إلى أحداث غير متوقعة تعمل على إحداث انقلاب في الإجراءات والتفاعلات فهي بذلك تحدد الأولويات وفقاً للعناصر المساهمة في اختلال التنظيم المخطط له مما

يتطلب تعديلات إبداعية، من خلال اقتراح حلول للمشاكل المتجددة باستمرار وذلك لإعادة الاستقرار والتوازن للمؤسسة الاستشفائية. " لا تسير الأمور دائما كما نريد وكما نتوقع." (مقابلة رقم 01).

يعتبر باحثو مدرسة بالو ألتو أن التنظيم هو نظام مفتوح من التفاعلات، يتم الاتصال فيه في ظل السياق والعلاقات الشخصية والمحتوى ويقر P. Watzlawick بأن: " كل عملية اتصالية تركز على جانبين اثنين: المحتوى والعلاقة، بحيث يتضمن الأول الثانية.<sup>1</sup> مما يمنحها حركية دائمة في إطار العمل دون الخروج عن معايير الممارسة مع إمكانية تغيير النظام المعمول به داخل الجماعة به داخل الجماعة. قد يكون هذا التغيير عفويا أو نتيجة لإجراءات تم تطويرها ومفاوضات ومشاورات داخل العمل. "تكون ثمرة إحساس أو نتيجة لدوافع تختلف باختلاف السياق." (مقابلة رقم 04).

## 2- الاتصال في منطقة الارتباب:

" أختار الطريقة التي اتصل بها مع الأفراد أثناء العمل وفقا لحالتهم في السياق الذي يتواجدون فيه." (مقابلة رقم 03). تتطلب حالات التفاعل المختلفة أن يكون المتفاعلين قادرين على التكيف، بحيث يصبح هذا الأخير شرطا أساسيا في تنفيذ المهام الإدارية، الطبية وشبه الطبية. في حين يعتبر الاتصال أحد مهام المدير، فإنه لا يمكن التنبؤ به بحكم الحالات المختلفة التي يمر بها التنظيم في نشاطه اليومي، وعلى الرغم من أن البعض يرى الاتصال على أنه ليس إلا أداة للتفاعل إلا أنهم يقرون بأنه يحتاج إلى علاقة انطلاقاً من دوافع داخلية للأفراد " أنا بحاجة إلى الاتصال مع الزملاء..." (مقابلة رقم 02).

وهذا ما يعطي معنى للتفاعل الذي تحدثت عنه مدرسة بالو ألتو من خلال نظرياتها المطورة والتي جمعت بين نظرية الأنساق والمفهوم الرياضي للاتصال في دراسة التفاعلات الإنسانية، وقدمت نموذج وصفي شامل لما يحدث بين الأفراد في إطار علاقة لمدة زمنية محددة. فالتفاعل هو سلسلة من الرسائل (وحدة سلوكية أو اتصالية) المتبادلة بين الأفراد، وتعتبرهم كتتنظيم حي بحد ذاته في تبادل مستمر مع البيئة المحيطة.<sup>2</sup> أي أنه عند تفاعل شخصين فإن هنالك نسقين مفتوحين يتفاعلان داخل نسق أوسع يطلق عليه النسق التفاعلي. أما حسب Marc et Picard فالتفاعل " هو تقاسم السياق وفقا للمبادئ الثلاثة: الشمولية وتعني امتثال الجماعة إلى مجموعة من قواعد التنظيم (الاتصال المؤسس للتنظيم) المختلفة عن تلك التي يمثلون إليها كأفراد منعزلين، ولا تعتبر إضافة فردية بل هي كلٌ ديناميكي يرتبط فيه سلوك الأعضاء بسلوك الجماعة ويعتمد عليه، ولا يمكن فهم السلوكيات ببساطة من خلال الشخصيات المرجعية، بل هي تقدم فروض الطاعة إلى السببية الرجعية (الدائرية) التي تنظمها النماذج والقواعد الحاكمة للجماعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Philippe Monot, Michel Simon, **Habiter le cybermonde**, les Éd. de l'Atelier; Paris, 1998, p20.

<sup>2</sup> - Roger Tessier, Yvan Tellier, **Méthodes d'intervention « consultation et formation »**, 2<sup>ème</sup> éd, Tome7, Québec, Canada, 1992; p 430.

<sup>3</sup> - Chantal Graval. Op.cit., p 133.

إذن يمكن القول بأن كل جماعة لديها حياتها الخاصة وثقافتها وقواعدها الضمنية التي تتكاتف جميعها بطريقة خفية لترسم خطوط التفاعلات وتبني الصراعات والضغطات، وبالتالي تحدد المناخ العام للجماعة في المؤسسة الاستشفائية الذي يكون داخلا في سياق منظم غير مكرر بالضرورة مما يمنح خاصية الارتياب في العمليات الاتصالية. " بالنسبة لي كل يوم يحمل معه طرد مغلق من المفاجآت. " (مقابلة رقم 01).

وبعيدا عن الطابع الفريد للإجراءات المتبعة، يعتمد الارتياب الاتصالي على وجود أفراد هم في حد ذاتهم عرضة للتغيير حسب السياق وبمرور الزمن. " تختلف الردود باختلاف التفاعلات والكلمات والإشارات، أي أنها عنصرا قابلا للتغيير لأن الفرد لا يستطيع أن يكون هو نفسه كل يوم وفي كل وقت، إذن يرتبط الاتصال بالحالة الذهنية للأفراد التي قد تتغير بين الفينة والأخرى. " (المقابلة 04)

إذن فالإتصال هو نظام مفتوح للتفاعلات تنطوي على هامش من الشك والارتياب بسبب الاختلافات في السياق، ويظهر Aissani et Bordes أن التفاعلات بين الفاعلين تعمل على تعبئة " المنطق السوسيو معرفي " مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الحالية والسابقة بالإضافة إلى السياق العام لها.<sup>1</sup> كما تكشف هذه الدراسة عن عدم التماثل في نظام المبادلات التي تقوم على سيطرة مجموعة على أخرى، تميل هذه الأخيرة إلى "مقاومة الضغط الرمزي من خلال طرح الرؤى الخاصة بالجودة."<sup>2</sup>

تعمل التأثيرات وسلطة الأفراد على تعديل محتوى المبادلات والاتصالات التي يمكن نقلها من سياق إلى آخر. ففي حال تأسيس علاقة بين فردين فإنهما يدخلان في حيز واحد يتم فيه بناء الإتصال، ليصبح كل عنصر منهما محددًا للعلاقة في حين تبقى النتائج غير مؤكدة، مما يوفر حالة من العجز على التنبؤ بما سيحدث لاحقا في المنظمة، مع عدم الاستقرار والتعقيد التي تختلف باختلاف السياق.

### 3- تطفل الإتصال غير الرسمي على الإتصال الرسمي:

يحمل الإتصال داخل التنظيم منظورا مزدوجا: فهو رسمي (مبرمج من خلال التسلسل الهرمي) وغير رسمي (أي غير قابل للرقابة وغير مبرمج مع غياب منطق واضح لحدوثه)، كما يتميز الإتصال غير الرسمي بعدم الخضوع للنظام وإقامة علاقات في إطار بعيد عن التسلسل الهرمي، بحيث يركز على العلاقات الشخصية والكلمات والإيماءات والتعبيرات الجسدية والسياس. التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليقات على حدث ما أو شخص أو تعديل السلوك أو السؤال على حل لمشكلة ما. تسمح هذه الانحرافات المبنية على القواعد والطقوس الاتصالية التي تتم بطريقة عفوية بنقل المعلومات الجديدة والبحث عن طريقة لبناء الدليل الاتصالي وبناء المعنى بطريقة أفضل من المرور بالعديد من الخطوات والإجراءات الرسمية، أي يعتبر الإتصال غير الرسمي هنا كوسيلة مساعدة لرفع الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

<sup>1</sup> - Youcef Aissani et Odile Bordes, « Démarche qualité, sensemaking et émergence dans des structures de communication », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xiii, no. 29, 2007, pp. 59-90.

<sup>2</sup> - IBID, p84.

## 4- الاتصال الرسمي:

ناقشنا في الفصول السابقة العديد من أنواع الاتصالات والتفاعلات في حياة التنظيم، ومع ذلك فإنه يجب الإقرار بأن المؤسسة الاستشفائية في حالة اتصالية دائمة، لذا وجب طرح التساؤل عن واقع الاتصالات الرسمية والتي تضع المسؤول في مفارقة واضحة.

## • الخطاب الرسمي للاتصال التنظيمي:

ترتبط الثقافة واللغة الشائعة في التنظيم ارتباطاً وثيقاً بالمدخلات الاتصالية التي تمثل الوظيفة الأساسية من خلال تعميمها على مسؤولي المصالح ومن ثم إلى جميع الموظفين بإحدى الطرق التي تحدثنا عنها في الفصول السابقة في إطار الاتصال الرسمي وغير الرسمي. اللذان يعملان على تطوير ممارسات الإدارة وفقاً للحقبات المختلفة التي يمر بها التنظيم خلال فترة حياته من جهة، ومن التيارات العلمية للاتصال والإدارة من جهة أخرى. ويجري هذا التحديث في إطار اتساق السياسة العامة للمؤسسة مع تحولاتها وإبداعاتها في تجاوز الأزمات وحل المشكلات التي تعرقل حسن سير المؤسسة في الميدانين الإداري والاتصالي ضمن سياق سوسيوطبي مقيد، لذلك يتم اختيار المدير المناسب لإدارة مختلف أشكال التنظيمات في ضوء الهياكل التنظيمية المختلفة (أنظر الفصول النظرية)، باستخدام المعرفة الإدارية والمهارة الاتصالية والتي تختلف من هيكل إلى آخر والذي يعمل بدوره على تعقيد العملية الاتصالية في إطار التفاعلات الداخلية بين الأعضاء.

تناولت A. Arripe طريقة صياغة المعرفة المهنية والأكاديمية، وتوصلت إلى أن السلوكيات الطبيعية للأفراد تسترشد بالقواعد الضمنية المكتسبة أثناء التنشئة الاجتماعية ضمن ثلاث جماعات انتمائية (الاجتماعية، القطاعية والفئوية). بالإضافة إلى أنه يتم تشارك طقوس التفاعل وبعض الرموز الاتصالية من قبل الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الجماعة، فهي تختلف من واحدة إلى أخرى<sup>1</sup> إذن فالتفاعل هو تجنيد للخبرات السابقة والثقافة المكتسبة، ومن ثم فإنه من العسير تثبيت وهيكل التفاعلات في المؤسسة الاستشفائية لما تتمتع به من حركية دائمة، دون أن ننسى مشاركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذه الحركية التي تعمل على نقل المعلومة وتحفيز أشكال جديدة للاتصال. وهكذا يتم نقل المعلومة مع درجة من الارتياح سواء في المضمون أو الشكل وفقاً للفاعلين والسياق الذي يتواجدون فيه. بالإضافة إلى ضرورة التكيف مع متطلبات الجهات الفاعلة ولا سيما مدير المؤسسة (اتصال المحاباة).

## • الاتصال في خدمة التنظيم:

يستند الاتصال التنظيمي إلى الإدارة التشاركية من أجل سحب الموظفين إلى ما وراء القيود التي يشعرون بها (الحصول على المعلومة بطريقة غير مباشرة وتستخدم خاصة من طرف المسؤول المباشر)، ويرتكز على أخلاقيات العمل الجماعي وفائدة التنظيم وخطابات القيم والدعوة إلى

<sup>1</sup> - Routier Cédric, d'Arripe Arripe, Carré Dominique, **Communication et santé: enjeux contemporains**, Presses Universitaires du Septentrion; France, 2010; p115.



العمل في مؤسسة عادلة ومنصفة.<sup>1</sup> كما يعمل هذا النوع من الاتصال على إعلام الموظفين بالتوجهات الإستراتيجية بطريقة رسمية، يكون فيها نقل المعلومة تنازليا مما يدفع بالاتصال غير الرسمي ليطفو على السطح من أجل مناقشة هذه الخطابات الرسمية المنسقة التي تلعب دور خارطة طريق للمسيرين كما تضع الرؤوسين تحت المراقبة. لذلك وجب أن يركز الاتصال الرسمي على احتياجات الموظفين وتحفيزهم للالتزام أكثر في العمل، وهذا لا يتحقق إلا بتقاسم نفس نظام التكافؤ داخل المؤسسة ليجنب التنظيم " انسحاب الفاعلين على ثقافتهم الفرعية".<sup>2</sup> لذلك نطرح تساؤل عن إدراك الموظفين للمهام الإدارية المكلفين بها وعن خبرتهم في التفاعل معها.

## VII. ثنائية الاتصال والدليل الاتصالي للتنظيم:

هناك مفارقة واضحة بين واقع الاتصال وبين إدراكه لدى الموظفين الذين يستفادون منه سواء في شكل اتصال رسمي أو غير رسمي.

### 1- الاتصال المواجهي: أساس الدليل الاتصالي

الاتصال المواجهي هو حجر الأساس لبناء الدليل الاتصالي للتنظيم الذي يساهم في فعالية الاتصال التنظيمي وعرفه Christian Michon على أنه: " مجموعة من المبادئ والممارسات التي تسمح بتبادل الرسائل والأفكار بين الأعضاء في نفس المنظمة".<sup>3</sup>

ومع ذلك فإن بيئة المؤسسة الاستشفائية تعاني بعض الصعوبات في تنفيذ هذا النوع من الاتصالات نظرا لما تضيفه من رسمية للاتصال الداخلي. ويكشف الموظفون أنه هناك تناقض كبير بين الاتصال الرسمي الذي ينقل إليهم عن طريق الرؤوساء وبين ما هو موجود في الواقع، والذي يعود إلى عدة أسباب حسب تقييمنا منها: عدم توفر الوقت والأوامر الكثيرة وزيادة عبء العمل وعدم التنظيم والقيود الاقتصادية ونقص الموظفين... والتي تبني المقاربة التنظيمية للاتصال حسب Nicole Giroux.<sup>4</sup> إذن فالتنظيم يحتوي على الاتصال، وهذا الأخير ينتمي إلى التنظيم.

### 2- دلالات وسائل الاتصال المكتوبة:

تبين من خلال ملاحظتنا أنه لا يمكن تجاهل الاتصال في المؤسسة الاستشفائية، كما تبين أنهم يستخدمون الدعائم المكتوبة بعناية فائقة في تطوير اتصالاتهم نظرا لما تحمله من خاصية التوثيق

<sup>1</sup> - Romain Huët, Catherine Loneux, **Responsabilité sociale des entreprises " éthique et communication "** dans Heller Thomas, Huët Romain, Vidaillet Bénédicte (Dir). **Communication et organisation: perspectives critiques**, Presses Universitaires du Septentrion; 2013. Pp 131- 142.

<sup>2</sup> - Agnès d'Arripe, Cédric Routier. Op.cit. P119.

<sup>3</sup> - Christian Michon, « Management et communication interne: les six dimensions qu'il faut considerer », **Communication et organisation**, vol 5, bordeaux, 1994, Pp 1-9.

<sup>4</sup> - Nicole Giroux, « La communication interne: une définition en évolution », **Communication et organisation**, vol 5, Bordeaux, 1994, PP 1-14.



والاحتفاظ بها. وفقا لهم، تسمح الدعائم المكتوبة بالحصول على ردود الأفعال مع ترك أثر دائم للرسالة، التأكد من صحة المعلومة والتنسيق مع سهولة الاحتفاظ بها.<sup>1</sup>

إلا أنه يمكن التشكيك في هذا النوع من الوسائل (كالتعليمات المكتوبة) من حيث الغرض في استخدامها، أي أن افتقارها إلى التفسير والترجمة قد يؤدي إلى التلاعب بها مما يجعلها مصدراً للنزاعات والصراعات داخل التنظيم. كما أظهرت دراسة Mayère et Roux حول الإبلاغ عن الأحداث غير المستحبة في المستشفى، بأن الكتابة يمكن اعتبارها وسيلة "لرصد ومراقبة القدرات الفردية" وهي وسيلة لإضفاء الشرعية والتحقق من صحتها وإلزام الغير بها، وتعمل على توليد التبادلات الفردية والجماعية "ديناميكية التبادلات الخطية والشفوية".<sup>2</sup>

كل العوامل السابقة التي تحدثنا عنها من خلال ملاحظتنا والمقابلات التي أجريناها تشكل لدينا ما يسمى "بالحبكة الإدارية" التي تتكرر فيها مصطلحات الثقة والتعاون والالتزام لتعطي منظراً على أنها "الأنماط المثالية العليا"، أما في الواقع فهي غير منسجمة مع "التفكير الملموس" للأطراف المعنية بحل المشاكل الطارئة والاستفادة من الفرص المقدمة لهم.<sup>3</sup> هذا ما يدعونا إلى طرح العديد من التساؤلات حول التحليل النقدي للعلاقة بين الإدارة والاتصال؛ إذ يمثل الاتصال المتنفس الأساسي للأفراد في حال عدم كفاية إدارتهم على تحقيق مبتغاهم.

### 3- الصمت كفعل اتصالي:

استناداً إلى دراسة C. Michon يمكننا القول أن التنوع الثقافي والإثراء المتبادل يساهمان في تحديد قيم المؤسسة وهويتها ومع ذلك يجب التسلط الضوء على انسحاب وصمت بعض الأفراد الموظفين، والذي يثير العديد من التساؤلات حولهم. غالباً ما يرتبط الصمت بلحظة الاستماع والتي تحتل مكانة مهمة في ديناميكية التفاعل مع الغير " هو علامة وقفية للمساحات الصوتية، ترتبط خاماتها النحوية بالوعي غير السمعي".<sup>4</sup>

لا يصنف الصمت على أنه فعل لفظي فقط، بل هو أعراض وإستراتيجية تشرح أسرار وتخفي رموزاً أحياناً هادئة وأخرى عنيفة، أحياناً ضرورياً وأخرى مزعجاً وجب كسره. أما بالنسبة لمدرسة بالو ألتو فإن الصمت ينظم قواعد المحادثة، وهو طريقة غير لفظية للاتصال تحمل دلالات عديدة في السياق التفاعلي. يمزج الصمت العلاقات العاطفية لتعزيزها لصالح الأفراد (الصمت التفاعلي)، كما ينتمي إلى الطقوس التنظيمية ذات العلاقة بالهوية الثقافية للفرد (الصمت

<sup>1</sup> - Valérie Le Bris et Béatrice Barthe, « Écrits de relève de poste: une activité continue », **Activités**, Vol 10, N°1, Avril 2013, PP 31-54.

<sup>2</sup> - Anne Mayère et Angélique Roux, « Écritures individuelles et collectives. Déclarer, ne pas déclarer, savoir dire et savoir jouer avec le dispositif », **Études de communication**, Vol 33 | 2009, PP 57-78.

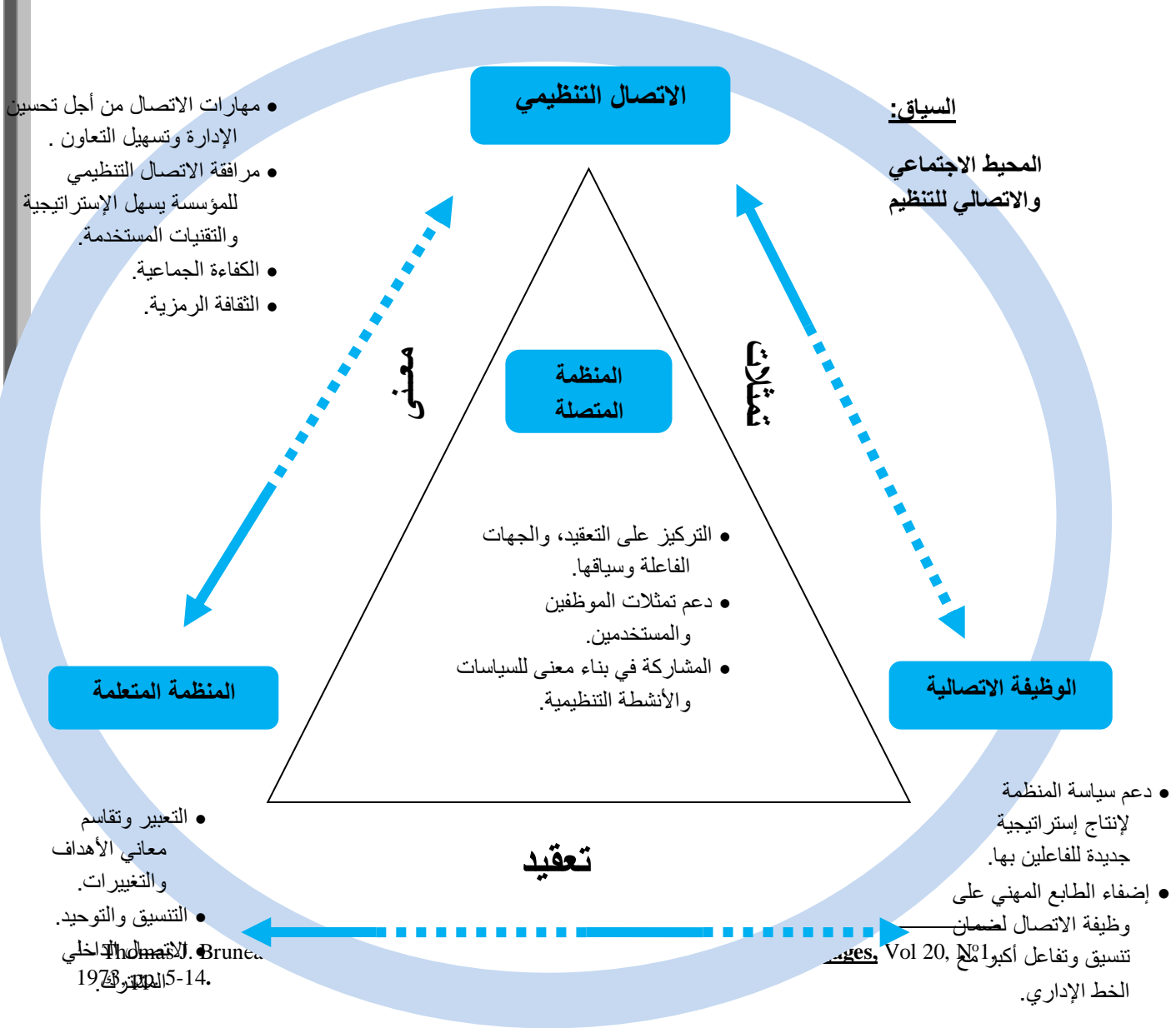
<sup>3</sup> - Bonnet Jacques, Gramaccia Gino, Bonnet Rossette, **Management et communication: Mutations, emprunts et résonances**, L'Harmattan; Paris, 2011. P 9.

<sup>4</sup> - Malik Arshad, Le « dire » du silence: les ponctuations émotionnelles et cognitives des interactions », **Communication et organisation**, Vol 18, Bordeaux, 2000, pp 1-6.

السوسيوثقافي)<sup>1</sup>، والذي يمكن أن يفسر لنا الصمت الذي أظهره بعض الموظفين أثناء فترة تربصنا.

### VIII. محاولة لنمذجة مفهوم التنظيم المتصل:

بناء على دراسة Jacques Bonnet et ses collègues فإن النتائج التي تم التوصل إليها عموماً تؤدي إلى تحليل ممارسات الاتصال لرسم معالم المفهوم من أجل النظر في إمكانية نقلها إلى المؤسسة الاستشفائية، ويؤكد اختبار النمذجة هذا الذي نعرضه في الشكل التالي، الترابط بين الأبعاد التنظيمية والاتصالية والإدارية كما يظهر أن صورة المنظمات مبنية على تعدد وتعقيد التفاعلات مع السياق على الصعيدين المجتمعي والمؤسسي، ويظهر أن المنظور الحوارية يقدم ثلاثة مناهج تصب كلها في مفهوم المنظمة المتصلة.



Jacques Bonnet, Rosette Bonnet et Sabrina Hélaïne-Pinsard, « Les organisations publiques: des institutions communicantes ? », *Communication et organisation*, 35 | 2009, 136-147.

ينشأ التعقيد على أساس فهم التفاعلات الوظيفية والرمزية الموجهة أولاً نحو تحقيق التعاون مع الأخذ بعين الاعتبار الاندماج السوسيوثقافي داخل المستشفى وقدرة هذه الأخيرة على تسهيل أشكال الاتصال المختلفة. أما المقاربة الثانية فتتطوي على فهم تمثيلات الجهات الفاعلة في الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتكمن المقاربة الثالثة في مجال البناء المتضافر لاستيعاب المعاني المتعلقة بالخدمات والنتائج والأساليب والإجراءات المختارة مع جميع الفاعلين.

### ثانياً: محاولة لنمذجة إطار عمل منطقي للدليل الاتصالي للتنظيم

يهدف هذا الجزء إلى تحديد مظاهر وتطوير بناء دليل اتصالي للتنظيم، وقد تحصلنا على النتائج انطلاقاً من شبكات الملاحظة ودليل المقابلة التي تم القيام بها مسبقاً لتلبية احتياجات الدراسة للمؤسسة الاستشفائية. وقد مكننا دليل الملاحظات من إعداد شبكة مقابلات وبالتالي فإن مرحلتنا جمع البيانات ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها من أجل الحصول على نتائج متناسقة، ويعرض هذا الجانب النتائج المتحصل عليها من خلال الأدوات البحثية السابقة الذكر.

### I. مكانة المدير في عملية بناء الدليل الاتصالي للمؤسسة الاستشفائية:

جدول 6-6 يوضح خصائص المدير نفسه

العناصر	الإجابات
• الألفة مع الاتصال.	← نعم
• تحقيق المصلحة الشخصية بالاتصال.	← نعم
• السمات الشخصية الداعمة لفتح الاتصال.	← • الانفتاح الفكري
	← • تقبل أفكار الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثة.

يعتقد مدير المؤسسة الاستشفائية أنه على دراية جيدة بالاتصال ولديه اهتمام كبير بالموضوع، كما يؤهل نفسه للتعامل مع الموظفين بكل سهولة من خلال فتح قنوات الحوار معهم.

## 1- ضرورة ملحة لتواجد مدير كفؤ:

لا يمكن التحدث عن دليل اتصالي دون وجود "مدير كفاء" مع الخصائص السابقة الذكر، بالإضافة إلى القدرة على الإقناع حتى يستطيع تمرير أفكاره على أنها أفكار صحيحة. ويضيف المدير قائلاً أنه وفي بعض الأحيان " حتى لو كنت مخطئاً يجب إتباع تعليماتي لأنني أدرى بمصلحة المؤسسة وقادر على تحمل المسؤولية الكاملة للقرارات التي أتخذها." (مقابلة رقم 01). أما عن الإبداع فيضيف: " يجب أن يكون هناك حد أدنى من الإبداع مع الرغبة في التطوير والتجديد وإعادة الاستقرار في بعض الأحيان لمواجهة المشاكل الطارئة. كما يرى أن الفرق بين الفاعل الناجح وغيره يكمن في التردد أثناء اتخاذ القرارات " أعتقد أن الكثير من الناس لديهم أفكار، ولكن هناك من لا يجرؤ على تقديمها، ربما هي قضية شخصية ولا تتطور حتى لو كانوا على يقين من أن الأمر بسيط جداً". انتهز الفرص والقوة والإرادة والحدس والمثابرة وقوة الإقناع كلها صفات استشهد بها باعتبارها من الضروريات للمدير ليكون متصلاً جيداً ولضمان النجاح في إدارة مؤسسته. إلا أن الإبداع هو الوظيفة التي تسبق جميع العمليات الإدارية المكتشفة من قبل H. Fayol (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة)، كذلك يعتبر الإبداع المظلة التي تستظل بها الأنماط الإدارية الحديثة التي أبدعها الفكر الإداري خاصة تلك التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مثل:

## • إعادة الهيكلة:

غالباً ما ينطبق مصطلح إعادة الهيكلة عموماً على العمليات التنظيمية، يعود التعريف الأكثر استخداماً ل Hammer et Champy: " إعادة الهيكلة هي التحدي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات التنظيمية لتحقيق مكاسب كبيرة في الأداء." وتعتمد هذه العملية على ركيزتين أساسيتين هما: التكنولوجيا والمتغيرات التنظيمية (الهيكيلية والثقافية).<sup>1</sup> فالفكرة الأساسية لإعادة الهيكلة هي النظر إلى ما هو متاح من أجل الحصول على ما هو أفضل. أي أنها مقارنة مكملية لإدارة العمليات التنظيمية، تركز على الإبداع التنظيمي من أجل التحسين المستمر.

## • الجودة الشاملة:

عرفها Frédéric Lucas على أنها: " إستراتيجية شاملة للقضاء بشكل منهجي على الإسراف في الوقت من أجل جعل التنظيم أكثر فعالية بمشاركة جميع الفاعلين فيها."<sup>2</sup>

بالإضافة إلى التعلم التنظيمي والميزة التنافسية والإدارة بالأزمات والإدارة بالتجوال. وذلك لسبب وحيد وجلي هو أن وظيفة الإبداع – عند المدير- هي المسؤولة عن إنجاز جميع الوظائف والأنماط الإدارية بشكل مختلف ومميز. فعملية الإبداع هي الوظيفة الخامسة كامتداد لوظائف H. Fayol الأربعة، وإن كانت عملياً تسبق جميع الوظائف الأخرى.

<sup>1</sup> - Peters B.Guy, gestion Ccd, Savoie J.Donald, **Réformer le secteur public: où en sommes-nous?**, Presses de l'Université Laval; Québec, 1998, pp 181.

<sup>2</sup> - Boeri D, Cuguen M, **Maîtriser la qualité: Tout sur la certification et la qualité totale. Les nouvelles normes ISO 9001**, Maxima; Paris, 2003, pp 134.

## II. رهانات تحريف الدليل الاتصالي للتنظيم:

تحدثنا سابقاً عن تشويه الاتصال الإبداعي والتي من بينها الأكاذيب والإشاعة... والتي تمتد بطريقة غير مباشرة إلى الدليل الاتصالي للتنظيم الذي يلعب الاتصال الإبداعي دوراً أساسياً في بنائه.

### 1- بين الواقع والتنظيم:

ينبع مفهوم تحريف الدليل الاتصالي للتنظيم من نظرية " الفعل الاتصالي " لـ Jürgen Habermas. وتستمد هذه الأخيرة قدرتها على الموازنة بين التوجهات وآثار التفاعلات الاجتماعية لإنعاش فضاءات التفاوض والحوار. يقودنا Christophe Dejours في كتابه " Souffrance en France " عام 1998. والذي تنبأ فيه برهانات هذه النظرية،<sup>1</sup> تعترف هذه الأخيرة بأهمية الحلول التوفيقية في حالة اختلاف وجهات النظر بين الأفراد، ولا يرتبط هذا الاختلاف في أي حال من الأحوال بالصواب والخطأ، من هو على صواب و من هو على خطأ بل ببساطة بالتجربة الحقيقية لكل فرد والتي تغذي أفكارنا بطريقة متفردة، تفترض هذه النظرية وجود " فضاء للمناقشة " لإدلاء كل فرد بحججه لمواجهة الآخرين. هذا ما يولد لنا ما يسمى " بالفضاء العام ".

وعلى النقيض فإن مجال المؤسسة يعتبر فضاء خاصاً، فالمسؤول ليس مستعداً لتحويل فضائه الخاص إلى فضاء عام، وبالتالي فهو غير قادر على تعزيز " النظام المثالي للمناقشة "، وهذا ما وصفه J. Habermas بـ " الباثولوجية الاتصالية " كما سار معه C. Dejours في نفس الطريق معه. ما دفع بهذا الأخير إلى إعادة إدماج مفهوم التحريف الاتصالي في المشهد العلمي من أجل مواصلة تحليله " للمؤسسة الباثولوجية ". ليطور بذلك النظرية من خلال الطرح القائم على ما يسمى " إستراتيجية التحريف الاتصالي " والتي تشير بوضوح إلى الجانب المحسوب والمقصود في اختيار المؤسسة لإستراتيجيتها. أما فيما يخص دراستنا فإننا سنعمق التحليل في الاتصال " المحرف " لنذهب إلى ما هو أبعد من ذلك إلى الإطار المفاهيمي، لاكتشاف جميع أنواع " الباثولوجيا الاتصالية "، ووجدنا في الواقع أشكالاً جديدة من الانحرافات الاتصالية،<sup>2</sup> ومن خلال اتباع هذا المسار من نظريات الفعل الاتصالي. ذهبنا لاكتشاف لب الباثولوجيا الاتصالية، من خلال التعمق في المجال التحليلي للدليل الاتصالي للتنظيم والذي يمكننا من استكشاف المزيد في هذا الحقل والتوجه الجديد للاتصال التنظيمي.

هنا تتدخل المقاربة التفاعلية لتحريك نظرية الفعل الاتصالي تجاوزاً للمجال الديناميكي للمنظمة والنظريات النفسية للفرد، وهذا ما يدفعنا إلى اقتراح تحليل أكثر ثراءً وأوسع مجالاً، من خلال نظرة نسقية تفاعلية كما وضحنا سابقاً. إذن المؤسسة الاستشفائية هي فضاء يتعايش فيه المرسلين والمستقبلين ويواجه أحدهم الآخر؛ يتم في هذا الفضاء تعميم الرسائل، المعلومات والرموز من أجل تحفيز الموظفين بالتالي إدماجهم في بيئة عملهم حيث تتداخل وتتزوج الإجراءات

<sup>1</sup> - Voir Dejours Christophe. Souffrances en France. La banalisation de l'injust. Le Seuil; Paris, 2015.

<sup>2</sup> - حنان ولهي. انحرافات الاتصال الإبداعي في التنظيمات، مجلة أفق للعلوم، المجلد 03، رقم 06، الجلفة، ص ص 497، 508.

والسلوكيات والعواطف والأفكار. لتصبح على حد قول Winnicott منطقة<sup>1</sup> تحتاج لتحقيق التوازن الذي يدعم العمليات الاتصالية. وتستمد هذه الأخيرة حيويتها من مقاربة تفاعلية نسقية مستوحاة من فلسفة تحليلية للاتصال والتنظيم وسلوك الأفراد فيه، تسير كلها ذهابا وإيابا بين الأنساق، العالم، الواقع المعاش والبيئة المحيطة. كل هذه السيرورات وأخرى تجعل من السهل علينا ملاحظة أشكالاً مختلفة من الانحرافات الاتصالية.

## 2- شبكة تحليل للباثولوجيا الاتصالية:

ترتكز شبكة التحليل على الجدولين التاليين:

- جدول لتحليل الأعراض التقنية.
- جدول لتحليل الأعراض المقروءة في شكل أوامر متعارضة.

### جدول 7-أ6 قراءة في الأعراض التقنية المرئية

نوع الاتصال	عناصر التحليل
01 إضفاء الطابع التنظيمي على الاتصال	< الاتصال الرسمي ≤ الاتصال غير الرسمي < الاتصال الإبداعي ≤ الاتصال الاجتماعي
02 صاعد انسيابية الاتصال: أفقي نازل	< الاتصالي المثالي < الاتصال الباثولوجي ↕ ≤ ∞ ↓ ≤ ← → > > >
03 الاتصال/ الإعلام	< الفصل؟ الاتصال ≠ الإعلام < الغموض؟ الاتصال ≠ الإعلام < الاستبدال؟ الإعلام > الاتصال
04 التقنيات/ الاتصال	< الفصل؟ الاتصال ≠ التقنية < الغموض؟ الاتصال ≠ التقنية < الاستبدال؟ التقنية < الاتصال

### جدول 8-أ6 يوضح الأعراض المقروءة في شكل أوامر متناقضة

الأوامر المتناقضة اللاواعية	الانضمام
< المنافسة → المتضامن	الانفصال
الصراع → روح الفريق	
المراقبة → الحكم الذاتي	
العمل المفروض → العمل الفعلي	

## 3- تنفيذ الشبكة والتعليق عليها:

أفرجنا في هذا الجزء من التحليل على جزء من المشاكل الاتصالية التي تحول دون بناء التنظيم من منظور اتصالي بحت، وذلك لأجل تحسين وضعها وإخراجها من دائرة الباثولوجيا الاتصالية، إن وجود أعراض هذه الأخيرة في التنظيم لا يدل بالضرورة على أنه "تنظيم مريض"، لأننا

<sup>1</sup> - Lange JM, Une introduction à la psychologie relationnelle: Parcours de la relation d'aide sociale aux psychothérapies holistiques - Quelquefois perspectives techniques d'approche. L'Harmattan; France, 2006, P63.

نواجه مشاكل يومية في مجال الاتصال. والفكرة هي اقتراح بيئة يمكنها الحد من الاضطرابات الاتصالية التي يتعرض لها التنظيم باستخدام الدليل الاتصالي الذي يساعدنا على تغذية المؤسسة وعدم السماح بتفاقم المشاكل الاتصالية. مما يؤدي إلى صراعات بين الجهات الفاعلة، من أجل التوصل إلى تحليل فعال لا يكفي وضع علامات على المربعات بل يجب دراسة شاملة وصارمة لجميع الشرايين المسؤولة على الحياة الاتصالية للتنظيم.

### • الأعراض الاتصالية التقنية:

كشفت دراستنا عن الأعراض التقنية الاتصالية والتي تمنع أحيانا سير المؤسسة، وسوف نقف عليها الواحدة تلو الأخرى لمعرفة الأسباب الرئيسية المسؤولة على إضعاف توازن الجهات الفاعلة وبالتالي إضعاف التنظيم.

### \* الاتصال التنظيمي:

أسفرت النتائج البحثية على سبيل المثال لا الحصر أن الاتصال غير الرسمي أكثر استخداما في نقل المعلومات بثتى أنواعها إلى جانب استخدام ضئيل للاتصال الرسمي مقارنة بالأول. ويعود السبب الأول وراء هذا القصور إلى نقص روح المبادرة، ولن نسهب أكثر في هذه النقطة حيث لا تساهم في تجميد التنظيم، على الرغم من اعتبارها من أوجه القصور في إضفاء الطابع التنظيمي للاتصال.

### \* الإعلام ≤ الاتصال:

في حال قصور الاتصال التنظيمي فإن الاتصال غير الرسمي يبرز في الساحة مما يفتح المجال بكل سهولة لتداول الإشاعة، ويعترف المدير بالوظيفة الصعبة التي يواجهها الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية التي تفرض عليهم الاتصال مع بعضهم باعتبارها وسيلة لتخفيف الضغوط. ومعظم ما يتم تعميمه هو في الأساس معلومات لتسيير الموظفين بفعالية مثل: وضع الحد الأدنى من القواعد في العمل وإرسال منتظم لجدول المناوبة وكتابة المعلومات الخاصة بالمرضى وتمير الأوامر الطبية للزملاء في حال انتهاء فترة المناوبة... تمثل كل هذه الوسائل جزء من الضمانات التي تعمل على نسج الروابط بين الأفراد التي تنضوي تحت مسمى الاتصال الاجتماعي.

تتيح الوظيفة الإعلامية الأسبوعية في نقل المعلومة لصالح المتطلبات المرتبطة بالموظفين والاستعجالات والفورية والكفاءة والفعالية. وهذه الأخيرة مدعاة إلى إقامة علاقات اتصالية بين الفاعلين في التنظيم من أجل ضمان السير الحسن له. نلمس هنا الأعراض التي يمكنها إضعاف أداء المنظمة، من خلال اتباع شبكة القراءة السابقة الذكر، نستطيع تحديد موقع الأعراض الاتصالية التقنية خاصة في الاتصال الصاعد، النازل والأفقي.

### • الاتصالات الباثولوجية الصاعدة، النازلة والأفقية:

يتجلى الاتصال النازل في الأوامر والتعليمات والقرارات والتنظيمات التي تتخذها الإدارة لأجل ضمان السير الحسن للمؤسسة الاستشفائية. قد تنزل المعلومة بسرعة وفي الوقت المناسب إلا أنها عادة لا تكون واضحة ومفهومة من قبل الموظفين مما يمثل إحدى أعراض ضعف الاتصالات.



ويمكن أن تتبع هذه الصعوبة أيضا من حقيقة أن يكون الاتصال التنظيمي جنيني، فوضوي أو غير متطور. كما أشارت الدراسة الكيفية أن ما يضعف التنظيم هو غياب المشاركة الجماعية في القرارات لذلك وجب على المؤسسة تنظيم مجموعة من اللقاءات والاجتماعات الرسمية لتكون داعماً جيداً بشرط أن يشعر المشاركون فيه بالثقة الكافية والحرية في مناقشة قانون العمل. وتساعد هذه الاجتماعات المؤطرة إلى تحويل المطالب غير الرسمية إلى مطالب مكتوبة مما يجبر الإدارة للإجابة عنها. وباختصار يتعلق الأمر بالسماح للأفراد بممارسة السلطة في أبسط أشكالها من خلال أفعالهم وتصرفاتهم، بمعنى آخر، أن نعطي معنى وقيمة لما يتم القيام به من طرف الأفراد مما يخلق نوعاً من الدوافع الداخلية لدى الموظف لتحسين اتصاله بزملائه.

أثبتت دراستنا أن جهاز الاجتماعات ما يزال هشاً للغاية، لانعدام الثقة بين الموظفين بسبب التسريبات التي تحدث بعد الاجتماعات سواءاً للموظفين الآخرين أو حتى المرضى وبالتالي إدانة الزملاء وخلق التوترات والصراعات داخل التنظيم بالرغم من رغبتهم أحيانا في تبادل المعلومات والتواصل فيما بينهم حول معارفهم وقيمهم والصعوبات التي تواجههم مما يعني فشل المؤسسة في خلق مناخ من الثقة. تؤدي كل هذه العناصر إلى الاتصال الأفقي الذي يكاد أن يكون منعدماً نظراً لمواجهته للعديد من العقبات في مجال البيئة وتدفق العمل.

حيث أعرب العديد من الموظفين أن غياب المساحات الاتصالية وأماكن الاجتماعات تؤدي إلى الصراعات وانعدام الثقة بينهم. وبالتالي يسمح الاتصال الاجتماعي وغير الرسمي بتطوير بناء التنظيم وتشكيل جماعات تعود بالفائدة عليه، خاصة فيما يخص تقاسم أساليب الممارسات المهنية كما يساهم في فك مشاعر العزلة وتعزيز روح الانتماء، إلا أنه وفي نفس الوقت ساهم في نشر الإشاعات بشكل كبير في التنظيم حبا منهم في إبراز الذات مما ينتج عنه انتشار المخاوف والقلق، التي تتبع بآليات دفاع أفضل الدفاعات هو الهجوم بالإضافة إلى انعدام الثقة... الخ.

من الواضح يؤدي غياب الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية إلى مناخ متوتر وتدهور في تنظيم العمل. لذلك يكون من الحكمة تحليل المنظمة وفقا لشبكة الاتصالات الباثولوجية بعناية وبدقة تامة في محاولة لتحديد العوامل المسببة للبيئة الباثولوجية.

### \* الأوامر المتناقضة:

تواجه الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العديد من المفارقات في عملهم بحكم الطبيعة الإنسانية له، مما يدفعهم إلى البحث عن المعنى والقيم من التصرفات المختلفة وتقاسمها فيما بينهم. أظهرت هذه الفلسفة معارضة أكثر للتنظيم السائد للعمل من خلال الاسترشاد بالقيم الأخلاقية له التي تحدد ما يفترض القيام به وما يفترض تجنبه، بين ما هو مسموح وما هو ممنوع، بين ما هو مهني وما لا علاقة له بالمهنية. وكل هذا وآخر يوضح التناقض بين أخلاقيات التنظيم والقيم الإنسانية في العمل. وعلى ما يبدو فإن أخلاقيات العمل في جانبها التنظيمي تأخذ اتجاها آخر بعيدا بعض الشيء عن القيم الإنسانية. إذن أيهما أهم الإنسانية أم الكفاءة؟

نلاحظ أن هناك بعض التناقض بين المقاربة الإنسانية والمقاربة المهنية التي يتطلبها التنظيم مثلا: كأن يقع الموظف في تناقض واضح بين رغبته في إنجاز المهمة على أكمل وجه، هذا ما يتفق مع المقاربة الإنسانية في حين تفرض الإدارة قيد الوقت لإنجاز تلك المهمة.



## ثالثاً: الدليل الاتصالي للتنظيم: قراءة اتصالية تنظيرية

## I. انتهى عصر النظريات والإدارة الخطية:

أظهرت الدراسات أنه لا يوجد نظرية، خاصة في مجال التنظيمات والإدارة، صالحة لكل مجتمع، ولكل عصر حتى على المدى القصير، فإدخال التكنولوجيا مثلاً نجح في مؤسسات وأخفق في مؤسسات أخرى، والاهتمام التنظيمي والاهتمام بالموارد البشرية حقق مكاسب في جوانب وحقق خسائر كبيرة في جوانب أخرى وهكذا.

إن دراسة سريعة للنظريات الإدارية التي ظهرت خلال القرن الماضي، وسادت لفترات وخفتت فترات أخرى سنجد أكثر من 90 % قد حدث عليه تبديل وتعديل. فمبادئ فايول الأربعة عشر لم تعد كلها سائدة مثل " مبدأ وحدة القيادة "، و " الإدارة العلمية " لتايلور أنقذت بسخط من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية ووصفت " بالتايلورية الروتينية "، وهرم ماسلو أصبح حلزونياً أكثر منه هرمياً... وهكذا نتحدث الآن عن التنمية المستدامة، الجودة الشاملة، الاتصال الأخضر، الإدارة التشاركية والإدارة الإستراتيجية....

أما الخط المشترك عبر كل هذه النظريات والذي مازال مستمرا لحد الآن هو خط الإبداع، هذا الأخير هو العملية الوحيدة التي كانت وستستمر وراء هذه النظريات والمبادئ والأفكار الإدارية والعمليات الاتصالية، فالتحديات التي تواجه التنظيم تتطلب أساليب عمل جديدة،<sup>1</sup> وسنكتشف في هذا الإطار أن مجال الاتصال المؤسس للتنظيم لم يكن في بؤرة الاهتمام إلا في العقود الأخير. أما الآن فالكل يتحدث عن النظريات التنظيمية وما لها من دور في بناء المعنى، فمن الضروري اقتراح إطاراً نظرياً للدليل الاتصالي للتنظيم سيكون نتيجة لتحليل عملياته عند التقاء إسهامات النظريات الأخرى. فبعد أن تم فحص الاتصال المؤسس وتحليله من أساليب ومقاربات مختلفة تماماً، اتضح أن للإبداع دوراً مهماً في بناء المعنى الذي يتمحور حوله الدليل.

<sup>1</sup> - سليم إبراهيم الحسينة. إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع، ط1، جامعة دمشق، سوريا، (دت)، ص ص 18 - 19.

وعلى حد قول J. Walter فإن بناء دليل اتصالي للتنظيم لا يعرف حدودا كالتفصيل؟ مثله مثل الإبداع<sup>1</sup> ولا ندعي إجراء مقارنة شاملة بين مختلف النظريات بل ما هي إلا محاكاة حوارية مع الاحتفاظ بالعناصر الأساسية لكل نظرية. أي أنها قراءة في الموضوع من خلال مقاربات وأرضيات مختلفة لحشد مفاهيم متنوعة، لذلك يمكننا القول أنه توجد ثلاث نقاط مركزية تمحورت عليها نفس الآليات ونفس التصاميم التي تشمل الدليل الاتصالي.

بداية وتعارضاً مع ما ذكر سابقاً، فإن الدليل الاتصالي لا يبنى بطريقة آلية مما لا يسمح لنا بوضعه في أنماط إنتاجية، على الرغم من ذلك يمكننا القول أنه من المهم خلق بيئات تفضي لاستقباله ولا تواجهه بسوء الفهم وعدم الثقة مما يجبره على الانكماش والانعزال وبالتالي يوجهه الفرد ضد نفسه وضد بيئته. يتناقض جوهر الدليل الاتصالي مع مفهوم الآلية فهو يجعل من التجربة والمواقف اليومية للفرد مصدر إلهام له، أي أن الإبداع يقبع في الاتصال بالمعنى الواسع.

لقد جعلنا من الاتصال المجال الرئيسي للدليل الاتصالي لأننا نعتقد أنه المكان الذي نستطيع التحكم فيه بشكل أفضل، أي أنه يمكننا من خلال الاتصال فتح مساحات للإبداع الذي يربط بين الذات وبين الآخرين مما يسمح لنا بتحميل المعاني للغير من خلال الاتصال المؤسس لأفراد في البيئة التنظيمية. أي يصبح مجال الدليل الاتصالي مقروءاً وليس بالضرورة مرئياً عندما نأخذ بعين الاعتبار المجالات الثلاثة الملحوظة:

- الحركة (الديناميكية).
- السياق (البيئة).
- الاتصال (التفاعل).

أما الأولى والثاني فهي تتفق مع ما توصل إليه الباحثين M. Csikszentmihalyi<sup>2</sup>

و D.W. Winnicott<sup>3</sup>، أما الثالث فهو من النتائج التي ينفرد بها البحث الكيفي للدراسة.

## II. الأطر والمواقف التي تفضي للاتصال المؤسس للتنظيم:

انطلقنا في هذه الدراسة بفرض في هذه الدراسة بفرض أنه من خلال ضعف علاقات الثقة التي تظهر في سياق من التوتر الذي يعكس بدوره على البيئة التنظيمية، لتخلق بذلك أنواع متعددة من الاتصال الباثولوجي. لذلك تهدف إلى توفير جو ملائم ومجال للثقة والتفاهم. هنا يقوم الاتصال المؤسس بدوره حيث يجعل من الممكن وضع قواعد جديدة لبناء سور من الثقة لأجل فتح قنوات الحوار وبالتالي معالجة الاتصال الباثولوجي بين الفاعلين في التنظيم. لذلك يعمل هذا الأخير على إفراز طقوس تنظيمية لتحفيز السيرورة الاتصالية، وهذا ما تؤكدته Isabelle Mahy: " يندرج الانفتاح على الآخرين تحت مسار حركة هشة في إطار سياق متغير يؤدي في بعض

<sup>1</sup> - Jacques Walter, **Le mécénat de solidarité. Communication, frontières et mondes professionnels**, mémoire en vue de l'habilitation à diriger les recherches, Metz, 1997.

<sup>2</sup> - Jean Heutte, L'environnement optimal d'apprentissage: contribution de la recherche empirique sur les déterminants psychologiques de l'expérience positive subjective aux sciences de l'éducation et de la formation des adultes, **Sciences et Bonheur**, Lille, 2017, pp 82- 99.

<sup>3</sup> - Christian Lallier, **Pour une anthropologie filmée des interactions sociales**, Archives contemporaines; Paris, 2009. P 142.

الأحيان إلى تراجع الإجراءات والتجمع في منطقة علائقية للحماية، إلا أن خرقا بسيطا في النسيج الناشئ عن الثقة يؤدي إلى الانسحاب، وغلق أبواب الحوار وبالتالي يجد الفرد نفسه في مواجهة مع البيئة المحيطة بمفرده.<sup>1</sup>

وهكذا فإن المسار يأخذنا مرة أخرى إلى الفكر الاجتماعي الكلاسيكي الذي يقلد أوسمة الشرف للثقة والهوية قبل الاهتمام بالاعتراف وتقدير الذات، فالأولى هي حجر الأساس في كل سيرورة اتصالية، فانعدام الهوية والثقة يؤدي إلى انعدام التفاعل في السيرورة الاتصالية. لذلك شجعت M. Parker Follet على عمل المديرين والموظفين في جو يسوده التوافق والانسجام، وأكدت على أهمية الحرية في الاتصال والتعاون لحل مشكلات العمل المختلفة. تأثرت M. Parker بفاهيم الجشتالت النفسية والتي تقول بأن كل وضع نفسي له ميزاته بمعزل عن طبيعة الأجزاء المكونة. فأقرت أنه من خلال تجارب المجموعة يكون بإمكان الفرد الوصول إلى تحرير كبير لقواه الإبداعية، أي أن هدف جهود المجموعة هو الوصول لوحدة تكاملية تتجاوز الأجزاء. وافترضت أن التكامل أو الوحدة التكاملية تكون بهدف اتحاد الإرادة والتعاون.<sup>2</sup>

والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف نتصور اختراق للبيئة التنظيمية وللعلاقات التي تملؤها دون أن نأخذ بعين الاعتبار الارتباط الاجتماعي الذي يسمح لهذه المساحات بالظهور إلى الوجود؟ حاولنا في العناصر السابقة أن نفهم ظاهرة انحراف الاتصال والتي يبدو أنها تغزو الفضاء التنظيمي كل يوم أكثر فأكثر، وتبين كيفية ترجمة الباثولوجيا الاتصالية بشكل ملموس. وتتسبب هذه الأخيرة في تذبذب نوعية العلاقات الإنسانية وبالتالي إحداث بيئة باثولوجية. لذا يجب علينا أخذ احتياطاتنا وعلاج فضاءات العمل المختلفة. وبطبيعة الحال نحن لسنا مطالبين بكتابة وصفة مخصصة لمعالجة الباثولوجيا الاتصالية، بل علينا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الاتصال والإبداع محاولين تجاهل تعقيد هذه الظواهر وتبسيطها من أجل السيطرة عليها بشكل أفضل في التنظيم.

<sup>1</sup> - Mahy Isabelle, Carle Paul, **Théorie U: changement émergent et innovation: modèles, applications et critique**, Presses de l'Université du Québec; 2012. P 168.

<sup>2</sup> - Follett M. Parker, **Creative experience**, Book Renaissance; London, 1924. Pp 156- 210.

## خاتمة:

إن ما سبق الحديث عنه يدعونا للحديث عن خلق دليل اتصالي للتنظيم يتمحور حول أربعة مسارات أساسية حسب **Robert D. McPhee** و **Pamela Zaug**: التفاوض بين الأعضاء والتنظيم الذاتي وتنسيق الأنشطة والتموقع المؤسسي<sup>1</sup>. وما ينجر عنه من تقاليد سوسيوثقافية للتنظيم، كل هذه التدفقات ضرورية لبناء الدليل الاتصالي للتنظيم على الرغم من تدخل الفضاء الزمكاني حسب **Habermas** الذي يدافعون عنه من أجل البقاء والاستمرار في حين يكونون جماعات ضده تعمل على مناقشة القواعد العامة للاتصال داخله.

إذن فخلق دليل اتصالي للتنظيم يوجب علينا دمج العديد من النظريات في محاولة منا لفهم القوة الاتصالية للدليل المنشأ داخل التنظيم، والتي قد تكون تفسيرية وموضوعية وقديمة أو حديثة نسبياً، إلا أن المنظرون يصرون على أهمية الدليل الاتصالي بسبب أنه:

- يضع الاتصال المنظمة في حيز الوجود أي أنه يضعها في إطار تواصلي مع بيئتها الخارجية.
- يساعد الاتصال الفاعلين في التنظيم على بناء عالمهم الاجتماعي والتي تتمثل في التنظيم.
- المنظمة نسق متفاعل مثلها مثل الكائنات الحية، والتي يجب عليها الاستمرار في معالجة المعلومات من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء.
- المساعدة على التعامل مع الرسائل المبهمة من خلال الاندماج في خلق المعنى (sensmaking)، وبالتالي التقليل من الغموض واللبس.

<sup>1</sup> - Robert D. McPhee, Pamela Zaug, The communicative constitution of organizations: a framework for explanation, **La revue électronique de communication**, Volume 10, Numbers 1 and 2, USA, 2000.

- يبني الاتصال المنظمة من خلال:
  - \* التفاوض بين الأعضاء ( الاتصال التوظيفي، التنشئة الاجتماعية ).
  - \* التنظيم الذاتي ( العلاقة بين الموظفين الحاليين ).
  - \* تنسيق الأنشطة ( جداول العمل الشهرية ).
  - \* التموقع المؤسسي ( توزيع الوظائف والمسؤوليات والمنافسة الخارجية ).

إلا أن هذا لا يعني بالضرورة: وجود اتصالات ⇐ وجود تنظيم

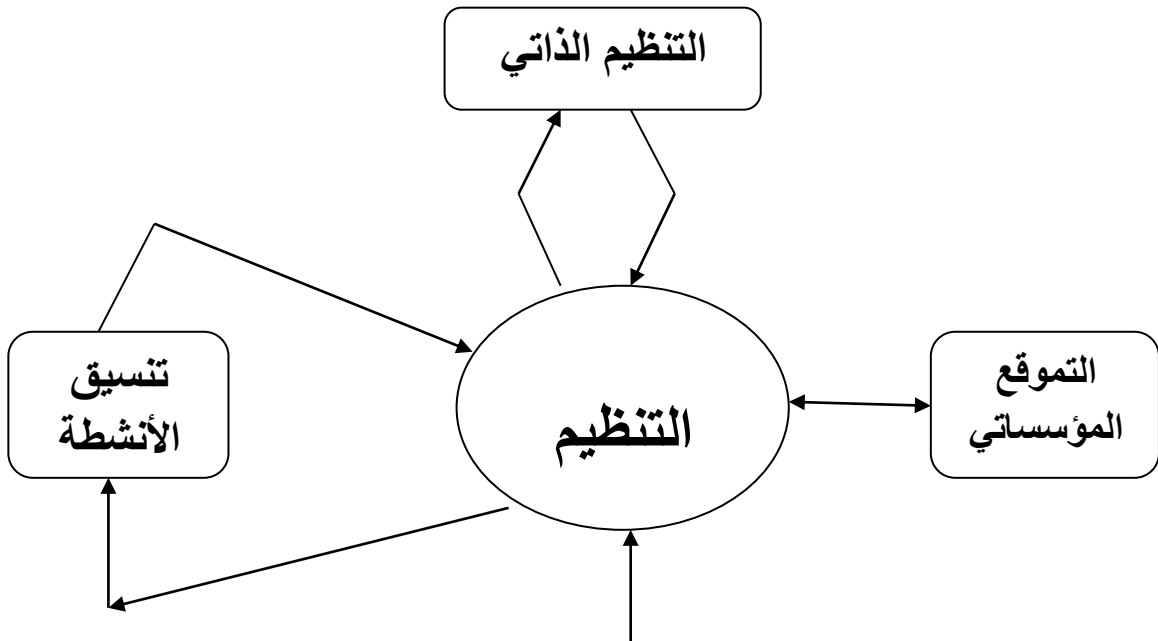
بل يجب وجود العديد من التدفقات من مختلف الجهات والجمهير من أجل خلق فضاء لتدفق الرسائل الاتصالية التي تشكل المنظمة، مما ينتج عنه:

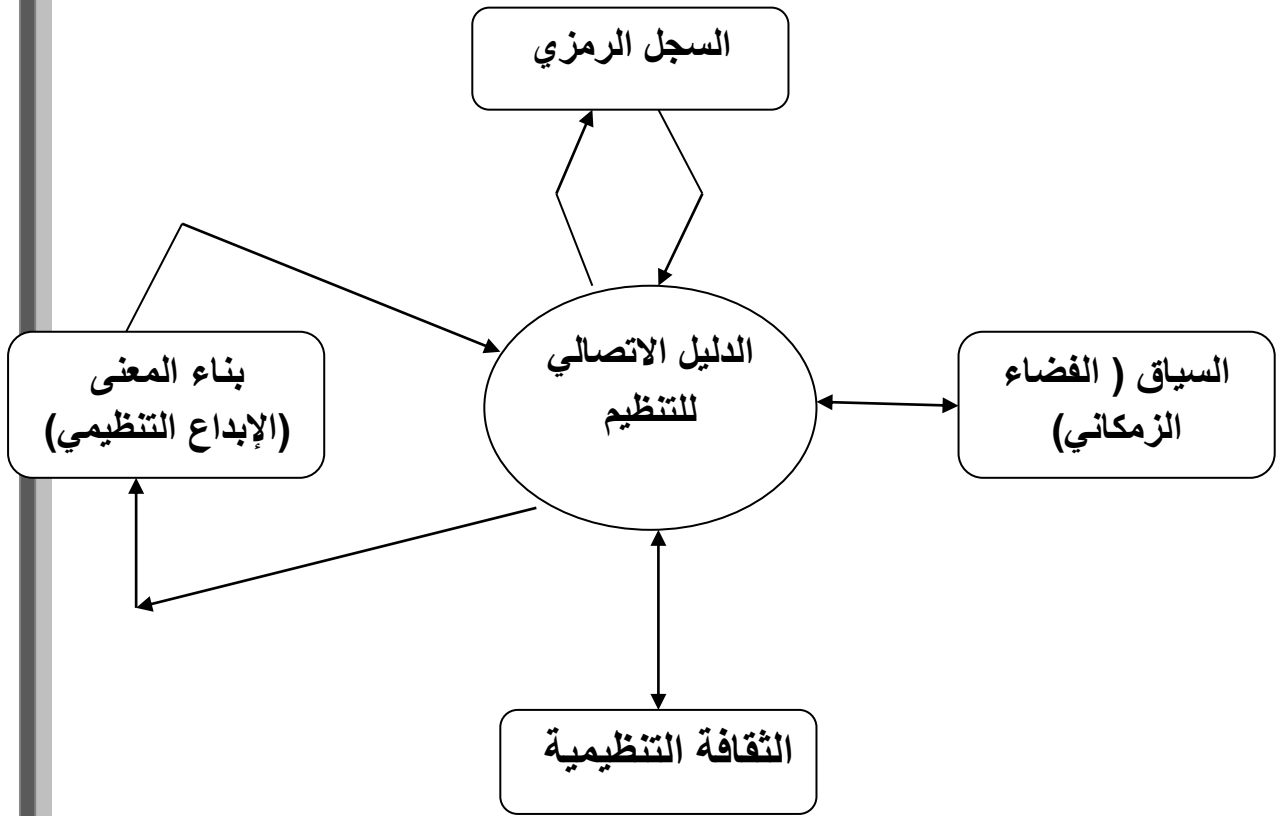
### 1- التحول اللغوي:

- التركيز على الاتصال أكثر من تبادل الرسائل.
- يعتبر الاتصال من المتغيرات البديهية في بناء الدليل الاتصالي.
- يتم الاتصال بين الأفراد نسبة إلى فضاء زمكاني انطلاقاً من نصوص، حوارات وسجلات اتصالية.

### 2- الأنطولوجيا ( علم المعارف):

- يتناول توصيف لطبيعة الواقع المعاش والوجود الفعلي للأشخاص.
- يحتل الاتصال المرتبة الأولى قبل المنظمة بحيث تستدعيه الضرورة الحتمية للطبيعة الإنسانية.





المصدر: نموذج مقترح من طرف الباحثة

الشكل رقم 6 أ- 17 مقترح يوضح عوامل بناء الدليل الاتصالي للتنظيم

# الدراسة الكمية

## إجراءات الدراسة

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وهي على النحو التالي:

### أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها:

ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

#### 1. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الاستكشافي، حيث قامت بالإجابة على أسئلة الدراسة من خلال ما قامت به من إعداد وتصميم أدوات الدراسة اللازمة لذلك. وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، لمعرفة الإبداع التنظيمي ودوره في فعالية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية، وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفرغها من أداة الدراسة. كما تم استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، مركز الإشراف التابعة له المدرسة)، وكذلك التوصل إلى العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإبداع التنظيمي وعناصر الاتصال.

#### 2. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا المتغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية: عناصر الإبداع التنظيمي.
- المتغيرات التابعة: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة: الاتصال في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وموظفين المؤسسة الاستشفائية والبالغ عددهم (438 موظف)، والذين يعملون بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين سدراتة ولاية سوق أهراس، وفق الإحصاءات الرسمية (أنظر بداية الفصل)

#### 2- عينة الدراسة:

شملت الدراسة 205 مفردة إلا أنها اقتصرت على 202 مفردة فقط أثناء التحليل نظراً لوجود ثلاث استمارات غير قابلة للتحليل.

جدول 6 ب-1 يوضح نسبة الاستجابة لدى عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرارات	حجم المجتمع الأصلي
100	438	



46.80	205	العينة الموزعة للتحليل
98,53	202	الاستجابة الصالحة للتحليل

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الاستجابة كانت مرتفعة جدا حيث لم نتحصل سوى على ثلاث استمارات غير قابلة للتحليل أي نسبة عدم الاستجابة تبلغ فقط 1.47% من إجمالي مفردات العينة المبحوثة.

### ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة:

ويشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

#### 1- خطوات بناء أداة الدراسة:

ويشمل ذلك على خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس دور الإبداع التنظيمي في فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين- سدراتة، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

- أ- التعرف على مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين.
- ب- التعرف على عناصر الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين.
- ت- التعرف على دور الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين على الإبداع التنظيمي.
- ث- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة موظفي المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين في ضوء متغيرات الدراسة.

#### الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة

تمثلت مجالات القياس في أداة الدراسة بما يلي:

- أ- قياس الإبداع التنظيمي السائد لموظفي المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين من خلال قياس ستة أبعاد للإبداع التنظيمي، وهي: البناء التنظيمي، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصال، نمط القيادة، الحوافز.
  - ب- قياس عناصر الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين من خلال قياس سبعة عناصر، وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل والربط والمخاطرة.
  - ت- قياس فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية من خلال المؤشرات التالية:
- أنواع الاتصال وفعاليتها: الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

- أساليب الاتصال المستخدمة: الاتصال الشفهي، الاتصال الكتابي، الاتصال غير اللفظي.
- وسائل الاتصال: الوسائل الإلكترونية، الوسائل الكتابية، الوسائل الشفوية.
- ث- قياس المعوقات التي تحول دون تطبيق الأسلوب الإبداعي في الاتصال في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين، وهي: معوقات تنظيمية، معوقات اتصالية ومعوقات شخصية.

#### الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

- أ- مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي السائد، وكذلك كل عنصر من عناصر الاتصال التنظيمي.
- ب- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على الإبداع التنظيمي السائد في التنظيمات، وكذلك عناصر الاتصال التنظيمي، وكذلك التي أعدت للتعرف على دور الاتصال التنظيمي وأثرها على الإبداع التنظيمي السائد لموظفي المؤسسة الاستشفائية، أو من في حكمهم في البيئة التنظيمية.
- ت- مراجعة المصادر والمراجع السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة وصياغة فقراتها.
- ث- تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:
  - أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.
  - تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.
  - تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
  - تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية .حيث اشتمل مقياس الإبداع التنظيمي السائد على ( 43 ) فقرة موزعة على إحدى عشرة بعدا رئيسيا (متغيرات شخصية و متغيرات تنظيمية)، واشتمل مقياس الاتصال التنظيمي ال على (21) فقرة موزعة على سبعة عناصر رئيسية. وفي الأخير اشتمل مقياس تحديد المعوقات على (10) فقرات موزعة على ثلاث أبعاد أساسية.
- ج- روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل عبارة هدف محدد يقيس كل محور من محاور أداة الدراسة.

#### الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد العينة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملئمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. كما طلبت الباحثة من المستجيبين قراءة الفقرات بدقة لمعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص، وعدم ترك فقرة دون إجابة.

#### الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين

بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على خبير استشاري دولي في التحليل المؤسسي و أستاذ علم الاجتماع وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يراها مناسبة. وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكم، واقتراحاته، وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصيات ورأي الخبير كحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وتعديل صياغة بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية.

## 2- حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (0,909)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة، ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، حيث تم حساب معامل ثبات كل محور من محاور أداة الدراسة الرئيسية وأبعادها، ويوضحها الجدول رقم التالي، وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (0,7)<sup>1</sup>.

جدول 6 ب-2 معامل الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات	الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	
0,722	الأصالة	مستوى وواقع الإبداع التنظيمي
0,793	الطلاقة الفكرية	
0,711	المرونة الذهنية	
0,756	الحساسية للمشكلات	
0,812	القدرة على التحليل والربط	
0,736	قبول المخاطرة	
0,771	البناء التنظيمي	
0,828	الأنظمة وإجراءات العمل	
0,786	الاتصال	
0,805	نمط القيادة	
0,793	الحوافز	فعالية الاتصال في تفعيل الإبداع التنظيمي
0,909	الثبات الكلي	
0,799	أنواع الاتصال	
0,653	الاتصال الشفهي	

<sup>1</sup> - Gavard-Perret M-L, Gotteland D, Haon C, Jolibert A. **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse**: Pearson; France, 2012. P153.

723 ،0	الاتصال الكتابي	
711 ،0	الاتصال غير اللفظي	
785 ،0	الوسائل الإلكترونية	
730 ،0	الوسائل الكتابية	
722 ،0	الوسائل الشفوية	
834 ،0	الثبات الكلي	
771 ،0	المعوقات التنظيمية	المعوقات التي تحول دون استخدام الأسلوب الإبداعي في الاتصال
850 ،0	المعوقات الاتصالية	
910 ،0	المعوقات الشخصية	
881 ،0	الثبات الكلي	
909 ،0		الثبات الكلي لأداة الدراسة

### 3- صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

#### أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تمَّ عرضها على خبير استشاري دولي في التحليل المؤسسي و أستاذ علم الاجتماع بجامعة القاهرة محمد محي الدين، وطلب إليه دراسة الأداة، وإبداء رأيه فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، بالإضافة إلى النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات يراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات الخبير، واقتراحاته، وأجرت التعديلات في ضوء توصياته، وآرائه، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات؛ لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم. وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات الخبير، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الباحثة أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 6 ب-3 الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

معامل بيرسون	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها
--------------	--

0، 553 **	الأصالة	مستوى وواقع الإبداع التنظيمي	
0، 633 **	الطلاقة الفكرية		
0، 591 **	المرونة الذهنية		
0، 574 **	الحساسية للمشكلات		
0، 705 **	القدرة على التحليل والربط		
0، 522 **	قبول المخاطرة		
0، 690 **	البناء التنظيمي		
0، 852 **	الأنظمة وإجراءات العمل		
0، 832 **	الاتصال		
0، 814 **	نمط القيادة		
0، 784 **	الحوافز		
0، 685 **	أنواع الاتصال		فعالية الاتصال في تفعيل الإبداع التنظيمي
0، 587 **	أساليب الاتصال		
0، 716 **	وسائل الاتصال		
0، 825 **	المعوقات	المعوقات التي تحول دون استخدام الأسلوب الإبداعي في الاتصال	

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة جاءت مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة جميعها، وكذلك في كل بعد من أبعادها.  
الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من (74) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية وانقسم إلى جزأين (القدرات والسمات الشخصية، والمؤشرات التنظيمية) ومحور فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية وانقسم إلى (أنواع الاتصال، أساليبه وأدواته) وجاء المحور الأخير بعنوان المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة (معوقات تنظيمية، اتصالية، وشخصية) والجدول التالي يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها.

جدول 6 ب-4 الصورة النهائية لأداة الدراسة

عدد العبارات	أداة الدراسة ومحاورها
4	مستوى وواقع الإبداع التنظيمي
4	الأصالة
4	الطلاقة الفكرية
4	المرونة الذهنية
4	الحساسية للمشكلات
5	القدرة على التحليل والربط
4	قبول المخاطرة

\*\* توجد دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01.

4	البناء التنظيمي	
2	الأنظمة وإجراءات العمل	
4	الاتصال	
4	نمط القيادة	
4	الحوافز	
43	العدد الكلي	
4	أنواع الاتصال	فعالية الاتصال في تفعيل الإبداع التنظيمي
1	الاتصال الشفهي	
2	الاتصال الكتابي	
2	الاتصال غير اللفظي	
5	الوسائل الإلكترونية	
3	الوسائل الكتابية	
4	الوسائل الشفوية	
21	العدد الكلي	
3	المعوقات التنظيمية	المعوقات التي تحول دون استخدام الأسلوب الإبداعي في الاتصال
3	المعوقات الاتصالية	
4	المعوقات الشخصية	
10	العدد الكلي	
74	<b>العدد الكلي لعبارات أداة الدراسة</b>	

تمّ طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية، مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة مصاحبة، ملحق رقم (01).

#### 4- إجراءات التطبيق التجريبي لأداة الدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، استأذنت الباحثة إدارة المؤسسة الاستشفائية للقيام بعملية التطبيق انظر ملحق رقم (04). وبدأت الباحثة بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث خصص أسبوعين لتوزيع الاستمارة، وحدث ذلك خلال شهر نوفمبر في الموسم الدراسي 2017/2018. أما الدراسة التطبيقية الفعلية فقد بدأت منذ شهر ديسمبر 2016 من خلال جمع الملاحظات وإجراء المقابلات.

#### أ- تطبيق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- قامت الباحثة بتوضيح أهداف الدراسة في مقدمة الأداة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأن عينة الدراسة بأن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة، كما أوضح لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.

### 5- طريقة تفرغ بيانات أداة الدراسة:

#### أ- تحديد درجة القطع:

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه.<sup>1</sup> حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس، وقد قامت الباحثة بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي:

#### جدول 6 ب-5 يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	النسبة	التقدير في الأداة	التقدير
1	2,4 - 5	84 - 100 %	موافق بشدة	درجة كبيرة جدا
2	4,3 - 19,4	68 - 83,9 %	موافق	درجة كبيرة
3	6,2 - 39,3	52 - 67,9 %	محايد	درجة متوسطة
4	8,1 - 59,2	36 - 51,9 %	غير موافق	درجة ضعيفة
5	1 - 79,1	20 - 35,9 %	غير موافق بشدة	درجة ضعيفة جدا

واعتبرت الباحثة أن المتوسطات في الجدول السابق، ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

#### ب- طريقة تفرغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تمّ تفرغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المعتمدة والمحكمة، حيث قام الباحثة بعملية التفرغ، مع استبعاد الاستجابات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات وكان عددها (3). وقد اتبعت الباحثة الإجراءات التالية في عملية التفرغ:

1- تمت عملية التفرغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة في

الترج الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) تقابلها

(1، 2، 3، 4، 5).

2- تمّ تفرغ البيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة، والمتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

3- تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج النظم الإحصائية SPSS.

### رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية

#### أ- أنواع الإحصاء المستخدمة:

وقامت الباحثة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25). وتتمثل فيما يلي:

1- الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات والنسب

المئوية لمعرفة درجة ممارسة كل بعد من أبعاد الثقافة الإبداع التنظيمي السائد لدى

موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية، وأيضاً للتعرف على مستوى تطبيق كل عنصر

<sup>1</sup> - منسي، محمود عبد الحليم، محمد، أحمد شعبان: التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000. ص 196.

من عناصر الاتصال التنظيمي. وتتمثل في الجداول التكرارية البسيطة والجداول التكرارية المركبة والرسوم البيانية ومعامل الثبات.

2- الإحصاء التحليلي: وتمثل يركز هذا النوع من الإحصاء على الوصول إلى استنتاجات حول خصائص المجتمع من خلال استخدام المعلومات المتوفرة عن العينة المسحوبة من هذا المجتمع أي يهدف إلى التعميم من العينة إلى المجتمع ولهذا فإن الإحصاء الاستدلالي يركز على اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق بين المتوسطات أو النسب المئوية المتعلقة بالعينة. وتتمثل في اختبار كا تربيع.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- التكرارات والتكرارات النسبية:

حيث يتم حساب عدد المفردات في كل وجه من أوجه المتغير محل الدراسة (التكرارات) ومن ثم حساب حجم كل وجه بالنسبة لباقي الأوجه ( التكرارات النسبية )

2- رسم الأعمدة ( bar chart ):

هي أحد أبسط الرسوم البيانية الإحصائية التي يمكن من خلالها معرفة توزيع البيانات طبقاً للقطاعات المختلفة لنفس المتغير.

مثال: رسم الأعمدة الذي يوضح أعداد الذكور والإناث (متغير النوع)

3- اختبار كا مربع ( chi square ):

هو اختبار إحصائي يستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين وصفيين حيث يكون الفرض العدمي هو أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين بينما الفرض البديل هو أنه توجد علاقة بين المتغيرين.

4- معامل التوافق:

هو مقياس للعلاقة بين متغيرين وصفيين اسميين وتتراوح قيمته بين -1 و 1 ويمكن الحكم على قوة العلاقة بين المتغيرين بناء على الجدول الآتي:

جدول 6 ب-6 يبين درجة معامل التوافق

العلاقة	القيمة
تامة	1±
قوية	0.7± إلى 0.95
متوسطة	± من 0.3 إلى 0.7
ضعيفة	± من 0.1 إلى 0.3
لا يوجد ارتباط	0



**5- الثبات والصدق:**

صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح . حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ ألفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل)، وسيتم حساب ألفا كرونباخ لكل مؤشر من مؤشرات الاستبيان وتتمثل هذه المؤشرات في ( مؤشر القدرات والسمات الشخصية، مؤشر المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي، مؤشر فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية، مؤشر أنواع الاتصال وفعاليتها، مؤشر أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي، مؤشر المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة).

**6- معامل الارتباط بيرسون:**

أن معامل الارتباط يقيس اتجاه وحجم العلاقة بين المتغيرات ومعامل الارتباط يأخذ قيمة بين (+1 و -1) وأن الإشارة الموجبة والسالبة تشير إلى اتجاه العلاقة، والقيمة المطلقة للمعامل تشير إلى حجم العلاقة (أنظر الجدول السابق)، وقد اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط بيرسون الذي يعتبر من أهم وأكثر المعاملات المستخدمة في المواد العلمية، وبشكل خاص في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وعند تطبيق قانونه يجب أن يكون كلا المتغيرين بيانات كمية.

**نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها**

بعد أن تعرضنا في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة. يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والتحليلي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة.

**أولاً: توصيف العينة:****1) توزيع العينة طبقاً للنوع:**

يعتبر النوع من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج والجدول التالي يوضح توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب النوع.

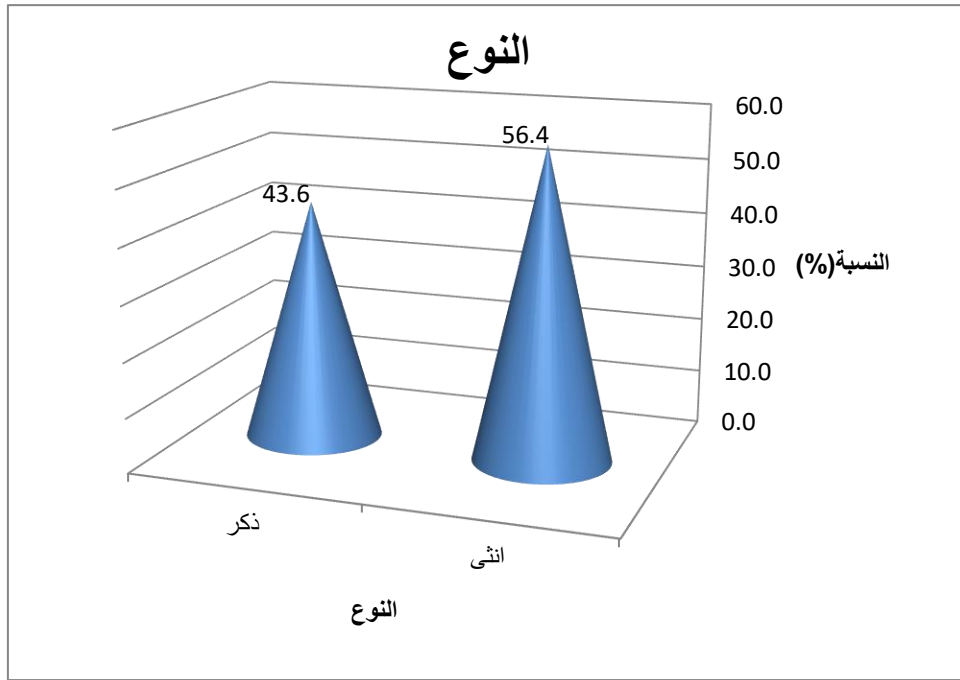
جدول 6 ب-7 توزيع العينة طبقا للنوع

النوع		
النسبة المئوية %	التكرار	
56.4	114	أنثى
43.6	88	ذكر
100.0	202	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن:

نسبة الذكور في العينة هي 43.6%، بينما نسبة الإناث في العينة هي 56.4%.

وهذا ما يوضحه الرسم التالي:



شكل 6 ب-1 توزيع العينة طبقا للنوع

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول السابق فإن تفسير هذا الحضور القوي للعنصر النسائي في هذه المؤسسة يعود إلى مجموعة من العوامل نذكر من بينها:

- طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة: والتي هي في الحقيقة مؤسسة استشفائية تحتوي على أقسام لجراحة النساء وعمليات التوليد، مما يتطلب اليد العاملة النسائية لخصوصية المجتمع الجزائري.
- البيئة الاجتماعية التي تتواجد فيها المؤسسة ميدان الدراسة: حيث أن هذه البيئة "المجتمع السوق أهراسي والضواحي المجاورة له" شجعت خروج المرأة لغزو سوق العمل، خاصة في المؤسسات الخدماتية، كالمؤسسات الصحية.

- كما يمكن اعتبار متطلبات الحياة العصرية وما يتبعها من احتياجات اقتصادية من أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة في مثل هذه المجتمعات إلى مواقع العمل لمساعدة الرجل على تحسين مستوى المعيشة لأفراد الأسرة.
  - تمتع المرأة بنوع من الحرية والاستقلالية في المجتمع الجزائري حتى وإن كان ذلك صورياً وبشكل نسبي.
- (2) توزيع العينة طبقاً للعمر:

لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل، لأنه يلعب دوراً كبيراً في فعالية العامل وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه، فهو يعبر عن الديناميكية والنشاط في ميدان العمل، هذا طبعا إذا كان العامل متكيفا مع بيئة عمله، ويعيش وضعا اجتماعيا لائقا، لأن السن وحده لا يكفي ما لم تصاحبه الرغبة والإقبال على العمل، مع توفر الظروف المادية والمعنوية لتحقيق ذلك.

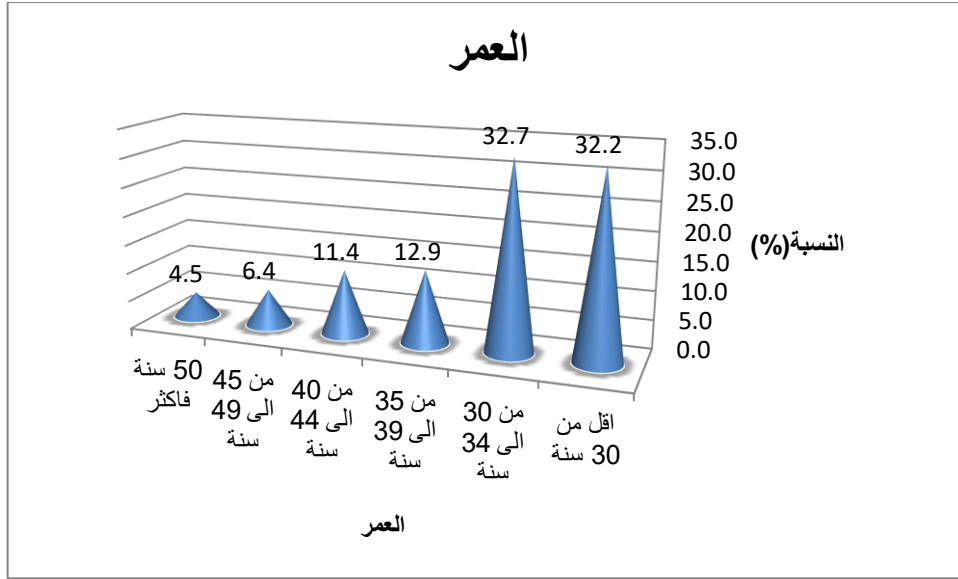
جدول 6 ب-8 توزيع العينة طبقاً للعمر

العمر		
النسبة المئوية %	التكرار	
32.2	65	أقل من 30 سنة
32.7	66	من 30 إلى 34 سنة
12.9	26	من 35 إلى 39 سنة
11.4	23	من 40 إلى 44 سنة
6.4	13	من 45 إلى 49 سنة
4.5	9	50 سنة فأكثر
100.0	202	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن:

نسبة الأفراد أقل من 30 سنة في العينة هي 32.2%، ونسبة الأفراد الذين أعمارهم من 30: 34 سنة في العينة هي 32.7%، ونسبة الأفراد الذين أعمارهم من 35: 39 سنة في العينة هي 12.9%، ونسبة الأفراد الذين أعمارهم من 40: 44 سنة في العينة هي 11.4%، ونسبة الأفراد الذين أعمارهم من 45: 49 سنة في العينة هي 6.4%، وهذا يعني أن ما نسبته 95.50% من أفراد العينة المبحوثة لا تتعدى أعمارهم 49 سنة وهي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، في حين أن نسبة أفراد العينة المبحوثة الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر في العينة هي لا تقدر سوى ب 4.5%.

وهذا ما يوضحه الرسم التالي:



### شكل 6 ب-2 توزيع العينة طبقاً للعمر

وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين بسدراتة، لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية، وذلك بتحفيزها على البذل والعطاء، ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها، وهذا مؤشر جيد إذا ما حاولت المؤسسة الاستفادة من حيوية الشباب لأن هذه الأعمار تمثل مرحلة العطاء. وهذا ما يؤكد علماء النفس على أن "الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر"<sup>1</sup>

### (3) توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة:

لأشك أن الأقدمية في العمل تعتبر من أكثر العوامل المتحكمة في تكوين اتجاهات الأفراد نحو المواضيع، وذلك من خلال الخبرة والقيمة العملية التي يكتسبها العامل عبر تجاربه في العمل، واشتملت عينة الدراسة الراهنة على فئات متفاوتة من حيث الأقدمية أو الخبرة في مجال العمل بالمؤسسة الاستشفائية، وهذا ما يتضح من النتائج التي جاءت في الجدول الآتي.

### جدول 6 ب-9 توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة

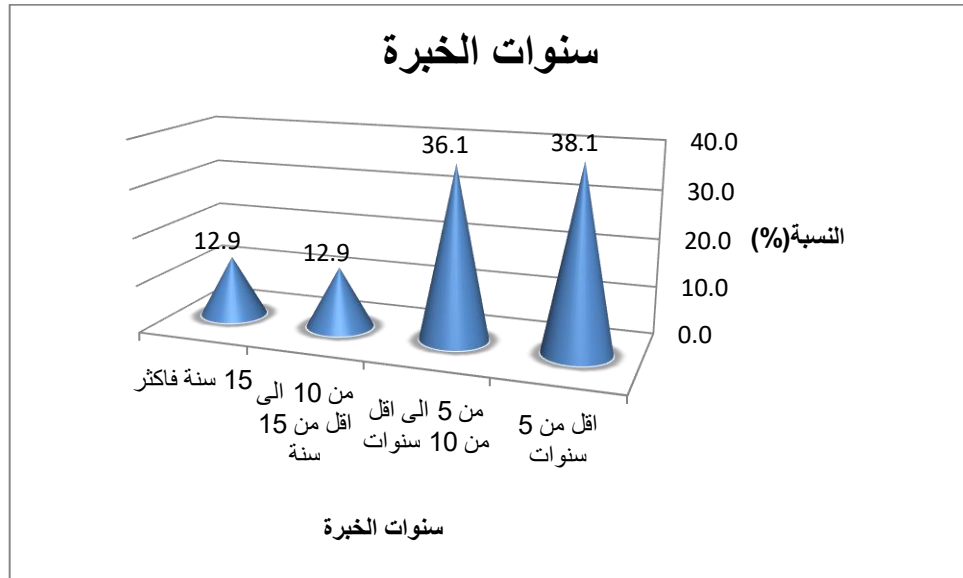
سنوات الخبرة		
النسبة المئوية %	التكرار	
38.1	77	أقل من 5 سنوات
36.1	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
12.9	26	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12.9	26	15 سنة فأكثر
100.0	202	المجموع

الإدارية، مسقط، 1995، ص القرار ع 60، المجلة اتخاذ بعملية وعلاقتها بالإبداع والتفكير - نبيل عبد الفتاح. مهارات<sup>1</sup> ص 49-79.

من الجدول السابق يتضح أن:

نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات في العينة هي 38.1%، ونسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات في العينة هي 36.1%، ونسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة في العينة هي 12.9%، ونسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر في العينة هي 12.9% أيضًا.

وهذا ما يوضحه الرسم التالي:



#### شكل 6 ب-3 توزيع العينة وفقا لسنوات الخبرة

وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة المبحوثة في العموم هم من الفئات ذات الخبرة المتوسطة والفئات التي مازلت في البدايات الأولى للعمل مدعمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة في المجال الصحي وقد يفسر ذلك بدوران العمل في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين- سدراتة.

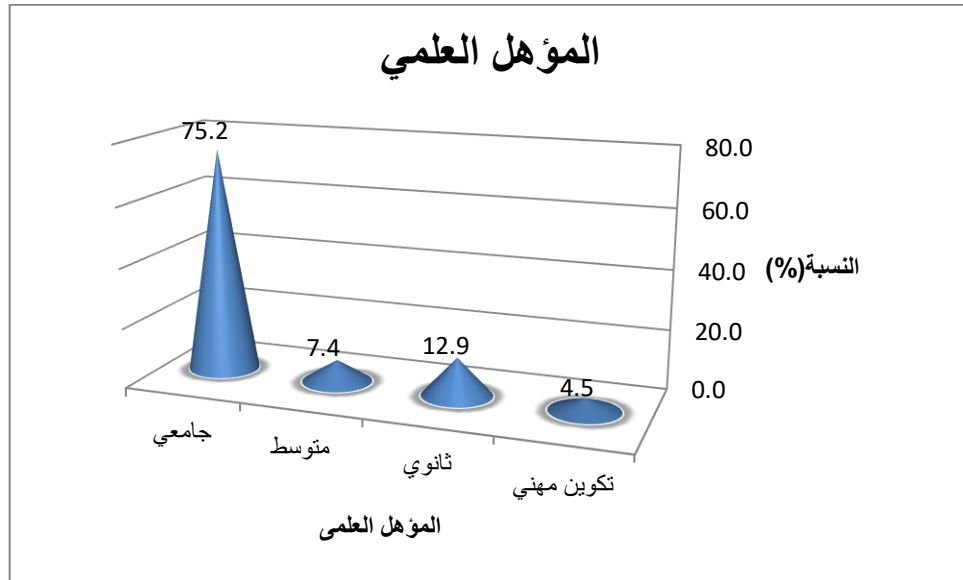
#### 4) توزيع العينة طبقا للمؤهل العلمي

##### جدول 6 ب-10 توزيع العينة طبقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة المئوية %	التكرار	
4.5	9	تكوين مهني
12.9	26	ثانوي
7.4	15	متوسط

75.2	152	جامعي
100.0	202	المجموع

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، لأن العلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، وبالرجوع إلى الدراسة الراهنة ومن خلال الجدول السابق يتضح أن: نسبة الأفراد الحاصلين على تكوين مهني في العينة هي 4.5%، ونسبة الأفراد الحاصلين على تعليم ثانوي في العينة هي 12.9%، ونسبة الأفراد الحاصلين على تعليم متوسط في العينة هي 7.4%، بينما نسبة الأفراد الحاصلين على تعليم جامعي في العينة هي 75.2% وهذا ما يوضحه الرسم التالي:



#### شكل 6 ب-4 توزيع العينة طبقاً للمؤهل العلمي

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية من أجل الاستفادة القصوى من كفاءاتها، سواء بإشراك هذه الكفاءات في عملية اتخاذ القرارات، أو من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والسيرورة التنظيمية داخل المؤسسة عامة، كما أن هذه النتائج مؤشر يدل على تطور المؤسسة الصحية الجزائرية وهذا بتلقي مواردها البشرية لتكوين متخصص في الجامعات والمعاهد والمدارس المتخصصة والتي تنتشر عبر كامل التراب الوطني. إن ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة يعني أن اتصافهم بالصفات الإبداعية سينتشر إلى حد ما بخلفتهم العلمية، لأن العلم يكسب مفردات العينة قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين قدراتهم الإبداعية.

#### 5) توزيع العينة طبقاً للوظيفة:

تؤثر طبيعة العمل في اتجاهات الأفراد نحو المواضيع لأنها تسهم بشكل لا يستهان به في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحوه، وقد اشتملت الدراسة الراهنة على فئات تميزت بتنوع التخصصات حسب طبيعة العمل المؤدى داخل المؤسسة، وقد جاءت في مقدمة هذه الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

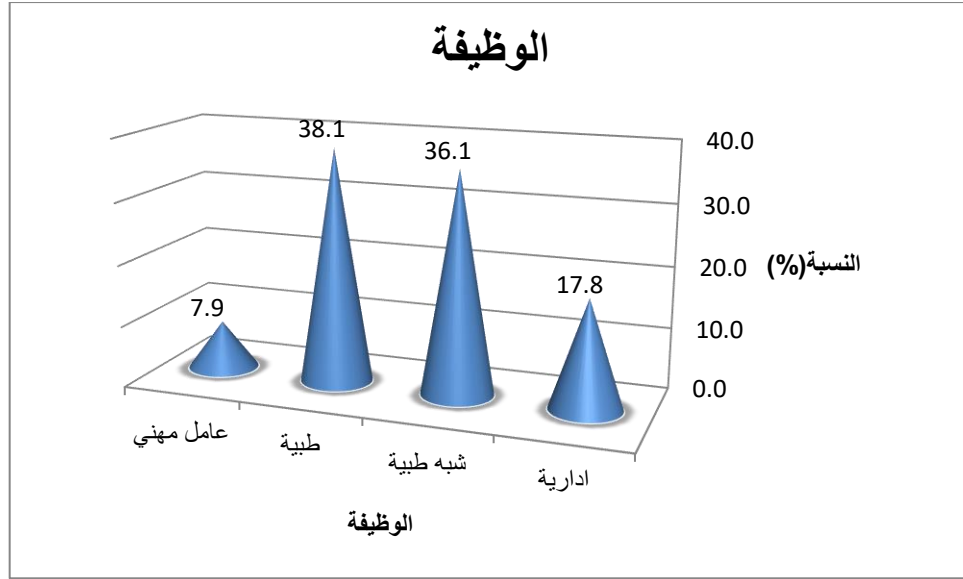
جدول 6 ب-11 توزيع العينة طبقاً للوظيفة

الوظيفة		
النسبة المئوية %	التكرار	
17.8	36	إدارية
36.1	73	شبه طبية
38.1	77	طبية
7.9	16	عامل مهني
100.0	202	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن:

نسبة الأفراد الذين يعملون بوظيفة " إدارية " في العينة هي 17.8%، ونسبة الأفراد الذين يعملون بوظيفة " شبه طبية " في العينة هي 36.1%، ونسبة الأفراد الذين يعملون بوظيفة " طبية " في العينة هي 38.1%، ونسبة الأفراد الذين يعملون بوظيفة " عامل مهني " في العينة هي 7.9%.

وهذا ما يوضحه الرسم التالي:



شكل 6 ب-5 توزيع العينة طبقا للوظيفة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما يقارب ثلاثة أرباع أفراد العينة المبحوثة (ما نسبته 74.20% ) هم إما من العمال ذوي طبيعة العمل الطبي أو من العمال ذوي طبيعة العمل شبه الطبي، كما أن أغلبية العمال ذوي طبيعة العمل العام يعملون داخل المصالح الاستشفائية، في حين أن الخدمات التي يقدمها العمال ذوي طبيعة العمل التقني هي خدمات تقدم للمصالح الاستشفائية في أغلبها، أما بالنسبة للعمال ذوي طبيعة العمل الإداري فإن الأنشطة والمهام المسندة إليهم هي في الدرجة الأولى تهتم برسم الاستراتيجيات وتوفير الوسائل، والاهتمام بالجانب التنظيمي للمؤسسة، من أجل تمكين العمال ذوي طبيعة العمل الطبي من تنفيذ وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة الاستشفائية.

### 6) توزيع العينة طبقا لمكان الإقامة:

جدول 6 ب-12 مكان الإقامة

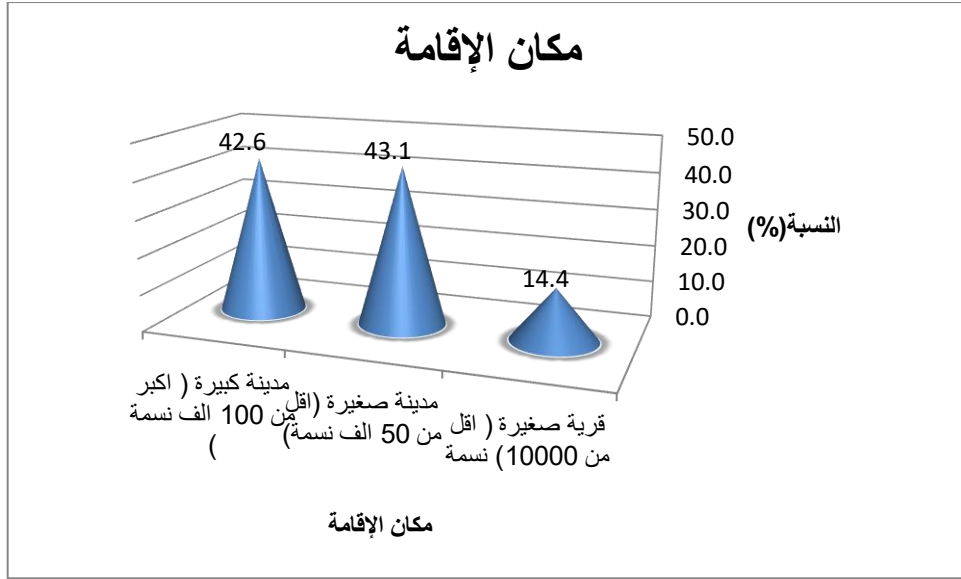
مكان الإقامة		
النسبة المئوية %	التكرار	
14.4	29	قرية صغيرة ( أقل من 10000 نسمة )
43.1	87	مدينة صغيرة (أقل من 50 ألف نسمة)
42.6	86	مدينة كبيرة ( أكبر من 100 ألف نسمة )
100.0	202	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن:

نسبة الأفراد الذين يقيمون في قرية صغيرة ( أقل من 10000 نسمة ) في العينة هي 14.4%، ونسبة الأفراد الذين يقيمون في مدينة صغيرة (أقل من 50 ألف نسمة) في العينة هي 43.1%، ونسبة الأفراد الذين يقيمون في مدينة كبيرة ( أكبر من 100 ألف نسمة ) في العينة هي 42.6%.

وهذا ما يوضحه الرسم التالي:





شكل 6 ب-6 مكان الإقامة

وتعتبر النتائج السابقة مؤشر جيد حيث أن المدن هي مراكز الإبداع والتقدم الاقتصادي ولكنها تواجه أيضا الكثير من التحديات البيئية والثقافية مما يتطلب استخدام حلول إبداعية لتجاوز هذه العقبات.

## 7) توزيع العينة طبقا للبعد عن مكان العمل:

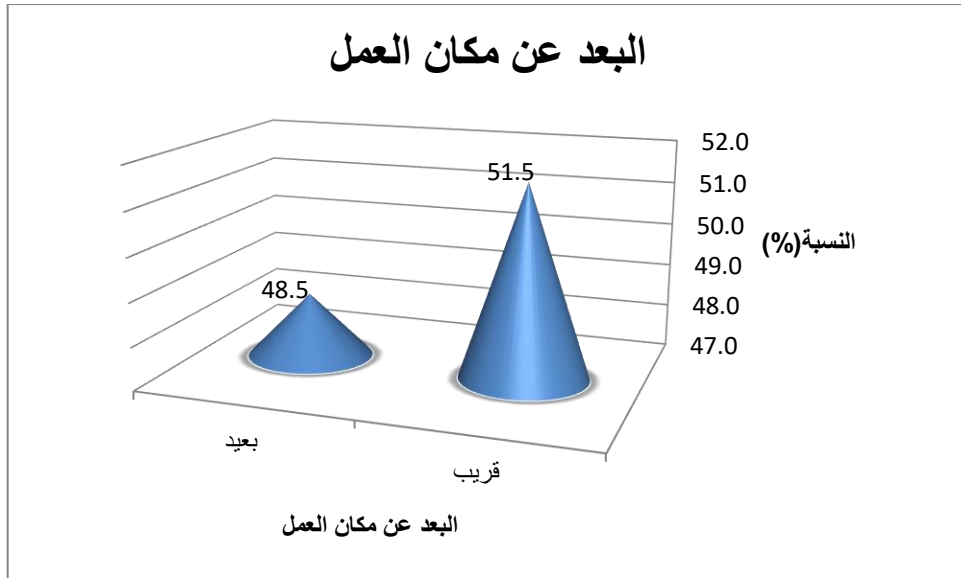
جدول 6 ب-13 البعد عن مكان العمل

البعد عن مكان العمل		
النسبة المئوية %	التكرار	
51.5	104	قريب
48.5	98	بعيد
100.0	202	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن:

نسبة الأفراد الذين يقيمون قريبا من مكان العمل في العينة هي 51.5%، بينما نسبة الأفراد الذين يقيمون بعيداً عن مكان العمل في العينة هي 48.5%.

وهذا ما يوضحه الرسم التالي:



شكل 6 ب-7 البعد عن مكان العمل

مما سبق نستنتج أنه هناك تقارب كبير بين من يقطنون قريبا ومن يقطنون بعيدا عنه، هذا ما يؤدي إلى ضعف في الاستقرار الوظيفي لدى العمال مما يؤدي لخسارتين ليستا ببسيطتين للمؤسسة وهما خسارة ولاء الموظفين وإبداعهم، أما فيما يخص الموظفين فتؤدي إلى شعورهم بالتبلد وعدم الرغبة في تقديم المزيد وعدم وجود طموحات وظيفية بالإضافة إلى البحث الدائم عن فرصه أفضل خارج المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى، انحصار العمل في تأديه المهام الوظيفية فقط وذلك أيضا لن تجده إلا من موظف مجتهد أو أصحاب الضمائر المهنية.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة

المحور الأول: مستوى وواقع الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية:

البعد الأول: القدرات والسمات الشخصية

جدول 6 ب-14 القدرات والسمات الشخصية

المتوسط	درجة الموافقة					العبارة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الأصالة						
	ك					
	%					
4.04	63	96	32	11	0	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار
	31.2	47.5	15.8	5.4	0	
4.05	56	104	39	2	1	امتلك القدرة على الإقناع
		27.7	51.5	19.3	1.0	
3.89	56	95	25	25	1	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل
		27.7	47.0	12.4	12.4	

3.68	49	69	60	18	6	اشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
	24.3	34.2	29.7	8.9	3.0	
الطلاقة الفكرية						
	ك					
	%					
4.00	61	95	31	14	1	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة
	30.2	47.0	15.3	6.9	0.5	
3.96	73	75	33	15	6	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
	36.1	37.1	16.3	7.4	3.0	
.../...						
3.86	40	114	31	13	4	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
	19.8	56.4	15.3	6.4	2.0	
3.66	32	107	31	26	6	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
	15.8	53.0	15.3	12.9	3.0	
المرونة الذهنية						
	ك					
	%					
4.07	81	79	21	17	4	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته
	40.1	39.1	10.4	8.4	2.0	
3.90	55	86	50	8	3	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
	27.2	42.6	24.8	4.0	1.5	
3.88	43	108	36	13	2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل ببسر
	21.3	53.5	17.8	6.4	1.0	
3.83	66	63	49	20	4	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة
	32.7	31.2	24.3	9.9	2.0	
الحساسية للمشكلات						
	ك					
	%					
3.96	54	105	26	14	3	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل
	26.7	52.0	12.9	6.9	1.5	
3.65	30	99	52	15	6	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
	14.9	49.0	25.7	7.4	3.0	
3.59	39	82	48	26	7	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
	19.3	40.6	23.8	12.9	3.5	
3.56	22	97	63	13	7	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل
	10.9	48.0	31.2	6.4	3.5	
القدرة على التحليل والربط						

	ك					
	..../....					
	%					
4.31	106	69	14	10	3	لدي القدرة على تنظيم أفكاره
	52.5	34.2	6.9	5.0	1.5	
4.14	70	104	17	8	3	احدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
	34.7	51.5	8.4	4.0	1.5	
4.00	79	76	24	15	8	لدي القدرة على تفسير العلاقة بين الأشياء والأشخاص
	39.1	37.6	11.9	7.4	4.0	
3.95	49	116	18	15	4	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها
	24.3	57.4	8.9	7.4	2.0	
3.93	46	115	25	13	3	لدي القدرة على تحليل المهام إلي أجزاء صغيرة
	22.8	56.9	12.4	6.4	1.5	
<b>قبول المخاطرة</b>						
	ك					
	%					
4.56	130	59	9	4	0	أتحمل المسؤولية التامة عن القرارات التي اتخذها
	64.4	29.2	4.5	2.0	0	
4.22	73	110	11	7	1	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة
	36.1	54.5	5.4	3.5	0.5	
3.94	55	108	18	13	8	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
	27.2	53.5	8.9	6.4	4.0	
3.65	54	63	53	25	7	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب
	26.7	31.2	26.2	12.4	3.5	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

#### العنصر الأول: الأصالة

- تحل العبارة (أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.04.
- تحل العبارة (امتلك القدرة على الإقناع) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.05.
- تحل العبارة (ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.89.
- تحل العبارة (اشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.68.

#### العنصر الثاني: الطلاقة الفكرية

- تحل العبارة (لدي القدرة على التعبير عن أفكارٍ بسهولة) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.00.
- تحل العبارة (لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.96.
- تحل العبارة (لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.86.
- تحل العبارة (لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال الفترة زمنية قصيرة) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.66.

#### العنصر الثالث: المرونة الذهنية

- تحل العبارة (لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.07.
- تحل العبارة (أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.90.
- تحل العبارة (لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل ببسر) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.88.
- تحل العبارة (أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كفترة) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.83.

#### العنصر الرابع: الحساسية للمشكلات

- تحل العبارة (أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.96.
- تحل العبارة (أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.65.
- تحل العبارة (أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.59.
- تحل العبارة (أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.56.

#### العنصر الخامس: القدرة على التحليل والربط

- تحل العبارة (لدي القدرة على تنظيم أفكارٍ) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.31.

- تحل العبارة (أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.14.
- تحل العبارة (لدي القدرة على تفسير العلاقة بين الأشياء والأشخاص) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.00.
- تحل العبارة (لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.96.
- تحل العبارة (لدي القدرة على تحليل المهام إلي أجزاء صغيرة) في المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.93.

#### العنصر السادس: قبول المخاطرة

- تحل العبارة (أتحمل المسؤولية التامة عن القرارات التي اتخذها) في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.56.
  - تحل العبارة (لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.22.
  - تحل العبارة (أقبل أفضلي باعتباره التجربة التي تسبق النجاح) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.94.
  - تحل العبارة (أقبل انتقادات الآخرين بصدق) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.65.
- ◀ مؤشر القدرات والسمات الشخصية:
- نقوم في البداية بتحديد الأسئلة الداخلة في تكوين المؤشر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 6 ب-15 مؤشر القدرات والسمات الشخصية

المؤشر	تكوين المؤشر
القدرات والسمات الشخصية	الأسئلة: من س1: س25

- ثم نقوم بقياس ثبات وصدق المؤشر وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول 6 ب-16 ثبات وصدق المؤشر

Reliability Statistics	
قيمة معامل ألفا	عدد الأسئلة
0.875	25

بالنظر إلى قيمة ألفا كرونباخ نجد أنها 0.875، وهذه نسبة مقبولة ومعبرة عن الأسئلة معا تستطيع قياس هذا المؤشر.

- توصيف المؤشر بعد تكوين

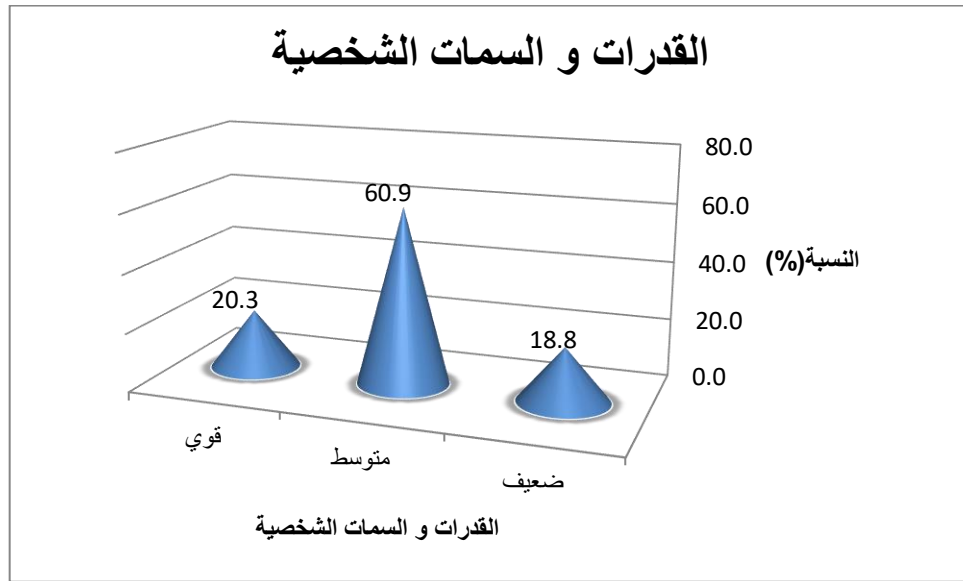
جدول 6 ب-17 توصيف المؤشر

القدرات والسمات الشخصية		
النسبة المئوية %	التكرار	
18.8	38	ضعيف
60.9	123	متوسط
20.3	41	قوي
100.0	202	المجموع

من الجدول يمكننا ملاحظة أن:

18.8% من أفراد العينة رأهم أن " القدرات والسمات الشخصية" ضعيفة، بينما 60.9% من أفراد العينة يرون أنها متوسطة، بينما 20.3% من أفراد العينة يرون أنها قوية.

كما هو موضح بالرسم:



شكل 6 ب-8 القدرات والسمات الشخصية

وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره روشكا من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد

(على النمو والازدهار أو الذبول والموت<sup>1</sup>). وأيضاً قد يرجع السبب في الاختلاف إلى كون الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو موجود اليوم قد يلغى غداً، وما قد يكون موجود في مكان قد لا يكون في آخر. كما نعزو تدني مستوى الإبداع إلى:

- التقدم في السن:

كل الاطفال الصغار ينشأون على أحلام وأفكار وخيالات، ويرسمونها كمستقبل لهم، يطوفون معها في سماء الخيال أملين أنهم سيصلون لها يوماً ما. ومع مرور الوقت والسنوات، هؤلاء الأطفال يكبرون وتبدأ تلك الأحلام في التلاشي، ويبدأون في التفكير بعقلانية أكثر، ويتراخي الخيال أمام الواقع والروتين والظروف. ويظل قليلين جداً من يتمسكون بأحلامهم ويتشبثون بها حتى يحققوها وهي ماتمثلة نسبة 20.3% الذين نجد لديهم نسبة الإبداع مرتفعة أما نسبة 18.8% فقد تخلوا عن أحلامهم وبالتالي ثبتت قدراتهم الإبداعية، أما نسبة 60.9% فهم في مد وجزر بين الإبداع والتخلي عنه في بعض الأحيان.

- الحاجة للمال تحبط الروح الإبداعية:

حين يصل الشاب إلى مرحلة البلوغ، فكل من حوله بدء من والديه وعائلته ومدرسيه وأصدقائه يبدأون في التحدث حول كيف يخطط في إعالة نفسه والاعتماد على وظيفة ما يكسب من ورائها المال ليضمن حياة كريمة "عادية وروتينية بحتة". ربما أيضاً ينصحونه بإرتياد تخصص ما بعينه ليضمن الوظيفة. وهنا يرمج العقل على هذه الفكرة وهي "كيف أجنبي المال؟".

ويبدأ العقل في تناسي الحلم وتلك الأفكار التي لمعت في الصغر ونسجت حولها آلاف الخطط والمغامرات والأحلام. وتشكل حاجتنا للمال النقطة المحورية في التفكير والتدبير. ولكن يظل هناك بعض الشباب الذين يثورون على تلك الحياة الروتينية البحتة ويتشبثون بأحلامهم ويحاربون بكل الطرق حتى يحققونها.

- مشاكل في النوم:

يعاني البعض من الموظفين مشاكل في النوم، ربما لا ينالون قسطاً وافياً من النوم، أو يصابون بأرق فلا يستطيعون النوم. وللعلم هناك نوعان أساسيان للنوم: النوم العميق، والنوم الخفيف. والنوم الخفيف هو ذلك النوم الذي يسبق النوم العميق والذي لا يزال العقل فيه واعياً بما يدور حوله ولو كان بنسبة بسيطة. والنوم العميق هو النوم الذي يبدأ في العقل بتخزين كل المعلومات التي حدثت طوال اليوم واستعراضها على هيئة كتالوج، وهذا هو النوع الذي يحافظ على إبداعية الإنسان، فتلك المعلومات المخزنة لا إرادياً في العقل والتي يستعرضها مرة أخرى أثناء نومه العميق ما يثمر فيما بعد الأفكار الإبداعية والفريدة.

- التعب والارهاق:

- الكسندرو روشكا. الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، مجلة عالم المعرفة، ع 144، الكويت، 1989، ص 1



إن طبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية لديها طابع خاص نظرا لتعلقه بأرواح البشر، فهم يركضون طوال الوقت. يسابقون عقارب الساعة لينهوا أعمالهم، اجتماعات ومقابلات، أطفال والتزامات عائلية، كل هذا من أجل عدم الشعور بالندم لتقصيرهم في حق أي شيء أو أي شخص. هذا كله بالطبع لا بد له من مقابل، تضحية من أجل أن يتم على أكمل وجه، وبالطبع يكون الثمن المثالي والمناسب لهذا هو الإجهاد النفسي والجسدي. وننسى أنه مع مرور الوقت يؤدي هذا الى ارتفاع الضغوط النفسية والتوتر واستنزاف حاد لطاقتهم. ومع الوقت يفقد الأشخاص ميولاتهم الإبداعية.

● نظام تعليم غير مثالي:

من الطفولة وحتى الجامعة نمر بمراحل تعليمية غير مبدعة أبدا ولا تساعد أي طفل على نمو الروح الفكرية والإبداعية لديه. فدائما ما تكون الأسئلة في الامتحانات على هيئة إختيارية ومنها تختار الإجابة الصحيحة والباقي خطأ... هذا النوع من الأسئلة لا ينمي لدى الطفل قدرات عقلية وإبداعية خلاقة وإنما يبرمجه على أسئلة بعينها وأجوبتها الصحيحة فقط. حتى في الجامعة الإختبارات والأسئلة تظل على نفس الشكل. نفس أسلوب القوالب المصمتة، الصور والأمثلة كلها على هيئة قوالب. لقد خلقنا مجتمعا منذ صغره وحتى البلوغ يفكر بنفس الطريقة في كل شيء. لا يوجد أي مجال للإبداع، لا يوجد مجال لإستخدام الخيال أو حرية التعبير.

تضع كل العناصر السابقة الفرد بين المطرقة السندان، مطرقة العمل والحصول على أجر وتحسين ظروفه المعيشية وسندان الإبداع والتميز وهذا مايفسر أن القدرات الإبداعية كانت معظمها متوسطة لدى أفراد العينة.

البعد الثاني: المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي

جدول 6 ب-18 المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط
	غير موافقا بشدة	غير موافقا	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>البناء التنظيمي</b>						
	ك					
	%					
3.90	18	16	17	68	83	يشجع القسم الذي أعمل به على العمل كفريق واحد (بروح الفريق)
	8.9	7.9	8.4	33.7	41.1	
3.33	23	35	28	84	32	هناك قدر جيد من التعاون بين القسم الذي أعمل به والأقسام التي احتاج إلى التنسيق معها في عملي
	11.4	17.3	13.9	41.6	15.8	
3.27	27	29	58	38	50	يتسم العمل في المستشفى باللامركزية وتفويض السلطة
	13.4	14.4	28.7	18.8	24.8	
2.86	36	39	63	45	19	سياسات الإدارة والإجراءات المتبعة فيها واضحة بالنسبة لي
	17.8	19.3	31.2	22.3	9.4	

الأنظمة وإجراءات العمل						
	ك					
	%					
2.93	26	46	54	39	37	تعطي الإدارة العليا بالمستشفى صورة واضحة عن قواعد وإجراءات العمل
	12.9	22.8	26.7	19.3	18.3	
2.76	16	45	57	43	41	تسمح سياسات العمل بالمستشفى بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير إجراءات خاصة بهم لانجاز ما يوكل إليهم من مهام
	7.9	22.3	28.2	21.3	20.3	
الاتصال						
	ك					
	.../...					
	%					
3.15	35	56	49	29	33	تشجع الإدارة على الاتصال معها مباشرة
	17.3	27.7	24.3	14.4	16.3	
3.30	33	73	39	35	22	تنظم اجتماعات دورية لمناقشة التعليمات وشرحها
	16.3	36.1	19.3	17.3	10.9	
2.67	18	34	50	64	36	تتوفر المعلومة اللازمة في الوقت المناسب والسرعة الممكنة
	8.9	16.8	24.8	31.7	17.8	
2.97	27	68	31	24	52	يوجد بالمستشفى وسائل للتعبير عن الرأي كصندوق الشكاوى والاقتراحات
	13.4	33.7	15.3	11.9	25.7	
نمط القيادة						
	ك					
	%					
2.85	25	42	51	46	38	يتمتع المرؤوسين بحرية كاملة لانجاز مهامهم
	12.4	20.8	25.2	22.8	18.8	
2.84	22	53	31	62	34	يبدل رئيس القسم ( الإدارة ) جهدا كافيا للتعرف على وجهات نظر وأراء مرؤوسيه
	10.9	26.2	15.3	30.7	16.8	
2.53	16	46	32	44	64	تركز الإدارة على النتائج المحققة في العمل
	7.9	22.8	15.8	21.8	31.7	
2.35	22	26	37	32	85	تميل الإدارة إلى أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات
	10.9	12.9	18.3	15.8	42.1	
الحوافز						
	ك					
	%					
3.00	25	69	30	36	42	هناك ثقة متبادلة بيني وبين مديري في العمل
	12.4	34.2	14.9	17.8	20.8	
2.37	13	26	49	49	65	يكافأ الموظف على المهام الإضافية في عمله
	6.4	12.9	24.3	24.3	32.2	
2.17	15	24	32	41	90	نظام الحوافز بالمستشفى جيد

	7.4	11.9	15.8	20.3	44.6	
2.10	15	21	22	56	88	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة
	7.4	10.4	10.9	27.7	43.6	

### العنصر الأول: البناء التنظيمي

- تحل العبارة (يشجع القسم الذي أعمل به على العمل كفريق واحد (بروح الفريق)) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.90.
- تحل العبارة (هناك قدر جيد من التعاون بين القسم الذي أعمل به والأقسام التي أحتاج إلى التنسيق معها في عملي) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.33.
- تحل العبارة (يتسم العمل في المستشفى باللامركزية وتفويض السلطة) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.27.
- تحل العبارة (سياسات الإدارة والإجراءات المتبعة فيها واضحة بالنسبة لي) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.86.

### العنصر الثاني: الأنظمة وإجراءات العمل

- تحل العبارة (تعطي الإدارة العليا بالمستشفى صورة واضحة عن قواعد وإجراءات العمل) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.93.
- تحل العبارة (تسمح سياسات العمل بالمستشفى بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير إجراءات خاصة بهم لانجاز ما يوكل إليهم من مهام) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.76.

### العنصر الثالث: الاتصال

- تحل العبارة (تشجع الإدارة على الاتصال معها مباشرة) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.15.
- تحل العبارة (تنظم اجتماعات دورية لمناقشة التعليمات وشرحها) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.30.
- تحل العبارة (تتوفر المعلومة اللازمة في الوقت المناسب والسرعة الممكنة) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.67.
- تحل العبارة (يوجد بالمستشفى وسائل للتعبير عن الرأي كصندوق الشكاوى والاقتراحات) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.97.

### العنصر الرابع: نمط القيادة

- تحل العبارة (يتمتع المرؤوسين بحرية كاملة لانجاز مهامهم) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.85.
- تحل العبارة (يبدل رئيس القسم (الإدارة) جهدا كافيا للتعرف على وجهات نظر وأراء مرؤوسيه) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.84.

- تحل العبارة (تركز الإدارة على النتائج المحققة في العمل) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.53.
- تحل العبارة (تميل الإدارة إلى أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.35.

#### خامساً: الحوافز

- تحل العبارة (هناك ثقة متبادلة بيني وبين مديري في العمل) في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.00.
- تحل العبارة (يكافأ الموظف على المهام الإضافية في عمله) جهداً كافياً للتعرف على وجهات نظر وأراء مرؤوسيه) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.37.
- تحل العبارة (نظام الحوافز بالمستشفى جيد) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.17.
- تحل العبارة (يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.10.

#### ◀ مؤشر المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي:

- نقوم في البداية بتحديد الأسئلة الداخلة في تكوين المؤشر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 6 ب-19 مؤشر المتغيرات التنظيمية

المؤشر	تكوين المؤشر
المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي	الأسئلة: من س26: س43

- ثم نقوم بقياس ثبات وصدق المؤشر وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول 6 ب-20 ثبات المؤشر

Reliability Statistics	
قيمة معامل ألفا	عدد الأسئلة
0.914	18

بالنظر إلى قيمة ألفا كرونباخ نجد أنها 0.914، وهذه نسبة مقبولة ومعبرة عن الأسئلة معا تستطيع قياس هذا المؤشر.

- توصيف المؤشر بعد تكوينه

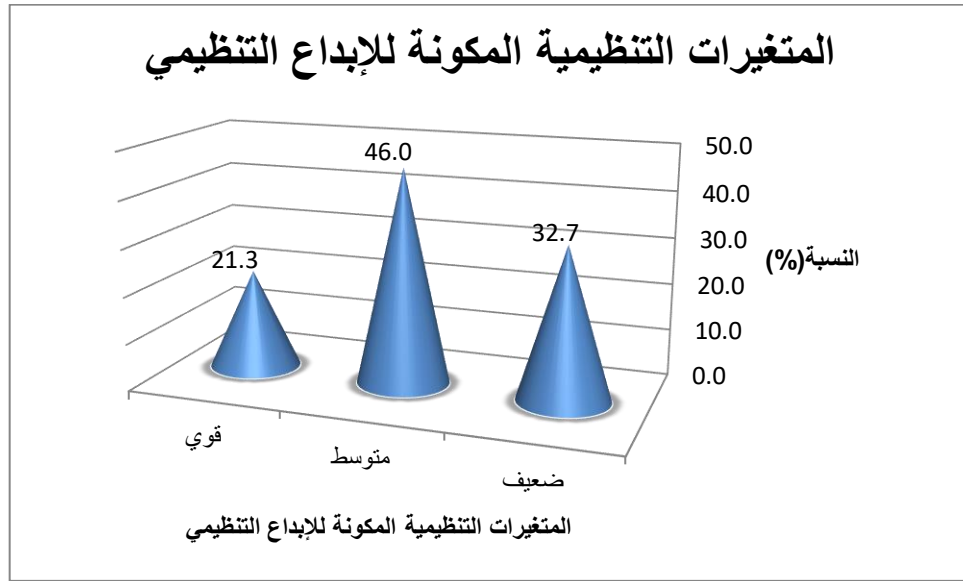
جدول 6 ب-21 توصيف المؤشر بعد تكوينه

المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي		
النسبة المئوية %	التكرار	
32.7	66	ضعيف
46.0	93	متوسط
21.3	43	قوي
100.0	202	المجموع

من الجدول يمكننا ملاحظة أن:

32.7% من أفراد العينة رأهم أن "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي" ضعيفة، بينما 46% من أفراد العينة يرون أنها متوسطة، بينما 21.3% من أفراد العينة يرون أنها قوية.

كما هو موضح بالرسم:



شكل 6 ب-9 المتغيرات التنظيمية

المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وهي مرتبة كالتالي:

- البناء التنظيمي بمتوسط حسابي يبلغ 3.34.
- الاتصال بمتوسط حسابي يبلغ 3.02.
- الأنظمة وإجراءات العمل بمتوسط حسابي يبلغ 2.84.
- نمط القيادة بمتوسط حسابي يبلغ 2.64.
- الحوافز بمتوسط حسابي يبلغ 2.41.

أما تفاوت الترتيب فيعزى إلى:

- نشوء الخلافات داخل هذه المنظمات حول آلية العمل أو إتخاذ القرار... وذلك بالرغم من أن الكثير من هذه المنظمات تطبق الانتخابات وتتخذ القرار بالاجماع وتفتح المجال لكل شخص أن يصدر الفيتو الخاص به على أي قرار.
- غياب المرونة والسرعة والكلفة المناسبة لتنفيذ القرارات المجمع عليها. وكل ما ذكرت لكم من ضوابط (مثل لجنة عامة منتخبة، ومجلس تنفيذي منتخب وهيكلي اداري ونظام داخلي وغيرها...) هي أشياء تقيد من إبداع المنظمة وتزيد من أعباءها بل وتقضي عليها في المهد.
- تطبيق النظرية العلمية في المكان غير المناسب لها، مما يعود بالتنشويش على المنظمات وإشغالها بمهام لا فائدة منها.
- الجهل بدور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية من خلال:

- متابعة الأفراد بطريقة مكثفة داخل التنظيم.
- تعقيد المستويات الإدارية.

- عدم اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه في بعض الأحيان.
- عدم تناسب المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب لقدراته.

المحور الثاني: فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية

البعد الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

جدول 6 ب- 22 أنواع الاتصال التنظيمي

المتوسط	درجة الموافقة	العبرة
---------	---------------	--------

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المحور الثاني						
	ك					
	%					
3.39	32	97	18	27	28	يتم الاتصال مع المدير بطريقة مباشرة
	15.8	48.0	8.9	13.4	13.9	
3.24	28	84	29	31	30	يتم تداول المعلومات المتجددة في المستشفى بين الموظفين فيما بينهم
	13.9	41.6	14.4	15.3	14.9	
2.94	21	47	58	50	26	يتم تداول المعلومات الجديدة بالمستشفى مباشرة مع الإدارة العليا
	10.4	23.3	28.7	24.8	12.9	
2.69	25	44	17	76	40	يقدم المدير بنفسه تحفيزات للموظفين في حال تقديم معلومات جديدة
	12.4	21.8	8.4	37.6	19.8	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

- تحل العبارة (يتم الاتصال مع المدير بطريقة مباشرة) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.39.
- تحل العبارة (يتم تداول المعلومات المتجددة في المستشفى بين الموظفين فيما بينهم) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.24.
- تحل العبارة (يتم تداول المعلومات الجديدة بالمستشفى مباشرة مع الإدارة العليا) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.94.
- تحل العبارة (يقدم المدير بنفسه تحفيزات للموظفين في حال تقديم معلومات جديدة) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.6.

وكذلك أظهرت النتائج موافقة الباحثين بدرجة كبيرة على أنه يتم استخدام الاتصالات المباشرة مع المدير، بغرض توطيد العلاقات الشخصية بين المدير والموظفين، تبادل الرأي والخبرات لحل المشاكل، تلبية حاجات الفرد الاجتماعية وترسيخ العلاقات الاجتماعية. وهذا ما يتفق مع ما أطلقنا عليه اتصال المحاباة (أنظر التحليل الكيفي للدراسة).

كما أسفرت النتائج عن درجة استجابة مرتفعة بفاعلية الاتصالات غير الرسمية التي تستخدم "طرق" (الشبكات الاتصالية) التي تفلتها هيكل المنظمة، وهو أمر لا يمكن التنبؤ به ب ولا السيطرة عليه في نقل المعلومات بين العاملين، ويعزى ذلك إلى:

- الرغبة في إنشاء روابط اجتماعية بين الأشخاص الذين يتشاركون نفس العمل (المناقشة في فترة الاستراحة، على سبيل المثال).
- تناسب الاتصالات غير الرسمية بطقوسها، ومعاييرها مع روتين الموظفين، بحيث تكون مشربة بالقيم المناسبة لثقافتهم.

- تساعد هذه الشبكة من العلاقات غير الرسمية، نشر الإشاعات في التنظيم إلا أنها في نفس الوقت تساهم بدورها في فهم الإشاعات والتحقق من صحتها ولما لا محاربتها في نفس الوقت.

- تحتل الإشاعة مكانا لا يستهان به في عالمنا اليومي، فهي تتعلق بجميع الخلفيات الاجتماعية وتتغذى على المحادثات والتصورات الاجتماعية، وبلورة العديد من الأحكام المسبقة. يجب الإشارة إلى أن الإشاعة ليست دائما من أعراض الخلل الاتصالي في التنظيم، فهي أحيانا تهتم بإنشاء روابط اجتماعية بين الناس فهي شكل من أشكال الاتصال والتفاعلات داخل التنظيم. نلاحظ مما سبق تعايش الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المؤسسة الاستشفائية بشكل متكامل فكل منها له دور منوط به دون غيره.

### البعد الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

#### جدول 6 ب-23 أساليب الاتصال التنظيمي

المتوسط	درجة الموافقة					العبرة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>الاتصال الشفهي</b>						
	ك					
	%					
3.81	69	77	16	28	12	اتلقى معظم المعلومات الجديدة عما يدور في المستشفى مباشرة من زملائي في العمل
	34.2	38.1	7.9	13.9	5.9	
<b>الاتصال الكتابي</b>						
	ك					
	%					
3.65	30	114	26	21	11	أتحصل على المعلومات من القرارات الرسمية المرسله للقسم او الإدارة
	14.9	56.4	12.9	10.4	5.4	
3.58	30	108	26	25	13	أتحصل على المعلومة من لوحة الإعلانات
	14.9	53.5	12.9	12.4	6.4	
<b>الاتصال غير اللفظي</b>						
	ك					
	%					
3.15	30	72	27	44	29	تستخدم لغة الجسد عند الاتصال بالغير (كإيماءات الوجه، الإشارات، حركة العيون)
	14.9	35.6	13.4	21.8	14.4	
3.00	28	37	63	54	20	يتم الاعتماد على الاتصال المرئي المباشرة في نقل المعلومات الجديدة
	13.9	18.3	31.2	26.7	9.9	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

#### العنصر الأول: الاتصال الشفهي



- يبلغ متوسط العبارة (اتلقى معظم المعلومات الجديدة عما يدور في المستشفى مباشرة من زملائي في العمل) 3.81.

#### العنصر الثاني: الاتصال الكتابي

- تحل العبارة (أتحصل على المعلومات من القرارات الرسمية المرسلة للقسم أو الإدارة) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.65.
- تحل العبارة (أتحصل على المعلومة من لوحة الإعلانات) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.58.

#### العنصر الثالث: الاتصال غير اللفظي

- تحل العبارة (تستخدم لغة الجسد عند الاتصال بالغير (كإيماءات الوجه، الإشارات، حركة العيون)) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.15.
- تحل العبارة (يتم الاعتماد على الاتصال المرئي المباشرة في نقل المعلومات الجديدة) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.00.

ويظهر من النتائج أن الاتصال اللفظي يتم الاعتماد عليه في الاتصالات الداخلية للمؤسسة الاستشفائية، التي تعتبر من أهم أساليب الاتصال وخاصة في بعض المواقف الإدارية التي يكون فيها التعبير شفهيًا أو كتابيًا لزاميًا من الموظفين، وكذلك يمكن أن نعزو ذلك إلى:

- الاعتماد على الاتصال اللفظي نظرا لطبيعة الفرد العربي المعروف باعتماده على هذا النوع من الاتصال.

- عدم وضوح القواعد التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة بالقدر الكافي لسهولة فهمها.
- عدم استناد بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية إلى معايير علمية وعملية دقيقة.
- طبيعة نظام الإشراف والرقابة المتبعة داخل المؤسسة.

ليليها فيما بعد الاتصال الكتابي الذي يمثل المصدر الأساسي للتشريع التنظيمي ومنبع المعلومة الرسمية التي تفعل فيما بعد دور الاتصال الشفهي الذي يدعمه الاتصال غير اللفظي من أجل إيصال المعلومة بطريقة صحيحة وتحقيق الهدف من عملية الاتصال. إذن يقع الاتصال الشفهي في المرتبة الأولى من ناحية أهمية أساليب الاتصال يتم من خلالها استخدام الاتصال الشفهي (كاستخدام الهاتف، المقابلة).

#### البعد الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي

#### جدول 6 ب-24 وسائل الاتصال التنظيمي

المتوسط	درجة الموافقة					العبارة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
وسائل الاتصال الإلكترونية ( الحديثة )						

		ك					
		%					
3.09	58	31	34	30	49	هناك صفحة خاصة بالمستشفى على مواقع التواصل الاجتماعي	
	28.7	15.3	16.8	14.9	24.3		
2.91	38	57	19	25	63	تستخدم الإدارة المعلومات المكتوبة عبر الأجهزة الإلكترونية ( الحواسيب)	
	18.8	28.2	9.4	12.4	31.2		
2.75	32	61	10	23	76	المستشفى مزودة بشبكة انترنت	
	15.8	30.2	5.0	11.4	37.6		
2.61	28	47	16	40	71	هناك شبكة انترنت (شبكة داخلية) خاصة بالمستشفى فقط	
	13.9	23.3	7.9	19.8	35.1		
2.28	24	23	28	37	90	تصل المعلومات في البريد الإلكتروني للموظفين	
	11.9	11.4	13.9	18.3	44.6		
وسائل الاتصال الكتابي							
		ك					
		%					
4.00	74	91	16	6	15	تستخدم الإدارة جهاز الفاكس	
	36.6	45.0	7.9	3.0	7.4		
3.84	63	90	18	16	15	تستخدم الإدارة الخطابات والبرقيات المكتوبة	
	31.2	44.6	8.9	7.9	7.4		
3.34	56	58	21	33	34	يتم نشر الإعلانات بطريقة مكتوبة يدوية	
	27.7	28.7	10.4	16.3	16.8		
...../.....							
وسائل الاتصال الشفوي							
		ك					
		%					
3.95	79	79	14	14	16	يتم الاتصال عن طريق الهاتف الثابت	
	39.1	39.1	6.9	6.9	7.9		
3.89	84	64	17	21	16	يتم الاتصال عن طريق الهاتف المحمول	
	41.6	31.7	8.4	10.4	7.9		
3.83	79	63	20	27	13	الاتصال المباشر الشخصي (المقابلات الشخصية..)	
	39.1	31.2	9.9	13.4	6.4		
3.54	57	62	37	26	20	تنوع استخدام وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة الرسالة الجديدة المراد توصيلها	
	28.2	30.7	18.3	12.9	9.9		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن

#### العنصر الأول: وسائل الاتصال الإلكترونية (الحديثة)

- تحل العبارة (هناك صفحة خاصة بالمستشفى على مواقع التواصل الاجتماعي) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.09.

- تحل العبارة (تستخدم الإدارة المعلومات المكتوبة عبر الأجهزة الإلكترونية (الحواسيب)) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.91.
- تحل العبارة (المستشفى مزودة بشبكة انترنت) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.75.
- تحل العبارة (هناك شبكة انترنت (شبكة داخلية) خاصة بالمستشفى فقط) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.61.
- تحل العبارة (تصل المعلومات في البريد الاليكتروني للموظفين) في المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 2.28.

#### العنصر الثاني: وسائل الاتصال الكتابي

- تحل العبارة (تستخدم الإدارة جهاز الفاكس) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 4.00.
- تحل العبارة (تستخدم الإدارة الخطابات والبرقيات المكتوبة) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.84.
- تحل العبارة (يتم نشر الإعلانات بطريقة مكتوبة يدويا) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.34.

#### العنصر الثالث: وسائل الاتصال الشفوي

- تحل العبارة (يتم الاتصال عن طريق الهاتف الثابت) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.95.
- تحل العبارة (يتم الاتصال عن طريق الهاتف المحمول) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.89.
- تحل العبارة (الاتصال المباشر الشخصي (المقابلات الشخصية)) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.83.
- تحل العبارة (تنوع استخدام وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة الرسالة الجديدة المراد توصيلها) في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.54.

ومما سبق من نتائج نلاحظ أن استخدام الهاتف الثابت كوسيلة اتصال جاء في المرتبة الأولى وهذا يرجع إلى الاتصالات الهاتفية المجانية التي تتم من خلاله حيث تتحمل المؤسسة على عاتقها مصاريف إجراء المكالمات بالإضافة اعتماد المؤسسة الاستشفائية بشكل كبير على الهواتف للاتصال حيث لم يعد يخلو أي مكتب تقريبا من الهاتف الثابت.

ويأتي حسب الترتيب استخدام الهاتف المحمول في المرتبة الثانية وهذا يمكن عزوه إلى الانتشار الكبير للهاتف المحمول في أوساط الموظفين ولما له من مميزات أبرزها سهولة الاستخدام أثناء الاتصال، وهو ما يتطلبه الاتصال الإبداعي الذي يحتاج إلى نقل المعلومة الجديدة بشكل سريع، كذلك طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة الاستشفائية والتي تتميز بسرعة في التعاملات نظرا للخدمات الحساسة التي تقدمها حيث جزء من الثانية في التأخر بإجراء العملية الاتصالية قد يحدث الفرق.

أما استخدام المؤتمرات المرئية، وشبكات الاتصال التي تعتمد على الأقمار الصناعية وشبكة الأنترنت فهي ضئيلة جدا وكانت نتائج الدراسة سلبية بخصوص مساهمتها في تفعيل الاتصال، وطبعاً يمكن إرجاع ذلك إلى عدم توفر هذه التقنيات في المؤسسة الاستشفائية لجميع الموظفين (عدم إتاحة كلمة سر الولوج إلى شبكة الأنترنت إلى جميع الموظفين على سبيل المثال).

### ← مؤشر فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية:

- نقوم في البداية بتحديد الأسئلة الداخلة في تكوين المؤشر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 6 ب-25 تكوين المؤشر

المؤشر	تكوين المؤشر
فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية	الأسئلة: من س44: س64

- ثم نقوم بقياس ثبات وصدق المؤشر وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول 6 ب-26 قياس ثبات المؤشر

Reliability Statistics	
عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
21	0.834

بالنظر إلى قيمة ألفا كرونباخ نجد أنها 0.874، وهذه نسبة مقبولة ومعبرة عن الأسئلة معا تستطيع قياس هذا المؤشر

- توصيف المؤشر بعد تكوينه

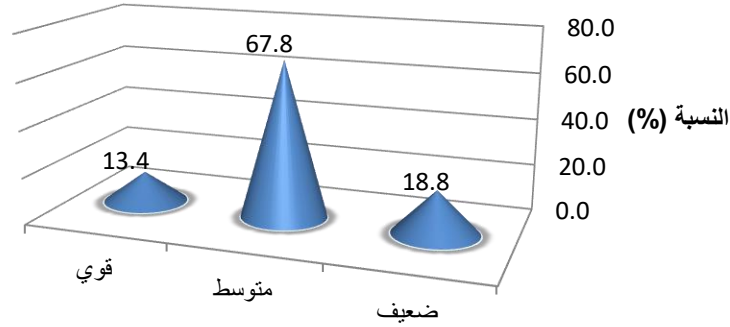
جدول 6 ب-27 توصيف المؤشر بعد تكوينه

فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية		
النسبة المئوية %	التكرار	
18.8	38	ضعيف
67.8	137	متوسط
13.4	27	قوي
100.0	202	المجموع

من الجدول يمكننا ملاحظة أن:

18.8% من أفراد العينة رأبهم أن "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 67.8% من أفراد العينة يرون أن أثرها متوسطة، بينما 13.4% من أفراد العينة يرون أن أثرها قوي. كما هو موضح بالرسم:

### فعالية الاتصال و دورها في الابداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية



فعالية الاتصال و دورها في الابداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية

شكل 6-ب-10 فعالية الاتصال

#### مؤشر أنواع الاتصال وفعاليته:

- نقوم في البداية بتحديد الأسئلة الداخلة في تكوين المؤشر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 6-ب-28 مؤشر أنواع الاتصال وفعاليته

المؤشر	تكوين المؤشر
أنواع الاتصال وفعاليته	الأسئلة: من س44: س47

- ثم نقوم بقياس ثبات وصدق المؤشر وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول 6-ب-29 قياس ثبات المؤشر

Reliability Statistics	
عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
4	0.799

بالنظر إلى قيمة ألفا كرونباخ نجد أنها 0.799، وهذه نسبة مقبولة ومعبرة عن الأسئلة معا تستطيع قياس هذا المؤشر.

- توصيف المؤشر بعد تكوينه

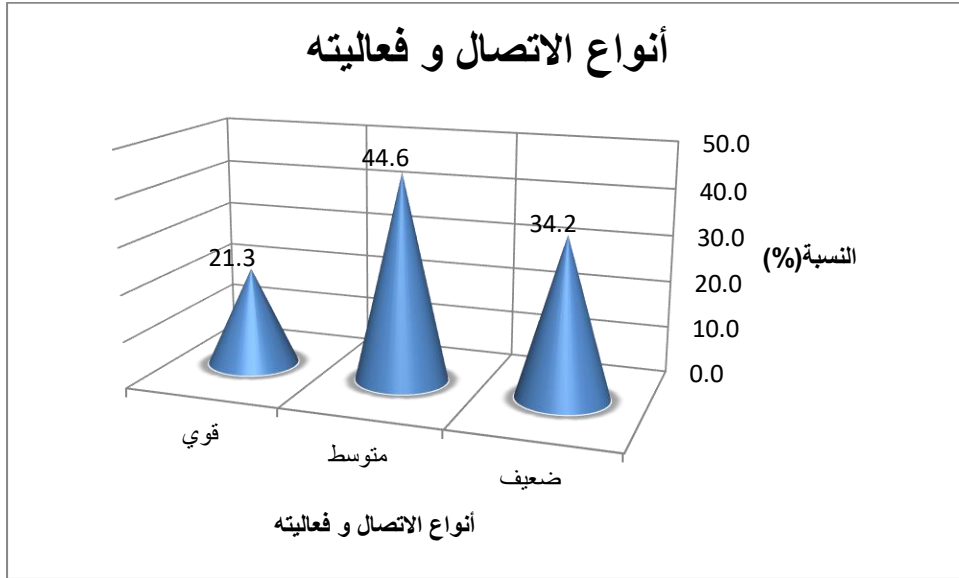
جدول 6-ب-30 توصيف المؤشر بعد تكوينه

أنواع الاتصال وفعاليته		
النسبة المئوية %	التكرار	
34.2	69	ضعيف
44.6	90	متوسط
21.3	43	قوي

المجموع	202	100.0
---------	-----	-------

من الجدول يمكننا ملاحظة أن:

34.2% من أفراد العينة رأبهم أن "أنواع الاتصال وفعاليتة " ضعيفة، بينما 44.6% من أفراد العينة يرون أن أثرها متوسط، بينما 21.3% من أفراد العينة يرون أن أثرها قوي. كما هو موضح بالرسم:



شكل 6 ب- 11 أنواع الاتصال وفعاليتة

- ◀ مؤشر أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي:
- نقوم في البداية بتحديد الأسئلة الداخلة في تكوين المؤشر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 6 ب- 31 مؤشر أساليب الاتصال

المؤشر	تكوين المؤشر
أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي	الأسئلة: من س48: س64

- ثم نقوم بقياس ثبات وصدق المؤشر وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول 6 ب- 32 ثبات المؤشر

Reliability Statistics	
عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
17	0.786

بالنظر إلى قيمة ألفا كرونباخ نجد أنها 0.786، وهذه نسبة مقبولة ومعبرة عن الأسئلة معا تستطيع قياس هذا المؤشر.

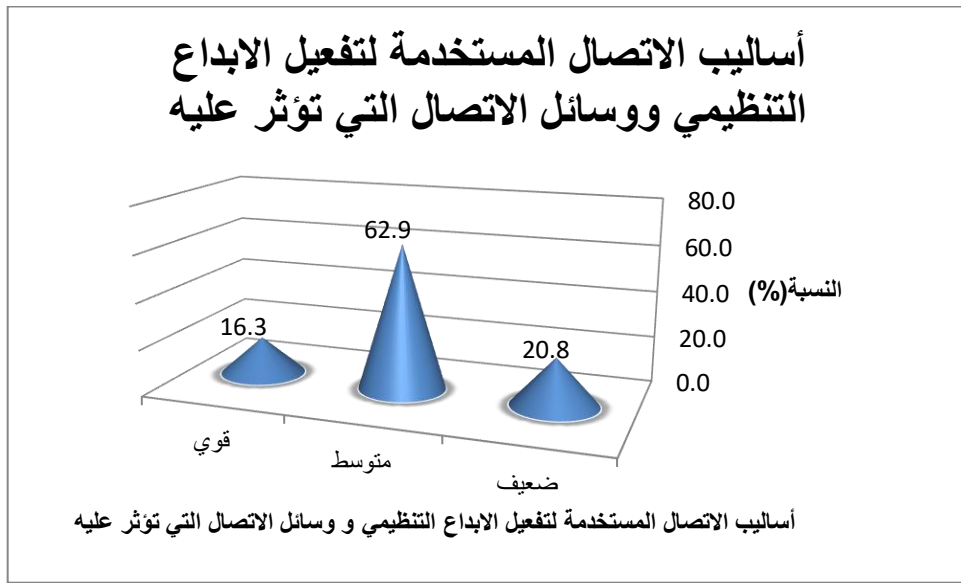
- توصيف المؤشر بعد تكوينه

## جدول 6 ب-33 توصيف المؤشر بعد تكوينه

أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي		
النسبة المئوية %	التكرار	
20.8	42	ضعيف
62.9	127	متوسط
16.3	33	قوي
100.0	202	المجموع

من الجدول يمكننا ملاحظة أن:

20.8% من أفراد العينة رأهم أن "أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي " ضعيفة، بينما 62.9% من أفراد العينة يرون أنها متوسطة، بينما 16.3% من أفراد العينة يرون أنها قوية. كما هو موضح بالرسم:



شكل 6 ب-12 أساليب الاتصال

المحور الثالث: المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي  
بالمؤسسة

جدول 6 ب-34 المعوقات

المتوسط	درجة الموافقة					العبارة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
معوقات تنظيمية						
	ك					
	%					
3.70	62	75	18	37	10	عدم وضوح القواعد المنظمة للعمل
	30.7	37.1	8.9	18.3	5.0	
3.48	38	87	29	30	18	الالتزام الحرفي باللوائح
	18.8	43.1	14.4	14.9	8.9	
3.40	39	81	24	38	20	التمسك بالانماط التقليدية في نقل المعلومات الجديدة
	19.3	40.1	11.9	18.8	9.9	
معوقات متعلقة بالعملية الاتصالية						
...../.....						
	ك					
	%					
3.61	65	67	22	22	26	عدم الاهتمام بصيانة الأجهزة الاتصالية
	32.2	33.2	10.9	10.9	12.9	
3.51	39	96	19	26	22	عدم توفر المتطلبات الضرورية لنقل المعلومة الجديدة بسرعة
	19.3	47.5	9.4	12.9	10.9	
3.24	23	80	43	34	22	التشويش أثناء استقبال الرسالة اوالمعلومة الجديدة
	11.4	39.6	21.3	16.8	10.9	
معوقات شخصية						
	ك					
	%					
3.81	72	72	22	19	17	العوامل النفسية كالارتباك والخوف من نقل المعلومة الجديدة
	35.6	35.6	10.9	9.4	8.4	
3.78	63	84	17	23	15	ضعف المهارات الأساسية للاتصال ( القدرة على التحدث والاستماع )
	31.2	41.6	8.4	11.4	7.4	
3.68	72	67	15	22	26	عدم تدريب الموظفين على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة كالحواسيب
	35.6	33.2	7.4	10.9	12.9	
3.62	46	91	21	31	13	سوء اختيار المصطلحات أثناء نقل المعلومة
	22.8	45.0	10.4	15.3	6.4	



من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

### العنصر الأول: معوقات تنظيمية

- تحل العبارة (عدم وضوح القواعد المنظمة للعمل) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.70.
- تحل العبارة (الالتزام الحرفي باللوائح) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.48.
- تحل العبارة (التمسك بالانماط التقليدية في نقل المعلومات الجديدة) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.40.

وبعد استعراض الباحثة للنتائج السابقة ترى أنه بإمكانها إجمال المعوقات التنظيمية في طريق تطبيق الأسلوب الإبداعي في الاتصال بما يلي:

- كثرة الأعباء الوظيفية، واستحواذها على وقت العمل: وهذا ما يؤكد الواقع (حسب خبرة الباحثة)، إذ يستلزم العمل الطبي، شبه الطبي والإداري القيام بالعديد من الأعمال اليومية على مدار الساعة قبل بداية الدوام وحتى نهايته، وذلك بشكل يومي، حيث يلزم الحضور باكراً لتفقد المرضى ومواجهة المواقف اليومية الخاصة بهم وبالعمال على حد سواء، وغيرها من الأعمال، وهذا من شأنه أن يستحوذ على وقت العمل بحيث لا تكاد تنبقي مساحة كافية من الوقت للتفكير والتجديد في العمل مما يعيق ممارسة الإبداع بدرجة عالية.

- الالتزام بالقيود المهنية، وغياب جو الحرية: وقد يعود ذلك إلى وجود فكر تقليدي لدى بعض الموظفين مفاده أن العمل داخل المستشفى لا بد أن يحاط بجو من الشدة والانضباط، والالتزام بالقيود واللوائح ما أمكن، وذلك في ظل اهتمام الموظف بتطبيق ما يرد عن الإدارة العليا، ومتابعة الجانب التنظيمي للإدارة مع إغفال جوانب الإبداع، أو إعطائها درجة من الاهتمام لا توازي جوانب الانضباط وتنفيذ الأنشطة.

- قلة الاهتمام بالإبداع التنظيمي من قبل الإدارة: ويظهر ذلك جلياً في الموقف السلبي تجاه الاتصال الإبداعي، مما يطفئ شعلة المبادرة بالأفكار الجديدة، والأنشطة الإبداعية والتي قد تقابل بالتنشيط في أحسن الأحوال، وقد يعطي إحياء بأنها مجرد أمور هامشية؛ مما يؤدي إلى صرف النظر عنها من قبل الإدارة.

### العنصر الثاني: معوقات متعلقة بالعملية الاتصالية

- تحل العبارة (عدم الاهتمام بصيانة الأجهزة الاتصالية) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.61.
- تحل العبارة (عدم توفر المتطلبات الضرورية لنقل المعلومة الجديدة بسرعة) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.51.
- تحل العبارة (التشويش أثناء استقبال الرسالة أو المعلومة الجديدة) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.24.

ويعزى ذلك إلى:

- ضعف التمويل، وقلة التجهيزات الاتصالي: ولأن المال هو العصب الذي تقوم عليه معظم الأنشطة الإبداعية التي تحتاج غالبا إلى تكاليف عالية، فإن نقصه يقف حاجزا دون تنفيذها خاصة إذا تزامن ذلك مع نقص التجهيزات، وهذا ما يعيق ممارسة الإبداع التنظيمي بدرجة عالية.

- احتكار المعلومة وعدم تركها تسير بسلاسة تساهم في دقة وانسجام أداء العمل داخل المؤسسة هو اتجاه إيجابي بدرجة تبرز الأهمية الكبيرة للمعلومات خاصة في مجال اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق والتسيير والإدارة، وبالتالي توحيد الجهود من أجل أداء فعال يحقق المصالح والأهداف المشتركة بين المؤسسة والعامل على حد سواء.

- عدم الاهتمام بالمعلومة: نستخلص أن السلطة في المؤسسة الاستشفائية، ورغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المعلومات في نظر الموظفين من أجل الأداء والتنفيذ الدقيق للأنشطة والمهام إلا أن هذه الأخيرة لا تولي اهتماما كبيرا لهذا المجال، والدليل على ذلك عدم الاستفسار عن مدى ملائمة ومساعدة طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية التي تساعد على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة.

**العنصر الثالث: معوقات شخصية:**

- تحل العبارة (العوامل النفسية كالارتباك والخوف من نقل المعلومة الجديدة) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.81.
- تحل العبارة (ضعف المهارات الأساسية للاتصال ( القدرة على التحدث والاستماع )) في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.78.
- تحل العبارة (عدم تدريب الموظفين على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة كالحواسيب) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.68.
- تحل العبارة (سوء اختيار المصطلحات أثناء نقل المعلومة) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها 3.62.

وبعد استقراء الباحثة للجدول السابق لاحظت أن محور المعوقات الذاتية في طريق الاتصال الإبداعي كان أقل المحاور إعاقة له، إذ حصلت جميع عباراته على درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة وبشكل عام فإن المعوقات الذاتية قد شكلت إعاقة للإبداع الإداري بدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى أن هذا المحور يرتبط بأفراد العينة أنفسهم، وقد حاولوا الظهور بالمظهر المناسب فيما يعتقدون أنه يمس شخصياتهم، وذلك حرصا منهم على تحسين صورهم أمام الآخرين، وكذلك لكون الإبداع حالة فطرية كامنة داخل الفرد، وأنها موجودة لدى عامة البشر وليست خاصة بأحد دون غيره فقط تحتاج إلى جو مناسب لتفعيلها.

وعلى وجه العموم فإن الباحثة ترى إجمال المعوقات الذاتية ما يلي:

- المعوقات الانفعالية: حيث أن الخوف أو التردد يؤدي غالبا إلى الإحجام عن تنفيذ العمل، كما أن الحماس الزائد ينعكس في الغالب سلبا على أداء العمل، لذا فإن الباحثة ترى أن المجازفة المحسوبة وقبول التحدي، وتعزيز الثقة بالنفس بالإضافة إلى إعطاء كل فكرة

قدرها المناسب من الجهد الذي من شأنه أن يحسن من أساليب العمل، ويساعد في التغلب على هذه المعوقات.

- المعوقات الدافعية: وتعزو الباحثة وجود هذه المعوقات إلى غياب البيئة الملائمة لبث روح التجديد والإبداع، ويؤكد ذلك وجود المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع التنظيمي بدرجة أعلى من المعوقات الذاتية.

◀ مؤشر المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة:

- نقوم في البداية بتحديد الأسئلة الداخلة في تكوين المؤشر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 6 ب-35 مؤشر المعوقات

المؤشر	تكوين المؤشر
المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة	الأسئلة: من س65: س74

- ثم نقوم بقياس ثبات وصدق المؤشر وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول 6 ب-36 قياس ثبات المؤشر

Reliability Statistics	
عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
10	0.881

بالنظر إلى قيمة ألفا كرونباخ نجد انها 0.881، وهذه نسبة مقبولة ومعبرة عن الأسئلة معا تستطيع قياس هذا المؤشر.

- توصيف المؤشر بعد تكوينه

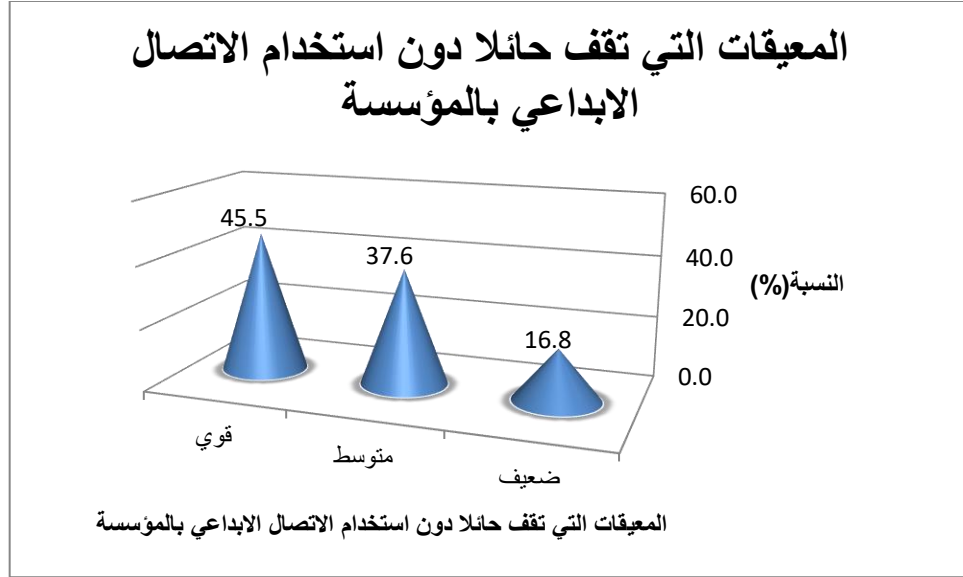
جدول 6 ب-37 توصيف المؤشر بعد تكوينه

المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار	
16.8	34	ضعيف
37.6	76	متوسط
45.5	92	قوي
100.0	202	المجموع

من الجدول يمكننا ملاحظة أن:

16.8% من أفراد العينة رأبهم ان "المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة" ضعيفة، بينما 37.6% من أفراد العينة يرون أنها متوسطة، بينما 45.5% من أفراد العينة يرون أنها قوية.

كما هو موضح بالرسم:



شكل 6 ب-13 يوضح المعوقات

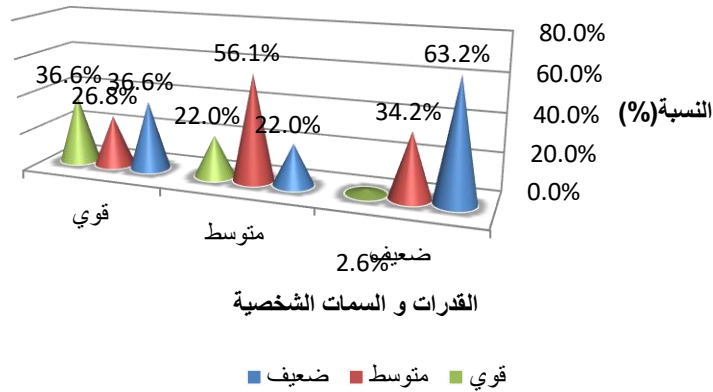
◀ العلاقة بين "القدرات والسمات الشخصية" و "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي":

جدول 6 ب-38 العلاقة بين القدرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية

المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي					
المجموع	قوي	متوسط	ضعيف		
38	1	13	24	العدد	القدرات والسمات الشخصية
100.0%	2.6%	34.2%	63.2%	النسبة	
123	27	69	27	العدد	
100.0%	22.0%	56.1%	22.0%	النسبة	
41	15	11	15	العدد	
100.0%	36.6%	26.8%	36.6%	النسبة	
202	43	93	66	العدد	المجموع
100.0%	21.3%	46.0%	32.7%	النسبة	

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### العلاقة بين القدرات و السمات الشخصية، والمتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي



شكل 6 ب-14 العلاقة بين القدرات الشخصية و المتغيرات التنظيمية

وبالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 6 ب-39 جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests			
المعنوية	درجات الحرية	القيمة	
0.000	4	33.218	معامل كاي تربيع

يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القدرات و السمات الشخصية" و"المتغيرات المكونة للإبداع التنظيمي"، حيث أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من ( $\alpha=0.05$ )، أي أنه توجد هناك علاقة بين المتغيرين.

- النوع: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للنوع تعزى إلى:

\* أن بذور الإبداع قدرات فطرية توجد لدى البشر بغض النظر عن الجنس، يمكن تنميتها بالتنشئة الاجتماعية والتعلم والتدريب وتجارب الحياة. غير أن الشخص المبدع تتفاوت قدراته على الإبداع، وقد يرجع الأمر في ذلك إلى الفروق الفردية بين البشر والتنشئة الاجتماعية، وما يمرون به من خبرات وبيئات عمل متباينة تؤثر في أنماط تفكيرهم بشكل واضح.

\* الموظفون من الذكور والإناث يعملون في مناخ تنظيمي واحد، لذلك غالباً ما تكون نظرتهم للبيئة التنظيمية من حولهم متقاربة.

\* إن الإبداع الحقيقي ليس له هوية جنسية ولا يمكن الحديث عن إبداع ذكري وإبداع أنثوي لأن العمل الحقيقي يفرض قيمته بما فيه من ميزات تتطابق مع معايير الإبداع ولا يفرض قيمته على أساس الجنس.<sup>1</sup>

- السن: ويعزى سبب الاختلاف إلى:

خضوع جميع الموظفين على اختلاف أعمارهم إلى ظروف متشابهة إلى حد كبير سواء كان ذلك فيما يتعلق بثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه، أو طبيعة التربية التي تلقونها، أو مناخ العمل الذي يعملون فيه أو غير ذلك. ويشير الباحثون إلى أن الإبداع يبدأ مع الإنسان منذ الصغر حيث يملك جميع البشر طاقات هائلة من القدرة على الإبداع، وأودعها الله في العقل البشري غير أن الشخص المبدع تتفاوت قدراته على الإبداع، وقد يرجع الأمر في ذلك إلى الفروق الفردية بين البشر وما يمرون به من خبرات وبيئات عمل متباينة تؤثر في أنماط تفكيرهم بشكل واضح، فقد يجد المبدع نفسه في بيئات ومناخ صحي يسمح بالإبداع والتطوير، بينما يجد شخص آخر نفسه في بيئة مغلقة لا تتقبل الأفكار الجديدة بل قد تهدمها وتقضي على روح الإبداع والقدرات الإبداعية في مهدها.<sup>2</sup>

ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق (contingency coefficient)

جدول 6 ب-40 لتوضيح مدى قوة العلاقة

Symmetric Measures		
المعنوية	القيمة	
0.000	0.376	معامل التوافق

بالنظر إلى قيمة معامل التوافق نجد (0.376) وهل تتراوح بين 0 و0.4 وبالتالي: فإن العلاقة بين "القدرات والسمات الشخصية" و"المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي" علاقة ضعيفة.

◀ العلاقة بين "أنواع الاتصال وفعاليتها" و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية":

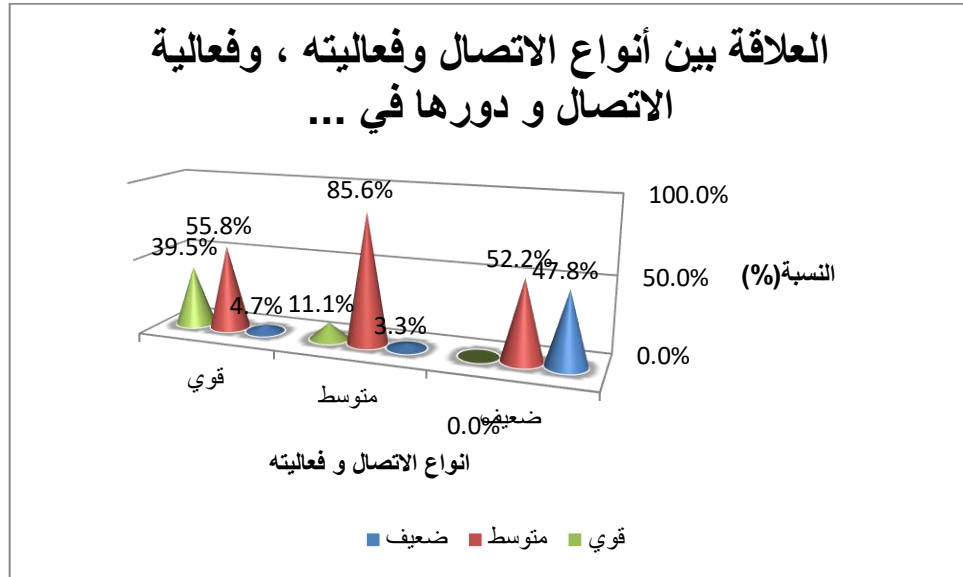
1 - داکو، ببيير. المرأة: بحث في سيكولوجية الأعماق، ترجمة وجيه أسعد، ط ٣، الدار المتحدة، دمشق، سوريا، 1991، ص 63.

2 - نبيل عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 70.

جدول 6 ب-41 العلاقة بين أنواع الاتصال وفعاليتها

المحور الثاني بأكمله: فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية						
المجموع	قوي	متوسط	ضعيف			
69	0	36	33	العدد	ضعيف	أنواع الاتصال وفعاليتها
100.0%	0.0%	52.2%	47.8%	النسبة		
90	10	77	3	العدد	متوسط	
100.0%	11.1%	85.6%	3.3%	النسبة		
43	17	24	2	العدد	قوي	
100.0%	39.5%	55.8%	4.7%	النسبة		
202	27	137	38	العدد	المجموع	
100.0%	13.4%	67.8%	18.8%	النسبة		

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 6 ب-15 العلاقة بين أنواع الاتصال وفعاليتها

وبالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 6 ب-42 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests			
المعنوية	درجات الحرية	القيمة	
0.000	4	86.097	معامل كاي تربيع

يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " أنواع الاتصال وفعاليتها " و " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية "، حيث أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من ( $\alpha=0.05$ ).

مما سبق من نتائج نستنتج أن أنواع الاتصالات (الاتصالات الرسمية والغير رسمية)، الاتصالات الصاعدة والهابطة وكذلك الاتصالات الأفقية المباشرة تؤثر على فاعلية الاتصال ويعود ذلك إلى أن التنوع في استخدام الاتصالات أثناء عملية الإبداع أمر مهم لكي يتناسب مع الهدف من إيصال المعلومة خلال الاتصال.

ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق (contingency coefficient)

جدول 6 ب-43 قوة العلاقة بين المتغيرين

Symmetric Measures		
المعنوية	القيمة	
0.000	0.547	معامل التوافق

بالنظر إلى قيمة معامل التوافق نجد (0.547) وهي تتراوح بين 0.4 و0.6 وبالتالي: فإن العلاقة بين " أنواع الاتصال وفعاليتها " و " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " علاقة متوسطة.

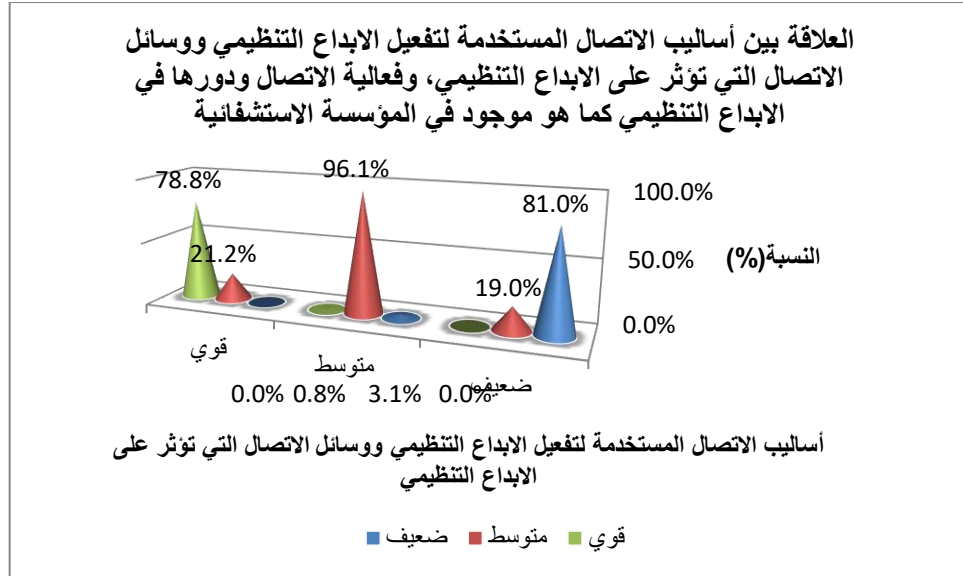
◀ العلاقة بين "أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي " و "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية ":

جدول 6 ب-44 العلاقة بين أساليب الاتصال ووسائله

المحور الثاني بأكمله: فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية						
المجموع	قوي	متوسط	ضعيف			
42	0	8	34	العدد	ضعيف	أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي
100.0%	0.0%	19.0%	81.0%	النسبة		
127	1	122	4	العدد	متوسط	
100.0%	0.8%	96.1%	3.1%	النسبة		
33	26	7	0	العدد	قوي	
100.0%	78.8%	21.2%	0.0%	النسبة		
202	27	137	38	العدد	المجموع	
100.0%	13.4%	67.8%	18.8%	النسبة		

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:





شكل 6 ب-16 العلاقة بين أساليب الاتصال ووسائله

وبالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 6 ب-45 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests			
المعنوية	درجات الحرية	القيمة	
0.000	4	275.534	معامل كاي تربيع

يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي " و " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية "، حيث أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من  $(\alpha=0.05)$  أي أنه توجد هناك علاقة بين المتغيرين.

مما سبق نستنتج أن أساليب الاتصال (أسلوب الاتصال الشفهي، أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال غير اللفظي) تؤثر على فاعلية الاتصال، ويعود ذلك إلى أن التنوع في استخدام أساليب الاتصالات أثناء السيرورة الإبداعية يجعل من السهل عملية إيصال المعلومة المطلوبة لجميع الأطراف وذلك حسب هدف الاتصال، ونرى من النتائج أيضا أن أسلوب الاتصال الشفهي جاء في المرتبة الأولى وهو ما يعبر عن سرعة نقل المعلومة وكذلك التغذية الراجعة بالنسبة للمستقبل والمرسل وهذا يكون من الأمور المهمة خلال السيرورة الإبداعية، ما يعكس لنا الدور الفاعل الذي يقوم به موظفي المؤسسة الاستشفائية هوارى بومدين.

ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق (contingency coefficient)

جدول 6 ب-46 ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق

Symmetric Measures
--------------------

المعنوية	القيمة	
0.000	0.760	معامل التوافق

بالنظر إلى قيمة معامل التوافق نجد (0.760) وهل تتراوح بين 0.6 و0.9 وبالتالي: فإن العلاقة بين " أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي " و " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " علاقة قوية.

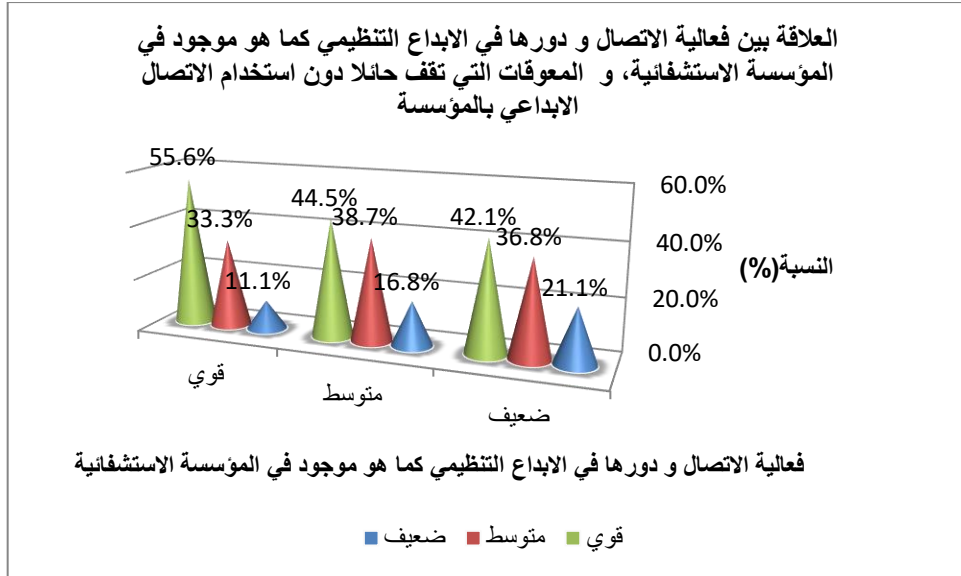
مما سبق من نتائج نستنتج أن وسائل الاتصالات (وسائل الاتصال الالكترونية، الوسائل الكتابية، وسائل الاتصال الشفوية) تؤثر على فاعلية الاتصال خلال السيرورة الإبداعية، واحتلت وسائل الاتصال الشفوي المرتبة الأولى في وسائل الاتصال التي تؤثر على فاعلية الاتصال وكان أيضا استخدام الهاتف أكثر وسائل الاتصال الشفوي استخداما، وهذا أيضا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في أن أكثر الأساليب تأثيرا في فاعلية الاتصال من وجهة نظر المبحوثين هي أسلوب الاتصال الشفهي، وهذا يعود لخصوصية الاتصالات في المؤسسة الاستشفائية حيث يكون من أهم محدداتها هي السرعة في إيصال المعلومة وأيضا إعطاء الفرصة في التغذية الراجعة، ولا يخفى على احد الانتشار الواسع جدا للهاتف المحمول في أوساط الموظفين بشكل عام.

◀ العلاقة بين "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " و"المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة":

جدول 6 ب-47 العلاقة بين فعالية الاتصال والمعوقات

المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة						
المجموع	قوي	متوسط	ضعيف			
38	16	14	8	العدد	ضعيف	المحور الثاني بأكمله: فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية
100.0%	42.1%	36.8%	21.1%	النسبة		
137	61	53	23	العدد	متوسط	
100.0%	44.5%	38.7%	16.8%	النسبة		
27	15	9	3	العدد	قوي	
100.0%	55.6%	33.3%	11.1%	النسبة		
202	92	76	34	العدد	المجموع	
100.0%	45.5%	37.6%	16.8%	النسبة		

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 6 ب-17 العلاقة بين فعالية الاتصال والمعوقات

وبالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 6 ب-48 جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests			
المعنوية	درجات الحرية	القيمة	
0.767	4	1.831	معامل كاي تربيع

يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " و " المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة "، حيث أن مستوى المعنوية 0.767 أكبر من  $(\alpha=0.05)$ ، أي أنه لا توجد هناك علاقة بين المتغيرين.

من النتائج السابقة نستدل أنه توجد علاقة عكسية بين معوقات الاتصال وبين فعالية الاتصال، وذلك بأنه كلما زادت المعوقات قلت فعالية الاتصال، وهذه علاقة منطقية بين المعوقات والفاعلية حيث أن المعوقات تقف حائلا أمام فعالية الاتصال الإبداعي، وهذا يعود لقناعة الباحثين المنطقية بأن المعوقات الموجودة المؤسسة الاستشفائية لها اثر سلبي على فعالية الاتصال حيث أظهرت النتائج أن المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من بين جميع الأنواع الأخرى للمعوقات.

◀ العلاقة بين النوع و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية":

جدول 6 ب-49 العلاقة بين النوع وفعالية الاتصال

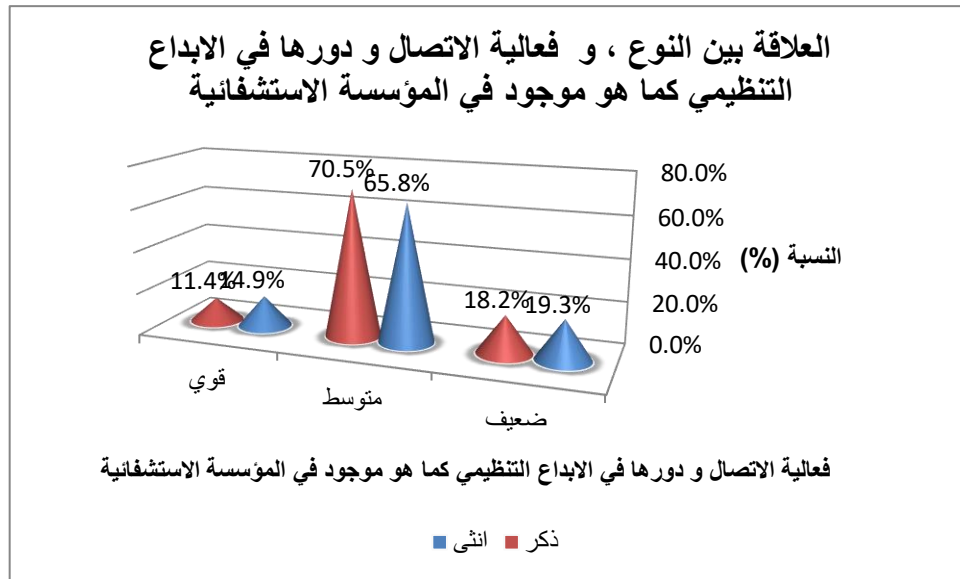
المجموع	فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية		
	قوي	متوسط	ضعيف

114	17	75	22	العدد	أنثى	النوع
100.0%	14.9%	65.8%	19.3%	النسبة		
88	10	62	16	العدد	ذكر	
100.0%	11.4%	70.5%	18.2%	النسبة		
202	27	137	38	العدد	المجموع	
100.0%	13.4%	67.8%	18.8%	النسبة		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

- 18.2% من الذكور يرون أن " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" ضعيفة، بينما 70.5% منهم يرون أنها متوسطة، و 11.4% منهم يرون أنها قوية.
- 19.3% من الإناث ترى أن " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" ضعيفة، بينما 65.8% منهن ترى أنها متوسطة، و 14.9% منهن تراها أنها قوية.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 6 ب-18 العلاقة بين النوع وفعالية الاتصال  
وبالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 6 ب-50 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests			
المعنوية	درجات الحرية	القيمة	
0.719	2	0.66	معامل كاي تربيع

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.719 أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه لا توجد هناك علاقة بين المتغيرين.

- يتضح من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع فقرات الاستبانة تعزى إلى متغير النوع، وهذا يعود إلى أن الذين يعملون في المؤسسة الاستشفائية مهما كان نوعه ذكرا أو أنثى، فإنه يقوم بممارسة دوره الطبيعي الملقى عليه في التنظيم دون أي اعتبار لنوعه.

◀ العلاقة بين سنوات الخبرة و "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية":

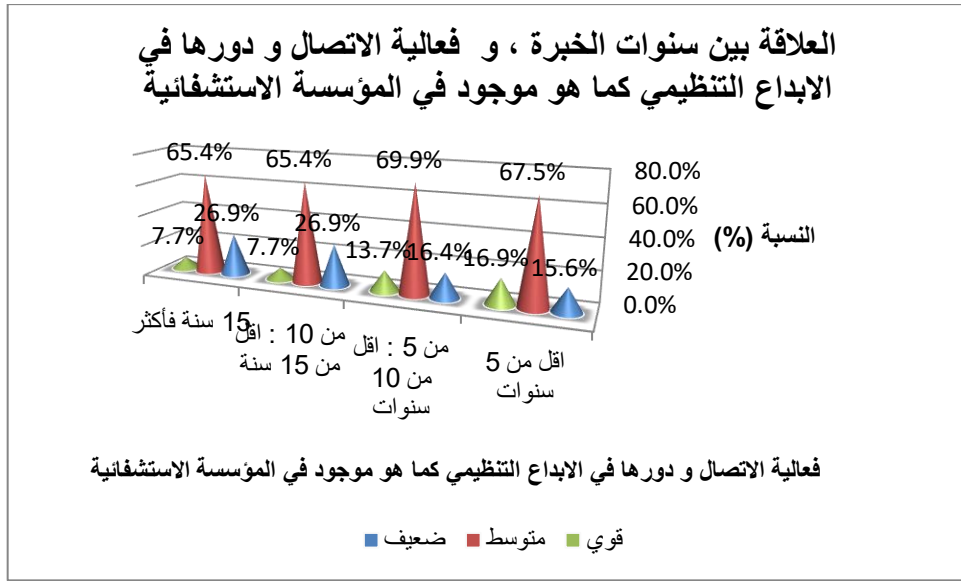
جدول 6 ب-51 العلاقة بين سنوات الخبرة وفعالية الاتصال

المجموع	فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية			العدد	النسبة	سنوات الخبرة
	قوي	متوسط	ضعيف			
77	13	52	12			أقل من 5 سنوات
100.0%	16.9%	67.5%	15.6%			
73	10	51	12			من 5 إلى أقل من 10 سنوات
100.0%	13.7%	69.9%	16.4%			
26	2	17	7			من 10 إلى أقل من 15 سنة
100.0%	7.7%	65.4%	26.9%			
26	2	17	7			15 سنة فأكثر
100.0%	7.7%	65.4%	26.9%			
202	27	137	38			المجموع
100.0%	13.4%	67.8%	18.8%			

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

- 15.6% من الذين خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات يرون أن " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 67.5% منهم يرون أنها متوسطة، و 16.9% منهم يرون أنها قوية.
- 16.4% من الذين خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات أقل من 10 سنوات يرون أن " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 69.9% منهم يرون أنها متوسطة، و 13.7% منهم يرون أنها قوية.
- 26.9% من الذين خبرتهم الوظيفية من 10: أقل من 15 سنة يرون أن " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 65.4% منهم يرون أنها متوسطة، و 7.7% منهم يرون أنها قوية.
- 26.9% من الذين خبرتهم الوظيفية من 15 سنة فأكثر يرون أن " فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 65.4% منهم يرون أنها متوسطة، و 7.7% منهم يرون أنها قوية.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 6 ب-19 العلاقة بين سنوات الخبرة وفعالية الاتصال

وبالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 6 ب-52 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests			
المعنوية	درجات الحرية	القيمة	معامل كاي تربيع
0.606	6	4.526	

يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.606 أكبر من  $(\alpha=0.05)$  أي أنه لا توجد هناك علاقة بين المتغيرين.

من خلال النتائج السابقة نرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول جميع محاور الدراسة (فاعلية الاتصال، أنواع الاتصال، أساليب الاتصال، وسائل الاتصال، ومعوقات الاتصال). تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وهذا يعود إلى أن غالبية المبحوثين تتراوح سنوات الخبرة لديهم في درجة متوسطة نظرا لدوران العمل بالمؤسسة الاستشفائية الذي أشرنا إليه سابقا.

← العلاقة بين الوظيفة وفعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية:

جدول 6 ب-53 العلاقة بين الوظيفة وفعالية الاتصال

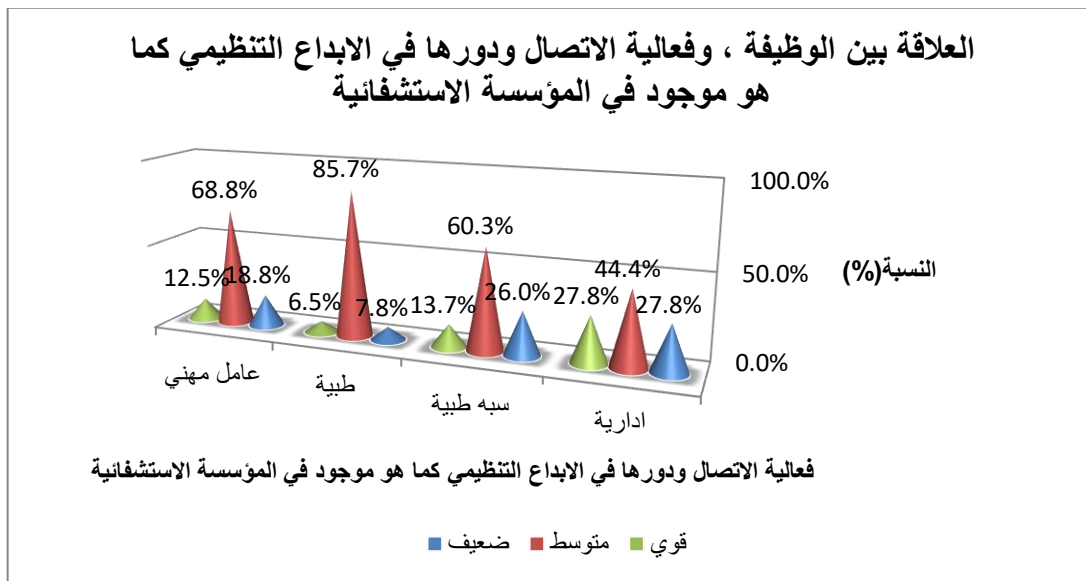
المجموع	فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية		
	قوي	متوسط	ضعيف

				العدد	إدارية	الوظيفة	
				النسبة			
36	10	16	10	27.8%	44.4%		شبه طبية
100.0%	27.8%	44.4%	27.8%	73	19		
73	10	44	19	26.0%	60.3%		طبية
100.0%	13.7%	60.3%	26.0%	77	6		
77	5	66	6	7.8%	85.7%		عامل مهني
100.0%	6.5%	85.7%	7.8%	16	3		
16	2	11	3	18.8%	68.8%	المجموع	
100.0%	12.5%	68.8%	18.8%	202	38		
202	27	137	38	18.8%	67.8%		
100.0%	13.4%	67.8%	18.8%				

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

- 27.8% من الأفراد الذين يعملون بوظيفة "إدارية" يرون أن "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" ضعيفة، بينما 44.4% منهم يرون أنها متوسطة، و 27.8% منهم يرون أنها قوية.
- 26% من الأفراد الذين يعملون بوظيفة "شبه طبية" يرون أن "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" ضعيفة، بينما 60.3% منهم يرون أنها متوسطة، و 13.7% منهم يرون أنها قوية.
- 7.8% من الأفراد الذين يعملون بوظيفة "طبية" يرون أن "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" ضعيفة، بينما 85.7% منهم يرون أنها متوسطة، و 6.5% منهم يرون أنها قوية.
- 18.8% من الأفراد الذين يعملون بوظيفة "عامل مهني" يرون أن "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" ضعيفة، بينما 68.8% منهم يرون أنها متوسطة، و 12.5% منهم يرون أنها قوية.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 6 ب-20 العلاقة بين الوظيفة وفعالية الاتصال

وبالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 6 ب-54 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests			
المعنوية	درجات الحرية	القيمة	
0.001	6	24.01	معامل كاي تربيع

يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.001 أصغر من ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه توجد هناك علاقة بين المتغيرين.

من خلال هذه النتائج يتبين بأن طبيعة العمل للمبجوثين تؤثر على نظرتهم لفاعلية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية ويمكن أن نعزو ذلك بأنه في ظروف العمل تتضافر الجهود ويتسامى الجميع على الفروق الوظيفية للعمل بروح الفريق الواحد إلا أن المناصب الوظيفية تختلف درجة أهميتها من فرد إلى آخر مثلاً لا يستطيع الممرض القيام بعمله دون تشخيص الممرض من طرف الطبيب المعالج للمريض، أي أن دور الطبيب يأتي في المرتبة الأولى قبل الممرض ولا يعني هذا إهمال دور دون الآخر، وذلك كله في سبيل هدف أسمى.

ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق (contingency coefficient)

جدول 6 ب-55 توضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق

Symmetric Measures		
المعنوية	القيمة	
0.001	0.326	معامل التوافق

بالنظر إلى قيمة معامل التوافق نجد (0.326) وهي تتراوح بين 0 و0.4 وبالتالي: فإن العلاقة بين الوظيفة و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" علاقة ضعيفة.



◀ العلاقة بين المؤهل العلمي و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية":

جدول 6 ب-56 العلاقة بين المؤهل العلمي وفعالية الاتصال

المجموع	فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية			العدد	النسبة	
	قوي	متوسط	ضعيف			
9	4	3	2			تكوين مهني
100.0%	44.4%	33.3%	22.2%			
26	6	12	8			ثانوي
100.0%	23.1%	46.2%	30.8%			
15	1	10	4			متوسط
100.0%	6.7%	66.7%	26.7%			
152	16	112	24			جامعي
100.0%	10.5%	73.7%	15.8%			
202	27	137	38			المجموع
100.0%	13.4%	67.8%	18.8%			

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

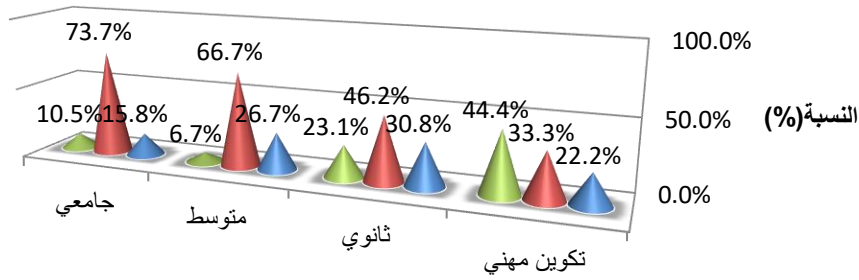
- 22.2% من الأفراد الحاصلين على تكوين مهني يرون أن فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود فيا لمؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 3.33% منهم يرون أنها متوسطة، و44.4% منهم يرون أنها قوية.
- 30.8% من الأفراد الحاصلين على تعليم ثانوي يرون أن فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 46.2% منها يرون أنها متوسطة، و23.1% منهم يرون أنها قوية.
- 26.7% من الأفراد الحاصلين على تعليم متوسط يرون أن فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 66.7% منهم يرون أنها متوسطة، و6.7% منهم يرون أنها قوية.
- 15.8% من الأفراد الحاصلين على تعليم جامعي يرون أن فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " ضعيفة، بينما 73.7% منهم يرون أنها متوسطة، و10.5% منهم يرون أنها قوية.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي

شكل 6 ب-21 العلاقة بين المؤهل العلمي وفعالية الاتصال  
بالنظر إلى جدول كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين  
جدول 6 ب-57 كاي تربيع لدراسة العلاقة بين المتغيرين

Chi-Square Tests

العلاقة بين المؤهل العلمي ، و فعالية الاتصال و دورها في الابداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية



فعالية الاتصال و دورها في الابداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية  
قوي متوسط ضعيف

المعنوية	درجات الحرية	القيمة	معامل كاي تربيع
0.009	6	17.172	

يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.009 أصغر من  $(\alpha=0.05)$  أي أنه توجد هناك علاقة بين المتغيرين.

ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق (contingency coefficient)

جدول 6 ب-58 ولتوضيح مدى قوة العلاقة نستخدم معامل التوافق

Symmetric Measures		
المعنوية	القيمة	معامل التوافق
0.009	0.280	

بالنظر إلى قيمة معامل التوافق نجد (0.280) وهل تتراوح بين 0 و0.4 وبالتالي: فإن العلاقة بين المؤهل العلمي و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية " علاقة ضعيفة.

من النتائج السابقة نستطيع القول بوجود فروق في آراء أفراد العينة في فاعلية الاتصال تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذا يدل على أن أصحاب المستويات العلمية المرتفعة أصبحوا أكثر إدراكاً لأهمية الاتصالات في الإبداع والدور الفاعل للسيرورة الاتصالية حيث يتم تبادل المعلومات بشكل أسرع وتوفير تغذية راجعة تسهل على فريق العمل التعامل مع المواقف الطارئة بشكل عاجل وبتفادي تطورها.

# مناقشة نتائج الدراسة

### ملخص نتائج الدراسة:

- (1) يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القدرات والسمات الشخصية" و"المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع التنظيمي"، حيث أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من  $(\alpha=0.05)$ .
- (2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "أنواع الاتصال وفعاليتيه" و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من  $(\alpha=0.05)$ .
- (3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "أساليب الاتصال المستخدمة لتفعيل الإبداع التنظيمي ووسائل الاتصال التي تؤثر على الإبداع التنظيمي" و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن

الرقم	الفرضية	النتيجة
-------	---------	---------

- مستوى المعنوية 0.000 أصغر من  $(\alpha=0.05)$ .
- (4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية" و"المعوقات التي تقف حائلا دون استخدام الاتصال الإبداعي بالمؤسسة"
- (5) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.719 أكبر من  $(\alpha=0.05)$ .
- (6) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.719 أكبر من  $(\alpha=0.05)$ .
- (7) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.606 أكبر من  $(\alpha=0.05)$ .
- (8) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.001 أصغر من  $(\alpha=0.05)$ .
- (9) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي و"فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية"، حيث أن مستوى المعنوية 0.009 أصغر من  $(\alpha=0.05)$ .

### جدول 6 ب-59 ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الإبداعية وفعالية الاتصال.	01
مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين أنواع الاتصال وفعاليته في المؤسسات الاستشفائية.	02
مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين أساليب الاتصال ووسائله وفعاليته في المؤسسات الاستشفائية.	03
مرفوضة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين معوقات الإبداع التنظيمي وفعالية الاتصال بالمؤسسات الاستشفائية.	04
مرفوضة (النوع، العمر، الخبرة) مقبولة (المؤهل العلمي، طبيعة العمل)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابة الباحثين حول مدى فاعلية الاتصال في الإبداع التنظيمي تعزى إلى (النوع، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، المؤهل العملي) في مجالي الاتصال والإبداع.	05

بعد المعالجة النظرية لموضوع "الاتصال والإبداع" والاطلاع على التراث النظري الذي خاض في هذا المجال، وبعد ترتيب وتصنيف وتكميم وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجرائها، نحاول في هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها، وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة وذلك من خلال:

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

القضايا التي تثيرها الدراسة.

**نتائج المحور الأول: واقع الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين:**

تتوفر لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين - سدراتة

1- جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي

• قبول المخاطرة بمتوسط حسابي 4.09.

• القدرة على التحليل والربط بمتوسط حسابي 4.06.

• المرونة الذهنية بمتوسط حسابي 3.92.

• الأصالة بمتوسط حسابي 3.91.

• الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي 3.87.

- الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي 3.69.
- 2- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين - سدراتة، وهي مرتبة كالتالي:
  - البناء التنظيمي بمتوسط حسابي يبلغ 3.34.
  - الاتصال بمتوسط حسابي يبلغ 3.02.
  - الأنظمة وإجراءات العمل بمتوسط حسابي يبلغ 2.84.
  - نمط القيادة بمتوسط حسابي يبلغ 2.64.
  - الحوافز بمتوسط حسابي يبلغ 2.41.

**نتائج المحور الثاني: فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية:**

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فاعلية في الاتصال في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية - سدراتة، حيث يستخدم فريق العمل لغة واضحة وسهلة أثناء الاتصال، ويكون الاتصال في نطاق اختصاص المرسل إليه وفي حدود سلطاته المخول بها، وأن الاتصال يكون واضحا ومحددا، ويتم الاتصال بعد التأكد من توفر المعلومات الكافية، وأيضا يتم التنوع في استخدام وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال، ويعطي المرسل الوقت الكافي للآخرين للتغذية الراجعة.

#### 1- بخصوص أنواع (مسارات) الاتصال:

أظهرت النتائج أن المؤسسة الاستشفائية تستخدم عددا من أنواع الاتصال أثناء العملية الإبداعية وهي مرتبة تنازليا حسب درجة موافقة المبحوثين:

- استخدام الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية. وهو ما أطلقنا عليه اتصال المحابة من خلال المقابلات الشخصية مع المدير مباشرة واعتماد هذا الأخير لأسلوب الباب المفتوح.
- استخدام الاتصال غير الرسمي لنقل المعلومات الجديدة.
- يتم الاتصال خلال الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا (الاتصالات الرأسية الهابطة).

• يتم استخدام الاتصالات المباشرة بين مسؤولي المصالح (الاتصال الأفقي).

#### 2- بخصوص أساليب (طرق) الاتصال التي تستخدم في المؤسسة الاستشفائية:

أظهرت النتائج أن أساليب الاتصال التي تستخدم خلال العملية الإبداعية في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين - سدراتة جاءت بالترتيب التالي حسب موافقة مجتمع الدارسة تنازليا:

- يستخدم الاتصال الشفوي (البسيط) بين شخصين أو أكثر (خلال عملية الاتصال الإبداعي).
- يتم الاعتماد على الاتصال الشفوي الشخصي المباشر.
- يستخدم الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال.
- يستخدم الاتصال الشفوي المركب (اتصال موجه لجمهور من الموظفين).
- بينما أظهرت النتائج أنه لا يتم استخدام أسلوب الاتصال غير اللفظي بصورة كبيرة في العملية الإبداعية بحيث احتل المرتبة الثالثة في الأساليب المستخدمة للتفاعل الإبداعي.

**3- بخصوص وسائل الاتصال التي تستخدم في العملية الإبداعية بالمؤسسة الاستشفائية:**  
أظهرت نتائج الدراسة أن فريق إدارة الأزمات يستخدم عددا من وسائل الاتصال خلال العملية الإبداعية جاء ترتيبها حسب موافقة مجتمع الدراسة تنازليا كالتالي:

- جهاز الفاكس.
- الهاتف الثابت.
- الهاتف المحمول.
- الخطابات والبرقيات المكتوبة.
- الاتصال المباشر الشخصي (المقابلات الشخصية...).
- تنوع وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة الرسالة الجديدة.
- الإعلانات المكتوبة يدويا.
- الفايبروك (صفحة غير رسمية صفحات أخرى تنشر المعلومات).
- المعلومات المكتوبة بطريقة إلكترونية.
- شبكة الأنترنت.

بينما أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة الاستشفائية لا تنقل المعلومات الجديدة عن طريق وسيلتين اثنتين:

- شبكة الأنترنت.
- البريد الإلكتروني.

**نتائج المحور الثالث: بخصوص المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية الاتصال الإبداعي في المؤسسة الاستشفائية**

#### **1- بخصوص المعوقات التنظيمية:**

وجود معوقات تنظيمية يمكن أن تعيق ممارسة الإبداع التنظيمي بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد المجتمع وأهمها:

- كثرة الأعباء الوظيفية.
- ضعف الإعداد والتأهيل للكادر التنظيمي.
- الالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية.
- التمسك بالأنماط التقليدية في التعامل مع المعلومة.

#### **2- بخصوص المعوقات الاتصالية:**

وجود معوقات اتصالية يمكن أن تعيق ممارسة الإبداع التنظيمي بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد المجتمع وأهمها:

- قلة الاهتمام بتحديث أجهزة الاتصال المستجدة.
- توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال مما يؤدي لكثرة أعطالها وانخفاض كفاءة الاستفادة منها.



- التشويش والضوضاء أثناء استقبال الرسالة.
  - سوء فهم المتلقي لمضمون الرسالة أثناء العملية الإبداعية.
  - سوء اختيار المصطلحات اللغوية المناسبة أثناء العملية الإبداعية.
- 3- بخصوص المعوقات المتعلقة بشخص الفرد:**

وجود معوقات ذاتية يمكن أن تعيق ممارسة الإبداع التنظيمي بدرجة ضعيفة من وجهة نظر أفراد المجتمع وأهمها: المعوقات الانفعالية والمعوقات الدافعية.

نتائج فيما يخص مجال العوامل الشخصية وعلاقتها بفاعلية الاتصال من خلال عملية الإبداعية: أظهرت النتائج عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة تجاه فاعلية الاتصال تعزى إلى متغيرات النوع، العمر، سنوات الخدمة. كما أظهرت النتائج وجود فروق في آراء أفراد العينة تجاه فاعلية الاتصال تعزى إلى متغيرات طبيعة العمل والمؤهل العلمي.

خاتمة

## خاتمة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة، إلى العمل على كيفية إنتاج العملية الاتصالية في التنظيم، على أنشطة الاتصال وعمليات التنظيم في الكتابات التنظيمية، تبرز أصالة هذا العمل في شقين:

- 1- أولاً، تناولنا في هذه الأطروحة المنظمة من منظور أنها سيرورة اتصال وتفاوض وتشارك في بناء المعنى لا ككائن وهي عمليات مستمرة تدعمها الأفعال والممارسات. اقترحنا صياغة إطار نظري يتكون من مقاربات الاتصال التنظيمي (ACO) ومساهمة مقاربات الاتصال المؤسس للتنظيم (CCO).
- 2- ثانياً، تكمن أصالة هذه الأطروحة في موضوع الدراسة، أي " دور الإبداع التنظيمي في فعالية الاتصال". يمكن التعامل معها بشكل رئيسي في علوم الإعلام والاتصال ويمكن أن تتواجد في علوم الإدارة أو النظريات التنظيمية، مع وجهات نظر ومساهمات محددة. أما بحثنا فيأخذ بعين الاعتبار الجوانب التي يتم تجاهلها من قبل المتخصصين من حيث بناء المعنى وبناء السيرورة الاتصالية.

يمكننا في الأخير تحديد عدة ملحقات للأسئلة المقدمة في هذه الأطروحة، نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

- فيما يتعلق بتحليل المنظمة من خلال تشابك السيرورة الإبداعية والاتصالية وغيرها من السيرورات التنظيمية، سيكون من الضروري المضي بعيداً بالتشكيك في عملية البناء المشترك للسيرورة الاتصالية. لذا رأينا كيف يتم ترجمة السيرورة الإبداعية وإعادة صياغتها في سيرورات اتصالية أخرى، يتم التفاوض عليها وتفسيرها، وبالتالي معرفة طريقة إنتاج العديد من المعاني في التنظيم. ولكن كيف يتم ترجمة الأوضاع الإبداعية فيما بعد إلى سيرورات اتصالية؟ وبالتالي، سيكون السؤال عن تحويل ما يتم إنتاجه في المفاوضات بين السيرورة الإبداعية للسيرورة الاتصالية التي تظهر في الممارسات، أو العمل، أو تعديل السلوك... وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالتفاعلات التي يقوم بها الأعضاء لإعادة صياغة السيرورات الإبداعية في قواعد معيارية من أجل تشكيل الثقافة التنظيمية.
- كما وضحنا سابقاً فإن هذا المفهوم يمكن تعبئته لفهم المعنى من عملية الإبداع في الفضاءات الاتصالية الأخرى التي تتفاعل وجهاً لوجه مع بعضها. إذن " نتواصل ونحن نتواصل ونحاول الحديث وفهم ما نتواصل بشأنه."
- من خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريناها توصلنا إلى أن الاتصال ناقل الإبداع، وهذا الأخير ما هو إلا نتيجة للأول. لذا سيكون من الملائم تعميق الانعكاسات النظرية التي طرحناها في هذه الأطروحة من خلال مواجهتها مع حقول بحثية أخرى أكثر انفتاحاً تسمح للباحث بمراقبة العمليات التنظيمية في نشاط العمل ذاته.
- سيكون من المثير للاهتمام - على وجه التحديد- في الأوضاع الاتصالية المتنوعة أن تكون قادراً على مشاهدة المواقف التي تقود الموظفين إلى التفاعل ومن ثم إنتاج المعنى.
- فيما يتعلق بطريقة التحليل، يبدو لنا أن أدوات التحليل تستحق أن تستغل ليس من أجل تحليل كمي بسيط، بل للحصول على مساعدة في الدراسة النوعية للموضوع التي تتميز

بكميات كبيرة وكثيفة في المصطلحات المميزة للمجال. إن مسألة تثمين طريقة التحليل الكيفي هذه للعمل على مادة العلمية معبأة خصيصاً لتوصيف المتغيرات والتفكير المنطقي بهم.

- كما أسفرت النتائج البحثية على سبيل المثال لا الحصر أن الاتصال غير الرسمي أكثر استخداماً في نقل المعلومات بثتى أنواعها إلى جانب استخدام ضئيل للاتصال الرسمي مقارنة بالأول.

- بداية وتعارضاً مع ما ذكر سابقاً، فإن الاتصال لا يبني بطريقة آلية مما لا يسمح لنا بوضعه في أنماط إنتاجية، على الرغم من ذلك يمكننا القول أنه من المهم خلق بيئات تفضي لاستقباله ولا تواجهه بسوء الفهم وعدم الثقة مما يجبره على الانكماش والانعزال وبالتالي يوجهه الفرد ضد نفسه وضد بيئته. يتناقض جوهر الاتصال مع مفهوم الآلية فهو يجعل من التجربة والمواقف اليومية للفرد مصدر إلهام له، أي أن الإبداع يقبع في الاتصال بالمعنى الواسع.

- لقد جعلنا من الاتصال المجال الرئيسي للدليل الاتصالي لأننا نعتقد أنه المكان الذي نستطيع التحكم فيه بشكل أفضل، أي أنه يمكننا من خلال الاتصال فتح مساحات للإبداع الذي يربط بين الذات وبين الآخرين مما يسمح لنا بتحميل المعاني للغير من خلال الدليل الاتصالي للأفراد في البيئة التنظيمية.

- أخيراً، يمكن أن يكون العمل الذي قمنا به مساهمة في علوم الإعلام والاتصال، بحيث يسمح بالعمل على السيرورة الاتصالية وبناء وجهة نظر حول الطريقة التي تتشكل بها "السيرورة الإبداعية"، كما يمكن أن تسهم ملاحظتنا وتحليلاتنا في التحسين المستمر للعلاقات بين الجهات الفاعلة للتنظيم.

إذن يمثل الاتصال المتنفس الأساسي للأفراد في حال عدم كفاية إدارتهم على تحقيق مبتغاهم. سمحت لنا هذه الأطروحة بمناقشة مقاربتى الاتصال التنظيمي (ACO) والاتصال المؤسس للتنظيم (CCO). مع ترك بعض الأسئلة مفتوحة من أجل دعوة القارئ إلى المناقشة واقتراح طرقاً للتعمق فيها.





# قائمة المراجع

## قائمة المراجع، أولاً: باللغة العربية

### I. قائمة الكتب:

- 1- بيير داکو، المرأة، بحث في سيكولوجية الأعماق، ترجمة وجيه أسعد، ط 3، الدار المتحدة، دمشق، سوريا، 1991.
- 2- تابلور فليب، قصص العقول، ترجمة سامي خشبة، عالم المعرفة، الكويت، 2000.
- 3- جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 4- جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع " مفهومه - معايير - مكوناته - نظرياته - خصائصه - مراحل - قياسه - تدريبه" ط1. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2002.
- 5- جوبتا برفين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 6- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الكندي، عمان، 2006.
- 7- الحسينة سليم إبراهيم، إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع، ط1، جامعة دمشق، سوريا، (د.ت).
- 8- خير الله سيد وآخرون، سيكولوجية التعلم بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 9- دعمس مصطفى، إستراتيجيات التقويم التربوي الحديث وأدواته، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 10- روشكا الكسندرو، الإبداع العام والخاص، ترجمة (غسان عبد الحي)، الكويت، عالم المعرفة، 1989.
- 11- سوليفان جون، شكولينيكوف الكسندر وآخرون، مواطنة الشركات " مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الأعمال"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، (د.ت).
- 12- عبد الحميد شاكر، العملية الإبداعية في فن التصوير، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1987.
- 13- عبد نور كاظم، دراسات وبحوث في علم النفس وتربية التفكير الإبداعي، دي بونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 14- عبيد ماجد عبد السلام، تربية الموهوبين والمتفوقين، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 15- قطامي نايفة وآخرون، تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 16- كوك بيتر، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 17- منسي، محمود عبد الحليم، محمد، أحمد شعبان، التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.



18- النمر السعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط6، الرياض، 2006.

## II. قائمة المجلات:

1- الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، (دب)، 2012.

2- مجلة آفاق للعلوم، المجلد 03، رقم 06، الجلفة، 2016.

3- مجلة الإداري، م 17، ع 60، مسقط، عمان، 1995.

4- مجلة الدير العربي، ع 117، 1992.

5- مجلة عالم الفكر، الكويت، المجلد 11 ع 2، 1980.

6- مجلة العلوم النفسية، ع 02، العراق، 1994.

## III. قائمة المقابلات:

1- عبابسة نور الدين، مدير المؤسسة الاستشفائية، مقابلة شخصية بتاريخ 12 أكتوبر 2017.

2- جمال عمايرية، ممرض ورئيس مصلحة الاستعجالات الطبية، مقابلة شخصية بتاريخ 12 أكتوبر 2017.

3- شنوف رياض، طبيب ورئيس مصلحة الاستعجالات الطبية، مقابلة شخصية بتاريخ 12 أكتوبر 2017.

4- بورجاج شبيلة، طبيبة مختصة ورئيسة مصلحة الولادة، مقابلة شخصية بتاريخ 9 أكتوبر 2017.

5- بن سديرة فتيحة، ممرضة ورئيسة مصلحة الولادة، مقابلة شخصية بتاريخ 9 أكتوبر 2017.

6- قعاقعية حكيمة، ممرضة ورئيسة مصلحة جراحة النساء، مقابلة شخصية بتاريخ 16 أكتوبر 2017.

7- حوامرية ياسين، طبيب مختص ورئيس مصلحتي جراحة الرجال وجراحة النساء، مقابلة شخصية بتاريخ 16 أكتوبر 2017.

8- حدادي فؤاد، ممرض ورئيس مصلحة جراحة الرجال، مقابلة شخصية بتاريخ 16 أكتوبر 2017.

9- بورنب عبد الحميد، طبيب مختص ورئيس مصلحة غرفة العمليات، مقابلة شخصية بتاريخ 16 أكتوبر 2017.

10- لقصير سامي، ممرض ورئيس مصلحة غرفة العمليات، مقابلة شخصية بتاريخ 16 أكتوبر 2017.

ثانيا، المراجع باللغة الأجنبية

## I. Les ouvrages:

- 1- A Coskun Samli, International entrepreneurship, innovative solutions for a fragile planet, ed, Springer, New York, 2009.

- 2- Gueye Abdou Karim, **Dans les bois de la gouvernance**, éd: Manuscrit, France, (S.d).
- 3- Added Edgard, **Le DRH du 3ème millénaire**, éd: Pearson, 2ème éd: Paris, 2009.
- 4- Gras Alain, Yotte .Y., **Sociologie-éthnologie « auteurs et textes fondateurs »**, éd: Publication de la Sorbonne, Paris, 2ème éd: 2000.
- 5- Laramée Alain, **la communication environnementale « de la problématique à l'évaluation »**, éd: télé Université, Québec, 1997.
- 6- Montoux Alain, DicoJOB, **concepts et vocabulaire des organisations**, éd: Publibook, France, 2010.
- 7- Oliverio Albertina, **Epistémologie de l'action et théorie de la rationalité**, éd: Rubbettino, Soveria Mannelli, 2002.
- 8- Albrecht Steve, **crisis managment for corporate self-defense**, éd: Amacon, New York, 1996.
- 9- Pereira Pundrich Aline, Brunel Olivier et autres, **La crise comme processus et comme événement, Analyse de deux études de cas**, article non publié, (pda).
- 10- Amiel Michel, Jacobs Joseph et autres, **Management de l'administration**, 2<sup>ème</sup> éd, éd: De Boeck, Bruxelles, 1998.
- 11- Locussol André, **Comprendre la crise et l'actualité économique**, éd: Le Manuscrit, Paris, 2010.
- 12- Riedl André, **Oui a tué le plaisir au travail?**, éd: Groupe Axone, Québec, 2007.
- 13- Vervier Anne, **Rédaction claire**, éd: Edipro, France, 2011.
- 14- Annick Weil-Barais, Dominique Cup, **100 fiches de psychologie**, 2eme éd: éd: Bréal, Paris, 2008.
- 15- Huet Armand et autres, **Ventes et productions touristiques**, éd: Bréal, France, 2003.
- 16- Aubard Isabelle et autres, **Les ateliers en psychiatre**, éd: Elsevier Masson, Paris, 2007.
- 17- Audonin Alice, Coutois Anne et autres, **La communication responsable**, éd: d'organisation, Eyrolles, Paris, 2009.
- 18- Brachet Auguste, **Dictionnaire ethnologique de la langue française**, éd: J. Hetzel, Paris, 3<sup>ème</sup> éd: 1870.

- 19- Van de Winkel Aurore, **Gérer les rumeurs, les ragots et autres bruits**, éd: Edipro, Liège, 2012.
- 20- Vangundy. B. Arthur, **Creative problem solving « a guide for trains and management »**, ed, Quorum Books, New York, 1987.
- 21- B.C.S Richard Trahair, **From Aristotelian to Reaganomics**, éd: Green wood Press, Westport, 1994.
- 22- Bachet Daniel, **Les fondements de l'entreprise**, éd: l'Atelier, Paris, 2007.
- 23- Bah Ibrahima, **Mercatique BTS opticien lunetier**, éd: Ophrys, Paris, France, 2007.
- 24- Risso Béatrice, **100 idées pour développer la mémoire des enfants**, éd: Tom Pousse, Paris, 2013.
- 25- Beaud Michel, **Mondialisation, Les mots et les choses**, éd: Karthala, Paris, 1999.
- 26- Benoit Awasi Mbambi Kungua, **Leadership féminin et action politique**, éd: L'Harmattan, Paris, 2014.
- 27- Benoît Gauthier, **Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données**, 5ème éd: Presses de l'Université du Québec, Québec.
- 28- Merck Bernard and Sutter Pierre-Éric, **Gestion Des Compétences, La Grande Illusion, Pour Un New-Deal Compétences**, De Boeck, Bruxelles, 2009.
- 29- Yves Bertrand, **Culture organisationnelle**, éd: Québec, Québec, 1991.
- 30- Birhashirwa Albert, **L'entreprise familiale et son capital social**, éd: Presses de l'université Louvain, Belgique, 2010.
- 31- Blason-Borges, Lenay Alexandra, **Des "faits" qui parlent. Étude comparative du projet de communication de quatre ONG à Cuba et au Costa Rica**, Presses universitaires de Louvain, Louvain- La- Neuve, 2009.
- 32- Boeri D, Cuguen M, **Maîtriser la qualité, Tout sur la certification et la qualité totale, Les nouvelles normes ISO 9001**, Maxima; Paris, 2003.
- 33- Boisvert, Daniel, **L' Autonomie des Équipes d'Intervention Communautaire, Modèles et Pratiques**, Presses de l'Universite du Quebec. Sainte- Foy, 2000.
- 34- Bonami Michel, De Hennin Bernard et autres, **Management des systèmes complexes**, éd: De Boeck, Bruxelles, 1993.

- 35- Bonnet Jacques, Gramaccia Gino, Bonnet Rossette. **Management et communication, Mutations, emprunts et résonances**, Editions L'Harmattan; Paris, 2011.
- 36- Boudon Raymond, **Petite sociologie de l'incommunication**, éd: Hermès 4, Paris, 1991.
- 37- Bourgeon Dominique, **Le planning à l'hôpital « entre réglementation du travail et enjeux de pouvoir »**, éd: Lamarre, France, 2013.
- 38- Cornet Brice, **Mieux gérer notre entreprise grâce à la mise en place d'outils, é-management**, éd: Edipro, Liège, 2013.
- 39- Briol Patrice, **Ingénierie des processus métiers**, éd: Lulu, France, 2008.
- 40- Oxibar Bruno, **Communication sociétale « théories et pratiques »**, éd: L'Harmattan, Paris, 2009.
- 41- Btissam Moncef, Carbone Valentina et autres, **Le management durable au cœur des organisations**, éd: Hermès-Lavoisier, Paris, 2011.
- 42- Burgenmeier Beat, **Politiques économiques du développement durable**, éd: De Boeck, Bruxelles, 2008.
- 43- Buscatto Marie. **La fabrique de l'ethnographe dans les rouages du travail organisé**, collection travail et activité humaine, Toulouse, Octares, 2010.
- 44- Carrier Camille, Gélinas Sylvie, **Créativité et gestion « les idées au service de l'innovation »**, éd: Presses Québec, Québec, 2011.
- 45- Carrier Camille, **De la créativité à l'entrepreneuriat**, éd: Québec, Québec, 2001.
- 46- Capraro Mario, Baghin Gérard, **L'entreprise étendue et la développement des fournisseurs**, éd: Presses universitaire de Lyon, France, 2002.
- 47- Cassiman Stéphane. **Le Management de Transition vers la Soutenabilité**, Wolters Kluwer, Belgium. 2011.
- 48- Fromage Céline, Chamak Alain, **Le capital humain**, éd: Liaisons, Rieul-Malmaison, 2006.
- 49- Chanlat Jean-François, **l'individu dans l'organisation**, Les dimensions oubliées. Éd: Presses Laval, Québec, 1990.
- 50- Bulou Chantal, **Dominique Glaymon et autres, sciences économiques et sociales**, éd: Bréal, France, 2008.

- 51- Leclerc Chantal, **Comprendre et construire les groupes**, éd: Presses de l'université Laval ; Lyon, France, 2000.
- 52- Charles-Henri, **L'entreprise mobile « comprendre l'impact des nouvelles technologies**, éd: Pearson, village mondial, Paris, 2008.
- 53- Chaude Anne, Vauder Linden Juillet et autres, **Neuro psychologie de la vie quotidienne**, éd: Solal Marseille, 2008.
- 54- Chopin David, Deluzet Marc et autres, **La grande transformation de l'entreprise**, éd: l'Atelier, Iriry-sm-seine, 2012.
- 55- Mascle Christian and Wygowski Walery, **Fabrication Avancée Et Méthodes Industrielles**. Tome 01, Presses Internationales Polytechniques, Montréal, 2012.
- 56- Thuderoz Christian, **Histoire et sociologie du management doctrines, textes, études de cas**, éd: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006.
- 57- Shalley Christina et autres, **the oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship**, ed, Oxford Press, New York, 2015.
- 58- Delay Christine, Martory Bernard et autres, **Piloter les performances RH**, éd: Liaisons, Rueil- Malmaison, 2008.
- 59- Barmeyer Christoph et autres, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, éd: Bréal, France, 2003.
- 60- Bormans Christophe, **400 citations d'économie commentées et analysées**, éd: Jeunes, Levallois-Perret, 2001.
- 61- Roux-Dufort Christophe, **La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations**, éd: De Boeck, Paris, 2000.
- 62- Allègre Claude Blanche, Anne Elisabeth et autres, **gestion de ressources humaines**, 1<sup>ère</sup> éd: éd: De Boeck, Bruxelles, 2008.
- 63- Beata Claude, **La communication de l'éthologie à la pathologie**, éd: Solal, Marseille, 2005.
- 64- Didry Claude, Wagner Peter et autres, **Le travail et la notion**, éd: Maison des sciences de l'homme, Paris, 1999.
- 65- Devirieux Claude-Jean, **Pour une communication efficace**, éd: Québec, Canada, 2007.
- 66- Lepère Claude, Jean Marceaux, Small business intelligence, éd: Edipro, Liège, 2011.

- 67- Vincent Claude-Pierre, **heuristique « création, intuition, créativité et stratégies d'innovations »**, éd: BOD, Paris, 2012.
- 68- Clément Fabrice, Kaufmann Laurence, **La Sociologie cognitive**, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Paris; 2011.
- 69- Cobut Eric Christine Donjean et autres, **La communication interne**, éd: Edipro, 2ème éd: Liège, 2014.
- 70- Codin Christian, **La totalité**, volume 6, éd: Champ Vallon, Seyssel, 2003.
- 71- Corry Laurence et autres, **jeunes et médias**, éd: Publibook, France, 2015.
- 72- Crener Maxime, **Le management**, éd: Québec, Québec, 1979.
- 73- Creton Laurent, Cinéma et stratégies, **économie des interdépendances**, Presses Sorbonne nouvelle; 2008.
- 74- Crozier Michel. **Le phénomène bureaucratique**, Seuil, Paris ; Crozier M. et Friedberg. (1977), **L'acteur et le système**, Seuil, Paris; Friedberg E. (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée**, Seuil, Paris. 1963.
- 75- D. Zweifel Thomas, **Communiquer ou meurs**, éd: Tricorne, Genève, 2005.
- 76- Dal Dout Jean-Pierre, **Le génie des procédés et l'entreprise**, éd: Hermès-Lavoisier, Paris, 2011.
- 77- Bachet Daniel, **Les fondements de l'entreprise « construire une alternative à la domination financière »**, éd: de l'Atelier, Paris, 2007.
- 78- Gouadain Daniel, Wade El Bachir, **comptabilité générale**, éd: Estem, Paris, 2002.
- 79- Casoinic Danut-Adraim, **Leadership et diversité des âges**, éd: Publibook, Paris, 2007.
- 80- Danvers Francis, **S'orienter dans la vie « la sérendipité au travail ? »**, éd: Presses Universitaires Septentrion, France, 2012.
- 81- Chiles David, **Les principes de la nétiquette**, éd: Davis Paul Chiles, France, 2010.
- 82- J.Gould David, **Introduction à la théorie de l'organisation**, éd Mont Noir, Paris, 1975.
- 83- M.Boje David, F.Dennehy Robert, **Mananging in the post modern world**, ed, Kindall/ hunt Pub, Dubuque, 2<sup>nd</sup> ed, 1994.

- 84- Corroy Laurence, **Jeunes et Médias, Les Cahiers francophones de l'éducation aux médias - n°7 - été 2015, Les jeux vidéo, détournements, usages créatifs et enjeux pédagogiques**, Publibook, Paris, 2015.
- 85- De Rosnay, J. **Le Macroscopie**, Ed. Seuil, Paris. 1975. Dans Le Moigne Jean Louis, **La théorie du système général, théorie de la modélisation**, 4<sup>ème</sup> éd: Presses universitaires de France, Paris, 1994.
- 86- Dejours Christophe, **Souffrances en France « La banalisation de l'injust »**, Le Seuil; Paris, 2015.
- 87- Gosselin Derrick, Tindemans Bruno, **Traceurs d'avenir**, éd: Racine, Bruxelles, 2013.
- 88- Draze Dianne, Tornquist Amber, **Creative problem solving for kids**, Prufrock, Waco Texas, 2005.
- 89- Heidrich Didier et Maroun Natalie, **Relations publiques de crise « une nouvelle approche structurelle de la communication de crise »**, OIC, France, 2014.
- 90- Dillen Jan, **La culture de sécurité de l'entreprise**, Wolters Kluwer, Belgique, 2012.
- 91- Genelot Dominique; Avenier Marie-José ; **Agir et penser en complexité avec Jean-Louis Le Moigne, témoignages de mises en actes**, l'Harmattan, Paris, 2012.
- 92- Dominique Thierry, **L'entrée dans la retraite, nouveau départ ou mort social?** Liaisons, France, 2006.
- 93- Hellriegel Don, Slocum John.W, **Management des organisation**, De Boeck et Larcier, 2<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 2006.
- 94- V. Nightingale Donald, Tarrab Gilbert, **La participation dans les entreprises**, éd: Québec, Québec, 1980.
- 95- Leszczynska Dorota, **Management de l'innovation dans l'industrie aromatique**, L'Harmattan, Paris, 2007.
- 96- Zerwas Dorothee, **Organizational culture and absorptive capacity**, Springer Gabler, Weisban, 2014.
- 97- E. Horton Douglas, **L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel**, éd: IDRC, La Haye, Paris-Bas, 2004.
- 98- Western Drew, **Psychologie « pensée, cerveau et culture »**, De Boeck, Bruxelles, Paris, 2000.

- 99- Duchéneaut Bertrand and entreprises Ecole supérieure de commerce et d'administration, **Enquête Sur Les Pme Françaises, Identités, Contextes, Chiffres**, Maxima Laurent du Mesnil, Diff. Presses universitaires de France, 1995.
- 100- Duruz, Nicolas, **Narcisse en quête de soi, étude des concepts de narcissisme, de moi et de soi en psychanalyse et en psychologie**, P.Mardaga. Bruxelles, 1985.
- 101- Duterne Claude, **La communication interne en entreprise « L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations »**, De Boeck, Paris, 2002.
- 102- E. Mercier- Laurent, **Les écosystèmes de l'innovation**, éd: Hermès-Lavoisier, Paris, 2011.
- 103- De Bono Eduard, **Les six chapeaux de la réflexion « La méthode de référence mondiale »**, Eyrolles, France, 2005.
- 104- Ehlers Ulf-Daniel, Schneckenberg Dirk, **Changing cultures in higher education, moving ahead to future**, Springer, Berlin, 2010.
- 105- Eliane Christen-Gueissaz; Université de Lausanne.; Haute école de la santé de la Source (Lausanne, Suisse); Université Marc Bloch.; et al, **Recherche-action, processus d'apprentissage et d'innovation sociale**, L'Harmattan, Paris, 2006.
- 106- Block Emmanuel, **La communication de crise**, Thales, Paris, 2013.
- 107- Cobut Eric, Lambotte François, **Communication publique et incertitude**, Edipro, Liège, 2011.
- 108- Cobut Eric, Bomal Géraldine, **Motiver, être motivé et réussir ensemble**, Edipro, Liège, 2009.
- 109- Gautier Éric, **La gestion de projet en faculté**, Books on demand, Paris, 2015.
- 110- Goulard Eric, **Comprendre et maîtriser l'intelligence non verbale**, Quotidien Malin, Leduc, 2014.
- 111- Phambu Ntoto Firmin, **Les enseignants du secondaire à Kinshasa**, Presses Université de Louvain, Belgique, 2014.
- 112- Hunot Florence, **Manager en période de crise**, Liaisons, France, 2013.
- 113- Langendorff Florence, **Individu, culture et société**, Publibook, Paris, 2008.
- 114- Fouque Florent, **A la découverte du Lean Six Sigma**, Florent Fouque, (S.P), 2009.



- 115- Follett M. Parker, **Creative experience**, Book Renaissance; London, 1924.
- 116- Fontanel Jacques, **La globalisation en « analyse »**, L'Harmattan, Paris, 2005.
- 117- Bonnet Francis et autres, **L'Ecole et le management**, De Boeck, 3<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 1995.
- 118- Danvers Francis, **700 mots-clefs pour l'éducation**, Presses Universitaire de Lille, Lille, 1992.
- 119- Michée François, **Qualité et productivité**, Publibook, France, 2010.
- 120- Georgi Frank, **Autogestion, La dernière utopie?**, Publication de la Sorbonne, Paris, 2003.
- 121- Alexandre Frédérique et autres, **Comportements humains et management**, 2<sup>ème</sup> éd, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 122- Gagnon Yves- Chantal, **Prenez part au changement technologique**, Québec, Canada, 2006.
- 123- Gareth Morgan, Chevrier-Vouvé Solange et autres, **Image de l'organisation**, De Boeck, Bruxelles, Paris, 1999.
- 124- McLean Gary, **Organization development « principes, process, performance »**, Berrett- Koehler, Californie, 2006.
- 125- Gavard-Perret M-L, Gotteland D, Haon C, Jolibert A. **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse**, Pearson; France, 2012.
- 126- Gay Thomas, **L'indispensable de la sociologie**, Studyrama, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 2006.
- 127- Bersano Giacomo, **gérer le futur avec TRIZ et l'innovation systématique**, LuLu, Paris, 2010.
- 128- Corriveau Gilles et autres, **guide pratique pour étudier la faisabilité de projets**, Québec, Québec, 2012.
- 129- Ferréol Gilles, **Sociologie**, Bréal, Rosny S.B, 2004.
- 130- Busino Giovanni, **Revue européenne des sciences sociales**, 1<sup>ère</sup> éd, Droz, Genève, 1993.
- 131- Griffin Glenn et autres, **The creative process illustrated**, How Books, Cincinnati, 2010.

- 132- Gravel Chantal, **Le Défi du Monde de la Santé, Comment Humaniser les Soins et les Organisations**, Presses de l'Université du Québec. Sainte- Foy, 2005.
- 133- Murray Gregor, **L'organisation de la production et du travail**, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 2004.
- 134- Grosjean Sylvie, Bonneville Luc, **La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux**, Chenelière éducation; Montréal, 2011.
- 135- Guichard, N. and Vanheems.R., **Comportement du consommateur et de l'acheteur**, Bréal, Rosny –sous-bois, 2004.
- 136- Aznar Guy, **Le climat des groupes créatifs**, Créa Université, Paris, 2015.
- 137- Lautier Guy, **La négociation collective dans l'entreprise**, Maxima, Paris, 2005.
- 138- Qotb Hani, **Vers une didactique du français sur objectifs spécifiques médié par internet**; Publibook, Paris, 2009.
- 139- Alder Harry, **Boost your creative in intelligence**, Kogan Page, London, 2005.
- 140- Forsman Helena, **Small Firms as Innovators**, Imperial Information Age Pub, Charlotte, 2012.
- 141- Saint-Pierre Henri, **La participation pour une véritable prise en charge responsable**, Presses de l'Université Laval, Québec, 1975.
- 142- Verney Henri, Saint-Etienne SadaédIEndmd, **Henri Fayol: le fondateur de la doctrine administrative : discours prononcés au banquet du 7 juin 1925: résumé de la doctrine administrative**, Dunod; 1925.
- 143- Henric-Coll Michel, **L'organisation fractale, pour des entreprises plus humains et plus perforantes**, Fractal Teams, Californie, 2013.
- 144- Renaudin Hervé, Altemaire Alice, **Gestion de crise « principes et outils pour s'organiser et manager les crises »**, Liaisons, Paris, 2007.
- 145- Bruhus Hinnerk, **Histoire et économie politique en Allemagne, Max Weber nouvelles perceptives sur l'école historique de l'économique**, Maison des sciences de l'homme, Paris, 2004,
- 146- Hong-Sen Yan, **Creative design of mechanical devices**, Springer, Singapore, 1998.

- 147- Horn Bernard, W. Walker Robert, **Le précis de leadership militaire**, Presse de l'Académie Canadienne de la Défense et Dundurn Press Toronto, Canada, 2008.
- 148- Hubimon Myriam, **Management des unités de soins « de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité »**, De Boeck, Paris, 1998.
- 149- Igalens Jacques and Loignon C., **Prévenir Les Conflits Et Accompagner Les Changements**, Maxima, Paris, 1997.
- 150- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi et autres, **La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante**, De Boeck, Bruxelles, Paris, 1997.
- 151- Winkler Ingo, **contemporary leadership theories**, Springer, Berlin, 2010.
- 152- Jacob Isabelle, **Lumières sur la créativité**, Iris, Paris, 2011.
- 153- Isaksen Scott G. et autres, **Creative approaches to problem solving**, 3<sup>rd</sup> ed, Sage, Los Angeles, 2011.
- 154- Gassier Jacqueline and Colette de Saint-Sauveur, **Le Guide De La Puéricultrice**, Masson, France, 2007.
- 155- Bair Jacques et autres, **Formation mathématique par la résolution de problèmes**, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2000.
- 156- van Rillaer Jacques, **Les illusions de la psychanalyse**, 2<sup>ème</sup> éd, Mardaga, Bruxelles, 1982.
- 157- Jaeger Werner, Sedeyn Olivier, **Aristote, fondements pour une histoire de son évolution**, L'Eclat; (S.P), 1997.
- 158- C.Kaufman James et autres, **Creativity across domains**, Lawrence Erlbaum Associated, London, 2005.
- 159- La Kraszewski James, **Seven dimension of communication management**, Journal Ragam's communication, 1999.
- 160- O'Brien James, Marion Guy et autres, **Les systèmes d'information de gestion**, De Boeck, Bruxelles, 1995.
- 161- Purto Jane, **Creativity for 21 st century skills**, Sense Publishers, Rotterdam, 2011.
- 162- Cornelis Jean, **Nouveau guide pratique de gestion des compétences**, Publibook, Paris, 2008.
- 163- Boisvert Jean, **les grands esprits du management**, presses de l'Université du Québec, Québec, 1994.

- 164- Dhenin Jean François, Azman Souhai et autres, **Management de l'équipe commerciale**, Bréal, Rosny, 2004.
- 165- Dhénin Jean François, **Communication**, Bréal, France, 2004.
- 166- Kogej Jean, **Les mutations de l'économie mondiale 20<sup>ème</sup> siècle aux années 1970**, 2<sup>ème</sup> éd, Bréal, France, 2008.
- 167- Le Moigne Jean Louis, **La théorie du système général, théorie de la modélisation**, Presses universitaires de France, Paris, 1994.
- 168- Magakiam Jean –Louis, **100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, Bréal, France, 2007.
- 169- Swiners Jean- Louis et autres, **L'intelligence créative au- déla du Brainstorming**, Maxima, Paris, 2004.
- 170- Mercier Jean, **L'administration publique, de l'école classique au nouveau management public**, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 2002.
- 171- Moisset Jean, Toussait Pierre et autres, **La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire**, Presses de l'université Québec, Saint-Foy, 2003.
- 172- Nizet Jean, Pichault François, **Introduction à la théorie des configurations**, De Boeck, Bruxelles, 2001.
- 173- La France Jean Paul, Thibault Anne Marie, **Place et rôle de la communication dans le développement international**, Québec, Québec, 2006.
- 174- Perrot Jean, Roodenbeke.D Eric, **La contractualisation dans les systèmes de santé**, Karthala, Paris, 2005.
- 175- Dhénin Jean-François et autre, **Management et gestion des unités commerciales**, Bréal, Rosny-Sous-Bois, 2004.
- 176- Besnier Jean-Michel et autres, **La société en quête de valeurs**, Maxima, Paris, 1996.
- 177- Gond Jean-Pascal, Iglalens Jaques, **Manager la responsabilité social de l'entreprise**, Darios et Pearson, Paris, 2012.
- 178- Audoyer Jean-Pierre, **le nouveau management**, L'Emanuel, Paris, 1997.
- 179- Maati Jérôme, **Le gouvernement d'entreprise**, De Boeck, Paris, 1999.
- 180- D. Flack Jerry, **Talented « strategies for developing the talent in every learner »**, Greenwood, United States, 1993.

- 181- Jo Hatch Mary, A.Cunliffe Anne et autres, **Théories des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples**, 2<sup>ème</sup> éd, De Boeck, Bruxelles, 2009.
- 182- Duarte Joana, **Social influences in brainstorming groups**, Grin Verlag, Germany, 2008.
- 183- Robert Jocelyne, **Organisation et changement en entreprise**, Liège, Belgique, 2007.
- 184- C. Wood John, C. Wood Michael, **Henry Fayol « critical evolutions in business and management »**, Taylor and Francis, New York, 2002.
- 185- T. Wood Julia, **Interpersonnal communication**, Eighth, Canada, 2014.
- 186- Freund Julien, **Etudes sur Max Weber**, Droz, Genève, 1990.
- 187- Mackenzie K. Roy et autres, **Classics in group psychotherapy**, Guildford Press, New York, 1992.
- 188- Kastle Graef, **Codex 1, Codex Vitae, le temps de la vie**, LuLu, France, (PDA).
- 189- Kayser Bernard, **Les sciences sociales face au monde rural, méthodes et moyens**, Presses Universitaires du Mirail; 1989.
- 190- Al Jammal Khalil, **les liens de la bureaucratie libanaise avec le monde commentaire**, L'Harmattan, France, 2005.
- 191- Khatena Joe, Khatena Nelly, **Guiding creative talent in art**, Ablex, Sandford, 1999.
- 192- Maleki Khosro, **Méthodes quantitatives de consultation d'experts « Delphi »**, Publibook, Paris, 2009.
- 193- Huynh Kim, Besancenot Damien, **Economie Industrielle**, Bréal, Rosny, 2004.
- 194- L. Cunliffe Ann, Luhman John Teta, **Key concepts in organization theory**, Sage, London, 2012.
- 195- L. Daft Richard, **the New Era of management**, Thomson South-Western, 2<sup>nd</sup> éd, London, 2008.
- 196- La Broise Patrice, **La marche Thomas et autres, Responsabilité sociale, vers une nouvelle communication des entreprises ?**, Presses universitaires du Septentrion, ville neuve d'Ascq, 2006.
- 197- Lallier Christian, **Pour une anthropologie filmée des interactions sociales**, Archives contemporaines; Paris, 2009.

- 198- Lange JM, **Une introduction à la psychologie relationnelle, Parcours de la relation d'aide sociale aux psychothérapies holistiques - Quelques perspectives techniques d'approche**, L'Harmattan; France, 2006.
- 199- Laroque Alain et autres, **Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail**, Québec, Canada, 1987.
- 200- Anna Laura, Bradley Robert, **Hard book of research on strategy and foresight**, Edwaed Elgan Publishnig, Cheltenham, 2009.
- 201- Gille Laurent, **Les dilemmes de l'économie numérique**, FYP Lymoges, France, 2009.
- 202- Séverine Laurent et autres, **Clés pour la communication en Afrique de l'Ouest**, Parc, France, 2014.
- 203- Sylvie Lavoï, Béliveau Marcel, **Misez sur l'intelligence de vos employés et osez communiquer**, Québec, Québec, 2005.
- 204- Le Moëne Christian, **Systèmes d'information organisationnels**, Presses du Mirail, Toulouse, 2004.
- 205- Maité Lebicq, **La responsabilité sociétale des entreprises**, Welters Kluwer, 4<sup>ème</sup> éd, Belgique, 2009.
- 206- Lemaire Séverine Sylvie Blanco, **Management de l'innovation**, Pearson, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 2012.
- 207- Lemire Louise, **La planification stratégique des ressources humaines théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle**, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2011.
- 208- Alexandra Lenay, **Des « faits » qui parlent**, presses Universitaire de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2010.
- 209- B. Dzimbiri Lewis, **Organization and management theories**, 1<sup>ère</sup> éd, Cuvillier, Gottingen, 2009.
- 210- Libaert Thierry, **Crises, de 1 à 150**, 3<sup>ème</sup> éd, OIC, France, 2007.
- 211- Zheng Lihua et autres, **Culture et management**, L'Harmattan, Paris, 2013.
- 212- Rouleau Linda, **théories des organisations, approches classiques contemporaines et de l'avant-garde**, Québec, Québec, 2007.
- 213- Bergery Line, **L'atelier management**, Hermes, Paris, 2011.
- 214- Poirier Proulx Lise, **La résolution de problèmes en enseignement**, De Boeck, Bruxelles, 1999.

- 215- Hébert Louis, Rioux François, **Le plaisir des sens**, Presses de l'Université Laval, Québec, 2007.
- 216- Blanchette Louise, **L'approche systémique en santé mentale**, Presses de l'Université Montréal, Montréal, 1999.
- 217- Marco Luc, **Marketing et design**, L'Harmattan, Paris, 2009.
- 218- I Fownes Urwick Lyndal, **The life and Work of Elton Mayo**, ORR, Urwick, 1960.
- 219- M.A Quadus et autres, **Sustaining competitive advantage via business intelligence**, 1<sup>st</sup> ed, Emerald Groupe, Bingley, Vol 22, 2015.
- 220- Magakian JL, Barmeyer C, Bouziat X, Hounounou A, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Bréal; Rosny, 2003.
- 221- Mahy Isabelle, Paul Carle, **Théorie U, changement émergent et innovation, modèles, applications et critique**, Presses de l'Université du Québec; Québec, 2012.
- 222- Malaval Philippe, Décaudin Jean-Marc et autres, **communication, théorie et pratique**, Pearson, Paris, 2005.
- 223- Malherbe, J. J. **Le monde appartient au beaux parleurs, Essais - documents**, MAX MILO, Paris, 2010.
- 224- Ingham Marc, **management stratégique et compatibilité**, De Boeck, Brussel, 1995.
- 225- Vandercammen Marc et autres, **Marketing « l'essentiel pour comprendre, décider et agir »**, 2<sup>ème</sup> éd, De Boeck, Bruxelles, 2006.
- 226- Depret Marc-Hubert, Finet Alain et autres, **Gouvernement d'entreprise**, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2005.
- 227- Gagnon Marianne, **Des compagnes de communication réussies**, Québec, Canada, 2004.
- 228- Westphalen Marie-Hélène et Libaert thierry, **communication « toute la communication d'entreprise »**, 6<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2012.
- 229- Gavard-Perret M-L, Gotteland D, Haon C, Jolibert A, **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse**, 2<sup>ème</sup> éd, Pearson; 2012.
- 230- Ignace Marie-Pia, Ignace Christian et autres, **La pratique de le management**, Pearson, Montreuil, 2012.

- 231- Blin Marie-Pierre, Desbarts Isabelle et autres, **Entreprises et développement durable**, Larny, France, 2011.
- 232- Borillo Mario et autres, **Cognition et créativité**, Margada, Belgique, 2002.
- 233- Marta Anadon, **la recherche participative « multiples regards »**, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007.
- 234- François Martine, Poulain Elisabeth, **Lexique de commerce international**, Bréal, Paris, 2002.
- 235- Jo. Hatch Mary, L. Cunliffe Ann et autres, **théories des organisations**, 2<sup>ème</sup> éd, De Boeck, Bruxelles, 2009.
- 236- Bometa Mathien, De Gaulle et Mobutu, **Deux figures paradoxales en quête de stabilité politique**, L'Harmattan, Paris, 2012.
- 237- B Miles Matthew; Huberman A Michel et autres, **Analyse des données qualitatives**, 2<sup>ème</sup> éd, De Boeck Université, Bruxelles, 2003.
- 238- Mayeur Sylvie, **Guide opérationnel de la qualité, faut-il tuer la qualité totale ?**, Maxima, Paris, 2004.
- 239- Birkelmd Mereté, Nolke Henning, **L'énonciation dans tous ses états**, Bern, Bruxelles, 2008.
- 240- Messaoudene, Y. and Vannucci. F, **Rencontre entre Science et Foi, Dialogue entre un physicien et un chercheur autodidacte musulman**, Publibook, Paris, 2015.
- 241- J. Hiches Michael, **Problem solving and decision making**, Thomson, 2<sup>nd</sup> ed, London, 2004.
- 242- De Coster Miche, Annie Cornet et autres, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, De Boeck, Bruxelles, 1999.
- 243- A. Paludi Michel, **Women and management**, Praeger, Californie, Vol 01, 2013.
- 244- Amiel Michel, Jacobs Joseph et autres, **management de l'administration**, éd: De Boeck, 2eme éd: Bruxelles, 1998.
- 245- Foudriat Michel, **Sociologie Des Organisations, La Pratique Du Raisonnement**, 2<sup>ème</sup> éd, Pearson Education, Paris 2011.
- 246- Griffon Michel et Monchicourt Marie, **développement durable, ensemble**, Platypus, Paris, 2003.
- 247- Miné Michel, Allemand Sylvain, **Siffler en travaillant, droits de l'homme au travail**, Le Cavalier Bleu, Paris, 2006.



- 248- Monereau Michel, **Management des organisations touristiques**, Bréal, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 2008.
- 249- Garant Michèle, Scieur Philipe, **Organisation et systèmes de formation**, De Boeck, Bruxelles, 2002.
- 250- Ben Tahar Mohamed, **Management Composant et processus**, Publibook, France, 2013.
- 251- Elhassael Mohamed Moustafa, **Marketing management « information, communication et stratégies »**, Publibook, Paris, 2011.
- 252- Philippe Monot, Simon Michel, **Habiter le cybermonde**, les Éd. de l'Atelier; Paris, 1998.
- 253- Montoux Alain, **Le dictionnaire des organosations**, Publibook, France, 2012.
- 254- Bellevier Muriel, **Le juste-à-temps**, L'Harmattan, Paris, 1996.
- 255- Taïbi Nadia, **la philosophie au travail, l'expérience ouvrière de Simon Weil**, l'Harmattan, Paris, 2009.
- 256- Rinfret Natalie, Marrec Anne, **Le technoleader derésomance**, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2011.
- 257- Bonnarddel Nathalie, **créativité et conception « approches cognitives et ergonomiques »**, Solal, France, 2006.
- 258- Delener Nejdnet, **Service science research, strategy and innovation**, Business Science Reference, Hershey, 2012.
- 259- Berland Nicolas, de Ronger Yves et autres, **Contrôle de gestion « perceptives stratégiques et managériales »**, Pearson, 2<sup>ème</sup> éd, Montreuil, 2013.
- 260- Kaciaf Nicolas, Legavre Jean, **Communication interne et changement**, L'Harmattan, Paris, 2011.
- 261- Duvert Nicole, Montoussé Marc et autres, **sciences économiques et sociales**, Bréal, France, 2007.
- 262- Obœuf Alexandre, **Sport, communication et socialisation**, Archives contemporaines, Paris, 2010.
- 263- Giscard Olivier, **La décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise**, Organisation, France, 1967.

- 264- Gosling Patrick et Ric François, **Psychologie sociale « l'individu et le groupe »**, Tome 1, Bréal, Paris, 1996.
- 265- Tripathi P.C., Reddy P.N., **Principales of management**, 4<sup>th</sup> ed, Tata M.Graw- Hill Pub, New Delhi, 2008.
- 266- Briol Patrice, **Ingénierie des processus métiers, de l'élaboration à la exploitation**, Briol, France, 2008.
- 267- Delhomme v, Meyer Thierry, **Les projets de recherche en psychologie sociale**, Armand Colin collection Cursus, Paris, 1997.
- 268- Martin-Mattera Patrick, **Violences et victimation**, Presses de l'Université du Septentrion, Ville neuve d'Ascq, 2011.
- 269- Mundler Patrick, Volage Fabien, **Ateliers de transformation collectifs « enjeux et outils pour réussir »**, Educagri, Paris, 2014.
- 270- Willemarck Patrick, **Innover pour durer « favoriser l'ex-centricité dans l'entreprise »**, De Boeck, Bruxelles, 2006.
- 271- H Wright Paul, **Introduction to engineering**, Wiley, 3<sup>rd</sup> ed, New York, 2002.
- 272- Peeters Anne, **RSE, responsabilisé sociale des entreprises**, Edipro, Liège, Belgique, 2007.
- 273- R.Monge Peter, Noshin S, **Contractor, Theories of communication Networks**, Oxford University Press, New York, 2003.
- 274- Peters B.Guy, gestion Ccd, Savoie J.Donald. **Réformer le secteur public, où en sommes-nous?**, Presses de l'Université Laval, Québec, 1998.
- 275- Delstanche Philippe, **Vers un leadership solidaire**, Edipro, Liège, 2014.
- 276- Chereau Philippe, Meschi Pierre, **Le conseil stratégique pour l'entreprise**, Pearson, France, 2014.
- 277- Laget Philippe, **Développement durable et responsabilité d'entreprise, mes quarts vérités**, L'Harmattan, Paris, 2011.
- 278- Colletterte Pierre, Delisle Gilles et autres, **Le changement organisationnel, théorie et pratique**, Presses de l'Université Québec, Sainte-Foy, 1997.
- 279- Colletterte Pierre, Schneider Robert et autres, **Le pilotage de changement**, Presses de l'Université Québec, Québec, 2eme éd: 2013.
- 280- Colletterte Pierre, **Pouvoir, Leadership et autorité dans les organisations**, Presses de l'Université Québec, Québec, 1991.

- 281- Cossette Pierre, **L'organisation, une perspective cognitive**, Presses de l'Université Laval, Québec, 2004.
- 282- Delorme Pierre, **Théories et pratiques actuelles du management**, Presses de l'Université Québec, Québec, 1990.
- 283- Dupriez Pierre, Solange Simons, **La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel**, 2<sup>ème</sup> éd, De Boeck, Bruxelles, 2002.
- 284- Guilbert Pierre et autres, **Le B.A- Ba de la communication**, Primento Digital, Cork, 2012.
- 285- Lysens Pierre, **Le guide de la créativité**, LuLu, France, 2009.
- 286- Pastor Pierre, Bréard Richard, **Manager, Facile?**, Liaison, France, 2007.
- 287- Pastor Pierre, Bréard Richard, **Motiver**, Liaison, France, 2005.
- 288- Vianin Pierre, **La motivation scolaire**, 1<sup>ère</sup> éd, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006.
- 289- Porcher Jocelyne, **Cochons d'or, L'industrie porcine en questions**, Quae; France, 2010.
- 290- Poussard Jean –Pierre, Sery David et autres, **économie de l'entreprise**, l'école polytechnique, Palaiseau, 2005.
- 291- N.Khandwalla Pradip, **Corporate creativity « the winning edge »**, TaTa Mc Graw-hill, New Delhi, 2003.
- 292- Prévost Paul, Roy Mario, **Les approches qualitatives en gestion**, Les Presses de l'Université de Montréal; Québec, 2015.
- 293- Ochse .R., **Before the gates of excellence**, Cambridge University Press, New York, 1990.
- 294- Sapru R.K., **administrative theories and management thought**, 3<sup>rd</sup> ed, PHI Learning, Delhi, 2013.
- 295- Bondon Raymond, Leroux Robert, **Ya-t-il encore une sociologie ?**, Jacob, Paris, 2003.
- 296- Louis Raymond, Abdul-Nour Georges et autres, **L'entreprise**, Presses de l'Université Québec, Québec, 2003.
- 297- Colas René, **comment, par l'écoute, améliorer la compétitivité de notre entreprise ?, la règle des 4 E**, société des Ecrivains, Paris, 2014.

- 298- Arcand Richard, Bourbeau Nicole, **La communication efficace**, De Boeck, Paris, 1998.
- 299- Züger Rita-Maria, **Direction d'une entreprise**, 1<sup>ère</sup> éd, Compendio Bildungsmedien, Zurich, 2011.
- 300- Lusier Robert, **Management Fundamentals « concept, applications, skill développement »**, 5<sup>th</sup> ed, South-Western, Ohio, 2012.
- 301- Tessier Roger, Tellier Yvan, **Méthodes d'intervention « consultation et formation »**, 2<sup>ème</sup> éd, Tome7, Québec, Canada, 1992.
- 302- Tessier Roger, Tellier Yvan, **Propriétés actuelles et futures**, Tome 2, Presses de l'Université du Québec, 1990.
- 303- Tessier Roger, Tellier Yvan, **Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnement**, Tome 3, Presse de l'Université Québec, Québec, 1991.
- 304- Tessier Roger, Tellier Yvan, Théories du changement social international, Tome 5, Presses de l'Université Québec, Québec, 1991.
- 305- Roland Minnerath, **Les organisations malades de la science, la rationalité du management**, Beauchesne, Paris, 1982.
- 306- Viau Rolland, **La motivation dans la création scientifique**, Québec, Québec, 2007.
- 307- Rollet Anne, **Le couple produit/ territoire**, Cemagref, Antony, 2000.
- 308- Huët Romain, Loneux Catherine. **Responsabilité sociale des entreprises « éthique et communication »** dans Heller Thomas, Huët Romain, Vidaillet Bénédicte (Dir). **Communication et organisation, perspectives critiques**, Presses Universitaires du Septentrion; 2013.
- 309- Cédric Routier, d'Arripe Arripe, Dominique Carré, **Communication et santé, enjeux contemporains**, Presses Universitaires du Septentrion; France, 2010.
- 310- Naidu S.P., **Public administration « concept and theories »**, 2<sup>nd</sup> éd, New Age international Publisher, New Delhi, 2005.
- 311- Safin Stéphane, **l'écoute, principes, techniques et attitudes** ; Université de Liège, Liège, 2011.
- 312- Amégan Samuel, **pour une pédagogie active et créative**, 2<sup>ème</sup> éd, Québec, Québec, 1993.
- 313- Sekiou Lakhdar, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> éd, De Boeck, Paris, 2001.

- 314- Lemaire Séverine et autres, **Management de l'innovation**, 2<sup>ème</sup> éd, Pearson, France. 2012.
- 315- Soliman Shaker Abdelhamid, **Systems and creative thinking**, CAPSCU, Cairo, 2005.
- 316- Buckley S. **Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications: Organizational Applications**, Information Science Reference; 2012.
- 317- Shingo Shigeo, **A revolution in manufacturing, The SMED system**, Productivity Press, Stamford, 1985.
- 318- Leiboritz Simon, **bonne presse, mauvaise presse**, Toronto, Canada, 1990.
- 319- Cormier Solange, **La communication et la gestion**, 2<sup>ème</sup> éd, Québec, Canada, 2008.
- 320- Marquet-Pondeville Sophie, **Le contrôle de gestion environnemental**, Presses Universitaires de Louvain, Belgique, 2003.
- 321- Racquez Sophie et autres, **Innovation créative**, Edipro, France, 2011.
- 322- Rials Stéphane, **administration et organisation 1910-1930**, Beauchesne, Paris, 1977.
- 323- Baggio Stéphanie, **Psychologie sociale**, 1<sup>ère</sup> éd, De Boeck, Bruxelles, 2006.
- 324- D. Hales Steven, **What philosophy can tell you about your cat**, Open Court, Chicago, 2008.
- 325- Halimi Suzy, Les **institutions politiques au Royaume- Uni**, Presses de Sorbonne nouvelle, Paris, 2006.
- 326- Das T.D, **Stratégie Alliance for Value Creation**, Information Age Pub, Charlotte, 2012.
- 327- Anelka Taylor, François Jean et autres, **Economie-Droit**, Bréal, Paris, 2004.
- 328- Fusalba Thierry, **L'art de crise, prévenir, contenir et sortir d'une situation sensible**, L'Harmattan, Paris, 2013.
- 329- Brunet Thierry, Combes v et autres, **Management des organisations**, Bréal, Rosny-sous-Bois, 2005.
- 330- Heller Thomas, Huet Romain et autres, **Communication et organisation, perspectives critiques**, Septentrio, Ville-neuve d'Ascq, 2013.
- 331- M.Franz Timothy, **Group dynamics and team interventions**, Wiley and Sons, Hoboken, 2010.

- 332- Larisa V.Shavinina , **the international handbook on giftedness**, Springer, London, 2009.
- 333- Vauclair Jacques et autres, **Localisation cérébrale des fonctions mentales**, Solal, France, 2007.
- 334- Commenne Vincent, **responsabilité sociale et environnementale**, Mayer, Paris, 2006.
- 335- Claudio Vitari, Ashta Arrind et autres, **Slow management, entreprendre la transition**, Pearson, France, 2013.
- 336- Tauran- Jamelin Viviane, **marketing du tourisme**, Bréal, France, 2002.
- 337- Claire Wagner-Rémy, **La pensée dirigée, Traité sur le raisonnement et les logiques**, Books on Demand, Paris, 2016.
- 338- Yamani Myriame. **Médias et Féminismes, Minoritaires sans paroles**, L'Harmattan; Paris, 1998.
- 339- Emery Yeves, **Renouveler la gestion de ressources humaines**, 1<sup>ère</sup> éd, Presses Romandes, Lausanne, Italie, 2003.
- 340- Yin Robert., **Case Study Research, Design and Methods**, Sage, Londres. 1990.
- 341- Bertrand Yves, **Culture Organisationnelle**, Presses de l'Université Du Québec, Québec, 1991.
- 342- Deforge Yves, **de l'éducation technologique à la culture technique, pour une maîtrise sociale de la technique**, ESF, Paris, 1993.
- 343- Théorét Yves, **Gérer son projet en sciences humaines et au quotidien**, Québec, Sainte-Foy, 2004.
- 344- Züger Rita- Maria, **Autogestion « compétences de base en leadership »**, Compendino, Zurich, 2011.

## **II. Thèses et mémoires:**

- 1- Wisner Thomas, **motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels, une illustration dans le contexte haïtien**, thèse pour le doctorat en science de gestion ; Université des Antilles, 2016.
- 2- Gatot Laurent., **Crise et cognition, conception d'une gestion préventive**, thèse de doctorat, FUNDP, 2000.
- 3- Laurin Isabelle, **l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail**, mémoire présenté à la faculté

des études supérieures en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle en relations industrielles, 2006.

- 4- Perrenoud Philippe, **Pouvoir et travail en équipe**, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, 1996.
- 5- Walter Jacques. **Le mécénat de solidarité. Communication, frontières et mondes professionnels**, mémoire en vue de l'habilitation à diriger les recherches, Metz, 1997.

#### IV. Dictionnaires et encyclopédies

- 1- **Le Petit Larousse illustré** 2004, éd: Larousse, Paris, 2003.
- 2- Dior Gérard, **Dictionnaire canadien des relations du travail**, 2<sup>ème</sup> éd, Presse de l'Université Laval, Québec, 1986.

#### V. Périodiques et journaux,

- 1- **Cahiers de recherche sociologique**.N° 23 ; 1994.
- 2- **European journal of business and management**, Vol 04, N 13, 2012.
- 3- **International Journal of emergency mental Health**, Vol 02, n°5, 2000.
- 4- **Journal de Risques-info**, n°15,2004.
- 5- **Journal of management studies**, Vol 23, 1986.
- 6- **La revue électronique de communication**, Volume 10, Numbers 1 and 2, USA, 2000.
- 7- **L'année psychologique**, vol. 57, n°2. France, 1957.
- 8- **Revue française de gestion**, No 161, Lavoisier, France, 2006.
- 9- **Revue Activités**, Vol 10, N°1,Avril 2013.
- 10- **Revue American psychologist**, Vol 5, No 9, U.S.A, September 1950.
- 11- **Revue analyse**, n°18, Etopia. Novembre 2005.
- 12- **Revue Communication & Langages**, Vol 20, N°1, 1973.
- 13- **Revue Communication et Organisation**, Numéro 20, 2001.
- 14- **Revue Communication et organisation**, Vol 18, Bordeaux, 2000.
- 15- **Revue Communication et organisation**, vol 5, Bordeaux, 1994.
- 16- **Revue Études de communication**, vol 25, 2002.
- 17- **Revue Études de communication**, Vol 33 | 2009.
- 18- **Revue française des sciences de l'information et de la communication**, Paris, 4 | 2014.
- 19- **Revue Gallimard**, vol 67, Paris, 1989.
- 20- **Revue internationale de psychosociologie**, vol. xiii, N°. 29, 2007.
- 21- **Revue politique et parlementaire**, éd: Northwetrn University, 2009.
- 22- **Revue Questions de communication**, vol 7 | 2005.
- 23- **Revue Research in organizational Behavior**, Vol 10, 1988.
- 24- **Revue Sciences et Bonheur**, N° 02, Lille, 2017.
- 25- **Revue de Gestion 2000, n°5/99, octobre 1999**.
- 26- **The Qualitative Report**, volume 3, 1997.
- 27- **revue L'année psychomogique**, Vol 70, No 2, France, 1970
- 28- **Revue Européenne des sciences sociales**, Droz, Genève, 1995.

29- Journal de communications, n°25, 1976.

## VI. Conférences et études:

- 1- De Vos Anne., Lobet-Maris Claire., Rousseau Anne., « **From co-ordination to loyalty. Developing a constructivist perspective on organizational and technological changes** », Paper presented in the 18th EGOS Colloquium, « Organizational Politics and the Politics on Organizations », 4-6 July, Barcelona. 2002.
- 2- Proulx Serge., **Usages des technologies de l'information et de la communication, reconsidérer le champ d'étude, Actes du XII<sup>e</sup> congrès national des SIC, Emergence et continuité dans les recherches en information et communication**, (congrès organisé par la SFSIC les 10-13 janvier 2001).
- 3- Moulhade Joël, **La créativité, séminaire de créativité**, département MRH, organisation et communications, Université Littoral, Dunkerque.

## VII. Sources documentaires (rapport et document),

- 1- **La déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales**, éd: Organisation internationale du travail, Suisse, 2002.
- 2- Libaert Thierry, Approche de la communication de crise, **notes prises** le 26 et 27 juin 2003, à Paris.
- 3- **OECD**, société du savoir et gestion des connaissances, éd: OECD, Paris, 2000.
- 4- **OECD**, une nouvelle économie ? Transformation du rôle de l'innovation et des technologies de l'information dans la croissance, éd: OECD, Paris, 2000.
- 5- **Organisation for Economic Co- operation and development** « Cycle PISA », éd: OECD, Paris, 2013.
- 6- **Organisation for Economic Cooperation and development, stratégies de développement durable**, éd: OECD Publishing, France, 2011.
- 7- **Organisation mondiale de la santé**, Huitième rapport comité d'experts des statistiques sanitaires, Genève, 1963.
- 8- **Atelier sur les compétences en communication orale**, ressources humaines et développement des compétences, Canada, 2008.
- 9- **Interview avec Michel Crozier** parue dans «Le Journal de Genève et Gazette de Lausanne », 1994.