

Dirassat & Abhath

The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث

المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363

ISSN : 1112-9751

الاتصال التنظيمي من الاتصال إلى الاتصال الإبداعي

Organizational communication from communication to creative communication

1. ولهي حنان OULHI Hanane

1 أستاذة محاضرة أ جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الانسانية

Université Mohammed Echerif Messaadia- Souk Ahras- faculté des sciences humaines et sociales-
département des sciences humaines

h.oulhi@univ-soukahras.dz

ولهي حنان

OULHI Hanane

h.oulhi@univ-soukahras.dz

تاريخ القبول: 2022-12-28

تاريخ الاستلام: 2022-08-14

المخلص باللغة العربية:

يرتبط الإبداع ارتباطاً وثيقاً بالاتصال فإذا كانت الرسالة تشكل العنصر أو الركن الأساسي من العملية الاتصالية، فإن صياغتها تشكل أهم شروط نجاحها. فالرسالة ليست نصاً مجرداً ولكنها أيضاً موضوعاً وبقدر 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 بقدره عالية من المعرفة وامتلاكه تفكيراً خلاقاً، وهي صفات تقربه من المبدع.

ولا يستطيع المرء ضبط مدخلات الوسائط الاتصالية المختلفة إذا لم يكن مسلحاً بضوابط معرفية تمكنه من انتقاء المعلومات الملائمة ويقضها 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.

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

الكلمات المفتاحية: اتصال؛ اتصال تنظيمي؛ اتصال إبداعي، المنظمات المبدعة.

Abstract:

Creativity is closely linked to communication: if the message is the main element of the communicative process, this means that its formulation constitutes the most important conditions for its success. This is because the message is not an abstract text but also a subject, since it possesses the elements of novelty and originality and as much as it fulfills a very effective function during the communicative process. Whereas, we believe that there is an inescapable relationship between creativity and communication and it lies with the responsibility of the author of the message which must be characterized by enormous competence, performance and creative thinking which are also the qualities that bring him closer to creative. It is for this reason that one cannot control the inputs of different communication media if he is not armed with cognitive controls that allow him to select the appropriate information and to judge his interaction and reaction to them. stimuli to which it is exposed. And since, there are drivers and directives behind the communication processes represented by the patterns that activate the concession behavior between the different parts of these processes. Therefore, communication is not possible without the presence of creative abilities because it also gives the individual abilities which allow him to interact with himself and others.

Keywords: Communication; Organizational communication; creative communication, creative organizations

مقدمة:

أما Berleson et Steiner فيقولان بأن الاتصال هو عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.⁶

في حين عرفه محمد العمارة على أنه: يعني الربط بين كائنين أو شخصين وهو يهدف إلى إشراك الآخرين في الفكرة أو المعلومة أو الاتجاه وهو يعني أيضا النقل والتبادل للحقائق والأفكار والمشاعر وتقديم الفعاليات، كما يعني إحاطة الآخرين بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة هدفها التأثير في السلوك أو توجيهه وجهة معينة بالنسبة للأفراد أو الجماعات.⁷

إن تبادل المعلومات ولغة الجسد وإبداء المشاعر يجعل البشر- عند اتصالهم- ينخرطون في جماعة من الأنشطة:

- نشاط المخ: حيث يتعين على المتحدث أو المعبر عن نفسه أن يتذكر ما قال له الشخص الآخر أو عبر له عنه.
- نشاط نفسي: إذ يتعين على كل متصل أن يفهم معاني الكلمات أو الإيماءات وفهم نفسه ونفسيات الآخرين.
- نشاط اجتماعي: حيث أن مجرد تبادل المعلومات يحدث في بيئة اجتماعية.
- نشاط ثقافي: لأن هناك لغة تستعمل في تبادل المعلومات واللغة عنصر مهم من عناصر الثقافة.⁸

2- التفسير النفسي، الاجتماعي والإعلامي للاتصال:

انطلاقا من العناصر السابقة نستطيع القول أن مفهوم الاتصال ليس مفهوما حديثا في علم الاجتماع، فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي Coly وجون ديوي Dawey وكانوا يركزون على أنه: عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس. ووضعت عدة تعاريف للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث عرف بأنه: " عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال

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 تحفيزا وأكثر إبداعا وقادرا 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.

المحور الأول: التأصيل المفاهيمي

أولا: الاتصال

1- ما هو الاتصال؟

حسب ما ورد في مختار الصحاح أن كلمة اتصال من مادة "وصل" وصلت الشيء وصلته، وصل إليه يصل وصولا أي بلغ وواصل بمعنى اتصل بشيء فما بينهما وصلته، والجمع وصل والوصل ضد الهجران.¹

وذكر المعجم الوسيط أن الاتصال، يقال بينهما وصلته أي ما اتصل بالشيء والرفقة والزاد والأرض البعيدة.²

وفي الحقيقة يعود الاتصال إلى بداية الخلق حين كان الله عز وجل يكلم ملائكته وهذا التخاطب هو نوع من أنواع الاتصال، أما في عصرنا الحالي فكلمة اتصال "communication" مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل "communicate" وهو يعني التشيع عن طريق المشاركة.³

وقد تناول الباحثون في مجال علم النفس والاجتماع أن الاتصال باعتباره نسقا اجتماعيا يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وآرائهم واتجاهاتهم.⁴ ويحاول G.Miller تعريف الاتصال فيقول بأنه يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما يريد توصيلها إلى مكان ما.⁵

نحو سياستها وخدمتها والعاملين فيها. فهي ليست مجرد عملية إرسال واستقبال لمعلومات أو أفكار أو مشاعر بل أنها تفاعل بين جميع العناصر وبالذات المرسل والمستقبل.¹²

وتبدأ عملية الاتصال حسب تعريف بيرلسون وستنبر حينما يقرر شخص أن يستخدم رمزا لغويا لإثارة استجابات داخلية خاصة بالشخص من صور ذهنية أو تفسيرات أو مشاعر أو مفاهيم كالتي تثيرها فينا الكلمات التي نعرف دلالاتها. وتكتمل عملية الاتصال حينما تتوافق تلك الاستجابات مع المعاني الموجودة لدى مستقبل الرسالة إلى حد ما مع القائم بالاتصال.

ثانيا: الاتصال التنظيمي

1- أصل مصطلح الاتصال التنظيمي:

تعتبر الدراسات الأنجلوساكسونية متخلفة تتعلق بالاتصال التنظيمي، كموضوع دراسة وكحقيقة ملموسة في التنظيمات مما جعل الدراسات الأوروبية تطفو على السطح وتكشف العديد من الاهتمامات والقلق لدى الباحثين الذين سلطوا الضوء على هذا المصطلح. تأثرت الدراسة الأولى التي اهتمت بالاتصال التنظيمي بالعديد من العلوم منها علم النفس الاجتماعي، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، العلاقات الإنسانية، إدارة الأعمال، علوم التسويق، الاقتصاد والعلاقات الصناعية.... ظهر مصطلح الاتصال التنظيمي رسميا سنة 1967 مع W.Redding الذي كرسه كعلم في طور النمو. ونبرر هذا الاختيار من خلال حدثين مهمين أساسيين في سنة 1967، أولهما: المحاضرة الخاصة "بالاتصال التنظيمي" في ال.وم.أ، التي قدم من خلالها K.Tompkins Phillip عرض كامل حول الدراسات الأمريكية المتعلقة بهذا العلم. وثانيتها نشر Henry Voos لمؤلفه المعنون بالاتصال التنظيمي سنة 1967.

أخذ هذا العلم بالتوسع أكثر، خلال الثمانينات، حيث كانت محاولات لتأصيل هذا العلم وفي سنة 1983 صدر الكتاب الجماعي الاتصال والتنظيمات مقارنة تفسيرية،

Communication and organisations: an

« Interpretive Approach »

التفاعل الرمزي، تتميز بالانتشار في المكان والزمان فضلا عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ.⁹

ويشمل هذا التعريف عناصر عديدة توضح عملية الاتصال في الفكر الاجتماعي لعلم الاجتماع ومن هذه العناصر:

- عملية الاتصال منتشرة زمانيا ومكانيا.
- عملية الاتصال مستمرة من الماضي إلى الحاضر ومتجهة نحو المستقبل.
- عملية الاتصال تقوم على المشاركة والتفاعل في الأحداث المحيطة بالإنسان.
- عملية الاتصال قابلة للتنبؤ في إطار إدراك الحاضر ورسم خطط لمواجهة ما يعوق عمليات الاتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل.¹⁰

أما علم النفس فيعرف الاتصال على أنه عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام. ويؤكد دفلور Defleur في تعريفه للاتصال من الوجهة النفسية بأنه: "عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل معاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعليم"¹¹ أي أن الاتصال في علم النفس يشمل:

- * التأثير الذاتي بين الفرد وذاته ويتمثل في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية.
- * الاتصال بين فرد وآخر من خلال الحديث والتفاعل.

وعرفه علماء الإعلام والاتصال بأنه ظاهرة عامة ومنتشرة، تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد وبين المجتمعات أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل من خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل إلى المؤسسة من آراء واتجاهات

رب العمل، فهم طريقة عملهم، ومعرفة بدقة كيف يفكر الآخرين في عملهم.

وحدثا في 2003، حدد Duguay Pierre و Schmait Farès ، 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.

ثالثا: مفهوم الاتصال الإبداعي

هو أسلوب اتصالي للتعبير وللإستماع يسمح بالاتصال مع الذات كما الاتصال مع الآخرين، ويطلق عليه أيضا الاتصال الفعال. 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
- إجابة استخدام تقنيات الاتصال
- مهارة استخدام الأساليب الاتصالية
- التفكير الإبداعي 18

لهذه الأسباب السابقة الذكر ظهر مصطلح الاتصال الإبداعي.

المحور الثاني: الاتصال المبدع

أولا: 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، الشفافية، الأخلاق وهذا ما يخلق توافق بين أطراف العملية الاتصالية. 19

لكاتبه Michael E. Pacaiowsky و Linda Putnam. اللذان وضحا التأثير الأصلي لمختلف العلوم واقتراحا كبدليل نقدي لمختلف النظريات والمقاربات الوظيفية التقليدية.

اتبعت معظم البحوث، إلى يومنا هذا، نفس الطريق في معالجة الاتصال التنظيمي انطلاقا من الإطار النظري، على وجه الخصوص نذكر (1993) Likert و (1993) Vest phalem، و (1995) Schuler و (2003) duguay et Schmait.¹³

2- أهمية الاتصال التنظيمي انطلاقا من المفهوم:

عرف الاتصال التنظيمي من طرف العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية وسنحاول أن نتطرق لأهم التعاريف بترتيبها الزمني، في فترة السبعينات، عرف W.Redding (1972) الاتصال التنظيمي على أنه مكرس لمحيط عمل الموظفين، أي لتفسير المسؤولية في العمل، السياسة التنظيمية من أجل إعطاء رد فعل للموظفين، أما Pierre Morin عرف الاتصال التنظيمي على أنه عملية تبادل الإشارات من أجل نسج روابط في التنظيم.¹⁴

وفي العقد التالي، قال Euske Nancy و Robert Karlène (1987) بأن الاتصال التنظيمي يكمن في معظم السيرورات التنظيمية، حيث يساهم في التنمية وهيكل المؤسسة، في تشكيل الخصائص التنظيمية والفردية التي تضمن التنسيق بين الإدارات، والأقسام، التسيير الذاتي، لأعضاء التنظيم، 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.¹⁵

أيضا في عام 1989 عرفت Marie-Hélène Westphalène الاتصال التنظيمي في المقولة التالية: "لا يقرر الاتصال في المؤسسة، هو يسجل المسار الكامل، فمهمته هي وضع المؤسسة في موقع يمددها بشخصية مرموقة في وسط جماهيرها، فهي تعني بأننا "نحن نحن = المؤسسة، مقارنة بهم كهم = قطاع الشركات الأخرى" 16

وفي عام 1995 شرح كل من Likert. R و Schuler R.J بأن الاتصال التنظيمي يسمح للموظفين بتحديد ما ينتظره منهم

• الكلام الفعال.22

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

نستنتج مما سبق أن:

- 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.

- مراعاة جميع العلاقات في التنظيم:

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

- التفكير في الحلول ترضي الجميع:

من خلال البحث عن حلول إبداعية وعادلة للمشاكل وترضي جميع الأطراف في نفس الوقت.20 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، آماله، توقعاته ومعارفه السابقة حول الموضوع.

• الهدف: وهي النتيجة المراد الوصول إليها.21

- احترام وجهة نظر الآخرين من خلال:

• احترام إحساس، طريقة تفكير ورد فعل الآخرين.

• السماح للأشخاص الآخرين بالتعبير عن مشاعرهم السلبية.

• احترام شخصية الأفراد.

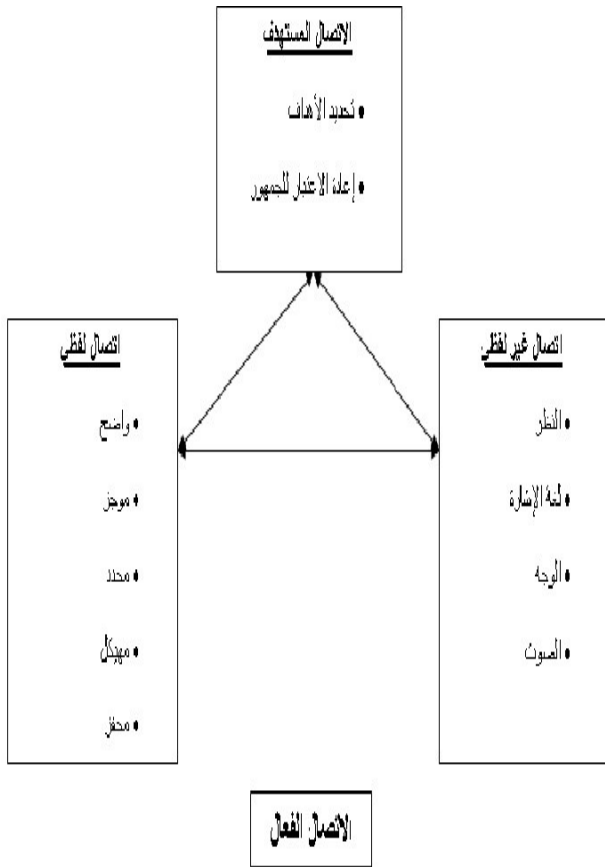
- العمل على فهم الآخرين قبل فهم الذات:

• الاستماع الفعال للآخرين.

• طرح الأسئلة المفتوحة.

• تجنب مقاطعة الآخرين.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم 01



وسنحاول أن نقدم بعض الطرق المعتمدة في الاتصال الإبداعي:

ثانيا: القبعات الست للاتصال الإبداعي:

العواطف، المنطق، المعلومة، الآمال والإبداع، وتدعو المفكر إلى النظر فيها بشكل مفصل.

- 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.26

واقترح De Bono هذه المقاربة كأسلوب تفكير استكشافي يعطي ستة طرق للتفكير تضمن معالجة موضوع، مشكلة، حل أو نزاع من زوايا مختلفة.27 وهناك ست قبعات كل واحدة منهن بلون مختلف ومعنى مختلف فالبيضاء هي قبعة الحقائق والمعلومات، الحمراء للعاطفة، الأسود والأصفر قبعتا التناؤم والتفاؤل أو السلبيات والإيجابيات، القبعة الخضراء للإبداع وأخيرا القبعة الزرقاء للتخطيط والاستخلاص.28

وسنبدأ الحديث عن الفروقات بين الأنماط الستة وألوان التفكير الست:

• القبعة البيضاء:

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

• 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".29

• القبعة السوداء:

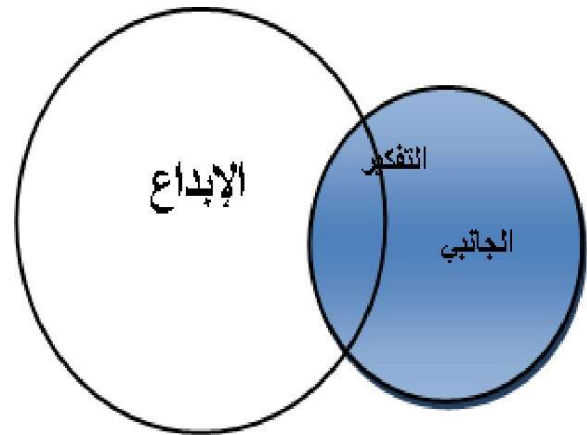
وهي نوع من أنواع التفكير الناقد المنطقي تهتم بدراسة المخاطر والنقص والمشاكل في الأفكار، المشاريع والقرارات، فهي " محامي الشيطان L'avocat de diable"، أي أنها تمثل الحذر والحيلة.

• القبعة الصفراء:

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 انطلاقا من دراساته حول علم الأعصاب، حيث استفاد من معلوماته الطبية في هذا المجال لتحليل أنماط التفكير عند الإنسان.23 وخرج Eduard de Bono في الستينات بمصطلح التفكير الجانبي الذي عرفه قاموس Oxford كالتالي: " هو استخدام طرق غير منطقية أو تقليدية بعض لشيء لحل المشاكل".

ويلخص لشكل 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.24

الشكل 02 يوضح العلاقة بين التفكير الجانبي والإبداع



وتعتبر طريقة القبعات الست ل Bono كمقاربة فعالة وإبداعية للاتصال حيث تسمح بتمرير الرسائل الاتصالية بأسلوب أصلي، متميز، واضح وفعال. كما تسمح برؤية الأشياء تحت عدة زوايا في نفس الوقت.25

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

- تعمل على تبسيط التفكير حيث يركز المفكر على جانب واحد في وقت واحد بدلا من القلق حول

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.33 وتتأثر المنظمة المبدعة بصورة واضحة بالمنظمة المتعلمة حيث يعمل القائد على تجاوز تحديات المؤسسة المبدعة من خلال الإمام 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.34 وهناك العديد من الشروط الواجب توفرها لقيام المنظمات المبدعة نذكر منها شرطين أساسيين هما:

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

- التحكم في ديناميكية الجماعة الإبداعية والعمل على خلق مناخ مناسب للخطاب الارتجالي وهذا ما يطلق عليه " تقنيات المناخ الإبداعي".35

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 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.36

وهي المرح، الإيجابية، التفاؤل والأمل، فهي تهتم بدراسة الفوائد المرئية والكامنة والأرباح المستقبلية فهي الشمس المشرقة والتفاؤل.30

• القبة الخضراء:

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

• القبة 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 الأركسترا.

كما يمكننا أيضا أن نستخدم هذه القبعات بالزوج مثلا:

• أبيض وأحمر.

• أسود وأصفر.

• أخضر وأزرق.31

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

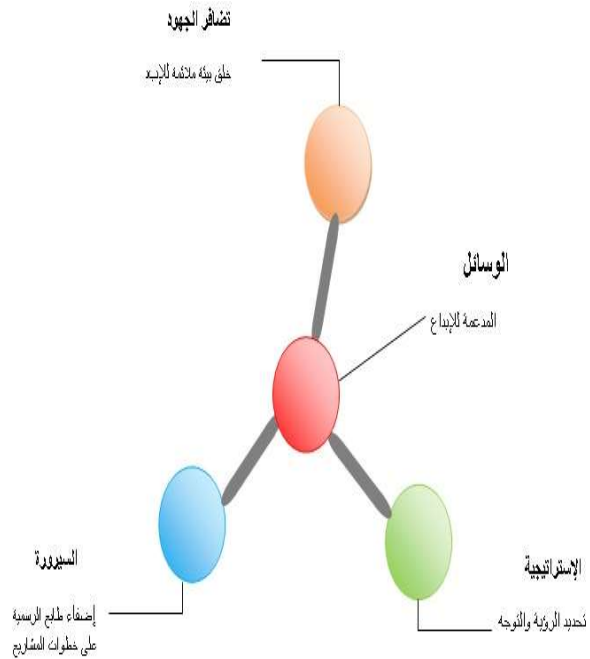
ثالثا: المنظمات المبدعة

عرفت Térésa Amabile الإبداع على أنه: " إنتاج الأفكار الجديدة والمهمة من طرف فرد أو جماعة تعمل معا".32 وقد عالجت العديد من الأعمال الإبداع في قلب التنظيم ليظهر

الشكل رقم 03 يبين العناصر الأساسية الأربعة المكونة للمنظمة المبدعة

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد العديد من الوسائل لقياس المناخ الإبداعي في المنظمة وتحديد أولويات العمل بوضوح.

وقد حدد Goran Ekvall عشرة أبعاد أساسية تسمح للمدراء بتقييم أفضل للبيئة الإبداعية في مؤسساتهم ويمكن تلخيصها



Source: Giacomo Benano, op.cit., p.237.

كمايلي:

-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.

-الحرية: وتعني استقلالية سلوك أعضاء التنظيم حيث يستطيع الأفراد تبادل المعلومات، الاتصال بحرية والمبادرة في اتخاذ القرارات.

-فكرة تنظيم الوقت: وتتعلق بتنظيم الوقت واستخدامه في إنتاج الأفكار وتسمح باختبار ومناقشة الاقتراحات وجس نبضها.

-دعم الفكرة: وتصف الطريقة التي يتم التعامل بها مع الأفكار الجديدة في المنظمة.

-الانفتاح: وتعني الأمان العاطفي في العلاقات، حيث يستطيع الفرد وبكل جرأة طرح الأفكار الجديدة وبكل جرأة والمبادرة بإبداء رأيه دون الخوف من الانتقام أو السخرية في حال الخطأ، وهذا هو أسلوب الاتصال المباشر، البسيط والواضح.

-الديناميكية: ويقصد بها الأحداث الزاخرة في حياة التنظيم، حيث تتجدد الأحداث في كل وقت ويحدث تغيير في طرق التفكير باستمرار.

-الفكاهة/الهرج: ويقصد بها العفوية وسهولة العرض، حيث توفر الأجواء المريحة في بيئة التنظيم.

-المناقشات: وهي الاشتباكات والمواجهات بين مختلف وجهات النظر، الأفكار، التجارب والمعارف حيث تسمح للأفراد بطرح أفكارهم وإسماع أصواتهم في المناظرات مع تشكيكهم في الوضع الراهن.

-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 والفضاخ.

-المخاطرة: وهي التسامح مع انعدام اليقين في المنظمة، حيث تكون القرارات سريعة وفورية، ويفضل اعتماد تحقيق مفصل تحليل المعلومات.37

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

التوجه مستقر 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. 39

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، الاختبار اجتماع الشروط الواقعية للتجريب واستعمال الأفكار التي تؤثر على نشوء الإبداع. 40 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. 41

الجدول رقم (01) يوضح العوامل التي تعزز الإبداع

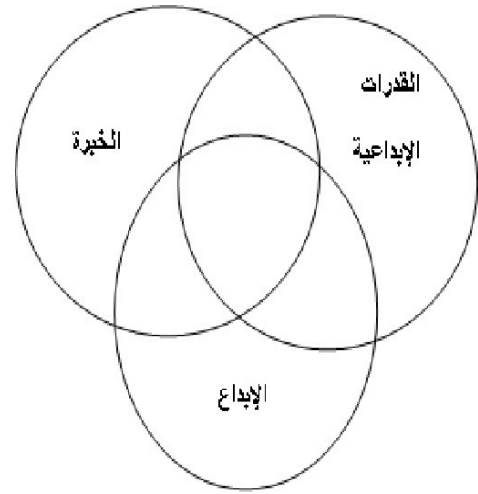
العوامل المرتبطة بالفرد	العوامل المرتبطة بالتنظيم
1- الملامح الشخصية 41 %	1- الحرية والاستقلالية 74 %
2- الدوافع الذاتية 40 %	2- وجود قائد متحمس 65 %
3- القدرات المعرفية 38 %	3- الموارد الكافية 52 %
	4- الخطر 34 %

المبدعة. وذلك انطلاقا من معادلتها المشهورة التي تضع تعريفا للإبداع 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 38

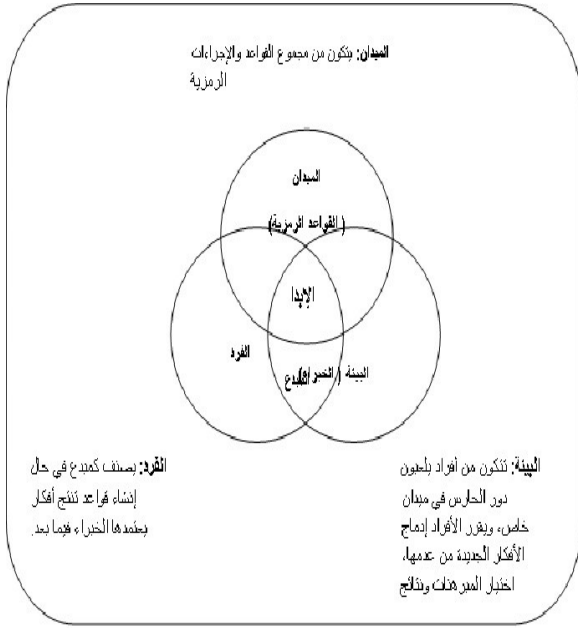
الشكل رقم 04 يمثل التقاطع الإبداعي حسب Amabile



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

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

- إلمام المبدع بجميع المعارف والتقنيات المتأصلة بالعمل في الميدان الذي يعمل به.
- السيرورة المتعلقة بالإبداع: حيث ترتبط بالجوانب المختلفة لشخصية المبدع وقدراته على إيجاد الاستدلال وطريقته في العمل.
- 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



Source: Séverine Lemaire et autres: Op.cit., p 121.

خاتمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والاتصال الإبداعي هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها. كما يمثل عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، ويساهم في التنسيق الجيد بين مختلف المستويات لتحقيق أهداف المنظمة، كما نقطة التقاء بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الجماهير والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.

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 والاستجابات 12 %
9- الذكاء 13 %	
10- البساطة 13 %	

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

يمكننا أن 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 تحددت الفكرة القاعدة فوحدتهم الخبراء يستطيعون دمجها في القاعدة الجديدة، وهذا ما يعبر عنه بالبناء الاجتماعي للأفكار. 42

الشكل رقم 05 يوضح المقارنة الإبداعية حسب Mihaly Csikszentmihalyi

قائمة المراجع:

- développement des compétences, Canada, 2008, p27.
- ²¹ – Claude Jean Devirieux, **Pour une communication efficace**, Québec, Canada, 2007, p12.
- ²² – Guy Lautier, **La négociation collective dans l'entreprise**, Maxima, Paris, 2005, p175.
- ²³ – E. Mercier- Laurent, **Les écosystèmes de l'innovation**, Hermès- Lavoisier, Paris, 2011, p81.
- ²⁴ – Giacomo Bersano, **gérer le futur avec TRIZ et l'innovation systématique**, LuLu, Paris, 2010, p107.
- ²⁵ – Suzy Halimi, **Les institutions politiques au Royaume- Uni**, Presses de Sorbonne nouvelle, Paris, 2006, p198.
- ²⁶ – Camille Carrier Sylvie Gélinas, **Créativité et gestion « les idées au service de l'innovation »**, Presses Québec, Québec, 2011, p113.
- ²⁷ – Gilles Corriveau et autres, **guide pratique pour étudier la faisabilité de projets**, Québec, Québec, 2012, p53.
- ²⁸ – Florent Fouque, **A la découverte du Lean Six Sigma**, Florent Fouque, (S.P), 2009, p171.
- ²⁹ – Gilles Corriveau et autres, **Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets**, Québec, Québec, 2012,p53.
- ³⁰ – Patrick Mundler, Fabien Volage, **Ateliers de transformation collectifs « enjeux et outils pour réussir »**, Educagri, Paris, 2014, p115.
- ³¹ – Eduard De Bono, **Les six chapeaux de la réflexion « La méthode de référence mondiale »**, Eyrolles, France, 2005, p26.
- ³² – Teresa Amabile, **A model of creativity and innovation in organizations**, Research in organizational Behavior, Vol 10, 1988, p 123- 167.
- ³³ – Patrick Willemarck, **Innover pour durer « favoriser l'ex-centricité dans l'entreprise »**, De Boeck, Bruxelles, 2006, p09.
- ³⁴ – Camille Carrier, Sylvie Gélinas, op.cit., p 28.
- ¹ - محمد الرازي: مختار الصحاح، المطبعة الكلية، القاهرة، 1997، ص 457.
- ² - مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط 4، 2004، ص 1037.
- ³ - محمد صبري وفواد النمر: أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتبة العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 19.
- ⁴ - محمد صبري: نفس المرجع، ص 20.
- ⁵ - ناصر عدون: الاتصال ودوره في كفاية المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 13.
- ⁶ - فضيل دليو: الاتصال "مفاهيمه، نظرياته ووسائله"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 22.
- ⁷ - محمد العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002، ص 131.
- ⁸ - Dimbley Richard, Graeme Burton: More than words « an introduction to communication », ed: Routledge, New York, 3rd ed, 1998 ; p 28.
- ⁹ - هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003، ص ص 15،16.
- ¹⁰ - مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 2، 2010، ص 25.
- ¹¹ - هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، 2003، ص 17.
- ¹² - مي العبد الله: مرجع سابق ذكره 2010، ص 27.
- ¹³ - 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 au relations industrielles ,2006,pp 4-5.
- ¹⁴ - Alain Laramée: La communication environnementale « de la problématique à l'évaluation » éd: Télé université, Québec, 1997,p 26.
- ¹⁵ - Alain Laramée: IBID, P144.
- ¹⁶ - Marie-Hélène West phalène et Thierry Libaert: Communication « toute la communication d'entreprise » éd: Dunod , Paris ,6 éd ,2012,p 13.
- ¹⁷ – Claude Beata, **La communication de l'éthologie à la pathologie**, Solal, Marseille, 2005, p219.
- ¹⁸ - الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، مفهوم وأهمية الاتصال **الفعال**، (دب)، 2012، ص 7.
- ¹⁹ – David Chiles, **Les principes de la netiquette**, Davis Paul Chiles, France, 2010, p29.
- ²⁰ – **Atelier sur les compétences en communication orale**, ressources humaines et

- ³⁵ – Guy Aznar, **Le climat des groupes créatifs**, Créa Université, Paris, 2015, p12.
- ³⁶ –Camille Carrier, Sylvie Gélinas, op.cit., p77.
- ³⁷ – Gabor Porzse et autres, The impact of creative organizational climate in the innovation activity of medical devices manufacturing firms in hungry, **Europeen journal of business and management**, Vol 04, N 13, 2012, pp 2-3.
- ³⁸ – Claude Lepère, Jean Marceaux, **Small business intelligence**, Edipro, Liège, 2011, p58.
- ³⁹ – Rolland Viau, **La motivation dans la création scientifique**, Québec, Québec, 2007, pp 46-47.
- ⁴⁰ – Christoph Barmeyer et autres, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Bréal, France, 2003, p132.
- ⁴¹ – Camille Carrier, **De la créativité à l'entrepreneuriat**, Québec, Québec, 2001, p30.
- ⁴² – Séverine Lemaire et autres, **Management de l'innovation**, 2^{ème}éd, Pearson, Paris, 2012, p121.