

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

" مهارات الاتصال وعلاقتها بالتفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية "

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) – غرداية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الدكتور:

– كانون جمال

إعداد الطالبين:

– عنيشل سهام

– أوعيسي سكوتي زهرة

الموسم الجامعي:

1440-1441هـ/2019-2020م

إهداء

بعد بسم الله

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله

خاتم النبيين وسيد المرسلين مُحَمَّد ﷺ أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله تعالى:

"وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا"

الآية 15 - سورة الأحقاف.

إلى رمزي العطاء والتضحية والدي الكريمين حفظهما الله ورعاها.

إلى إخوتي الأعزاء.

إلى خطيبي.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى صديقتي زهرة.

إلى جميع الأصدقاء والصديقات.

إلى كل زملاء الدراسة.

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل البسيط.

سماة حبيشل

إهداء

إلى من علمني معنى الحب والاحترام
وسهر على تربيتي وعمل على وصولي إلى طريق العلم المنير
إلى من أراذني دوماً أن أكون في أعلى المراتب إلى والدتي العزيزة
أطال الله عمرها وأمدّها بالصحة والعافية
أبي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه إلى
إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها وأمدّها الصحة والعافية
أخي وخالي وكل العائلة الكريمة إلى
إلى ابنة خالتي وزوجها وإلى كل من ساعدني
إلى صديقتي سهام ونادية وجميع الأصدقاء
إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل البسيط

زهرة أوكيساي سكوتاي

كلمة شكر كلمة شكر

" لا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ "

الحمد لله الذي وفقنا وهدانا لهذا، وحمدا وشكرا جزيلا على نعمه وصل اللهم

وسلم على سيدنا محمد، أما بعد :

أتقدم بأعز الشكر إلى:

كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بغرداية لمساعدتهم على

إنجاز دراستنا الميدانية

إلى الدكتور المشرف كانون جمال الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة .

إلى جميع أساتذة شعبة الإعلام والاتصال الذين رافقونا في مشوارنا

الدراسي.

إلى كل من ساندنا وشجعنا طيلة فترة الدراسة .

تسَعَّم. * شكر * كلمة



تُعد مهارات الاتصال (مهارة التحدث، مهارة الحوار، مهارة التفكير، مهارة التقديم والعرض...) احدى المحركات الأساسية لتحسين الأداء المهني داخل وخارج المنظمات الاقتصادية، الاجتماعية الخدمائية، التعليمية أي كان نوعها وهذا يتحقق من خلال ممارستها وتطبيقها، حيث كلما زاد اكتساب الإداريين لها زاد مستوى التفكير الإبداعي للعاملين وتضاعفت قدرتهم أكثر لرفي بالمؤسسة والوصول إلى تنمية وزيادة التفكير الإبداعي الذي بدوره يحسن أداء المؤسسة ويضمن استمرارها.

تناولت هذه الدراسة مهارات الاتصال وعلاقتها بالتفكير الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) - غرداية وذلك بغرض مساعدة الإداريين على تبني هذه المهارات لتطوير مستوى التفكير الإبداعي لديهم ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة مناسبة من مجتمع الدراسة مكونة من 20 رئيس مصلحة موزعة على مختلف مصالح المؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز تمارس مهارات الاتصال ولها علاقة بالتفكير الإبداعي كما أن مهارات الاتصال تساهم في تنمية التفكير الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال - مهارات الاتصال - التفكير الإبداعي.

Abstract :

Communication skills (speaking skill, dialogue skill, thinking skill, the skill of presentation) are one of the main pillars for improving professional performance inside and outside the economic, social, service, and educational organizations , and this achieved through practice and application, as the greater the acquisition of administrators. It has increased the level of creative thinking of the workers and their capacity witch lead the organization to reach the development and and ensures its continuation. This study examined communication skills and its relationship with the creative thinking in the Economic Corporation - the Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz) - Ghardaia, in order to help the administrators for adopting these skills and develop their level of creative thinking. Throu a chosen sample we surveyed the views of 20 head of service working in this company , and among the results of the study we found that the communication skills are already existe in its activities and improve the creative thinking . Key Words : communication communication skills , creative thinking .

Key Words : communication , communication skills , creative thinkin

الصفحة	الموضوع
	الإهداء.
	كلمة شكر.
أ	الملخص.
ت	قائمة الجداول.
خ	قائمة الأشكال.
	الإطار المنهجي للدراسة
1	مقدمة.
3	مشكلة الدراسة.
3	تساؤلات الدراسة.
4	فرضيات الدراسة.
4	أهداف الدراسة.
4	أهمية الدراسة.
5	أسباب اختيار الموضوع.
5	حدود الدراسة الزمانية والمكانية.
6	مصطلحات الدراسة.
8	منهج وأدوات الدراسة.
10	مجتمع الدراسة والعينة.

قائمة الموضوعات

11	الدراسات السابقة.
15	صعوبات الدراسة.
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: مهارات الاتصال خلفية نظرية.
17	تمهيد.
18	المبحث الأول: ماهية الاتصال.
18	المطلب الأول: مفهوم الاتصال.
18	المطلب الثاني: عناصر الاتصال.
20	المطلب الثالث: أهمية الاتصال.
22	المبحث الثاني: الاتصال الفعال.
22	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الفعال.
22	المطلب الثاني: مميزات الاتصال الفعال.
23	المطلب الثالث: أنماط الاتصال الفعال.
26	المبحث الثالث: مهارات الاتصال.
26	المطلب الأول: مفهوم المهارة.
26	المطلب الثاني: مفهوم مهارات الاتصال.
27	المطلب الثالث: مهارات الاتصال اللفظية والغير لفظية.
35	خلاصة الفصل.

قائمة الموضوعات

	الفصل الثاني: التفكير الإبداعي مستوياته ومتطلباته.
37	تمهيد.
38	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي.
38	المطلب الأول: ماهية التفكير الإبداعي.
39	المطلب الثاني: خصائص التفكير الإبداعي.
39	المطلب الثالث: أهمية التفكير الإبداعي.
43	المبحث الثاني: مستويات التفكير الإبداعي ومراحلها.
43	المطلب الأول: مستويات التفكير الإبداعي.
45	المطلب الثاني: مراحل التفكير الإبداعي.
47	المطلب الثالث: مهارات التفكير الإبداعي.
49	المبحث الثالث: التفكير الإبداعي بين متطلباته، محفزاته، ومعوقاته.
49	المطلب الأول: متطلبات التفكير الإبداعي.
50	المطلب الثاني: محفزات التفكير الإبداعي.
52	المطلب الثالث: معوقات التفكير الإبداعي.
55	خلاصة الفصل.
	الإطار الميداني للدراسة
57	تمهيد.
57	أولاً: تعريف المؤسسة محل الدراسة

قائمة الموضوعات

60	ثانيا: تحديد خصائص العينة
62	ثالثا: تحليل البيانات وتفريغها
62	المحور الأول: المهارات الاتصالية المعتمدة لدى إدارة المؤسسة
73	المحور الثاني: مستوى التفكير الإبداعي لدى إدارة المؤسسة
76	رابعا: عرض وتحليل الجداول المتراكمة
91	المحور الثالث: مدى مساهمة مهارات الاتصال في تعزيز وتنمية التفكير الإبداعي للمؤسسة
92	خامسا: النتائج العامة للدراسة
94	سادسا: نتائج الفرضيات
95	خاتمة.
96	قائمة المراجع.
	الملاحق.

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	مراحل مهارات الحديث.	01
	الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري.	02
60	تصنيف المبحوثين حسب الجنس.	03
60	تصنيف المبحوثين حسب العمر.	04
61	تصنيف المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
61	تصنيف المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	06
62	التحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديرك والعاملين بالمؤسسة.	07
63	يبيّن نسبة صعوبة إدارة الاجتماعات.	08
63	يبيّن نسبة صعوبة المناقشات الحوارية مع الزبائن.	09
64	يبيّن نسبة صعوبة المناقشات الحوارية مع العمال.	10
64	يبيّن نسبة صعوبة المناقشات الحوارية مع المسؤولين.	11
65	يبيّن نسبة توظيف اللغة حسب مستوى كل فئة في المؤسسة.	12
66	يبيّن تأثير الحوارات على العلاقة الشخصية في المؤسسة.	13
66	يبيّن نسبة الاستفادة من التكوين في إدارة الحوار.	14
67	يبيّن نسبة إنتاج الحوارات للأفكار الإبداعية في المؤسسة.	15
67	يبيّن نسبة التركيز في الحوار مع المسؤولين والعمال.	16
68	يبيّن نسبة فتح المؤسسة مجال تقديم الأفكار وتسييرها.	17
68	يبيّن نسبة تشجيع الأفكار الجديدة.	18
69	يبيّن نسبة افتتاح باب المبادرات والاقتراحات في المؤسسة.	19
70	يبيّن نسبة اعتماد المؤسسة على اقتراحات العاملين في حل الأزمات	20

70	نسبة منح المؤسسة فرصة عرض الأفكار وتقديمها للعمال.	21
71	نسبة الصعوبة في عرض وتقديم التعليمات والتوجيهات للعمال والزبائن.	22
72	نسبة عرض التقارير على المسؤولين.	23
72	يبين نسبة الاستفادة من التكوين في طرق العرض والتقديم.	24
73	يبين نسبة استنباط الأفكار الإبداعية.	25
74	يبين نسبة إحداث أفكار جديدة للتغير في أساليب العمل.	26
74	يبين نسبة كيفية معالجة المشاكل في العمل.	27
75	يبين نسبة التنبؤ بحدوث مشاكل أثناء العمل.	28
75	يبين نسبة التعامل مع المواقف الطارئة أثناء العمل في المؤسسة.	29
76	يبين نسبة الاعتماد في اللقاءات والاجتماعات الافتراضية في المؤسسة.	30
77	توضح العلاقة بين المتغيرات وقيام أفراد العينة بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع المدير والعاملين مع المؤسسة.	31
79	توضح العلاقة بين المتغيرات وإيجاد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع المسؤولين لدى أفراد العينة.	32
81	توضح العلاقة بين المتغيرات وتأثير الحوارات على العلاقة الشخصية في المؤسسة لدى أفراد العينة.	31
83	توضح العلاقة بين المتغيرات وإنتاج الحوارات للأفكار الإبداعية في المؤسسة لدى أفراد العينة.	34
85	توضح العلاقة بين المتغيرات وتشجيع الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصالحهم لدى رؤساء المصلحة للمؤسسة.	35
87	توضح العلاقة بين المتغيرات ومروادة فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة لدى أفراد العينة.	36
89	يوضح العلاقة بين المتغيرات ومواجهة مشكلة في العمل وكيفية معالجتها لدى أفراد العينة.	37

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	عناصر العملية الاتصالية.	01
25	أنماط الاتصال الفعال.	02
42	أهمية التفكير الإبداعي.	03
51	مثلث المحفزات الإبداعية.	04
54	معوقات الابتكار.	05

مقدمة:

الاتصال كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره شرط من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يُمكن رصده متوازياً مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات...، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر وطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوي أطر وعمليات الاتصال الإنساني. وباعتبار أن الاتصال هو الأساس في عملية التواصل فإنه يقوم على قواعد ومهارات لا بد من ممارستها لتحقيق اتصالاً فعالاً.

وعليه يعتبر الاتصال الفعال الركيزة الأساسية التي يعتمدها الإنسان في تحقيق أهدافه المنشودة لإنشاء علاقات وطيدة مع غيره في إطار التفاهم والتعاون والتواصل وغيرها من الأهداف ذات الصلة، ناهيك عن أن هذا الاتصال الفعال وبمهاراته اللفظية وغير اللفظية التي أصبحت المؤسسات أو المنظمات تعتمد كثيراً عليها في تسيير وتنظيم إدارتها وتحقيق الانسجام بين عمال الإدارة ورؤسائهم مما تساعدهم على التواصل مع الطاقم الإداري بشكل فعال وتحقيق الاحترام المتبادل واكتشاف أفكار إبداعية عن طريق الحوار وفتح باب المبادرات وتقديم التحفيز وهذا ما يخلق جو ملائم للتفكير الإبداعي الذي بدوره تكمن أهميته في إيجاد حلول للمشكلات الإدارية وإيجاد بدائل، تطوير الأداء، تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن مهارات الاتصال وعلاقتها بالتفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بغرداية، ولتحقيقه قسمنا العمل إلى جانبين حيث تناولنا في الفصل الأول المعنون بالإطار المنهجي للدراسة

وتطرقنا فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ومشكلة الدراسة والفرضيات بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي عالجت الموضوع وصعوبات الدراسة.

وتناولنا في الفصل الثاني، تحت عنوان: مهارات الاتصال خلفية نظرية، كما تناولنا في الفصل الثالث تحت عنوان: التفكير الإبداعي مستوياته ومتطلباته.

وتناولنا في الجانب الميداني، أولاً: تطرقنا إلى مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات كيفية اختيار العينة، خصائص عينة البحث، أما ثانياً: عرض وتحليل الجداول البسيطة والمركبة، وفي الأخير خاتمة الدراسة والتوصيات.

I. تحديد مشكلة الدراسة:

إن الحياة المعاصرة تزداد تعقيدا ويزداد معها نمو وتعقد المنظمات التي يفرزها التطور السريع، هذه الأخيرة دفعت بالظاهرة الاتصالية إلى الواجهة وجعلت من موضوع الاتصال مجالا حيويا يحتل أهمية بالغة من قبل الإدارات والعاملين فيها.¹

فالإنسان الاتصالي الناجح، هو الذي تكون لديه مهارات اتصالية، مثل التفكير والكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل، لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة والتكلفة المناسبة.²

فالمؤسسة الاقتصادية بحاجة ماسة لهذه المهارات الاتصالية بحيث تسهل وتوصل المؤسسة لتحقيق أهدافها بطريقة ملائمة تخلق جوا من التفاهم داخل المؤسسة فيؤدي إلى التفكير الإبداعي الذي يساهم في إبعاد العاملين والقادة من التفكير النمطي واستبداله بالتفكير الإبداعي الإيجابي إذ يشاركون في صنع القرار وتحديد الوسائل والبدايل والمشاركة في وجهات النظر، عن طريق الأفكار والآراء أثناء الحوار والمناقشة وحل المشكلات، وهذا ما يخلق حلولاً هادفة مع ممارسة أساليب ومهارات إبداعية للوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء لتقديم خدمة بجودة عالية وعليه كان سؤالنا كالتالي:

- ما واقع ممارسة إدارة مؤسسة سونلغاز لمهارات الاتصال وما مدى مساهمتها في تنمية التفكير الإبداعي للمؤسسة؟

II. تساؤلات الدراسة:

- س1. ما المهارات الاتصالية المعتمدة لدى إدارة مؤسسة سونلغاز؟
- س2. ما مستوى التفكير الإبداعي لدى إدارة مؤسسة سونلغاز؟
- س3. كيف تساهم مهارات الاتصال في تنمية التفكير الإبداعي لإدارة مؤسسة سونلغاز؟

¹. عبد الوهاب بوخونوفة: "الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب الإقناع وضعف الاقتناع"، المجلة الجزائرية للاتصال، معهد علوم الاعلام والاتصال، العدد 14، 1996، ص 118.

². هند كابور: "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية" مجلة جامعة دمشق، مج 26، 2010، ص 275.

III. فرضيات الدراسة:

1. تعتمد مؤسسة سونلغاز على مهارات اتصالية كمهارة التحدث والتفكير والحوار والعرض التقديم.
2. لإدارة مؤسسة سونلغاز مستوى ضعيف من التفكير الإبداعي من خلال اكتساب موظفيها بعض من مهارات التفكير الإبداعي.
3. تساهم مهارات الاتصال في تنمية التفكير الإبداعي.

IV. أهداف الدراسة:

- المساهمة في إثراء البحث العلمي ومكتباتنا بهذا النوع من الدراسة واعتبارها مصدر لبحوث قادمة.
- اهتمام المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مهارات الاتصال وإبراز علاقتها بالتفكير الإبداعي بتحقيق أهدافها.
- التعرف على ما إذا كانت هناك مهارات اتصالية ممارسة وتفكير إبداعي داخل المؤسسة أم لا.
- تحديد مستوى التفكير الإبداعي لدى مؤسسة سونلغاز.

V. أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية مهارات الاتصال في تحسين وتسهيل أداء المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مفهوم التفكير الإبداعي وأهميته في تطوير المؤسسة الاقتصادية.
- يعد موضوع مهارات الاتصال داخل المؤسسة خاصة اقترانه بالتفكير الإبداعي من الموضوعات المهمة التي تحتاج للدراسة.
- تقديم المساعدة لإدارة سونلغاز بتسليط الضوء على مهاراتهم ومستويات تفكيرهم الإبداعي وسبل تطويرها.
- إبراز ضرورة الاتصال الفعال في المؤسسات الاقتصادية خاصة داخل الإدارة.

VI. أسباب اختيار الموضوع:

أ/. الأسباب الذاتية:

- معرفة مدى استفادة الإداريين من المهارات الاتصالية المطبقة داخل المؤسسة.
- الاهتمام والميول الشخصية لكل ما يتعلق بالمواضيع التي تهتم بجانب الاتصال وفنونه وتقنيات تطويره سواء من الجانب الشخصي أو المهني.
- التقرب من المؤسسات الاقتصادية والرغبة في التعرف على واحدة منها.

ب/. الأسباب الموضوعية:

- جهل الكثير من المؤسسات الجزائرية وخاصة الاقتصادية لمهارة الاتصال والتفكير الإبداعي والاكتفاء فقط بالأساليب الاتصالية العادية.

VII. حدود الدراسة المكانية والزمانية:

يعتبر مجال الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي كونه يساعد على قياس وتحقيق المعارف النظرية في الميدان.

أ/. المجال المكاني:

حتى تتمكن من جمع المعلومات والحقائق الكافية عن موضوع الدراسة والمتمثل في: "مهارات الاتصال وعلاقتها بالتفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" من خلال تحديد رؤساء المصالح كعينة، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بغرداية.

ب/. المجال الزماني:

وهي المدة التي يستغرقها الباحث في جمع المعلومات والمعطيات حول الموضوع من بداية اختيار الموضوع إلى غاية انتهائه، أنجزت هذه الدراسة خلال شهر أوت العام الدراسي 2019-2020م.

VIII. مصطلحات الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث العلمي لما لها من دور كبير في تحديد مسار البحث، التي ينبغي أن يخطوها الباحث، وأهم المفاهيم التي بنت عليها دراستنا هي:

(1). المهارة:

أ/. التعريف الاصطلاحي:

هي شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وان ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها.¹

ب/. التعريف الإجرائي:

المهارة هي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة.

(2). الاتصال:

أ/. التعريف الاصطلاحي:

الاتصال يعرف بأنه ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورة ذهنية ويتبادلون هذه الصورة الذهنية عن طريق الرموز".²

ب/. التعريف الإجرائي:

هو عملية تفاعلية اجتماعية وذلك عن طريق تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة من اجل الوصول إلى التعاطف والتعاون والتفاهم.

¹. أمال صادق، فؤاد أبو حطب: علم النفس التربوي، ط4، القاهرة، الأنجلومصرية، ص 80.

². فضيل دليو: تاريخ وسائل الإعلام، دار أقطاب الفكر - قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 110.

(3) . مهارات الاتصال:**أ/. التعريف الاصطلاحي:**

هي كل المهارات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل أفكار ومعاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.¹

ب/. التعريف الإجرائي:

مهارات الاتصال عبارة عن عملية متكاملة يتم فيها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لدى أي جماعة منشودة من الناس وأن عملية الاتصال هذه بمثابة نشاط اجتماعي.

(4) . الإبداع:**أ/. التعريف الاصطلاحي:**

يعرف هجروان: الإبداع في جوهره عملية تفكيرية تؤدي في نهاية الأمر إلى نتائج أو عمل يتصف بالجدة والأصالة وتقبله مجموعة كبيرة من الناس في مكان وزمان محددين نظراً لفائدته أو ملاءمته أو قيمته.

والتفكير الإبداعي عملية تساعد الفرد على أن يكون أكثر حساساً للمشكلات وجوانب النقص والتغيرات في مجال المعرفة والمعلومات، واختلال الانسجام وتحديد مواطن الصعوبة والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها وإعادة صياغتها، أو تعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع الفرد نقلها للآخرين.²

¹ . شريف الحموي: **مهارات الاتصال**، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 115.

² . وجدان جعفر، جواد عبد المهدي الحكاك: "بناء اختبار القدرة على التفكير الإبداعي اللفظي لدى طلبة جامعة بغداد"، مجلة

البحوث التربوية والنفسية، العددان 26-27، مركز البحوث التربوية والأبحاث النفسية.

ب./ التعريف الإجرائي:

نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا.

5). المؤسسة الاقتصادية:

أ./ التعريف الاصطلاحي:

تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.¹

ب./ التعريف الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية هي إحدى المنظمات المستقلة المسؤولة عن كل ما يتعلّق بالإنتاج وموارده، سواءً أكانت ماديةً، وماليةً، وبشريةً، وهي تُسخرُ مجموعةً من الأشخاص يعملون على استخدام الموارد المالية بفعالية يهدف إلى تحقيق خدمات للأفراد ضمن نتائج معينة كتحقيق الأرباح أو المنفعة للجماعة.

IX. منهج وأدوات الدراسة:

1). منهج الدراسة:

من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قمنا باستخدام المنهج "الوصفي التحليلي" كونه الأنسب لمختلف الدراسات الإنسانية والاجتماعية، يعرف هذا المنهج بأنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة قصد اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

¹. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15.

فهو غالباً ما يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وجمع البيانات اللازمة عنها وفهمها وتحليلها.¹

(2). أداة البحث:

تم الاعتماد في دراستنا على "استمارة الاستبيان" لأنها تُعد من أكثر الأدوات في جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائياً.

إذن تُعرف الاستمارة بأنها "الإجراء الأكثر تجربة في مراحل البحث العلمي الميداني أين يصل الباحث إلى أقصى دقائقه، لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب وتستعمل الاستمارة لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد أو يطبقها مع المبحوثين.²

ويحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة على شكل:

- ✓ **الأسئلة المفتوحة:** ويكون بإعطاء الحرية للمبحوثين للإجابة كما يشاء سواء باختصار أو بالشرح و الهدف منه هو معرفة الأفكار السائدة.
- ✓ **الأسئلة المغلقة:** هذا النوع من الأسئلة يحدد فيه الباحث الأجوبة مسبقاً والتحديد لهذه الإجابات يعتمد على أفكار الباحث أو أغراض بحثه وبالنتائج المنتظرة من البحث وتعيين الإجابة بنعم أو لا.

❖ . أما خطوات إعداد الاستبيان في شكله النهائي اتبعنا الخطوات التالية:

قام الأستاذ المشرف بوضع بعض التصحيحات على الأسئلة وطلب مني التوجه إلى مجموعة من المحكِّمين المختصين من الأساتذة لكي يدلونا برأيهم في مدى صدق وثبات الاستبيان، بعد الاستشارة تم توضيح ووضع بعض التعديلات على الأسئلة وبعد اتفاق الأساتذة على معظمها كان علياً إعدادها في صورتها النهائية مع الأستاذ المشرف، قسمنا هذا الاستبيان على ثلاثة محاور: أولاً البيانات

¹. محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص84.

². علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، ط2

الشخصية، المحور الأول المهارات الاتصالية المعتمدة لدى إدارة المؤسسة، أما المحور الثاني: مستوى التفكير الإبداعي لدى إدارة المؤسسة، والمحور الثالث: مدى مساهمة مهارات الاتصال في تعزيز وتنمية التفكير الإبداعي للمؤسسة.

X. مجتمع الدراسة والعينة:

(1). مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إداريي مؤسسة سونلغاز وهذا ما يساعدنا على اختيار العينة.

(2). عينة الدراسة:

لكي تكون الدراسة مقبولة وقابلة للإنجاز، لابد من تحديد مجتمع البحث الذي نريد فحصه فهو يمثل مجموعة من الإداريين بما فيه رؤساء المصالح المختلفة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بغرداية، لهم خصائص مشتركة تميزهم عن غيرهم من الموظفين للحصول منهم على أجوبة عن الأسئلة المطروحة للوصول إلى المعلومات والحقائق التي تفي بالغرض النهائي لدراسة.

ونظراً لطبيعة الموضوع المختار للدراسة، استلزم ذلك أن نقوم بتحديد العينة بدقة من مجتمع البحث البالغ عددهم 60 إداريي، انصبا اختيارنا على الإداريين البالغ عددهم 20.

ولهذا الغرض قمنا باختيار عينة قصديه من إداريي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وتعني أنها تعتمد على الاختيار العمدى والتحكى، أي اختيار عناصر مقصودة من طرف الباحث بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً.

XI. الدراسات السابقة:

1. الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان مهارات الاتصال ودورها في تفعيل العلاقة بين الأستاذ والطالب، من إعداد نوال بركات، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2012/2011.

- انطلقت الطالبة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور مهارات الاتصال في تفعيل العلاقة الاتصالية بين الأستاذ والطالب الجامعي؟

❖ . تفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما هي مهارات الاتصال الفعال لذي الطالب الجامعي؟

- ما هي مهارات الاتصال الفعال لذي الأستاذ الجامعي؟

وقد استخدمت الباحثة منهج "الوصفي التحليلي" لإزالة الغموض الذي يشوب مشكلة الدراسة والطريقة السليمة للوصول إلى هدفها بدأ بوصف مهارات الاتصال وجمع الحقائق الامبريقية حولها في صورتها الواقعية وتصنيفها ومحاولة تفسيرها، انتهاء باستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي.

استعانت أيضاً بالمنهج الإحصائي في جمع البيانات وتحليلها تحليلاً إحصائياً رقمياً للتوصل إلى النتائج النهائية لدراسة.

كما استخدمت الملاحظة البسيطة المباشرة واستمارة المقياس كأداتين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في طلبة جامعة مُجَّد خيضر بسكرة والمقدر عددهم 400 مفردة اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة أما الأساتذة فقد قدر عددهم 92 مفردة.

❖ . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ/. بنسبة لمهارات الاتصال لذي الطالب الجامعي:

اتضح أن ذو المهارة الاتصالية العالية من الطلبة يتميزون بأنه:

- ✓ لا يدخلون في حوارات جانبية مع زملائهم ولا يهملون أي متحدث (سواء كان الأستاذ أو أحد الزملاء من الطلبة).
- ✓ يبدون أراهم أثناء الحصة بكل حرية وثقة.
- ✓ يستخدمون أسلوب الحوار والمناقشة مع الأساتذة والزملاء.
- ✓ ينتبهون للمناقشات التي تدور بين الأستاذ والطلبة زملائهم.
- ✓ ينتبهون لما يقوله الأستاذ من كلمات لفظية وإيماءات وحركات غير لفظية.

ب/. بالنسبة لمهارات الاتصال لذي الأستاذ الجامعي:

اتضح أنّ ذو المهارة الاتصالية العالية من الأساتذة الجامعيين يتميزون بأنهم:

- ✓ يحرصون على أن يكون مظهرهم وسلوكهم لائقين.
- ✓ يستخدمون الكلمات والجمل البسيطة للشرح والتوضيح وتعزيز المعنى.
- ✓ يتعدون عن التهديد والتخويف في مناقشة الأفكار المطروحة.
- ✓ يتفهمون مشاكل الطلبة البيداغوجية ويتناقشون معهم حول حلولها.
- ✓ يتحلون بالمسؤولية في التعامل مع الطلبة.
- ✓ يطرحون العديد من الأسئلة على الطلبة أثناء الحصة.

ت/. بالنسبة لفعالية الاتصال بين الطالب والأستاذ الجامعي:

- ✓ توصلت الباحثة إلى وجود فعالية الاتصال بين الطالب والأستاذ الجامعي وهذا من خلال ما يكتسبه فعلاً وما يتميز به كلاً منهما (الأستاذ-الطالب) كطرفي اتصال (مرسل-مستقبل) من مهارات الاتصال العالية.

(2) . الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان: دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة, من إعداد الطالبة بن التومي سارة دراسة حالة مديرية العملية الإدارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة المسيلة الجزائر، سنة 2012.

❖ انطلقت الطالبة من التساؤل الرئيسي التالي: ما دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات

القيادة الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؟

- تلخصت أهم أهدافها:

- استعراض الأطر والمفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي والمهارات الإدارية للقيادة والمنظمات.
- التعرف على مدى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بمديرية الاتصالات الجزائر بالمسيلة .

- اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون عملية التفكير الإبداعي في المنظمات.
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضوع الدراسة أن تسترشد بها. لتطوير المهارات القيادية للمسؤولين بها.

❖ انطلقت من ثلاث فرضيات:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية الشخصية والوظيفية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي للمسؤولين ومستوى مهاراتهم القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

✓ المنهج: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وجوانبها وأبعادها في إطار معين.

✓. العينة: اقتضت الدراسة على عينة قصديه تخص فئة الإداريين ممن يحملون مسميات: مدير، رئيس قسم رئيس مصلحة، البالغ عددهم ستون موظفا وموظفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

❖. من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود عدد معتبر من المعوقات الإدارية والتنظيمية، المادية ... حال دون الدور المنتظر للتفكير الإبداعي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر.
- تأثير واضح للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المدة، عدد الدورات التكوينية) على مستوى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإبداعي ومستوى مهارة القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ حيث أن التفكير الإبداعي فسر بنسبة 16.9 في المئة من التباين في المتغير التابع.

(3). التعقيب على الدراسات:

تعد هذه الدراسات من الدراسات المشابهة التي يمكن الاستعانة بها، وكما يمكننا القول أن دراستنا جمعت بين الدراسات من حيث متغير مهارات الاتصال والتفكير الإبداعي.

أ/. أوجه التشابه:

- اعتماد كل الدراسات على أداة جمع البيانات والتي تتمثل في استمارة الاستبيان.
- تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات في المتغيرات الأولى فبالنسبة لدراسة (نوال بركات) كان التشابه في المتغير الأول (مهارات الاتصال) أما الدراسة الثانية ل (سارة بن تومي) تشابهت مع دراستنا في المتغير الأول (التفكير الإبداعي).
- يكمن التشابه بين الدراسة الحالية ودراسة سارة بن التومي في اعتماد العينة القصدية.

ب./ أوجه الاختلاف:

- دراسة (نوال بركات) تناولت متغير ثاني وهو تفعيل العلاقة بين الأستاذ والطالب، أما بالنسبة لدراسة (سارة بن تومي) تناولت متغير ثاني وهو المهارات القيادية، بينما الدراسة الحالية تناولت متغير ثاني وهو التفكير الإبداعي.
- اعتمدت دراسة نوال بركات على العينة العشوائية.
- طبقت دراستنا على عينة من إدارة مؤسسة اقتصادية (سونلغاز - غرداية) أما الدراسة الأولى أجريت بجامعة بسكرة والدراسة الثانية كانت بمديرية الاتصالات بالمسيلة.

ت./ أوجه الاستفادة:

لقد أفادتنا هذه الدراستين فيما يتعلق بالجانب النظري حيث تناولت معلومات مهمة تفيد دراستنا منها موضوعات مهارات الاتصال وكذلك التفكير الإبداعي.

XII. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة انجازنا لبحثنا هذا نوجز أهمها:

- الوضع الذي يمر به العالم أجمع بسبب وباء "كورونا" أو ما يعرف بالاسم العلمي Covid19.
- نقص المصادر والمراجع والسبب في هذا غلق الجامعات والمكاتب العمومية.
- الحجر الصحي وما ترتب عنه من ضغط نفسي والغلق الشامل لجميع القطاعات الخدمائية من مدارس وجامعات وغيرها من الخدمات العامة والخاصة زيادة على صعوبة التنقل في ظل أوضاع الحجر الصحي.
- وفاة الوالد والحزن على فراقه من أكبر الصعوبات التي قد تواجه أي طالب في مرحلة إعدادة لمذكرة تخرجه.

الإطار النظري للدراسة

1. الفصل الأول: مهارات الاتصال خلفية نظرية.

تمهيد:

الاتصال هو الجسر الذي يصل الإنسان بالآخرين سواء في البيئة الاجتماعية أو العملية لذا لا بد لنا من إتقان أساسيات ومهارات الاتصال الفعال حتى نستطيع تحقيق أهدافنا وتحسين علاقتنا الاجتماعية والعملية، فإذا انتقلنا إلى منظمات الأعمال سنجد أن التواصل هو قلب كل منظمة، فالقراءة الجيدة والكتابة والتحدث وإدارة الاجتماعات وإتقان مهارات الحوار والعرض وفهم لغة الجسد، جميعها ضرورية لنجاح أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الاستمرارية، حيث يتلخص هذا الفصل في ثلاث مباحث مقسمة وفق تسلسل منهجي من خلال الخطة التالية للفصل:

خطة الفصل:

❖ المبحث الأول: ماهية الاتصال.

- المطلب الأول: مفهوم الاتصال.
- المطلب الثاني: عناصر الاتصال.
- المطلب الثالث: أهمية الاتصال.

❖ المبحث الثاني: الاتصال الفعال.

- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الفعال.
- المطلب الثاني: مميزات الاتصال الفعال.
- المطلب الثالث: أنماط الاتصال الفعال.

❖ المبحث الثالث: مهارات الاتصال.

- المطلب الأول: مفهوم المهارة.
- المطلب الثاني: مفهوم مهارات الاتصال.
- المطلب الثالث: مهارات الاتصال اللفظية والغير لفظية.

خلاصة الفصل.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه " أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى " كما تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه "تبادل مشترك للحقائق والأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".¹

كما يرى سكينر أن الاتصال هو "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".²

ويذهب سمير حسين إلى أن الاتصال: "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لذي الطرفين".³

المطلب الثاني: عناصر الاتصال.

إن عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينهما في الواقع الحقيقي، ومع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية فهي تعتمد على عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة داخل المؤسسة وتشمل هذه العملية ما يلي:

(1) المرسل (المصدر):

هو الهيئة أو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، فإذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة، انحارت عملية الاتصال في

¹ . سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مصر، 2000، ص27.

² . مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص150.

³ . حسن عماد مكايوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1

1998، ص24.

مراحلها الأولى، وهو ذلك الشخص أو النائب عن مجموعة أشخاص، الذي يريد نقل أفكار أو آراء من خلال رسالة إلى شخص آخر أو مجموعة أشخاص.¹

(2). المستقبل (المتلقي):

وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية ويتفاعل معها ويتأثر بها، وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال. " والمستقبل أو المتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ مثلا هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، لذا يجب أن يضع المرسل في اعتباره طبيعة المستقبل ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة ".²

(3). الرسالة:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معان أو إيجاءات معينة.³

(4). قناة الاتصال:

وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.

(5). التغذية العكسية (الاستجابة):

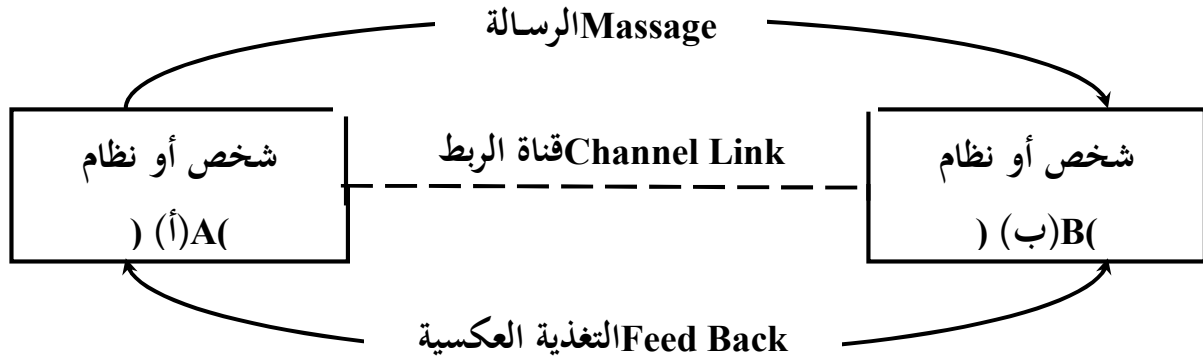
هي ردة الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا.⁴

¹. مُجَّد عمر مُجَّد الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2001، ص45.

². جمال مجاهد، شدوان شيبية، طارق الخلفي: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، 2010، ص 34.

³. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص22.

⁴. سامية مُجَّد جابر: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1983، ص24.



الشكل رقم (01): عناصر العملية الاتصالية.¹

المطلب الثالث: أهمية الاتصال.

ترجع أهمية الاتصال إلى دوره الفعال في تمكين القائم بالاتصال من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفعال في المستقبل، لذلك يعد الأفراد الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي والغير لفظي أكثر فعالية في علاقتهم مع الآخرين نتيجة قدرتهم وبراعتهم على التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على مسيرتهم في الحياة.²

وتكمن أهمية الاتصال أيضا في أنه:

- يمكن الاتصال من فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرص للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات.
- يتيح الاتصال الفرص للتعرف على آراء الآخرين وعلى أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين الطرفين من الناس أو مجموعة من الآخرين.
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على التعرف على الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

¹. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 72.

². عبد الرحمن إبراهيم الشاعر: تقنية المعلومات والاتصالات، دار تنقيف للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 2004، ص 158.

- تؤدي وسائل الاتصال المختلفة دورا مهما في عملية الإنماء، حيث يعد الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة.
- تؤدي وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا، في تطوير الأنظمة في مختلف المجالات سواء في الإدارات أو المجتمعات... الخ.¹

¹. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، 2007، ص 29.

المبحث الثاني:الاتصال الفعال.

المطلب الأول:مفهوم الاتصال الفعال.

يعرف الاتصال الفعال بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.¹

كما يعرف الاتصال الفعال بأنه عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية أي هي تأثير الناس على الناس.

ويعرف الاتصال الفعال كذلك بأنه عبارة عن مجموعة عمليات يقوم بها المرسل من جهة كالحديث المؤثر واستعمال لغة الإشارة والسؤال والمناقشة ويقوم بها المستقبل من جهة أخرى كالإصغاء، أو الاستجابة وغيرها.²

المطلب الثاني: مميزات الاتصال الفعال.

لكي تتحقق عملية الاتصال أهدافها وللحصول على الكفاية والفعالية في نتائجها ولتصبح الأداة الفعالة لتبادل ونشر المعلومات والوسيلة الناجحة في إيصال المعلومات لابد أن تتوفر فيها المواصفات التالية:

أ/. **السرعة:** فالاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة بحيث تصل في الوقت المناسب لان تأخر وصول المعلومات إلى المرسل إليه في الوقت المحدد يؤدي في أكثر الأحيان إلى نتائج سلبية وبالتالي يفقد الاتصال أهميته.

ب/. **الدقة والوضوح:** ويقصد نقل المعلومات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الرسالة.

ت/. **الشمول:** وتتضمن انسياب المعلومات والبيانات بسهولة وسير وفق إجراءات واضحة ومحددة ومفهومة.

ث/. **توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها:** فكلما توفرت للمتصل معلومات حول الموضوع المتداول كلما استطاع تدعيم رسالته أو حتى تدعيم أجابته.

¹ شعبان فرج:الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص 169.

² محمود فتوح مجد سعدات: مهارات الاتصال الفعال، شبكة الألوكة، ص 47.

- ج./ سهولة استخدام وسيلة الاتصال: لابد أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام بالنسبة لطرفي الاتصال لأن سوء استخدامها يفقد الاتصال قيمته.
- ح./ السرية: هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها لذي ينبغي استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال والتي تتلائم مع هذه السرية.
- خ./ مراعاة المستوى اللغوي والثقافي للمتصل به: غالبا ما يؤدي عدم فهم الرسالة من قبل المتصل به وفهمه الخاطئ لها إلى خصام بين المتصلين أو توتر العلاقة بينهم لذلك يجب الانتباه دائما بأن تكون المعلومات دقيقة ووافية في كل عملية الاتصال وإلا تم فهم الاتصال بشكل مختلف، ويجب أن يكون مضمون الرسالة المبلغة مناسباً للمستوى اللغوي والثقافي للمتصل به لان اختلاف المستوى الثقافي واللغوي لدى الأفراد يؤثر في فهم الرسالة وفي طريقة عرضها.
- د./ الإقناع والتأثير: تتوقف مدى جودة الاتصالات على مدى تجاوب المرسل إليه وردود فعله ومدى تفاعله مع الاتصال وهذا يتوقف على مدى قدرة المتصل على الإقناع من خلال اختياره الرسالة المناسبة والوسيلة الملائمة والوقت المناسب للاتصال الفعال يؤدي دائما إلى تحسين الأداء.¹

المطلب الثالث: أنماط الاتصال الفعال.

إن تحقيق الاتصال الناجح، يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وأنماط الاتصال الفعال كالتالي:

1. الاتصال الشخصي:

هو نوع من الاتصال المباشر أو ما يطلق عليه الاتصال وجه لوجه ويعد الاتصال الشخصي أكثر أشكال الاتصال المباشر شيوعا فهو اتصال يحدث بين فردين حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين والمثال على ذلك حينما يتحدث شخص ما إلى صديق فهو في هذه الحالة يعتبر نظاما ذاتيا يتفاعل مع نظام ذاتي آخر ليتحقق في النهاية من خلال ذلك لتفاعل نظاما للاتصال

¹. فاطمة مروة:الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت-لبنان، 2004، ص 15.

الشخصي، والاتصال الشخصي يحدث في معظمه في المواقف وجها لوجه حيث يكون باستطاعتنا أن نرى ونسمع أو حتى نلمس الشخص الآخر للاتصال.

(2). الاتصال الجماعي:

وهو شكل من أشكال الاتصال المباشر ويتمثل في وجود مرسل أو أكثر ووجود مستقبل عبارة عن مجموعة من الأشخاص قل عددهم أو كثر ويحدث هذا الاتصال بين مجموعة من الأشخاص مثل أفراد الأسرة أو زملاء العمل والدراسة وجماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث أو اتخاذ قرار وحل مشكلة حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.¹

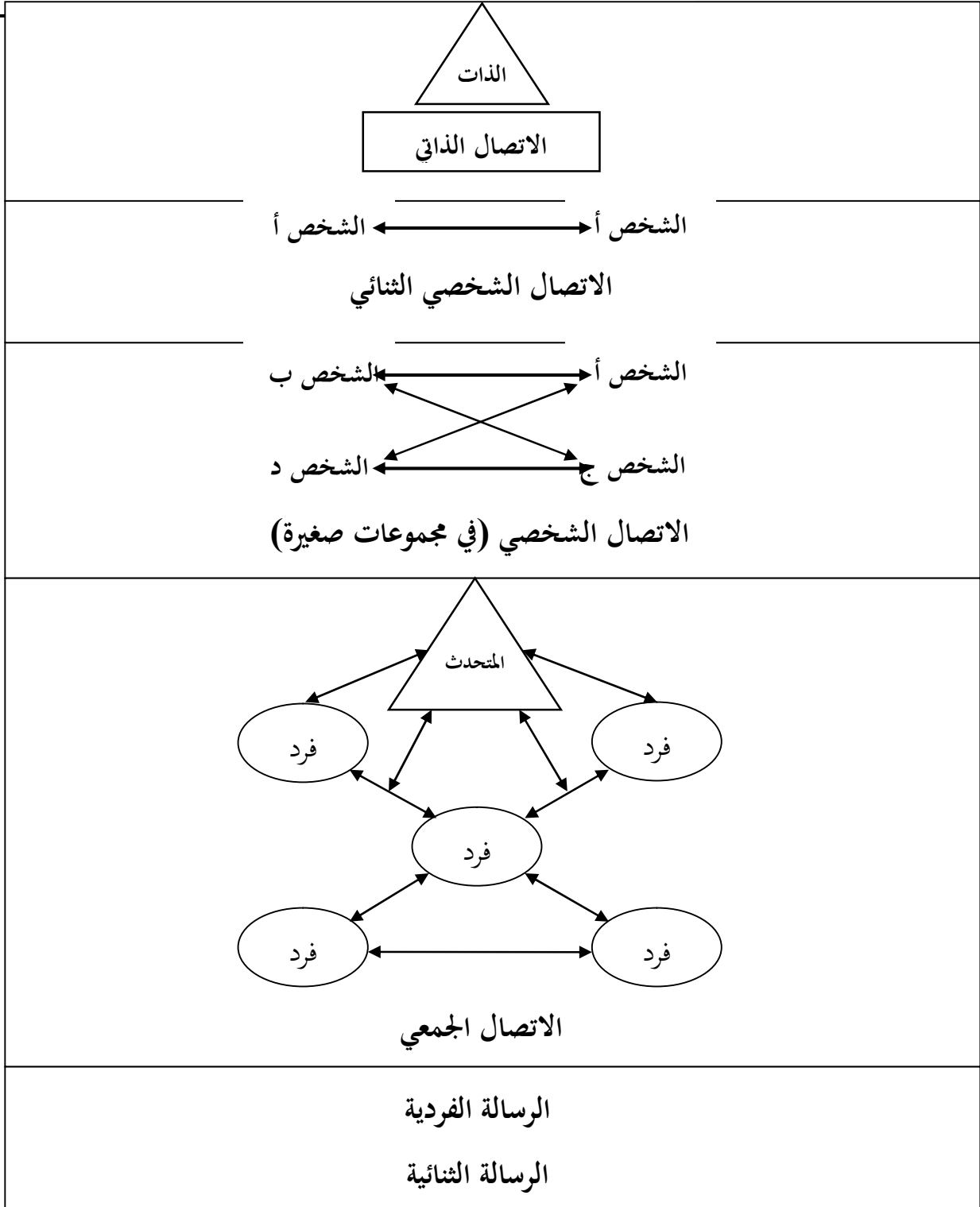
(3). الاتصال الجماهيري:

إن كلمة mass أو جماهير تعني حشد أو جمهرة أو مجموعة كثيرة من الناس تأتي من جميع مجالات الحياة ومن مختلف الطبقات الاجتماعية وتتضمن هذه المجموعة أفراد يختلفون في مراكزهم ومهمتهم وثقافتهم وثرواتهم وكل فرد من أفراد هذا الحشد أو الجمهرة مجهول الهوية ولا يتفاعل مع الآخرين ولا يتبادل معهم المشورة أو الخبرة فأفراد الجمهرة أو الحشد منفصلين عن بعضهم البعض ماديا ولا تتاح لهم الفرصة لكي يختلطوا أو يتقاربوا كما أنهم غير منظمين أو قادرين على أن يعملوا كوحدة بشكل فعال ولذلك فإن الاتصال الجماهيري هو تلك العملية التي يتم من خلالها الاتصال بهذا الحشد أو تلك الجماهير وذلك من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة كالصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما... الخ، واتخاذها كوسائل أو وسائط للتعبير والنشر.²

¹. جمال مجاهد، شروان شبيبة، طارق الخليفي: مدخل إلى الإيصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية

الإسكندرية، 2010، ص 43.

². المرجع نفسه، ص 44.



الشكل رقم (02): أنماط الاتصال الفعال.¹

¹ شهرة زاد بلخيري: دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات البحثية لدى الطالب الجامعي الجزائري

رسالة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، إشراف ياسين مسيلي، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي
الجزائر، 2018-2019، ص 43.

المبحث الثالث: مهارات الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم المهارة.

المهارة في اللغة العربية تعني "الحذق في الشيء"، والماهر "الحاذق بكل عمل" والجمع "مَهْرَة"، ويقال مَهَرَ الشيء ومَهَرَ فيه وبه أي أحكمه وصار به حاذقا فهو ماهر، وفي الحديث النبوي الشريف: ((مَثَلُ الماهر بالقرآن مثل السفرة))¹: الماهر هنا: الحاذق بالقراءة.

وتعرف المهارة في قاموس علم الاجتماع بأنها: "تنظيم معقد للسلوك (الفيزيقي أو اللفظي) تطور من خلال عملية التعلم واتجه نحو هدف معين، أو تركز على نشاط محدد. ويستخدم المصطلح أحيانا للإشارة إلى المهارات الاجتماعية أو المهارة في تقييم المواقف والتأثير في سلوك الآخرين"².

والمهارة تعني أيضا "القدرة على أداء عمل معين أو مجموعة من الأعمال بشكل متناسق تعمل فيه مجموعة من عضلات الجسم كاستجابة لمثير خارجي، بحيث يشكل هذا العمل نمط مميز يهدف إلى إحداث تغير مطلوب مع الاقتصاد في الوقت، الجهد وما يستخدم من موارد"³.

المطلب الثاني: مفهوم مهارات الاتصال.

الاتصال عملية تحتاج إلى اكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الفاعلية والنجاح للقائمين به والعمل على تنمية هذه المهارات بحيث يستطيع المشاركون في عملية الاتصال من التعبير الواضح والدقيق عن مشاعره أو استيعاب ما يقوله الآخرين.

وتعد المهارة بمثابة آلية التي يستخدمها الإنسان في مجال من المجالات لتحقيق فائدة وهذا الأمر يتطلب معرفة وفهم لطبيعة هذه الآلية ومكوناتها وكيفية استخدامها لذلك فمهارات الاتصال ليست في المقدر على استخدام الاتصال فقط بل هي أيضا:

¹. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور أبي الفضل: لسان العرب، دار صادر، بيروت-لبنان، 1997، ص 104.

². محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 410.

³. سميرة البدرى: مصطلحات تربوية ونفسية، دار ثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص 176.

فهم طبيعة عملية الاتصال الإنساني والتعرف على فنونه ووسائله ثم توظيفه بمقدرة وحكمة لاختيار كيفية الاستخدام الأمثل للاتصال الفعال يؤثر ويقنع الناس الآخرين ويحقق الأهداف بنجاح.¹

وتعرف مهارات الاتصال بأنها مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات تتعلق بالاتصال مع الآخرين، حيث تتيح الفرصة للفرد أن يتفاعل بكفاءة، ويحدث تأثير بالآخرين.²

المطلب الثالث: مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية.

تتعد مهارات الاتصال وتنوع لتشمل عددا كبيرا من العوامل والمؤثرات على طبيعة العلاقة بين طرفي الاتصال، ومن أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المرسل لتحقيق درجات عالية من الاتصال بين طرفي الاتصال نجد مهارات الاتصال اللفظية (الشفوية) ومهارات الاتصال غير اللفظية، سنتناول بعض منها:

1. مهارات الاتصال اللفظية:

1.1. مهارات التحدث:

التحدث أو الكلام هو ما يصدر عن الإنسان ليعبر عن شيء له دلالة في ذهن المتكلم والسامع، فهو عبارة عن لفظ ومعنى، اللفظ يتكون من رموز صوتية لها دلالة اصطلاحية متعارف عليها بين المتكلم والسامع، وبالذات تتم الفائدة الهدف، فالكلام هو الحديث، والحديث مهارة من أهم مهارات الاتصال التي تنمو وتتطور بالممارسة والتدريب. والكلام المنطوق هو ما يصدره المرسل مشافهة ويستقبله المستقبل استماعا ويستعمل في مواقف المشافهة الاتصال المباشر أو من خلال وسائل الاتصال التقنية كالهاتف والإذاعة والتلفاز والانترنت.³

¹ . أماني عبد الفتاح على: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية ص 44.

² . زينب عبد الرزاق غريب: اختبار مدي فاعلية برنامج في تنمية مهارات الاتصال بالجو الأسري العام رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 44.

³ . سارة بن التومي: المرجع السابق، ص 83.

لا تقل مهارة أهمية عن الاتصالات خاصة وأن الفرد يتولي باستمرار الحديث عن العمل والمشكلات المرتبطة به، وبالتالي يجب أن يقوم الفرد بتنمية مهارته على كيفية التحدث بفاعلية وفي نفس الوقت يتجنب الوقوع في الأخطاء الخاصة بالحديث، علاوة على توجيه الأسئلة إلى المستمع بطريقة التي تساعد في توصيل رسالته بشكل فعال ولكي يتمكن المرسل من التحدث بفعالية إلى المستقبل يجب أن يراعي ما يلي:

- تبسيط لغة التخاطب مع المستمع من خلال استخدام مصطلحات واضحة على حسب مستوى كل شخص.
- التأكد تماما من أن المستمع يفهم الحديث الموجه إليه.
- اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع.¹

<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الهدف من الحديث. - تحديد موعد إلقاء الحديث. - اختيار المكان المناسب. - تحديد نوعية الجمهور لمن؟ - اختيار مادة الحديث. 	<p>المرحلة الأولى الإعداد للحديث</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العرض المنظم والمناسب. - تجنب الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة والمذكرات. - حدد الحديث بأربعة أو خمسة نقاط وكررها على المستمعين. - احرص على الخاتمة الجيدة. - احرص على الوقوف بصفة مستمرة على رجع الصدى أو استجابة المتلقي. 	<p>المرحلة الثانية توجيه الحديث</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد هذه المرحلة على رجع الصدى أو استجابة المتلقي وعبر ملاحظات المتسمعين تقوم بتقييم حديثك والتعرف على إيجابياتك والوقوف على السلبيات التي عليك إتلافها في الأحداث القادمة. 	<p>المرحلة الثالثة تقييم الحديث</p>

الجدول رقم (01): مراحل مهارات الحديث.¹

¹. حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص73.

2.1. مهارة الحوار:

الأصل في الحوار أن يكون بين شخصين أو أكثر، ومعنى ذلك أن يراجع احد المتحاورين الآخر في كلامه والقصد هنا تحقيق التجاوب والتكامل الثقافي والمعرفي، فيبلغ بذلك هدفه وتحقيق مراده سواء إذا تعلق الأمر بمحل مشكلة أو إبداع طريقة أو إغناء موضوع وإثرائه مما يجعله يكتسب فاعلية الإنسانية نظرا لما يتيح من إمكانيات ضرورية في تقريب المسافة النفسية والمعرفية والثقافية بين المتحاورين بحث عن اقصر السبل للوصول إلى صواب الرأي، ويتميز الحوار بخصوصيات التحضير الجيد والجدي للموضوع لكل من المرسل والمرسل إليه، حتى تكون مساهمتهما ومشاركتهما ايجابية وبناءة وتدفع به إلى أهداف منشودة والحوار ينبغي أن يكلى على أسس وأدوات الفهم العميق لموضوع الحوار، جمع المعلومات والأدلة والبراهين المرتبطة بموضوع الحوار والصدق.²

ويمكننا تعريف الحوار بأنه : التناقش عن طريق الكلام المباشر بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص بطريقة هادئة ومنظمة حول موضوع وفكرة معينة.

وللحوار آداب ينبغي علينا أن نتأدب بها ونتقنها حتى نحصل على حوار هادف متميز ومن هذه الآداب:

- تحري الصدق في الحديث أثناء الحوار
- إعطاء المحاور الوقت الكافي للحديث
- حُسن الاستماع للطرف الآخر أثناء حديثه
- طرح الأفكار ووجهات النظر بأسلوب مهذب لبق
- الحديث بنبرة صوت واضحة تنم عن ثقة المحاور في نفسه ويجب مراعاة عدم رفع الصوت
- وجوب الإحاطة الكاملة بجميع نواحي موضوع النقاش الذي سينعقد الحوار حوله

¹. إعداد الطالبتين: بالاعتماد على محاضرة الأستاذ مُجدَّ آل مساعد، أحلام عبد السميع العقباوي: مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة-مصر، 2009، ص ص 162-164.

². مدحت ابو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة الغربية للنشر، ط 1، القاهرة، 2012، ص 166.

–احترام الطرف الآخر وإظهار الاهتمام له ومتابعته بتركيز واهتمام أثناء حديثه.¹

(3.1). مهارة التفكير:

هو عملية نشاط في عقل الإنسان ويحدث التفكير لأغراض متعددة منها الفهم والاستيعاب، واتخاذ القرار هو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والسياسي والثقافي التي تتم فيه.²

لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكرة بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال.³

لذلك يجب ألا يتعجل الفرد عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه، قبل أن يتم التفكير فيها ويحللها وإلا كانت اتصالاته عرضة لبعض مشكلات إساءة الفهم.

إن المهارات المتعلقة بالاتصالات تستدعي من الفرد أن يستخدم كل من التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري. فكلاهما يساعد في تنمية المهارات الاتصالية، وعلامة على ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارات التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الإنصات.⁴

وهذا الجدول يوضح الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري:

¹ المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية،

<https://units.imamu.edu.sa/shis/malaz-inst/EduArticles/Pages/5-1-1439-m.aspx>

2020/06/4، سا 21:00.

² مصطفى محمد أبو بكر، عبد الله: الاتصال الفعال، الدار الجامعية، 2007، ص24.

³ الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص70.

⁴ المرجع نفسه، ص 71.

التفكير الابتكاري Creative Thinking	التفكير التحليلي Thinking Analytical
يعتمد على التخيل والإبداع.	يعتمد على المنطق وإتباع خطوات علمية منطقية للوصول إلى الحل.
التركيز على تدفق الأفكار وتعددتها للوصول إلى أكبر عدد منها.	يحاول الوصول إلى الحل الصحيح الفريد.
يولد ثروة من الأفكار المختلفة (تفكير انفراجي).	يقلص الأفكار المعروضة ويستبعد غير الصالح منها أولاً بأول، وتقليل البدائل حتى يصل إلى الحل الصحيح (تفكير إنكماشية).
يتعرض لكل الأفكار المختلفة المرتبطة منها وغير المرتبطة بالمشكلة، ويأخذ حتى الساذج منها وغير المعلن (تفكير أفقي).	يحلل المشكلة ويغوص في أعماقها وتجنب التفرعات غير المرتبطة بصورة لصيقة بالمشكلة (تفكير رأسي).
إتباع أسلوب غير متسلسل حيث يتم القفز من فكرة لأخرى ومن مسار تفكير لآخر.	إتباع أسلوب متسلسل في خطوات عملية.
لا يشترط الصواب في كل خطوة من خطواته.	اشتراط الصواب في كل خطوة من خطواته، حيث يؤدي عدم صواب خطوة ما إلى عدم صلاحية الحل الأخير.
يتبع المسارات الأقل احتمالاً.	يتبع المسارات أكثر احتمالاً.

الجدول رقم (02): الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري.¹

¹. الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص 72.

4.1. مهارة التقديم والعرض:

من معززات تأثير الرسالة اللفظية مهارة تقديمها أو إلقائها من حيث يسهم الفرد في كفاءة عملية الاتصال اللفظي عندما يمتلك القدرة والجرأة وصفاء الدهن والاتصال بالذات ومعرفة الآخرين، ومهارات الاتصال إلى جانب أنها موهبة فإنها كذلك مهارة مكتسبة تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دورا مهما في درجة اكتسابها.¹

ولمهارة العرض والتقديم الفعال مهارات عديدة نوجزها فيما يلي:

- الحماس شرط أساسي في أي عرض، فالمرسل يجب أن يحاول أن يكون دائما مبتسما ويحافظ على التواصل البصري مع المستقبلين.
- التكلم بوضوح مع تغيير نبرة الصوت وفقا للاحتياج، فالتحدث على وثيرة واحدة قد يصيب المستقبلين بالملل، والتوقف بين الحين والآخر قد يستدعي انتباههم.
- تأثير الجمل القصيرة أقوى من الجمل الطويلة والكلمات المعقدة.
- استخدام إيماءات تتناسب مع ما يقول المصدر لتجنب تشتيت المتلقي.
- أن لا يتكلم بلغة لا يفهمها المستقبلون.
- المعرفة الكاملة والدقيقة لموضوع العرض حتى يكون هناك استعداد لأي سؤال يطرح من طرف المتلقي للعرض.
- الإعداد الجيد للعرض.²

ولمهارة العرض والتقديم مرحلة مهمة وهي مرحلة الإخراج الفني للعرض التقديمي إذ ينصح بإعداد العرض التقديمي وفقا للتقنية المتاحة، وأن تراعي قواعد إعداد العرض.

ومن أهم الوسائل المتاحة، الحاسب الآلي واستعمال برنامج (البوربوينت)، وذلك لسهولة وتنوع وسائل الإيضاح المدججة فيه، ولصياغة عرض مؤثر وفعال لا بد من العناية بالتخطيط لإخراجه بشكل جذاب ومعبر، وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعدك على ذلك:

¹ عبد الرحمن إبراهيم الشاعر: مهارات الاتصال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص101.

² بركات: المرجع السابق، ص91.

- احرص على الوضوح والبساطة.
- أكتب العنوان على الشريحة الأولى ويفضل أن تحوي الشريحة الثانية تصورا عاما عن الموضوع الذي ستلقيه.
- استعمل قاعدة 5x5 أي أن الجملة لا تتجاوز خمس كلمات والشريحة الواحدة لا تتجاوز خمسة أسطر.¹
- الكتابة بخط واضح من حيث حجم الخط، وتباين الألوان.
- استعمل الصور والأشكال والرسوم، فالصورة تعني عن ألف كلمة.
- احرص على التنسيق الجيد (المسافات متناسقة بين النقاط والكتابة موزعة بالتساوي) والتنوع في العرض (شرائح نصية، صور، أرقام، رسومات بيانية).²

(2). مهارات الاتصال غير اللفظية:

(1.2). نبذة الصوت:

يمكن لنبذة الصوت أن تعكس العديد من الأشياء، مثل الصدق الأمانة، الحماس الاهتمام، الملل، الثقة، الغضب... الخ، وكذلك يمكن لنبذة الصوت أن تكون خادعة، ولا تعكس مشاعرك وأحاسيسك الحقيقية لذا عليك التأكد من أنها تعكس الصورة الحقيقية حتى لا تخذلك الطريقة التي تؤكد بها على الكلمات والجمل التي تزيد من أهميتها وتقللها وتغيير نبذة صوتك يضيف إليه تنوعاً، وتشكل نغمتك الصوتية ونوعيتها 84% من المصدقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك، كأن تتحدث في الهاتف مثلاً:

- الحديث بوضوح وتأن يبدل على الثقة.
- سرعة الكلام يدل على التوتر، أما التحدث ببطء فقد يوحي بعدم الحماس والاهتمام.
- ارتفاع الصوت الطبيعي يكون كافياً إلا عند وجود الضوضاء.¹

¹. نوح بن يحيى الشهري: مهارات الاتصال، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1435هـ، ص88.

². المرجع نفسه، ص89.

1.2. الاتصال بالنظرات:

يميل المرسل إلى استخدام النظرات إذا كان اتجاهه في حديثه مع المستقبل إيجابياً، لذلك من العوامل المساعدة في تحسين عملية الاتصال، إلا أن المرسل الذي يلجأ إلى هذا الأسلوب يجب عليه مراعاة ما يلي:

- عدم التركيز في النظرات بدرجة كبيرة لأن ذلك يزعج المستقبل..، وإذا استلزم إطالة النظرات يجب أن يكون بشكل طبيعي ومحاولة توزيعها على كل أجزاء جسم المستقبل وبلطف.
- تجنب النظر إلى الأشياء الأخرى بتركيز حيث يشعر ذلك بأن المستقبل ليس محل اهتمام المرسل، وعلى الجانب الآخر يجب على المرسل أن يفسر نظرات المستقبل إليه فقد تعني أشياء هامة في الرسالة التي يتم تبادلها.²

2.2. وضع الجسم والحركة:

إنَّ وضع المتحدث وحركته من اللغات الجسدية المهمة، فمن المهم أن تتقن كيف يكون وضعك أثناء تواصلك مع الآخرين، كأن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، وتتنبه لتصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم. فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً، لا أن تكون مغلقاً في وضعية متوترة، هذا ينطبق على كل الملامح والحركات.³

إنَّ الطريقة التي تظهر بها نفسك جسماً يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادةً الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون، ولمحاربة الوضعية الخاطئة والعادات السلبية:

¹. علي بن مُجَّد علي القرني: الذكاء الوجداني وعلاقته بمهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين

رسالة ماجستير، التوجيه والإرشاد التربوي، علم النفس التربوي والإرشاد، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2014م، ص30.

². الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص83.

³. مُجَّد بن عبد العزيز العقيل: حقيبة مهارات الاتصال، مركز التنمية الأسرية بالأحساء، 1430هـ.

ص55.

- ✓ خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام - فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل وضع للطاقة.
- ✓ تحرك في أرجاء المكان، فعندما تتحدث إلى الآخرين - اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي - هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين - حرك يديك وذراعيك وتحرك يميناً ويسرة - لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية لكل أسلوبه الخاص.
- ✓ قف منتصباً فمظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك، هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأي الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي. ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق من المهم الانتباه إليها.¹

¹.المرجع نفسه، ص56.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نستنتج: أن المهارة في الاتصال هي قدرة القائم بالاتصال على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت والإمكانيات المتاحة لديه وبالطريقة الملائمة وهذا ما يسمى بالاتصال الفعال الذي يتحقق بتلك المهارات المختلفة من مهارات اللفظية والغير اللفظية وبالتالي تحقيق جو التفاهم والتنظيم والسير الحسن في المؤسسة.

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي مستوياته ومتطلباته.

تمهيد:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث الكثير من التحديات التي تصاحبها مشكلات ومعوقات مختلفة، لذا أصبح التفكير الإبداعي اللغة السائدة في عصر المعلومات، ويتضح دور التفكير الإبداعي في جعل المؤسسة قادرة على حل مشكلاتها وإيجاد بدائل ويساعدها على تحقيق التغيير والتطور والتميز، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي، مستويات التفكير الإبداعي ومراحلها بالإضافة إلى التفكير الإبداعي بين متطلباته، محفزاته ومعوقاته، وذلك وفق الخطة التالية:

خطة الفصل:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي.
 - المطلب الأول: ماهية التفكير الإبداعي.
 - المطلب الثاني: خصائص التفكير الإبداعي.
 - المطلب الثالث: أهمية التفكير الإبداعي.
- ❖ المبحث الثاني: مستويات التفكير الإبداعي ومراحلها.
 - المطلب الأول: مستويات التفكير الإبداعي.
 - المطلب الثاني: مراحل التفكير الإبداعي.
 - المطلب الثالث: مهارات التفكير الإبداعي.
- ❖ المبحث الثالث: التفكير الإبداعي بين متطلباته، محفزاته، ومعوقاته.
 - المطلب الأول: متطلبات التفكير الإبداعي.
 - المطلب الثاني: محفزات التفكير الإبداعي.
 - المطلب الثالث: معوقات التفكير الإبداعي.

خلاصة الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي.

المطلب الأول: ماهية التفكير الإبداعي.

تعريف حجاب: " بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بكل مشكلات معينة أو القدرة على الإتيان بحلول جديدة للمشكلات والمواقف، أو عملية يتم من خلالها الإنتاج الإبداعي " .¹

تعريف تورانس Torrance: " بأنه عملية ذهنية يصبح فيها الفرد حساسا للمشكلة ومدركا للثغرات فيما لديه من معلومات والعناصر الناقصة، وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل متعلم ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وفيما لدى الفرد من معلومات ووضع الفروض حولها، واختبار صحتها، الربط بين النتائج وربما إجراء التعديلات، وإعادة اختبار الفروض، ثم يقدم نتائجه في آخر الأمر " .²

بينما عرفه جروان بأنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية من البحث عن الحلول والتوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقا " .³

وأيضاً يعرف " أنه عمل إنتاجي للإنسان المبدع، يأتي كثمرة لما يفكر به على شكل حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه! فكأننا بذلك نصل إلى حقيقة تقول أن هذا النوع من التفسير يتمثل في تلك الاستجابات المناسبة التي يقدمها ذلك الإنسان على شكل سلوك يختلف به عن السلوكيات الأخرى الشائعة لانا ساخرين من مجتمع واحد وبعمر واحد " .⁴

¹ . لطيف محمد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بكل المشكلات الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 24.

² . مؤيد أسعد حسين دناوي: تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008، ص 31.

³ . فتحي جروان: الموهبة والإبداع والتفوق، دار الكتاب الجامعي، العين، 1998، ص 8.

⁴ . هشام سعيد الحلاق: التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب-وزارة الثقافة، دمشق، 2010، ص 38.

المطلب الثاني: خصائص التفكير الإبداعي.

للتفكير الإبداعي خصائص معينة فهو تفكير يتطور بفعل تأثير تفاعل الأفراد مع المواقف التي يواجهها وباستغلال الفرد لقدراته، وقد تم التوصل إلى أن التفكير الإبداعي يختلف بين الأفراد في مستوياته ونتائجه.¹

يمكن تحديد خصائص التفكير الإبداعي وفق النقاط التالية:

- إنه عملية عقلية هادفة إلى تحقيق صالح الفرد أو صالح المجتمع.
- إنه عملية تؤدي إلى إنتاج أشياء جديدة مختلفة ومتمايزة تكون فريدة بالنسبة للشخص المبدع سواء أكانت هذه الأشياء في صورة لفظة حسية أم عيانية.
- التفكير الإبداعي هو أحد طرق التفكير الإنساني وليس مرادفاً للذكاء الذي يتضمن قدرات عقلية تضاف إلى التفكير.
- التفكير الإبداعي هو تفكير نوعي أي أنه يرتبط بمجالات، فهناك إبداع لفظي وإبداع مصور أو فني أو موسيقي.
- يتوقف اكتساب القدرة على التفكير الإبداعي على قدرة الفرد لاكتساب المعلومات المقبولة بالنسبة له.
- تعد القدرة الإبداعية إحدى صور التخيل المضبوط في أحد المجالات الفنية أو الأدبية وهذا التخيل يؤدي إلى نوع من الإنجاز في المجالات المختلفة مثل رسم لوحة فنية جميلة أو إنتاج قطعة موسيقية جديدة.²

المطلب الثالث: أهمية التفكير الإبداعي.

إن أهمية التفكير الإبداعي اليوم لا تحتاج لتأكيد، في مهنتك أو مجال عملك سيكون لديك ميزة تنافسية إذا طورت قدرتك على إعطاء أفكار جديدة و هو الحال نفسه في حياتك الشخصية،

¹ . فواز بدوي عبد الله بدوي، علاء عاشور: "إستراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في

محافظة نابلس"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 02

يونيو 2018، مج08، ص 9.

² . دناوي، المرجع السابق، ص40.

كذلك إن التفكير الإبداعي يمكن أن يقودك إلى مساقات جديدة من النشاط الإبداعي، و هذا ما يمكن أن يثري حياتك، لكن ليس دائما بالطريق التي تتوقع.¹

يمكن حصر الأهمية في العناصر التالية:

(1) . الجودة والتحسين:

لا تكمن أهمية التفكير الإبداعي في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة، وتكمن حاجة المنظمات إلى التفكير الإبداعي من أجل التطوير الإداري حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها بالقدرة على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الذي يقوم على أساس التغيير المستمر.

(2) . حل المشكلات ومواجهة الأزمات:

تكمن فائدة التفكير الإبداعي على أنه يساعدنا في التعرف على المشكلة ويضع لنا بدائل الحلول فالهدف هو البحث عن المشكلة وهذا هو سبيل المبدعين.

(3) . التفكير الإبداعي أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة:

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المحيط الخارجي، كما أن التفكير الإبداعي يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها أو إداراتها.²

(4) . التفكير الإبداعي مهم عند تخطيط وضع الاستراتيجيات:

يحظى التفكير الإبداعي بحضور قوي في عملية التخطيط في البحث عن أفكار أفضل وفق مجموعة من آليات في التخطيط كالبدايل التي تفيد في اكتشاف طرق مختلفة وأشكال مختلفة بسلوك

¹JOHN ADAIR: **the art of creative thinking**,KOGAN PAGE, LONDON,2007,p1.

².لطيف مُجَّد عبد الله علي: المرجع السابق، ص 34.

نفس الطريق كما يتيح لنا اكتشاف مواقع بديلة نعلم عليها كنقاط للرصد والتحدي الذي نطبقه من الخطة نفسها والظروف التي تواجه الخطة.

(5). الإبداع كمصدر للميزة التنافسية:

التفكير الإبداعي هو الذي يقود التغيير الاجتماعي والاقتصادي خلال القرن 21، كما أن التفكير في مجتمع المعرفة غير كافي فإن عصر المعلومات بدأ بالفعل يفسح الطريق، إننا نحتاج إلى المعلومات لكي نكون مهرة ومثابرين ومجادلين لكلمة واحدة أن نكون مبدعين.

(6). التفكير الإبداعي بوصفه خيارا استراتيجيا:

تزداد أهمية التفكير الإبداعي في حاجة المنظمات له في التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات وزوال الحدود الإقليمية والسياسية بين الدول مما يدفع المنظمات إلى تبني وتنمية التفكير الإبداعي لنستطيع الوفاء بهذه التوقعات إضافة على ذلك تستدعي الإدارة العليا أن تنظر إلى المستقبل البعيد الأمد ووضع له الخطط الكافية مبنية على التفكير المنطقي السليم.

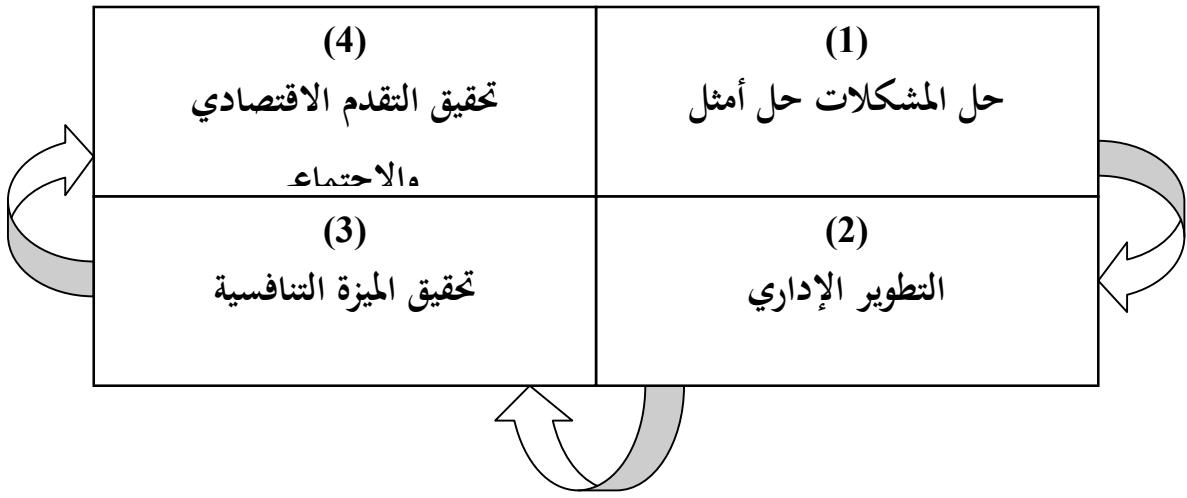
(7). التفكير الإبداعي أداة حيوية للتغيير:

التفكير الإبداعي هو جوهر التغيير، والتغيير مطلق حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجات المنظمة للتفكير الإبداعي لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولضمان استمرار والبقاء كما أن التحولات والتغيرات لحاصلة نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل كما أن قلة الموارد وكثرة احتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

(8). التفكير الإبداعي لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة:

تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة بالتركيز على أن الفرد جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل لا يتجزأ منه وعلى اعتبار أن العاملين أهم أعضاء أسرة واحدة يتوج الاهتمام بهم وتدريبهم وترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم ومهامهم وإتاحة الفرصة الكافية للمشاركة في القرار والعمل وتمثل الصفات الأساسية للثقافة الحية في:

- مفتوحة لا مغلقة ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- أن تؤمن بالإنسان وقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمر.
- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المنظمة إلى أصغرها.
- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المنظمة على أنها عائلة واعية.¹



الشكل رقم (03): أهمية التفكير الإبداعي.²

¹. لطيف مُجَّد عبد الله علي: المرجع السابق، ص 45.

². لطيف مُجَّد عبد الله علي: المرجع السابق، ص 53.

المبحث الثاني: مستويات التفكير الإبداعي ومراحله.

المطلب الأول: مستويات التفكير الإبداعي.

من المؤكد أنه لا يوجد مستوى واحد من التفكير الإبداعي، فإن التفكير الإبداعي يقسم إلى ثلاث مستويات هي:¹

(1). التفكير الإبداعي الفردي:

هو التفكير الذي يكون على مستوى الفرد نفسه دون أن يشمل الآخرين معه سواء كانت إيجابية أو سلبية دون أن يشرك بها من حوله.

(2). التفكير الإبداعي الجماعي:

هو التفكير الإبداعي الذي يعود على مجموعة معينة من الأفراد يشتركون مع بعضهم البعض في نشاط معين، كما تعود نتائج الأفكار الإبداعية على المجموعة ككل دون استثناء سواء كانت النتائج إيجابية أو سلبية يتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بما يلي:

(1.2). الرؤية المشتركة:

تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة، والتي تعبر عن القيم السائدة فيها لذلك تزيد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يتقاسم أفراد مجموعة قيم تتعلق بأهداف المجموعة.

(2.2). الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة:

الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء الإبداعي وتقييم إجراءات العمل وتحديدتها بشكل مستمر مما يدعم قيم الإبداع ويقويها.

(3.2). دعم الإبداع:

الإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة والدعم، وهذا الدعم يأتي بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

¹. التومي: المرجع السابق، ص 13-14.

(4.2). إثارة جو من الحوار البناء:

من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار، تتطور وتظهر أفكار جديدة في حال انعدام مثل هذا المناخ تقل احتمالات ظهور الإبداع.

(3). التفكير المؤسسي:

هو التفكير الإبداعي الذي يكون على مستوى المؤسسة ككل بحيث تشترك فيه كافة مستويات الإدارة العليا، الوسطى، الدنيا لتعطي نتائج كلية على مستوى المنظمة.

وهناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث "كالفن تايلور" الذي قاد مؤتمرات جامعة "يوتا" لدراسة الإبداع، وقد صنفها كما يلي:

(1). الإبداع التعبيري:

ويبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

(2). الإبداع الإنتاجي:

وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج عمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

(3). الإبداع الإختراعي:

وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب أو (synthesis) كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة فاصلة أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من اجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين احد الأقسام.

(4) . الإبداع التجديدي:

ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة... الخ

ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات، وتسمى هذه العملية "التجديد" أو (Innovation).

(5) . الإبداع الانبثاقي:

ارفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلىها تجريدا، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها احد.¹

المطلب الثاني: مراحل التفكير الإبداعي.

يشكل الإبداع كعملية ذهنية فكرية أمراً متكاملاً عند الأفراد المبدعين، وتمثل الآلية التي تتم بها تلك العملية حسب مراحل تتباين فيما بينها وتتابع بتوقيت قد يختلف من مبدع لآخر وتتولد في أثنائها الفكرة الجديدة المبدعة.

وقد بين عدد من الباحثين هذه المراحل على النحو التالي:

(1) . مرحلة الإعداد أو التحضير:

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة تحدد المشكلة وهي بذلك تشكل الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد.

وقد فسرت هذه المرحلة بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، لا بل من النادر أن يتوصل احد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة وما يتعلق ذلك

¹ . طارق مُجَّد السويدان، أكرم العدلوي: مبادئ الإبداع، ط3، 2004، ص ص 30-33.

من تحديد للمشكلة وجمع وتنظيم المعلومات حولها، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدا في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

(2). مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار):

وهي التي تشكل ربما المرحلة الأصعب في التفكير الإبداعي، لكونها تأتي بعد محاولات محببة للتوصل لحل استثنائي للمشكلة وفي جو نفسي يلفه القلق والخوف اللاشعوري والتردد في البحث عن الحلول أو الإقدام نحوها.

وتعد مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل في النهاية من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضماً عقلياً (شعورياً ولاشعورياً) وامتصاص لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، فهي تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة عبر لجوئه إلى أساليب عدة من شأنها تحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كان يتشاغل برياضة ما أو انجاز عمل متراكم غير ذي علاقة بالمشكلة أو الانصراف إلى النوم... أو الخروج إلى الشارع أو... أو... الخ.

وبذلك فإن أهمية هذه المرحلة ترجع إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من كثير مما يمكن أن يعوق عمله أو ربما يعطل أجزاء هامة مما كان قد اتخذته بشأن الوصول إلى الحل المقبول الملائم لتلك المشكلة.¹

(3). مرحلة الإشراق (الإلهام):

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة وانبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة.²

¹. الحلاق: المرجع السابق، ص 41.

². محمد حمد الطيبي: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة، ط1، عمان-الأردن، 2001، ص 62.

(4) . مرحلة التحقق (إعادة النظر):

في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيء من التهذيب والصقل.¹

في إطار تعليقنا على تلك المراحل في العملية الإبداعية نقول انه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على خطوات العملية الإبداعية أو مراحلها، وبالتالي فان مراحل عملية الإبداع ليست خطوات مضبوطة ينبغي إتباعها بتسلسل جامد.

المطلب الثالث: مهارات التفكير الإبداعي.

يتفق معظم الباحثين والدارسين في مجال الإبداع والتفكير الإبداعي على أنو يشتمل على ثلاث مهارات رئيسية هي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وذلك حسب مقياس " تورانس " للتفكير الإبداعي بالإضافة إلى مهارتين فرعيتين هما: الحساسية للمشكلات والحساسية للتفاصيل وكما مبين في النقاط التالية:

(1) . الطلاقة:

ويقصد بها توليد حلول جديدة وبدائل وتذكر المعلومات السابقة وكذلك تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجيدة والصحيحة لمشكلة ما تتميز نهايتها بأنها حرة وتعني بقدرة المتعلم على استخداما لمخزون المعرفي عند الحاجة إليه، وبذلك فهي تمثل الجانب الكمي للإبداع وهي تشمل ثلاثة أنواع:

أ/. الطلاقة اللفظية: وتتمثل بالقدرة على إنتاج ألفاظ عدة تبدأ بحرف معين.

ب/. الطلاقة الفكرية (المعاني): وتعني القدرة على إنتاج أفكار عدة مرتبطة بموقف معي.

ت/. طلاقة الأشكال: وتعني القدرة على الرسم الهندسي السريع لشكل معين.

¹ . سناء محمد نصر حجازي: سيكولوجية الإبداع، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2016، ص 138.

(2) . المرونة:

وتعني توليد أفكار غير متوقعة عن طريق الشرح وإبداء الرأي وتقديم الحلول والقدرة على التغيير، أوهي القدرة على إنتاج عدد متنوع من الأفكار حول مشكلة ما أو موقف معين والتحول من نوع معين من التفكير إلى آخر عند الاستجابة لمثير يتحدى تفكير المتعلم أي أنها القدرة على تغيير الحالة المعرفية للفرد تبعاً للموقف وخصائصه، ومن هنا عدت الطلاقة عكس الجمود الذهني لأنها تمثل الجانب الوعي للإبداع، وتتخذ المرونة شكلين هما:

أ/. المرونة التلقائية: وتعني الانتقال من فكرة إلى أخرى بسرعة وسهولة.

ب/. المرونة التكيفية: وتعني التغيير الناجح في التصرف لمواجهة مشكلة.

(3) . الأصالة:

وتعني القدرة على التعبير الفريد من نوعه من خلال إنتاج الأفكار البعيدة والماهرة أكثر من الأفكار الشائعة والمألوفة وتتميز الأصالة بقدرتها على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار نحو التفرد والتميز فيها.

(4) . الحساسية للمشكلات:

وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والصعوبات والنقص في المعلومات قبل التوصل إلى الحل من خلال وعي المتعلم بوجود مشكلة في مكونات موقف ما أو أحد عناصره مما يستدعي الشعور بالحساسية نحو الموقف أو المشكلة.

(5) . الحساسية للتفاصيل:

وتمثل القدرة على تقديم إضافات أو تفاصيل جديدة تقود إلى المزيد من المعلومات أو الإضافات الأخرى وتنطوي على قدرته على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار أو المواقف المتوافرة أمامه.¹

¹ . جلال فرمان: التفكير الناقد والإبداعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 31.

المبحث الثالث: التفكير الإبداعي بين متطلباته، محفزاته ومعوقاته.

المطلب الأول: متطلبات التفكير الإبداعي.

لتكون الأفكار الإبداعية مقبولة وقابلة للتطبيق يجب أن تخضع لمجموعة من الاعتبارات فيما يلي أهمها:

- أولاً: أن تكون الأفكار الإبداعية موضوعية، بمعنى أن تطبيقها يعالج مشكلة معينة أو يلي احتياجات أساسية في المجتمع.
- ثانياً: أن تحقق الأفكار الإبداعية منافع وفوائد، بمعنى أن تحقق عوائد إيجابية ومفيدة للفرد والمجتمع أكبر من عوائدها السلبية.
- ثالثاً: اختيار التوقيت المناسب للتطبيق، بمعنى أن يتم في الوقت المناسب لكل الأطراف وبما يتلائم مع الظروف المناسبة للجهة التي ترغب في تطبيق الأفكار الإبداعية، حيث يتم اختيار الفترة التي يكون فيها مخصصات مالية للمنظمة، استقرار وظيفي، ... الخ.
- رابعاً: أن تكون التكاليف مناسبة، أو بمعنى القدرة الاقتصادية على تحويل الأفكار الإبداعية بحيث لا تكون قيمة التكاليف باهظة أو أعلى من المنافع التي يمكن أن تحقق بغض النظر على المنافع الاقتصادية، الاجتماعية أو النفسية.
- خامساً: توفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية، بمعنى توفر كل مستلزمات المراد استخدامها في عملية التطبيق.

إن عملية التطبيق لا تنطوي على الموارد المالية فقط بل تحتاج إلى العديد من الموارد التي يجب أن تتوفر فيها عنصر الكفاءة في الموارد البشرية، الموارد المعرفية والمعلوماتية، الموارد التكنولوجية، الموارد المالية والمواد المادية كالموارد الخام، المعدات، الأجهزة والبنية التحتية، ... الخ.

- سادساً: أن تتناغم الأفكار الإبداعية مع القيم المجتمعية، بمعنى أن يتم اختيار الأفكار الإبداعية التي لا تتعارض مع القيم الثقافية، الدين، الأخلاق والأعراف المجتمعية.

- سابعاً: إيجاد السوق أو المجتمع المستفيد من الأفكار الإبداعية، حيث يجب على الجهة التي ترغب في تطبيق أفكار إبداعية ما أن تحدد من السوق أو المجتمع المستهدف لهذا النتاج

الجديد، وهل هو السوق المحلي، الإقليمي أو الدولي؟، هل هو لكل فئات المجتمع أو لفئات معينة؟، لأن ذلك يحدد الكثير من المعايير التي يقاس من خلالها العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، المسؤولية الاجتماعية وغيرها.¹

المطلب الثاني: محفزات التفكير الإبداعي.

إن العوامل التي تسهل عملية الإبداع قد أوردتها وست (West) في:

(1) . الرؤيا المستقبلية:

عندما تكون الأهداف واضحة العمل فإن أداها يكون فعالاً، لذلك كلما كانت الرؤيا واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع.

(2) . أمان المشاركة:

يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بالمقاومة الأقل للتغيير والدرجة الأعلى من الإبداع.

(3) . مناخ التميز:

يقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع، كتوفير نظام للرقابة، التعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.²

أما كوين (Quinn) فأشار إلى المحفزات الآتية:

(1) . الأنماط الإدارية، تشمل على:

- اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقترحات المقدمة من المرؤوسين.
- استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على إنجازهم.

(2) . الظروف التنظيمية، تشمل على:

¹ . عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 128.

² . لطيف مُجد علي: المرجع السابق، ص ص 101-102.

- عدم وجود المحسوبة في المنظمة.
- إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب.
- وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل.

(3). دعم الإبداع، يشتمل على:

- تقديم تحفيزات تشجيع على الإبداع في العمل.
- تشجيع التنوع في الآراء بين المرؤوسين.

(4). الاعتراف:

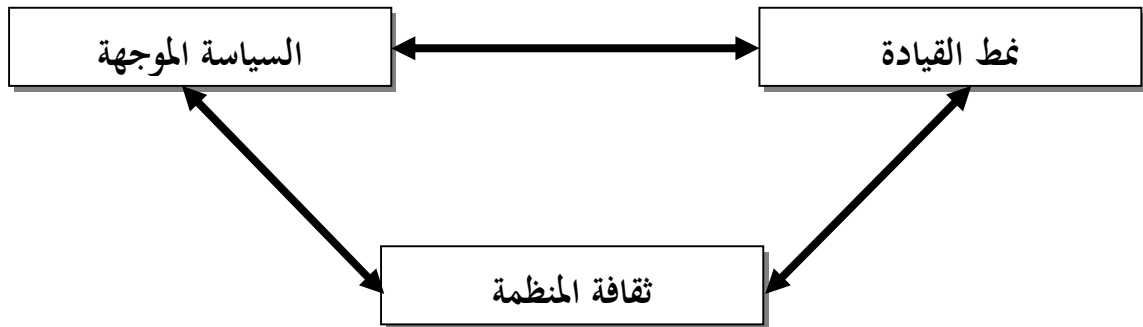
- يضم وجود مكافئات للأفراد على إبداعاتهم في المنظمة.

(5). التحدي:

- يشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب وإعاقة العمل.

كما أن القيام بتشجيع الأفراد على قبول المخاطرة وتوفير البيئة المناسبة من شأنه أن يفتح الأبواب أمام التفكير الإبداعي.¹

إن معظم محفزات الإبداع التي أشار إليها معظم الكتاب والباحثين يمكن إعادة ترتيبها بحيث أن جميع المحفزات يمكن أن تندرج ضمن إحدى المحفزات الرئيسية الآتية والتي بإمكاننا أن نطلق عليها (مثلث المحفزات الإبداعية):



الشكل رقم (04): مثلث المحفزات الإبداعية.²

¹. لطيف مجد علي، مرجع سابق، ص ص 103-104.

². بن تومي: المرجع السابق، ص 21.

المطلب الثالث: معوقات التفكير الإبداعي.

تواجه عملية الابتكار العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، وتكمن هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:¹

1. المعوقات العقلية (الإدراكية):

يتضمن التفكير الابتكاري العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل.. الخ، ومع أن كل من هذه العمليات يتميز بخصائص معينة بين بعضها البعض، إلا أنها في نفس الوقت تتشابه وتتداخل في خبرات الفرد، وفي استجابته العقلية، ويعتبر الإدراك الحسي الدعامة الأولى للمعرفة الأنانية، وبمعنى إعطاء معنى للمحسوسات أو المثيرات المختلفة (المدركات) ومن المتوقع أن تلعب الخبرة السابقة للفرد دورا هاما في تحديد هذا المعنى من حيث الوضوح والدقة.

يبدو انه كثيرا ما يتعرض إدراكنا للناس والأشياء من حولنا لبعض المشكلات مثل:

- خطأ الإدراك، حيث نرى الفرد أو الشيء صفة ليست موجودة فيه فعلا.
- خداع الإدراك، حيث نتخيل شيء لا وجود له.
- ضيق الإدراك، حيث نرى الأشياء ناقصة أو لا ندرك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الابتكار بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.

2. المعوقات الانفعالية:

يحتاج الإنتاج الابتكاري بجانب القدرات العقلية إلى توافر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الابتكار فالخوف يقيد تفكيرنا، وبمعنا من

¹ . مدحت مُجد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012،

السعي وراء الجديد، ويسبب الانطواء على النفس، ويؤدي إلى اختلال تكيف الفرد وسوء صحته العقلية ونقص ثقته بنفسه.

(3). المعوقات الدافعية:

يتأثر الابتكار بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبتكر إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه، وهي التي تدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور وضعف ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفع للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للابتكار.

ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الابتكار ووضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة ومن ناحية أخرى إذا كان الجزء الذي يقدم مقابل الأفكار الجديدة غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فالاحتمال الكبير أن يصاب الفرد بالإحباط ويقطع عن سلوكه الابتكاري.

(4). المعوقات التنظيمية:

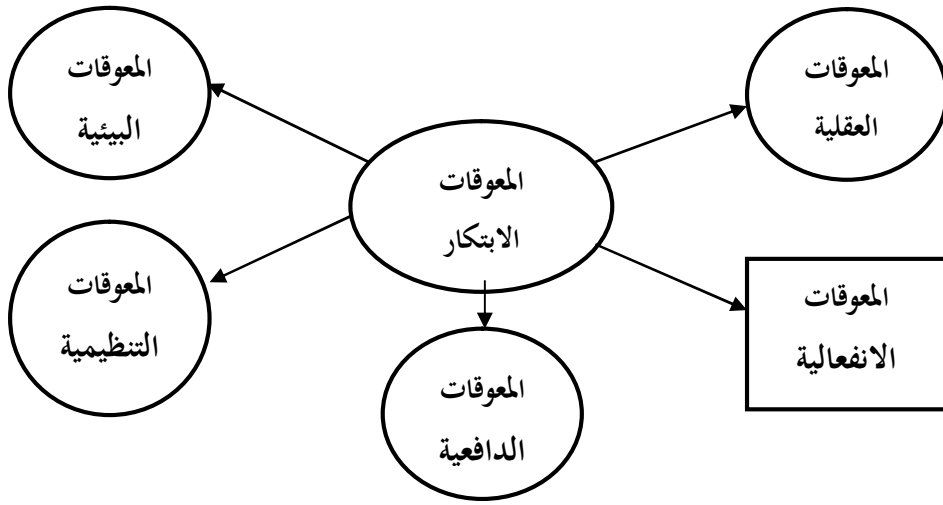
يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.

(5). المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع أو الحد من القدرات الابتكارية فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق

البداية في الابتكار، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الابتكار.

أما إذا كانت الظروف الثقافية العامة، وخاصة العادات والتقاليد العامة والعرف تضغط على من يفكر، وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.



الشكل رقم (05): معوقات الابتكار.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نستنتج : يتبين أن التفكير الإبداعي عمل فردي يبدأ في الذهن بظهور فكرة مبدعة، وهو أيضا عمل جماعي لأن الفكرة يمكن أن تصحح أو تحسن من خلال وجهات النظر، كما تعتبر المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع. وفي الأخير يمكننا القول أن المنظمة أو المؤسسة باختلاف حجمها وأنشطتها إذا أرادت أن تستمر في التواجد وضمان مكانتها يجب أن تولي اهتمامها بتنمية التفكير الإبداعي من خلال: تهيئة المناخ التنظيمي الملائم بين العاملين، تشجيع الإبداع وفتح المبادرات للعاملين، تدريب العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تم التعرض إلى الجانب النظري لهذه الدراسة والذي يهيئ الأرضية النظرية لموضوع البحث من خلال ما تضمنته فصوله المختلفة، يأتي الجانب الميداني باعتباره المحدد لما نريد الوصول إليه وتحقيقه، ويوضح ذلك أكثر Gordon Mace بقوله "يمثل الإطار العملي عنصر هام في البحث باعتباره المحدد لما نَصبو إلى تحليله بدقة للتحقق من الفرضيات، سواء تعلق الأمر بالتحقق من الفرضية أو من الاستدلال العلمي، فلا بد من إنجازها بأكثر دقة ومنطق ممكنين"

باعتبار أن الجانبين (النظري والعملي) متكاملين ولا يمكن أن يفصل أحدهما عن الآخر لأنه لا تكتمل أهمية أي بحث إلا بعد ربطه بواقع معطى والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة حيث يعتبر هذا الجانب كطريق يمر منه الباحث من الجزء النظري إلى الجزء الميداني.

قمنا في هذا الإطار والمتعلق بالإجراء الميداني بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم تحديد خصائص العينة وأخيراً تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى العينة المختارة وذلك وفق المحاور الكبرى المختارة التي قسمنا على أساسها الاستبيان.

- أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

(1). تعريف مجمع سونلغاز والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز:

أنشئت شركة سونلغاز سنة 1969. وفقاً للأمر رقم: 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 63 بتاريخ 01 أوت 1969. والمتضمن حل شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA التي كانت تنشط في الجزائر وفق القانون الفرنسي أثناء الفترة الاستعمارية، والتي أنشئت سنة 1947. وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

في سنة 1969، شركة سونلغاز كانت تضم: 6000 عامل، و700000 زبون عبر الوطن.

إبتداءً من سنة 1978، ركزت سونلغاز جهودها في برنامج إيصال الكهرباء لمختلف التجمعات السكانية عبر إقليم الوطن، بهدف تطوير شروط حياة المواطن الجزائري.

في سنة 1983، شهدت شركة سونلغاز، أول عملية هيكلية، حيث شهدت هذه السنة ميلاد شركات الانجاز الخمسة وهي:

- شركة كهريف: وظيفتها الأساسية هي إيصال الكهرباء للمناطق المختلفة للوطن.
- شركة كهركيب: وظيفتها هي انجاز الهياكل القاعدية والتجهيزات الكهربائية.
- شركة قناغاز: وظيفتها الأساسية هي انجاز الشبكات الغازية.
- شركة إنيرغا: وظيفتها هي الهندسة المدنية.
- شركة التركيب: وظيفتها الأساسية هي التركيب الصناعي للمنشآت الكهربائية والغازية.

بالإضافة إلى:

- شركة AMC: وظيفتها صناعة مختلف العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في سنة 1991، أصبحت شركة سونلغاز، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) حسب المرسوم التنفيذي رقم: 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

في سنة 2002، تحولت مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 2002/195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، هذه الصيغة، سمحت لسونلغاز بتوسيع أنشطتها إلى ميادين أخرى متعلقة بمجال الطاقة، وأيضا تسمح للمؤسسة بالنشاط خارج التراب الوطني، والمشاركة في رأس مال شركات أخرى وطنية أو أجنبية، هذا ما سمح للشركة إلى أن ترقى إلى مجمع صناعي في سنة 2004.

ما بين سنة 2004 و2006 شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا، حيث أصبح عبارة عن هولدينغ يشمل عدة مؤسسات متفرعة، منها المختصة بالمهام القاعدية وتمثل في المؤسسات التالية:

- شركة إنتاج الكهرباء SPE.

- شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

- شركة تسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

وفي سنة 2006، تم هيكلية وظيفة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم استحداث أربعة مؤسسات للتوزيع حسب المناطق، وهي: الجزائر، الشرق، الغرب والوسط.

ما بين سنة 2007 و2008 تمت نهاية عملية الهيكلة، إذ ركزت الجهود في العمل على تحسين نوعية الخدمة الموجهة للزبون، من خلال ضخ إمكانيات مالية ضخمة موجهة لتعزيز البنية التحتية لوسائل إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية. وفي أبريل 2017 أعيد هيكلة مجمع سونلغاز ليواكب المستجدات والتطورات التي طرأت على النسيج الاقتصادي الوطني والإقليمي، حيث أصبح يضم 32 مؤسسة متخصصة في مجالات إنتاج، نقل وتوزيع الطاقتين الكهربائية والغازية إضافة إلى مجموعة من التخصصات التقنية المساعدة، وأعيد بالتالي إدماج شركات التوزيع الأربعة في شركة واحدة تسمى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مهمتها توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن مع ضمان نوعية جيدة واستمرارية في الخدمة. وفي نهاية سنة 2017، بلغ عدد زبائن الشركة الممونين بالطاقة الكهربائية 9 110 312 زبون وبالنسبة للطاقة الغازية فهو 4 959 921 زبون. بينما بلغ طول شبكة التوزيع الكهربائية 333 316 كلم وطول شبكة التوزيع الغازية 92 107 كلم، وبالنسبة لرقم أعمال الشركة فهو يزيد عن 64000 مليار سنتيم. وأما عدد الموظفين فيقدر بـ 32 060 عامل.

في سنة 2013، اقتحم مجمع سونلغاز مجال الطاقات المتجددة، حيث تم إنشاء شركة مكلفة بالشبكات المعزولة بالجنوب الجزائري، مهمتها الأساسية تطوير وإنتاج الطاقة الكهربائية عن طريق استغلال الطاقات المتجددة، حيث تكفلت بهذا المجال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، التي يتواجد مقرها الاجتماعي بولاية غرداية. تضم الشركة الجزائرية للتوزيع والكهرباء والغاز بغرداية بمدير توزيع وأمانة المديرية حيث تتوزع إلى:

- مصلحة الشؤون.
- مصلحة العلاقات.
- المكلف بالأمن.

❖ . كما توزع إلى أقسام:

- قسم الموارد البشرية
- قسم العلاقات العامة
- قسم المالية
- قسم الإدارة

- قسم تسيير الأنظمة
- قسم تقنيات الكهرباء
- قسم تقنيات الغاز
- قسم الدراسات
- قسم الوسائل

- ثانياً: تحديد خصائص العينة:

النسبة	التكرار	الإجابة
%80	16	ذكر
%20	04	أنثى
%100	20	المجموع

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول أن أفراد العينة المختارة تتميز بصفات التالية:

الجدول رقم (03): يبين تصنيف المبحوثين حسب الجنس.

ما نلاحظه من الجدول هو أن نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة والمتمثلة في 80% أكبر نسبة من الإناث التي تقدر بـ 20% وهذا راجع لكثرة العنصر الذكري على مستوى الإدارة.

الجدول رقم (04): يبين تصنيف المبحوثين حسب العمر.

النسبة	التكرار	الإجابة
%40	08	اقل من 30 سنة
%45	09	من 31 إلى 40 سنة
%15	03	من 41 فما فوق
%100	20	المجموع

ما تم ملاحظته من خلال هذه العينة أنّ نسبة 40% يتراوح سنهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 45% يتراوح سنهم ما بين (31-40 سنة)، بينما الفئة التي يفوق عمرها عن 41 سنة فما فوق تقدر نسبتها 15% وهذا يدل على أنّ 85% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين أقل من (30 سنة-40 سنة).

الجدول رقم(05): يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الإجابة	التكرار	النسبة
ثانوي	01	5%
جامعي	19	95%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 95% ذو مستوى الجامعي، بينما ما نسبته 5% ذو مستوى ثانوي وهذا يعود إلى طبيعة العمل في الإدارة والمصلحة بصفة عامة والتي تتطلب المستوى الجامعي لأنها تتعامل بطريقة تنظيمية في تسييرها الإداري وحسن المعاملة مع العمال والرؤساء.

الجدول رقم (06): يبين تصنيف المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	06	30%
من 6 الى 10 سنوات	11	55%
من 11 فما فوق	03	15%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أنّ ما نسبته 30% من أفراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في العمل لمدة أقل من 5 سنوات، وما يقدر بنسبة 55% من عينة الدراسة تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين (6-10 سنوات) وبنسبة 15% تفوق مدة تواجدهم في العمل من 11 سنة فما فوق. هذا ما يدل عمال المؤسسة أن لهم أقدميّه وخبره جيده.

- ثالثاً: تحليل البيانات وتفرغها:

المحور الأول: المهارات الاتصالية المعتمدة لدى إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (07): التحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديرك والعاملين بالمؤسسة.

التحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديرك والعاملين بالمؤسسة		
النسبة	التكرار	الإجابة
25%	05	لا
25%	05	أحيانا
50%	10	نعم
100%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ 50% من أفراد العينة يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديرهم والعاملين بالمؤسسة بما يدل على أن هناك تحضير قبلي بينما تساوت النسب بلا وأحيانا بنسبة 25% في الإجابة بلا وأحيانا من ما يدل على أنهم يتعاملون مع مديرهم والعاملين بالمؤسسة بشكل عفوي. هذا ما إشارة إليه حصة مُجدّ آل مساعد بأنّ كل شخص بحاجة إلى تعلم مهارة الحديث حتى يتمكن من تحقيق هدفه من الاتصال بنفسه.¹

¹. محاضرة الأستاذ مُجدّ آل مساعد: المرجع السابق، ص 162.

الجدول رقم(08): يبين نسبة صعوبة إدارة الاجتماعات.

هل تجد صعوبة في إدارة الاجتماعات		
النسبة	التكرار	الإجابة
35%	07	لا
60%	12	أحيانا
05%	01	نعم
100%	20	المجموع

من خلال نتائج الاستبيان فإن 60 % من أفراد العينة أجابوا بأحيانا, يجدون صعوبة في إدارة الاجتماعات وهذا ما يدل في بعض المواقف يجدون صعوبة في إدارة الاجتماعات ومواقف أخرى لا يجدون صعوبة، و35% أجابوا بلا أي لا يجدون صعوبة في إدارة الاجتماعات ويرجع هادا للثقة في النفس والخبرة و05% أجابوا بنعم أي يجدون صعوبة في إدارة الاجتماعات وهي نسبة قليلة.

الجدول رقم (09): يبين نسبة صعوبة المناقشات الحوارية مع الزبائن.

هل تجد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع الزبائن		
النسبة	التكرار	الإجابة
35%	07	لا
04%	04	أحيانا
45%	09	نعم
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 45% من أفراد العينة أجابوا بنعم انه هناك صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع الزبائن أما نسبته 35% أجابوا بلا و04% أحيانا أو هذا ما يدل أن هناك صعوبة في التعامل مع الزبائن.

هل تجد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع العمال		
النسبة	التكرار	الإجابة
45%	09	لا
45%	09	أحيانا
10%	02	نعم
100%	20	المجموع

الجدول رقم (10): يبين نسبة صعوبة المناقشات الحوارية مع العمال.

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 45% من أفراد العينة أجابوا بنعم انه هناك صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع الزبائن أما نسبته 35% أجابوا بلا و 04% أحيانا أو هذا ما يدل أن هناك صعوبة في التعامل مع الزبائن.

هل تجد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع المسؤولين		
النسبة	التكرار	الإجابة
30%	06	لا
55%	11	أحيانا
15%	03	نعم
100%	20	المجموع

الجدول رقم (11): يبين نسبة صعوبة المناقشات الحوارية مع المسؤولين.

يتضح من الجدول أن النسبة الكبيرة هنا تساوت بين لا وأحيانا بنسبة 45% انه لا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع العمال وهذا دال على أنّ أغلبية أفراد العينة لا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع العمال بنسبة 10% أجابوا بنعم ما يدل ذلك نسبة قليلة فقط تجد صعوبة في الدخول في مناقشات حوارية مع العمال وما يدل هذا على تمكن باقي العمال من المناقشة.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا 55% أحيانا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع المسؤولين، و 30% لا يجدون صعوبة، بينما النسبة القليلة تمثلت بـ 15% يجدون صعوبة ويمكن ترجع هذه الصعوبة إلى عدم التحضير الجيد وهذا ما أكده مدحت أبو النصر ويتميز الحوار بخصوصيات التحضير الجيد والجدى للموضوع لكل من المرسل والمرسل إليه، حتى تكون مساهمتها ومشاركتها ايجابية وبناءة وتدفع به إلى أهداف منشودة والحوار ينبغي أن يكلى على أسس وأدوات الفهم العميق لموضوع الحوار.¹

الجدول رقم (12): يبين نسبة توظيف اللغة حسب مستوى كل فئة في المؤسسة.

هل تضطر لتغيير لغتك حسب مستوى كل فئة في المؤسسة		
الإجابة	التكرار	النسبة
لا	08	40%
نعم	12	60%
المجموع	20	100%

من خلال نتائج الاستبيان فإن نسبة أفراد العينة 60% أجابوا بنعم يغيرون لغتهم حسب كل فئة في المؤسسة، أما نسبة 40%، أجابوا بلا. ما يدل على أغلبية العينة يراعون مستوى كل فئة في المؤسسة وهذا ما يؤكدُه مُجَّد الطائي تبسيط لغة التخاطب مع المستمع من خلال استخدام مصطلحات واضحة على حسب مستوى كل شخص.²

¹ . مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة الغربية للنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص166.

² . الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص 73.

الجدول رقم (13): يبين تأثير الحوارات على العلاقة الشخصية في المؤسسة.

هل تؤثر نتائج الحوارات على علاقاتكم الشخصية في المؤسسة		
الإجابة	التكرار	النسبة
لا	08	%40
أحيانا	08	%40
نعم	04	%20
المجموع	20	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أغلبية أفراد العينة تساوت بنسبة تقدر 40% تراوحت بين لا وأحيانا بلا تؤثر نتائج الحوارات على علاقاتهم الشخصية في المؤسسة, أما نسبة 20% أثبتوا بأنها تؤثر على علاقاتهم الشخصية مما يبين هذا أن الحوارات الجيدة لا تؤثر على علاقاتهم الشخصية.

الجدول رقم (14): يبين نسبة الاستفادة من التكوين في إدارة الحوار.

هل استفدت من تكوين في إدارة الحوار وآدابه		
الإجابة	التكرار	النسبة
لا	11	%55
نعم	09	%45
المجموع	20	%100

نستنتج من البيانات الواردة أعلاه أنّ نصف أفراد العينة بنسبة 55% أنهم لم يستفيدوا من تكوين في إدارة الحوار وآدابه هذا ما يدل على أفراد العينة غير مدربين على مهارات إدارة الحوار.

الجدول رقم (15): يبين نسبة إنتاج الحوارات للأفكار الإبداعية في المؤسسة.

هل تنتج الحوارات أفكار إبداعية في مؤسستكم		
النسبة	التكرار	الإجابة
40%	08	لا
60%	12	نعم
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية بنسبة 60% بينما 40% يرون أن الحوارات لا تنتج أفكار إبداعية وهذا ما يدل أن الحوارات تحقق التجاوب الذي يهدف للوصول إلى أفكار إبداعية وهذا ما أكدته مدحت أبو النصر بقوله الأصل في الحوار أن يكون بين شخصين أو أكثر، ومعنى ذلك أن يراجع احد المتحاورين الآخر في كلامه والقصد هنا تحقيق التجاوب والتكامل الثقافي والمعرفي، فيبلغ بذلك هدفه وتحقيق مراده سواء إذ تعلق الأمر بحل مشكلة أو إبداع طريقة أو إغناء موضوع.¹

الجدول رقم (16): يبين نسبة التركيز في الحوار مع المسؤولين والعمال.

أثناء حوارك مع المسؤولين والعمال هل تركز على		
النسبة	التكرار	الإجابة
95%	19	الهدف المشترك بينك وبين المحاورين
05%	1	رأيك الخاص
100%	20	المجموع

¹. أبو النصر: المرجع السابق، ص166.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة بنسبة 95% يرون أنهم يركزون على الهدف المشترك بينهم وبين محاورهم أثناء الحوار مع المسؤولين والعمال بينما 05% أجابوا برأيهم الخاص أن أغلب أفراد العينة يهتمون لمصلحة المؤسسة ويصبون لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم(17): يبين نسبة فتح المؤسسة مجال تقديم الأفكار وتسييرها.

هل تفتح المؤسسة لكم المجال لتقديم أفكار جديدة بشأن تسييرها		
النسبة	التكرار	الإجابة
50%	10	لا
50%	10	أحيانا
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن النسب تساوت بين أفراد العينة في الإجابة بلا وأحيانا بـ50% وهذا ما يوضح أن المؤسسة لا تفتح دائما المجال لتقديم أفكار جديدة بشأن تسييرها وتقدم فرص ضئيلة للعاملين مما يحد من مشاركة أفكارهم.

الجدول رقم(18): يبين نسبة تشجيع الأفكار الجديدة.

بصفتك رئيس مصلحة هل تشجع الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصالحتكم		
النسبة	التكرار	الإجابة
20%	04	لا
20%	04	أحيانا
60%	12	نعم
100%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 60% من أفراد العينة المتمثلة في رؤساء المصالح يشجعون الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصالحهم بينما تقاربت النسب بين الإجابة بلا وأحيانا بنسبة 20% وهذا ما يبين أن أغلب رؤساء المصالح بالمؤسسة يشجعون الأفكار الجديدة للعمال وهذا ما يؤكد لطيف مُجَّد عبد الله علي في كلامه أن دعم الإبداع يشتمل على تقديم تحفيزات تشجع على الإبداع في العمل وكذلك تشجيع التنوع في الآراء بين المرؤوسين.¹

الجدول رقم(19): يبين نسبة افتتاح باب المبادرات والاقتراحات في المؤسسة.

هل باب المبادرات والاقتراحات مفتوح لكم في المؤسسة		
النسبة	التكرار	الإجابة
05%	01	لا
30%	06	أحيانا
65%	13	نعم
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 65% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن باب المبادرات والاقتراحات مفتوح لهم في المؤسسة و30% أجابوا بأحيانا بينما 05% أجابوا ب لا ويدل هذا على أن المؤسسة تفتح لعمالها باب المبادرات والاقتراحات وتستمتع وتهتم لهم عن طريق المحفزات، كما وضحتها لطيف مُجَّد عبد الله علي في المحفزات التي أشار إليها كوين- (Quinn)أهتما الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين.²

¹. لطيف مُجَّد عبد الله علي: المرجع السابق، ص 103.

². المرجع نفسه، ص 103.

الجدول رقم(20): يبين نسبة اعتماد المؤسسة على اقتراحات العاملين في حل الازمات

هل تعتمد المؤسسة على اقتراحات العاملين في حل بعض الأزمات		
النسبة	التكرار	الإجابة
35%	07	لا
50%	10	أحيانا
15%	03	نعم
100%	20	المجموع

من خلال النتائج المحصل عليها فإن 50% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة أحيانا ما تعتمد على اقتراحات العاملين في حل بعض الأزمات وما نسبته 35% أجابوا بلا و 15% كانت إجاباتهم بنعم وهذا ما يدل على أن المؤسسة تأخذ اقتراحات بعض من عمالها في حل أزماتها وليس دائما فرمما يرجع هذا إلى خبرة بعض من العاملين في مواجهة الأزمات التي تواجه المؤسسة.

الجدول رقم(21): نسبة منح المؤسسة فرصة عرض الأفكار وتقديمها للعمال.

هل تمنح المؤسسة الفرصة للعمال لعرض أفكارهم وتقديمها		
النسبة	التكرار	الإجابة
35%	07	لا
35%	07	أحيانا
30%	06	نعم
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن النسب متساوية بين الإجابة بلا وأحيانا بنسبة 35% أما نسبته 30% كانت على الإجابة بنعم وهذا ما يوضح بأن المؤسسة قليل ما تمنح الفرصة للعمال لعرض أفكارهم وتقديمها وليس دائما وهذا لا يعني أنها لا تمنح الفرص ويمكن أن هذا راجع لنوعية الأفكار التي يقدمها العمال.

الجدول رقم(22):نسبة الصعوبة في عرض وتقديم التعليمات والتوجيهات للعمال والزبائن.

هل تجد صعوبة في عرض وتقديما لتعليمات والتوجيهات للعمال والزبائن		
الإجابة	التكرار	النسبة
لا	14	70%
أحيانا	06	30%
المجموع	20	100%

من خلال النتائج المحصل عليها فإن النسبة الأكبر كانت في الإجابة بلا أي لا يجدون صعوبة في عرض وتقديم التعليمات والتوجيهات للعمال والزبائن بينما 30% أجابوا بأحيانا في حال انعدمت الإجابة بنعم وهذا ما يدل على أن رؤساء المصالح بمؤسسة سونلغاز لهم خبرة في التقديم والعرض لكن أحيانا ما تواجههم صعوبة وهذا يرجع لعدم فهم المستقبلين للرسالة الاتصالية وعبر عن هذا سيد سالم عرفة في عوامل تحقيق الاتصال الفعال -الفهم: لا تجعل استماعك لمجرد الاستماع فحسب بل استمع بغرض الحصول على فهم حقيقي لما يقال¹

سيد سالم عرفة:الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2012،الأردن-عمان،ص 38.1.

الجدول رقم(23):نسبة عرض التقارير على المسؤولين.

كيف يتم عرض التقارير على المسؤولين		
النسبة	التكرار	الإجابة
80%	15	كتابيا
05%	01	شفويا
15%	03	الالكترونيا
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأنهم يقومون بعرض التقارير على المسؤولين كتابيا حيث قدرت النسبة بـ80% بينما 15% أجابوا الكترونيا وجاءت الإجابة شفويا بنسبة 05% وهذا ما يوؤكد أن رؤساء مصالح المؤسسة يعرضون تقاريرهم على المسؤولين باستخدام الاتصال الكتابي والالكتروني لما لهما من مميزات أكثر من الاتصال الشفوي.

الجدول رقم(24):يبين نسبة الاستفادة من التكوين في طرق العرض والتقديم.

هل استفدت من تكوين في طرق العرض والتقديم		
النسبة	التكرار	الإجابة
100%	20	لا
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 100% أجابوا بـ لا أي أنهم لم يستفيدوا من تكوين في طرق العرض والتقديم في حين انعدمت الإجابة بـ نعم وهذا ما يدل على أن رؤساء مصالح مؤسسة سونلغاز لم يحصلوا على دورات تدريبية في طرق العرض والتقديم لامن طرف المؤسسة ولا تكوين ذاتي.

المحور الثاني: مستوى التفكير الإبداعي لدى إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (25): يبين نسبة استنباط الأفكار الإبداعية.

هل تستنبط أفكارك الإبداعية من خلال		
النسبة	التكرار	الإجابة
25%	05	الاحتكاك بالآخرين
65%	13	الخبرات السابقة
10%	02	خيالك الخاص
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نستنتج أن أفراد العينة وبنسبة 65% يستنبطون أفكارهم الإبداعية من خلال الخبرات السابقة و10% بخيالهم الخاص في حين انعدمت الإجابة بـ الاحتكاك بالآخرين وهذا يعني أن رؤساء المصالح بالمؤسسة يعتمدون في استنباط أفكارهم الإبداعية على خبراتهم وتجاربهم السابقة وقليل منهم يعتمدون على الخيال الخاص.

الجدول رقم(26): يبين نسبة إحداث أفكار جديدة للتغيير في أساليب العمل.

هل تراود كفكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة		
النسبة	التكرار	الإجابة
40%	08	لا
60%	12	نعم
100%	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 60% من أفراد العينة تراودهم فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة وهذا دليل على أن أفراد العينة يفكرون في الابتعاد عن النمطية في العمل واستبدال الأساليب التقليدية بأساليب جديدة مبتكرة، بينما 40% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يفكرون في التغيير ويرجع هذا لمعوقات التفكير الإبداعي داخل المصلحة أو المؤسسة عامتا منها: المعوقات الانفعالية، الدافعية، التنظيمية، البيئية.

الجدول رقم(27): يبين نسبة كيفية معالجة المشاكل في العمل.

عندما تواجهك مشكلة في العمل كيف تعالجها		
النسبة	التكرار	الإجابة
60%	12	بالاعتماد على قوانين المؤسسة
05%	01	بالاعتماد على حلول لمشكلات مشابهة
35%	07	بفتح باب التشاور و الاقتراحات
100%	20	المجموع

من خلال النتائج المحصل عليها فإن نسبة 60% من أفراد العينة يعتمدون على قوانين المؤسسة لمعالجة مشاكل العمل التي تواجههم وهذا يعني يتبعون القواعد والنظام الداخلي للمؤسسة دون إدخال طرق جديدة لمعالجة المشاكل العملية بينما 35% يعالجون مشكلات العمل بفتح باب التشاور والاقتراحات ربما لأخذ رأي أصحاب الخبرة لتجنب الوقوع في الخطأ وجاءت نسبة 05% لتعبر على أقل نسبة تعتمد على حلول لمشكلات مشابهة في معالجة مشكلات العمل.

الجدول رقم(28): يبين نسبة التنبؤ بحدوث مشاكل أثناء العمل.

هل حصل وتنبأت بحدوث بمشكلة إثناء العمل في المؤسسة		
الإجابة	التكرار	النسبة
أحيانا	07	35%
نعم	13	65%
المجموع	20	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن 65% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي حصل وتنبؤا بحدوث مشكلة أثناء العمل في المؤسسة بينما 35% أجابوا أحيانا في حين انعدمت الإجابة بـ أبدا وهذا يدل على أن 100% من أفراد العينة يملكون مهارة الحساسية للمشكلات.

الجدول رقم(29): يبين نسبة التعامل مع المواقف الطارئة إثناء العمل في المؤسسة.

كيف تتعامل مع المواقف الطارئة أثناء العمل في المؤسسة		
الإجابة	التكرار	النسبة
تتخذ قرارات سريعة	07	35%
تلجأ لرئيسك	11	65%
تستشير زملائك	02	10%
المجموع	20	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 65% يتعاملون مع المواقف الطارئة أثناء العمل بالمؤسسة باللجوء لرئيسهم و35% عبروا على أنهم يتخذون قرارات سريعة بينما 10% يستشيرون زملائهم ويدل هذا على أن أغلب العينة تتقيد بأوامر الرئيس وليست لها صلاحية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (30): يبين نسبة الاعتماد في اللقاءات والاجتماعات الافتراضية في المؤسسة.

هل تعتمد ونفي لقاءاتكم واجتماعاتكم الافتراضية في المؤسسة على		
النسبة	التكرار	الإجابة
60%	13	الفيسبوك
40%	7	برنامج zoom
100%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة يعتمدون في لقاءاتهم واجتماعاتهم الافتراضية في المؤسسة على الفيسبوك بنسبة 60% ثم يليه برنامج zoom بنسبة 40% في حين انعدمت الإجابات على الواتساب والتليغرام في حين هناك أفراد من العينة أجابوا إجابات أخرى وهي أنهم يستعملون اللقاءات المباشرة والاجتماعات، وgmail وهذا يدل على أنهم يعتمدون على وسائل اتصالية غير متطورة إلا أن النسبة قليلة استخدموا وسيلة اتصالية جديدة.

رابعاً: عرض وتحليل الجداول المركبة.

الجدول رقم (31): توضح العلاقة بين المتغيرات وقيام أفراد العينة بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع المدير والعاملين مع المؤسسة.

الإجابة المتغيرات	نعم		لا		أحيانا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	70%	7	100%	5	80%	4
	30%	3	0%	0	20%	1
	100%	10	100%	5	100%	5
العمر	أقل من 30 سنة		50%	5	40%	2
	من 31 سنة - 40 سنة		50%	5	0%	4
	من 41 سنة فما فوق		0%	0	60%	3
	المجموع		100%	10	100%	5
المستوى الدراسي	ابتدائي		0%	0	0%	0
	متوسط		0%	0	0%	0
	ثانوي		10%	1	0%	0
	جامعي		90%	9	100%	5
	المجموع		100%	10	100%	5
	أقل من 5 سنوات		50%	5	0%	1
الخبرة المهنية	من 6 - 10 سنوات		50%	5	40%	2
	من 11 سنة فما فوق		0%	0	60%	3
	المجموع		100%	10	100%	5

أولاً: الجنس.

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 70% التي تمثل الذكور، وما نسبته 30% من الإناث يؤكدون أنهم يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديريهم والعاملين معهم، في حين نجد أن أفراد العينة ممن أجابوا أحياناً، في حين بلغت نسبة الذكور 80%، ونسبة البنات 20%، بينما أفراد العينة الذين لا يقومون بالتخطيط قبل التحدث مع مديريهم والعاملين معهم جميعهم ذكورا. من هنا نستنتج أن كلا الجنسين يملكون مهارات التحضير والتخطيط قبل التحدث مع المديرين أنهم يطبقون مهارات التحدث.

ثانيا: العمر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أنهم يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديريهم والعاملين معهم، حيث بلغت نسبة الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 50%، كذلك بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 50%، بينما أفراد العينة الذين أجابوا بلا كانوا ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة والفئة المحصورة بين 31 و 40 سنة، نسبهم على الترتيب 40% و 60%، أما بخصوص الأفراد الذين أجابوا أحيانا، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 20%، ونسبة 80% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة. من هنا نجد أن فئة المحصورة بين 31 و 40 سنة من أفراد العينة صرحوا أنهم يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع المدير وعمال المؤسسة مما يؤكد أن هذه الفئة العمرية تحسن التعامل بمهارة التحدث .

ثالثا: المستوى الدراسي.

تشير معطيات الجدول أن أفراد العينة يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع المدير والعاملين مع المؤسسة، حيث بلغت نسبة الجامعيين 90% والثانويين 10%، في حين لا وجود للمستويات الأخرى، بينما أفراد العينة الذين أجابوا بلا وأحيانا كانوا جميعهم جامعيين. من هنا نستنتج أن الجامعيين هم الذين يملكون مهارات التحضير والتخطيط قبل التحدث مع المدير وعمال المؤسسة مقارنة بالثانويين وهذا راجع لتكوينهم الجامعي مما اكتسبوا مهارات التحدث .

رابعا: الخبرة المهنية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أنهم يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديريهم والعاملين معهم، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 50%، كذلك نجد نسبة الذين لديهم خبرة بين 6 و 10 سنوات 50%، ونسبة 0% للذين لديهم خبرة أكبر من 10، بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بلا من العينة المدروسة ينتمون للفئات المحصورة بين 6 و 10 سنوات، ومن 11 سنة فما فوق، نسبهم على الترتيب 40%، 60%، في حين نجد الأفراد ممن أجابوا بلا من العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 20%، ونسبة 80% للأفراد الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنة، ومنه نستنتج أن الأفراد الذين يملكون الخبرة من اقل من 5 إلى 10 سنوات يصرحون أنهم يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع المدير ومع العاملين بالمؤسسة أي أن الفئة التي لها اقدمية متوسطة تقوم بممارسة مهارة التحدث .

الجدول رقم (32): توضح العلاقة بين المتغيرات وإيجاد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع المسؤولين لدى أفراد العينة.

الإجابة المتغيرات	نعم		لا		أحيانا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	100%	3	100%	6	63.6%	7
	0%	0	0%	0	36.4%	4
	100%	3	100%	6	100%	11
العمر	66.7%	2	16.7%	1	45.5%	5
	33.3%	1	83.3%	5	27.3%	3
	0%	0	0%	0	27.3%	3
	100%	3	100%	6	100%	11
المستوى الدراسي	0%	0	0%	0	0%	0
	0%	0	0%	0	0%	0
	0%	0	0%	0	9.1%	1
	100%	3	100%	6	90.9%	10
	100%	3	100%	6	100%	11
	33.3%	1	16.7%	1	36.4%	4
الخبرة المهنية	66.7%	2	83.3%	5	36.4%	4
	0%	0	0%	0	27.3%	3
	100%	3	100%	6	100%	11
	33.3%	1	16.7%	1	36.4%	4

أولاً: الجنس

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 63.6% التي تمثل الذكور وما نسبته 36.4% من الإناث يؤكدون أنهم أحيانا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع المسؤولين، في حين نجد أن أفراد العينة ممن أجابوا بلا ونعم جميعهم ذكور، من هنا نستنتج أن كلا الجنسين صرحوا أنهم أحيانا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع المسؤولين مما يؤكد أن كلا الجنسين يملكون مهارات الحوار لكن ليس دائما.

ثانيا: العمر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يصرحون أنهم أحيانا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية، حيث بلغت نسبة الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 45.5%، كذلك بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 27.3%، ونسبة 27.3% للأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية الأكبر من 41 سنة، بينما أفراد العينة الذين أجابوا بلا كانوا ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة والفئة المحصورة بين 31 و 40 سنة، نسبهم على الترتيب 16.7% و 83.3%، أما بخصوص الأفراد الذين أجابوا نعم، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 66.7%، ونسبة 33.3% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة. من هنا نجد أن فئة الشباب (الأقل من 30 سنة) من أفراد العينة صرحوا أنهم أحيانا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مما يؤكد أن مهارة الحوار عند الفئة الشبابية ليست دائما .

ثالثا: المستوى الدراسي.

تشير معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة لا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية، حيث بلغت نسبة 90.9% لجامعيين، ونسبة 9.1% للثانويين، بينما أفراد العينة لكلا من الإجابة لا وأحيانا جميعا لديهم مستوى جامعي، من هنا نستنتج أن الجامعيين من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مما يؤكد أنهم يمارسون مهارة الحوار .

رابعا: الخبرة المهنية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أحيانا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية للمسؤولين، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 36.4%، كذلك نجد نسبة الذين لديهم خبرة بين 6 و 10 سنوات 27.3%، ونسبة 16.7% للذين لديهم خبرة أكبر من 11، بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بلا من العينة المدروسة ينتمون للفئات الأقل من 5 سنوات والمحصورة بين 6 و 10 سنوات، ونسبهم على الترتيب 83.3% و

في حين نجد الأفراد ممن أجابوا بنعم من العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة

أقل من 5 سنوات 33.3%، ونسبة 66.7% للأفراد الذين لديهم خبرة بين 6 إلى 10 سنوات، ومنه نستنتج أن الأفراد الذين يملكون الخبرة من 0 إلى 10 سنوات يصرحون أنهم أحيانا يجدون صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع المسؤولين ويتضح من هنا أن من يمارسون مهارة الحوار أحيانا هم من لديهم خبرة متوسطة.

الجدول رقم (33): توضح العلاقة بين المتغيرات وتأثير الحوارات على العلاقة الشخصية في المؤسسة لدى أفراد العينة.

الإجابة المتغيرات	نعم		لا		أحيانا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	100%	4	75%	6	75%	6
	0%	0	25%	2	25%	2
	100%	4	100%	8	100%	8
العمر	0%	0	62.5%	5	37.5%	3
	100%	4	37.5%	3	25%	2
	0%	0	0%	0	37.5%	3
	100%	4	100%	8	100%	8
المستوى الدراسي	0%	0	0%	0	0%	0
	0%	0	0%	0	0%	0
	0%	0	0%	0	12.5%	1
	100%	4	100%	8	87.5%	7
	100%	4	100%	8	100%	8
الخبرة المهنية	0%	0	37.5%	3	37.5%	3
	100%	4	62.5%	5	25%	2
	0%	0	0%	0	37.5%	3
	100%	4	100%	8	100%	8

أولاً: الجنس.

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 100% التي تمثل الذكور وما نسبته 0% من الإناث، يؤكدون أن الحوارات تؤثر على علاقتهم الشخصية في المؤسسة، في حين نجد أن أفراد العينة ممن أجابوا لا وأحيانا تساوت النسبة لديهم لكلا الجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور 75%، ونسبة الإناث 25%. من هنا نجد أن كلا الجنسين أحيانا تؤثر الحوارات على علاقتهم الشخصية في المؤسسة مما يؤكد أن كلا الجنسين يحسنون استخدام مهارة الحوار حيث حافظت على علاقتهم الشخصية .

ثانياً: العمر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الحوارات لا تؤثر على علاقتهم الشخصية في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 62.5%، كذلك بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 37.5%، بالمقابل نجد أفراد العينة الذين تؤثر الحوارات على علاقتهم الشخصية جميعهم ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، بينما أفراد العينة الذين أجابوا أحيانا، حيث بلغت نسبة 37.5% للذين ينتمون الأقل من 30 سنة، ونسبة 37.5% للفئة الأكبر من 41 سنة، بالمقابل نسبة 25% للفئة العمرية المحصورة بين 31 و 40 سنة. من هنا نستنتج أن كلا من الفئتين العمريتين الأقل من 30 سنة من أفراد العينة نتائج الحوارات لا تؤثر على علاقتهم الشخصية في المؤسسة.

ثالثاً: المستوى الدراسي.

تشير معطيات الجدول أن أفراد العينة أحيانا تؤثر نتائج الحوارات على علاقتهم الشخصية، حيث بلغت نسبة الجامعيين 87.5%، والثانويين 12.5% بينما أفراد العينة الذين أجابوا بلا ونعم كانوا جميعهم جامعيين. من هنا نستنتج أن أفراد العينة لا تؤثر نتائج الحوارات على علاقتهم الشخصية.

رابعاً: الخبرة المهنية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أحيانا تؤثر نتائج الحوارات على علاقتهم الشخصية، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 37.5%، كذلك نجد

نسبة الذين لديهم خبرة بين 6 و 10 سنوات 25%، ونسبة 37.5% للذين لديهم خبرة أكبر من 11، بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بلا من العينة المدروسة ينتمون للفئات المحصورة بين 6 و 10 سنوات، ومن الأقل من 5 سنوات، نسبهم على الترتيب 62.5%، 37.5%، بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بنعم جميعهم كانت لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، ومنه نستنتج أن الأفراد الذين يملكون الخبرة من 6 إلى 10 سنوات يصرحون أن نتائج الحوارات لا تؤثر على علاقاتهم الشخصية هذا يعني أن أصحاب الخبرة المتوسطة يمارسون مهارة الحوار بشكل جيد.

الجدول رقم (34): توضح العلاقة بين المتغيرات وإنتاج الحوارات للأفكار الإبداعية في المؤسسة لدى أفراد العينة.

	الإجابة		المتغيرات	
	نعم	لا	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	11.7	91.7%	5
	أنثى	1	8.3%	3
	المجموع	12	100%	8
العمر	أقل من 30 سنة	5	41.7%	3
	من 31 سنة - 40 سنة	4	33.3%	5
	من 41 سنة فما فوق	3	25%	0
	المجموع	12	100%	8
المستوى الدراسي	ابتدائي	0	0%	0
	متوسط	0	0%	0
	ثانوي	1	8.3%	0
	جامعي	11	91.7%	8
	المجموع	12	100%	8
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	25%	3
	من 6 - 10 سنوات	6	50%	5
	من 11 سنة فما فوق	3	25%	0
	المجموع	12	100%	8

أولاً: الجنس

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه نسبة % 91.7 التي تمثل الذكور، وما نسبته % 8.3 من الإناث يؤكدون أنهم الحوارات تنتج أفكار إبداعية لدى المؤسسة في حين نجد أن أفراد العينة ممن أجابوا بلا، حيث بلغت نسبة الذكور % 62.5 بالمقابل نجد نسبة % 37.5 للإناث، من هنا نستنتج أن أغلب الذكور صرحوا أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية في المؤسسة.

ثانياً: العمر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة % 41.7، كذلك بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة % 33.3، ونسبة % 25 للأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية الأكبر من 41 سنة، بينما أفراد العينة الذين يرون أن الحوارات لا تنتج أفكار إبداعية كانوا ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة والفئة المحصورة بين 31 و 40 سنة نسبهم على الترتيب % 37.5 و % 62.5. من هنا نجد أن فئة الشباب (الأقل من 30 سنة) من أفراد العينة يوافقون على أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية في المؤسسة.

ثالثاً: المستوى الدراسي.

تشير معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الجامعيين % 91.7، بالمقابل نجد نسبة الثانويين % 8.3، بينما نجد الذين كان لهم رأي معارض من العينة المدروسة جميعهم لديهم مستوى جامعي. من هنا نستنتج أن أغلبية جامعيين أفراد العينة يوافقون على أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية في المؤسسة.

الخبرة المهنية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يصرحون على أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بين 6-10 سنوات % 50، بالمقابل نجد نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات % 25، وكذلك بنسبة % 25 للذين

لديهم خبرة من 11 سنة فما فوق، بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بلا من العينة المدروسة ينتمون للفئات الأقل من 5 سنوات والمحصورة بين 6 و10 سنوات، ونسبهم على الترتيب 37.5% و62.5%، ومنه نستنتج أن الأفراد الذين يملكون الخبرة من 6 إلى 10 سنوات يصرحون أن الحوارات تنتج أفكار إبداعية في المؤسسة.

الجدول رقم (35): توضح العلاقة بين المتغيرات وتشجيع الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصالحهم لدى رؤساء المصلحة للمؤسسة.

المتغيرات	الإجابة		لا		نعم		أحيانا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	75%	9	75%	3	100%	4	100%
	أنثى	25%	3	25%	1	0%	0	0%
	المجموع	100%	12	100%	4	100%	4	100%
العمر	أقل من 30 سنة	58.3%	7	25%	1	0%	0	0%
	من 31 سنة - 40 سنة	41.7%	5	0%	0	100%	4	100%
	من 41 سنة فما فوق	0%	0	75%	3	0%	0	0%
	المجموع	100%	12	100%	4	100%	4	100%
المستوى الدراسي	ابتدائي	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	متوسط	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	ثانوي	0%	0	25%	1	0%	0	0%
	جامعي	100%	12	75%	3	100%	4	100%
	المجموع	100%	12	100%	4	100%	4	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	41.7%	5	25%	1	0%	0	0%
	من 6 - 10 سنوات	58.3%	7	0%	0	100%	4	100%
	من 11 سنة فما فوق	0%	0	75%	3	0%	0	0%
	المجموع	100%	12	100%	4	100%	4	100%

أولاً: الجنس.

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلب أفراد العينة يشجعون الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصلحتهم، حيث بلغت نسبة الذكور 75%، في حين بلغت نسبة البنات 25%، في حين نجد أن أفراد العينة ممن أجابوا بلا من الذكور بنسبة 75%، والإناث 25%، بينما نجد الفئة التي أجابت أحيانا كانوا جميعهم ذكور

من هنا نستنتج أن كلا الجنسين صرحوا أنهم يشجعون الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصلحتهم.

ثانياً: العمر.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم الأفراد يشجعون الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصلحتهم، حيث بلغت نسبة الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 58.3%، ونسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة 41.7%، بينما أجابوا بلا كانوا ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة والفئة الأكبر من 40 سنة، نسبهم على الترتيب 25% و75%، أما بخصوص الأفراد الذين أجابوا أحيانا جميعهم ينتمون للفئة العمرية المحصورة بين 31 و40 سنة. من هنا نجد أن فئة الشباب تشجع الأفكار الجديدة للعمال لتسيير المصلحة.

ثالثاً: المستوى الدراسي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة يشجعون الأفكار الجديدة للعمال لتسيير المصلحة جميعهم لديهم مستوى جامعي، كذلك الأفراد العينة الذين أجابوا بأحيانا جميعهم لديهم مستوى جامعي، بالمقابل نجد الأفراد الذين أجابوا بلا بنسبة 75% للجامعيين ونسبة 25% للثانويين، من هنا نستنتج أن الجامعيين هم الذين يشجعون الأفكار الجديدة للعمال لتسيير المصلحة.

رابعاً: الخبرة المهنية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يوافقون على تشجيع الأفكار الجديدة للعمال لتسيير

الجدول رقم (36): توضح العلاقة بين المتغيرات ومروادة فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة لدى أفراد العينة.

الإجابة المتغيرات	نعم		لا		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
ذكر	8	66.7%	8	100%	الجنس
أنثى	4	33.3%	0	0%	
المجموع	12	100%	8	100%	
أقل من 30 سنة	5	41.7%	3	37.5%	العمر
من 31 سنة - 40 سنة	5	41.7%	4	50%	
من 41 سنة فما فوق	2	16.7%	1	12.5%	
المجموع	12	100%	8	100%	
ابتدائي	0	0%	0	0%	المستوى الدراسي
متوسط	0	0%	0	0%	
ثانوي	1	8.3%	0	0%	
جامعي	11	91.7%	8	100%	
المجموع	12	100%	8	100%	
أقل من 5 سنوات	3	25%	3	37.5%	الخبرة المهنية
من 6 - 10 سنوات	7	58.3%	4	50%	
من 11 سنة فما فوق	2	16.7%	1	12.5%	
المجموع	12	100%	8	100%	

أولاً: الجنس.

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلب أفراد العينة تروادهم فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة، حيث بلغت نسبة الذكور 66.7%، في حين بلغت نسبة البنات 33.3%، في حين نجد أن أفراد العينة ممن أجابوا بلا جميعهم ذكورا، من هنا نستنتج أن جميع الإناث و الذكور صرحوا على أنها تروادهم فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل.

ثانيا: العمر.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم الأفراد يشجعون الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصلحتهم، حيث بلغت نسبة الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 41.7%، وكذلك نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 41.7%، بالمقابل نجد نسبة الفئة التي أعمارهم أكبر من 41 سنة 16.7%، بينما أفراد العينة الذين أجابوا بلا، حيث نجد أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة 37.5%، أما نسبة الفئة العمرية التي تتراوح بين 31 و 40 سنة 50%، ونسبة 12.5% للفئة العمرية الأكبر من 41 سنة، من هنا نجد أفراد الفئة العمرية الأقل من 40 سنة تروادهم فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة.

ثالثا: المستوى الدراسي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة تروادهم فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة، حيث قدرت نسبة الجامعيين

بـ 91.7%، بالمقابل نجد نسبة الثانويين 8.3%، بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بلا جميعهم لديهم مستوى جامعي، من هنا نستنتج أن الجامعيين هم الذين تروادهم فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة.

رابعا: الخبرة المهنية.

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد تروادهم فكرة أساليب العمل في المصلحة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بين 6-10 سنوات 58.3%، بالمقابل نجد نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 25%، وكذلك بنسبة 16.7% للذين لديهم خبرة من 11 سنة فما فوق، بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بلا من العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بين 6-10 سنوات 50%، بالمقابل نجد نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 37.5%، وكذلك بنسبة 12.5% للذين لديهم خبرة من 11 سنة فما فوق.

ومنه نستنتج أن الأفراد الذين يملكون الخبرة من 6 إلى 10 سنوات تروادهم فكرة إحداث تغييرات في أساليب عمل في المصلحة.

الجدول رقم (7): يوضح العلاقة بين المتغيرات ومواجهة مشكلة في العمل وكيفية معالجتها لدى أفراد العينة.

الإجابة المتغيرات	بالاعتماد على قوانين المؤسسة		بالاعتماد على حلول لمشكلات مشاهمة		بفتح باب التشاور والاقتراحات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	75%	9	100%	1	6
	أنثى	25%	3	0%	0	1
	المجموع	100%	12	100%	1	7
العمر	أقل من 30 سنة	41.7%	5	0%	0	3
	من 31 سنة - 40 سنة	33.3%	4	100%	1	4
	من 41 سنة فما فوق	25%	3	0%	0	0
	المجموع	100%	12	100%	1	7
المستوى الدراسي	ابتدائي	0%	0	0%	0	0
	متوسط	0%	0	0%	0	0
	ثانوي	8.3%	1	0%	0	0
	جامعي	91.7%	11	100%	1	7
	المجموع	100%	12	100%	1	7
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	33.3%	4	0%	0	2
	من 6 - 10 سنوات	41.7%	5	100%	1	5
	من 11 سنة فما فوق	25%	3	0%	0	0
	المجموع	100%	12	100%	1	7

أولاً: الجنس.

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلب أفراد العينة عندما تواجههم مشكلة العمل يعالجونها بالاعتماد على قوانين المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذكور 75%، في حين بلغت نسبة البنات 25%، بينما أفراد العينة الذين عندما تواجههم مشكلة العمل يعالجونها بالاعتماد على حلول لمشكلات مشابهة جميعهم إناث، في حين أفراد العينة الذين عندما تواجههم مشكلة العمل يفتحون باب التشاور والاقتراحات حيث بلغت نسبة الذكور 85.7%، ونسبة 14.3% للبنات. نستنتج أن الذكور هم الذين يعالجون مشاكل التي تواجههم في العمل بالاعتماد على قوانين المؤسسة.

ثانياً: العمر.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم الأفراد عندما تواجههم مشكلة العمل يعالجونها بالاعتماد على قوانين المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة 41.7%، ونسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 33.3%، في حين نجد نسبة الفئة العمرية الأكبر من 41 سنة 25%

بينما أفراد العينة الذين أجابوا بالاعتماد على حلول لمشكلات مشابهة كانوا جميعاً ينتمون للفئة العمرية المحصورة بين 31 و 40 سنة، أما بخصوص الأفراد الذين أجابوا بفتح باب التشاور والاقتراحات، ينتمون لكل من لفئة العمرية الأقل من 30 سنة و الفئة المحصورة بين 31 و 40 سنة، نسبهم على الترتيب 42.9% و 57.1%.

من هنا نجد أن فئة الشباب (الأقل من 30 سنة) يعالجون مشاكل التي تواجههم في العمل بالاعتماد على قوانين المؤسسة.

ثالثاً: المستوى الدراسي.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة عندما تواجههم مشكلة العمل يعالجونها بالاعتماد على قوانين المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذين لديهم مستوى جامعي 91.7%، و 8.3% للثانويين، بالمقابل نجد أفراد العينة الذين تواجههم مشكلة العمل يعالجونها بالاعتماد على

قوانين المؤسسة وبفتح باب التشاور والاقتراحات جميعهم لديهم مستوى جامعي. من هنا نستنتج أن الجامعيين هم الذين يعالجون مشاكل التي تواجههم في العمل بالاعتماد على قوانين المؤسسة.

رابعاً: الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم الأفراد عندما تواجههم مشكلة العمل يعالجونها بالاعتماد على قوانين المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذين لديهم خبرة ينتمون للفئة العمرية المحصورة بين 6-10 سنوات 41.7%، ونسبة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 33.3%، في حين نجد نسبة الفئة العمرية الأكبر من 41 سنة 25%، بينما أفراد العينة الذين أجابوا بالاعتماد على حلول لمشكلات مشابهة كانوا جميعاً ينتمون للفئة 6 و 10 سنوات، أما بخصوص الأفراد الذين أجابوا بفتح باب التشاور والاقتراحات ينتمون لكل من الفئة الأقل من 5 سنوات و الفئة المحصورة بين 6 و 10 سنوات، نسبهم على الترتيب 28.6%، 71.4%. من هنا نجد أن أفراد العينة الذين يعتمدون على قوانين المؤسسة في معالجة المشاكل التي تواجههم في العمل تنحصر خبرتهم بين 6 و 10 سنوات.

المحور الثالث: مدى مساهمة مهارات الاتصال في تعزيز وتنمية التفكير الإبداعي للمؤسسة

❖ .حسب أجوبة المبحوثين نستنتج أن:

(1) - الأشياء التي تساهم في تطوير مهارات الاتصال في مؤسسة سونلغاز هي:

- توفر وسائل تساعد على تحسين الاتصال الفعال.
- الاهتمام بالحوارات والمناقشات البناءة زيادة على تواجد نظام شبكي معلوماتي يسمح بنقل وتبادل الأفكار والاقتراحات والانشغالات مع وجوب مراعاة وجود جزء خاص لعمل المحاكاة العملية وذلك لتنويع طرح الأفكار والمساهمة في التطوير وأيضاً لاختصار الوقت.
- الثقة بالنفس وزيادة الثقافة العامة وتعلم لغات جديدة
- إيصال المعلومة بشكل واضح .

- عمل دورات تدريبية لاكتساب مهارات الإيصال

(2) أهمية مهارات الاتصال في تطوير الأفكار الإبداعية لدى مؤسسة سونلغاز حسب رأي رؤساء المصلحة:

- أغلب إجابات الباحثين تدل على أن لمهارات الاتصال أهمية في تطوير الأفكار الإبداعية بحيث تسمح مهارات الاتصال بعرض الأفكار الإبداعية وتنظيمها أما التطوير يجب أن يمر عبر عدة مراحل أولها التصميم *planification*

- خلق اتصال فعال حيث يحقق جو من التفاهم بين العمال والرؤساء وحتى مع الجمهور الخارجي للمؤسسة وهذا ما يتيح فرصة الإبداع وتنوع الأفكار

(3) المعوقات التي قد تحد من إيجاد أفكار إبداعية تخدم مؤسسة سونلغاز:

- أغلب الباحثين أجابوا على أن المجال مفتوح أمام الجميع لكن في حدود ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة أي أن القانون الداخلي يقيد أفكارهم الإبداعية

- الخوف من الخطأ وال فشل وعدم الثقة بالنفس

- الخجل والاعتماد على الآخرين عدم تنظيم الوقت

- مركزية القرارات حيث تحد من حرية الإبداع

- عدم وجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والإبتكار

خامسا: النتائج العامة للدراسة.

يفترض على كل باحث علمي أن ينطلق من مجموعة تساؤلات توضع لها فرض أو أجوبة مؤقتة تفسر الجانب الغامض من الظاهرة بصورة مؤقتة، وذلك من اجل السعي لتحقيقها وهذا ما حاولنا مراعاته في دراستنا هذه حيث انطلقنا من مجموعة فروض جاءت نتائجها كما يلي:

✓ يمارس رؤساء مؤسسة سونلغاز مهارة التحدث عن التحضير والتخطيط الجيد وعن طريق إدارة الاجتماعات وهذا ما يدل على إن لهم ثقة وخبرة كبيرة، وعن طريق تبسيط لغة التخاطب .

- ✓ تمتلك إدارة سونلغاز مهارة الحوار حيث تسمح هذه المهارة لعمالها بالدخول في مناقشات مع احترام الطرف الآخر واحترام آداب الحوار والقليل منهم يجدون صعوبة أحيانا في خوض مناقشات حوارية، ويرجع هذا إلى عدم فهم الطرف الآخر موضوع الحوار، إذ يعتبر عائق من عوائق تحقيق الاتصال الفعال، كما تحافظ على علاقتها الشخصية بين العمال والرؤساء ولا تؤثر نتائج الحوارات عليها حيث يحسن رؤساء المصالح والعمال استخدام مهارات الحوار.
- ✓ الحوارات في مؤسسة سونلغاز تحقق التجاوب الذي يهدف إلى الوصول لأفكار إبداعية، والمصلحة العامة للمؤسسة.
- ✓ تمتلك مؤسسة سونلغاز مهارة التفكير بحيث تعتمد أحيانا على أفكار عمالها في حل بعض الأزمات التي تواجهها.
- ✓ لعمال سونلغاز خبرة في التقديم والعرض حيث تمنح الفرصة لعمالها لعرض أفكارهم وتقديمها حسب نوعية أفكارهم.
- ✓ لم يستفد رؤساء مصالح وعمال السونلغاز من أي تكوين في إدارة الحوار وآدابه ولا في مهارات العرض والتقديم.
- ✓ لإدارة سونلغاز مستوى ضعيف من التفكير الإبداعي عن طريق امتلاكهم للقليل من التفكير الإبداعي منها: مهارة المرونة وهي القدرة على إيجاد أفكار جديدة والابتكار وتغيير طريقة التفكير حسب ما يستدعي الموقف.
- ✓ لا تعتمد إدارة سونلغاز على مهارة حل المشكلات بحيث يعالج عمالها المشاكل التي تواجههم في العمل بالاعتماد على قوانين المؤسسة مما يفسر أن المؤسسة تقيد الأفكار الإبداعية لعمالها وإدارتها عامة وهذا ما يعتبر عائق من عوائق التفكير الإبداعي.
- ✓ نستنتج أن المتغيرات الشخصية من: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي الخبرة المهنية) تؤثر على مدى اكتساب إدارة سونلغاز من مهارات الاتصال والتفكير الإبداعي.
- ✓ نستنتج أن لمهارات الاتصال أهمية في تطوير الأفكار الإبداعية لدى مؤسسة سونلغاز.

سادسا: نتائج الفرضيات

✓ **الفرضية الأولى:** تشير نتائج الدراسة إلى صدق الفرضية إن مؤسسة سونلغاز تعتمد على مهارات اتصالية كمهارة التحدث والتفكير والحوار والعرض والتقديم.

✓ **الفرضية الثانية:** تشير نتائج الدراسة الى صدق الفرضية التي تنص على أن لإدارة مؤسسة سونلغاز مستوى ضعيف من التفكير الإبداعي من خلال اكتساب موظفيها بعض من مهارات التفكير الإبداعي تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن لمستوى إدارة سونلغاز مستوى ضعيف من التفكير الإبداعي حيث يكتسب موظفيها بعضا من مهارات التفكير الإبداعي كمهارة المرونة والحساسية للمشكلات وتبين أن المؤسسة تقيد عملها بالقوانين والنظام الداخلي الذي يجد من الإبداع

✓ **الفرضية الثالثة:** تشير نتائج الدراسة إلى صدق الفرضية الثالثة التي تنص: ان مهارات الاتصال تساهم في تنمية التفكير الإبداعي، حيث تبين من خلال النتائج المتوصل اليها ان لمهارات الاتصال اهمية في تطوير الأفكار الإبداعية بحيث تسمح مهارات الاتصال بعرض الأفكار الإبداعية وتنظيمها.

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات كثيرة وهذا نتيجة تواجدها في محيط ديناميكي إضافة إلى الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم.

فالمؤسسة الاقتصادية بحاجة لاتصال فعال مقرون بمهاراته الاتصالية من: مهارة التحدث، ومهارة التفكير، ومهارة الحوار... لأداء أعمالها وتسيير إدارتها وخلق التفاهم داخل المؤسسة والحفاظ على علاقتها الشخصية زيادة على إنتاج أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير وتغيير أساليب العمل والابتعاد عن المألوف في تسييرها الإداري وتمكن رؤساء المؤسسة من الانفتاح وتقدير حرية التفكير الإبداعي وتشجيع التنوع والتفرد والسعي نحوى التجديد والسماح بالمبادرات الخلاقة .

وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة بعض التوصيات التي يمكن اعتبارها بمثابة منافذ في تحسين عملية الاتصال الفعال عن طريق مهارات الاتصال وتوفير الظروف التي تساعد على التفكير الإبداعي في المؤسسة:

- تزويد أطراف العملية الاتصالية بالمهارات السلوكية وذلك بالتغلب على معوقات

الاتصال النفسية وتعديل في تنظيم حتى يمكن التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية.

- استخدام التغذية المرتدة feedback بفاعلية وذلك للحصول على معلومات عن

درجة وصول الرسالة للمستقبل وفهمها وذلك عن طريق ملاحظة تعبيرات الوجه (لغة الجسد) وأيضا باستعمال الأسئلة عند التحدث.

- تكثيف الدورات التدريبية لتعلم مهارات الاتصال.

- يجب القيام بخلق الظروف التي تساعد على التجديد والابتكار وتوسيع دائرة التفكير

لدى العاملين.

- أن القدرات الإبداعية يمكن اكتسابها عن طريق التعليم أو التدريب المنظم أو التوجيه

والخبر العملية التي يكتسبها العامل وهذه الأسباب تصقل القدرات الإبداعية وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها.

- أن تشجع الإدارة العاملين بها على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

بتفويضها من أجل إعطاء المرونة اللازمة للتنفيذ حتى يشعر العامل أنه يشارك في رسم سياسة مؤسسته ولا يشترك في أداء العمل المطلوب منه بشكل روتيني والي فقط.

- إتباع معايير موضوعية لتقييم الأداء وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية بحيث تشجع

الأفكار الجديدة وتدعم الابتكار.

المراجع

قائمة المراجع:

(1) . الكتب العربية:

1. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999م.
2. أمال صادق، فؤاد أبو حطب: علم النفس التربوي، الأنجلومصرية، ط4، القاهرة.
3. أماني عبد الفتاح على: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية.
4. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009م.
5. جلال فرمان: التفكير الناقد والإبداعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
6. جمال الدين مُجَّد بن مكرم ابن منظور أبي الفضل: لسان العرب، دار صادر، بيروت-لبنان، 1997، مج.
7. جمال مجاهد، شدوان شبيبة، طارق الخلفي: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، 2010م.
8. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 1998م.
9. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، 2007م.
10. حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
11. سامية مُجَّد جابر: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية-مصر، 1983م.
12. سعيد يس عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مصر، 2000م.
13. سميرة البدري: مصطلحات تربوية ونفسية، دار ثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م.
14. سناء مُجَّد نصر حجازي: سيكولوجية الإبداع، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2016م.
15. سيد سالم عرفة: الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2012، الأردن-عمان
16. شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م.

17. شعبان فرج: الاتصالات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن، 2009م.
18. طارق مُجّد السويدان، أكرم العدلوي: مبادئ الإبداع، ط3، 2004م.
19. عاكف لطفي خصاونة: ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
20. عبد الرحمن ابراهيم الشاعر: تقنية المعلومات والاتصالات، دار تثقيف للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 2004م.
21. عبد الرحمن إبراهيم الشاعر: مهارات الاتصال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
22. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2009م.
23. فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت-لبنان، 2004م.
24. فتحي جروان: الموهبة والإبداع والتفوق، دار الكتاب الجامعي، العين، 1998م.
25. فضيل دليو: تاريخ وسائل الإعلام، دار أقطاب الفكر- قسنطينة، الجزائر، 2007م.
26. لطيف مُجّد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011م.
27. مُجّد بن عبد العزيز العقيل: حقيبة مهارات الاتصال، مركز التنمية الأسرية بالأحساء، 1430هـ.
28. مُجّد حمد الطيبي: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة، ط1، عمان-الاردن، 2001م.
29. مُجّد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985م.
30. مُجّد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005م.
31. مُجّد عمر مُجّد الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية، 2001م.
32. محمود فتوح مُجّد سعادات: مهارات الاتصال الفعال، شبكة الألوكة.
33. مدحت ابو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة الغربية للنشر، ط1، القاهرة، 2012.
34. مدحت مُجّد ابو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م.

35. مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والادارية، دار الطلبة، بيروت، 1998م.
36. مصطفى مُجد أبو بكر، عبد الله: الاتصال الفعال، الدار الجامعية، 2007م.
37. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الاسكندرية، 2001م.
38. مؤيد أسعد حسين دناوي: تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008م.
39. نوح بن يحي الشهرى: مهارات الاتصال، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1435هـ.
40. هشام سعيد الحلاق: التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب-وزارة الثقافة، دمشق، 2010م.

(2) . الأطروحات والرسائل الأكاديمية:

41. زينب عبد الرزاق غريب: اختبار مدي فاعلية برنامج في تنمية مهارات الاتصال بالجو الأسري العام، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000م.
42. سارة بن التومي: دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013م.
43. شهرة زاد بلخيري: دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات البحثية لدى الطالب الجامعي الجزائري، رسالة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، اشراف ياسين مسيلي، جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي، الجزائر، 2018-2019م.
44. علي بن مُجد علي القرني: الذكاء الوجداني وعلاقته بمهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين، رسالة ماجستير، التوجيه والإرشاد التربوي، علم النفس التربوي والإرشاد، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2014م.

(3) . المجلات والدوريات:

45. عبد الوهاب بوخنوفة: "الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب الإقناع وضعف الاقتناع"، المجلة الجزائرية للاتصال، معهد علوم الاعلام والاتصال، العدد 14، 1996م.

46. فواز بدوي عبد الله بدوي، علاء عاشور: "استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 02، يونيو 2018م، مج 08.

47. هند كابور: "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية"، مجلة جامعة دمشق، مج 26، 2010م.

48. وجدان جعفر، جواد عبد المهدي الحكاك: "بناء اختبار القدرة على التفكير الابداعي اللفظي لدى طلبة جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والأبحاث النفسية، العددان 26-27.

(4) . المواقع الالكترونية:

49. المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية،

[https://units.imamu.edu.sa/shis/malaz-
inst/EduArticles/Pages/5-1-1439-m.aspx](https://units.imamu.edu.sa/shis/malaz-inst/EduArticles/Pages/5-1-1439-m.aspx), 2020/06/4، سا

.21:00

(5) . الكتب الاجنبية:

50. JOHN ADAIR: **the art of creative thinking**, KOGAN.50 PAGE, LONDON, 2007.

الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة



استمارة استبيان حول:

" مهارات الاتصال وعلاقتها بالتفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - غرداية

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة بعنوان:

" مهارات الاتصال وعلاقتها بالتفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بعناية، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم تبقى في سرية، ولا
تستخدم إلا للغرض العلمي

إشراف الدكتور:

- كانون جمال

إعداد الطالبتين:

- عنيشل سهام
- أوعيسي سكوتي زهرة

الموسم الجامعي: 2019 م - 2020 م

ملاحظة: نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية:

*الجنس:

ذكر أنثى

*العمر:

أقل من 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة من 41 سنة فما فوق

*المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

*الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

المحور الأول:

1- هل تقوم بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع مديرك والعاملين بالمؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

2- هل تجد صعوبة في إدارة الاجتماعات ؟

نعم لا أحيانا

3- هل تجد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع الزبائن ؟

نعم لا أحيانا

4- هل تجد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية مع العمال ؟

نعم لا أحيانا

5- هل تجد صعوبة عند الدخول في مناقشات حوارية المسؤولين ؟

نعم لا أحيانا

6- هل تضطر لتغيير لغتك حسب مستوى كل فئة في المؤسسة ؟ نعم لا أحيانا

7- أثناء حوارك مع المسؤولين والعمال هل تركز على:

- الهدف المشترك بينك وبين المحاورين

- رأيك الخاص

-أخرى:

8- هل تؤثر نتائج الحوارات على علاقاتكم الشخصية في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

9- هل استفدت من تكوين في إدارة الحوار وآدابه ؟

نعم لا

10- هل تنتج الحوارات أفكار إبداعية في مؤسستكم ؟

نعم لا

11- هل تفتح المؤسسة لكم المجال لتقديم أفكار جديدة بشأن تسييرها ؟

نعم لا أحيانا

12- بصفتك رئيس مصلحة هل تشجع الأفكار الجديدة للعمال لتسيير مصالحتكم ؟

نعم لا أحيانا

13- هل باب المبادرات والاقتراحات مفتوح لكم في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

14- هل تعتمد المؤسسة على اقتراحات العاملين في حل بعض الأزمات ؟

نعم لا أحيانا

15- هل تمنح المؤسسة الفرصة للعمال لعرض أفكارهم وتقديمها ؟

نعم لا أحيانا

16- هل تجد صعوبة في عرض وتقديم التعليمات والتوجيهات للعمال والزبائن ؟

نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

.....
.....
17- كيف يتم عرض التقارير على المسؤولين؟

كتابيا شفويا الكترونيا

18- هل استفدتم من تكوين في طرق العرض والتقديم؟

نعم لا

المحور الثاني:

19- هل تستنبط أفكارك الإبداعية من خلال :

الاحتكاك بالآخرين الخبرات السابقة خيالك الخاص

أخرى :

.....
.....
20- هل تراودك فكرة إحداث تغييرات في أساليب العمل في المصلحة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

.....
.....
21- عندما تواجهك مشكلة في العمل كيف تعالجها؟

- بالاعتماد على قوانين المؤسسة

- بالاعتماد على حلول لمشكلات مشابهة

- بفتح باب التشاور والاقتراحات

أخرى.....

.....
22- هل حصل وتنبت بحدوث بمشكلة اثناء العمل في المؤسسة؟

نعم أبدا احيانا

23- كيف تتعامل مع المواقف الطارئة أثناء العمل في المؤسسة؟

تتخذ قرارات سريعة تلجأ لرئيسك تستشير زملائك

24- هل تعتمدون في لقاءاتكم واجتماعاتكم الافتراضية في المؤسسة على:

الفيسبوك برنامج zoom التليغرام الواتساب

أخرى:

.....
.....

المحور الثالث:

25- حسب رأيك ما الأشياء التي تساهم في تطوير مهارات الاتصال في المؤسسة؟

.....
.....

.....
.....

26- بصفتك رئيس مصلحة هل ترى لمهارات الاتصال أهمية في تطوير الأفكار الإبداعية لدى مؤسستكم؟

.....
.....

.....
.....

27- ما المعوقات التي قد تحد من إيجاد أفكار إبداعية تخدم مؤسستكم؟

.....
.....

.....
.....

