



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات

بعنوان

دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني سعيدة

إعداد الطالبتين:

- يحياوي صارة

- كنانجة سعيدة

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ: رئيسًا

الأستاذة الدكتورة: عيشور ذهبية..... مشرفًا و مقررًا

الأستاذ: ممتحنًا

السنة الجامعية: 2017-2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات

بعنوان

دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني سعيدة

إعداد الطالبتين:

- يحياوي صارة

- كنانجة سعيدة

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ: رئيسًا

الأستاذة الدكتورة: عيشور ذهبية..... مشرفًا و مقررًا

الأستاذ: ممتحنًا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
الَّذِي يُسْقِطُ مِنَ السَّمَاءِ
مِثْرًا مَاءً بَارِكًا
لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ
مُرْسَلًا مِثْرًا مَاءً
بَارِكًا لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
الَّذِي يُسْقِطُ مِنَ السَّمَاءِ
مِثْرًا مَاءً بَارِكًا
لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين و
سيد الخلق أجمعين وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى الصحابة الأكرمين ومن
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

إن أول الشكر هو لله الواحد جل وعلا على جميع النعم التي أنعمها علينا وعلى
نعمة العلم خاصة وتيسيره لنا كل السبل لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي
أرجوا من الله أن يكون فيه إفادة لغيرنا ويجعله في ميزان حسناتنا وأن نكون
أحد الإثنين ممن قال فيهم الرسول الكريم

" من اجتهد فأصاب فله أجران ومن اجتهد ولم يصب فله أجر واحد "

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "مهشور ذهبية"
التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها والتي كانت عوناً لنا في إتمام هذا
البحث

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه
من توجيهات وتصويبات

كما نوجه شكرنا الجزيل لكل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل من بعيد أو
من قريب

" عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا "

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أمي التي غمرتني
بحبها وعطفها وحنانها وكانت سندا لي في هذه الحياة الدنيا
وإلى والدي الكريم الذي أحاطني بفيض رعايته واهتمامه
لهم مني كامل المحبة والتقدير
إلى إخوتي وأخواتي جميعا وخصوصا الملاك الصغير ابن أخي
"حسام"
وإلى أصدقائي
وإلى من عرفته من قريب أو من بعيد
إلى كل من أعانني في إتمام رسالتي العلمية وحتى الدنيوية
راجية من الله التوفيق والسداد والخير والفلاح.

سارة

إهداء

إلى ...

من حملتني وهنا على وهن جنينا وسقتني لبنها رضيعا وعلمتني صغيرا
ورافقتني بدعائها كبيرا
التي جعلت الجنة تحت أقدامها إلى قبس النور... من القلب يهواها والعمر
فداها

أطلب من الله يرعاها أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى ...

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق من كان حبه وإهتمامه قوام عزيمتي... إلى
ضياء حياتي

إلى سندي المتين وأنيسي المعين أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره
إلى زوجي وعائلته الكريمة

إلى إخوتي وأخواتي جميعا

إلى ...

وإلى من عرفته من قريب أو من بعيد

وفي الأخير أشكر الله تعالى على نعمه التي وهبها لعباده وأنار لنا طريق

سعيدة



| | |
|----|----------------------|
| | شكر |
| | إهداء |
| VI | قائمة المحتويات..... |
| IX | قائمة الجداول..... |
| X | قائمة الأشكال..... |
| XI | قائمة الملاحق..... |
| أ | المقدمة. |

الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال الداخلي

| | |
|----|---|
| 2 | تمهيد..... |
| 3 | المبحث الأول: ماهية الاتصال..... |
| 3 | المطلب الأول: مفهوم الاتصال..... |
| 4 | المطلب الثاني: عناصر وأنواع الاتصال..... |
| 7 | المطلب الثالث: أنواع الاتصال..... |
| 11 | المطلب الرابع: أهداف وخصائص الاتصال..... |
| 13 | المبحث الثاني: الاتصال الداخلي..... |
| 13 | المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي ومبادئه..... |
| 16 | المطلب الثاني: أهمية وأنواع الاتصال الداخلي..... |
| 21 | المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي..... |
| 32 | المبحث الثالث: إستراتيجية تفعيل الاتصال الداخلي و المعوقات التي تعترضه..... |
| 32 | المطلب الأول: تفعيل الاتصال الداخلي..... |
| 38 | المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي..... |
| 41 | المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي..... |
| 46 | خلاصة..... |

الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

| | |
|----|--|
| 48 | تمهيد..... |
| 49 | المبحث الأول: التغيير التنظيمي في المؤسسة..... |
| 49 | المطلب الأول: ماهية التغيير..... |
| 54 | المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي..... |
| 59 | المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير..... |
| 66 | المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي..... |
| 69 | المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأشكالها..... |
| 69 | المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير وطرق معالجتها..... |
| 74 | المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير..... |



| | |
|---|--|
| 77 |المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي من خلال مرحلة التغيير التنظيمي |
| 77 |المطلب الأول: الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إذابة الجليد |
| 78 |المطلب الثاني: مساهمة الاتصالات الداخلية خلال التغيير |
| 79 |المطلب الثالث: الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إعادة الجليد |
| 81 |خلاصة |
| الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني سعيدة | |
| 83 |تمهيد |
| 84 |المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة |
| 84 |المطلب الأول: تعريف المؤسسة |
| 85 |المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 86 |المطلب الثالث: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة الماء المعدني سعيدة |
| 88 |المبحث الثاني: منهجية الدراسة والعينة |
| 88 |المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة المختارة |
| 88 |المطلب الثاني: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 91 |المطلب الثالث: اختبار صدق ثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي |
| 93 |المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان |
| 93 |المطلب الأول: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية |
| 98 |المطلب الثاني: تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة |
| 105 |المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 112 |خلاصة |
| 114 |الخاتمة |
| 118 |قائمة المصادر والمراجع |
| 126 |الملاحق |
| | ملخص البحث |



| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|--------|
| 24 | أغراض الاتصال عند Mitchell و Scott | (1-1) |
| 25 | يبين مقارنة وسائل الاتصال | (2-1) |
| 73 | يُبيّن طرق خفض مُقاومة التغيير | (1-2) |
| 76 | يمثّل النقاط العشر من أجل نجاح التغيير | (2-2) |
| 89 | يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي | (1-3) |
| 92 | اختبار صدق ثبات الاستبيان | (2-3) |
| 93 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | (3-3) |
| 94 | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي | (4-3) |
| 95 | يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة | (5-3) |
| 96 | يوضح سنوات الخدمة لعينة الدراسة | (6-3) |
| 97 | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي | (7-3) |
| 98 | يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الصاعد | (8-3) |
| 99 | يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال النازل | (9-3) |
| 100 | يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الأفقي | (10-3) |
| 101 | يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الرسمي | (11-3) |
| 102 | يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الغير الرسمي | (12-3) |
| 103 | يوضح تحليل استجابة المستجوبين لعبارات محور التغيير التنظيمي | (13-3) |
| 105 | الانحدار خطي بسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي | (14-3) |



| | | |
|-----|--|--------|
| 106 | انحدار خطي بسيط بين الاتصال الصاعد والتغيير التنظيمي | (15-3) |
| 107 | انحدار خطي بسيط بين الاتصال النازل والتغيير التنظيمي | (16-3) |
| 108 | انحدار خطي بسيط بين الاتصال الأفقي والتغيير التنظيمي | (17-3) |
| 109 | انحدار خطي بسيط بين الاتصال الرسمي والتغيير التنظيمي | (18-3) |
| 110 | انحدار خطي بسيط بين الاتصال غير الرسمي والتغيير التنظيمي | (19-3) |



| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 6 | صفات الرسالة الجيدة (C6) | (1-1) |
| 14 | الاتصال الداخلي | (2-1) |
| 18 | الاتصالات الادارية والنازلة والصاعدة والأفقية | (3-1) |
| 19 | الاتصالات الرسمية و غير الرسمية | (4-1) |
| 58 | يوضح قوى التغيير الميدانية | (1-2) |
| 61 | يُبيّن المنهج التكاملي لبرامج التغيير التنظيمي | (2-2) |
| 63 | إستراتيجية التغيير المتدرج | (3-2) |
| 65 | إستراتيجية التغيير البنوي | (4-2) |
| 69 | يُبيّن بعض أشكال مُقاومة التغيير | (5-2) |
| 85 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة | (1-3) |
| 91 | نموذج الدراسة التطبيقية | (2-3) |
| 93 | أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس | (3-3) |
| 94 | أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن | (4-3) |
| 95 | أعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي | (5-3) |
| 96 | يوضح أعمدة بيانية لسنوات خدمة أفراد العينة في المؤسسة | (6-3) |
| 97 | أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | (7-3) |
| 103 | يوضح أعمدة بيانية لتحليل استجابة المستجوبين لعبارات محور الاتصال الداخلي | (8-3) |
| 104 | يوضح أعمدة بيانية لتحليل استجابة المستجوبين لعبارات محور التغيير التنظيمي | (9-3) |



| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|----------------------------|-------|
| 126 | أداة الدراسة - الاستبيان - | 1 |
| 132 | مخرجات برنامج SPSS v.23 | 2 |
| 146 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 3 |

المقدمة



التغيير ظاهرة متصلة بالحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، ولم يشهد العالم في تاريخه الطويل من ظواهر التغيير في شدته وسرعته، وعمق آثاره، واتساع مدها، مثل ما شهدته في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه الخصوص، كنتيجة للثورات المعرفية، التكنولوجية والمعلوماتية، لذلك فنجاح واستمرارية أية منظمة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التغيرات والتكيف والتأقلم معها، أيضا على مدى قدرتها على إحداث التغيير التنظيمي الملائم من أجل النجاح والبقاء وعليه صار موضوع التغيير التنظيمي منار اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات الإدارة وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد، وسعي كل منهم ابراز دور هذا الموضوع، بحثا وتنظيرا حتى يمكن الإحاطة به وإدارته بالصورة المألوفة، لذا أعتبر التغيير التنظيمي كمسألة أساسية في كل منظمة، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري.

ولأن المنظمة نظام ديناميكي مفتوح، ومتفاعل مع البيئات المختلفة (الداخلية والخارجية) يتأثر ويؤثر فيها مما يعني أن المنظمة ليست في حالة ثبات وسكون بل تتغير باستمرار لكي تحقق الأهداف المسطرة، وتؤدي عملها بنجاح وكفاءة، لذا من الضروري أن تُبدل جهوداً كبيرة لإيجاد الحلول المناسبة لمعالجة أحداث ومشكلات التغيير، وتحاول أن تجد توازنا ديناميكيا لتمكن من الاستقرار والثبات، وتحويل مدخلاتها إلى مخرجات عن طريق التخطيط للتطوير والتغيير.

من طبيعة الأمور أن تتفاوت أنماط استقبال الأفراد للتغيير التنظيمي، فمنهم من يرحب به ويعده مدخلا لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المنظمة التي يعمل فيها، ومنهم من يعده تهديدا شخصيا ومهنيا له، لذا مما لا شك فيه أن وجود الاتصال داخل المنظمة الذي يعد عملية حيوية للأفراد وللمنظمة، لأنها تعمل على نقل تدفق وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات، القيم، العادات، التقاليد، المعتقدات، المشاعر من طرف إلى آخر في المنظمة، وإن النشاطات داخل المنظمة لا تتم إلا عن طريق هذه الأهمية، ذلك في جميع المستويات والاتجاهات، وكلما زادت فعالية هذه العملية تحسن الأداء بأكمله، إنها عملية تعمل إلى ترابط أفراد المنظمة، وتحت الأهمية التي يكتسبها الاتصال اليوم في وضع إستراتيجية خاصة به، وبالتالي يتطلب إنجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق برامج أهداف التغيير، تهيئة الفرد العامل لقبول التغيير وضمان انخراطه في جهود المنظمة عن طريق تبني استراتيجية اتصالية داخلية محددة وواضحة، إضافة إلى استخدام مختلف الأساليب الاتصالية تتم عملية التغيير وإنجاحها للتأقلم مع بيئة المنظمة من أجل البقاء، الاستمرار، التطور والتميز.



أ- الإشكالية:

وفي هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن إبراز إشكالية الموضوع في التساؤل التالي:

✓ ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي على حماية التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

عامّة ومؤسسة " الماء المعدني يايسي YAAICI " بصفة خاصة ؟

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع، قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية:

- هل هناك علاقة بين الاتصال المساعد والتغيير التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال النازل والتغيير التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال الأفقي والتغيير التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال الرسمي والتغيير التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال الغير رسمي والتغيير التنظيمي ؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الماء المعدني سعيدة ؟

ب- فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة نتيجة ضغوط داخلية وخارجية

تفرضها المتغيرات البيئية للمنظمة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

3- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية على التغيير

التنظيمي.

ت- أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب والمبررات التي دفعتنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع نذكر الأسباب الموضوعية والأسباب

الذاتية:

1- الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة الذاتية في دراسة وتوسع في موضوع التغيير التنظيمي.
- ✓ اعتقادي بأن من الأسباب دون نجاح عملية التغيير التنظيمي يكمن في ضعف العملية الاتصالية.



✓ الرغبة في اكتشاف الصعوبات أو العوائق التي يواجهها الأفراد من جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض.

2- الأسباب الموضوعية:

✓ أما الأسباب الموضوعية تتمثل في العديد من الدراسات لم تتعرض لأهمية الاتصال في عملية التغيير إلا القليل منها.

✓ لأن عملية التغيير تعد من أهم مجالات انشغال الباحثين في المنظمات وقضايا التنظيم والإدارة لما له من تأثير واضح على فعالية المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة.

✓ لأن موضوع الاتصال يعتبر موضوعا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات.

ث- أهداف الموضوع:

يهدف هذا الموضوع إلى:

- التعرف على عملية الاتصال بصفة عامة والاتصالات الداخلية بصفة خاصة.
- التعرف على التغيير وأهم أسبابه ونماذجه.
- إفادة الباحثين في مجال مقاومة التغيير بالتعريف بأسبابها وطرق معالجتها.
- إبراز أهمية الاتصال داخل المنظمة في الحالة العادية وفي حالة التغيير خاصة.
- التعرف إلى ما يجب على المنظمات الإدارية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم.

ج- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من وجود نقص كبير في مدى استيعاب المنظمات لتلك الأهمية البالغة التي يحتلها الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي.

كما يجب الإشارة إلى أن مقاومة التغيير تشكل تهديدا لبقاء واستمرارية نجاح المؤسسات وذلك مما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي.



ح- المنهج المتبع:

لمعالجة الموضوع ارتأينا إلى تتبع المنهج الوصفي والتحليلي لأن نهدف إلى دراسة دور الاتصال الداخلي على إحداث التغيير التنظيمي وللوصول إلى هذا الهدف قمنا بالبحث في المراجع والمصادر التي تناولت موضوع الدراسة بمختلف جوانبه بالإضافة إلى مختلف البيانات من مجالات ومقالات مع دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني سعيدة باستخدام استبيان ومقابلات والوثائق، بالإضافة إلى استخدام المعالجة الإحصائية.

خ- الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

➤ شحاتة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز بالأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر 2006-2007، وخلصت هذه الدراسة أنه لا تستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير إحراز نجاح وتقدم إذ لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

➤ بيسار عبد المطلب، أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات جامعة المسيلة 2012-2013، تهدف هذه الدراسة إلى تبين أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين وخلصت الدراسة إلى إن عملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معادلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة للعاملين، ذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل وبالإضافة إلى أن جامعة المسيلة تفتقد لسياسة اتصالية واضحة وفعالة، وإستراتيجية تهتم بتخطيط عملية الاتصال الداخلي ومتابعتها وتطويرها باستمرار، حيث تواجه عملية الاتصال مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لها داخل الجامعة كما تستخدم الجامعة أساليب الاتصال الإداري التقليدية في ظل توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة.



2- الدراسات الأجنبية:

- Leila Mahboub, La communication Interne et Le Changement organisationnel en entreprise « essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenterie de béni-saf (S.CI.BS) », mémoire de magister en science de gestion, Université Abou bekr belkaid- tlemcen, 2013-2014, La mondialisation, l'ouverture des marchés internationaux, la privatisation des entreprises et les développements technologiques imposent aux entreprises actuelles adaptées avec un environnement en mutation permanente la survie des organisations dépend donc de leurs flexibilités. Le changement organisationnel se conçoit comme un processus d'actualisation de l'organisation du travail en entreprise aux exigences de sa vision. Pour s'y faire, les managers font recours à la communication interne comme outil de management moderne pour faire adhérer le personnel, le convaincre et l'accompagner durant le processus du changement organisationnel à travers les valeurs et la culture d'entreprise.

Notre étude consiste à dévoiler la réalité de la pratique de la communication interne en entreprise algérienne comme outil d'accompagnement à des changements organisationnels l'investigation a été réalisée au sein de la (S.CI.BS) durant le dernier semestre de l'année 2013. Une grande entreprise de production du ciment en Algérie qui a subi à des changements majeurs à savoir sa privatisation.

د- تقسيمات البحث:

لقد تناولنا دراسة الموضوع في ثلاثة فصول مسبقة بمقدمة عامة و تلوها خاتمة عامة. و تضمن كل فصل

جانبًا من جوانب الدراسة على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة حيث تضمن ثلاثة مباحث، الأول

استعرضنا فيه ماهية الاتصال بينما المبحث الثاني تمثل في الاتصال الداخلي والمبحث الثالث تطرقنا فيه إستراتيجية

تفعيل الاتصال الداخلي والمعوقات التي تعترضه.



والفصل الثاني استعرضنا فيه الإطار النظري للتغيير التنظيمي والذي اشتمل على ثلاثة مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة، والمبحث الثاني تمثل في مقاومة التغيير التنظيمي، أما المبحث الثالث عاجلنا فيه علاقة الاتصال الداخلي من خلال مرحلة التغيير التنظيمي.

بينما الفصل الثالث والذي يعتبر جوهر دراستنا، حيث تمثل في دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث، الأول تمثل في تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني عاجلنا فيه منهجية الدراسة والعينة، بينما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

مدخل إلى

الاتصال الداخلي

**تمهيد:**

تشير التقارير والدراسات والأبحاث أن الاتصال في المنظمات العامة يمثل عصب الحياة في هذه المنظمات، والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها المنتفعين كافة، وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المنظمات العامة هي في جوهرها وتوجهاتها مؤسسات تعمل من أجل المصالح الخاصة والعامة وبالتالي فإن أساس بقائها يعتمد على قدرتها على الاتصال والتواصل مع الشرائح والقطاعات العريضة من الناس الذين يجدون في خدمات هذه المؤسسات ملاذاً آمناً وعوناً أكيداً بعيداً عن حالات الاستنزاف و الهدر التي تنتج عن سلوك بعض منظمات الأعمال. إنه لولا الاتصال ملئت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية، ومع تطور الدول تطورت أساليب الاتصال وأنواعه، فنونه وعلومه وبرزت معالم الاتصال في العلاقات التجارية والاقتصادية والسياسية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء.



المبحث الأول : ماهية الاتصال

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد ، وإن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات وأفكار والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

كلمة اتصال communication مشتق من أصل لاتيني communis ومعناها عام أو شائع أو مألوف وتعني الكلمة: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.¹

- الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة).²
- تعريف الاتصال لغوياً:³

إن الاتصال في اللغة العربية هو ارتباط مادي أو معنوي يجمع بين اثنين أو أكثر، والاتصال في المصطلحات الإدارية هو نقل فكرة عن شخص إلى شخص آخر، وهو عملية تتم بين طرفي أحدهما هو المرسل وهو صاحبه، والآخر هو المستقبل أو المرسل إليه وهو الذي تنتقل إليه الفكرة.

أو هي العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية تتم عن طريقها أحداث التفاعل بين الأفراد.

¹ - محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 192.

² - حسن عماد مكاوي، ليلي حسن سيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط7، 2008، ص 24.

³ - سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص.ص 12-15.



• تعريف جورج لندبرج : Georges lindber

إن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صوراً أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.

• هو عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، أو هو العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المتلقي، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة.

• تعريف الاتصال أيضاً:

هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد في إطار تقني واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

• وفي تعريف آخر هو تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز.¹

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والمميزات لعملية الاتصال وتمثل فيما يلي:

- عبارة عن ربط بين كائنين بهدف اشتراك الآخرين في الفكرة أو المعلومة.

- لفظي: وهو متعارف عليه وهو متمثل في الكلام الشفوي.

- غير لفظي: لا يصاحب حديث شفوي فهو اتصال كتابي، الإشارات، حركات صور، تغييرات الوجه

وحركة اليدين.

- تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والوقائع الاستشارية بطريقة مفهومة.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع الاتصال

❖ عناصر الاتصال: يوجد عدة عناصر أساسية للاتصال كما يلي:

1/- محيط الاتصال: أنه من غير الممكن أن يحدث الاتصال في فراغ، وعليه يتوجب وجود محيط اتصالي

جيد يساعد على تلقي المستمع للمعلومات أو الفكرة المطروحة بكل وضوح، فالالاتصال الذي يتم في مكان ضيق مكتظ بالجمهور، تصعب فيه حركة المتحدث أو تنعدم فيه مكبرات الصوت أو التهوية الجيدة والإنارة الكافية، يحدث الأثر المطلوب ولا يتحقق الهدف المنشود، لذا فإن الحيز المكاني بمقاعد المريحة والمساحة الشخصية الكافية للمتحدث تساعد بلا شك على سلامة إيصال الرسالة، بالإضافة إلى ذلك هناك أمور لا بد أن تؤخذ

¹ - حسين محمود حريم، مهارات الاتصال، دار حامد، الأردن، 2010، ص 15.



بالاعتبار في المحيط الاتصالي، ألا وهي القيم والعادات الاجتماعية والحديث يجدر وفق معايير ترسم بموجبها طريقة الاتصال، كما أنه يختلف عنه في مؤتمر دولي أو ندوة ثقافية بينما يختلف حدية الرجل في مجتمع ذكوري عن حديثه في مجتمع أنثوي أو مختلط.¹

2/- المرسل: يعد المرسل العنصر الأساسي في عملية الاتصال، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها أو يسمى أحيانا المصدر، أو مصدر المعلومات، ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة للمستقبل أو الجمهور، ويأخذ المرسل أشكالاً وأدواراً عديدة، فهو الشخص أو مجموعة أشخاص، الهيئة، أو الجهاز الذي يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكار، اتجاهات، أو خبرات معينة.

3/- المتلقي والمستقبل: هو ذلك الشخص الذي يسمع الرسالة فيقوم بتحليل رموزها، وفك مضمونها والتفاعل مع مرسلها، وتفسير كل قول وحركة اتصالية يقوم بها المرسل، ويفترض أن تكون قدرته اللغوية كافية لكي تتضح لديه الرؤية ويفهم تماما مضمون الرسالة، ولكي يتمكن مدير المدرسة من إيصال رسالته لمرؤوسيه بسير ووضوح، يجب عليه أن ينتقي الكلمات البسيطة المفهومة التي لا تحمل عدة تفسيرات، كما أن وضوح مخارج الألفاظ وسلامتها ونبرة الصوت، وسرعته، سيساعدهم على فهم الموضوع المطروح والتفاعل معه دون وجود لبس أو أشكال في فك الرموز واستيعابها.²

4/- الرسالة: هي الهدف من عملية الاتصال، وهي تمثل المعنى الذي يحاول المرسل أن ينقله، وتحدد أيضا لدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل.³ وقد تكون الرسالة مجموعة الأفكار، المفاهيم، القيم، والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات، لإشراكهم فيها، لهذا تعد من حيث التصميم، المحتوى، وتوقيت إرسالها عنصرا من عناصر الاتصال الفعال وينبغي صياغة الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم، بحيث تثير انتباهه، اهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).

¹ - سيد سالم عرفه، الاتصالات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² - فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 24.

³ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 780.

وتحمل الرسالة الاتصالية الأفكار والمعاني التي تحتوي على رموز لفظية ، هجائية، جسدية، إشارات، إنصات، صمت،... وغيرها، ويتوقف تأثيرها وتحقيق الغرض منها على قدرة المرسل في فهمه للمستقبل من ناحية، وفي مدى استيعاب وتفسير المستقبل لها. فمن السهل عليه أن ينتقي الرسائل أو يتجاهلها.¹

• يمكن القول أن عملية الصياغة وتركيب الرسالة تعد الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:²

- المرسل وكيفية صياغة الرسالة.

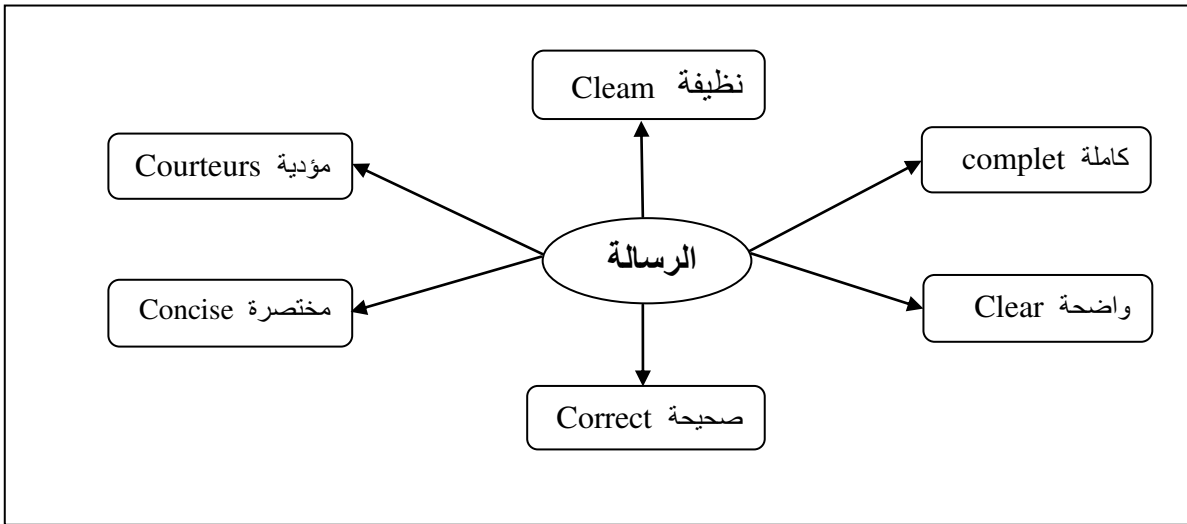
- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

- درجة الثقة المتبادلة بينهما.

- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمستقبل.

فالرسالة وطبيعتها في تصميمها وسلامة ووضوح المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فعالية ونجاح الرسالة فهناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية لتحقيق فاعلية الرسالة فيما يتعلق بالشكل والمضمون، ويطلق عليها (C6) كما يلي:

الشكل رقم (1-1): صفات الرسالة الجيدة (C6)



المصدر: خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص 354.

¹ - فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص.ص 28-29.

² - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص 354.



5/- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها إرسال الرسالة شخصية مباشرة وجها لوجه أو تكون بواسطة الكتابة أو مكبر الصوت أو الهاتف، أو ما إلى ذلك من قنوات سمعية أو بصرية، إن المدير البارع، هو الذي يعتمد إلى التنوع في قنوات الاتصال بين فترة وأخرى، وذلك لكسر حاجز الملل و الروتين كما يستخدم طريقة الحديث اللفظي وجها لوجه تارة، والوسائل المسموعة أو المرئية أو المكتوبة أو المصورة تارة أخرى، على أن يكون اختيار لتلك القناة مناسبة والرسالة المراد إيصالها.

6/- التغذية الرجعية: وهي رد فعل الصادر من المستقبل للرسالة، ومن الممكن أن تكون على شكل مداخلات أو حركات غير لفظية كتعبيرات الوجه ونظرات العيون، الإشارات وقد تكون متمثلة بالصمت المطبق دون تعليق أو تعقيب، ومن خلال التغذية الراجعة يتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته سلبية المردود أم ايجابية المردود، وذلك من خلال قراءة الحركات غير لفظية أو سماع الردود والنقاشات أو المداخلات التي توحى بإيجابية أو سلبية الفكرة أو طريقة عرضها.¹

المطلب الثالث: أنواع الاتصال

1/- الاتصال الذاتي: نوع الاتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حيث يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه وحركاته ويتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم الأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به وقد حظي الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس، هو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حظي باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش فيها.

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال. ذلك أن رد الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الاتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرموز يتعرض لها الفرد في عملياته الانفعالية.²

¹ - سيد سالم عرفه، الاتصالات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظراته المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.



2/- الاتصال الشخصي: هو الذي يتم بين الأفراد بطريقة مباشرة وجها لوجه، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية، وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا، ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:

➤ انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى وسائل أخرى، ويتطلب ذلك جمهورا معروفا محدودا وغير مشتت.

➤ إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم.

➤ سهولة تقرير حجم التعرض للرسالة.

➤ تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة.

3/- الاتصال الجمعي: هو ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمواجهة أكثر من شخص، قد يكون شخصان، ثلاثة، أو أكثر، ويحدث بين مجموعة من الأفراد من أفراد المؤسسة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء... لتحدث أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة، حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية:

■ الدروس والمحاضرات.

■ الخطب، الندوات والمؤتمرات المختلفة.

■ اللقاءات والاجتماعات.

■ برامج التدريب.

4/- الاتصال الوسطي: يسمى هذا النوع بالاتصال لأنه يقع وسط نوعين من الاتصال، إذ يقع بين

اتصال المواجهة (الاتصال بين شخصين) الذي يتم وجها لوجه، وبين الاتصال الجماهيري الذي لا يتم فيه مثل هذه المواجهة المباشرة، وهذا النوع يشتمل على بعض من الخصائص للنوعين السابقين (الاتصال بين الأشخاص، والاتصال الجماهيري).

ويشتمل الاتصال الوسطي على الاتصال السلوكي من نقطة إلى أخرى مثل الهاتف والتلكس، الراديو

المتحرك، والرادار، الأفلام العائلية والتلفزيونية ذات الدائرة المغلقة والأنترنت وغيرها.¹

¹ - فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص.ص 33-35.



ويمكننا التعرف على خصائص هذا النمط الاتصالي الذي يجمع بين خصائص الاتصال (الاتصال المواجهي والاتصال الجماهيري) من خلال الاتصال الوسطي يكون كاتصال المواجهة (بين الأشخاص)، إذن المستقبلين للرسالة عددهم قليل. وفي الغالب يكون المستقبل شخصا واحدا، وكذلك يكونون معروفين للمتصل، وتكون الرسالة ذات طابع خاص، فهي محظورة على التعميم، والمشاركين فيه عادة ذو ثقافة مشتركة ومرتبون باتصال شخصي، وغالبا ما يكون الاتصال الوسطي غير محكم البناء.

ويمتلك الاتصال الوسطي بعض خصائص الاتصال الجماهيري: إذ يكمن أن يكون جمهوره غير متجانس، ويمكن أن يكون المشاركون به بعينين في المكان عن بعضهم البعض، حيث يستقبلون الرسالة نفسها في أماكن متعددة. وكذلك فإن الرسالة تنقل بسرعة وتصل الأفراد في آن واحد. وقد يكون المتصل شخصا عاديا أو يكون عاملا في المؤسسة أو لا يكون، إلا أنه يستخدم قنوات اتصال باهضة التكاليف، وهذا الاتصال مثل الاتصال الجماهيري يتم فيه استخدام معدات فنية (إلكترونية - ميكانيكية) في نقل الرسالة.¹

5- الاتصال الجماهيري: يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري.

وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حيث يكون المستقبلين في مكان محدود وغالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد، في حالة وجود استجابة لا تظهر مباشرة أثناء الاتصال ولكن أن تظهر بعد ذلك بفترة.

ويختلف خبراء الاتصال حول مدى تأثير أنواع الاتصال المختلفة على الأفراد. فمنهم من يؤكد على أهمية الاتصال الشخصي الذي يقوم على وجود أفعال وردود أفعال بطريقة مباشرة مما يجعل تأثيره أبقى إلا أن البعض الآخر يؤكد على أهمية الاتصال الجماهيري ودوره في التأثير.²

ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي :

- القدرة على التوصيل السريع والسهل للأفكار والمعلومات إذ يستطيع المرسل عن طريق استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية للاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد في وقت واحد وينقل إليهم المعلومات وتبدو أهمية هذا النوع

¹ - ختام العناني، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد، الأردن، 2007، ص.ص 43-44.

² - عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص



في نقل الأفكار الحديثة، نظرا لما يتصف به المجتمع المعاصر من تغيير ونمو سريع، مما يتطلب ضرورة متابعة هذه التغيرات الحديثة.

- يساعد هذا النوع من الاتصال في تزويد الجماهير بأكثر قدر ممكن من المعلومات والمعارف مثال ذلك فإن إحدى الصحف اليومية يمكن أن تحتوي كمية هائلة من المعلومات يمكن نقلها وتوصيلها إلى الجماهير.
- تتصف وسائل الاتصال الجماهيرية بالتنوع مما يتناسب مع مقابلة حاجات الأفراد من اختلاف في خصائصهم.

• يتصف هذا النوع من الاتصال فلاقتصاد في الوقت والجهد إذا ما قُورن بالاتصال الشخصي على الرغم من أهمية الاتصال الجماهيري إلا أنه لا يخلو من صعوبات أو محددات في استخدامه وهي:¹

- ✓ إن هذا النوع من الاتصال غالبا ما يقوم على الاتصال من جانب واحد فقد ما لا يتيح الفرصة للمستقبل أو الطريقة التي يستجيب بها على تأثير المرسل. وبذلك نقل حجم التغذية العكسية أو المرتدة.
- ✓ لا يتيح هذا النوع من الاتصال الفرصة للمرسل لأن يتعرف على مدى وصول رسالة إلى المستقبل ومدى استعابة لمضمون هذه الرسالة .

✓ نتيجة عدم توافر التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصال فإنه لا يتغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة، إلا أنه يحاول التغلب على ذلك بالدراسات التي يمكن إجراؤها على الجماهير لمعرفة ميولاتهم واتجاهاتهم، أو بتحليل وسائل المستمعين أو المشاهدين.

✓ على الرغم من أن المرسل في هذا النوع من الاتصال هو الذي يحدد ويختار الأفراد الذين يحاول الاتصال بهم إلا أن عملية الاتصال وتأثيرها تتوقف على المستقبل عن متابعة رسائل معينة ومتابعة الأخرى.

6- الاتصال الإداري: تغيره من مصطلحات العلوم الاجتماعية، فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين

والممارسين حول إعطاء تعريف موحد للاتصال الإداري فهذا النوع من الاتصال هو نظام معلوماتي يعمل على إنتاج، أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، أو نقلها أو تبادلها أو إذاعتها² ويتميز الاتصال الإداري بمجموعة من الخصائص أهمها :

¹ - عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، العمليات - المفاهيم - الوظائف، مكتبة الإشباع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001، ص226.



- **الاتصال الإداري عملية مستمرة:** إذ هو مستمر باستمرار حياة المنظمة فلا يمكن لوظائف المنظمة أن تعمل بمعزل عن بعضها وإلا لن تتحقق الأهداف التنظيمية.
- **الاتصال الإداري عملية ديناميكية:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تغير من الشعور والسلوك بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
- **الاتصال الإداري عملية لا تعاد:** بيئة المنظمة غير ثابتة، وفي كل زمان ومكان بالنسبة للمنظمة، تجري عملية الاتصال وتختلف من حيث البيانات والمعلومات والهدف، عن عملية أخرى، قد سبق أن حدثت في مكان وزمان مغايران.
- **الاتصال الإداري عملية معقدة:** لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال، وإلا سيفشل هذا الأخير.
- **الاتصال الإداري عملية اجتماعية نقية:** يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة، نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات الموظفين، وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم، وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

المطلب الرابع: أهداف وخصائص الاتصال

1- أهداف الاتصال:

عملية الاتصال تهدف بشكل عام إلى التأثير في المستقبل حتى تحقق المشاركة في الخبر مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكار لتعديلها أو تغييرها أو على اتجاهه أو على مهاراته لذلك يمكن تعميق أشكال هذا التعديل أو التغير إما على مستوى تعديل أو تغير " المعلومات " أو " الاتجاهات " أو " سلوك الفرد " كما يلي¹:

- أ- **تغيير أو تعديل في المعلومات:** ويتم على النحو التالي:
 - تزويد المستقل أو المستقبلين بمعلومات صحيحة أو تمكينهم اتخاذ القرارات الصائبة.
 - تزويد المستقبل بمعلومات جديدة إضافية لم يطلع عليها من قبل.
 - تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علققت في ذهن المستقبل.

¹ - جمال محمد أبو شنب، الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص.ص 23-24.



● إعطاء المستقبل معلومات ناقصة على شكل أنصاف أو خاطئة كما هو الحال في الحرب النفسية وعمليات تضليل الرأي العام.

ب- تغيير أو تعديل الاتجاه:

الاتجاه: عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر مع الآخرين أو تتضامن معهم أو نحصل على دعم. ويتكون الاتجاه من المكونات التالية:

✓ الجانب المعرفي (اعتقادات وحقائق ومعلومات).

✓ الجانب العاطفي (المشاعر).

✓ الجانب السلوكي (العمل).

2/- خصائص الاتصال:

يحمل الاتصال جملة من الخصائص ومميزات نحاول تلخيصها فيما يلي:

✓ الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس.

✓ الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم

مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا.

✓ لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر بل في شكل دائري.

✓ الاتصال لا يعاد حيث تتغير الرسالة بتغيير الزمن والجمهور المستقبل وكذلك معناها.

✓ لا يمكن إلغاء الاتصال حيث ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن

كان غير مقصود كزلة لسان أو الخطأ في تحيز الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي.¹

✓ إن الاتصال يمكن أن ينم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون

إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معنية.

✓ إن الاتصال له مستقبل و مرسل وهدف هذا الأخير التأثير على المستقبل، ولنا أن نستنتج مختلف

أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.

✓ إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين الرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالاً، أن

هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال.²

¹ - جمال محمد أبو شنب، الاتصال والإعلام والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 15.



المبحث الثاني: الاتصال الداخلي

تمهيد:

إن الاتصال الداخلي ذو أهمية قصوى في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي ومبادئه

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.¹

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: « عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة (الفردية والجماعية)، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين »²

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: « مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكلف إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت »³

أما محمد فهمي العطروري « فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو لآخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، يكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهها يقصد بأداء وتسيير

¹ - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

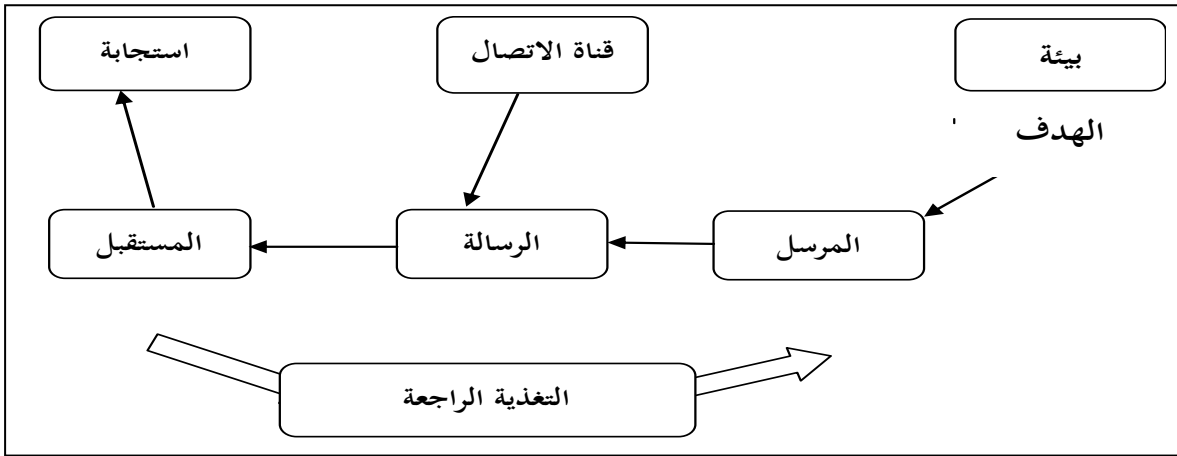
² - إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص 163.

³ - فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الادارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967، ص 07.

العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم»¹.

فالاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

الشكل رقم (1-2): الاتصال الداخلي



المصدر: بلعيد فتيحة. بشارف خولة، دور الاتصال في تحسين أداء البنوك. دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية badr، سعيدة، سنة 2016-2017، ص 2.

الفرع الثاني: مبادئ الاتصال

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصال وهي تتمثل في العناصر التالية:²

1. مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيقه إلى التغلب على كثير من الحواجز والعقبات.
2. مبدأ الاهتمام والتركيز: أي إعطاء كل الانتباه للاتصال، فلا يمكن وجود أي اتصال وإذا لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام، والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحواجز.

¹ - محمد فهمي العطروري، العلاقات الادارية في المؤسسة والشركات، عالم المكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1960، ص 341.

² - علي محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص.ص 231-232.



3. **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة وليس غاية، وأحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه، كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.
4. **مبدأ استخدام التنظيم غير الرسمي:** تقوم التنظيمات الغير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي. وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يوثق به. لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير رسمي.
5. **مبدأ الإرادة:** يكمن مبدأ الإرادة أساساً في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر.
6. **مبدأ الشفافية:** إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود، وليس تقديم الأخبار السارة فقط والنشر على الخطأ.
7. **مبدأ السرعة:** ويقصد به مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة، ويلعب عامل السرعة دوراً هاماً في وصول الرسالة في الوقت المناسب، حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات وقدرته على التصرف السليم واختيار البدائل المختلفة.
8. **مبدأ التكيف:** المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها وليس بمجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالإتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات والاضطرابات.
9. **مبدأ الالتزام:** الإتصال ليس عنصراً حياً وإلا بما وجد، كما أنه وسيلة وليس غاية، فلا يمكن أن يكون هدف، بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.
10. **مبدأ قرب المسافة بين المرسل والمستقبل:** تشكل اتساع هو البعد المكاني بين المرسل والمستقبل عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الاتصال سريعة وسهلة وفعالة زيادة المسافة بين المرسل والمتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات وعدم تفهم متطلبات الفروع واحتياجات المسؤولين ويرجع ذلك إلى الاختلاف الإدراكي أو الفكري، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع والمقر الرئيسي لذلك فلا بد أن تكون المسافة أقصر ما يمكن وحسب المعلومة المراد إيصالها.



المطلب الثاني: أهمية وأنواع الاتصال الداخلي

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهما، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة، إذن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقتهم من ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤثر ويؤدي إلى تحسين أداء العمل وحصوله على رضا أكبر في العمل.

ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1/- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقاً لها، وتكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية. فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي¹: قانوني، مكتوب بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف.

وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

¹ - ربحي مصطفى، عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.



وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم.¹

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر القرارات الإدارية، وتتخلص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الخطابات، الكتيبات، المذكرات.² هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على المشكلات التنظيم وتفهيم طريقة العمل المطلوب.

ب- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسل من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أنه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الانزعاج³، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

ت- الاتصال الأفقي: وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة. ويتم هذا النوع من الاتصال

¹ محمد مزيان، الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أبريل، 1998، ص 97.

² إبراهيم عبد العزيز شبيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 383.

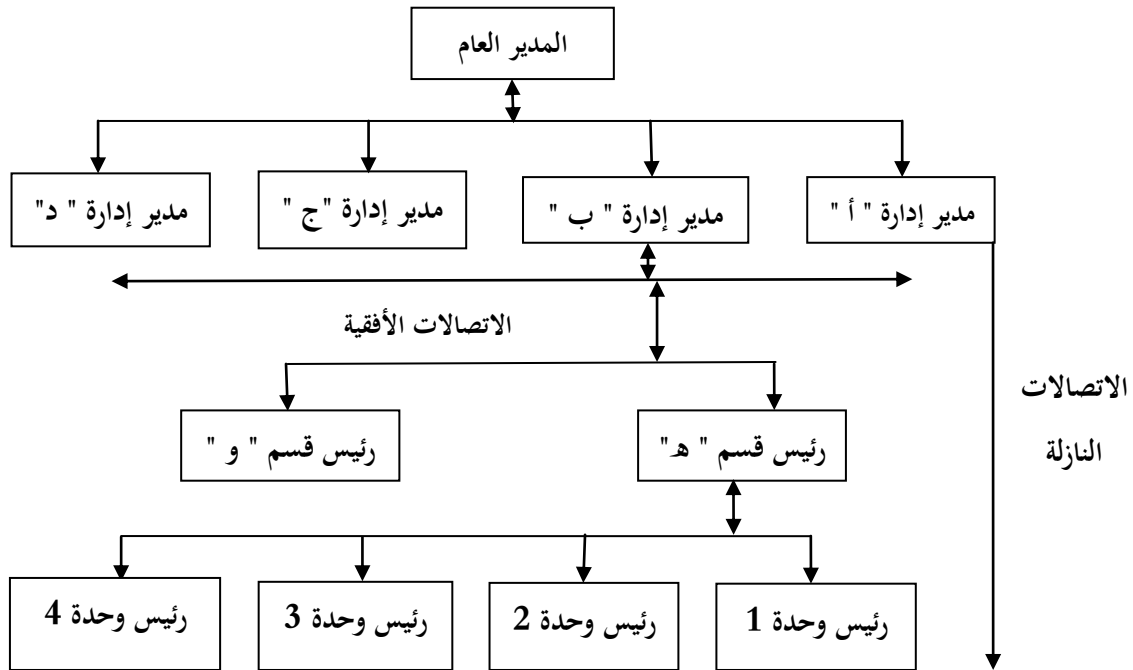
³ رجي مصطفى، عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية. وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي¹:

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين.
- يسمح بالاتصال المباشر.

الشكل رقم (1-3): الاتصالات الإدارية والنازلة والصاعدة والأفقية.



المصدر: محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص470.

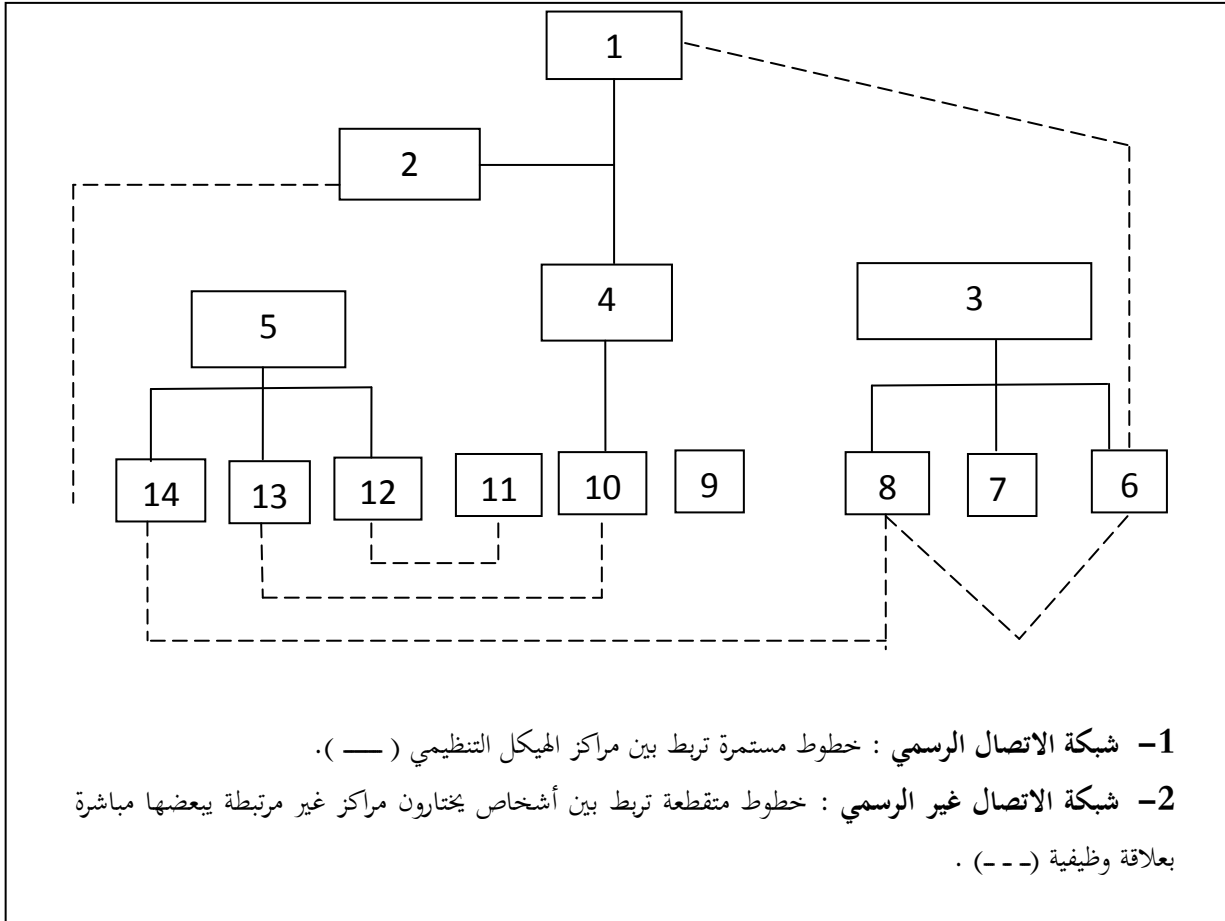
¹ - محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط (الحواليات)، مرجع سبق ذكره، ص111.



2- الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها.¹

الشكل رقم (1-4): الاتصالات الرسمية و غير الرسمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص 22.



فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، والإبداع التنظيمي، والأداء العام للمنظمة.¹

ومنه فالاتصال يمثل قلب العملية الإدارية، لأنه يوصل ويضم أجزاء المنظمة المختلفة على هيئة معلوماتية فعالة تتيح المجالات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لكل موقف إداري.

ويتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المنظمة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعتها وميزتها من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى، وكذا من خلال اعتماد المنظمة على المعلومات التي يقترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة، وقد أدى هذا إلى وصف المنظمات بأنها " وحدات لمعالجة المعلومات " أو كمركز معلومات.

ولتحديد التطابق أو التشابه بين الاتصال والمنظمة يمكن العودة إلى خصائص الاتصال كنشاط حركي، له أهداف ويتأثر طرفاه بمجموعة العوامل من خلال المعاملات والممارسات المتداخلة بين عناصره.²

ومقارنة المجموعة هذه العناصر بالميزات العامة التي تميز المنظمات، نستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين.³

- فالمنظمة كائن حي متحرك تقوم بنشاطات من أجل تحقيق الأهداف، وفي إطار محيط معين يتميز بالحركة والتغيير، ويفرض عليها متابعته والتكيف معه، وهي نظام مفتوح على هذا المحيط.
- وحتى تستطيع القيام بهذا النشاط والدور عليها بتوفر أداة تسمح لها بالتنسيق ونقل المعلومات، الأوامر، والآراء في مختلف الاتجاهات وهي العناصر التي تتركز عليها معاملاتها، المنظمة وكل هذا يجعل للاتصال أهمية ودورا فوق العادة في المنظمة.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار نجران، الأردن، 1997، ص.ص 332-333.

² - فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2004، ص 32.



وبهذا تكون وحدة وحيدة ومنسجمة، وتتحرك كذلك، لأن المنظمة تعد شخصية معنوية مكونة من أشخاص ماديين يقيمون علاقات فيها بينهم، ويؤثرون بذلك على حياة وتكوين الشخصية المعنوية للمنظمة.¹

المطلب الثالث: وظائف ووسائل الاتصال الداخلي

الفرع الأول: وظائف الاتصال الداخلي

تختلف مهام (توصيل أو حصول على المعلومات)، وهذه الوظيفة تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل انساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

أولا: وظيفة التبليغ:

- ✓ تقارير.
 - ✓ تنفيذ واجبات.
 - ✓ شرح خطوات العمل في فترة معينة.
 - ✓ تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.
- وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:
- تحديد وقت الاتصال.
 - حجم احتياجات التنفيذ من معلومات.
 - وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
 - من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
 - مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات.

ثانيا: وظيفة الإقناع (العرض):

تعني سلوكيات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. كل إداري يحتاج إلى تنمية نمط سلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم: فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل.

¹ - فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 22.



ويلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء به من تعليمات.

ومن هنا تصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة مواقع مستخدميها، وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الإقناع والاقناع أوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن.

ثالثا : وظيفة التفهيم والتعليم

❖ وظيفة التفهيم:

تتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال. ومن المتعارف المألوفة لعملية الاتصال أنها تهتم بنقل الأفكار من شخص لآخر، ليستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها.

ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الافتراض وهو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة: كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.

❖ وظيفة التعليم:

تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم ، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة وكل ذلك يحتاج إلى تتبع من الرئيس ليعرف مردود القرارات لدى المرؤوسين.

رابعا: وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل إثني أو أكثر على أن يتم اختيار إحداها بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.



إلا أن اختيار القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها (وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادل).
فمن طريق الاتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيدا.

وفي نفس السياق قام كل من Scott و Mitchell بتحديد الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة ، وحداد أربعة أهداف رئيسية توجه الاتصال، وهي:¹
أ- الجانب الانفعالي (العاطفي): تتكون شبكات الاتصال من أفراد، ويدخل في أغلب ما يتبادله هؤلاء الأفراد ويتناقلون جوانب عاطفية. والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو أحد الوسائل لإشباع هذه الحاجة ، حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال بعضهم البعض والتعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا ، كما أن الاتصال يوفر للأفراد أماكن مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم في مجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.

ب- الدوافع: وتعني أن الاتصال يساهم ثانيا في دفع وتوجيه وتقوم أداء العاملين في المنظمة.

ت- المعلومات: بالإضافة إلى الوظيفة العاطفية والدافعية ، يساهم الاتصال في تقديم المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ، وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير ، للاتصال في هذه الحالة توجه تقني حيث ركز البحث التحريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات، وعلى سبيل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والمجموعات والقرارات التنظيمية.

ث- الرقابة: هناك وظيفة للاتصال تتمثل في صلة الوثيقة بين الاتصال والبناء التنظيمي فالمنظمات في الواقع تسعى دائما إلى التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية. والخرائط التنظيمية مثلا تمثل قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة. ويوضح الجدول رقم (1-1) أغراض الاتصال عند Scott و Mitchell:

¹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم من منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 458-459.



الجدول رقم (1-1): الاتصال عند Mitchell و Scott.

| الوظيفة (الغرض) | التوجيه | الأهداف | مجال التركيز النظري والبحث |
|--------------------|---------|--|--|
| الانفعال (العاطفة) | المشاعر | زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية | الرضا ومعالجة الصراع وتحقيق حدة التوتر وتحديد الأدوار |
| الدافعية | التأثير | الالتزام بالأهداف التنظيمية | النفوذ والسلطة والمواكبة، التعزيز ونظرية توقع تعديل السلوك والتعلم |
| المعلومات | تقني | توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات | اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات |
| الرقابة | البنية | توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية | التحكم التنظيمي |

المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم من منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص 460.

الفرع الثاني : وسائل الاتصال الداخلي

تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في نجاح الاتصال، فإذا تم استخدام وسيلة غير مناسبة فإن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، ووضع الخطط، وحل المشكلات... استنادا إلى معلومات غير صحيحة. أو قد لا تصل الرسائل إلى المستقبل المستهدف ولذا فإن اختيار وسيلة أو وساطة الاتصال عنصر حاسم في عملية الاتصال. وقد عبر Marshall Macluhan عن ذلك بقوله:

" الوسيلة / الوساطة هي الرسالة The medium is message "

ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف المقصود منها، ونوع المستهدفين منها ، ومدى القرب منهم، والفترة الزمنية لنشر الرسالة، ورغبات الشخص المرسل.

ومن بين العوامل الهامة التي أكد عليها الكتاب والباحثون الواجب مراعاتها حين اختيار وسيلة الاتصال.

تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تعقد المشكلة فالموقف موضوع الاتصال ومع أن الأبحاث في هذا المجال محدودة ولكن الأدلة متوفرة وتشير الدراسات إلى اختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة، فالمديرون في الإدارة العليا يقضون في الاجتماعات وجها لوجه وقتا أطول من المديرين في المستويات الدنيا.¹

وقد قارنت إحدى الدراسات خصائص شراء المعلومات للوسائل المختلفة كما يلي :

¹ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 354-355.



الجدول رقم (1-2): يبين مقارنة وسائل الاتصال.

| مصدر اللغة | نوع الاتصال | القناة/الوسيلة | التغذية الراجعة | الوسيط | ثراء المعلومات |
|--------------|-------------|----------------|-----------------|-------------|---------------------------|
| الجسم، طبيعي | شخصي | سمعي، بصري | فورية | وجها لوجه | عالية ↑ ↓ متدنية |
| طبيعي | شخصي | سمعي | سريعة | الهاتف | |
| طبيعي | شخصي | مرئي محدود | بطيئة | كتابة شخصية | |
| طبيعي | شخصي | مرئي محدود | بطيئة جدا | كتابة شخصية | |
| طبيعي | شخصي | مرئي محدود | بطيئة جدا | ارقام رسمية | |

المصدر حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع ذكره، ص 355.

ومن بين الوسائل المستخدمة في إرسال المعلومات في المنظمات الاتصال المباشر وجها لوجه، والهاتف والاجتماعات والمؤتمرات، ولوحات الإعلانات... وغيرها¹. ويمكن تصنيف هذه الوسائل إلى: وسائل كتابية ووسائل شفوية، ووسائل غير لفظية ووسائل سمعية بصرية، ووسائل إلكترونية.

1- الوسائل الكتابية:

● رسائل الموظفين:

يقوم مسؤول المنظمة أو المصلحة بمراسلة العمال بطريقة فردية في شكل رسالة رسمية عليها خاتم المسؤول يحدد فيها موضوع الرسالة دون التطرق إلى ألتفاصيل وهذا قصد اطلاع العامل بتعديل معين على وظيفة أو إمكانية ترقية، أو تسريحه، أو استشارته حول قضية معينة إذا كان هذا الشخص مسئولا، أو إطار ساميا، أو قصد تقديم تشكرات... الخ.

● مجلة المؤسسة:

تزايد اهتمام المنظمات العامة والخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة تعبر عن وجهات نظرها وتعرض سياستها وما تحققة من إنجازات وتؤثر أيضا في جماهيرها من خلال التأكد على الجوانب الايجابية وتفسير السياسات وتوضيح المواقف والقرارات إبان المواقف العادية وإبان الأزمات والاضطرابات وتحرص لأعلى رفع الروح المعنوية بين

¹ - أسماء سعودي، بعد الاتصال داخل المؤسسة دراسة حالة مديرية عامة لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير في العالم والاتصال، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 97.



العاملين بإبراز النواحي الإنسانية والتي تتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفي والعدالة في التراقي والمكافآت وتقدير قيمة العمل وتثير روح المنافسة بين العاملين وتسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم وحينئذ يمكن أن يتحولوا إلى مراكز إشعاع طيب للمنظمة.

ويعد من أهم الوسائل الكتابية التي تنشر أكبر قدر من المعلومات الخاصة بنشاط كل الدوائر والمصالح وعن توزيع العمل والإنتاج في الزمن والمصالح وتهتم بنشر المواضيع ذات الاهتمام المشترك.¹

• لوحات الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة بالمتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جديدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهريا مثلا) وقد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقائبتهم حول الموضوعات التي تهتم علاقة العاملين في المنظمة.²

• صناديق الاقتراحات:

يمكن التعرف على رغبات العاملين من خلال وضع صناديق خاصة في أماكن معينة ويدعى العاملين لوضع مقترحاتهم وآرائهم وتعليقاتهم وأفكارهم وكذلك شكواهم وتظلماتهم في هذه الصناديق.³

• الأوامر والتعليمات الكتابية:

وقد يكون الأمر معقدا يصعب نقله شفويا أو قد يتطلب الموقف تنفيذ الأمر بطريقة موحدة ودقيقة من كافة المنفذين وأن هناك حاجة إلى لتوحيد الإجراءات في مواقع العمل المختلفة وهنا نجد أن الأوامر و التعليمات المكتوبة تنفصل عن الأوامر الشفهية.

ويمكن الاستعانة بها في البرامج التدريبية كمادة توضح السياسات وإجراءات العمل في المنظمة عند نقل المعلومة التي لا يصح أن يعرفها سوى مرؤوس معين أو نقل تعليمات يصعب التنبؤ بنتائجها ومع مرور الوقت تصبح سجلا رسميا.

¹ - أسماء سعودي، بعد الاتصال داخل المؤسسة دراسة حالة مديرية عامة لاتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال، دار الجامعية، مصر، 2000، ص 52.

³ - سفيان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009، ص.ص 144-147 .



وعادة ما يستخدم في الأوامر المكتوبة الخطابات الداخلية أو المذكرات المكتبية والنشرات أو الكتب الدورية التي يصدرها المدير نتيجة لدراسة سابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ القرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية مثل عند إعداد الميزانية أو خطب تدريب¹.

في أغلب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصالات المكتوبة نظرا لحرصها على احترام الإجراءات الرسمية في الاتصال ونظرا لحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون إلى كل أعضاء المنظمة، ونظرا لرغبتها في الاحتفاظ بها في الأرشيف المنظمة ليتم استخراجها في حالة الحاجة إليها مثل المتابعة والمراجعة والرقابة، فتتقدم استدعاء حضور الاجتماع كتابيا إلى المعنيين بالاجتماع لا يعطيهم أي حجة في الغياب العمدي عكس الاستدعاء الشفوي فالحالة الأولى حجة الإدارة والحالة الثانية حجة عليها.

إذا كان الاتصال الرسمي يلزم العاملين بكل ما هو مكتوب ويتميز بدقة في احترام تنفيذ الأوامر والتعليمات ويضمن عدم تبيان التجاهل ويتضمن المتابعة الدقيقة، فإنه من جهة أخرى أداة لضغط على العاملين خاصة في حالة حرص على الاحترام والتدقيق وحرفية تطبيق القوانين ومن بين الوسائل المستخدمة في إرسال المعلومات في حرفية إجراءات الاتصال، بحيث عملية متعبة بالنسبة للعاملين، فأحيانا يكون الحرص على احترام مراحل الاتصال وعلى حساب تحقيق الأهداف وتحليلها بينما يكون من السهل تحقيقها من خلال تبسيط إجراءات الاتصال.²

2- الوسائل الشفهية:

• المقابلات الشخصية:

المقابلة هي تفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة، بحيث يحاول واحد منها أن يستثير بعض المعلومات الذي لدى الآخر، والتي تدور حول خبراته وأرائه ومعتقداته والمقابلات لها أصولها وقواعد يجب أن يتقنها المقابل أو المستقبل الذي تجرى معه المقابلة، ومن المبادئ الأساسية في إجراء المقابلة أن تكون شخصية المؤول أو القائم بالاستقبال قوية ويحظى بالقبول وللمقابلة عدة تقسيمات:

- من حيث العدد نجد مقابلة فردية، والمقابلة الجماعية التي يتم عقدها مع أكثر من شخص واحد.

¹ - هاني عرب، الاتقان في فن الاتصال، ملتقى البحث العلمي، 1427، ص 17.

² - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 19. <http://www.booksjadid.net/2013/07/pdf.9html>



- من حيث التقنين أي مقابلة مقننة التي يتم فيها تحديد أسئلة المقابلة مسبقا والمقابلة غير المقننة والتي يترك فيها الحرية كاملة للقائم بالمقابلة والشخص الآخر في الحديث في نطاق الهدف منها.
- كما توجد مقابلات أخرى منها مقابلات الاستقبال، ومقابلة العميل...¹
- **الاجتماعات:** تنظم الاجتماعات بصفة دورية من اجل إيصال معلومات مرجعية أو مناقشتها بالإضافة الى تلك معلومات الدقيقة وغير الدقيقة المتعلقة بمشكلة ما، والاجتماعات العرضية بين الوظائف و المصالح تعتبر ايضا وسيلة لتسريع الاتصال بهدف تبادل المعارف الخلق تعاضديات مثل تشكيل فرص عمل، حلقات الجودة السعي نحو التطوير.²
 - **البرامج التدريبية:** وهي زيادة معلومات و مهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.³
 - **الندوات:** حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي كما يمكن الاستعانة بخبراء من الخارج المؤسسة وموظفيها بالإدارة، وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع مستوى الوعي العلمي، ومناقشة الأمور المهمة بصراحة ووضوح و الوصول لحلول لها، وعادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول موضوع النقاش فيها، وبالتالي تستخدم في الاتصال التفاعلي.⁴
 - **اللجان:** هي شكل متخصص من جماعات العمل وتُعد بصفة رسمية لتناول موضوعات متخصصة، أو مطلوبة على وجه السرعة، أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ قرار فردي، فتنقسم اللجان إلى ثلاثة مستويات:⁵
- **اللجان الدائمة:** وتقوم بوظائف محددة وتعالج قضايا دائمة في المنظمة وتتميز بدور كل فرد فيها، وتتكون عادة من 5 إلى أعضاء، ويختار رئيس اللجنة عادة من ذوي الخبرة و التأثير على الأعضاء.
- **لجان المهام الخاصة:** تنشأ عند ظهور مشكلة عارضة أو معقدة وتحتاج إلى تضافر الخبرات المتنوعة وينتهي عملها بمجرد انتهاء المهمة وقد يكون عدد أعضائها كبير نسبيا حسب طبيعة المشكل المراد حله.

¹ - عبد المطلب بيسار، أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير، في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 32.

² - JEANLOC CHAVORON , sabine separi , Management manuel et application doenod paris 2^{eme} edition.

³ - ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني والتنظيم من منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص 471.

⁴ - صبرينة رماش، الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص 31.

⁵ - زيد منير العبوي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، 2008، ص.ص 189-190.



- اللجان التمهيدية: يتركز عملها في التمهيد والتحضير لعمل ضخم وكبير في المنظمة، ويدور عملها حول إعداد معلومات أو جمع دراسات أو بحث جوانب معينة ما بمشكلة لتقدمها للجنة أخرى.

• **الحفلات والزيارات:** تفيد الزيارات التي يقوم بها كبار المدراء في مواقع العمل في خلق علاقات طيبة مع العاملين، كذلك تساهم الاحتفالات التي تقام لمناسبات اجتماعية خاصة كترقيات بعض العاملين أو تكريم الأكفاء والمتميزين منهم أو بمناسبة انتصارات رياضية أو غيرها، في دعم الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين. ومن الأساليب التي تساهم في خلق روح الفريق إقامة وتنظيم يوم مفتوح يجتمع فيه المدراء مع الموظفين هدايا رمزية، ويساعد مثل هذا الأسلوب على أن يسود التفاهم والثقة المتبادلة في جو العمل ويسهم في خلق علاقة طيبة مع العاملين¹.

وإذا كان الاتصال الشفوي أمر لا غنى عنه فألها في نفس الوقت معرضة للنسيان والتشويه بالإضافة أو نقصان، وهذا يعتبر من أهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين لتتملص من المسؤوليات من خلال اختبائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية.²

3/- الوسائل الإلكترونية:

ويمكن تلخيص بعضها في ما يلي:³

• **أنترنت:** بدأ عصر الأنترنت مع بداية عقد الستينات القرن الماضي من قبل وزارة الدفاع الأمريكية لخدمة الأعراس العسكرية وكان وقتها يعرف بـ (Arbanet) والأنترنت هي منظمة من الشبكات الحاسوبية تتصل بأي شيء موجود في الحاسوب ضخم تديره وكالات الحكومية يزود المستعملين بالمعلومات مقاطع فيديو، الوثائق والحشد الكبير من قابلية الاتصال.

• **أنترانت:** فهو نظام لربط الحواسيب داخل المنظمة، الأنترانت يعمل بطريقة مشابهة لعمل الأنترنت، ومن أجل المحافظة على سرية المعلومات والاطلاع عليها من قبل أفراد المنظمة حرصا على توفير نظم حماية خاص بها.

• **الاكسترنات:** من جانبه يمثل هيكلا ما للأنترانت يقتصر على حدود المنظمة، أي أن الاكسترنات هو هيكل عام يسمح بإجراء الاتصالات الآمنة بين الشركاء، فهو يقتصر على التمكين من الحصول على المعلومات التي تتضمنها شبكة الأنترانت للمنظمات المشتركة كلها كان ذلك ضروريا وذلك باستعمال تكنولوجيا الأنترنت.

¹ - فرج سفيان، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ - احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011، ص.ص 557-559.



• **الاجتماعات الإلكترونية:** لقد فرضت تكنولوجيا الحديثة نفسها على الإدارة، ومنها إدارة الاجتماعات، ومن ثم فقد شاع استخدام الاجتماعات الإلكترونية التي تدار فيها وقائع الاجتماع الأساليب التكنولوجية الحديثة، ومن العوامل التي جعلت الاجتماعات الإلكترونية شائعة الاستعمال ما يلي:

- **الرغبة في توفير الوقت:** فقد تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كالبريد الإلكتروني قبل بدء الاجتماعات رسمية وبعد انتهائها يشارك فيها عدد من الأفراد، ومن ثم يتبادلون الآراء إلكترونياً قبل بدء الاجتماعات التي يكون فيها اللقاء وجها لوجه أو قد يصوبون محاضر الاجتماع بعد انتهائها.
- **الحرص على توفير التكلفة:** ويظهر توفير التكلفة في الاجتماعات التي يتم فيها تبادل الأداء وحل القضايا بين الأشخاص في بلد مترامي الأطراف أو أشخاص في مختلف الأقطار.

وهناك نوعين من الاجتماعات الإلكترونية اجتماعات متزامنة وقتاً واجتماعات غير متزامنة.¹

4/- الوسائل السمعية البصرية:

• **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات قلة تكلفة، كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانة خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين، لقد شهدت هذه الوسيلة تطورات تكنولوجية عديدة زاد من فعاليتها، وبرز الهاتف المتلفز والهاتف مع ذاكرة للحفظ المعلومات في حالة غياب المستقبل، وأخيراً ربط الهاتف بمراكز الحسابات أو الإعلام الآلي والإنترنت.²

• **دوائر التلفاز المغلقة:** وهي عبارة عن إرسال خاص مستقل عن الإرسال المركزي توجه فيه الكاميرات إلى القائم بالاتصال سواء كان محاضراً في ندوة أو مهندساً يشرح طريقة عمل آلة... الخ، كما يمكن أن توصل الكاميرات إلى أجهزة الاستقبال التي توضع في قاعات الاجتماعات أو في أماكن ملائمة أخرى بحيث يستلم الحاضرون في الأماكن الأخرى الإرسال في الوقت نفسه وبنفس درجة الوضوح كم لو كانوا مشاركين في المحاضرة أو الندوة ويمكن للممارس العلاقات العامة استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة لمراقبة سلوك الاتصال للجماعات والتعرف على قادة الرأي وملاحظة ردود أفعال الجمهور الداخلي خلال عملية الاتصال، فضلاً على التعرف على معوقات الاتصال بالجمهور الداخلي، أو معوقات سير العملية الإنتاجية داخل المنظمة.³

¹ - عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل الأردن، 2011، ص 381.

² - تقنيات الاتصال www-tatabadzi.blgspj.com ، 2014/05/13.

³ - محمد صاحب السلطان، العلاقة العامة ووسائل الاتصال، دار الميسر، الأردن، 2011، ص.ص 163-164.



- الإذاعة الداخلية: تستخدم الأغراض عديدة منها إذاعة برنامج الموظفين حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو الميزات الإضافية التي أدخلتها المنظمة، أو إخطارها بنشرات أو بلاغات معينة، أو إعلامهم بأخبار عن المنظمة بصفة عامة.¹

¹ - عبد الناصر أحمد لبنان، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص.ص 134-133.



المبحث الثالث: إستراتيجية تفعيل الاتصال الداخلي و المعوقات التي تعترضه

تمهيد:

بعد الإحاطة ومحاولة توضيح الاتصال الداخلي للمؤسسة من خلال ما تطرقنا إلى مفهومه وأنواعه وأهميته تتطرق إلى محور آخر وهو إستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة مهما كان نوعها ونشاطها القاعدي وطبيعة عملها فهي تعتبر نسقا مفتوحا على محيط اجتماعي تتفاعل مع مختلف معطياته، لذا توضع إستراتيجية اتصالية وللحد من معوقات التي تعترضه.

المطلب الأول: تفعيل الاتصال الداخل

1/- الاتصال الفعال: تتمحور المشكلة الأساسية المتعلقة بالاستماع في كون أنه لا يتم إدراك كم يتطلب الاستماع جهدا واعيا لجعله فاعلا ، فبالرغم من استماع دائما للآخرين ، فهناك ميل للافتراض بأن مسؤولية نجاح الاتصال أو فشله تقع على عاتق المتحدث فقط في حيث أن المستمع يلعب دورا مهما ومتوازيا للمتحدث.

إن حسن الاستماع عملية ايجابية يمكن استثمارها جزءا رئيسيا من مهارات الاتصال المطلوبة لكل مدين وهو واحد من مهارات الاتصال الرئيسية وهي الاستماع، والمحادثة والقراءة الكتابة واستخدام التقنيات وعلى الرغم من ذلك مهارة الاستماع تحظى باهتمام أقل من غيرها من المهارات

تقضي عملية الاستماع والمحادثة وقتا أكثر من القراءة أو الكتابة وهذا سبب كافي للاهتمام بهذه المهارة، فالاستماع الفعال يوفر الوقت ويقلل من احتمالية سوء الفهم، وهو أمر ضروري للعمل الجماعي الجيد ويهيئ فرصا مناسبة لبيان تقدير آراء الآخرين واحترام لوجهات نظرهم وهذا ما تنص عليه مبادئ الحوار الايجابي المستمر.

يتم الاهتمام بعملية الاستماع لأسباب عدة فنذكر منها:

- احترام الرأي الآخر.

- الحصول على معلومات دقيقة عن الموقف.



- التعاطف مع الآخرين والتعامل معهم بتفهم.

- لتعرف جوانب الخلل في تفاعلها و تواصلها مع الآخرين.

إن كيفية الاستماع تعتمد على السبب الذي نستمع من أجله والموضوع الذي نستمع إليه وكلما كان المرء مدركا لما يستمع إليه فإنه يستمع بفعالية أكبر.

ونستخلص أن الاستماع عملية ايجابية تتضمن متابعة مستمرة وتحليلا دائما لما يقال، لتعرف ملامته للموضوع مدار الحديث والحوار وربط ذلك بأمر معروفة مسبقا، ثم محاولة تحديد ردود الأفعال المتوقعة من ذلك فلا بد أن تصبح المحادثات والمداولات التي تدور في أماكن العمل الميداني أكثر فعالية وإنتاجا.

ويمكن تعريف الاستماع الفعال بأنه الاستماع الواعي وتنبع أهمية هذا التعريف من ضرورة الوعي والإدراك لأساليب الاستماع والاستجابة للحديث لتحسين ممارستها، علما أن حسن الاستماع لشخص ما لا يعني الموافقة في الرأي كما لا يتطلب ذلك دائما أن تقيم مدى صحة أقواله. وكثيرا ما يدل الجدل بين شخصين على فشل الاتصال بينهما.

في جميع الأحوال ينبغي الاستماع للمتحدث بوعي وإدراك، لكي نفهم فحوى الرسالة وما هي ردود الفعل المتوقعة لإنجاح عملية الاتصال.

2/- الاتصال الكتابي: تعد التقارير أداة معيارية لإدارة حيث قد يكون من المستحيل على هذه الإدارة العمل بفعالية بدونها ولاشك أن هناك فرق بين التقرير الجيد والتقرير السيئ لأن ذلك إما سيعطي الانطباع الجيد للرؤساء، أو سيصيبهم بخيبة أمل. وتتنوع التقارير الإدارية بحيث تشمل: التقارير الدورية النمطية مثل تقارير الرقابة وتقييم الأداء والإيزو، والتقارير الاستثنائية (غير النمطية) وتشمل تقارير اللجان والدراسات والأبحاث المتعلقة بأحداث التغيير أو التطوير الإداري للمؤسسة.



وسنعرض في هذا المجال المراحل الأساسية لكتابة التقارير بدءاً من اللحظة التي يحصل فيها المدير على النقاط الرئيسية وخلصتها وصولاً إلى وثيقة التقرير النهائي التي تصبح جاهزة لترسل إلى شخص المفترض به تسلم التقرير وهذه المراحل هي¹:

- تحديد هدف التقرير والغاية منه.

- البحث في المعلومات ودراستها وتنظيمها.

- تنظيم بنية التقرير.

- الكتابة بأسلوب واضح.

- استعمال اللغة الصحيحة.

- وضع اللمسات النهائية للتقرير.

3-/- الاتصال بلغة الجسد (غير اللفظي):

يكمن سر الاتصال الجيد في إدراك أن كيفية قولك لشيء ما، هي أهم حقاً مما تقوله ... ولهذا ينبغي أن تسعى لاستثمار التغيرات غير اللفظية المتوافرة بصورة مناسبة من أجل إحداث تأثير أفضل وتحقيق اتصال أكثر فعالية. وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن نغمة الصوت والمظهر الخارجي يسهمان 90% في تكوين الانطباع لدى الآخرين، وذلك على النحو التالي²:

مصادر التأثير التي تساهم في إحداث الانطباع لدى الآخرين عنك.

3-1- الصورة المرئية أو التأثير المرئي:

تساهم الصور المرئية في تكوين انطباع فوري لدى الآخرين بنسبة 55% وتمثل وضعية الجسم، وهيئته، حركاته، ومدى الاقتراب من الآخرين بصرياً، والسلوك العام. أما التأثير الصوتي فيساهم بنسبة 35% في تكوين

¹ - كاترين هيتج، مركز التعريب والترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع، تحضير التقارير الناجحة، دار العربية للعلوم، 1997، ص 10.

² - جمال السالمي، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 1999. 2000، ص 5.



الانطباع لدى الآخرين أي أنه يمثل ثلث تأثير في الآخرين، ويشمل نغمة الصوت وقوته، وحدته وسرعته وتؤثر جميعها في مدى انتباه الآخرين وكيفية تفسيرها لجميع ما يقوله المرسل.

3-2- التأثير اللفظي:

إضافة لما تحته الصور المرئية والتأثير الصوتي يساهم في التأثير اللفظي بها نسبة 10 % في تكوين الانطباع والتأثير وينبغي أن ندرك أنه من أجل إيصال الرسالة اللفظية وجعلها مفهومة كلياً يجب أن ترافقها لغة جسدية (غير لفظية) تدعمها.

4- إدارة الاجتماعات¹: تعد الاجتماعات من الوسائل المهمة للاتصال والتنسيق في المؤسسات على اختلاف أنواعها و تشير الدراسات إلى أن المديرين يقضون ما نسبته 66 % من دوامهم في اجتماع أو لقاء مع فرد أو أكثر من الناس سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

يقول ايمرسون: " كل شخص ألقاه أو اجتمع به يفوقني من ناحية واحدة على الأقل ومن هذه الناحية يمكن أن أخذ عنه وأتعلم منه ".

ولكن لماذا ينجح اجتماع ما في تحقيق ما عقد من أجله ؟ بينما يفشل اجتماع آخر وتضيع جهود أعضائه هباءً منثوراً. أن السر يكمن غالباً في الأسلوب الذي تنظم به هذه الاجتماعات وتدار فعاليتها. إن قيادة الاجتماع وإدارته بفعالية مهارة لا تكتسب عن طريق المحاولة أو الخطأ أو عن طريق الصدفة بل يتم صقل هذه المهارة وتنميتها بالإطلاع على المعلومات والمعارف العلمية المناسبة وممارسة الخبرات العلمية الملائمة والتدريب عليها لإتقانها .

ويحتاج المديرون في مختلف المستويات إلى إتقان المهارات الأساسية المرتبطة بفن إدارة الاجتماعات الناجحة والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي:

4-1- المهارات الإنسانية:

وتتمثل في القدرة على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب للاجتماع والحزم وتقبل المسؤولية والمبادرة واللياقة حفز أعضاء الاجتماع على الالتزام بالخطة المرسومة له وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وضبط الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.

¹ - جون و شيرلي باين، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع، الاجتماعات الناجحة، دار العربية للعلوم، 1998، ص 5.



4-2- المهارات الفنية:

وتتمثل في استخدام الأساليب والإجراءات والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عالي من الانجاز خلال الاجتماع.

3-3- المهارات الفكرية:

وتتلخص في القدرة على التعامل مع الأفكار المطروحة أثناء الاجتماع والقدرة على الفهم والحكمة، إضافة إلى صفاء الذهن وحسن التصرف أثناء مواجهة الأمور الطارئة كما ينبغي على رئيس الاجتماع أن يقوم بجمع المعلومات الأساسية لمعرفة مدى التباين والاختلاف بين هدف الاجتماع المخطط له وما هو سائر إليه والتعرف على المناخ الداخلي السائد في الاجتماع ونوع العمل المنجز فيه والدور الوظيفي لعضو الاجتماع ومستوى مشاركة الأعضاء في النقاش ونمط قيادة الرئيس للاجتماع وإدارته لوقته أي تقوم بعملية تقييم الاجتماع.

إن إدارة الاجتماعات بنجاح سواء من حيث التخطيط لها أو تنظيمها وإدارتها أو تقويمها، تؤدي دون شك إلى ترشيد ما يبذل في سبيل انعقادها من وقت وجهد وتكاليف، وتساهم في جعلها تحقق أفضل المخرجات.

ومن أهم العناصر التي تساهم في إدارة الاجتماع بفعالية، وجود أهداف واضحة ومحددة ومعلنة للجميع ونظام تواصل فعال، ومعلومات دقيقة عن المشاكل المطروحة للبحث، وأعضاء فعالون بالإضافة إلى توافر نظام سكريتاريا فعال وقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وقيادة ديمقراطية وعادات عمل ايجابية ومواعيد محددة لإتمام العمل، إضافة إلى تعزيز روح العمل الجماعي والظروف المناسبة والداعمة .

5- قيادة الفريق التعاوني:

إن القائد الناجح لا يحرص على الحصول على أفضل ما لدى العاملين معه من انجاز فقط، بل يعمل على التأكد من حصولهم على أفضل ما يريدونه من نواتج عملهم، مثلاً الرضا الوظيفي والمكافئة، والاعتراف المناسب بجهودهم وانجازاتهم .

وعادة ما يفتخر القادة بالمؤسسة التي يعملون فيها، ويتحمسون للخدمات التي تقدمها، والجهود التي تبذلها، ويقومون بدورهم بنقل هذا الحماس إلى الفرق العاملة معهم، وإلى جمهور المستفيدين من خلال المؤسسة والمتعاملين معها.

فالعائد الناجح هو الذي يستطيع تحويل كلمة " أنا " إلى " نحن "، وهو الذي يعزز الولاء للمؤسسة وينمي الروح الجماعية، إيماناً منه بأن روح الفريق الواحد هي الطريق الوحيد للنجاح، وهي ما يحقق المصلحة العامة.

ومن القواعد الأساسية لفريق العمل المميز ما يأتي:



- وحدة الرؤية والأهداف.
 - النتائج النهائية تنسب للفريق كله.
 - أعضاء الفريق يكمل بعضهم بعضا.
 - الدافع الأساسي للفريق هو الانجاز.
 - تماسك الجماعة من أبرز مقومات نجاح الفريق.
 - يتمتع كل عضو من أعضاء الفريق بالحقوق نفسها ، مع اختلاف في الأدوار الوظيفية.
 - هنالك انسياب حر للمعلومات داخل الفريق.
 - قيادة الفريق تتسم بالديمقراطية والعقلانية.
- كما على المدير أو القائد تشجيع عناصر التميز في المؤسسة، والسعي إلى تنمية الإبداع وتعزيزه عن طريق.
- الاعتراف بأن نمط القيادة المنصة (المستمعة بإصغاء) يعد أمرا أساسيا وضروريا.
 - الترحيب بالأفكار والإبداعات التي تصدر عن أي فرد في المؤسسة مهما كان موقعه التنظيمي أو مستواه الوظيفي وتعزيزها.

- إتاحة الحرية للعاملين للحوار مع أشخاص آخرين في أنحاء المؤسسة.
- مناقشتهم للأفكار والمقترحات التطويرية التي لديهم.
- الثناء على الأفكار التجديدية المميزة، وتشجيع المقترحات الهادفة للتطبيق الفعل لها.

6/- إدارة الصراع وحل النزاعات:

تمثل القدرة على إدارة الصراع حل النزاع مهارة حيوية ينبغي السعي لتنميتها في المؤسسات العامة، نظرا لدورها الأساسي في إدارة التغيير بنجاح، وتعزيز القدرة على فهم طبيعة القيم الثقافية المختلفة في أماكن العمل وتقبلها والتفاعل الايجابي معها، إضافة إلى تفعيل أدوار قادة الفريق الجماعية وأعضائها لما فيه مصلحة المؤسسة والارتقاء بنوعية خدماتها ومهما كان منصب الفرد في المؤسسة، عضوا، أو رئيس قسم، أو مدير مختصا أو مديرا عاما...، فإن قدرته على إدارة الخلاف أو الصراع تعد عنصرا رئيسيا وحاسما في تحقيق نجاحه على الصعيد الشخصي والمهني.

فننطلق للمعالجة الناجحة للصراع داخل الفريق من مرتكزات رئيسية عدة، أبرزها:



- يعد الصراع أو الخلاف أمرا طبيعيا، فعند التفاعل مع الآخرين لابد من ظهور اختلاف في الآراء والأفكار، وبخاصة في ما بين المجموعات النشطة والفعالة، فحيث يوجد الإبداع تبرز احتمالات ظهور الصراعات، ولكن الموضوع الأكثر هو كيف تتعامل مع الصراع عندما يحدث؟
- إدراك أن الصراع يقع حول الموضوعات والمفاهيم المرتبطة بها، وليس حول الأشخاص أنفسهم.
- يتضمن الصراع البحث عن البدائل أو الحلول المناسبة للموقف القائم حاليا.
- تتركز المناقشة حول الصراع على ما يحدث الآن في المجموعة من أجل إدارة الخلاف والبحث عن مستقبل أفضل، أكثر من التركيز على المواقف السابقة.

7- الإدارة بالتجوال:

عادة ما يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنظمة مع الفرق العاملة معهم حيوية لنجاح أعمالهم، وتعد الإدارة بالتجوال نموذج حقيقيا لتحقيق مجموعة من الأهداف وفرصة تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معه أفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية... وكل ذلك يتم في أجواء غير رسمية.

وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديرهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف على العمليات اليومية خطوات العمل، باعتبارهم مسئولين عن متابعة إنجازها.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي

إستراتيجية الاتصال الداخلي « هي فن تسيير انسجام، ووضع أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام ونؤجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها لرمزين وميكانيزماتها، وحقل مرجعها، وأيضا وسائل نقلها المشتركة»¹.

¹ - صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع للاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003، ص 101.



أهداف إستراتيجية الاتصال:

إن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها، وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها، كما أن للاتصال الداخلي أهداف سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمال فيها.

1- أهداف إستراتيجية اتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة: تساعد الإستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي.

كما يعمل هذا الأخير على إيصال آراء وجهات نظر الإدارة للعمال، مما يمكن الإداريين من الاطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما¹:

✓ تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجاله أن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.

✓ تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون وللإشباع المهني، ولهذا أهمية قصوى حيث أن هناك شواهد كثيرة تشير إلى أن مشكلات العمل الحديثة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.

2- أهداف إستراتيجية اتصالية بالنسبة للعمال: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وزيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميز أربعة مجالات لتقديم المعلومات وهي كالآتي:

- معلومات عن قرارات المؤسسة.
- معلومات عن مستقبل المؤسسة.
- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال.
- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.²

¹ - ديجريت، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص.ص 515-516.

² - خيرى جميل الخليلي، الاتصال ووسائله الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985، ص 32.



هذه الأهداف الاتصالية تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، ولكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

● تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال أجزاء المؤسسة، وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة.¹

3- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الإستراتيجية والتنظيمية والتي تساعد هذه الأخيرة في :

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد مهامهم وتعريفهم بواجباتهم المنتظرة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

اتخاذ القرارات:

إن وضع إستراتيجية اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها. التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الداخلي للأفراد على تبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم، مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها أهداف محددة خاصة بالإستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة. كما يمكن تلخيصها أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية للاتصال نذكر منها:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، أي ما يريد الوصول إليه.

- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل.

¹ -Dominique beau et S. Duadel , Stratégie d'entreprise, Paris, 1992, P. P 10-11.



- تحديد الوسائل الاتصالية التي تستعملها.

ويتم وضع هذه الإستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي:

1- مرحلة البحث: تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها، وتقيم النقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه، والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.

2- مرحلة التفكير: حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها، من خلال منتوجاتها أو خدماتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

3- مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي للإستراتيجية الاتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة، ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الاتصال وتمكن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة.¹

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

1/- المعوقات الشخصية:

تعتبر من أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء، فالكل يقاوم الاعتراف بأوجه القصور في شخصية وسلوكه مما يجعل الأمر غامض وصعب التحديد، وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية من تفاعل وتطور العلاقة بينهما.

أولا/- معوقات خاصة بالمرسل: يرى روز نفيذ أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل لأن من مصلحة المرسل تحقق له وللمستلم أهداف معينة، وعلى هذا الأساس، فإن أي خلل إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال بيد أن

¹ - Piere grogo , Jeau Marc Lilia, Marketing publicité Bordonne, Sept, 1994, P 901 - A.S
Maurech, Op, cit , P242.



ذلك الوضع المثالي لا يحقق في الواقع، حيث نجد مشاكل الاتصال ومعوقاته تبدأ من المرسل لمصدر ارسالة وتفاقم وتكبر ككرة الثلج، حيث تصل الرسالة مشوهة إلى المستقبل، ما يؤدي إلى مشاكل أكبر وأكثر جسامة¹، وهناك العديد من المعوقات التي تعيق توصيل الرسالة من قبل المرسل أبرزها :

■ **المعوقات الذاتية للمرسل:** تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم، فقد يكون المرسل إنسانا مركزا حول ذاته ويعتمد أن ما هو بديهي واضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أو أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضا الطرف الآخر، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحجاته ومواقفه فيما يتم الحوار بشأنه أو على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال.

■ **عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال:** حيث يصل أحيانا أن يكون مصدر الاتصال (المرسل) مهما بشكل كافي بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصا الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية، أو لغة الجسد. فصياغة العبارات بشكل غير دقيق، أو استخدام عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها قد يرسل رسائل مطلبه. وقد يكون أسلوب المرسل مربكا في المقام الأول مما يؤدي إلى نتائج عكسية، وقد يختصر المرسل رسالته حد تسوية معناها، أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها وتسلسل الأفكار فيها. وقد يستعمل المرسل عبارات معقدة صعبة الفهم، وهذه جميعها تمثل عقبات تحد من فاعلية الاتصال.²

■ **الحالة النفسية للمرسل:** وتعد مسؤولية عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشالته وفق أحداث الدراسات في هذا المجال فقد تبين من الدراسة المذكورة أو الحالات المزاجية المتوترة (السلبية) مثل التعصب والهيجان، والتوتر، الإحباط... إلخ التي يميل بها مرسل الرسالة (سواء كانت شفوية أو غيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها بحيث تصل إلى المستلم بشكل مربك للغاية، حيث إنها تزيد من قلق المستلم وإرباكه وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل.³

■ **انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر:** قد ينطلق المتحدث في اتصاله مع الطرف الآخر في حالة تقوقع على ذاته، مقترضا أن الطرف الآخر موافق على كل ما قاله، ولكنه إذا لم ينتبه إلى ردود الفعل فقد يذهب حديثه أدراج الرياح، لأن الطرف الآخر لا يتمشى معه، إما المرسل فلا يكلف نفسه الفعل غير اللفظية التي تنبأ

¹ - حميد الطائي، بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 151.

² - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية، لبنان، الطبعة الثالثة، 2000، ص.ص 152-153.

³ - حميد الطائي، بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 52.



بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعاً لذلك (يوضح، يخفف الوضع، يؤيد كلامه بحجج، يحاول التماسي مع الطرف الآخر وإدراك موقفه... إلى هدفه).¹

■ **التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة:** حيث تعد هذه مشكلة من أبرز وأخطر معوقات الاتصال، فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو العمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوطة. كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها. فقد تصل في الوقت متأخراً أو مبكراً، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيف أو معدوم، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبياً وتكون النتائج وخيمة.²

ثانياً/ - **معوقات متعلقة بالمستقبل:** من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق استيعابه للرسالة لا بد من الوقوف عندها:

❖ **سوء التقاط الرسالة:** ويدخل في هذا المضمار عدة عوامل منها التسرع في التأويل المقصود بالحديث وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية على عناصر جزئية الواقع يستكملها عنده.

❖ **الإدراك الانتقائي:** حيث يتجه المستقبل إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه المستقبل إلى غض البصر عن المعلومات التي تتعارض مع معتقدات عنده من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المستقبل بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.³

❖ **سوء إرجاع الأثر:** كي يتمكن من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الاسترشاد بردود فعل المستقبل، كي يتكيف معها أو على الأقل بعين الاعتبار لفظي ولا بد أن يضطرب الاتصال حيث يكون إرجاع الأثر غير واضح، وهكذا يجد المرسل نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول، وما هو صدى كلامه (هل استقبل، هل أدى الغرض المطلوب...؟) وقد يتخبط المرسل نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستقبل لا تمت إلى حقيقة بصلة هنا تقع المسؤولية على المستقبل إذا ما أراد لعملية أن تنجح.

¹ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 154-155.

² - ب حميد الطائي، شير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 152-153.

³ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011، ص 305.



❖ **التحيزات والأحكام المستتبقة تجاه المرسل:** وهي من أخطر ما يهدد الاتصال في المستقبل يقف موقفا مسبقا من المرسل بعد أن يصنفه بشكل ما، ويسقط عليه نوايا من نوع معين. وهنا يقوم المستقبل بالإدراك الانتقائي حيث لا يهتم إلا بما يؤكد الحكم المسبق الذي كونه. وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات ذات صيغة ذاتية (انفعالية، عاطفية، قلق، تنافس، خوف من العدوان، وإسقاطات سلبية متنوعة) أو مصلحيه مادية، أو عرقية أو طائفية أو سياسية... وفي كل الحالات يسد السبيل أمام التقدير الموضوعي للرسالة.¹

ثانيا/ - المعوقات التنظيمية:

وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.
- عدم عتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.
- عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف وتعترض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

- **كبر حجم المنظمة:** ويقصد به بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية. وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة، وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%.²

¹ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² - فائزة روم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جانفي 2012، ص 55.



• **معوقات ناشئة عن سوء التنظيم الرسمي:** قد يتضمن التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصال وحسن توزيعه متعثرا و يشوبه الفوضى، ومن هذه الإشكالات احترام هذا التنظيم وتقادمه بما لا يتماشى مع نمو المنظمة والتحولت التي طرأت على أهدافها ونشاطها ومراكز القرار والتنفيذ فيها.¹

• **التنظيم غير رسمي:** هو أكبر وأخطر مصدر تشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال، فهو بطبيعة الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح والأهواء والتحالفات وصراع المعسكرات يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها، ولذلك فلا بد أن يكون الاتصال الخفي الذي يتم فيه مناقصة بمصلحة العمل، طالما أنها تخدم المصالح الضمنية والصراعات على نفوذ، وحيث أنها تخدم هذا الغرض فلا بد أن تتصف بدرجة عالية من تحوير الوقائع، وسوء تأويل المعطيات، وإثارة الإشاعات المفترضة.

ثالثا/- المعوقات البيئية:

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات والاجتماعية والثقافية والحضارية.
- مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة.

¹ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 158-159.



خلاصة :

تعتبر الاتصالات موردا مكلفا عند اقتنائها ومعالجتها، وحتى عند إهمالها إذ تؤثر بدورها في التوصل إلى قرار سليم.

فإن عملية الاتصال لا يتوقف عند نقل الإستراتيجية والمتابعة إلى المستوى التنفيذي بل تتعداها إلى الإبداع وتغيير صورة المؤسسة، فكثيرا ما أدى نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية المؤسسة.

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة ، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك الاهتمام والتأكيد على أمور مثل التغذية العكسية، اللغة البسيطة والإصغاء الفعال، تحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
للتغيير التنظيمي



تمهيد:

من مُنطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" نجد أنّ من أهمّ القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئته تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظلّ اعتبار المنظمة مُمثل نظامًا مفتوحًا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلّب منها تبني إستراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظلّ حاجاتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

نستطيع القول أنّ التغيير التنظيمي أمرٌ حتميٌّ وضروريٌّ ولازمٌ للمنظمات، كما أنّه عمليةٌ مُستمرةٌ يحمل في طبيّاته دائمًا التّجديد والتّطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيّف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطّرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتّجاه الذي يخدم كلّ من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.



المبحث الأول: التغيير التنظيمي في المؤسسة

مُنذ أن وُجدت البشرية والعالم كلّ في حركة تغيير وتطوير دائمة، فهناك تطوّرات وتغييرات في النّظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، وكافة مناحي الحياة السّياسية والاقتصادية والثّقافية والتكنولوجية، ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتّطوير من القضايا الهامّة والمُلحّة في ظلّ بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظلّ العولمة، وفي ظلّ اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرّقمي.

المطلب الأول: ماهية التغيير

الفرع الأول: تعريف التغيير

تتعدّد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير، إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحًا، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

ويعرف بيكارد "Bechard" التغيير بأنّه: «جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية»¹.

ويُعرّف أيضًا: «يُعدّ التغيير التنظيمي من المواضيع التي شغلت حيزًا كبيرًا في الدّراسات التنظيمية والإدارية، لما له من تأثير كبير في مستقبل الكيانات والتنظيمات المختلفة، إذ يتطلّب الكيان بالتغيير التنظيمي توفير وتخصيص مُختلف الموارد والإمكانات البشرية والمالية ولمدة زمنية طويلة بُغية تنفيذه، وتحقيق ما قام به من أجله من أهداف، وهذا ما دفعنا لمحاولة فهم هذه الظّاهرة من كافة جوانبها»².

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية،

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتّطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمّان، 2012، ص18.

² - محمد أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمّان، الأردن، 2007، ص21.



اجتماعية...)، فإنّ التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة، وحيث أنّ المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ، فهي الأخرى لن تجد يدًا سوى التأثير بهذه التغييرات السياسية والاقتصادية والتأثير فيها، بناءً على ما سبق نستطيع القول: (إنّ التغيير أمرٌ حتميٌّ وضروريٌّ ولازمٌ)¹.

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

تعددت أنواع التغيير التنظيمي، حيث يُمكن تصنيفها حسب معايير عدّة كما يلي:

1- حسب مدى التغطية:

1-1- تغيير كلي: وهو يشمل نظاماً بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو أفراد، وهو بهذا الشكل عبارة عن التغيير الكلي، إنّ اللجوء إلى الخصخصة أو الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال لتغيير كلي.

1-2- تغيير جزئي: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد أو بعض الأنظمة، وهو بهذا الشكل يُمثّل التغيير الجزئي فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوعٌ من التغيير الجزئي²، والخطورة في التغيير الجزئي أنّه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون الجوانب متطورة والأخرى مُتخلفة ممّا يُقلّل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك³.

2- حسب درجة الهيكلة:

2-1- تغيير هيكلي: أيّ محدد الشكل ومحدد النتائج، ومحدد في التدخلات، وفي باقي عناصر التغيير. أيّ أنّها خطة رسمية مُحددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مُختلفة، ولها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.

2-2- تغيير عفوي: هو تغيير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويحدث دون تدخل يُذكر، ويتّسم أنّه يحدث من داخل المنظمة، ولتحّمس بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي تقريباً⁴.

¹ - نفس المرجع، ص22.

² - أحمد ماهر، إدارة التغيير، كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص16.

³ - زيد منير العبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص28.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص17.



3-/- حسب الموضوع:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لتصنيف لأمكن التمييز بين:

3-/-1- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يُزاوها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

3-/-2- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

4-/- حسب سرعة التغيير:

4-/-1- تغيير تدريجي: وهو تطور بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئاً فشيئاً. وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

4-/-2- تغيير فجائي: وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي، ويرى البعض أنه لطمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى، وأن التغيير البطيء قد يُعطي فرصة للقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات¹، بالرغم من ذلك إلا أنه يكون عادة أكثر رُسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة، وإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف².

5-/- حسب الشكل أو المضمون:

5-/-1- تغيير شكلي: ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التغيير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أيّ تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى الحال كما هو عليه.

¹ - أحمد ماهر، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص. 17-18.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص 349.



5-2- تغيير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة، وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصّلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كلّه مُتجها إلى نتائج حقيقية تهتمّ بالمضمون ليس الشكل¹.

6-/- حسب كيفية إحداث التغيير:

إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بالتغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي.

6-1- التغيير المفروض (بالقوة): تُفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

6-2- التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

7-/- حسب درجة عمق التغيير:

هناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

7-1- البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة ونجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا أعتمدت فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المنظمة.

7-2- التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، يستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي².

¹ - أحمد ماهر، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص18.

² - عائشة شحاتة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص29.



8-/- حسب ما تركز عليه جهود التغيير:

8-/-1- على مستوى المنظمة: يُمثل هذا النوع من التغيير بالشّمول، إذ يشمل كلّ المستويات الإدارية.

8-/-2- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين، وتغيّر نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.

8-/-3- التغيير على مستوى نمط العمل الفردي: يتمّ هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشاورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق، وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

8-/-4- التغيير في العلاقات الشخصية: يتمّ من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري، وجماعات المواجهة¹.

الفرع الثالث: أسس ومبادئ التغيير التنظيمي

باعتبار أنّ التغيير في المنظمة مسألة أساسية ينبغي عليها المرور عبرها، سوف نحاول طرح أهمّ الأسس أو المبادئ التي تحكم التغيير التنظيمي من خلال التالي²:

- 1- يتطلّب أيّ تغيير في نظام فرعي "sub system" من المنظمة، أو جزء معيّن من إجراء تغيير بمستوى معيّن في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوّة التغيير واتّساع آثاره.
- 2- ينبغي أنّ يتمّ التغيير في المجالات التي تكون أكثر عُرضةً من غيرها للضّغط البيئي (الخارجي) مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقراراً من غيرها.
- 3- في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنّه يجب أن تتمّ دراسة تحليلية لواقع الضّغط ودرجته وقوّة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كلّه قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الكفيلة بتجنّب المواضيع التي قد تُؤدّي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة اتّجاه التغيير المطلوب.

¹ - محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2009، ص.ص 361-362.

² - خليل الشّماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص.ص 372-373.



- 4- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإنّ حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون انعكاسات سلبية على استمرارها.
- 5- إذا اتخذت المنظمة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يُرافقه في الوقت ذات اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها المرجوة.
- 6- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطّط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقّق النجاح في هذا الاتجاه.
- 7- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير، مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجميع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأنّ عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يُعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير في أيّ منظمة من فراغ، بل يكون مدفوعاً بقوة، أو نتجاً عن سبب ما، قد تكون داخلية تابعة من داخل المنظمة، وقد تكون خارجية، ومن بين التصنيفات الأكثر قبُولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: قوى داخلية وقوى خارجية¹.

¹ - رعد حسن الصرف، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2002، ص 340.



الفرع الأول: القوى الخارجية

يعتقد العديد من الباحثين في التغيير التنظيمي، أنّ القوى التابعة من خارج المنظمة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى الداخلية، لانتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وقد تعدد التصنيفات التي تناولت هذه القوى لوثانز "Fred Luthus" أنّ أهمّ القوى التي تدعو للتغيير التنظيمي هي¹:

- 1- التنافس الحاد بين المنظمات.
 - 2- الأوضاع الاقتصادية، ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية.
 - 3- العولمة، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يُعتبر أيضًا قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.
- ويُضيف "Bobbons" إلى القوى الخارجية ما يلي:

- 1- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ).
- 2- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنيين عمالية).
- 3- ازدياد الضغوط التي تُمارسها الجماعات المنظمة.
- 4- تغييرات في المواد الخام وتوافرها.
- 5- المزاومة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى.
- 6- حدوث قوى خارجية طارئة.

أما "Huse Bowditch" فيذكران القوى الآتية:

- 1- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.
- 2- تقادم المنتجات بسرعة، حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف مُنتجات جديدة وسُرْعان ما تتقادم.
- 3- تغيير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن، ارتفاع المستوى التعليمي، ازدياد نسبة العاملين مُتوسطي السن، ارتفاع نسبة المديرين والمهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين).
- 4- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.

¹ - حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحمد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2004، ص 366.



5- تزايد ظاهرة العمولة في الأعمال.

ويُصنّف "Ivan cevich" وزملائه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- 1- التغيّرات في الأسواق (كزيادة المنافسين الذين يعرضون سلعةً جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل).
- 2- التغيّرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كلّ مجال تقريبًا.
- 3- التغيرات البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية، أو وجدت فرصًا كبيرة وفي نفس الوقت خطرًا وتهديدًا كبيرًا للمديرين لا يعون أهميتها¹.

الفرع الثاني: القوى الداخلية

نعني بها القوى المحركة للتغيير، والتي تكون داخل المنظمة، تتميز بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما، عكس القوى الخارجية، وأهمّ هذه القوى الداخلية ما يلي:

- تغيير في أهداف المنظمة، رسالتها أو أغراضها.
- تغيير في منتجات المنظمة، التغيير في مراحل وخطوط الإنتاج.
- الأجهزة الإدارية، أي إدخال مُعدّات وآلات جديدة.
- تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- الدمج مع مُنظمات أخرى أو شراء مُنظمات أخرى².
- نقص في اليد العاملة المؤهلة على مستوى المنظمة، خصوصًا على مستوى الإدارة العليا، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، وهذا ما يُؤكّده "Wind Main" على أنّ القليل من المنظمات استطاع أن ينجح في التكيف والتعامل مع التغيّرات الراهنة، والسبب الرئيسي وراء إخفاق الكثير منها هو غياب الكفاءات وعجز القياديين في هذه المنظمات عن توفير المتطلّبات الرئيسية لعملية التغيير³.
- تدني معنويات العمال، وكثرة الغياب نتيجة اللامبالاة، ممّا يُؤدّي إلى انخفاض إنتاجيتهم في العمل.

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006، ص343.

² - مصطفى ابو العزم عطيه، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، (د.ت)، ص173.

³ - Wind Main j ; Driving change. now the best companies are priraring for the 21 st contry a kogh.



- تدني أرباح المنظمة وتغيير في معايير العمل، وسياسات ولوائح المنظمة، تعاضم الشكاوي وتزايد التّقد الموجه للمنظمة¹، كدليل على وجود مشاكل داخلية تُعاني منها هذه الأخيرة.

أضاف "القيوتي" إلى هذه القوى²:

- تطوّر وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، وزيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية، وبين رغبة العاملين في تسخير جميع قدراتهم الكامنة للعمل، وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل، وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

ويُعدّ استعراض القوى التي تدفع المنظمة لإحداث التغيير، فإنّ التساؤل التالي يطرح نفسه: لماذا لا يحدث التغيير للمنظمات في ظلّ كلّ هذه القوى التي تدفع للتغيير؟.

يُمكننا الإجابة على هذه التساؤل من خلال النموذج المقدم من طرف "Kirt Lewin"، وأطلق عليه تحليل قوى المجال، ويقوم هذا النموذج على أنّ قوى إحداث التغيير تحاول إضافة عوامل جديدة لتحسين المنظمة، ولكن هذه القوى لا تعمل بمفردها، بسبب وجود قوى كابحة ومقاومة للتغيير، هدفها إبقاء المنظمة على حالها، وبين قوى الدفع للتغيير والقوى الكابحة للتغيير، توجد تيارات مد وجزر، ويوضح الشكل الموالي قوى التغيير الميدانية المشجعة والمقيّدة للتغيير.

¹ - رعد حسن الصرف، الإدارة والبيئة، على الموقع التالي: <http://www.ina-syrie.com/daunbads/57.doc>، تاريخ الإطلاع: 2018/02/19، وقت الإطلاع: 13:08.

² - محمد حسن القوي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دون سنة، ص 328.



الشكل رقم (2-1): يوضح قوى التغيير الميدانية

| | | | | |
|-----------------|---|---|---|-----------------|
| | قوى جذب لإعاقة التغيير (مقاومة التغيير) | التوازن (شبه المستقر) العادات، التقاليد، القيم | قوى دفع لإحداث التغيير (تشجيع التغيير) | |
| تهدف إلى | <ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار - القدرة على التوقع - القبول - الألفة - ردّ الفعل | دفع سلوك النظام الاجتماعي | <ul style="list-style-type: none"> - التحسين - النمو - التنمية - التعليم | تهدف إلى |
| توصف بأنها تحقق | <ul style="list-style-type: none"> - التوجّه التقليدي - الاستقرار - المحافظة على الوضع القائم - الطّرق المجربة - الميل للطرق التقليدية - إقامة الحواجز من إجراء النظام - الفهم والوضوح - التمسك بالإجراءات والقواعد - التشكيك في قوى | | <ul style="list-style-type: none"> - سبق الأحداث - توجه بالمستقبل - عدم الركود - التقدّم - المعايرة - الشمول - الميل للطرق الحديثة - إلقاء الحواجز المصطنعة - حل المشكلات - رفض سيطرة الإجراءات | توصف بأنها تحقق |
| تزيد أعضاؤها | <ul style="list-style-type: none"> - نعم / ولكن - كيف السبيل إلى التفاعل مع هذه الورطة - نحن لا نتحرّك سريعاً | | <ul style="list-style-type: none"> - نعم / أحياناً - كيف السبيل إلى الخروج من هذه الورطة - نحن لا نعيش عصرنا | تزيد أعضاؤها |

المصدر: عبد الكريم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 09.



المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

التغيير حقيقة لا مفرّ منها، كما لا يُمكن للتغيير أن يُدير نفسه بنفسه، فعملية تخطيط وتنظيم التغيير أمر مفروض لضمان نجاح هذا التغيير التنظيمي.

يرى العالم الإداري "ستيف سميث" أنّ إدارة التغيير هي: «عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرّج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتقرير المراد إحدائه»¹.

ومنه يُمكن القول أنّ إدارة التغيير هي جميع الجهود المبذول من طرف جهة مسؤولة من أجل إحداث التغيير المرغوب وفقاً للإمكانيات والظروف المتاحة.

الفرع الثاني: مجال إحداث التغيير

تحقيقاً لأهداف الدراسة، سوف تعتمد على ما أشار إليه "Harvery Brown" إلى أنّ التغيير عادة يتمّ في ثلاث محاور رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا الأفراد².

1/- التغيير في الهيكل التنظيمي: لقد عرّف "Barlo Martin" الهيكل التنظيمي بأنّه «التشكيل الرسمي الذي تُصمّمه الإدارة للعلاقات التي تتمّ بين الأفراد والجماعات، لإنجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة»³، ويُحدّد "شوقي ناجي" أنّ للهيكل التنظيمي وجهان، فيتضمّن خطوط الصلاحيات، وشبكات الاتصال بين الأقسام، ووحدات عمل المنظمة، والوجه الثاني هو توافد المعلومات والبيانات عبر خطوط الصلاحيات والاتصالات⁴.

¹ - نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص09.

² - Brown R. Dounald and Hary, Don, An Experiental Approach to argnization Sevlopment, Prentice Hall, London 7th Edition, 2006, P 218.

³ - Barlo, K.M. and Martin, D.C, Management, Maiden need : Mc Graw- Hill, 1994, P :283.

⁴ - شوقي ناجي جواد، إدارة استراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص19.



- إنَّ عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى¹.

- كما يحدث التغيير الهيكلي عن طريق (ترتيب السياسات والنظم وإجراءات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية غير المتوقعة، رسم العلاقات التنظيمية الجديدة، والتحول من نطاق الإشراف الطويل إلى نطاق الإشراف العريض والتحوّل من نمط الهيكل التنظيمي الآلي إلى الهيكل التنظيمي العضوي). والتزام الإدارة العليا عملياً في التغيير المخطط، والحرص على أن تكون إستراتيجية التغيير الهيكلي ملتزمة مع الإستراتيجية الرئيسية، التي وضعتها المنظمة، ومُرتبطة بالمشاركة الحقيقية للموظفين في وضعها، من خلال عملية الاتصال الداخلي مع الموظفين والخارجي مع الزبائن، كما نرى أنّ التغيير في إستراتيجية المنظمة يُلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي، تسهيلاً لما يتطلبه بصفة عامة.

2/- التغيير في التكنولوجيا: التركيز في المدخل لإحداث التغيير، يعتمد على إعادة تركيب وتدقيق العمل، وعلى أنماط وأساليبه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال مُعدّات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، فالعوامل التنافسية عادة ما تفرض على عملاء التغيير في المنظمات المعرفية، ابتكار معدات ووسائل وأساليب عمل متطورة، مما يجعل المنظمات تتسابق لغرض الحصول عليها². هذا ما جعل التغيير التكنولوجي يتعدّى وظيفة الإنتاج، فالمنظمات اليوم تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال وتطوير في طرق المعاملات، كالدفع بوسائل إلكترونية، القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الأنترنت³.

3/- التغيير في الأفراد: يُعتبر كلا من "Sentora" "Abdullah" أنّ الأفراد أهمّ التحديات التي تفرضها البيئة، كما يجب أن يتغيروا وفق الممارسات واحتياجات أصحاب العمل، ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين مهمّين هما: التغيير الذي يأتي من إكساب المهارات الجديدة للعاملين، عن طريق التدريب، والاستغناء عن العاملين الحاليين مثلاً، واستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة، وهو ما يُعرف "بالإحلال"، فضلاً عن العمل بنظام

¹ عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص31.

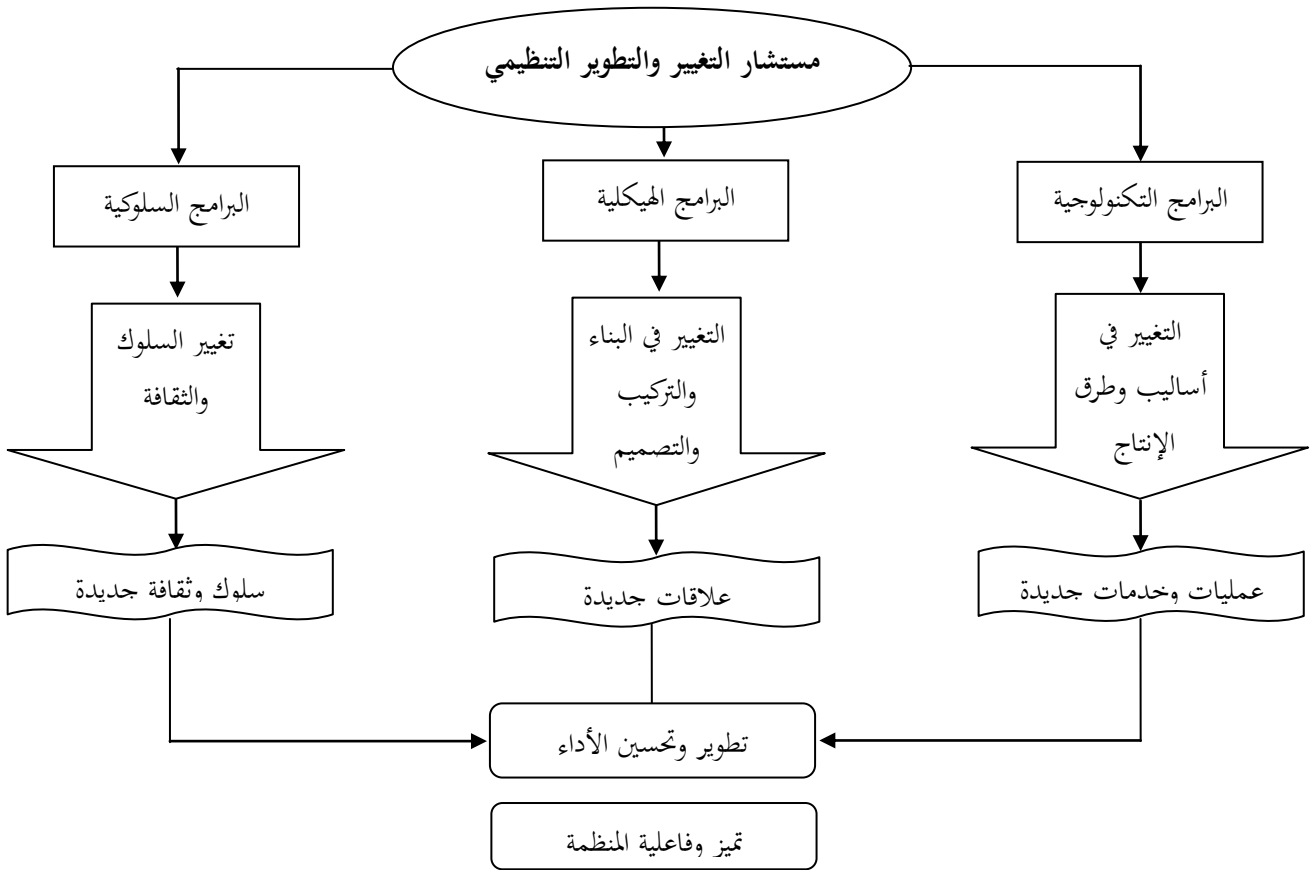
² ، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 31-32.

³ عز الدين علي سوسي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي نفس المرجع، ص 32.

مناسب لاختيار الأفراد الجدد، وهو ما يُعرف "بالتحديث التدريجي للعاملين"، والمجال الثاني، هو تعديل الاتجاهات وتغيير السلوكيات، عن طريق تغيير إدارات وتوجهات وتوقعات العاملين¹.

وفي الأخير "Harvery Brown" بأنه لا يُمكن تنفيذ التغيير على واحد من المجالات الثلاثة، بمعزل عن بقية المجالات، فهناك ترابط وتداخل في طوق وأساليب تنفيذ هذا البرنامج، مما يحفز الأفراد على العمل، وبمعزل عن بقية المجالات، فهناك ترابط وتداخل في طرق وأساليب تنفيذ هذا البرنامج، مما يحفز الأفراد على العمل ضمن فرق عمل فاعلة، كما هناك درجة من الاعتيادية بين مكونات عناصر البرامج، فالتغيير في أيّ عناصر التنظيم يُؤثر بدرجة معينة على بقية عناصر التنظيم، ويتطلب المنهج الشمولي التكاملي لبرنامج التغيير، تحليل جميع العناصر المنظمة الرسمية المباشرة، ضمن المنهج العقلاني الهيكلي، وغير الرسمية غير المباشرة ضمن المنهج الانفعالي السلوكي.

الشكل رقم (2-2): يُبين المنهج التكاملي لبرامج التغيير التنظيمي



المصدر: Brown R. Dounald and Hary, Don, An Experiental Approach to organisation

Développement,op , P 129.

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص42.



الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

هناك العديد من الإستراتيجيات انطلاقاً من أنه لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في السير، فكلّ منظمة تختار الإستراتيجية التي تتلاءم وظروفها تضمن لها النجاح فيما تقوم به أهمّها¹:

1/- إستراتيجية التغيير المتدرج: تُعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مُخطّطاً له مُسبقاً أو فرضاه ظروف طارئة، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرة العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة، ثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، وعليه يُمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

1-1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تُستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مُقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يُمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يُؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، ممّا يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير ممّا يُساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير².

1-2- إستراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلّب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يشترك الأفراد المهمّون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفي الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع بقية أفراد المنظمة.

1-3- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): ويُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيُحاول قائد التغيير أن يتغلّب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث

¹ - كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، الترجمة، سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 23.

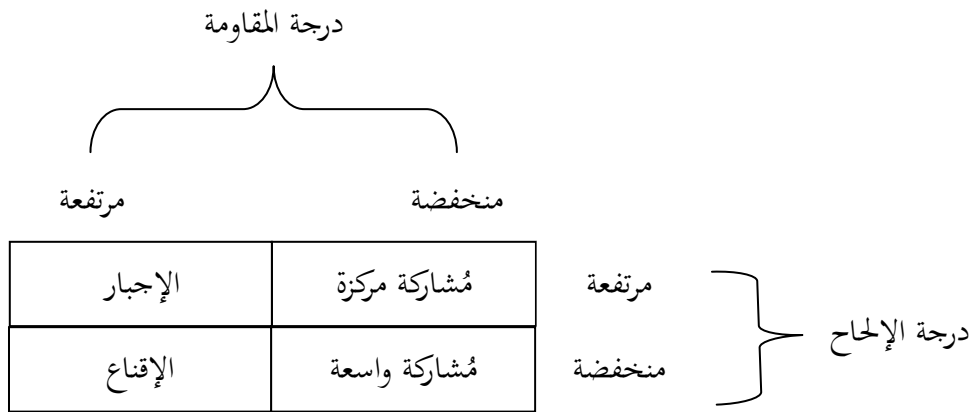
² - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، 2006، ص 210.



يُصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه¹.

1-4- إستراتيجية أسلوب الإجبار: ويُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أنّ الطرق الإقناعية لا تُفيد، أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، بالتالي يُفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم النسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير². ويمكن تمثيل الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل (2-3): إستراتيجية التغيير المتدرج



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص211.

2- إستراتيجية التغيير البنوي: يُعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مُهمًا بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنّه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تُصبح المنظمة شيئًا فشيئًا مختلفًا تمامًا، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص354.

² - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص210.



2-1-1 إستراتيجية البراعة القيادية: يُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مُقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب¹.

2-2-1 إستراتيجية الإقناع: يُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة، مع مُقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سَيُفكر أنّ الناس يحملون فكرًا عقلائيًا، وأنّ العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظنّ أنّه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدّي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنتج من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هم بصدد إقناعهم، وهو مُتأكد بأنهم سينضمّون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها².

2-3-1 إستراتيجية الإلزام: ويُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أنّ المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة وهنا يوصي بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن يُنفذ حالة التغيير مُحقّقًا الاتجاه بين العاملين ممّا يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يُطمئن إلى ما يُحاول العاملون إنجازه ولما يُراد إحداثه من تغيير.

2-4-1 الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): إنّ أساليب القوة والقهر غالبًا ما تفشل أو تخلق إستياء عامًا حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كلّ المتغيّرات دُفعة واحدة يقوم على علاقات الصواب والخطأ، واستخدام سياسة القوة والقهر يتعارض مع القيم المترسخة الكامنة لدى الأفراد ولا يتفاعل معها³.

لكن هذا الأسلوب يُستخدم عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص 211.

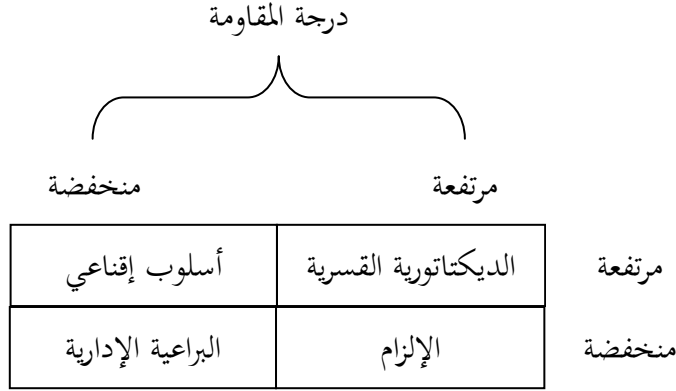
² - عائشة شحاتة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - فؤاد القاضي، إدارة التغيير، دون دار النشر، دون البلد، 1998، ص. ص 98-99.



المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية¹.

الشكل (2-4) إستراتيجية التغيير النبوي



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير مرجع سبق ذكره، ص 212.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص 212.



المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة، ظلّت لفترة طويلة تُثير الاهتمام، بالنسبة للممارسين لعملية تطوّر المنظمات وعلماء الإدارة، بحيث تعني امتناع الفرد عن التغيير، أو عدم امتثاله له بالدرجة المناسبة، والمقاومة قد لا تكون سلبية في جميع أحوالها، حيث تتمثّل إيجابياتها عندما يكون التغيير المقترح الفوائد منه أقلّ من تكاليف تنفيذه.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأشكالها

الفرع الأول: تعاريف مقاومة التغيير

بالرجوع إلى أدبيات نجد أنّ مفهوم المقاومة تعود جذوه إلى سنوات الخمسينيات، بالخصوص فيما كتبه كلّ من "French" و "Coch" في أحد المقالات بعنوان (التغلّب على مقاومة التغيير) والتي أوضح فيها أنّ هذه المقاومة هي عبارة عن ردّ فعل إمّا من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش وإمّا ردّ فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجامعة¹.

المشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم أنصار التغيير فقد لاحظ "جيمس أوتول" في كتابه (التغيير الجوهري) أنّ²: «كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، و الغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط و لكن حتى التغير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة» لذلك فالمقاومة تعرف على أنها: «استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي.

فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن، مثلما أنّ التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فمقاومة التغيير أمر حتمي (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي نظرا

¹ - زيد الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة: أبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، جوان 2007، ص.ص 52-53.

² - عبد السلام مخلوني، عبد الكريم بلعراي، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص.498.



لعدم تأكده من النتائج المترتبة، في نفس الفرد التي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته.

- مقاومة التغيير تشير إلى التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير أو بآثار الالتزام بالثبوت على الوضع الراهن¹.

- تعنى مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم².

- مقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه³.

يمكننا القول أن مقاومة التغيير هي سلوك طبيعي يتبناه الأفراد كردة فعل عن رفض تغيير الوضع الراهن وذلك لما يحمله التغيير - حسب اعتقادهم - من تهديد للمصالح.

الفرع الثاني: أشكال مقاومة التغيير

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية لمقاومة التغيير وهي كالتالي:

1/- النمط الطبيعي: كنتيجة طبيعة التغيير واختلاف الأحوال، مثلاً:

- الحاجة إلى الوقت والجهد لتأقلم والتعلم المواقف الجديدة.
- إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات.
- النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها.
- مدى القناعة بجدوى وفاعلية التغيير.

2/- النمط السلوكي والانفعالي: الذي تقوم عليه مقاومة التغيير:

- الخوف اللاشعوري من التغيير.
- عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير.
- ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو في الخير أو في الزملاء القائمين بإحداث التغيير.

¹ - محمد كامل الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة مقدّمة في المؤتمر السابع بيترا الخاصة، الأردن، (د.ت)، ص12.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص355.

³ - عياض عادل، إدارة التغيير وعلاقتها بالموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرها الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص37.



- الرغبة اللاشعورية في بقاء الأوضاع على ما هي عليه.

3- نمط مقاومة التغيير القائمة على عوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة:

- التعارض مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة.

- الانغلاق والنظرة الضيقة لأمر.

- الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.

أما المواقف العملية التي يسعى لها الفرد نُورد بعضها فيما يلي:

أ- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.

ب- توجيه أسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له علاقة بالتغيير.

ت- يلعب الفرد دور الصّامت ولا يتفوّه بأيّ شيء.

ث- يظهر الفرد بأنه مُنزعج غير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.

ج- يُصّرّ الفرد على أنّ التغيير غير عادل¹.

ح- قد يترك الفرد المنظمة نهائياً أو يتذرّع بالمرض.

خ- أن يُحاول الفرد تسلّق السلم التنظيمي إلى مركز أعلى لتجنّب عبء التغيير الجديد وثقله على المستويات الدنيا في التنظيم.

د- أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعية مثل العدوانية والإسقاط.

ذ- أن يُصبح الفرد مستهتراً وغير عابئ بشيء ومُتكاسل ومتراخي ولا يهتمّ بالتنظيم ولا بما سيحدثه من تغييرات جديدة.

ر- الانضمام إلى التنظيم غير الرسمي الذي تكون على أساس تشابه القيم والمبادئ والميول والرغبات الاجتماعية بين الأفراد وذلك لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة، حيث يجد في التنظيم غير الرسمي فيه فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع أن يُعبّر عنها بصراحة².

تشير الدراسات أنّ المقاومة الجماعية أخطر من المقاومة الفردية لأنها أكثر قوّة، فهي بمثابة رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وتكون بالتالي أكثر تأصلاً وعناداً، والمقاومة المستترة أخطر من العلنية

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص413.

² - فؤاد القاضي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص286.



لأنها لا تكون معلومة من حيث حجمها (عدد الأفراد الذين يتبنونها)، أو طرق التعبير عنها، ويلخص الكاتبان "كنج" و"أندرسون" أشكال مقاومة التغيير التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5) يُبين بعض أشكال مقاومة التغيير

| توزيع المقاومة | |
|---|---|
| الفرد | المنظمة |
| انخفاض الحافز، خفض الأداء المستمر ونقص الالتزام | التعبير عن المقاومة المسترة العلنية |
| الإزاحة، أنشطة التخريب، وصور الإحتلال الوظيفي الأخرى | |
| المقاومة المباشرة للجماعة، والمقاومة المخططة للجماعة ونقص الأداء العلني | |
| الصدام بين الجماعات، الضغوط المفترقة للتطابق داخل الجماعة لجدول أعمالها بشكل فعال | |
| قاعدة العمل طبقاً للقاعدة في العلاقات الصناعية، الإضراب عن العمل | |

المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، الترجمة، محمد حسن حسني، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 316.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير وطرق معالجتها

هناك جملة من العوامل التي تمثل أسباباً تؤدي إلى مقاومة التغيير سنتعرف عليها في هذا المطلب وأهم الطرق التي أشار إليها الكتاب والباحثين لمعالجة مقاومة التغيير كما يلي:

الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير

تتعدد أسباب مقاومة التغيير وتنقسم حسب رأي بعض الكتاب إلى أسباب منظمية وفردية، سنحاول توضيحها فيما يلي:



1-/- الأسباب التّظمية: وهي كالتالي¹:

1-1-/- فُصور التركيب: تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذ أنّ عملية الاختيار مثلاً، تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معيّنة، والتخلّي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات. كما أنّ تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تُعزّز متطلبات محدودة للدور والمهارات، كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل، والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها، أمّا الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة، فيتمّ اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثمّ تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محدّدة وحينما تواجه المنظمة بالتغيير، فإنّ هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.

1-2-/- التركيز المحدود للتغيير: تتكوّن المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى، وإذا ما غيّرت الإدارة مثلاً، العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب لتوافق مع ذلك التغيير، فإنّه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي، وبذلك فإنّ التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يُبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

1-3-/- فُصور الجماعة: حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم، فإنّ معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير، فالشخص الذي يكون عضواً في النقابة مثلاً، قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناءً على مقترحات الإدارة.

ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتمّ من طرف واحد، فإنّ ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.

1-4-/- تهديد الخبرة: إنّ تغيير النماذج التنظيمية قد يُهدّد خبرة الجماعات المتخصصة، حيث إنّ إدخال الكمبيوترات الشخصية اللامركزية التي تسمح للمدراء من الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للشركة.

1-5-/- تهديد العلاقات الثابتة للقوة: إنّ أية عملية إعادة توزيع لصلاحيّة اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة. حيث إنّ تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، أو فرق العمل المدارة ذاتياً، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنّه تهديد من قبل المشرفين من مدراء الإدارة الوسطى.

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص.ص 354-355.



1-6- تهديد التخصيص الحالي للموارد: الجماعات العاملة في المنظمة والتي تُسيطر على حجم كبير من الموارد، غالبًا ما تنظر على أنه تهديد لها. فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي، إذ أنّ التغيير قد يعني تقليص موازنتها أو تقليص عدد العاملين فيها وبذلك فإنّ هؤلاء الذين يُحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبًا ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تُؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد.

2- الأسباب الفردية: نوجزها فيما يلي:

1-2- الصفات الشخصية: تلعب الصفات الموروثة والمكتسبة المكوّنة لنمط شخصية الفرد دورًا مهمًا في عملية التغيير من حيث القبول أو الرفض فمثلا عندما يتّصف فرد معيّن بسيادة النمط الإنفتاحي كنمط مُميّز لشخصيته فإنّه يمتاز بصفات الإبداع، التفكير المنفتح والرغبة في تجربة الأشياء الجديدة، وبذلك لا يتوقع منه أن يُقاوم التغيير¹.

2-2- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يُعتبر من أولى أسباب مقاومة التغيير خاصةً عندما يكون التغيير محلّ غموض وعدم يقين، فعلى سبيل المثال إدخال حواسب شخصية لبعض المكاتب من أجل التطوير، سيؤدّي إلى ظاهرة مقاومة عند بعض الأمناء المحتمل تعاملهم مع الأجهزة الجديدة نتيجة خوفهم من عدم القدرة على ذلك².

2-3- الخوف من الخسارة: قد يُقاوم الأفراد التغيير إذ ما شعروا أنّه سيعود عليهم بالسلب اتجاه قيمة ما يعتّزون بها فمثلاً التغيير في تصميم الوظيفة أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا قد يجعل الأفراد مُتخوّفين من فقدان

القوة والمكانة أو الأجور أو العوائد الإضافية أو حتّى الوظيفة في بعض الأحيان³.

2-4- سوء الإدراك: إنّ عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يُشكّل عائقًا كبيرًا في وجه التغيير⁴.

¹ - احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سبق ذكره، ص690.

² - Aubert Nicole et autres, management aspects humains et organisationnels, PUF fondamental, France, 2010, p598.

³ - احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سبق ذكره، ص690.

⁴ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص356.



الفرع الثاني: طرق علاج مقاومة التغيير

هناك عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير، من بينها هذه الأساليب الستة المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل:

- 1- التعليم والاتصال: يتعلّق هذا الأسلوب بتوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يُدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه¹. حيث يفترض هذا الأسلوب أنّ مصدر مقاومة التغيير يكمن في عدم توفير معلومات كافية عن التغيير أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة وتمّ توضيح أيّ سوء فهم لهم فإنّ ذلك سيؤدّي إلى تقليل المقاومة، ويتمّ تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، التقارير المذكرات، ويُحقّق هذا الأسلوب النتائج المرجوة إذا ما كان سبب مقاومة التغيير عدم كفاية الاتصال، مع تميّز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصدقية². وبالإضافة إلى التعليم والاتصال توجد الأساليب التالية³:
- 2- المشاركة: يمكن التغلّب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالمملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
- 3- التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنّها فعالة في التغلّب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.
- 4- التفاوض والإتفاق: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتّى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتمّ الإتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطّبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.
- 5- المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معيّنة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معيّنة.
- 6- الترهيب الصريح والضّمني: من الممكن أن يلجأ المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير. والجدول التالي يبيّن هذه الأساليب.

¹ - أندروي سينولاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص563.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، مرجع سبق ذكره، ص355.

³ - أندروي سينولاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سبق ذكره، ص563.



الجدول رقم (2-1): يُبين طرق خفض مقاومة التغيير

| الأسلوب | المواقف التي يُستخدم فيها | المزايا | العيوب |
|------------------------|---|--|--|
| التعليم والاتصال | حيثما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل | حالمًا يقتنع الناس بالتغيير فيهم سيساعدون في تنفيذه | من الممكن أن يستغرق وقتًا طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً |
| المشاركة والارتباط | عندما لا تتوفر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون لآخرين قوة كبيرة للمقاومة | سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير | من الممكن أن يكون مضيعةً للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة |
| التسهيل والدعم | المواقف التي يُقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف | لا يوجد أسلوب سواً لمعالجة مشكلات التكيف | من الممكن أن يأخذ وقتاً أطول ومكلفاً مع احتمال فشله |
| التفاوض والإتفاق | عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة | طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة | من الممكن أن يكون مكلفاً خاصة في الحالات التي ينه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة) |
| المناورة والاستقطاب | حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة | من الممكن أن يكون حلاً عاماً وغير مكلف نسبياً لمشكلات مقاومة التغيير | من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون |
| الترهيب الصريح والضمني | عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة | سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة | ممكن أن تحفّه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يُبادر بالتغيير |

المصدر: أندرو سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سبق ذكره، ص562.

وكما تبين لنا من خلال الجدول السابق "طرق معالجة مقاومة التغيير" أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.



الفرع الثالث: الفوائد المحتملة للمقاومة

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، فردية أم جماعية سيئة، بل أنّ مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، إنّ من بعض الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي¹:

1/- يُمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمّق، وبجدية متناهية للتأكد من أنّها متناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أنّ الإدارة تُخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإنّ المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2/- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يُحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجّع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3/- المقاومة تزوّد الإدارة بالمعلومات حول حدّة وشدّة مشاعر الأفراد بشأن قضية معيّنة، كما تُوفر منفصلاً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجّع الأفراد على التفكير والتحدّث عن التغيير بصورة أكبر، حتّى يتفهّموه بصورة أفضل.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير

للتغيير التنظيمي أشكالاً مختلفة منها، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، وكلّها تتطلب من المنظمة بمختلف مستوياتها وخاصة قادة التغيير تعلّم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه. كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك وقد وضع الكاتب "Douglas K. Smith" عشرة مبادئ لاتباعها مديري الوسط للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي²:

- أن يكون المديرون قدوةً في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مُطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأنّ التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يُساعد في سرعة إحداثه.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 520-521.

² - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص.ص 120-121.



- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالاعون والمساعدة ليتخطّوه في أمان وسلام.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأنّ فرق العمل تُعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدّي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- وضع العاملين في موقف تعلّم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغيّرات الجديدة، لأنّ التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكّد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- جعل بُؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمسّ لبّ العمل وليس ظاهره.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأنّ الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، ممّا يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثّهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبّل التغيير واستيعابه حتّى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجتهد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.
- وقد حدد "جالبين" من منظمة (بريتشيت وشركاؤه)، وهي شركة مقرّها دالاس بالولايات المتحدة، عشر نقاط على المنظمة الأخذ بها من أجل نجاح التغيير التنظيمي وهي موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (2-2): يمثل النقاط العشر من أجل نجاح التغيير

| | | |
|----|-----------------------|--|
| 01 | اللوائح والسياسات | إلغاء اللوائح والسياسات التي تُعيق الأساليب الجديدة، وإدخال قوانين وسياسات أخرى تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، والقيام بتطوير وتوثيق المعايير الواجب اتباعها في التطبيق |
| 02 | الأهداف والمعايير | القيام بتطوير أهداف ومعايير مُلزِمة في تطبيق التغييرات، وإيجاد أهداف مخصّصة للعمليات، بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل |
| 03 | العادات والتقاليد | العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تُلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم |
| 04 | التدريب | الاستعانة بالتدريب يُؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة، إضافةً إلى تطوير التدريب البحثي، حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث |
| 05 | الاحتفالات والمناسبات | استحداث مناسبات واحتفالات التي تُؤدّي إلى الالتزام باستخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميّزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير |
| 06 | السلوكيات الإدارية | - تطوير أهداف وأساليب مُلزِمة لاتباع السلوكيات المرغوبة. - توفير التدريب الذي يركّز على السلوكيات الجديدة في العمل. |
| 07 | المكافآت والتقدير | - التخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تُؤدّي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت. - جعل المكافآت مخصّصة لأهداف التغيير الذي تمّ اعتماده. |
| 08 | الاتصال | - إتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير المطلوب. - إيصال المعلومات بطرق جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير. - جعل الاتصالات تجري بالإنجاءين تُعطي التوضيحات المنتظمة |
| 09 | الجوّ المادي | القيام بإنشاء جوّ مادي يُعزّز التغيير الحاصل، وإعادة تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتمّ بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدام مكاتب عملية لتشجيع الأفراد على التعامل مع العملاء خارج المكاتب |
| 10 | هيكل المنظمة | القيام بتشكيل هيكل للمنظمة يُؤدّي إلى التطبيق، مثل إنشاء فرقاً خاصةً لخدمة الفروع والتخلّص من تعدّد طبقات المدراء، وإيجاد المركزية |

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص

المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي من خلال مرحلة التغيير التنظيمي

تمهيد:

إن الدور الذي نراه أساسيا للاتصالات خلال عملية التغيير التنظيمي هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير والاقتران به وتبنيه والعمل على إنجاحه والتحقيق هذه الأهداف يمكننا تحديد أدوار متميزة للاتصال عند كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي كما حددها ¹k.lewin.

- مرحلة إذابة الجليد.

- مرحلة التغيير.

- مرحلة إعادة الجليد.

المطلب الأول: الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إذابة الجليد.

تمثل مرحلة إذابة الجليد (الجمود) أو التهيئة في اعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المنظمة وأثره عليها.

إن الدور الذي يمكن أن يوكل المكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية...) أو طبيعة الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات أو السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة...) والتي تحتم وتلمي إحداث تغيير تنظيمي جزئي أو كلي داخل المنظمة.

كما يمكننا أحيانا إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية.²

¹- L.bonneville , S.grosjean, Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel, site web consulté le 13-04-2008.

²- M.T.Pelage, les aproches du changement organisationnel dans les sciences de l'information et de la communication, in quaderni, n° 54, 2004, P 43-45.



إن التبليغ عن الوضع غير المريح الذي أصبح يميز المؤسسة وجعل الأفراد يدركون ذلك قد يساعدهم على تقبل مشروع التغيير، بل إن الأمر يتطلب أحيانا خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير وإظهار الصفة الاستيعابية لإحداثه ولتجاوز الأوضاع غير الصحية التي باتت تميز المؤسسة، كما يكون انخفاض الحصة السوقية أو نقص الأرباح أو سوء المناخ الاجتماعي الداخلي... وعندما يتكون هذا الاستعداد النفسي للتغيير، فإن الظروف والأوضاع الحالية للمؤسسة تصبح غير مرغوب في بقائها بما يشجع على قبول إعادة النظر فيها من خلال إحداث تغيير ما. إن الاتصال الداخلي وما يتضمنه من تواصل واحتكاك وتفاعل مع المعنيين بالتغيير سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجاحه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه وطرق تنفيذه ودراسة مقترحاتهم.

إن تمكين الأفراد العاملين من التغيير سيشجع للإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقية من جهة ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم لأن معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم.

المطلب الثاني: مساهمة الاتصالات الداخلية خلال التغيير

تتمثل مرحلة التغيير في الانتقال من حالة إلى أخرى جديدة يفترض أن تكون أفضل من الأولى لكن في نفس الوقت تجدها تتطلب طرقا جديدة لأداء الأعمال وسلوكات مغايرة لما اعتاد عليه الأفراد فإذا كان مشروع التغيير المراد إحداثه هو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة فإن هذا الوضع قد يتطلب زيادة أو تقليص عند الوحدات و المستويات الإدارية أو تعديل صلاحيات وسلطة بعض المسؤولين ووظائف ونشاطات بعض العمال التنفيذيين، فلا بد من توضيح هذا للمعنيين وإقناعهم بضرورة ذلك¹.

إن الدور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كفاءات إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة و مساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير.

وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الاعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير.

¹- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع الأردن، 2009، ص 381.



عندما لا يتحقق للتغيير النتائج المسطرة له فنادرا ما يكون هذا السبب سوء إستراتيجية التغيير، بل عادة ما يكون بسبب إهمال ردود الأفعال العاطفية الناتجة عن السعي للتكيف مع الوضع الجديد، لإنجاح هذه المرحلة ينبغي أن تعطي الإمكانية للأفراد للمشاركة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات معهم لاستماع لتساؤلاتهم والمشاكل التي تواجههم خلال عقد اللقاءات والاجتماعات معهم للاستماع لتساؤلاتهم ومشاكل التي تواجههم في ظل الظروف الجديدة ومساندتهم بالطمأنينة اللازمة التي تؤكد أن مشروع التغيير سيعطي من دون شك نتائج أفضل من الوضعية الحالية. وقد أظهرت إحدى الدراسات¹ أن تمكين العمال من تقديم اقتراحاتهم، قد شكل دافعا أساسيا لقبول التغيير، حيث أدوا من خلال الاجتماعات التي تم تنظيمها رغبة في اعتماد طرق تنظيم معينة لا تتعارض مع متطلبات مشروع التغيير، وكان سببا كافيا لقبولهم التغيير.

المطلب الثالث: الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إعادة الجليد

تسمى هذه مرحلة أيضا بمرحلة التثبيت والتي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير، فإذا كان التغيير في مفهومه الواسع هو انتقال من حالة لأخرى يفترض أن تكون أفضل من الأولى، فإن هذه الأخيرة كانت تعتبر بالنسبة للإدارة حالة لا توازن (بفعل الاختلالات التي ميزتها) وإن عملية التغيير تهدف للوصول إلى حالة توازن جديدة.

مما يعطي للاتصالات دورا كبيرا لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف التي كانت سببا في إحداثها من حيث تشجيعها وحث العاملين على اعتمادها وتبنيها.

ومن المهم جدا في مرحلة تثبيت التغيير الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، ومن خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لهم².

¹- OCDE , changement culturelles et organisationnels dans les organisations de gestion des déchets, OCDE,NEA (Agence pour l'énergie nucléaire) n° 6181, 2005.

²- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة أسلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 345.



وسيكون دور الاتصالات الداخلية في هذه المرحلة حاسماً لأنها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتاد عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة، ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم، وأسبابه وخطواته ونتائجه المتوقعة من جهة أخرى فرصة للعاملين لتبليغ مخاوفهم واقتراحاتهم.

وقد ارتأينا إلى إبراز الدور المتميز في إنجاح التغيير من خلال مراحل ثلاثة قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، حيث تستعمل الاتصالات قبل عملية التغيير في خلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم المؤسسة، وأخيراً يستعان بالاتصالات بعد إحداث التغيير في السعي لتدعيم وتثبيت الوضع الجديد والسلوكيات التي كانت سبباً في نقل المؤسسة من حالة اختلال إلى حالة توازن جديدة، وقد تبين لنا أن حسن استعمال الاتصالات بصفة عامة والاتصالات الداخلية بصفة خاصة يجعلها أداة فعالة في جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأنه من خلالها يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية له من جهة، ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير بتمكينهم من معرفة مصيرهم ومصير المنظمة في حالة استمرار الأوضاع الحالية على ما هي عليه وبالتالي تحويلهم من مقامين للتغيير إلى مساندين له.



خلاصة:

بالرغم من أن تاريخ نشأة التغيير التنظيمي يعتبر حديثا نسبيا، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وجامعاتها، كما يجري عقد برامج في التغيير التنظيمي بل أن هناك معاهد متخصصة أنشأت خصيصا لهذا الغرض، ولقد أصبح من الصعب جدا اللحاق بما يكتب في ما يخص هذا الموضوع من كتب ومقالات.

فالحاجة إلى التغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المنظمة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف للتغيير، فالمنظمة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، وبالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، هنا يبدأ تفكير المنظمة في عدة خيارات تركز أمامها على شكل مداخل يحدث من خلالها التغيير سواء كان مرغوبا أو مرفوضا.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

الماء المعدني سعيدة



تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول في هذا الفصل اسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمنظمة الجزائرية وبالضبط على منظمة عرفت تغييرا تنظيميا وقد وقع اختيارنا على مؤسسة " الماء المعدني سعيدة " والتي عرفت تغييرا ملحوظا كانت تهدف من ورائه إلى مساهمة التطور الجاري واللاحق بركب المنظمات الجزائرية في نفس القطاع.

وبناء على ما سبق سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول والذي تمثل في تقديم المؤسسة، والمبحث الثاني سنعرض فيه منهجية منهجية الدراسة والعينة، أما المبحث الثالث



المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة ماء المعدني سعيدة من بين المؤسسات التي تسعى للتقدم والاستمرار ونظرا لاقتناع مديرها العام بأن كل هذا لا يتحقق إلا عن طريق إحداث التغيير من أجل التكيف مع عصرا لا مكان فيه للمؤسسات الراكدة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

أولا: نشأة مؤسسة ماء معدني سعيدة:

تعرف مؤسسة ماء المعدني سعيدة في أنها وحدة إنتاج المياه تختص في تعبأت المياه المعدنية تحت تسمية سعيدة، أنشأت هذه الوحدة سنة 1967 منذ أن كانت مؤسسة عمومية إلى أن ++++ بجمع YAICI " ياسي " سعيدة الجزائر التي ضمنت الاستمرارية بفضل طاقاتها وطبيعة المواد.

المؤسسة تنتج مشروبات غازية بعد وجود وحدة CSD (Soft Compact Drinks) ومن بينهم مشروب " كسيرة La Casera " بالإضافة إلى مشروب orangina. هذا النشاط يرتبط بمركب صناعي للماء المعدني ومشروبات مختلفة هذا المركب الذي يحتوي على مجموع صناعات إضافة إلى مخازن وبيانات أخرى اجتماعية وتقنية.

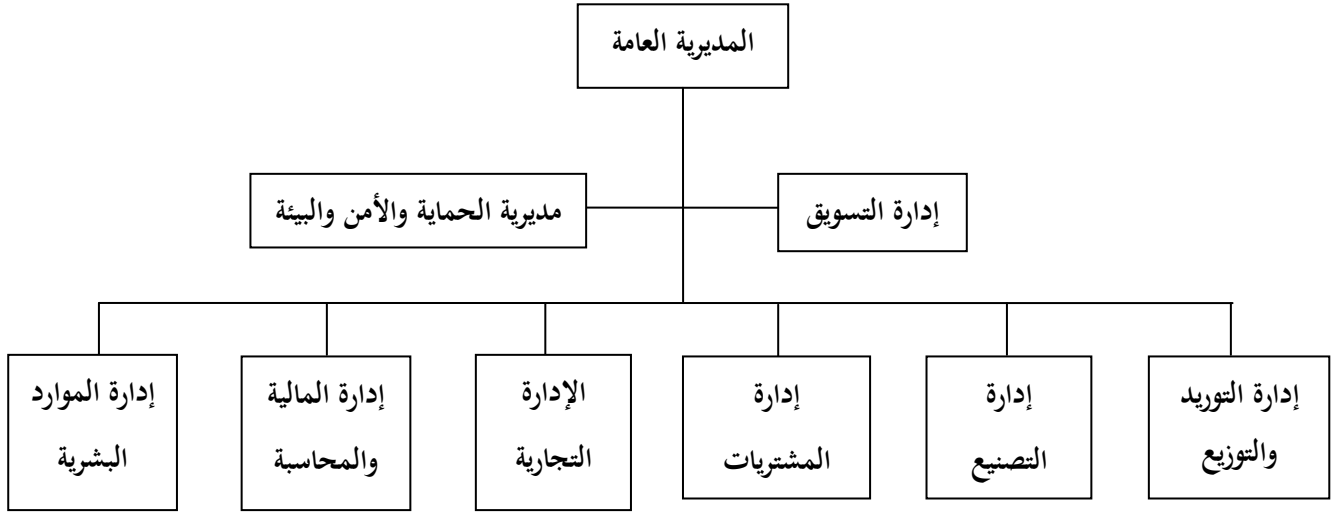
ثانيا: التسمية القانونية للمؤسسة:

هي م.ش.و.ذ.م.م ماء المعدني سعيدة وهي تسمية قانونية وشكلها القانوني يتمثل في المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة يتمثل رأس مالها في 1369000.000 دج نشاطها في إنتاج المياه المعدنية والمشروبات المختلفة غير الكحولية.

انتقلت مؤسسة الماء المعدني سعيدة التي كانت تسمى أنا ذاك المؤسسة المياه المعدنية عنصر سعيدة EMSS من مؤسسة عمومية سنة 2008 لتصبح خاصة تسمى الماء المعدني سعيدة EMS ومدتها 99 سنة ويتمثل عدد عمالها على كل المستويات 137، الكائن مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية سعيدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة.



المصدر: معلومات من وثائق المؤسسة

1- المديرية العامة:

والتي يرأسها المدير العام للمؤسسة السيد " لياسمي سمير " الذي بدوره يقوم بتعيين المسؤولين مكلفين بإدارة المؤسسة من بينهم مدير الإدارة العامة الذي يقوم بالإشراف على أعمال الإدارة والإداريين.

2- إدارة المالية والمحاسبة:

عملها مهم في المؤسسة، يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وسنوياً من شراء وبيع و تخزين و تسديد الديون والمستحقات الواجبة على المؤسسة، كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والموردين وتحضير مختلف الميزانيات المتعلقة وتحديد النتيجة للسنة المالية والمعاملات مع البنوك كما تسيّر جميع ممتلكات المؤسسة لهذا تستعمل تقنية المحاسبة.

3- إدارة التسويق:

هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، واستقبال ومقابلة الزبائن، وتقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن.



4- إدارة الموارد البشرية:

تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية، وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل، فهي مسؤولة أيضا عن التسيير الأمثل للموظفين، وتوزيع ومراقبة ورصد القواعد والإجراءات الإدارية داخل بيئة العمل، وتحليل الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة وتطوير خطة التوظيف.

5- إدارة التصنيع:

مهمتها الأساسية الإنتاج، والسهر على نوعية الإنتاج، كما أنها تقوم باستغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية، والمتابعة اليومية للمنتجات مع إدخال بعض التغيرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك، فعملية الإنتاج تمر وفق مراحل هي:

- مرحلة نفخ وتشكيل القارورة.
- مرحلة تغليف القارورة.
- مرحلة التعبئة.
- مرحلة تجميع القارورات بغطاء يحوي عدد من القارورات حسب الحجم.

المطلب الثالث: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة ماء معدني سعيدة

أولا: أهم التغييرات لمؤسسة ماء المعدني سعيدة

منذ أن تأسست مؤسسة ماء المعدني سعيدة سنة 1967 وهي تابعة للقطاع العام حتى أن أصبحت تابعة لمجمع " يايسي " سعيدة سنة 2008 للتحويل إلى القطاع الخاص، وذلك لأسباب تدهور الأوضاع الاقتصادية مما أدى إلى إفلاس الشركة وإنتقالها إلى القطاع الخاص.

حيث قام المدير العام للمؤسسة بإعادة هيكلة المؤسسة وزيادة نسبة الإنتاج للمياه المعدنية، بالإضافة إلى تأسيس فرع آخر خاص بإنتاج المشروبات الغازية وذلك بتوقيع شراكة مع مؤسسة أجنبية، وبناء على الاتفاقية الموقعة أصبحت المؤسسة تقوم بتصنيع مختلف العصائر والمشروبات الغازية ذات جودة عالمية حيث أن هذه الشركة تحتل المرتبة الثالثة عالميا في صناعة المشروبات الغازية.

وتقدر طاقة الإنتاج لهذا المشروع التي تطلب استثمار قدره 5 مليار دج حوالي 200 مليون لتر سنويا، كما يسمح هذا المشروع الاستثماري بخلق أزيد من 300 منصب عمل جديد لفائدة الشباب في مختلف الاختصاصات التي تشمل التسيير و التصنيع والتوزيع.

تم تقديم المؤسسة في الوضعية النهائية لها في مزاد علني حيث تنافس معظم رجال الأعمال على إستلامها، حيث تم تقديم مخطط دراسة تنبؤية للمؤسسة في حالة خضوعها لنظام خاص، وتم اختيار أفضل مخطط للمؤسسة حيث تم بعد ذلك تعيين " مجمع يابسي " المسؤول عن هذه المؤسسة وتطورها ليصبح " مجمع يابسي سعيدة " برئاسة السيد " يابسي سمير " .

ثانيا: إستراتيجيات التغيير:

كانت إستراتيجية رئيس المؤسسة قائمة على نقطة أساسية وهي زيادة الإنتاجية للمادة خلال السنة بالإضافة إلى زيادة فرص العمل للشباب.

❖ **على مستوى التوزيع:** حيث قام بذلك بزيادة التوزيع على المستوى الوطني وذلك بوضع خريطة التوزيع جديدة تشمل كل أرجاء الوطن..

❖ **على مستوى الإنتاج:** إنشاء خطوط إنتاج بما تستوعبه المصنع، وتغيير آلات الإنتاج وتغيير في نظام الإنتاج من يدوي إلى نظام آلي متطور.

ثالثا: سلوك العمال أمام التغيير

اختلف سلوك العمال بين مؤيد ومعارض ومحامد، أما الموقف المؤيد فلا زال بعض العمال الذين واكبوا التغيير من العام إلى الخوصصة إلى حد الساعة، أما المعرضين منهم من فضل الذهاب الإرادي (طوعي) ومنهم من فضل أخذ منحة الذهاب وآخريين قرروا الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

رابعا: الاستراتيجية التي اتبعتها المؤسسة لمواجهة مقاومة العمال للتغيير

حيث قامت المؤسسة بمنح العمال حرية الاختيار سواء البقاء أو الخروج.

خامسا: الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تستعمل المؤسسة وسيلة اتصال مباشرة وذلك عن طريق المقابلة (الحوار) في اجتماع العمل والأخذ برأيهم ومتطلباتهم.



المبحث الثاني: منهجية الدراسة والعينة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة المختارة

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد مؤسسة بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية وقد بلغ عددهم حتى نهاية العام 2017، 137 موظف.

أما عينة الدراسة فتتكون من مجموعة فريق العمل بالمؤسسة والقادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبيان الدراسة ومتغيراتها، تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددها 60 فرداً، 43.79 %، ثم توزيع 60 استبيان، واسترجاع منها 60 استبيان، وبعد فحصها تم استبعاد 11 استبيان وجدت غير صالحة للاستخدام، ليصبح عدد أفراد المبحوثة 49 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته 81.66 % من مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

قمنا باختيار عينة عشوائية من 60 عامل في مؤسسة الماء المعدني سعيدة وتضمن الاستبيان 39 سؤال مقسم إلى محورين بالإضافة إلى البيانات الشخصية.

أ- البيانات الشخصية: وهي خمسة أسئلة و تحتوي على معلومات شخصية تتعلق بالمستجوبين

ب- المحور الأول: يتكون من 25 سؤال بهدف التعرف على اتجاهات الاتصال الداخلي في مؤسسة

ماء المعدني سعيدة وذلك لمعرفة اتجاهات الاتصال الداخلي بالنسبة إلى العمال وما هي وسيلة الاتصال المستخدمة للاتصال بين العمال والأكثر استعمالاً.

ت- المحور الثاني: ويتكون من خمسة عشر سؤال بهدف إلى التعرف على نتيجة التغيير الذي مس

المؤسسة.

ثانيا: مصادر جمع البيانات:

- **المقابلة الشخصية:** وهي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى له الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ثم أخذ المقابلة كأداة تكميلية للأداة الأساسية وهي رغبة من في الحصول على قدر من المعلومات.
- **الملاحظة:** عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكونات مادية وبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم.
- **وثائق متعلقة بالمؤسسة:** اعتمدنا على مجموعة من الوثائق المقدمة من طرف الجامعة وذلك فيما يتعلق بتعريف المؤسسة والهيكل الداخلي.
- **الاستبيان¹:** هو أحد الوسائل البحثية الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية، إذ يتم بناؤها على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة مما يستدعي تقسيمها بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدفا معينا يتم وضع مؤشرات للبحث ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها لتعطي بند معين، ومنه فالمؤشرات تتكامل لتعطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي بدورها لتغطي جزئية الدراسة وأهدافها.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

قمنا بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدنا استخدمنا الأساليب التالية:

1- مقياس ليكارت

جدول رقم (3-1): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

| التصنيف | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - من إعداد الطالبتين .



ولتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم للاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت ($5-1=4$) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الفئات كمايلي:

- من 1 إلى 1.8: يمثل الرأي لا أوافق بشدة.

- من 1.81 إلى 2.6: يمثل الرأي أوافق.

- من 2.61 إلى 3.4: يمثل الرأي المحايد.

- من 3.41 إلى 4.2: يمثل الرأي معارض.

من 4.21 إلى 5: يمثل الرأي معارض بشدة.

2- اختبار **Alpha de Cronbach**:

وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات لقياس متغيرات التي اشتملت عليها

الدراسة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي **Kolmogrove-smirnov test**: يستخدم هذا الاختبار من

أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة.

4- تحليل انحدار خطي بسيط (**Régression Simple**): وذلك من أجل اختبار تأثير كل

متغير مستقل في المتغير التابع.

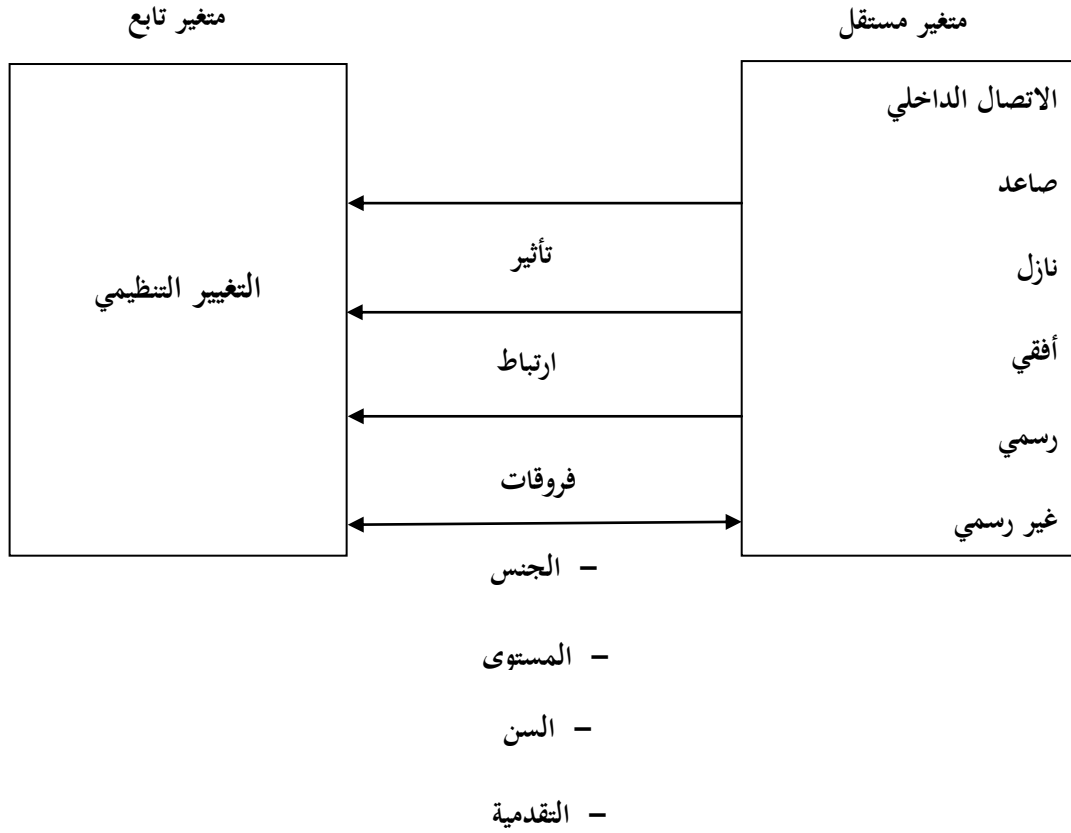
5- تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**): وذلك لاختبار الفروقات الإحصائية بين

المتغيرات .

6- اختبار **Student (t)**: وذلك من أجل اختبار الفروق بين بالمتوسطات معرفة تأثير المتغير

المستقل على المتغير التابع.

الشكل رقم (3-2): نموذج الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: اختبار صدق ثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي

بعد أن تم عرض أسئلة الاستبيان على الأستاذة المشرفة، وقد تم ما يلزم من تعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة منها وبذلك تم طبع الاستبيان في صورته النهائية.

وقد تم الاستعانة باختبار Alpha de Cronbach والذي يستعمل لقياس مدة ثبات أداة القياس من ناحية اتساق عبارات الاتصال الداخلي حيث قدر معامل ألفا كرومباخ 0.878 للاستبيان وهذه القيمة مرتفعة وتنفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية 0.6 كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): اختبار صدق ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

| α de Cronbach | Nombre d'éléments |
|----------------------|-------------------|
| ,878 | 44 |

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية

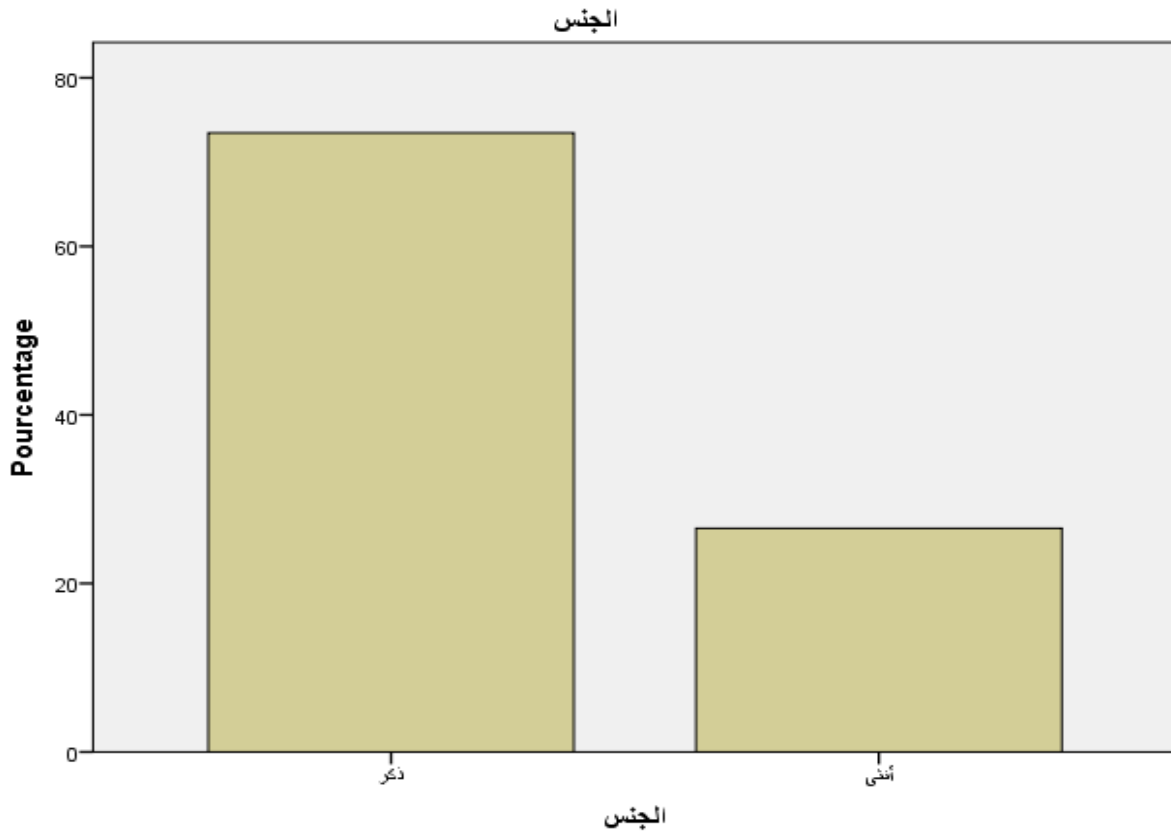
✓ جنس المستجوبين:

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | التكرارات | الجنس |
|------------------|-----------|-----------|
| 73.5 | 36 | ذكر |
| 26.5 | 13 | أنثى |
| 100 | 49 | ∑ المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

الشكل رقم (3-3): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق

يتضح من الجدول والأعمدة البيانية السابقين أن نسبة 73.5% من المستجوبين هم ذكور، والباقي هو ما يمثل نسبة 26.5% عبارة عن إناث، ونلاحظ إن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وهذا راجع إلى الوظائف التي تحتاج الجهد العضلي أكثر، واتجاه النساء إلى الوظائف الإدارية.

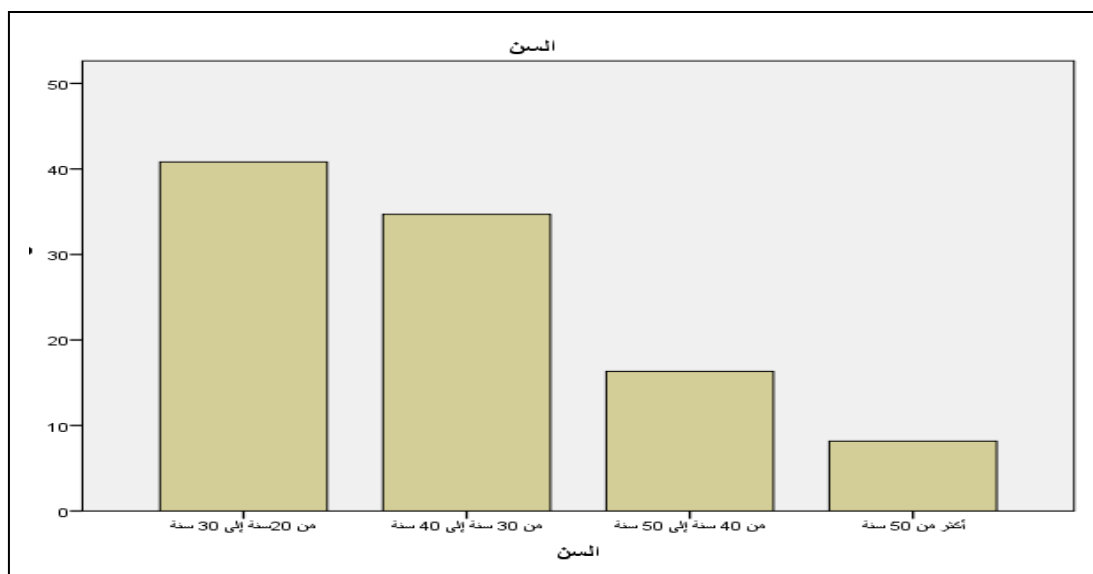
✓ سن المستجوبين:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | التكرارات | السن |
|------------------|-----------|------------------|
| 40.8 | 20 | من 20 إلى 30 سنة |
| 34.7 | 17 | من 30 إلى 40 سنة |
| 16.3 | 8 | من 40 إلى 50 سنة |
| 8.2 | 4 | أكثر من 50 سنة |
| 100 | 49 | ∑ المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

الشكل رقم (3-4): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

يتضح من النتائج السابقة أن لنا من الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تمثل الأغلبية العاملة في المؤسسة مياه سعيدة بنسبة 40.8 % ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 34.7 % وحسب الترتيب ما قبل الأخير تأتي الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 16.3 % وفي الأخير فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 8.2% وهذا يمثل التنوع العمري داخل المؤسسة.

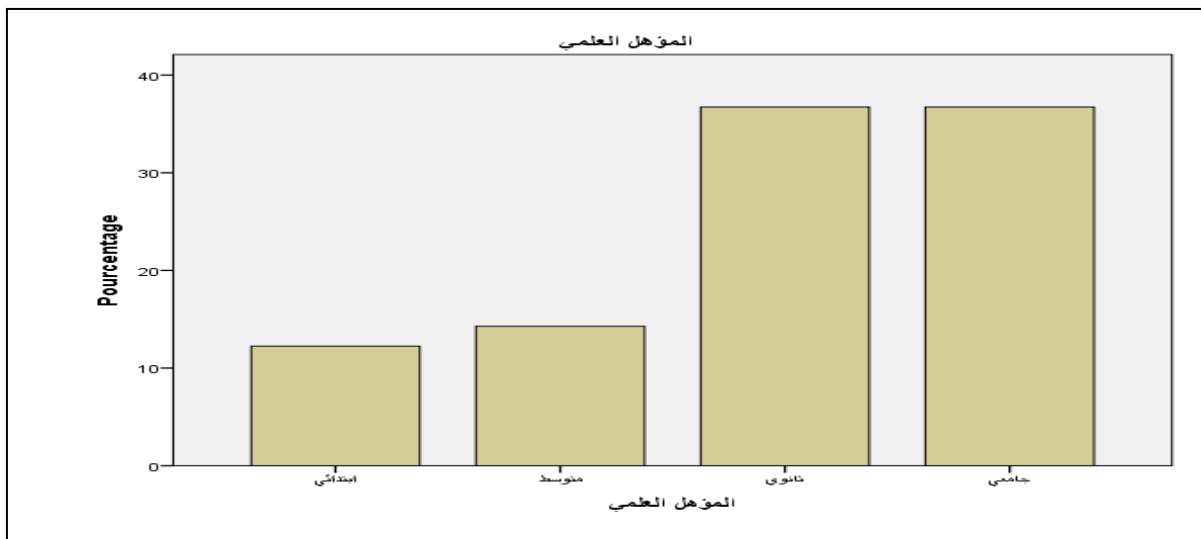
✓ المؤهل العلمي للمستجوبين:

الجدول رقم (3-5): يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة

| النسبة المئوية % | التكرارات | المؤهل العلمي |
|------------------|-----------|---------------|
| 12.2 | 6 | ابتدائي |
| 14.3 | 7 | متوسط |
| 36.7 | 18 | ثانوي |
| 36.7 | 18 | جامعي |
| 100 | 49 | ∑ المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

الشكل (3-5): أعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

من الجدول والشكل، نلاحظ تساوي أو تعادل نسبة الجامعيين والثانويين بنسبة 36.7 % وهذه النسبتين الغالبتين في المؤسسة وذات أهمية مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الاستمرارية، ثم تليها نسبة المتوسط التي قدرت بـ 14.3 % والذين يقومون بوظائف مختلفة، وفي الأخير نسبة الابتدائي وهي أدنى نسبة وقدرت بـ 12.2 %.

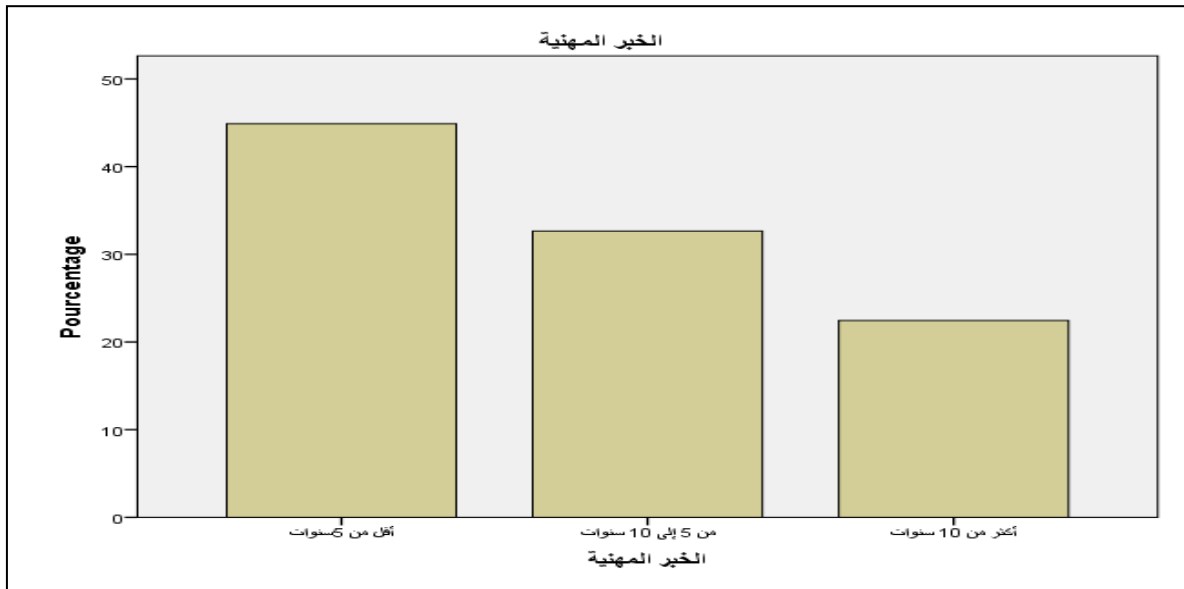
✓ سنوات الخدمة في المؤسسة للمستجوبين

الجدول رقم (3-6): يوضح سنوات الخدمة لعينة الدراسة

| النسبة المئوية % | التكرارات | سنوات الخدمة في المؤسسة |
|------------------|-----------|-------------------------|
| 44.9 | 22 | أقل من 5 سنوات |
| 32.7 | 16 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 22.4 | 11 | أكثر من 10 سنوات |
| 100 | 49 | ∑ المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

الشكل رقم (3-6) يوضح أعمدة بيانية لسنوات خدمة أفراد العينة في المؤسسة



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق :

من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه يتضح لنا ان المستجوبين لا توجد لديهم خبرة مهنية وذلك نظرا للتغيير الذي واجهته المؤسسة حيث قدرتذ بنسبة 44.9 % فئة أقل من 5 سنوات وتليها الفئة ذات الخبرة المهنية ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 32.7 % أما الفئة الثالثة ما تبقى من المجموع الكلي بنسبة 22.4 % وهذا ما يدل على الاستغناء عني العمال واستقبال عمال جدد بسبب انتقال المؤسسة من الحكومة إلى الخاص.

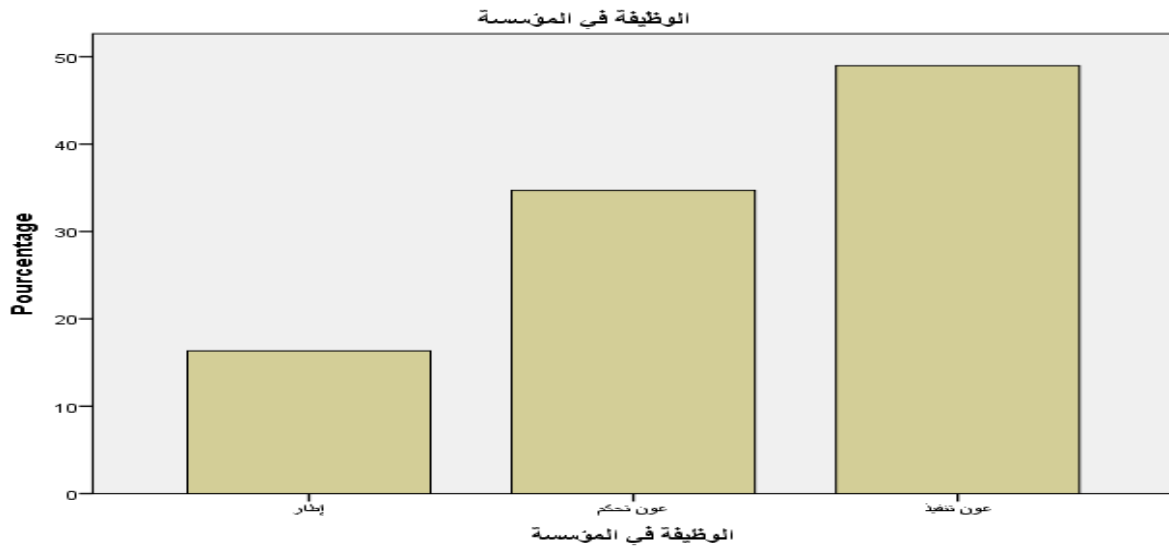
✓ المستوى الوظيفي للمستجوبين:

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | التكرارات | المستوى الوظيفي |
|------------------|-----------|-----------------|
| 16.3 | 8 | إطار |
| 34.7 | 17 | عون تحكم |
| 49 | 24 | عون تنفيذ |
| 100 | 49 | Σ المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

الشكل (3-7): أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن أكبر عينة الدراسة أعوان تنفيذ قدرت بنسبة 49 % و يبلغ عدد أعوان تحكم 17 فرد بنسبة 34.7 % وفي الأخير 8 إطارات بنسبة 16.3 % وهذا نظرا لأهمية المنصب في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (3-8): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الصاعد

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|-----------------|-------------------|---------------|
| يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العمال إلى الإدارة العليا بشكل مستمر | 0,122 | 0,927 | أوافق |
| لا توجد صعوبة في الاتصال برئيسك المباشر في العمل | 2,22 | 0,963 | أوافق |
| لا توجد صعوبة في إيصال مشاكل واقتراحات العمل لإدارة المؤسسة | 2,27 | 1,169 | أوافق |
| تعتبر النقابة وسيلة هامة في إيصال انشغالاتك للإدارة | 2,18 | 0,972 | أوافق |
| القناة المستعملة في الاتصال بالإدارة مناسبة | 2,22 | 1,066 | أوافق |
| الدرجة الكلية | 2.20 | 1.01 | أوافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

لقد تحصل بعد الاتصال الصاعد في الشركة على متوسط حسابي قدره ب 2.20 و بانحراف معياري قدر ب 1.01 وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن الاتصال الصاعد فعال في الشركة .



الجدول رقم (3-9): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارة لبعء الاتصال النازل

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|-----------------|-------------------|---------------|
| يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العمال بشكل مستمر | 2,39 | 0,786 | أوافق |
| تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بالإصغاء للمرؤوسين | 2,53 | 0,892 | أوافق |
| تعقد الإدارة العليا لقاءات دورية مع الموظفين لتبادل المعلومات حول العمل داخل المؤسسة | 2,43 | 0,957 | أوافق |
| القناة الاتصالية المستخدمة من طرف الإدارة لإيصال المعلومات مناسبة | 2,51 | 0,820 | أوافق |
| تعلم المؤسسة العمال بكل المستجدات التي تهمهم | 2,41 | 0,888 | أوافق |
| الدرجة الكلية | 2.45 | 0.868 | أوافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

لقد تحصل بعد الاتصال النازل في الشركة على متوسط حسابي قدره ب 2.45 وبانحراف معياري قدر ب 0.868 وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن الاتصال النازل فعال في الشركة .



الجدول رقم (3-10): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الأفقي

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-----------------|-------------------|---------------|
| يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العمال من نفس المستوى الإداري بشكل مستمر | 2,49 | 0,938 | أوافق |
| الاتصال بين العمال في نفس المستوى يشجع التعاون والتكامل بين الموظفين | 2,31 | 0,895 | أوافق |
| يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة لتكوين علاقات اجتماعية وعلاقات عمل بين الموظفين | 2,31 | 0,847 | أوافق |
| تمثل عملية الاتصال بين العمال من نفس المستوى من خلال الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل | 2,39 | 0,812 | أوافق |
| تمتلك المؤسسة قنوات اتصالية تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفين من نفس المستوى | 2,43 | 0,890 | أوافق |
| الدرجة الكلية | 2.38 | 0.876 | اوافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

لقد تحصل بعد الاتصال الأفقي في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 2.38 وانحراف معياري قدر 0.876 وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن الاتصال الأفقي فعال في الشركة.



الجدول رقم (3-11): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الرسمي

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العبارة |
|---|-----------------|-------------------|---------------|
| تعتمد الإدارة على الاتصال الرسمي بالدرجة الأولى لنقل المعلومة | 0,412 | 0,788 | موافق |
| الاتصال الرسمي في المؤسسة يسهل المهام | 2,43 | 0,842 | موافق |
| يساهم الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة | 2,18 | 0,782 | موافق |
| التعليمات التي تنقل عن طريق الاتصال الرسمي تكون واضحة | 2,37 | 0,834 | موافق |
| الدرجة الكلية | 2.34 | 0.813 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

لقد تحصل بعد الاتصال الرسمي في الشركة على متوسط حسابي قدره ب 2.34 و بانحراف معياري قدر ب 0.813 وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن الاتصال الرسمي فعال في الشركة.



الجدول رقم (3-12): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات لبعء الاتصال الغير الرسمي

| العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العبرة |
|--|-----------------|-------------------|--------------|
| تعتمد الإدارة على الاتصال الغير الرسمي في الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل | 2,22 | 0,985 | موافق |
| تعتبر المؤسسة الاتصال الرسمي فعال ويساهم في تحقيق أهدافها | 2,51 | 0,916 | موافق |
| الاتصال الغير الرسمي يساعد المؤسسة في نقل المعلومات في أقل وقت ممكن | 2,67 | 0,922 | محايد |
| يلجأ العمال للاتصال الغير الرسمي كغاية الاتصال الرسمي | 2,76 | 1,071 | محايد |
| يشجع الاتصال غير رسمي انتشار الشائعات والاعتماد على معلومات غير رسمية | 2,59 | 0,956 | محايد |
| الدرجة الكلية | 2.55 | 0.97 | موافق |

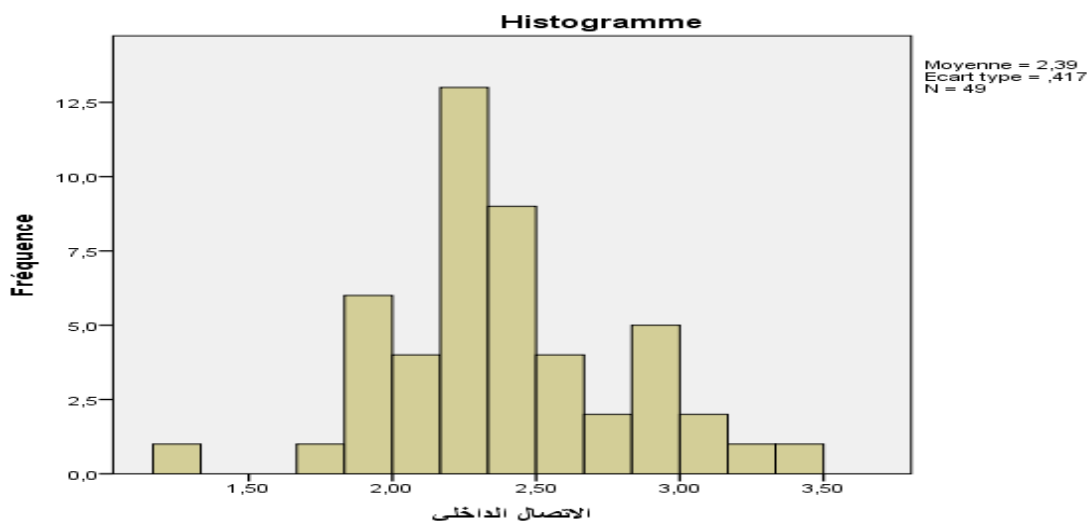
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

لقد تحصل بعد الاتصال الغير الرسمي في الشركة على متوسط حسابي قدره ب 2.55 وبانحراف معياري قدر ب 0.97 حسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا البعد باعتبار أن نظام الاتصال الغير الرسمي فعّال في الشركة وقد جاءت الإجابات على النحو التالي :

العبارات الأولى والثانية يحمل الإجابات عليها بدرجة موافق مما يدل ان الشركة تعتمد على الاتصال الغير الرسمي في الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل وتعتبره أداة فعالة .

الشكل رقم (3-8): يوضح أعمدة بيانية لتحليل استجابة المستجوبين لعبارات محور الاتصال الداخلي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

الجدول رقم (3-13): يوضح تحليل استجابة المستجوبين لعبارات محور التغيير التنظيمي

| العبرة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| أوافق | 1.155 | 2.43 | يعتبر التغيير التنظيمي مهم جدا في ظل الظروف السيئة التي تعيشها المؤسسة |
| أوافق | 0.702 | 2.39 | تتواصل المؤسسة مع العمال لتوضيح رؤية التغيير وأهدافه |
| أوافق | 0.915 | 2.53 | يسمح التغيير في الهيكل لإعادة توزيع المهام |
| أوافق | 0.762 | 2.59 | تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها وفق متطلبات العمل |
| أوافق | 0.794 | 2.49 | يخضع الأفراد لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل إنجاح عملية التغيير |
| محايد | 0.826 | 2.67 | تعمل المؤسسة على إقناع موظفيها بعملية التغيير |
| أوافق | 0.680 | 2.47 | تختار المؤسسة الوقت المناسب والمجال المناسب لإدخال التغيير التنظيمي |
| أوافق | 0.707 | 2.57 | تعتمد المؤسسة على فرق العمل لإحداث التغيير |
| محايد | 0.847 | 2.69 | تقوم المؤسسة بتشجيع سلوكيات العمال والتي تكون مطابقة للتغيير وتحفزهم |
| محايد | 0.889 | 2.80 | تهتم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا جديدة لتحسين الخدمات المقدمة |
| محايد | 0.818 | 2.60 | تسعى المؤسسة لتطوير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغيرات |
| محايد | 0.885 | 2.61 | توفر المؤسسة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين |
| محايد | 0.884 | 2.73 | يتم تغيير ثقافة المؤسسة بالتوافق مع ثقافة المجتمع |
| أوافق | 0.819 | 2.53 | يتم تعديل ثقافة المؤسسة وفق الأهداف العامة بها |
| أوافق | 0.842 | 2.43 | تسعى لبلورة ثقافة خاصة بها |
| أوافق | 0.835 | 2.4 | درجة الكلية |

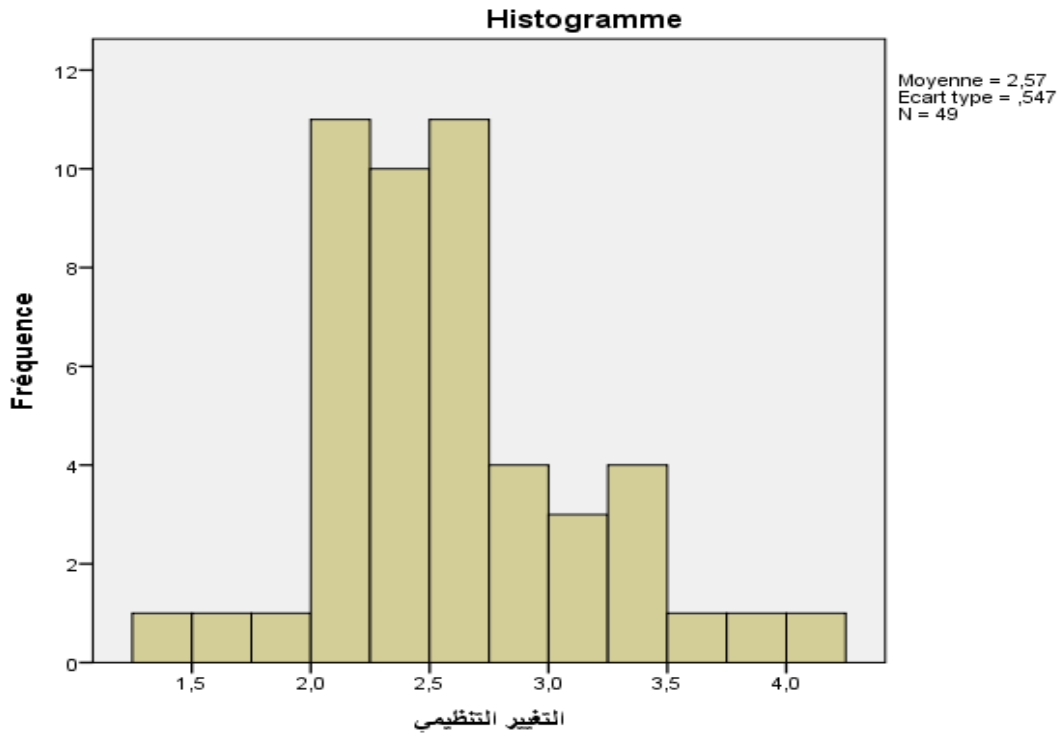
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

لقد تحصل محور التغيير التنظيمي في الشركة على متوسط حسابي قدر بـ 2.4 وانحراف معياري قدر بـ 0.835 حسب ما ورد في مقياس ليكرت الحماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على عبارات هذا المحور باعتبار التغيير التنظيمي فعال في الشركة وقد جاءت الإجابات على النحو التالي :

حيث كانت اجوبة المستجوبين على العبارات 1، 2، 3، 4 ، 5، 7، 8، 14، 15، بدرجة موافق أما العبارات 6، 9، 10، 11، 12، 13 كانت بدرجة محايد أي ان الشركة غير ملتزمة بمواكبة تكنولوجيا و تطبيق ثقافة موافقة لثقافة المجتمع.

الشكل رقم (3-9): يوضح أعمدة بيانية لتحليل استجابة المستجوبين لعبارات محور التغيير التنظيمي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS v.23

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

يجرى اختبار الانحدار من أجل معرفة علاقة التأثير والتأثر ما بين المتغير التابع التغيير التنظيمي والمتغير المستقل الاتصال المساعد.

الجدول رقم (3-14): الانحدار خطي بسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي

| المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) | | | | | المتغير التابع (التغيير التنظيمي) |
|-----------------------------------|----------|-------|----------------------|------------------|--------------------------------------|
| معادلة الانحدار | | Sig | R-deux معامل التحديد | R معامل الارتباط | |
| β | α | | | | |
| 1.195 | 0.575 | 0.002 | 0.192 | 0.439 | |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ نسبة 43.9% وهذا ما يفسر أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل الاتصال الداخلي و المتغير التابع التغيير التنظيمي وبلغ معامل التحديد 0.192 ما يفسر أن 19.2% من الأثر يعود إلى الاتصال الداخلي والبقاقي 80.8% راجع عوامل أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة، وبلغت نسبة القيمة المعنوية 0.002 أي أقل من القيمة المسموح بها 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي.

ويتضح هذا الأثر من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.575 + 1.195 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

X: المتغير المستقل (الاتصال الداخلي).

α : ثابت

β : الميل

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المساعد والتغيير التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المساعد والتغيير التنظيمي.

يجرى اختبار الانحدار من أجل معرفة علاقة التأثير والتأثر ما بين المتغير التابع التغيير التنظيمي والمتغير

المستقل الاتصال المساعد.

الجدول رقم (3-15): انحدار خطي بسيط بين الاتصال المساعد والتغيير التنظيمي

| المتغير المستقل (الاتصال المساعد) | | | | | المتغير التابع (التغيير التنظيمي) |
|------------------------------------|----------|-------|----------------------|------------------|--------------------------------------|
| معادلة الانحدار | | Sig | R-deux معامل التحديد | R معامل الارتباط | |
| β | α | | | | |
| 2.505 | 0.029 | 0.796 | 0.001 | 0.038 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ نسبة 0.38% وهذا ما يفسر أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل الاتصال الصاعد والمتغير التابع التغيير التنظيمي وبلغ معامل التحديد 0.001 ما يفسر أن 0.01% من الأثر يعود إلى الاتصال الصاعد والبواقي 99.99% راجع إلى عوامل أخرى، وبلغت نسبة القيمة المعنوية 0.796 أي أكبر من القيمة المسموح بها 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الصاعد على التغيير التنظيمي.

ويتضح هذا الأثر من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.029 + 2.505 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

X: المتغير المستقل (الاتصال الصاعد)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والتغيير التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والتغيير التنظيمي.

الجدول رقم (3-16): انحدار خطي بسيط بين الاتصال النازل والتغيير التنظيمي

| المتغير المستقل (الاتصال النازل) | | | | | المتغير التابع (التغيير التنظيمي) |
|----------------------------------|----------|------|----------------------|------------------|--------------------------------------|
| معادلة الانحدار | | Sig | R-deux معامل التحديد | R معامل الارتباط | |
| β | α | | | | |
| 1.686 | 0.360 | 0.02 | 0.183 | 0.427 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23



التعليق:

من الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بلغ نسبة 42.7٪ وهذا ما يفسر أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل الاتصال النازل والمتغير التابع التغيير التنظيمي وبلغ معامل التحديد 0.183 ما يفسر أن 18.3٪ من الأثر يعود إلى الاتصال النازل والبواقي 77.7٪ راجع إلى عوامل أخرى، وبلغت نسبة القيمة المعنوية 0.02 أي أقل من القيمة المسموح بها 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال النازل على التغيير التنظيمي.

ويتضح هذا الأثر من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.360 + 1.686 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

X: المتغير المستقل (الاتصال النازل)

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والتغيير التنظيمي.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والتغيير التنظيمي.

الجدول رقم (3-17): انحدار خطي بسيط بين الاتصال الأفقي والتغيير التنظيمي

| المتغير المستقل (الاتصال الأفقي) | | | | المتغير التابع (التغيير التنظيمي) |
|----------------------------------|-------|-------|----------------------|--------------------------------------|
| معادلة الانحدار | | Sig | R-deux معامل التحديد | |
| β | α | | | |
| 1.937 | 0.265 | 0.024 | 0.103 | 0.322 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ نسبة 32.2% وهذا ما يفسر أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل الاتصال الأفقي والمتغير التابع التغيير التنظيمي وبلغ معامل التحديد 0.103 ما يفسر أن 10.3% من الأثر يعود إلى الاتصال النازل والبواقي 89.7% راجع إلى عوامل أخرى ، وبلغت نسبة القيمة المعنوية 0.024 أي أقل من القيمة المسموح بها 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الأفقي على التغيير التنظيمي.

ويتضح هذا الأثر من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.265 + 1.937 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

X: المتغير المستقل (الاتصال الأفقي)

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتغيير التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والتغيير التنظيمي

الجدول رقم (3-18): انحدار خطي بسيط بين الاتصال الرسمي والتغيير التنظيمي

| المتغير المستقل (الاتصال الرسمي) | | | | المتغير التابع (التغيير التنظيمي) |
|----------------------------------|----------|----------------------|------------------|--------------------------------------|
| معادلة الانحدار | | R-deux معامل التحديد | R معامل الارتباط | |
| β | α | | | Sig |
| 1.683 | 0.378 | 0.009 | 0.138 | 0.371 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ نسبة 37.1% وهذا ما يفسر أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل الاتصال الرسمي والمتغير التابع التغيير التنظيمي وبلغ معامل التحديد 0.138 ما يفسر أن 13.8% من الأثر يعود إلى الاتصال الرسمي والبواقي 86.2% راجع إلى عوامل أخرى ، وبلغت نسبة القيمة المعنوية 0.009 أي أقل من القيمة المسموح بها 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على التغيير التنظيمي .

ويتضح هذا الأثر من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.378 + 1.683 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

X: المتغير المستقل (الاتصال الرسمي).

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي والتغيير التنظيمي.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الغير الرسمي والتغيير التنظيمي.

الجدول رقم (3-19): انحدار خطي بسيط بين الاتصال غير الرسمي والتغيير التنظيمي

| المتغير المستقل (الاتصال الغير الرسمي) | | | | | |
|--|----------|-------|----------------------|------------------|--------------------------------------|
| معادلة الانحدار | | Sig | R-deux معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير التابع (التغيير التنظيمي) |
| β | α | | | | |
| 1.970 | 0.235 | 0.042 | 0.085 | 0.291 | |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23



التعليق:

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ نسبة 29.1% وهذا ما يفسر أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل الاتصال الغير الرسمي والمتغير التابع التغيير التنظيمي وبلغ معامل التحديد 0.085 ما يفسر أن 0.85% من الأثر يعود إلى الاتصال الرسمي والبواقي 99.15% راجع عوامل أخرى، وبلغت نسبة القيمة المعنوية 0.042 أي أقل من القيمة المسموح بها 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الغير الرسمي على التغيير التنظيمي.

ويتضح هذا الأثر من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.235 + 1.970 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

X: المتغير المستقل (الاتصال الغير الرسمي).



خلاصة:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة في هذا الفصل معرفة دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي وتجسد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال دراسة مؤسسة ماء معدني سعيدة وقد تم عرض واقع الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة من خلال المقابلة التي أجريت مع مجموعة موظفين إدارة الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى تحصلنا على نتائج الاستبانة الموزعة على عينة 60 فرد كآلاتي:

- 1- بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- 2- الدراسة تتميز بموثوقية عالية.
- هناك تأثير للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي.
- هناك تأثير للاتصال الصاعد على التغيير التنظيمي.
- هناك تأثير للاتصال النازل على التغيير التنظيمي.
- هناك تأثير للاتصال الأفقي على التغيير التنظيمي.
- هناك تأثير للاتصال الرسمي على التغيير التنظيمي.
- هناك تأثير للاتصال غير الرسمي على التغيير التنظيمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والتغيير التنظيمي.

الغائمة



يعيش العالم اليوم ألفية جديدة سمتها الأساسية التغيير السريع في كل المجالات، فقد ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات وعولمة الاقتصاد والسياسة - بشكل أساسي - في رسم واقع جديد للعالم وتحويله إلى قرية كونية صغيرة مترابطة الأجزاء، فمن البديهي أن يرمي هذا التغيير بظلاله على بيئة الأعمال العالمية، وكل من يعمل فيها من منظمات، صغيرة كانت أو كبيرة، خدمية أو إنتاجية، عامة أو خاصة، الكل على حد سواء يقف أمام حقيقة ثابتة مفادها أن الذي لا يتغير ويبقى في مكانه سوف يكون مصيره الفشل، وهذا ما جعل من التغيير مفتاحا أساسيا لنجاح المنظمات وسببا في تميزها تنافسيا لأنه يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية، ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد وإلى الابتكار والابداع وتنبذ الجمود.

فنجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد بهذا التغيير ومشاركتهم فيه، ومن خلال هذا كله يمكن القول أن نجاح عملية التغيير في المنظمة يتوقف على فعالية الاتصال الداخلي بوضع إستراتيجية اتصالية خاصة لعملية التغيير واستخدام الأساليب المناسبة لذلك، إضافة إلى التعامل الجيد لقادة المنظمة مع الأفراد وكسبهم في صفها، والاستفادة حتى من مقاومة التغيير بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

فالاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر أو تبادلها وإيصال الأوامر والقرارات في المنظمة عن طريق كلمات أو رموز أو خطابات حول موضوع معين بقصد تحقيق أهداف معينة ويكون الاتصال فعال عندما تكون المعلومات كافية وواضحة لكل من المرسل أو المرسل إليه.

كما أن الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات والأوامر بل هو عملية تفاعل وتبادل تتم عن طريق استخدام الرموز قد تكون حركات أو جواب أو لغة أو أي شيئا آخر يعمل كمتببه للسلوك الأطراف المختلفة أثناء تأدية الأعمال وهذا لضمان التنسيق والتعاون، ومن حقيقة كون الثقافة هي نتائج تفاعل اجتماعي وتأثير متبادل بين الأفراد والجماعات، ظهر دور جديد للاتصال داخل المنظمة في العمل على تشكيل ثقافة خاصة بما تؤدي وظائف حيوية تتعلق بالاندماج الداخلي للأفراد وتناسق سلوكهم، وإعطاء المنظمة هوية خاصة بما في محيطها، ومساعدتها على التكيف مع بيئتها.

ولقد كان هدفنا من هذا البحث تحديد أهمية الاتصال الداخلي كعامل مهم في نجاح التغيير التنظيمي ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج ويمكن حصرها في النقاط التالية:



نتائج الدراسة من الجانب النظري:

- 1- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.
- 2- الاتصال الداخلي قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث يتضمن الاتصال النازل التعليمات والأفقي لتدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر، وكذا الصاعد للرد على التعليمات والأوامر.
- 3- تنقل المعلومات بين العاملين عن طريق الاتصال الداخلي من أجل تنفيذ الأعمال والمهام لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر وظيفة تهم بنظير العملية الاتصالية لتسهيل الأعمال في المؤسسة.
- 4- التغيير التنظيمي هو عبارة تغيير موجه وهادف يسعى لتكييف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من حالة تنظيمية معينة إلى حالة أكثر قدرة على حل المشكلات، وهو لا يحدث دون سبب، إنما هو نتيجة ضغوط عوامل ومتغيرات بيئية عديدة منها داخلية وخارجية تؤثر على المنظمة وهذا لكونها نظاما مفتوحا.
- 5- بعد العنصر البشري أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي من خلال تأييده ودعمه، وتقلبه له من جهة أخرى قيادة التغيير وفق ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير التنظيمي.

نتائج الدراسة من الجانب الميداني:

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة ماء معدني سعيدة وعند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وعليه توصلنا إلى صحة الفرضية ومن خلالها نستنتج أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد بين التغيير التنظيمي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التازل بين التغيير التنظيمي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي بين التغيير التنظيمي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي بين التغيير التنظيمي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي بين التغيير التنظيمي.
- وعند اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية على التغيير التنظيمي:



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المستوى التعليمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الخبرة المهنية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الوظيفة.
- هناك أثر اتصال الداخلي على التغيير التنظيمي إلا أن درجة الارتباط في المؤسسة كانت ضعيفة نوعاً ما.

قائمة المراجع

1- الكتب

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011.
4. أحمد ماهر، إدارة التغيير، كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، دار الجامعية، مصر، 2000.
6. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2012.
7. أندروي سيزولاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
8. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع الأردن، 2009.
9. جمال محمد أبو شنب، الاتصال والإعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
10. جون و شيرلي باين، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع، الاجتماعات الناجحة، دار العربية للعلوم، 1998.
11. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن سيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط7، 2008.
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار نهران، الأردن، 1997.
13. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحمد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2004.
14. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006.
15. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال، دار حامد، الأردن، 2010.

16. حميد الطائي، بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
17. ختام العناقي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد، الأردن، 2007.
18. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008.
19. خليل الشّماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2007.
20. خيرى جميل الخليلي، الاتصال ووسائله الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985.
21. ديجريت، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974.
22. ربحي مصطفى، عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999.
23. رعد حسن الصرف، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2002.
24. زيد مُنير العبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
25. زيد منير العبوي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، 2008.
26. سفيان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009.
27. سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
28. شوقي ناجي جواد، إدارة استراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
29. صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع للاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003.
30. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009.
31. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل الأردن، 2011.
32. عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.

33. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، العمليات - المفاهيم - الوظائف، مكتبة الإشباع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001.
34. عبد الناصر أحمد لبنان، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2009.
35. عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015.
36. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
37. فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
38. فؤاد القاضي، إدارة التغيير، دون دار النشر، دون البلد، 1998.
39. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967.
40. كاترين هيتج، مركز التعريب والترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع، تحضير التقارير الناجحة، دار العربية للعلوم، 1997.
41. كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، الترجمة، سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2000.
42. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
43. محمد أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
44. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، 2006.
45. محمد حسن القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دون سنة.
46. محمد صاحب السلطان، العلاقة العامة ووسائل الاتصال، دار الميسر، الأردن، 2011.
47. محمد فهمي العطروري، العلاقات الادارية في المؤسسة والشركات، عالم المكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1960.
48. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2009.

49. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.
50. محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد، رنجي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دار صفاء، الأردن، 2010.
51. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005.
52. مصطفى ابو العزم عطيه، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
53. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية، لبنان، الطبعة الثالثة، 2000 .
54. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
55. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
56. نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
57. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

- 1) Aubert Nicole et autres, management aspects humains et organisationnels, PUF fondamentale, France, 2010.
- 2) Barlo, K.M. and Martin, D.C, Management, Maiden need : Mc Graw- Hill, 1994.
- 3) Brown R. Dounald and Hary, Don, An Experiental Approach to argnization Sevlopment, Prentice Hall, London 7th Edition, 2006.
- 4) Dominique beau et S. Duadel , Stratégie d'entreprise, Paris, 1992.

- 5) JEANLOC CHAVORON , sabine separi , Management manuel et application doenod paris 2^{eme} edition.
- 6) Piere grogo , Jeu Marc Lilia, Marketing publicité Bordonne, Sept, 1994, - A.S Maurech.
- 7) Wind Main j; Driving change. now the best companies are priraring for the 21 st contry a kogh.

المواقع:

1. تقنيات الاتصال www-tatabadzi.blggspj.com ، 2014/05/13.
2. رعد حسن الصرف، الإدارة والبيئة، على الموقع التالي: [http:// www. Ina-syrie. Com/](http://www.Ina-syrie.Com/) :daun bads/ 57.doc ، تاريخ الإطّلاع: 2018/02/19، وقت الإطّلاع: 13:08
3. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011 <http : www.booksjadid. net/2013/07/pdf.9html>
4. L.bonneville , S.grosjean, Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationel, site web consulté le 13-04-2008.

الملتقيات:

1. عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بلعربي، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. عياض عادل، إدارة التغيير وعلاقتها بالموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرها الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
3. محمد كامل الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة مقدّمة في المؤتمر السابع بيترا الخاصة، الأردن، (د.ت).
4. هاني عرب، الاتقان في فن الاتصال، ملتقى البحث العلمي، 1427.

المجلات:

1. زيد الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة: أبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، جوان 2007.
2. فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جانفي 2012.
3. محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998.

المذكرات والرسائل:

1. اسماء سعودي، بعد الاتصال داخل المؤسسة دراسة حالة مديرية عامة لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير في المعالم والاتصال، جامعة الجزائر، 2010-2011.
2. جمال السالمي، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 1999 . 2000.
3. صبرينة رماش، الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008-2009.
4. عائشة شحاتة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007.
5. عبد المطلب بيسار، أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير، في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012-2013.



التقارير:

1. OCDE , changement culturelles et organisationnels dans les organisations de gestion des déchets, OCDE, NEA (Agence pour l'énergie nucléaire) n° 6181, 2005.
2. M.T.Pelage, les aproches du changement organisationnel dans les sciences de l'information et de la communication, in quaderni, n° 54, 2004.

الملاحق



الملحق رقم (01): أداة الدراسة - الاستبيان-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

استمارة بحث بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة ماء سعيدة

سيدي و سيديتي الفاضل (ة) : السلام عليكم

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في اقتصاد و تسيير المؤسسة تحت عنوان " الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي "

و نظرا لأهمية مؤسستكم و تجربتها السابقة في التغيير التنظيمي قمنا باختيار مؤسستكم كعينة لدراستنا الميدانية. كما يشرفنا مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة x في المكان المناسب

كما نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لإغراض البحث العلمي مع السرية التامة و عدم الإفصاح عند المجيبين و شكرا .

الباحثين :

كنانجة سعدية

يحياوي صارة



تحت إشراف :

عيشور ذهبية

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية1. الجنس : ذكر أنثى2. العمر : من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة 3. المؤهل العملي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي 4. الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات 5. الوظيفة : إطار عون تحكيم عون تنفيذ المحور الثاني : الاتصال الداخلي

| <u>معارض</u> <u>بشدة</u> | <u>معارض</u> | <u>محايد</u> | <u>موافق</u> | <u>موافق</u> <u>بشدة</u> | <u>العبرة</u> |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|-----------------|
| | | | | | الاتصال المساعد |



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العمال إلى الإدارة العليا بشكل مستمر . |
| | | | | | لتوجد صعوبة في الاتصال برئيسك المباشر في العمل . |
| | | | | | لتوجد صعوبة في إيصال مشاكل و اقتراحات العمل لإدارة المؤسسة . |
| | | | | | تعتبر النقابة وسيلة هامة في إيصال انشغالاتك للإدارة . |
| | | | | | القناة المستعملة في الاتصال بالإدارة مناسبة . |
| | | | | | الاتصال النازل |
| | | | | | يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العمال بشكل مستمر . |
| | | | | | تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بالإصغاء لأراء المرؤوسين . |
| | | | | | تعقد الإدارة العليا لقاءات دورية مع الموظفين لتبادل المعلومات حول العمل داخل المؤسسة . |
| | | | | | القناة الاتصالية المستخدمة من طرف الإدارة لإيصال المعلومات مناسبة . |
| | | | | | تعلم المؤسسة العمال بكل المستجدات التي تهمهم . |
| | | | | | الاتصال الأفقي |



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العمال من نفس المستوى الإداري بشكل مستمر . |
| | | | | | الاتصال بين العمال في نفس المستوى يشجع التعاون والتكامل بين الموظفين . |
| | | | | | يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة لتكوين علاقات اجتماعية و علاقات عمل بين الموظفين . |
| | | | | | تمثل عملية الاتصال بين العمال من نفس المستوى من خلال الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل . |
| | | | | | تملك المؤسسة قنوات اتصالية تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفين من نفس المستوى . |
| | | | | | الاتصال الرسمي |
| | | | | | تعتمد الإدارة على الاتصال الرسمي بالدرجة الأولى لنقل المعلومة . |
| | | | | | الاتصال الرسمي في المؤسسة يسهل المهام . |
| | | | | | يساهم الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة . |
| | | | | | التعليمات التي تنقل عن طريق الاتصال الرسمي تكون واضحة . |
| | | | | | الاتصال غير الرسمي |
| | | | | | تعتمد الإدارة على الاتصال غير |



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | رسمي في الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل . |
| | | | | | تعتبر المؤسسة الاتصال الرسمي فعال و يساهم في تحقيق أهدافها . |
| | | | | | الاتصال غير رسمي يساعد المؤسسة في نقل المعلومات في اقل وقت ممكن . |
| | | | | | يلجا العمال للاتصال غير رسمي اهم كغاية الاتصال الرسمي . |
| | | | | | يشجع الاتصال غير رسمي انتشار الشائعات و الاعتماد على معلومات غير رسمية . |

المحور الثالث : التغيير التنظيمي .

| <u>معارض</u> <u>بشدة</u> | <u>معارض</u> | <u>محايد</u> | <u>موافق</u> | <u>موافق</u> <u>بشدة</u> | العبارات |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|---|
| | | | | | يعتبر التغيير التنظيمي مهما جدا في ظل الظروف السيئة التي تعيشها المؤسسة . |
| | | | | | تتواصل المؤسسة العمال لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه . |
| | | | | | يسمح التغيير في الهيكل بإعادة توزيع المهام . |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها وفق المتطلبات العمل . |
| | | | | | يخضع الأفراد لبرامج تدريبية و تطويرية من اجل إنجاز عملية التغيير . |
| | | | | | تعمل المؤسسة على إقناع |



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | موظفيها بعملية التغيير . |
| | | | | | تختار المؤسسة الوقت المناسب والمجال المناسب لإدخال التغيير التنظيمي . |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على فرق العمل لإحداث التغيير . |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير و تحفزهم . |
| | | | | | تهتم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا جديدة لتحسين الخدمات المقدمة . |
| | | | | | تسعى المؤسسة لتطوير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغيرات . |
| | | | | | توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين . |
| | | | | | يتم تغيير ثقافة المؤسسة بها يتوافق مع ثقافة المجتمع . |
| | | | | | يتم تعديل ثقافة المؤسسة وفق الأهداف العامة بها . |
| | | | | | تسعى المؤسسة لبلورة ثقافة خاصة بها . |

ANOVA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------------|---------------|------------------|-----|-------------|--------|------|
| الجنس | Inter-groupes | ,619 | 3 | ,206 | 1,039 | ,385 |
| | Intragroupes | 8,932 | 45 | ,198 | | |
| | Total | 9,551 | 48 | | | |
| المؤهل العلمي | Inter-groupes | 10,544 | 3 | 3,515 | 4,115 | ,012 |
| | Intragroupes | 38,435 | 45 | ,854 | | |
| | Total | 48,980 | 48 | | | |
| الخبر المهنية | Inter-groupes | 17,716 | 3 | 5,905 | 20,737 | ,000 |
| | Intragroupes | 12,815 | 45 | ,285 | | |
| | Total | 30,531 | 48 | | | |
| الوظيفة في المؤسسة | Inter-groupes | 8,417 | 3 | 2,806 | 6,877 | ,001 |
| | Intragroupes | 18,359 | 45 | ,408 | | |
| | Total | 26,776 | 48 | | | |

Comparaisons multiples :

LSD

| Variable dépendante | السن (I) | السن (J) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % | |
|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|------|--------------------------------|------------------|
| | | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| الجنس | من 20 سنة إلى 30 سنة | من 30 سنة إلى 40 سنة | -,203 | ,147 | ,174 | -,50 | ,09 |
| | | من 40 سنة إلى 50 سنة | -,100 | ,186 | ,594 | -,48 | ,28 |
| | | أكثر من 50 سنة | -,350 | ,244 | ,158 | -,84 | ,14 |
| | من 30 سنة إلى 40 سنة | من 20 سنة إلى 30 سنة | ,203 | ,147 | ,174 | -,09 | ,50 |
| | | من 40 سنة إلى 50 سنة | ,103 | ,191 | ,593 | -,28 | ,49 |
| | | أكثر من 50 سنة | -,147 | ,248 | ,556 | -,65 | ,35 |
| | من 40 سنة إلى 50 سنة | من 20 سنة إلى 30 سنة | ,100 | ,186 | ,594 | -,28 | ,48 |
| | | من 30 سنة إلى 40 سنة | -,103 | ,191 | ,593 | -,49 | ,28 |
| | | أكثر من 50 سنة | -,250 | ,273 | ,364 | -,80 | ,30 |
| أكثر من 50 سنة | من 20 سنة إلى 30 سنة | ,350 | ,244 | ,158 | -,14 | ,84 | |
| | من 30 سنة إلى 40 سنة | ,147 | ,248 | ,556 | -,35 | ,65 | |
| | من 40 سنة إلى 50 سنة | ,250 | ,273 | ,364 | -,30 | ,80 | |
| المؤهل العلمي | من 20 سنة إلى 30 سنة | من 30 سنة إلى 40 سنة | -,829* | ,305 | ,009 | -1,44 | -,22 |



| | | | | | |
|----------------------|---------|------|------|-------|-------|
| من 40 سنة إلى 50 سنة | -300 | ,387 | ,442 | -1,08 | ,48 |
| أكثر من 50 سنة | ,700 | ,506 | ,174 | -,32 | 1,72 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | ,829* | ,305 | ,009 | ,22 | 1,44 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | ,529 | ,396 | ,188 | -,27 | 1,33 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | 1,529* | ,514 | ,005 | ,49 | 2,56 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | ,300 | ,387 | ,442 | -,48 | 1,08 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | -,529 | ,396 | ,188 | -1,33 | ,27 |
| أكثر من 50 سنة | 1,000 | ,566 | ,084 | -,14 | 2,14 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | -,700 | ,506 | ,174 | -1,72 | ,32 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | -1,529* | ,514 | ,005 | -2,56 | -,49 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | -1,000 | ,566 | ,084 | -2,14 | ,14 |
| الخبر المهنية | | | | | |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | -,732* | ,176 | ,000 | -1,09 | -,38 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | -1,600* | ,223 | ,000 | -2,05 | -1,15 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | -1,350* | ,292 | ,000 | -1,94 | -,76 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | ,732* | ,176 | ,000 | ,38 | 1,09 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | -,868* | ,229 | ,000 | -1,33 | -,41 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | -,618* | ,297 | ,043 | -1,21 | -,02 |

| | | | | | | |
|----------------------|----------------------|--------|------|------|-------|------|
| من 20 سنة إلى 30 سنة | من 40 سنة إلى 50 سنة | 1,600* | ,223 | ,000 | 1,15 | 2,05 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | | ,868* | ,229 | ,000 | ,41 | 1,33 |
| أكثر من 50 سنة | | ,250 | ,327 | ,448 | -,41 | ,91 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | أكثر من 50 سنة | 1,350* | ,292 | ,000 | ,76 | 1,94 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | | ,618* | ,297 | ,043 | ,02 | 1,21 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | | -,250 | ,327 | ,448 | -,91 | ,41 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | الوظيفة في المؤسسة | ,835* | ,211 | ,000 | ,41 | 1,26 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | | -,150 | ,267 | ,577 | -,69 | ,39 |
| أكثر من 50 سنة | | ,100 | ,350 | ,776 | -,60 | ,80 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | من 30 سنة إلى 40 سنة | -,835* | ,211 | ,000 | -1,26 | -,41 |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | | -,985* | ,274 | ,001 | -1,54 | -,43 |
| أكثر من 50 سنة | | -,735* | ,355 | ,044 | -1,45 | -,02 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | من 40 سنة إلى 50 سنة | ,150 | ,267 | ,577 | -,39 | ,69 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | | ,985* | ,274 | ,001 | ,43 | 1,54 |
| أكثر من 50 سنة | | ,250 | ,391 | ,526 | -,54 | 1,04 |
| من 20 سنة إلى 30 سنة | أكثر من 50 سنة | -,100 | ,350 | ,776 | -,80 | ,60 |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | | ,735* | ,355 | ,044 | ,02 | 1,45 |

| | | | | | |
|----------------------|-------|------|------|-------|-----|
| من 40 سنة إلى 50 سنة | -,250 | ,391 | ,526 | -1,04 | ,54 |
|----------------------|-------|------|------|-------|-----|

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Corrélations

| | | الاتصال الصاعد | الاتصال النازل | الاتصال الأفقي | الاتصال الغير الرسمي | | |
|----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|--|--|
| الاتصال الصاعد | Corrélacion de Pearson | 1 | ,552** | ,042 | ,062 | | |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,773 | ,671 | | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | | |
| الاتصال النازل | Corrélacion de Pearson | ,552** | 1 | ,380** | ,228 | | |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,007 | ,116 | | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | | |
| الاتصال الأفقي | Corrélacion de Pearson | ,042 | ,380** | 1 | ,376** | | |
| | Sig. (bilatérale) | ,773 | ,007 | | ,008 | | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | | |
| الاتصال الغير الرسمي | Corrélacion de Pearson | ,062 | ,228 | ,376** | 1 | | |
| | Sig. (bilatérale) | ,671 | ,116 | ,008 | | | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | | |
| الاتصال الرسمي | Corrélacion de Pearson | -,085 | ,167 | ,382** | ,580** | | |
| | Sig. (bilatérale) | ,561 | ,251 | ,007 | ,000 | | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | | |

| | | | | | | | |
|------------------|------------------------|------|--------|-------|-------|--|--|
| التغيير التنظيمي | Corrélacion de Pearson | ,038 | ,427** | ,322* | ,291* | | |
| | Sig. (bilatérale) | ,796 | ,002 | ,024 | ,042 | | |
| | N | 49 | 49 | 49 | 49 | | |

Corrélations

| | | الاتصال الرسمي | التغيير التنظيمي |
|----------------------|------------------------|----------------|------------------|
| الاتصال الصاعد | Corrélacion de Pearson | -,085 | ,038 |
| | Sig. (bilatérale) | ,561 | ,796 |
| | N | 49 | 49 |
| الاتصال النازل | Corrélacion de Pearson | ,167 | ,427** |
| | Sig. (bilatérale) | ,251 | ,002 |
| | N | 49 | 49 |
| الاتصال الأفقي | Corrélacion de Pearson | ,382** | ,322* |
| | Sig. (bilatérale) | ,007 | ,024 |
| | N | 49 | 49 |
| الاتصال الغير الرسمي | Corrélacion de Pearson | ,580** | ,291* |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,042 |
| | N | 49 | 49 |
| الاتصال الرسمي | Corrélacion de Pearson | 1 | ,371** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,009 |
| | N | 49 | 49 |
| التغيير التنظيمي | Corrélacion de Pearson | ,371** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,009 | |
| | N | 49 | 49 |



** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variabes introduites | Variabes éliminées | Méthode |
|--------|----------------------|--------------------|------------|
| 1 | الاتصال الأفقي | . | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,322 | ,103 | ,084 | ,523 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | 1,485 | 1 | 1,485 | 5,425 | ,024 |
| | Résidu | 12,864 | 47 | ,274 | | |
| | Total | 14,348 | 48 | | | |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,937 | ,282 | | 6,879 | ,000 |
| | الاتصال الأفقي | ,265 | ,114 | ,322 | 2,329 | ,024 |



REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT المحور 2

/METHOD=ENTER صاعد.

Régression

Remarques

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue | | 05-MAY-2018 22:54:25 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\PC\Downloads\questionnaire.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 49 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |



| | | | |
|------------|--|------------------------------|-------------|
| Syntaxe | | REGRESSION | |
| | | /MISSING LISTWISE | |
| | | /STATISTICS COEFF OUTS R | |
| | | ANOVA | |
| | | /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) | |
| | | /NOORIGIN | |
| | | /DEPENDENT المحور 2 | |
| | | /METHOD=ENTER صاعد. | |
| Ressources | Temps de processeur | | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | | 00:00:00,03 |
| | Mémoire requise | 2340 octets | |
| | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 0 octets | |

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------------|---------------------|------------|
| 1 | الاتصال الصاعد ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,038 ^a | ,001 | -,020 | ,552 |



a. Prédictors : (Constante), الاتصال المساعد

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Régression | ,021 | 1 | ,021 | ,068 | ,796 ^b |
| | Résidu | 14,328 | 47 | ,305 | | |
| | Total | 14,348 | 48 | | | |

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), الاتصال المساعد

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,505 | ,258 | | 9,720 | ,000 |
| | الاتصال المساعد | ,029 | ,111 | ,038 | ,260 | ,796 |

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي



Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variabes introduites | Variabes éliminées | Méthode |
|--------|----------------------|--------------------|------------|
| 1 | الاتصال الرسمي | . | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,371 | ,138 | ,119 | ,513 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | 1,975 | 1 | 1,975 | 7,504 | ,009 |
| | Résidu | 12,373 | 47 | ,263 | | |
| | Total | 14,348 | 48 | | | |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,683 | ,332 | | 5,072 | ,000 |
| | الاتصال الرسمي | ,378 | ,138 | ,371 | 2,739 | ,009 |



Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variabes introduites | Variabes éliminées | Méthode |
|--------|----------------------|--------------------|------------|
| 1 | الاتصال الغير الرسمي | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,291 | ,085 | ,065 | ,529 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | 1,216 | 1 | 1,216 | 4,351 | ,042 |
| | Résidu | 13,132 | 47 | ,279 | | |
| | Total | 14,348 | 48 | | | |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,970 | ,297 | | 6,633 | ,000 |
| | الاتصال الغير الرسمي | ,235 | ,113 | ,291 | 2,086 | ,042 |



Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variabes introduites | Variabes éliminées | Méthode |
|--------|----------------------|--------------------|------------|
| 1 | الاتصال الغير الرسمي | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,291 | ,085 | ,065 | ,529 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | 1,216 | 1 | 1,216 | 4,351 | ,042 |
| | Résidu | 13,132 | 47 | ,279 | | |
| | Total | 14,348 | 48 | | | |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,970 | ,297 | | 6,633 | ,000 |
| | الاتصال الغير الرسمي | ,235 | ,113 | ,291 | 2,086 | ,042 |

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|--|---------------------|------------|
| 1 | الاتصال الغير الرسمي, الاتصال الصاعد, الاتصال الأفقي, الاتصال الرسمي, الاتصال النازل | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,556 | ,309 | ,229 | ,480 |

ANOVA

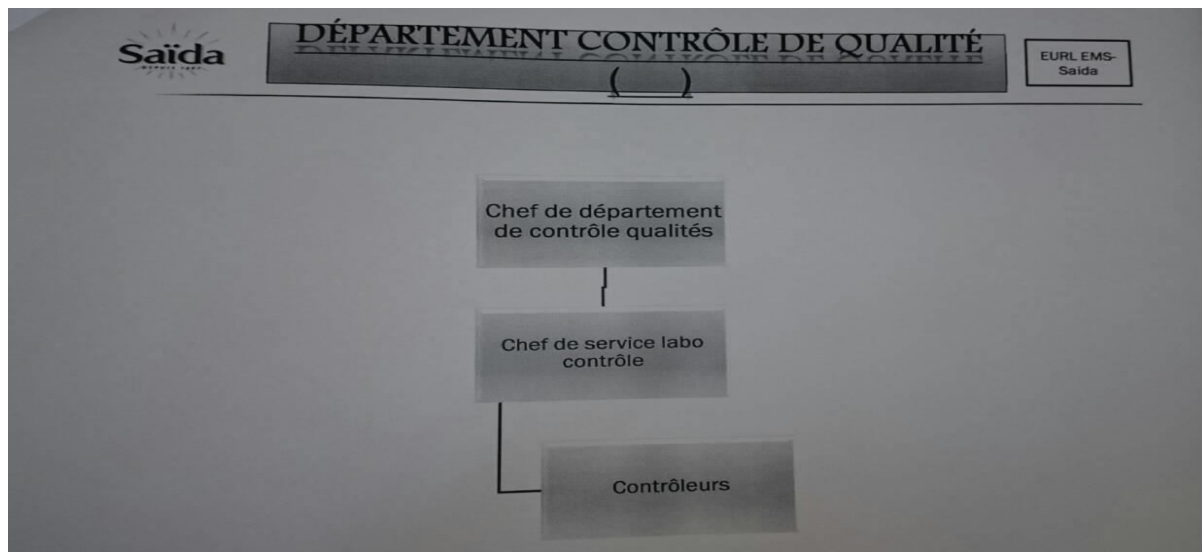
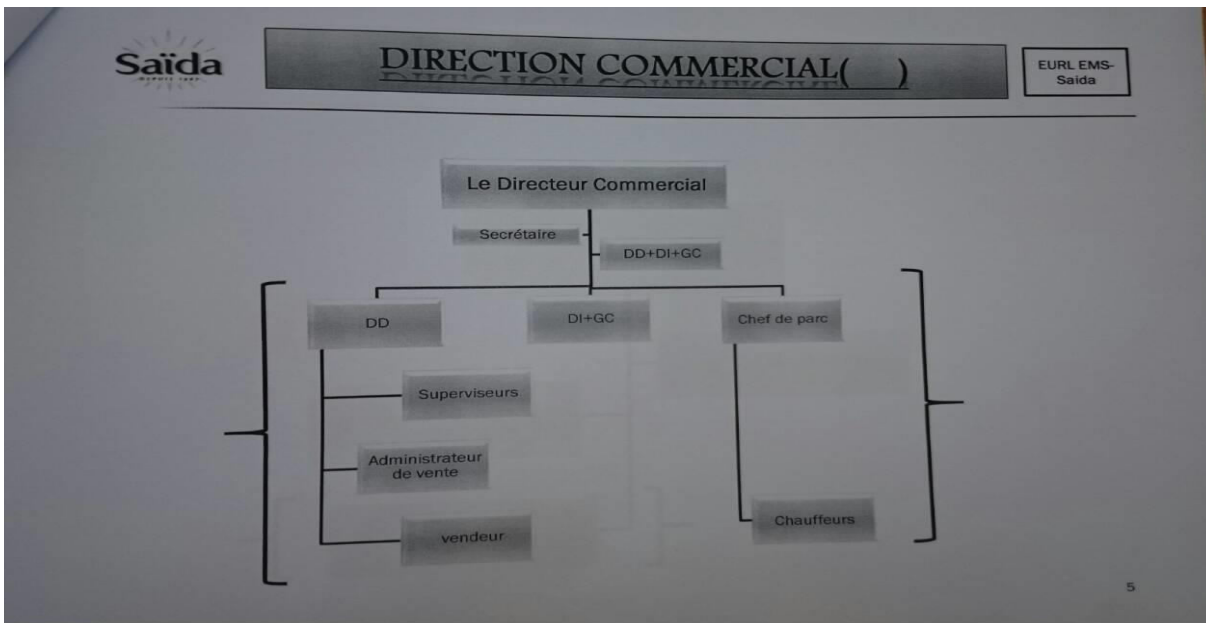
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | 4,434 | 5 | ,887 | 3,846 | ,006 |
| | Résidu | 9,914 | 43 | ,231 | | |
| | Total | 14,348 | 48 | | | |

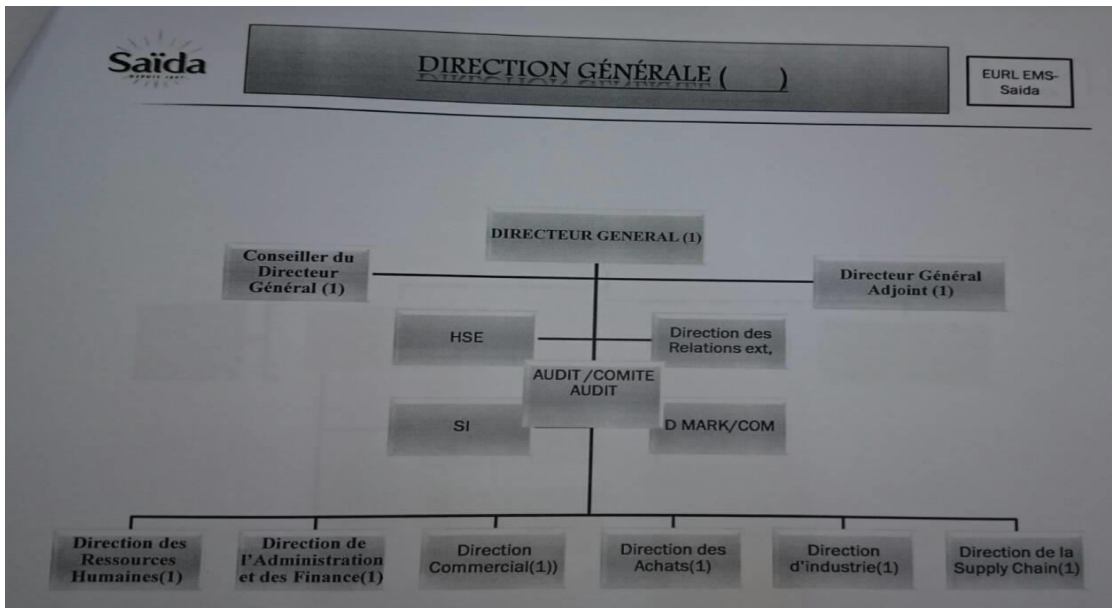
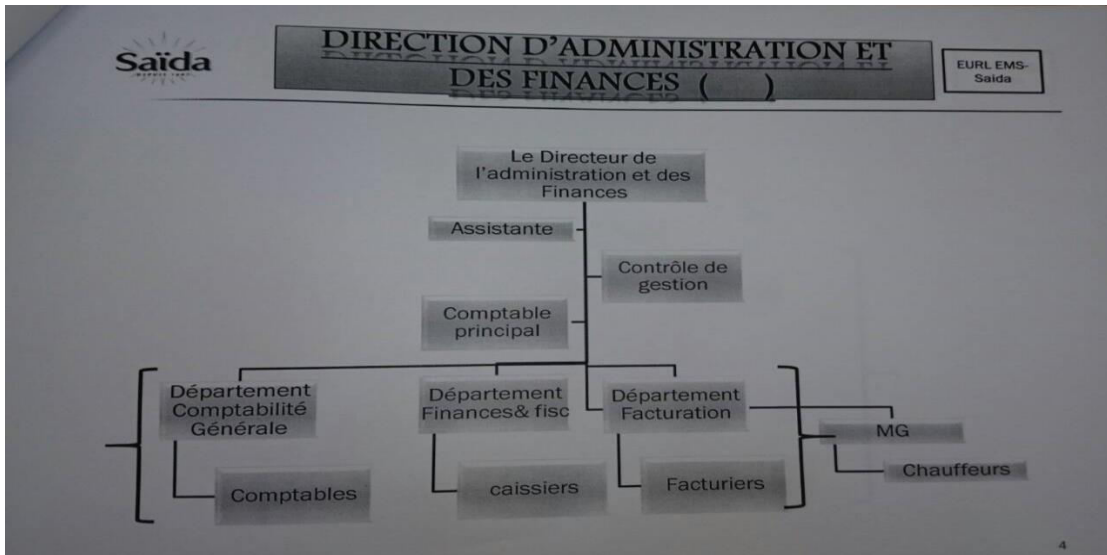
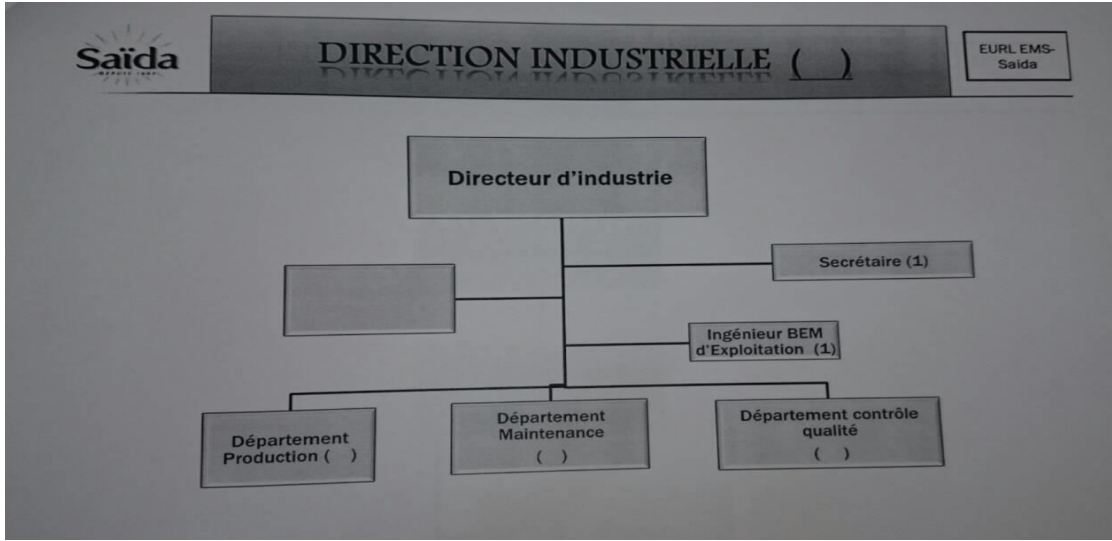
Coefficients

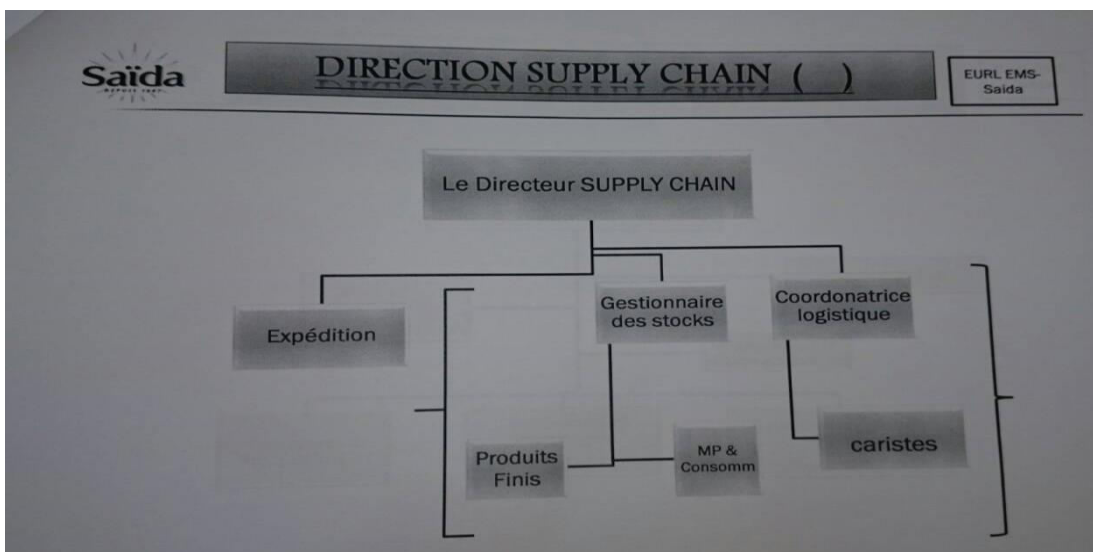
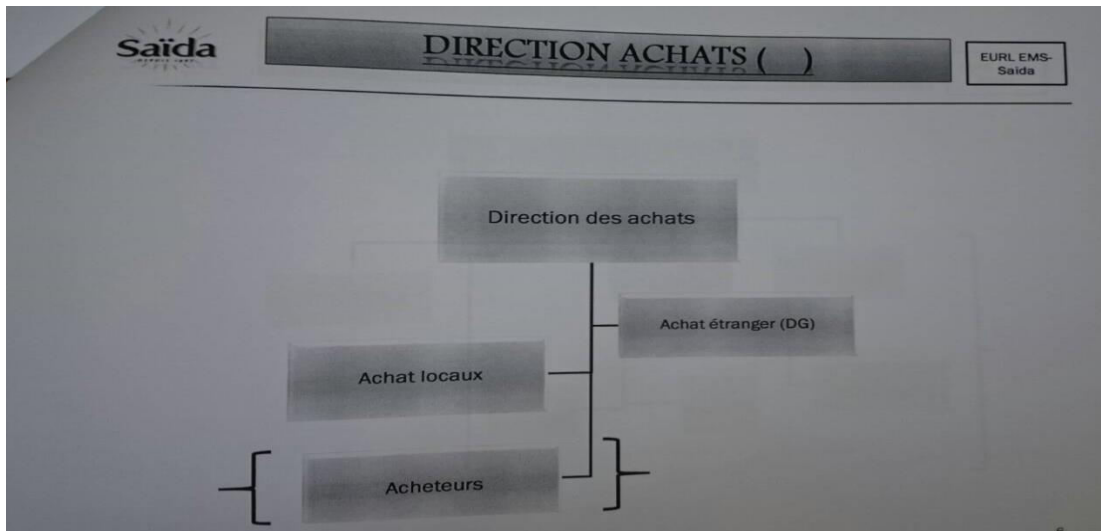
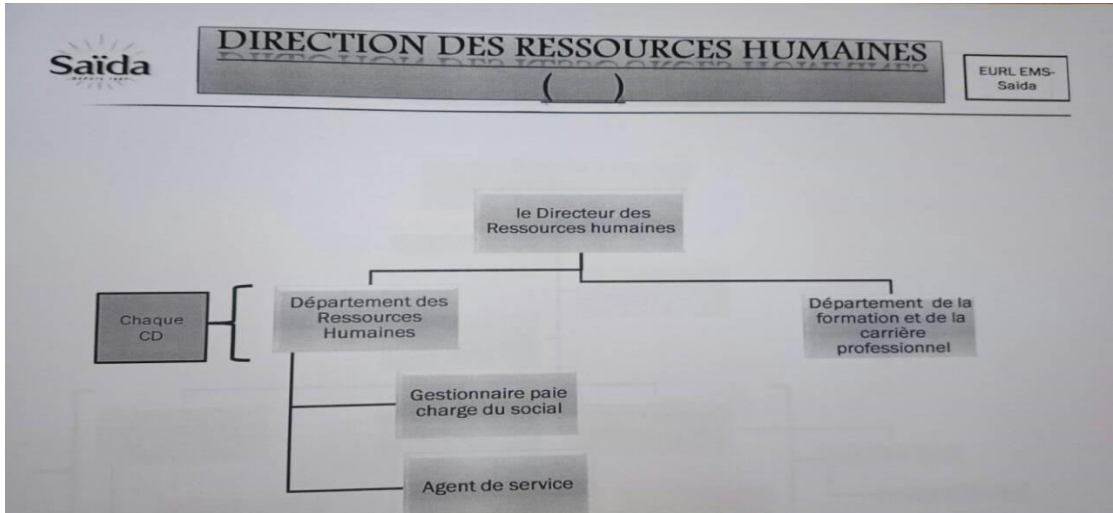
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,207 | ,418 | | 2,889 | ,006 |
| | الاتصال الصاعد | -,161 | ,121 | -,211 | -1,335 | ,189 |

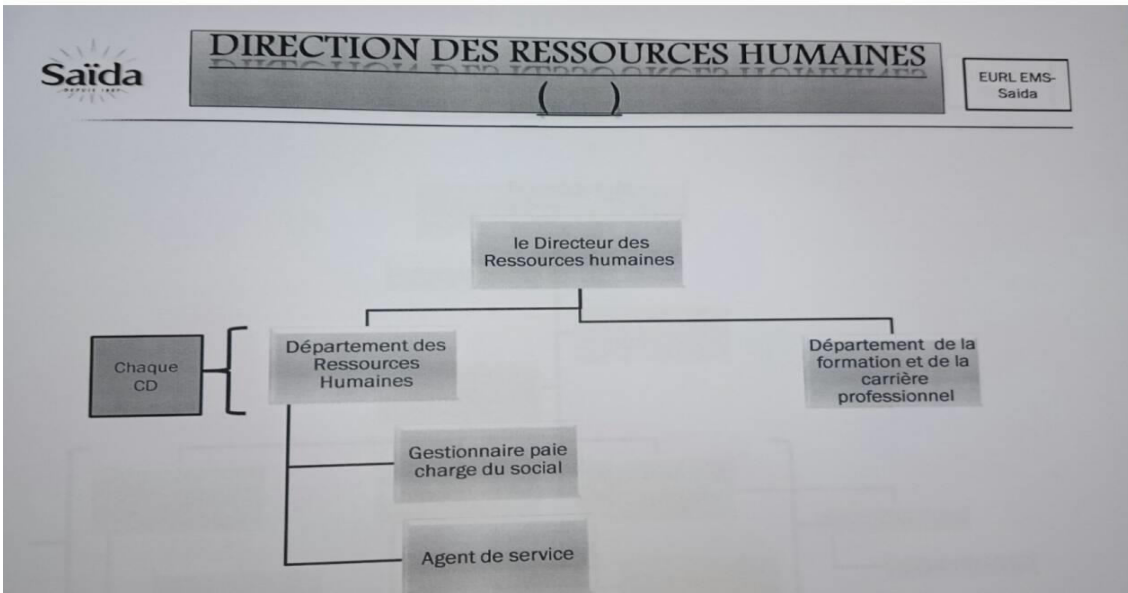
| | | | | | |
|----------------------|------|------|------|-------|------|
| الاتصال المنازل | ,403 | ,143 | ,478 | 2,824 | ,007 |
| الاتصال الأفقي | ,036 | ,124 | ,044 | ,294 | ,770 |
| الاتصال الرسمي | ,234 | ,165 | ,230 | 1,421 | ,163 |
| الاتصال الغير الرسمي | ,037 | ,129 | ,045 | ,283 | ,779 |

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ماء معدني سعيدة









ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية البالغة و الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، موضوع يتوافق مع المتغيرات التي تعرفها المؤسسات في الوقت الحالي. لطالما اعتبرت مشاركة العمال في الاتجاهات العامة للمؤسسة ثانوية، إلا أنها أصبحت حتمية لا مفر منها و يعتبرها الاقتصاديون أهم عامل لنجاح المؤسسات .

و لدعم هذا التحليل تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة وهي من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها و في مجال التسيير، و تم الاعتماد على المقابلة كأداة أولى لوصف واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، بالإضافة إلى استبيان تم توزيعه على 60 عامل بالمؤسسة، وعليه توصلنا إلى أن للاتصال الداخلي دور مهم في عملية التغيير التنظيمي و بالأخص في مواجهة المقاومة للتغيير .

الكلمات المفتاحية :

التغيير التنظيمي ، الاتصال الداخلي ، المعلومات، الموارد البشرية ، الثقافة.

Résumé :

Ce travail a pour but de mettre en lumière le rôle non négligeable de la communication interne dans le processus du changement organisationnel en vue d'une meilleure efficacité, un sujet d'actualité qui correspond aux mutations que connaît l'entreprise actuelle. L'implication effective des salariés aux orientations générales de l'entreprise est en effet devenue incontournable en prévision de l'atteinte des objectifs assignés. Longtemps considérée comme secondaire l'adhésion des salariés au changement est perçue à présent par l'ensemble des économistes comme un facteur de réussite. L'illustration proposée concerne l'YAAICI Saida qui est l'une des entreprises performantes en matière de management en Algérie c'est pourquoi nous l'avons comme exemple pour étayer cette analyse.

nous avons utilisé deux méthodes, la première repose sur l'entretien pour décrire la réalité de la communication interne dans l'entreprise étudiée, la deuxième repose sur un questionnaire destiné à 60 employés, nous avons conclu que la communication interne joue un rôle très important dans le changement organisationnel et surtout pour faire face à la résistance au changement

Mot clés : Communication interne, changements organisationnels, information, ressources humaines, culture.