وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس _ المدية _

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الإتصال التنظيمي و دوره في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية في مديرية التجهيزات العمومية –المدية-

مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:

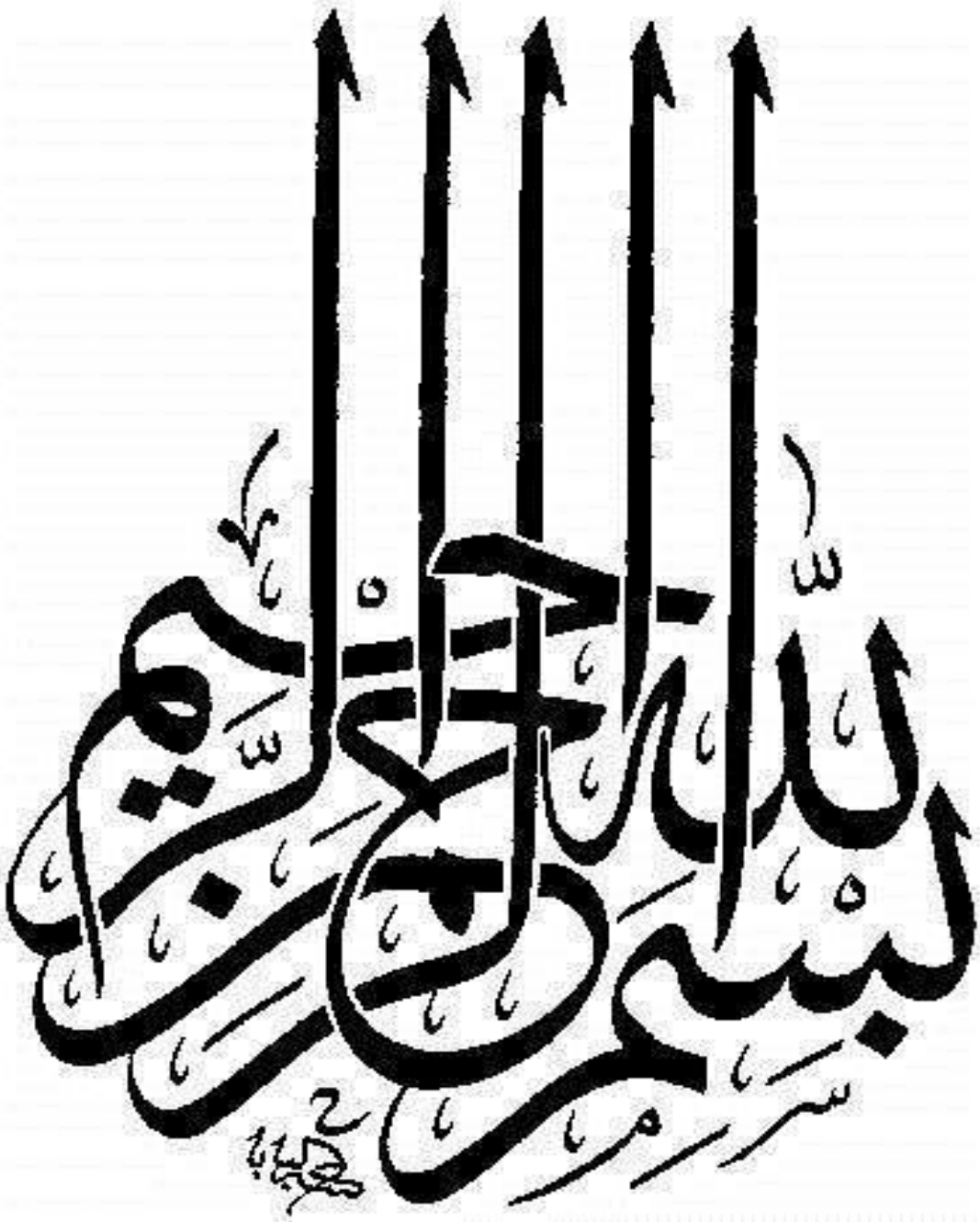
بلخير سامية

بن هنية شفيقة

تحت إشراف:

سبخاوي حنان

السنة الجامعية :2015-2016


بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

لبسم الله الرحمن الرحيم

{قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون} الزمر الأية 9

فاعلم أنه لا إله إلا الله

اللهم أرزق قارئنا فتوح العارفين وصحبة الصالحين وشهادة المجاهدين وعلم الأنبياء والمرسلين وعمر نوح وبشرى يعقوب وحلم إبراهيم وغنى سليمان وجمال يوسف وقوة موسى وصبر أيوب وبلاغة هارون وشفاعة سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

يا رب العالمين

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله الذي قدر وهدى ووهب وأنعم فله الحمد والشكر أولا وآخرا، والصلاة والسلام على الهادي الأمين الذي بعثه الله لنا ليخرجنا من الظلمات إلى النور، حيث قال في حديثه الشريف: { من صنع لكم معروفا فكافأوه، فإن لم تجدوا ما تكافؤوه به فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه } رواه أبو داوود

بداية أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة سبخاوي حنان التي لم تبخل أي جهد في إرشادنا لتحقيق هذا العمل، وكل الأساتذة في تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ونذكر منهم الاستاذ الفاضل شتوي لخضر والاستاذ حاج الله مصطفى و الأستاذة صغير جميلة و الاستاذ بلقاسم و كلوشي ، فجزاهم الله خيرا في الدنيا والأخرة.

وأيضا إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب حتى ولو بكلمة طيبة فجزاهم الله كل الخير والشكر

وفي الأخير الحمد والشكر لله الذي وفقنا وأدعوا الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذا العمل كل من يطلع عليه.

وشكرا

الإهداء

لبسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)التوبة (105)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، سبحانك الله وجل جلالك.

إلى حبيبي وأنيسي، إلى أعظم خلق الله، إلى شفيعي إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين إلى سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

إلى ملاكي في الحياة إلى أغلى وأجمل وأحن وأرق إنسان على وجه الأرض

إلى من كان سهرها ودعائها سر نجاحي، إلى من تداوي جراحي إلى من علمتني الحب والعطاء إلى أمي الحبيبة الغالية.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من قدم لي كل شيء في الحياة، أقول ستبقى نجما أهتدي به اليوم وغدا وإلى الأبد، إلى القلب الكبير والحنون إلى أبي الغالي الذي أعتبره دليلي أرجو من الله أن يحفظهما بحفظه.

إلى أخواتي: جميلة وزوجها وابنائها، نبيلة وأبنها، عقيلة وزوجها وبناتها، إلي أختي الصغيرة وئام إلى أخي عبد الحق وأخي سفيان وزوجته وأولاده.

إلى رفيقات دربي وأخواتي: مليكة وناريمان وحنان إبنة عمي.

إلى جميع أصدقائي: شفيقة، حورية، نصيرة، حمزة.....

إلى روح جدي وجدتي رحمهما الله واسكنهما فسيح جنانه.

إلي كل فرد من أفراد عائلة بلخير

إلى أستاذتي المشرفة: سبخاوي حنان

سامية

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على هذا العمل المتواضع والذي أهدي ثمرته :

إلى أعظم الرجال صبرا رمز الحب والعطاء الذي أفنى حياته من أجل تعليمي

الذي حرص على أن يراني في أعلى المراتب ذلك الرجل الكريم .....

أبي الغالي حفظه الله .

إلى فيض الحنان إلى من تحملت وصبرت وعانت حتى أهنأ

إلى مهجة الروح وبهجة الحياة مثلي الأعلى ..... أمي الحبيبة حفظها الله .

إلى سندي وأخي الوحيد علي ، وأختي صفية .

إلى شقيقاتي : نورة ، نسيمة ، نبيلة ، شهرزاد .

كما أهدي عملي هذا إلى كل من عائلتي بن هنية و دريس كل باسمه .

والى من قاسمتني انجاز هذه المذكرة أختي و زميلتي سامية .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي ، أهدي ثمرة جهدي هذا .

شفيقة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ ، ب ، ج.
الجانب النظري	
الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة	
1_ أهمية ادراسة	06
2_ أهداف الدراسة	06
3_ الإشكالية.	07
4_تحديد المفاهيم.	08
5_ الدراسات السابقة	10
6_ المقاربة السوسيولوجية	13
7_منهج الدراسة	14
8_أداة الدراسة	14
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي في المؤسسة .	18
المبحث الأول: ماهية الإتصال .	19
المطلب الأول: مفهوم الإتصال.	19
المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية.	20
المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي.	22

المطلب الرابع: أهمية الإتصال واهدافه	28
المبحث الثاني: مدارس ونظريات الإتصال.	30
المطلب الأول: مدرسة النظام الإجتماعي.	30
المطلب الثاني: نظريات البناء التنظيمي لوسائل الإتصال.	33
المطلب الثالث: نظرية التنظيم الإجتماعي ومدرسة النظم	35
المطلب الرابع: نظرية الإتصال و نظرية العلاقات الإجتماعية	36
المبحث الثالث: آليات الإتصال.	38
المطلب الأول: نماذج الإتصال ووسائله	38
المطلب الثاني: وظائف ومعوقات الإتصال.	42
المطلب الثالث: شبكات الإتصال	47
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.	54
المبحث الأول: مدخل إلى عملية التغيير التنظيمي.	55
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي أهميته وأهدافه	55
المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته.	60
المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي وأساليبه	64
المطلب الرابع: عوامل التغيير التنظيمي.	67
المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.	68
المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير التنظيمي.	68
المطلب الثاني: خصائص إدارة التنظيم ومبادئها	69
المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير.	72
المبحث الثالث: مداخل التغيير و القوى الكابحة له.	73
المطلب الأول: مداخل التغيير .	74

المطلب الثاني: مقاومة التغيير أسبابها ومزاياها وعواملها	75
المطلب الثالث: سبل التعامل مع مقاومة التغيير.	77
المطلب الرابع: كيفية مواجهة مقاومة التغيير وأسباب قبوله.	80
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الجانب الميداني لدارسة	
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية	85
1- مجالات الدراسة	85
2- المعاينة	86
المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية	88
1. المحور الأول عرض وتحليل خصائص أفراد العينة	88
2. المحو الثاني: عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى	91
3. المحور الثالث: عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية	100
4. نتائج الفرضية الأولى والثانية	114
5. النتائج العامة	119
خاتمة	122
قائمة المراجع	124
الملاحق	

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	77
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	88
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	88
04	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	89
05	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	89
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	90
07	العلاقة نمط الإتصال السائد في المؤسسة حسب الجنس	91
08	العلاقة بين الوسائل المستخدمة ومدى مساعدتها في عملية الإتصال داخل المؤسسة	92
09	بين الحصول على المعلومات حسب الجنس	93
10	مصدر الحصول على المعلومات	94
11	العلاقة بين تشجيع الرئيس للإتصال وأراء المبحوثين حسب الوظيفة	94

12	يبين المشاركة في الإجتماعات حسب الجنس	94
13	يبين المواضيع التي يتم مناقشتها في الإجتماعات	96
14	العلاقة بين الجنس وتقديم الأفكار و الإقتراحات فيما يخص التغيير	97
15	بين المشاركة في صنع القرار حسب الجنس	98
16	يبين إمكانية أن يمس صنع القرار وإتخاذه التغيير نحو الأحسن	98
17	العلاقة بين تقييم عملية الإتصال حسب الوظيفة	99
18	العلاقة بين الأساليب المتبعة ومدى مساعدتها في الحصول على المعلومات	100
19	يبين إمكانية حدوث تغيير في المؤسسة	101
20	يبين المشاركة في عملية التغيير حسب الجنس	101
21	يبين المشاركة في تغيير حسب الأقدمية	102
22	يبين ووجود إعلام واتصال عن التغيير حسب السن	103
23	يبين الأساليب المستعملة في الإعلام عن التغيير	104
24	يبين العلاقة بين حدوث التغيير ونوعه	104
25	يبين من له سلطة التغيير	105

26	يبين العلاقة بين الجنس وإمكانية تحديد شروط التغيير إذا أتيحت الفرصة	106
27	يبين مدى اهتمام الرئيس بالتغيير والتطوير	107
28	يبين مدى تهيئة الإدارة للعمال عند إحداث االتغيير	107
29	يبين مدى التقبل للتغيير حسب الجنس	108
30	يبين العلاقة بين مشاركة العاملين في عملية التغيير وتقبلهم له	108
31	يبين مدى تحقيق التغيير للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة	109
32	يبين كيفية تحقيق الأهداف حسب الوظيفة	110
33	يبين مدى نجاح التغيير في المؤسسة	111
34	يبين العلاقة بين حدوث التغيير وسلطة التغيير داخل المؤسسة	111
35	يبين العلاقة بين نجاح التغيير وتقييم عملية الإتصال	112
36	يبين العلاقة بين تشجيع الرئيس لعملية الإتصال وتحقيق الأهداف	113

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	عناصر الإتصال	21
02	الإتصال الرسمي الصاعد	23
03	الإتصال الرسمي النازل	23
04	الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	24
05	الهرم التنظيمي وأنواع الإتصال	25
06	الإتصالات الداخلية والخارجية	27
07	نموذج شانون ويفر للإتصال	39
08	نموذج فينر للإتصال	40
09	شبكة إتصال العجلة	48
10	شبكة إتصال السلسلة	49
11	شبكة الإتصال الدائري	49
12	شبكة الإتصال العنقودي	50
13	شبكة الإتصال النجمي	51
14	مجالات التغيير	64

مقدمة

مقدمة:

إن إختلاف المنظمات وتعددها وإنتشارها في المجتمع أدى إلى دراسة هذه الظاهرة وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات، وبالنظر إلى أن الإنسان لا يستطيع العيش منعزلا عن الأخرين فهو يتبادل معهم الأفكار والآراء يؤثر ويتأثر بهم، وهذا ما يحافظ على علاقة الإنسان مع الآخرين فهو كائن إجتماعي بطبعه منذ القدم، لا يستطيع العيش منفردا بل في جماعات.

وإن التنظيم يسعى دائما إلى تكوين هذه العلاقات بين الأفراد من أجل الحفاظ على تناسقه وتوازنه، ومنه تحقيق أهدافه من خلال التكامل بين مختلف الأدوار التي يؤديها كل نسق من أنساقه، ولا يحدث ذلك إلا في إطار وجود إتصال فعّال بين مختلف أنساق التنظيم، إذ يستطيع هذا الأخير الجمع بين مختلف عناصره التي تساعده على التطور والرقى ومن بينها الإتصال والتغيير الذي يستطيع الجمع بينهما وفق خطة هادفة يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه.

كما أن الإتصال يعّد ركيزة العملية الإجتماعية والإدارية بالخصوص، وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وإستقرار حياته وتغييرها نحو الأحسن ونقل أشكالها ومعانيها من جيل إلى جيل، ولا يمكن لأي منظمة أن تنشأ وتستمر دون وجود إتصال يجري بين أعضائها، ويكفي النظر إلى المجتمع الحديث بمؤسساته وهيئاته وحكوماته لكي ندرك أن الإتصال هو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة وتكاملها، والمؤسسة باعتبارها نسق يجمع بين أفراد تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة فهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولايمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها التفاعل وتكوين العلاقات ألا وهي عمليه الإتصال، إلا أن هذه العملية لاتكفي لوحدها حتى تحقق المؤسسة أهدافها فهي تسعى دائما إلى تحقيق الأفضل. حيث أنها اليوم ووفقا للتغييرات العديدة التي تعرفها التنظيمات في السنوات الأخيرة أصبحت تبحث عن التغيير كي لا تكون عرضة للتغيير المفاجئ الذي قد يحول دون تحقيق أهدافها وفق المسار المخطّط ، وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية شهدت ولا زالت تشهد العديد من التغييرات السريعة والمتنامية خاصة في ظل الإنفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات، هذا ما فرض عليها ضرورة حتمية وليس خيار أن تبحث عن طرق جديدة للتكيف مع متطلبات عصر الأعمال أو التأثير فيها إذا كان ذلك ممكنا.

كما أن الواقع العلمي يؤكد على أن التغيير حقيقة أساسية عاشتها المؤسسات وتعيشها حاليا نظرا للتعّقيدات المحيطة والتحدّيات التي أصبحت تواجهها، والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب منها:

- التداخل في العلاقات مع التنظيمات الاخرى.
- التفاعل مع المجتمع والمؤسسات.
- الإعتماد المتزايد على البحث والتطوير والتكنولوجيا.

وهذا ما يؤدي إلى الإهتمام بعملية الإتصال داخل المؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيها، فيمكن القول بأن إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه، الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الإتصالية التنظيمية المختلفة والمستعملة داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها في إحداث التغيير التنظيمي.

فالمنظمة هي عبارة عن شبكة متداخلة من الإتصالات ونسق عقلاني من التبادلات يسمح لنا بالقول أن أي تغيير يحدث داخلها يرتبط بالنسق الإتصالي، ويمثل إعادة النظر في سلوكيات الفاعلين وعلاقاتهم فيما بينهم.

ولمواكبة هذا التغيير تعتمد المؤسسة اليوم على مدى نجاح النسق الإتصالي في مواجهة التحديات والمنافسة وبذلك يكون فهم واستعاب العمال للتغيير دور في إنجاحه، فمعرفة الأفراد للتغيير وتوقعهم لحدوثه ورغبتهم فيه يؤدي إلى عدم مقاومتهم له حتى وإن لم يشاركوا فيه، فنظم الإتصال وطبيعتها بين الأفراد والإدارة تلعب دورا هاما في ممارسة التغيير والتحكم فيه.

ومن أجل الإلمام بكل جوانب هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى عدة فصول : الفصل المنهجي تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ، الإشكالية وفرضيات البحث ، تحديد المفاهيم وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات البحث المستعملة .

-الجانب النظري : تطرقنا فيه إلى فصلين نظريين :

الفصل الأول بعنوان : الإتصال التنظيمي في المؤسسة

وتناولنا فيه ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول والموسوم ب: ماهية الإتصال التنظيمي.
- المبحث الثاني والموسوم ب: مدارس ونظريات الإتصال.
- المبحث الثالث والموسوم ب: أليات الإتصال التنظيمي.

❖ الفصل الثاني بعنوان : مداخل التغيير التنظيمي في المؤسسة.

وتناولنا فيه أيضا ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول والموسوم ب: مدخل إلى عملية التغيير التنظيمي.
- المبحث الثاني والموسوم ب: إدارة التغيير التنظيمي.
- المبحث الثالث والموسوم ب: مداخل التغيير التنظيمي والقوى الكابحة له.

أما الجانب الميداني فقد تناولنا فيه ما يلي:التعريف بالمؤسسة التي أجري فيها البحث ثم المجال الزماني للدراسة ، مجتمع البحث وطريقة المعاينة (كيفية اختيار العينة)، ثم عرض بيانات الفرضية الأولى والثانية ، نتائج الفرضيتين الإستنتاج العام وخاتمة الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- أهمية الدراسة:

إن موضوع الاتصال ذو أهمية كبير، وذلك من خلال إهتمام الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات من إدارة وتنظيم وعلوم الإعلام وغيرها من التخصصات فالإتصال داخل المؤسسات على إختلاف طبيعة نشاطها يعتبر أساسها حيث يرتكز أي هيكل تنظيمي في المؤسسة على الإتصال لتحقيق تعاملاته ونشاطاته في مختلف المستويات التنظيمية الموجودة في المؤسسة، ويعتبر ظاهرة حيوية في التنظيم يربط بين مختلف الوحدات والأقسام الموجودة داخل المؤسسة، ويعطي هذه الأخيرة نسق منسجم خاصة في نقل المعلومات وتبادلها، والإتصال هو جوهر العملية الإدارية كما أنه ذو أهمية من خلال ما يقدمه من حلول لمختلف المشاكل التي تحدث في المؤسسة وأيضا بين العمال والإدارة وخاصة موضوع التغيير.

- ✓ توضيح الدور الذي يلعب الاتصال في عملية التغيير.
- ✓ الإثراء المعرفي والمكتبي.

2- أهداف الدراسة:

إن أي دراسة تهدف إلى تحقيق تطلعات الباحث وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ تسليط الضوء على عملية الإتصال داخل المؤسسة والنظام والأساليب التي تستعملها المؤسسة في الإتصال.
- ✓ إبراز أهمية التغيير والإتصال داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على الدور الذي يلعبه الإتصال في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

3- الإشكالية:

يعد الإتصال عملية ضرورة في حياة الإنسان إذ أن وجود الاتصال مرتبط بوجود الإنسان، بحيث لا بد من التواصل والاندماج بين البشر من أجل ضمان بقائهم واستمرارهم.

وتمثل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي من خلالها يتم التفاعل الإنساني، والإتصال له أهمية كبيرة منذ القدم وتطور بتطور الإنسان وهو يحدّد مدى تطور المجتمعات.

وإن الإتصال في المنظمات يعّد عصب الحياة والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها، فعملية الإتصال تعتبر ضرورة أساسية يتم من خلالها الإندماج والتفاعل بين أفراد المنظمة، وهذا ما يسهل عملية تبادل المعلومات بين الإدارة والعمال والعكس، ولتجسيد ذلك يستلزم بالضرورة وجود نظام إتصال فعال بينهما ويكون في اتجاهين وليس اتجاه واحد، وعليه فإن نظام الإتصال يساعد على إيجاد قوى تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات ونوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

ويعد التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها فهي لم تعد تتعامل مع بيئة مستقرة أو ساكنة بل تواجه محيطا أو بيئة متغيرة، كما أنه أصبح ضرورة تقوم بها المؤسسة ، بحيث يعتبر ظاهرة صحية وطبيعية في المنظمات تزيد من فعالية الأداء وفعالية المؤسسة عموما، فبدون التغيير والتطوير تتوقف حركة المنظمات فهو ذلك العمل المخطط له سلفا في ظل عملية الاتصال من قبل مختلف المستويات الموجودة في التنظيم بعد مشاركتهم في جمع مختلف البيانات حول مشكل ما، وحتى يكون ذو فاعلية يجب أن يبني وفق أسس علمية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة للمنظمة وفي حدود أهدافها المسطرة فأي تنظيم يسعى لتطوير نفسه لمواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي والداخلي، فهو يعتبر وسيلة للوصول إلى أفضل النتائج.

كما أن الإتصال والتغيير يعدّان من العمليات التي تحدث في المؤسسة ولا يمكن أن يحدث التغيير دون وجود عمليات تضمن حدوثه داخل المؤسسة، فالإتصال عملية تساعد في تحقيق أهداف التغيير من خلال تقديم مختلف الأفكار والإقتراحات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في صنع القرار الذي يكون من أجل التغيير والتطوير فيها، وهذا من شأنه أن يحقق نوع من التوازن بين مختلف مستويات وأنساق التنظيم.

ونسعى من خلال هذه الدراسة، إلى وصف ظاهرة الاتصال داخل المنظمة ودوره في إحداث أو في عملية التغيير التنظيمي وممّا سبق يمكن أن نسوغ السؤال العام التالي:

✓ ما هو دور الاتصال التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الأتية :

1. هل نظام الإتصال السائد داخل المؤسسة يساعد في صنع القرار وتبادل المعلومات بين أفراد التنظيم؟

2. هل أساليب الإتصال المتبعة لها دور في إحداث تغييرات داخل المؤسسة؟

ومن خلال ما سبق يمكن أن نصيغ الفرضيات التالية:

1. يساعد نظام الاتصال السائد داخل المؤسسة في عملية صنع القرار وتبادل المعلومات بين أفراد التنظيم.

2. أساليب الاتصال المتبعة لها دور في إحداث تغييرات داخل المؤسسة.

4- تحديد المفاهيم:

1. الاتصال:

اصطلاحا: هو عملية التي يتم عن طريقها تكوين علاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا، وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم [1].

هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنطقة [2].

التعريف الإجرائي: الإتصال هو جميع الأساليب والأنظمة التي تساعد على تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إحداث تغييرات داخل المنظمة.

---

[1]- عاطف جابر عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2009، ص763.

[2] -Marie Helen westphalien, le dictionnaire, **les pratique professionnelle de communication**, édition triangle, paris, 1992, p81.

2. الإتصال التنظيمي:

اصطلاحا: هو سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم [1].

يعرّف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي: بأنه اتصال داخل المنظمات والإتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين الأفراد و الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها[2].

التعريف الإجرائي: الإتصال التنظيمي هو مختلف العلاقات الموجودة داخل التنظيم يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار ووفق نظام وأساليب اتصال محددة تنظيميا.

3. التغيير التنظيمي:

اصطلاحا: هو عملية مدروسة ومخطّطة لفترة زمنية محدّدة، وينصب على الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي أو الإجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق الموازنة والتكيّف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز [3].

التعريف الإجرائي: هو مجموع الجهود المخطط لها والمدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات تهدف إلى تحسين التنظيم وسيرورته وذلك من أجل تنمية قدرات العاملين وتحسين الهيكل التنظيمي وفق معلومات وأراء وأفكار تساعد في وضع خطط جديدة يتوقف عليها التغيير التنظيمي بصفة كبيرة.

3- صنع القرار:

اصطلاحا: يعرف صنع القرار بأنه سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين[4]

وهو كل فعل أو الأفعال التي يجب أن تتم قبل عمل اختبار نهائي.

---

[1]- شعبان فرج، **الاتصالات الادارية**، دار اسامة، ط1، عمان، 2009، ص07.

[2]- منير حجاب، **المعجم الاعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص13.

[3]- ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص362.

[4]- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله ، **الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الإجتماعية نماذج تطبيقية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص272.

التعريف الإجرائي: هو جميع العمليات والمعلومات التي تقوم بها الجهات المعنية في المؤسسة ويتم جمع المعلومات والبيانات من أجل الوصول إلى أهداف معينة ورفع مستوى المؤسسة.

5- الدراسات السابقة:

❖ **الدراسة 01:**

الدراسة تحت عنوان " التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز (دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة) من إعداد الطالبة كرمي كريمة.

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم علم الاجتماع ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لسنة 2009-2010 جامعة باجي مختار، عنابة ،الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ وصف ظاهرة التغيير التنظيمي
✓ إيضاح مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغيير التنظيمي
✓ معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في ظل التغيير التنظيمي، وكانت تساؤلات الدراسة كالآتي:

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة.
- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي
- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى موظفي تبعا للصفات الشخصية.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات.

✓ طبقت أدوات البحث العلمي على الدراسة والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة وقد اشتلمت الاستمارة على ثلاث محاور والوثائق والسجلات وذلك قصد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وعينة الدراسة.

- أهم النتائج:

إن التغيير الذي اجري على مؤسسة سونلغاز لم يحقق أهداف اقتصادية ولا اجتماعية وذلك بسبب وجود معوقات ذكرها أفراد عينة البحث الموظفين وهي أسباب أو معوقات اجتماعية سلوكية لها تأثير في عدم نجاح الأهداف الاقتصادية.

لا يوجد اهتمام بتطبيق العلوم السلوكية ولا تدريب الأفراد من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي الذي أحدث في المؤسسة وكذلك لا يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي وكذلك يوجد نقص في الاتصال.

✓ من معوقات إنجاح التغيير التنظيمي فهو عدم إجراء التدريب للموظفين من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي.

✓ لا يوجد اهتمام ولم يتم إجراء تدريب للموظفين من اجل التأقلم مع التغيير التنظيمي.

✓ المتغيرات الشخصية لا تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة وهي الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية السن المستوى التعليمي، منصب العمل.

❖ **الدراسة 02:**

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد البشرية تحت عنوان " فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية" دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG عين السمارة قسنطينة من إعداد الطالب العربي بن داود جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر، 2008.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، ومعرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

✓ الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية

✓ إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

وتمحورت الإشكالية في التساؤل الرئيسي:

❖ مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي وما مدى فعالية في إنمائها وتطويرها؟

وكانت الفرضيات كالأتي:

تهتم المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بشروط الفعّالية الإتصالية.

1- كلما كان الاتصال الصاعد فعّال، كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

2- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

3- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وقد استخدم مجموعة من الأدوات لجمع البيانات أما العينة فقد طبق العينة الطبقية العشوائية وذلك لعدم تجانس مجتمع الدراسة ومن أهم النتائج ما يلي:

- ✓ يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات فالاتصال النازل أهم القنوات أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات للمستويات الدنيا.
- ✓ الاتصال الأفقي لد دور ايجابي في تكوين العلاقات الإنسانية، وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي، وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل.
- ✓ الإدارة لا تهم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات التنظيمية إلا في بعض الأحيان.
- ✓ صعوبة اتصال العمال بالإدارة، ذلك راجع إلى طول التسلسل الإداري.

التعقيب على الدراستين : لقد تم الإستفادة من الدراستين وذلك لأن كلا منهما تناولت ،أحد متغيرات دراستنا، حيث تمّ يشكل عام الإستفادة من الدراستين في جانبهما النظري والتطبيقي ، فالبنسبة للجانب النظري فقد ساعدتنا في الإلمام بأبرز المفاهيم والمعلومات التي تخص الإتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي وساعدتنا في تحديد اتجاه الجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي فقد استفدنا من معرفة كيفية اختيار المنهج المتبع في الدراسة وفي كيفية تحديد العينة وذلك من خلال فهم كيفية اختيار المنهج والعينة بالنسبة لأي موضوع ، أما بالنسبة لأوجه الشبه والإختلاف بين الدراستين ودراستنا فنجد أن كلا من الدراستين قد تناولت أحد متغيرات دراستنا فالدراسة الأولى التغيير التظيمي وأثره على الولاء التنظيمي تناولتجانب من جوانب دراستنا التغيير التنظيمي كمتغير مستقل من خلال وصف ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة واتجاهات العاملين نحوه ، بينما في دراستنا تناولناه كمتغير تابع من خلال دور الإتصال في تفعيله وقد تم استعمال نفس المنهج والأدوات التقنية ، أما بالنسبة للدراسة الثانية فقد اهتمت بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال وإبراز أهمية الإتصال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تناولناه في دراستنا من خلال ابراز دور الإتصال وأهميته بالنسبة للمؤسسة إضافة إلى دوره في عملية التغيير وقد تمّ استعمال نفس المنهج والعينة .

6- المقاربة السوسيولوجية:

إن للمقاربة السوسيولوجية دور أساسي ومهم في أي بحث علمي و إجتماعي والتي تعني تبني نظرية أو عدة نظريات سوسيولوجية لموضوع البحث ، فهي تساعد على الإقتراب من طبيعة موضوع الدراسة، وانطلاقا من موضوع دراستنا الإتصال التنظيمي ودوره في التغيير التنظيمي اعتمدنا على النظرية البنائية الوظيفية، بحيث تمثل إتجاها يذهب إلى أن غاية المجتمع هو الحفاظ على النظام الاجتماعي وتأكيد ثباته النسبي واستمراريته وبالمثل يكون هدف كل مكون من مكونات البناء، وكذلك الطريقة التي ترتب وتنظم بها هذه المكونات هو تحقيق النظام والتوازن الاجتماعيين ومن أبرز من تولوا تفسير هذا الاتجاه وتوظيفه هو رادكليف براون [1].

وتعتبر البنائية الوظيفية المجتمع على أنه نسق من الأفعال المحدّدة والمنظمة، ويتكون هذا النسق من مجموعة من المتغيرات المترابطة بنائيا والمتساندة وظيفيا كما تعتبر التوازن واقعا وهدفا يساعد المجتمع على أدائه وظائفه واستمراره، ويتحقق بالتناغم بين مكونات البناء والتكامل مع الوظائف وفي هذا السياق وفي ظل دراستنا لموضوع الاتصال ودوره في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وباعتبار هذه الأخيرة بناء إجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق المتكاملة مع بعضها البعض تسعى إلى تحقيق التوازن والإستقرار للبناء الكلي (المؤسسة)، والحفاظ على النظام من أجل تأكيد ثبات المؤسسة واستمراريتها فكل مكون من مكونات التنظيم (المؤسسة) يسعى إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة ومن خلال تكاملها (مكونات التنظيم) والعمل الكلي لكل أجزاء التنظيم المرتبطة بمجموع العمليات منها الاتصال، فهو وسيلة من أجل ربط مختلف عناصر ومكونات التنظيم، فعملية الاتصال تحقق التكامل بين انساق المنظمة ومن خلالها يتم تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف مستويات وأنساق التنظيم ومن خلاله أيضا يتم التبادل بين العمال والإدارة وهذا ما يخلق أنماط جديدة وتكامل بين الأنساق وهذا ما يساعد المؤسسة في أداء وظائفها وبقائها واستمراريتها، والتغيير داخل المؤسسة من العمليات التي من خلالها يتحقق التناغم بين مستويات المؤسسة والاتصال يساعد على وصول المعلومات وتنقلها بين مختلف المستويات والأنساق من أجل الإحاطة بمختلف التغييرات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة وذلك ما يخلق نوع من الاستقرار والتوازن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها وهذا ما يضمن استمراريتها وثباتها.

[1]- عبد الباسط عبد المعطي، **اتجاهات نظرية في علم الاجتماع**، رؤية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 187.

7- منهج الدراسة:

إن منهج البحث أو الدراسة هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة وتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال مجموعة من القواعد التي تحدد عمليات البحث، وقد إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لأهميته في الأبحاث العلمية و الإجتماعية بالأخص، ويرتكز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظواهر من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.[1]

كما يعني أنه: أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي ومنظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية.[2]

ويعتبر طريقة منظمة لدراسة الحقائق الراهنة، وقد تمت دراستنا في إطار المنهج الوصفي، وذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة للتعرف على الدور الذي تلعبه عملية الإتصال التنظيمي على عملية التغيير التنظيمي، وإحداثه داخل المؤسسة.

ومن خلال البحث الميداني تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة كمرحلة أولية لفهم الموضوع، ومن ثم ننتقل إلى المرحلة الثانية التي نقوم فيها بجع المعلومات وتحليلها وتفسير البيانات من خلال جداول إحصائية والمعطيات الموجودة فيها، ونحاول الإلمام بكافة المعلومات المقدمة والمتوفرة لخدمة موضوع الدراسة.

وبالنظر لطبيعة وأهداف الموضوع فقد إعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة وصف ظاهرة الإتصال والدور الذي تلعبه في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

8- أداة جمع البيانات:

تختلف طرق جمع البيانات من باحث لأخر حسب طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم، وعلى الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه فلا توجد طريقة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق

---

[1] محمد عبيدات وأخرون، **منهجية البحث العلمي**، القواعد، المراحل، والتطبيقات، دار وائل للنشر والطباعة، ط2، عمان، 1999، ص46.

[2] بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، **منهجية العلوم الإجتماعية**، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2004، ص168.

على غيرها من الطرق، وبالنظر إلى المنهج المستخدم وطبيعة الموضوع فإن الأداة الأكثر ملائمة وتحقيق لأهداف هذه الدراسة هي الإستبانة (الإستمارة) ونستعرض في دراستنا أنها مجموع المؤشرات التي يمكن من خلالها إكتشاف أبعاد الموضوع عن طريق الإستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الأفراد وهي وسيلة الإتصال الرئيسية بين المبحوث والباحث وتحتوي علي مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من البحوث.[1]

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة، وتعد الإستمارة أو الإستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الإجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات أو معتقدات أو أراء أو تصورات الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الإستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد.[2]

ويجب عند بناء الاستمارة مراعات تصميمها وحجمها وهما شيئان رئيسيان في بناء الاستمارة، وبعد ذلك يأتي التنظيم والترتيب الجيد لها وفي الأخير يمكن القول أن الاستمارة هي أهم الوسائل التي يعتمد عليها الباحث الاجتماعي.

وقد قمنا بتصميم استمارة الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع بحثنا على شكل أسئلة مكونة من ثلاث محاور:

- المحور الأول: ويتمحور حول البيانات الشخصية للمبحوثين.
- المحور الثاني: ويتمحور حول الفرضية الأولى والتي مفادها أن نظام الاتصال يساعد في عملية صنع القرار وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة.

المحور الثالث: ويتمحور حول الفرضية الثانية والتي مفادها أن أساليب الاتصال المتبعة لها دور في إحداث التغييرات داخل المؤسسة.

[1] بلقاسم سلاطنية، **منهجية العلوم الاجتماعية**، مرجع سابق، ص77.

[2] محمد عبيدات وأخرون، مرجع سابق، ص63.

9_صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من وجود صعوبات تواجه الباحث، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه مايلي:

- قلة المعلومات في المراجع إن وجدت.
- صعوبة إيجاد المؤسسة خاصة وأن موضوعنا يخص موضوع التغيير إذ يجب ان تكون المؤسسة قد أحدثت تغيير.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر موضوع الإتصال من المواضيع المهمة التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد، مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو المدرسة، أو الجتمع أو في اي مكان يتواجد فيه البشر فلابد أن يكون هناك اتصال بينهم ويجب أن تكون هناك علاقات بينهم وهذا لا تم إلا من خلال وجود الإتصال ولا يمكن أن تستمر هذه العلاقات بدونه.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الإتصال بإعتباره ضرورة إجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الإتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم عامة عن الإتصال وإبراز أهميته وأهدافه، والتطرق إلى أنواعه وأيضا إلى مداس ونظريات الإتصال وآلياته.

المبحث الأول: ماهية الإتصال

الإتصال من العمليات المهمة والضرورية التي تعمل على ضمان التواصل بين الإنسان ومحيطه، كما يعتبر بمثابة القلب النابض في جسم المنظمة سواء في العمل أو المنزل أو السوق أو المحيط الاجتماعي...

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

هناك عدة تعاريف للإتصال تختلف باختلاف القائمين على دراسته ولكلٍ نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ، فهناك من تناوله على أنه: «العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا».[1]

وهناك من عرفه على أنه: «عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر بين الأفراد، وتحدث ضمن إطار نفسي واجتماعي معين».[2]

وعرفه "**فليبو Flipo** " على أنه: «العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب».[3]

ويعرف الإتصال الداخلي للمؤسسة أنه: «تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والإتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافه بفعالية».[4]

وقد عرفه عالم الإجتماع "**تشارلز كولي**" بأنه «ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمن».[5]

---

[1]– طلعت ابراهيم، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، ب ط1، القاهرة، 2007، ص83.

[2]– فهد خليل زايد، **الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات**، دار النفائس، ط1، الأردن، 2009، ص 31.

[3]– محمد أبو سمرة، **الاتصال الاداري والاعلامي**، دار أسامة، ط1، عمان 2009، ص 10.

[4]– صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 135.

[5]– فضيل دليو، **الاتصال: مفاهيمه نظرياته وسائله**، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2003، ص 15.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإتصال هو: «تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والإتجاهات والأفكار بين الأفراد لتحقيق هدف معين».

ومن ماسبق يمكننا القول أن الإتصال هو العملية التي من خلالها يكون هناك إنتقال للمعاني بين الأفراد ويخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى مفهوم مشترك.

ومن خلال ماسبق نقول أن عملية الإتصال تتم بتوفر عدة عناصر لتعديل سلوك الآخرين وخلق التفاهم المتبادل وتحقيق الأهداف بفعالية، وعليه ننتقل إلى المطلب الثاني.

المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية

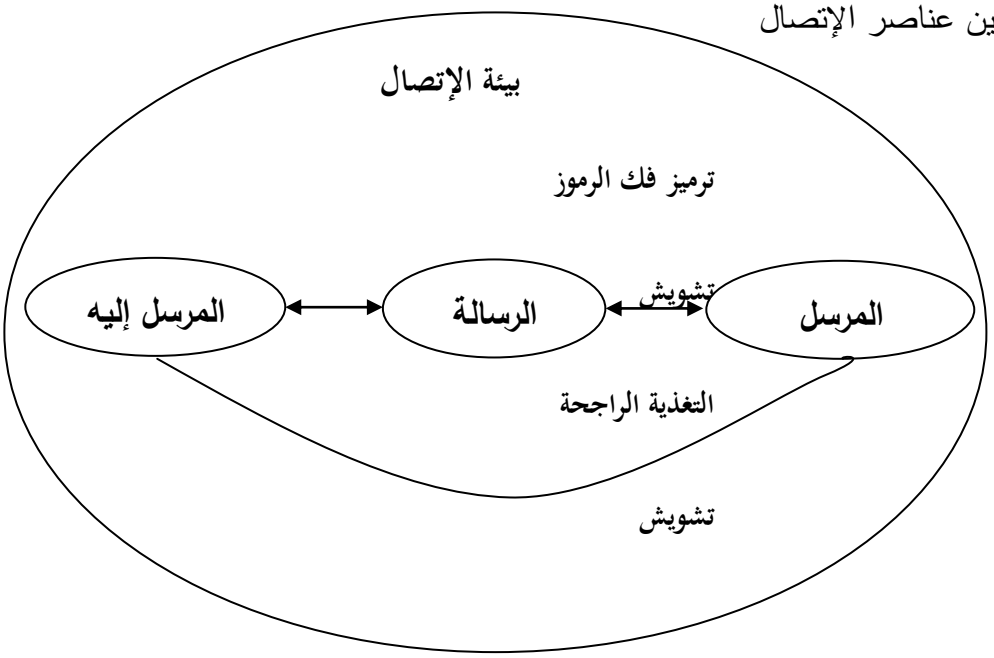
يتفق جميع الباحثين والمختصين في مجال الإتصال عل أربعة عناصر هي: المرسل، المرسل إليه، الرسالة، القناة. وفي بيئتا الحالية يمكننا إضافة عناصر أخرى وهي على النحو التالي:

- **المرسل:** هو الجهة التي تبعث وترسل معلومات أو أفكار أو آراء أو إنطباعات أو بيانات بقصد إثارة سلوك محدد، قد يكون فرد من المؤسسة أو خارجها أو جماعة أو مؤسسة ككل في حد ذاتها.
- **الترميز:** ترجمة الأفكار والمعلومات الأولية إلى رموز لها معاني يفهمها كل من المرسل والمرسل إليه، وهذه الرموز قد تكون على شكل كلمات مكتوبة أو منطوقة أو صور أو أفعال إنسانية.
- **الرسالة:** بعد إتمام عملية الترميز يتم تنظيم تلك الرموز في شكل رسالة فهي جوهر العملية الإتصالية، فبدون رسالة لا يكون هناك إتصال، ويرسلها المرسل إلى المرسل إليه بهدف التأثير في سلوكه عبر قناة مناسبة.
- **قناة الإتصال:** فهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المرسل إليه بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة وقد تكون حسية أو مرئية أو كتابية أو سمعية أو جميعها معا.
- **المرسل إليه:** وهو الطرق الذي يتلقى الرسالة لأن العملية الإتصالية تتطلب على الأقل طرفين.
- **فك الرموز:** يقصد به تحليل وتفسير الرسالة وقد يكون المعنى مطابقا لما أراده المرسل وقد يكون مخالفا. [1]

[1]– ظريف نورة، **الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة**، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع ، جامعة البويرة، الجزائر، 2012، ص25.

- **التغذية العكسية أو رد الفعل:** أي الاستجابة وهي قبول الرسالة أو رفضها، وقد تكون الإستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون ايجابية أو سلبية، وقد تكون الإستجابة الناجحة أو رد الفعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها، ولكن الإستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل والرسالة هي التي تقرر نوع الإستجابة وكذلك الوسيلة. [1]
- **التشويش:** وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الإستقبال ويجسد في أي تداخل فني –أو بغير قصد– يطرأ على ارسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المتلقي مثل: إستخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر مثل عدم الإحساس بالأنا أو الإستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش من مؤثر جسماني.
- **البيئة:** وهي العناصر المحيطة بعملية الإتصال داخل المؤسسة مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة، ومقدار السلطة المتاحة، والإضاءات والحرارة، وظروف العمل وغيرها.[2]

الشكل رقم(01): يبين عناصر الإتصال



المصدر: صبرينة رماش ، موجع سابق ، ص88

[1]– محمد حسن محمد حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 288.

[2]– صبرينة رماش، مرجع سابق، ص88.

المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي

لقد كتب الكثير عن الإتصال، ولكن المصادر في هذا المجال لم يتفقوا على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للإتصال، وبشكل عام هنا نوعان من الإتصال في أي مؤسسة وهما الإتصال الرسمي وغير الرسمي.

1. الإتصال الرسمي: بالنسبة للإتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته مضمونة، ويتم عادة في إطار التنظيم، ويتعلق مباشرة بالعمل ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالبا ما يكون موثوقا بصورة مكتوبة ورسمية للسلطات والإختصاصات والوظائف، وقد تنساب المعلومات والقرارات أو الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، وتنقل الإستفسارات والشكاوي والإقتراحات في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا.

وكذلك تنتقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة الواحدة، حيث نجد هناك:

1-1- الإتصال الصاعد: الإتصال الرسمي الراسي يتجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، أومن المرؤوس إلى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوي وإقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة إلى الإدارة العليا.

كما أن هذا النوع من الإتصال يستخدم في نقل المعلمات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في إتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها. [1]

[1]- ظريف نورة، **مرجع سابق**، ص09.

شكل رقم (02) يوضح الإتصال الرسمي الصاعد



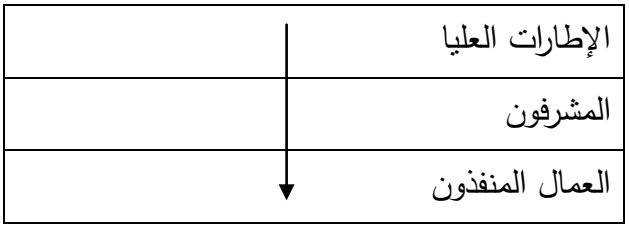
المصدر: من إعداد الطالب

1-2- الإتصال النازل: وهو الإتصال من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المؤسسة، أي من الرئيس إلى المرؤوس، ويكون هذا النوع من الإتصال في صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات وثناء وما إلى ذلك.

هذه الإتصالات الرسمية الضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الإختصاصات وتوضيح الأعمال والبث في الأمور.

كما أنها ضرورية في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في المؤسسة، وهكذا فإن الإتصالات النازلة هي التي تنقل الأفكار من مستوى إلى مستوى أدنى منه وبهذا يتمكن المرؤوس من التعرف على الحقائق وبما يعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أداؤه.

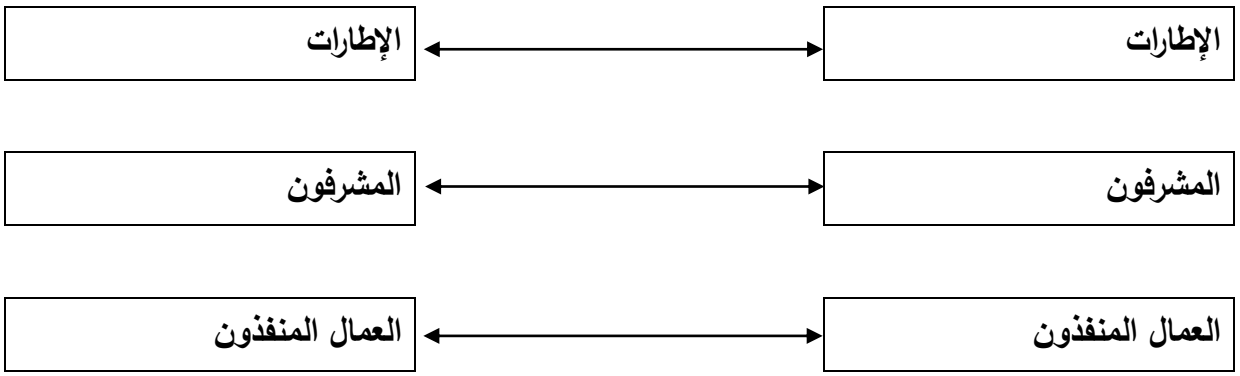
شل رقم (03): يوضح الإتصال الرسمي النازل



المصدر: من إعداد الطالب.

1-3- الإتصال الأفقي: يتميز هذا النوع من الإتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالإتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس

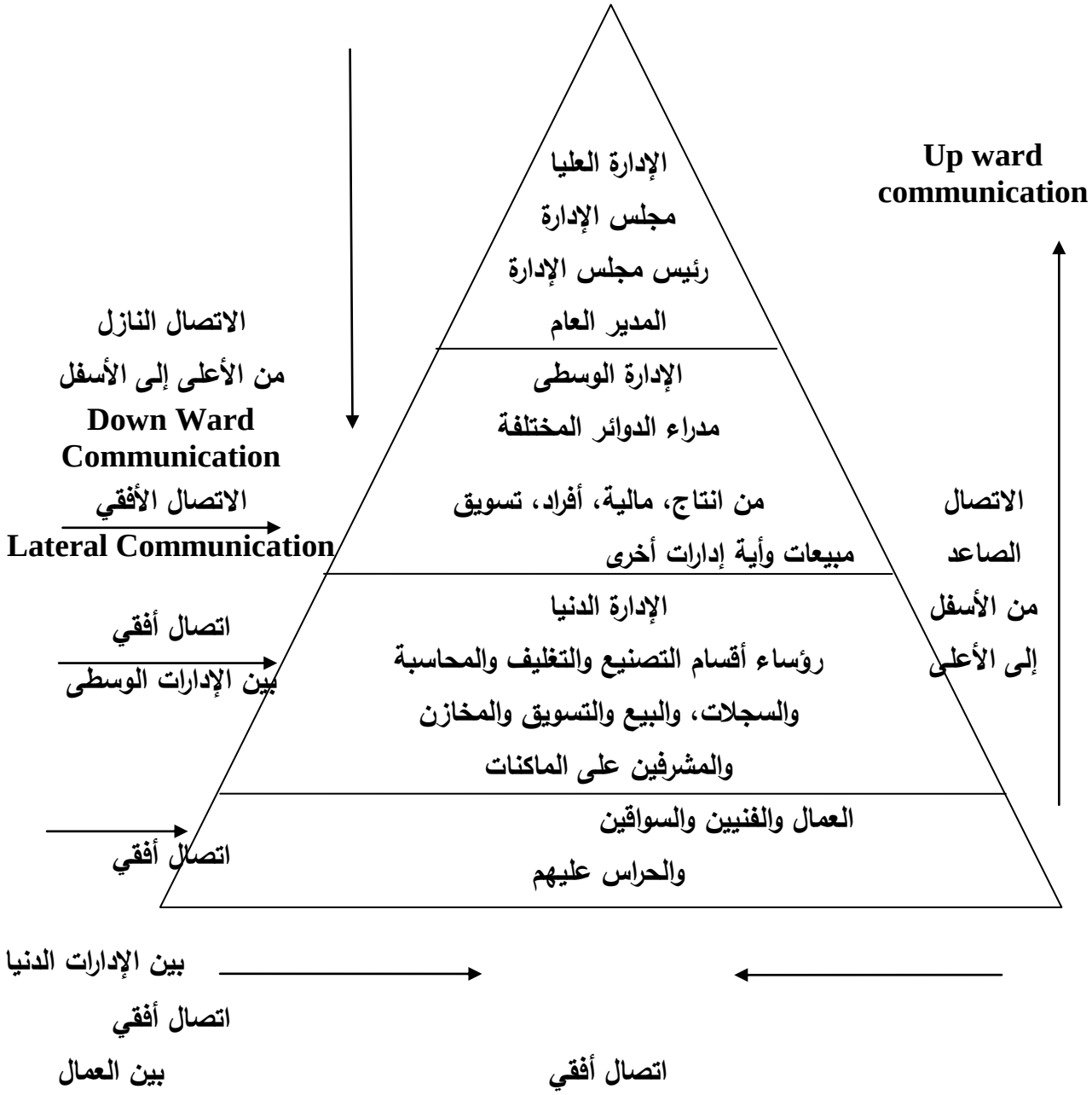
والمرؤوس كما هو الحال في الإتصالات النازلة والصاعدة وعلى أية حال فإنها تبقى اتصالات رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية ممن هم في مستوى واحد. [1]



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (04): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

[1]– أحمد الخطيب، "**الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**"، عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، 2009، ص ص 325–333.



شكل رقم (05): الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال

المصدر: محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 53 .

2. الإتصال غير الرسمي: إن الإتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، كذلك حسب هذا الإتصال الموظفين لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصداقة والثقة غير ذلك، وهذا الإتصال يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

الإتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الإتصال الرسمي، ويتم غالبا عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية. [1]

بالإضافة إلى الإتصال الرسمي وغير الرسمي كنوعين أساسيين هناك أنواع أخرى يمكن إدراجها ضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

1- الإتصال الداخلي: هو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتها. أي تتم داخل المؤسسة سواء على شكل إتصال نازل في شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات أو على شكل إتصال صاعد عل شكل شكاوي وإقتراحات وطلب إجازات أو ترقيات أو طلب معلومات، أو قد تكون على شكل إتصال أفقي بين المدراء أو الرؤساء من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها. [2]

2- الاتصال الخارجي: إن هذا النوع من الإتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المؤسسة الذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعة خارج المؤسسة.

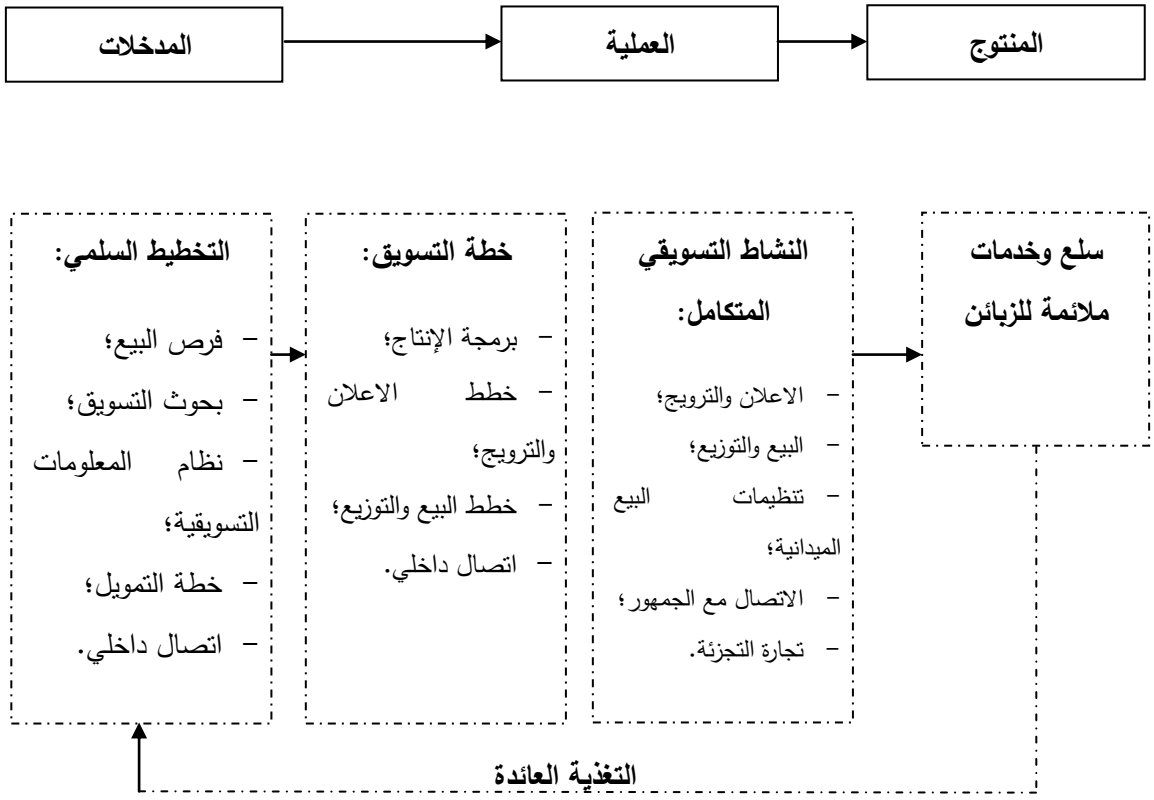
إذن هو ذلك الإتصال الذي يتم مع مجتمع المؤسسة والمتمثل بـ(المجهرون، الشركات الخدمية، الزبائن والجمهور بشكل عام).

تحت هذا النوع من الإتصال تقع جميع جهود المؤسسة سواء في مجال البيع المباشر أو في مجال الإعلان وأيضا تحت هذا النوع من الإتصالات يقع كل ما تقوم به المؤسسة بإتجاه تعزيز علاقاتهم مع المجتمع. من الواضح وبدون شك أي مؤسسة أعمال تعتمد على أفراد أو جماعات خارج المؤسسة في

[1]- ظريف نورة، مرجع سابق، ص11

[2]- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص ص58-59.

تحقيق نجاحها ما لم تكن لديها القدرة على تلبية حاجات زبائنها. وعليه فإن المؤسسة يجب أن تقوم بالإتصال بشكل فعال مع هؤلاء الزبائن. وكما هو الحال بالنسبة للإتصالات الداخلية فإن الإتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة. [1]



شكل رقم (06) يوضح الاتصالات الداخلية والخارجية

المصدر: محمد أبو سمرة ، مرجع سابق ، ص60.

[1]– صباح حميد علي "**الاتصالات الادارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال**"، دار حامد للنشر، عمان، 2007، ص ص 23–24.

المطلب الرابع: أهمية الإتصال وأهدافه

أولا- أهمية الإتصال:[1]

تنبع أهمية الإتصال من كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الإتصال عاملا حاسما فيه، فالإتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأن الإتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذ بدون الإتصال تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وبذلك يمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة بما يلي:

- الإتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبني عليها القرارات؛
- يسهم في احكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل بإستمرار بين التحقيق أفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وبذلك ييتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة؛
- يؤدي الإتصال دورا هاما مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛
- تظهر أهمية الإتصال أيضا من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة وبخاصة المدخل السلوكي في القيادة حيث تعد المنظمات من وجهة نظر السلوكية علاقات إتصال تجري في محيط العمل القيادي من خلال عملية الإتصال؛
- الإتصال نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها؛
- يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع القائد على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة. وبمعنى أكثر وضوحا، فإن الإتصال يمثل وسيل رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤسين؛

---

[1]-علي عياصرة، **الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2006، ص ص 27-28.

- الإتصالات الداخلية في المنظمة تعكس بمجموعها ومعظم حالاتها الثقافة المؤسسية للإدارة.

ثانيا- أهداف الإتصال: [1]

يتمثل الهدف الأساسي للإتصال في نقل المعنى، فالإنسان ينشغل طوال حياته في محاولة فهم الآخرين، وإتاحة المجال أمام الآخرين لفهمه. وتتأثر طبيعة الإنسان والإتجاهات التي يكونها والآراء التي يعبر عنها ونجاحه وفشله في الحياة بمدى براعته في فن الإتصال، ومعنى ذلك أن الفشل في توجيه الحياة من خلال عملية الإتصال الإداري لا يؤدي إلى إخفاق في نوع ملائم من التكيف الإجتماعي فحسب، بل ربما يصحبه تفكك في الشخصية.

لقد أشار "لوسير" و"إيروين" 1995 إلى أن الهدف من الإتصال هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل بإستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للإتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للإتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للإتصال ليتأثر، ويتصل كذلك الفرد مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية.

أما تورنجتون (1998) فأشار إلى أن هناك أربعة أهداف رئيسية للإتصال داخل المنظمة هي:

1. الإتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة؛
2. يعمل الإتصال على تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية انجازها؛
3. للإتصال الإداري أغراض تكاملية حيث تكمن الفكرة الأساسية له في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، والعمل على رفع معنوياتهم؛
4. المعلومات وتوزيعها على الأفراد وفقا لإحتياجاتهم.

يمكننا القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

[1]-علي عياصرة، مرجع سابق، ص 26.

المبحث الثاني: مدارس ونظريات الإتصال

إن مدارس ونظريات الإتصال التي تناولت هذا الأخير بالتحليل والوصف لأبعاده أكدت على أهمية وسيلة الإتصال وقد تعددت المداخل لدراسة هذا الموضوع مع تعدد المدارس التنظيمية والادارية ويمكن تصنيف مدارس ونظريات الإتصال كالآتي:

المطلب الأول: مدرسة النظام الإجتماعي:

يعتبر هذا المدخل نظام للعلاقات المتداخلة، أي أن النظام الاجتماعي يهتم جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، وأن النظام الإجتماعي متكامل، والإعتقاد الجوهري في هذه المدرسة هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والإجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني والذي يطلق عليه عادة التنظيم الرسمي[1] ومن هذا نتطرق إلى النظريات التالية:

1- نظرية النظام التعاوني لشيستر بيرنارد:

تناول شيستر بيرنارد المشاكل التنظيمية بالتعليل والدراسة من زاوية تساعد على فهم تفاعل المؤسسات مع المجتمع، واعتبر المؤسسة نظام متكامل وذلك عن طريق التعاون بين مختلف أجهزة التنظيم والتفاعل بين مختلف التنظيمات الرسمية وغير الرسمية من أجل تحقيق الأهداف، كما انطلقت هذه النظرية من الحاجات ويعتبر شيستر بيرنارد من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم كما طور بيرنارد ما يسمى بنظرية التعاون التي تستند على اشباع احتياجات الفرد وهذا ما يدفعه إلى التعاون.

ويبني بيرنارد نظريته في التنظيم الرسمي على أساس وجود ثلاثة عناصر رئيسية هي: [2]

1- الهدف المشترك بمثابة المحور الذي يجمع أعضاء المنظمة؛
2- إمكانية الإتصال بين أعضاء المنظمة؛
3- الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المنظمة.

---

[1]- علي عياصرة، مرجع سابق، ص 63.

[2]- العربي بن داوود، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية العمومية**، رسالة ماجيستير في علم الاجتماع (تنمية الموارد البشرية)، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2008، ص 118.

ويعتبر الكثير أن بيرنارد هو صاحب النظرية الأساسية للإتصال، ذلك أنه من الأوائل الذين تعرضوا لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير رسمية، ويعرض بيرنارد في كتابة "وظائف المدير" مجموعة من الأفكار ذات علاقة بموضوع الإتصال هي:[1]

1. يرى بيرنارد أن غياب تقنية ملائمة للإتصال تلغي امكانية تبني وتحقيق الأهداف.
2. يرى بيرنارد أن التنظيم الرسمي عبارة عن مكونات فيزيائية وبيولوجية ومكونات إجتماعية تربطها علاقة خاصة، كما أعطى بيرنارد المنظمة طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الاجتماعي؛
3. يؤكد بيرنارد على أهمية صيانة نظام الإتصال بحيث تتولى هذا العمل هيئة تنفيذية باعتباره عمل إستراتيجيا؛
4. يرى بيرنارد أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسبا من إشباع وتلبية الدوافع العامة التالية التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة وأهمها: الإتصال المتبادل، الإنسجام مع الزملاء، المشاركة، تكييف ظروف العمل مع سلوك الفرد.

2- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي:

انطلق هربرت سيمون في دراسته لتنظيم من زاوية أساسها هو مفهوم إتخاذ القرارات، وفي رأي سايمون أن القرارات ليست مجرد إفتراضات تصف الواقع بل هي تأكيد لحالة مستقبلية وتوجيه السلوك أي أن السلوك التنظيمي هو محصلة لعملية إتخاذ القرار التي تجري داخل المنظمة، ويتحدد ذلك السلوك من خلال كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها والمعلومات المتاحة لدى الفرد.

ويحدد سايمون الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في: [2]

- تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية وقابلية القياس لهذه المفاهيم.
- لا يتوقف وصف التنظيم أساسا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص وتوزيع الوظائف والأدوار بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.
- الإهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة وتحديد قدرتهم على الأداء واتخاذ القرارات (حدود الرشد).

[1]- علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 54-55.

[2]- العربي بن داود، مرجع سابق، ص120.

– توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المنظمة أي أن وزن كل منها في إطار إعطاء صورة أكثر وضوح حول فعالية التنظيم.

ومنه نقول أن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عمليات إتخاذ القرارات كذلك يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.[1]

ويمكن حصر أفكار سيمون في:[2]

– تعتبر كل السلوكات التنظيمية قبل أن تتحول إلى أفعال على أنها عملية اختيار، ويعني القرار اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة.

– أن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين: مستوى أدنى منفذي القرار ومستوى أعلى متخذي القرار، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية ومنه تتجلى القدرة على التأثير على المستويات التنفيذية.

– أن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد، ترمي إلى تحقيق هدف الذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر.

– أن النشاط التنظيمي هو نشاط جماعي الأمر الذي يتطلب توفير جو العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة تلك هي التي تعبر عنها بعمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ باسم المنظمة تتعلق بمجالات تحديد وظيفة الفرد وواجباته.

– كما عبر عن التنظيم بأنه مجموعة من العلاقات والروابط التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد.

ومن أهم مبادئ التنظيم لدى سيمون أنه عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد المشتركين في أعماله.

ويرى أنصار هذه النظرية أن جوهر الإدارة هو ما يصدر عن الإدارة من قرارات، فهي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية وذلك يتطلب الإعتماد على الحقائق والبيانات التي يتم جمعها من أجل الوصول إلى حقائق وبدائل خاصة بالمشكل. [3]

---

[1]– لعربي بن داوود، مرجع سابق، ص120.

[2]– نفس المرجع، ص ص 120–121.

[3]– سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان ، ط1، 2009، ص 22.

المطلب الثاني: نظريات البناء التنظيمي لوسائل الإتصال

1- النظرية البنائية الوظيفية:

تعتبر هذه النظرية التنظيم عبارة عن بناء متوازن يتكون من مجموعة من الأنساق والأجزاء المتكاملة والمتناسقة تضمن إستقرار وتوازن النسق العام (التنظيم) ويتم ذلك وفق علاقات بين مختلف أجزاء التنظيم.

والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء حتى يحافظ هذا البناء على إستقراره وتوازنه، ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف، يؤثر على التوازن والإستقرار.[1]

ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات خاصة بهذه النظرية هي:

1- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مرتبطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

2- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن إستمرار ذلك. بحيث لو حدث أي خلل في التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

3- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على إستقرار النظام.

4- الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على إستقراره تعتبر ضرورة وجوده وهو مرهوب بالوظائف.

أي أن إستقرار التنظيم يتطلب وجود علاقات بين الأنساق الفرعية الموجودة في النسق العام (التنظيم) والتكامل بينها يؤدي إلى إستقراره وتوازنه.

إن تطبيق هذه المسلمات في الإتصال يفرض أنه عبارة عن عناصر الأنشطة المتكررة التي تعمل من خلال وظائفها على تلبية حاجات التنظيم (أو المجتمع) وتقوم العلاقة بين هذه العناصر وباقي

[1]- مي عبد الله، **نظريات الاتصال**، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006، ص175.

العناصر والنظم الأخرى على أساس الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر والأنشطة لضمان استقرار المجتمع وتوازنه. [1]

أي أن الإتصال من بين العناصر الأساسية المجردة داخل التنظيم والمجتمع ككل والتكامل بين هذه العناصر وأنساق الجزئية يؤدي إلى استقراره وتوازنه.

2- نظرية الصراع الإجتماعي:

على عكس النموذج السابق (النظرية البنائية الوظيفية)، يعتبر آخرون أن الصراع هو الأساس في تفسير التغيير الحاصل في المجتمع، وأن الصراع بين العناصر والأنشطة هو العملية الرئيسية في المجتمع والتنظيم بالأخص والتغيير الذي يحدث هو نتيجة الصراع. وتقوم الفكرة الاساسية أن المجتمع أو التنظيم يتكون من عناصر متصارعة، وأن الصراع كصورة من صور التفاعل بين العناصر المتصارعة هو الذي ينتج عنه التغيير والتطوير.[2]

ويمكن تلخيص الافتراضات الخاصة بنظرية الصراع الإجتماعي كالآتي:

1. الاعتقاد الأفضل عن المجتمع هو أنه يتكون من فئات أو جماعات من الناس تختلف خصائصهم بشدة من فرد إلى آخر وكذلك نجد ذلك في التنظيم.

2. كل عناصر المجتمع والتنظيم تحاول تحقيق مصالحها الخاصة في منافسة مع الآخرين أو المحافظة على مصالحها بمقاومة الجهود التنافسية للآخرين.

3. تستقر خبرات الصراع في تنظيم المجتمع والتنظيمات بصفة خاصة نظرا لأن عناصره تحاول تحقيق مكاسب معينة وبالتالي فإن الصراع يوجد في كل مكان وزمان.

من خلال العملية الجدلية للمنافسة وصراع المصالح تتحقق عملية التغيير فالمجتمعات ليست في حالة توازن وكلتها في حالة تغيير دائم.

وتطبيق هذه النظرية في الاتصال وعلاقة بعناصر البناء حيث أنه يرتبط بمختلف الأنساق الموجودة في التنظيم والإتصال بينها يخلق صراع، والعلاقات الموجودة بينهم تكون على أساس الأهداف والمصالح وهذا ما يعكس إتجاهات الإتصال لهذه التنظيمات والعلاقة بينها وكذا الوظائف

[1]- مي عبد الله ، مرجع سابق ، ص176.

[2]- نفس المرجع ، ص 177.

بالنسبة للفرد وتتجسد المعلومات أو الوظائف في النهاية بناء رسالة محتواها مختار حسب طبيعة البناء والإتصال. [1]

المطلب الثالث: نظرية التنظيم الإجتماعي ومدرسة التنظيم

1- نظرية التنظيم الإجتماعي:

تنطلق هذه النظرية من إفتراض أساسي بطبيعة الإنسان فهو كائن إجتماعي بطبعه، إذ يميل إلى الإجتماع مع بني جنسه ويعيش في جماعات وهذه الأخيرة لا يمكن أن تحافظ عل إستقرارها وإستمرارها الأفق قواعد متعارف عليها من جميع أفرادها. وهذه النظرية تقوم على فكرة أساسية وهي أن الأفراد والجماعات الإنسانية تنظمهم قواعد تنظيمية معينة يفهمها الأفراد ويتعاملون على أساسها، كما تتيح لهم قدرا أكبر لفهم أدوارهم وواجباتهم والسلوك الذي يتبعوه.[2]

أي أن الفرد بطبعه يكون علاقات بينه وبين بني جنسه وفق سلوك معين عن طريق الإتصال فيما بينهم، وإن التنظيم الإجتماعي يعني ضبط العلاقات من خلال تحديد الأدوار فعملية الضبط مهمة في أي تنظيم اجتماعي.(المؤسسة)

2- مدرسة النظم:

إن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام إجتماعي يضم أفراد وأهداف وإتجاهات نفسية ودوافع مشتركة، فترى أن النظام الإجتماعي لن يستقيم دون وجود إتصالات تؤثر فيه، ومن رواد هذا الاتجاه كاتز وكان ويك وترى نظرية النظم أن:

- أن الإتصالات هي جزء من نظام إجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.
- أن الإتصالات هي وسيلة لربط النظام الإجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى.
- يعتمد التوازن داخل النظام الإجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الإتصالات الذي يربط أجزاؤه وأفراده.
- أنه بإختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الإتصال.

[1]- مي عبد الله، مرجع سابق، ص179.

[2]- بشير علاق، **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 74-75.

المطلب الرابع: نظرية الإتصال ونظرية العلاقات الاجتماعية

1- نظرية الإتصال:

إن الإتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمؤسسات أو المنظمات ولا يمكن أن تكون هناك منظمة أو جماعة دون وجود إتصال بين أفراد فيما بينهم وبين المنظمة وتبادل المعلومات.

ويمكن القول بأن مصير المنظمات والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، فإذا كانت الهياكل التنظيمية متماسكة ويسودها الانسجام فإن دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه. [1]

وإن أي قيادة في أي تنظيم كان بحاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناءا على المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري: [2]

- أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم.
- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.
- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطانه ويتخذ القرارات الهادفة.
- أن يقوم بتنسيق الجهود ويراقب كل العمليات التي تجري تنفيذها في المنظمة.

ولعل المشكل بالنسبة للنظرية هو أن كيفيات تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض لعمليات غربلة وتحويل وتأويل في كل مراحل إتصال المعلومات إلى الجهة المقصودة ونجد أن صحة المعلومات والإتصال يجب أن نراعي فيه ما يلي:

- مصدر أو منبع المعلومات: لابد أن نعرف نوعية التغيير المرجو حدوثه.
- هناك كيفية تحويل المعلومات إلى كلمات وأفكار عن الموضوع.
- مغزى ومحتوى الرسالة التي ينبغي أن يكون مضمونها واضحا بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه.
- القناة التي تمر بواسطتها المعلومات ومدى دعمها للأفكار.

وبالنسبة لأنواع الإتصالات لابد أن نشير إلى أن هناك المعلومات التي يتم إيصالها من القاعدة إلى القمة عن طريق سلم اداري، والأوامر التي تأتي من الأعل إلى الأسفل وأن جودة إيصال

---

[1]- العربي بن داود، مرجع سابق، ص 128.

[2]- عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الادارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 97.

المعلومات تعكس الوضعية الحقيقية لأي منظمة ناجحة وهذا يخص إيصال المعلومات القاعدة إلى القمة أما فيما يخص النوع الثاني الإتصال من الأعلى إل الأسفل فإن أهميته تكمن في كونه يعبر عن المنبع الذي تصدر منه التوجيهات والتعليمات وهذا معناه أن مركز اتخاذ القرارات هو الذي يجسد السلطة القانونية أو الرسمية ولابد أن تعطي لها أهمية كبيرة وأيضا نجد:

النوع الثالث من الإتصالات هو الإتصال الأفقي أو الإتصال في مستوى واحد فهذا يخلق صراع بين الوحدات الموجودة في مستوى واحد، والمهم في هذا الموضوع هو أن تحقيق الأهداف الأساسية لأي تنظيم فذلك الصراع يخلق التنافس وهذا الأخير يؤدي إلى تطوير التنظيم والإبداع.

✓ **الإنتقادات الموجهة للنظرية:**

- أن الإتصالات وسيلة فعالة للعمل ولكن لا يعني أنه البديل للتنظيم الجيد.
- المشكل في الإتصالات يكمن في أن الأفراد يميلون إلى إتباع الأساليب والطرق التي تعودوا عليها.
- أن الإتصال تتحكم فيه عدة عوامل خارجية واجتماعية وثقافية، فالإشاعات والمعلومات التي تتسرب إلى الخارج تعطي صورة مشبوهة عن الضحية والإتصالات هنا لن تكون مجدية ما دام الناس أخذوا عنه انطباع آخر.
- إن حسن الإتصال يتوفق على حسن المعرفة بالتقنيات الفنية، والمشكل هو أن المستوى العام لأفراد من الناحية العلمية ضعيف.

2- نظرية العلاقات الإجتماعية:

تنطلق هذه النظرية من إفتراض أهمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل جماعة واحدة بين عدة جماعات فالفرد في علاقاته مع الجماعة يكون في إتصال معها ويتعامل مع الرسائل التي تمر عبر علاقات إجتماعية ليصل بصورة واضحة إلى إدراك الفرد.

وفي هذا الإطار والإثبات دور الفئات الإجتماعية والعلاقات السائدة بينها قام كل من لازر سفيلد وقودين وبيرلسون عام 1940 باعداد دراسة إختاروا لها عينة من مدينة إيري كاونتي بولاية

أوهايو الأمريكية، حيث ضمت 600 شخص، كما حددوا عينة إضافية تحقيقية للحكم على مدى صدق النتائج المتوصل إليها إلا أن موضوع كان سياسيا يهدف إلى معرفة ميول الأفراد أثناء التصويت. [1]

المبحث الثالث: آليات الإتصال

يعتبر الإتصال عملية تتم من خلال مجموعة من العناصر الأساسية وله أنواع عديدة ويتفاعل من خلالها الفرد مع غيره من خلال مجموعة من الوسائل وله نماذج متعددة، فكلما كان الإتصال مفهوما وواضحا بسيطا، كلما أدى الغرض أو الهدف الذي تم الإتصال لأجله. إلا أن هناك عوائق ومشاكل كثيرة تؤثر فيه وتفقده أهميته أو تؤدي إلى التقليل من أدائه وفعاليته.

المطلب الأول: نماذج الإتصال ووسائله

أولا- نماذج الإتصال:

لقد قدّم بعض المختصين نماذج للإتصال، بإعتباره ظاهرة ديناميكية تضم عددا من العناصر المشتركة في أداء العملية الإتصالية، وهذه النماذج تسعى إلى تقديم أفكار عن العملية ومحاولة توضيحها، وسنتطرق هنا إلى بعض هذه النماذج وأكثرها انتشارا.

1- نموذج شانون وويفر (النموذج الخطي): [2]

وضع "شانون" هذا النموذج حيث كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعده "ويفر" عام 1949، إن بساطة هذا النموذج من جهة وشموليته من جهة، "ويفر" جعله ذا أهمية خاصة من طرف المختصين في علوم الاتصال، وهو عبارة عن نموذج خطي بسيط تسير فيه عملية الإتصال في طريق واحد. وقد وصف "شانون" و"ويفر" الإتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي:

1. مصدر المعلومات.
2. المرسل.

---

[1]- بشير علاق، مرجع سابق، ص 73.

[2]- طوبال معمر سمية، **الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة**، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة، 2012، ص ص 18-19.

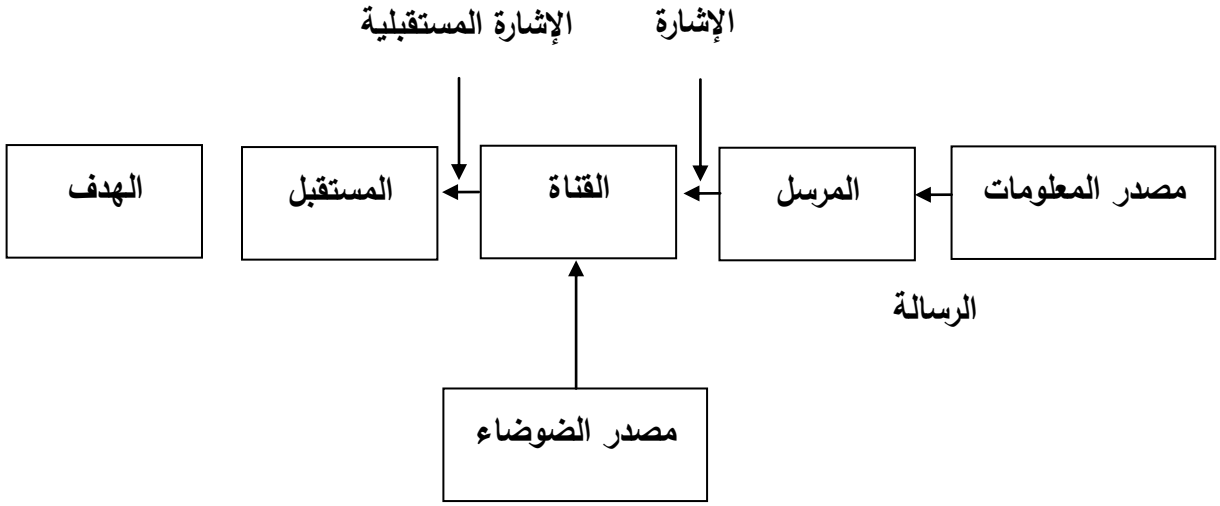
3. القناة أو الوسيلة.

4. المستقبل.

5. الهدف.

6. مصدر الضوضاء.

الشكل رقم (07): نموذج شانون وويفر للإتصال



المصدر: طوبال معمر سمية ، مرجع سابق ، ص19

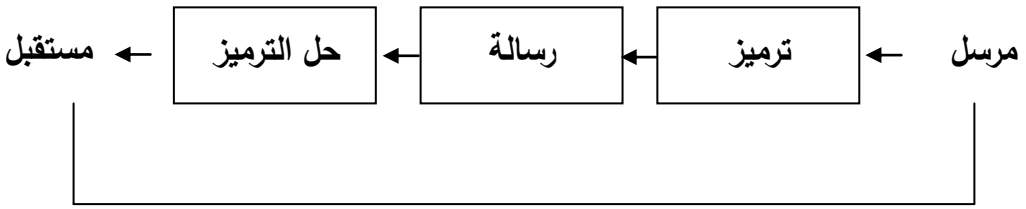
حيث تنتقل الرسائل على شكل إشارة على طول قناة الإتصال، بعد أن يتم تحويلها إلى طاقة كهربائية بواسطة المرسل، ومن ثم يعيد المستقبل بناء الإشارة إلى شكلها كما أنه إل عنصر التشويش الذي يعيق العملية الإتصالية، ومع مرور الزمن أعيدت تسمية العناصر السابقة الذكر لتأخذ صيغة أكثر شمولية تلاءم التطبيقات المختلفة في أنظمة الاتصال. والنموذج المعدل للتسمية هو: المصدر والرموز والرسالة والقناة وكاشف الترميز والمستقبل إلا أن هذا النموذج تم نقده بسبب عدم إحتوائه عل عنصر التغذية الراجعة (التغذية العكسية).

2- نموذج "فينر":[1]

في نفس الفترة ظهر نموذج "Vanner" حيث قام بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة عنصر الضبط: التغذية العكسية "Feed back" وهي إرتداد المعلومات وتعديلها عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى.

وقد أعطى "فينر" هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، فإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعادل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة.

الشكل رقم (08): نموذج فينر للإتصال



التغذية العكسية

المصدر: ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص 18

3- نموذج بالو ألتو "Palot Alto":[2]

يعتبر الإتصال في هذا النموذج شرط أساسي لحياة البشرية يحث يكون الانسان ويوجد فيه منذ نشأته، ونموذج بالو ألتو يحتوي على تسعة مبادئ أساسية تتمثل في:

- **الحتمية:** لا نستطيع أن لا نتصل خاصة داخل المجتمع.
- **الغيرية:** الإتصال يكون من خلال التوجه نحو الآخرين.

[1]- ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 17.

1- طوبال معمر سومية، مرجع سابق، ص 20.

- **الشمولية:** الإتصال هو مضمون شامل يقوم عل أساس مجموعة من المعلومات المتداولة من خلال العلاقة ما بين المرسل والمستقبل،
- **الملاءمة:** الإتصال يفرض التكيف مع العناصر الجوهرية للإتصال أي لا نستطيع أن تتصل بنفس الرسالة وبنفس الطريقة إلى كل العالم وفي كل وقت.
- **الوقت:** إن إدارة الدخول في إتصال هي إدارة الدخول في علاقة ومن أجل بناء هذه العلاقة نأخذ ضرورة الوقت.
- **نظام:** الاتصال هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها منها: المرسل، المستقبل، الرسالة، بيئة الإتصال...الخ.
- **تفاعل:** الإتصال يؤدي إلى رد فعل.
- **مواجهة:** كل عملية إتصال تؤدي إلى صراعات.
- **الاستباق:** يجب إستباق ردود فعل وتنبؤ إستراتيجيات الجواب.

ثانيا- وسائل الإتصال:

كما ذكرنا سابقا أن قناة الإتصال هي عنصر من عناصر الإتصال وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وتتعدد أنواع الوسائل والقنوات يتعدد أنواع الإتصال ومن أهمها: [1]

1- الوسائل المكتوبة: حيث يتم نقل المعلومات كتابيا مثل: الرسائل والتقارير والمذكرات والنشرات وإعلانات الإدارة الحائطية والصحف والمجلات ومجلة المؤسسة والكتب العامة والكتيبات والمطويات أو عبر الفاكس، أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الأنترنت أو رسالة قصيرة عبر الهاتف أو عن طريق البريد أو بطاقة شخصية أو في شكل شكاوي وإقتراحات.

2- الوسائل الشفوية: يتحقق الإتصال الشفوي بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والإجتماعات الرسمية وغير الرسمية الدورية أو الطارئة، الزيارات الميدانية والمحاضرات والمذياع والخطابات.

[1]- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص ص 73-75.

3- الوسائل التصويرية: يتم إستخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد نقلها ويتحقق بعدة وسائل من أهمها: التلفزيون والفضائيات والسينما والأنترنت والصور اليت تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات الملصقات ولوحات الإعلان.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة هناك قنوات أخرى للإتصال تتمثل في الإشارات مثل تعابير الوجه وحركة اليدين والعينين وطريقة الكلام والجلوس أي ما يسمى بلغة الجسم.

ويعتمد إختيار الوسيلة على عوامل أهمها: هدف الرسالة، موضوع الرسالة، نوع المستقبل، تكلفة إرسال الرسالة، عامل الوقت ورغبات الشخص المرسل.

المطلب الثاني: وظائف ومعوقات الإتصال

أولا- وظيفة الإتصال:[1]

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الإتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الإتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذل سنقوم بعرض أهم وظائف الإتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والادارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية لتي تؤديها عملية الإتصال داخل المنظمة فيما يلي:

1- الإنفعالات (العواطف): تعتبر شبكات الإتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو إنفعالي، وقد إتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الإتصال. سواء كان رسمي أو غير رسمي- يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض ومن شأن ذلك أن الإتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الإتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

2- الدافعية: إن الوظيفة الرئيسية الثانية للإتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء

[1]- العربي بن داود، مرجع سابق، ص ص 145-150.

من خلالها السيطرة على سلوك المرؤسين وأدائهم. ويعد الإتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، في نشاطات القيادة وممارساتها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الإتصال.

كما أن بمبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على إستلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقيعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية.

3- المعلومات: إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الإتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات. فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وعلى خلاف المشاعر والتأثير فللاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الإتصال على العمليات والنشاطات الخاصة لمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الإتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وتتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الاداري، والتي تشكل محور عملية الإتصال ومنها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه.

ولابد عن تصميم أي نظام من الإهتمام بتصميم نظام متكامل للمعلومات، يحدد خطوط الإتصال بين كافة الوحدات في المؤسسة، وتعتمد عملية التنظيم في خطواتها المختلفة، وبشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه أو في تحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة، أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة، كذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفي تحديد نطاق الإشراف.

4- الرقابة: يرتبط الإتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي بإستخدام قنوات الإتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنيظيمية تميل إلى روتينية إتخاذ القرار بإستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو اجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما إدعيا –مارش وسيمون– أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

وخلاصة القول أن الإتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل، كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.

ثانيا: معوقات الإتصال [1]

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للإتصال، وتؤدي في هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الإتصال ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الإتصال، أي أن عنصر من عناصر الإتصال السابق الإشارة إليها يمكن أن تتضمن أو تتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فعالية الإتصال.

ولهذا فإننا سنقوم بتقسيم معوقات الإتصال إلى معوقات في المرسل.

ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الإتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الإتصال، وبالتالي فان معوقات الإتصال كما هي:[2]

1/ معوقات في الراسل: يقم الراسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الإتصال بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في

[1] – أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، بدون ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2000، ص ص 37، 40.

[2] – أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 37.

شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها الراسل إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الدوافع، الخبرة والتعلم، والفهم والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

- يخطئ الراسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم العمليات.
- يخطئ الراسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- يخطئ الراسل عندما يعتقد انه يتصرف فقط لمصلحة العمل، وليس لمصلحته.
- يخطئ الراسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرين.
- يخطئ الراسب عندما يعتقد أن حالة الإنفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- يخطئ الراسل عندما يعتقد أن قيمة ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- يخطئ الراسل عندما يعتقد أن ميوله وإتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- يخطئ الراسل عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليه.
- يخطئ الراسل عندمنا ينجز لطبيعة الأمور والأحداث، فهي إما حسنة أو سيئة بيضاء أو سوداء.

2 /معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تعيز من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، أن الأخطاء في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وجمل وغيرها.

- يخطئ الراسل عندما لا يدرك أو لا يفهم معنى المعلومات التي لديه.
- يخطئ الراسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة.
- يخطئ الراسل عندما لا يأتي بتعبيرات وجه تيسر من أو تعزز المعاني التي لديه.
- يخطئ الراسل عندما لا يأتي بحركات جسمية تيسر من او تعزز المعاني التي لديه.
- يخطئ الراسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه.

3/ معوقات وسيلة الإتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الإتصال لمحتوى الرسالة وطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثرة من الأحيان فشل الإتصال، وعليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة الإتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الإتصال.

- يخطئ الراسل عندما يختار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- يخطئ الراسل عندما يختار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الوقت المتاح للإتصال.
- يخطئ الراسل عندما يختار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال.
- يخطئ الراسل عندما لا تتعرف على الإجراءات الرسمية في إستخدام وسيلة الإتصال.
- يخطئ الراسل عندما يوازي بين إستخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للإتصال.

4/ معوقات في المستقبل:

يقع المستقيل أو المرسل إليه في أخطاءعند إستقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها الراسل والتي سبق الإشارة إليها، وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لإسترجاع المعلومات الخاصة بمعوقات الإتصال في الراسل.

5/ معوقات في بيئة الإتصال:[1]

يقع أطراف الإتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطة بعملية الإتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الإتصال يجعل هذا الإتصال أما غير كامل أو مشوش وستعرض فيما يلي لعناصر بيئة الإتصال، والأخطاء الخاصة بها.

- احد أطراف الإتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الإتصال تتعارض أهدافه المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الإتصال.
- أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على أكمل وجه فيكون الإتصال معيبا.

[1]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 40.

- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي يتعود عليه من جراء الإتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الإتصال.
- عدم إتسام البيئة بالإبتكار والمبادأة والتعزيز (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عملية الإتصال.
- عدم إستلام بيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عملية الإتصال.
- عدم توافر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الإتصال يحبطها.

المطلب الثالث: شبكات الإتصال[1]

تأخذ الإتصالات الادارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالا مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الإتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الإتصال نظاما اجتماعيا معقدا.

"وتمثل شبكة الإتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.

ويتكون هذا النظام من شبكات الإتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة إتصال أكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الإتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضا تخدم الهيكل التنظيمي، كما يخدم أيضا نماذج الإتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية، ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها.

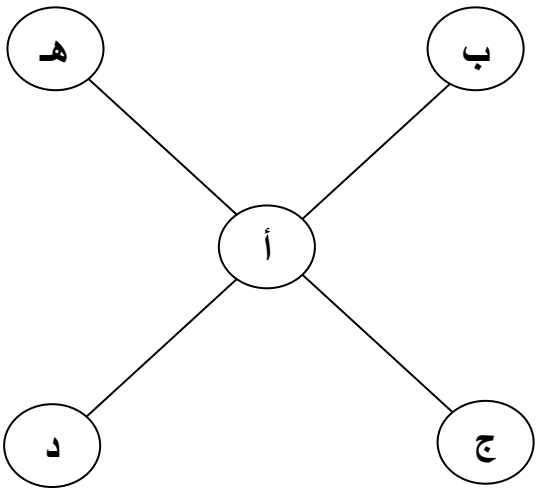
وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الإتصال في المنظمة وأهميته في صنع واتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

[1] – العربي بن داود، مرجع سابق، ص ص 165– 168.

أ – شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الإتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الإتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الإتصال في ممر واحد والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض، إتصالا مباشرا ولكن إتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور، المدير، كما يوضحه الشكل رقم (09):

الشكل رقم (09) شبكة إتصال العجلة:



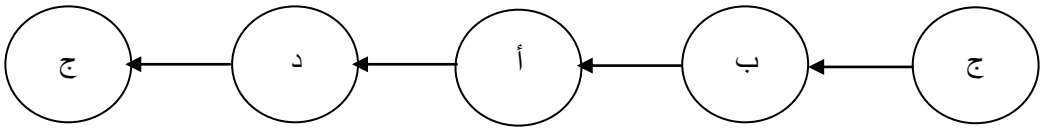
المصدر: لعربي بن داوود ، موجع سابق ، ص166

ب – شبكة إتصال السلسلة:[1]

ويمثل هذا النمط من الإتصال أمكانية الرئيس الإتصال بالمرؤوسين مساعديه، حيث أنم كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الإتصال في **المنظمات** الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس، المدير. بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددا عادة.

[1]– لعربي بن داوود، مرجع سابق، ص 167.

الشكل رقم (10): شبكة إتصال السلسلة

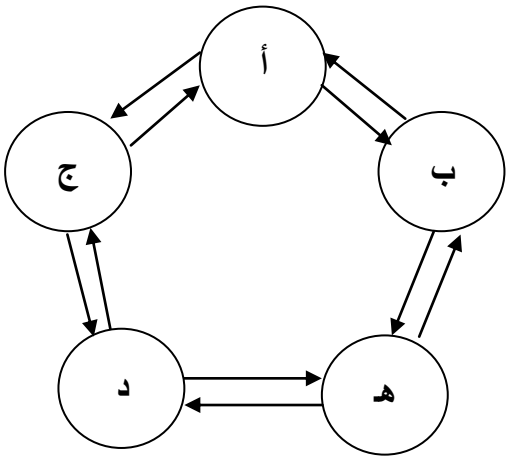


المصدر: لعربي بن داوود ، مرجع سابق ، ص 167

ج – شبكة الإتصال الدائري:

ويطلق عادة على هذا النوع من الإتصال، بالاتصال شبه التام، الكامل، غذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين وكل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الإتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل التالي يوضح ذلك:

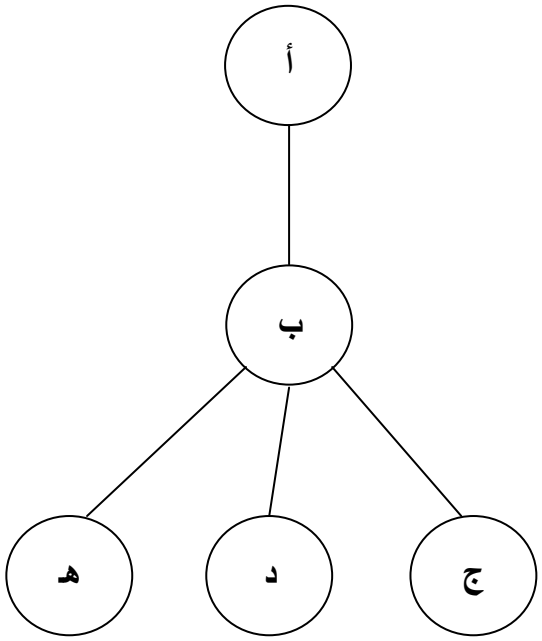
شبكة الإتصال الدائري شكل رقم (11):



د – شبكة الإتصال العنقودي:[1]

ويمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس المدير، الإتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير، الرئيس، يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الإتصال، والشكل يوضح ذلك:

[1]–لعربي بن داوود، مرجع سابق، ص167



شكل رقم (12): شبكة الإتصال العنقودي

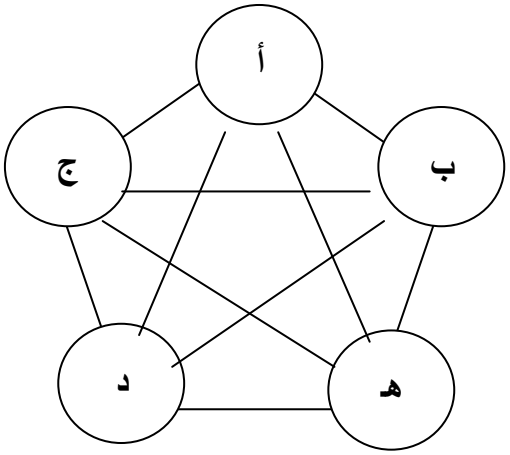
المصدر: لعربي بن داوود مرجع سابق ص164

هـ – شبكة الإتصال النجمي[1]

يمثل هذا النوع من الإتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الإتصال بين الأفراد والجماعات إذا أن هذا النمط في الإتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال مع باقي الأعضاء، وان المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فان هذا النمط من الإتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الإتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الإتصالات الأخرى.

زكما ذكرناه ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود بحيث تحدث خطوط إتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ والرئيس الأعلى المباشر، (أ)، أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين (د)، (هـ)، أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم فتكون بذلك شبكة الإتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل:

شكل رقم (13): شبكة الاتصال النجمي



المصدر: لعربي بن داوود ، مرجع سابق، ص168

خلاصة:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، فالاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يمكن الأفراد والعمال التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، فالهدف منه ايجاد فهم مشترك في التفكير بين أفراد التنظيم الواحد، وهذا يؤدي إلى التعاون وتحقيق التوجيه، فمن خلال الاتصال يبقى الأفراد العاملين على علم بكل ما يجري في المؤسسة.

فالإتصال يعتبر عملية أساسية في بناء العلاقات الانسانية بين الأفراد داخل المؤسسة.

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنيظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

تمهيد:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم وإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة لأفضل النتائج.

المبحث الأول: مدخل لعملية التغير التنظيمي

التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول وإن تباينت درجته وطبيعته، ولذلك يعد ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والسياسية والإدارية مثلما تتعرض لها النظم التقنية وحتى المادية ولشمولية المصطلح وسعته وديناميكيته فقد أعطيت له تعريفات متعددة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأهدافه:

1 – مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تباينت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي، فالتغيير بصفة عامة هو "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة"[1].

وعرفه RECORDO بأنه" عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة"[2].

وعرف بأنه "الحرص على النمطية في الحياة الشخصية والعملية، من خلال استبدال كلمات تؤثر في معنوياتك سلبا إلى كلمات تؤثر إيجابا في معنوياتك"[3].

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: "تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر على حل المشاكل"[4].

ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه: "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة".

---

[1] – بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر ، 2010 .

[2] – خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير(التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)**، دار الحامد، ط1 ، عمان 2011، ص 29.

[3] – سعاد جبر سعيد، **سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والجماعات**، عالم الكتب الحديث، ط1 2008، ص 09.

[4] – أحمد يوسف دودوين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية، بدون ط، عمان، 2012، ص 20.

ويمكننا أن نستخلص أن التغيير التنظيمي "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز[1]".

2 – أهمية التغيير التنظيمي: [2]

تعد قضية التغيير القضية الأولية في هذا الحديث، عصر المتغيرات السريعة العصر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته وحيث أننا جزء من هذا العصر فلا بد وأن نتأثر ونستجيب لهذه التغيرات، بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية، بحيث نحافظ على ذاتنا ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر ونؤثر فيه.

إن التغيير قضية تتم وتخضع لمنظومة مستمرة تستمد استمرارها من استمرار الحياة ومن هنا نجد أن التغيير ملازم للحياة يبقى لكل موجود نشاطه حيث أن للتغيير مداخل متعددة أهمها:

1 – عدم قبول الوضع الحالي:

وهذا يعني عدم قبول ما هو قائم الآن وهذا المدخل يتم استخدامه في حالة الثورات الشعبية الجارفة، ومن منطلق من قواعد ومبادئ حاكمة لعملية التغيير وتقوم على عناصر رفض الماضي وهي تجسيم العيوب والقصور والأضرار الموجودة في النظام الحالي وذلك من أجل خلق قوة دافعة جديدة لإحداث التغيير والعمل على نجاحه وتحقيق أهدافه المنشودة.

2 – التخلي عن الوضع الحالي الواقعي:

وأهمية هذا العنصر تكمن في أن الوضع الحالي تكون فيه المنظمة ضحية تيارات شديدة متناقضة من الآراء والأفكار والقيم ونجد أهمية منهج في ضرورة التخلي عن الواقع الحالي بأبعاده وجوانبه حتى يمكن إحداث التغيير المطلوب وكذلك إظهار عبثية وسلبية الأوضاع الحالية التي تعانيها المنظمة.

---

[1] – رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الملتقى الدولي حول الايداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر ، 2010، ص 03.

[2] – خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 68.

3 – طريقة العمل من أجل إحياء المنظمة:

حيث يتم في هذه النقطة العمل على إحياء المنظمة بعد موتها وبعث روح الأمل من جديد والذي سوف تحققه المنظمة باختيار طريق واحد تسير فيه المنظمة وما فيها من أفراد وإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

4 – الصحوة واليقظة والتنبه:

ويقوم هذا الأسلوب عن إثارة العديد من الأسئلة والأفكار والآراء الذكية والتي تعمل على تشجيع الرغبة في التغيير والتطور والتحسين.

5 – الوعي ومعرفة العيوب والعمل على حلها:

وهي مرحلة بنائية إدراكية شاملة تقوم على تعميق الوعي والإحاطة بمشاكل الحاضر وعيوبه ويفرض ضرورة التدخل والتحرك لمعالجته وأن هذا الوعي الكامل يدرك الإمكانيات والموارد والطاقات المتوفرة والتي يمكن توفيرها.[1]

6 – التقدم نحو التغيير:

وهي مرحلة سلوكية فاعلة ترتكز على الفعل والسلوك والحركة حيث البناء ووضع الأركان الرئيسية لعملية التغيير التي سوف تتم بناءا على أسس وخطة يعمل على وضعها حتى يتبين شكل التغيير وملامحه. العالم يمر بحالة من التغيير الذي يمس جميع مجتمعات اليوم غنيها وفقيرها صغيرها وكبيرها، فالتغير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتنظيمية مركبة وهناك بعض جوانب متعلقة بأهميته ومن هذه الجوانب:

- **المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور:**

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة في التجديد والحيوية وتظهر روح التقدم والتطور والمقترحات الجديدة حيث تخفي روح عدم الاهتمام والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.[2]

1- خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص-ص 69-70.

2- نفس المرجع، ص ص 70-71.

- **غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد:**

فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة حيث أن ذلك التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

- **غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة:**

إن عملية التغيير مبنية على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ – عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب – عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج – التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة حيث أن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:**

حيث تكمن أهمية التغيير داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.[1]

7 – التوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها:

يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة.

8 – الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: [(2)]

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث

1- خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص- ص 71-72.

[2] – نفس المرجع، ص ص 72- 73.

بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، ويكمن تحويلها على أهداف مثل:

1 – فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.

2 – تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

3 – زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.

4 – زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

5 – تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

6 – زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج الإدارة.

7 – بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.

3 – أهداف التغيير: [1]

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

1 – زيادة مقدرة منظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها لتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2 – زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3 – مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.

4 – تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

5 – الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6 – بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

[1] – محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، ط1 ، الاسكندرية ، 2006، ص ص 19– 20.

7 – تمكين المدير من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

8 – مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

9 – تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.

10 – إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته:

1 – أنواع التغيير:[1]

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

أ – **حسب الأسباب:** تنقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية:

- **تغيير استجابة لضغوط خارجية:**

في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

- **تغيير هادف لحل المشاكل:**

تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:**

يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

1– أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص–ص30–31.

ب – حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي ثلاث أشكال هي:

- **تغيير مخطط:**

تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها، ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

- **تغيير دفاعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها، هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المنظمات[1].

- **تغيير هجومي:** هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

ج – حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير التنظيمي إلى نوعين:

- **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذ أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- **التغيير الجذري:** هو التغيير المفاجئ والعارض إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

د – حسب موضوع التغيير التنظيمي: ويصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى:

- **التغيير المادي:** والذي يتضمن التغيير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.

- **التغيير المعنوي:** ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين وكذلك أنماط سلوكهم.

1 يوسف أحمد دودين، مرجع سابق، ص31.

هـ – حسب سرعة التغيير التنظيمي: يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

- **التغيير السريع:** ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.
- **التغيير البطيء:** التغيير البطيء يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع.[1]

2 – مجالات التغيير التنظيمي: [2]

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن في كل منظمة مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست بمعزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها، وبرغم ذلك فإنه يمكن تحديد أهم المجالات فيما يلي:

1- الفلسفة العامة للمنظمة:

وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضفي على المنظمة خصوصيتها، كما تمثل الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها ويوجه هذه الحركة ويضبطها.

2 – غايات المنظمة: وهي التي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.

3 – أهداف المنظمة: وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا بعيدة المدى.

4 – سياسات المنظمة: وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

5 – عناصر المنظمة: وتشمل:

أ – العناصر الهيكلية: التي تكون هيكل المنظمة وتشمل:

1 – العناصر المادية: موارد، أموال، تجهيزات...

2 – العناصر البشرية: كما ونوعا.

3 – العناصر القانونية (النظامية): دساتير، قوانين، أنظمة، لوائح...

---

[1] يوسف أحمد دودين، مرجع سابق، ص 32.

[2] – عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، بدون ط، 1999عمان، ص ص 272 –274.

4 – العناصر المعنوية: قيم، عادات، تقاليد...الخ.

ب – العناصر الوظيفية: التي تكون وظيفة المنظمة وتشمل:

- وظائف المنظمة.
- طبيعة هذه الوظائف وأوصافها ومواصفاتها.
- المستويات الوظيفية.
- حجم الوظيفة.
- مدى تعقيد الوظيفة.

ج – العناصر العلائقية: وهي التي تحدد علاقات المنظمة وتشمل:

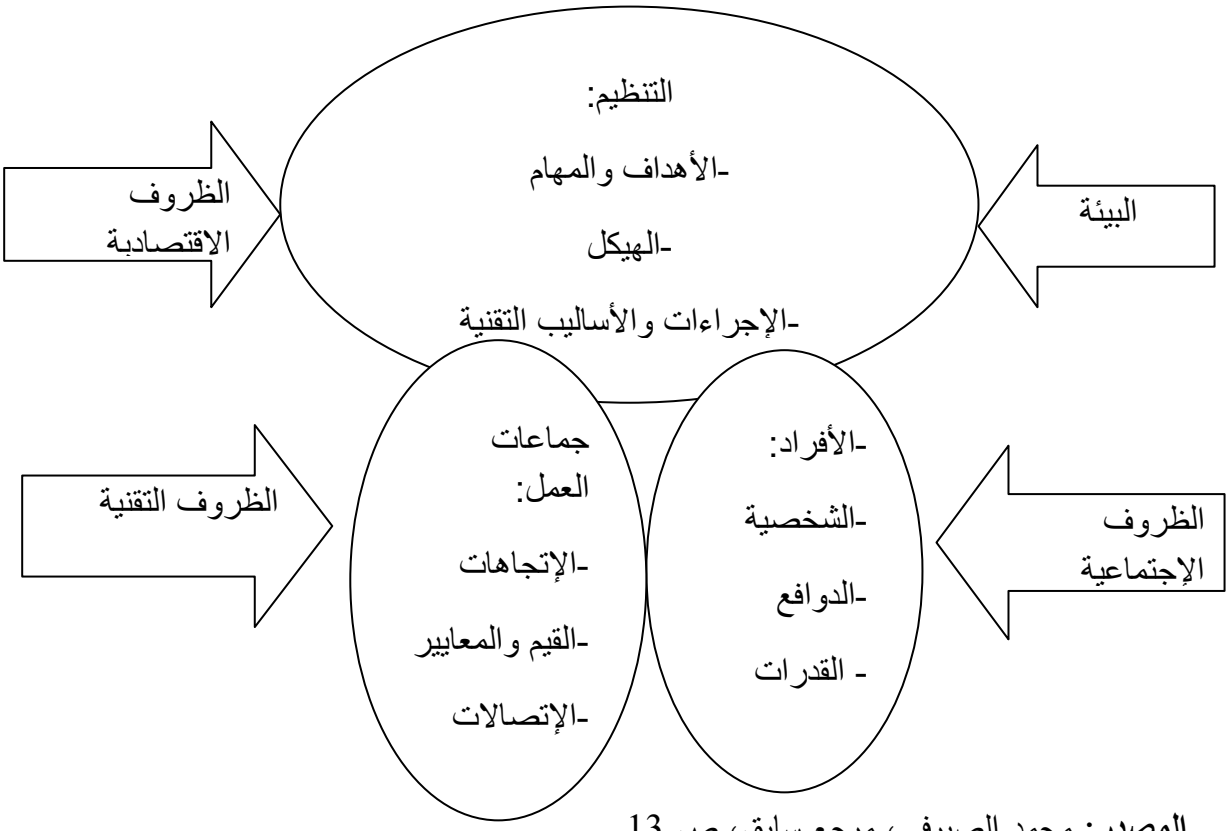
- **العلاقات الداخلية:** أفقية وعمودية، مع البيئة الداخلية.
- **العلاقات الخارجية:** مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية (حسب امتداد المنظمة وعلاقاتها).

6 – إجراءات وأساليب العمل: وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه المجالات:

1 – اختلاف درجة مرونة التغيير بين هذه المجالات، حيث نجدها تكاد تكون معدومة ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا بينما نجدها عالية وممكنة أكثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات، وقد تكون عالية جدا وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى بخاصة تلك التي تتعلق بالعناصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.

2 – إن هذه المجالات متشابكة متفاعلة، وإن عملية التغيير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن الحركي بين جميع هذه المجالات إذا ما أردنا أن نحدث تطويرا في حياة المنظمة وعملياتها، أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي إلى نتائج تخل بتوازن المنظمة وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها.

شكل (14): مجالات التغيير:



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 13.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي وأساليبه: [1]

1 – مراحل التغيير:

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية:

أ – مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد:

للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسيا للتغيير، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويحدث في هذه المرحلة ما يأتي:

1 – خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها.

[1] – إياد حماد، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4/ 2011، ص 391.

2 – خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه وكذلك الممارسات والآراء والمبادئ السابقة.

3 – تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.

ب – مرحلة التغيير: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعدا لقبول التغيير، ولذلك يزود بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كما يدرب أيضا الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.

ج – مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد: إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

1 – توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءا منه وإنها مناسبة له.

2 – التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل.

2 – أساليب التغيير التنظيمي: [1]

يمكن القول أن أساليب التغيير لا تخرج عن أسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على أي عملية تغيير وهما: الأول وهو التغيير الذي يتم بصورة متدرجة، والثاني الذي يتم بصورة سريعة متطرفة، ولا شك أن تفهم وإتقان الأسلوب الذي نتعامل معه يساعد في تفهم إحداث التغيير والتعامل معه بطريقة فعالة، إضافة إلى فهم ردود الأفعال من قبل الآخرين اتجاه عملية التغيير، ولا شك أن لكل من الأسلوبين (التغيير المتدرج والمتطرف) تفاعلا تاليا أو سابقا وذلك طبقا لطبيعة إحداث التغيير، سواء كان بالقبول أو الإجبار وعلى سبيل المثال فإن حدوث أزمات أو أحداث مفاجئة تجعلنا أحيانا نقوم بتغييرات متطرفة وسريعة كرد فعل لهذه الأحداث أو الأزمات. ويمكن إجمال أساليب التغيير التي تستخدم عند إحداث عملية التغيير في المؤسسات بالأساليب التالية:

[1] – محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار الحامد، عمان ، ط1، 2006، ص- ص 105-106.

أ – التغيير المتدرج:

وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في هذه العملية عدد من الأفراد، ولكن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير وذلك من أجل تحسين الإنتاجية، وخفض النفقات وتنمية وتطوير الموظفين. ويمكن التنبيه هنا أنه يمكن إحداث تغيير جذري بالتزامن مع تغيير متدرج أو مستقل عنه.

ب – التغيير الجذري المتطرف:

يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئا وله آثار مشهودة فهو على سبيل المثال يحدث انقلابا شاملا في إستراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة مثلا، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها، علما أن هذين العنصرين ينزع أحدهما لمواكبة الآخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع وغالبا ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى اتباع أسلوب التغيير الجذري، من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة. وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسالة بدقة وإمعان، كما يجب استعراض الخيارات تفصيليا للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدني حد ممكن.[1]

ج – المزج بين الأسلوبين:

عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أسلوبي التغيير أو التقدم من أسلوب لآخر ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي تعني (مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة وفق المعايير والوقت المرغوب)، وبشكل تزامني وإدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها، وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين نظرا لتغيير الظروف والمطالب والأولويات.

1- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 107.

ولا شك أن إعادة تقويم الحاجة إلى التغيير تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداثه بفعالية، كما أن إلمام القائمين على عملية التغيير بأساليبه الثلاثة التي شرحت سابقا يعتبر المفتاح الثاني لنجاح هذه العملية.[1]

المطلب الرابع: عوامل التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي استجابة لما يحدث في البيئة وذلك لأن المنشأة نسقا مفتوحا تؤثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ومخرجات ويمكن اختصار هذه العوامل فيما يأتي:

1 – هيكل المنشأة وبنيتها وتغيير أهدافها:

يؤدي ازدياد حجم المنشأة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة، فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين الذين تكثر غياباتهم بعد ذلك، مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجة الإحباط في العمل ويصبح النسق في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية، فالبحث عن تطوير المنشأة من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغيير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق والإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور إلى التحكم في التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.

2 – الفاعلون داخل المنشأة:

يسهم الفاعلون داخل المنشأة بدور كبير في سيرها أو عدم سيرها فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمنشأة إلى التغيير، فمثلا هناك من يحال إلى التقاعد وآخرون تنتهي مهامهم أو يموتون وبعضهم يبعدون أو تتم ترقيتهم، وبعضهم يفقدون أهميتهم بسبب تخلي المنشأة عن الوظيفة التي يقومون بها أو تغييرها[2].

1– محمد يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص107.

2 – جمال بن زروق، **التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه**، جامعة دمشق، مجلد 26، العدد الأول والثاني، 2010، ص 409.

3 – المنتوج وطريقة العمل:

يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلي ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات، وقد يشمل التغيير كذلك سيرورة الإنتاج وذلك بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

4 – البيئة الخارجية:

تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغيير تتمثل خاصة في تنظيم الحكومة (تدخلها) لهذه الأعمال من خلال الضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية، كما أن التطور التكنولوجي الذي يمس المنشآت في جميع المجالات والنشاطات يساعد على تحقيق الفوائد الانتاجية لكنه يؤدي الى تقليص حجم العمل الإضافي، ويتطلب مؤهلات جديدة، الشيء الذي يدفع المنشأة إلى ضرورة التكيف معه بالاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب فضلا عن توظيف أيد عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية[1]

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

إن التغيير لم يعد عملية عشوائية داخل المنظمات، وإنما أصبح مع الوقت عملية مخططة ومنظمة ومدروسة، وأصبح له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وفي هذا السياق سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف إدارة التغيير، خصائصها ومراحلها، وآليات تطبيق التغيير.

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

يعرف "سعيد يس عامر" إدارة التغيير بأنها كيفية استخدام أفضل الطرق وأكثرها فعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهداف التنظيم، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال[2]."

[1] – جمال بن زروق، مرجع سابق، ص 410.

[2] – سعيد يس عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 255.

ويرى العالم الإداري ستيف سمث أن إدارة التغيير" هي عملية تحول المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك[1]."

ويرى الدكتور سعيد عامر أن "إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود[2]."

وهناك تعريفات تشير إلى إدارة التغيير على أنها:" رد فعل تلجأ إليه المنظمات عن طريق إتباع أساليب مراحل واستراتيجيات معينة بفرض إنجاح التغيير المقصود إحداثه، فهي وسيلة تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع التكيف مع محيطها."

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير التنظيمي ومبادئها:

أ – خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة وعلى هذا الأساس تتمثل خصائص إدارة التغيير فيما يلي: [3]

1 – الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.

- أي أن إدارة التغيير تتجه نحو تحقيق هدف مسطر ومحدد.

2 – الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها والظروف التي تمر بها.

- أي أن إدارة التغيير تنظر إلى إمكانيات المنظمة والواقع الذي تعيشه سواء من حيث الموارد البشرية أو المادية.

---

[1] – محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص94.

[2] – نفس المرجع، ص 95.

[3] – زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، بدون بلد، ط1، 2006، ص ص 22-23.

3 – التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4 – الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5 – المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6 – الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير ومن أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7 – الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بمعنى أنها يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة.

8 – الرشد: الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من القبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

9 – القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية علمية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10 – القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتضع الأحداث بذاتها على حيوية وفاعلية المنظمة.[1]

[1]– زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص24.

ب – مبادئ إدارة التغيير:

إن لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي من الأجدى للمنظمة الالتزام بها من أجل بلوغ أهدافها، وقد صممت من طرف DOUGLAS, K, SMITH وفيما يلي أهم هذه المبادئ كما يلي: [1]

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكاتهم الإدارية.
- ترتبط فعالية وكفاءة إدارة التغيير بمدى مساهمة الموظفين وانخراطهم في عملية التغيير.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك من بين جميع الأفراد لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم الأفراد يساعد في سرعة إحداثه.
- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، وتزويد الأفراد بالنشرات والكتيبات، لاستخدامها كمراجع ومدهم بالعون والمساعدة ليتخطوه بأمان.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لان فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة.
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- وضع الأفراد في موقف تعلم نظري وعلمي وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة لأن التطبيق العلمي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكد من فهم الأفراد لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار فإنهم لن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه ومنه سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش الحالة كما يجب.

[1] – دوقلاس ك سميث ، **إدارة تغيير الأفراد والأداء،المبادئ، الاستراتيجيات، الرؤى**، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ط1، دار دايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 43.

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير

لوحظ من خلال البحث في الموضوع أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة، وتمر إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أهمها: [1]

1 – مرحلة الاستعلام: في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة استطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة لاستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

2 – مرحلة الاستجابة ورد الفعل:

تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير، وتختلف مرحلة الاستجابة من منظمة إلى اخرى، فالمنظمة اليقظة والتي تعمل بمبدأ المبادأة، تكون مهيأة لتحسين الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون استجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

3 – مرحلة التصميم:

خلال هذه المرحلة وإذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي، تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق وعادة ما يتم الاستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

4 – مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الالتزام بما ورد في الخطة، ويلعب المدير دوره من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات، مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

5 – مرحلة التأثير والتقييم:

في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير لمعرفة مدى الانحراف بين ما يتم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.

---

[1] - ABD ELHAK LAMIRI: **MANAGEMENT DE l'INFORMATION**, REDRESSEMENT ET MISE A NIVEOU ENTVEPRISES, OFFICE PUBLICATION VNIVERSITAIRE, ALGER, 2001. PP 47−48.

وتتطلب إدارة التغيير قيادة مسؤولة على نشر وصياغة الرؤية الجديدة للمنظمة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها بالتكامل مع مجموعة من المتطلبات أو المفاتيح التي تساهم في إنجاح التغيير ويشير المختصين في المجال أن نجاح التغيير التنظيمي يكون وفق متطلبات أو مفاتيح وقد حددت بعشرة هي[1]:

1 – تحديد الرؤية.

2 – الحركة وحشد الجهود.

3 – التحفيز.

4 – القيادة.

5 – التحسيس.

6 – المشاركة.

7 – تسيير الجوانب الانفعالية والعاطفية.

8 – تسيير رهانات السلطة.

9 – التكوين والتدريب.

10 – تكثيف الاتصالات.

المبحث الثالث: مداخل التغيير والقوى الكابحة له

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة، والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها وهذا التغيير يتم في مختلف مجالات المؤسسة إلا أنه يواجه بعض المقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تعيق سريانه.

[1]– BENOIT GROUARD.FRANCIS, **MESTON ,L'ENTREPRISEEN MOUVEMENT CONDUIRE ET REUSSIR LE CHANGEMENT,** 3EME ED, DUNOD, PARIS, 1998,P47.

المطلب الأول: مداخل التغيير:[1]

الفرع الأول: نظرية النظم

اعتبرت هذه النظرية المنظمة نظاما مفتوحا وتشمل النظم عامة المفتوحة والمغلقة على مدخلات وأنشطة (عمليات تحويل) ومخرجات حيث تأخذ النظم البيئية المواد الخام والموارد البشرية والمعلومات والطاقة وتقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات وأرباحا بالإضافة إلى ذلك فإن النظام المفتوح له سمات أخرى ذات علاقة بدراسة المنظمات وأهم هذه السمات خاصية الدورة ومقاومة البقاء والوعي بالبيئة والاستقرار والثبات والميل نحو التوسع وتوازن أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف ووجود أكثر بديل لتحقيق الهدف.

الفرع الثاني: النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم، اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى وبالبيئة الإستراتيجية مرنة لتتكيف مع العوامل الخارجية التي من شأنها أن تعدل وتغير الأهداف المنشودة ومن هذا المنطلق فالتأثير والتأثر في وعلى مستوى البناء والوظائف التي تسمح لها بالتأقلم لضمان تطورها وحسب درجة تعقيد البيئة يكون التغيير استراتيجيا.

الفرع الثالث: البنائية الوظيفية

استخدم الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات أداة بصورة هامة تمثلت في التوازن الدينامي للأنساق، واعتبرت أن هذا التوازن بدوره يجابه كل التهديدات التي تعترضه ويواجهها، كما يعتبر أن التنظيم نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها لأداء وظائفهم وينطلق هذا الاتجاه من اعتقاد أن النسق الاجتماعي له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر ويحافظ على كيانه في انسجام واتساق وتوازن على الدوام.

---

[1] – بوشمال أحمد، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير، في علم اجتماع (تنظيم عمل)، قسم علم الاجتماع ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص ص 102– 103.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير واسبابها ومزاياها وعواملها

أولا – مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الاعرجي أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف كبيرا مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري[1].

ثانيا – أسباب مقاومة التغيير: [2]

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

1 – الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2 – العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بارتياح لها لأنه لا يكون مضطر للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.

3 – سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

4 – المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباط وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

---

[1] – سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية، بدون ط، 2012، ص ص 93، 94.

[2] – زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 42.

5 – الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

ثالثا – مقاومة التغيير: [1]

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

– تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.

– تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

– أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

– تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

4 – العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير: [2]

– أي تغيير يفرض على الأفراد من الخارج سوف يكون مثارا للمعارضة.

– يثير التغيير الوارد من الخارج مقاومة جماعات العمل لأنه عادة يمس أكثر من فرد ويمس عمل الوحدة وجماعات العمل القائمة بها.

– يلعب التنظيم غير الرسمي الدور الرئيسي في تقوية المقاومة للتغيير بين أعضاءه حيث يعمل على إثارة الشكوك لدى الأفراد في نوايا الإدارة وتبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير ويستفيد التنظيم الرسمي في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في التطبيقات الرسمية

[1] – زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 43.

[2] – السيد عليوة، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 60.

وأهمها ظاهرة تركز السلطة وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمي إلى قواعده وضعف أساليب الإشراف والقيادة وتجمدها عن استثارة الحماس والقناعة لدى الأفراد.

المطلب الثالث: سبل التعامل مع مقاومة التغيير:

إن التغيير الفعال هو ذلك التغيير الذي يهدف إلى تحقيق غايات المنظمة لكي تتلاءم مع بيئتها التي تتميز بالتغيير المستمر، وهو ما يتطلب إحداث تغييرات في شكل المنظمة وفي سبل تحقيق أهدافها ومنتجاتها وطبيعة الأداء فيها غير أنه ليس بالضرورة أن تقابل هذه التغييرات بالتأييد والموافقة ولذلك وجب على كل قائد ومدير أن يأخذ بعين الاعتبار وجود عائق المقاومة عند محاولته لتنفيذ وتطبيق برامج التغيير.

من هذا المنطلق وجب على كل قائد السعي إلى التقليل من حدة المقاومة ومواجهتها، وهو ما يمكن تحقيقه بإتباع أساليب وإجراءات كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (1): أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

	الأسلوب	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
أساليب لتفادي مقاومة التغيير	الاتصال للإقناع	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	بمجرد أن يقتنع الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير	قد يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير
	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كافة المعلومات لديهم والتي بها علاقة بالتغيير في خطة هذا الأخير	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة

أساليب التغلب أو التقليل من المقاومة في حالة وقوعها	تشجيع الأفراد ودعمهم	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة التغيير فيها بسبب مشاكل التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة	يعتبر من أنجح الأساليب لمعالجة مشاكل التأقلم	يستغرق وقتا طويلا للغاية مع احتمال فشله
	التفاوض والاتفاق	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصا أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من جراء التغيير وأن لهذه الجماعة قوة هائلة على المقاومة	في بعض الأحيان يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا للتغلب على المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمعاملة بالمثل
	المناورة	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أوتكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف تسببا لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو قد غر بهم
	التهديد الضمني والصريح	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص-ص106-107.

كما يتضح لنا من الجدول السابق أن هناك نوعين من الأساليب، أساليب تمكن المنظمة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير وبالتالي فهي أساليب سابقة لتنفيذه، وهناك نوع ثاني تلجأ إليه

المنظمة عند اصطدامها بمقاومة، وبالتالي فهي أساليب متزامنة مع تنفيذ التغيير، يمكن جمع كل هذه الأساليب في ستة أساليب شائعة وهي: [1]

1 – الاتصال للإقناع: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه، وهذا ما يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم وهممهم للإسهام الايجابي فيه.

2 – المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير: يمكن تجنب مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

3 – تشجيع الأفراد ودعمهم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4 – التفاوض والاتفاق: يستخدم هذا الأسلوب عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير، كنقل بعض الأفراد إلى مكان أو موقع آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.

5 – المناورة: حيث أنه عن طريق هذا الأسلوب يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير ولإقناع الآخرين بأن التغيير في صالحهم.

6 – التهديد الضمني والصريح: من الممكن أن يلجأ المديرون – كآخر محاولة– إلى تهديد العاملين سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات بغرض مواكبة جهود التغيير.

– لقد تبين لنا من خلال الجدول السابق "أساليب التعامل مع مقاومة التغيير" لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون لقائد التغيير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب الأنسب للتغلب على مقاومة التغيير.

[1] – بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 34– 35.

المطلب الرابع: كيفية مواجهة مقاومة التغيير وأسباب قبوله:

1 – كيفية مواجهة مقاومة التغيير: [1]

- إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعمال.
- إيضاح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين.
- مشاركة العمال في كل ما يخص الإدارة.
- صياغة العلاقات وأثرها على إنجاح التغيير.
- الاهتمام برؤساء العمال وممثلي النقابات واستهداف معاونتهم.
- التركيز على الأفراد الأكثر ولاء وانتماءا لإنجاح التغيير.
- الاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة في المراكز الرئيسية.

ثانيا – أسباب قبول التغيير: [2]

إن الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء تقبل الناس للتغييرات يمكن ذكرها من خلال تأملاتنا لتصرفات الأفراد ولنضرب لذلك مثلا بالمسافرين في فوج سياحي وهي كالآتي:

1 – التغيير اختيارهم الخاص: كل الناس يأخذون إجازة الشتاء مثلا لأنهم يريدون ذلك وليس لأنهم مضطرين لذلك، لأنه لا يوجد من يجبرهم على التغيير وهذه فرصة في تحديد مصير الفرد لنفسه بنفسه.

2 – التغيير نحو الأفضل: كل الأشخاص الذاهبين في إجازة يتوقعون حصول خبرة ايجابية هذه النتيجة مؤكدة لأنهم قاموا بنفس الخبرة من قبل أو بأنهم تكلموا مع غيرهم من الذين مروا بمثل هذه الخبرة.

3 – اتغيير يلبي احتياجا عندهم: لو قابلت كل شخص في الطائرة لوجدت عدة دوافع وراء المرحلة ولكن بغض النظر عن الأسباب الفردية ستجد أن الرحلة تلبي احتياجات كل واحد منهم إلى حد ما.

4 – كل شخص لديه المعلومات اللازمة: كل شخص مشترك في عملية التغيير من البداية فقد تكلم كل شخص مع وكيل مكتب سياحي وقرأ بعض المعلومات وتحدث مع أشخاص قاموا بنفس الرحلة من

[1] – السيد عليوة، مرجع سابق، ص 62.

[2] – محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 94– 95.

قبل أو برحلة مشابهة كل المعلومات المطلوبة للقيام بالرحلة قد توفرت مما يحقق من مقدار القلق المرتبط بعملية التغيير.

5 – التغيير مخطط ومنظم: من غير الممكن أن يأخذ أي شخص رحلة فورا بدون تفكير مسبق، فأكثر الناس يخططون لها قبل عدة شهور بحيث يكونون جاهزين تماما من عدة نواحي عندما يحدث التغيير

خلاصة:

يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة، بل أصبحت تواجه محيط متغيرا يجمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعدها من قبل، وعلى الرغم من ضرورة التغيير بالنسبة لاستمرارية المؤسسات وبقائها، إلا أن أمر إحداه بصفة مطلقة أمر غير صحي بالنسبة لها، فكما هو مقرون بديناميكية البيئة التنظيمية فهو مقرون أيضا بالفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ففهم التغيير وأسبابه والمقاومة المتوقعة منه وكيف يدار بالغ الأهمية بالنسبة للعاملين وللإدارة، فقد عرف التغيير ومجالاته على أنه شمولي ومخطط يسعى إلى تغيير في قيم ومهارات وأنماط سلوك الأفراد والعاملين، وكذلك إجراء تغيرات تنظيمية وأساليب العمل مما يخلق توافق بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف التنظيم وذلك بإتباع واستخدام استراتيجيات مختلفة تهتم أساسا بتحسين مناخ التنظيم.

وإدارة التغيير تتبع عدة مراحل تبدأ بخلق شعور الحاجة للتغيير ثم إحداث التغيير وذلك بالمرور بمرحلة تقليل المقاومة المتوقعة للتغيير والأسباب فذلك له علاقة بمخاوف العاملين على عملهم وعن المزايا التي لديهم، فإن مقاومة التغيير أمر طبيعي لدى الأفراد، ويجب على الإدارة أن تعرف ذلك، وأن تنظر بعمق إلى مسببات مقاومة التغيير وأن التغيير وظروف الأفراد المتأثرين به.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة:

في دراستنا حددنا مجالاتها كما يلي:

❖ **المجال المكاني:**

ويتمثل المجال المكاني لدراستنا هذه في الموقع تواجد المؤسسة، وهي مديرية التجهيزات العمومية لولاية المدية.

بحيث أنها كانت تعرف هذه المديرية في البداية بمديرية المنشآت الأساسية والتجهيز، ثمإنقسمت فأدى هذا الإنقسام في بداية الثمانينيات إلى ظهور مديريتين وهما:

- مديرية التعمير والبناء والسكن.
- مديرية الأشغال العمومية.

وبعد الضبط في سنة 1998 م إنقسمت مديرية التعمير والبناء والسكن إلى:

- مديرية التعمير والبناء.
- مديرية السكن والتجهيزات العمومية.

وحسب الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد03 الصادرة في 16جانفي 2013م، تم ضبط مديرية السكن والتجهيزات العمومية فأصبحت مديرية التجهيزات العمومية وهذه الأخيرة هي المديرية التي نحن بصدد التعرف عليها.

✓ **التعريف بالمديرية:**

هي إحدى مؤسسات الدولة العمومية التابعة لوزارة السكن والعمران لها ميزاتها الخاصة، وتعتبر هذه المؤسسة المصلحة التقنية للولاية.

✓ **دورها:**

للمؤسسة عدة أدوار وذلك حسب كل مصلحة وعامة يتمثل دور المديرية في:

1) تولي أحد المشاريع وتجسيدها على أرض الواقع.
2) السهر على متابعة المشاريع وإيجاد حلول للعوائق المحتمل وجودها خلال إنجاز المشروع.
3) السهر على مراجعة مذكرات الإتفاقيات ومراسلة الهيئات المعنية.

4) القيام بدراسات في المقاييس.
5) السهر على النشر الدائم للتنظيم التقني والوسائل والإجراءات المدعمة لسياسة السكن.
6) السهر على إحترام القواعد في مجال التعمير.
7) التكفل بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية.
8) المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات.
9) ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع.

وهذه من بين الأدوار التي تقوم بها مديرية التجهيزات العمومية.

❖ **المجال الزماني:**

ويتمثل المجال الزماني لهذه الدراسة في السداسي الثاني من عام 2016/2015 وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن دراستنا.

لقد تم البدء في الدراسة البيبليوغرافية للبحث في فيفري 2016 حيث كنا نزور المكتبة بصفة دورية لجمع المادة العلمية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد كانت أول دراسة إستطلاعية بتاريخ 04 أفريل 2016 ومن م كانت لدينا زيارات دورية للمؤسسة ،ثم قمنا بتوزيع الإستمارة في 10 أفريل 2016 وإسترجعناها فى 17 أفريل 2016.

❖ **المجال البشري:**

يتمثل الجانب البشري لدراستنا في أخذ عينة من عمال مديرية التجهيزات العمومية بالمدية ويشمل على 199 عامل (مستخدم) .

2- المعاينة:

يعتبر إختيار العينة من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي، فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة خصائص ومميزات المجتمع، كي تكون نموذجا صحيحا يعبر عن المعلومات المراد جمعها وقد تم ذكر أن نجاحها يكون عند تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث، وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة.

كما تعتبر العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث حيث تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة، ومن ذلك يمكن تعريف العينة على أنها:المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي.[1]

[1] سلاطنية بلقاسم، حسان جيلاني، أسس البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر، 2009، ص128.

وفي دراستنا هذه إعتمدنا العينة الطبقية وهي نوع من العينات العشوائية، بحيث أن في هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلى إلى طبقات أو فئات معينة حسب معيار معين، وبعد ذلك يتم إختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي ويتناسب مع حجم الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي.

ويشتمل مجتمع بحث هذه الدراسة على مستخدمي مديرية التجهيزات العمومية لولاية المدية، وحسب ما تمّ تقديمه لنا حول المستخدمين فإن المديرية تشتمل على 199مستخدم منقسمين إلى ثلاث فئات أو طبقات على النحو التالي:

- ❖ إطار:07.
- ❖ عون تحكم:65.
- ❖ عون تنفيذ:127.

أفراد العينة: 60 فرد

وحسب قواعد العينة العشواية الطبقية تم إختيار المفردات من كل فئة من الفئات المهنية بنسب مختلفة،وهدا راجع إلى التفاوت في عدد العمال بين كل الفئات المهنية ومن خلال مجتمع البحث فإن عينة بحثنا إشتملت على 60 مستخدم من بين 199مستخدم والتي تمثل مجتمع البحث الكلي، فكان حساب العينة كالتالي:

- ✓ إطار: 07 أخذنا جميع الإطارات.
- ✓ عون تحكم: $\frac{65}{199}$ x 55= 18
- ✓ عون تنفيذ:$\frac{127}{199}$ x 55=35

وبعد ذلك قمنا بتوزيع 60إستمارة عشوائيا على الطبقات أو الفئات الموجودة في المؤسسة، حسب عينة البحث ثم قمنا بإسترجاع55 إستمارة و تم تفريغها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية

1-المحور الأول: خصائص أفراد العينة

الجدول رقم(02): توزيع أفراد المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	30	%54.54
أنثى	25	%45.45
المجموع	55	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن تكرار الذكور أكثر منه إناث، إذا قدرت نسبة الذكور بـ 54.54% من أفراد العينة ونسبة45.45% عادت إلى جنس الإناث.

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة هم من الذكور نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة

الجدول رقم (03): توزيع أفراد المبحوثين حسب السن

السن	التكرارات	النسبة%
]35-25[	32	%58.18
]45-35]	15	%27.28
]55-45]	08	%14.54
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب السن يتمحور في الفئة [25- 35[بنسبة 58.18% والفئة [35-45[قدرت نسبتها بـ 27.28% والفئة [45- 55[قدرت نسبتها بـ 14.54% ومنه نستنتج أكبر توزيع الأفراد العينة يتمحور في الفئة [25-35[وبالتالي يمكن القول أن اغلب أفراد العينة هم من الشباب هذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على توظيف الشباب، والقدرة على إنجاز الاعمال الموكلة لهم.

الجدول رقم(04): توزيع أفراد المبحوثين حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة%
اقل من 05سنوات	20	%36.37
من5←10سنوات	17	%30.90
من 10←15سنة	05	%09.09
من15←20سنة	03	%05.46
من20←25سنة	05	%09.09
من25←30سنة	05	%09.09
المجموع	55	%100

فيما يخص الفئة اقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ 36.37%، ثم تليها سنة 30.09% الخاصة بالفئة من [5←10[أما نسبة 09.09 % فقد عادت إلى الفئات من [10 15[ومن [20←25[وأيضا من [25 30[سنة، وتعود نسبة 4% إلى الفئة من [15←20[سنة

ومنه نستنتج التوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية متمركز في الفئتين أقل من 05 سنوات والفئة من [5←10[سنوات، والفئات الأخرى متقاربة في التوزيع.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة%
إطار	07	%12.72
عون التحكم	16	%29.09
عون تنفيذ	32	%58.19
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ التوزيع أفراد العينة متنوع حسب الوظيفة التي يشغلونها حيث أن نسبة58.19% تعود إلى الوظيفة عون التنفيذ، وتليها نسبة 29.09% عادت إلى وظيفة عون تحكم، أما نسبة الإطارات في المؤسسة فتقدر نسبتها بـ12.72%.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال من فئة التنفيذيين وهذا نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة التي تحتاج إلى هذه الفئة أكثر من غيرها .

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ابتدائي	/	/
متوسط	/	/
ثانوي	20	%36.36
جامعي	35	%63.64
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتراوح بين 63.64% بالنسبة للمستوى الجامعي و36.36% بالنسبة للمستوى الثانوي

وهذا ما يدل أن المستوى التعليمي الأكثر تواجدا في المؤسسة هو المستوى الجامعي والثانوي أي وجود مستوى تعليمي يتناسب مع ما تتطلبه طبيعة العمل في المؤسسة.

2-المحور الثاني: عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى

الجدول رقم(07): يمثل نمط الإتصال السائد في المؤسسة حسب الجنس

الجنس / النمط السائد	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
صاعد	14	%34.15	15	%37.5	29	%35.80
نازل	18	%43.90	16	%40	34	%41.98
افقي	09	%21.95	09	%22.5	18	%22.22
المجموع	41	%100	40	%100	81	%100

(*)إرتفاع عدد التكرارت لتعدد الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن: نسبة 41.98%من عدد المبحوثين يصرحون أن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال النازل أي من الإدارة العليا إلى المستويات الاخرى، تدعمها نسبة 43.90% تعود لجنس الذكور، ونسبة 40% تعود لجنس الإناث، تقابلها نسبة 35.8%من المبحوثين يرون أن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال الصاعد أي من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا، تدعمها نسبة 37.5% تعود للإناث، 34.15%تعود لجنس الذكور.أما في مايخص نسبة 22.22% من المبحوثين فتعود إلى الذين صرحوا أن الإتصال السائد هو الإتصال الأفقي، تدعمها نسبة22.5% تعود لما صرح به جنس الإناث، ونسبة 21.95% تعود إلى جنس الذكور.

وبالتالى يمكن القول أن الإتصال السائد في هذه المؤسسة هو الإتصال النازل حسب ما صرح به الذكور، بمعنى أن الإدارة تصدر الأوامر، وتتخذ القرارات، والعمال عليهم التنفيذ فقط دون وجود تغذية عكسية والتي تعتبر مهمة في نجاح العملية الإتصالية وهذا من بين الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضى عن الإتصال داخل المؤسسة وهذا ما صرح به أيضا جنس الإناث.

وأنماط الإتصال هي شبكة من التفاعلات والعلاقات التي يلعب فيها العنصر البشري دورا مهما، ويساعد الإتصال على تحقيق التعاون والتوازن بين مستويات التنظيم وهذا ما يؤدي إلى إنجاح المؤسسة وبقائها، لذا على المؤسسة الإعتماد على مختلف الأنماط الإتصالية وفي كل الإتجاهات.

وحسب رأي العمال في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن غالبية المبحوثين صرّحوا أن نمط الإتصال السائد داخل المؤسسة هو الإتصال النازل.

الجدول رقم (08) يبين العلاقة بين الوسائل المستخدمة ومدى مساعدتها في عملية الاتصال داخل المؤسسة

مساعدتها / الوسائل المستخدمة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
الهاتف	37	%38.14	05	%23.81	42	%35.60
المراسلات	27	%27.84	06	%28.58	33	%27.96
الإعلانات المكتوبة	14	%14.44	02	%9.52	16	%13.56
الاتصال الشفهي	19	%19.58	08	%38.09	27	%22.88
المجموع	97	%100	21	%100	118	%100

(*) ارتفاع عدد التكرارات لتعدد الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 35.60 % من المبحوثين صرّحوا أن الوسائل المستخدمة في الاتصال هي الهاتف، وتليها نسبة 27.27% من المبحوثين صرّحوا أن من الوسائل المستخدمة المراسلات، ثم نسبة 22.88 % صرّحوا أن من الوسائل المستخدمة الاتصال الشفهي، وتليها نسبة 13.56% من المبحوثين صرحوا بالإعلانات المكتوبة

أما بالنسبة للعلاقة بين الوسائل المستخدمة ومدى مساعدتها في الحصول على المعلومات داخل المؤسسة. فإنه من بين الذين صرحوا أنها تساعد في الحصول على المعلومات فإن نسبة 38.14% من المبحوثين يرون أن الهاتف أكثر مساعدة في الحصول على المعلومات، تليها نسبة 27.84%يرون أن المراسلات أكثر مساعدة في الحصول على المعلومات أما نسبة 19.58% يرون أن الاتصال الشفوي يساعد في الحصول على المعلومات، تليها نسبة 14.44%يرون أن الإعلانات المكتوبة تساعد في الحصول على المعلومات وهذا دليل على أن المؤسسة تنوع في وسائل الاتصال التي تستعملها

أما بالنسبة للذين صرحوا بعدم مساعدتها في الحصول على المعلومات فإنهم يرون أن الوسيلة الأكثر استعمالا في المؤسسة هي الإتصال الشفهي بنسبة 38.09% تليها نسبة 28.58% تعود على المراسلات، أما نسبة 23.81% منهم ترى أن الهاتف أكثر استعمالا أما نسبة 09.52% ترى أن الإعلانات المكتوبة أكثر استعمالا.

ومما سبق يمكن القول أن الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في الهاتف والمراسلات والإعلانات المكتوبة وكذا الاتصال الشفهي لها علاقة بمدى مساعدتها في الحصول على المعلومات ومنه نستنتج أن هذه الوسائل تساعد في الحصول على المعلومات.

الجدول رقم (09): يمثل الحصول على المعلومات حسب الجنس.

الجنس / الحصول على المعومات	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	28	%93.33	23	%92	31	%92.63
لا	02	%6.66	02	%08	04	%7,27
المجموع	30	%100	25	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92.73%من عدد المبحوثين صرحوا أنهم يحاولون الحصول على المعلومات بأنفسهم، تدعمها نسبة 93.33% تعود لما صرح به الذكور ونسبة 92% للإناث. أما نسبة 7.27%منهم صرّحو أنهم لا يحاولون فعل ذلك، تدعمها نسبة 08% للإناث، ونسبة 6.66% للذكور.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يسعون دائماإلى الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، وهذا ما يدل على أن هناك علاقات بين أفراد التنظيم ووجود إتصال بينهم.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة سواء كانوا من الذكور أو الإناث يسعون دائما للحصول على المعلومات بأنفسهم، وذلك راجع إلى طبيعة المعلومات فهناك معلومات تحتاج للبحث عنها والتقصي عليها، وكذلك يدل على وجود علاقات بين مختلف المستويات وهذا مايساعد في توازن النسق ومنه تحقيق الأهداف.

الجدول رقم(10): يبين مصدر الحصول على المعلومات.

المصدر	التكرار	النسبة %
الرؤساء	40	%54.05
الزملاء	34	45.95
المجموع	74	%100

(*) إرتفاع عدد التكرارات لتعدد الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 54.05% من المبحوثين صرّحوا أنهم يحصلون على المعلومات من رؤسائهم في العمل، تقابلها نسبة 45.95% من المبحوثين صرّحوا أنهم يحصلون على المعلومات من زملائهم في العمل.

ومنه نستنتج أن النسب متقاربة لكن النسبة الأكبر عادت إلى الرؤساء في العمل، وبالتالي ومن خلال نتائج الجدول يمكن القول أن التنظيم الرسمي سائد أكثر في المؤسسة وهو الغالب في الحصول على المعلومات لأنه هو المصدر الرئيسي للمعلومة والقرار ، من جهة ثانية لانستطيع إغفال العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين تشجيع الرئيس للإتصال وأراء المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة / تشجيع المدير	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	07	%100	13	%81.25	25	%78.13	45	%81.81
لا	/	/	03	%18.75	07	21.87	10	%18.19
المجموع	07	%100	16	%100	32	%100	55	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن اكبر نسبة من المبحوثين وهي 81.81% من المبحوثين صرّحوا أن المدير يشجع عملية الإتصال، تدعمها نسبة 100% تعود للإطارات ، ونسبة 81.25% تعود لأعوان التحكم، ونسبة 78.13% تعود لأعون التنفيذ، وفي المقابل نجد نسبة 18.19% من المبحوثين صرّحوا أن المدير لا يشجع عملية الإتصال، تدعمها نسبة 21.87% لأعوان تنفيذ.

ومنه يمكن القول أن معظم أفراد العينة يرون أن المدير يشجع عملية الإتصال داخل المؤسسة، وهذا مايدل على أن هناك علاقة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما يؤدي إلى تبادل المعلومات والأفكار والاراء.

وبالتالي يمكن القول ان هناك إتصال بين مختلف وحدات وأقسام التنظيم وهذا ما يخلق نوع من التكامل والتوازن بين أنساق المؤسسة وكذلك على وجود علاقات بين مختلف أقسامها.

الجدول رقم (12): يبين المشاركة في الإجتماعات حسب السن

السن / مشاركة في الإجتماعات	[25 – 35[		[35– 45[		[45– 55[		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	28	%87.5	14	%93.33	05	%62.5	47	%85.45
لا	04	12.5	01	%6.66	03	%37.5	08	%14.65
المجموع	32	%100	15	%100	08	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85.45%من المبحوثين صرّحوا أنهم يشاركون في الإجتماعات التي يتم عقدها في المؤسسة، تدعمها نسبة 93.33% للفئة العمرية [35– 45[، ونسبة 87.5% للفئة العمرية [25– 35[، ونسبة 62.5% للفئة العمرية [45– 55[، تقابلها نسبة 14.65% من المبحوثين صرّحوا أنهم لايشاركون في الإجتماعات التي يتم عقدها، تدعمها نسبة 37.5% تعود للفئة العمرية [45– 55[سنة، ونسبة 12.5% تعود لما صرحت به الفئة العمرية [25– 35[سنة، ونسبة 6.66% تعود للفئة العمرية [35– 45[.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يشاركون في الإجتماعات التي يتم عقدها، كما أن لمشاركتهم دور في طرح أفكار جديدة وتبادل المعلومات وهذا مايدل على وجود إتصال بينهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة والحفاظ على الإستقرار والتوازن بين أنساق التنظيم.

وعليه فأن أغلب أفراد العينة يشاركون في الإجتماعات التي يتم عقدها داخل المؤسسة، ووجدنا أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة هي الفئة من 25 إلى 35 سنة أي أن أغلبهم من الشباب الذين يمثلون القوى الفاعلة وهذا ما يدل على أن مجتمع البحث مجتمع شبابي.

وبالتالي يمكن القول أن هناك إتصال بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الأخرى وأن هناك تكامل بينهم وهذا مايؤدي إلى الحفاظ على إستقرار وتوازن التنظيم.

الجدول رقم (13): يبين المواضيع التي يتم مناقشتها في الإجتماعات

المواضيع	التكرار	النسبة%
مواضيع تخص تحسين التسيير داخل المؤسسة	40	%44.44
مواضيع تخص التطوير والتغيير	36	%40
مواضيع تخص العمال	14	%15.56
المجموع	90	%100

(*)إرتفاع عدد التكرارات لتعدد الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن المواضيع الأكثر مناقشة في الإجتماعات داخل المؤسسة هي مواضيع تخص تحسين التسيير داخلها حيث قدرت نسبتهم ب44.44%من المبحوثين، تليها نسبة 40% من المبحوثين صرّحوا أن المواضيع تخص التطوير والتغيير، ثم نسبة 15.56%منهم صرّحوا أن المواضيع تخص العمال.

ومنه يمكن القول أن المواضيع الأكثر مناقشة هي المواضيع التي تخص تحسين التسيير والتطوير والتغيير نحو الاحسن، وبالربط بين تحليل الجدول السابق رقم (11) وهذا الجدول نستنتج أن مشاركة الأفراد في الإجتماعات تتيح لهم الفرصة في طرح أفكار جديدة واقتراحات من شأنها أن تحسّن تسيير المؤسسة وكذا تساعد في التطوير والتغيير دائما نحو الأحسن، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى خلق استقرارها واستمرارها ومنه تحقيق لأهدافها المسطّرة.

الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين الجنس وتقديم الافكار الجديدة فيما يخص التغيير

الجنس / تقديم أفكار في ما يخص التغيير	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	15	%50	16	%64	31	%56.37
لا	15	%50	09	%36	24	%43.63
المجموع	30	%100	25	%100	55	%100

من خلال نلاحظ أن نسبة 56.37% من المبحوثين صرّحوا أنهم يقدمون أفكار جديدة فيما يخص التغيير، تدعمها نسبة 64%تعود لما صرّح به جنس الإناث، ونسبة 50% تعود لما صرّح به الذكور. وفي المقابل نجد نسبة 43.63% منهم صرّحوا أنهم لا يقدمون أفكار جديدة فيما يخص التغيير، تدعمها نسبة 50% لما صرح به جنس الذكور، ونسبة 36% لما صرح به جنس الإناث.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي فرص للعاملين لتقديم الإقتراحات وذلك لخلق نوع من الرضى لديهم والتواصل بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارة العليا، ومنه تحقيق التكامل والتوازن والاستقرار وهذا مايؤدي غلى تحقيق الأفضل والأحسن في مجال عملها.

وبالتالي ومن خلال الجدول . يمكن القول أن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق أهدافها من خلال السماح لأفراد التنظيم بتقديم أفكار واقتراحات من شأنها أن تحسن من مستوى المؤسسة خاصة في مجال عملها من أجل تحقيق أهدافها ومنه تحقيق إستمراريتها.

الجدول رقم(15): يبين المشاركة في صنع القرار حسب الجنس

الجنس / المشاركة في صنع القرار	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	20	%66.67	17	%68	37	%67.28
لا	10	%33.33	08	%32	18	%32.72
المجموع	30	%100	25	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67.28%من المبحوثين صرّحوا أنهم يشاركون في صنع القرار بالمؤسسة، تدعمها نسبة 68% تعود للإناث، ونسبة 66.67% تعود للذكور.

أما نسبة 32.72% صرّحوا أنهم لايشاركون في صنع القرار بالمؤسسة، تدعمها نسبة33.33% ذكور، ونسبة 32% تعود على ماصرح به الإناث.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يشاركون في صنع القرار داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين أنساق التنظيم ومنه تحقيق الأهداف.

وبالتالي يمكن القول أن من خلال إشراك المؤسسة لعامليها في صنع القرار تسعى إلى خلق نوع الرضى لديهم ومنه الحفاظ على استقرارها وتحقيق اهدافها.

الجدول رقم (16): يبّين إمكانية أن يمس صنع وإتخاذ القرار التغيير نحو الأحسن

يمس	التكرار	النسبة%
نعم	45	%81.81
لا	10	%18.19
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 81.81%من عدد المبحوثين يرون أن صنع وإتخاذ القرار يمس مواضيع التغيير نحو الأحسن، ما يقابلها نسبة 18.19% يرون أنها لا تمس التغيير نحو الأحسن.

ومنه نستنتج أن المؤسسة دائمة السعي نحو تحقيق الأفضل والأحسن لضمان إستمرارها في مجال عملها، وذلك من خلال اتخاذها لقرارات تهدف إلى تطوير المؤسسة نحو الأحسن واستمراريتها وتكيفها مع البيئة المحيطة بها والتي تتميز بالحركية والتغيير .

الجدول رقم(17): يبين تقييم عملية الإتصال حسب الوظيفة.

الوظيفة / تقييم عملية الإتصال	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
جيدة	02	%28.58	05	%31.25	07	%21.87	14	%25.46
حسنة	04	%57.14	07	%43.75	15	%46.87	26	%47.27
دون المستوى	01	%14.28	04	%25	10	%31.25	15	%27.27
المجموع	07	%100	16	%100	32	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 47.27% من المبحوثين في تقييمهم لعملية الإتصال صرّحوا أنها حسنة، تدعمها نسبة 57.14% تعود للإطارات، ونسبة 46.87% تعود لأعوان التنفيذ، ونسبة 43.75% تعود لأعوان التحكم.

تقابلها نسبة 27.27% من المبحوثين صرّحوا أنها دون المستوى، في حين أن نسبة 25.46%صرّحوا أنها جيدة، تدعمها نسبة 31.25% لأعوان التحكم، تليها نسبة 28.58% تعود لما صرح به الإطارات، ونسبة 21.87% تعود لأعوان التنفيذ. ومنه نستنتج أن الإتصال داخل المؤسسة في المستوى حيث أن ذلك أرجعه البعض إلى أنه في بعض الأحيان لاينجح الإتصال وهناك من رأى أنها في تطور مستمر...إلخ

وبالتالي فإن المؤسسة تسعى إلى تطوير عملية الإتصال من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها فالإتصال هو عصب العمليات الإدارية ولا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود إتصال فعال يضمن وجود تكامل بين أنساقها من أجل خلق توازن يجعل المؤسسة تحقق أهدافها التي تسعي إليها.

3-المحور الثالث: عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين الأساليب المتبعة ومدى مساعدتها في الحصول على المعلومات.

الأساليب / تساعد	الأسلوب الشفوي		الأسلوب الكتابي		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	26	%86.67	37	%90.24	63	%88.74
لا	4	%13.33	4	%09.76	08	%11.26
المجموع	30	%100	41	%100	71	%100

(*)إرتفاع عدد التكرارات لتعدد الإجابات

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 88.74%من المبحوثين يرون أن هذه الأساليب تساعد في تبادل المعلومات أي أن معظم أفراد العينة يرون أنها تساعد، فيما عادت نسبة 11.26%منهم يرون أنها لاتساعد في تبادل المعلومات.

ومنه نستنتج أن أساليب الإتصال التي تعتمدها المؤسسة لها دور كبير في تبادل المعلومات وإنتقالها بين جميع المستويات وبين أفراد التنظيم في حد ذاتهم.

أما فيما يخص العلاقة بين الأساليب ومدى مساعدتها في تبادل المعلومات فنلاحظ من خلال الجدول أنه: بالنسبة إلى الأسلوب الكتابي والذي عبّرت عنه نسبة 90.24% منهم صرّحوا أنه يساعد في تبادل المعلومات، بينما نسبة 09.76%صرّحوا أنه لايساعد في تبادل المعلومات.

أما بالنسبة للأسلوب الشفوي الذي قدرت إجاباته ب 30 نسبة 86.67% منهم صرّحوا أنه يساعد في تبادل المعلومات، أما نسبة 13.33% تعود للذين صرّحوا أنه لا يساعد في تبادل المعلومات،إذن يمكن القول أن هذه الأساليب لها دور كبير في تبادل المعلومات خاصة فيما يتعلق بالتغيير ومنه خلق نوع من التكامل عن طريق العلاقات الموجودة بين أفراد التنظيم.

الجدول رقم (19): يبين مدى حدوث التغيير في المؤسسة

حدوث التغيير	التكرار	النسبة%
نعم	49	%89.10
لا	06	%10.90
المجموع	55	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 89.10% من المبحوثين أجابوا أنه قد حدث التغيير في المؤسسة، بينما نسبة 10.90%منهم أجابوا أنه لم يحدث تغيير في المؤسسة.

ومنه نستنتج أنه تمّ إحداث تغيير في هذه المؤسسة وهذا دليل على سعيها إلى التغيير نحو الأحسن من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم(20): يبين والمشاركة في عملية التغيير بالمؤسسة حسب الجنس

الجنس / المشاركة في التغيير	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	11	%36.67	08	%32	19	%34.54
لا	19	%63.33	17	%68	36	%65.45
المجموع	30	%100	25	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 65.45% من المبحوثين لايشاركون في عملية التغيير بالمؤسسة، تدعمها نسبة 68% للإناث، ونسبة 63.33% تعود لما صرح به الذكور.

تقابلها نسبة 34.54% من المبحوثين صرّحوا أنهم يشاركون في عملية التغيير داخل المؤسسة، تدعمها نسبة 36.67% تعود للذكور. ونسبة 32% للإناث.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لايشاركون في عملية التغيير.

وعليه يمكن القول أنه رغم حدوث التغيير إلا أن أغلب أفراد التنظيم لايشاركون فيه وهذا دليل على أن إتخاذ القرار في يد الإدارة العليا أي أن الرئيس له سلطة إصدار وإحداث التغيير وأنه لا يتم إشراك العاملين في القرارات التي تخص المؤسسة.

الجدول رقم(21): يبين المشاركة في التغيير حسب الأقدمية

الأقدمية / المشاركة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		من10إلى15 سنة		من 15 إلى 20 سنة		من 20 إلى 25 سنة		من 25 إلى 30 سنة		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	08	%40	04	%23.53	02	%40	/	/	02	40 %	01	20 %	17	30.9 %1
لا	12	%60	13	%76.47	03	%60	03	100 %	03	60 %	04	80 %	38	69.0 %9
المجموع	20	%100	17	%100	05	100 %	03	100 %	05	100 %	05	100 %	55	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن: نسبة 69.09%من المبحوثين صرّحوا أنهم لا يشاركون في عملية التغيير، تدعمها نسبة 80% تعود إلى الفئة من 25إلى 30 سنة، ونسبة 76.47% تعود إلى الفئة من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 60% تعود إلى الفئات أقل من 05 سنوات والفئة و10إلى 15. ومن 15إلى 20، ومن 20 إلى 25سنة،ومنه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لا يشاركون في عملية التغيير بالمؤسسة

تليها نسبة 30.91% من المبحوثين صرّحوا أنهم يشاركون في عملية التغيير، تدعمها نسبة 40% تعود إلى الفئات أقل من 05 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة و من 20 إلى 25 سنة، وتدعمها أيضا نسبة 23.53% تعود إلى الفئة من 05 إلى 10 سنوات، ونسبة 20 % تعود إلى الفئة من 25 إلى 30 سنة.

ومنه نستنتج أن الفئة الأكثر مشاركة في عملية التغيير حسب الأقدمية هي الفئة أقل من 05 سنوات.

وعليه يمكن القول أن المشاركة في عملية التغيير تمس الفئات في ما يخص الأقدمية وبنسب متفاوتة وهذا ما يساعد على تبادل المعلومات والخبرات بين مختلف العمال من جميع الفئات العمرية والاستفادة من خبرات العمال الذين لديهم خبرة وأقدمية في مجال عملهم، هنا تلتقي الخبرات مع

الملكات التي يمتلكها العمال سواء الجدد أو القدماء فهذا ما يساعد على الحفاظ على استقرار وتوازن التنظيم.

وعموما إن العمال في هذه المؤسسة لا يشاركون في عملية التغيير رغم تشجيع الرئيس لعملية الإتصال وتشجيعهم على طرح الافكار والإقتراحات الجديدة التي من شأنها أن تساعد في عملية صنع القرار ومنه إتخاذه، وهنا بتبين أن إتخاذ القرار في يد الرئيس ولا يشارك العمال في ذلك

الجدول رقم(22): وجود إعلام وإتصال عن التغيير حسب السن.

السن / وجود إعلام	[25- 35[		[35- 45[		[45- 55[		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	22	%68.75	08	%53.33	02	%25	32	%58.18
لا	10	%31.25	07	%46.67	06	%75	23	%41.82
المجموع	32	%100	15	%100	08	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 58.18% من المبحوثين صرّحوا بوجود إعلام وإتصال عن التغيير، تدعمها نسبة 68.75% تعود إلى الفئة العمرية [25- 35[سنة، ونسبة 53.33% للفئة العمرية [35- 45[، ونسبة 25% تعود للفئة العمرية [45- 55[.

أما نسبة 41.82% صرّحوا بعدم وجود إعلام وإتصال عن التغيير، تتدعم بنسبة 75% من الفئة العمرية[45- 55[، ونسبة 46.67% للفئة العمرية [35- 45[، ونسبة 31.25% للفئة العمرية [25- 35[.

ومنه نستنتج أن المؤسسة قبل أن تقوم بعملية التغيير تعلم العمال بهذا التغيير من أجل أن يقوم العمال بتقديم إقتراحات وأفكار حول هذه العملية من أجل ضمان استقرار التنظيم وتوازنه فالعنصر البشري يعتبر عامل مهم في تحرك وتطور التنظيم.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة من خلال إبلاغ المرؤوسين عن طريق الإتصال تسعى تجنب ردة فعل الأفراد بعدم التقبل فتقوم بإبلاغهم عن التغيير وهذا قد يساهم أيضا في طرح إقتراحات من شأنها أن تحسّن من مستوى المؤسسة ومن ثم تحقيق الإستقرار والتوازن ومنه تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها.

الجدول رقم(23): يبين الأساليب المستعملة في الإعلام عن التغيير

الأسلوب	التكرار	النسبة%
الملصقات	18	%38.29
الإجتماعات	29	%61.71
المجموع	47	%100

(*)إرتفاع عدد التكرارات لتعدد الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 61.71% من المبحوثين الذين صرّحوا بإمكانية وجود إعلام وإتصال عن التغيير يرون أن الأساليب المستعملة في ذلك هي الإجتماعات أما نسبة 38.29% فعبّرت على أن الملصقات هي الأسلوب المستعمل في الإعلام عن التغيير.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الأسلوبين معا لكن الاجتماعات بصفة كبيرة وهذا دليل على أن الإدارة العليا تشجع عملية الإتصال وتشجع تقديم الأفكار والإقتراحات ومناقشتها في ظل الاجتماعات، ومن ثم الحفاظ على استقرار التنظيم واستمراريته.

الجدول رقم (24): يبين العلاقة بين حدوث التغيير ونوعه

حدوث التغيير / نوع التغيير	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
التنظيم (الهيكل الوحدات الأقسام تقسيم العمل	43	%55.13	03	%33.33	46	%52.87
الأفراد	20	%25.64	05	%55.56	25	%28.73
جماعات العمل	15	%19.23	01	%11.11	16	%18.40
المجموع	78	%100	09	%100	87	%100

(*) ارتفاع عدد التكرارات لتعدد الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52.87 %من المبحوثين صرّحوا أن نوع التغيير الذي حدث مس التنظيم (الهيكل التنظيمي، الوحدات، الأقسام، تقسيم العمل) أكثر، تليها نسبة 28.73% من المبحوثين صرّحوا أن نوع التغيير حدث في الأفراد بينما تعود نسبة 18.40% من المبحوثين الذين صرّحوا أن التغيير مسّ جماعات العمل، وفيما يخص العلاقة بين حدوث التغيير ونوعه نلاحظ أنه

من بين المبحوثين الذين صرّحوا أنه تم حدوث التغيير في المؤسسة فإن نسبة 55.13% صرّحوا أن التغيير الذي حدث مسّ التنظيم (الهيكل، الوحدات، الأقسام)

تليها نسبة 25.64% منهم صرّحوا أن نوع التغيير الذي حدث مسّ الأفراد، بينما نسبة 19.23% تعود للذين صّرحوا أن نوع التغيير الذي حدث مسّ جماعات العمل وأما بالنسبة للذين صرّحوا أنه لم يتم حدوث التغيير.

فإن نسبة 55.56% صرّحوا أن نوع التغيير مسّ الأفراد، بينما نسبة 33.33% صرّحوا أن التغيير مس التنظيم بينهم 11.11% تعود للمبحوثين الذين يرون أن التغيير الذي حدث مس جماعات العمل وهنا نلاحظ أن هناك تناقض بين آرائهم إذ أنهم صرّحوا بعدم حدوث التغيير بينما في نوع التغيير فقد صرّحوا بنوعه.

وما سبق نستنتج أنه هناك علاقة بين حدوث التغيير ونوعه إذ أن التغيير الذي حدث يمسّ التنظيم (الهيكل التنظيمي، الوحدات، الأقسام، وتقسيم العمل) أكثر منه من الأفراد وجماعات العمل وعموما فإن التغيير الذي حدث في المؤسسة هو تغيير على مستوى التنظيم ككل.

الجدول رقم (25): يبين من له سلطة التغيير في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
الإدارة العليا	43	%78.18
إشراك العاملين	12	%21.82
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.17% من المبحوثين صرّحوا أن سلطة التغيير في يد الإدارة العليا، ما يقابلها نسبة 21.82% صرّحوا أنه يتم إشراك العاملين من باقي المستويات في التغيير.

ومنه نستنتج أن سلطة التغيير تتمركز في يد الإدارة العليا داخل المؤسسة وإتخاذ القرار يعود إليها بالدرجة الأولى خاصة في موضوع التغيير.

الجدول رقم(26): يبين العلاقة بين الجنس وإمكانية تحديد شروط التغيير إذا أتيحت الفرصة.

الجنس / تحديد الشروط	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	22	%73.33	23	%92	45	%81.82
لا	08	26.67	02	%08	10	%18.18
المجموع	30	%100	25	%100	55	%100

من خلال الجدل نلاحظ أن نسبة 81.82% من المبحوثين صرّحوا أنهم يحدّدون شروط التغيير إذا أتيحت لهم الفرصة، أما نسبة 18.18% منهم صرّحوا أنهم لايحدّدون شروط التغيير حتى وإن أتيحت الفرصة لهم.

ومنه نستنتتج أن معظم المبحوثين يستطيعون المشاركة في تحديد شروط التغيير كلما أتيحت لهم الفرصة، ولكن القرار الأخير يعود إلى الإدارة العليا حسب ما تم الحصول عليه في الجدول السابق.

أما فيما يخص العلاقة بين الجنس وتحديد شروط التغيير فنلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92% من عدد المبحوثين في جنس الإناث صرّحو أنهم يحدّدون شروط التغيير كلما أتيحت لهم الفرصة، أما نسبة 08% منهم لايحدّدون شروط التغيير.

أما جنس الذكور فنلاحظ أن نسبة 73.33% منهم صرّحوا أنهم يحدّدون شروط التغيير، أما نسبة 26.67% لايقومون بذلك.

إذن من خلال ماسبق يمكن القول أن الإدارة العليا تشجع كل ماهو جديد سواء كان من أفكار أو إقتراحات، فهي تسعى دائما لتحقيق أهدافها والحفاظ على إستمراريتها من خلال خلق جو من الإتصالات الفعّالة وشبكة من العلاقات التي تمكنها من الحفاظ على توازنها وإستقرارها.

الجدول رقم (27): يبين اهتمام الرئيس بالتغيير والتطوير

إهتمام	التكرار	النسبة%
نعم	45	%81.82
لا	10	%18.18
المجموع	55	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.82% من عدد المبحوثين صرّحوا أن الرئيس يهتم بالتغيير والتطوير التنظيمي، بينما نسبة 18.18% صرّحوا أن الرئيس لا يهتم بالتطوير والتغيير التنظيمي.

ومنه نستنتج أن الإدارة العليا تعمل دائما على تسخير كل الوسائل من أجل إستمرارها وتحقيق أهدافها التي تعسى وراءها.

الجدول رقم(28): يبين تهيئة الإدارة للعمال عند إحداث التغيير

يتم تهيئتهم	التكرار	النسبة%
نعم	25	%45.46
لا	30	%54.54
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 54.54% من المبحوثين صرّحوا أنه لا يتم تهيئتهم من طرف الإدارة لعملية التغيير، في حين نسبة 45.46%منهم صرّحوا أنه يتم تهيئتهم من طرف الإدارة لعملية التغيير.

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تهتم بالعنصر البشري باعتباره عنصر أساسي في التنظيم، لكن حسب هذه المؤسسة لا يحظى هذا الأخير بالإهتمام اللازم خاصة في مايخص التدريب والتكوين...إلخ، من أجل أن يكون العنصر البشري متلائما مع التغيير، حيث أن التدريب أو التكوين يمكّن من إكتساب المعارف وتنمية قدرات العمال من أجل تحسين الأداء فالتدريب والتكوين المستمر هو من أولويات تحقيق الأهداف المسطّرة من طرف المؤسسة.

جدول رقم(29): مدى التقبل للتغيير حسب الجنس

الجنس / الموقف	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
تقبل	18	%60	20	%80	38	%69.09
رفض	12	%40	05	%20	17	%30.91
المجموع	30	%100	25	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة69.09% من المبحوثين صرّحوا أنهم يتقبلون التغيير، تدعّمها نسبة 80% تعود إلى للإناث بتقبلهم للتغيير، ونسبة 60% تعود للذكور.

ونسبة30.91% من المبحوثين صرّحوا أنهم يرفضون التغيير، تدعمها نسبة 40% من جنس الذكور، ونسبة 20% من جنس الإناث.

ومنه نستنتج أن الجنس الأكثر تقبلا للتغيير هو جنس الإناث على عكس جنس الذكور.

وبالتالي يمكن القول أن رفض العمال للتغيير يعود إلى حب المحافظة على المألوف والخوف من المجهول وما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة باعتبار أن مصالح الفرد أحيانا تكون مرتبطة بالوضع القائم مما يجعل الفرد يقاوم أي تغيير أو تعديل.

الجدول رقم(30): يبين العلاقة بين مشاركة العاملين في عملية التغيير وتقبلهم له

المشاركة / السلوك	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
تقبل	17	%89.47	24	%66.67	41	%74.54
رفض	02	%10.53	12	%33.33	14	%25.46
المجموع	19	%100	36	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 74.54%من المبحوثين تقبّلوا التغيير، أما نسبة 25.46% فصرّحوا أنهم لم يتقبلوا التغير أي رفضوا التغيير، أما فيما يخص العلاقة بين مشاركة العاملين في عملية التغيير وسلوكهم اتجاهه فنلاحظ أن الذين صرّحوا بمشاركتهم في عملية التغيير والذين قدّر عددهم ب 19 مبحوث نسبتهم 89.47% منهم تقبلوا التغيير ونسبة10.53 % رفضوا التغيير

أما بالنسبة للذين صرّحوا بأنهم لم يشاركوا في عملية التغيير والذين قدرّ عددهم ب 36 مبحوث فإن نسبة 66.6 % منهم صرّحوا أنهم تقبلوا التغيير أما نسبة 33.33% فصرّحوا أنهم يرفضون التغيير.

وممّا سبق وعموما يتبين أن المشاركة أو عدم المشاركة في عملية التغيير تؤدي بأغلبية العمال إلى تقبل التغيير وهذا دليل على أن الإدارة العليا تقوم بإصدار الأوامر وعلى العاملين تقبل وتنفيذ هذه الأوامر.

ومن خلال نتائج الجدول وبالنظر إلى إجابات المبحوثين فيما يخص مشاركتهم في عملية التغيير يتبين أنه ليس هناك علاقة بين تقبل التغيير ومشاركة العمال فيه

الجدول رقم(31): يبين مدى تحقيق التغيير للأهداف المسطّرة من طرف المؤسسة

تحقيق الأهداف	التكرار	النسبة%
نعم	40	%72.72
لا	15	%27.78
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة صرّحوا أن التغيير التنظيمي حقق الأهداف المسطرة إذ بلغت نسبتهم ب72.72%، أما نسبة 27.78%من أفراد العينة صرّحوا أنه لم يحقق الأهداف المسطرة.

ومنه نستنتج أن التغييرات التي أحدثتها المؤسسة كان لها دور في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم الذي يسعى لتحقيق الإستقرار والتوازن.

الجدول رقم (32): يبين كيفية تحقيق الأهداف حسب الوظيفة

الوظيفة / كيفية تحقيق الأهداف	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
مهارات الإتصال	05	%45.45	09	%40.90	16	%50	30	%46.15
مهارات اتخاذ القرار	02	%18.18	05	%22.72	07	%21.88	14	%21.53
مهارات القيادة	04	%36.37	08	%36.38	09	%28.12	21	%32.32
المجموع	11	%100	22	%100	32	%100	65	%100

(*)إرتفاع عدد التكرارات لتعدد الإجابات

يمثل الإتجاه العام للجدول نسبة 46.15% من المبحوثين صرّحوا أن تحقيق الأهداف راجع إلى مهارات الإتصال، تدعمها نسبة 50% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 45.45% من الإطارات، ثم نسبة 40.90%من أعوان التحكم.

مقابل نسبة 32.32% صرّحوا أن تحقيق الأهداف راجع إلى مهارات القيادة، تدعمها نسبة 36.38% من أعوان التحكم والإطارات، في حين عادت نسبة 21.53% إلى تحقيق الأهداف راجع إلى مهارات اتخاذ القرار، تدعّمها بنسبة 22.72% من أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن كيفية تحقيق تلك الأهداف راجع إلى مهارات الإتصال بالدرجة الأولى، وهذا ما صرّح به المبحوثين حسب الوظيفة .

وعليه يمكن القول أن مهارات الإتصال لها دور كبير في تحقيق أهداف التغيير من خلال تفعيل مختلف أساليب الإتصال بين مختلف الوحدات والأنساق من أجل تحقيق التوازن والتكامل داخل التنظيم.

الجدول رقم (33): يبين نجاح التغيير في المؤسسة

نجاح التغيير	التكرار	النسبة%
نعم	40	%72.72
لا	15	%27.28
المجموع	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة صرّحوا أن التغيير التنظيمي الحاصل قد نجح، أما نسبة 27.28% منهم صرّحوا أن التغيير لم ينجح.

ومنه نستنتج أن التغيير الذي تم داخل المؤسسة كان ناجحا، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، وهذا يعود إلى:

- مهارات لإتصال الموجودة داخل المؤسسة وكذا مهارات القيادة.
- تفعيل نظام الإتصال بين الإدارة والعمال ومختلف الوحدات والأنساق من خلال الإجتماعات التي يتم عقدها ومشاركة العاملين فيها.
- تقديم العاملين لمختلف الأفكاوالإقتراحات مع تشجيع الرئيس لها.
- تشجيع الرئيس للإتصال داخل المؤسسة.
- الإبلاغ عن مختلف التغييرات التي يتم إحداثها.

الجدول رقم (34): يبين العلاقة بين حدوث التغيير وسلطة التغيير داخل المؤسسة

حدوث التغيير / سلطة التغيير	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
الإدارة العليا	35	%77.77	4	%80	39	%78
إشراك العاملين	10	%22.23	1	%20	11	%22
المجموع	45	%100	5	%100	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78% من المبحوثين صرّحوا أن سلطة التغيير في يد الإدارة العليا، بينما نسبة 22 % صرّحوا أنه يتم إشراك العاملين في التغيير، وفيما يخص العلاقة بين حدوث التغيير وسلطته نلاحظ أنه من بين الذين صرّحوا بحدوث التغيير أغلبهم صرّحوا أن سلطة التغيير تعود إلى الإدارة العليا وقدرت نسبتهم ب 77.77%، تليها نسبة 22.23 % صرّحوا أنه يتم

إشراك العاملين عندما يتعلق الأمر بالتغيير وهذا يدل أن سلطة التغيير تعود إلى الإدارة العليا والقرار الأخير لها حتى وإن أشركت العاملين في هذه العملية.

أما بالنسبة للذين صرّحوا أنه لم يحدث تغيير وقدر عددهم ب 5 مبحوثين أغلبهم صرّحوا أن سلطة التغيير في يد الإدارة العليا وقدرت نسبتهم ب80% بينما نسبة 20% فعادت إلى المبحوثين الذين صرّحوا بأنه يتم إشراك العاملين عند تقرير التغيير.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة العليا تمتلك سلطة التغيير في حين أنها تقوم بإشراك العاملين في هذه العملية وأن القرار الأخير يعود إلى الرئيس أو الإدارة العليا، وعليه فإن هناك علاقة بين سلطة التغيير وحدوثه داخل المؤسسة.

الجدول رقم (35): يبين العلاقة بين نجاح التغيير وتقييم عملية الإتصال من قبل أفراد *العينة*

نجاح التغيير / تقييم عملية الإتصال	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
جيدة	12	%31.58	0	%00	12	%24
حسنة	18	%47.37	6	%50	24	%48
دون المستوى	8	%21.05	6	%50	14	%28
المجموع	38	%100	12	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 48% من المبحوثين قيّموا عملية الاتصال داخل المؤسسة بأنها حسنة، وبينما نسبة 28% من أفراد العينة قيّموا عملية الاتصال أنها دون المستوى، في حين نسبة 24% من أفراد العينة قيّموا عملية الاتصال أنها جيدة، وفيما يخص العلاقة بين نجاح عملية التغيير وتقييمهم لعملية الإتصال فنلاحظ أن من بين الذين صرّحوا بأن عملية التغيير نجحت نسبة 47.37% منهم قيّموا عملية الاتصال على أنها حسنة، تليها نسبة 31.58% قيّموا عملية الاتصال على أنها جيدة، بينما 21.05% فقيّموا عملية الاتصال على أنها دون المستوى، وهذا يبين لنا أن الاتصال له دور في نجاح التغيير

وبالنسبة للذين صرّحوا بأن عملية التغيير لم تنجح فإن نسبة 50% من بينهم صرّحوا أن عملية الاتصال حسنة ونسبة 50 % أيضا صرّحوا أن عملية الاتصال دون المستوى.

ومنه وممّا سبق يمكن القول أن الإتصال له علاقة ودور في نجاح التغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم (36) يبين العلاقة بين تشجيع الرئيس لعملية الإتصال وتحقيق التغيير لأهداف المؤسسة

تحقيق الأهداف / تشجيع الرئيس للاتصال	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
نعم	34	%72.5	07	%70	41	%72
لا	11	%27.5	03	%30	14	%28
المجموع	45	%100	10	%100	55	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 72% من المبحوثين صرّحوا أن الرئيس يشجع عملية الإتصال وأن التغيير حقّق أهداف المؤسسة بينما نسبة 28% صرّحوا أن الرئيس لا يشجع عملية الإتصال وأن التغيير لم يحقّق أهداف المؤسسة.

وأما فيما يخص العلاقة بين تحقيق التغيير لأهداف المؤسسة وتشجيع الرئيس للاتصال داخل المؤسسة نلاحظ أنه من بين الذين يرون أن الرئيس يشجع عملية الإتصال وأن التغيير حقّق أهداف المؤسسة وعددهم 40 مبحوث حيث أن نسبة 72.5% من بينهم صرّحوا أن التغيير حقق أهداف المؤسسة مع تشجيع الرئيس لعملية الاتصال

بينما نسبة 27.5 الذين يرون أن التغيير حقق أهداف المؤسسة يصرّحون أن الرئيس لا يشجع الإتصال داخل المؤسسة وعليه فإن التغيير حقق أهداف المنظمة من خلال الإتصال الذي له دور كبير في ذلك أما فيما يخص أفراد العينة الذين يرون أن التغيير لم يحقق أهداف المؤسسة والذي يبلغ عددهم 10 مبحوثين، فإن نسبة 70% منهم صرّحوا أن الرئيس يشجع عملية الاتصال داخل المؤسسة بينما نسبة 30 % صرّحوا أن الرئيس لا يشجع عملية الاتصال داخل المؤسسة، ومما سبق نستنتج أن التغيير حقق أهداف المؤسسة من خلال تفعيل الإتصال وتشجيع الرئيس له ومنه يمكن القول أن عملية الاتصال لها دور في تحقيق التغيير لأهداف المؤسسة وأيضا من خلال تشجيع الرئيس لعملية الإتصال يكون العاملين لهم قابلية لتقبل التغيير ومنه تحقيق الأهداف.

4-نتائج الفرضيتين

نتائج الفرضية الأولى:

بعد تحليل نتائج جداول الفرضية الأولى إستخلصنا النتائج التالية:

– تبين لنا أن نمط الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال النازل بنسبة 41.98% وهذا ما صرّح به أفراد العينة من كلا الجنسين، ومنه نستنتج أن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال النازل أي من الإدارة العليا إلى المستويات التنظيمية الأخرى الأدنى منها.

– كما تبين لنا أن الوسيلة الأكثر إستخداما للإتصال في المؤسسة والأكثر مساعدة في سير هذه العملية هي الهاتف بنسبة 35.60%، إضافة إلى المراسلات والإعلانات المكتوبة والإتصال الشفوي. ومنه نقول أن الهاتف هو الوسيلة المثلى للإتصال داخل المؤسسة.

– وجدنا أيضا أن غالبية المبحوثين يحاولون الحصول على المعلومات بأنفسهم بنسبة قدرت ب 92.63%، الذكور بنسبة 93.33% والإناث بنسبة 92%. ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة سواء كانو ذكور أو إناث يسعون دائما للحصول على المعلومات بأنفسهم وهذا راجع لطبيعة المعلومات فهناك معلومات تحتاج للبحث عنها والتقصي عليها وهذا دليل على وجود علاقات بين مختلف المستويات وهذا ما يساعد على توازن النسق ومنه تحقيق الأهداف.

– كما بين المبحوثين أن مصدر حصولهم على المعلومات هو الرؤساء وهذا بنسبة 54.05%ومنه يمكن القول أن العلاقات الرسمية سائدة أكثر من العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة.

– أظهرت مجموعة كبيرة من المبحوثين بنسبة 55.56% أن هناك تشجيع من قبل الرئيس لعملية الإتصال في المؤسسة، حيث صرّح المبحوثين بذلك وأغلبهم يشغلون وظيفة عون تنفيذ، وهذا يدل على أن هناك علاقات بين الرئيس والمرؤوسين، كما أن هناك تبادل للمعلومات والأفكار بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة، ممّا يخلق نوع من التكامل بين أنساق المؤسسة، وهذا يبين أن المدير على إتصال دائم ومستمر بمرؤوسيه من أجل مراقبة سير العمل وظروفه وتشجيعه لعملية الإتصال.

– أكد معظم المبحوثين بأنهم يشاركون في الإجتماعات التي يتم عقدها في المؤسسة بنسبة 85.45% والفئة العمرية الأكثر مشاركة هي الفئة من 25إلى 35 سنة وهذا يدل على أن مجتمع البحث مجتمع شبابي، كما يدل على أن هناك إتصال بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الأخرى، وأن هناك تكامل بينهم ممّا يؤدي إلى الحفاظ على إستقرار وتوازن التنظيم.

– كما أكد غالبية المبحوثين أن مختلف المواضيع التي يتم مناقشتها في الإجتماعات هي مواضيع تخص تحسين التسيير داخل المؤسسة والتطوير والتغيير نحو الأحسن، وهذا ما يعني أن مشاركة الأفراد في الإجتماعات من شأنها أن تحسن التسيير في المؤسسة كما تساعد على التطوير والتغيير

دائما نحو الأحسن، كما أظهرت كمية معتبرة من المبحوثين أنهم يقدمون أفكار وإقتراحات جديدة فيما يخص التغيير كلما أتيحت لهم الفرصة بنسبة 56.37% من خلال مشاركتهم في الإجتماعات ولكن نسبة الإناث أكثر من الذكور في تقديم الإقتراحات، ومنه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دوما لتحقيق أهدافها من خلال السماح لأفراد التنظيم بتقديم أفكار وإقتراحات من شأنها أن تحسن من مستوى المؤسسة خاصة في مجال عملها من أجل تحقيق بقائها وإستمرارها.

– كما بينت غالبية العينة أنهم يشاركون في صنع القرار في المؤسسة بنسبة 67.28% نصفهم نساء بنسبة 68%، وبالتالي يمكن القول أنه من خلال إشراك المؤسسة لعامليها في صنع القرار تسعى إلى خلق نوع من الرضى لديهم لتحقيق أهدافها. كما أكدّ معظمهم على أنه بإمكان صنع وإتخاذ القرار أن يمس التغيير نحو الأحسن وهذا بنسبة 81.81%، ومنه نستنتج أن المؤسسة دائمة السعي نحو تحقيق الأفضل والأحسن.

– أما بخصوص تقييم عملية الإتصال فغالبية المبحوثين يرون أنها حسنة وهذا بنسبة 47.27% معظمهم إطارات بنسبة 57.14%. وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحسين عملية الإتصال من أجل تحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها باعتبار الإتصال عصب العمليات الإدارية ولا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود إتصال فعّال يضمن وجود تكامل بين أنساقها.

وفي الأخير نستنتج أن للإتصال دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار. وبالتالي نؤكد الفرضية التي مفادها أن نظام الإتصال له دور في صنع القرار وتبادل المعلومات.

نتائج الفرضية الثانية:

بعد تحليل جداول الفرضية الثانية إستخلصنا النتائج التالية:

- بينت غالبية المبحوثين أن أساليب الإتصال المتبّعة داخل المؤسسة تساعد في الحصول على المعلومات بنسبة 88.74%، سواء كان أسلوب شفوي أو أسلوب كتابي، ومنه يمكن القول أن أساليب الإتصال المتبعة في المؤسسة لها دور كبير في تبادل المعلومات خاصة فيما يتعلق بالتغيير وهذا ما يدل على خلق نوع من التكامل عن طريق العلاقات الموجودة بين أفراد التنظيم.

أجمعت غالبية المبحوثين أنه تم حدوث تغيير في هذه المؤسسة وهذا دليل على سعيها إلى التغيير نحو الأحسن من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

أكدّ معظم أفراد العينة أنه رغم حدوث التغيير إلا أنهم لا يشاركون فيه وهذا بنسبة 65.45. وهذا بالنسبة لكلا الجنسين وهذا دليل على أن إتخاذ القرار فيما يخص التغيير في يد الإدارة العليا، ولا يتم إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار .

كما بينت مجموعة من المبحوثين وهذا بنسبة 58.18% أنه يتم إعلامهم والإتصال بهم في حالة حدوث تغيير ولكن يتم إعلام الفئة العمرية من25إلى 35سنة أكثر من الفئات العمرية الأخرى، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على إبلاغ عمالها عن مختلف التغييرات التي تحدثها عن طريق الإتصال لتجنب ردة فعل الأفراد بعدم التقبل، إضافة إلى أنهم قد يساهمون في طرح إقتراحات جديدة قد تحسن من مستوى المؤسسة ومن ثم تحقيق الإستقرار والتوازن وتحقيق الأهداف المسطّرة من قبلها.

كما بينت غالبية المبحوثين بنسبة 61.71% أن الأسلوب الأكثر إستعمالا في المؤسسة في الإعلام عن التغيير هو الإجتماعات ومنه نستخلص أن هذه المؤسسة تحرص على مناقشة مختلف التغييرات في الإجتماعات التي يتم عقدها بهدف الحصول على أفكار وإقتراحات من قبل العمال ما يعني أنها

عملية الإتصال، وبهذا تحافظ على إستقرارهاواستمراريتها.

كما صرّح غالبية المبحوثين وذلك بنسبة 52.87% أنه كلما حدث تغيير في المؤسسة يمس التنظيم أكثر من الأفراد وجماعات العمل، أي تغيير في الهيكل التنظيمي أو في الوحدات والأقسام أو تقسيم العمل، ومنه نقول أن مختلف التغييرات التي تحدثها المؤسسة تكون على مستوى التنظيم.

أوضح المبحوثين أن سلطة التغيير في يد الإدارة العليا وهذا بنسبة 78.18%.ومنه نستنتج أن سلطة التغيير تتمركز في يد الإدارة العليا رغم مشاركة كل المستويات التنظيمية في صنع القرار، وهذا ما يعني أن إتخاذ القرار في المؤسسة يعود إلى المدير بالدرجة الأولى خاصة في موضوع التغيير.

كما أكدّ معظم المبحوثين وهذا بنسبة 81.82% أنهم يستطيعون تحديد شروط التغيير كلما أتيحت لهم الفرصة ، ومنه يمكن القول أن الإدارة العليا تشجع كل ما هو جديد من أفكار واقتراحات فهي تسعى دوما لتحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها من خلال خلق جو من الإتصالات الفعّالة وشبكة من العلاقات التي تمكّنها من الحفاظ على بقائها.

أوضح معظم المبحوثين وهذا بنسبة 81.82% أن الرئيس يهتم بالتغيير والتطوير، ومنه نقول أن الرئيس يسعى دوما لتحقيق الأفضل والأحسن للمؤسسة من أجل الحفاظ على إستمراريتها بتسخير كل الوسائل اللازمة لذلك.

كما بين أغلب المبحوثين أنهم لا يخضعون إلى دورات تكوينية أو تدريبية عند إحداث تغيير وهذا بنسبة 54.54% ومنه نقول أن المؤسسة لا تهتم بالعنصر البشري بالدرجة الأولى بإعتباره عنصر أساسي في التنظيم لأن مختلف تغييراتها تخص التنظيم، وبهذا لا يحظى بالإهتمام اللازم خاصة فيما يخص التدريب والتكوين للتلاؤم مع التغيير.

غالبية المبحوثين يتقبلون التغيير في المؤسسة وخاصة جنس الإناث على عكس الذكور وهذا بنسبة 69.09%. ومنه نقول أن الأفراد يسعون دوما لخلق الأفضل والأحسن وتحقيق الأهداف.

كما أوضحوا أنهم كلما شاركوا في عملية التغيير كلما كانت نسبة تقبلهم له أكثر وهذا بنسبة 89.47%.ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين المشاركة في عملية التغيير وبين تقبلهم له.

وأوضح معظم أفراد العينة أن الأهداف تحققت من خلال التغيير الذي أحدثته المؤسسة وهذا بنسبة 72.72%. ومنه نستنتج أن التغييرات التي أحدثتها المؤسسة كان لها دور في تحقيق الأهداف المسطّرة وهذا ما يضمن لها الإستقرار والتوازن.

كما بيّن الكثير من المبحوثين وهذا بنسبة 46.15% أن تحقيق الأهداف يتوقف على مهارات الإتصال، وخاصة أعوان التنفيذ وهذا بنسبة 50%. وعليه يمكن القول أن مهارات الإتصال لها دور

كبير في تحقيق أهداف التغيير من خلال تفعيل مختلف أساليب الإتصال بين مختلف الوحدات والأنساق من أجل تحقيق التوازن والتكامل داخل التنظيم،

كما أكدّ معظم المبحوثين أن التغيير الذي تم داخل المؤسسة كان ناجحا وهذا بنسبة 72.72%.

ومن خلال ما سبق والنتائج التي توصلنا إليها من تحليل البيانات يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة والتي مفادها أن لأساليب الإتصال دور في إحداث التغييرات داخل المؤسسة.

6- الإستنتاج العام:

حاولنا من خلال الدراسة النظرية والميدانية التعرف على دور الإتصال في عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة وعلى ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الإتصال أداة ضرورية يمكن من خلالها توفير المعلومات والبيانات اللازمة للعمال والتي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بصفة سليمة، كما أن الإتصال الفعال ينتج عنه علاقات عمل إيجابية تعمل على تشجيع العمال وتساعدهم على تعزيز الروح المعنوية لديهم، كما يوفر فرص الإبداع والإبتكار من خلال إتاحة الفرصة لهم بطرح إنشغالاتهم وأفكارهم التي تهم تطوير المؤسسة.

- تقوم مؤسسة التجهيزات العمرانية بإبلاغ عمالها بكل التغييرات الحاصلة بالعمل من أجل الإستعداد لكل طارئ قد يحصل في العمل ويعيق إنجازه وهذا من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لذلك.

- وجود بعض الجوانب الإيجابية في المؤسسة محل الدراسة وهو إتصال الرئيس بالمرؤوسين وتشجيعه لهم، وتقديم لهم المساعدة في حل مختلف مشاكل العمل ويشجع العمل الجماعي.

- نمط الإتصال متعدد الإتجاهات(صاعد، نازل، أفقي) غير موجود بالمؤسسة فهو الذي يسمح بربط جميع مستوياتها الإدارية، ويساعد على نشر مفاهيم التغيير، فنمط الإتصال السائد هو النازل والمتمثل في طرح الأوامر والقرارات من طرف الإدارة وما على العمال إلا التنفيذ. وهذا ما يقتل روح الإبداع لديهم، ويعرقل خلق الوعي لدى العمال بالتغيير، فالعامل بهذه المؤسسة يريد من الرؤساء أن يكون لديهم أذان صاغية للقاعدة، ويصبح العامل يشعر بالإنتماء لهذه المؤسسة من خلال منحه فرصة لطرح إنشغالاته وأفكاره للإدارة والتي بدورها تأخذ تلك الإنشغالات بعين الإعتبار، وتعمل على تعزيز الروح المعنوية لديه ومنح قرص الإبداع والإبتكار للعاملين والتي تسهم في تطوير المؤسسة ورقيها وإستمرارها وتوازنها، وتحقيق أهداف التغيير من خلال الإتصال الذي يعمل على توفير محيط ملائم من العلاقات الإجتماعية سواء بين العمال مع بعضهم أو مع مشرفيهم.

- أكد المبحوثون على ضرورة تحسين عملية الإتصال فكلما كانت حسنة كان التغيير ناجحا، أي نجاح التغيير يتوقف إلى حد كبير على عملية الإتصال في المؤسسة.

- تفعيل الإتصال وتشجيع الرئيس له في المؤسسة محل الدراسة له دور كبير في تحقيق التغيير لأهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى زيادة تقبل العاملين للتغيير ومنه تحقيق الأهداف.

-تحقيق التغيير للأهداف يتوقف بالدرجة الأولى على مهارات الإتصال الموجودة بالمؤسسة.

- ليس هناك علاقة بين تقبل التغيير ومشاركة العمال فيه، وهذا مما يدل على أن العمال سواء شاركو في عملية التغيير ولم يشاركوا فهم يتقبلون التغيير.

وعلى ضوء ما سبق وحسب ما جاء في الدراسة خلصنا بأن مؤسسة التجهيزات العمرانية إن أرادت تطبيق التغيير تطبيقا ناجحا لابد أن تعيد النظر في بيئة العمل وذلك يجعلها أكثر ملاءمة وتشجيعا للأداء المتميز من خلال الإهتمام ببناء نظام قوي للإتصالات قادر على توفير المعلومات لجميع العمال، وإشراكهم في إتخاذ القرارات التي تخص التغيير في المؤسسة. وبالتالي تحسيسهم بقيمتهم، ومكانتهم داخلها وهذا يتطلب فتح قنوات الإتصال الصاعدة والأفقية، وهذا ما وجدناه غير متوفر بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحقق نتائج إيجابية من خلال التغيير لكن لا يكفي، لذلك عليها تغيير نمط الإتصال السائد بالمؤسسة وتفعيله، وتشجيع العمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات، لأن تحقيق الأهداف يتوقف على مهارات الإتصال الموجودة بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع المهمة التي اهتم بها الباحثين ، بحيث انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول الاتصال ودوره في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة. فالاتصال يلعب دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام والتكامل والتوازن داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية تضمن لها البقاء والاستمرار، فهو يعتبر أيضا عصب العملية الإدارية ومن خلاله يمكن أن تكون هناك علاقات بين الأفراد وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف معينة إذ تسعى المنظمات دائما إلى خلق تغييرات من شأنها أن تساعدها على مواكبة التطورات والتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، إذ أن الاتصال له دور كبير في استقرار وتوازن المنظمات، والذي بدوره يؤدي إلى تقوية الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنظمة، مما يقضي على مظاهر المواجهة بينهم من ناحية، ومع الإدارة من ناحية أخرى، ومن ثم إنجاح مشروع التغيير وتحقيق الفعّالية التنظيمية، ويبقى نجاح هذه العملية مرتبطا بوعي قادة التغيير بضرورة إدماج البعد الاتصالي في إدارة شؤون المنظمة، خاصة أثناء إحداث أي تغيير مهما كان نوعه، وهذا الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المنظمة يساهم في تقليص شدة المقاومة أو القضاء عليها، كما يزيد من شدة تقبل الأفراد للتغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- أحمد الخطيب ، **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، 2009.

2- أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، بدون ط، الدار الجامعية، نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000.

3- أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية، بدون ط، عمان، 2012.

4- بشير علاق، **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

5- بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، **منهجية العلوم الإجتماعية**، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2004.

6- ثابت عبد الرحمن ادريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

7- خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، دار الحامد، ط1 ، عمان، 2011.

8- دوقلاس ك سميث، **إدارة تغيير الأفراد والأداء، المبادئ الاستراتيجيات الرؤى**، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ط1، دار دايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

9- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

10- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1،2006.

11- سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

12- سعاد جبر سعيد، **سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والجماعات**، عالم الكتب الحديث، ط1، 2008.

13- سعيد يس عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، 2001.

14- سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلالي، **أسس البحث البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2009.

15- سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية، بدون طبعة، 2012.

16- شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار اسامة، ط1، عمان، 2009

17- صباح حميد علي ،**الإتصالات الادارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال**"، دار حامد للنشر، الأردن، 2007.

18- طلعت ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ب ط، القاهرة، 2007.

19- عاطف جابر عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

20- عبد الباسط عبد المعطي، **اتجاهات نظرية في علم الاجتماع**، رؤية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

21- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان ، بدون طبعة، 1999.

22- علي عياصرة، **الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006

23- عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الادارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

24- فضيل دليو، **الإتصال: مفاهيمه، نظرياته وسائله**، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2003.

25- فهد خليل زايد، **الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات**، دار النفائس، ط1، الأردن، 2009.

26- محمد أبو سمرة، **الإتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة، ط1، عمان 2009.

27- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية 2006.

28- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار الحامد، عمان ، ط1، 2006.

29- محمد حسن محمد حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

30- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، **الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الإجتماعية نماذج تطبيقية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.

31- محمد عبيدات وأخرون، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر والطباعة، ط2، عمان، 1999.

32- منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004.

33- مي عبد الله، **نظريات الإتصال**، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006

34- ناصر دادي عدون، **الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

الرسائل العلمية ماجستر / دكتوراه:

1- بوشمال أحمد، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير(تخصص علم اجتماع تنظيم عمل)،قسم علم الاجتماع ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

2- صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائري**ة، أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع،قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

3- طوبال.معمر سمية، **الإتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العقيد آكلي محند أولاج، البويرة، 2012.

4- ظريف نورة، **الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعةآكلي محند أولاج، البويرة، 2012.

5- العربي بن داوود، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية العمومية**، ماجيستير في علم الاجتماع (تنمية الموارد البشرية)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.

الملتقيات:

1- بلعور سليمان، **مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر،2010.

2- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، **مداخلة بعنوان التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2010.

المجلات:

1- إياد حماد، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4/ 2011.

2- جمال بن زروق، **التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق االتصالي في إنجاحه،** جامعة دمشق، مجلد 26 العدد الأول والثاني 2010.

المراجع باللغة الفرنسية:

1- Abd elhak lamiri: **management de l information, redressement etmise a niveou entveprises**, office publication vniversitaire, alger, 2003.

2- Benoit Grouard.francismeston ,l'entrepriseen mouvement conduire et réussir le changement, 3éme éd, dunod, paris, 1998.

3- Marie helnewestphalen, **le dictionnelle, les pratique professinnelle de communication**, edition traingle, paris,1992.

الملاحق

استمارة البحث

إن هذه الاستمارة أخي العامل، أختي العاملة التي بين أيديكم تهدف إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضى الوظيفي وذلك من خلال إجابتكم على ما هو موجود ضمن هذه الاستمارة إذ أن المعلومات التي تدلون بها هي خدمة للبحث العلمي وبسرية تامة، وما عليكم إلا فهم العبارات الإجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (×) أمام الإجابة.

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

وشكرا على المساعدة

أولا: البيانات الشخصية.

ضع علامة (x)أمام الخانة المناسبة لإختيارك:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن
3. الأقدمية : أقل من 5 سنوات. ☐

من 05إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐

من 15 إلى 20 سنة ☐

من 20 إلى 25 سنة ☐

من 25 إلى 30 سنة. ☐

4. الوظيفة التي تشغلها: إطار ☐

عون تحكم ☐

عون تنفيذ ☐

5. المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

المحور الثاني: بيانات الفرضية الأولى.

6. ما هونمط الإتصال السائد في المؤسسة؟

صاعد ☐ ، نازل ☐ ، أفقي ☐

7. ماهي الوسائل المستخدمة في الإتصال داخل المؤسسة؟

الهاتف ☐ الإعلانات المكتوبة ☐

المراسلات ☐ الإتصال الشفوي ☐

8. هل تساعد هده الوسائل في الحصول على المعلومات التي تحتاجها؟

نعم ☐ لا ☐

9. هل تحاول الحصول على المعلومات بنفسك؟

نعم ☐ ، لا ☐

10. إدا كانت إجابتك نعم من أي مصدر يتم دلك؟

- رؤسائك في العمل ☐
- زملائك في العمل ☐

11. هل يشجع رئيسك الإتصال داخل المؤسسة؟

نعم ☐ ، لا ☐

12. هل تشارك في الإجتماعات التي يتم عقدها ؟

نعم ☐ ، لا ☐

13. إدا كانت إجابتك نعم : ما هي المواضيع التي يتم مناقشتها؟

- مواضيع تخص تحسين التسيير داخل المؤسسة. ☐
- مواضيع تخص التطوير والتغيير. ☐
- مواضيع تخص العمال. ☐

14. هل تقدم إقتراحات وأفكار جديدة فيما يخص التغيير؟

نعم ☐ ، لا ☐

15. إدا كانت إجابتك نعم: ما هو موقف رئيسك منها؟

- يأخدها بعين الإعتبار. ☐
- لا يأخدها بعين الإعتبار ☐

16. هل يتم إشراك العاملين في صنع القرار؟

نعم ☐ ، لا ☐

17. كيف تقييم عملية الإتصال في مؤسستك؟

جيدة ☐ ، حسنة ☐ ، دون المستوى ☐

المحور الثالث: الفرصية الثانية: أساليب الإتصال لها دور في إحداث تغييرات داخل المؤسسة

18. ماهو الأسلوب المتبع في الإتصال بالمؤسسة؟

الإتصال الشفوي ☐ ، الإتصال الكتابي ☐

19. هل حدث تغيير في مؤسستك؟

نعم ☐ ، لا ☐

20. هل شاركت في عملية التغيير؟

نعم ☐ ، لا ☐

21. هل يوجد إعلام وإتصال عن التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

22. إدا كانت إجابتك نعم: ماهي الأساليب؟

- ملصقات ☐
- إجتماعات ☐

23. هل تساعد أساليب الإتصال المكتوبة والشفوية في تبادل المعلومات؟

نعم ☐ ، لا ☐

24. من له سلطة التغيير داخل المؤسسة؟

- الإدارة العليا. ☐
- تسرك العاملين من باقي المستويات في التغيير. ☐

25. هل يمكن أن تحدد شروط التغيير إدا أتيحت لك الفرصة؟

نعم ☐ لا ☐ +

26. هل يهتم رئيسك بالتغيير والتطوير التنظيمي؟

نعم ☐ ، لا ☐

27. ما هو نوع التغيير في مؤسستك؟

- التنظيم(الهيكل التنظيمي ، تقسيم العمل والأقسام والمحدات) ☐
- الأفراد ☐
- جماعات العمل ☐

28. هل يتم إبلاغكم عن مختلف التغييرات التي يتم إحداثها؟

نعم ☐ ، لا ☐

29. إدا كانت إجابتك نعم ما هي الأساليب التي يتم إبلاغكم بها؟

- المراسلات ☐
- الإعلانات ☐
- ملصقات ☐
- إجتماعات ☐

30. هل يتم تهيئتكم من طرف الإدارة للتغيير؟

نعم ☐ ، لا ☐

31. ماهو سلوكك إتجاه هدا التغيير؟

- تقبل ☐
- رفض ☐

32. هل حقق التغيير الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؟

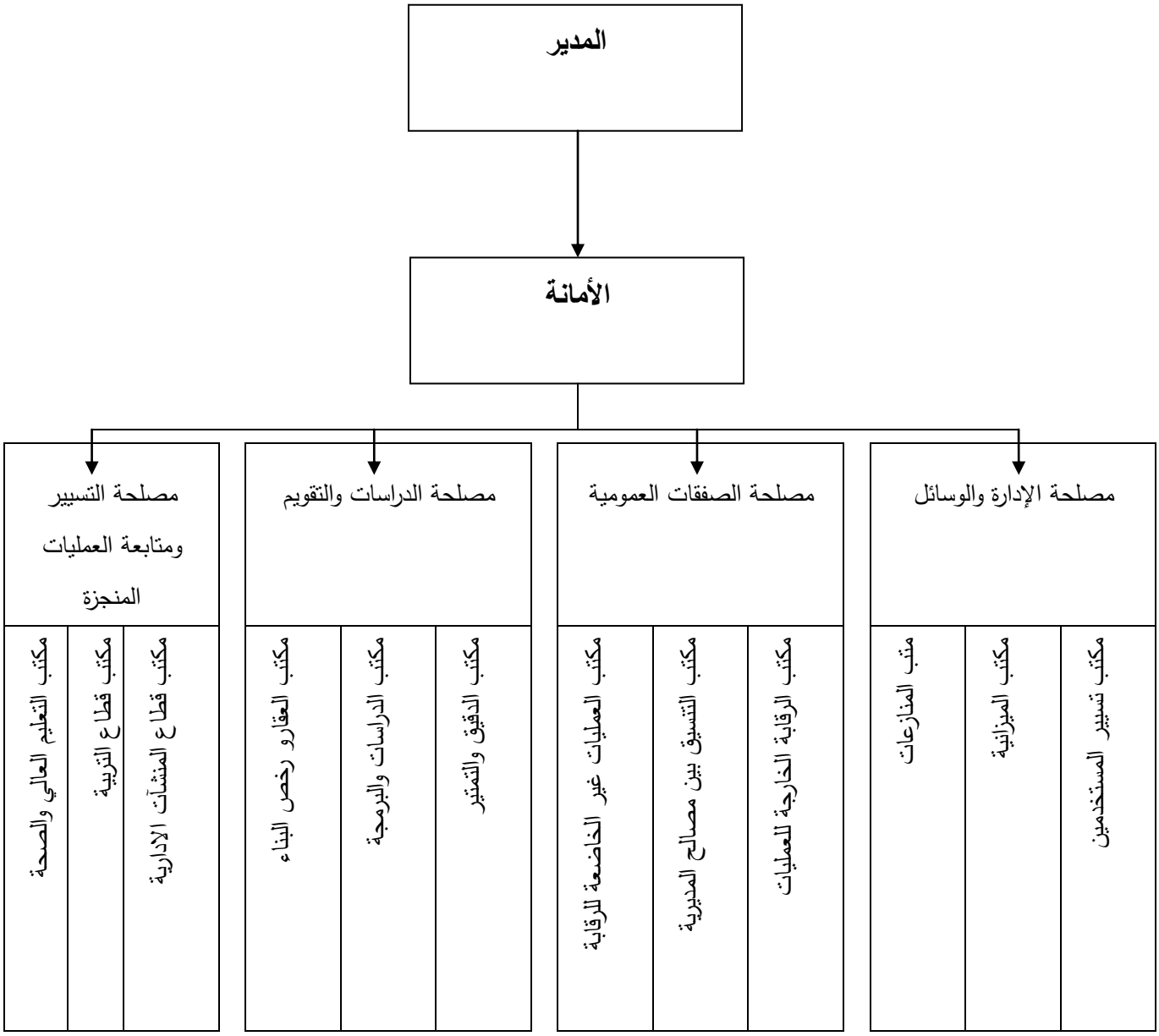
نعم ☐ ، لا ☐

33. إدا كانت إجابتك نعم: هل تم دلك من خلال؟

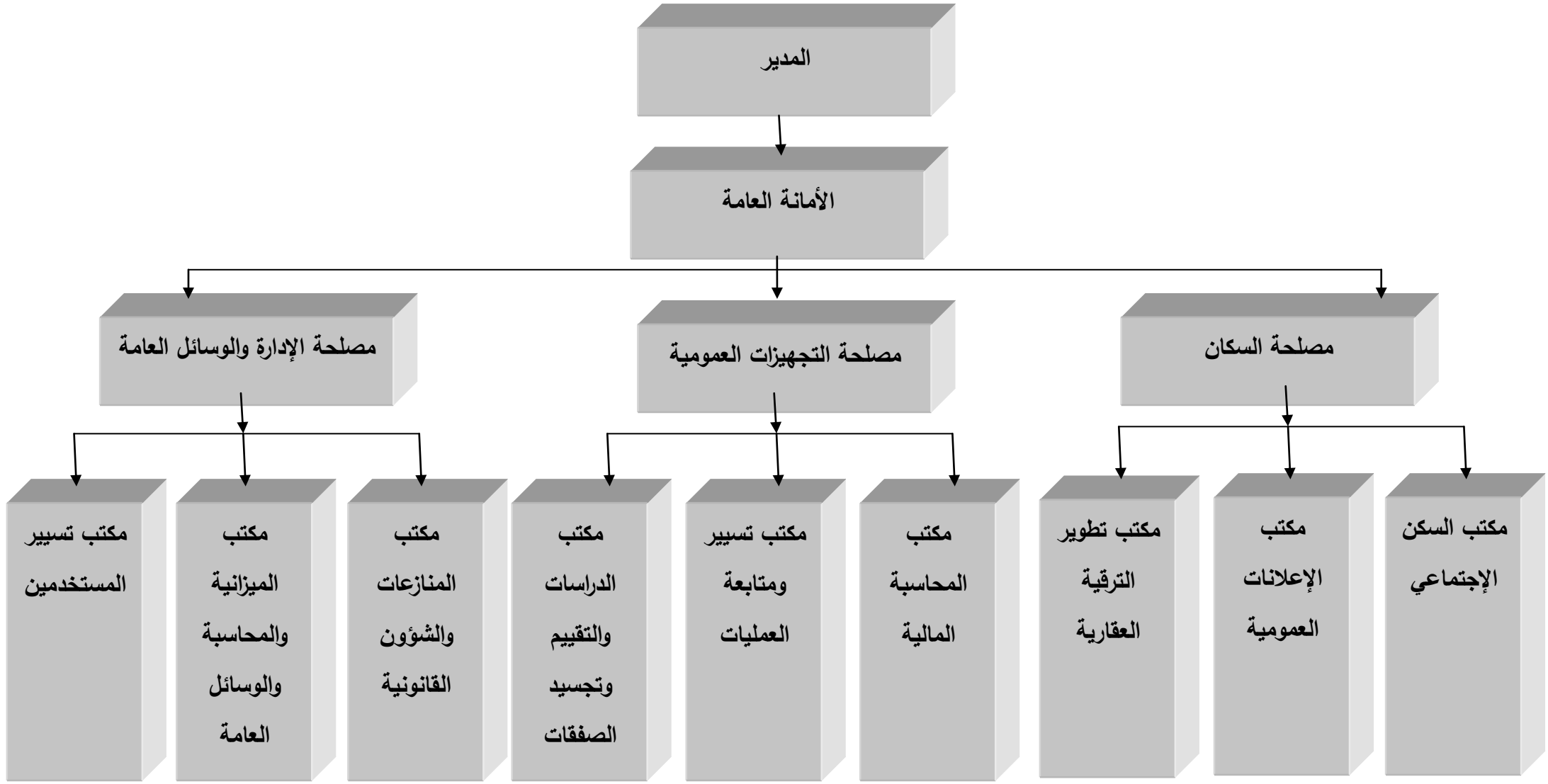
- مهارات الإتصال ☐
- مهارات إتخاد القرار ☐
- مهارات القيادة ☐

34. هل نجح التغيير حسب رأيكم؟

☐ ☐لا



الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية



الهيكل العام لمديرية السكن والتجهيزات العمومية لولاية المدية