وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس ـ المدية ـ
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

الإتصال التنظيمي و دوره في عملية التغيير التنظيمي

دراسة حالة ببلدية أولاد ذايد المدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر
تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل

من إعداد الطالبين :
ـ بارة مروة
ـ أمداح سيد أحمد

تحت إشراف:
د.سبخاوي حنان

2022/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بأعظم الشكر وأعمق التقدير إلى الله تعالى، الذي بفضله وكرمه تتحقق النجاحات وتتبلور الإنجازات. فهو المولى الذي أنزل القرآن الكريم الذي نتلوه وبه نستعين، وفيه وجدنا القول الحكيم الذي يقول في سورة إبراهيم: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (الآية 8)، فلنحمده ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق وشكري الجزيل للأستاذة المشرفة المحترمة، التي كانت لنا سندًا ودعمًا قويًا في إنجاح هذا العمل. لقد تشرفت بتوجيهاتها القيمة ونصائحها الثمينة، وتوجيهنا نحو الطريق الصحيح. فجزاها الله خيرًا على حسن رعايتها واهتمامها.

وأتوجه بالشكر العميق لكل فرد قدم يد المساعدة والعون في إتمام هذه الدراسة. فقد كانت مساهمتكم القيمة ودعمكم اللا محدود أساسًا هامًا في تحقيق نجاح هذا العمل. أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكم جميعًا.

وأخص بالذكر جميع أساتذتنا المحترمين في جامعتنا العزيزة، الذين شاركونا علمهم وخبراتهم القيمة، وسعوا لتهيئة البيئة العلمية المثلى لنا. فقد كان لكم دور كبير في إغناء رصيد المعرفة وتوسيع آفاق التفكير، ولكم منا كل التقدير والاحترام.

في ختام كلماتي، أعيد التأكيد على شكري العميق لله تعالى، ثم لكل من ساهم ودعم وقدم يد العون في رحلتي العلمية. دمتم لنا سندًا ودعمًا، ونسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء ويبارك في جهودكم.

والله المستعان وعليه التوكل.

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

إهداء

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

أُهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الكريمة، سواءً كانوا من الكبار أو الصغار. أود أن أعبر عن امتناني العميق لوالدتي الحنونة وجدي العزيز الذين كانوا رفقائي المخلصين في رحلتي التعليمية وساهموا بشكل كبير في تحقيق نجاحي الحال أيضا إلى أخوالي كل بإسمه .

أيضًا، أُرغب في أن أُهدي هذا العمل الثمين إلى أرواح المرحومين، جدتي والسيد يوسف العيدودي، رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته.

إلى زميلتي التي شاركتني هذه الدراسة الآنسة بارة مروة

وإن نجاحي وتفوقي ليس إلا بفضل الله، فهو المُعين والموفق في كل أمر. فله الشكر والحمد الأبديين .

سيد أحمد

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعز وأغلى شخص في حياتي، التي أضاءت دربي بنصائحها وكانت بحرًا صافيًا يجري بفيض الحب والابتسامة. إلى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح، إلى من كانت سببًا في مواصلة دراستي، إلى الغالية على قلبي، أمي.

وإلى من علمني أن الحياة كفاح، إلى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الطريق، إلى من جدّ وبذل كل جهده ودعمني ماديًا ومعنويًا بكل ما بوسعه، إلى أبي الغالي.

وإلى أختي أميرة وزوجها محمد وأبنائها ميرال وأثيل، وإلى أختي بشرى وزوجها حكيم وأبنائها أمير وإيلا، وإلى أختي عبير وأختي ندى.

وإلى ابن عمي وأخي عبد القادر، وإلى خالتي ذهبية، وإلى روح خالتي زهرة الطاهرة

رحمها الله عليها

وإلى صديقات دربي العزيزات، لبنى، ياسمين، حورية، مسعودة، لميس، سهام، نونة، آمال.

وإلى زميلاي اللذان شاركاني إعداد هذه الدراسة، أمداح سيد أحمد وعمار عبدوش.

مروة

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
-مقدمة	أ
الجانب النظري	
1-الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	11
1-1-أسباب اختيار الموضوع	11
1-2- أهمية الدراسة	11
1-3-أهداف الدراسة	11
1-4-الإشكالية	12
1-5- فرضيات	13
1-6- تحديد المفاهيم	13
1-7- الدراسات السابقة	15
1-8- المقاربة النظرية	18
1-9- منهج الدراسة	20
1-10- صعوبات الدراسة	20
2-الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي في المؤسسة	21
2-1- تعريف الاتصال التنظيمي	23
2-2- أنواع الاتصال التنظيمي	23
2-3- عناصر الاتصال التنظيمي	26
2-4- أساليب الاتصال التنظيمي	26
2-5- أهداف الاتصال التنظيمي	26
2-6- وسائل الاتصال التنظيمي	27
2-7- أهمية الاتصال التنظيمي	28

2-8- معوقات الاتصال التنظيمي	44
2-9- نظريات الاتصال التنظيمي	45
3-الفصل الثالث التغيير التنظيمي في المؤسسة	33
3-1- تعريف التغيير التنظيمي	35
3-2- أنواع التغيير التنظيمي	36
3-3- أهداف التغيير التنظيمي	36
3-4- مراحل التغيير التنظيمي	38
3-5- أسباب التغيير التنظيمي	39
3-6- أهمية التغيير التنظيمي	40
3-7- عوامل نجاح التغيير التنظيمي	41
3-8- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	42
3-9- نظريات التغيير التنظيمي	43
4- الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	44
أولا- مجالات الدراسة	46
4-1- المجال المكاني	46
ثانيا منهاجية الدراسة	46
4-3- أدوات الدراسة	47
4-4-عرض وتحليل نتائج الدراسة	48
4-5- النتائج العامة	66
خاتمة	69
قائمة المراجع	70
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول:

عنوان الجدول	الصفحة
توزيع المبحوثين حسب الجنس	48
توزيع افراد العينه حسب السن	49
توزيع افراد العينه حسب المستوى التعليمي	50
توزيع افراد العينه حسب الوظيفه	51
توزيع افراد العينه حسب الاقدميه	52
يبين شكل انتقال المعلومات بين الموظفين حسب الوظيفه	53
يبين شكل المعلومات الصاعده حسب الوظيفه	54
يبين شكل المعلومات النازله حسب الوظيفه	55
يبين المشاركه في اتخاذ القرارات	56
يبين وضوح المعلومات المقدمه حسب المستوى التعليمي	57
يبين اهداف الاتصال حسب المستوى	58
يبين مساهمه الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسه حسب المستوى التعليمي	59
نوع الاسلوب حسب المستوى التعليمي	60
يبين نوع التغيير المحدث حسب المستوى التعليمي	61
يبين تقديم الاداره لتوضيحات مسبقه حول التغيرات المتخذه حسب الوظيفه	62
يبين تكثيف الاداره للاتصال عند حدوث التغيير حسب حسب الوظيفه	63
يبين موقف الموظفين حسب نوع اسلوب الاتصال	64
يبين مساهمه الاتصال في عمليه التغيير التنظيمي حسب الوظيفه	65

مقدمة :

يعد الإنسان بطبعه كائن اجتماعيا ينشا في جماعه وينتمي إليها ويتفاعل مع أعضائها فيتم على اثر ذلك ظهور الاتصال الذي يعتبر حقلا واسعا للدراسة وقد حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة حيث يعتبر من المكونات الرئيسية للعملية الاجتماعية بشكل عام وللعملية التنظيمية بشكل خاص اذ يعد الاتصال تلك العملية التي يتم فيها نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو جماعتين أو بين فرد وجماعه أو بين تنظيمين عن طريق مجموعه من الرموز المعروفة بين الطرفين وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي اليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعايا أو استعلاميا أو إصدار أوامر حيث يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية في استقرار وتغيير المنظمات نحو الأحسن فبعد أن أضحت المنظمات الحديثة تشهد تطورات وتغيرات عميقه واسعه النطاق في مختلف المجالات لا سيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية فرض عليها مواكبه تلك التغيرات مما أدى إلى الاهتمام بعملية الاتصال داخل المؤسسة باعتبارها المصدر الأساسي للحركة والحيوية ومن اجل فهم واستيعاب الاتصال التنظيمي ودوره في عمليه التغيير التنظيمي ومن اجل الإلمام بكل جوانب الموضوع.

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول

الفصل الأول :بعنوان الاطار المنهجي للدراسة وتناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهدافه بالإضافة إلى الشكاية و فرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة إضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة والمقاربة النظرية

الفصل الثاني: بعنوان الاتصال التنظيمي وتناولنا فيه تعريف الاتصال التنظيمي وأنواع الاتصال التنظيمي أساليب الاتصال.

التنظيمي اهدفا الاتصال التنظيمي و وسائل الاتصال التنظيمي وأهميته الاتصال التنظيمي وكذا معوقات الاتصال التنظيمي ونظرياته.

الفصل الثالث: بعنوان التغيير التنظيمي وتناولنا فيه مفهوم التغيير التنظيمي أنواع التغيير التنظيمي اهدفا التغيير التنظيمي مراحل التغيير التنظيمي أسباب التغيير التنظيمي أهميه التغيير التنظيمي عوامل نجاح التغيير التنظيمي معوقات التغيير التنظيمي نظريات التغيير التنظيمي دور الاتصال التنظيمي في عمليه التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع: بعنوان الجانب الميداني للدراسة تناولنا فيه مجالات الدراسة والمعاينة و أداة الدراسة كذلك عرض وتحليل النتائج الإحصائية والنتائج العامة خاتمه قائمه المراجع والملاحق.




الإطار المنهجي للدراسة




1-1- أسباب اختيار الموضوع :

أ- أسباب ذاتية:

الاهتمام الشخصي بعملية الاتصال التنظيمي باعتباره أهم عامل قد يساهم في التطور المؤسساتي

تناسب موضوع الدراسة الاتصال التنظيمي ودوره في عملية التغيير مع تخصصنا.

أسباب موضوعي : ب-

قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا محاولة دراسة الاتصال التنظيمي وإبراز دوره في عملية التغيير التنظيمي.

توضيح حاجة المنظمات المنهج فكري وأسلوب إداري يحقق أهداف المنظمة ويضمن استقرارها الموضوع من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بها بسبب التغييرات البيئية التي لا تحيط بالمنظمة.

1-2أهمية الدراسة :

تبرز أهمية موضوع هذا البحث في كونه يتطرق لموضوع في غاية الأهمية وهو الاتصال التنظيمي حيث يعتبر ضرورة من ضروريات نجاح ونمو المنظمات في وقتنا الراهن حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصال التنظيمي في تحقيق عملية التغيير التنظيمي وإنجاحها فان عملية التغيير التنظيمي لا يمكن ان تتجسد مع ارض الواقع إلا بتطبيق خطة اتصالية متناسقة .

1-3-أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير التنظيمي.

تأكيد ان عملية التغيير التنظيمي تتطلب وبشكل أساسي للاتصال التنظيمي.

توضيح لمختلف أشكال الاتصال التنظيمي وكيف يساهم كل نوع في تحقيق التغيير.

زيادة وعي المنظمات بأهمية الاتصال التنظيمي الفعال.

معرفة المعيقات التي تسبب سوء الاتصال التنظيمي.

معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال والتغيير التنظيمي .

معرفة تأثير المتغيرات السابقة بالتغيير التنظيمي .

إثراء جامعتنا بدراسة ميدانية تناولت اهم متغير قد يساهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.

1-4-الإشكالية:

يعتبر الاتصال، من السلوكيات الإنسانية المعقدة، تستعمل فيه كل الحواس وإمكانيات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد، استعمالًا متناسقًا ومنسجمًا حتى يتم تبليغه استلام الرسالة. وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة. فالاتصال وسيلة يرتبط بها أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف أساسي، ولا يمكن لنشاط الجماعة أن يأخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضرورية. وهكذا يتضح أن القيادة قد تصبح مستحيلة إن لم يكن هناك اتصال بين الأعضاء في المؤسسة. فالقائد في علاقاته مع أتباعه يحدث تأثيرًا في نطاق مقدرته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وقراراته إلى هؤلاء الأتباع، وهم بدورهم يقومون بعملية الاتصال مع قائدهم حتى يدرس مقدار استجابتهم. وهكذا يمكن القول إن الاتصال هو بمثابة العمود الفقري لكل تنظيم. فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من مشاكل من أشكال الاتصال، لأنه محور كل العمليات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية. ومع تطور أساليب وفنون الاتصال برزت معالمه وثماره في عملية التغيير التنظيمي، فهو محور كل تجديد وتحديث.

إن التغيير التنظيمي سمةٌ من سمات العصر الحديث، وهو استجابةٌ للمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. فهي نظم وأنساقٌ مفتوحة تعيش وتنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتواجد فيها. والتغيير هو ظاهرةٌ طبيعيةٌ تتمثل في تحويل المنظمة من وضع قائم إلى وضع آخر، إلا أن هذا التغيير يتطلب وجود اتصال فعّال يسمح بجذب وانخراط الموظفين واشتراكهم. إن نجاح المؤسسة في إحداث أي نوعٍ من أنواع التغيير، سواء كان تغييرًا على مستوى النظام الداخلي أو تغييرًا هيكليًا أو تغييرًا لطريقة العمل، فهو مؤشرٌ لتطبيقها خطة اتصالية ناجحة، تقوم على أسسٍ واضحة تضمن سير العلاقة الموجودة بين مختلف الفروع المكونة للمؤسسة. وهذا ما يسهل وصول القرارات الإدارية إلى الموظفين، وكذلك وصول انشغالات الموظفين إلى المسؤولين، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف. إذ يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو أهم الطرق لنجاح التغيير التنظيمي ولتحقيق أهداف المنظمة وضمان استقرارها ومنحها فرصة للمنافسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية. وبناءً على ما تقدم، تمت صياغة هذه الإشكالية وهذه الدراسة على النحو التالي: ما هو دور الاتصال الرسمي في عملية التغيير التنظيمي؟

وعليه، فإن الدراسة تنطلق من التساؤلات التالية:

-هل يسهم الاتصال الرسمي في إحداث عملية التغيير التنظيمي؟

-هل أساليب الاتصال المتبعة لها دور في إحداث عملية التغيير التنظيمي؟

1-5-الفرضيات:

-يسهم الاتصال الرسمي في إحداث عملية التغيير التنظيمي.

- أساليب الاتصال المتبعة لها دور فعّال في إحداث عملية التغيير التنظيمي.

-6-تحديد المفاهيم:

تعريف الإتصال:

لغة: كلمه مشتقه من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بانه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.

اصطلاحا :

عرف ستاينر bernelson steiner الاتصال بانه عمليه نقل المعلومات والرغبات والمشاعر المعرفة والتجارب أما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات يقصد الأقناع أو التأثير على السلوك [1]

-كما عرفه عبد الغفار انه نقل الرسالة بين فرد أو اكثر باستعمال رمز أو مجموعه رموز مفهومه للمجموعات باستخدام قنوات اتصاليه لتحقيق اهدفا متعددة[2]

-كما عرفه روجرز كينكايد Rogers kincaid فقد وصف الاتصال بانه العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصل إلى فهم مشترك[3]

إجرائيا :

الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها

المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين.

تعريف الاتصال الرسمي:

اصطلاحا : هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها .[4]

---

[1]واحد فضيل دليو اتصال المؤسسة دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2003 صفحة 22.

[2]

عواصر محمد العديلي السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة معهد الإدارة العامة السعودية 1995 صفحة 164.

[3]فضيل دليو اتصال المؤسسة مرجع تم ذكره سابقا ص22

[4]ناصر .قاسيمي . الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية وديوان المطبوعات الجامعية
الجزائر ط 2-ص13.
2011

إجرائيا : هو عملية ارسلا واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي او الهرمي في شكل تعليمات او أوامر وشروحات لطرق الأداء.

تعريف التغيير:

لغة : التغيير مشتق من الفعل غير ، و غيره : أي حوله و بدّله ، كأنه جعله غير ما كان عليه . و في القرآن الكريم:

»ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و إن الله سميع عليم » الأنفال 53.

و معنى يغيروا ما بأنفسهم : حتى يبدلوا ما أمرهم الله . و يقال تغايرت الأشياء : يعني اختلفت و غير عليه الأمر : حوله . [1]

اصطلاحا : هو عملية تعديل النظام الحالي بعرض زيادة مستويات فاعليته و قدرته على تحقيق أهدافه المحددة . [2]

هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة و تعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان . كما ينظر إلى التغيير إلى أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن ابتكارات مادية و فكرية بحكم التقدم الفكري و المادي .

هو نشر و نهج و صياغة رؤية جديدة و الدفع بشكل مستمر لتحقيقها و اقتراب جهة التغيير [3]

إجرائيا : هو مجموع التحولات و التغيرات التي تطرأ على الأشياء و تكون مقصودة و مخطط لها ، قد تمس سلوك أو قرار أو هيكل

تعريف التغيير التنظيمي:

هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تجديدها و تغييرها لممارستها الإدارية ، هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة و على التدخل من طرف خارجي و على التصنيف العلمي للعلوم السلوكية [4]

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم . كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات و التطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بإنتاجية ، و كفاءة العمل في المؤسسة و المنشأة [1]

[1](1) - ربحي مصطفى عليان إدارة التغيير . دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ط[1] 2015 ص
[2]جمال الدين مرسي ثقافة التنظيمة و التغيير ، دار الجامعة ، الاسكندرية 2006 ص 47
[3]- عثمان فاروق السيد ، قوى إدارة التغيير القرن 21 دار الوفاء للطباعة و النشر ط[1] المنصورة ، مصر 2000 ص 9
[4]سيد سالم عرفة إدارة التغيير دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ط[2] ص 15

هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل

إجرائيا : هو انتقال المؤسسة من وضعية إلى أخرى و يمكن أن يكون التغيير كلي أو جزئي لتصبح المنظمة من خلاله أكثر قابلية للبقاء.

تعريف الدور:

لغة: دور مصدر دار. جمع أدوار

الدور مهمة ووظيفة قام بدور رئيسي المعركة _دور الفعل في الجملة

شارك بنصب كبير في عمل ما أثر في شيء ما [2]

اصطلاحا:

لقد عرف الدور على أنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأخر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة [3]

الدور هو السلوك الذي الجزء من أجل بقاء الكل

الدور هو عبارة عن نمط متحرر من الأفعال السلوكية التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعلي وهو نموذج يرتكز حول بعض الحقوق و الواجبات [4]

1-7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى

الدراسة بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال من إعداد الطالبة بلحمدو خولة

ه انطلاق الدراسة من التساؤلات التالية:

أ/ السؤال العام :ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغير التنظيمي؟

ب الأسئلة الفرعية:

-1ما المقصود بالتفسير التنظيمي وما هي أسباب؟

---

[1] ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2015 ص 29

[2] أحمدمختار عمر معجم اللغة العربية المعاصرة عالم الكتب مجلة 2 ط1_2008. ص 784

[3] محمد (سلمان الخزاعلة) تحسب (م المومني) المعلم و المدرسة دار ضعاء للشكر و التوزيع الأردن 2013 ص168

[4] إحسان (محمد الحسن) موسوعة علم الاجتماع دار المعرفة الجامعية مصدر 2007 ص 358

-2ما هو الاتصال الداخلي و ما هو دوره؟

: 3 -هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

- 4كيف ساهم الاتصال الداخلي في احدثا التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج؟

- 5هل تأثر الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينية على استجابتهم لمحاور الاستبيان؟

و قد تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

– 1التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة نتيجة الضغوط الداخلية و الخارجية.

- 2توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي.

- 3يعمل الاتصال الفعال على التوزيع العادل للمعلومات عند التغير التنظيمي بما يضمن تحقيق الفهم المشترك.

- 4ساهم الاتصال بشكل فعال في احدثا التغيير التنظيمي في جامعة أعلى محنة أولحاج بالبويرة

– 5لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية و الوظيفة لأفراد العينة.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الموجبين و استخدام أداة الاستبانة و مقابلة لجمع البيانات من أهم نتائج هذه دراسة نجد:

-يقوم الاتصال في الجامعة على الوسائل الشفهية و السمعية البصرية و الكتابية بشك لأساسي.

-هناك قصور في الاتصال الصاعد على مستوى الجامعة بصفة عامة.

و ذات دلالة إحصائية بين التغير و الاتصال الداخلي.

التغيير التنظيمي جاء نتيجة ضرورة ملحة لعدة ضغوط داخلية و خارجية هنالك علاقة ارتباط موجبة المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ليس لها تأثير على نتائج الدراسة.

الدراسة الثانية :

الدراسة بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع: علم الاجتماع الاتصال في المنظمات

من إعداد الطالب :طبيس ميلود

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

ا)-**السؤال العام،** هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة؟

ب)-الأسئلة الفرعية

-1ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين؟

-2هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟

-3ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟

وتمت صياغة الفرضيات كمائلي:

يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة الاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العملداخل التنظيم

-وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوظيفي و منهج دراسة الحالة و قد تم دراسة مجتمع

البحث كله و قدرت عملية البحث كله ب 43 فرد.

و اعتمدت الدراسة على أداتين هما الملاحظة البسيطة و استمارة المقابلة التي احتوت على 39 سؤال وزعت على ثلاث محاور و كانت نتائج البحث كالاتي الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الغرض الأول نسبة قاربت 89.37%

-الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.

- الاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العم لداخل المؤسسة

التعقيب:

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة لا نه كل من الدراسات قد تناولت أما المتغيرين معا أو احد متغيرات الدراسة حيث تمت الاستفادة من الجانب النظري والتطبيقي معا بالنسبة للجانب النظري فقد تم الإلمام بمختلف عناصر الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد استفدنا من أبعاد ومؤشرات المتغيرات وكذا طريقة اختيار العينة ونوعها وكذا المنهج المناسبة للدراسة إضافة إلى تحديد الأدوات المناسبة لجميع البيانات والمعلومات.

:وفيما يخص أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات الأخرى فنجد أن الدراسة الاولى

تناولت نفس المتغيرات دراستنا الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي أما الدراسة الثالثة فقد تناولت أحد المتغيرات فقط وهو الاتصال التنظيمي وربطه بالتفاعل الاجتماعي للعاملين أما بالنسبة لمذهج الدراسة فقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي في حين اعتمدت الأولى

المنهج الموجبي أما الدراسة الثانية فاعتمدت على منهج دراسة حالة

والمنهج الوصفي، أما بالنسبة لاداة البحث فتم الاعتماد في دراستنا على اداة الاستبانة مثل دراسة

وأعتمدت الدراسة الاولى على الاستبانة والمقابلة معا اما دراسة الثانية فقد اعتمدت على

الملاحظة البسيطة والاستبانة والمقابلة معا.

1-8-المقاربة النظرية:

النظرية البنائية الوظيفية

أ- نشاتها: لقد ظهرت النظرية البنيوية الوظيفية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن 20 و كانت بمثابة رد فعل للمعوقات و الانتقادات و المشكلات التي وجهت لكل من النظرية البنيوية و النظرية الوظيفية . ان النظرية البنيوية الوظيفية جاءت لتكمل الأعمال التي بدات بها كل من البنيوية و الوظيفية ، [1]ذلك ان النظرية البنيوية الوظيفية تعترف بان لكل مجتمع او مؤسسة او منظمة بناء و البناء يتحلل الى أجزاء و عناصر تكوينية و لكل جزء او عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع او المؤسسة او المنظمة لذا فالفكرة البنيوي الوظيفي يعترف ببناء الكيانات او الوحدات الاجتماعية و يعترف في الوقت ذاته بالوظائف التي تؤديها الاجزاء و العناصر الأولية للبناء او المؤسسة و وظائف المؤسسة الواحدة لبقية المؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع علما بأن النظرية البنائية الوظيفية تعتمد على النظرية البيولوجية التي جاء بها جارلس دارون في كتابة "أصل الأنواع"اذ تناول دراسة الاجزاء التي يتكون منها الكائن العضوي و الترابط بينهما و درس وظائفها للكائن العضوي ككل . و قد استفاد علماء الاجتماع البنيويون الوظيفيون من الافكار البايولوجية و العضوية التي جاء بها دارون عند دراسته للكائن الحيواني

[1]حسان محمد الحسن – النظريات الإجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الإجتماعية المعاصرة دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2010 ص 49

من حيث البناء و الوظيفة و التطور . ذلك ان المجتمع بناء و وظيفة و أن هناك تكاملا بين الجانب البنيوي للمجتمع و الجانب الوظيفي اذ أن البناء يكمل الوظيفة و الوظيفة تكمل البناء

المبادئ التي ترتكز عليها النظرية البنائية الوظيفية:

تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره وكل جزء يمارس وظيفته يبقى يمارسها مما يؤدي إلى استقرار المجتمع

المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلا بنيويا وظيفيا إلى أجزاء و عناصر أولية. أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية

إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع، و الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الجزء الآخر و لأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء و بالتالي يحدث ما يسمى بالتغيير الإجتماعي ومن هنا نفسر النظرية البنوية الوظيفية التغيير الإجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية وهذا التغيير سرعان ما يؤثر في بقية الأجزاء إذ يغيرها من طور إلى طور آخر .[1]

إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية نابعة من طبيعة الجزء. وهذه الوظائف مختلفة نتيجة إختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية وعلى الرغم من إختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينهما، لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة[2]

يعتقد النظرية البنيوية الوظيفية بنظام اتصال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريقه المعلومات و الايعازات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية. بمعنى آخر أن نظام الاتصال يحدد العلاقات في الانساق العمودية للبناء و هناك نظام اتصال آخر يحدد مجرى العلاقات في الانساق الأفقية للبناء. علما بأن العلاقات في النسق العمودي هي العلاقات التي تقع في المراكز الرأسية للنظام بينما العلاقات في النسق الأفقي هي العلاقات التي تقع بين المراكز المتكافئة للأقسام المتناظرة.[3]

و قد تم اسقاط و تطبيق هذه النظرية على الدراسة و ذلك باعتبار أن المؤسسة الخدماتية (بلدية أولاد ذايد ولاية المدية) نسق إجتماعي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية ،ولكل نسق دور و وظيفة يؤديها داخل المؤسسة و يحقق الترابط و التوازن و يساعد على تحقيق وظائفها و استمرارها و إن الاتصال التنظيمي هو أحد هذه الأنساق الفرعية باعتباره أهم وسيلة تحقق التكامل من خلال تبادل المعلومات و الأفكار بين مختلف مستويات التنظيم حيث يسمح الإتصال لأفراد المنظمة العمل بانسجام و الحفاظ على النظام و تأكيد ثبات المؤسسة .إذا في ضوء هذه النظرية يمكنني تحليل مختلف وظائف الاتصال التنظيمي لا سيما وظيفته في إحداث عملية التغيير التنظيمي حيث يقوم الإتصال بمجموعة من الأنشطة المتكررة تضمن تحقيق عملية التغيير التنظيمي.

[1] أحلام كحلوش . دور الاتصال في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي كلية علوم الاعلام و الاتصال تخصص : اتصال و علاقات عامة 2015/2016 ص 26

[2] حسان محمد الحسن - مرجع سبق ذكره .ص56

[3] حسان محمد الحسن - مرجع سبق ذكره .ص56

1-9-منهج الدراسة

إن كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى الطريقة تصور و تنظيم البحث ينص إذن المنهج على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع دراسة ما في كل المراحل البحث (1) [1]و هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة و كذلك هو مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (2)[2] و يمكن تعريف المنهج الوطني بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لو صدق الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تضيقها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلي نتائج و تعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (3[3]) كما يعني أسلوب و طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علميا و منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية (4)[4]

وتماشيا مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال محاولة و صدق ظاهرة الاتصال التنظيمي و الدور الذي يلعبه في أحداث عملية التغيير التنظيمي.

1-10-صعوبات الدراسة : لاتخلو أي دراسة من وجود صعوبات تواجه الباحث ومنن بيت اهم صعوبات دراستنا نجد :قلة المراجع المتعلقة بالتغيير التنظيمي وصعوبة جمع المعلومات الميدانية وصعوبة إيجاد مؤسسة أحدثت تغيير.

[1])موريس أنجرس . منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . دار القصبة للنشر الجزائر .2013

[2]حمدي عمي راوي .مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث.جامعة منتوري . قسن طينة العدد.2002.1 ص96

[3] حمدي عمي راوي .مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث.جامعة منتوري . قسن طينة العدد.2002.1 ص96

[4]بالقاسم سلطانية وحسان الجيلالي .منهجية العلوم الاجتماعية دار الهدى للنشر و التوزيع .الجزائر 2004 ص 168




الإتصال التنظيمي في المؤسسة




تمهيد:

يعتبر الاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في مختلف الميادين العلمية نظرا لأهمية وأثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة وفعالية أداء العاملين لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها والرد عليها بحيث أن أي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على أداء المؤسسة.

وستحاول من خلال هذا الفصل تطرق إلى مفاهيم عامة عن الاتصال وإبراز أهميته وأهدافه والتطرق إلى أنواعه و أيضا إلى مدارس ونظريات الاتصال.

2-1-تعريف الاتصال التنظيمي:

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا قديما وحديثا وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في العديد من المجالات العلمية المختلفة لهذا تعددت تعريفاته حسب مجالات استعماله واتجاهات الباحثين ونذكر من هذه التعريفات ما يلي:

يربطه بيتر دراكر بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفه ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويسمع وعندما نتعرف اذا كان الاتصال سيستفيد من توقعاته [1]

أما محمد علي محمد فيرى ان الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكات مصممة من اجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيما سليما ألن الاتصال هو العملية الوحيدة التي

تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية [2]

أما لوميش فيرى بأن الاتصال هو أكثر من العالم وهو يضع الأفراد في عالقة فيما بينهم تسهيل الفعل الجماعي فهو اذا فعل مشتركاكما المعلومة فهي أحادية الجانب إذ الب يمكن إصدار مهلة المؤسسة لنصرح بوجود اتصال، فعملية العالم هي نقل المعلومة فقط أما الاتصال فهو الوسيلة الضرورية لا لعالم و هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالتحفيز و تكوين الدافعية لدى العاملين.[3]

أما محمد منير حجاب فيرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي)[4]

(أما محمد علي فعرفه على أنه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه آداه نقل المعلومات و الواقع و الأفكار من شخص آخر و من مستوى آخر داخلها و هذا بدوره يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية)2 [5]

2-2أنواع الاتصال:

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناءً على قواعد النظام السليم أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وجروحات لطرق الدعاية ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل النجاح في شكل تقارير وبيانات وشكاوى وذلك من خلال استخدام الوسائل الخاصة والرموز المتفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال صاعد وآخر نازل وآخر أفقي كما يلي:

[1] ناصر قاسيمي الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط2. 2011 ص9
[2] علي الشرقاوي العملية الإدارية وظائف المديرين، الدار الجامعية الحديثة للنشر و التوزيع، مصر ط 3. 2003 ص 284
[3] ناصر قاسيمي مرجع سبق ذكره . ص10
[4] محمد منير حجاب الموسوعة العالمية. المجلة الأولى القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع 2003 ص 35
[5] الطاهر خرق هلا و آخرون . الوسيط في الدراسات الجامعية. دار هومة للنشر و التوزيع الجزائر ط 1 2009 ص 5

الاتصال النازل:

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات المنخفضة [1]

ويأخذ شكل:

-الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل.

-المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالعاملين الآخرين في المنظمة.

-المعلومات المرتبطة بإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثال.

-التغذية العكسية المتعلقة بآراء المرؤوسين.[2]

الاتصال الصاعد: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات المنخفضة إلى الجهات العليا [3]

ويأخذ شكل:

-تقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل.

-تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفًا مثال.

-تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

-طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة أو في أداء عمل ما.

-الإجابة عن الأسئلة الواردة من الجهات العليا.[4]

الاتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبراتالمعلومات دون الرجوع الى المستويات العليا.

أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية.[5]

[1] ناصر قاسيمي مرجع سبق ذكره ص 10

[2] فوزية بودريوة واقع الإتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنمية الموارد البشرية. جامعة قسنطيمة 2007 ص 30

[3] ناصر قاسيمي مرجع سبق ذكره ص11

[4] فوزية بودريوة مرجع سبق ذكره ص31

[5] ناصر قاسيمي مرجع سبق ذكره ص 11

الاتصال غير الرسمي:

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية ال يقرها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العالقات

الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة كما نشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة ويعتبر الاتصال غيرالرسمي أحد الداعمات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر و أكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها وعدم الخوف من قول كل شيء[1].

أيضا هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العالقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية.[2]

2-3-عناصر الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال أحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية، وأن كل إداري يضع لنفسه النظام الاتصالي الذي يراه مناسباً، وبالتالي يميل الاتصال إلى أن يكون فناً شخصياً – وهذا الفن يتلخص في ماذا يقول، عبر أي وسيلة، لمن يريد التواصل معه، وبأي تأثير، وهذا يبين أن الاتصال الإداري ما هو إلا شكل من أشكال الاتصال الإنساني أو الاجتماعي، حيث يشتمل على العناصر الخمسة الأساسية السابقة الذكر، والتي توضح أن عملية الاتصال، ما هي إلا إيصال فكرة ما، أو تطور قدرة لتصبح استعداداً مهنياً أو علمياً.[3]

ويمكن تحديد عناصر الاتصال فيما يأتي:

المرسل (المصدر): يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بواسطة أحد أعضاء المؤسسة العاملين، وغالباً ما يكون المرسل والمبادر بالرسالة هما الإدارة العليا والرؤساء في صورة أوامر وتعليمات وتوجيهات باعتبار دورها هو دور التحريك والتنشيط، وفي المرحلة الثانية تأتي إعادة الرسالة من طرف المرؤوسين في صورة استجابات متنوعة للرسالة الأولى.[4]

المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة ويجعل دائرة الاتصال متكاملة، حيث يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها دلالات ومعانٍ. إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم، تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة إليه، وبناء عليه يقوم المستقبل للرسالة بالتعرف والاستجابة.

الرسالة: مجموعة من الأفكار والمفاهيم أو المهارات، أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات، ذات رموز لغوية فصيحة أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة وشروط استفادة من خدمتها أو معلومات عن المؤسسات الأخرى التي تدخل ضمن نطاقها مشكلة لأحد العملاء، كذلك يقدم

[1] ناصر قاسيمي. 2011 ،ص 11 ص12

[2] حنفي عبد الغفار . السلوك التنظيمي و ادارة الفاعلين ، الدار الجامعية، مصر 1990، ص 537).
[3] حمد سالمة غباري، السيد عبد الحميد عطية . الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث ، مصر
[4] ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط1،

المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية استفادة من الموارد المتاحة. تعد كل هذه الحقائق والمعلومات رسالة فيما يتعلق بالعمل الإداري.[1]

- القناة: وهي الطريقة التي تنتقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل خاصة إذا تباعدت بينهم المسافة وعدد المستقبلين وعدد المتلقين وتتطور هذه القناة في الحجم والقدرة بازدياد المسافة وعدد المستقبلين وانتشارهم[2].

- رجع الصدى: وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى

نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال.

-التغذية الراجعة: قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة

المتلقاة وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها

بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة. [3]

2-4-أساليب الإتصال التنظيمي:

(1الأسلوب الكتابي: يشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية ويعتبر هذا الأسلوب ذا أهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوى.

(2الأسلوب الشفهي: ينطوي هذا الأسلوب على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات بين المرسل والمرسل إليه باستخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلته المقابلات الشخصية - المناقشات على اختلاف أنواعها كاللقاءات والندوات والمحاضرات.

3) الأسلوب الحركي: يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتغييرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل.[4]

-5-أهداف الإتصال التنظيمي:

من أهداف التواصل البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم التواصل بربط قنواته

[1] محمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية الدار الجامعية مصر 1998 ص 26

[2] محمد عبد الحميد ، الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري عالم الكتب مصر 1993. ص24

[3] بوعطيط جلال الدين _الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة (2)ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية .جامعة منتوري محمود قسنطينة 2008 – 2009 ص 33-34

[4] هاشم أحمد عطية ، مدخل الى تنظيم المعلومات المحاسبية الدار الجامعية مصر 2000) 1)مى 103

الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة، بحيث يتم تنظيم شبكات التواصل الفرعية بناءً على طبيعة المهام، ليتم ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق التواصلي الكلي للمؤسسة.[1]

(1يهدف التواصل إلى إعلام العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، مما يعكس إيجابيًا على زيادة أداء العاملين.[2]

(2كما يهدف التواصل إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وتحسينها من خلال متابعة عملية الرجع التي تتضمن تقييمًا مستمرًا لخطط الإدارة.

(3يحقق التواصل الجيد مزايا بالنسبة للقيادة حيث يسهل عملية التأثير في الناس، أفرادًا أو جماعات، وذلك بتوجيه سلوكهم نحو تحقيق هدف مشترك.[3]

يقوم الاتصال بوظيفة تعليمية حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة و تعميمها. ذلك أن نشر المعرفة يدري العقل و الشخصية و يساعد في تنمية مهارات الإنسان و زيادة قدراته عبر مراحل نموه و يمكن من مواجهة المشاكل المستجدة و التغلب عليها[4]
التقليل من الدور السلبي الذي تدعيه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير فتكون الكارثة في المنظمة ككل[5]
يسهم كذلك في إيصال مختلف المشاكل التي تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المؤسسة و كذا عملية الحل في النزاعات[6]

-6-وسائل الاتصال التنظيمي:

تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في النجاح عملية الاتصال من حيث السرعة والفعالية لذا فإن اختيار وسيلة الاتصال عنصر حاسم ومن هنا سنستعرض أهم هذه الوسائل، والتي تنقسم بدورها إلى وسائل مباشرة ووسائل غير مباشرة.

*أولا:*وسائل الاتصال المباشرة:تتمثل فيما يلي:

المقابلات: هي لقاء بين شخصين أو أكثر، وهي من وسائل الاتصال الشفهي، وتتم في مكان معين بناء على موعد محدد سابقا تستخدمها الإدارة في مختلف المنشآت لتحقيق هدف معين من خلال التخطيط والتنسيق لتحقيق الغايات المنشودة)[7]

المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة وتبادل الأفكار بين الأعضاء حول قضية معينة بهدف توصل إلى توصيات وقرارات مناسبة.[8]

*الاجتماعات:*تنظم الاجتماعات بصفة دورية من أجل إيصال معلومات مرجعية أو مناقشتها، بالإضافة إلى تلك المعلومات الدقيقة والغير دقيقة بمشكلة ما[1].(³)

---

[1]ناصر قاسمي مرجع سبق ذكره .ص13
[2]خيري خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث االسكندرية 1997 ص35
[3]علي أحمد علي و روحيه السيد، الاتصالات الإدارية و الجماهرية، مكتبة عين شمس،القاهرة سنة 1980، ص 14
[4]عطوي جودت عزت،الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية.ط1.عمان.دار الثقافة للنشر و التوزيع.ص91
[5]صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة قسنطينة الجزائر،2006 ص68
[6]علي عيصارة،محمد محمود عودة الفاضل الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية دار حامد للنشر و التوزيع، عمان،الاردن ط1 ،2006 ص26و التوزيع، عمان،الاردن،ط1 ،2006 ص26
[7]زياد محمد الشرمان و عبد الغفور عبد السلام. نقطتين مبادئ العلاقات العامة، دار الصفر، الأردن 2001 ص 85
[8]أحمد محمد المصري الإدارة حديثة،دار شباب الجامعة مصر 2004 ص42.

الندوات:حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، كمايمكن الاستعانة بخبراء. من خارج المؤسسة لإثراء النقاشات حول الموضوع المراد معالجته، من خلال الندوة. وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة، وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع مستوى الوعي العلمي.)[2]

*ثانيا:*وسائل الاتصال غير مباشرة:

الهاتف:هو اسهل الوسائل وأسرعها، لكنه يجب أن يستعمل مهيئا، ومن ثم فهو يتطلب التحضير الكافي والاستعداد للحسن، وقد يكون وسيلة للمقابلة غير حضورية. [3]

التلفاز: هو أكثر استعمالا و شيوعا من طرف جمهور المستقبلين، حيث يعد من أوسع وسائل الاتصال، لأنه يخاطب كل فئات المجتمع.[4]

الإذاعة: تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برنامج الموظفين حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديد للخدمات أو الميزات الاضافية التي أدخلتها المنظمة أو إخطارها بنشرات أو بلاغات معينة أو إعلامهم بأخبار عن المنظمة بصفة عامة.[5]

البريد: يعد أهم وسيلة للاتصال داخل المنظمة. إذ أن الرسالة البريدية تمثل اتصالا داخل أو خارج المنظمة، وهو أحد وسائل الاتصال المكتوبة والغير مباشرة.[6]

2-7-أهمية الاتصال التنظيمي:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من؟ أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة، وهو الروح التي تحركها، بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة،كالاتصال هو محور كل العمليات في مؤسسة رسمية كانت ام غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الاداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي، وفعالية القيادة، وحركة الجماعات، و الدفاعية والبيئة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، وعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.[7]

كذلك يساعد على على تنمية العلاقات الإنسانية حيث يساهم في رقم الروح المعنوية للفريق الواحد في العمل العمل كما تساعد سهولة و وضوح عملية الإتصال الداخلي إلى الاطلاع على الحقائق و تفادي الآثار السلبية للإمارات وكذا على توضيح المهام و مواقع المسؤولية و التعرف على الحقوق و الواجبات.وبالتالي تحقيق التنسيق حتى تستطيع كل وحدة إدارية. من وحدات المؤسسة على أن تتعرف على ما تقوم به الوحدات الأخرى و بذلك تتجنب هذه الوحدات التكرار و الازدواج فيما تقوم به من

---

[1])ناصر محمد العديلي:السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن مطابع معهد الادارة العامة للبحوث الرياض 1995ص471

[2]) صبريينة، رماش. الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع جامعة قسنطينة. 2008 2009

[3]د.فضيل.دليو.اتصال المؤسسة دار الفجر للنشر و التوزيع.القاهرة.ط1 2003. ص106

[4]عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال وتكنولوجيا تعليم دار الفكر.ط.2الأردن. 1998.

[5]عبد الناصر أحمد بردات لبنان، هاتف الشامي. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دارالبازدري. الأردن. 2009.

[6]عبدالحافظ محمد سلامة . مرجع سبق ذكره ص19

[7]ناصر قاسيمي،الإتصال في المؤسسة.ديوان مطبوعات جامعية ط2 الجزائر 2011.ص15.

أنشطة. إضافة إلى تكامل اختصارات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و ربطها ببعضها البعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الاهداف.[1]

و من ناحية أخرى الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر كما يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون و التنسيق.[2]

من جهة أخرى يعتبر الإتصال نشاطا إداريا و تقنيا و عقليا و نفسيا و إجتماعي، و في نفس الوقت يتوجب علة القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة و تحقيق أقصى قدر من الفعالية.[3]

بواسطة الإتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز العمل و تلقي النصائح و الإرشادات و الرد على التساؤلات و حل مشاكلهم إضافة الى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط و رسم السياسات و الاستراتيجيات و التعرف على مدى تقدم العمل و تصحيح الأخطاء.[4]

2-8-المعوقات الإتصال التنظيمي:

لا تقتصر عملية الاتصال على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من الشخص إلى آخر بل إنها تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الإرسال أو الاستقبال . ولهذا فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات ولذا وجب علينا التعرف على هاته المعوقات من أجل رفع كفاءة الاتصال . تباين الدراك : أن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء [5]

العواطف: تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به ، وما يشم به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقتها للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية .[6]

اللغة : تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص ، وهي نفسها لها مدلولا ت مختلفة بحسب استخداماتها المحددة.[7]

القصور في المهارات: إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة.... الخ. [8]

[1] محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات و أسس ادارتها.ط1.الاسكندرية 1999.ص252.
[2] حسين حريم .السلوك.دار زهران.الاردن1997 ص35.
[3] ناصر قاسيمي مرجع سبق ذكره ص 16
[4] خيري خليل الجميلي.الاتصال و رسائله في المجتمع الحديث المكتب الجامعي الحديث.الاسكندرية 199خ ص37
[5] كامل محمد المغربي . السلوك التنظيمي ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2001 ص.24
[6] محمد الهادي، إدارة ألعمال المكتبة المعاصرة.

[7] زياد محمد الشرمان عبد الغفور عبد السالم – مبادئ العالقات العامة، دار صفاء للنشر .ط1 عمان 2001 ص .35
[8] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق.

-عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال وفي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد العرض من الرسالة التي ينوي إيصالها بتحديد الغرض من عملية الاتصال.

-عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يعجز عن إيصالها، فقد باستخدام كلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلف الكثير من الارتباك والغموض.

-عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، مثل أن يكتب الفرد رسالة، بينما ستدعو الموضوع قيامه بزيارة شخصية.[1]

-عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة الذي لا يوفر المناخ المناسب للاتصال الجيد، كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

-الاعتماد الرئيسي على اللجان، فاللجان هي إحدى أنواع الاستشارة وإن الاعتماد الرئيسي عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينها وبين السلطة، مما يؤثر سلبًا على عملية الاتصال. المسؤولين في خط التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.[2]

2-9-نظريات:

1- المقاربة الوظيفية:

فهي تعتبر من جهتها المؤسسة ككل عضوية تقيم أدائها من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة التي تؤديها مختلفة عناصرها ومن خلال معوقات الرسالة.كما يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاءً لتوزيع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة. وهو مستقل في وجوده على العملية التي تسببت في إنشائه وتغييره. فالاتصال يعتبره مادة ملموسة تنتقل أفقيًا وعموديًا،صعودًا ونزولًا داخل هيكل المؤسسة. وأنا للرسالة الاتصالية مواقع فضائية وزمنية مستقلة عن المرسل والمستقبل.

وعلى العموم وبالنسبة للموظفين، كالواقع موجود لذاته ويكفي في تحليله من الخارج، وعلى العموم، وبالنسبة للموظفين، الواقع موجود لذاته، ويكفي في تحليله من الخارج لفهم مضمون العمليات الاتصالية.

ومن المواضيع، طبعًا للتحليل الوظيفي في هذا المجال. دراسة توزيع الأدوار، الرسائل، النماذج الاتصالية المؤسسية العالمية، المعوقات.[3]

2- النظرية البيروقراطية:

تقوم هذه النظرية على جملة من مبادئ نختار منها ماله علاقة بالاتصال داخل المؤسسة

ومن هذه المبادئ التخصص وتحديد السلطات، والتركيز على القيام بالسلوك الرسمي واحترامه،

[1] زياد محمد الشرمان. مرجع سبق ذكره . ص 33
[2] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق.
[3] فضيل دليو اتصال المؤسسة دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ط1 2003 ص 16.15

وتجنب السلوك غير الرسمي، والالتزام في الأداء وفيه. وفي احترام الأوامر، والتأكد على السلطة واحترام أوامرها، وإلزامية

التطبيقات، واحترام السلمية، والتخصص في المهام وأكثر من ذلك احترام السلطات التي لا يكون إلا بالاحترام،شبكة الاتصال القائمة مع السلمية والرسمية أيضًا، بحيث لا يتم الاحتراف بشبكة الاتصال غير الرسمية.

وإذا خللنا نموذج الخبير، لاحظنا بأنه نموذج مغلق في التسيير والاتصال، بحيث ركز على العوامل التنظيمية الداخلية التي يمكنها أن تحقق الفعالية. فمبدأ التخصص يقوم على احترام حدود مهام وتخصص الآخرين، بحيث أن هذه المستويات تقوم أيضًا على مبدأ احترام السلمية حتى لا يحصل الاعتداء على مهام الآخرين وبالتالي على القرار الموضوعي.[1]

نظرية الوصل:

يركز مفهوم حركة الوصل التي أتى بها "رانسيس ليكرت likert على أن الكثير من العاملين يلعبون أكثر من دور داخل المؤسسة، دور في العلاقة الأفقية مع الزملاء من نفس المستوى و دور العلاقات العمودية المتمثل في العلاقة مع الرؤساء و يكون بذلك حلقة وصل بين المستوى الأدنى و المستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي، فكل منصب مسؤولية هناك من هو أعلى منه درجة و هناك من هو أقل منه درجة و من خلال هذا المركز يعتبر صاحبه حلقة وصل بين هذه الدرجات يقوم من خلالها بعملية التنسيق بين هذه المستويات الهيكلة.[2]

[1]-ناصر قاسيمي االتصال في المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط 2 2016 ص 42
[2]ناصر قاسيمي الاتصال في المؤسسة مرجع سيق ذكرة ص 58.57

خلاصة:

من خلال ما قدم و كل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي نستنتج أن الكثير من الاضطرابات التي تحدث داخل التنظيمات سببها سوء التفاهم و سوء اختيار قنوات الإتصال بين أعضاء التنظيمات و لهذا يقع عل عاتق الإدارة مسؤولية ضمان حصول الموظفين على كافة المعلومات الضرورية فمن خلال الإتصال الجيد بكون الجميع واعي بمسؤلياته و واجباته وهكذا يتحقق السير السلس لجميع عمليات التفاعل بين مختلف الموظفين في المنظمة وهذا بدوره يساعد على تحقيق أهداف الافراد واهداف المنظمة.ككل وهكذا تضمن المؤسسة توازنها واستمرارها





التغيير التنظيمي في المؤسسة





تمهيد :

لقد أصبح التغيير يشكل عام عنصرا أساسيا في كل جانب من جوانب الحيات الفرد و المؤسسات على حد سواء حيث يتم تنفيذه للتفاعل مع كل متغير , و اغتنام الفرص المتاحة لمواجهة الاحتياجات قوى العمل المختلفة و استجابة للقدرات التقنية و المنافسة المتزايدة و الملائمة بين المؤسسة و البيئة المتغيرة

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم عامة عن التغيير التنظيمي و ابرزا أهميته و أهدافه والتطرق إلى أنواعه و النضار إلى نظرياته و كذلك الدور الذي يلعبه الاتضاع التنظيمي فتحقيق التغيير التنظيمي

تعريف التغيير التنظيمي:

لم يتفق العلماء والمتخصصون على تعريف واحد للتغيير التنظيمي حيث ذكروا بعض التعاريف التالية:

التغيير التنظيمي هو العملية المقصودة التي يقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها. [1]

هو إحداث أنواع الاستعانة بالتنظيم والمحيط يفرض ملاءمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق الظروف المناسبة للتكامل والتناسق بينها.

المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية. [2]

هو الانتقال بالمنظمة من وضعها المالي إلى وضع الخير المرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي تغيير تظهر الحاجة إيجاد حالة عدم الرضا عن الوضع المالي ورغبة جادة في الانتقال لوضع مستقبلي واحتكام إلى استراتيجية لتحقيق الرؤية.

هو الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين. [3]

كما يعرف على انه عملية تعديل الحالي يفرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة [4]

*هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخلا التجديد و مواكبة التطور وتمكنها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوك المعاصرة الواعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها [5]

*ويعرف كذلك على انه مجهود طويل المدى لتحسين القدرة المنظمة على حل المشكلات و تجديد عملياتها على انه يتم ذلك من خلال احدثا تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز الخاص على زيادة فعالية جماعة الكل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بأقناع أعضاء المنظمة [6]

[1] طاهر محسن الغالبية التطوير التنظيمي دار النشر و التوزيع الاردن 2016 ص 41
[2] يوسف السعدون , علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية , ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة ص5
[3] ربحي مصطفى , مرجع سبق ذكره ص40 ص41

[4] ربحي مصطفى علجان مرجع سبق ذكره ص 39 ص 40
[5] خضر مصباح الطيطي إدارة التغيير التحديات المعاصرة المدراء المعاصرين دار الجامد الأردن 2011 ص 31
[6] ربحي مصطفى علجان مرجع سبق ذكره ص 40ص41

أنواع التغيير التنظيمي:

يمكننا تقسيم أنواع التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي:

1- تغير التكنولوجي:

وهي التغيرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية مثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات و الإدارة.

2- تغيير في المنتجات أو الخدمات:

من فترة لأخرى تقوم المؤسسات بتحسين المنتج أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة.

3- تغيير في الهيكل التنظيمي:

نتيجة لأسباب كثيرة فان التغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات فعند توسيع المؤسسة فان التغيير قد يكون بإضافة قطاعات و قد يكون اكبر من ذلك.

4- تغيير في الثقافة:

تغيير في إضافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل وهذه العملية ليست سهلة ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الإدارة وعند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.

5- تغيير في الاستراتيجية:

الاستراتيجية هيا التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة إن هذه الاستراتيجية قد تتغير أحيانا وهوا ما يعني كبير في المؤسسة وأولويتها .[1]

أهداف التغيير التنظيمي

يرى عامر (1998) أن تحديد أهداف التغيير بشكل واضح هو من أهم الأسس و الاعتبارات لإنجاح عملية التغيير و يمكن القول أن أهداف التغيير تتركز على ما يلي:

1العمل على إيجاد التوافق و التناغم بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة و أهدافها.

2فتح المجال أمام العاملين في مختلف مجالات العمل على المساهمة في معالجة الظواهر و المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل واضح و مريح

[1] سيد سالم عرفة . إدارة التغيير دار الراية للنشر و التوزيع . الأردن .2011 ط2 ص 17

3العمل على إيجاد نوع من التناسق و التوافق بين المنظمة و الظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة و متغيرات مستجدة [1]

4مساعدة الأفراد و العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرتل الوظيفي لهم

5بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد و العاملين و المجموعة في المنظمة[2]

6مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها

7زيادة عمليات الاتصال و أساليب القيادة الناتجة عن فهم أبعاد الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة و الأبعاد الفعالة في هذا الإطار[3]

- تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكملاتها

-مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المحظورة و الديمقراطية و الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل أسلوب الإدارة بالأزمات [4]

-الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يعدم المنظمة

-بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الإدارة و العاملين و المجموعة في المنظمة

-زيادة مقدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة [5]

-زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف على البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو

-زيادة درجة الانتماء للمنظمة و أهدافها

-تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات و حل المشكلات

-تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم الفكرية و تحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المنظمة و زيادة فعاليتها

-بناء هياكل و نظم و أساليب جديدة تحقق زيادة في أداء الأفراد و كفاءتهم و العمل على الترشيد و الفعالية في تحقيق الأهداف [6]

[1] ربحي مصطفى عليان . مرجع سبق ذكره ص83
[2] محمد سليمان العميان . سلوط تنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل الأردن ط3 2005 ص 349
[3] ربحي مصطفى عليان مرجع سبق ذكره ص 84
[4] ربحي عليان مرجع سبق ذكره ص85
[5] محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ص350
[6] ربحي عليان مرجع سبق ذكره ص86

مراحل التغيير التنظيمي:

مرحلة التهيئة والأعداد : تأتي عند ادراك وجود خلة ما وقد يتضمن ذلك ادراك انب الهيكل الحالي أو تصميم المهام و التكنولوجيا غير فعالة فالأزمات قد تتطلب خل الجمود الذي تكون عليه المؤسسة وتبدا هذه العملية بخلق شعور لدى العاملين بالحاجة إلى التغيير وهذه المرحلة تقدم تفسيرات لا سباب أجراء التغيير ومنهم المعنيون به [1]

ومن ضمن أساليب هذه المرحلة نجد:

أ. منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها

ب.انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل فقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة

ج. أشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير

د. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات الغير مرغوبه ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى حد الأقسام الأخرى أو إلى دوره تدريبيه تدور حول المشكلة المعينة

ه. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فاذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن المواعيد العمل الرسمية فان التغييرات التي تشعر العاملين يسوده هذه بسوء هذه التصرفات قد تكون مثله تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة[2]

1 مرحله التغيير: يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة وأعضائها إلى حاله تحقيق رضا اكبر ويكون التغيير من طفيف إلى عصيف وتتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض انب يكون قد تم مسبقا من خلال الدراسات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ كالاعتماد على الأسلوب التحدي والإيداع من اجل التغيير.

2 مرحلة التجميد تتم في هذه المرحلة حماية وصيانة التغييرات التي تمت والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن أحداثها من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها ليصبح التغيير جزءا أساسيا من المؤسسة.[3]

ويمكن اتباع بعض أو كل الطرق الأتية خلال هذه المرحلة:

أ المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي.

ب توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التعبير مع توفير كافه المعلومات المرتبطة به.

[1] علي شريف الإدارة المعاصرة الدار الجامعية مصر 200 صفحه 328
[2] احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات القاهرة الدار الجامعية 2000 صفحه 460
[3] علي شريف مرجع سبق ذكره صفحه 328

ج بناء حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

د تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

ه أنشاء انظم تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعمليه التغيير ومشاكلها

و أنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشار.

إبقاء على علاقات على علاقه مع المستشارين الخارجيين بشكل مؤقت من وقت لأخر[1]

أسباب التغير التنظيمي :

1-الشعو ر بعدم الرضا من الوضع الحالي : ويتولد عدم الرضا عن الإحساس بالفرق بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون ، فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الاستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزا للتغير في النفوس و لا يعتبر هذا الحافز كافيا بل يجب انب يرتبط بإرادة و رغبة في التغيير . وهنا يأتي دور الإدارة في استثمار هذه الرغبة عن طريق نشر ثقافة التغيير و انه حتمي لا بد منه . [2]

2-الحفاظ على الحيوية الكاملة : فالتغيير يؤدي إلى انتعاش و الأمل و إعادة روح التفاؤل و تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية وجود المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة الزمن . [3]

3-الضغوط الخارجية :يأتي هذا الضغط من العوامل الخارجية أو من الأطراف المختلفة فبها و تختلف درجة الضغوط التي تحس بها المنظمات تبعا لطبيعة عملها و طبيعة البيئة الخارجية من حولها ، ونلاحظ انب ثورة الاتصالات و المعلوماتية فرضت نفسها على جميع المنظمات دون استثناء . [4]

4-تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض وكلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و الشكل و المضمون. [5]

5-اثارة الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب و أثارة الرغبات و تنمية الدوافع و الحوافز نحو الارتقاء و التقدم و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الاتي:

*عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها.

[1] احمد ماهر مرجع سبق ذكره صفحه 466 467
[2] ربحي مصطفى عليان مرجع سبق ذكره ص 58 ص59
[3] سيد سالم عليان، مرجع سبق ذكره2011، ص93-94.
[4] ربحي مصطفى عليان مرجع سبق ذكره
[5] سيد سالم عليان، مرجع سبق ذكره2011، ص93-94

*عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج و العمل.

-عوامل تحمس الإدارة للتغيير

أ-تغيير أو تعديل اهدفا المنظمة ، مما يستدعي ادخلا تغيرات تنظيمية على أنشطتها .

ب-التطور التكنولوجي ، اذا ان ادخلا التكنولوجيا إلى المنظمة يتطل ادخلا تغيرات تنظيمية في المجالين المادي و البشري .[1]

ج-تغيير الشكل العام للمنظمة، فقد يتطلب الأمر أحيانا اندماج المنظمة مع منظمة أخرى.

د-الفشل في بعض المجالات الوظيفية .

و-تغير حاجات المستفيدين و رغباتهم

أهمية التغيير التنظيمي:

-1الحفاظ على الحيوية الكاملة : حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو المنظمة إلى التجديد و الحيوية و تظهر روح الانتعاش و المقترحات كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الأبداع و الإنتاج .[2]

-2تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي أو السلبي بالرفض و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب و الشكل و المضمون.

-3التوافق مع متغيرات الحياة : حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة و معمما يواجه المؤسسات و الشركات و الدول و الإفرادان ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة .[3]

-4إزكاء الرغبة في التطوير : يحث التغيير على تحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك من خلال عدة جوانب:

أ-عملات الإصلاح و مواجهة المشاكل و معالجته.

ب-عمليات التجديد تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.

ج-التطوير الشامل و المتكامل الذي يوم على تطبيق أساليب انضاج جديدة من خلال ادخلا تكنولوجيا جديدة و متطورة.

-5الوصول إلى درجة اعلى من القوة في الإدارة و الممارسة :يعمل التغيير على الوصول إلى درجة افضل من القوة في الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال محورين هما:

---

[2] سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره ،ص20

[3] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ص47

*اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

*معرفة مجالات القوة و تأكيدها .[1]

6-التعامل مع الأحوال الطارئة : وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة في العمل و تستدعي التنبؤ و التخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا و غيرها و التغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال . [2]

7-الارتقاء بمستوى جودة الخدمة و رضا الموظفين و رضا المواطنين و المجتمع .

8-تكوين فريف أداري اكثر كفاءة و تقنية لتغيير و تنمية معارف و مهارات العامليين و تحسين أنماطهم السلوكية .[3]

عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

-أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية

-التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه

جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة بإضافة لتزويد العاملين بالمنشرات والكيفيات لإستخدامها كمراجع، ومدهم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان وسلام .

التركيز على الأفراد المتجاوبين (والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.) وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستجاب له حتى يزيد عدد المتجاوبين القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب ان تكون.[4]

- توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبقي أسلوب الإبداع و التحدي والاستماع لجميع الآراء المقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة.[5]

-توفر الموارد المادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.

-شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.

معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

-توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

-وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير.[6]

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص48

[2] حسين محمد ، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ط3، مصدر 2014 ،ص52

[3] فريد كورتل و أمال ، خيلة إدارة التغيير في عالم متغير دار مزم ، الأردن 2015 ، ص29-30

[4] محمد بن يوسف النمران العطيات مرجع سبق ذكره

[5] بلمحمد وخولة مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي – مذكرة تدخل ظمن متطلبات نيل الماجستير إدارة أعمال ص 32

[6] سيد سالم عرفة إدارة التغيير دار الراية الأردن 2011 ط ص92

أسباب مقاومة التغيرالتنظيمي:

قد يمتنع الافراد عن الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة أو التمسك بالوضع القائم وقد يتخذ الافراد اجراءات مناقضة لعمليات التغيير وعندها قد تكون هذه الاجراءات سلبية إذا كان التغيير ايجابيا ومن لاسباب الشائعة لمقاومة التغيير مايلي:

-1إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغير يتطلب تبديلات وتغيرات في المنهاج والأساليب ' وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عقد الأفراد الذين يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

-2العادات :تدل نظريات التعليم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وانماط سلوك تحديد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالإرتياح لها لأنه لايكون مضطر للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا الى حد ما.[1]

-3توقع الخسارة : فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدفا الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بغض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد الى المحك والميزاف، وخصوصا اولئك الذين يشعرون بالتقصيير في انجاز الوضائف أو الإحباط في الإنجاز، أو قد يكون من أجل إستبدال بعض المسؤليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم.

-4سوء 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. [2]

جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ

6-التخوفات الإقتصادية : فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله لأن التغيرات الجديدة تتطلب تغيير في معادلات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال ، الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يابى طموحاته ،خصوصا وأنه تعود على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروحة . [3]

7-القلق الإجتماعي :فإن التغير بطبيعته قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والإرتباطات وتأسيس أواصر وإرتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجية ، وربما يستلزم في بعض الأحيان الإرتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها ، كما قد يقل إرتباطهم بعناصر بحبذون العمل معها .

8- المصالح المكتسبة : ترتبط مصالح الفرد أحيانا إرتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعتبر خسارة شخصية له كضياع نقوده أو مركزه أو إلحاق خسارة مادية أو معنوية به . (1

[1] ربحي مصطفى عليان إدارة التغيير –دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان ط1 2015 ص 309. 310

[2] سيد سالم عرفة إدارة التغيير – دار الراية للنشر و التوزيع الأردن 2 2011 ط2 ص 47 . 48
[3] ربعي مصطفى عليان مرجع سبق ذكره

9- والخوف من أن يؤدي التغيير إلى إلزام تعلم مهارة جديدة وتجمدي مهارات كانت مكتسبة ومختمرة هذا فضلا عما قد يسببه التغيير من تغيير في الموقع والأدوار والأمكنة واوائر والمسؤوليات .[1]

نظريات التغيير التنظيمي

نظرية الماركسية وقد كشف ماركس عن العالقة الوظيفية بين كل من البناء الفوقي والبناء التحت في المجتمع وبين قدره البناء الاقتصادي في تحديده للطابع البناءات الاجتماعية والثقافية والفكرية المنعكسة في السياسة والقانون والخالق والدين باعتبارهم اهم مكونات الإنتاج الفكري للأفراد المجتمع كما حاول ماركس تحديد كيفيه تفسير نظام الدولة وأجهزتها البيروقراطية من خلال تحليل مفاهيم كثيره مثل

مفهوم الاغتراب ومفهوم تقسيم العمل واذا كان الموظفون يرون ان العالقات الاجتماعية بين العمال وأصحاب العمل متجاهلين التناقضات الاجتماعية في الواقع الفعلي فاماكس حلل مكونات عناصر الصراع بين العمال والإدارة والناشئ اساسا من التناقض بين اهتمامات وصالح الطبقات العماليه

وطبقه راسماليه وقد اعطى ماركس للصراع اهميه كبيره ووظيفه اساسيه معتبرا اياه محركا حيويا لحركه التطور التاريخي الذي يقضي بالضروره على النظام الراسمالي ويحل محله النظام الشيوعي الذي تسود فيه الهيمنة الكاملة للطبقه العمالية نظريه النظم اعتبرت هذه النظريه المنظمه نظاما مفتوحا ويشمل النظم عامه مفتوحه والمغلقة على مدخلات والمخرجات حيث تاخذ النظم البيئيه

المواد الخام والموارد البشريه والمعلومات والطاقه وتقوم بتحويل هذه الموارد الى سلع وخدمات وارباحا باالضافه الى ذلك فان نظاما مفتوح له سمات اخرى ذات عالقه بدراسه المنظمات واهم هذه السمات خاصه الدوره ومقاومه البقاء والوعي بالبيئه واالستقرار والثبات والميل نحو توسيع وتوازن انشطه الصيانه وانشطه التكيف ووجود اكثر بديل للتحقيق الهدف2

1رابح كعباش . علم اجتماع التنظيم. علم اجتماع التنظيم مخبر علم اجتماع الاتصال الجزائر 2006

2بالخير ساميه وابن هنيه شفيقه الاتصال ودوره في عمليه التغيير التنظيمي داخل المؤسسة مذكره لنيل شهاده الماستر المديه كليه

العلوم االنسانيه واالجتماعيه تخصص علم الجتماع تنظيم عام 2016-2015

[1] سيد سالم عرفة مرجع سبق ذكره




الجانب الميداني للدراسة




تمهيد :

بعد ما تعرفنا على الإطار المنهجي و النظري للمتغيرات الدراسة اتجهنا إلى الجانب الميداني كمحاولة لإسقاط ما تم دراسة نظريا على إحدى المنظمات العمومية وهي بلدية أولاد ذايد ولاية المدية . وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل المعنون بالجانب الميداني للدراسة أن نجد ما يلي مجالات الدراسة والتي تضم المجال المكاني و الزماني والبشري للدراسة وطريقة المعاينة ، وكذا عرض ومناقشة نتائج الدراسة ثم الاستنتاج العام .

أولا- مجلات الدراسة

1.1المجال الزماني للدراسة :

يعتبر المجال الزماني المدة التي يستغرقها الباحث في النزول إلى ميدان الدراسة بهدف الحصول على معلومات مدعمة للمعلومات النظرية وذلك للتأكد من صحة الفرضية أو نفيها .

وقد تم الانطلاق في الجانب الميداني بعد تحديد مجتمع البحث و اختيار العينة المناسبة مع ضبط الادوات المستخدمة ؛وقد تم البدء في الدراسة البيبليو غرافية للبحث في الفترة الممتدة بين 202/01/20و 2023/03/30حيث كنا نزور المكتبة بشكل دوري لجمع المادة العلمية اما بالنسبة للدراسة الميدانية لقد قمنا بزيارات دورية للمؤسسة ثم وزعنا الاستمارة في 30 افريل 2023

1-2المجال المكاني:

ونقصد به المكان او المجال الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والمتمثل في مؤسسة البلدية لولاد ذايد بالمدية

1-3 المجال البشري: يمثل المجال البشري عدد افراد المنظمة التي اجريت فيها الدراسة حيث توظف بلدية اولاد ذايد 201 موظف و يتوزع افراد مجتمع البحث على النحو التالي :

- المناصب العليا12 منصب - الاسلاك الادارية و التقنية 80- الأعوان المتعاقدين بعقد غير محدد المدة بتوقيت الكامل 63 منصب - الأعوان غير متعاقدين بعقد غير محدد المدة بتوقيت الجزئي 46.

ثانيا- منهاجية الدراسة:

1-2 العينة و طريقة إختيارها : يعتبر اختيار العينة من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي وتعرف العينة على أنها مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع البحث في مزايا المختلفة .

ومن المتعارف عليه في أوساط البحث العلمي السوسيولوجي أن طبيعة العينة تختلف بإختلاف طبيعة الدراسة وبما أن موضوع دراستنا الحالية هو الاتصال التنظيمي ودوره في عملية الغيير التنظيمي قد تم إختيارها بطريقة العينة الطبقية الا اننا لم نلقى تجاوب من طرف المبحوثين يسمح لنا بتطبيقها هذا مادفع بنا الى اتطبيق العينة العشوائية البسيطة وتشير العينة البسيطة الى انها .مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الاحصائي حيث يكون لكل فرد نفس فرصة الضهور في العينة وقد تم حساب حجم العينة كالتالي :

201 ↔ %100

X (حجم العينة) ↔ %30

x=(201*(30/100))*(100/100)≈60 حجم العينة

بعدها قمنا بتوزيع 60 استبيان الا انه تم استرجاع 50 استبان وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 50 عاملا من عمال البلدية اولاد ذايد وبعدها تم تفريغ البيانات وتحليلها وبناء الجداول الإحصائية باستخدام برنامج spss

2-2- أدوات الدراسة :

أداة جمع البيانات تختلف أدوات وطرق جمع البيانات من باحث لأخر حسب طبيعة الموضوع و المنهج المستخدم وقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات استمارة الاستبيان كأدوات من أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات وهي أنسب وسيلة تلام هذا النوع من الدراسات وقد عرفت الاستمارة بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء ألا فراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية استمارة الاستبيان تتضمن مجوعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلاله الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث العلمي عقد قيامنا بإعداد استمارة الاستبيان حاولنا أن تكون الأسئلة متسمة بالوضوح وبعيدة عن الغموض مع مراعاة المستوى العلمي للمبحثين حيث قمنا بتصميم استمارة الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع بحثنا على شكل أسئلة مكونة من 3 محاور المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للمبحثين المحور الثاني: بيانات الفرضية الأولى والتي مقادها أن: الاتصال الرسمي يؤثر في عملية التغيير التنظيمي المحور الثالث: التي مقادها أن :الأساليب الاتصالية الرسمية تلعب دورا في إحداث عملية التعبير التنظيمي وقد اعتمدنا في توزيعنا الاستمارة على أسلوب التوزيع باليد واسترجاعها باليد كذألك وقد بلغ عدد لاستمارات الوزعة 60 حيث تم إسترجاع 50 إستبانة و بذلك تشكلت عينة الدراسة من 50 عامل بالمكاملة و قد احتوى الاستبيان على 30 سؤال

ثالثا- عرض و تحليل البيانات و الفرضيات :

3-1-عرض و تحليل البيانات الشخصية :

جدول 1: توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	%72
أنثى	14	%28
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور 72من أفراد العينة ويمثل ذلك اتجاهًا عامًا.

بالمقابل، نجد أن نسبة الإناث قُدّرت بـ 28٪ من أفراد العينة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة الوظائف الإدارية التي تسمح بمشاركة المرأة وجاء ذلك نتيجة التغيرات والتطورات التي تسمح بمشاركة المرأة وجاء ذلك نتيجة تغيرات وتطورات في سوق العمل والانفتاح على عمل المرأة.

الجدول 2: توزيع أفراد المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30	1	%2
من 30 إلى 40	27	%54
من 40 إلى 50	17	%34
من 50 فما فوق	5	%10
المجموع	50	%100

من خلال الجدول، نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب السن يتمحور في الفئة من 30 إلى 40 سنة، قدّرت بنسبة 34%. ويمثل هذا اتجاهًا عامًا، تليها فئة من 40 إلى 50 سنة، قدّرت بنسبة 34%. تليها فئة 50 وما فوق، بنسبة قدّرت بـ 10%. وتليها فئة من 20 إلى 30، بنسبة قدّرت بـ 2.%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40، وهذا يُرجع إلى سياسة التوظيف والاهتمام بفئة الشباب، أي الحلقة النشطة والتي تكون قادرة على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
إبتدائي	3	%6
متوسط	10	%20
ثانوي	20	%40
جامعي	17	%34
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40٪ من المبحوثين مستواهم ثانوي، تليها نجد أن نسبة 34٪ من المبحوثين مستواهم جامعي ونجد أيضًا أن نسبة 20٪ من المبحوثين مستواهم متوسط، وتليها نسبة 6٪ من المبحوثين مستواهم ابتدائي. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على المستوى الجامعي والثانوي، وهذا يعود إلى ما تتطلبه الوظائف من كفاءات ومؤهلات علمية، وهذا ما يتوافق مع مقاربة البيروقراطية التي اعتُمدت بعدد من الخصائص، أهمها تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على أسس موضوعية تتعلق بالكفاءة والخبرة المهنية، وبما يتلائم مع طبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.

الجدول 4: توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	16	%32
تحكم	13	%26
تنفيذ	21	%42
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42% من المبحوثين وظيفتهم تنفيذ، بالمقابل نجد أن نسبة 32% من المبحوثين وظيفتهم إطار، وبالمقابل نجد أن نسبة 26% من المبحوثين وظيفتهم التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين وظيفتهم تنفيذ، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تحتاج إلى هذه الفئة أكثر من غيرها، وراجع إلى طبيعة الوظائف.

الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	%36
من 6 إلى 10 سنة	15	%30
من 11 إلى 15 سنة	12	%24
15 فما فوق	5	%10
المجموع	50	%100

من خلال الجدول، نلاحظ أن الفئة التي يقل عمرها عن خمس سنوات قدرت نسبتها بـ 36%. بالمقابل، نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارها بين ستة وعشر سنوات قدرت نسبتها بـ 30%. وبالمقابل، نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارها بين 11 و15سنة قدرت نسبتها بـ 24%. وأخيرًا، نجد أن الفئة التي تبلغ 15 سنة فما فوق قدرت نسبتها بـ 10.%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين تكون سنوات عملهم أقل من خمس سنوات، وهذا راجع إلى تاريخ نشأة المؤسسة حيث كانت تابعة سابقا إلى بلدية البرواقية

2-3عرض و تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الأولى:

الجدول6:يبين شكل إنتقال المعلومات حسب الوظيفة

شكل إنتقال المعلومات / الوظيفة	شكل إنتقال المعلومات بين الموظفين					
	من الأسفل إلى الأعلى		من الأعلى إلى الأسفل			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إطار	6	42.86	10	28.95	16	32
تحكم	4	28.57	9	25	13	26
تنفيذ	4	28.75	17	47.22	21	42
المجموع	14	100	36	100	50	100

من خلال الجدول، نلاحظ أن نسبة 42% من المبحوثين وظيفتهم تنفيذ وتتدعم هذه النسبة بنسبة 74.22% أدلوا بأن انتقال المعلومات بين الموظفين يكون من الأعلى إلى الأسفل، ونسبة 28.57% أدلوا بأن المعلومات تكون من الأسفل إلى الأعلى، مع مرور نسبة 32% من المبحوثين وظيفتهم إطارات وستعمل هذه النسبة بنسبة 42.68% من المبحوثين يرون أن انتقال المعلومات يكون من الأسفل إلى الأعلى. بينما نسبة 27.88% يرون أن المعلومات تنتقل من الأعلى إلى الأسفل، تليها نسبة 26% من المبحوتين وظيفتهم تتمثل في التحكم وتدعم هذه النسبة بـ 28.57% من المبحوثين الذين يدلون بأن انتقال المعلومة يكون من الأسفل إلى الأعلى. في حين أن نسبة 25% من الموظفين يدلون بأن المعلومة تنتقل من الأعلى إلى الأسفل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أدلوا بأن المعلومات تنتقل من الأعلى إلى الأسفل، وهذا ما ذهب إليه ماكس فيبر. هو تنظيم سياسي يأخذ شكل الهرمي في توزيع السلطة وتقسيم الأفراد من الأعلى سلطة، والتي تشكل قمة الهرم، إلى أدنى درجة في التنظيم، والتي تشكل قاعدة الهرم. وبالتالي، المعلومات تنتقل من الرؤساء إلى المرؤوسين.

الجدول7 : يبين شكل المعلومات النازلة حسب الوظيفية.

شكل المعلومات النازلة / الوظيفة	ما هو شكل المعلومات النازلة				المجموع	
	توضيحات		أوامر			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إطار	6	42.86	10	27.78	16	32
تحكم	2	14.28	11	30.55	13	26
تنفيذ	6	42.86	15	41.67	21	42
المجموع	14	100	36	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42% من المبحوثين الذين وظيفتهم التنفيذ يرون أن شكل المعلومات النازلة عبارة عن توضيحات، وقدرت نسبتهم بـ 42.86%، في حين قدرت نسبة الذين يرون أن المعلومات النازلة عبارة عن أوامر بـ 41.67.%

مرورًا بنسبة 32% التي تمثل المبحثين الذين وظيفتهم إطار، وتتحكم هذه النسبة بنسبة 42.86% يرون أن شكل المعلومات النازلة عبارة عن توضيحات، و27% يرون أن شكل المعلومات النازلة عبارة عن أوامر.

وتليها نسبة 26% من المبحثين الذين وظيفتهم تحكم، وتتدعم هذه النسبة بـ 30.55% يرون أن شكل المعلومات النازلة عبارة عن أوامر، و14.28% يرون أن شكل المعلومات عبارة عن توضيحات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن شكل المعلومات النازلة عبارة عن أوامر، وهذا ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية الاتصال التي أشارت إلى وجود نوع من المعلومات ينتقل من الأعلى إلى الأسفل وتمتلك أهمية هذا النوع في كونه يعبر عن المنبع الذي تصدر منه التوجيهات والتعليمات.

الجدول8: يبين شكل المعلومات الصاعدة حسب الوظيفية.

شكل المعلومات الصاعدة / الوظيفة	ما هو شكل المعلومات الصاعدة						المجموع	
	شكاوي		إقتراحات		إستفسارات			
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
اطار	4	21	5	41.67	7	36.84	16	32
تحكم	5	26.34	3	25	5	26.31	13	26
تنفيذ	10	52.64	4	33.33	7	36.85	21	42
المجموع	19	100	12	100	19	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42% من المبحثين الذين وظيفتهم تنفيذ، حيث يتدعم هذه النسبة بـ 52.64% يرون أن شكل المعلومات عبارة عن شكاوى، 36.35% يرون أن شكل المعلومات صاعدة استفسارات، و 33.33% يرون أن شكل المعلومات الصاعدة اقتراحات.

مروناً بنسبة 32%، التي تمثل الذين وظيفتهم إطار، وتتدعم هذه النسبة بـ 41.67% يرون أن شكل المعلومات الصاعدة عبارة عن اقتراحات، ونسبة 36.84% يرون أن شكلها عبارة عن استفسارات، ونسبة 21% يرون أن شكلها شكاوى. تليها نسبة 26% من المبحثين الذين وظيفتهم تحكم، وتتدعم هذه النسبة بـ 25% يرون أن شكلها اقتراحات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن تساوي النسب بين المبحثين الذين أشادوا أن شكل المعلومات الصاعدة عبارة عن شكاوى واستفسارات، وهذا ما جاءت به نظرية الاتصال التي أشادت أنه هناك نوع من المعلومات تنتقل من القاعدة إلى القمة عن طريق سلم إداري، وأن جودة الإيصال هذا النوع من المعلومات يعكس الوضعية الحقيقية لأي منظمة ناجحة.

جدول9: يوضح المشاركة في إتخاذ القرارت

تكرار / شكل المشاركة<	التكرار	النسبة%
دائما	07	14
أحيانا	33	%66
نادرا	10	%20
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 66% من المبحوثين أدلوا أن الإدارة تأخذ بأراء الموظفين ويمثل هذا اتجاه عام،و بينت نسبة 20 من المبحوثين أن الإدارة تأخذ بأراء الموظفين أحيانا و في الأخير تأتي نسبة 14% صرحوا أنها لا تأخذ بأرائهم إلا نادرا,و منه نستنتج أن الأغلبية صرحوا بأنها تأخذ بآراءهم وهذا ما يتوافق مع نظرية المشاركة في اتخاذ القرارات التي تقر بضرورة الأخذ بالأراء بإعتبارهم جزء من التنظيم.

حيث يساعد ذلك في نوعية القرار و يجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى العاملين و بالتالي يكون هناك حماس شديد و رغبة صادقة في آداء المهام و كذا تحقيق الثقة بين المدير و أفراد المؤسسة فيشعر الفرد بفعاليته داخل المنظمة

الجدول10: يبين وضوح المعلومة المقدمة من طرف الإدارة حسب المستوى التعليمي

وضـــــــوح المعلومة / المســـــتوى التعليمي	هـل المعلومـة المقدمـة مـن طـرف الإدارة واضحة				المجموع	
	لا		نعم			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إبتدائي	1	25	2	4.34	3	6
متوسط	/	/	10	21.7	10	20
ثانوي	/	/	20	43.47	20	40
جامعي	3	75	14	43.47	17	34
المجموع	4	100	46	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين ثبت مستواهم ثانوي، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 43.47% يرون أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة، مروراً بنسبة 34% تمثل الجامعيين، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 75% يرون أن المعلومات غير واضحة، ونسبة 43.47% يرون أنها واضحة، تليها نسبة 20% وتمثل ذوي المستوى المتوسط، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 21.7% يرون أن المعلومات واضحة.

وفي النهاية تأتي نسبة 6% وتمثل ذوي المستوى الابتدائي، وتتدعم بنسبة 25% يرون أن المعلومات غير واضحة،في حين كانت نسبة 4.34% أدلوا أنها واضحة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أشادوا بوضوح المعلومة المقدمة من طرف الإدارة، وهذا يعود إلى استخدام الإدارة أساليب مناسبة، وهذا ما أشادت به نظرية الاتصال التي ترى أن صحة المعلومات والاتصال يجب أن تراعي فيها ما يلي:

-مغزى ومحتوى الرسالة التي ينبغي أن يكون مضمونها واضحًا بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه.

-كيفية تحويل المعلومات إلى كلمات وأفكار عن الموضوع.

-القناة التي تمر بواسطتها المعلومات ومدى دعمها للأفكار.

جدول11: يبين أهداف الإتصال حسب المستوى التعليمي :

أهداف الإتصال / المستوى التعليمي	أهداف الاتصال				المجموع	
	يوضح التعليمات		يحدد المهام			
الأهداف / المستوى	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إبتدائي	02	%0952	01	%03.44	03	%06
متوسط	03	%14.28	07	%24.17	10	%20
ثانوي	07	%33.33	13	%44.82	20	%40
جامعي	09	%42.85	08	%27.58	17	%34
المجموع	21	%100	29	%100	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين مستواهم ثانوي وتدعم هذه النسبة ب 19.52% و أوضحوا أن هدف الاتصال هو توضيح التعليمات وبنسبة 3.44% صرحوا أن أهدافه هي تحديد المهام، تليها نسبة 34% من المبحوثين مستواهم جامعي وتتدعم هذه النسبة ب 42.85% أدلو أن أهداف هي توضيح المعلومات في حين أدلو ب 27.56% أن أهدافه هي تحديد المهام ، تليها نسبة 20%من المبحوثين مستواهم متوسط وتتدعم هذه النسبة ب24.13% صرحوا أن أهدافه توضيح المعلومات.

وفي الأخير تأتي نسبة 6% من المبحوثين مستواهم ابتدائي تتدعم هذه النسبة ب 9.52% صرحوا أن هدفه هو توضيح المعلومات، في حين صرح 3.44% أن أهدافه هي تحديد المهام وهذا ما يتوافق مع مدرسة النظم التي ترى أن الاتصال وسيلة لتشكيل نظام متكامل يربط مختلف أجزاء وأفراد التنظيم ويسهل سير العمليات الإدارية.

الجدول12: مساهمة الإتصال في تحقيق أهداف المؤسسة

	هل تعتقد أن الإتصال يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة				المجموع	
	يسهم		لا يسهم			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إبتدائي	1	2.2	2	40	3	6
متوسط	10	22.22	/	/	10	20
ثانوي	19	42.22	1	20	20	40
جامعي	15	33.33	2	40	17	34
المجموع	45	100	5	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين مستواهم ثانوي وتتدعم هذه النسبة بـ 42.22% يرون أن الاتصال يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و20% يرون أنه لا يسهم، مرورًا بنسبة 20% التي تمثل ذوي المستوى المتوسط وتتدعم هذه النسبة بـ 22.22% يرون أن الاتصال يسهم في تحقيق الأهداف.

تليها نسبة 17% وتمثل الذين مستواهم جامعي وتتدعم هذه النسبة بنسبة 40% يرون أن الاتصال لا يسهم في تحقيق الأهداف، ونسبة 30.30% يرون أن الاتصال يسهم في تحقيق الأهداف. وفي الأخير تأتي نسبة 6% وتمثل الذين مستواهم ابتدائي وتتدعم هذه النسبة بـ 40% يرون أن الاتصال يسهم في تحقيق الأهداف، ونسبة 2.2% يرون أنه لا يسهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن غالبية المبحوثين أشادوا بأن الاتصال يسهم في تحقيق الأهداف، وهذا ما يتطابق مع ما جاءت به نظرية التنظيم الاجتماعي التي تقوم على فكرة أساسية وهي أن الأفراد والجماعات تنظمهم قواعد تنظيمية معينة يفهمها الأفراد ويتواصلون على أساسها، كما تتيح لهم قدرًا أكبر لفهم أدوارهم وواجباتهم والسلوك الذي يتبعوه. وهكذا تتحقق أهداف المؤسسة بواسطة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيم.

الجدول 13: العلاقة المجودة بين نوع الأساليب الإتصالية الفعالة و المستوى التعليمي .

	نـــوع مـــن الأســـاليب تـــراه مناســـب و يـــزودك بالمعلومات					
	الإتصال الكتابي		الإتصال الشفوي			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن
إبتدائي	0	%0	3	%12.5	3	%6
متوسط	7	%26	3	%12.5	10	%20
ثانوي	10	%38.47	10	%41.67	26	%40
جامعي	9	%34.47	8	%33.33	17	%34
مجموع	24	%100	24	%100	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين مستواهم ثانوي، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 41.67. أدلوا على أن الاتصال الشفوي هو الأسلوب المناسب لتزويدي بالمعلومات.

تليها نسبة 34 من المبحوثين الذين مستواهم جامعي و تتدعم هذه النسبة ب34,47 أدلو أن الإتصال الكتابي هو الأسلوب الأنسب في حين أدلت نسبة 33,33 أن الإتصال الشفوي هو الأنسب

تليها نسبة 20 تمثل المبحوثين الذين مستواهم متوسط ووتتدعم هذه النسبة ب26 أدلو أن الإتصال الكتابي هو الأنسب في حين أدلت 12,5 هو الأنسب

وفي الأخير تأتي نسبة 6 تمثل المبحوثين ذوي المستوى الإبتدائي و تتدعم هذه النسبة ب12.5 أدلو أن الإتصال الشفوي هو الأنسب

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ تقارب النسب بين المبحوثين، حيث أدلوا بفعالية الأسلوبين في الحصول على المعلومات، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة بعنوان "دور أساليب الاتصال في التسيير الإداري"، من إعداد الطالبتين أسماء بنزاوي وزبيدة بن مبروك، الموسم الجامعي 2017-2018.

حيث كانت نتائجها كالتالي: تساوت النسب بين استخدام الأسلوب الكتابي والأسلوب الشفوي، وذلك يعود إلى أن الاتصالات الكتابية أكثر رسمية، أما الاتصالات الشفوية فهي تساعدهم على الشرح والتفسير وتفضل الضبابية.

الجدول 14: يبين نوع التغيير المحدث حسب المستوى التعليمي

نوع / المستوى التعليمي	نوع تغيير الذي حدث في مؤسستك											
	تكنولوجيا		طريقة العمال		تغيير في الوضائف		تغيير هيكلي		تغير في النضام الداخلي		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
إبتدائي	2	18.18	0	/	0	/	0	/	1	4.55	3	6
متوسط	3	27.27	2	50	0	/	1	20	4	18.18	10	20
ثانوي	4	36.37	2	50	3	37.5	2	40	9	40.90	20	40
جامعي	2	18.18	0	/	5	62.5	2	40	8	36.37	17	34
المجموع	11	100	4	100	8	100	5	100	22	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين مستواهم ثانوي، وتتدعم هذه النسبة بـ 40.9%، أدلّوا بأنه حدث تغيير في النظام الداخلي. ونسبة 40% أدلّوا بأنه حدث تغيير في الهيكل، ونسبة 37.5% أدلّوا بأنه حدث تغيير في الوظائف، ونسبة 36.7% أدلّوا بأنه حدث تغيير تكنولوجي.

تاليها نسبة 34% تمثل المبحوثين الذين مستواهم جامعي. تتدعم هذه النسبة بنسبة 62.5% بأنه حدث تغيير في الوظائف. في حين أشارت نسبة 36.37% إلى حدوث تغيير في النظام الداخلي، ونسبة 18.18% أشارت إلى حدوث تغيير تكنولوجي.

وتاليها نسبة 20% من المبحوثين الذين مستواهم متوسط، حيث تتدعم هذه النسبة بنسبة 50% ادلوا أنه حدث تغيير في طريقة العمل، وبنسبة 27.27% ادلوا أنه حدث تغيير تكنولوجي، وبنسبة 18.18% ادلوا أنه حدث تغيير في النظام الداخلي.

وفي الأخير تأتي نسبة 6% من المبحوثين الذين مستواهم ابتدائي، وتدعمت هذه النسبة بنسبة 18.18% ادلوا أنه حدث تغيير تكنولوجي، ونسبة 4.55% ادلوا أنه حدث تغيير في النظام الداخلي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أدلّوا بأن نوع التغيير المحدث هو تغيير على مستوى النظام الداخلي من أجل ضبط سلوك الموظفين، وهذا ما جاءت به النظرية التايلورية التي أقرت أن الضبط يمثل وظيفة أساسية، حيث يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البنيات التنظيمية.

الجدول 15: يبين تقديم الإدارة لتوضيحات مسبقة حول التغييرات المتخذة حسب الوظيفة

تقـــــــــدم الإدارة توضيحات / الوظيفة	هل تقدم الإدارة توضيحات مسبقة حول التغييرات				المجموع	
	لا		نعم			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إطار	5	38.47	11	29.73	16	32
تحكم	3	23.07	10	27.02	13	26
تنفيذ	5	38.46	16	43.25	21	42
المجموع	13	100	37	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42% من المبحوثين وظيفتهم تنفيذ، وتتدعم هذه النسبة بـ 43.25 أدلوا أن الإدارة تقدم توضيحات مسبقة حول التغيير، ونسبة 38.46 أدلوا أن الإدارة لا تقدم توضيحات مسبقة حول التغيير.

تليها نسبة 32% من المبحثين وظيفتهم إطار، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 38.47% أدلوا أنها لا تقدم توضيحات مسبقة حول التغيير. وبالنسبة لنسبة 29.73%، أدلوا أنها تقدم توضيحات مسبقة حول التغيير. وفي الأخير، تأتي نسبة 26% وتمثل الذين وظيفتهم تحكم، وتتدعم هذه النسبة بنسبة 27.02% أدلوا أن الإدارة تقدم توضيحات مسبقة حول التغيير. وبنسبة 23.07%، أدلوا أن الإدارة تقدم توضيحات مسبقة حول التغيير.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أدلوا أن الإدارة تقدم توضيحات مسبقة حول التغيير، وهذا ما جاءت به نظرية التغيير الإداري التي تقوم على أن التغيير يأتي بفعل إداري من داخل المنظمة وفقًا لاحتياجات البيئة الخارجية، وفهم القوانين والأنظمة، وتقوم ببناء سلوكيات ونشاط واعٍ مقصود من أجل إحداث التغييرات المراد القيام بها. حيث تساهم تلك التوضيحات في تهيئة العاملين لقبول التغيير

الجدول 16: يبين تكثيف الإدارة للإتصال عند حدوث التغيير حسب الوظيفة .

تكثيف الإتصال / الوظيفة	عند حدوث تغيير هل تكثف الإدارة من الإتصال				المجموع	
	لا		نعم			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إطار	5	41.67	11	28.95	16	32
تحكم	4	33.33	9	23.68	13	26
تنفيذ	3	25	18	47.37	21	42
المجموع	12	100	38	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42% من المبحوثين وظيفتهم تنفيذ وتدعمت هذه النسبة بـ 47.37% يدلون على أن الإدارة تكثف من الاتصال بهم أثناء التغيير، وبنسبة 25% يدلون على أن الإدارة لا تكثف من الاتصال أثناء التغيير. تليها نسبة 32% من المبحوثين وظيفتهم إطار وتدعمت هذه النسبة بـ 41.67% يدلون على أن الإدارة لا تكثف من الاتصال أثناء التغيير، وبنسبة 28.68% يدلون على أنها تكثف من الاتصال. وفي الأخير، تأتي نسبة 26% من المبحوثين الذين وظيفتهم تحكم وتدعمت هذه النسبة بـ 33.33% يدلون على أن الإدارة لا تكثف من الاتصال أثناء التغيير، ونسبة 23.68% يدلون على أن الإدارة تكثف من الاتصال أثناء التغيير.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين يدلون على أن الإدارة تكثف من الاتصال أثناء التغيير، وهذا ما جاء به الاتجاه الوظيفي الذي أكد فكرة التكامل الوظيفي لإجراء النسق من أجل تحقيق التوازن والاستقرار، حيث يعتبر الاتصال نسقًا جزئيًا يحقق توازن النسق الكلي.

الجدول17: يبين شكل المعلومات الصاعدة

معلومات الصاعدة / نوع الإتصال	ما هو شكل المعلومات الصاعدة						المجموع	
	شكاوي		إقتراحات		إستفسارات			
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإتصال الشفوي	14	45.17	5	83.33	5	38.47	24	48
الإتصال الكتابي	17	54.83	1	16.67	8	61.53	26	52
المجموع	31	100	6	100	13	100	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من المبحوثين أدلو إلى أن الاتصال الكتابي أفضل ويمثل هذا اتجاه عام، وتتدعم هذه النسبة ب 61.53% محايدين و 16.67% معارضين، بالمقابل نجد نسبة أن نسبة 48% من المبحوثين يفضلون الاتصال الشفوي وتتدعم هذه النسبة ب 83.33% معارضين 45.17% موافقين و 38.47% محايدين.

ومن خلال الجدول نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين يوافقون على التغيير نظرا لاهميته في تحويل الموسسة من وضع الى وضع احسن وهذا ما جاء في النظرية الموقفية التي قامت على أساس أن المنظمة لا بد أن تكون مرنة لتتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية و التي من شأنها تعديل وتغيير الاهداف المنشودة لانها تسمح لها بالتأقلم لضمان طتحقيق اهدافها و تطورها

الجدول18: يبين مساهمة الإتصال في عملية التغيير حسب الوظيفة

مساهمة الإتصال في التغيير / الوظيفة	هل تعتقد أن الإتصال يسهم في عملية التغيير				المجموع	
	لا يسهم		يسهم			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إطار	1	11.11	15	36.58	16	32
تحكم	3	33.33	10	24.40	13	26
تنفيذ	5	55.56	16	39.02	21	42
المجموع	9	100	41	100	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42% من المبحوثين الذين وظيفتهم تنفيذ، حيث يتضح أن هذه النسبة 55.65% يرون أن الاتصال لا يسهم في عملية التغيير، ونسبة 39.02% يرون أن الاتصال يسهم في عملية التغيير.

مروراً بنسبة 32% التي تمثل وظيفتهم إطار، وتتدعم هذه النسبة بـ 36.58% يرون أن الاتصال يسهم في عملية التغيير، ونسبة 11.11% يرون أن الاتصال لا يسهم في عملية التغيير.

مروراً بنسبة 26% التي تمثل الذين وظيفتهم تحكم، وتتدعم هذه النسبة بـ 33.33% يرون أن الاتصال لا يسهم في عملية التغيير، ونسبة 24.40% يرون أن الاتصال يسهم في عملية التغيير.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أن غالبية المبحوثين أشادوا بأن الاتصال يسهم في عملية التغيير التنظيمي، وهذا ما يتوافق مع ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية من خلال تأكيدها على أن كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقراروتطوير المؤسسة ويعتبر الاتصال أحد هذه العناصر الثي تحدث التكامل بين الانشطة الموجه نحو عملية التغيير

نتائج الفرضية الأولى :

بعد تحليل نتائج جداول الفرضية الأولى استخلصنا النتائج التالية تنوع الوسائل المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة حيث كانت افضل وسيله هي الإعلانات وقدرت نسبتهم ب 50%

كما تبين لنا ان شكل المعلومات الصاعدة عباره عن شكاوي واستفسارات وقدرت نسبتهم ب 38%

كما تبين لنا ان شكل المعلومات النازلة عباره عن أوامر وقدرت نسبتهم ب 72%

اكد اغلبيه المبحثين انهم يشاركون في الاجتماعات وقدرت نسبتهم ب 74% كما صرحوا انه يتم الآخذ بآرائهم أحيانا بنسبه قدرت ب 66% ووجدنا أيضا ان الأغلبية صرحوا بانه هناك توزيع كافي للمعلومات بنسبه 82% كما أوضحت الفرضية الأولى ان المعلومات التي تقدمها الإدارة واضحة رغم تباين المستوى التعليمي للمبحثين حيث قدرت النسبة ب 92%

بينت اغلبيه المبحثين أن دور الاتصال هو تحديد المهام وقدرت نسبتهم ب 58%

أشادت نسبه كبيره من المبحثين قدرت ب 90% ان الاتصال يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة

بينت نسبه كبيره من المبحوثين ان الإدارة ترد على استفسارات الموظفين بشكل سريع وقدرت نسبتهم ب 74%

أما بخصوص تقييم عمليه الاتصال فقد اكد اغلبيه المبحوثين أنها جيده وقدرت النسبة ب 50%

إن تنوع وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة يساهم في تسهيل وصول المعلومة

الاتصال وسيله فعاله تمكن الإدارة من توفير المعلومات للموظفين وبالتالي تمكنهم من أداء أعمالهم

الأساليب الاتصالية لها دور في توضيح المعلومات

يشارك اغلبيه المبحوثين في الاجتماعية داخل المؤسسة ويتم الآخذ بآرائهم ومن هنا استنتج انه هناك مشاركه في اتخاذ القرارات

تنوع أشكال الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى حيث يأخذ الأول شكل الأوامر ويأخذ الثاني شكل الاستفسارات

والشكاوي

تكثف الإدارة من الاتصال أثناء التغيير وهذا راجع إلى دوره الفعال لأنه نظام قوي يوفر المعلومات لجميع العمال وبالتالي يزيل

الغموض حول التغيير وبالتالي تقبل التغيير

يسهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة لأنه محور العمليات الإدارية و لأنه أداه تربط بين مختلف النشطة

يسهم التغيير في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مهارات الاتصال التي يمتلكها الموظفين

تسعى المؤسسة دائما إلى إحداث التغيير ويكون في اغلب الأحيان على مستوى النظام الداخلي وهذا من اجل ضبط سلوك الموظفين

وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة

ومن هنا استنتج ان الاتصال الرسمي له دور في إحداث عمليه التغيير التنظيمي والأساليب الاتصالية لها دور كذلك في إحداث

عمليه التغيير التنظيمي وبالتالي كال من الفرضيتين الأولى والثانية محققتين

نتائج الفرضية الثانية:

بعد تحليل نتائج جداول الفرضية الثانية استخلصنا النتائج التالية

أكدت اغلبيه المبحوثين ان أسلوب الاتصال الأكثر فعالية في نقل المعلومات هو الأسلوب الكتابي وقدرت النسبة ب 72%

أكدت نسبه كبيره من المبحوثين ان الإدارة تستخدم كال من النشرات الداخلية كأدوات للاتصال وقدرت نسبتهم ب 88%

أكدت اغلبيه المبحثين وبنسبه قدرت ب 44% انه حدث تغيير في المؤسسة وهو تغيير على مستوى النظام الداخلي

أكدت نسبه قدرت ب 74% ان الإدارة تقدم توضيحات مسبقه حول التغيرات

بينت نسبه كبيره من المبحوثين قدرت ب 76% ان الإدارة تكثف من الاتصال بالموظفين أثناء احدثا تغيير ما

أكدت فئه كبيره قدرت ب 76% ان استجابة الموظفين تكون سريعة وقدرت النسبة ب 71%

أشادت نسبه كبيره من المبحثين قدرت ب 90% ان الاتصال يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتم ذلك من خلال مهارات الاتصال

التي يمتلكها موظفو المؤسسون

بينت نسبه كبيره من المبحوثين ان موقفهم اتجاه التغيير هو الموافقة وقدرت نسبتهم ب 81%

أكدت نسبه كبيره من المبحوثين ان الاتصال يسهم في عمليه التغيير حيث قدرت نسبتهم ب 82%

إن تنوع أساليب الاتصال بين شفوي وكتابي يسمح بوصول المعلومات بين الموظفين حيث يساهم كل أسلوب بتوعيه الأفراد حول أهميه

التغيير وهذا ما يقف في وجه سوء الأدراك وبالتالي لا توجد مقاومه للتغيير

التغيير مس جانب النظام الداخلي للمؤسسة من اجل ضبط السلوك وتوجيهه من سلوك فعلي إلى السلوك المرغوب

تقدم الإدارة توضيحات مسبقه حول التغيير وهذا ما يسهم في قبول عمليه التغيير

ففهم عمليه ومشروع التغيير وأهدافه تمكن من تجاوب الموظفين

مساهمه الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة راجع إلى دوره الفعال لا نه محور كل العمليات والأنشطة الإدارية

استجابة الموظفين تكون سريعة اتجاه عمليه التغيير وهذا راجع إلى دور الإدارة في استخدامها لأدوات ووسائل تسمح بنقل واستلام الرسائل بشكل سلس وسليم وبالتالي إزاله الغموض حول مشروع التغيير التنظيمي

الاستنتاج العام:

على ضوء الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية

تنوع الأساليب الاتصالية داخل المؤسسة يسمح في توضيح يسمح بتوضيح المعلومة وهذا ما يتماشى مع اختلاف المستوى التعليمي للموظفين اتباع وسائل متنوعه لتدفق المعلومات يسهل عمليه استيعابها وهذا ما يسمح بتحقيق التوازن والتكامل بين مختلف العمليات الإدارية تنوع أنماط الاتصال داخل المؤسسة صاعد نازل يسمح بربط جميع المستويات الإدارية ويساعد على فهم مشروع التغيير

قيمه الاتصال النازل الضرورية في المؤسسة لا نه يحدد المهام وبالتالي السير العام لكل النشاطات الإدارية

قيمه الاتصال الصاعد ضرورية في المؤسسة من اجل إيصال الانشغالات والاستفسارات وبالتالي أزاله الغموض وحل المشاكل التي تواجه الموظفين أثناء أداء عملهم

تقدم المؤسسة فرصه المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يشعر الموظفين بفعاليتهم داخل التنظيم

يتحقق التغيير بناء على مهارات الاتصال التي يمتلكها الموظفين

هناك حسن تفهم من طرف العمال حيث انهم يستجيبون إلى التغيير وهذا راجع إلى تفهم اهدفا التغيير وضرورته

لا توجد مقاومه واضحه لعمليه التغيير التنظيمي وهذا راجع إلى توفير المعلومة من طرف الإدارة وبالتالي هناك فهم واستيعاب لضرورة التغيير

خاتمة

تختتم هذه الدراسة بإلقاء الضوء الأخير على الأهمية الكبيرة لدور الاتصال التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي. فعلى مدى مختلف أساليبه وأدواته، يلعب الاتصال دورًا حاسمًا في تحقيق الانسجام والتوازن والتكامل في العمليات الإدارية. يظهر ذلك من خلال دوره الأساسي في تحديد مهام الموظفين وتوضيح التعليمات، بالإضافة إلى قدرته على إقناع وتمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير وطريقة تنفيذه، وكذلك الهدف المرجو منه. إن ذلك يساهم في التغلب على مظاهر مقاومة التغيير ويسهم في نجاح عملية التغيير التنظيمي. وبالتالي، يبقى سر نجاح المؤسسات في تطبيق خطة وسياسة اتصالية واضحة ومكثفة تضمن نقل واستقبال المعلومات بصورة سليمة. يتحقق من خلال ذلك استقرار المؤسسة وتوازنها وتحقيق أهدافها المنشودة.

وفي النهاية، ندعو إلى الاعتراف بأهمية دور الاتصال التنظيمي كأحد عوامل النجاح الرئيسية في التغيير التنظيمي. فمن خلال التركيز على تحسين التواصل وتعزيزه في جميع مستويات المؤسسة، يمكن أن يتحقق تكامل الجهود وتحقيق النتائج المرجوة. لذا، يجب أن يكون للمؤسسات خطة اتصالية فعالة ومنهجية لتعزيز التفاهم وتوجيه الاستجابة للتغيير. من خلال هذا النهج، ستكون المؤسسات على استعداد لمواجهة التحديات والتغييرات المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام.

قائمة المراجع:

الكتب المنهاجية:

I. حسان محمد الحسن الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي دار الطليعة للنشر والتوزيع لبنان ط2 1986

II. بشير صالح الرشدي **مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة** دار الكتاب الحديث الكويت 2000

III. موريس انجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون دار* القصبة للنشر والتوزيع ط2 2006

الكتب

1. احمد محمد المصري**الادارة الحديثة** دار شباب جامعة مصر 2004
2. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلالي **منهجية العلوم الاجتماعية** دار الهدى للنشر والتوزيع الجزائر 2004
3. جمال الدين مرسي **الثقافة التنظيمية والتغيير** دار الجامعة الاكسندرية 2009
4. حسان محمد الحسين **النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات المعاصرة** دار وائل للنشر والتوزيع عمان ط2 2010
5. حسن حريم **السلوك** دار زهران الأردن 1997
6. حنفي عبد عبد الغفار **السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين** الدار الجامعية مصر 1990
7. خيري خليل الجميلي **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث** المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 1997
8. رابح كعباش **علم الاجتماع مبحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة** الجزائر 2006
9. ربحي مصطفى عليان **ادارة التغيير** دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2015
10. زياد مجمد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام **مبادئ العلاقات العامة** دار الصفاء الاردن 2001
11. سيد سالم عرفة **ادارة التغيير** دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان ط1الجزائر 2006
12. صلاح بن نوار **فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادي** جامعة قسنطينة الجزائر 2006
13. الطاهر حرف الله واخرون **الوسيط في الدراسات الجامعية** دار هومة للنشر والتوزيع الجزائر ط 1 2009
14. عبد الحافظ محمد السلامة **وسائل الاتصال وتكنولوجيا تعليم** دار الفكر الاردن ط2 1998
15. عبد الناصر احمد جرادات **اسس العلاقات العامة ين النظرية والتطبيق** دار اليازوزي الاردن
16. عثمان فاروق السيد **ادارة التغيير القرن 21** دار الوفاء للطباعة والنشر ط1 المنصورة مصر 2000
17. عطوي جودت عزت **الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية** دارالثقافة للنشر والتوزيع ط1 عمان
18. علي احمد وروحيه السيد **الاتصالات الادارية والجماهيرية** مكتب شمس القاهرة 1980
19. علي الشرقاوي **العملية الادارية وظائف المديرين** الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع ط3 مصر 2005
20. علي عياصرة محمد محمود عودة **الفاضل الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية** دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن ط1 2006

21.فضيل دليو **اتصال المؤسسة** دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ط1 2000
22.كمال محمد المغربي **السلوك التنظيمي** دار الفكر للنشر والتوزيع عمان ط1 2004
23.محمد بهجت وحاد الله كشك **المنظمات وأسس إدارتها** الإسكندرية ط1 1999
24.محمد سلامة غياري السيد عبد الحميد **عطيه الاتصال ووسائله النظرية والتطبيقية** المكتب الجامعي الحديث مصر 1998
25.محمد عبد **الحميد الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري** علم الكتب مصر 1993
26.محمد **ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال** الدار الجامعية مصر 1998
27.محمد ناجي الجوهر **الاتصال التنظيمي** دار الكتاب الجامعي العين الامارات العربية المتحدة ط1 2000
28.ناصر قاسيمي **الاتصال في المؤسسة دراسة النظرية وتطبيقية** ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ط2 2011
29.ناصر محمد العديلي **السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة** معهد العامة السعودية 1955
30.هاشم احمد عطيه **مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبة** الدار الجامعية مصر 2000

القواميس:

محمد عاطف غيث قاموس **علم الاجتماع** دار المعرفة الجامعية مصر 2005

المذكرات :

أحلام كحلوش في **دور الاتصالات تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ام البواقي كلية العلوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال علاقات عامة 2015

صبرينة رماش **الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** دراسة حالة الشركة الوطنية .

قائمة الملاحق:

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إستمارة بحث بعنوان:

الإتصال التنظيمي ودوره في عملية التغيير التنظيمي
دراسة حالة ببلدية أولادذايد

سيدي (سيدتي) الفاضل(ة): السلام عليكم

الإستبيان الذي بين يديك يمثل جزء من البحث الذي نقوم به بين متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال، تحت عنوان :

"الإتصال التنظيمي ودوره في عملية التغيير التنظيمي"

والمطلوب منك أن تسجل وجهة نظرك بأمانة وموضوعية،علما أن المعلومات التي تدلي بها نستخدمها فقط لخدمة البحث الذي بين أيدينا .

كما نرجو عدم ترك أي سؤال دون إجابة عليه لأن ذلك يعني عدم الإستفادة من ورقة الإجابة ، وإجابتك على هذا الإستبيان تعد كرما وتعاونا منك.

الباحثين :

أمداح سيد أحمد

بارة مروى

تحت إشراف الدكتورة:

سبخاوي حنان

ملاحظة : ضع علامة (×) للعبارة التي تختارها

13- هل تعتقد أن الإتصال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

□ يساهم □ لا يساهم

14- كيف تقيم عملية الإتصال في المؤسسة ؟

□ جيدة □ حسنة □ سيئة

15- ماهي أهمية الإتصال بالنسبة لك ؟

□ كبيرة □ متوسطة □ ضئيلة □ دون المستوى

المحور الثاني : بيانات الفرضية الأولى

1-ما هي الوسائل المستخدمة في الإتصال داخل المؤسسة ؟

□إعلانات □إتصال شفهي □إجتماعات

□الإنترنت أخرى .....

2-كيف تنتقل المعلومات بين الموظفين ؟

□من الأسفل إلى الأعلى □من الأعلى إلى الأسفل

3-ما هو شكل المعلومات الصاعدة ؟

□إستفسارات □إقتراحات □شكاوي □أخرى

4-ما هو شكل المعلومات النازلة ؟

□أوامر □توضيحات □أخرى

5-هل تشارك في الإجتماعات داخل مؤسستك؟

□نعم □لا

6-إذا كانت إجابتك نعم هل يتم الأخذ بالآراء التي تقدمها ؟

□دائما □أحيانا □ نادرا

7-هل المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة ؟

□نعم □لا

8-هل هناك توزيع كافي للمعلومات ؟

□نعم □لا

9-ما هي اهداف الإتصال في نظرك ؟

□يحدد المهام □يوضح التعليمات □ الإقناع

10- هل تعتقد أن الإتصال يساهم في حل مشاكل المؤسسة ؟

□يساهم □لا يساهم

11- هل تعلمكم الإدارة في حالة إحداث تغيير ما ؟

□نعم □لا

12- كيف يكون رد الإدارة عليك في حالة تقديم إستفسار أو توضيح بخصوص عملك

□سريع □ بطيء □ بدون رد

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1- الجنس:

□ ذكر □ أنثى

2- السن: .....

3- المستوى العلمي :

□ إبتدائي □ متوسط □ ثانوي □ جامعي

4- الأقدمية في العمل :

□ أقل من 5 سنوات

□ 6 – 10

□ 11 – 15

□ 15 فما فوق

5- الوظيفة :

□ إطار

□ تحكم

□ تنفيذ

11- ماهو موقفك إتجاه عملية التغيير ؟

□موافق □ معارض □ محايد

12- و كيف تكون إستجابتك؟

□سريعة □ بطيئة

13- هل يسهم التغيير في تحقيق أهداف مؤسستك ؟

□يسهم □ لا يسهم

14- إذا كانت إجابتك بيساهم : هل تم ذلك من خلال ؟

□مهارات الإتصال

□مهارات إتخاذ القرارات

□الإستجابة السريعة من طرف العمال

□أخرى

15- ما هي أهمية التغيير بالنسبة لك؟

.....

.....

المحور الثالث : بيانات الفرضية الثانية

1-ما هو الأسلوب المتبع في الإتصال داخل مؤسستك؟

□ إتصال شفوي □ إتصال كتابي

أخرى.....

2- أي نوع من الأساليب تراه مناسب و يزودك بالمعلومات ؟

□إتصال شفوي □إتصال كتابي

3- هل تستعمل الإدارة النشرات الداخلية؟

□نعم □ لا

4- هل تستعمل الإدارة الملصقات و الإعلانات؟

□نعم □ لا

5- هل تعقد الإدارة إجتماعات دورية ؟

□ نعم □ لا

6- هل سبق و حدث تغيير في مؤسستك ؟

□نعم □ لا

7-ما هو نوع التغيير الذي طرأ على مؤسستك ؟

□تغيير على مستوى النظام الداخلي □تغيير هيكلي

□ تغيير في الوظائف □ تغيير في طريقة العمل

□ تغيير تكنولوجي □ أخرى

8- هل تقدم الإدارة توضيحات مسبقة حول التغييرات المتخذة ؟

□ نعم □ لا

9-يقاوم البعض عملية التغيير بسبب ؟

□الخوف من تقديم إستفسار للمسؤول

□إستخدام الإدارة لأساليب تفسير غير مناسبة لشرح التغيير

□إستخدام الإدارة لوسائل إتصالية لا تضمن إنتقال المعلومات

□تصادم المصالح الشخصية مع طبيعة التغيير

□أخرى (أذكرها): .....

10- عند حدوث تغيير هل تكثف الإدارة من الإتصال بكم ؟

□ نعم □ لا

❖ **الأمانـــــة العامـــــة** : تتكفـــل بالمهـــام التاليـــة :

- جمع وسائل الإدارة العامة
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- تنفيذ المداولات و تبليغها
- تحقيق المصالح الإدارية و التقنية و تنظيمها و التسيير بينمها و رقابتها
- تسيير الموظفين

❖ **مصلحة الشؤون المالية و النشاط الاقتصادي** : تتكفـــــل بالمهام التاليـــة :

- المالية و المحاسبة
- الميزانية و الحسابات الإدارية
- المنازعات
- المزايدة و المناقصات
- ممتلكات البلدية
- أعباء و تكاليف المستخدمين

❖ **مصلحة البناء و التعمير** : تتكفـــل بالمهام التاليـــة :

- متابعة مشاريع البلدية
- رخص البناء
- الاحتياطات العقارية

❖ **مصلحة الشؤون العامة و النشاط الاجتماعي و الثقافي** : تتكفـــل بتنشيط المكاتب التاليـــة :

أ – **مكتب الشؤون الاجتماعيـــة :**

- الحماية الاجتماعية
- الشرطة البلدية
- المجاهدين و ذوي الحقوق
- الصحـــــة
- الشغـــــل
- السكن و الاسكان
- التربيـــــة
- الرياضـــــة
- الخدمـــة الوطنيـــة
- الانتخابات

ب- **مكتب الحالـــــة المدنيـــــة :**

- الميـــــلاد
- الوفـــــاة
- عقـــد الـــزواج

جـ- **مكتب النشـــاط الاجتماعـــي** : يتكفـــل بالمهـــام التاليـــة :

- إحصاء الأشخاص المعوزين و المستضعفين والمعوقين الذين هم في حاجة إلى إعانة اجتماعية من الدولة .
- إعداد بطاقية بلدية للمستفيدين من الإعانات لإعداد بطاقية بلدية للمستفيدين من الإعانات الاجتماعية التي تمنحها الدولة طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما
- جمع طلبات الراغبين في الحصول على الإعانة الاجتماعية في اقليم البلدية ودراستها وتبليغها إلى مدير النشاط الاجتماعي في الولاية مشفوعة بتحقيق إذا إقتضى الأمر ذلك.
- القيام بكل نشاط لوقاية السكان المحرومين وتوجيههم ومساندتهم .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
التاريخ: 31/05/2023
الرقم: 381/ك ع إ إ /2023

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

تسهيل مهمة

الى السيد:

يتشرف قسم العلوم الاجتماعية الطلب من سيادتكم الترخيص بدخول مؤسستكم الموقرة.

للطالب(ة): [redacted]

المسجل(ة) بالسنة: 2023/2022

تخصص: ماستر: [redacted]، تحت رقم: [redacted]

وذلك في اطار لإجراء بحث علمي ميداني

خلال المدة من: 2023/05/14 إلى: 2023/05/18

بمؤسسة: بلدية أولاد ذايد

الرجاء تمكينه(ها) من الدخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما تسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة

بلدية أولاد ذايد
الأمين العام
ع. عدلي

حرر بالمدية: 31/05/2023

القسم

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
قسم العلوم الإجتماعية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
التاريخ: 2023/05/16
الرقم: 30 /ك ع/ 2023

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

تسهيل مهمة

الى السيد:

يتشرف قسم العلوم الاجتماعية الطلب من سيادتكم الترخيص بدخول مؤسستكم الموقرة.

للطالب(ة): بارة هسروة.....

المسجل(ة) بالسنة: 2023/2022

تخصص: ماستر: تنمية الموارد البشرية، تحت رقم:

وذلك في اطار لإجراء بحث علمي ميداني

خلال المدة من: 2023/05/16 إلى: 2023/05/18

بمؤسسة: بلدية أولاد زايد.....

الرجاء تمكينه(ها) من الدخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما تسمح به القوانين

حرر بالمدية: 16/05/2023

القسم

قسم العلوم الاجتماعية