وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكـــرة بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة الفلين بوالرمل -جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عـامـة

إعـداد الطالبـتين:

- جـــابر فطيـمة
- بوشمط نجـــاة

إشـراف الأستـاذ:

د. لـعوبي يـــونس

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستـــاذ (ة) :	بـلـــغـــول يميـــنة	رئيسـا
الأستـــاذ (ة) :	كيـاس عبـد الـرشيـد	مشرفـا و مقـررا
الأستـــاذ (ة) :	لـــعـــوبي يـــونس	مناقشـا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وتقـديـــــر

أحمد الله أولا وآخرا الذي أعاننا على إتمام هذا العمل.

يسعدني أن أتقدم بفائق شكري وامتناني لكل من ساعدني

في إنجاز هذا العمل المتواضع من أسرتي إلى أصدقائي، وزملائي في

العمل والدراسة، وكذا الأسرة الجامعية والأساتذة

والأستاذ المشرف "الدكتور **لعوبي يونس**" الذين رافقونا في

مشوارنا الجامعي.



قائمة المحتويات

قـــائمـــــة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
قـائمـة المحتويات	
قـائمـة الجداول	
قـائمـة الأشكال	
مخلص الدراسة باللغة العربية	
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
مقدمة	أ
الفصـــل الأول: الإطـــار المنـهجي للـــدراســـة	
أولا: إشكالية الدراسة	5
ثانيا: فرضيات الدراسة	7
ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة	7
رابعا: أهداف الدراسة	8
خامسا: أهمية الدراسة	8
سادسا: تحديد المفاهيم	8
سابعا: الدراسات السابقة	12
الفصـــل الثـــاني: مـدخـــل إلى الاتصـــــال الـداخلي	
تمهيد	22
أولا: ماهية الاتصال	23
1- عناصر الاتصال	23
2- مبادئ الاتصال	28
3- وظائف الاتصال	29
ثانيا: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي	31
1- أهمية الاتصال الداخلي	31
2- خصائص الاتصال الداخلي	32
3- أهداف الاتصال الداخلي	33

ثالثا: هيكلة الاتصال الداخلي 35
1- أنواع الاتصال الداخلي 35
2- أنماط الاتصال الداخلي 42
3- أساليب الاتصال الداخلي 44
4- وسائل الاتصال الداخلي 46
رابعا: مهارات الاتصال الداخلي ومعوقاته 48
1- مهارات الاتصال الداخلي 48
2- معوقات الاتصال الداخلي 51
3- شروط فعالية الاتصال الداخلي 53
خامسا: المداخل النظرية 53
1- النظرية التفاعلية الرمزية 53
2- نظرية التعلم 54
3- نظرية التبادل 55
4- نظرية المعلومات 55
خلاصة الفصل 57

الفصل الثالث: مدخل إلى التغيير التنظيمي

تمهيد 59
أولا: ماهية التغير التنظيمي 60
1- الدواعي و الأسباب التي تستدعي التغيير 60
2- مجالات التغيير التنظيمي 61
3- مراحل التغيير التنظيمي 63
4- أهداف التغيير التنظيمي 65
5- أنواع التغيير التنظيمي 66
ثانيا: إدارة التغيير التنظيمي 68
1- خصائص إدارة التغيير 68
2- أسس إدارة التغيير 71
3- استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي 72
4- نماذج إدارة التغيير التنظيمي 73
ثالثا: مقاومة التغيير التنظيمي 78

1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي 78
2- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي 79
3- أساليب مقاومة التغيير التنظيمي 81
4- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي 82
5- عوامل نجاح التغيير التنظيمي 83
رابعا: المداخل النظرية لتفسير التغيير التنظيمي 84
1- المدخل الماركسي 84
2- المدخل الراديكالي 87
3- تفسير المداخل الامبريقية للتغيير 88
3-1- الإدارة العلمية 88
3-2- حركة العلاقات الإنسانية 90
خلاصة الفصل 93

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد 95
أولا: مجالات الدراسة 96
1- نشأة وتطور المؤسسة 96
2- المجال الجغرافي 96
3- المجال البشري 97
4- المجال الزمني 99
5- الهيكل التنظيمي 99
ثانيا: منهج الدراسة 102
ثالثا: أدوات جمع البيانات 103
1- الملاحظة 103
2- المقابلة 104
3- الاستمارة 105
رابعا: عينة الدراسة 106
خامسا: أساليب التحليل 107
خلاصة الفصل 108

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

أولا: عرض وتحليل البيانات 110

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة 133

1- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى 133

2- تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية 133

3- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة 135

ثالثا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة 136

رابعا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة 136

خامسا: النتائج العامة للدراسة 138

سادسا: التوصيات 139

خاتمة ت

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

قـــائمـــة الجداول

رقم الجــدول	الصفحة
الجدول رقم (1): يوضح مجالات التغيير	61
الجدول رقم (2): يوضح توزيع العمال على المصالح	98

قـــائمـــة الجداول الخاص بعرض المعطيات

رقم الجــدول	الصفحة
الجدول رقم (1): يمثل جنس العينة	110
الجدول رقم (2): يمثل سن أفراد العينة	110
الجدول رقم (3): يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة	111
الجدول رقم (4): يمثل الأقدمية لأفراد العينة	111
الجدول رقم (5): يوضح تقديم الإدارة للمعلومات الكافية حول إجراءات العمل العادية	112
جدول رقم (06): يوضح الوسائل التي تستعمل في تبادل المعلومات داخل المؤسسة	113
جدول رقم (07): يوضح رؤية المبحوثين للمعلومات المقدمة في المؤسسة	114
جدول رقم (08): يوضح الأسباب التي تجعل العامل يتصل بالإدارة	115
الجدول رقم(09): يوضح تلقي الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد الاتصال بها	115
الجدول رقم(10): يوضح اطلاع المبحوثين في حالة إحداث تغيير في المؤسسة	116
الجدول رقم(11): يوضح الجهة التي يلجأ إليها المبحوثين في حالة عدم تقبلهم معلومات حول التغيير	117
جدول رقم (12): يوضح دراية العاملين برؤية المؤسسة	117
جدول رقم (13): يوضح رأي المبحوثين في ما يعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة	118
جدول رقم (14): يوضح عقد اجتماعات دورية داخل المؤسسة ودرجة التفاعل معها	119
جدول رقم (15): يوضح تقديم المبحوثين لاقتراحات لصالح المؤسسة ومدى أخذها بعين الاعتبار	120
الجدول رقم (16): يوضح تلقي المبحوثين الثناء على الأفكار الإبداعية والجهود من قبل المسؤولين	121
الجدول رقم (17): يوضح إلغاء المسؤولين قرارات بعد مناقشتها مع العمال	122
الجدول رقم (18): يوضح موقف المبحوثين من التغييرات السابقة داخل المؤسسة	123
جدول رقم (19): يوضح العوامل التي قد تجعل العامل ضد التغيير	124
جدول رقم (20): يوضح إقناع العمال بأهمية التغيير والنتائج المترتبة عنه من طرف الإدارة	125
جدول رقم (21): يوضح رؤية المبحوثين للقرارات التي تخص مجال التغيير في المؤسسة	126

جدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين حول المجالات التي يجب القيام فيها بتغيير بالفعل	**127**
جدول رقم (23): يوضح سعي الإدارة إلى احتواء المشاكل في ورشات العمل أثناء التغيير	**128**
جدول رقم (24): يوضح قيام المؤسسة بالتحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات العمال	**128**
جدول رقم (25): يوضح لمن يلجأ المبحوثين في حالة مواجهة صعوبات أثناء القيام بعملهم	**129**
جدول رقم (26): يوضح الرقابة الدورية داخل ورشات العمل	**129**
جدول رقم (27): يوضح تواصل العمال والرؤساء خلال فترة التغيير	**130**
جدول رقم (28): يوضح سعي الإدارة إلى تقييم المعلومات أثناء التغيير	**130**
جدول رقم (29): يوضح تخطيط برامج التغيير بين الأفراد والجماعات العمل والمشرفين	**131**
جدول رقم (30): يوضح الأسلوب الجماعي لتحقيق نتائج مرضية	**131**
جدول رقم (31): يوضح قيام المؤسسة بدورات تدريبية تتماشى مع التغييرات الحاصلة	**132**
جدول رقم (32): يوضح قيام الإدارة بفتح قنوات اتصال جديدة أثناء عملية التغيير	**132**

قائمة الأشكال

قـــائمـــة الأشـكـال

رقم الشكـــل	الصفحة
الشكل رقم (01): يوضح عملية الاتصال في المؤسسة (عناصر العملية الإدارية)	**27**
الشكل رقم (02): يبين الاتصال النازل / الهابط	**37**
الشكل رقم (03):يبين الاتصال الصاعد	**39**
الشكل رقم (04): يبين الاتصال الأفقي	**41**
الشكل رقم (05): اتصال على نمط عجلة	**42**
الشكل رقم (06): اتصال على نمط دائرة	**43**
الشكل رقم (07): اتصال على نمط سلسلة	**43**
الشكل رقم (08): اتصال على نمط الكامل المتشابك	**44**
الشكل رقم (09): يوضح عملية التغييرات في المراحل الثلاثة	**65**
الشكل رقم (10): يوضح خصائص إدارة التغيير	**70**
الشكل رقم (11): نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط	**74**
الشكل رقم (12): نموذج كاست و رونزويك	**75**
الشكل رقم (13): نموذج ويلفرد كروجر	**76**
الشكل رقم (14): يوضح خطوات نموذج عبد الباري الدرة	**78**
الشكل رقم (15): يوضح أشكال مقاومة التغيير	**80**

ملخص:

انطلقت دراستنا المعنونة بـ « **دور الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي**» من سؤال رئيسي مفاده: **كيف يساهم الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي؟**

وعمدت دراستنا إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في تهيئة الأفراد للتغيير والتقليل من حدة مقاومتهم له، من خلال تبادل المعلومات، المشاركة والتنسيق بين الإدارة والعمال لإحداث تغيير ناجح وتحقيق النتائج المسطرة.

وقد تضمنت الدراسة خمسة فصول، فصل تمهيدي، وفصلين نظريين تناولا متغيرات الدراسة، أما الفصلين الرابع والخامس فقد تناولا منهجية الدراسة إضافة إلى عرض وتحليل البيانات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأدواته من ملاحظة، مقابلة، استمارة، واعتمدنا المسح الشامل للعينة التي بلغ عددها 50 عامل أي ما يقابله نسبة 100% من مجتمع الدراسة المتمثل في عمال الورشات بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها بطريقة كمية باستخدام النسب المئوية والتكرارات، بالإضافة إلى الأسلوب الكيفي من أجل تفسير النسب المتحصل عليها.

وقد ثبتت نتائج الدراسة صدق الفرضيات الجزئية الثلاث، ومنه صدق الفرضية العامة التي مفادها: يساهم الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي من خلال تبادل المعلومات، المشاركة والتنسيق.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يؤدي إطلاع العمال على سياسة وأهداف المؤسسة إلى تهيئتهم لتقبل أي إجراءات جديدة في مجال التغيير.
- تفعيل الاتصال داخل المؤسسة أثناء التغيير بين الإدارات المختلفة وبين العمال والإدارة العليا يحد من مقاومة التغيير، وذلك من خلال إشراك العمال في تحديد أهداف وخطط التغيير.
- تقبل الإدارة العليا لمبادرات المستويات الدنيا، وأخذها بعين الاعتبار يخلق جو من الثقة المتبادلة، وبالتالي تقليص حجم الرفض للتغييرات الجديدة من قبل العمال.
- الاتصال الداخلي يمثل العصب الرئيسي لنقل البيانات والمعلومات و له دور كبير في تفعيل مبدأي المشاركة والتنسيق داخل المؤسسة.

Abstract :

Our study titled " the Role of Internal Communication in The success of Organizational Change ", tries to answer the following question : how does internal communication contribute in a successful organizational change?.

The study focused on unveiling the role internal communication plays in preparing employees to change , and diminishing resistance towards organizational change, and that is through exchange of information, participation, and co-ordination between employees from all levels, to make a successful change, and achieved expected objectives.

The study includes five chapters; an introductory chapter, two theoretical chapters, in addition to the fourth & fifth chapters which include research methodology, & data analysis.

Descriptive method was used, and data was retrieved using observation, interview, and form, a full survey was conducted, the sample contains 50 worker represents 100% of the study society, which is a workshop worker in Cork public company Jijel.

The data was analyzed using quantitative methods (percentages, and Statistical iterations), in addition to qualitative methods in order to explain obtaining results.

Results confirm partial hypotheses, as well the main hypothesis, which says" internal communication contributes in the success of organizational change, and that is through , exchange of information, participation , and co-ordination".

And the main findings of the study are:

- Informing employees about company's policies and objectives, helps them accept new changes and procedures.
- Activating internal communication during organizational change, between different departments, and between senior management and workers, lessens resistance to change, and that is through making workers participate in planning and executing organizational change plans and objectives.
- Resistance to change can be controlled and reduced by senior management and that is through hearing and accepting workers' views and suggestions; taking their voices into consideration will create a trusting environment.
- Internal communication is the main nerve through which information is transmitted, it plays an important role in activating, participation and co-ordination.

مقدمـــــة

مـقـدمــة:

تواجه المنظمات تحديات عديدة سواء كانت داخلية أو خارجية، ذلك لأن البيئة التي تعمل فيها تعيش تغيرات مستمرة، و لمواكبة هذه التغيرات وجب على المنظمة القيام بتشخيص شامل للعناصر التنظيمية، ومكونات البيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة أو الضعف التي تمتاز بها من جهة، واغتنام الفرص واجتناب التهديدات من جهة أخرى، وذلك لإحداث تغييرات جذرية أو تدريجية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، فحتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، ففي الوقت الذي كان ينظر إلى التغيير كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار كان مقياس النجاح، أصبح التغيير في الوقت الراهن هو الثابت الوحيد في زمن المغيرات.

والتغيير ليس عملا سهلا، و إنما تتوقف فعاليته و نجاحه على اعتماد الطرق والأساليب الاستراتيجية بما يتماشى والإمكانات المتاحة، كما يتطلب جهودا متواصلة ومنظمة بين الإدارة والعمال، وينبغي التوفيق وتحقيق الانسجام والتناغم بينهم منعا لتبديد الجهود والموارد، لضمان إنجاز الأعمال على أكمل وجه، فجوهر عملية التغيير مرتبط بسلوك الفرد وسلوك الجماعة في منظمات العمل، و كذا إدراكهم لأسباب التغيير وأهميته، وإشراكهم في جميع خطواته، والإجماع في عملية وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار يحفز الأفراد لقبوله والاندماج في مشروعه، فنجاح عملية التغيير داخل المنظمة لا يتوقف فقط على كفاءة الأفراد، وإنما على التعاون القائم بينهم، و كفاءة الاتصال في نقل المعلومات بين مستويات التنظيم المختلفة، للتغلب على جميع المعوقات التي تقف أمام إنجاح عملية التغيير، و عليه فانتهاج سياسة اتصالية داخلية واضحة و محددة أمر ضروري لإحداث التغيير.

على هذا الأساس جاء بحثنا بعنوان: «دور الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي»، وقد قسمت الدراسة إلى جانبين: الجانب الأول خاص بالدراسة النظرية، و قد قسم إلى ثلاثة فصول، بدءا بالجانب المنهجي الذي أشرنا فيه إلى الإشكالية والفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة و التعقيب عليها، أما الفصل الثاني خصصناه للاتصال الداخلي و تطرقنا فيه إلى الاتصال (عناصره، مبادئه، و وظائفه)، مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي (أهميته، خصائصه، و أهدافه)، هيكلة الاتصال الداخلي (أنواعه، أنماطه، أساليبه و وسائله)، و مهارات الاتصال الداخلي و معوقاته، و شروط فعاليته، و كذا المداخل النظرية المفسرة للاتصال الداخلي، و أخيرا الفصل

الثالث بعنوان مدخل إلى التغيير التنظيمي الذي تطرقنا من خلاله إلى ماهية التغيير التنظيمي (دواعي وأسباب التغيير، مجالاته، مراحله، أهدافه، و أنواعه)، إدارة التغيير التنظيمي (خصائصها، أسسها، استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي ونماذج إدارة التغيير التنظيمي)، مقاومة التغيير التنظيمي (أسبابها، أشكالها، أساليبها، و كيفية التعامل معها، و عوامل نجاح التغيير التنظيمي)، وأخيرا المداخل النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي. ثم انتقلنا إلى القسم الثاني و هو الجانب التطبيقي للدراسة و الذي احتوى فصلين، الفصل الرابع اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، و قد تضمن مجالات البحث (الجغرافي ،الزمني، والبشري)، والمنهج المتبع للدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات و المعلومات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية، أما الفصل الخامس فقد تناول تحليل بيانات الدراسة الميدانية، و مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة و استخلاص نتائجها العامة، و ختمنا الدراسة بجملة من التوصيات.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعا: أهداف الدراسة

خامسا: أهمية الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم

سابعا: الدراسات السابقة

أولا: إشكالية الدراسة

تعد المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، فهي لا تستطيع أن تبقى في جمود، فالجمود في بيئة متغيرة ومتسارعة يتناقض و الهدف الأساسي للمنظمة، التي تسخر كافة جهودها من أجل البقاء والريادة، لذلك وجب عليها أن تساير هذا التغير من أجل التكيف مع متطلبات العصر، وكذا التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها وتؤثر عليها، خصوصا في استثمار الفرص الموجودة لضمان استقرارها ونموها، ولا يكون ذلك إلا بإحداث تعديلات داخل هذه المنظمة، لتحقيق رؤيتها على أرض الواقع، وهو ما يصطلح عليه بالتغيير التنظيمي، الذي تنتهجه من أجل البقاء وسد الفجوة بين واقعها المعاش وأهدافها المرجوة، و هذا الواقع عادة ما يتسم بالخلل في عدة وحدات إدارية أو إنتاجية، فلا يمكن للمنظمة أن تقوم بالتغيير قبل الكشف عن مواضع القصور بها، فالتعامل مع التغيير لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر، بل أصبح أمرا ضروريا في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي.

لكن تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير العديد من العقبات، أهمها تلك الناتجة عن عدم استعداد العاملين لقبوله، وقد يرجع ذلك إلى أن التغيير في ذهن العامل يعني خروجه من منطقة الراحة والأمان، والتي نقصد بها الأعمال الروتينية التي تعود عليها في مكان عمله، كما أن التغيير قد يرتبط في ذهن العامل أيضا بالخوف من المستقبل الذي يقوده إليه هذا الأخير، وأسوء سيناريو قد يتخلل فكره هو فقدانه لوظيفته بسبب هذه التعديلات، ومع الوقت قد يتحول هذا الشعور إلى أفعال معرقلة له، غير أن سلوك العامل قد لا يكون هو العقبة الوحيدة أمام التغيير، فالإدارة أيضا عند اعتقادها حصول القبول الضمني لهذا التغيير من قبل العاملين وتكيفهم السريع مع الواقع الجديد، ستميل إلى فرض خطط التغيير على العاملين، مما يؤدي إلى مقابلتها من طرفهم بالمقاومة بدلا من المشاركة.

وهذه المقاومة قد تنتج عن نقص المعلومات المتعلقة بخطط التغيير ومناهجه لدى العاملين، وانتقال المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة يتم عن طريق الاتصال، ويمكن التمييز بين نوعين منه، الاتصال الخارجي الذي يضمن التواصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والاتصال الداخلي الذي من خلاله يتم تعريف العاملين بمختلف الأوامر والخطط والإجراءات التي تريد الإدارة تنفيذها.

فالاتصال الداخلي يمكن اعتباره أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها البناء التنظيمي، وأساس الفهم المشترك في التنظيم، كما يمكن اعتباره أحد مقومات النشاط التعاوني في الجماعات، إذ يتيح الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم حتى يكون هناك تكامل وتنسيق بين الوحدات

الإدارية، إذ يعمل على تنظيم العمليات الإدارية المتبعة، وكيفية تأثير المشرفين على العمال وتأثير المستويات العليا على المستويات الدنيا، فالعملية الاتصالية موجودة في جميع مراحل نشاط المؤسسة من تحضير الخطط ومناقشتها ومتابعة سير العمل، إلى مواجهة العراقيل التي تقف في طريقها، فالاتصال الداخلي إذا كان من الضروري وضعه في الإطار الاستراتيجي، فهو لا يبتعد عن كونه إحدى الوظائف الضرورية في التنظيم، فالدور الذي يلعبه هذا الأخير لا يقتصر فقط على ايصال البيانات والمعلومات إلى الأفراد من أجل العمل على ضوئها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال، والاتصال ضروري في كل مراحل التغيير التنظيمي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير اتسعت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي أصبح من المهم لكل مؤسسة أن تكون العملية الاتصالية أحد أهم الركائز لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة والاستمرار.

وبناء على ما سبق تتمحور هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: كيف يساهم الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي؟

ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتحليل السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل لتبادل المعلومات دور في تهيئة الأفراد للتغيير التنظيمي في المؤسسة؟

2- كيف تساهم مشاركة الأفكار والاقتراحات بين الإدارة والعمال على التقليل من حدة مقاومتهم للتغيير؟

3- هل يعمل التنسيق بين الوحدات الإدارية والعمال على تحقيق نتائج التغيير؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة أعلاه والإجابة على الأسئلة الفرعية، قمنا بوضع الفرضيات الآتية لتكون منطلقا لهذه الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية:**

يساهم الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي من خلال تبادل المعلومات، المشاركة و التنسيق.

- **الفرضيات الفرعية:**

1- يساهم تبادل المعلومات في إعلام الفاعلين داخل التنظيم بالمعطيات الجديدة وتهيئتهم للتغيير.

2- تساهم مشاركة الأفكار والاقتراحات بين الإدارة والعمال في التقليل من سوء إدراكهم للتغيير.

3- يعمل التنسيق بين الوحدات الإدارية والعمال على تسهيل عملية التغيير وتحقيق نتائجه.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

لكل باحث أسباب تدفعه للخوض في موضوع بحث معين، قد تكون هذه الأسباب ذاتية خاصة بالباحث، وقد تكون هذه الأسباب موضوعية ناتجة عن حقائق وشروط مختلفة، ومن بين الأسباب مايلي:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة العملية الاتصالية وكيفية تسيير التغيير بالمؤسسة خاصة في ظل التغيرات التنظيمية التي تعيشها المؤسسات.
- الفضول العلمي والشخصي للفهم الجيد لهذا الموضوع من خلال التعمق فيه.
- الفضول نحو اكتشاف الصعوبات والعوائق التي تواجهها المؤسسات جراء التغيير، وما يؤدي بالأفراد إلى مقاومة ورفض التغيير.

أسباب موضوعية:

- إثراء المكتبة الجامعية التي تشهد نقصا في مثل هذه المواضيع.
- الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال والإدارة في ظل التغيير التنظيمي.
- دراسة طريقة الاتصال في المؤسسة باعتبارها وسيلة من الوسائل التي تسمح بتحقيق نوع من الثبات وحسن التنظيم.
- تحسيس المؤسسة بقيمة الاتصال ونجاحه وتميزه، ذلك يؤدي إلى بقاء واستمرارية المؤسسة.

رابعا: أهمية الدراسة

- تكشف أهمية الدراسة نقاط الضعف والقوة لعملية الاتصال داخل المؤسسة.
- معرفة أهمية التغيير التنظيمي كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنه في التفاعل مع التحديات العصرية المختلفة.
- معرفة الوسائل والتقنيات الاتصالية التي تعتمد في التغيير التنظيمي.
- التعرض إلى ما يجب على التنظيمات الإدارية فعله اليوم للموازنة بين أهداف التغيير أهداف الأفراد.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى دراستنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة الواردة في الإشكالية والتحقق من الفرضيات، بالإضافة إلى عدد من الأهداف الأخرى التي نحاول الوصول إليها والمتمثلة فيما يلي:

- إبراز حتمية التغيير وضرورته للمنظمة، والكشف عن مدى استجابة العاملين في المؤسسة الجزائرية له.
- إفادة الباحثين في مجال مقاومة التغيير بالتعريف بأسبابها وطرق معالجتها.
- التعرف على طبيعة وأهم العوامل التي تؤدي إلى التغيير وإنجاحه.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الاتصال:

أ- **لغة:** كلمة اتصال مشتقة من كلمة "وصل"، ويعني الوصول للشيء أو بلوغه والانتهاء إليه.[1]

ب-**اصطلاحا:** كلمة اتصال (Communication) مشتقة في لفظها الإنجليزي من الأصل اللاتيني(Communis) أو (Common) ومعناها مشترك أو عام، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة (Commonness) مع شخص أو جماعة أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والأفكار والمواقف.[2]

عرف **تشارلز كولي Charls Coley** الاتصال: «أنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد المعلومات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر الرموز عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات

---

[1] ربحي مصطفي عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2007، ص 235.

[2] بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة، ط1، الأردن، 2011، ص 22.

الوجه، الإيماءات والإشارات، نغمات الصوت، الكلمات، الطباعة، وكذلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قصر بعدي الزمان والمكان».[1]

- **التعريف الإجرائي للاتصال:** «هو عملية نقل المعلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل) قد تكون أفكار أو اقتراحات، أو توجيهات، أو أوامر أو غيرها، عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف معين».

2- مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وبالتالي من الصعب ايجاد تعريف موحد للاتصال الداخلي، ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

يعرفه **محمد فتحي** في قاموس المصطلحات الإدارية أنه: « تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل، وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك، وتنساب هذه البيانات والمعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية رأسيا أو أفقيا وكذلك من خلال القنوات الغير الرسمية للاتصال».[2]

ويعرفه **ابراهيم أبو عرقوب:** « أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين».[3]

تعرفه **الجمعية الفرنسية** للاتصال الداخلي: « أنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل، تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها».[4]

- **التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي:** « هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، وأداة تسييرية مهمة من أجل المشاكل المطروحة من خلال التبادل والمشاركة مما يؤمن الفهم المشترك والتنسيق والتكامل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة».

---

[1] ليتيم ناجي، بوطوطن سليمة وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص180.

[2] محمد فتحي: 766 مصطلحا إداريا: ايضاح وبيان، دار التوزيع الإسلامية، د ط، مصر، 2003، ص 106.

[3] فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر، ط1، مصر، 2003، ص 16.

[4] برباوي كمال: أماراباك: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك الأمريكية العربية للعلوم والتكنلوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013، ص 81.

3- مفهوم التغيير:

أ- **التغيير لغة:** غيّر الشيء أي بدّل به غيره وجعله على غير ما كان عليه، ويقال غيّرت دابّتي وغيّرت داري، أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغيّر فلان بعيره أي حطّ عنه رحله وأصلح شأنه.[1]

ب-**اصطلاحا:** نقصد به التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية.[2]

ويمكن تعريفه أيضا على أنه: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، أي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان".[3]

وللتعرف على مفهوم **التغيير التنظيمي** نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

يعرف **جونز** و **كار(Jones & Caveth)** التغيير التنظيمي على أنه: « انتقال المنظمة من وضع حالي إلى وضع آخر مرغوب فيه، بهدف زيادة فاعليتها».[4]

وقد عرفه **محمد المغربي:** « بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين، ملائمة أوضاع التغيير مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وظروف البيئة التي تعمل فيها».

« استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكن من الحصول على عوائد أكبر».[5]

وقد عرفه كل من **أندرو سيزولاقي** و **مارك جي والاس (Andrew & Mark)** بأنه: «عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية».[6]

---

(1) محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، د ط، الأردن، 2005، ص 92.

(2) محمد فتحي: مرجع سبق ذكره، ص 227.

(3) عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار وفاء، ط1، مصر، 2000، ص9.

(4) محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدادة وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص 266.

(5) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص ص 49، 50.

(6) رؤية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2004، ص 346.

- **التعريف الاجرائي للتغيير التنظيمي:** « هو عملية إحداث تطوير أو تحسن أو إدخال تعديلات على عنصر أو أكثر من عناصر العمل التنظيمي، بأساليب وطرق متنوعة، يتم من خلالها الانتقال من وضع إلى وضع آخر، بغرض تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة».

مفاهيم مشابهة:

1- مفهوم مقاومة التغيير:

تعرف مقاومة التغيير اصطلاحا على أنها: «كل ما يقوم به الأفراد بهدف تجنب التغيير وقد تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة».[1]

يعرفها **Zadfer** 1950:«أنها السلوك الهادف على وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مفترض».

أما **Zaltman** & **Duncar** 1977 عرفوها على أنها: «أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي، وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع».[2]

كما تعرف مقاومة التغيير بأنها: «السلوكيات التي يتخذها الأفراد والجماعات عندما يرون أو يعتقدون بأن التغيير الذي سيحدث في المنظمة قد يشكل خطرا عليهم وعلى مصالحهم».[3]

كما تعني مقاومة التغيير: «أي سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع أو هي الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضائها الآخرين حول رؤيتهم للتغيير».[4]

- **التعريف الإجرائي لمقاومة التغيير التنظيمي:** «هو ردود أفعال الأفراد اتجاه التغيير وعدم تقبل التعديلات التي قد تحصل أو حصلت في المؤسسة، محاولة منهم الإبقاء على الوضع الراهن، وميلهم إلى الالتزام على الأسلوب الوظيفي الذي تعودوا عليه، لعدم تأكدهم من النتائج المترتبة عن التغيير».

---

[1] محمد فتحي: مرجع سبق ذكره، ص 229.

[2] ملحم يحيى، الابراهيمي محمد: استراتيجيات وأساليب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد، 1-4، 2008، ص 216.

[3] michael amastrong : armastrong's handbook of human resources management practice, 11 th edition, kogan page, London, 2009, p N° 430.

[4] برياوي كمال: مرجع سبق ذكره، ص 83.

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث والدراسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في الموضوعات المشابهة، وقد تأتي دائما في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في ذهن الباحث، حيث تبرز أهميتها في إعطائه إلماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على ضبط الموضوع، والوصول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة، تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة.

- **الدراسات المحلية:**

الدراسة الأولى:[1]

أجرى عبد الفتاح العلاوي دراسة بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية" ، وهي رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بجامعة الجزائر3، سنة 2013/2012، و قد حاول في هذه الدراسة التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتب عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير، وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها.

وللإجابة عن أسئلة إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج التحليلي، واعتمد على الاستبيان، والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

لذا كان التساؤل الرئيسي كالتالي:

- ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعتين من التساؤلات الفرعية كما يلي:

---

[1] عبد الفتاح العلاوي: أثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2013/2012.

- **المجموعة الأولى:** تحاول البحث في إمكانية وجود أثر لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري.
- **المجموعة الثانية:** تحاول اختبار تأثير المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر:

- إن للهيكل التنظيمي الجامد تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي وإعاقة القدرات الإبداعية لدى المورد البشري، ويعود ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية وتعددها مما يؤثر على كفاءة الاتصال في المنظمة، كما يقلل ذلك من حماس العاملين لتقديم أداء حسن وبالتالي تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب مواردها البشرية.
- غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي إلى شيوع الاتصال غير الرسمي، هذا الأخير قد يحدث شقاق وخلاف وسوء فهم لرسالة التغيير التنظيمي، خاصة إذا كانت المعلومات عامة وليست رسمية، يكفي أن تحتوي بعض المغالطات لكي يتم تصديقها من طرف العاملين، فمن هنا يحدث الخلل في فهم التغيير وبالتالي الخطأ في أداء المهام.
- للتغيير التكنولوجي دور ايجابي، إذ لا يمكن إنكار دور التكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة، فهي تساعد على سرعة الأداء والاقتصاد في التكاليف، كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليص ضياع الجهد والوقت والمعلومات.
- إن اشتراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم لأنهم يشعرون أنهم جزء من هذا التغيير وليسوا مطبقين لقراراته فقط، بل هو حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهودهم في تنفيذه على أكمل وجه، مما يؤدى إلى الانسجام في بيئة العمل مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

الدراسة الثانية:[1]

أجرت فريدة جعالة دراسة بعنوان: "الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي"، وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، بجامعة الجزائر 3، سنة 2013/2012، وقد سعت في هذا البحث إلى معرفة مدى تطبيق استراتيجية الاتصال الداخلي وقياس فعاليتها في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية.

اعتمدت أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي تحت المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة، قامت بأخذ نسبة 86% من العينة المختارة، واعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

لذا كان التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر على التغيير التنظيمي في المنظمة؟

وتمحورت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما هو أسبابه وآلياته؟
- ما هو دور الاتصال الداخلي في بناء دعم التغيير الثقافي في المنظمة؟
- ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تساعد في إنجاح عملية التغيير في المنظمة؟
- ما هو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية وما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إنجاحه؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي:

- تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي استراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي.
- يعد الاتصال أداة ضرورية ومهمة من أجل بناء وتشكيل ثقافة المنظمة، ويمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة.

[1] فريدة جعالة: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2013/2012.

- استراتيجية الاتصال الداخلي هو الإطار المناسب لتنسيق العمل الاتصالي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير، وإعدادها والعمل وفقها يعكس وعيا من إدارة المنظمة والمسيرين سواء بأهمية الاتصال، وهؤلاء المسيرون يمثلون حجر الزاوية في إعداد وتطبيق هذه الاستراتيجية.
- يعتمد النجاح الفعلي لاستراتيجية الاتصال الخاصة بعملية التغيير التنظيمي على خمس نقاط أساسية هي: الوعي، الفهم، الاشتراك، التعاون والالتزام، التأييد الشديد، والتقدير.

الدراسة الثالثة:[1]

أجرى قادري محمد دراسته التي كانت تحت عنوان: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، سنة 2010/2009، وقد حاول في هذه الدراسة معرفة مدى تحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسيير مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، واعتمدت الدراسة على منهج وصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات والمعلومات على: الاستبانة والملاحظة، وتم اختيار عينة البحث ب 20% لذا كان التساؤل الرئيسي كالتالي:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟

وتمحورت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما هي أهميتها؟
- ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي:

---

[1] قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية)، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010/2009.

الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، ولا وجود لشيء اسمه الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مبالين لذلك، ولا يضعونها في اهتماماتهم ولا يفكرون في إنشاء خلية اتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، وهو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل، لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال للمعلومات بها، وحسن تداولها.

- **الدراسات العربية:**

الدراسة الأولى:[1]

أجرى مبارك بنيه ضامن العنزي دراسة بعنوان: "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بالدوريات الأمنية" في الرياض، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2004، وقد حاول من خلالها إبراز أسباب التغيير للبرنامج وموقف العاملين منه، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كأحد المناهج العلمية لمسح أراء المبحوثين وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بإدارة مرور الرياضي وذلك لصعوبة الفصل بين العاملين واستعمل الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات.

لذا كان التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياضي؟

وتمحورت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).
- ما موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)؟
- ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟

[1] مبارك بنيه ضامن العنزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) باختلاف (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية)؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي:

- من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور، تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم إجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حاليا، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية، وعدم وضوح المهام في كل استخدام برنامج الدوريات الأمنية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف ايجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.
- أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 سنة فما فوق).
- وجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير، دكتوراه)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية و موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

الدراسة الثانية:[1]

أجرى الباحث خليل حجاج بحثا بعنوان: "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، سنة 2007، وقد سعى إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، والتعرف على الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، ومعرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من 400 مدير

[1] خليل حجاج: مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2007.

ومديرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات ومعلومات الدراسة.

وقد تلخصت مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير؟
- هل تختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف الوزارة التي يطبق فيها التغيير؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟
- هل تختلف الأهمية النسبية لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة.
- أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت.
- أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية.
- أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

- **الدراسات المحلية:**

الدراسة الأولى:

ما نلاحظه أن بحثنا وبحث عبد الفتاح العلاوي تناولا بالدراسة (متغير) التغير التنظيمي، غير أن بحث عبد الفتاح العلاوي ركز على دراسة تأثير التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، بينما دراستنا ركزت على الاتصال بين الموارد البشرية داخل المنظمة (أي ما يسمى الاتصال الداخلي)، ومدى مساهمة تبادل المعلومات وتهيئة الأفراد في نجاح التغيير التنظيمي. فنجد أن كلا الدراستين مكملتين لبعضهما البعض،

كلا البحثين تناولا مقاومة التغيير وكيف تتجلى في مختلف مراحل التغيير، وكذا بعض الأساليب وطرق الحد من هذه المقاومة.

من حيث المنهج، اعتمدت دراسة عبد الفتاح العلاوي على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة، بينما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي فقط.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات، اعتمدت دراسته على الاستمارة في حين اعتمدت دراستنا على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

أما بالنسبة لأساليب تحليل البيانات والمعلومات اعتمدت دراسته على الأساليب الإحصائية، بينما اعتمدت دراستنا على الأسلوبين الكمي والكيفي، كما أن هذه الدراسة أفادتنا في تأسيس مؤشرات دراستنا.

الدراسة الثانية:

تتوافق دراسة فريدة جعالة المعنونة بـ دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، وركزت على استراتيجية الاتصال الداخلي الملائمة وقياس فعالياتها في إدارة وإنجاح التغيير التنظيمي، كما ركزت على العوامل الاجتماعية المتمثلة في ثقافة المنظمة، في حين ركزت دراستنا على تبادل المعلومات والمشاركة والتنسيق، كمؤشرات أساسية في نجاح عملية التغيير.

كلتا الدراستين استخدمتا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، واعتمدتا على نفس أدوات جمع البيانات والمعلومات، وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وكذا عينة الدراسة، واختلفت الدراستين في أساليب التحليل، فدراستها اعتمدت على الأساليب الإحصائية، بينما دراسة بحثنا اعتمدت على الأسلوبين الكمي والكيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة قادري محمد تتمحور حول عنصر ومتغير مهم تناولناه في بحثنا وهو الاتصال الداخلي، وتطرقت كلتا الدراستين إلى أهمية الاتصال الداخلي وتقنياته في تبادل المعلومات وتداولها بين العمال، كما وأنها اتفقت مع دراستنا من حيث منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، أما بالنسبة إلى أدوات جمع البيانات، فقد استخدم الباحث في دراسته المقابلة والاستمارة، في حين دراستنا اعتمدت على الملاحظة، بالإضافة إلى المقابلة والاستمارة.

- **الدراسات العربية:**

الدراسة الأولى:

تتوافق دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي مع دراستنا في متغير واحد وهو التغيير التنظيمي، غير أنه في دراسته ارتبط بأداء العاملين، أما دراستنا فحاولت البحث عن العلاقة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي، وأهم نقاط الاختلاف حسب رأينا تكمن في القسم التطبيقي، حيث أجرى الباحث دراسته التطبيقية في مؤسسة أمنية، وهي إدارة المرور بالرياض، بينما دراستنا التطبيقية أجريت في مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة جيجل للفلين، كما أن دراسته استخدمت المنهج الوصفي المسحي لمسح أراء المبحوثين وجمع البيانات والمعلومات من خلال الاستبيان ، وقد طالت الدراسة جميع الأفراد في إدارة المرور، أي أن عينة الدراسة كانت 100%، أما دراستنا فقد اعتمدت على المنهج الوصفي ، كما اعتمدت أيضا على الاستبيان الذي وزع على 100% من أفراد العينة.

الدراسة الثانية:

ركزت دراسة خليل حجاج على مقاومة التغيير التنظيمي، والذي يعتبر أحد النتائج السلبية للتغيير التنظيمي في أي منظمة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه في محاولة لمعرفة أسبابه والأساليب الإدارية التي تتبعها الإدارات للتغلب على المقاومة، وبما أن بحثنا قد تطرق إلى التغيير التنظيمي، فقد تحدثنا أيضا عن مقاومة التغيير، لأنها أحد الصعوبات المواجهة للتغيير.

وقد اعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي ، وعلى الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات، غير أن الاختلاف في الجانب النظري يبرز في كون دراسة الحالة أجريت على مؤسسات حكومية وهي المؤسسات الوزارية في قطاع غزة، بينما دراستنا التطبيقية شملت مؤسسة اقتصادية هي المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي

تمهيد

أولا: ماهية الاتصال

1-عناصر الاتصال

2-مبادئ الاتصال

3-وظائف الاتصال

ثانيا: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي

1-أهمية الاتصال الداخلي

2-خصائص الاتصال الداخلي

3-أهداف الاتصال الداخلي

ثالثا: هيكلة الاتصال الداخلي

1- أنواع الاتصال الداخلي

2- أنماط الاتصال الداخلي

3- أساليب الاتصال الداخلي

4- وسائل الاتصال الداخلي

رابعا: مهارات الاتصال الداخلي ومعوقاته

1- مهارات الاتصال الداخلي

2- معوقات الاتصال الداخلي

3- شروط فعالية الاتصال الداخلي

خامسا: المداخل النظرية

1- النظرية التفاعلية الرمزية

2- نظرية التعلم

3- نظرية التبادل

4- نظرية المعلومات

خلاصة الفصل

تمـهيـــد:

نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى عناصر الاتصال ومبادئه والوقوف على وظائفه من خلال أهميته، أهدافه، وهيكله الذي نقف فيه على شكليه في التنظيم: الرسمي وغير الرسمي، ونتطرق كذلك إلى أنماط الاتصال الداخلي و وسائله، كما حاولنا تسليط الضوء على معوقات الاتصال ومهاراته، وإعطاء بعض شروط فعالية الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الفعالية والأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

أولا: ماهية الاتصال:

1-عناصر الاتصال:

1-1- المرسل Sender:

ويقصد به منشئ الرسالة، وقد يكون المصدر فردا أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال.[1] وهو العنصر الأساسي في عملية الاتصال، كونه المصدر الرئيسي لجميع الرسائل، والقوة الفاعلة لتوظيفها في عمليات إدارية عديدة أو عمليات التعليم والتعلم.[2] ولكي ينجح الإداري في عملية الاتصال فلابد من توافر عدد من الصفات أو المتطلبات الأساسية التي تساعده في نجاح مهمته كمرسل، وتتلخص هذه الصفات فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغة سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل أو في كتابتها إليهم عبر الوسائل والقنوات والأوعية المختلفة.
- المنطق المؤثر و القدرة على الإقناع والتأثير، وخاصة إذا كانت الرسالة مقروءة أو مسموعة.
- فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشفوية سواء مباشرة أو من خلال الإذاعة أو التلفزيون.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها، حيث يسهم ذلك في استيعاب الرسالة من قبل المستقبل لأن الغموض أو عدم الوضوح في المضمون أو المحتوى يؤدي إلى سوء الفهم.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، حيث يجب على المرسل أن يعرف ما يقوله أو يكتبه، ولديه من المعلومات ما يكفي للحديث و المناقشة.
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل، ومدى قدرته على التفاعل مع المستقبل أو الجمهور تسهم في نجاح عملية الاتصال.[3]

أي أن المرسل هو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والخبرات والمهارات اتجاه الآخرين، فهو الطرف الذي يبادر بالاتصال.[4]

---

[1] مصطفى يوسف كافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد، ط1، الأردن، 2015، ص 189.

[2] محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدادة و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 201.

[3] ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره ، ص ص 243، 244.

[4] نعيمة واكد: مبادئ علم الاتصال، دار طاكسيج كوم، د ط، الجزائر، 2011، ص 14.

1-2- الرسالة Message:

يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تصبو عملية الاتصال إلى تحقيقه.[1]

وتتمثل في المعاني والكلمات والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل.

وقد أوضح (**ادوارد واكين، Wakin Edward**) أن الرسالة لكي تنجح في تحقيق أهدافها يلزمها مراعاة النقاط التالية:

- التدقيق في صياغة الكلمات والألفاظ، والرموز والإشارات والصور، بحيث تكون في قالب ملائم يصلح لعملية الإرسال من ناحية، وتكون محددة و واضحة فلا تحمل مدلولات مختلفة أو متناقضة، أو تثير اللبس والاضطراب والحيرة لدى المستمع أو المشاهد أو القارئ.
- أن يختار المرسل الوسيلة الأكثر ملائمة لنقل رسالته، فالصفحات المطبوعة تختلف عن شاشات السينما أو التلفزيون أو موجات الإذاعة المسموعة، كما تختلف عن صالات العرض المسرحي.
- يجب أن تصل الرسالة كما هي إلى المستقبل لكي يعيها ويدرك مضمونها، بحيث لا تتعرض للتحريف أو للتأويل أو التشويه، أو لقيود تفرضها الرقابة سواء أكان ذلك من خلال أجهزة الرقابة المباشرة، أو بطريقة غير مباشرة من خلال ما يعرف بالاتصال الموجه.[2]

1-3- المستقبل The Receiver:

وهو الشخص الذي يستقبل – أو الأشخاص الذين يستقبلون- الرسالة من المرسل، من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع والبصر والشم والذوق واللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل، وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات.[3]

وتوجد مجموعة عوامل قد تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي:

- **الخبرات السابقة:** بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.[4]

---

[1] مي العبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، د ط، لبنان، 2006، ص 32.

[2] صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، د ط، مصر، 2011، ص 20.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2003، ص 279.

[4] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص 242.

1-4- الوسيلة Channel:

يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ولنقل المعرفة.[1]

وقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر، وغير ذلك من وسائط، كما يشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات، وتعد أداة و قناة اتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها.[2]

واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل مرؤوسيه يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم التعليمة الشفهية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال.[3]

1-5- التغذية العكسية Feed Back:

تعني التغذية العكسية الاستجابة المتبادلة التي تتم بين المرسل للرسالة ومستقبلها، وبمعنى آخر فهي رد فعل الناتج عن الرسالة لدى المستقبل بحيث تصبح العملية عكسية فيصبح المستقبل مرسلا والمرسل مستقبلا لنتيجة رسالته، وتعتبر التغذية العكسية من الأمور الهامة جدا في عملية الاتصال، لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية عملية الاتصالات برمتها ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب من تغيير السلوك أو الاتجاهات أو الظروف لدى الآخرين.[4]

ويقصد بها الإجابة التي يجيب بها المستقبل عن الرسالة التي يتلقاها من المرسل، وقد تأخذ المراجعة نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة وقد تأخذ شكلا مختلفا.

وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى وهي:

- قد يكون رجع الصدى ايجابيا أو سلبيا ويشجع رجع الصدى الايجابي المصدر على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد. أما رجع الصدى السلبي فهو لا يشجع المصدر على توجيه رسائل مشابهة ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل التالية.

---

[1] مي العبد الله: نظريات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2005، ص 206.

[3] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم المسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، د ط، الأردن، 2006، ص 453.

[4] محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، د ط، الأردن، 2011، ص 168.

- رجع الصدى قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين.
- قد يكون رجع الصدى فوريا كما هو الحال في الاتصال المواجهي، أو مؤجلا كما هو الحال في وسائل الاتصال.
- رجع الصدى يمكن أن يكون حرا يصل من المتلقي إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق، وقد يكون مقيدا ويستغرق ذلك وقتا طويلا حتى يحقق أهدافه.[1]

1-6- الضوضاء أو التشويش Noise:

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة و إدراك المقصود أو المدلول من الرسالة. وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى، والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصالات التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عمليات تسلم وإرسال الرسالة.[2]

وينقسم التشويش إلى نوعين:

- **التشويش الميكانيكي:** ويعني أي تداخل فني بقصد أو بغير قصد يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي. مثل: وجود عيوب في صوت المرسل، أو استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال، أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الاحساس بالأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش عن مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصداع أو بالألم.
- **التشويش الدلالي:** يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات (مثل: استخدام التورية في اللغة العربية)، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، وكلما قل التشويش زادت فعالية الرسالة.[3]

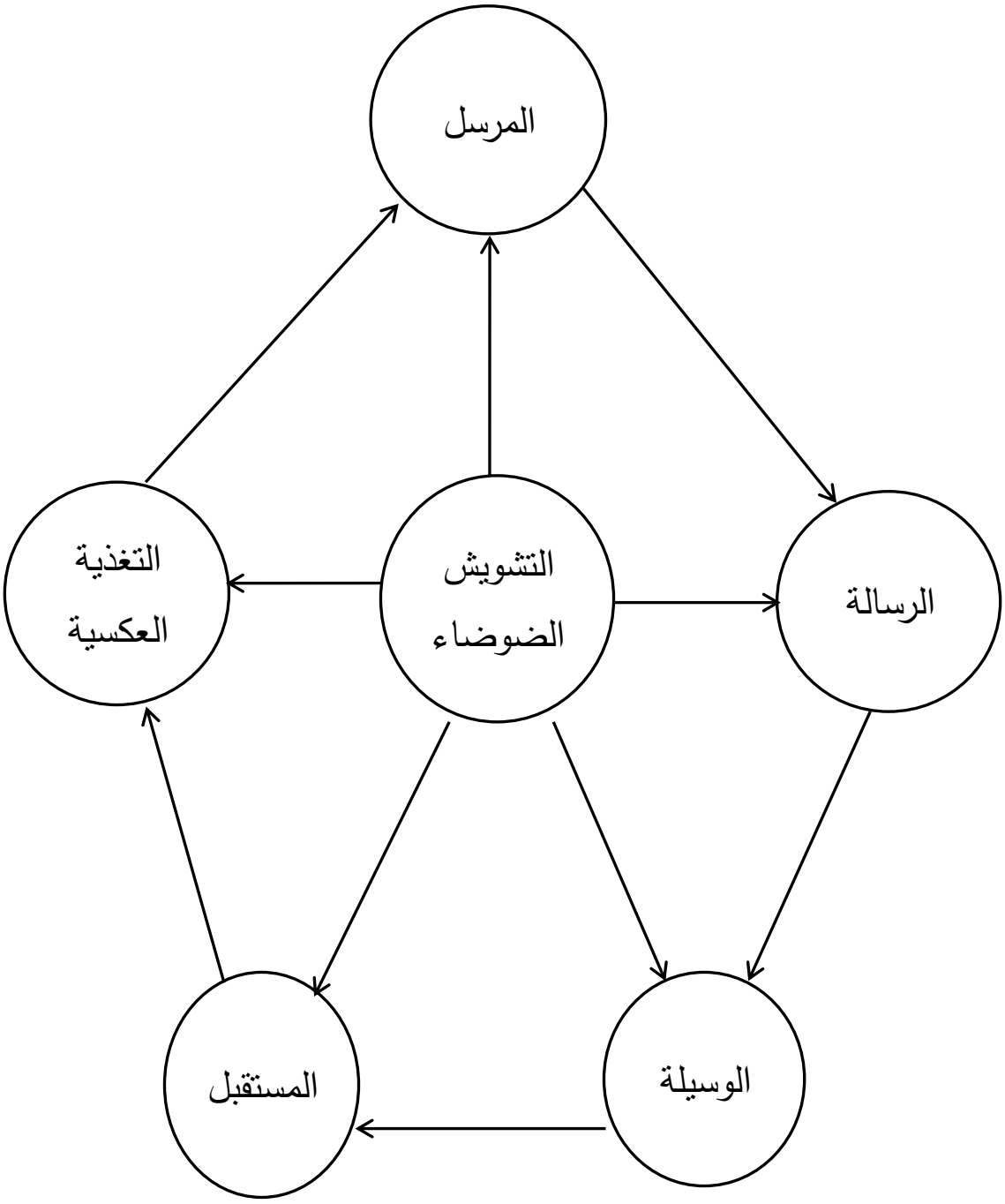
---

[1] حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 2، مصر، 2001، ص ص 51، 52.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: ط2، مرجع سبق ذكره، ص 207.

[3] حسن عماد المكاوي، ليلى حسين السيد: مرجع سبق ذكره ، ص 50، 51.

الشكل (01): عملية الاتصال في المؤسسة (عناصر العملية الإدارية)



المصدر: من إعداد الطالبتين

2- مبادئ الاتصال:

وتتلخص مبادئ الاتصال فيما يلي:[1]

2-1- مبدأ الوضوح: حتى يكون هناك اتصال من استعمال اللغة وهي من مسؤولية المرسل وذلك بصيانة الاتصال والتعبير بطريقة واضحة وبلغة مفهومة من قبل المرؤوسين والرؤساء و الزملاء حيث أن تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ على الرسالة والأخطاء التي قد تحدث عند الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

2-2- مبدأ الاهتمام والتركيز: لا يقف نجاح الاتصال على مبدأ الوضوح فقط، وإنما يجب توفر المزيد من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام والتنافس فيما بينها وقدرة الفرد على التركيز، وهذا المبدأ يساعد في التغلب على عدة مصاعب كضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة أيضا، تطوير عملية الاستماع والقراءة.

2-3- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يرتبط بأغراض وأهداف الاتصال، فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية. أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون، وتحقيق أهداف المنظمة كما يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين عندما يشغلون مراكز الاتصال، فيجب التشجيع على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

2-4- مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما ولا يوثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي، أي الشخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين.

---

[1] محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الراية، ط1، عمان، 2015، ص ص 13، 15.

3- وظائف الاتصال:

تتعدد وظائف الاتصال بالنسبة للفرد والمجتمع، ويمكن عرض هذه الوظائف من خلال ما يلي:[1]

3-1- نقل التراث الاجتماعي:

يسعى الاتصال إلى نقل التراث الاجتماعي من جيل إلى آخر والمحافظة عليه من خلال نقل المعلومات والقيم والمعايير الاجتماعية عبر الأجيال، ويسهم ذلك في دعم الهوية الشخصية للفرد من خلال دعم القيم الشخصية وأنماط السلوك المقبولة والتوحد والانتماء إلى الجماعة والمجتمع من ثم يكتسب الفرد رؤية لذاته.

3-2- التوجيه:

تقوم عملية الاتصال بإحداث التأثير الايجابي في الفرد والجماعة من خلال إكساب الفرد اتجاهات ايجابية وتعديل الاتجاهات والأفكار السلبية وتشترك مؤسسات المجتمع لتحقيق هذه الوظيفة بداية من الأسرة عندما يقوم الوالدان بتوجيه أبنائهم وإكسابهم اتجاهات وأفكار ايجابية كما يكون للمدرسة دور في تحقيق عملية التوجيه، بالإضافة إلى المؤسسات الأخرى كالنقابات ووسائل الإعلام في المجتمع.

3-3- المراقبة والرصد:

ويقصد بها الإحاطة بما يدور في المجتمع والعالم كله من أحداث جارية والتعرف على الأحداث التي يمر بها المجتمع عبر العصور المختلفة وخلال رصد هذه المعلومات والأحداث تحدث نتائج مهمة وهي:

- ربط المعلومات والأحداث التي يمر بها المجتمع والوصول إلى اتفاق وتفاهم بشأنها.
- عن طريق رصد المعلومات يمكن التنبؤ بالصعاب والأخطار التي يمكن أن تهدد المجتمع والعالم مستقبلا ومن ثم اتخاذ إجراءات بشأن التصدي لها أو التخفيف من آثارها السلبية.
- نقل التراث الثقافي إلى أفراد المجتمع والمحافظة عليها من الضياع.
- المعلومات تشمل مناشط الحياة اليومية حيث يستطيع كل فرد بالمجتمع من متابعتها مثل رصد ومتابعة أخبار عن أسعار الذهب والبورصة والأحوال الجوية وغيرها.

[1] نجلاء محمد الصالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2012، ص 47.

3-4- التماسك الاجتماعي:

يسعى الاتصال إلى التأكيد على القيم والعادات والمعايير الاجتماعية، وتدعيم الضبط الاجتماعي وتحقيق التنشئة الاجتماعية وذلك من خلال الشرح والتفسير والتعليق على الأفكار والأحداث والمعلومات.

3-5- **الترفيه:**

الوسائل الاتصالية التي تهدف إلى التسلية وقضاء وقت الفراغ وتوفير الراحة للمستقبلين والقضاء على التوتر الاجتماعي، وتتضمن المادة الترفيهية خاصة الموجهة اتجاهات فكرية واجتماعية مرغوبة تساعد على تثبيت القيم الاجتماعية وتعديل القيم السلبية.

3-6- **الإعلام:**

ويقصد به الإمداد بالمعلومات الخاصة بالوقائع والأحداث التي تتم داخل وخارج المجتمع، وهذا يتم من خلال وسائل الاتصال الجماهيري، وتساعد هذه الوظيفة على اتخاذ القرارات والتعليم والتعلم الذاتي بالإضافة إلى تحقيق الأمن من خلال المعارف والمعلومات.[1]

وبصفة عامة فقد أسفرت الدراسات الاتصالية عن كثير من النتائج تضبط الوظائف المتنوعة للاتصال، إذ يستشهد في العادة من وظائف الاتصال ما يلي:[2]

- **الإفادة:** في اكتساب شيء ما أو الحصول على شيء ما.
- **الضبط:** لجعل شخص ما يسلك بطريقة معينة.
- **الإعلام:** لتبيان أو شرح شيء ما.
- **الاحتكاك الاجتماعي:** للمشاركة في الجماعة والرفقة.
- **التخفيف من التوتر:** وهو تهدئة الخوف من شيء ما أو نوع من المشكلات.
- **التحفيز:** هو الاستجابة للاهتمام ودوره المتعلق به، لأن الموقف يتطلب ذلك.

---

[1] نجلاء محمد الصالح: مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] طارق سيد احمد خليفي: معجم مصطلحات الإعلام (انجليزي / عربي) دار المعرفة الجامعية، ط1، د ب، 2008، ص 72.

ويحدد أبو سنينة وظائف الاتصال فيما يلي:[1]

1- **التخطيط:** الاتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات والتنبؤ والتوقع.

2- **التنظيم:** حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين الحياة التي تمدها بالدماء اللازمة وتبادل المعلومات بين عناصر التنظيم في ضوء تعدد وتباين الوظائف في المؤسسة بل وفي قطاعاتها و إداراتها المختلفة.

3- **التوجيه:** تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك، وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة، وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.

4- **الرقابة:** تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم مثل: إجراء المقابلات لتقييم المرؤوسين.

ثانيا: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي

1- أهمية الاتصال الداخلي:

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، فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي، فعالية القيادة، وحركية الجماعات، والدافعية، والبيئة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.[2]

وعن طريق الاتصال الداخلي يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.[3]

---

[1] مصطفى يوسف كافي: مرجع سبق ذكره، ص ص 187، 188.

[2] ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2011، ص 15.

[3] المرجع نفسه، ص 16.

ويمثل الاتصال داخل المنظمة تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المنظمة، فبدونه لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، ولا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله، ويصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك يعمل على الربط بين المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات.[1]

ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي:[2]

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية، لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، ووضع عمله داخل المنظمة، فالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

2- خصائص الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال الداخلي بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

- الاتصال الداخلي هو عملية ويقصد بالعملية كمفهوم بأنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة المرتبطة بعضها بالبعض الآخر، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف معينة.
- الاتصال الداخلي هو عملية تفاعل ويقصد بالتفاعل وجود تأثير من جانب وتأثر أو استجابة من جانب آخر.

---

[1] حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط2، الأردن، 2010، ص ص 272، 273.

[2] خضير كاظم محمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص 36.

- الاتصال الداخلي هو مهارة تقوم على ثلاثة مكونات أساسية وهي: الاستعداد الفطري، والتعليم والمعرفة، وأخيرا التدريب والممارسة.
- الاتصال الداخلي عملية ديناميكية تقوم على الفعل وردود الفعل، فهي تعتمد على المشاركة في المعنى، حيث إن غاية الاتصال أن يصبح المستقبل مشتركا مع المرسل في الفكرة أو الخبرة بالدرجة التي يريدها المرسل، فالمرسل في بداية الاتصال يمتلك وحدة معلومات معينة ونتيجة للاتصال وما يحدث به من تفاعل بين المرسل والمستقبل يصبحون مشتركين معا في معرفة هذه المعلومات والأفكار.[1]
- والاتصال الداخلي عملية مستمرة حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا، فنحن في اتصال دائم ومستمر، وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال الداخلي هو قلب العملية الإدارية.[2]
- إن الاتصال الداخلي له صفة التلقائية، عملية موضوعية و واقعية، عملية تحقيق ترابط بين أجزاء التنظيم.[3]

3- أهداف الاتصال الداخلي:

إن الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة وتختلف أهداف العملية الاتصالية تبعا لطبيعة المنظمة، ومن بين أهداف الاتصال الداخلي ما يلي:[4]

- الإقناع، إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس ايصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، وإنما الهدف هو الإقناع.
- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

---

[1] نجلاء محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 28.

[2] محمد الصريفي: في السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، ط1، مصر، 2007، ص 114.

[3] نعيمة واكد: مرجع سبق ذكره، ص 17.

[4] شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2009، ص 158.

- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز فيه وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- تهدف الاتصالات الداخلية إلى ربط المديريات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

ويحدد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها:[1]

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الاتصال الداخلي بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال الداخلي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداءهم.
- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات. ففي اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الداخلي الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- يساعد على التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

هذا وتخدم عملية الاتصالات الإدارية التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي:[2]

---

[1] صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص ص 120، 121.

[2] هشام حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة والرقابة، دار الراية، ط1، عمان، 2010، ص 96.

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، أو تغير خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات، مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، وفي تقديمهم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط سلوك أعضائها.
- تفرز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.
- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجياتهم الاجتماعية، ونجاحاتهم، وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الأفراد.

ثالثا: هيكلة الاتصال الداخلي:

1- أنواع الاتصال الداخلي:

1-1- الاتصالات الرسمية:

الاتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، وينقسم كالتالي:

1-1-1- الاتصال الهابط أو النازل:

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا، وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارات العليا.[1] وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:[2]

- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذه النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور، فهي تعطي اتجاها معينا للعمل للمستويات الأدنى، ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

---

[1] محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، الأردن، 2011، ص 45، 46.

[2] بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية، د ط، الأردن، 2009، ص 102.

- تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.
- الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بتلك الترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي، ومن الأمثلة على ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.
- التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأدنى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين، ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.
- تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها، وتبني ذلك علاوة على ايصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه، ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.[1]

بالرغم من أهمية وحيوية الاتصالات النازلة لكنها تواجه مشكلات تزيد من صعوبتها وتحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، ومن أهم هذه المشكلات:[2]

- **غزارة المعلومات:** التي توجه للموظف مما لا يسمح له بإعطاء الاهتمام المناسب لهذه الاتصالات.
- **تقبل الاتصالات:** لا يمكن للاتصالات النازلة أن تنجح وتحقق أغراضها مالم يتقبلها المرؤوسين ومما يساعد على ذلك:
- الاعتراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة.
- أن يعي المستقبل قدرة المرسل ومعرفته بموضوع الرسالة.
- الثقة في المرسل كقائد وإنسان.
- إدراك المستقبل لمصداقية الرسالة المستلمة.

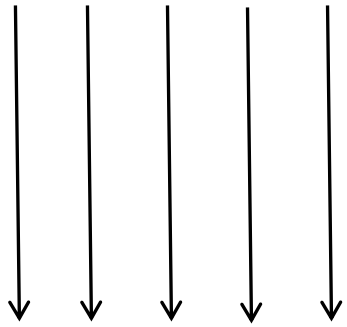
---

[1] بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006، ص 278.

- تقبل المهام والأهداف التي تسعى الرسالة لإنجازها.
- **حاجات الأفراد للاتصال:** قليل من الرؤساء يدركون أن لمرؤوسيهم حاجات الاتصال ويعتقد البعض أنه يتفهم هذه الحاجات، ولكن المرؤوسين لا يعتقدون ذلك، ومن أهم حاجات المرؤوسين للاتصال.
- تعليمات بشأن العمل الذي يؤديه العامل.
- تغذية راجعة بشأن أداء العاملين.
- اطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة، وخاصة السياسات والخطط والقرارات التي تعنيهم.
- الدعم والمؤازرة الاجتماعية، حيث يرغب العامل في أن يشعر بأن رئيسه يسانده ويقدره ويعتني به ويرعاه، وأنه مهم للمنظمة.[1]

الشكل (02): يبين الاتصال النازل / الهابط



المصدر: محمود أحمد فياض، عيسى قدادة وآخرون: مرجع سابق، ص 229.

1-1-2- الاتصال الصاعد:

أي الاتصالات من أسفل إلى الأعلى، أي من الإدارة الدنيا للعليا، أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

[1] حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 279.

ويهدف الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وأداء العاملين.[1]

فالاتصال الصاعد المتمثل في المعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المتحقق، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تحريري (تقارير) لمختلف مجالات العمل في المنظمة.[2]

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء، والشكاوي، والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة.[3]

فبالرغم من أهمية وحيوية الاتصالات الصاعدة، إلا أنها تواجه مشكلات أكثر تعقيدا من مشكلات الاتصالات النازلة، فبعض هذه المشكلات تتعلق بالرئيس، وبعضها الآخر تتعلق بالمرؤوس، وهناك معوقات تتعلق بالمنظمة.

ومن أهم معوقات الاتصالات الصاعدة التي تعزى للرئيس:[4]

- عدم الاستماع/الإصغاء الفعال للمرؤوسين.
- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر.
- يميل الرؤساء إلى رفض أي اتصال قد يشير إلى وجود قصور/سلبيات في أفعال الرئيس.
- يرفض الرئيس عادة التدخل في المشكلات الشخصية للمرؤوسين.
- لا يقوم الرئيس باتخاذ الإجراء اللازم بالنسبة للأمور غير السارة في العمل التي تم اطلاعه عليها من قبل.

---

[1] شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص 162.

[2] محمد سلطان حمو: مرجع سبق ذكره ، ص 17.

[3] حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري، د ط، الأردن، 2009، ص 57.

[4] حسين حريم: مبادئ الإدارة، ط1، مرجع سبق ذكره ، ص 280.

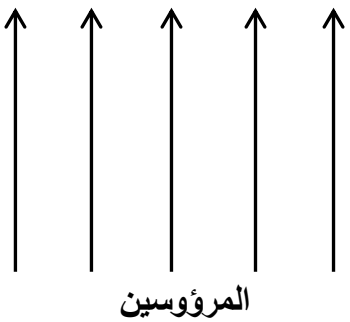
أما المعوقات التي تتعلق بالمرؤوسين هي:[1]

- لا يملك المرؤوس السلطة والحرية للتحدث مع الرئيس.
- لا يملك المرؤوسين التسهيلات اللازمة لتمكينه من الاتصال برئيسه.
- التقاليد والشهرة والسلطة تدعم الاتصالات النازلة.
- ميل المرؤوسين إلى حجب المعلومات السارة عن العمل وتحويرها لإرضاء الرئيس.
- قيام المرؤوس أحيانا بتجاوز رئيسه المباشر والاتصال المباشر مع سلطة أعلى.

ومن بين المعوقات التي تسببها المنظمة:

- البعد الجغرافي/المكاني بين الرئيس والمرؤوسين.
- تعقد الهيكل التنظيمي و وجود مستويات إدارية عديدة.

الشكل (03): يبين الاتصال الصاعد



المصدر: محمد أحمد فياض، عيسى قدادة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 228.

1-1-3- الاتصال الأفقي:

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، وهي تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها.

ويتضمن هذا النوع من الاتصالات تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارة والأقسام والوحدات داخل المنظمة، حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات

[1] حسين حريم: مبادئ الإدارة، ط1، مرجع سبق ذكره ، ص ص 280، 281.

والبيانات ووجهات النظر، أو التنسيق بين الإجراءات والخطط التي يجب اتخاذها لحل المشكلات القائمة والتي تختص بكل الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال.[1]

وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته. ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:[2]

- **التنسيق للقيام بمهمة:** ويتمثل ذلك في عقد اجتماع شهري لرؤساء الدوائر ليناقشوا فيه إسهامات كل دائرة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- **حل المشكلة:** باجتماع أعضاء إدارة أو قسم أو وحدة ليناقشوا كيفية ايجاد حل لمشكلة تعرضت أو قد تتعرض لها المنظمة.
- **حل الصراع:** ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراع قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهم.

ومن المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي هي:[3]

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا والمخصصات المالية.
- ظهور صعوبات أمام الاتصال الأفقي تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه.
- عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم، وهكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع وليس الإجبار. الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.
- إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات و حواجز أمام الاتصال الأفقي، ويميل المتخصصون والمهنيون إلى تطوير ولاءات تخصصاتهم ومهنهم أكثر منها للتنظيم ككل، وعليه يميلون للنظر إلى المهنيين أو المتخصصين من حقول أخرى كتهديد لمصالحهم.

---

[1] مصطفى أبو زيد فهمي: وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، د ط، مصر، 1994، ص 393.

[2] محمد يسرى دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، رؤية في انثروبولوجيا الاتصال، دار البيطاش سنتر، مصر، 1999، ص 189.

[3] محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره ، ص 52.

- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء والقيم وأنماط السلوك، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون.

الشكل (04): يبين الاتصال الأفقي

مدير ⟷ مدير

مشرف ⟷ مشرف

عامل ⟷ عامل

المصدر: محمد أحمد فياض، عيسى قدادة وآخرون: ط1، مرجع سبق ذكره، ص 230.

1-2- الاتصالات غير الرسمية:

الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات غير مباشرة، يتلازم وجودها مع الاتصال الرسمي، تتميز بعدم الاعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار أو المعلومات أو غيرها، ويظهر هذا حينما يدور بين الزملاء أحاديث العمل، أحاديث عن مشاكلهم، أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل ذاته.[1]

الاتصال غير الرسمي الذي يحدث بين الأصدقاء والأفراد وتتميز العلاقات بينهم بعيدا عن الوظائف والسلطة الرسمية، وتتكون جماعات الأفراد وفقا لمعايير كالتجانس فيما بينهم، وكذا التوافق وتلبية الرغبات، وهذا النوع من الاتصال يكون بعيدا عن الاتصال الرسمي لكن بطريقة غير مباشرة، لها علاقة مباشرة في الهيكل التنظيمي.[2]

يتمتع الاتصال غير الرسمي بالعديد من المزايا:[3]

- يكمل مسيرة الاتصال في كثير من المواقف، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات، ويخفف من عبء التعطيل عن المدير العام للمنظمة.
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاءها.
- يمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين.
- يساعد في عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

---

[1] خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر، 2001، ص 29.

[2] محمد سلطان حمو: مرجع سبق ذكره ، ص ص 17، 18.

[3] محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسي للعلاقات العامة "مدخل سيكولوجي"، دار الفجر، ط1، مصر، 1995، ص 47.

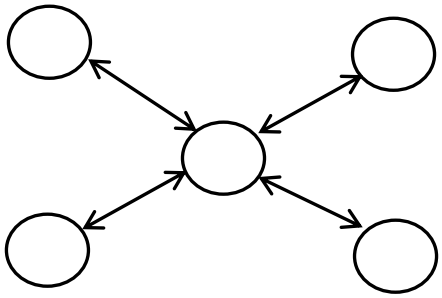
2- أنماط الاتصال الداخلي:

لقد أجرى العلماء تجارب مختلفة على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال، ومن خلال مجموعة التجارب المختلفة، تم استنتاج مجموعة من الأنماط الاتصالية يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع النمط، ومن هذه الأنماط نعرض:

2-1- اتصال على نمط عجلة:

وفي هذا النمط يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة، ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويكون هذا الشخص بالتالي قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها.[1] ويمكن تصور ذلك في الشكل التالي:

الشكل 05: اتصال على نمط عجلة



المصدر: محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

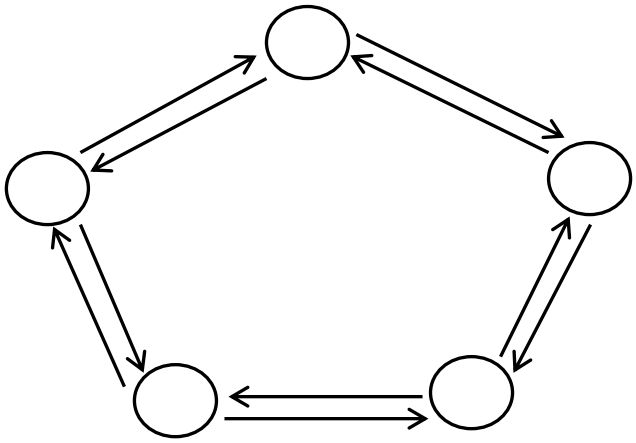
2-2- اتصال على نمط دائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالات مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد يتصل بهم اتصالا مباشرا.[2]

[1] محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره ، ص 42.

[2] خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط1، عمان، 2002، ص 128.

الشكل 06: اتصال على نمط دائرة

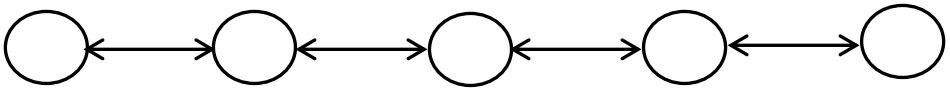


المصدر: محمد سلطان حمو: مرجع سبق ذكره، ص 34.

2-3- اتصال على نمط سلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطى.[1]

الشكل 07: اتصال على نمط سلسلة



المصدر: محمد سلطان حمو، نفس المرجع، ص 35.

2-4- اتصال على نمط الكامل المتشابك:

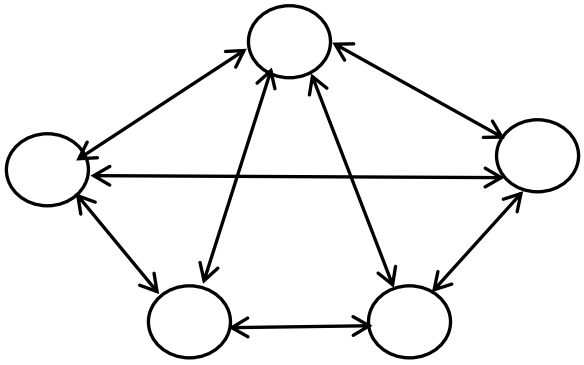
في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطيء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.[2]

---

[1] محمد سلطان حمو: مرجع سبق ذكره، ص 35.

[2] المرجع نفسه، ص 35.

الشكل 08: اتصال على نمط الكامل المتشابك



المصدر: محمد سلطان حمو، مرجع سبق ذكره، ص 35.

3- أساليب الاتصال الداخلي:

3-1- أسلوب الاتصال الكتابي:

إن الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات، أو عبر الفاكس والبرقيات، أو عبر شبكة المعلومات العالمية، الأنترنيت، أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال.

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية العمومية.[1]

والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات لموضوع الاتصال، وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75% فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية، حيث يستخدمها الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير، وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة، ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية.[2]

---

[1] محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 244، 245.

ويحقق الأسلوب الكتابي الاتصال المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع كلما اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.[1]
- الاتصال الكتابي يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لحد كبير من الأفراد، كما إن بعض المواضيع توجب أن يكون الاتصال كتابيا لما فيه من تحديد للمسؤوليات والاختصاصات، وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء.[2]

3-2- أسلوب الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، إما وجها لوجه أو بشكل غير مباشر مثل المحادثة بالهاتف، والاتصالات المباشرة بين الرئيس وتابعه تعتبر من أهم وسائل الاتصال وأكثرها استعمالا وفاعلية، وتتيح لجانبي الاتصال الحصول على المعلومات والآراء والأفكار بشكل فوري دون وساطة، فهي تسمح للطرفين التصرف على ردود فعل بينهما وايضاح النقاط الغامضة.[3]

وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأيسر وأكثر إقناعا للمرسل إليه أو المستقبل، ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضح وبطريقة فورية ومباشرة.[4]

من مزايا الاتصالات الشفهية ما يلي:[5]

- تتميز بأنها أكثر بساطة وسهولة، وتفيد في الحصول على الاستجابة وملاحظة تغييرات الوجه وانفعالات المستمع.
- القدرة على الإقناع واتباع أسلوب المشاركة.
- وضوح النطق واللفظ.

---

[1] محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 244، 245.

[3] ضرار العتيبي، نضال الحواري وآخرون: لعملية الإدارية، مبادئ و أصول وعلم وفن، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2007، ص 208.

[4] محمد أبو سمرة: المرجع نفسه، ص 74.

[5] هاشم حميدي رضا: مرجع سبق ذكره، ص 102.

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
- الثقة في النفس والمعرفة الكاملة بالموضوع.
- أقل وقت وتكلفة.

ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية، الأحاديث المباشرة، المكالمات الهاتفية، المحاضرات، المناقشة، الندوات، اللقاءات، الاجتماعات الدورية، وغيرها.

3-3- أسلوب الاتصال التصويري:

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها.

وهو الذي يتم فيه تبادل المعلومات عن طريق استخدام الصور والرموز والرسوم والمرئيات كالصور الفوتوغرافية والخرائط والمجسمات وغيرها، ويقوم المرسل بنقل مضمون الرسالة المراد توصيلها للمستقبل، ويتحقق بعدة وسائل أهمها: اللوحات الإعلانية، المجلات، الصحف، الانترنيت، الصور التي تنتشر في الملصقات...

ويمتاز هذا النوع من الأسلوب بقوة تأثيره على المستقبل وجذب انتباهه وإعطائه فكرة شاملة وسريعة عن موضوع الاتصال، ولكن قد يكون من الصعب عمليا إبراز التفاصيل الدقيقة بشكل واضح في شكل صور، كما أنه يتعذر عرض العديد من الموضوعات كالمشاعر والآراء بهذا الأسلوب، وبالتالي فإن الاتصالات المصورة تستخدم في الغالب كوسيلة مكملة لطرق الاتصال الأخرى، وفي العادة تعرض كوسيلة ايضاح مع الحديث الشفوي أو ترفق مع المذكرات والتقارير المكتوبة.[1]

4- وسائل الاتصال الداخلي:

هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الاتصال نذكر منها:

4-1- الرسائل الوظيفية: وهي تلك التي تنقل المعلومات العلائقية، الفنية، العملية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية...الخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.[2]

---

[1] محمد الدبس السردي: الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار إثراء، ط1، الأردن، 2014، ص 161.

[2] مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، لبنان، 1982، ص 120.

4-2- المقابلات: المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال ، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة، أو مهارة، أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء، لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة...وما إلى ذلك.[1]

4-3- مكتب الشكاوي: وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة، بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسن.[2]

4-4- التقارير: وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة، شهرية أو سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج، وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية، وغالبا ما تحمل هذه التقارير أحكاما ظالمة ومقترحات جائرة، طبقا لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معلومات العامل.[3]

4-5- البريد الالكتروني: نوع جديد للاتصال، يتميز بالإعلام السريع، ويسمح بالتبادل وصعود المعلومات بالإضافة لتكلفته البسيطة ويسمح بالاستغناء على العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس وغيرها من الوسائل الأخرى.[4]

4-6- الاجتماعات والندوات: وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تدليلها والتخلص منها

---

(1) أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2004، ص 84.

(2) محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(3) عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، د ط، مصر، 1967، ص 480.

(4) philipe détrie , broyez Catherine , la communication au service de management, édition laissons, paris, 2001, p137

بواسطة فتح المجال للمناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين.[1]

4-7- **التعليمات والأوامر:** تعمل عملية الاتصال في بعض المنظمات عن طريق إصدار التعليمات والتوجيهات، في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين.

4-8- **البرامج التدريبية:** والتدريب هنا يأتي لزيادة قدرات الموارد البشرية، مما يعود بالنفع على المتدرب والمنظمة، وتستخدم البرامج التدريبية كوسيلة اتصال.[2]

4-9- **التيليفون:** فالكل يعرف أهمية التيليفون في الحياة اليومية في كل المجالات العائلية والاجتماعية، وكذلك للتيليفون دور في مجال الأعمال، فهو وسيلة اتصال شفوية غير مباشرة بين الموظفين.[3]

4-10- **لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين وبالأوامر العاجلة والهامة والتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.[4]

4-11- **صناديق الاقتراحات:** يمكن التعرف على رغبات العاملين من خلال وضع صناديق خاصة في أماكن معينة، ويدعى العاملين لوضع مقترحاتهم وآراءهم وتعليقاتهم وأفكارهم وكذلك شكواهم.[5]

رابعا: مهارات الاتصال الداخلي ومعوقاته:

1- مهارات الاتصال:

المهارة في الاتصال هي قدرة القائم بعملية الاتصال على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت والإمكانيات المتاحة لديه، ونذكر بعض مهارات الاتصال الداخلي كالتالي:

1-1- مهارة التحدث والإقناع:

ونعني بمهارة التحدث والإقناع، مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين، ويتكون موقف الحديث –دائما– من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة، أو طرح رأيا معينا

---

[1] عبد الكريم درويش وليلى تكلا: مرجع سبق ذكره، ص 483.

[2] سعيد سين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، دط، السعودية، د س، ص 67.

[3] المرجع نفسه، ص 82.

[4] أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 52.

[5] شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص 151.

أو يشرح موضوعا ....الخ، والمتحدث إليه، وهو الطرف المعني بالحديث، والمستمع له، ثم الظروف المحيطة، وهي الظروف المحيطة بموقف الحديث، سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية، فهذه الظروف دائما ما يكون لها تأثير وفاعلية على الحديث ذاته.[1]

وهناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر، نظرا لأن وجودها وتظافرها أمر مهم لضمان قوة تأثير الحديث ولإكسابه أهمية لدى مستمعيه، وهذه العناصر الأربعة هي:[2]

- **المعرفة:** بمعنى أن تجتمع معلومات واقية وواضحة حوله، قبل أن نشرع في عملية الحديث.
- **الإخلاص:** ينبغي أن تكون مؤمنا بموضوعك.
- **الحماس:** يجب أن تكون تواقا للحديث عن موضوعك.
- **الممارسة:** لا يتخلف الحديث المؤثر عن أي مهارة أخرى، يجب أن تصقل من خلال الممارسة.

1-2- مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس وإبلاغ الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين، وعند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة، وأن تتسم الصياغة بالوضوح والايجاز والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، كما تتوقف مهارات الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة.[3]

1-3- مهارة الإنصات:[4]

تعتبر مهارة الإنصات من أهم المهارات ويقصد بها القدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وإعطاء الفرصة للآخرين للكلام، وأن يكون الفرد صبورا أو أن يتقبل المناقشة والانتقادات الموجهة والموضوعية المقدمة له، كما يعتبر من المهارات التي يصعب على الجميع التمكن منها بدرجة مرضية، ومن ايجابيات الإنصات عملية توفير الوقت فالمستقبل لن يكون بحاجة للعودة للمتحدث مرة أخرى مستفسرا لأنه استطاع فهم الرسالة من المرة الأولى وبدون هذه المهارة يصبح من الصعب على المستشار الإداري أداء عمله.

---

[1] منال طلعت: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2002، ص 54.

[2] المرجع نفسه، ص 55.

[3] يوسف محمد القبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإنساني، شركة العبيكان للطباعة والنشر، ط2، السعودية، 1992، ص 39.

[4] المرجع نفسه، ص 40.

ويمر الإنصات بعدة مراحل أساسية هي:

- الاستماع
- التفسير
- الاستيعاب
- التذكر
- الاستجابة

1-4- مهارة التفكير:

تعتبر هذه المهارة ملازمة لكل عملية اتصال لأنه إذا نظرنا إلى المهارات السابقة لوجدنا أنه يصاحبها دائما قدر من التفكير، ولذا كان التفكير مهارة أساسية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح أي عملية اتصال من أي نوع.[1]

1-5- مهارة التواصل مع الآخرين:

وتبرز مهارة الإنسان وقدرته في التعامل والتواصل مع الآخرين، حيث يعيش الإنسان في حياة اجتماعية معقدة ومتشبعة إلى حد كبير، وبالتالي تكمن قدرة الإنسان هنا في إدارة الموقف بكل أبعاده من خلال:

- القدرة على إدارة النفس
- القدرة على إدارة الآخرين
- القدرة على إدارة الوقت والظروف والإمكانات، ويعني جوهر الإدارة هنا عملية تنسيق وتوجيه للجهود من أجل الوصول إلى أهداف محددة بطريقة فعالة.[2]

1-6- مهارة الملاحظة:

الملاحظة أحد الأساليب الفنية التي يستخدمها القائم بالاتصال خلال المقابلة، وكي يحقق الهدف منها في دراسة مستقبل الرسالة من حيث مظهره وأسلوبه في التفكير يجب أن يتمتع القائم بالاتصال بالقدرة على استخدامها في دراسة السلوك بالإضافة إلى قدرة القائم بالملاحظة على وضع تفسيرات علمية لما تم ملاحظته.

---

[1] يوسف محمد القبلان ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2] منال طلعت محمود: مرجع سبق ذكره ، ص ص 55، 56.

1-7- مهارة في تكوين علاقات:

المهارة العلائقية تعتبر عنصرا مساعدا لتوصيل الرسائل، كما أنها ضرورة حتمية لضمان تحقيق الرسالة لأهدافها وخاصة في الاتصال الشخصي المباشر، فالعلاقة تبدأ عادة من شخص لآخر إلا أن جميع الأفراد ليس بالضرورة أن تكون لديهم القدرة على المبادرة في تكوين علاقات مع الآخرين، لكن هناك أهمية بالغة لتحقيق أهداف عملية الاتصال ولذلك يجب أن يكتسب القائم بهذه العملية مهارة المبادأة في تكوين علاقات.[1]

2- معوقات الاتصال الداخلي:

2-1- معوقات متعلقة بالمرسل:

هناك بعض العوائق المتعلقة بالمرسل منها:

- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف.
- عدم التطابق في تفسير مضمون الرسالة عند كل من المرسل والمستقبل لاختلاف الخبرة والإدراك عند كليهما.
- سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل أو الفرق بينهما كبيرة، أو الثقة بينهما مفقودة، ومن ثم الاختلاف في تفسير مضمون الرسالة.
- عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.[2]

2-2- معوقات متعلقة بالمستقبل:

ومن أهمها:

- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى/ الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل. ويتأثر تحليل وتفسير الرسالة بعوامل عدة منها شخصية المستقبل وخلفيته العلمية وخبراته، والإطار المرجعي لديه في تفسير الأحداث ودوافعه وميوله واتجاهاته. وهناك عامل هام يدعى الإدراك الانتقائي، وهو أن المستقبل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع اعتقاداته ومشاعره، وإهمال أو إغفال أي معلومات تتعارض معها، وبذلك لا يكون قد فهم الرسالة كاملة.
- عدم الإصغاء الجيد.

---

[1] نجلاء محمد صالح: مرجع سبق ذكره ، ص ص 135، 136.

[2] هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه، ومهاراته، المكتبة الجامعية، دط، مصر، 2002، ص 62.

– ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.

– كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد (مذكرات، تقارير...) قد يحول دون استطاعة الفرد دراسة هذه المراسلات بتمعن ودقة ومعرفة جميع الحقائق، فقد يخطئ أو قد يتأخر في الرد على الرسالة ما يلجأ إلى التعميم أو تنقية أو اختزال المعلومات وغير ذلك.[1]

2-3- معوقات متعلقة بالرسالة: هناك عائق متعلق بالرسالة وهو قد تتضمن الرسالة، التي تم احتجابها بعض الأخطاء وبعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين وأن عدم تيقن المستقبل للرسالة، ويطلق عليها التشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية مثل الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة، التي تحول دون إمكانية حدوث اتصال بصورة جيدة.[2]

وهناك معوقات أخرى نذكرها:

2-4- المشكلات اللغوية: تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال والمشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارة ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها.

2-5- ضغوط الوقت: يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمرا شفويا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهن المدير.

2-6- معوقات مادية: وتنشأ هذه المعوقات نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش وعدم توافر المكان الهادئ المريح المناسب للاتصال.

---

[1] حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد، ط2، الأردن، 2010، ص 34.

[2] محمد سلام غباري، عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 1991، ص31.

2-7- معوقات تقنية: مثل عدم توافر أو صلاحية أجهزة ووسائل الاتصال المختلفة مثل: الحاسوب، والهاتف، والتلكس، والفاكس وغيرها.[1]

2-8- معوقات تنظيمية: وتتضمن الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسيات المنظمة وهيكلة التنظيم والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وغيرها.[2]

3- شروط فعالية الاتصال الداخلي:

تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها آثارا ايجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبها معه، ولتحقيق ذلك وجب الالتزام ببعض الشروط التي يمكن ايجازها فيما يلي:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.[3]
- أن يوضع الاتصال بناء على أهداف محددة ومسبقة وخطة جيدة.
- أن يوضع في ضوء احتياجات المنظمة.
- الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهم.[4]

خامسا: المداخل النظرية:

1- النظرية التفاعلية الرمزية:

ظهرت هذه النظرية في أعمال **جورج هربرت ميد**، تهتم هذه النظرية بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وتركز بشكل ما على الاتصال، ومن خلال هذا المدخل نجد **بلومر** يضفي شكلا جوهريا لهذه النظرية من خلال نقطتين أساسيتين:

---

[1] سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم الأحمد، معهد الإدارة العامة، دط، السعودية، 1991، ص ص 368، 369.

[2] حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

[3] لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 235.

[4] كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم، وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2004، ص 242.

- **أولية الاتصال:** نفترض أن الذوات تعتبر سابقة على عملية الاتصال، بحيث يمكن شرح الاتصال من خلال هذه العملية، وعلى العكس من ذلك فإن الذوات قد تتسبب في حدوث العملية الاجتماعية، وأيضا تسبب في الاتصال.
- **انعكاسة الفعل الاتصالي:**

وهي قدرة الإنسان على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين، وفي نتيجتها أو حصيلتها فإن الشخص يعطي هذه المحادثة شكلا ويصيغها المجتمع بدلا من أن يقوم المجتمع بتشكيلها، وهكذا فإن الاتصال يعتبر عملية خلاقة بمعنى أن نتيجته هي نفسها نتاج الفعل نفسه الذي يعد فريد من نوعه ولا يمكن التنبؤ به.

ومن هذا المنطلق نجد أن نظرية التفاعل الرمزي تهتم بطبيعة اللغة والرموز في شرح عملية الاتصال في إطارها الاجتماعي، حيث تتحدد الاستجابات من خلال نظام الرموز والمعاني الذي يبينه الفرد للأشياء والأشخاص والمواقف، وبالتالي نجد أن الأفراد يرسمون صورا للواقع من خلال نظام خاص للرموز والمعاني يكتسبه الفرد في العمليات الاتصالية المتعددة خلال حياته.[1]

ويرى **غي روشيه** أن الرموز تؤدي وظيفتين:

وظيفة الاتصال، وظيفة المشاركة، وهما في الحقيقة وظيفتين متداخلتين لا تنفصلان لأن لا معنى ولا جدوى من الاتصال بدون مشاركة فكرية ووجدانية واجتماعية بين طرفي العملية الاتصالية في أي تنظيم أو بيئة تحتضنه وعليه فإن الرموز تفيد من خلال هذه الوظيفة التي تؤديها في تسليط الضوء على نظام الاتصال في المؤسسة من خلال العمليات والأدوار التي يقوم بها الأفراد وتؤديها الفئات الداخلة ضمن جمهور الاتصال الداخلي للمؤسسة.[2]

2- نظرية التعلم:

وهي إحدى نظريات علم النفس التي تبحث في عملية التعلم وكيفية حدوثها والشروط الواجب توافرها لكي يحدث التعلم، ولهذه النظرية علاقة قوية بنظريات الاتصال الإنساني، الذي يحدث فيه تعلم وتعليم في الوقت ذاته، الذي يحدث بأنواع متعددة، ومن خلاله يمكن أن يتوفر لدينا شكل أساسي من نظريات الاتصال.

---

[1] أحمد بخوش: الاتصال والعولمة، دار الفجر، دط، الجزائر، 2008، ص ص 95، 96.

[2] عبد الرحمن عزي: الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الأمة، د ط، الجزائر، 1995، ص ص 51، 52.

وعليه فإن العلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة تعمل على توفير الوضع الأساسي والمناسب لكل من عملية التعلم وعملية الاتصال، والمتتبع هنا إما أن يكون شيئا ماديا أو طبيعيا، أو حادثا معينا حصل في البيئة والذي له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الاحساس الذي يوجد لدى الكائن الحي الإنساني.[1]

ونظرية التعلم مبنية على الفرضيات التالية:[2]

- أن الناس يدخلون في العلاقات الاتصالية نتيجة لموقف التوتر أو تجربة التوتر داخل البيئة التي يشتركون فيها.
- أن الموقف الاتصالي يمكن تفسيره على أنه الموقف الذي يتم فيه إشباع احتياجات المشاركين بطريقة محسوبة وتنشأ أو تبرز أهمية الموقف الاتصالي من احتياجات المشاركين من ناحية، والنسق الكبير الواسع الذي يعتبرون جزءا منه من ناحية أخرى.
- أن العلاقة بين المشاركين تعتبر علاقة وظيفية وآلية، وهذا يعني أن هذه العلاقة ذات فائدة من ناحية، ولا يمكن تجنبها من ناحية أخرى، فالمرسل يرتبط إما بعلاقة رسائلية أو ذرائعية من أجل التوصل إلى استجابات وتأثيرات مقصودة ومخططة ويمكن التنبؤ بها أو توقعها.

3- نظرية التبادل:

تسهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعال لخدمة أهداف المجتمع وطموحات أبنائه، فالنظرية تلعب دورا أساسيا في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي بغية الارتقاء بطموحات المجتمع، وتشترط هذه النظرية أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والأفراد.

---

[1] بشير العلاق: مرجع سبق ذكره ، ص 127.

[2] مي العبد الله: مرجع سبق ذكره ، ص ص 42، 44.

ومن فروض هذه النظرية:

- الأفراد يسلكون الطريقة التي تحقق لهم المنفعة.
- كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمية تتزايد أو تتناقص حسب الحاجة.
- المنفعة والاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع أثناء عملية التبادل.[1]

4- نظرية المعلومات:

تقوم هذه النظرية على اعتبار الاتصال بمثابة عملية تستهدف معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان والتي تعتمد على ما يقوم به من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال، وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون في التحري عن المعلومات ومعرفة كميتها التي وردت في أية رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات التي تلعب دورا مهما أو تساعد في إضعاف ما هو مجهول والتقليل من عملية التشجيع، وذلك للوصول في نهاية المطاف إلى خفض درجة الغموض أو عدم الثقة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال.[2]

ويعتبر الاتصال عملية لمعالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان وفي هذه الحال فإن الاهتمام الأول يكمن في القياس الكمي لأي رسالة، وتعتبر هذه النظرية أن كافة المسائل أو الموضوعات العامة يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة، هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الاتصال، ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الاتصالي، ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل أو صياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال.[3]

---

[1] بشير العلاق: مرجع سبق ذكره ، ص 127.

[2] بشير العلاق: مرجع سبق ذكره ، ص 128.

[3] ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص 53.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال الداخلي في المنظمات، تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسات، وعليه لابد لكل المؤسسات من الاهتمام بالاتصالات على اختلاف أنواعها وأنماطها والعمل والسعي لتطوير أساليبها ومهاراتها وزيادة كفاءتها لضمان حسن سير المعلومات بين مختلف الأجهزة الفرعية في المؤسسة.

الفصل الثالث: مدخل إلى التغييـــر التنظيمي

تمهيد

أولا: ماهية التغير التنظيمي

1- الفروق و الأسباب التي تستدعي التغيير

2- مجالات التغيير التنظيمي

3- مراحل التغيير التنظيمي

4- أهداف التغيير التنظيمي

5- أنواع التغيير التنظيمي

ثانيا: إدارة التغيير التنظيمي

1- خصائص إدارة التغيير

2- أسس إدارة التغيير

3- استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي

4- نماذج إدارة التغيير التنظيمي

ثالثا: مقاومة التغيير التنظيمي

1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

2- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

3- أساليب مقاومة التغيير التنظيمي

4- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

5- عوامل نجاح التغيير التنظيمي

رابعا: المداخل النظرية لتفسير التغيير التنظيمي

1- المدخل الماركسي

2- المدخل الراديكالي

3- المداخل الامبريقية

3-1- الإدارة العلمية

3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية

خلاصة الفصل

تـمـهـيـد

تطرقنا في هذا الفصل إلى دواعي التغيير وأهم أسبابه في ضوء تعدد وتلاحق المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وأوضحنا تنوع التغييرات و أهم مجالات ومحاور التغيير على مستوى المنظمة، سواء استهدف التغيير أهداف المنظمة أو التكنلوجيا أو الهيكل التنظيمي، أو نظم الأداء وسلوكيات العاملين، ناقشنا المقصود بالتغيير التنظيمي عن طريق إبراز أهدافه وأسسه والاستراتيجيات اتي تعتمد عليها الإدارة في دراسته، وكذا أهم النماذج التي يمكن اعتمادها كمرجع للتغيير، وركزنا على مقاومة التغيير وأسبابها وكيفية تجسدها، وطرق تعامل الإدارة مع هذه المقاومة من أجل نجاح التغيير التنظيمي وتحقيقه أهدافه.

أولا: ماهية التغيير التنظيمي

1-الدواعي والأسباب التي تستدعي التغيير:

تعيش المنظمة في بيئة تتسم بتسارع وتيرة التغيير، فلا يكاد هيكل تنظيمي أو مستوى إداري أو تكنلوجي أن يناسب المنظمة المعاصرة، إذ تحتاج لأن تظل في حالة حراك مستمر تعكس رغبتها في الاستقرار والنمو، وهو ما يمنحنا تفسيرا للأسباب التي تحتم على المنظمة تبني فلسفة التغيير ومن أهمها:

1-1- أسباب بيئية: للنظام بيئة داخلية تتم في سياقها عمليات معالجة المدخلات، لتقدم المخرجات المرغوبة، ويتفاعل النظام مع البيئة الخارجية المحيطة بالنظام إلى نوعين: بيئة قريبة تعبر عن مهام التنظيم، واستقطاب موارد المنظمة ومعالجتها، وبيئة بعيدة تشير إلى الغرض والقيود والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فالمنظمة تعيش في بيئة طبيعتها دائمة التغيير، وتؤثر هذه التغييرات في المنظمة بنا يدفعها إلى دراستها وتحليل أسبابها ومدى تأثيرها حتى تتمكن من التكيف معها بشكل يضمن استجابة آمنة، وهو ما يطلق عليه تحقيق التوازن الديناميكي.[1]

1-2- **أسباب فنية أو تكنلوجية:** فقد تغير منظمة ما خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف.

1-3- **أسباب هيكلية:** كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية وغير ذلك.

1-4- **أسباب إدارية:** فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة.

1-5- **أسباب نفسية:** كون العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة، فهذا يتطلب إحداث تغيير لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية والحفاظ على الحيوية الفاعلة.[2]

1-6- **أسباب تتعلق بأهداف المنظمة:** فالمنظمة تقوم بتعديل أو تغيير أهدافها بما يؤثر في هيكلها التنظيمي أو ثقافتها التنظيمية أو عملياته.[3]

---

[1] حسن أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص 177.

[2] ناصر جردات، أحمد المعاني وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، ط1، الأردن، 2013، ص ص 39، 40.

[3] حسن أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات وآخرون: المرجع نفسه، ص 178.

2- مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن أن يتعرض للمناطق أو المجالات التي يشملها التغيير من خلال ملخص في الجدول الآتي، والتي سوف نتعرض لها بشيء من التفصيل لاحقا.

جدول رقم(01): يوضح مجالات التغيير

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنلوجي	التغيير الإنساني
استراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
استراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
الاستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأوتومانية	الإدراك
	نظام الرقابة	نظام معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر: علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005، ص 328

2-1- التغيير الاستراتيجي:

عندما تعدل المنظمة من استراتيجيتها أو تتبنى استراتيجية جديدة، تكون قد دخلت في مجال التغيير الاستراتيجي، على مستوى المنظمة مثلا: قد تتحول المنظمة من استراتيجية النمو إلى استراتيجية التراجع، أو قد تتحول منظمة أخرى من استراتيجية التراجع إلى استراتيجية الثبات، وبالمثل قد تستبعد المنظمة إحدى الوحدات الاستراتيجية، أو تضيف وحدة جديدة، بالنسبة لمستوى استراتيجية النشاط قد تتحول المنظمة من استراتيجية التحول إذا كانت الظروف التشغيلية وظروف البيئة الخارجية تسمح بذلك، كذلك يمكن أن تغير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجيتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل، أو البحوث والتنمية أو القوى العاملة أو حتى استراتيجية البناء التنظيمي.[1]

[1] علي شريف: مرجع سبق ذكره، ص 329.

2-2- التغيير البنائي (الهيكلي):

عند التحدث عن التغيير الهيكلي فإننا نعني بذلك تغيير ملامحه والتي تتمثل في التخصص في العمل، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف، تفويض السلطة، المركزية، الرسمية،[1] وقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف، أو لتغيير في التكنلوجيا أو خصائص العمالة، أو حجم عمليات المنظمة، أو سعيا لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية، وهذا قد يتعين مثلا: إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير في خطوط الاتصال أو اللجان أو في هيكل السلطة/المسؤولية، وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو بطاقات الوصف، أو في معدلات الأداء ومن ثم المقررات الوظيفية أي عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة أو قطاع داخل المنظمة.[2]

2-3- التغيير التكنلوجي:

يقصد بالتغيير التكنلوجي، تلك الطرق أو التجهيزات الفنية الجديدة التي تستخدم في عمليات إنتاجية، بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وقد يرتبط التغيير التكنلوجي بتغيير في الطاقة المحركة بترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو للتقليل من تلوث البيئة، مع ما يتطلبه من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية، وفي الآونة الأخيرة ظهر التحول من معالجة المعلومات إلى تكنلوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة تساعد المؤسسة على مواجهة التغييرات وتمكنها من تجنب المشكلات واستغلال الفرص المتاحة، وتكمن أهمية تكنلوجيا المعلومات في أنها تمثل قوة نادرة لها قدرة على التغلغل في كافة أنماط العمل الإنساني، وهي بالنسبة للإدارة المعاصرة مصدر للقوة، باعتبارها قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل العام بشكل جذري.[3]

---

[1] طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2007، ص 563.

[2] أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب، مصر، د ط، 2005، ص ص 476، 477.

[3] الأخضر صياحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الحصنة، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011/2010، ص 63.

2-4- التغيير الإنساني:

يحدث هذا النوع من التغيير من خلال الأفراد أنفسهم، وذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والمهارات السلوكية، ويمكن تحقيق هذا التعديل من خلال مجموعة من الأساليب[1]، يأتي على رأسها نمط القيادة، فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، فضلا عن مهاراته في إدارة الصراعات والنزاعات بين العاملين، كذلك هناك نظام الحوافز الذي إن أحسنت صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد، ولا يمكن إغفال دور التدريب سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية، ولا شك أن هذا يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ومن تمكنهم في الأداء الفردي والجماعي المثمر، بما يسهم في تحقيق الأحداث التنظيمية.[2]

3- مراحل التغيير التنظيمي:

لقد لعب **كورت لوين Kurt Lewin** عالم الاجتماع الألماني دورا هاما في تشكيل وبناء الأفكار المتعلقة بالقيادة وإدارة التغيير، **Lewin** كان أول من وصف التغيير التنظيمي من خلال ثلاث مراحل هي:[3]

3-1- إذابة وإسالة الجليد Unfreezing

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات، والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات أو ممارسات جديدة، ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات الحالية، ومما يساعد على إذابة الجليد اختفاء السلوك الحالي، والضغوط البيئية الخارجية، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك أن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة، إن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة كما يعتقد **(Fulmer)** إلى ايجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.[4]

---

[1] فريدة جعالة: مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 479.

[3] george r. goethals, georgia j. sorenson, james macgregor burns: encyclopedia of leadership, four volume 1, sage publications, london , 2004, p N° 154.

[4] ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013، ص 350.

3-2- التغيير (Changing)

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي ....الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، ويشير **Schein** إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير **(Change agent)** وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

ويحذر LEWIN من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير للوضع الحالي.[1]

3-3- إعادة التجميد (Refreezing)

وهذا يعني أن ما تعلمه من أفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهارها ينبغي استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير ومن ناحية أخرى، يعتقد الكتاب بأهمية التقويم في هذه المرحلة ويعتبرونها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات ويساعد على توفير فرص وإمكانات إحداث تعديلات بناءة في التغيير مع مرور الوقت.[2]

---

[1] حسين محمود حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط3، الأردن، 209، ص ص 376، 377.

[2] حسين محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، ط3، الأردن، 2006، ص ص 347، 348.

الشكل رقم (09): يوضح عملية التغييرات في المراحل الثلاثة

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
– إذابة الجليد	– التغيير	– إعادة التجميد
– ايجاد شعور بالحاجة للتغيير – تقليص المقاومة	– تغيير الناس – تغيير الأعمال – تغيير البناء التنظيمي – تغيير التقنيات	– تعزيز النتائج – تقييم النتائج – إجراء تعديلات بناءة

المصدر: حسين محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره ص 348.

4- أهداف التغيير التنظيمي

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

- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.[1]
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المواطنين والمجتمع.[2]

---

[1] ناصر جرادات، أحمد المعاني وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دط، مصر، 2003، ص 267.

5- أنواع التغيير التنظيمي:

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين بالتغيير فهم طبيعة ونوع التغيير المراد إحداثه، وتوفير كل الإمكانيات والموارد اللازمة من أجل تحقيق هذا التغيير ونجاحه.

ويمكن التمييز بين الأنواع التالية:

5-1- حسب درجة التخطيط:

5-1-1- **التغيير المخطط و التغيير غير المخطط:** وهو التغيير الذي يصمم وينفذ بطريقة منهجية منظمة في إطار برامج تضعها الإدارة، تقوم على أساس الاستشراف أو التنبؤ بالمستقبل، وتوقع أحداث معينة لغرض تهيئة المنظمة لتكون فاعلة وكفؤة في بيئة عملها المستقبلية، وفي العادة فإن المنظمات المبادرة والتي تمتلك قدرات وإمكانات لإجراء التغييرات، هي أفضل بكل تأكيد لأنها تستهدف من ذلك لأجل جعل المنظمة تنمو وتزدهر باستمرار.[1].

أما التغيير غير المخطط فيطلق عليه البعض التغير، يحدث طوعا وتلقائيا (بدون تدخل إنساني)، بصورة طبيعية أو عشوائية (بفعل العوامل الطبيعية والبايولوجية)، وقد يكون ضارا أو مدمرا أو مفيدا.[2]

5-2- حسب درجة الشمولية:

5-2-1- **تغيير كلي والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، مما يقلل من فاعلية التغيير.[3]

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سبق ذكره، ص 342.

[2] حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 372.

[3] محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 350.

5-3- حسب الموضوع:

تغيير مادي ومعنوي: إذا أخذنا التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

5-4- حسب وقت التنفيذ:

تغيير تدريجي وسريع: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.[1]

5-5- حسب كيفية إحداث التغيير:

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع:

5-5-1- **التغيير المعتمد:** ويصدر عن السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة.

5-5-2- **التغيير المفروض:** الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

5-5-3- **التغيير التكيفي:** هو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه.[2]

---

[1] سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، د ط، الأردن، 2012، ص 91.

[2] سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2010، ص 10.

5-6- حسب درجة العمق:

5-6-1- **تغيير معقد:** أسبابه متداخلة حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع وتختلف النتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض.

5-6-2- **التغيير البسيط:** دوافعه محدودة قد يكون عامل واحد أو عدة عوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به.[1]

5-7- حسب ما يرتكز عليه جهود التغيير:

5-7-1- **على مستوى المنظمة:** يتمثل هذا النوع من التغيير بشموله، إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات (....) لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة.

5-7-2- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار، واتباع الإدارة بالأهداف والنتائج.

5-7-3- **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم هذا النوع من التغيير من خلال اتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثابت **(Third Party)** لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحقق للمشاكل، بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام.

5-7-4- **التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل Grace **Planning** على اعتبار مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.[2]

ثانيا: إدارة التغيير

1-خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها:

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة، تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

---

[1] سوفي نبيل ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[2] جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، ط3، أبو ظبي، 2009، ص ص 59، 60.

- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها والظروف التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفاعلية:** ويتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.[1]
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، إذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، فكل قرار أو تصرف يخضع لاعتبارات التكلفة والعائد، وليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.[2]
- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فهو يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف معها

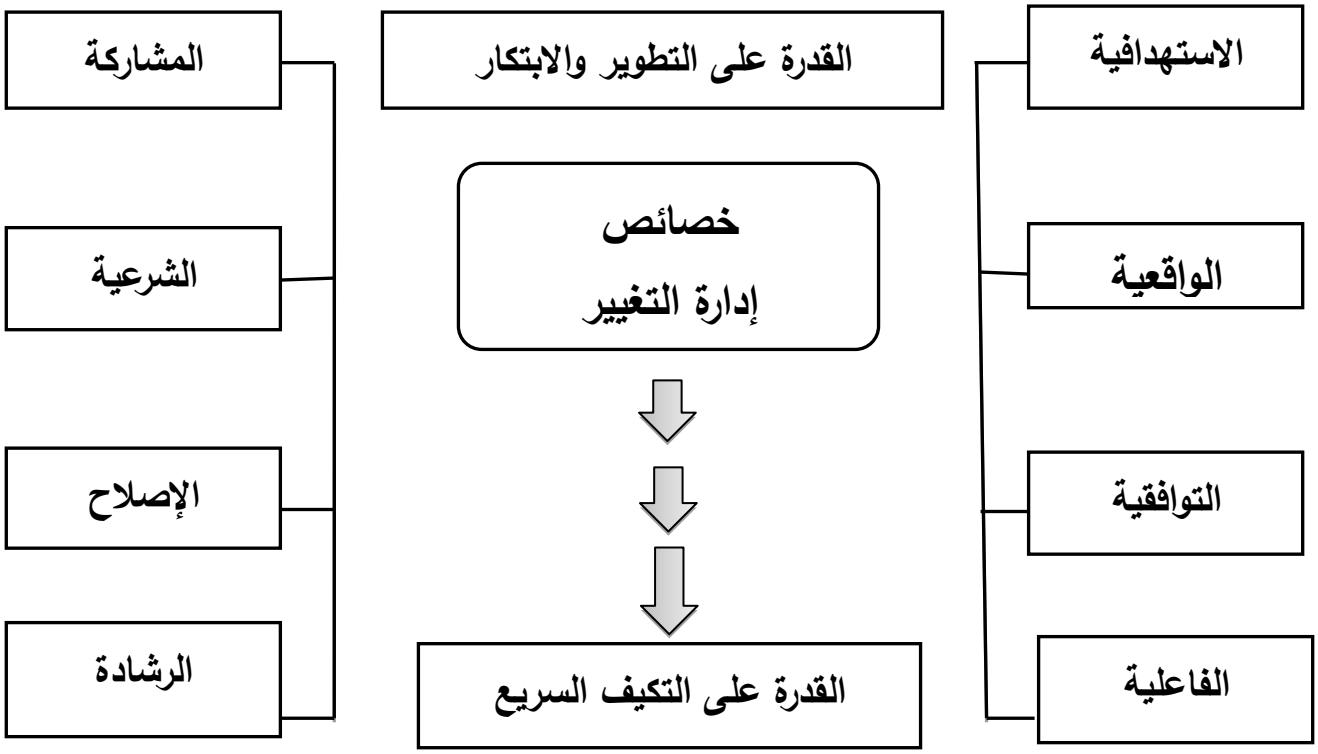
---

[1] أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، الأردن، 2012، ص283.

[2] سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 89، 90.

وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها، بل وقد تعود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.[1]

شكل رقم (10): يوضح خصائص إدارة التغيير



المصدر: الخضيري، محسن أحمد: إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التوافق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للمعلومات، ط1، دمشق، ص 18.

[1] محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 346، 347.

2-أسس إدارة التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها:

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.
- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمة مواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين.
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والمعيقة للتغيير.[1]
- ينبغي أن يتم التغيير على المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى، في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقرار من غيرها.
- عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير ايجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراءه.[2]
- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة.
- إذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع المفاصل في الهيكل التنظيمي، فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير، كذلك في سياسات البرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها.

---

[1] بلال خلف السكارنه: مرجع سبق ذكره، ص 63.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط5، الأردن، 2014، ص 372.

- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.[1]

3-استراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي:

3-1- الاستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الإنسان عقلاني rational يسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية، لذلك تراهن هذه الاستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون التغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وطالما أن الفرد العقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية، فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير.[2]

3-2- استراتيجية التثقيفية والتوعية:

يقاوم الأفراد التغيير لتخوفهم من أنه يتعارض مع حاجاتهم، وعليه تقوم هذه الاستراتيجية على دراسة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير وكيف يؤثر التغيير على الفرد، ثم تحاول التغلب عليها عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغير المراد إحداثه بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ويجري ذلك من خلال التدريب والتوعية والإعلام الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفهم من التغيير.[3]

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: ط5، مرجع سبق ذكره، ص 373.

[2] عبد الله بن عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار الحافظ، ط5، 2009، ص9.

[3] أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد2، 2007، ص 18.

3-3- استراتيجية القوة والقسر:

في هذا النوع من الاستراتيجية يعتمد على القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، وهذا الأخير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف أو يقاوم.

وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فالأفراد الذين يقبلون التغيير يكون إما خوفا من العقبات أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير.[1]

4-نماذج إدارة التغيير التنظيمي:

4-1- نموذج لورنس ولورش:

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

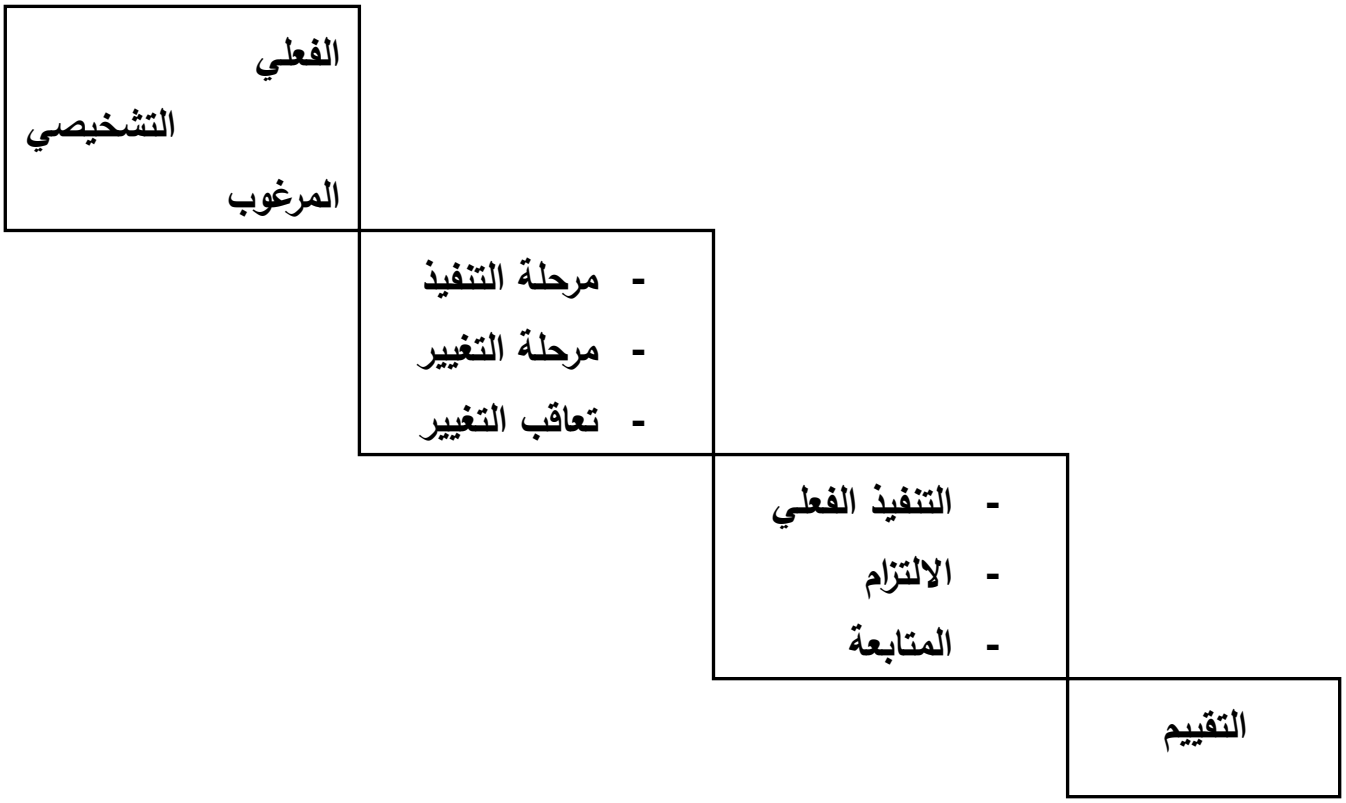
- **مرحلة التشخيص:** وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.
- **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوئها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
- **مرحلة التقييم:** حيث نقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.[2]

---

[1] فريدة جعالة: مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000، ص 379.

الشكل رقم: (11): نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد: ط1، مرجع سبق ذكره، ص 379.

4-2- نموذج كاست ورونزويك:

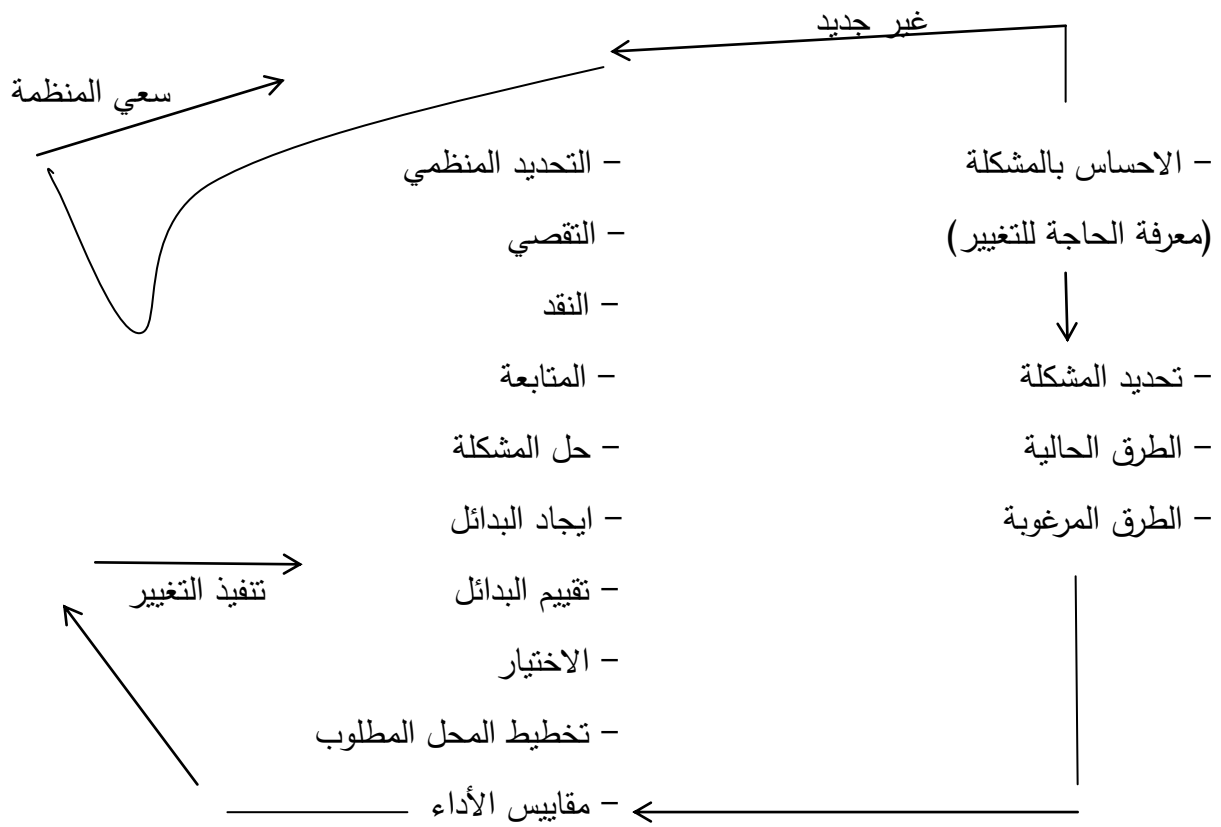
يرى كاست ورونزويك **(Kast & Roseenzweug)** أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الإحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلا ويتضمن النموذج ما يلي:

- الاحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير
- تحديد الفجوة (الهوة) بين المرغوب والمتحقق فعلا من الأهداف
- تقييم البدائل المتاحة
- تنفيذ التغيير
- متابعة وتقييم النتائج.[1]

[1] خليل محمد حسن الشماع، خليل كاظم محمد: ط1، المرجع نفسه، ص 345.

ونبين ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): نموذج كاست و رونزويك



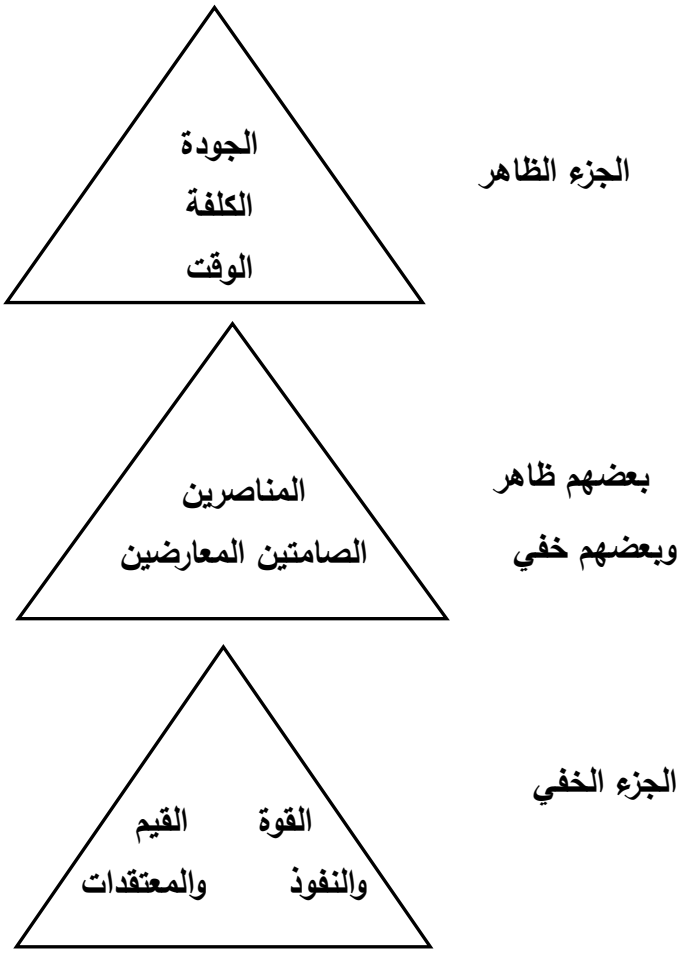
المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خليل كاظم محمد: ط5، مرجع سبق ذكره، ص 345.

4-3- نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي

إن الحديث عن التغيير التنظيمي عبر تشبيهه بجبل الجليد يرجع لعقود السبعينات من القرن العشرين، ولكتابات **فرنشن ويل**، حين شبهوا المنظمة بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه الأعلى المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة وتشمل: الأهداف، التقنيات، السياسات، الهياكل والموارد المادية، والمالية، فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي أو الكامن في المنظمة والمتضمن: الأحاسيس، والاتجاهات، المشاعر، القيم، المعتقدات، والثقافة التنظيمية، أما كروجر فيقسم جبله الثلجي إلى ثلاث مستويات، ولكن لكل مستوى منها عناصرها الثلاثة الفرعية.[1]

[1] عامر خضير الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية، 2010، ص 18.

الشكل رقم(13): نموذج ويلفرد كروجر



المصدر: عامر خضير الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 19.

ووقفا لنموذجه يرى كروجر أن القيادة والإدارة مسؤولية مباشرة للتعامل مع التغيير، لكنها في تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء تحتاج إلى ما يسمى بالقوة الناعمة، أو للأدوات اللينة حين يشمل التغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات ويكون التسييس التنظيمي بأدواته المختلفة، المدخل لذلك، بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر ومكشوف، فالشفافية والعلنية تكون أشد تأثيرا في التعامل مع الوقت والتكاليف ومعايير الأداء، أما المتغيرات التي يظهر بعضها ويكمن الآخر فيستلزم التعامل معها بازدواجية الأساليب التي يعبر عنها يلفتنا "سددوا وقاربوا"، أي مسك العصا من الوسط وفقا لطبيعة الموقف، وهذه الرؤية تدعو إلى وجوب تنوع أساليب إحداث التغيير وأساليب إدارة مقاومته.[1]

[1] عامر خضير الكبيسي: المرجع نفسه، ص 20.

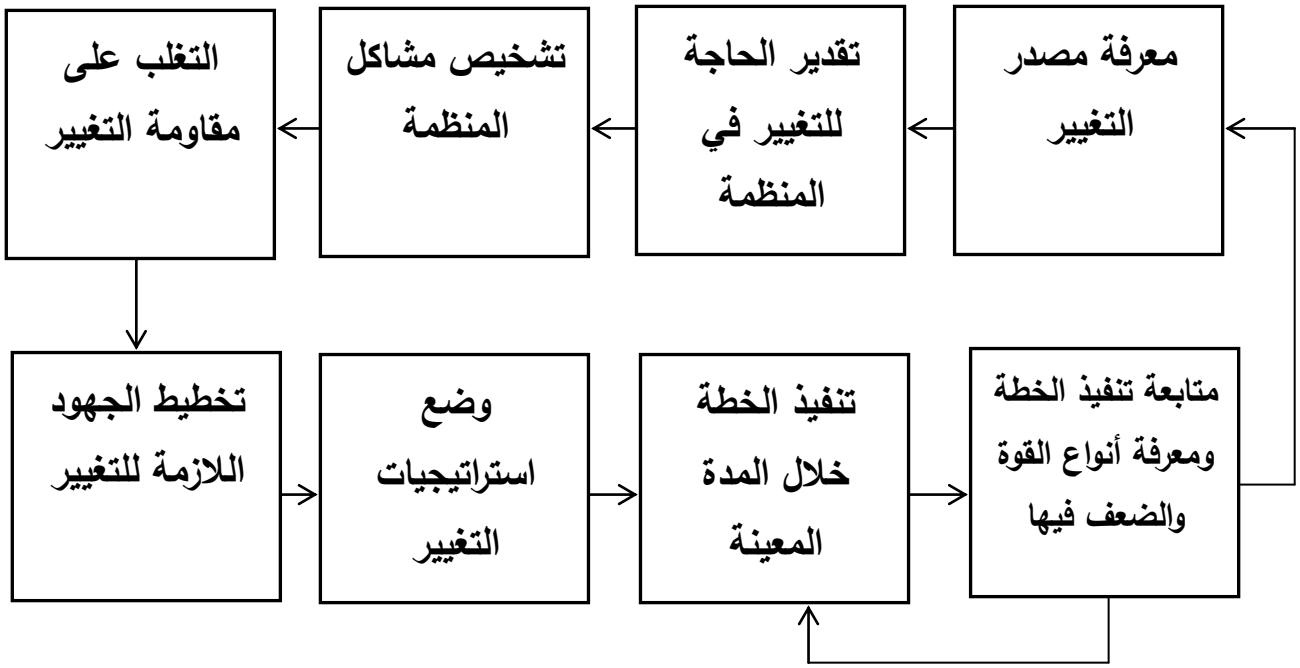
4-4- نموذج عبد الباري درة:

يقترح الدرة نموذجا لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات تكون من الخطوات والمراحل التالية:[1]

- **معرفة مصادر التغيير**: وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنلوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير الثقافة والمناخ التنظيمي.
- **تقدير الحاجة إلى التغيير**: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وما بين ما تريد تحقيقه.
- **تشخيص مشكلات المنظمة:** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنلوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل غيرها من المشاكل.
- **التغلب على مقاومة التغيير**: فيجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، فقد يكون الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، أو سوء فهم آثار التغيير، أو إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير، وبعد التعرف على تلك الأسباب يجب العمل على ايجاد الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن التغلب على مقاومة التغيير.
- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير**: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- **وضع استراتيجيات التغيير**: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (تغيير السلطات والصلاحيات، تغيير في الاتصال، إعادة تصميم الوظائف)، التكنلوجيا (تعديل أساليب الإنتاج ، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف أفراد جدد).
- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**
- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

[1] عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009، ص 35.

الشكل رقم (14): يوضح خطوات نموذج عبد الباري الدرة



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد: مرجع سبق ذكره ص 36.

ثالثا: مقاومة التغيير التنظيمي

1-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو الجديد، غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع و يمكن إجمال أهم أسباب مقاومة التغيير فيما يلي:

- يميل الفرد غالبا إلى تذكر الماضي وما ينطوي عليه من صور بنوع من الحنين لأنه يعكس بطبيعته واقع الأمن والاستقرار الذي عاشه. ولذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير نظرا لما ينطوي عليه المستقبل من ايهام وغموض ومتغيرات ليست للفرد أية تصورات واضحة عنها، أو عامة تنطوي عليها من آفاق ايجابية أو مقومات تتعلق بتوفير الأمان والطمأنينة له ولعائلته.[1]

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: ط5، مرجع سبق ذكره، ص 349.

- الخوف من عدم الملائمة والتأقلم مع التغيير، يخاف الأفراد من أن يكون للتغيير متطلبات (في الأوضاع الجديدة) ويكون غير قادرين على تنفيذها، مثل: مهارات جديدة، سلوكيات جديدة، طريقة مختلفة في التفكير وإنجاز العمل.
- التردد في الاعتراف بنقاط الضعف بالنسبة للأفراد، إن قبول التغيير في مجال معين هو بمثابة الاعتراف بوجود نقاط ضعف في الوضع الحالي، وهذا بالنسبة لهم مرفوض وخصوصا إذا كان الفرد ذو خبرة في مجال عمله، واكتسب هذه الخبرة لسنوات طويلة.[1]
- سوء الفهم، وذلك أن الأفراد لا يفهمون الأسباب وراء التغيير، أو دلالات هذا التغيير، ويحدث ذلك في الغالب عندما لا يثقون في الإدارة.
- اختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييم التغيير، فإن الأفراد العاملين في المنظمة يرون التغيير بطريقة مختلفة عما يراه واضعوا استراتيجية التغيير، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن العاملين لا تتوفر لديهم كافة المعلومات.[2]

2-أشكال مقاومة التغيير:

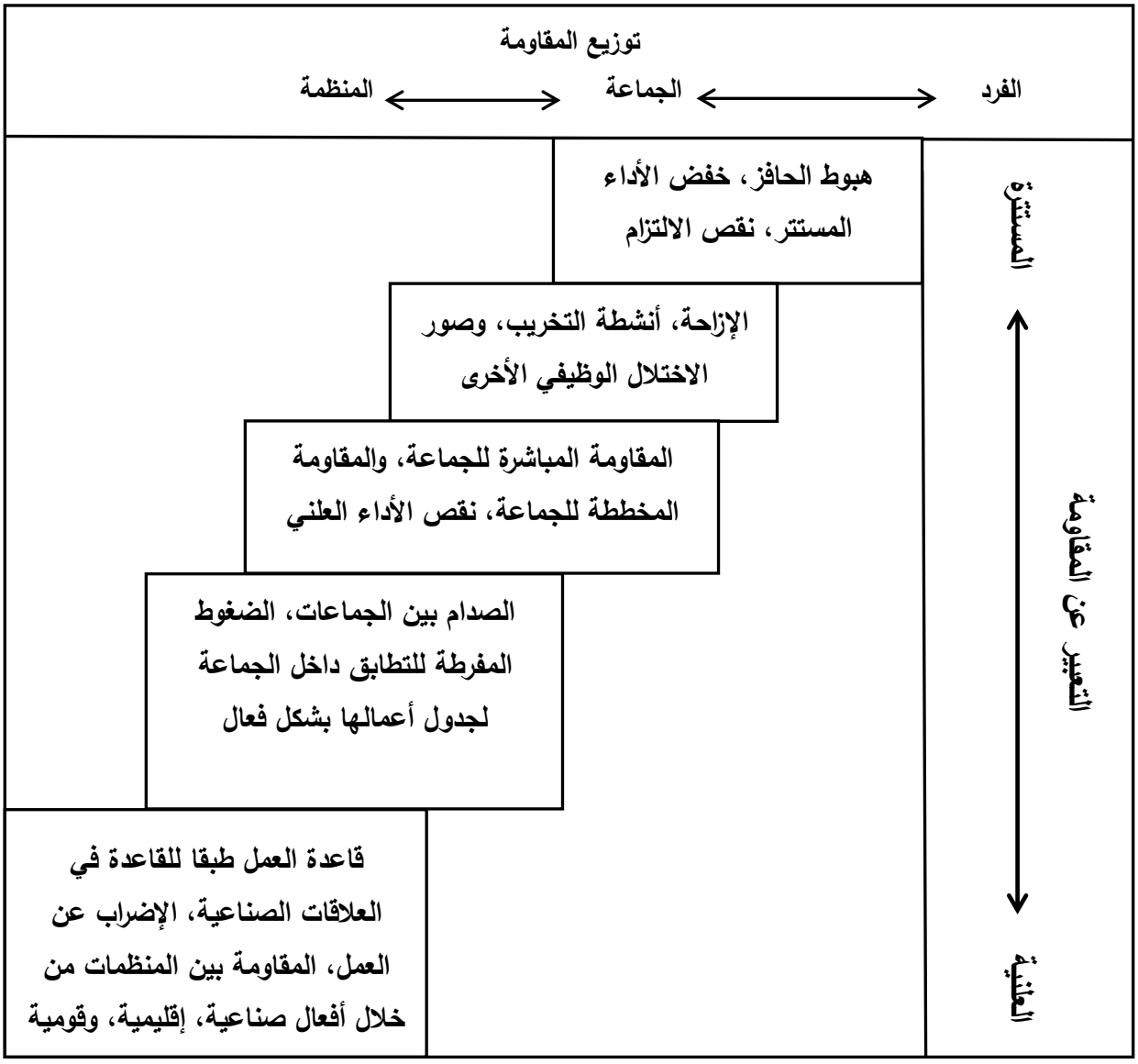
قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، كما قد تكون خفية أو معلنة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار التسنيم، ط3، الأردن، 2006، ص 271.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2001، ص ص 319، 320.

الشكل رقم (15): يوضح أشكال مقاومة التغيير



المصدر: الداوي الشيخ، عائشة شتاتحة: التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2011، ص 15.

وبالتالي تكون مقاومة التغيير التنظيمي إما في شكل علني أو مستمر، حيث تأخذ الشكل العلني في حالة الإضرابات والاحتجاجات، التباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النفايات، الرفض والمعارضة الشديدة، والقيام بعمليات التخريب والاستقالة في أقصى الحالات، أما الشكل المستتر (الضمني) فيكون من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل، وظاهرة التأخير والتأجيل، والتناسي والتهاون، والتماطل عن العمل، وكثرة الغيابات والتمارض والتذمر وعدم الرضا، وهذه الظواهر سواء كانت علنية أو ضمنية فإنها ذات أثر كبير على نجاح عملية التغيير التنظيمي، كما قد تكون مقاومة التغيير التنظيمي فردية أو جماعية، حيث تكون فردية إذا ما صدرت من كل فرد على حدى، وجماعية إذا ما تم تبنيها من قبل جماعة أو أكثر من جماعات العمل، ويمكن أن تكون مقاومة التغيير على مستوى مؤسسة ككل. تختلف أشكال مقاومة التغيير التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره.[1]

3-أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

لكون التغيير الإداري والتنظيمي يحدث استجابة لعوامل داخلية تقررها الإدارات العليا أو استجابة لضغوط بيئية محلية أو دولية مفروضة عليها، فإن مقاومته ستكون محتملة إن لم نقل مؤكدة من قبل الجهات التي لم تشارك في مناقشته أو التي تضررت مصالحها بسببه، ويتم التغيير عن هذه المقاومة من خلال الأساليب التالية:[2]

- معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك في نواياها ومقاصدها وأحيانا اتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بأبعادها.
- التقليل من شأن الايجابيات المصاحبة للتغيير وبيان سلبياته وأضراره وعدم عمليته و واقعيته.
- الانسحاب من الاجتماعات واللجان واللقاءات التي تعقدها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته.
- القيام بسلوكيات عدائية لإشغال الإدارة وإضعاف إرادتها.
- التعجيل في كشف الأخطاء والمساهمة في إظهار العجز و القصور بالتغييرات المفروضة.

---

[1] عكوش عقيلة: أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2014/2013، ص 48.

[2] عامر خضير حميد الكبيسي: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل معه، ورقة مقدمة في الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، يومي 16 و17 جانفي 2007، ص 11.

- اللجوء إلى الإنجازات الاعتيادية والمرضية والتغيب والتأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغييرات أو للبحث عن مواقع عمل أخرى، وترك المنظمة التي تجاهلت رغباتهم.

وبالرغم من تعدد أنواع المقاومة وأساليبها إلا أنه يمكن مواجهته وتلافي سلبياتها إن كان هناك قيادات فاعلة تنتهج الآليات المناسبة في إدارتها للتغيير، وتتبنى الوسائل الصحيحة ابتداء بإدخال التغيير وبيان أهميته وضرورته، واحتواء المقاومة في بدايتها، وحسن التصدي لها في حالة تماديها.[1]

4-كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:

ما يجب إدراكه هو أن مقاومة التغيير سمة إنسانية متوقعة، وأن الإدارة تحتاج لأساليب ومداخل لخفض هذه المقاومة، وهذا بدوره يمكن أن يخفض الوقت اللازم لإحداث التغيير، وأن يجعله مقبولا تماما أو إلى حد معقول، وفيما يلي بعض أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

- **التعليم والاتصال:** إجراء مناقشة مسبقا حول موضوع التغيير مع الأفراد العاملين، مع إعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير الذي سوف يتم إحداثه، وما هي أهدافه ومبرراته.
- **المشاركة:** وهو السماح للأفراد الآخرين بمساعدتهم في التخطيط وتصميم التغيير وتطبيقه والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم واستشاراتهم، أو تشكيل فرق ولجان عمل.
- **الدعم والمؤازرة:** مد المساندة الاجتماعية والعاطفية من أجل التغلب على مصاعب ومخاطر التغيير، وكذلك الاستماع لمشاكل الأفراد باهتمام، ومن الضروري تدريب الأفراد على الأساليب الجديدة وغيرها.[2]
- **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز حتى يواكبوا التغيير، فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة و العاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد، أو العناية الطبية للعاملين، مقابل التغيير في أحد قوانين العمل.
- **المناورة والاستقطاب:** ويمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق فنية للتأثير بصورة انتقائية، أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

---

[1] عبد الفتاح العلاوي: مرجع سبق ذكره، ص 56.

[2] كريمة كرمي: التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة عنابة، 2010/2009، ص 86.

- **الترهيب الصريح و الضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون كآخر محاولة إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراءات أخرى.[1]

5-عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- توفر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم أو تأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير، وتساعدهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.[2]
- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة، يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.[3]
- عدم إغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- تشخيص مقاومة التغيير، وتوفير الموارد البشرية والمادية التي تهيئ للتغيير، وتساعد على تنفيذه.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد.
- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.[4]

---

[1] الداوي الشيخ، عائشة شتاتحة: مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] عوني فتحي خليل عبيد: مرجع سبق ذكره، ص 45.

[3] محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سبق ذكره، ص121.

[4] أسامة خيري: مرجع سبق ذكره، ص 286.

رابعا: المداخل النظرية لدراسة التغيير التنظيمي

1- المدخل الماركسي:

وفقا لنظرية كارل ماركس يتكون المجتمع من حركة متوازية من القوى المتنافسة تولد تغيير اجتماعي من خلال اضطرابه وصراعاته، وقد اعتمدت نظرية كارل ماركس على نقطة التغيير الثورية فبالنسبة له فإن الصراعات هي محرك التقدم وليس النمو المتوازن، وكانت النزاعات هي السبب في جميع الأشياء، والصراع الاجتماعي هو قلب العملية التاريخية، وكان ضد التفكير يتعارض مع معظم المبادئ الخاصة بأسلافه في القرن 18، ولكنها تتوافق مع الكثير من أفكار القرن 19.[1]

فالمجتمع مهما كانت مرحلته التاريخية يعتمد على الأساس الاقتصادي، أي على نمط الإنتاج الذي ينقسم بدوره إلى مكونين أساسيين هما: قوى الإنتاج التي تعني مجموع الطاقات المادية والبشرية التي تتوظف في العملية الإنتاجية كوسائل العمل وأدوات الإنتاج (كالآلات والأجهزة والمباني، إضافة إلى الطاقة البشرية)، أما المكون الثاني فهو علاقات الإنتاج: التي تعني الارتباطات الأساسية التي يشغلها الناس بعضهم مع بعض من أجل تنفيذ النشاط الاقتصادي (ملكية الإنتاج، وأوضاع الطبقات، الطبقات، التفاعل الطبقي، ومكانة الرمز الاجتماعي، وتوزيع المنافع المادية....الخ)، وخلال العملية الإنتاجية يقيم الناس فيما بينهم بعض العلاقات الضرورية وهي "علاقات الإنتاج" التي يتبلور حولها البناء الاقتصادي للمجتمع، حيث يتألف من تركيبتين هما:

- **البناء الأسفل الأساسي:** وهو البناء الاقتصادي، حيث يتكون من العوامل الاقتصادية والمادية (الموارد الطبيعية والبشرية)
- **البناء الأعلى:** حيث يتألف من الأفكار والمبادئ والنظم السياسية والقانون والدين والفلسفة والفن والآداب والعلوم والمعايير الخلقية.[2]

ويتصف كل نظام اجتماعي بالتغيير المستمر في القوى المادية للإنتاج، أي قوة الطبيعة التي يمكنها أن تستخدم من خلال التقنيات والمهارات المناسبة وكنتيجة لذلك تغير العلاقات الاجتماعية للإنتاج وتتحول مع تغيير وتطور الوسائل المادية للإنتاج وقوى الإنتاج، وعند نقطة معينة تدخل العلاقات الاجتماعية المتغيرة للإنتاج في صراع مع علاقات الملكية الموجودة، أي مع الأقسام الموجودة بين الملاك وغير

---

[1] جمال محمد أبو شنب: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2011، ص 113.

[2] ياسر خضير البياتي: النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية، وروادها، الجامعة المفتوحة، ط1، ليبيا، 2002، ص 155، 156.

الملاك، حيث تبدأ علاقات اجتماعية جديدة في التطور داخل الأبنية الاجتماعية القديمة وتنتج عن التناقضات والاضطرابات داخل هذا المركب.[1]

ولقد وضع ماركس تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظرياته عن صراع الطبقات، ليكشف عن جوهر ذلك التناقض والصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي والمرتبط بالصراع بين علاقات الإنتاج والقوى المنتجة، فالمعروف أن النظرية الماركسية تفترض بأن القوى المنتجة تتغير وتنمو باستمرار، نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني الفعلي، لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج، مما يتيح ظهور تناقضات داخل التنظيمات، ومن ثم فإن هذه التناقضات يمكن أن تشمل مختلف المستويات التنظيمية خاصة بين بنية السلطة كما هو الحال بين أقسام الوحدات الإنتاجية داخل المصانع، والحقيقة أن تلك التناقضات قد لا تؤدي إلى تحولات وتغيرات راديكالية داخل التنظيمات، بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية، ولكنها في الواقع تعبر عن عمق التناقضات التنظيمية.[2]

ويرى كارل ماركس أن تلك التناقضات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغييرات جذرية داخل التنظيمات، وقد تظهر في شكل أزمات اقتصادية وتنظيمية، ومن أهم المظاهر التي تعكس ظهور تلك الصراعات التنظيمية كشكل من أشكال المقاومة العمالية، وإذا كان ماركس قد قرر بأن تلك المقاومة تتطور لتصبح أكثر تنظيما، وبالتالي أكثر تأثيرا على علاقات العمل الرأسمالية، فإن ذلك يبقى مشروطا حسب رأيه بنمو الوعي الحقيقي للطبقة العاملة التي تؤمن بحقيقة واحدة مؤداها أن تحقيق مصالح الطبقة لا تتم إلا من خلال التغيير الجذري للبنية الاقتصادية والاجتماعية للنظام الرأسمالي.[3]

ونذكر أهم أفكار كارل ماركس كالتالي:

- اختار ماركس العوامل الاقتصادية كمسبب رئيسي لعملية التطور، حيث يعتقد أن الإدراك المادي للتاريخ يستخلص الظواهر الاجتماعية وتطورها، لا من الفكر المطلق ولا من إرادة الفرد، بل من الظروف الواقعية لنشأة الناس العملية، ومن الإنتاج المادي الذي شكل مراحل تطوره، والتشكيلات الاجتماعية المحددة تاريخيا.

---

[1] جمال محمد أبو شنب: مرجع سبق ذكره، ص 117.

[2] السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، د ط، مصر، 1985، ص 42.

[3] فهيمة بوهنتالة: التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2009/2008، ص 32.

- النظرية الماركسية حاولت تفسير التغير الاجتماعي في ضوء عمليات داخلية، حيث استخدمت هذه النظرية مجموعة من نماذج الفعل والتفاعل على المستوى الاقتصادي لتوضح المنطق المستمر لتطور الرأسمالية وغيرها من النظم.
- أسلوب أو طريقة الإنتاج هو الذي يحدد الخصيصة العامة أو الصفة العالية لكل المؤسسات السياسية والاجتماعية والروحية، وهذه المؤسسات هي التي تحدد الوعي الإنساني، فالوعي و الاحساس إنما هو انعكاس للواقع الاجتماعي المادي.[1]
- اعتبر ماركس المجتمع الإنساني وحدة الدراسة والتحليل، ويرى بأن فهم ماركس المجتمع وتفسير تطوره يقوم على افتراض أن القاعدة الاقتصادية هي أساس تشكيل البناء الاجتماعي وتطوره، كما أبرز أهمية الطبقة الاجتماعية كوحدة أساسية لفهم البناء الاجتماعي وتطوره.
- إن البناء الاقتصادي السفلي أو التحتي يعتبر دافعا أساسيا للتغيير الاجتماعي، ويتكون بنائيا من قوى الإنتاج والعلاقات المترتبة على طبيعة هذه القوى، ويتكون البناء الفوقي من النظم الدينية والسياسية وغيرها من ملامح النسق الاجتماعي الذي تعبر عن طبيعة البناء الاقتصادي السفلي أو تتغير وفقا له.
- الاغتراب بمفهوم ماكس، هو ظاهرة اجتماعية نتيجة استغلال النظام الرأسمالي لطبقة العمال، أي شعور العامل بالاغتراب عن رب العمل والسلعة، واغترابه عن جهوده أيضا، حيث يشعر العامل في النظام الرأسمالي بأنه لا يملك نفسه ولا جهده، وأن جهوده تباع وتشترى في سوق العمل لقاء أجر زهيد.
- يؤكد ماركس أن الصراع الطبقي يحتدم في المجتمع الرأسمالي ويتزايد بتقدم المعرفة التكنلوجية، ويتزايد الفوارق الطبيعية، والصراع على المصالح المتناقضة من الطبقات الاجتماعية، لذلك فإن الطبقة البرجوازية في النظام الرأسمالي التي تملك وسائل الإنتاج هي القادرة على استغلال طبقة العمال لصالحها.
- يربط ماركس بين ملكية وسائل الإنتاج والقدرة على تشكيل ثقافة المجتمع والايديولوجيا، فالذين يملكون مصادر القوة يوجهون الأيديولوجية والوعي بما يثبت ويخدم مصالحهم وأوضاعهم.[2]

---

[1] جمال محمد أبو شنب: مرجع سبق ذكره، ص 160.

[2] المرجع نفسه، ص 161.

2-المدخل الراديكالي:

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية المستمدة من الفكر الماركسي، حيث تعتبر هذه المحاولة كرد فعل معارض لتوجهات بعض علماء الاجتماع التنظيم في الغرب، أي أصحاب النظريات التقليدية، أي علم الاجتماع الوظيفي، الذين قدموا تفسيرات ضيقة تؤكد على ثبات الأوضاع داخل التنظيمات.[1]

وقد أكد ماركيوز في دراسته الإنسان ذو البعد الواحد على وجود شكل شائع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة عن إرادتهم، وفي هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنلوجيا التي تحولت حسب رأيه من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوة محددة الملامح وصفات المجتمع الأساسية، وقد حاول تحديد بعض السمات والخصائص التي يمتاز بها الإنسان ذو البعد الواحد لعدم قدرته على المشاركة في النضال، فهو يسعى للاندماج دوما في النظام القائم والمرتبط به.

وقد اقترح هذا الباحث أشكالا من النشاطات التي من شأنها تحفيز الإنسان ودفعه على إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل كزيادة المشاركة الديمقراطية للعمال في الإدارة التنظيمية.[2]

وهكذا يتضح بأن ماركيوز يعارض تماما فكرة استخدام الجماهير للنضال من أجل التغيير، لأنه يرى أن العداء الذي ظل قائما بين البرجوازية والبروليتاريا خلال القرن 19 قد تغير جزئيا في نهاية القرن 20، حيث تمكنت الطبقة العاملة من رفع مستوى معيشتهم، وإشباع حاجاته الاقتصادية، مما وطد علاقاتها بالطبقة الرأسمالية ضمن مجتمع صناعي متطور.

إن التحليل الذي قدمه ماركيوز حول طبيعة التغييرات التي يمكن إدخالها على تنظيمات العمل تشير بوضوح أن تأثر هذا الباحث بالأيديولوجية الرأسمالية رغم تقديمه لنظرية نقدية للمجتمع البرجوازي الصناعي الحديث، فهذا المدخل يشير إلى حدوث تناقضات على مستوى تنظيمات العمل الذي يرجع لتعارض الإدارة مع المهنيين والذي يعود إلى تباين المصالح بين الطرفين والتغلب على معارضة جماعة المهنيين ومقاومتهم للتجديدات والتغيرات على مستوى تنظيمات العمال يلجأ الرأسمالي إلى الحديث عن بعض المناورات الجديدة مثل: الديمقراطية، تكافؤ الفرص، والمساواة وغيرها، وذلك من أجل كسب ثقة

---

[1] فهيمة بوهنتالة: مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] سعد عيد مرسي بدر: الايديولوجيات ونظرية التنظيم مدخل تقليدي، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 1990، ص 311.

العمال حتى يقروا بقبول السياسات التنظيمية الرأسمالية، فهم يخافون على مصالحهم من تلك التغيرات المحتملة التي قد تؤدي إلى إعادة البناء.[1]

3-تفسير المداخل الامبريقية للتغير في التنظيمات:

ينطلق الباحثون الإداريون والسلوكيون في تحليلاتهم النظرية من تلك القضايا والمشكلات التي ارتبطت بالجوانب التقنية والإنسانية لتنظيمات العمل، محاولين إدخال سلسلة من التغييرات التقنية والمادية على طرق تنفيذ عمليات العمل والإنتاج، وذلك على الرغم من تباين وجهات النظر بين الطرفين حول نوعية التغييرات الواجب إحداثها على مستوى التنظيمات، ومن هذا المنطلق نحاول عرض وجهة نظر كل من حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية كالآتي:

3-1- حركة الإدارة العلمية:

يرجع الفضل في ظهورها إلى فريديريك تايلور، ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية مطلع القرن العشرين، سميت بالنظرية المادية، وأطلق على صاحبها اسم الرجل الاقتصادي،[2] اهتم هذا الأخير بتطبيق الأسلوب العملي في تناول المشكلات الاقتصادية، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون البديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، يعتقد تايلور أن مفهوم العمل يرتكز على ثلاثة محاور: الأول الاستمرار، ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدى بانتظام خلال فترة معينة من الزمن، والثاني الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية، والثالث الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجياتهم الشخصية والاجتماعية المختلفة.[3]

أجرى تايلور العديد من الدراسات والبحوث في عدة مصانع أمريكية، مثلا شركة بتلم للحديد، وهي متخصصة في تفريغ وتحميل الحديد الخام من عربات السكك الحديدية في بنسلفانيا، وشركة ميد فال للصلب الخام التي نشرت نتائجها في كتابيه الشهيرين "إدارة الورش، عام 1903م"، و 3أصول الإدارة العلمية، عام 1912".

---

[1] يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، د ط، عنابة، د س ، ص 31.

[2] عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران، د ط، الأردن، 2007، ص 93.

[3] محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 135.

إن الدافع الحقيقي الذي شجع هذا الباحث على القيام بدراسته هو تلك الظروف الصعبة التي كانت تعاني منها الولايات المتحدة الأمريكية، والمتمثلة في ضعف الإنتاج الصناعي، رغم استخدام آلات ومعدات ضخمة حديثة، ورغم ذلك فقد ظل رأس المال الصناعي يعاني من الخسائر بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية، وجاءت هذه الدراسة لمواجهة تلك المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيمات وذلك عن طريق إدخال بعض التغيرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج.[1]

وسعيا منه لتحقيق هذه الأهداف أجرى تايلور سلسلة من التجارب ركزت في بداية الأمر على ثلاثة مبادئ هي:

- لابد من استخدام العلم في تصحيح الأعمال، إذ يجب التوصل إلى أسس علمية لتحل محل الأسس التقليدية القديمة لأداء الأعمال في المنظمة، وكذلك إمكانية قياسها بطريقة علمية.
- يجب أن يتم اختيار العاملين بطريقة علمية وموضوعية، بحيث تتقابل مواصفات وقابليات العمل مع متطلبات العمل.
- تدريب العاملين بشكل جيد وإعطائهم الحوافز المناسبة لضمان تفاعلهم الايجابي.[2]

أسفرت نتائج تجربته الأولى بشركة بتلهم للحديد عدم قدرة الإدارة على التحكم في العديد من العقبات التنظيمية المرتبطة بطرق أداء العمل، فقد سجل تايلور أنه في خلال ثلاث سنوات من إجرائه التجربة ارتفع إنتاج الشركة إلى الضعف بعد تطبيق المبادئ السابقة الذكر.[3]

وبعد إجرائه لهذه التجربة الناجحة التحق تايلور سنة 1978 بمصنع لإنتاج الصلب في الولاية فيلاديفيا، لاحظ اختلافا وتباينا في كفاءة العمال وتدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية، لذلك أخضع كل دراساته وأبحاثه إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادة الإنتاج بأفضل الطرق العلمية، وأخيرا توصل إلى أن العملية الإنتاجية تتكون من الحركات الغير مطلوبة أو الغير ضرورية، حيث توصل إلى ما يسمى "بالوقت العكسي"، وأطلق عليه Time Motion Theory "نظرية الوقت والحركة".[4]

---

[1] يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره ، ص 16.

[2] مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2002، ص 89.

[3] يوسف سعدون، المرجع نفسه، ص 16.

[4] حسين حريم، شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة ، دار الحامد، ط1، الأردن، 1998، ص 37.

وعلى الرغم من أن اهتمام تايلور كان موجه نحو دراسة الحركة كجزء فني لدراسة الوقت، إلا أنه انتقل بعد ذلك إلى إجراء تجارب حول ظروف العمل بإدخال بعض التغييرات عليها، للتأكد من تأثيرها على عمليات الإنتاج، وقد توصل هذا الأخير إلى استخلاص جملة من الملاحظات هي:

- يلجأ العمال إلى التكاسل أثناء أداءهم لعملهم بسبب عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بدل مجهودات إضافية لزيادة الإنتاج.
- إن تحديد نظام الأجر وفقا لمعايير المركز والأقدمية قد أثر سلبا على معنويات العمال، أي أنه قتل روح المبادرة لديهم، ومن ثم انخفض معدل إنتاجهم.
- تخوف العمال من المواقف المحتملة للإدارة، وذلك حسب الاعتقاد الذي كان سائد والذي يزعم بأن العمال قد يتعرضون إلى التسريح إذا رفعوا كمية الإنتاج، لأن الإدارة قد تلجأ في بعض الأحيان إلى الاستغناء عن بعض العمال الزائدين عن حاجتها.[1]

3-2- حركة العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات المعاصرة، وذلك نظرا للمكانة المرموقة التي تعطيها للأفراد الذين يمكن وصفهم بأنهم الخلية الحية لأي تنظيم، ولكي نفهم جيدا أبعاد هذه النظرية يجدر بنا أن نشير إلى أنها جاءت مكملة ومدعمة للمدرسة العلمية.[2]

ظهرت هذه الحركة نتيجة للجهود التي بدلها التون مايو وزملاءه، عرفت باسم تجارب الهاوثورن، التي أجرت على شركة وسترن الكتريك، ركزت هذه التجارب على دراسة الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيقية للعمل.[3]

أجريت التجارب من عام 1934 -1936م، اعتمدت على فحص واختبار صحة الأفكار والمبادئ الكلاسيكية، وتناولت مواضيع كثيرة: الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج، الحوافز، العلاقات الإنسانية، الإجهاد، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات....الخ، وقد جاءت كثير من النتائج مخالفة لطروحات المدرسة الكلاسيكية، حيث أن هذه التجارب قد أظهرت أهمية متغير جديد لم تكن الأفكار الكلاسيكية قد تنبهت له، وهو حالة "العمال النفسية"، وهكذا بدأت الدراسات والتجارب تشق طريقها لتكشف نقاب كثير من مساوئ المبادئ التقليدية، لذلك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتتكيف مع

---

[1] فهيمة بوهنتالة: مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37.

[2] عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، المنظمة العربية لعلوم الإدارية، د ط، الأردن، 1980، ص 32.

[3] يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

معطيات الظروف المستجدة، واستجابة للأصوات التي تنادي بالتركيز على البعد الإنساني والحضاري في العلاقة الثنائية القائمة بين أرباب العمل والقوى البشرية العاملة.[1]

فقد تبين من دراسات الهاوثورن بوضوح كبير أن هناك عوامل أخرى غير ظروف العمل المادية، وحالة العامل الفيسيولوجية، لها الأثر الكبير في الإنتاجية، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية وسيكولوجية (نفسية) بطبيعتها، كما العمال في هذه الدراسات موضع التجارب، مكان اهتمام من قبل مديري المصنع والمشرفين المباشرين، فضلا عن أن العمال أنفسهم عرفوا أنهم يشاركون في تجارب ذات أهمية للإدارة، وقد استجابوا لهذه الأهمية أي استجابوا للتأثير الاجتماعي وليس للتغيرات التجريبية للظروف الطبيعية الخارجية.[2]

استهدفت هذه التجارب في البداية دراسة الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيقية للعمل في إنتاجية العمال، ومعنى ذلك أن اتجاه الدراسة لم يكن يختلف كثيرا عن دراسات الإدارة العلمية، خاصة وأن الباحثين حاولوا أن يستخدموا طريقة في البحث تماثل تلك التي تستخدم في العلوم الطبيعية، والتي تقوم على التحكم في المتغيرات، غير أن اهتمام الباحثين ما لبث أن تحول عن دراسة تلك الظروف، بعد أن كشفت نتائج التجارب أن التغيرات التي أدخلت على الظروف الفيزيقية لم تؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في الإنتاجية، ولذا لجأوا إلى إحداث تغييرات أخرى جديدة في فترات الراحة والترفيه، وطول يوم العمل، وأجريت هذه التجارب في حجرة خاصة تم فيها عزل ست فتيات تحت الملاحظة المباشرة.[3]

وعلى هذا الأساس توصلوا إلى أن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثيرا من الظروف الفيزيقية للعمل، أثرت على نتائج التجربة، من بين هذه العوامل المناخ الاجتماعي، حيث انتشرت بين العاملات علاقات اجتماعية طيبة ورغبة في إنجاز عمل جيد، وكذلك الإشراف والمشاركة، فالعاملات في غرفة الاختبار تمت معاملتهن على أنهن شيء مهم، هذا أدى إلى تحفيزهم لزيادة الإنتاجية.[4]

وبالتالي تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية التركيز على مصالح العمال لتلتقي مع مصالح المنظمة، وعدم الإجحاف في حقوقهم ضمن معادلة "المصالح المشتركة" والمرونة في الإجراءات، مما

---

[1] حسين حريم، شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[2] عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 118.

[3] محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 146.

[4] مؤيد سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص ص 88، 89.

يجعل عملية التغيير تسير بشكل أسرع ودون وجود قيود مفروضة سلفا، كما هو الأمر في المدرسة الكلاسيكية، وأهم افتراضات العلاقات الإنسانية هي:

- أن الممارسة الفعالة للعلاقات الإنسانية هي نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحدس(سرعة بديهة) وتكامل في استخدام المعارف الإنسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال، ويشكل الافتراضي حجر الزاوية في المدخل المتكامل للعلاقات الإنسانية.
- تؤدي "مشاركة" العاملين إلى رفع الكفاية الإنتاجية والإشباع المهني للعاملين، فإذا ما حسس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به فيما يختص بشؤونهم فإنهم يشعرون بمزيد من السعادة والانتماء للعمل والمنظمة.
- إن افتراض "الدور" ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد في موقف العمل، وهناك يمكن التعرف على فئتين من الأدوار هي: "الدور المهتم بالعمل" و "الدور المهتم بالجماعة غير الرسمية"، ويتمثل الجانب الوظيفي لمفهوم الدور من وجهة نظر الإدارة في فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التي تواجهه من اتجاهات مختلفة في المنظمة.
- "الاتصال" هو المركز العصبي للمنظمة، إن الاتصال يشكل مشكلة إنسانية كبيرة في مجال العمل، فالتعاون والتكامل في العمل يسيران جنبا إلى جنب مع عمل الفريق (TEAM WORK) وكلاهما يدعم الآخرين في موقف العمل، حيث يكدح العاملون لتحقيق أهداف مشتركة.
- يمكن إثارة دافعية الفرد بطرق عديدة، فلدى الفرد هرم من الحاجات المختلفة التي يسعى لإشباعها من خلال موقف العمل، وليس من الضروري أن يكون الإشباع ماديا في كل الحالات، فهناك أيضا الإشباع المعنوي كالاعتراف والتقدير وتحقيق الذات.[1]

[1] عبد الحميد مرسي: العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، ط1، مصر، 1986، ص ص 29، 30.

خلاصة الفصل:

من كل ما تقدم نستخلص أن التغيير ضرورة حتمية و على المنظمة الاختيار بينها وبين الانسحاب والاختفاء عن الأنظار، وأن المنظمة التي تسعى للبقاء والاستمرار عليها المبادرة للتغيير واغتنام الفرص للتطور والنمو، من خلال وضع برنامج للتغيير مراعية فيه الفهم الجيد لميولات ورغبات الرؤساء والمرؤوسين، وضرورة توضيح الجوانب الايجابية والسلبية للتغيير حتى لا يكون هناك غموض في العملية، وبالتالي ستصل حتما المنظمة بأدائها المتميز إلى الهدف المطلوب.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

1- نشأة وتطور المؤسسة

2- المجال الجغرافي

3- المجال البشري

4- المجال الزمني

5- الهيكل التنظيمي

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

رابعا: عينة الدراسة

خامسا: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تـمـهـيـد:

يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الميدانية ومجالات الدراسة التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، وبناء تصميم الاستمارة، عينة الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

أولا: مجالات الدراسة

1- نشأة وتطور الشركة:

أنشئت المؤسسة الوطنية للفلين بمقتضى الأمر 67 بتاريخ 1967/09/09 مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03 تم تحويل هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S.N.L.B)، وبموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 1983/01/29 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-88/01-88/03-04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 برأس مال يقدر بـ 20.000.000دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.000دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئمجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.000.00دج.

وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.000.00دج والذي تم رفعه إلى 157,350.000,00دج في 2001/01/31، وإلى 351,175.000,00دج في 2007/12/30.

وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى مجمع (S.O.D.I.A.F).

2- المجال الجغرافي:

وتعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين (E.N.L) سابقا، حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية-جيجل، ويتربع على مساحة بقدر بـ 4.60هكتار، ويتكون من ورشتين، الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة.

كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م^2 تتوزع كما يلي:

- ورشة لإنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374م^2.

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1.800م^2.
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750م^2.
- المخزن مساحته تقدر بـ 1.130م^2.
- الإدارة و ملحقاتها تقدر بـ 786م^2.
- مرافق أخرى 802 م^2.

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350م^2 تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

3- المجال البشري:

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عامل، وسنة 2001 ما يقارب 148 عامل ليصل سنة 2002 إلى 136 عامل، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، ليبلغ عددهم سنة 2016 ما يعادل 86 موزعين على مختلف المصالح، مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 13 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين أي 73 عامل، ويداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا من الساعة الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساءا. وفيما يلي جدول يبيع توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

جدول رقم(02): يوضح توزيع العمال على المصالح

المصالح	عدد العمال
الإدارة	04
مديرية التموين	06
مديرية الإدارة العامة	03
مديرية التجارة	06
مديرية المحاسبة والمالية	05
مصلحة الأمن والنظافة	12
مصلحة الصيانة	07
مصلحة إنتاج الفلين	25
مصلحة إنتاج المواد العازلة	18
المجموع	86

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المديرية المالية والمحاسبة

3-1- أهمية وأهداف الشركة:

أهمية الشركة: يمكن حصر أهمية الشركة في النقاط التالية:

- تعتبر واحدة من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج والحفاظ على مناصب الشغل، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.
- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الاقتصاد الوطني، جلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.
- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

أهداف الشركة: وتسعى الشركة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- تحقيق أكبر ربح ممكن.
- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- اتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والتي هي في حاجة دائمة إليها.

4- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية والتي تكمل الجانب النظري، حيث استغرقت الدراسة وقتا معتبرا وهذا قصد الإلمام بكل جوانب الموضوع، حيث مرت بمراحل قسمناها كالتالي:

- **المرحلة الأولى (الاستطلاعية):** إن زيارتنا لهذه المؤسسة مر عبر فترات متقطعة، حيث كانت بدايتها يوم 02 مارس 2017 وذلك بطلب تصريح من مدير المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، أما الزيارة الثانية فكانت يوم 29 مارس 2017 حيث حدد أحد المسؤولين من مديرية الإدارة العامة للإشراف علينا وتم تحديد موعد من أجل الاستطلاع داخل المؤسسة.

  أما الزيارة الثالثة فكانت يوم 11 أفريل حيث قمنا باكتشاف ميدان الدراسة في مختلف الوحدات الصناعية، وقمنا بالمقابلة مع مسؤول مصلحة تسيير المستخدمين، ومنحنا بعض الوثائق مثل تاريخ المؤسسة، الهيكل التنظيمي.
- **المرحلة الثانية (مرحلة الاستبيان):** في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة البحث من قبل المشرف شخصيا يوم 18 أفريل 2017،وقد دامت هذه المرحلة 07 أيام، وكانت الزيارة الأخيرة لاستعادة الاستمارات من المبحوثين في 25 أفريل 2017.

5- الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للفلين:

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري، إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، أمانة عامة وأربع مديريات تابعة لهما، وكل مديرية تقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية، ويتم توضيح بالتفصيل كما يلي:

1- **الرئيس المدير العام:** يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة، وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاسترداد والتصدير.

2- **الأمانة العامة:** هي الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومن مهامها الأساسية تمديد أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

3- **عون المدير العام، مراقبة التسيير والإعلام الآلي:** حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف الوحيد على جميع أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في مختلف المصالح، من بين مهامها صيانة الأجهزة والبرامج، معالجة الميزانية وكذلك معالجة التقارير الشهرية للنشاط.

4- **مصلحة المراجعة الداخلية:** هي مصلحة حديثة النشأة، وهيئة مستقلة داخل تنظيم المؤسسة، مسؤول عنها رئيس المصلحة الممثل في المراجع الداخلي للمؤسسة، وظيفتها التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها والسهر على حسن التسيير والتطبيق للسياسات والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

5- **المخبر:** يعتبر من بين المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج، ويعمل على إقامة التجارب والتحاليل، ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

6- **مديرية المالية والمحاسبة:** ومن بين مهام هذه المديرية أنها تعمل على تسجيل مختلف العمليات الصادرة يوميا إضافة إلى تحضير الميزانية الافتتاحية والختامية للمؤسسة، وتتكون هذه المديرية من:

- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة
- أمين الخزينة
- رئيس مصلحة تسيير المخزون

7- **مديرية الإدارة العامة:** وتقسم إلى ثلاث أقسام:

أ- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وكذا الإشراف على الحضور والغياب، والعمليات الخاصة، وإعداد قائمة الأجور، وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي مع منح تحفيزات للعمال.

ب-**مصلحة النزاعات:** تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، مثلا: عندما تباع سلعة لزبون معين ولا يتم الدفع في الوقت المحدد يتم مقاضاته في المحكمة عن طريق محامي الشركة ومدير الإدارة.

ت-**مصلحة الأمن والنظافة:** إن هذه المصلحة تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سليمة، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية، من مهامها حماية وحراسة الأموال ليلا ونهارا، والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

8- **مديرية التجارة:** وتتضمن ما يلي:

أ- **دائرة البيع والتحصيل:** تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تلعب دورا هاكا في السير الحسن لنشاطها وتقوم بما يلي:

- تحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن.
- الإشراف على تنظيم ومراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع.
- التكفل بمراحل تنفيذ النشاطات التجارية بالمؤسسة.
- الربط والتنسيق بين جميع أقسام المؤسسة من خلال الوثائق.
- تحديد أسعار البيع وكذا تسويق المنتجات النهائية.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالبيع والشراء.

ب-**دائرة السوق:** يتم دراسة السوق عن طريق أشخاص لهم الخبرة في هذا المجال، حيث يعملون على تفصيل الدراسة المجملة التي تكون في السوق، وتستغرق هذه الدراسة حوالي عام تقريبا، وتكون من حيث السعر والمكان وغير ذلك، بهدف معرفة طلبات المستهلكين ودراسة الوضع التنافسي للمؤسسة، وهل سيحقق المنتج ربحا أم لا.

ت-**قسم البيع:** وهو القسم الذي يتولى تصريف وتسويق الإنتاج للزبائن.

9- **مديرية التموين:** تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على ايصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم رئيس المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى مدير يوافق عليها مع مراعاة القرارات المالية، وتضم هذه المديرية:

أ- **مصلحة الشراء وحظيرة السيارات:** وتتضمن قسم الشراء، قسم التخزين، والقسم المتعلق بحضيرة السيارات، وتتمثل مهامها في تزويد المؤسسة بمختلف المواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير العام للموافقة عليها، وذلك مع مراعاة السعر والوقت.

10- **المديرية التقنية:** تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ- مصلحة إنتاج الفلين: يرأسها رئيس مصلحة الإنتاج، إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والاتقان في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد وبالنوعية والجودة المناسبة، كما يعمل إلى جانب رئيس المصلحة مساعد له، وهذه المصلحة تنتج صفائح الفلين.

ب-**مصلحة إنتاج المواد العازلة:** تنتج منتجين.

ت-**مصلحة الصيانة:** تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها واستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جديدة.

ثانيا: منهج الدراسة

إن أي دراسة لا ترتقي إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العملي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العملية، والتي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، ويقصد بالمنهج: « الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد الفعلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة».[1] وتتوقف عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع المدروس، إذ يفضل المهتمون بمنهج البحث التأكد على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج الذي يتبعه في الدراسة، وإنما طبيعة الظاهرة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو إليها الباحث، كل هذه العوامل مجتمعة

[1] كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، د ط، الأردن، 2007، ص96.

تفرض على الباحث الأخذ بمنهج دون سواه وتماشيا مع أهداف وطبيعة الموضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال التعرض لدور الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي.

والمنهج الوصفي: « طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية».[1] إن وظيفة المنهج الوصفي تتمثل في جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.[2]

وقد اخترنا هذا المنهج لعدة اعتبارات منها:

- المنهج الوصفي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا وذلك لما يفيد في وصف طبيعة الاتصال الداخلي وكيفية مساهمته في نجاح التغيير التنظيمي.
- يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات) التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابة على التساؤلات الرئيسية للبحث.
- نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات نعبر عنها ونحللها ونفسرها للوصول إلى أهداف ونتائج الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات والمعلومات

هي مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتعتبر وسائل جمع المعلومات حجر الزاوية في عملية البحث العلمي، وتعدد هذه الوسائل حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، وقد يستخدم الباحث أكثرمن طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول المشكلة المدروسة التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي على ضوئها تقوم الدراسة الميدانية، ومن أهم الأدوات المستعملة في دراستنا نجد ما يلي:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر، ومعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، وغالبا ما يختلف الباحثون في تعريف هذه الوسيلة

---

[1] عمار بوحوش، محمد الدنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، الجزائر، 2001، ص 139.

[2] إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، د ط، الأردن، 2005، ص 247.

ذلك أن أي تعريف يمكن أن يتضمن الكلمة نفسها أو مرادفا لها، والتي يمكن أن تعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها، وهي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هو عليها.[1]

وتعرف أيضا: « بأنها توجيه الحواس لمشاهدة أو مراقبة سلوك معلين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه». [2]

وقد استخدمنا هذه الأداة من خلال قيامنا بملاحظة بسيطة مباشرة أثناء زياراتنا المتكررة للمؤسسة، ومن بين أهم الملاحظات التي سجلناها في المؤسسة هي أن الاتصالات غير الرسمية هي الغالبة في التعامل بين العمال ومختلف المصالح الإدارية، و وجود لباقة في التعامل بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمرؤوسين، كما أن هناك رقابة شديدة على طريقة تسيير العمل داخل الورشات، وهناك أجواء حركية (ديناميكية) تسود مختلف المصالح المكونة للمؤسسة.

2- **المقابلة:**

في الحقيقة أن الملاحظة ليست كافية لاستقراء الوقائع الاجتماعية عامة، وموضوع بحثنا على وجه الخصوص، وتعتبر المقابلة من أهم وسائل البحث المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين السائل والمجيب، أو هي عملية التفاعل المباشر بين فردين أو أكثر وجها لوجه عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد أو لكشف عن اتجاهاته ومعتقداته الدينية.[3]

والمقابلة هي عبارة عن: « مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أن تطرح على أحد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، وهي من ناحية أخرى علاقة خاصة بين شخصين، والمقابلة الناجحة هي فن وعلم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره وإجادته والتوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حد الاتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة».[4]

---

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن، عمي محمد البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2000، ص 79.

[2] محمود زيدان: الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، ط4، مصر، 1980، ص 46.

[3] إحسان محمد: الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط3، لبنان، 1994، ص 99.

[4] مخلوف بوكروح: الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء، مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005، ص 111.

ولقد تمت الاستعانة بها بشكل كبير من أجل الوصول إلى أحسن النتائج وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، كما أتيحت لنا الفرصة لإجراء مقابلات مع مسؤول مصلحة تسيير المستخدمين، ومسؤول المديرية التقنية، وبعض العمال في الورشات، وقد أفادتنا في تقدير شبه الصدق في الإجابات، كما لفتت انتباهنا إلى معلومات لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار في الدراسة.

3- **الاستمارة:**

اعتمدنا الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابتهم عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، وتعرف الاستمارة بأنها: «نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد».[1]

ويرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب نذكر منها:

- أنها أنسب الأدوات لجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالملاحظة.
- الحرية الكبيرة التي تتيحها للمبحوثين في الإجابة عن الأسئلة دون ذكر أسمائهم.
- استخدمت الاستمارة للتأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري، بالإضافة إلى الوصول إلى معلومات ميدانية.

وقد قسمت استمارة بحثنا إلى أربع محاور هي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، ويشمل أربع عناصر وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.
- **المحور الثاني:** يتعلق بتبادل المعلومات وتهيئة العامليين للتغيير، ويضم الفقرات من (05 إلى 13)
- **المحور الثالث:** يتعلق بالمشاركة وإدراك التغيير، ويضم الفقرات من (14 إلى 23).
- **المحور الرابع:** يتعلق بالتنسيق ونتائج التغيير، ويضم الفقرات من (24 إلى 32).

[1] رشيد زرواتي: أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار زغياشي، ط4، الجزائر، 2012، ص 272.

3-1- مرحلة تصميم الاستمارة:

تمت صياغة أسئلة الاستمارة بما يتوافق وإشكالية وفرضيات البحث، لذلك تم تقسيمها إلى محاور ومن فقرات، لكن بعدما قمنا بالمقابلة أعدنا النظر في بعض فقرات الاستمارة من حيث المصطلحات المستعملة.

3-2- صدق الاستمارة:

قبل الاستعمال النهائي لاستمارة البحث تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين منهم 2 أساتذة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، بالإضافة إلى رئيس مصلحة تسيير المستخدمين في المؤسسة المعنية بالدراسة، وهذا بغية التحقق من صدقها، حيث طلب من هؤلاء المحكمين الحكم وإبداء الرأي في الاستمارة بشكل عام، بناء على الاقتراحات والآراء المقدمة من قبل هؤلاء أجرينا التعديلات الضرورية حيث تم ذلك كما يلي:

- التعديل في السؤال: 10، 11،13، 14،23.
- إلغاء بعض الأسئلة التي لا تخدم الموضوع، وإضافة أسئلة أخرى.

رابعا: العينة

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، وكذا نتائج الدراسة، والتي يثبت صدقها كلما زاد أفراد مجتمع البحث والعكس صحيح، وتعرف العينة على أنها: « عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي».[1]

لكن هذا الأمر ليس بالأمر السهل، لذا يلجأ الباحث في الغالب إلى انتقاء عدد محدود من المفردات بأخذها في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، وتناول موضوع بحثنا دور الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي.

[1] محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، الأردن، 1999، ص 84.

ووفقا لذلك جاءت المعاينة كطريقة لاختيار الحيز البشري، ووفقا لطبيعة الموضوع ومتغيرات الدراسة، فإننا نستهدف في هذه الدراسة العمال داخل الورشات كمجتمع للبحث، ومنه فإن العينة قصدية ، والبالغ عددها 50 عامل.

خامسا: أساليب معالجة البيانات وتحليلها

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي، فهي خطوة عملية يقوم بها الباحث بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استخدام المعطيات التي تضمنتها أدوات جمع البيانات بغية تحليلها بشكل موضوعي عن التحليل الكمي والكيفي.

1- **الأسلوب الكمي:** يهدف إلى تعميم البيانات التي تحصلنا عليها، وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات ليمكن قراءتها سوسيولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث، ومنه القدرة على تحليل المعطيات وتفسيرها بدقة وبشكل صحيح.

2- **الأسلوب الكيفي:** وهذا الأسلوب يعتمد على تفسير وتحليل البيانات الواردة في الجداول، ربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة، بغرض معرفة صدقها الامبريقي.

خلاصـــة الفصـــل:

لقد حاولنا من خلال هذا العمل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى هذا التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه.

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

أولا: عرض وتحليل البيانات

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

2- تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

3- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

ثالثا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

رابعا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامسا: النتائج العامة للدراسة

سادسا: التوصيات

أولا: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يمثل جنس العينة

العينة / الاحتمـالات	التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
ذكر	50	%100
أنثى	/	/
الـمجمـوع	50	%100

الملاحظ من أرقام الجدول أن كل أفراد العينة من جنس الذكر حيث يمثلون نسبة 100%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في مؤسسة الكاتمية للفلين التي تتطلب جهد بدني في الورشات الإنتاجية، وفي التعامل مع الآلات، فالمؤسسة تحتاج إلى أكبر قدر من اليد العاملة في الورشات الإنتاجية.

الجدول رقم (02): يمثل سن أفراد العينة

العينة / الاحتمـالات	التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
من 20 إلى 28 سنة	12	%24
من 29 إلى 37 سنة	17	%34
من 38 إلى 46 سنة	14	%28
أكثر من 46 سنة	7	%14
الـمجمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن أن، أكبر فئة كانت من 29 سنة إلى 37 سنة بما يعادل 34%، تليه الفئة المحصورة من 38 سنة إلى 46 سنة بنسبة 28%، ومن ثم الفئة المحصورة من 20 سنة إلى 27 سنة بنسبة 24%، وأخيرا الفئة أكثر من 46 سنة بنسبة 14%. ونلاحظ أن أغلبية اليد العاملة في المؤسسة هي الفئة الشابة موزعة بين ورشات الإنتاج، وهو ما تحتاجه المؤسسة نظرا لطبيعة العمل، أما نسبة 14% بما يعادل 07 أفراد والذين تتجاوز أعمارهم 46 سنة فهم يشغلون مناصب الرقابة في الورشات، بالإضافة إلى المساعدة في العمل، وترقوا لهذا المنصب نظرا لخبرتهم الطويلة وهو ما يستوجب على المؤسسة الاستفادة من خبراتهم خصوصا من هم على أبواب التقاعد.

الجدول رقم(03): يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

العينة / الاحتمـالات	التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
دون مستوى تعليمي	01	%2
ابتدائي	/	/
متوسط	15	%30
ثانوي	29	%58
جامعي	05	%10
الـمجمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من المستوى الثانوي بنسبة 58%، بينما 30% مستواهم التعليمي متوسط، أما 10% ذو مستوى جامعي، في حين 02% دون مستوى تعليمي، ويرجع هذا التمييز في النسب إلى طبيعة العمل، ويفسر ذلك أيضا بأن العينة التي اخترناها هم عمال الورشات فقط.

جدول رقم (04): يمثل الأقدمية لأفراد العينة

العينة / الاحتمـالات	التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
أقل من 05 سنوات	21	%42
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	18	%36
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	%12
من 15 سنة فما فوق	5	%10
الـمجمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 42%، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في التشغيل والتي تعتمد على التشغيل المدعم، والتجديد المستمر في اليد العاملة، مما لا يسمح في تراكم خبرة لدى العاملين، أما العمال الذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات فنسبتهم 36%، وهم أصحاب الخبرة المتوسطة، بينما أصحاب الخبرة الطويلة من 10 إلى أقل من 15 سنة ومن 15 سنة فما فوق فتتراوح نسبهم على التوالي بين 12% و 10% وغالبيتهم هم رؤساء الورشات.

المحور الثاني: تبادل المعلومات وتهيئة العاملين للتغيير

جدول رقم(05): يوضح تقديم الإدارة للمعلومات الكافية حول إجراءات العمل العادية

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	%22
أحيانا	29	%58
أبدا	10	%20
المجموع	50	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن 58% من أفراد العينة يرون أن أحيانا يتم تقديم المعلومات بشكل كاف حول إجراءات العمل من طرف الإدارة، في حين 22% منهم يتلقون معلومات كافية دائما، و 20% يرون أن المعلومات التي يتلقونها غير كافية، ومن خلال ما تقدم نرى أن المؤسسة تسعى إلى تقديم معلومات كافية للعمال حول إجراءات العمل من خلال تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لإنجازه، لأن من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس ذلك يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازه، فالمؤسسة التي تسعى لزيادة كفاءة الاتصال تستغل التعاون القائم بين العمال في تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار.

الجدول رقم (06): يوضح الوسائل التي تستعمل في تبادل المعلومات داخل المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الإعلانات	26	%52
الاجتماعات والندوات	11	%22
التقارير	6	%12
المقابلات	7	%14
المجموع	50	%100

الملاحظ من الجدول أن المؤسسة تعتمد في ايصال المعلومات للعمال على الإعلانات بنسبة 52%، وتليها نسبة 22% المعبرة عن الاجتماعات والندوات، ثم المقابلات بنسبة 14%، وأخيرا الاتصال عن طريق التقارير بنسبة 12%، والملاحظ هنا أن الإدارة تستعمل أساسا الاتصال الكتابي في نقل المعلومات للعمال وبالأخص بواسطة الإعلانات، وهذا راجع إلى ما يتصف به الأسلوب الكتابي من رسمية وحماية للمعلومات، والقدرة على الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر، كما يتيح أيضا للمتصل نقل مضمون الاتصال لعدد كبير من الأفراد وهذا ما رأيناه في الجانب النظري.

الجدول رقم(07): يوضح رؤية المبحوثين للمعلومات المقدمة في المؤسسة

<table>
<tr><td colspan="4">الاحتمـالات / الـعـينـة</td><td>التكـرار</td><td>الـنسبـة الـمئويـة</td></tr>
<tr><td colspan="3">واضحة</td><td></td><td>27</td><td>%54</td></tr>
<tr><td rowspan="4">غير واضحة</td><td colspan="2">العينة / الاحتمالات</td><td>التكرار</td><td>النسبة المئوية</td><td rowspan="4">23</td><td rowspan="4">%46</td></tr>
<tr><td colspan="2">وقت تقديمها غير مناسب</td><td>15</td><td>%65.25</td></tr>
<tr><td colspan="2">الوسيلة المستعملة في نقلها غير ملائمة</td><td>8</td><td>%34.78</td></tr>
<tr><td colspan="2">المجموع</td><td>23</td><td>%100</td></tr>
<tr><td colspan="4">الـمجمـوع</td><td>50</td><td>%100</td></tr>
</table>

من خلال قراءتنا للبيانات المسجلة في الجدول رقم(07) نجد أن 54% من المبحوثين يرون أن المعلومات المقدمة لهم واضحة، ونسبة 46% من المبحوثين يرون أن المعلومات المقدمة لهم غير واضحة، في حين منهم من يرجع سبب ذلك إلى أن وقت تقديمها غير مناسب بنسبة 65.25%، و 34.78% يرجعون سبب ذلك إلى عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في نقلها (الإعلانات)، نظرا لتباعد المسافة بين لوحة الإعلانات و وحدات الإنتاج لا يتم تلقي المعلومات في الوقت المناسب، وكذا سياسة العمل بالمناوبة التي تعتمدها المؤسسة تؤدي إلى عدم إدراك جميع المعلومات، وهذا ما لاحظناه في الجولة الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة.

الجدول رقم (08): يوضح الأسباب التي تجعل العامل يتصل بالإدارة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
شكاوي	8	%16
من أجل استفسارات	21	%42
اقتراحات	15	%30
تقديم طلبات	6	%12
المجموع	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42% من المبحوثين يتصلون بالإدارة من أجل استفسارات، ونسبة 30% من المبحوثين يتصلون بالإدارة من أجل اقتراحات، ومنه يمكن استخلاص أن مضمون الاتصال الصاعد يتشكل في مجمله من استفسارات واقتراحات، وهذا ما يؤكد على أن النظام الداخلي للمؤسسة المفتوح يسمح للعاملين بالاتصال بالإدارة، أما نسبة 16% من المبحوثين يتصلون بالإدارة من أجل الشكاوي التي تدل على وجود بعض المشاكل اليومية التي يعاني منها العاملين داخل المؤسسة أثناء أداء العمل، أما فيما يخص تقديم طلبات تشكل جزءا صغيرا من اتصالاتهم مع الإدارة بنسبة لا تتعدى 12%.

الجدول رقم (09): يوضح تلقي الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد الاتصال بها

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من المبحوثين أكدوا أنهم يتلقون الرد من إدارة المؤسسة بعد الاتصال بها، وهذا يعني وجود اتصال رسمي فعال يعمل على التعرف على مشكلات ومعوقات العمل، و تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية، وكذا تحقيق التناسق في الأداء، أما نسبة 20% من المبحوثين أدلوا بعدم تلقي الرد على مراسلاتهم للإدارة وذلك راجع لعدم تقبل المؤسسة اقتراحاتهم المقدمة لها أو عدم تناسب شكاويهم مع قوانين هذه الأخيرة.

الجدول رقم(10): يوضح اطلاع المبحوثين في حالة إحداث تغيير في المؤسسة

الاحتمـالات \ العـينة			التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
الاحتمالات \ العينة	التكرار	النسبة المئوية		
نعم	وثيقة إدارية	20	%60.60	33	%66
	ايميل	00	%00		
	اتصال شفوي	19	39.40		
	المجموع	23	%100		
لا				17	%34
الـمـجـمـوع				50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نسبة 66% من المبحوثين يتم إطلاعهم مسبقا بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، ويتم إعلامهم عن طريق وثيقة إدارية بنسبة 60.60% وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي، وهذا ما تبين في الجدول السابق رقم (06)، أما نسبة 39.40% يتم إعلامهم عن طريق الاتصال الشفوي باعتباره الأسلوب الأمثل لسرعة وسهولة نقل المعلومات، وبالتالي المؤسسة تنوع في أسلوب اطلاع العمال بأحداث التغيير، أما نسبة 34% من المبحوثين أكدوا أنه لا يتم إطلاعهم مسبقا بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، وهي نسبة معتبرة يمكنها أن تؤثر في مقاومة العمال للتغيير، وذلك لتغييبهم عن مجريات التغيير.

الجدول رقم(11): يوضح الجهة التي يلجأ إليها المبحوثين في حالة عدم تقبلهم معلومات حول التغيير

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
يلجأ برأيك للإدارة	40	%80
لا يكون لك رد فعل آخر	10	%20
المجموع	50	%100

يتبين من خلال قراءتنا للبيانات المسجلة أن في حالة عدم تقبل المعلومات حول التغيير يلجأ المبحوثين بنسبة 80% برأيهم للإدارة، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على سياسة الباب المفتوح، وكذا الاتصال الصاعد والذي يزيد من فرصة ايصال العمال لانشغالاتهم، وهذا يخلق جو حيوي داخل المؤسسة وعلاقات طيبة وحسنة بين المدير والعمال، اما 20% من المبحوثين لا يكون لهم رد فعل، وهذا راجع إلى ثقتهم في قرارات الإدارة.

الجدول رقم (12): يوضح دراية العاملين برؤية المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100

من خلال أرقام الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 64% من المبحوثين أكدوا أنهم على دراية برؤية المؤسسة (إلى ما تطمح إليه مستقلا)، ونسبة 36% من المبحوثين أكدوا أنهم ليسوا على دراية برؤية المؤسسة.

وهذا ما يبين أن المؤسسة تقوم بنشر المعلومات التي تتعلق بطموحاتها المستقبلية بين العاملين، مما يجعلهم على اطلاع بسياسة المؤسسة وأهدافها المسطرة، مما يجعل العامل واع بما يجري داخل المؤسسة ويحفزه على المساهمة في تحقيق نتائج هذه الطموحات والأهداف ، أما المبحوثين الذين ليسوا على دراية برؤية المؤسسة المستقبلية يرجع إلى سياسة العمل التناوبي في المؤسسة الذي يجعلهم مغيبين عن بعض مجريات الأحداث داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح رأي المبحوثين في ما يعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
نعم	19	%38
لا	31	%62
الـمجمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 62% من المبحوثين أكدوا أنه ليس هناك ما يعرقل السير الحسن للمعلومات داحل المؤسسة، وهذا ما يؤكد فعالية الاتصال والديمقراطية في توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة، في حين أن نسبة 38% من المبحوثين أكدوا أن هناك ما يعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة، ومن أهم العراقيل التي يتم ذكرها من خلال مقابلتنا لبعض العمال هي الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات غير الملائمة، وهذا ما تجلى في الجدول رقم 07، كثرة الإشاعات مما يؤدي إلى زعزعة ثقة العامل بالمعلومة، اعتماد الاتصال الغير رسمي في تبادل المعلومات، ويتبين من ذلك عدم وجود عوائق كثيرة تقف أمام العملية الاتصالية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة الكاتمية تهتم بالعملية الاتصالية وتعتبرها ضرورية لتهيئة العمال للتغيير.

المحور الثالث: المشاركة وإدراك التغيير

الجدول رقم (14): يوضح عقد اجتماعات دورية داخل المؤسسة ودرجة التفاعل معها

الاحتمـالات / العـينة				التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
	العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية		
نعم	أتفاعل بشدة	08	%19.07	42	%84
	متوسط	28	%66.66		
	ضعيف	06	%14.28		
	المجموع	42	%100		
لا				08	%16
الـمجمـوع				50	%100

إن بيانات الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية بنسبة 84%، وهذا ما أكده مسؤول مصلحة تسيير المستخدمين، بحيث في مقابلة لنا معه قدر الاجتماعات الدورية داخل المؤسسة بـ 12 اجتماع على الأقل في السنة، بالإضافة إلى ذلك هناك اجتماعات طارئة يستلزم عقدها في بعض الأحيان، وقد توزعت نسبة 84% من المبحوثين على 66.66% من الذين يتفاعلون مع مضامين هذه الاجتماعات بدرجة متوسطة، 19.07% يتفاعلون بشدة، في حين 14.28% تفاعلهم ضعيف، وعلى نقيض ذلك يرى بعض المبحوثين المقدرة نسبتهم بـ 16% بأن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات دورية.

الجدول رقم (15): يوضح تقديم المبحوثين لاقتراحات لصالح المؤسسة ومدى أخذها بعين الاعتبار

الاحتمـالات / العـينة				التكـرار	الـنسبـة الـمئويـة
	العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية		
نعم	يعمل بها	20	%71.43	28	%56
	يتم تجاهلها	08	%28.57		
	المجموع	28	%100		
لا				22	%44
الـمجمـوع				50	%100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 56% قد أدلوا بأنه سبق وأن قدموا اقتراحات لصالح المؤسسة، وتوزعت هذه النسبة على 71.42% منهم الذين أخذت اقتراحاتهم بعين الاعتبار، و28.57% من هذه الاقتراحات تم تجاهلها، ويرجع ذلك إلى فارق الخبرة بينهم، حيث أن أغلب من تم الأخذ باقتراحاتهم هم أصحاب الخبرة الطويلة، وعلى نقيض من ذلك فنسبة 44% من المبحوثين قد أدلوا بأنهم لم يقدموا اقتراحات لصالح المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح تلقي المبحوثين الثناء على الأفكار الإبداعية والجهود من قبل المسؤولين

العينة / الاحتمالات	التكـرار	النسبـة المئويـة
نعم	30	%60
لا	20	%40
المجمـوع	50	%100

يشير الجدول إلى أن نسبة 60% من المبحوثين أكدوا أنهم يتلقون الثناء من قبل المسؤولين على الأفكار الإبداعية والجهود التي يبذلونها ، بمعنى وجود تواصل وعلاقات جيدة بينهم، مما يوحي بوجود علاقات إنسانية عالية، فالعامل في الأخير كائن اجتماعي لابد من الاهتمام بمشاعره وإعطائه أهمية، بينما تشير نسبة 40% إلى أنهم لا يتلقون الثناء والتقدير على الجهود التي يبذلونها ، فالتقدير الذي يستحقونه في نظرهم هو التحفيز المادي أكثر منه معنوي، فهم لا يرفضون التقدير المعنوي مادام مرتبطا أو مضافا إليه التقدير المادي، فالعمال يرون أن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة غير كافية مقارنة بما يبذلونه من مجهود، والدليل على ذلك هي الحالة التي صادفناها خلال جولتنا الاستطلاعية، وهي أن أحد العمال قام بحل مشكلة كانت متعلقة بآلة الإنتاج، فقامت الإدارة بالثناء عليه وإعطاءه حافز مادي ، لكن العامل لم يقتنع بالحافز المادي، ورأى أنه يستحق أكثر من ذلك.

الجدول رقم (17): يوضح إلغاء المسؤولين قرارات بعد مناقشتها مع العمال

العينة / الاحتمالات	التكـرار	النسبـة المئويـة
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجمـوع	50	%100

من أرقام الجدول نلاحظ أن نسبة 64% من المبحوثين أكدوا أن الرؤساء سبق وألغوا قرارات اتخذت من قبل بعد المناقشة بينهم وبين العمال، وهذا يعني أن الإدارة تلجأ إلى استشارة العمال حول مسائل تخص العمل، وتهتم برأي عمالها وتؤمن بدورهم في تحسين طرق وأساليب العمل وتثق بخبرتهم وأفكارهم، هذا مما سيخلق إحساسا لدى العامل بأهميته ويزيد من ولائه للمؤسسة، أما الباقي قدرت نسبتهم بـ 36% منهم فقد نفوا إلغاء الرؤساء للقرارات التي يتخذونها من قبل بعد المناقشة بينهم وبين العمال، وهؤلاء هم الذين يحاولون تغليب مصالحهم الشخصية على مصلحة المؤسسة، ويقدمون اقتراحات تخدم توجهاتهم، وحينما تقابلها المؤسسة بالرفض، يرون أن المؤسسة ترفض رأيهم من دون نقاش.

الجدول رقم (18): يوضح موقف المبحوثين من التغييرات السابقة داخل المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مع التغيير	26	%52
محايد	14	%28
ضد التغيير	10	%20
المجموع	50	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 52% من المبحوثين أكدوا أن موقفهم ايجابي من التغييرات السابقة، وهذا راجع إلى ثقتهم بالإدارة، ويتبين ذلك من خلال الحالة التي قصها علينا رئيس المديرية التقنية الحالي في مقابلة لنا معه، أنه بعد تقاعد عاملين من المديرية التقنية في فترة لم تكن المؤسسة قادرة على جلب عمال جدد بسبب مشاكل مالية، طلب منه في اجتماع بين رؤساء مجلس الإدارة ورئيس الموارد البشرية والمدير التقني السابق التكفل بمهام المناصب الثلاث بالتنسيق مع المصالح الأخرى، وتقبل ذلك بحكم ولائه للمؤسسة وخبرته الطويلة في هذا المجال، في حين نسبة 28% من المبحوثين أكدوا أن موقفهم كان محايد من التغييرات السابقة، و20% كانوا ضد التغيير ولم يوافقوا على سياسة الإدارة في التغيير غير أنهم اضطروا إلى التعامل معها.

الجدول رقم (19): يوضح العوامل التي قد تجعل العامل ضد التغيير

العـينـة / الاحتمـالات	التكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
الخوف من إقالتك	25	%50
الخوف من تغيير منصبك	04	%08
الخوف من تغيير الاستقرار (الروتين اليومي)	21	%42
الـمجمـوع	50	%100

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 50% من المبحوثين أدلوا بأن العامل الذي يجعلهم ضد التغيير هو الخوف من إقالتهم، وهذا راجع أساسا إلى التصور والفهم السلبي الذي بنوه جماعيا أو فرديا حول التغيير، وهذا الأخير يرتكز على مصادر غير رسمية للمعلومات، لذلك تعتمد الإدارة على سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصالات مع العاملين وهذا ما يوضحه الجدولين (11 و 20)، أما 42% من المبحوثين أدلوا بأن العامل الذي يجعلهم ضد التغيير هو الخوف من تغيير الاستقرار و روتينهم اليومي وتحصلهم مسؤوليات جديدة وأعمال إضافية، وأكدوا ذلك من خلال المقابلة، حيث في فترة استلزم على المؤسسة زيادة ساعات العمل لأمر طارئ (زيادة كمية المنتوج في فترة زمنية محدودة) مما أدى بالعاملين لرفض هذا القرار، لكن تم تقبلهم لذلك بعد المناقشة والاستفسار، في حين نسبة 08% من المبحوثين يرون أن الخوف من تغيير منصبهم هو أحد العوامل التي تجعلهم ضد التغيير.

الجدول رقم(20): يوضح إقناع العمال بأهمية التغيير والنتائج المترتبة عنه من طرف الإدارة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%68
لا	16	%32
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن 68% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى لإقناعهم بأهمية وضرورة التغيير وأهدافه والمنافع التي يمكن الحصول عليها بعد تطبيق برنامج التغيير، وهذا دليل على فعالية الاتصال في المؤسسة، حيث أن المعلومات المتعلقة بالتغيير تنتقل بطريقة سليمة بين الوحدات الإدارية والوحدات الإنتاجية، في حين 32% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تسعى لتوضيح مسار التغيير وأهميته والنتائج المترتبة عنه، وهم الأفراد الذين يفضلون المصالح الشخصية على مصلحة المؤسسة، لذا يرون أن المؤسسة لا تقوم بإقناعهم.

الجدول رقم (21): يوضح رؤية المبحوثين للقرارات التي تخص مجال التغيير في المؤسسة

الاحتمـالات / العـينة				التكـرار	النسـبـة الـمئويـة
	الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية		
دائما	يعود ذلك إلى الثقة في الإدارة	3	%37.5	08	%16
	يعود ذلك إلى مشاركة العمال في صنع القرار	5	%62.5		
	المجموع	08	%100		
أحيانا				32	%64
أبدا				10	%20
الـمجمـوع				50	%100

أكدت إجابات المبحوثين أن معظم القرارات التي تخص مجال التغيير في المؤسسة تأتي في محلها أحيانا بنسبة 64%، ونسبة 16% من المبحوثين أكدوا أن معظم القرارات تأتي في محلها دائما، أما 20% منهم فهم يرون أنها لا تأتي في محلها، و وزعت نسبة 16% على 62.5% الذين يرجعون سبب ذلك إلى مشاركتهم في صنع القرار، تليها نسبة 37.5% هم من لديهم ثقة في الإدارة، وهذا يعني أن المؤسسة تقدم تسهيلات ودعم للعاملين.

الجدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين حول المجالات التي يجب القيام فيها بتغيير بالفعل

العينة / الاحتمالات	التكـرار	النسبـة المئويـة
سلوك المسيرين	05	%10
تنظيم العمل	12	%24
بيئة العمل	33	%66
المجمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66% من المبحوثين يرون أن المجال الذي يجب أن يمسه التغيير بالفعل هو بيئة العمل المحيطة بهم، لما لها من تأثير على الأداء ودرجة الرضا ومظاهر السلوك داخل المنظمة، ومن خلال هذا نرى أن بيئة العمل لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الإدارة وإغفالها لمدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، حيث أن طبيعة العمل في ورشات الإنتاج يسبب حالات عصيبة وذلك مما يخلفه المنتوج من غبار ضار يؤدي إلى أمراض جسدية كالحساسية ، لذا يأمل العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين أن تتغير بيئة العمل للأحسن، وتليها نسبة 24% من المبحوثين يرون أن المجال الذي يجب القيام فيه بالتغيير هو تنظيم العمل، وذلك ما يعانيه العاملين من مشاكل تنظيمية كمشاكل متأتية من تقسيم العمل، أما نسبة 10% من المبحوثين يرون بأن المجال الذي يجب القيام فيه بالتغيير هو سلوك المسيرين وهم العاملين الذين لديهم توتر مع المشرفين المباشرين عليهم.

الجدول رقم (23): يوضح سعي الإدارة إلى احتواء المشاكل في ورشات العمل أثناء التغيير

الاحتمـالات / الـعـينـة	الـتكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
نعم	32	%78
لا	18	%22
الـمجمـوع	50	%100

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 78% قد أكدوا بأن الإدارة تسعى إلى احتواء المشاكل التي تحدث في ورشات العمل أثناء التغيير، وهذا راجع لاهتمام الإدارة بشؤون العمال والتقليل من مخاوفهم وسعيها للتقليل من العوامل المؤدية للمقاومة وجلب اندماج العاملين في مشروع التغيير، وعلى النقيض من ذلك 22% من المبحوثين أكدوا بأن الإدارة لا تسعى لاحتواء هذه المشاكل، وهي بعض التوترات الحاصلة في أوقات العمل اليومية التي ليس لها تأثير على التغيير.

المحور الرابع: التنسيق ونتائج التغيير

الجدول رقم (24): يوضح قيام المؤسسة بالتحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات العمال

الاحتمـالات / الـعـينـة	الـتكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
دائما	09	%18
أحيانا	36	%72
أبدا	05	%10
الـمجمـوع	50	%100

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه، نرى أن نسبة 72% يرون أن الإدارة تقوم بتحديد واضح لمسؤوليات والنشاطات العمل في بعض الأحيان، وتليها نسبة 18% أكدوا أن الإدارة تحدد المهام والمسؤوليات بشكل واضح، أما 10% من المبحوثين أكدوا أن الإدارة لا تقوم بذلك، وهذا يؤكد محاولة الإدارة احتواء المشاكل داخل بيئة العمل كما تبين في الجدول 23.

الجدول رقم (25): يوضح لمن يلجأ المبحوثين في حالة مواجهة صعوبات أثناء القيام بعملهم

الاحتمـالات / الـعـينة	التكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
زميلك في العمل	13	%26
رئيس القسم أو الوحدة	30	%60
تعتمد على نفسك	07	%14
الـمـجـمـوع	50	%100

إن بيانات الجدول أعلاه جاءت موضحة أن الجهة الأكثر لجؤوا إليها من قبل العاملين في حالة مواجهتهم مشكلة أثناء القيام بالعمل هي رئيس القسم، والوحدة، بنسبة 60%، تليها نسبة 26% يلجؤون إلى زميلهم في العمل، في حين 14% يعتمدون على أنفسهم.

وما يفسر هذه الشواهد الكمية أن المؤسسة على اطلاع بكل ما يواجه العامل من مشاكل وصعوبات، وتسعى لتحقيق الفهم المتبادل مما يقلل إمكانية تسلل الشائعات التي من شأنها أن تعيق العمل، في حين يلجأ البعض إلى زملائهم ذوي الخبرة العالية لمناقشة بعض المشاكل.

الجدول رقم (26): يوضح الرقابة الدورية داخل ورشات العمل

الاحتمـالات / الـعـينة	التكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
نعم	43	%86
لا	07	%14
الـمـجـمـوع	50	%100

جاء أرقام الجدول أعلاه موضحة أن ما نسبته 86% من المبحوثين يؤكدون أن هناك رقابة دورية داخل ورشات العمل، وهذا ما لاحظناه في الجولة الاستطلاعية، حيث أن كل ورشة يشرف عليها مسؤول لضمان السير الحسن للعمل، ومراقبة دائمة للمنتوج، وتقدم تقرير في نهاية العمل للإدارة، أما نسبة 14% من المبحوثين أدلوا بأنه لا توجد رقابة دورية داخل ورشات العمل، وهذه النسبة راجعة إلى أن هناك علاقات متوترة بين هؤلاء والمشرفين عليهم، وبالتالي يصرحون أن المشرف لا يقوم بدوره على أكمل وجه وهذا ما أكدته مقابلتنا مع بعض العمال.

الجدول رقم (27): يوضح تواصل العمال والرؤساء خلال فترة التغيير

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100

توضح بيانات الجدول أعلاه أن هناك تواصل بين العمال ورئيسهم خلال فترة التغيير، وذلك بنسبة 76%، وهذا يعني أن الإدارة تضع العامل في الصورة وتسعى لمعرفة ردود الأفعال لديهم، وتتبع مراحل التغيير إذا كانت تتم على أكمل وجه، أما 24% من المبحوثين أكدوا أنه لا يوجد تواصل بينهم وهذا راجع لرفضهم التغيير أو محايدين له، فهم يعزفون عن التواصل مع رؤسائهم أو إبداء أراءهم أو انتقاداتهم، غير أن هذه النسبة لا تؤثر على السير العام لمتطلبات التغيير، وبالرغم أيضا من عدم موافقتهم لقرارات الإدارة إلا أنهم يرضخون للواقع والأوامر خوفا على مصالحهم الشخصية.

الجدول رقم (28): يوضح سعي الإدارة إلى تقييم المعلومات أثناء التغيير

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%68
لا	16	%32
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن 68% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تقوم بتقييم المعلومات التي تصل إليها خلال فترات التغيير، فالإدارة على تواصل دائم مع العمال، وذلك لتفعيل أنظمة الرقابة وتقييم أداء العاملين اتجاه التغيير، ومعرفة ما إذا كان العاملون يتجهون نحو الأداء المتوقع منهم، أما 32% من أفراد العينة لا يلمسون أثر لتقييم الإدارة للمعلومات خلال التغيير، ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يرون أن هذه التغييرات لا تأتي بالتجديد وإنما هي تكرار للوائح وأوامر سابقة، ويرون أن هذه التغييرات لا تمس المجال المناسب ولا تتسم بالفعالية.

الجدول رقم (29): يوضح تخطيط برامج التغيير بين الأفراد والجماعات العمل والمشرفين

الـعـيـنـة / الاحتمـالات	الـتكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
نعم	40	%80
لا	10	%20
الـمـجـمـوع	50	%100

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أنه يتم تخطيط برامج التغيير بينهم وبين الإدارة، وهذا يدل على أن الإدارة تفعل مبدأ المشاركة، فالمؤسسة تلجأ لآراء العاملين ومقترحاتهم حول خطط التغيير ومراحل سيرورتها، خاصة فيما يتعلق بالمراحل التنفيذية وكيفية سير العمل في الورشات، لأن العمال هم الأقرب لواقع العمل الإنتاجي ولديهم قدرة كافية لتدارك الجوانب التي أغفلتها المؤسسة، وهذا ما جعلهم مهتمين ومتواصلين مع الإدارة بشكل فعال، وهذه الفعالية جعلت الإدارة قادرة على تقييم المعلومات الراجعة، كما تبين في الجدول رقم 27، 28.

أما نسبة 20% من المبحوثين يرون أن برامج التغيير تضعها المؤسسة بمفردها دون مشاركتهم، ومعظم هذه الفئة هم الأشخاص الذين تقدموا للمؤسسة باقتراحات لكنها لم تؤخذ بعين الاعتبار لأنها لا تتوافق مع أهدافها طويلة المدى.

الجدول رقم(30): يوضح الاعتماد على الأسلوب الجماعي لتحقيق نتائج مرضية

الـعـيـنـة / الاحتمـالات	الـتكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
نعم	36	%72
لا	14	%28
الـمـجـمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72% من المبحوثين أكدوا أنهم يعتمدون على الأسلوب الجماعي أثناء فترة التغيير، من أجل تحقيق نتائج مرضية، وهذا ما تتطلبه هذه المرحلة حيث يتعاون العاملون مع بعضهم في تبادل الخبرات ومساعدة بعضهم البعض، في التكيف مع التغيرات الجديدة، وهذا التنسيق يسمح بأداء المهام على أكمل وجه، أما 28% من المبحوثين يرون أن العمل الجماعي ليس ضروريا لأداء المهام لأن طبيعة عملهم تتطلب العمل الفردي.

الجدول رقم(31): يوضح قيام المؤسسة بدورات تدريبية تتماشى مع التغييرات الحاصلة

الاحتمـالات / الـعـينة	الـتكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
نعم	33	%66
لا	17	%34
الـمجمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية تتماشى مع التغيرات الحاصلة، ومن هذا نستخلص أن المؤسسة تهتم بالعامل البشري أثناء عملية التغيير، وتهتم بتطوير قدراتهم للتكيف مع التغيرات الجديدة، وذلك من أجل تحقيق النتائج والأهداف المسطرة، وعلى النقيض من ذلك نسبة 34% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية تتماشى مع التغيرات الحاصلة، وهم من يرون أن محتوى هذه الدورات التدريبية غير كاف ولا يتماشى مع التغيرات الحاصلة، وكذا الأشخاص الغير معنيين بهذه الدورات.

الجدول رقم (32): يوضح قيام الإدارة بفتح قنوات اتصال جديدة أثناء عملية التغيير

الاحتمـالات / الـعـينة	الـتكـــرار	الـنسبـة الـمئويـة
نعم	42	%84
لا	08	%16
الـمجمـوع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن 84% من أفراد العينة يرون أنه يتم فتح قنوات اتصال جديدة أثناء فترة التغيير، حيث أنه في الحالة العادية تكون أغلب الاتصالات مرتكزة على الإعلانات أي الاتصال الكتابي، وهذا ما يبينه الجدول رقم 06، أما في فترة التغيير تعتمد المؤسسة على الاتصال الشفوي وتفتح قنوات اتصال مباشرة مع المصالح الإدارية وهذا ما يبينه أيضا الجدول رقم 08.

أما 16% منهم يرون أن المؤسسة لا تعتمد قنوات اتصال جديدة في فترة التغيير، وهذه النسبة ليس لها أثر بالغ على قرارات المؤسسة والتي تتخذها بعد تقييم المعلومات الراجعة.

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي كانت كما يلي: «يساهم تبادل المعلومات في إعلام الفاعلين داخل التنظيم بالمعطيات الجديدة وتهيئتهم للتغيير». نستنتج أن المؤسسة تقدم المعلومات الكافية لعمالها، سواء في فترات العمل العادية، أو في مراحل التغيير، وهذا ما يجعلهم مهيئين لتقبل التغيرات، ومدركين لأسبابها وأهدافها، وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (05) والجدول رقم (10).

إن أهم وسيلة مستخدمة في تبادل ونقل المعلومات بين الإدارة والعمال هي الإعلانات، أي غلبة الاتصال الكتابي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06)، وتقوم المؤسسة خلال مرحلة التغيير باعتماد قنوات اتصال جديدة، شفهية ومباشرة لاطلاع العمال بالتغييرات التي سيتم إحداثها وهذا ما يؤكده الجدول رقم (10).

فالوسائل التي تعتمدها المؤسسة تكفل وصول معلومات واضحة وشاملة لخطوات التغيير، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (07)، وفي حالة عدم فهم المعلومات المقدمة، أو في حالة وجود اقتراحات وآراء حول أهداف التغيير أو أساليب التغيير، يلجأ العاملين بآرائهم للإدارة، كما يبينه الجدول رقم (08) والجدول رقم (11)، وهذا يتم عندما تكون قنوات اتصال (صاعدة و نازلة) فعالة تسمح بنقل المعلومات، بصفة متدفقة ومستمرة، وهذا ما يبينه الجدول رقم (13) والجدول رقم (09).

كما أن أغلب العاملين على دراية برؤية المؤسسة (إلى ما تطمح إليه مستقبلا)، وهذا ما يبينه الجدول رقم (12).

وبناء على ما تقدم فإن تبادل المعلومات يساهم بشكل فعال في تهيئة وتوجيه العاملين للتغيير، وعليه فإن الفرضية الأولى محققة.

2- تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

نستنتج من الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية والتي كانت كما يلي: «تساهم مشاركة الأفكار والاقتراحات بين الإدارة والعمال في التقليل من الخوف وسوء إدراك التغيير»، أن فتح باب المشاركة أمام العمال لإبداء آرائهم ومناقشة آراء الإدارة، يحفز العمال على تقديم الاقتراحات، ويشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة ويقلل

من مقاومتهم للتغيير، إذ لا يمكن للفرد مقاومة رأي اقترحه، و وافقت الإدارة عليه، ومن أجل تفعيل المشاركة داخل المؤسسة تقوم هذه الأخيرة باجتماعات دورية من أجل تعزيز دور الفرد، ومنحه فرصة لمشاركة خبراته مع الإدارة، ولاطلاعه على واقع المؤسسة والمعلومات التي يحتاجها للقيام بوظيفته على أكمل وجه، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14)، حيث أن معظم العمال يبدون تفاعل أثناء هذه الاجتماعات بتقديم الآراء والاقتراحات حول كيفية سير الأعمال، وتحسين أساليب الإنتاج، كما وأن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز معنوية للعمال على أفكارهم وآرائهم الإبداعية، وبالرغم من أن بعض المبحوثين يرون أن هناك خلل في نظام الحوافز لدى المؤسسة إلا أن ذلك لم يؤثر على نسبة مشاركتهم في تقديم الاقتراحات، وهذه الأخيرة تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، وتقوم بدراستها وطرحها للمناقشة مع العمال، وتجسيدها على أرض الواقع إذا كانت في المستوى المطلوب، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15، 16، 17)

وبما أن المؤسسة تفتح المجال أمام العمال لتقديم الاقتراحات ومناقشة خطط التغيير، يسمح ذلك للعاملين بإدراك أهمية التغيير المراد إحداثه، وهذا يقلل من الخوف الذي ينتاب العاملين عادة عند وجود أي تغيير جديد قد يهدد منطقة الراحة لديهم، وأهم هذه المخاوف نجد الخوف من الإقالة، الخوف من تغيير الاستقرار، الخوف من تغيير المنصب (مرتبين حسب الأهمية النسبية للعامل)، إذا كان إدراك التغيير من طرف العامل وإقناعه بمجريات التغيير تقلل من حدة مقاومته له، وهذا ما يؤكده الجدول رقم (18، 19، 20).

كما أن تقديم الإدارة للمعلومات الكافية حول المجالات التي يتم فيها التغيير، تجعل المبحوثين في معظم الأحيان قادرين على رؤية الصورة الكاملة للمؤسسة، وتفهم سبب حدوث التغيير في مجالات دون مجالات أخرى، وهذا يعني أن المؤسسة ترسل رسائل واضحة من خلال قنوات اتصال فعالة، وهذا ما يبينه الجدول رقم (21)، وتبين من الجدول رقم (22) أن المجال الذي يشغل فكر العامل مقارنة بالمجالات الأخرى هو بيئة العمل لما لها من تأثير الرضا الوظيفي، وهذا الأخير بدوره يؤثر على إنتاجية العامل، ويمكننا القول بصورة عامة أن العامل على دراية كاملة أن بيئة العمل تتطلب التغيير، وأن المؤسسة لا تستطيع أن تضع في الوقت الراهن خطة لتغيير وصيانة البيئة لأنها تكلف المؤسسة مبالغ لا تستطيع تغطيتها، هذا

الوعي والتفهم من قبل العاملين يسمح للإدارة باحتواء المشاكل التي لا تتوقعها ضمن سيناريوهاتها المدروسة، وهذا ما يبينه الجدول رقم (23).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة نسبيا.

3- تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

نستنتج من الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي كانت كما يلي: «يعمل التنسيق بين الوحدات الإدارية والعمال على تسهيل عملية تصميم التغيير والتخطيط له وتحقيق نتائجه». أن المؤسسة تعمل على تنظيم العمل والتجديد الواضح للمسؤوليات ولنشاطات العاملين، وهذا ما يساعد العامل على ممارسة واجباته اتجاه العمل المكلف به، بصورة سلسة ويجنبه الوقوع في أخطاء أو إهدار الوقت الفعلي لأداء العمل، وفي حالة مواجهة صعوبة في نوع ما فإن العامل يلجأ في العادة إلى رئيس القسم أو الوحدة لأنه المسؤول المباشر عنه، وهذا يسمح بمواجهة الصعوبات وحل المشاكل في أقصر مدة ممكنة، وهذا ما توضح في الجدولين رقم (24 و 25) بالإضافة إلى وجود رقابة دورية داخل الورشات تسمح للمسؤولين المباشرين بتقديم النصائح والعون في الوقت المناسب، وهذا ما تبين في الجدول رقم (26).

وفي مرحلة التغيير تزداد نسبة التواصل بين العمال ورؤسائهم للحصول على التغذية العكسية الكافية، ومعرفة كل التطورات الحالة أثناء العمل، وتقديم المعلومات المتوفرة لمواجهة مواطن القصور إن وجدت، والتحرك بأقصى سرعة لدرء أي خلل أو مشاكل، وتعديل خطط التغيير بالشكل الذي يضمن مصلحة العامل والمؤسسة على حد سواء، إذ تتناسق مجهوداتهم (الإدارة العمال) فالعامل هو الأقرب لواقع العمل الإنتاجي وعلى أيديهم تتخذ الأوامر، فإن وجدوا خلل أو نقص لجؤوا إلى المسؤولين المباشرين لتداركه، كما اعتمدوا على الأسلوب الجماعي خلال فترة التغيير، وهذا ما يضمن السير الحسن للعمل على المدى القصير، وتحقيق أهداف التغيير على المدى الطويل، وهذا ما تؤكده الجداول رقم (27، 28، 29، 30).

وبما أن المؤسسة تؤمن بقدرات عمالها، فهي تقدم لهم الدعم والعون الكافيين في مواجهتهم صعوبات التكيف مع التغييرات الجديدة من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها، وفتح قنوات اتصال مباشرة مع المصالح الإدارية، بالإضافة إلى قنوات الاتصال الكتابية، وهذا ما يؤكده الجدولين رقم (31، 32).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة نسبيا.

ثالثا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بعد تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث، والتي أوضحت أن المؤسسة تسمح بتدفق المعلومات الكافية والواضحة ضمن اتصال رسمي فعال، والذي بدوره يؤدي إلى توضيح المهام الخاصة بكل فرد، مما يسهل عملية التنسيق داخل المؤسسة، وتفعيل مبدأ المشاركة وتبادل الاقتراحات بين العمال والإدارة، الأمر الذي يجعل التغيير ممكنا وناجحا. وهذا يؤكد تحقق الفرضية العامة والتي مفادها: «**يساهم الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي من خلال تبادل المعلومات، المشاركة، التنسيق** ».

رابعا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا في البداية إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا أو أحد مؤشراته، ومن خلال ما أوردته الدراسات سنقوم بمقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية:

- **بالنسبة إلى دراسة عبد الفتاح العلاوي 2013 بعنوان «أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية»:**

واتفقت دراسته مع دراستنا في أن إشراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم لأنهم يشعرون أنهم جزء من هذا التغيير، وليس مطبقين لقراراته فقط، بل هو حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم في تنفيذه على أكمل وجه.

واختلفت هذه الدراسة عن دراستا من حيث توصلها إلى أن غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي إلى شيوع الاتصال غير الرسمي، في حين توصلت دراستنا إلى وجود اتصال رسمي فعال في المؤسسة الذي يساهم بدوره في إعطاء صورة واضحة عن رسالة التغيير وتمكين العمال من فهم حقيقة التغيير.

- **بالنسبة لدراسة فريدة جعالة 2013 بعنوان «الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي»:**

فإن نتائج هذه الأخيرة تتفق مع نتائج دراستنا من خلال أن الاتصال أداة ضرورية ومهمة، ويمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال، وكذا أن الاتصال الداخلي هو الإطار المناسب لتنسيق العمل الاتصالي داخل المنظمة أثناء عملية

التغيير، غير أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا من حيث أنها تطرقت إلى جوانب أخرى تختلف عن الجوانب التي تطرقت إليها دراستنا، ألا وهي استراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وكذا استراتيجية الاتصال الداخلي.

- **بالنسبة للدراسة المعنونة بـ «الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق» لـ قادري محمد 2010:**

التي تناولت متغير من متغيرات دراستنا والمتمثل في الاتصال الداخلي والذي توصل في دراسته أن الاتصال بهذه المؤسسة غير فعال، ولا وجود لشيء اسمه الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مبالين لذلك لا يضعونها في اهتماماتهم ولا يفكرون في إنشاء خلية الاتصال، وهو ماله من تأثير سلبي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل، لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال المعلومات بها، وحسن تداولها إذا كانت نتائجه غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة، اما دراستنا كانت نتائجها على نقيض من نتائجه، إذ أن الاتصال كان فعال في المؤسسة وله دور ايجابي في نجاح عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

- **بالنسبة لدراسة مبارك بنيه ضامن العنزي 2004 المعنونة بـ «التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بالدوريات الأمنية»:**

فإن هذه الأخيرة تتفق مع دراستنا من حيث أنه يوجد مواقف ايجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، في حين اختلفت دراسته عن دراستنا من خلال دراسته لمواقف العاملين للتغيير التنظيمي من خلال متغير العمر، الخبرة، الرتبة، بينما لم نتطرق في دراستنا إلى تبادل المعلومات والمشاركة والتنسيق.

- **ما بالنسبة لدراسة خليل حجاج 2007 المعنونة بـ «مقاومة الموظفين للتغير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة»:**

فإن نتائج هذه الأخيرة تتفق مع نتائج دراستنا من حيث توصلها أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي هو الخوف من فقدان المكافآت والوقت غير الملائم، في حين أن نتائج هذه الدراسة تختلف عن

نتائج دراستنا كونها توصلت أن أسباب مقاومة الموظفين للتغير التنظيمي هو فرض للتغيير بالقوة وتجاهل الإنسانية أيضا.

خامسا: النتائج العامة للدراسة:

انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات المستقاة من خلال الاستبانة المرتبطة بفرضيات الدراسة، خلصنا إلى النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي يمثل العصب الرئيسي لنقل البيانات والمعلومات و له دور كبير في تفعيل مبدأي المشاركة والتنسيق داخل المؤسسة.
- يؤدي اطلاع العمال على سياسة وأهداف المؤسسة إلى تهيئتهم لتقبل أي إجراءات جديدة في مجال التغيير.
- تفعيل الاتصال داخل المؤسسة أثناء التغيير بين الوحدات الإدارية المختلفة وبين العمال والإدارة العليا، يحد من مقاومة التغيير وذلك من خلال إشراك العمال في تحديد أهداف وخطط التغيير.
- تنسيق الاتصالات بين الوحدات الإدارية والعمال يسمح للإدارة بمعرفة كل التطورات الحاصلة في ورشات العمل مما يسهل عملية تقييم المعلومات ومعالجتها وذلك لإحداث تغيير ناجح.
- استخدام وسائل الاتصال المناسبة يجعل الأفراد على دراية بحقيقة مشروع التغيير وأسبابه ونتائجه، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تقييم قنوات الاتصال الداخلي بها، لمعرفة مدى مناسبة وملائمة هذه القنوات لكل فترة من فترات التغيير.
- المناقشات والمقابلات والاجتماعات وإقناع العاملين بأهمية التغيير تمكنهم من فهم حقيقته وبالتالي نقص انتشار التأويلات الخاطئة حوله وسهولة التعامل معها وإعطاء العامل صورة واضحة عن الإصلاحات الجديدة.
- توضيح المسؤوليات والمهام يخلق جو من الانسجام في أداء المهام، وبالتالي سهولة احتواء المشاكل الناجمة عن التغييرات الجديدة.
- تقبل الإدارة العليا لمبادرات المستويات الدنيا وأخذها بعين الاعتبار يخلق جو من الثقة المتبادلة، وبالتالي تقليص حجم الرفض للتغييرات الجديدة من قبل العمال.

- بالإضافة إلى اللوائح والأوامر هناك اتصال فعال في الاتجاهين في فترة التغيير مما يسمح بتقييم المعلومات ومعالجتها.
- المؤسسة تشجع على العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق ومع ذلك هناك بعض العلاقات المتوترة بين العمال والمشرف المباشر عليهم بسبب حساسية بعض العمال للنقد.
- فعالية الاتصال الرسمي في المؤسسة، ساهم في فهم رسالة التغيير وإدراكها من قبل العمال.

سادسا: التوصيات

انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- على المؤسسة الاهتمام بتحسين ظروف العمل من خلال ترقية بيئة العمل، بصورة تدريجية مستمرة، حتى تصل إلى البيئة الملائمة والمناسبة، التي تساعد العامل على أداء عمله بأريحية، وتقليل ضغوط العمل والتي من شأنها أن تؤثر على إنتاجيته، ونظرته اتجاه المؤسسة التي يعمل بها.
- ضرورة التنويع في وسائل الاتصال في الأيام العادية، وليس في فترة التغيير فقط، من أجل تقليص الإشاعات والتأويلات الخاطئة التي من شأنها التأثير على نظرة العامل للتغيير.
- تفعيل برنامج البريد الإلكتروني على كافة الفروع، حيث أن استخدام التكنلوجيا يسمح بنقل المعلومات بصورة سريعة وفعالة، تجنبها إهدار الوقت والجهد والتكلفة.
- تفعيل نظام الحوافز المادية داخل المؤسسة، مما يزيد من ارتباط العامل بأهداف المنظمة وعزمه على تحقيقها، كالإشادة بالعاملين ذوي الاقتراحات والآراء المميزة ومنحهم امتيازات وحوافز مادية بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم.
- تفعيل نظام صناديق الاقتراح من أجل إتاحة الفرصة لجميع العمال بتقديم الاقتراحات.

خاتمة

خـاتمــة:

في ختام دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي حول « دور الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي» في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، خلصنا إلى أن نجاح مشروع التغيير يتوقف على مدى وضوح مفاهيمه وأسبابه ومراحل تنفيذه والنتائج التي تترتب عنه، ويتم ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالإجابة عن جميع التساؤلات والاهتمامات وتوضيح الصورة في فكر العامل، وفتح المجال أمام هذا الأخير للمشاركة في وضع خطط التغيير وأخذ قدراته وخبراته بعين الاعتبار، وكل ذلك عن طريق وجود اتصال فعال داخل المؤسسة في كل الاتجاهات يعمل على التوزيع العادل والكافي والدقيق للمعلومات، وكذا فإن التنسيق بين الإدارة العليا والوحدات الإدارية المختلفة والعمال، يسهل السير الحسن لخطى التغيير ويحد من تفاقم المشاكل بسبب الظروف الجديدة، وبالتالي تفعيل عملية رجع الصدى وتقييم مسار التغيير واحتواء المشاكل قبل تفاقمها، وتشجيع العمل الجماعي التعاوني من خلال تقديم الدعم والعون للعمال الذين وجدوا صعوبة في التأقلم مع التغييرات الحاصلة، هذا يولد جو من الثقة المتبادلة والانسجام في أداء المهام في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة لإنجاح خطط التغيير.

وعليه فالاتصال الداخلي ركيزة أساسية لإحداث تغيير ناجح في مؤسسة تسعى للريادة ومواجهة تحديات العصر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1- أبو أصبع صالح ، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، د ط، مصر، 2011.

2- أبو حمد آل علي رضا صاحب ، المسوي سنان كاظم: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، د ط، الأردن، 2006.

3- أبو سمرة محمد: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، الأردن، 2011.

4- أبو شنب جمال محمد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2011

5- البياتي ياسر خضير: النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية، وروادها، الجامعة المفتوحة، ط1، ليبيا، 2002.

6- الجميلي خيري خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر، 2001.

7- الحسن إحسان محمد: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، د ط، الأردن، 2005.

8- الحسني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، د ط، مصر، 1985.

9- الطائي حميد ، العلاق بشير: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري، د ط، الأردن، 2009.

10- الطجم عبد الله بن عبد الغني: التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار الحافظ، ط5، 2009.

11- الطراونة حسن أحمد ، عريقات أحمد يوسف وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012.

12- الكبيسي عامر خضير: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية، 2010.

13- المشاقبة بسام عبد الرحمن: نظريات الاتصال، دار أسامة، ط1، الأردن، 2011.

14- المغربي كامل محمد: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، د ط، الأردن، 2007.

15- المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم، وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2004.

16- السالم مؤيد سعيد: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2002.

17- السيد عثمان فاروق: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار وفاء ، ط1، مصر، 2000.

18- السكارنة بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.

19- السردي محمد الدبس: الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار إثراء، ط1، الأردن، 2014.

20- العبد الله مي: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، د ط، لبنان، 2006.

21- العطيات محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، د ط، الأردن، 2005.

22- العلاق بشير: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية، د ط، الأردن، 2009.

23- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005.

24- العتيبي ضرار ، الحواري نضال ، خريسي ابراهيم: لعملية الإدارية، مبادئ و أصول وعلم وفن، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2007.

25- الصالح نجلاء محمد: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2012.

26- الصريفي محمد: في السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، ط1، مصر، 2007.

27- القبلان يوسف محمد: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإنساني، شركة العبيكان للطباعة والنشر، ط2، السعودية، د س.

28- القريوتي موسى قاسم ، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار التسنيم، ط3، الأردن، 2006.

29- الشماع خليل محمد حسن ، محمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000.

30- الشماع خليل محمد حسن ، محمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط5، الأردن، 2014.

31- بدر سعد عيد مرسي: الايديولوجيات ونظرية التنظيم مدخل تقليدي، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 1990.

32- بوحوش عمار: نظريات الإدارة العامة، المنظمة العربية لعلوم الإدارية، د ط، الأردن، 1980.

33- بوحوش عمار، الدنيبات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، الجزائر، 2001.

34- بوكروح مخلوف: الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء، مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005.

35- بخوش احمد: الاتصال والعولمة، دار الفجر، دط، الجزائر، 2008.

36- جرادات ناصر ، المعاني أحمد وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، ط1، الأردن، 2013.

37- دليو فضيل: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر، ط1، مصر، 2003.

38- دعيس محمد يسرى: الاتصال والسلوك الإنساني «رؤية في انثروبولوجيا الاتصال»، دار البيطاش سنتر، مصر، 1999.

39- درويش عبد الكريم ، تكلا ليلى: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، د ط، مصر، 1967.

40- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه، ومهاراته، المكتبة الجامعية، دط، مصر، 2002.

41- واكد نعيمة: مبادئ علم الاتصال، دار طاكسيج كوم، د ط، الجزائر، 2011.

42- زيدان محمود: الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، ط4، مصر، 1980.

43- زرواتي رشيد: أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار زغياشي، ط4، الجزائر، 2012.

44- حجاب محمد منير، وهبي سحر محمد: المدخل الأساسي للعلاقات العامة، مدخل سيكولوجي، دار الفجر، ط1، مصر، 1995.

45- حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، لبنان، 1982.

46- حمو محمد سلطان: الاتصالات الإدارية، دار الراية، ط1، عمان، 2015.

47- حسن رؤية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2004.

48- حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط3، الأردن، 2009.

49- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.

50- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط2، الأردن، 2010.

51- حريم حسين: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد، ط2، الأردن، 2010.

52- حريم حسين محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، ط3، الأردن، 2006.

53- حريم حسين ، حداد شفيق وآخرون: أساسيات الإدارة ، دار الحامد، ط1، الأردن، 1998.

54- طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2007.

55- طلعت منال: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2002.

56- ياغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، د ط، الأردن، 2011.

57- كافي مصطفى يوسف: الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد، ط1، الأردن، 2015.

58- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى، الجزائر، 2006.

59- ليتيم ناجي، بوطوطن سليمة وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2012.

60- لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، ط3، أبو ظبي، 2009.

61- ماهر أحمد: كيف ترجف مهاراتك الإدارية في الاتصال، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2004.

62- محمد إحسان: الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط3، لبنان، 1994.

63- محمد محمد علي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.

64- محمود خيضر كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط1، عمان، 2002.

65- محمود خضير كاظم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010.

66- مكاوي حسن عماد ، السيد ليلى حسين: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 2، مصر، 2001.

67- مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013.

68- مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب، مصر، د ط، 2005.

69- مرسي عبد الحميد: العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، ط1، مصر، 1986.

70- سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم الأحمد، معهد الإدارة العامة، دط، السعودية، 1991.

71- سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، د ط، عنابة، د س.

72- عامر سعيد سين: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، دط، السعودية، د س.

73- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2001.

74- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2003.

75- عبد الرحمن عبد الله محمد ، البدوي عمي محمد: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2000.

76- عبيدات محمد ، أبو نصار محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، الأردن، 1999.

77- عزي عبد الرحمن: الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الأمة، د ط، الجزائر، 1995.

78- عليان ربحي مصطفي: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2007.

79- عليق أحمد محمد وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2004.

80- علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005.

81- عقيلي عمر وصفي: الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران، د ط، الأردن، 2007.

82- عرفة سيد سالم: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، د ط، الأردن، 2012.

83- فهمي مصطفى أبو زيد: وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، د ط، مصر، 1994.

84- فياض محمود أحمد ، قدادة عيسى يوسف قدادة وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010.

85- فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2009.

86- قاسيمي ناصر: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2011.

87- رضا هشام حمدي: تنمية مهارات الاتصال والقيادة والرقابة، دار الراية، ط1، عمان، 2010.

88- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دط، مصر، 2003.

89- خيري أسامة: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، الأردن، 2012.

90- غباري محمد سلام ، عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 1991.

ب-المراجع اللغة الأجنبية:

91- amastrong michael: armastrong's handbook of human resources management practice, 11 th edition, kogan page, London, 2009.

92- détrie philipe, broyez Catherine , la communication au service de management, édition laissons, paris, 2001.

93- goethals george r,sorenson georgia j,macgregor james burns: encyclopedia of leadership, four volume1,sage publications, london, 2004.

ت- المذكرات:

94- العلاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2013/2012.

95- العنزي مبارك بنيه ضامن: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ((دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

96- بوهنتالة فهيمة: التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2009/2008.

97- جعالة فريدة: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2013/2012.

98- حجاج خليل: مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2007.

99- كرمي كريمة: التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة عنابة، 2010/2009.

100- سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2010.

101- عبيد عوني فتحي خليل: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2009.

102- عكوش عقيلة: أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2014/2013.

103- صياحي الأخضر: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الحصنة، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011/2010.

104- قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2009،2010.

ث-القواميس والمعاجم:

105- فتحي محمد: 766 مصطلحا إداريا: ايضاح وبيان، دار التوزيع الإسلامية، د ط، مصر، 2003.

106- خليفي طارق سيد احمد: معجم مصطلحات الإعلام (انجليزي / عربي) دار المعرفة الجامعية، ط1، د ب، 2008.

ج- الملتقيات:

107- الكبيسي عامر خضير حميد: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل معه، ورقة مقدمة في الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، يومي 16 و17 جانفي 2007.

108- الشيخ الداوي ، شتاتحة عائشة: التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2011.

ح- المجلات:

109- أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد2، 2007.

110- بن نوار صالح: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004.

111- برباوي كمال: أماراباك: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك الأمريكية العربية للعلوم والتكنلوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013.

112- يحيى ملحم ، محمد الابراهيمي: استراتيجيات وأساليب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد، 1-4، 2008.

الملاحق

وزارة التعليـــم العـــالي والبحـــث العلـــمي
جامعـــة محمـــد الصديـــق بن يحـــيى جيجـــل
كليـة العلـوم الإنسانيـة و العلـوم الاجتماعيـة
قســـم علـــم الاجتمـــاع

استمارة بحث ميداني لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع العلاقات العامة

موضوع البحث: دور الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي
دراسة ميدانية بشركة الفلين بوالرمل - جيجل -

نقدم لكم هذه الاستمارة التي أعدت لأهداف علمية، قصد التعرف على آرائكم حول موضوع الدراسة، نعدكم أن المعلومات التي نتلقاها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، كما نرجو منكم الإجابة بصدق وموضوعية.

- **ملاحظة**: ضع علامة **(X)** في الخانة المناسبة.

من إعداد الطلبة:

- جابر فاطمة
- بوشمط نجاة

تحت إشراف الأستاذ:

لعوبي يونس

السنة الجامعية: 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن

من 20 إلى 28 سنة ☐ من 29 إلى 37 سنة ☐

من 38 إلى 46 سنة ☐ من 47 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي

دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 فما فوق ☐

المحور الثاني: تبادل المعلومات وتهيئة العاملين للتغيير

5- هل تقدم لك إدارة المؤسسة معلومات كافية حول إجراءات العمل العادية؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

6- ما هي الوسائل التي تستعمل في تبادل المعلومات داخل مؤسستك؟

الإعلانات ☐ الاجتماعات والندوات ☐ التقارير ☐ المقابلات ☐

7- كيف ترى المعلومات المقدمة لك. هل هي:

واضحة ☐ غير واضحة ☐

إذا كانت المعلومات "غير واضحة"، إلى ما يرجع سبب ذلك.

- وقت تقديمها غير مناسب. ☐
- الوسيلة المستخدمة في نقلها غير ملائمة. ☐

8- ما هي الأسباب التي تجعلك تتصل بالإدارة؟

شكاوي ☐ من أجل استفسارات ☐ اقتراحات ☐ تقديم طلبات ☐

9- هل تتلقى الرد من طرف إدارة المؤسسة بعد اتصالك بها؟

نعم ☐ لا ☐

10- في حالة إحداث تغيير داخل المؤسسة هل يتم اطلاعكم مسبقا؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم" : ما هي الوسيلة المتبعة في إعلامكم أثناء إحداث التغيير؟

وثيقة إدارية ☐ ايميل ☐ اتصال شفوي ☐

11- في حالة عدم تقبلك لهذه المعلومات حول التغيير هل:

- تلجأ برأيك للإدارة ☐ لا يكون لك رد فعل آخر ☐

12- هل أنت على دراية برؤية المؤسسة (إلى ما تطمح إليه مستقبلا)؟

نعم ☐ لا ☐

13- حسب رأيك هل هناك ما يعرقل السير الحسن للمعلومات داخل مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: المشاركة وإدراك التغيير

14- هل يتم عقد اجتماعات دورية في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ "نعم" ما درجة تفاعلك مع مضامين هذه الاجتماعات؟

أتفاعل بشدة ☐ متوسط ☐ ضعيفة ☐

15- هل سبق وقدمت اقتراحات لصالح مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل:

يعمل بها ☐ يتم تجاهلها ☐

16- هل تتلقى الثناء على الأفكار الإبداعية والجهود من قبل المسؤولين؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل سبق وأن ألغى رؤسائك قرارات معينة بعد المناقشة بينكم أنتم العمال ورؤسائكم؟

نعم ☐ لا ☐

18- كيف كان موقفك من التغييرات السابقة داخل المؤسسة؟

مع التغيير ☐ ضد التغيير ☐ محايد ☐

19- ماهي العوامل التي قد تجعلك ضد التغيير؟

الخوف من إقالتك ☐ الخوف من تغيير منصبك ☐

الخوف من تغير الاستقرار (الروتين اليومي) ☐

20- هل يتم إقناعكم بأهمية التغيير والنتائج المترتبة عنه؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تعتقد أن معظم القرارات التي تخص مجال التغيير في مؤسستك تأتي في محلها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

في حالة الإجابة بـ " دائما "، هل يعود ذلك إلى:

ثقتك بقدرات الإدارة ☐ مشاركة العمال في صنع القرار ☐

22- حسب رأيك ما هي المجالات التي يجب القيام فيها بالتغيير بالفعل؟

سلوك المسيرين ☐ تنظيم العمل ☐ بيئة العمل ☐

23- هل تسعى الإدارة إلى احتواء المشاكل التي تحدث في ورشات العمل أثناء التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: التنسيق ونتائج التغيير

24- هل تقوم الإدارة بتحديد واضح لمسؤولياتك ونشاطات العمال؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

25- إذا واجهت صعوبات أثناء القيام بوظيفتك فهل تلجأ إلى؟

زميلك في العمل ☐ رئيس القسم أو الوحدة ☐ تعتمد على نفسك ☐

26- هل هناك رقابة دورية داخل ورشات العمل و الوحدات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

27- خلال فترة التغيير هل هناك تواصل بينك وبين رئيسك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل يسعى المدراء إلى تقييم المعلومات أثناء التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل يتم تخطيط برنامج التغيير بين الأفراد وجماعات العمل و المشرفين؟

نعم ☐ لا ☐

30- في فترة التغيير هل تعتمدون على أسلوب العمل الجماعي لتحقيق نتائج مرضية؟

نعم ☐ لا ☐

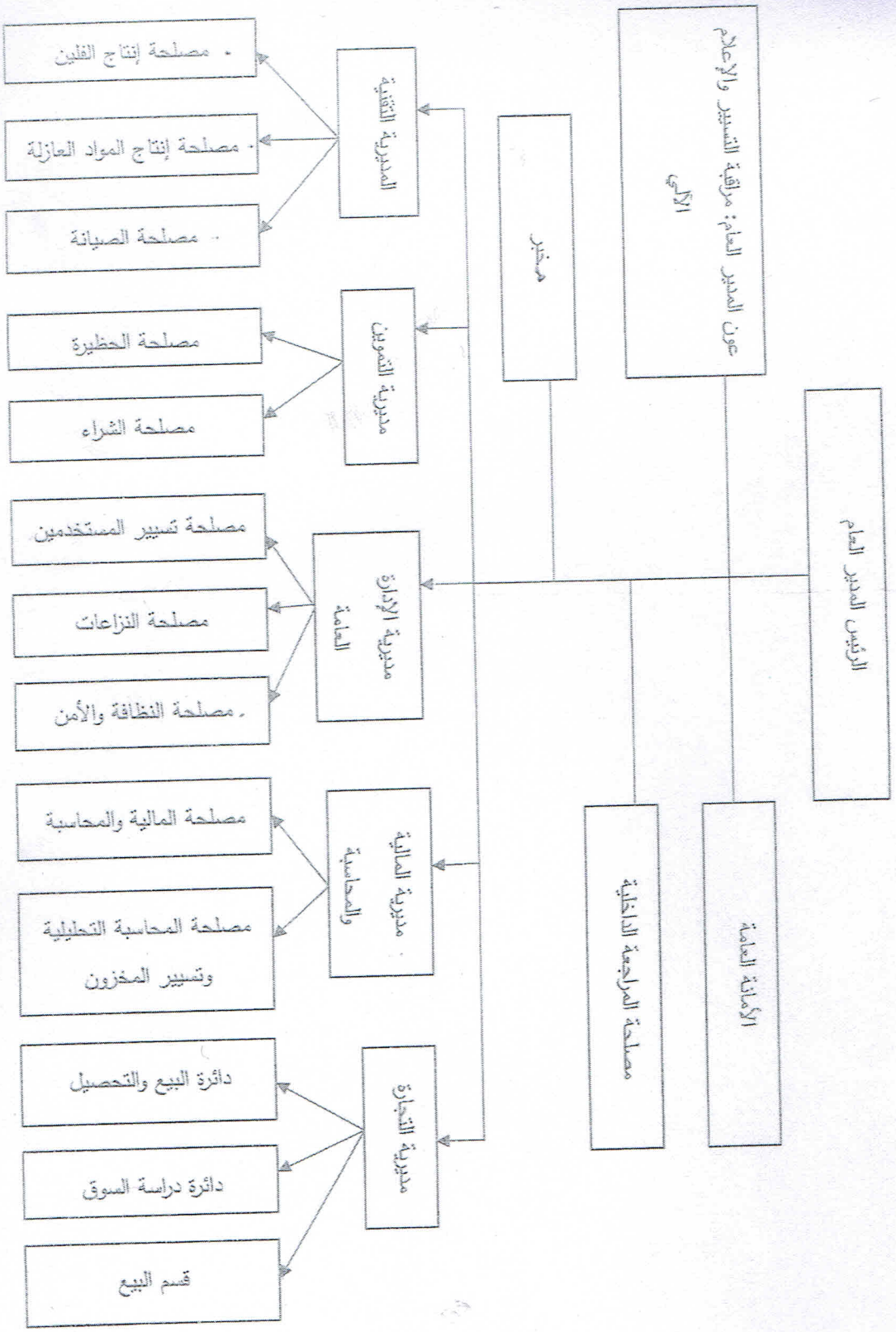
31- هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تتماشى مع التغييرات الحاصلة؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل تقوم الإدارة بفتح قنوات جديدة أثناء عملية التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

شاكرين لكم حسن تعاونكم



الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-