

الآية :

بسم الله الرحمن الرحيم :

[" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك العليم الحكيم " 32] :

صـ دق الله العظـ يم

سورة البقرة * الآية 32 *

خطـة البـحث

المـلخص.

مقدمة عامة.

الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهدافه.

المطلب الثاني: عمليات وأنواع الاتصال.

المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي واتجاهاته.

المبحث الثالث: أساليب ووسائل الاتصال الداخلي، ومعوقاته.

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي الناجح.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهميته، وأنوعه.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: حتمية التغيير التنظيمي وأهميته.

المبحث الثاني: مبادئ ومراحل التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مبادئ التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها وكيفية التغلب عليها.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها.

المبحث الثالث: علاقة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مساهمة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إذابة الجليد.

المطلب الثاني: مساهمة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة التغيير.

المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إعادة التجميد.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة نפטال.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

المطلب الثاني: التعريف بمقاطعة نפטال - بسكرة - وطبيعة نشاطها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال - بسكرة -.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الأول: حدود ومجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص مبحوثين الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

المطلب الثالث: اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث وتفسيرها.

خاتمة عامة .

قائمة المراجع.

قائمة المحتويات.

مقدمة:

قد يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ما هي إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل اتصال معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو ولكن الحقيقة هي عكس ذلك لأننا ولو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعماله لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة مع تأسيس الإدارات والمصانع إذ أصبح الاتصال الداخلي إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه الإدارة من أجل إحداث التغيير والتجديد و تنفيذ أعمالها ، ومما لا شك فيه أن عملية التغيير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسات تعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغيرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل في إطارها، و أن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الأفراد المعنيين بالتغيير ودفعهم لقبوله والاندماج في المشروع.

وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة، فإن ضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذا بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها وأنها سجلت إخفاقا كبيرا لم يكن متوقعا بسبب نقص الاتصال أو انعدام المعلومات المتعلقة بالتغيير المراد إحداثه مما يؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير العلنية والمستترة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيير، وهنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تلعبه الجهة المكلفة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال ضمان اتصالات فعالة تبرز -فضلا عن توفير المعلومات اللازمة- أسباب التغيير ونتائجه بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به، و بالتالي تحفيزهم على العمل على إنجاحه.

أولا: إشكالية الدراسة.

تتجلى حتمية التغيير في المؤسسة في عدة أوجه تأسيسية، هيكلية، تنظيمية، تكنولوجية، بشرية و هو أهم الجوانب التي أصبحت تركز عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها. إذ أن تغيير المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري بسياسة الموارد البشرية ويتطلب تنميتها و تطويرها و تدريبها مع التركيز على توفير أفضل الطرق و الأساليب الاتصالية من أجل بلوغ أسباب التغيير إلى كافة المستويات التنظيمية. يمكن القول إذن أن التغيير التنظيمي - الذي يعتبر من أهم جوانب التغيير - أصبح ضرورة تفرضها هذه التغيرات الخارجية من جهة، و من جهة أخرى فإن إحداث هذا التغيير يتطلب توافر اتصال ناجح

لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها لإنجاح هذا التغيير، وخاصة الاتصال الداخلي. في هذا الإطار جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:
ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.

ثانيا: الأسئلة الفرعية.

- ومن خلال هذه الإشكالية ينطوي التساؤل الجوهري على عدة تساؤلات فرعية منها:
- _ ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نجاح مرحلة إذابة الجليد؟.
 - _ ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نجاح مرحلة التغيير؟.
 - _ ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نجاح مرحلة إعادة التجميد؟.
 - _ ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في نجاح مقاومة التغيير التنظيمي؟.

ثالثا: فرضيات البحث.

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضية الرئيسية التالية:

- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بقيمة $(\alpha = 0,005)$ للاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟.

ومن هنا يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية من خلال التساؤلات الفرعية السابقة وذلك كما يلي:

- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بقيمة $(\alpha = 0,005)$ للاتصال الداخلي على مرحلة إذابة الجليد؟.
- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بقيمة $(\alpha = 0,005)$ للاتصال الداخلي على مرحلة التغيير؟.
- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بقيمة $(\alpha = 0,005)$ للاتصال الداخلي على إعادة التجميد؟.
- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بقيمة $(\alpha = 0,005)$ للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير التنظيمي؟

رابعاً: أهمية البحث.

إن أهمية هذه الدراسة تستمد من أهمية الموضوع في حد ذاته- فضلا عن النتائج التي سيتم التوصل إليها-، بحيث يعتبر الاتصال الداخلي وعلاقته بالتغيير التنظيمي ونجاحه من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة والذي يحظى بالأهمية الكبيرة من طرف المفكرين والمختصين خاصة في عصرنا هذا الذي يتسم بالتحولات والتغيرات المستمرة سواء من الناحية المادية أو البشرية في المنظمات وكذا الحاجة إلى اتصال داخلي يعالج ويسطر هذه التغيرات.

كما تتجلى أيضا أهمية موضوعنا المدروس من خلال ما يشير إليه وهو جعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف والتأقلم مع محيطها الداخلي و الخارجي، من أجل البقاء والاستمرارية.

خامساً: أهداف البحث.

- التعرف على ظاهرتي الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي.
- التعرف على مختلف أساليب وأهمية الاتصال الداخلي من اجل إدارة ناجحة.
- التعرف على عوامل نجاح التغيير التنظيمي.
- معرفة حجم الأثر بين الاتصال الداخلي و نجاح التغيير التنظيمي.
- التعرف على مدى اهتمام مؤسسة " نפטال " بسكرة- بكل من الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

سادساً: هيكل الدراسة.

محاولة منا دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي الناجح في المؤسسة، قمنا برسم هيكل يتماشى مع طبيعة الموضوع، والذي يتمثل في ثلاثة فصول: الفصل الأول(ماهية الاتصال و الاتصال الداخلي) نتطرق فيه إلى مفهوم كل من الاتصال و الاتصال الداخلي خاصة، أساليب وأهم أنواع الاتصال الداخلي، شروط الاتصال الداخلي... في حين يتعلق الفصل الثاني بالتغيير التنظيمي، نتناول فيه مفاهيم عن التغيير، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير و كيفية التصدي لها، مقومات التغيير التنظيمي، ونركز على نجاح هذا التغيير اعتمادا على الاتصال الداخلي. أما الفصل الثالث فيتعلق

مقدمة عامة:

بالجانب التطبيقي الذي يضم الإطار المنهجي للدراسة، حيث تشمل الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

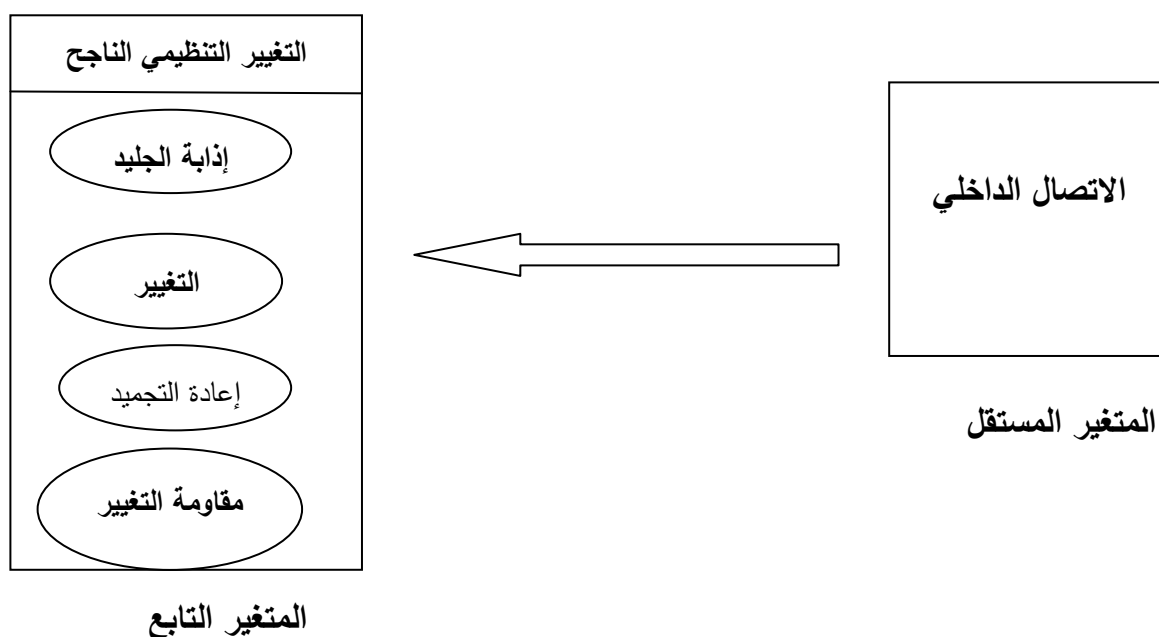
سادسا: متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل: هو الاتصال الداخلي.

المتغير التابع: هو التغيير التنظيمي الناجح.

سابعا: نموذج الدراسة.

يمكن اقتراح النموذج التالي:



ثامنا: منهج الدراسة.

من أجل إجراء دراستنا النظرية والتطبيقية اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تعلق المنهج الوصفي بالمفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، وكذلك بجمع البيانات الخاصة بوصف المؤسسة، أما المنهج التحليلي فقد استخدمناه من أجل تحليل وتفسير نتائج المؤسسة، وإثباتها ومقارنتها مع الجانب النظري.

تاسعا: أساليب و أدوات التحليل.

اعتمدنا في هذه الدراسة أسلوبى المقابلة والاستبيان، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج معالج الجداول (MS-Excel) لتجميع المعطيات الخام من خلال الاستبيان والحصول على قاعدة للمعطيات بالإضافة إلى استخدام برنامج (SPSS-16) في حساب بعض المؤشرات الإحصائية.

عاشرا: أسباب اختيار الموضوع.

من أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي:

• الأسباب الشخصية: الميل للموضوع والاهتمام به، وعلاقتنا الشخصية بالمؤسسة.

• الأسباب الموضوعية: اخترنا هذا الموضوع نتيجة لقيمته وأهميته وندرته، وحدثه في أغلب المؤسسات، وكذا يعود هذا إلى التحفيز والتشجيعات لأداء هذا الموضوع.

إحدى عشر: الدراسات السابقة.

1/ دراسة عبد الله مدارى الحربى: " مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة"، السعودية، 2001.

في هذه الدراسة تناول الباحث ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير لتكون قادرة على البقاء والنمو، فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير التي تقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، وتحمل معها ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية. وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثرها تأثيراً، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب هذه المقاومة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

إن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، يليها: عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، عدم مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير، الخوف من المجهول، الشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، عدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير. كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي

ومقاومة التغيير. وقد اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات المتعلقة بالجوانب التنظيمية في المنظمات للتخفيف من مقاومة التغيير وتدعيم عملية التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

- دعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية.
- تعتبر القيادات الإدارية في المنظمات هي الداعمة والمشرفة على خطط التغيير التنظيمي في هذه المنظمات، لذلك لابد من تثقيف هذه القيادات عن طريق المشاركة في حلقات النقاش الدورية والندوات واللقاءات التي تعقد لهذا الشأن.
- دعم مراكز المعلومات والأبحاث والتدريب بالمنظمات الإدارية بالأجهزة الحديثة والوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تساهم في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- التقييم الموضوعي لمدى الاستفادة من البرامج والدورات التي يشارك فيها الموظفون في تحقيق التغيير المطلوب فكريًا وعمليًا وسلوكيًا.
- أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية - قدر الإمكان - وبخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أي من المجالات داخل المنظمة.

2/دراسة: Messer, Carol O، بعنوان: "تأثير كل من المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في الكليات الأهلية"، نيوزيلندا، لسنة 2006.

أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، الإدراك التنظيمي والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات جديدة، وخاصة قادة الكليات الأهلية.

3/ دراسة أحمد اليامي، بعنوان: "العلاقة بين أنواع الاتصال والرضا الوظيفي"، (دراسة استكشافية، جامعة الملك سعود)، المملكة العربية السعودية، 1996. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أربعة أبعاد لعملية الاتصال والرضا الوظيفي، وذلك وسط عينة عشوائية شملت أربع مستويات تنظيمية لإحدى شركات الخدمات العامة بالمملكة السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

- إن هناك تبايناً في الرضا الوظيفي بين مديري الشعب (المستوى الإشرافي الثاني) والمجموعات الثلاثة الأخرى للدراسة.
- أن هناك علاقة طردية بين الاتصال المتعلق بالوظيفة والرضا الوظيفي، بغض النظر عن المستوى التنظيمي

4/ دراسة برسالي محمد نبيل، تحت عنوان: **Essai d'évaluation de la communication externe et interne**

رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2001. هذه الدراسة لم تتناول صورة المؤسسة بالتحديد، و لم تعمل على إبراز دورها في خدمة أهداف المؤسسة، و إنما تطرقت إليها بصفة مختصرة. في المقابل تعرضت هذه الدراسة إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال في المؤسسة بما في ذلك البعد الإستراتيجي للاتصال، الاتصال الخارجي و الاتصال الداخلي.

5/ دراسة **Dobosz Bourne** بعنوان: "إعادة تشكيل مقاومة التغيير"، بولندا، 2006. وقد أجريت

الدراسة في شركة جنرال موتورز في بولندا، وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها.

6/ دراسة **Gaylor, Thomas Kent, jr** وكانت بعنوان: "العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير"، (حالة

دراسية على أقسام الشرطة شمال ولاية تكساس) تكساس، 2001. ركزت هذه الدراسة على أربعة عوامل رئيسة تؤثر على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة، وبالتالي قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين (التعليم، والثقة، والمشاركة، والاتصال) وأثرها على مقاومة التغيير.

طبقت الدراسة على 286 شرطياً في شمال ولاية تكساس، واستخدمت الاستبيان لجمع المعلومات عن هذه الحالة. وأظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

7/دراسة كل من : **Giangucco, Antonio, Peccei, Riccardo** وكانت بعنوان: "مقاومة التغيير عند مديري الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية"، إيطاليا، 2005. بالرغم من النجاح الواسع لإدارة التغيير في كثير من المنظمات ولكن أهملت الإدارة الوسطى من أدب إدارة التغيير. وبالتركيز على مديري الإدارة الوسطى فحصت الدراسة تأثير عاملين اثنين على إدارة التغيير هما:

أ. فهم العاملين وإدراكهم لفوائد التغيير.

ب. المشاركة في عملية التغيير.

وعندما فُحصت الفرضيات من عينة مكونة من 300 مدير يعملون في الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وجد أن العاملين السابقين يؤثران على مقاومة المديرين لعملية التغيير.

• جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد مشكلة الدراسة.
- تصميم منهج الدراسة و أدوات الدراسة.
- توسيع مجال البحث في الموضوع.
- الاستفادة من نتائجها وكذلك التوصيات.
- الاستفادة من خبرات الباحثين في سبل تناولهم لمشاكل بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلهم للمعلومات.

• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. مما سبق تظهر أن جميع الدراسات السابقة قد طبقت في بيئات مختلفة.

2. سوف تستخدم الدراسة الحالية عدة محاور وهي: الاتصال ،الاتصال الداخلي ،أساليب الاتصال للوصول إلى إدارة ناجحة للتغيير التنظيمي، أنواع الاتصالات وأهدافها، المعوقات.

3. نتوقع من هذه الدراسة أن تضيف للأدب النظري في مجالي الاتصال الداخلي، ونجاح ال تغيير التنظيمي، لنفتح المجال أمام الباحثين بما قد نتوصل إليه من نتائج لإجراء بحوث أخرى.

تمهيد:

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

ولقد انحصر هذا الفصل في ثلاث مباحث كانت على التالي:

المبحث الأول: تناول مفاهيم حول الاتصال و مفاهيم الاتصال، عملياته، مع إبراز أهم الأهداف.

المبحث الثاني: يحتوي على أساسيات حول الاتصال الداخلي (ماهيته، أهدافه، أنواعه ، واتجاهاته).

المبحث الثالث والأخير: احتوى على وسائل الاتصال الداخلي وأساليبه، ومعوقاته.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصالات

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحرار تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا....الخ). إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.¹

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهدافه.

أولاً: مفهوم الاتصال.

إن مفهوم الاتصال من الناحية اللغوية² مشتق من كلمة Communis اللاتينية وتعني بالانجليزية Commun أي اشتراك أو مشترك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات، كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه، ومن الناحية التاريخية، فإن المتبع لكلمة اتصال يجد إن عبارة Communique (أي يتصل)، وعبارة Communication (أي اتصال)، قد ظهرت في اللغة الفرنسية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو يشارك في...، وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية Communicaire والتي تعني وضع الشيء في المتناول العام أو الدخول في علاقة ما، وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء أو توريثه أو إرساله، ولذلك تصبح القاطرات والسيارات ووسائل الإعلام المكتوبة ووسائل اتصال، أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة أخرى.

وخلال القرن الثامن عشر، ومع تطور وسائل النقل، أصبح مصطلح Communication شائعا، وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية.

¹ . أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: معلومات - اتصالات - اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 25 .

² . منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 18 .

أما في لغتنا العربية فكلما اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يعني معنيين:
 المعنى الأول: هو الربط بين كائنين أي شخصيين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين.
 المعنى الثاني: فهو يعني البلوغ والانتهاؤ إلى غاية معينة.
 إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصورة.¹
 لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم
 الاتصال والإعلام، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر
 الأساسية لعملية الاتصال، ومن هذه التعريفات:
 - " هو العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير
 السلوك"².

أي الاتصال هو عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواءا ينم ذلك من خلال استخدام
 اللغة أو الإشارات أو المعاني أو إحداث تغيير في السلوك.
 - "هو ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي
 عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام
 لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة"³.
 -الاتصال" هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة ، أو
 سلوك المستقبل"⁴.

ويعني ذلك أن الاتصال هو الربط بين طرفين والذي يهدف إلى إشراك الآخرين في الفكرة أو
 المعلومة أو الاتجاه وهو يعني أيضا نقل وتبادل للحقائق و الأفكار والمشاعر وتقديم الفعاليات، كما
 يعني إحاطة الآخرين بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، هدفها التأثير في السلوك أو توجيهه وجهة
 معينة سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات.

- ويعرف الاتصال أيضا انه " نقل المعاني عن طريق إرسالها بواسطة الإشارات"⁵.

¹. جمال سالم، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، يومي 8 - 9 افريل 2002، ص 5.

² . عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص 369.

³ . سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 30.

⁴ . Henri Mahe de Boisl Andelle, **dictionnaire de gestion**, economica-édition, 1998, paris, France p 67.

⁵ . مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 35.

بمعنى ذلك انه العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حال من المشاركة في فكرة أو إحساس أو تحمس لأداء شيء ما.

-الاتصال "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".¹

أي الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما و يريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر، ويحتاج ذلك إلى وسيلة معينة.

-الاتصال " هو احد ركائز التوجيه،حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من فرد أو مجموعة أفراد إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير، باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا".²

أي هو نقل المعلومات والرغبات والمشاعر و المعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

بمعنى اعتماد الاتصال الرسمي في منظمات الأعمال وغيرها، من اجل تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل: الإبلاغ، الإقناع، التأثير، التغيير،

ويمكن إعطاء تعريف شامل ومختصر للاتصال بأنه: عملية نقل أو تبادل للمعلومات، تتكون هذه العملية من المرسل، المستقبل، الرسالة المراد نقلها، الوسيلة، الرد أو المعلومات المرتدة.

ثاني: أهداف الاتصال.

عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل حتى تحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل نذكر من أهداف الاتصال مع التصنيف ما يلي:³

1 - هدف توجيهي :

يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها .⁴

1 . أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ؟، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 35.

2 . بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

3 . محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، ص 43.

4 . محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة: مدخل الاتصال، دار الفجر، ط2، مصر، 1999، ص 27-28 .

2 - هدف تثقيفي:

يتحقق هذا الهدف كذلك عندما يتجه الاتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمرهم تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفق فهمهم بما يدور حولهم من أحداث.¹

3 - هدف تعليمي:

حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة يكون المستقبل في حاجة إليها.

4 - هدف ترفيهي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل ، و التخفيف عنه.²

5 - هدف إداري:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير الأعمال و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة، التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات و سبل علاجها، عند تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي و التنفيذي، كما يعمل المدير على خلق الرغبة في العمل و الحماس و بث روح المبادرة والإبداع في العاملين و ذلك عن طريق الاتصال من قبل الإدارة بالعاملين في مختلف المستويات تهدف التعرف على اهتماماتهم و احتياجاتهم و يهدف إمدادهم الإرشادات و المعلومات اللازمة.³

6 - هدف اجتماعي :

حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، و بذلك تقوى الاتصالات الاجتماعية بين الأفراد.⁴

¹ . جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطويري الإداري، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ص 87 .

² . صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زينون، الاتصالات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص19.

³ . عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، عمان، 1998، ص19.

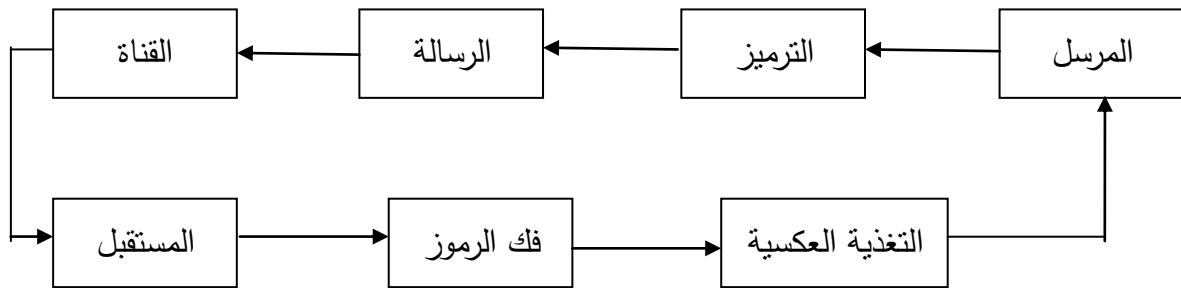
⁴ . فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص 11 .

المطلب الثاني: عمليات و أنواع الاتصال.

أولاً: عملية الاتصال.¹

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين (two way process)، بمعنى أن كل فرد فيها هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة. هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإنها أكثر تعقيداً، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر عليها، و يمكن تبيان الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : عناصر عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن توضيح عناصر عملية الاتصال كما يلي:

1 - المصدر (Source).

يمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الرادي و، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير... الخ.²

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها، لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف.

وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات، أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى، لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على

¹ . فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، 1998، الأردن، ص 231-235.

² . محمد بهجة كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 14 .

المصدر (المرسل) أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة موضوع الاتصال بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.¹

قد يكون المصدر فردا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:²

- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها، وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

2 - الترميز (Encoding).

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.³

3 - الرسالة (Message).

وهي موضوع وجوهر عملية الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب⁴، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات، حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وان تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

4 - وسيلة الاتصال (The Channel).

وتتضمن اختيار الوسيلة أو القناة* المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا،

¹ . محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2004، ص 255 .

² . لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي: الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 214.

³ . محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2005، ص 241 .

⁴ . محمد الهادي، مرجع سابق، ص 118 .

* قناة الاتصال: هي عبارة عن حلقة وصل بين شخصين وتمكن للمرسل أن يرسل رسائله عبر وسائل مختلفة تتم بعضها البعض ولذلك فالمرسل الذي يجيد عملية الإرسال للرسائل يختار الوسيلة المناسبة للاتصال.

واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.¹

5 - مستلم الرسالة.

إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة المنظمة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.²

6 - تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding).

إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.³

7 - التغذية العكسية (Feed back).

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (Receiver)، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف،⁴ فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.⁵

¹ . علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 154 .

² . فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، مرجع سابق، ص 231-235 .

³ . فريال مهني، علوم الاتصال و المجتمعات الرقمية ، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 ، ص 19 .

⁴ . منال محمود طلعت، مرجع سابق، ص 84 .

⁵ . احمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 125 .

8 - التشويش (Anthropy).

تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم¹.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

ثانيا: أنواع الاتصال.

تعددت المعايير والتقسيمات التي يمكن على أساسها تحديد أنواع الاتصال منها معيار الأسلوب (درجة التأثير)، معيار اللغة المستخدمة، معيار درجة الرسمية ومعيار الاتجاه، وسنحاول تقديم كل معيار على حدى.²

أ معيار اللغة المستخدمة.

كلمة لغة حسب رأي المهتمين بالاتصال الإنساني لا يقتصر فقط على اللفظ بل أن أي منهج ثابت يعبر به عن فكرة تدور بذهنه هو لغة. واللغة هي محور الاتصال في كل المجتمعات باعتبارها تلعب دورا أساسيا في صناعة مختلف الرسائل سواء كانت صورا، رموزا، اصواتا وعليه يمكن تقسيم الاتصال إلى:

أ-1-الاتصال اللفظي.

ما يميز هذا الاتصال هو استخدام اللفظ أو اللغة سواء عن طريق الكتابة أو النطق وهذا لنقل الأفكار من المرسل إلى المستقبل. من أمثلة استخدام اللغ ة اللفظية هي: المحاضرات، الندوات، المناقشات والمقالات...،ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة: الكتب، المجلات والصحف اليومية.

¹ . ربيحي محمد عليان، محمد عبد إدايم، وسائل الاتصال والتكنولوجيا التعليم، دار النشر و التوزيع، عمان 1999، ص 42.

² .دليلة بركان، واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية -دراسة حالة نشأة مطاحن الزيبان-بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006، ص 21-22.

وفي كل منظمة فانه يفضل استخدام الاتصال الشفوي في متابعة الإجراءات والاتصال الكتابي في المواقف أو الإجراءات المستقبلية، ويعتبر الاتصال الشفوي كأسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يخص مشاكل العمل.

أ-2-الاتصال غير اللفظي.

يضم هذا النوع من الاتصال كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية ويطلق عليها أحيانا اللغة الصامتة. ومن أمثلة تلك الإشارات الإيماءات، حركات الجسم، تغيرات الوجه والمظهر العام، والاتصال عن طريق اللمس، وهذا من اجل نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي، وهذا النوع من الاتصال له أهمية كبيرة داخل المنظمة فهو يعطي صورة عن تعاملات أفرادها فيما بينهم وكذا في علاقاتهم مع المحيط الخارجي من خلال ارتياحهم لبعضهم أو في حالات أخرى كالرفض أو الموافقة، يتميز الاتصال غير اللفظي بمجموعة خصائص منها:

- يعبر عن معلومات وجدانية في مقابل تعبير الاتصال عن معلومات تتصل بالمضمون.
- تعتبر الرسالة غير اللفظية معبر أكثر ويحتاج الإنسان عادة إلى نماذج كثيرة للسلوك غير اللفظي التي يصدرها الآخرون حتى يثق فيهم.

ب-مقياس الأسلوب (مقياس درجة التأثير).¹

يمكن تقسيم الاتصال حسب هذا المقياس إلى نوعين هما:

ب-1-الاتصال المباشر.

من خلال تسميته بالمباشر فهو أيضا فيه مواجهة، إذن فهو اتصال مواجهي وذو اتجاهين، واتصال بين الأشخاص أي بينشخصي سواء لفظي أو غير لفظي، كما انه أكثر أنواع الاتصال الظاهر حدوثا والقائم بهذا الاتصال يمكنه الحصول على تغذية مرتدة سريعة وفورية وعليه فالالاتصال المباشر هو: العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص وبالطريقة المباشرة وفي اتجاهين دون عوامل أو وسطية.

ب-2-الاتصال غير المباشر.

هو اتصال غير مواجهي وجماهيري كما انه "ذلك الاتصال الذي يتم عادة من خلال وسيلة اتصال جماهيري ويوجه إلى أعداد كبيرة من البشر وتمتاز بالتنوع، ومجهولة إلى حد كبير للقائم بالاتصال". إذن

¹ . دليلة بركان، واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية -دراسة حالة نشأة مطاحن الزيبان-بسكرة، نفس المرجع ، ص22-23.

هذا النوع من الاتصال هو اتصال ذو اتجاه واحد عبر وسائط أو وسائل كالراديو، التلفاز، الصحف والكتب وغيرها من الوسائل، ويسمى جماهيري لأنه يوجه إلى جمهور متباين الاتجاهات والمستويات . يختلف الاتصال المباشر عن الاتصال غير المباشر في أن الثاني يستخدم التكنولوجيا ووسائط نقل الرسالة عكس الأول الذي لا يحتاج إلى ذلك، والأثر الرجعي فيه يكون مباشر بينما الاتصال غير المواجهي يكون بطيء أو منعدم أحيانا وهذا بسبب عدم القدرة على التحكم في المستقبل (الجمهور العريض)، هذا لا ينفي القول أن الاتصالي مرتبطان وان احدهما يكمل الآخر.

ج- معيار الأطراف المتعامل معها.

هذا المعيار يشمل معياري درجة الرسمية والاتجاه ويمكن أن تكون الأطراف داخلية وبالتالي يسمى اتصالا داخليا وهذا الأخير يحوي الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. أو تكون الأطراف خارجية وبالتالي يكون نوع الاتصال خارجيا و منفصل في ذلك فيما يلي:¹

ج-1-الاتصال الخارجي.

يمكن تعريف الاتصال الخارجي بأنه ذلك الاتصال الذي يستهدف العملاء لتعريفهم بمنتج أو خدمة ما وحثهم على شرائها عن طريق مختلف أشكال الإشهار. كم تتمثل الاتصالات الخارجية أيضا في تبادل البيانات و المعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذي ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء أو الذين يشكلون محور العملية الاتصالية، والهدف من وجود المنظمة أنها لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتتوثر بحلقات كثيرة جدا، سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها.²

ج-2-الاتصال الداخلي.

من بين التعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي ندرج هذا التعريف: هو مجموع الحوارات وتبادل المعلومات التي تدور بين أعضاء المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، فالمعلومة هي وسيلة إستراتيجية حقيقية إذا أحسن استعمالها. هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات أو الأفكار أو الانطباعات أو الآراء بين الطرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

¹ . دليلة بركان، نفس المرجع، ص 23

² . علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص31 .

ويعني أيضا عملية الاتصال تعني الحركة المستمرة في التعاريف والتبادل والمعرفة المتبادلة ونقل المعلومات من مكان إلى آخر.¹

وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل والوضوح التام في المبحث الثاني والموالي.

¹ . غريب عبد السميع، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة، لإسكندرية، 2006، ص13.

المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي.

لقد تعددت المفاهيم و التعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي، ومن التعاريف المتعددة تدرج فيما يلي:¹

-تعريف Alvin Dod إن الاتصال الداخلي هو نقل البيانات و المعلومات اللازمة من والى الإدارة والمهتمين إجمالاً.

-ويعرفه Dr Murphy إن الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.

-وتعرفه الجمعية الفرنسية بان الاتصال الداخلي هو 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.

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي.

إن هدف الاتصال الداخلي الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها. ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال الداخلي في النقاط التالية:²

1. الأخبار والإعلام.
2. الإعداد لتقبل التغيير.
3. توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

¹ . محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر والتوزيع، 1981، ص 239 .

² . محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، نفس المرجع، ص 43 .

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالإتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهتمم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للإتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.¹

كما أنه هناك أهداف أخرى للإتصال الداخلي وهي كما يلي:

-يمكن الإتصال الداخلي من توفير المعلومات للفرد التي تساعد على توفير الوقت والمكان والمشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي تقليل النزاعات.

-توجيه العاملين وإقناعهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مما يخلق شعور بالذات لدى الأفراد العاملين.

-يهدف كذلك الإتصال إلى خلق فريق عمل متلاحم متضامن ومترابط عن طريق تحفيز الأفراد على تحقيق أهدافهم وبالتالي استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة.²

المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي واتجاهاته.

أولاً: أنواع الإتصال الداخلي.

يتعلق بالخطاب الموجه إلى عمال المؤسسة وذلك لانجاز الأعمال المخطط لها وينقسم هذا الإتصال بدوره إلى عدة أشكال هي:³

1. إتصال رسمي Formal Communication.

وهو ذلك الإتصال الذي ينساب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحدود الصلاحية والسلطة المفوضة، حيث يتصل من خلاله مدير المؤسسة بمن هم دونه من مدراء الوظائف (مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير المالية،... الخ)، والذين هم بدورهم يتصلون بمن هم دونهم، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة أو البرامج التنفيذية المخصصة لكل قسم فيها وينقسم هذا الشكل من الإتصال بدوره إلى عدة أشكال:

¹ . محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، نفس المرجع، ص 43

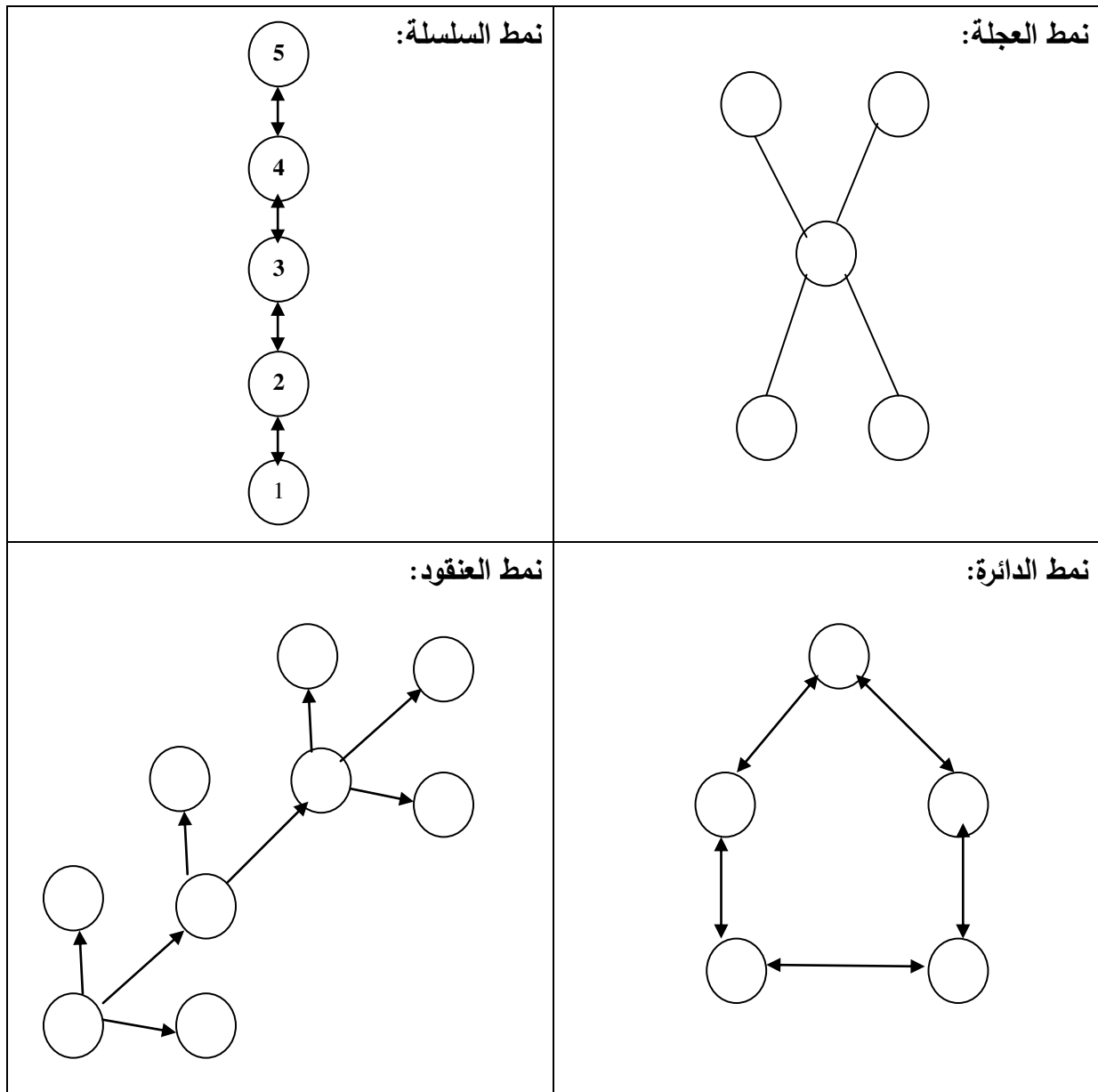
² . سعيد يس، مرجع سابق، ص 58.

³ . تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، عمان، 2006، ص 43 - 45 .

1.1. الاتصال الرسمي داخل جماعات العمل الصغيرة.

إن نمط الاتصال الذي تستعمله الجماعة في انجاز مهماتها وحل مشكلاتها يؤثر على رضا أعضائها وعلى أدائها، وله تأثير على سلوك أعضاء الجماعة من خلال موقع كل عضو في هذا النمط الذي يوضح التفاعلات التبادلية بين الأفراد داخل جماعات العمل الصغيرة، وهذا إيجاز لبعض أنماط الاتصال المتمثلة في أربعة أنماط لجماعة عمل صغيرة مكونة من خمسة أفراد.

الشكل رقم (02): أنماط الاتصال



المصدر: جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 625-627.

من الشكل رقم (02) يمكن القول أن:¹

- ما يميز نمط العجلة هو أن جميع الاتصالات تتدفق من خلال شخص مركزي واحد مباشر باعتباره مركزا للسلطة وهذا الاتصال مركزي بدرجة كبيرة ثم انه لا يمكن استعمال هذا النمط في المنظمات الكبيرة.
- ما يميز نمط السلسلة تعدد المستويات الإدارية من مدير (منتصف السلسلة) إلى رؤساء مباشرين وحتى مستوى الأداء التنفيذي، ويضمن هذا النمط تدفق كبير للمعلومات رغم أن (1) و(5) لا يتصلان مباشرة ب (3).
- أما نمط الدائرة فهو عبارة عن نمط سلسلة مغلق أي كل شخص يمكنه الاتصال باثنين ولا وجود لقائد.
- وما يميز نمط العنقود هو قيام الفرد بتمرير المعلومات إلى مجموعة مختارة ومحددة، وبينما يقوم بعض المتلقين للمعلومات بتمريرها بدورهم إلى عدد قليل من الأفراد، فان البقية من المجموعة تحتفظ بها لنفسها.

1.2. الاتصال الرسمي داخل جماعات العمل الكبيرة.

بما أن هناك جماعات عمل صغيرة بالضرورة توجد جماعات عمل كبيرة تشملها وتشمل المنظمة ككل وتوضح انتقال المعلومات عبر كل المستويات العليا و الدنيا²، وعليه يمكن إحصاء أنواع الاتصال الرسمي داخل جماعات العمل الكبيرة كما يلي:

أ- اتصال نازل Downward Communication.

وهو الأكثر شيوعا في المؤسسات، ويبدأ من المواقع الإدارية العليا في المؤسسة وصولا إلى المستويات الأدنى، يأخذ هذا الاتصال في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات لانجاز أعمال معينة من طرف المستويات التشغيلية.

ب- اتصال صاعد Upward Communication.

يتم من خلاله نقل المعلومات عن مستوى الانجاز المحقق من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى الإدارة العليا، ويمكن أن يكون هذا الاتصال شفهيًا في شكل تقارير.

¹ دليلية بركان، مرجع سابق، ص 27.

² دليلية بركان، نفس المرجع، ص 28.

ج- الاتصال الأفقي Horizontal Communication.

وهو يجري ما بين المستوى الإداري الواحد ويأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق باتجاه الأداء الأفضل في العمل.

د- الاتصال العمودي ذو الاتجاهين.

يسمى أيضا بالاتصال التفاعلي ويعكس مدى المشاركة والتفهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والمعاني حول مواضيع وقضايا مختلفة.¹

II. الاتصال غير الرسمي Informal Communication.

يعرف الاتصال غير الرسمي انه: الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة يمتاز بسرعته قياسا بالاتصال الرسمي.²

فهو إذن الاتصال الذي يظهر خارج الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي في المؤسسة، وهو تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية، ولعل من أهم أسباب شيوع هذا الشكل من الاتصال هو ضعف الرقابة الإدارية وضعف فعالية الاتصال الرسمي، غير أن إدارة المؤسسة لا يجب أن تتخوف من هذا الاتصال أوتراه خروج عن النظام، بل هو مسأله طبيعية تحدث في أغلب المؤسسات بالعالم، وعليه من الضروري أن تتعامل معه كحقيقة وصيغة موجودة وتوظفه لصالح أعمالها وأهدافها وتفعله مع الاتصال الرسمي جنباً إلى جنب.³

فمهما كان حجم المنظمة فالالاتصال غير الرسمي لا بد من وجوده، والمسير الناجح هو الذي يستغل هذا النوع من الاتصال ويستفيد منه في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، وهذا بالتدخل في الجماعات من خلال القائد.

¹ .سعيد يس، مرجع سابق ، ص 218 .

² .خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 209 .

³ .تامر البكري ، نفس المرجع ، ص 48.

ثانياً: اتجاهات الاتصال الداخلي.

1 -الاتصال الصاعد.

يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي. ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا¹. يواجه هذا الاتصال عدداً من المعوقات من بينها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.
- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى.
- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين.
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.
- عزلة الرؤساء.

2 -الاتصال النازل أو الهابط.

وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى². ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً، ويتم من خلال نقل المادة المرسلة من أوامر وتعليمات وبيانات وقرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة. ومن معوقات الاتصال النازل:

- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحياناً.
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

3 -الاتصال الأفقي.

ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو

¹ . سعيد يس عامر، مرجع سابق ، ص 61

² . هاشم أحمد عطية، مرجع سابق ، ص 383.

الوظيفة أو المهنة. ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.¹

المبحث الثالث: أساليب ووسائل الاتصال الداخلي و معوقاته.

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي.

هناك أكثر من أسلوب يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الأساليب عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:²

1- الأسلوب الكتابي.

تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت، ولتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

2- الأسلوب الشفهي.

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.³

¹ .سعيد يس، نفس المرجع، ص 63.

² . فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق ، ص 238 .

³ . صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ومدخل المسؤولية الاجتماعية ، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر، الإسكندرية، 1999 ، ص

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75 %) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى.

3 - الأسلوب غير اللفظي.

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة الخ، وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد، فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.¹

4 - أسلوب الاتصالات المرزمة أو الاتصالات بالشفرة.

وفي هذه الحالة يشترط أن يكون المستقبل قادر على فك الرموز وفهمها وغالبا ما يتم استخدام هذا الأسلوب في البيروقراطية العسكرية.

"وفي هذا الأسلوب يتم استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير ، المهم أن يكون كلا من المستقبل و المرسل متفاهمين على ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة.²

"الرموز ككلمة ليست هي الشيء أو الموضوع في حد ذاته بل إنما ترمز إلى هذا الشيء أو تدل عليه. و أكثر استعمالا للاتصالات المصورة و الملونة هي الاتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين. "لأن المعاني المنقولة بغير اللغة اللفظية كالصور تفهم بعرض الصورة ككل دفعة واحدة وإدراكها ككل دفعة واحد.

¹ . سمير حازوري، المراسلات التجارية : الاتصالات الداخلية و الخارجية للمؤسسات ، دار الهدى للنشر ، ط2، الجزائر ، 1993 ، ص 102 .
² . سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 مرجع سابق، ص 34 .

5 أسلوب الاتصال بالإشارة.

"في هذا الأسلوب يتضمن معاني أساسية يستطيع كل من الطرفين أن يفهم مراميها.¹ حيث يتضمن غالباً معاني يفهمها من توجه إليه، وحتى تتجح هذه الاتصالات لابد أن تكون الإشارات ذات معاني مألوفة ومتداولة ومن أبرزها ما يلي:

الإيماءة على الرأس، الربت على الكتف، الابتسامة وغيرها، وغالباً ما يتم إتباع هذا الأسلوب في الاتصال المباشر و الاتصال غير رسمي.

" و إن أسلوب الإشارة يتكون من الإشارات البسيطة و المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال مع غيره.²

6 أسلوب الحركة و الأفعال و الاتصال بالأشياء.

"يتضمن هذا الأسلوب جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريده من معاني أو أحاسيس ومن أمثلة ذلك ما يؤديه الممثل من حركات على المسرح دون أن يصاحبها ألفاظ ورغم ذلك تستطيع أن تفهم ما يعنيه.

فإذا ما كان يمسك بيده شبكة ويقوم بأداء حركة بها يمكن أن نفهم منها أنه يقوم بدور أحد صيادي السمك، إلى غير ذلك من الأمثلة.³

"و يقصد بالأشياء ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة و الحركة للتعبير عن معاني أو أحاسيس يريد نقلها إلى المستقبل فارتداء اللون الأسود في كثير من المجتمعات يقصد به إشعار الآخرين بالحزن الذي يعيش فيه من يرتد ملابس سوداء، ولقد استخدم الإنسان في العصور الأولى للتعبير عن الحروب و أيضا استخدم النار و الدخان للتنبيه إلى خطر معين.⁴

¹ . إبراهيم عبد العزيز شيخا ، مرجع السابق ، 401 .

² . محمد سلامة محمد غباري ، السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال و وسائله ، المكتب الجامعي الحديث، ط1 ، لإسكندرية، 1991 ، ص 60 .

³ . سلوى عثمان الصد بقي ، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 13 .

⁴ . صلاح الشنواني ، مرجع سابق ، ص 222 .

المطلب الثاني: معوقات الاتصال.

تسوء عملية الاتصال بتسرب المعلومات الواردة فيها، وتنبأين المعاني فيما قصده المتصل، عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة تؤثر في كل عملية من عمليات الاتصال - السابقة الذكر - والتلقي والفهم والتجاوب، ومن النادر أن يتطابق تماما ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به. فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماما الأهداف التي يريد تحقيقها، ومن بين معوقات الاتصال ما يلي:

1 - الترشيح (Feltering).

يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.¹

إن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين، فالمرؤوس الذي كان صادقا وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقابا على ذلك، سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقا، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.²

2 - الإدراك المنتقى (Selective perception).

يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته..... الخ، في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال، فمثلا، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظرا لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

¹ . ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 87 .

² . سمير حازورلي، مرجع سابق ، ص 132 .

3 - العواطف (Emotions).

تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.¹

4 - اللغة (Language).

تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة.²

وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تتناسب الاختصاص والمهنة.³ وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.⁴

5 - معوقات أخرى.

توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرف المعلومات التي تحويها، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:⁵

أ - عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

1 . محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، نفس المرجع، ص 48 .

2 . زياد محمد الشرماني، عيد الغفور عيد السلام، مبادئ العلاقات العامة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2001، ص 35 .

3 . محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، نفس المرجع، ص 53 .

4 . زياد محمد الشرماني، عيد الغفور عيد السلام، مرجع سابق، ص 37 .

5 . محمد ياسين عطوف، مرجع سابق، ص 222 .

ب - وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة ذلك، تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن مثلا يتصل شخص بآخر، ويحددان موعدا للاجتماع في التاسعة صباحا من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما في فكره، مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق فوضى وضياح كثير من الجهد والوقت.

ج - التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه، مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة، ومثال ذلك، الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟.

د - عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يعجز عن إيصالها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.¹

هـ - ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أنّ كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

و - كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.

ي - عدم القدرة على فهم طرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.

ن - عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

ك - الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة

¹ . زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سابق، ص 33 .

مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.¹

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي.

تعتبر وسائل الاتصال ضرورة اجتماعية لأن الإنسان اجتماعي بطبعه، فقد تحددت وتنوعت هذه الوسائل حسب تاريخ البشرية من خلال التخاطب، الدخان، الحمام الزاجل، قرع الطبول.....الخ، وقد استعان بها المجتمع لقضاء حاجاته و تلبية طلباته المختلفة، وقد شهد العالم تطور هذه الوسائل عبر الأزمنة وخاصة في السنوات الأخيرة، حيث كان تطورا مذهلا في وسائل تكنولوجيا الاتصال حتى أصبح من الصعب على الإنسان العادي أو رجل الإعلام متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال، مما أدى إلى سرعة وفاعلية الاتصال من وإلى أي مكان في العالم، أدى ذلك إلى إيجابية النتائج و زيادة الإنتاجية وفاعلية المؤسسات العامة و الخاصة في جميع المجالات.

ومن هنا نستعرض أهم هذه الوسائل منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر وذلك كما يلي:

أولاً: وسائل الاتصال المباشرة.

تتمثل وسائل الاتصال المباشرة في:

1 - الاجتماعات.

إن الاجتماعات هي لقاءات موجهة بين عدد من الأفراد للتوصل إلى تحقيق هدف ما أو اتجاهات متعلقة بترويج سلعة أو تسويقها أو موضوعات رئيسية وضرورية لحياة المؤسسة.²

يظهر دور الاتصال هنا في إلقاء العاملين مع بعضهم البعض عن طريق الاجتماعات يتم من خلالها تبادل الأفكار و الآراء و مناقشة قضايا العمل المطروحة بين أعضائها، الذين يجب أن تتوفر فيهم القدرة و الرغبة في تقبل أو رفض وجهات النظر تجنباً لأي صراع قد يحدث داخل القاعة و محاولة التوصل إلى نتائج إيجابية.³

وهي وسيلة لفظية تستخدم فيها المناقشات و تعقد على فترات أو بصورة دورية أو كلما استدعى الأمر انعقادها. مثلاً: تعقد الاجتماعات لمناقشة بعض الموضوعات المتعلقة بالتغيير في القرارات الجديدة و إمكانية تنفيذها و المعوقات التي تحول دون ذلك أو لمناقشة مشاكل فنية أو إدارة مرتبطة بنظام العمل أو تعقد لمناقشة سياسة جديدة للمنظمة أو الهيئة،.....الخ.⁴

1 . صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، مرجع سابق ، ص 78 .

2 . زياد محمد الشрман ، مرجع سابق ، ص 85 .

3 . محمد سلامة غباري ، مرجع سابق ، ص 95 .

4 . زياد محمد الشрман ، مرجع سابق ، ص 86 .

من مزايا وفوائد هذه الاجتماعات ¹:

- تساعد على تبادل الآراء و المعلومات بين الأعضاء مما يؤدي إلى الاستفادة من الجهد المشترك و التفكير الجماعي.
- تساعد في الوصول إلى قرارات.
- تساعد على بث الروح الجماعية.
- توفر الغرض لإشعار الأعضاء بقيمتهم و أهميتهم و مسؤوليتهم.

2 - المقالات.

هي من وسائل الاتصال الشفهي وفي معناها البسيط هي لقاء بين شخصين أو أكثر وجها لوجه لغرض ما تتم في مكان معين و بناء على موعد محدد سابقا في أغلب الأحيان.

ومن وسائل الاتصال المباشر التي تستخدمها الإدارة في مختلف المنشآت لتحقيق هدف معين وهي تختلف عن المقابلات العارضة التي تتم في كل وقت وفي كل مكان في المؤسسة بين العاملين وغيرهم وإنما نقصد المقابلات التي تتضمن قدرا من التخطيط و التنسيق للخروج بالنتائج المروجة.²

وهي مهمة جدا ولها أصولها وقواعدها التي يجب الالتزام بها ومن المهم ألا تخلو من مظاهر الترحيب و التقدير للشخص الذي يتم مقابلة سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها وتمارس في المقابلة عدة مهارات منها مهارة الإنصات، و التوجه و تبادل الآراء.....الخ.³

وتتميز بأنها تتيح للأفراد الفرصة للتقابل وجها لوجه وتسعى لإقامة التفاهم المستمر و تبادل الخبرات و التعرف على مشاعر الأفراد و انفعالاتهم.

3 - المؤتمرات.

هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء بعضهم البعض حول قضية أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى الآراء أو توصيات أو قرارات مناسبة و العمل على الالتزام بها وهي وسيلة من وسائل الاتصال التي تهيب الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهمهم.

¹ . محمد سلامة، نفس المرجع، ص 99 .

² . إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، دار السيد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993، ص 98 .

³ . إبراهيم عبد العزيز شيخا، نفس المرجع، ص 98 .

هي وسيلة يجتمع فيها الأفراد وجها لوجه لتبادل وجهات النظر بينهم، تعقد المؤتمرات لعينة من الجمهور من وقت لآخر وقد تعقد المؤتمرات للباحثين في موضوع معين كأن تعقد مؤتمرات للعاملين بالعلاقات الصناعية في إقليم معين. ولا شك أن عقد مثل هذه المؤتمرات يكون مكلف للشركة خاصة و أن المؤتمرات إمكانية الدعاية الفاعلة لأنها تضم عدد كبيرا من الناس الذين يأتون من أماكن بعيدة.¹

4 - الندوات.

المقصود بالندوة هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع كل منهم يتبادل من زاوية معينة. ولذلك تعد الندوة من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل (وهم المتخصصون) وبين المستقبل (الجمهور) حول موضوع معين.² إن الندوات بطبيعتها تتخذ شكل الحوار الذي يعتبر حجر الأساس في انعقادها وإدارتها، وعلى أية حال فإن هذا الاختلاف ليس أصلا، حيث أن الاجتماعات في الغالب تعتبر ندوات نظرا لأنها ليست اتصالات ذات جانب واحد بل أنها هي الأخرى تدار عن طريق الحوار و المناقشة.³

ومن مميزات هذه الوسيلة:

- أنها تتيح الفرصة للجمهور للاستماع لآراء أكثر من خبير أو متخصص واحد، وتتنوع هذه الآراء يزيد من تشويق و انتباه و اهتمام الجمهور بموضوع الندوة وحسن تفهمه لزاوايه المختلفة.

5 - الزيارات.

تعد الزيارات إحدى وسائل الاتصال المباشرة لأفراد الجمهور الداخلي و الخارجي و ذلك مثل دعوة الموزعين أو المساهمين لزيارة المؤسسة أو المصنع. وتفيد الزيارات الميدانية في إعطاء صورة واضحة و جيدة عن المؤسسة وعن الخلل الذي حدث بها، وكذلك في التعرف على مدى نجاح الإدارة في مواجهة مشكلاتها من خلال المشروعات التي قامت بها.⁴ كما أن الزيارات تعتبر من المجالات الهامة تعمل فيها إدارة العلاقات العامة في تنظيم زيارات الجمهور لمواقع الشركة وخاصة للمصانع أو أماكن العمل التي تتميز بالإتقان.⁵

¹ . سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 140 .

² . احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، دار شباب الجامعة للنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 42 .

³ . محمد سلامة محمد غباري، مرجع سابق، ص 110.

⁴ . احمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 46.

⁵ . هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 56.

ثانياً: وسائل الاتصال غير المباشرة.

والتي تتمثل في ابرز وسائل تكنولوجيا الاتصال والتي من بينها:

1 - الهاتفــــــــف.

يعتبر من وسائل الاتصال المهمة التي تستخدمها الإدارة للاتصال مع مختلف الإدارات ومختلف العاملين داخل المنظمة، وكذا الاتصال مع المجتمعات خارج المنظمة، كما انه يعتبر وسيلة الاتصال الشخصي و الغير مباشر، ويعتبر الهاتف من أهم وسائل الاتصال الصوتية ومن أقدمها و أكثرها انتشاراً. التلغون أو الهاتف وسيلة اتصال هامة في الوقت الحاضر و إن التوسيع الكبير في استخدامه من سنة إلى أخرى يظهر بوضوح في مدى أهمية هذه الوسيلة في الاتصال ومدى فائدتها في الإدارة ، وان فضل التلغون تظهر في حالات عديدة منها : سماع صوت الإنسان للنغمة التي يتحدث بها فيكون لها رد فعل قوي على نفسية المتكلم معه، ويسهل تبادل الآراء و إزالة سوء الفهم في أقل و أسرع وقت و بأقل تكاليف.¹

- ومن مزايا استخدام الهاتف في الاتصال خاصة منها في الاتصال الداخلي تتمثل في ما يلي:²
- تأمين الاتصال ذي الاتجاهين و إتاحة فرصة تبادل الآراء و الأفكار و الحوار بين المرسل و المستقبل خلال عملية الاتصال.
 - السرعة في إجراء عملية الاتصال وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المعاصر ، الذي أصبح يمكن من إجراء أية مكالمة محلية أو دولية بصورة مباشرة.
 - الاقتصاد في النفقات و الجهود في حالة وجوب الاتصال بين طرفين متباعدين، لأن الاتصال الهاتفي أقل تكلفة مقارنة بالوسائل الأخرى.

2 - التلفــــــــاز.

هو أكثر استعمالاً وشيوعاً من طرف جمهور المستقبلين لما له من فائدة كبيرة. حيث أصبح خلال السنوات القليلة الماضية من أوسع وسائل الاتصال وربما أكثرها، وذلك لأنه يخاطب كل فئات الشعب أو المجتمع ويستمر لساعات طويلة.³

¹ . ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 60 - 61 .

² . ماجد راغب الحلو، نفس المرجع، ص 63 .

³ . زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سابق، ص 67 .

يجمع التلفزيون بين استثارة الأذن و العين، وهو في الواقع سينما صغيرة في البيت له تأثير كبير على المشاهدين و هذا التأثير يزداد عمقا و اتساعا بمرور الوقت، و السبب في ذلك واضح هو أن التلفزيون مجال من مجالات الاتصال بالجمهور، باعتباره وسيلة للإعلام و التثقيف و التعليم و النوعية و التسلية و الترفيه.¹

كما انه أقرب وسيلة للاتصال لأنه يجمع بين الرؤية و الصوت و الحركة و اللون و يستطيع أن يكبر الأشياء الصغيرة فيبدو في صورة واضحة فهو كالإذاعة يقدم المادة الإعلامية في نفس زمن حدوثها، ويوفر الإحسان الجماعي للمشاهدين، ولا يتطلب التلفزيون استعدادات خاصة و مواعيد محددة كالسينما و يكفي للمشاهد برنامج تلفزيوني في جو عائلي هادئ.²

كما يعد التلفاز من أهم الوسائل الاقتصادية السمعية البصرية كما نجدها تتميز بمزايا وفضائل نذكر من أهمها ما يلي:

- قدرته على عرض صور بصرية حركية و صوتية للأحداث وقت وقوعها.³
- برامج التلفزيون مشوقة تجذب المشاهدين و تزيد من إثارتهم و اهتمامهم، و تستحوذ على انتباههم لأنها تثير في نفوسهم الإحساس بالمشاركة فيما يجري من أحداث.
- للتلفزيون إمكانات متعددة و متنوعة في مجالات محو الأمية و تعليم الكبار و تثقيفهم في مختلف النواحي الاجتماعية و الدينية، و العلمية و الصحية و السياسية و الاقتصادية.⁴

3- البريد.

يعد أهم وسيلة للاتصال داخل الإدارة أو المنظمة، إذ أن كل رسالة بريدية تمثل اتصالا من شخص ما، إما داخل المنظمة أو خارجها، وهو أحد وسائل الاتصال المكتوبة و الغير مباشرة، وله دلالة إثبات و أهمية قصوى في مجال العمل المكتبي، حيث تنطوي الاتصالات على إرسال المعلومات و البيانات من طرف إلى طرف آخر.⁵

¹ . سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 34 .

² . محمد سلامة محمد غباري، مرجع سابق، ص 60 .

³ . علي عوجة ، الأسس العلمية و العلاقات العامة ، دار شباب الجامعة للنشر، ط2 ، القاهرة ، 2004 ، ص 188 .

⁴ . محمد سلامة محمد غباري، مرجع سابق، ص 90 .

⁵ . عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2، عمان، 1998 ، ص 19 .

إن البريد وسيلة الاتصال لها أهمية ومحاسن كثيرة ترجع بالفائدة على المنظمة والتي من بينها:

- قلة التكاليف مقارنة بالوسائل الأخرى.
- يعتبر حجة مقنعة تؤخذ كدليل أمام القضاء في حالة النزاعات.
- تعتبر وثيقة رسمية لأنها قابلة للحفظ.
- سهولة تحديد نوع الاتصال الذي يوده الجمهور ونقل المعلومات إليه.

4- البريد الإلكتروني.

لقد تطور البريد من التقليدي إلى الإلكتروني وكان ذو فعالية وسرعة عالية، وقد أدت التطورات في تكنولوجيا الحاسوب مع التقدم في وسائل الاتصالات إلى ظهور حقل جديد يعرف بـ "تكنولوجيا المعلومات" " Information Technologie " كما يعرف البريد الإلكتروني أيضا بالإيميل E-mail، ومع هذا التقدم الهائل في وسائل الاتصال يعتبر البريد الإلكتروني و الانترنت من أهم الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وهي شبكة هائلة من الكمبيوترات المتصلة مع بعضها البعض عن طريق خطوط الهاتف.¹

وان للبريد الإلكتروني مزايا كثيرة نذكر منها:²

- سرعة الاتصال.
- سهولة الاستخدام.
- قلة التكاليف.
- إمكانية إرسال الرسالة على عدة جهات في وقت واحد.
- الاستفادة من الثروة الاتصالية العالمية ومن المعلومات الموزعة عبر وسائل الانترنت دون مقابل سوى مبلغ رمزي بسيط مقابل الكمية الهائلة من المعلومات التي يمكن الحصول عليها.

¹ . محمد سلامة محمد غباري ، نفس المرجع ، ص 94

² . سلوى عثمان الصديقي ، مرجع سابق ، ص 37 .

7 - الصحف.

تعتبر الصحف أقوى أجهزة الاتصال العامة في الوقت الحاضر حتى أنها تعتبر عند البعض السلطة الرابعة بعد السلطات الثلاث الموجودة في الدولة و المعروفة بالسلطة التشريعية و السلطة التنفيذية و السلطة القضائية.¹

ومن أهم الوسائل التي تصل إلى الغالبية العظمى يوميا ولهم بها علاقة و وثيقة وكبيرة، ويمكن استخدام وظيفتها كصحافة رأي و صحافة خبر. وهي أقوى الأدوات المعروفة للتعبير عن هذا الرأي، ودليل ذلك أنك لا تستطيع أن تتصور أمة من الأمم في عصرنا الحاضر بدون صحافة فهي إذن ضرورة لا مفر منها من ضرورات المجتمع.²

من مزايا هذه الوسيلة ما يلي:³

- نشر الأخبار و المعلومات المتعلقة بجميع المجالات.
- وسيلة للإعلانات التجارية ولها مهام عديدة كالتسليية و التوجيه و التثقيف.
- تعتبر مرآة الرأي العام لأنها تحرص على التأثير فيه ، عن طريق نشر الأخبار و كتابة التعليقات و الأحاديث و التحقيقات ونشر الصور و الرسوم الكاريكاتيرية و نحو ذلك.
- المحافظة على الروح القومية السائدة.
- تعتبر وسيلة من وسائل المساس بالعواطف البشرية و التأثير في الفكر و السلوك.
- وسيلة يقوم فيها الجمهور بالتحكم في الوقت فالقارئ لا يخضع لسرعة الصوت أو الصورة.

وتنقسم الصحافة إلى عدة أقسام منها:

صحافة الخبر أي الصحف اليومية و الأسبوعية و الشهرية و غيرها.

صحافة الرأي و العقيدة وهي ما تعرف بالصحافة الحربية.

الصحافة الرسمية.

الصحافة المحايدة.

بالإضافة إلى هذه الوسائل هناك وسائل أخرى تستعمل بصفة عامة وليس شرطا ضروريا أن تكون داخل المنظمة وهي:

¹ .زياد محمد الشerman، مرجع سابق، ص 77 .

² . صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص 95 .

³ . محمد سلامة غباري، مرجع سابق ، ص 110 .

6 - الإذاعة

هي وسيلة إعلامية ناجحة نظرا لاتساع مجالاتها وإمكانية وصولها إلى عامة الأفراد، ويمكن الاستفادة من البرامج الإذاعية مثلا من خلال عرض المشكلات ويجب على المسؤولين مباشرة حلها ومناقشتها والإجابة عنها.

إن تأثير الكلمة مكتوبة على الأفراد أقل بكثير من تأثير الكلمة المسموعة، وبالتالي فإن الإذاعة تصل إلى أبعد مما يتصوره الخيال، فهي سلاح يخاطب العقول والقلوب والنفوس ويعتمد على التوجيه والإقناع أكثر مما يعتمد على الإنذار والتهديد ولها مقوماتها وفنها الخاص¹.
ومن مميزات وسيلة الإذاعة ما يلي:

- هي وسيلة إعلام وإعلان تمتاز بالحيوية والكلمة المسموعة لها أثرها القوي في الإيحاء.
- تؤثر الإذاعة شأنها شأن التلفزيون في الرأي العام تأثيرا عميقا لأنهما لا يتطلبان معرفة القراءة لسماع الإذاعة أو مشاهدة التلفزيون.
- معالجة القضايا والمشكلات الاجتماعية وغيرها بطريقة تستملي إليها السامعين مع اختلاف ثقافتهم.
- يمكن استعمالها كوسيلة تعليمية جماهيرية.

7 - السينما أو الأفلام السينمائية.

لا نقصد بها الأفلام ذات الإنتاج الكبير وإنما نقصد بذلك إمكانية قيام المنظمات الاجتماعية بعمل بعض الأفلام التعليمية والتثقيفية التي توضح خطورة بعض المشكلات²، مثل مشكلة التلوث الهوائي أو المائي أو الإشعاعي، وعرض منجزات بعض القطاعات الصناعية والإنتاجية والاجتماعية (تعمير الصحاري، إنتاج سيارات، إنتاج أسمدة..... الخ) ، أو توجيه بعض الأفلام لخدمة قضايا وطنية تربط الشباب بمجتمعه وتحثه على بذل الجهد للدفاع عنه³.

كما تعتبر الأفلام السينمائية أحد وسائل الاتصال الجماهيري وأصبحت للسينما قواعد خاصة في التعبير تجمع بين الصوت والصورة المتحركة، وتعددت فنون الشاشة العريضة يوما بعد يوم، كل هذه الفنون ترمي إلى عرض حركة وصوت يشبهان الواقع إلى حد بعيد ليستأثر العرض بانتباه المشاهد ويشده إلى

¹ . منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 182.

² . ربيحي محمد عليان، محمد عبد الدايم، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص42.

³ . ربيحي محمد عليان، محمد عبد الدايم، نفس المرجع، ص 43 .

الموضوع المعروض، باعتبار هذا الأخير مضمون الرسالة الاتصالية ومحتواها. لا تقتصر وظيفة السينما على الترفيه و التوجيه فحسب بل شملت التدريب و التعليم و الإعلام و الدعاية وأفلام للأطفال و الشباب البالغين و أيضا أفلام صحية وزراعية وصناعية و اجتماعية، و رياضية وسياسية و حربية أو تاريخية وهكذا.¹

ومن ابرز مزايا الأفلام السينمائية ما يلي:²

- قدرتها على إظهار الحقائق في كونها تظهر عناصر رئيسية من واقع الحياة.
- الاستحواذ على الانتباه، و هذا راجع لكفاءة الأداء في التمثيل و المؤثرات الصوتية و الألوان المستخدمة و الانفعالات و غيرها.
- تسجيل مواقف و خبرات غير متكررة فهناك من الأمور ما يندر تكرار حدوثه كالفيضانات و الزلازل و الحروب ومن ثمة تصبح هذه الأفلام سجلا تاريخيا يسجل فيه ماضي لن يتكرر.
- إحياء الماضي حيث تستطيع الأفلام أن تحيي الماضي في صورة تثير الوجدان وفي جو مطابق لظروف و مؤثرات ذلك الماضي، فنرى مثلا فيلما عن الحرب الجزائرية أو نضال بعض الزعماء أو العرب في الجاهلية.
- تجعل عمليات التعليم و التدريب و غيرها من العمليات أكثر فاعلية و تأثير لما تمتاز به من إمكانية عرض الفنون في تقريب الأماكن البعيدة.

¹ . سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق ، ص314.

² .محمد سلامة محمد غباري، عبد الحميد عطية ، مرجع سابق، ص 95.

خلاصة الفصل:

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

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

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، كبح جماح العواطف، والإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها، وفيما يلي عبر مستقاة من الحياة العملية التي يجب أن نتذكرها دوما وهي:

- أن الله أعطى الإنسان أذنين اثنتين ولسانا واحدا وذلك لتذكيره بضرورة الإصغاء أكثر من التحدث.

- يتطلب الإصغاء أذنين اثنتين واحدة للمعاني وأخرى للمشاعر.

تمهيد:

من منطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير " نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار المنظمة * تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

ويأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على موضوع التغيير التنظيمي وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: بعنوان ماهية التغيير التنظيمي، يتم من خلاله إبراز تعريف التغيير التنظيمي، وأسبابه ، ومجالاته.

المبحث الثاني: بعنوان مراحل التغيير التنظيمي، وأبعاده، وعوامل نجاحه.

المبحث الثالث والأخير: نتطرق فيه إلى مقاومة التغيير التنظيمي متناولا فيه مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها، وأساليب معالجته.

* المنظمة : عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية (sous systèmes)، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

المبحث الأول: ماهية، أهمية وأنواع التغيير التنظيمي

إن مجموع الاضطرابات والتغيرات في جميع الميادين الاجتماعية، السياسية والاقتصادية أثرت على المنظمة وعلى سير عملها، مما دفع بها إلى التغيير على مستوى نظمها، من أجل التأقلم ومواكبة التغيرات التي تحدث حولها، سواء على مستوى العمليات، الوسائل أو الأفراد وهذا يعني أن المنظمة في تحول مستمر، فما عليها إلا انتهاز المرونة في تخطيطها وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها، فعليها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغييرات التي تبنتها المنظمة.

إلا أن مسؤولية وضع إطار التغيير ووجهته تتحملها إدارة المنظمة كونها مركز القرار. غير أن عملية التغيير ليست هينة حتى تديرها الإدارة كيف تشاء، وفي أي اتجاه تريد فعابا ما تكون المقاومة ضد عملية التغيير عيفة قد تكون فردية أو جماعية لما يواجهه الفرد من صعوبة التطبيع مع مواقف دخيلة وجديدة عليه، رغم هذا على المنظمة والأفراد في جميع المستويات أن يشعروا بالحاجة الملحة للتغيير لأن لا خيار أمامهم لتفاديه فهو مرحلة لا بد منها بدلا من الجمود وعدم مسايرة التطورات التي لم تحدث من فراغ وإنما عادة ما تكون من أجل اقتناص فرصة أو الاستفادة منها أو رد فعل أو استجابة لمشكلة ما، هذا ما يعني أنه تغيير نحو الأحسن أو من أجل إكساب المنظمة قيمة مضافة.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى أهم التعاريف التي وضعت من أجل إعطاء إيضاح مفهوم التغيير التنظيمي سوف نحاول الإجابة عن السؤال التالي: لماذا يجب أن تحدث المنظمة تغييرا ما؟ كي يكون مدخلا لتناول ماهية التغيير التنظيمي.

أولا: لماذا يجب أن تحدث المنظمة تغيير؟

تواجه المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المنظمات حاليا تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين، لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المنظمة تمارس نشاطا إنتاجيا، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن إستمراريتها.

وبالرغم من كل هذه التدابير التي تتخذها المنظمة أثناء ممارستها نشاطها إلا أن هناك حدودا للمدى الذي يمكن لها أن تسيطر فيه على البيئة، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد واللوائح والقوانين والتقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة، مما فرض على المنظمة ضرورة الاستغناء عن آلاف الأفراد والتخفيض من مستويات الإدارة الوسطى أو التعديل في هياكلها التنظيمية، ويرجع السبب في هذه التغييرات إلى سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة.

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

وفي مجال المنظمات المعاصرة، فإن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المنظمة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد¹، كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة ديناميكيتها وتغيرها وكاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه المنظمة يكون حسب درجة ديناميكية بيئتها من أجل ضمان فعاليتها، حيث أن المنظمات في البيئة الديناميكية تمارس تغيرات أكبر لضمان فعاليتها وذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقرارا، وأن المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها.

ثانيا: تعريف التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية* وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.²

وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب

¹ . رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 346.

* الكفاءة : تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف، أما الفعالية فهي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة وتعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق ورفع الإنتاج والمبيعات.

² . محمد فتحي، 676 مصطلح إداري، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص 228.

فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي، ومن ثم إعطاء ملخص حولها للإلمام بمفهوم التغيير.

-التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (Andrew et Mark) بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"¹.

في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

-كما عرّفه سكينز (Skibbins) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"².

فيما يوضح سكينز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلاً.

-كما قدّم (François Bonen) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: " هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

-ووفق تعريف علي السلمي: " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"³.

في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في الأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلائم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمنظمة.

-وفي تعريف آخر نجد أن التغيير بصفة عامة يعبر عن "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض أن يكون التغيير كما هو أحسن من الوضعية السابقة ومهما يكن، فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير الموجودة"⁴.

1 . موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1 ، عمان، دار وائل، 1999، ص 17.

2 . خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005، ص 103.

3 . موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 224.

4 . مصطفى عشيوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992 ، ص 203.

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية ."

ثالثاً: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

تتعدد التحديات والقضايا التي تواجهها منظمة اليوم، ويأتي في مقدمة هذه التحديات عدم الاستقرار البيئي، فالتغيير عملية مستمرة وبالتالي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق والانسجام مع التغييرات الحاصلة، فمثل هذه التغييرات قد تحدث بفعل القوى الخارجية مثل المنافسة أو الظروف الاقتصادية أو الضغوط الحكومية، كما أن البعض الآخر قد يحدث نتيجة لتغير القوى داخل التنظيم ذاته¹. كما أشرنا سابقاً فإن المنظمة في يومنا هذا تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغييرات و المستجدات والضغوط ذات الطبيعة الإيكولوجية(البيئية)، والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي² من هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

1. الأسباب الداخلية:

هناك تغييرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسيير وفق شبكات داخلية، ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية³.

¹. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، 2003، ص 551.

². revue gestion 2000, l'entreprise dans un contexte eco-sensible,eric perais,benestriel, janvier févr 1999 ,group ESC, rennes, p51

³. روبرت كوين، مجلة الإداري: التغيير مضامينه وشروطه، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، تشرين الثاني، نوفمبر، 2001، ص 89.

- من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال.
- العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات (الإيصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد: عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة (الغيرة) بحيث من الممكن الوصول إلى قرار بدون التعاون إلا أن هذا الوضع ليس الأفضل لاتخاذ القرارات¹.
- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تُواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة².
- بعد استعراضنا لأهم الأسباب المؤدية أو الدافعة إلى التغيير في المنظمة نلاحظ أن لها تأثيراً على الأفراد والجماعات في التنظيم، ففي حالة التغيير استجابة لضغوط خارجية هنا لا يكون للأفراد في المنظمة قدر كافي من المعلومات عن أسباب ودوافع التغيير خاصة إذا لم يكن في الإمكان التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة، في هذه الحالة قد يتخذ العاملون أحد الموقفين من التغيير:
- عدم الاكتراث واللامبالاة، حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير.
- موقف المعارضة والمقاومة إذا اشعروا بتهديد مصالحهم واستقرارهم، وهنا يأتي دور الإدارة في اكتساب ثقة الأفراد واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم.
- أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، وبالتالي إذا أتضح لهم عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فلن يقاوموه، وعادة يكون

¹ أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 556.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 379.

للأفراد دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية¹.

II. الأسباب الخارجية:

والتي تتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامات الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية².
- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة The Knowledge Explosion وظهر حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية³.
- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والإختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية.
- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب⁴.
- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغيير الأذواق).

¹ . عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا: أدوات تقييم الأداء، ج 4 ، ط 1، القاهرة، 2004، ص 57- 58 .

² . غسان منير حمزة سنو، علي أحمد الطراح ، العولمة والدولة: الوطن والمجتمع العالمي ، ط 1 ، بيروت، دار النهضة العربية، 2002 ، ص 197 .

³ . الطيب ولد لعروسي، العولمة إرث غربي مخيف ، مجلة الفيصل ، العدد 355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة و النشر، ص 112.

⁴ Serge Raynal, **le Management par projets « Approche stratégique du changement »**, 3^{ème} édition ; Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.

- بالإضافة إلى التغييرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.¹

رابعاً : أهداف التغيير التنظيمي.

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

- تحسين ورفع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.²
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.³
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

¹ . صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 361.

² . أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 544.

³ . محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، 2004، ص 349.

المطلب الثاني: حتمية التغيير التنظيمي وأهميته.

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات، وقد بلغ حداً أصبح فيه يشكل تحدياً وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي ضرورة لا يمكن للمنظمات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها.¹

أولاً : حتمية التغيير التنظيمي:

إن التحليل العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي يقودنا إلى إثارة التساؤل حول ما إذا كان التغيير أمراً جيداً ومطلوباً أم أنه شيء لا ضرورة له ويمكن له تجنبه؟

وقبل الإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، فعندهم يعتبر الأصل هو الثبات والاستقرار، بينما يعتبرون التغيير هو الاستثناء، بالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم في محاولة تجنب التغيير وتجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. وبالعودة إلى السؤال المطروح أعلاه، سوف تكون الإجابة عنه بأن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء وبالتالي فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور بالتالي فهو قاعدة طبيعية وليس استثناء.

فعلى الإدارة عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل يجب توقع التغيير والإعداد له، ولكي نؤكد على افتراض حتمية التغيير وضرورته نستطيع أن نستمد الدليل من تعريف التنظيم الإداري حيث اعتبرنا أنه " نظام اجتماعي متكامل " وهو يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة، وكما نعلم أن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وفي أداءه لتلك الوظائف ومن أجل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع بحيث تنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يملك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عمليات التنظيم لا بد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى، تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

¹ . روبرت كوين ، مجلة الإداري : التغيير مضامينه وشروطه ، بيروت ، لبنان ، دار الصياد للنشر، شباط(فبراير) ، 2005 ، ص 78 .

- وقد تظهر لنا بعض الحقائق الأساسية التي تلقي الضوء على حتمية التغيير التنظيمي كالتالي:
- أن هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم بالمجتمع الذي يوجد به، بالتالي فكل تغيير في ظروف وأوضاع المجتمع سوف يكون لها بالضرورة انعكاس على أوضاع وظروف عمل التنظيم.
 - قد يضطر التنظيم إلى مسايرة وقبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع من خلال ما يقدمه من خدمات وما يوزعه من منتجات، مما يجعله يتجه إلى إحداث تغييرات في أوضاع وأساليب عمله لتتوافق مع تلك الرغبات.¹
 - كما قد يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الإدارية مما يهيئ له القدرة على التعامل مع التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها، وهناك يكون التغيير مفروضا على التنظيم من الخارج.
- نستخلص بعد تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي في أن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تحتتمها عليها البيئة الخارجية.

من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانيات وتعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها.²

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

- بعد أن حللنا حتمية التغيير على مستوى المنظمة سوف ننتقل للتعرض إلى أهميته والتي تتبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال³:
- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

¹ . علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، القاهرة، ص 330-331 .

² . علي السلمي ، نفس المرجع ، ص232 .

³ . علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 237 .

- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.
- توفير وسائل الاتصال الفعال من أجل نقل المعلومات والأفكار الخاصة بالتغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي.

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث فنجد:

أولاً: من حيث التخطيط .

إذا اعتمدنا التخطيط معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو (التلقائي)¹:

أ - التغيير المخطط.

يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكينز (Skibbines) التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ".

كما أشار بنس (Bennis) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق".

يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهماً وإدراكاً كاملياً لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا ... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

1. محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، مرجع سابق ، ص 370 .

ب - التغيير غير المخطط (التلقائي).

ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال..... الخ.

ثانياً: من حيث درجة الشمولية.

أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

أ - التغيير الشامل.

فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ب - التغيير الجزئي.

يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك من مستلزماته¹.

ثالثاً: من حيث الموضوع.

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً للتصنيف لأمكن التمييز بين:

أ - التغيير المادي.

مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب - التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي).

والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال².

¹ . محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 350 .

² . صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 362 .

رابعا: من حيث السرعة.

يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء.

أ - التغيير التدريجي أو (البطيء).

حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ب - التغيير السريع (المفاجئ).

وعادة ما يكون نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

خامسا: من حيث الكيفية.

أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (بالمشاركة)¹.

أ - التغيير المفروض (بالقوة).

تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

ب - التغيير بالمشاركة.

فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

¹ . يحي برويات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال: من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، موقع : www.ituarabic.org

المبحث الثاني: مبادئ ومراحل التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.

انطلاقاً من مقولة "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير"¹ يقودنا هذا إلى أنه يمكن لكل منظمة إحداث التغيير المرغوب وذلك بإتباع الإستراتيجية التي تلاؤمها حسب ظروفها التي تريد إحداث التغيير بها، وكل إستراتيجية لها شروط وظروف خاصة تطبق فيها من أجل ضمان نجاحها.

ف نجد أن المنظمة تستطيع اختيار أنسب إستراتيجية حسب مقارنة حالتها بنوع التغيير الذي تحدثه مع الظروف التي تقوم عليها الإستراتيجية المختارة وذلك من خلال درجة المقاومة المتوقعة من جراء التغيير ودرجة إلحاح وضرورة التغيير في حد ذاته، فبالاختيار الجيد، الدقيق والصائب للإستراتيجية المناسبة، تستطيع المنظمة أن تنجح برامج التغيير بها وتتجنب شبح الفشل وبالتالي تحقيق التغيير بالدرجة والسرعة المطلوبة، بإتباع مراحل خطوة بخطوة في تسلسل منطقي ومتوازن يساعد مستقبلي التغيير (الذين يمسهم التغيير بصفة مباشرة) خاصة حتى يكونوا أكثر استعداداً لإنجاحه وأقل تحفظاً له وتوجهاً لمقاومته، مما يحول دون تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا.

المطلب الأول: مبادئ (أسس) التغيير التنظيمي.

باعتبار أن التغيير في المنظمة مسألة أساسية ينبغي عليها المرور عبرها، سوف نحاول طرح أهم الأسس أو المبادئ التي تحكم التغيير التنظيمي من خلال التالي:

أولاً: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي (Sub System) من المنظمة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.²

ثانياً: ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقراراً من غيرها.

ثالثاً: في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة اتجاه التغيير المطلوب.

¹. كولن كار نال، صندوق أدوات إدارة التغيير: ترجمة سرور علي إبراهيم سرو، الرياض، دار المريخ، 2000، ص 32 .

². يحيى بروفات عبد الكريم، مرجع سابق www.ituarabic.org.

رابعاً: عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون انعكاسات سلبية على استمرارها.

خامساً: إذا اتخذت المؤسسة التغيير الشامل لجميع الأقسام في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة.

سادساً: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه.

سابعاً: ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.¹

المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي.

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يمرُّ بها إحداث أي تغيير تنظيمي، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها **كيرت لوين**، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل.

تعرّض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمرُّ عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ **Kurt Lewin (1951)**، حيث بين أن أي التغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد (**Dégel**) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (**Changement**)، ثم إلى مرحلة التجديد (**Regel**) للنظام الجديد² كما يلي:

¹. محمد حسين الشماخ ، خضير كاضم حمود، مرجع سابق ، ص 372.

². Y vers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), **Encyclopédie de gestion**, 2^{ème} ed; Economica; Paris, 1997, p 308.

أولاً: مرحلة الإذابة (التهيئة والإعداد) Unfreezing:

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة¹، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير². ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (Schein) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال³.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

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

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

ج- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

د- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

هـ- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة⁴.

¹ . Raymond – Alain Triétart, **Le management** « Que sais-je ? », 11^{ème} ed; puf, Paris, 2003, p 95.

² . عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، ط 1 ، عمان ، دار المسيرة ، 2004 ، ص 363 .

³ . موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 227 .

⁴ . أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، ط 7 ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص 460 .

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:¹

- ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟.
- ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟.
- هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟.
- هل هناك أكثر من مشكلة؟.
- ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟.
- هل يمكن حل هذه المشاكل؟.
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟.
- ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟.

ثانياً: مرحلة التغيير (Change):

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، كالاتماد على أسلوب التحدي والإبداع من أجل التغيير، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات. في هذه المرحلة يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

ثالثاً: مرحلة التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.²

¹ . أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، نفس المرجع ، ص 460 .

² . اندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس ، مرجع سابق ، ص 549 .

- ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:
- أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- ب- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- ج- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- د- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
- هـ- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- و- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.
- ز- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.
- ك- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير¹.
- و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (01): يشير إلى مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الأفراد	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي	- إجراء تعديلات بنائه
	- تغيير التقنيات	

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، عمان، دار وائل، 1999، ص 229.²

1. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466 - 467.

2. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 229.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيرا إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة¹

وقد قدم كينيكي و كنيتر (Kinicki & Kneitner) الفرضيات التي تم بناءً عليها وضع هذا النموذج، وهذه الإفتراضات تقوم على:

- 1- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما وتتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية.
- 2- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير.
- 3- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.
- 4- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري.
- 5- لا بد من تعزيز السلوكيات الجديدة، دعما لجهود التغيير.

¹. علي عبد الله ، دروس في إدارة الموارد البشرية ، سنة أولى ماجستير إدارة أعمال ، 2004 - 2005 .

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي.

لقد تعددت وجهات نظر حول التقييم في عوامل نجاح التغيير التنظيمي، والتي ناقشها العديد من الباحثين و المفكرين، ومن ابرز وجهات النظر التي تناولت في العديد من المراجع ودرست في الكثير من الدراسات هي على النحو التالي:

- فمن وجهة نظر الكاتب Douglas K.smith عمل على وضع عشر مبادئ والتي ينصح باتباعها من قبل مديري الوسط للتوائم مع التغيير التنظيمي من اجل مساعدتهم في إنجازه وهي:¹
 1. أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير التنظيمي في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية .
 2. تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير التنظيمي المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لان التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداث التغيير.
 3. جعل لغة التغيير الاداري سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع ومدعم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
 4. أن يبدأ التغيير التنظيمي 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.
 5. توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
 6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغيرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
 7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير التنظيمي، لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار ، فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
 8. جعل بؤرة التصميم الاداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره أو قشوره .

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبيات، ادارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرون ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006 ، ص 120-121.

9. جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير ، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه لان الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح ، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكد.

10. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير التنظيمي، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسه تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.¹

• كما تظهر وجهة نظر أخرى من قبل عالم الإدارة Good win Watson والذي يبرز أن الهدف من التغيير التنظيمي هو ربط المؤسسة ببيئتها وتلبيتها لحاجة العملاء بما يتناسب مع متطلباتهم وكذلك لمواكبة احتياج العصر من تطوير في الأنظمة والأساليب وليس فقط تطويرها من الداخل وذلك لجعلها تأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تخدمه ، ويرى انه لضمان نجاح التغيير التنظيمي في أي مؤسسة أو مجتمع فانه يجب اخذ الأمور التالية بعين الاعتبار هي:²

1. حصول مشروع التغيير التنظيمي على دعم واضح ومخلص من الإدارة العليا.
2. أن يشعر الأفراد " العاملون " أن التغيير من صنعهم وليس مفروضاً عليهم.
3. أن يقدم التغيير للعاملين خبرة أو مهنة جديدة والتي ستفهمهم حاضراً أو مستقبلاً.
4. أن يشعر المشاركون بالتغيير انه سيقبل من واجباتهم الحالية وليس زيادتها.
5. أن يكون التغيير منسجماً مع قيم وأفكار المشاركين به والمجتمع ككل.
6. أن يساهم العاملون في تشخيص الحاجة إليهم منذ البداية.
7. أن يكون هناك متابعة جادة للتغيير وتشجيع الايجابيات وإيجاد الحلول للسلبيات.
8. الاستفادة من تجارب الآخرين الايجابية عند إحداث التغيير التنظيمي.
9. مكافأة الأداء المتميز والإعلان عنه لجميع المشاركين.
10. جعل التغيير التنظيمي عملية مستمرة وسمة من سمات المؤسسة لمواكبة الجديد وتقديم الخدمات بما يتناسب مع متطلبات العصر.³

¹ . Douglas smith , **taking charge of change** Adisson weekly , U.S.A ,1999 , P315 .

² . محمد بن يوسف النمران العطيبي ، نفس المرجع ، ص 122 .

³ : Good win Watson , **Resistance to change** , crisp publisher , NY , U.S.A ,1998 , p497 .

ومن خلال وجهتي النظر السابقتين للعالمين Good win Watson و Douglas k.smith ظهرت نقاط التشراك والمشابهة لعوامل نجاح التغيير التنظيمي فيما بين هاتين الوجهتين والتي هي على النحو التالي:¹

1. عدم إغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.
2. دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير.
4. تشخيص عوامل مقاومة التغيير التنظيمي ومركزه.
5. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير، وتساعده على تنفيذه.
6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد.
7. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه، والتخطيط له، وتنفيذه.
8. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
9. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
10. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.²

¹. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، عمان، الأردن، ص 286.

². أسامة خيرى، الإدارة العامة، نفس المرجع، ص 287.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها، وكيفية التغلب عليها .

بعد التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي يواجهها أي برنامج تغيير ألا وهو موضوع المقاومة، حيث نجد أنه كثيرا ما يُخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق وحماية الاستقرار، كما لو كان التغيير مهددا أو معرقلا للاستقرار، ويحتاج الأمر هنا إلى تفهم مدلول التغيير وأهميته، وأن عدم التغيير أو مقاومته كثيرا ما يؤدي إلى تهديد الاستقرار بالمنظمة¹. يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظر منطقية، لذا فإن ردّ الفعل الطبيعي (Réaction) على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (Parochial Interests) وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها (L'approche Systémique)، من هذا المنطلق يقول (Grenier) أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه².

بالمقابل هناك من يرى بأن القلق من موضوع المقاومة بعد مرور أكثر من عقد من الزمن من انتشار التغيير، قد أخذ وزنا أكثر مما يستحق وتوضع عبارة " لا توجد فرصة أمام نجاح هذه المبادرة لأنهم قد قاوموها منذ البداية " التي يستخدمها عدد كبير من القادة (التغيير) كأداة لتبرير فشلهم الشخصي في فهم التغيير والتعامل مع الأفراد.

ولكن في مقابل كل فرد مقاوم حقيقي للتغيير يوجد فرد آخر أو أكثر مناصرا حقيقيا للتغيير منذ بدايته، إذا أحسنت الإدارة (التغيير) تجنيدهم وتوظيفهم لهذه المهمة، إن تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر، فإذا كان للإدارة الوقت لتستمتع إليهم وتعمل معهم، وتحاول إيجاد بعض الفرص التي تعتمد على أدائهم لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم، سوف تختصر طريقا شاقا كان من المفروض أن تمر عبره وتتجنب بذلك ردة فعل كانت ستعيق سيرها نحو إحداث التغيير المطلوب³.

¹. حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، ط 1، دار الشروق، بيروت، 1992، ص 17.

². جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 60.

³. دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء : المبادئ وإستراتيجيات الرؤى، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 54 - 55.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها.

إن مقاومة التغيير في المنظمة ظل لفترة طويلة قضية تثير الاهتمام بالنسبة للممارسين لعملية التغيير التنظيمي وعلماء الإدارة، وعادة ما ينظر إلى المقاومة من خلال شقين، الأول أنها في أحسن الأحوال تؤدي إلى الإرباك وإثارة المشاكل. والثاني في أسوأ أحوالها كعملية منسقة من الاشتباك الجذري تم تصميمها لتحقيق قبضة التحكم الإداري، ودائما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة (Irrational) وإنما معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم.

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكننا تعريف المقاومة على أنها: " استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي".¹

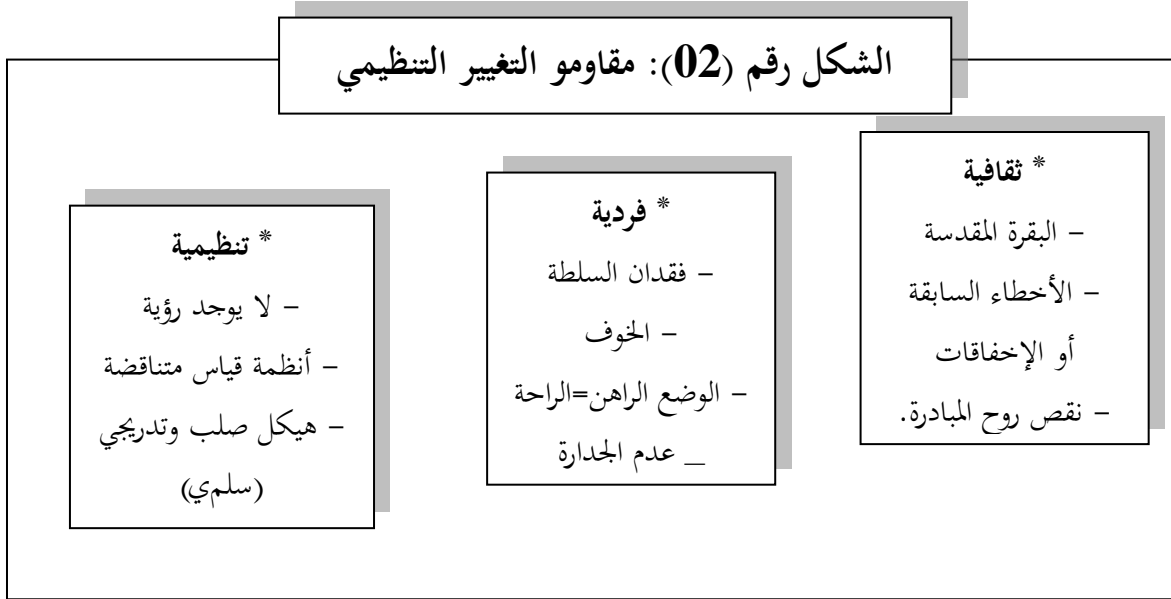
فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته.²

ثانياً: طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي.

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمرا طبيعيا، وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر هذا النوع ملازما للتغيير ويلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، وتستطيع هذه المقاومة أن تأخذ عدة جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، والشكل التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن يواجهها التغيير في المنظمة:

¹. مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

². Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie « les clés du succès concurrentiel »**, Edition d'organisation, Paris, 2004, p 286-287.



source :Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie « Les clés du succès concurrentiel »**, Ed d'organisation ,paris,2004, p 286-287.

من الشكل رقم (02) ¹ نجد أن المنظمة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير.

أما المقاومة الفردية فهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية.

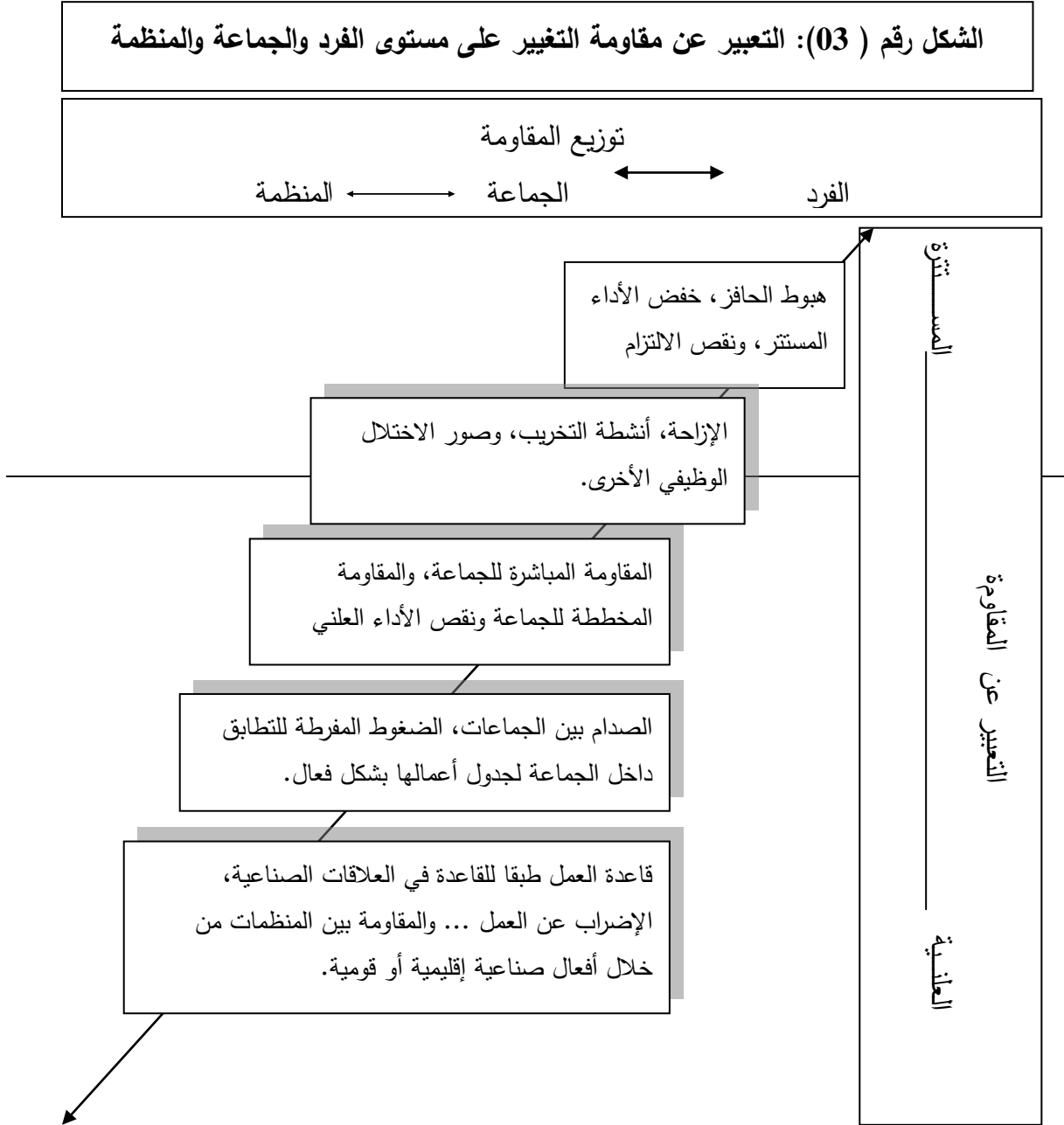
وقد يكون جانب المقاومة ثقافيا، فثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الارتباط بالبقرة المقدسة (vaches sacrées) * بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة.

¹ . Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tone l ,op cit , p 286.

* **البقرة المقدسة**: مصطلح له أصل يوناني يعني عندهم أنه إذا لم يتغير الجو وبقي هادئا أن الآلهة راضية عنهم، أما في حالة العكس فهذا يعني غضبها، أما معنى المصطلح هنا فيعني ميل الأفراد إلى الجمود و الروتين والابتعاد كليا عن أشكال التغيير وارتباطهم دائما بما تعودوا عليه وتجنب كل ما هو جديد.

ثالثاً: صور (أشكال) التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي.

قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، كما قد تكون خفية أو معلنة والشكل التالي يوضح ذلك:¹



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون ، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير : دليل انتقادي للمنظمات ، تعريب محمد حسن حسني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 308 .

1. نيجل ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 308.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أن "المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف"¹، وفي الغالب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة والمنظمة نجدها إما مستترة أو علنية.

فنجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، الخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، كما نجدها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكل جماعات العمل في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: تقليل التزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.

اتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال فما على قادة التغيير إلا تحديد شكلها ومن ثم تطبيق الإستراتيجية الملائمة للتكيف مع هذا التنوع في المقاومة، ومن الواضح أيضا أن تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها وهذا ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس ويطول وقت اكتشافها².

¹ . نيجل كنج ونيل أندرسون ، مرجع سابق ، 315.

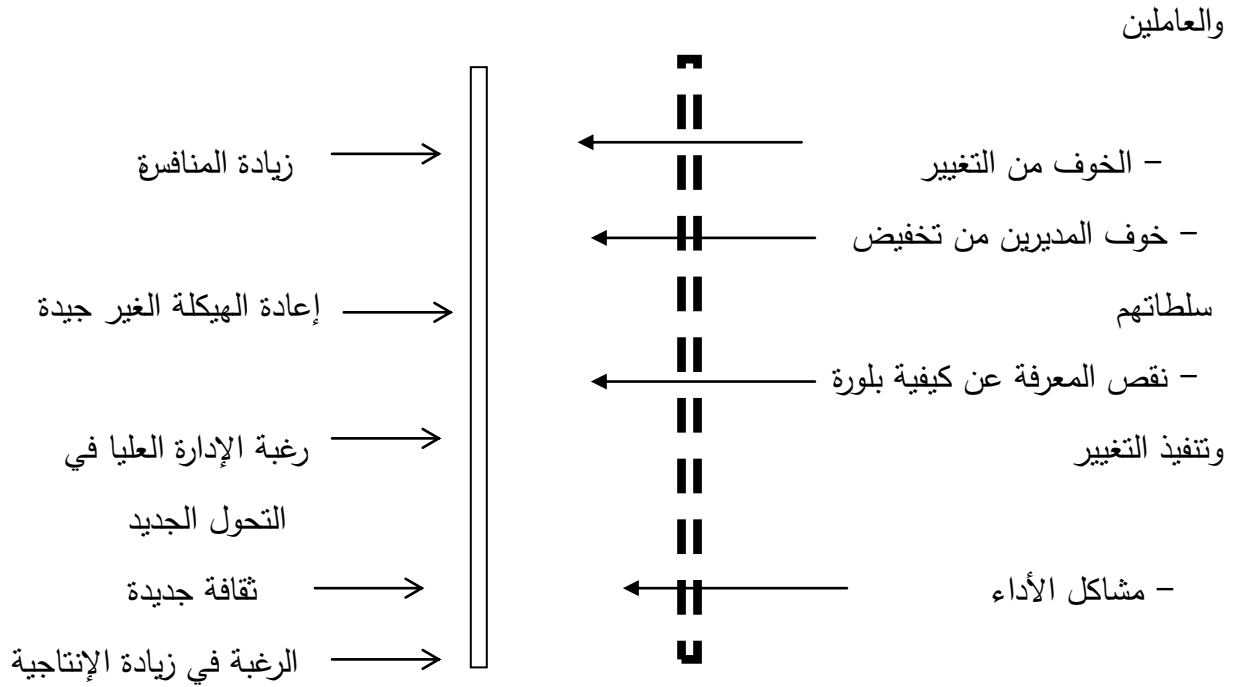
² . نيجل كنج ونيل أندرسون ، نفس المرجع ، ص 316.

كما يمكن أن نوضح علاقة مقاومة العاملين بالتغيير التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (04) : علاقة مقاومة العاملين بالتغيير التنظيمي

الوضع المستقبلي المرغوب الوضع الجديد المرحلي الوضع الحالي

فيه من قبل الادارة من قبل الإدارة



أسباب مقاومة التغيير القوى الدافعة للتغيير

(1)

(2)

(3)

المصدر: عادل مبروك محمد، الإدارة الإستراتيجية: التطبيق، الرقابة، الاستراتيجيات الوظيفية، بدون مكان النشر، دار النهضة العربية، 1996، ص 42.

¹. عادل مبروك محمد، الإدارة الإستراتيجية: التطبيق، الرقابة، الاستراتيجيات الوظيفية، بدون مكان النشر، دار النهضة العربية، 1996، ص 42.

من خلال الشكل رقم (04) نستطيع القول أن الإدارة قد تجد معارضة أو مقاومة من العاملين عند تطبيق هذا المدخل وتختلف شدة هذه المقاومة مما ينشأ عن ذلك سهولة أو تعقد التطبيق، وغالبا ما يتم التخطيط لذلك بشكل دقيق خلال مستويات محددة يتم معرفتها من قبل الإدارة كما هو موضح في الشكل السابق، فإذا لم تجد الإدارة معارضة أو مقاومة قوية من العاملين تجاه التغيير فإن الوضع رقم (1) يتم وصفه بالخط المنقط رقم (2)، ويتحرك مباشرة إلى الخط رقم (3)، وهو الوضع المستقبلي المرغوب من قبل الإدارة¹.

كما لاحظ (جيمس أوتول) مؤلف كتاب (التغيير الجوهري) أن: "كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة".

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها.

أثبتت التجارب التي مرّ بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله. وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة، مما أدى بالإدارة اللجوء إلى عدة أساليب من أجل التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها. أولا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

كما ذكرنا سابقا أن عملية التغيير التنظيمي قد ينجر عنها بعض التحفظ والمعارضة من جانب الأفراد خاصة المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم به، وأن قادة التغيير يصنفون هذه المقاومة كقيد يحول دون نجاح أو عرقلة سيرورة التغيير مما يؤدي بنا إلى التساؤل، لماذا يقوم الأفراد بمقاومة التغيير؟.

فنجد من أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير الأسباب التالية²:

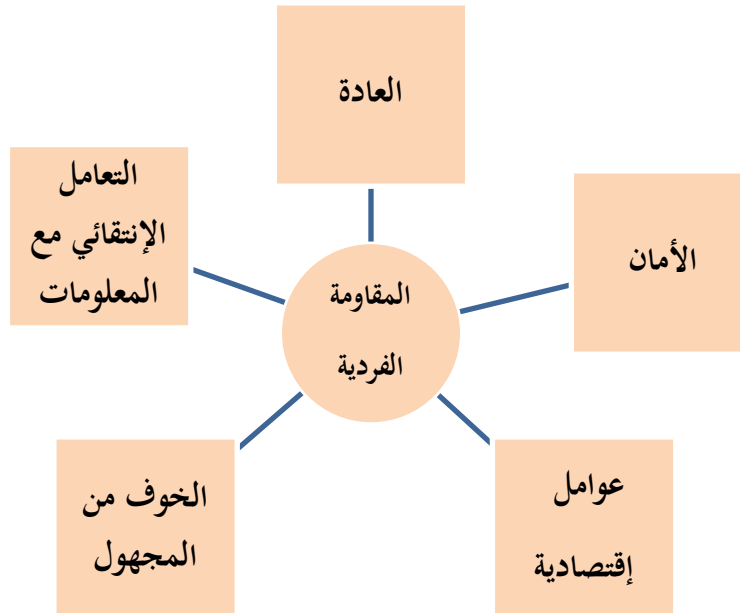
- الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير.
- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال و الإيضاح من طرف الإدارة.
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.

¹ . عادل مبروك محمد، مرجع سابق ، ص42.

² . John R : Schermerhom a autres , Op cit , p505 .

- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة.
- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة. كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات .
- نقص مصادر المعلومات، عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض.
- الوقت غير الملائم "فترة التغيير"، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير .
- الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.
- كما يضيف بعض الباحثين تهديد مصالح ومزايا مكتسبة، الافتقار للموارد، توفر عدم الثقة، الخوف من الفشل، الضغط من الزملاء بالإضافة إلى تأثير كل هذه العناصر من شأنها أن تكون سببا يحول دون سير عملية التغيير التنظيمي وتكون عائقا أمام تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.
- مما سبق يتضح لنا أن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات والحاجات وفيما يلي شكل يوضح خمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.¹

الشكل رقم (05): العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 352.²

1. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 352.

2. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 352.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للمقاومة أسبابا فردية تتمثل في العادة وهي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، أما عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث انه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر؛ أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمة الخاص اعتمادا على مدركاته بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه ويهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمة الخاص.¹

المطلب الثالث : كيفية التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة أساليب معروفة وشائعة الاستخدام في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا .	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه .	حيثما لا تتوافر المعلومات، أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.	التعليم والتبليغ (الاتصال)
من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة .	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير، ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير .	عندما لا تتوافر عند المبادرين بتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير، ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة .	المشاركة والارتباط
من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله .	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف .	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف .	التسهيل والدعم
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة) .	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة .	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة .	التفاوض والاتفاق

¹ . ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 352

المناورة و الاستقطاب	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة .	من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير .	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون .
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير و تتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة .	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.

المصدر: سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 562.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير، وذلك بعرض الأساليب الستة المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل¹:

1 **التعليم والاتصال**: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدا (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

2 **المشاركة**: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.²

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

4 **التفاوض والاتفاق**: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

5 **المناورة والاستقطاب**: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

6 **الترهيب الصريح والضمني**: من الممكن أن يلجأ المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

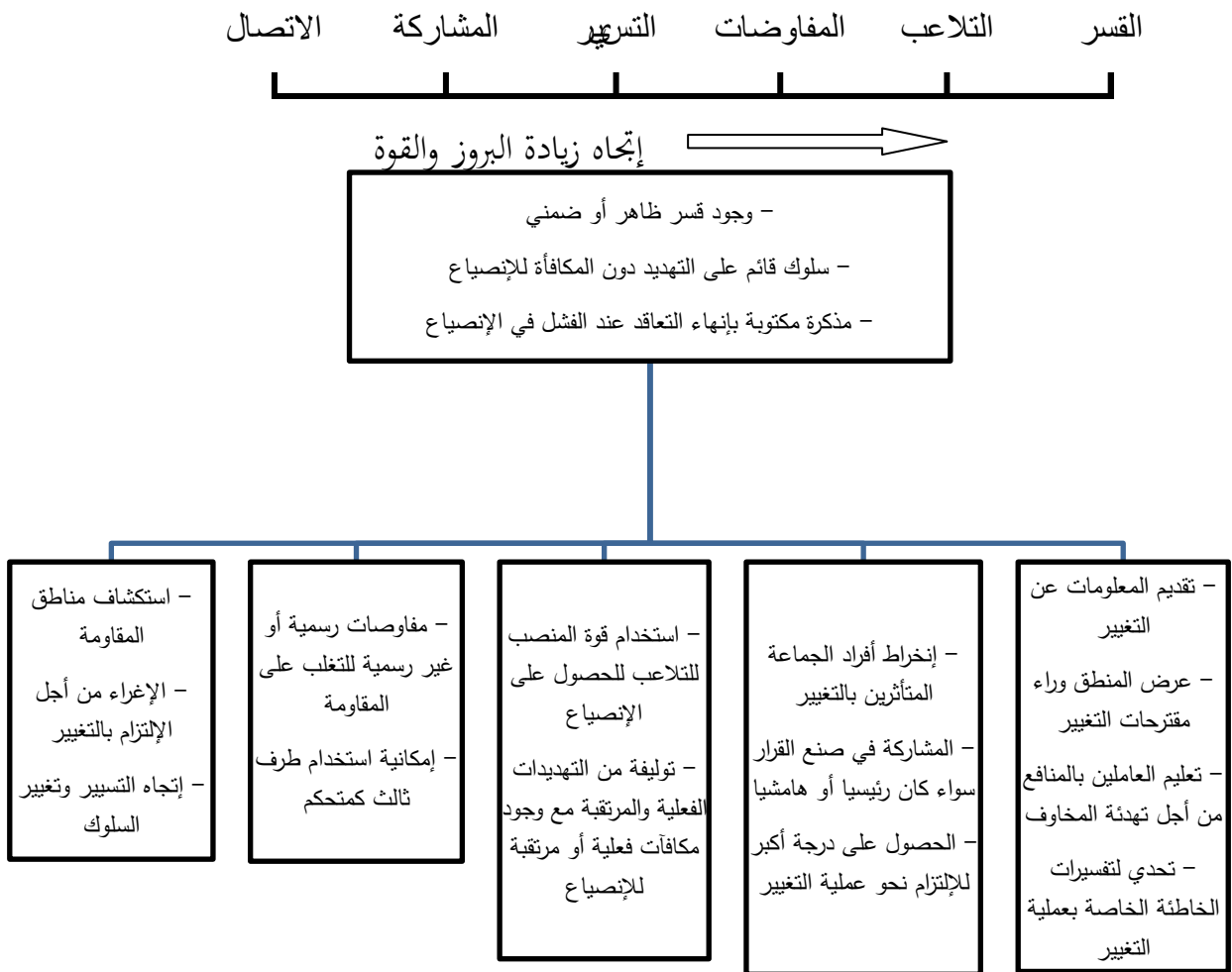
¹ . أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، نفس المرجع ، ص 563.

² . روبرت كوين، مجلة الإداري، دار الصياد للنشر، أيلول (سبتمبر)، المجلد 27، العدد 09، بيروت، لبنان، 2001، ص 83.

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

كما يمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في شكل قدمه Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير.

الشكل رقم (06): منهج kottler/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: نيجل كينج ونيل أندرسون، نيجل ونيل أندرسون، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص308.¹

كما نلاحظ في محاولة (Kotter/Schlesinger)، أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيراً قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكراه على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه.

المبحث الثالث: علاقة الاتصالات الداخلية من خلال مراحل التغيير التنظيمي.

إن الدور الذي نراه أساسياً للاتصالات خلال عملية التغيير التنظيمي هو تمكين الأفراد من فهم

مشروع التغيير والافتتاح به وتبنيه والعمل على إنجازه.¹

ويعتبرها البعض أنها كل عمل يسعى إلى التقليل من المعارضة وتجاوز المقاومة وبالتالي فهم يرونها شرطاً أساسياً لنجاح التغيير التنظيمي. وفي عدد خاص للمجلة الفرنسية للإدارة عن التغيير التنظيمي في المنظمات (1998) تناولت إحدى المقالات² علاقة التغيير التنظيمي بالاتصالات وميز أصحاب هذا المقال بين النموذج الإعلامي *modèle informationnel* والنموذج التشاركي *modèle participatif*، وقد بينا أن النموذج الأول شبيه بإصدار المرسوم، حيث تعتمد الإدارة على الاتصالات في نشر مشروع التغيير والإبلاغ عن محتواه وخطواته والذي عادة ما يعتمد في حالة التغيير المفروض من جهة أعلى،

¹ . نيجل كينج ونيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص 308 .

¹ . محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص 241 .

² . نيجل كنج ونيل اندرسون، نفس المرجع ، ص 316 .

ويكون من نتائج هذا النوع الاتصالات الشعور بالخوف والتهديد من طرف الأفراد المعنيين، بينما وصف النموذج الثاني بالحوار الذي في إطاره تستعمل الاتصالات لإحداث التغيير وليس فقط لتبليغ التغيير كما في النموذج الأول، حيث تتاح فيه الفرصة للمشاركة وتبادل الآراء لتشكيل وصياغة مشروع تغيير موحد يحمل نفس المعنى ويلتزم الكل على إنجاحه، وعادة ما يستعمل في التغيير المخطط الذي في ظله يكون الوقت متاحا والحاجة إلى المشاركة مرغوبة من الإدارة أو مطلوبة من الأفراد العاملين. إن الاتصالات لا تقتصر على تبليغ المعلومات وجعلها مفهومة فقط، بل إنها فن إدارة هذه المعلومات لتمكين الأفراد من تقريب وجهات نظرهم¹.

ولتحقيق هذه الأهداف يمكننا تحديد ادوار متميزة للاتصال عند كل مرحلة من مراحل التغيير

التنظيمي

كما حددها k.lewin .

-مرحلة إذابة الجليد.

-مرحلة التغيير.

-مرحلة إعادة الجليد.

أولاً: مساهمة الاتصالات الداخلية خلال مرحلة إذابة الجليد .

تتمثل مرحلة إذابة الجليد (الجمود) أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المنظمة وأثره عليها . إن الدور الذي يمكن أن يوكل المكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية ...) أو طبيعة الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات أو السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ...) والتي تحتم وتملي إحداث تغيير تنظيمي جزئي أو كلي داخل المنظمة.

كما يمكننا أحيانا إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية².

¹ . L . Bonneville , S . Grosjean , **Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel** , Site web consulté le 13 - 04 2008 .

² . M . T . pelage , **les approches du changement organisationnel dans les sciences de l'information et de la communication** , in Quaderni , n °54, 2004 , p 43 - 45 .

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

إن تمكين الأفراد العاملين من التعبير سيجتich للإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم.

ثانيا: مساهمة الاتصالات الداخلية خلال مرحلة التغيير.

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

إن الدور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كفيات إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير. وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة انجازها خلال كامل فترة التغيير.

عندما لا يتحقق التغيير النتائج المسطرة له فنادرا ما يكون هذا بسبب سوء إستراتيجية التغيير ، بل عادة ما يكون بسبب إهمال ردود الأفعال العاطفية الناتجة عن السعي للتكيف مع الوضع الجديد¹. ولإنجاح هذه المرحلة ينبغي أن تعطي الإمكانية للأفراد للمشاركة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات معهم للاستماع لتساؤلاتهم والمشاكل التي تواجههم في ظل الظروف الجديدة ومساندتهم بالطمينات اللازمة التي تؤكد أن مشروع التغيير سيعطي من دون شك نتائج أفضل من الوضعية الحالية . وقد أظهرت إحدى الدراسات². إن تمكين العمال من تقديم اقتراحاتهم ، قد شكل دافعا أساسيا لقبول التغيير، حيث ابدوا من خلال الاجتماعات التي تم تنظيمها رغبة في اعتماد طرق تنظيم معينة لا تتعارض مع متطلبات مشروع التغيير، وكان هذا سببا كافيا لقبولهم التغيير.

ثالثا: مساهمة الاتصالات الداخلية خلال مرحلة إعادة الجليد.

تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة التثبيت و التي تأتي بعد تنفيذ المشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير، فإذا كان التغيير في مفهومه الواسع هو انتقال من حالة إلى حالة أخرى يفترض أن تكون أفضل من الأولى، فإن هذه الخيرة كانت تعتبر بالنسبة للإدارة حالة لا توازن (بفعل الاختلالات التي ميزتها) وان عملية التغيير تهدف للوصول إلى حالة توازن جديدة مما يعطي للاتصالات دورا كبيرا لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف.. التي كانت سببا في إحداثها من حيث تشجيعها وحث العاملين على اعتمادها وتبنيها.

ومن المهم جدا في مرحلة تثبيت التغيير الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، ومن خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لهم³.

وسيكون دور الاتصالات الداخلية في هذه المرحلة حاسما لأنها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة ، ويتحقق هذا من خلال إظهار

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

² . OCDE , **changements culturels et organisationnels dans les organisations de gestion des déchets** ,OCDE , NEA (agence pour l'énergie nucléaire) n° 6181 , 2005 .

³ . محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمات والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن ، 2008، ص 345 .

النتائج الايجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم . وأسبابه وخطواته و نتائجه المتوقعة .. من جهة أخرى فرصة للعاملين لتبليغ مخاوفهم واقتراحاتهم.

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

خلاصة الفصل :

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

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

تمهيد :

يعيش الاقتصاد الجزائري تحولات عميقة في مختلف جوانبه وهذا تمهيدا للدخول في اقتصاد السوق، كما أن الإصلاحات التي مر بها جعلت المنظمات الاقتصادية الجزائرية كجزء من هذا الاقتصاد بعد تفكير وتحاول إيجاد توافق بين الجانب التنظيمي والبشري لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط المتغير، واستغلال أنواع التغيير أحسن استغلال باعتمادها على الاتصالات الداخلية الفعالة بشكل يضمن لها الاستمرار، النمو، والنجاح. وعليه فقد اخترنا مقاطعة نפטال - بسكرة - لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ببسكرة كنموذج نحاول من خلاله تسليط الضوء على قطاع المحروقات، بتحديد وسائل الاتصال الداخلية لهذه المنظمة وأهم وسائلها وتقييم نتائجها وأهدافها من خلال تطبيق التغيير التنظيمي ومختلف أنواعه، لإبراز مختلف الجوانب المؤثرة على نجاح المنظمة، المالية، البشرية، العملاء،... وكيفية تحقيق تغيرات ناجحة خاصة و لأنها ضمن مجموعة سونطراك التي تمثل أهم قطاعات الاقتصاد .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

سننطلق في هذا المبحث ال نشأة المؤسسة الوطنية للتوزيع والتجارة بالمنتجات البترولية " NAFTAL " أي المؤسسة الأم التي يتواجد مقرها في الشراكة بالجزائر العاصمة، لننتقل بعد ذلك لمقاطعة نفطال للتوزيع والمتاجرة البترولية ببسكرة في المطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

تعود نشأة المؤسسة منظمة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى سونطراك " SONATRACH " التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الصعيد الوطني والخارجي، حيث تعمل على تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني من الطاقة، وتعد اكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم باستخراج وتكرير وتصنيع البترول والغاز الطبيعي، كما تقوم بعمل العديد من الأبحاث في مجال البترول وجيولوجيا الأرض، حيث كانت نفطال عبارة عن القسم التجاري " لشركة سونطراك " مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني، وعند إعادة هيكلتها انبعث منها العديد من المؤسسات حدد لكل منها مهام خاصة بها، بهدف الحصول على نظام جيد للتسيير وإحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية " نفطال "، والتي أنشأت بموجب مرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1980/09/06 وأسندت لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هذا المرسوم ودخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01، وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة نفتاك " NAFTAK " وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول حيث تقوم معامل التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية. وبهذا اقتصر نشاط مؤسسة نفطال على توزيع المواد البترولية فقط بحيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني

المطلب الثاني : التعريف بمقاطعة نفطال - بسكرة - وطبيعة نشاطها.

تم إنشاء مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة بتاريخ 21 / 02 / 1985 بموجب قرار صادر عن ادارة مقاطعة نفطال المركزية المتواجدة بالشراكة بالعاصمة، وقد كانت في السابق تشمل نشاطين رئيسيين هما:

- 1 - توزيع الغاز وتوزيع المحروقات ومشتقاتها (الزيوت والمطاط).
- 2 - توسيع شبكات التوزيع بزيادة نقاط البيع ، وذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية.

وبموجب المرسوم رقم 504 والمؤرخ في 13/10/1998 تحولت مقاطعة بسكرة إلى مقاطعة لتوزيع المحروقات والزيوت والعجلات، أما الغاز المميع أصبح تابعا لمنطقة الغاز المميع بباتنة والهدف الرئيسي للمقاطعة هو: توزيع المنتجات على مستوى البترولية على مستوى التراب الولائي بسكرة. ولقد اتسع نشاط المقاطعة ليضم: نشاطات، أبحاث، نقل، تحويل وتجارة المحروقات. إن مهمة المقاطعة هي التوزيع، كما تقوم بتسويق مجموعة من المنتجات المستورة، كما تقوم بعدة نشاطات أخرى هي:

(أ) تخزين وتسويق المواد البترولية.

(ب) تخزين وتسويق الإطارات المطاطية.

(ت) تركيب أجهزة وقود السيارات " سير غاز " .

(ث) تخزين وتسويق الزيوت

سعت المؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - خلال السنوات الأخيرة إلى إجراء تغييرات خاصة من ناحية الهيكل التنظيمي، بحيث أنها عملت على إدخال مصالحي وإضافة أقسام أخرى تخدم لها مصالحها الشخصية ومصالحها العامة، كما تعمل على تغيير محتوى منتجاتها وكذلك تغيير أساليب العمل التي تتعامل بها والحث على الإبداع والابتكار من أجل تنافسية المؤسسة والنمو والاستمرار.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال - بسكرة - .

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية في المقاطعة وكذلك الوظائف الموجودة بها ويمكن تقسيمه إلى المستويات التنظيمية التالية:

أولا : الإدارة العامة: والتي تشتمل على:

1 -المديرية: ويمثلها مدير المقاطعة المسؤول الأول عن ادارة الدوائر والمصالح والأقسام المكونة للمقاطعة، حيث يقوم بتوجيهها والتنسيق بينهما، ويقوم كذلك بإصدار الأوامر واللوائح في حدود صلاحيتها، كما يقوم بتعيين وتوجيه واقتراح الإطارات.

2 -مصلحة المعلوماتية: في هذه المصلحة يتم انجاز تقارير المراكز ومتابعة نتائج النشاط الاقتصادي شهريا، وإعداد قوائم عن مرد ودية النشاط بالمركز، ومن بين المهام المستندة إليها:

- غلق العمليات في نهاية كل شهر على مستوى مركز متعدد المواد.
- تخزين المعطيات في الملفات.
- إدخال الوثائق في آلة الكمبيوتر فيما يخص نظام البيع والزيائن.

3 -الأمن الصناعي: يهتم بالتدخل في حالة الطوارئ والقيام بزيادات شهرية للمخازن ومراقبة المحطات المسيرة تسييرا مباشرا، ويتمثل دوره الأساسي في مراقبة نظام إطفاء الحريق.

ثانيا: الدوائ: تتكون من الربعة دوائر والتي تعرض كالأتي:

1 -دائرة التقنية والنقل: تتكون هذه الدائرة من مصلحة التخطيط والتموين والتوزيع، مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال وصيانة العتاد، مصلحة الدراسات والانجاز.

أ) مصلحة النقل: تتكون من رئيس المصلحة ومفتش العتاد المتحرك، حيث يهتمان بالعتاد المتحرك والتمثل في الشاحنات وصيانتها إن اقتضى الأمر.

ب) مصلحة الاستغلال والصيانة: تتمثل مهام هذه المصلحة في صيانة التجهيزات والمعدات الخاصة بالمنطقة، كما تقوم بإصلاح المحطات، وكذا تحويل السيارات الخاصة التي تستهلك الوقود العادي إلى سيارات تستهلك سير غاز.

ت) مصلحة الدراسات والانجاز: تقوم هذه المصلحة بالدراسة الميدانية وإعداد جميع التقارير الخاصة بالأشغال واحتياجات الوحدة ويسهر على تنفيذ المخططات مهندس في الهندسة المدنية المسؤول عن الأشغال الجديدة، ومتابعتها داخل المنطقة وكذا الإشراف على الترميمات العامة.

ث) مصلحة التخطيط والتموين والتوزيع: تقوم هذه المؤسسة بتلبية احتياجات السوق المحلية لتموين جميع الزبائن بالمنتجات، ومن ناحية أخرى تقوم باستخدام المعطيات والبيانات الإحصائية ومراقبة استهلاك الزبائن.

2 -دائرة الإدارة والوسائل العامة: تتكون من:

أ) مصلحة الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق ورواتب العمال المهنية والاجتماعية ودراسة ملفاتهم.

ب) مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بإعداد جميع الأقسام بالوسائل والتجهيزات المادية من مكاتب، والآلات المكتبية .

ت) مصلحة الدراسات: مهمتها دراسة كل ما يتعلق بالمستخدمين في الوحدة من إحصائيات حول عدد العمال، الأعمال، الأجور، بالإضافة إلى الإشراف على التمهين والتريصات في الوحدة وإعداد الإحصائيات.

ث (مصلحة الإدارة: وهي مصلحة تهتم بالاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

ج (خلية الشؤون الاجتماعية والثقافية: تختص هذه المصلحة بإعداد وتنظيم الرحلات والحفلات
ح (قسم التسيير: هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد، وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة.

3 - دائرة المحاسبة المالية: والتي تتضمن ثلاث مصالح هي على النحو التالي:

ا (مصلحة المحاسبة العامة: مهمتها تسجيل وإثبات العمليات المحاسبية التي تخص الوحدة، كما تقوم بإعداد الميزانيات الختامية للسنة المالية للوحدة ودراسة كل الحسابات والتعليق عليها ومناقشتها.
ب (مصلحة الخزينة: تقوم بتسديد جميع النفقات الخاصة بالشراء، كما تقوم بدفع الرواتب والأجور طبق للكشوف المقدمة إليه من مصلحة المستخدمين، كما تقوم بالتحويلات المصرفية لإيرادات المقاطعة لصالح المديرية العامة لمؤسسة نפטال.

ت (مصلحة الموازنة والتكاليف: تتكفل هذه المصلحة بإعداد الميزانيات التقديرية وكذا تقدير الأموال الضروري للامانة لضمان السير الحسن للوحدة.

4 - دائرة التجارة: وتتكون من أربعة مصالح وخليّة تحصيل الديون من الزبائن، وأمانة، وهي كما يلي:

ا (مصلحة المحروقات: تعتبر مصلحة المحروقات من احد العناصر المكملّة لدائرة التجارة حيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات أو من حيث فتح الملفات للزبائن الجدد، كما نجد أن هذه المصلحة تقوم بجمع وإحصاء المبيعات اليومية لمادة الوقود، ومن ثم تقوم بإعداد التقارير الشهرية.

ب (مصلحة الزيوت: تتألف هذه المصلحة من رئيس وإطار تقني، يقومان بمتابعة نشاط الزيوت توريدا وتوزيعا.

ت (مصلحة العجلات: تتكون من رئيس وإطار تقني يهتمان بمنتوج العجلات المورد والمسوق منه .

ث (قسم الشبكات: وتسمى هذه الشبكة محطة نפטال للتوزيع، بحيث تحتوي على نقاط البيع وسميت بالشبكة لان فيها تموين يغطي كامل الشبكة عبر كل مناطق الولاية.

ج (فرع المدينون: وهو الفرع الذي يختص بتسجيل ومراقبة ديون الزبائن .

ح (خلية التحصيل: يتم على مستواها تحصيل حقوق المقاطعة لدى زبائنها .

- خ (قسم الفوترة: تعمل على إصدار الفواتير.
- د (موجه مركزي: وهو الذي يقوم باستقبال الطلبات إما هاتفيا أو كتابيا ، ويتم وضع الطلبات في مخطط حيث تتحدد فيه الكمية والنوع والشاحنة ، والسائق والوجهة.
- ثالثا : مصلحة التخزين: وتستعمل هذه المصلحة لتخزين المحروقات واستقبال السلع مثل: البنزين، المازوت، الزيوت، وكذلك المطاط.
- وهذه المصلحة تشتري وتخزن في نفس الوقت ، وهي عبارة عن وسيط بين المقاطعة والشركة التي تبيع وتتكون من:
- 1 -قسم حركة المخزون: يهتم بتسيير المنتجات التجارية بواسطة مركز المحروقات، الزيوت، الشحوم والعجلات المطاطية.
 - 2 -مركز تخزين الزيوت والمطاط: في هذا المركز يتم فقط تخزين المشتريات من الزيوت والمطاط.
 - 3 -قسم النقل: يهتم بتوفير الوسائل اللازمة لنقل المنتجات.
 - 4 -قسم التسيير الاداري: يتم فيه معالجة أوضاع العمال كما يقوم بجمع الوثائق والشيكات التي تدفع إلى البنك بعد مرورها على مصلحة المحاسبة والمالية في فرع الخزينة.
- ويظهر الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال في الشكل الموالي مبرزا ما ذكرناه سابقا: المخطط رقم (04).

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

بعدما تناولنا جوانب مختلفة من الاتصال في الفكر الإنساني من مفاهيم وأهمية وأنواع الاتصال خاصة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وكذا أبعاد التغيير التنظيمي وكيف يساهم الاتصال الداخلي في نجاحها، خصصن هذا الفصل من أجل تسليط الضوء علو واقع الاتصال والعراقيل التي يعانيتها من أجل نجاح التغيير التنظيمي وتحسين العلاقة بينهما.

المطلب الأول: حدود ومجتمع الدراسة.

أولاً: حدود الدراسة.

حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

أ - الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة الجزائرية نفطال - بسكرة - .

ب - الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2014/2013.

ج - الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي (كمتغير مستقل)، والتغيير التنظيمي الناجح (كمتغير تابع).

د - الحدود البشرية: اقتصر البحث على إدارة المؤسسة الجزائرية نفطال بسكرة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة عمال من صنف إطارات مسيرة، عون تحكم، عون تنفيذ، في المؤسسة الجزائرية " نفطال " - بسكرة - من عدد يقارب 428 عامل على مستوى المؤسسة وذلك خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لسنة 2013 - 2014، وقد تشكل مجتمع الدراسة من:

- إطار مسير: 49 عامل.

- عون تحكم: 51 عامل.

- عون تنفيذ: 102 عامل.

وبالرغم من وجود عمال مؤقتين ب 181 عامل غير مصنفين ضمن مجتمع الدراسة، وذلك ليصبح مجموع المجتمع المدروسة هو 202 عامل.

الجدول رقم (04) : تصنيف عمال المؤسسة خلال سنتي 2008 و 2014

سنة 2014	سنة 2008	
49	41	الإطارات
51	45	عون تحكم
102	89	عون تنفيذ
202	175	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

ثالثا: اختيار عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية متمثلة في عمال الإدارة لمؤسسة نפטال - بسكرة - وتم سحب مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية ، مع مراعاة ان تشمل العينة كل المستويات التسييرية ، حيث تم اختيار 80 عامل، وبعد التطبيق الميداني وتوزيع الاستبيانات (أي 80 استبانته) تم الحصول على 46 استبانته صالحة للدراسة والتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

أولا: أدوات جمع البيانات والمعلومات.

من بين الأدوات المستخدمة والأكثر استخداما لجمع البيانات والمعلومات هي:

أ_ المقابلة: تعد المقابلة من أهم الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات من طرف الباحث، عمدنا في بحثنا على إجراء مقابلات مع المدير العام ورؤساء المصالح، وتضمنت أسئلة مفتوحة دارت حول معرفة مهام كل مصلحة وعلاقتها بالمصالح الأخرى وكذا أسئلة عن مدى اعتماد الاتصال الداخلي في المؤسسة وكيف يساهم في إنجاح التغيير التنظيمي.

ب_ الاستمارة(الاستبيان): تمثل الأداة الملائمة للحصول على بيانات ومعلومات وحقائق مرتبطة بظاهرة معينة تضم مجموعة من السئلة تعالج جوانب مختلفة من إشكالية البحث، كما يراعى فيها وضوح الأسئلة وبساطتها.

حيث تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الإطار التسييري الحالي، سنوات الخبرة.
- القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالاتصال الداخلي ويتضمن 26 عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير التغيير التنظيمي الناجح بأبعاده المختلفة وتتضمن 39 عبارة بحيث:
- البعد الأول:** مرحلة إذابة الجليد وتتضمن 8 عبارات.
- البعد الثاني:** مرحلة التغيير وتتضمن 6 عبارات.
- البعد الثالث:** مرحلة إعادة التجميد وتتضمن 12 عبارة.
- البعد الرابع:** مقاومة التغيير التنظيمي وتتضمن 13 عبارة.
- وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث أنه كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم(05): سلم ليكرت الخماسي:

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن أجل إجراء الدراسة اعتمدنا على نوعين أساسيين من البيانات هي:

- 1_البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.V16(Statistical package for Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2_البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. إن اعتماد المصادر الثانوية ساعدنا على التعرف على الأسس والطرق السليمة لإعداد البحث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V16).

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2_تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع وأبعاده.

3-تحليل الانحدار الخطي (Regression linier) وذلك لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة الآتية: الاتصال الداخلي على أبعاد المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي الناجح (مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد، مقاومة التغيير التنظيمي).

4-معامل الارتباط "ألفا كرونباخ: Cronbach's Csefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5_معامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.

6- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين لمفهوم الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي لاختلاف عامل الجنس.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

1 صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب من المحكمين إبداء رأيهم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2 صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (06)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,911) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صالحة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ

Cronbach's Cefficient Alpha، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (06): معاملات الصدق والثبات.

معامل الصدق*	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	
0,911	0.831	26	الاتصال الداخلي
0,911	0.831	26	المجموع
0,925	0.857	08	مرحلة إذابة الجليد
0,883	0.781	06	مرحلة التغيير
0,891	0.794	12	مرحلة إعادة التجميد
0,891	0.795	13	مقاومة التغيير التنظيمي
0,861	0.743	39	المجموع
0,911	0.830	65	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,911)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث بحيث يتجاوز معامل الثبات ما بين (0,743_0,857)، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 91 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

* معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"

ثالثا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي Kurtosis و Skewness كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (07): معاملي Kurtosis و skewness

Skewness	Kurtosis	متغيرات الدراسة
-0,149	3.825	الاتصال الداخلي
-0,108	0.172	التغيير التنظيمي الناجح
-0.400	-0.937	مرحلة إذابة الجليد
-0.227	-0.321	مرحلة التغيير
-0.601	0.424	مرحلة إعادة التجميد
-0.203	-1.147	مقاومة التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أساس مخرجات SPSS.V16

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن قيم معامل Skewness (Asymétrie) تتراوح بين (0,108 - و 0,601) وقيم معامل kurtosis (Aplatissement) تتراوح بين (0,937 - و 3,825) وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي skewness و kurtosis قيمتي 1 و 3، وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن أن نوضح أن متغيرات الدراسة (الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي الناجح، مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد، مقاومة التغيير التنظيمي) تخضع للتوزيع الطبيعي بعلاقة طردية موجبة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.

نقوم في هذا المبحث بتحليل بيانات الاستمارة الموجهة إلى أفراد المؤسسة، كما سنقوم أيضا بالتحقق من صحة الفرضيات التي تم وضعها أثناء البحث.
المطلب الأول: خصائص مبحوثين الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

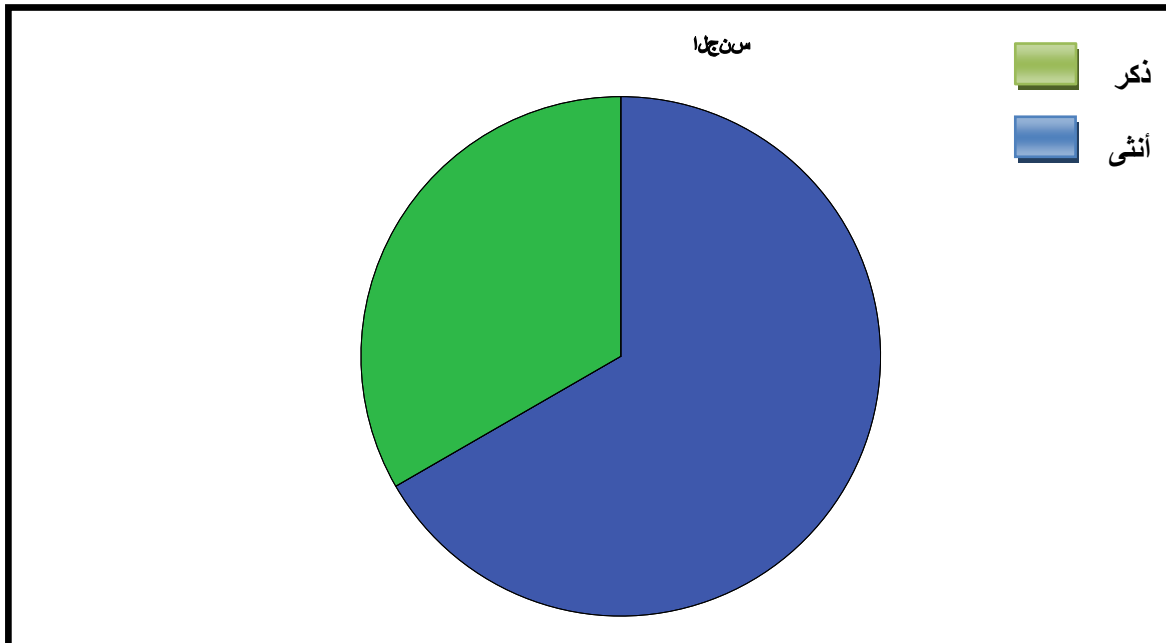
1_ وصف أفراد عينة الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة فيما يلي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الإطار التسييري الحالي، سنوات الخبرة.
الجدول رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكر	30	65,2
الأنثى	16	34,8
المجموع	46	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (05) : دائرة النسبية تمثل الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

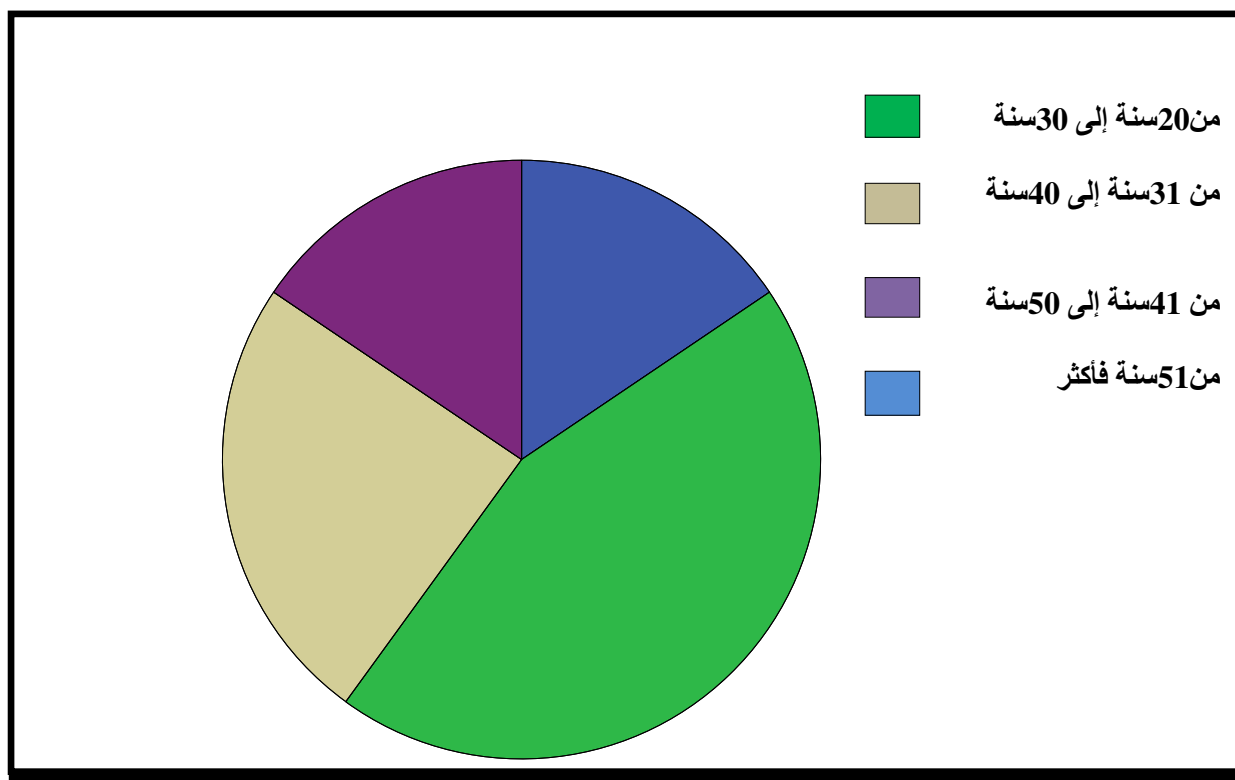
يتضح من الجدول رقم (08) ومن الشكل رقم (05) أن 30 عامل من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (65,2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة جنس ذكر وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل 16 يمثلون نسبة (34,8 %) من إجمالي عينة الدراسة جنس أنثى وهي الفئة الأقل من إجمالي عينة الدراسة.

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 سنة إلى 30 سنة	7	15,2
من 31 سنة إلى 40 سنة	21	45,7
من 41 سنة إلى 50 سنة	11	23,9
من 51 سنة فأكثر	7	15,2
المجموع	46	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (06) : دائرة النسبية تمثل العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

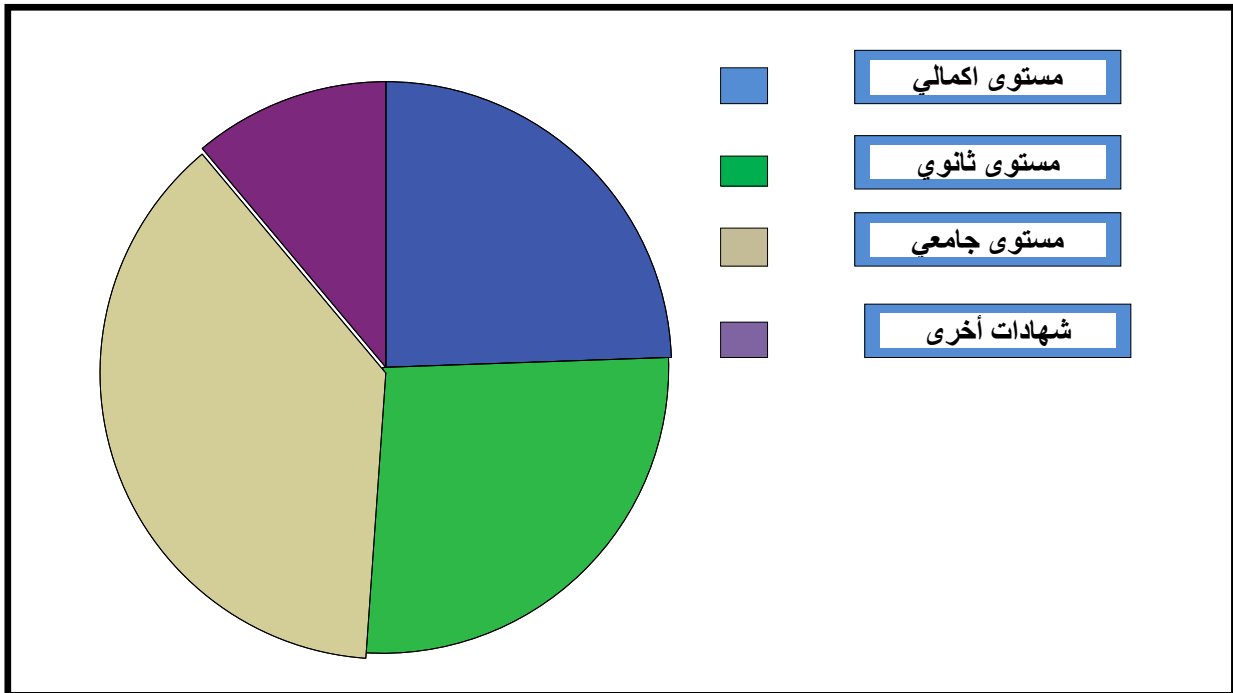
يتضح من الجدول رقم (09) ومن الشكل رقم (06) أن 21 عامل من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (45,7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من فئة العمر (من 31 سنة إلى 40 سنة) وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل 11 يمثلون نسبة (23,9%) من إجمالي عينة الدراسة من فئة (41 سنة إلى 50 سنة)، مقابل 7 عمال من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (15,2%) من إجمالي عينة الدراسة من الفئتين (من 20 سنة إلى 30 سنة) و (من 51 سنة فأكثر) وهي الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
23,9	11	مستوى إكمالي
26,1	12	مستوى ثانوي
39,1	18	مستوى جامعي
10,9	5	شهادات أخرى
100,0	46	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (07) : دائرة النسبية تمثل المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

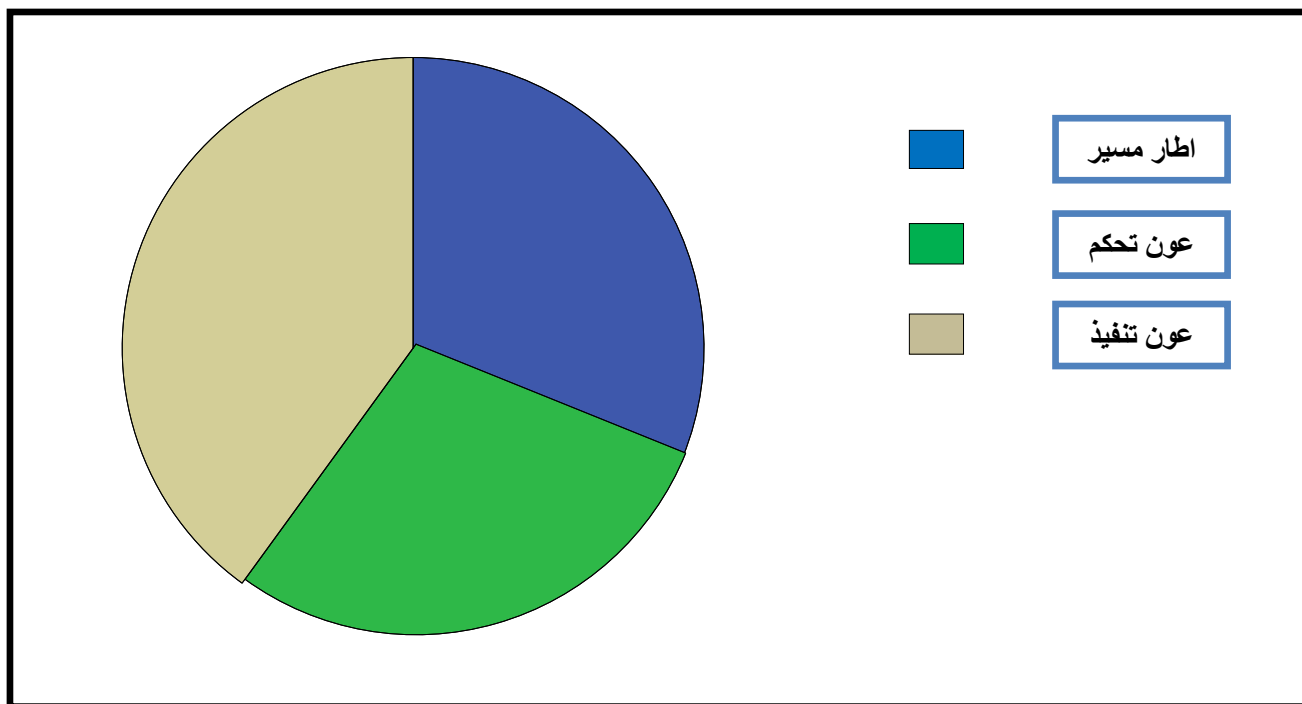
يتضح من الجدول رقم (10)، ومن الشكل رقم (07) أن 18 عامل من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (39,1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من فئة المستوى الجامعي وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل 12 يمثلون نسبة (26,1%) من إجمالي عينة الدراسة من فئة المستوى الثانوي، مقابل 11 عمال من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (23,9%) من إجمالي عينة الدراسة من فئة المستوى الاكمامي، مقابل 5 عمال من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (10,9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهي الفئة الأقل من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وفق متغير المستوى التسيري الحالي

النسبة %	التكرار	المستوى التسيري الحالي
30,4	14	إطار مسير
28,3	13	عون تحكم
41,3	19	عون تنفيذ
100,0	46	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (08) : دائرة النسبية تمثل المستوى التسيري الحالي.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

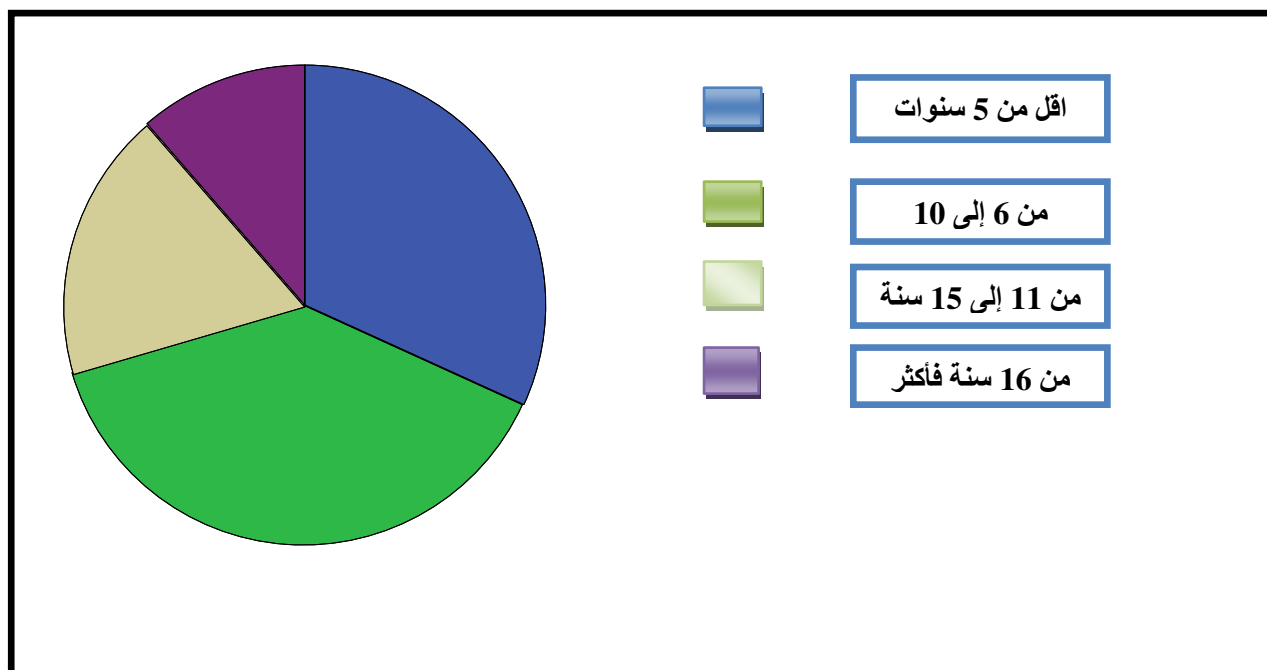
يتضح من الجدول رقم (11) ومن الشكل رقم (07) أن 19 عامل من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (41,3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من فئة عون تنفيذ وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل 14 يمثلون نسبة (30,4%) من إجمالي عينة الدراسة من فئة إطار مسير، مقابل 13 عمال من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (28,3%) من إجمالي عينة الدراسة من عون تحكم من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهي الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	المستوى التسييري الحالي
34,8	16	اقل من 5 سنوات
37,0	17	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
17,4	8	من 11 سنة إلى 15 سنة
10,8	5	من 16 سنة فأكثر
100,0	46	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة.

الشكل رقم (09) : دائرة النسبية تمثل سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

يتضح من الجدول رقم (12) ومن الشكل رقم (08) أن 17 عامل من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (37,0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الفئة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، مقابل 16 يمثلون نسبة (34,8%) من إجمالي عينة الدراسة من الفئة (أقل من 5 سنوات) ، مقابل 8 عمال من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (17,4%) من إجمالي عينة الدراسة من الفئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، مقابل 5 عمال من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (10,8%) وهي الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة .

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- sample K-S)).

سنعرض فيما يلي اختبار (كولمجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم اختبارات المعلمة تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (13) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي أن قيمة sig أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (13) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة Z	قيمة Sig
الاتصال الداخلي	0,772	591,0
المجموع	0,772	0,591
إذابة الجليد	0,779	0,579
التغيير	0,664	0,770
إعادة التجميد	0,917	0,370
مقاومة التغيير التنظيمي	0,917	0,280
المجموع	0,809	0,530

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

ثانيا: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 5-) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي الناجح ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.66-5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (12) و (13) تلك النتائج كما يلي:
أولا: تحليل عبارات الاتصال الداخلي.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاتصال الداخلي .

رقم	الاتصال الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تتظر إدارة المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة .	3,6957	1,45861	1	مرتفع
2	توجد عملية الإعلام والأخبار في تقديم الأفكار الجديدة.	2,9565	1,15386	18	متوسط
3	تزود المؤسسة الموظفين بالمعلومات الضرورية الخاصة بالضغوط و المخاطر.	3,4783	1,02717	4	متوسط
4	يحافظ الموظفين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والمشاركة وتبادل الآراء والتكامل في انجاز المهام.	3,6087	1,06413	2	متوسط
5	يحافظ المدراء على توضيح وتصحيح المعلومات والأداء، وكذا ضمان رجوع المعلومات .	3,1522	1,24664	12	متوسط
6	يتوفر لدى الإدارة المعلومات الكافية لإحداث التكامل بين الوظائف الإدارية وتنسيقها.	3,0217	1,30791	17	متوسط

متوسط	16	1,11468	3,0435	7 هناك توجه لدى المسيرين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم باستخدام الاتصال الرسمي .
متوسط	11	1,14123	3,1739	8 هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد باستخدام الاتصال الصاعد أو النازل لتتمكن من القدرة على مواكبة التطورات
متوسط	11	3,11487	3,1739	9 تقوم إدارة المؤسسة باستمرار في عملية التغيير التنظيمي باعتماد الاتصال الغير رسمي بهدف تعزيز الموقع التنافسي لها.
متوسط	19	1,25128	2,8913	10 يتجه الموظفين نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق.
متوسط	7	1,79155	3,3478	11 إن عملية الاتصال تشمل كل المستويات التنظيمية في المؤسسة
متوسط	11	1,49524	3,1739	12 إن المدير هو الشخص والمصدر الرئيسي أثناء إلقاء الاجتماعات .
متوسط	13	1,20386	3,1304	13 يهتم المسيرين بآراء مرؤوسيههم واقتراحاتهم الخاصة.
متوسط	14	1,23339	3,1087	14 في اغلب الاجتماعات يعتمد المدير على اللقاءات الشفوية أكثر منها كتابية
متوسط	15	1,31362	3,0870	15 إن المعلومات حول التغيير تصل إلى كل أفراد المنظمة بصفة واضحة ومفهومة
متوسط	9	1,22317	3,2826	16 تتم الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة وتكون متعلقة بالعمل مباشرة فقط.
متوسط	12	1,31601	3,1522	17 تخضع الاتصالات الرسمية الداخلية لإجراءات وقوانين ثابتة.

متوسط	10	1,22770	3,2174	18	من اجل الاتصال الغير رسمي تسعى المؤسسة إلى إقامة الحفلات والرحلات واللقاءات والاجتماعات الغير رسمية
متوسط	6	0,996850	3,3696	19	يسعى الاتصال الداخلي إلى ترقية قيم المؤسسة من اجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.
متوسط	3	1,27726	3,5435	20	يكون الاتصال النازل على شكل أوامر وتعليمات صادرة من الأعلى إلى الأسفل .
متوسط	9	1,29380	3,2826	21	يكون الاتصال الصاعد شفهيًا و على شكل تقارير من العمال إلى الإدارة أو العكس .
متوسط	13	1,25802	3,1304	22	يحقق الاتصال الأفقي صفة التشاور والمشاركة والتنسيق
متوسط	9	1,25898	3,2826	23	تتعامل الإدارة مع الاتصال الغير رسمي كحقيقة وصيغة موجودة توظفه لصالح أعمالها وأهدافها
متوسط	8	1,38033	3,3043	24	إن كثرة المستويات الإدارية في المؤسسة تؤدي إلى عرقلة الاتصالات الداخلية .
متوسط	5	1,29361	3,4348	25	تعتمد المؤسسة على وسائل و أدوات اتصال فعالة .
متوسط	9	1,06798	3,2826	26	تكون الوسائل المكتوبة المستخدمة للاتصال جيدة واضحة ، ولغتها بسيطة
متوسط	-	0,557190	3,2433	-	الاتصال الداخلي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v16

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن السؤال الأول جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من أفراد قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا السؤال (**3,6957**) بانحراف معياري (**1,45861**). ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الرابع جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث،

إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,6087) بانحراف معياري (1,06413) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال العشرين جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,5435) بانحراف معياري (1,27726) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثالث جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,4783) بانحراف معياري (1,02717) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الخامس و العشرين جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,4348) بانحراف معياري (1,29361) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال التاسع عشر جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,3696) بانحراف معياري (0,99685) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الحادي عشر جاء بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,3478) بانحراف معياري (1,79155) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الرابع و العشرين جاء بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,3043) بانحراف معياري (1,38033) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن الأسئلة ستة عشر، واحد وعشرون، ثلاثة وعشرون، ستة وعشرون، جاءوا بالترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذه الأسئلة ب (3,2826) و بانحرافات معيارية على الترتيب التالي (1,22317)، (1,29380)، (1,25898)، (1,06798) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثامن عشر جاء بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,2174) بانحراف معياري (1,22770) وفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثامن، التاسع، الثاني عشر، ر، جاءوا بالترتيب الحادي

عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأسئلة (3,1739) و بانحرافات معيارية على الترتيب (1,14123)، (3,11487)، (1,49524) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الخامس، والسابع عشر، جاء بالترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذين السؤالين على الترتيب (3,1522) و بانحراف معياري على الترتيب (1,24664)، (1,31601) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثالث عشر، و الثاني و العشرين جاءا بالترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذين السؤالين (3,1304) و بانحراف معياري على الترتيب (1,20386)، (1,25802) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الرابع عشر جاء بالترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,1087) بانحراف معياري (1,23339) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الخامس عشر جاء بالترتيب الخامس عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,0870) و بانحراف معياري (1,31362) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال السابع جاء بالترتيب السادس عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,0435) بانحراف معياري (1,11468) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال السادس جاء بالترتيب السابع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (3,0217) بانحراف معياري (1,30791) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثاني جاء بالترتيب الثامن عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (2,9565) بانحراف معياري (1,15386) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ في الأخير أن السؤال العاشر جاء بالترتيب التاسع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد

عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا السؤال (2,8913) بانحراف معياري (1,25128) وفقا لمقياس الدراسة فانه يشير إلى نسبة قبول متوسطة .

وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال يتمتعون بمستوى متوسط، دلالة على قوة متوسطة للاتصال الداخلي بمتوسط حسابي (3,2433) وانحراف معياري (0,55719) العمال الإداريين في المؤسسة، كما أن لديهم قناعات بأهمية العمل الجماعي والمشاركة من خلال اعتماد الاتصال الرسمي والغير رسمي، والاتصال الصاعد والنزال وكذا الأفقي وكذا حب العمل، مما يدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الايجابي لديهم.

ثانيا: تحليل عبارات محور التغيير التنظيمي الناجح

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي.

رقم	التغيير التنظيمي الناجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الأول	مرحلة إذابة الجليد	-	-	-	-
1	تهتم المؤسسة بفرق العمل لإحداث التغيير التنظيمي.	3,1522	1,01033	5	متوسط
2	إن ممارسات الضغط في هذه المرحلة تؤدي إلى التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية .	3,3696	1,12267	1	متوسط
3	تسعى الإدارة إلى خلق الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد من اجل انجاز الأعمال.	3,1522	1,31601	5	متوسط
4	منع كل الأنماط السلوكية التي تسبب المشاكل الغير مرغوب فيها .	3,2826	1,20486	2	متوسط
5	إزالة مسببات مقاومة التغيير التنظيمي	3,1304	1,04581	6	

متوسط				للعاملين من اجل الحصول على الأمن من اجل التغيير المستقبلي .	
متوسط	7	1,01605	3,1087	إن تغيير مواعيد الحضور والانصراف ، وساعات العمل والراحة عوامل تساهم في مرحلة إذابة الجليد	6
متوسط	4	1,01772	3,1739	إن تفكيك الجليد أمر يسهل للأفراد و القائمين على التغيير على توضيح مشاكل العمل في المؤسسة .	7
متوسط	3	1,17214	3,2174	تكون العبارات مناقشة ومخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي .	8
متوسط	-	0,644730	3,1984	المجموع	-
-	-	-	-	مرحلة التغيير (التنفيذ)	البعد الثاني
متوسط	1	1,32771	3,2826	يتم اختيار الأساليب المناسبة من اجل التغيير موضع التنفيذ .	1
متوسط	3	1,24644	3,0435	تضمن مرحلة إجراء التغيير عدة مستويات تشمل الأفراد ،الأعمال ، البناء التنظيمي ، التقنيات المستعملة.	2
متوسط	5	1,27025	2,8261	يتم تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب .	3
متوسط	6	1,33043	2,9130	ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير يؤدي الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وعدم تحقيق ما هو مطلوب	4
متوسط	4	1,13444	2,9565	تعتمد المؤسسة الدقة في تنفيذ التغيير التنظيمي	5
		1,23339	3,1087	تبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع	6

متوسط	2			لجميع الآراء والاقتراحات	
متوسط	-	0,800160	3,0217	المجموع	-
-	-	-	-	مرحلة إعادة التجميد	البعد الثالث
متوسط	10	1,29883	3,0435	بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة .	1
متوسط	12	1,08325	2,9348	جعل الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير .	2
متوسط	11	1,14483	3,0217	تهتم هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه .	3
متوسط	8	1,19682	3,1087	جعل لغة التغيير لدى الأفراد سهلة ومفهومة ، ومدعم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام .	4
متوسط	9	1,34002	3,0652	من اجل الحفاظ على التغيير تقوم الإدارة بالمتابعة المستمرة للتغيير ، ومقارنة النتائج المخططة والمطلوبة .	5
متوسط	5	1,27575	3,1957	توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به .	6
متوسط	1	1,35935	3,4130	مناقشة انحرافات التغيير المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها .	7
متوسط	2	1,26872	3,3478	بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير .	8
متوسط	3	1,19014	3,3043	الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير تقلل من المشاكل وتحدد سبل النجاح	9

				.	
متوسط	6	1,32169	3,1739	تقديم المعلومات للأفراد والمساندة لهم للقيام بالتغيرات الجديدة من اجل نتائج مرغوبة .	10
متوسط	4	1,38940	3,2609	تعزيز نتائج التغيير على ارض الواقع ثم تقييمها و إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير .	11
متوسط	7	1,05340	3,1522	يتم ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة .	12
متوسط	-	0,710910	3,1685	المجموع	-
-	-	-	-	مقاومة التغيير التنظيمي	البعد الرابع
متوسط	2	1,27575	3,1957	إن مقاومة التغيير التنظيمي هي استجابة سلوكية وأمر حتمي بالنسبة للأفراد .	1
متوسط	10	0,979990	2,8696	تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي. للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير .	2
متوسط	9	1,06254	2,9348	إن التغيير في الهيكل التنظيمي يدفع المنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير .	3
متوسط	1	1,41763	3,3478	إن غياب الاستقرار يؤدي إلى خلق القلق والارتباك والتوتر الداخلي في نفس الفرد خوفا من النتائج المترتبة عن التغيير	4
متوسط	7	1,37419	3,0217	تتواصل المؤسسة بشكل فعال مع الموظفين لإقناعهم بأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة إليهم والى المؤسسة ككل.	5
متوسط	4	1,24042	3,1957	تستخدم المؤسسة أسلوب المشاركة في المنافع المحققة من إدخال التغيير وتوفير الشعور بالأمان الوظيفي.	6
متوسط	11	1,22317	2,7174	انعدام روح المبادرة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مطلوبا أو مرفوضا .	7

متوسط	11	1,20486	2,7174	عندما تكون المقاومة قوية أو ضعيفة فإنها تنتج عن مقاومة فردية .	8
متوسط	5	1,36573	3,1522	من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي هو الخوف من المجهول .	9
مرتفع	9	1,04141	2,9348	إن نقص المعلومات عن محتوى التغيير بسبب نقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة يؤدي إلى خلق مقامة تغيير لدى الأفراد .	10
متوسط	8	1,17379	3,0000	غياب الثقة والخوف من الفشل تكون عائقا أمام تحقيق أهداف المنظمة الموضوعة .	11
متوسط	6	1,32041	3,1087	تعتمد المنظمة على أسلوب التعليم والاتصال ومناقشة الأفكار بوضوح من اجل فهم التغيير وتجنب مقاومته من طرف الأفراد .	12
متوسط	3	1,28556	3,2391	تختار المؤسسة الوقت المناسب والمجال المناسب لإدخال التغيير التنظيمي .	13
متوسط	-	0,759020	3,0334	المجموع	-
متوسط	-	0,538730	3,1070	التغيير التنظيمي الناجح بشكل عام	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v16

1 - مرحلة إذابة الجليد: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "مرحلة إذابة الجليد" جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1984) بانحراف معياري (1,64733). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس القدرة على التحليل أنها تشكل قبولا متوسطا، وتراوحت المتوسطات ما بين (3,1083 - 3,3696) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,01033 - 1,31601) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال يتمتعون بمستوى متوسط، وهذا ما يدل إلا على قوة متوسطة للعمال لإذابة الجليد في المؤسسة، كما أن لديهم قناعات بأهمية العمل الجماعي والمشاركة وكذا إزالة الضغوط والمخاطر في العمل، مما يدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الايجابي لديهم.

2 - مرحلة إعادة التجميد: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "مرحلة إعادة التجميد" جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1685) بانحراف معياري (0,71091). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس القدرة على التحليل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (2,9348 - 3,4130) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,71091 - 1,38940) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال يتمتعون بمستوى متوسط، ما دل أيضاً على قوة متوسطة للعمال لإعادة التجميد والتنشيط في المؤسسة، كما أن لديهم حوافز من أجل مناقشة خطط التغيير ونتائجه، مما يدفعهم باتجاه تعزيز التغيير التنظيمي على أرض الواقع.

3 - مرحلة التغيير: من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "مرحلة التغيير أو التنشيط" جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,0217) بانحراف معياري (0,080016). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس القدرة على التحليل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (2,9348 - 3,4130) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,71091 - 1,38940) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال يتمتعون بمستوى متوسط، ما دل أيضاً على قوة متوسطة للعمال في التغيير والتنفيذ في المؤسسة، كما أن لديهم أساليب الدقة المناسبة من أجل تنفيذ التغيير في عدة مستويات، من أجل الإبداع والتحدي.

4 - مقاومة التغيير التنظيمي: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "مقاومة التغيير التنظيمي" جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,0334) بانحراف معياري (0,53873). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس القدرة على التحليل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (2,7174 - 3,3478) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,75902 - 1,41763) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال يتمتعون بمستوى متوسط، ما دل أيضاً على قوة

متوسطة للعمال الحد من أسباب التغيير التنظيمي خوفا من المجهول في المؤسسة، كما أن لديهم أساليب الإقناع والمشاركة وتوضيح أسباب التغيير وتبسيطها من أجل تجنب أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .

ويمكن تلخيص تحليل عبارات المحورين(الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي الناجح)في الجدول التالي:

جدول رقم (16): جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط Mean
الاتصال الداخلي	3,2433
التغيير التنظيمي الناجح	3,1070
مرحلة إذابة الجليد	3,1984
مرحلة التغيير	3,0217
مرحلة إعادة التجميد	3,1685
مقاومة التغيير التنظيمي	3,0334

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v16

المطلب الثاني: اختبار التجانس Test-t حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس نستعمل اختبار التجانس Test-t، يوضح الجدول رقم (17) اختبارات التجانس *Levens* لوجود فروق في الانحرافات المعيارية، وحيث أنه قيمة الدلالة لمتغيرات الدراسة (الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي الناجح، مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد) على التوالي هي: (0,825، 0,146، 0,851، 0,949، 0,605، 0,745) وهي أكبر من 5 % مما يعني وجود تجانس في إجابات الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة، وبالرجوع أيضا= لاختبارات الفروق في المتوسطات Test-t فإن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة على التوالي هي: (0,374، 0,761، 0,411، 0,606، 0,764، 0,764) وهي بدورها أكبر من 5 % مما يؤكد وجود تجانس في إجابات الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة.

جدول رقم (17): اختبار التجانس Test-t حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	اختبار <i>Levens</i> لوجود فروق في الانحرافات المعيارية		اختبار Test-t بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات					
	F	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	فرق الانحراف	مجالات الثقة في حدود 95 %

الحد الأعلى	الحد الأدنى	المعياري							
0,200	-0,520	0,178	-0,160	0,374	43	-0,898	0,146	2,197	الاتصال الداخلي
0,398	-0,293	0,171	0,053	0,761	43	0,307	0,825	0,049	التغيير التنظيمي الناجح
0,586	-0,244	0,206	0,171	0,411	43	0,830	0,851	0,036	مرحلة إذابة الجليد
0,385	-0,651	0,257	-0,133	0,606	43	-0,519	0,949	0,004	مرحلة التغيير
0,511	-0,378	0,220	0,067	0,764	43	0,303	0,605	0,271	مرحلة إعادة التجميد
0,562	-0,418	0,243	0,072	0,768	43	0,297	0,393	0,745	مقاومة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v16

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث وتفسيرها.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية وتفسيرها.

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي وأبعاده في مؤسسة الجزائرية نفطال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي وأبعاده في مؤسسة الجزائرية نفطال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (18) يبين ذلك.

جدول (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3,036	1	3,036	11,996	0.001*
الخطأ	10,907	43	0,254		
المجموع الكلي	13,942	45			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 116

* (مستوى الدلالة $\alpha=0.001$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,996) بقيمة احتمالية (* 0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (Linear Regression) وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والتمثل في التغيير التنظيمي بإبعاده والمتغير المستقل المتمثل في الاتصال الداخلي وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): اختبار الفرضية الرئيسية بأسلوب الانحدار البسيط (Linear Regression)

المتغير المستقل X	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل بيرسون P ¹	مستوى الدلالة Sig
الاتصال الداخلي	0,467	3,877	0,001*	0,467	0,218	0,467**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116

من خلال معطيات الجدول رقم (19) فإنها تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0,005) بين المتغير المستقل الاتصال الداخلي والمتغير التابع التغيير التنظيمي الناجح في مؤسسة نفضال محل الدراسة، وبالتالي وجود دلالة إحصائية بينهما (دور معنوي)، ويؤكد معنوية هذا الدور كل من: قيمة T البالغة (3,877) عند مستوى الدلالة (* 0,001)، كما قدر معامل الارتباط (0,467) وهو مرتفع، كما قدر معامل بيرسون ب(0,467**) عند مستوى الدلالة (0,005) وهو مرتفع جدا، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي إلى 0,218 وهذا يعني أن (21,8 %) من التغيرات الحاصلة في نجاح التغيير التنظيمي راجع إلى التغيرات في الاتصال الداخلي، مما يدل على أن هناك دورا معنويا للاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي وأبعاده.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود مساهمة للاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود مساهمة.

¹ معامل بيرسون محصور بين (-1) و(1)

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

بالاعتماد على جداول الانحدار الخطي البسيط نستطيع اختبار الفرضيات وذلك كما يلي:

1_الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مرحلة إذابة الجليد في التغيير التنظيمي بمؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مرحلة إذابة الجليد في التغيير التنظيمي بمؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال الداخلي في مرحلة إذابة

الجليد

المعامل	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل Pearson	البعد الأول
الانحدار β	1,262	1,125	0,169	إذابة الجليد
/	0,268*	0,268	0,268	مستوى الدلالة Sig

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى : من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أنه عند مستوى الدلالة ($0,268^*$) قيمة T المحسوبة تساوي إلى ($1,125$) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($0,001$)، وقيمة F المحسوبة تساوي إلى ($1,262$)، ومعامل Pearson يساوي إلى ($0,169$) عند مستوى الدلالة ($0,268$) وهي أكبر من ($0,05$)، كذلك ارتفاع مستوى الانحدار β حيث تبلغ قيمته ($0,169$) أي " لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الاتصال الداخلي خلال مرحلة إذابة الجليد في مؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على:"لا توجد مساهمة (دور معنوي) للاتصال الداخلي في نجاح مرحلة إذابة الجليد بالمؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود مساهمة.

2_الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مرحلة التغيير (التنفيذ) في التغيير التنظيمي بمؤسسة الجزائرية نפטال -بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_0 : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مرحلة التغيير (التنفيذ) في التغيير التنظيمي بمؤسسة الجزائرية نפטال -بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال الداخلي في مرحلة التغيير

المعامل	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل Pearson	البعد الأول
الانحدار β	5,980	2,445	0,349*	التغيير
/	0,019*	0,019	0,019	مستوى الدلالة Sig

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أنه عند مستوى الدلالة $(0,019^*)$ قيمة T المحسوبة تساوي إلى $(2,445)$ ، وقيمة F المحسوبة تساوي إلى $(5,980)$ ، ومعامل Pearson يساوي إلى $(0,349^*)$ وهو معامل قوي عند مستوى الدلالة $(0,019)$ وهي اقل من $(0,05)$ ، كذلك ارتفاع مستوى الانحدار β حيث تبلغ قيمته $(0,349)$ أي " توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الاتصال الداخلي خلال مرحلة التغيير في مؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (توجد علاقة قوية) والتي تنص على: " انه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في نجاح مرحلة التغيير بالمؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ ، ونرفض الفرضية البديلة.

3_الفرضية الفرعية الثالثة.

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مرحلة إعادة التجميد في التغيير التنظيمي بمؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مرحلة إعادة التجميد في التغيير التنظيمي بمؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال الداخلي في مرحلة إعادة

التجميد

معامل	قيمة F	قيمة T	معامل	البعد الأول
الانحدار β	المحسوبة	المحسوبة	Pearson	
0,480	12,875	3,588	0,480**	مرحلة اعادة التجميد
/	0,001	0,001*	0,001	مستوى الدلالة Sig

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 116

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثا لثة: من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أنه عند مستوى الدلالة ($0,001^*$) قيمة T المحسوبة تساوي إلى (3,588)، وقيمة F المحسوبة تساوي إلى (12,875)، ومعامل Pearson يساوي إلى ($0,480^{**}$) وهو معامل قوي جدا عند مستوى الدلالة (0,019) وهي أكبر من (0,05) ، كذلك ارتفاع مستوى الانحدار β حيث تبلغ قيمته (0,480) أي " لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الاتصال الداخلي خلال مرحلة التغيير في مؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (توجد علاقة قوية جدا) والتي تنص على: " انه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في نجاح مرحلة إعادة التجميد بالمؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ونرفض الفرضية البديلة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة.

H_0 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية نפטال -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي من خلال مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية نפטال -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (23) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال الداخلي في مقاومة التغيير التنظيمي.

البعد الأول	معامل Pearson	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار β
التغيير	0,304*	2,096	4,393	0,304
مستوى الدلالة Sig	0,042	0,042	0,042*	/

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أنه عند مستوى الدلالة ($0,042^*$) قيمة T المحسوبة تساوي إلى (2,096)، وقيمة F المحسوبة تساوي إلى (4,393)، ومعامل Pearson يساوي إلى ($0,304^*$) وهو معامل قوي عند مستوى الدلالة (0,042) وهي أقل من (0,05) ، كذلك ارتفاع مستوى الانحدار β حيث تبلغ قيمته (0,349) أي " توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول الاتصال الداخلي خلال مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (توجد علاقة قوية) والتي تنص على: " انه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في نجاح مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ونرفض الفرضية البديلة (لا توجد علاقة).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على المؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة- ، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي الناجح ، وتوصلنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " مساهمة الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي " ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار... ، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أن:

- مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية نפטال - بسكرة جاء متوسطا وفقا

لمقياس الدراسة.

- مستوى التغيير التنظيمي الناجح لدى العاملين بمؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- عدم وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على نجاح مرحلة إذابة الجليد لدى العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة عند مستوى الدلالة.

- وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على نجاح مرحلة التغيير (التنفيذ) لدى العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة عند مستوى الدلالة.

- وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على نجاح مرحلة إعادة التجميد لدى العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة عند مستوى الدلالة.

- وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير التنظيمي الناجح لدى العمال الإداريين بمؤسسة الجزائرية نפטال بسكرة عند مستوى الدلالة.

الخاتمة العامة :

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع بالعربية.

أ - الكتب.

- 1 - إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، دار السيد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993
- 2 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 7، القاهرة، 2000.
- 3 - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال؟، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- 4 - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: معلومات- اتصالات- اتخاذ القرارات ، دار شباب الجامعة للنشر، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 5 - أسامة خيرى، الإدارة العامة، عمان، الأردن، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 6 - أندرو دي سيزولاقي وجي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- 7 - بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8 - بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9 - تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، عمان، 2006.
- 10 - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطويري الإداري ، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2000.
- 11 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، 2003، ص 551.
- 12 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية للنشر للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 13 - حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، دار الشروق للنشر، ط 1، بيروت، 1992.
- 14 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005 .

قائمة المراجع :

- 15 - دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء : المبادئ وإستراتيجيات الرؤى ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .
- 16 - ربيحي محمد عليان، محمد عبد إدايم ، وسائل الاتصال و التكنولوجيا التعليم ، دار النشر و التوزيع ، عمان 1999.
- 17 - زياد محمد الشorman ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ العلاقات العامة ، دار صفاء للنشر ، ط1 ، عمان، 2001 .
- 18 - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000 .
- 19 - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.
- 20 - سمير حازورلي: المراسلات التجارية : الاتصالات الداخلية و الخارجية للمؤسسات ، دار الهدى للنشر، ط2 ، الجزائر، 1993 .
- 21 - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن، 2007.
- 22 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2003 .
- 23 - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ومدخل المسؤولية الاجتماعية ، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر، الإسكندرية، 1999.
- 24 - عادل مبروك محمد، الإدارة الإستراتيجية: التطبيق، الرقابة، الاستراتيجيات الوظيفية ، بدون مكان النشر، دار النهضة العربية، 1996.
- 25 - عبد الحافظ محمد سلامة ، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2، عمان، 1998 .
- 26 - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1، عمان، دار المسيرة ، 2004 .

قائمة المراجع :

- 27 - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث ، القاهرة، مصر، 1995 .
- 28 -علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 29 -علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
- 30 -علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998
- 31 -علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2007 .
- 32 -علي عجوة ، الأسس العلمية و العلاقات العامة ، دار شباب الجامعة للنشر، ط 2، القاهرة، 2004.
- 33 -غريب عبد السميع، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، لإسكندرية، 2006 .
- 34 -غسان منير حمزة سنو، علي أحمد الطراح ، العولمة والدولة: الوطن والمجتمع العالمي ، ط 1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002 .
- 35 -فريال مهني، علوم الاتصال و المجتمعات الرقمية ، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008.
- 36 -فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000.
- 37 -فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة6، 1998، الأردن.
- 38 -كولين كار نال ، صندوق أدوات إدارة التغيير : ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2000 .
- 39 - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي: الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2006 .
- 40 -ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2004 .
- 41 -ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، ط 1، دار الشروق، عمان، 2003 .
- 42 -محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4،

- 2004 .
- 43 - محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض .
- 44 - محمد بن يوسف النمران العطيات ، ادارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006 .
- 45 - محمد بهجة كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993 .
- 46 - محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله ، المكتب الجامعي الحديث، ط1، لإسكندرية، 1991 .
- 47 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمات والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2008.
- 48 - محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة: مدخل الاتصال، دار الفجر، ط2، مصر، 1999 .
- 49 - محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر والتوزيع، 1981 .
- 50 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 51 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2 ، دار وائل، عمان، 2004.
- 52 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992 .
- 53 - مفتح محمد دياب ، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995 .
- 54 - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 .
- 55 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 1، عمان، دار وائل للنشر، 1999 .
- 56 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، ط2 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2002 .
- 57 - نيغل كنج ونيل أندرسون، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات ، تعريب محمد

قائمة المراجع :

- حسن حسني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 58 - هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- 59 - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الأزريطة، 2003 .
- 60 - يحي برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال: من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، موقع : www.ituarabic.org .
- ب - المجالات والملتقيات و المذكرات.
- 61 - الطيب ولد لعروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل ، العدد 355، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة و النشر، فبراير 2005.
- 62 - جمال سالمى، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الاغواط، يومي 8 - 9 افريل 2002.
- 63 - دليلة بركان، واقع الاتصال في المنشأة الجزائرية،دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة-،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2005-2006.
- 64 - روبرت كوين، مجلة الإداري: التغيير مضامينه وشروطه ، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط(فبراير)، المجلد 27، العدد 09، 2005 .
- 65 - عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا: أدوات تقييم الأداء ، المجلد 4، ط 1، القاهرة، 2004.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

- 66- Henri Mahe de Boisl Andelle , dictionnaire de gestion , economica-édition, 1998, paris, France.
- 67- Douglas smith, taking charge of change Adisson weekly , U.S.A ,1999.
- 68- Good win Watson , **Resistance to change** , crisp publisher , NY , U.S.A ,1998.

- 69- jean brillman , les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance , édition d'organisation , 3eme tirage , 2000 .
- 70- Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie « les clés du succès concurrentiel »**, Edition d'organisation, Paris, 2004.
- 71- L . Bonneville , S . Grosjean , Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel , Site web consulté le 13 - 04 2008.
- 72- M . T . pelage , les approches du changement organisationnel dans les sciences de l'information et de la communication , in Quaderni , n °54, 2004.
- 73- OCDE , changements culturels et organisationnels dans les organisations de gestion des déchets ,OCDE , NEA (agence pour l'énergie nucléaire) n° 6181
- 74- Raymond – Alain Triétart, **Le management « Que sais-je ? »**, 11^{ème} ed; puf, Paris, 2003 .
- 75- revue gestion 2000, l'entreprise dans un contexte eco-sensible,eric perais,benestriel, janvier févr ,1999 ,group ESC, rennes.
- 76- Serge Raynal, **le Management par projets « Approche stratégique du changement »**, 3^{ème} édition ; Editions d'organisation, paris, 2003.
- 77- Y.vers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), **Encyclopédie de gestion**, 2^{ème} ed; Economica; Paris, 1997 .

قائمة المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
	خطة البحث
	الملخص
أ	مقدمة عامة
	-الجانب النظري-
	الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال
2	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهدافه
2	أولاً: مفهوم الاتصال
4	ثانياً: أهداف الاتصال
6	المطلب الثاني: عمليات وأنواع الاتصال
6	أولاً: عمليات الاتصال
9	ثانياً: أنواع الاتصال
12	المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي
13	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه
13	أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي
13	ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي
14	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي واتجاهاته
14	أولاً: أنواع الاتصال الداخلي
18	ثانياً: اتجاهات الاتصال الداخلي
19	المبحث الثالث: أساليب ووسائل الاتصال الداخلي، ومعوقاته
19	المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي
22	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي
25	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي
34	خلاصة الفصل

35	الفصل الثاني: التغيير التنظيمي الناجح
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهميته، وأنوعه
36	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي
36	أولاً: لماذا يجب أن تحدث المنظمة تغيير؟
37	ثانياً: تعريف التغيير التنظيمي
39	ثالثاً: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي
42	رابعاً: أهداف التغيير التنظيمي
43	المطلب الثاني: حتمية التغيير التنظيمي وأهميته
43	أولاً: حتمية التغيير التنظيمي
43	ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي
44	ثالثاً: أنواع التغيير التنظيمي
45	المبحث الثاني: مبادئ ومراحل التغيير التنظيمي
48	المطلب الأول: مبادئ التغيير التنظيمي
48	المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي
54	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي
57	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها وكيفية التغلب عليها
58	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها
58	أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
58	ثانياً: طبيعتها
60	ثالثاً: صور التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي
63	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها
63	أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
65	ثانياً: كيفية التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي
68	المبحث الثالث: علاقة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة التغيير التنظيمي
69	المطلب الأول: مساهمة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إذابة الجليد
70	المطلب الثاني: مساهمة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة التغيير
71	المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات الداخلية من خلال مرحلة إعادة التجميد

قائمة المحتويات، الأشكال والجداول:

73	خلاصة الفصل
	-الجانب التطبيقي-
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
75	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.
75	المطلب الثاني : التعريف بمقاطعة نفضال - بسكرة - وطبيعة نشاطها
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال - بسكرة - .
80	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
80	المطلب الأول: حدود ومجتمع الدراسة.
80	أولاً: حدود الدراسة.
80	ثانياً: مجتمع الدراسة.
81	ثالثاً: اختيار عينة الدراسة :
81	المطلب الثاني: أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
81	أولاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات
83	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
83	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):
83	أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).
84	ثانياً: ثبات الأداة (Reliability).
86	ثالثاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (<i>Test de la Normalité</i>)
87	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.
87	المطلب الأول: خصائص مبحثين الدراسة.
88	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
89	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (- sample K- S)).
90	ثانياً: تحليل محاور الاستبانة.

قائمة المحتويات، الأشكال والجداول:

104	المطلب الثالث: اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس
105	المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث وتفسيرها.
105	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة وتفسيرها.
107	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية وتفسيرها.
111	خلاصة الفصل

قائمة الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال	06
02	أنماط الاتصال	16
03	مقاومة التغيير التنظيمي	25
04	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة	26
05	علاقة مقاومة العاملين بالتغيير التنظيمي	28
06	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير التنظيمي	30
07	منهج kottler/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي	33
08	الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال بسكرة	80
09	دائرة نسبية تمثل متغير الجنس	85
10	دائرة نسبية تمثل متغير العمر	87
11	دائرة نسبية تمثل متغير المؤهل العلمي	88
12	دائرة تمثل متغير الإطار التسييري الحالي	89
13	دائرة تمثل متغير سنوات الخبرة	9

قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل التغيير التنظيمي	18
02	طرق معالجة التغيير التنظيمي	31
03	تصنيف عمال المؤسسة خلال سنتي 2008-2014	84
04	سلم ليكرت الخماسي	85
05	الصدق و الثبات	85
06	معاملتي skewness و kurtosis	86
07	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	87
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	88
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	89
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإطار التسييري الحالي	90
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	91
12	اختيار التوزيع الطبيعي	92
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاتصال الداخلي	93
14	عبارات محور التغيير التنظيمي الناجح	93
14	اختيار اتجاهات عينة الدراسة	104
15	اختيار التجانس t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس	104

105	نتائج تحليل البياني للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الرئيسية	17
106	اختيار الفرضية الرئيسية بأسلوب الانحدار البسيط (linear Regresstion)	18
107	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال الداخلي في مرحلة إذابة الجليد	19
108	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال الداخلي في مرحلة التغيير	20
109	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال الداخلي في مرحلة إعادة التجميد	21
110	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال في مقاومة التغيير التنظيمي	22