



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي  
وفقا لمجال التغيير التنظيمي  
دراسة حالة:  
- الشركة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة -  
- مديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة -

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم  
تخصص: تسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

د/بن ساهل وسيلة

بركان دليلة

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيساً	أ.د. مفتاح صالح
جامعة بسكرة	مقررأ	د. بن ساهل وسيلة
جامعة عنابة	عضوا مناقشأ	أ.د. بوقلقول الهادي
جامعة باتنة	عضوا مناقشأ	أ.د. يحياوي الهام
جامعة سطيف	عضوا مناقشأ	أ.د. بروش زين الدين
جامعة بسكرة	عضوا مناقشأ	د. شنشونة محمد

السنة الجامعية 2015-2016



قَالَ تَعَالَى:

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ

حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

صدق الله العظيم

سورة الرعد الآية (11)

## شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي أنعم عليّ بنعمة العلم ووفّقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كلّ الشكر والتقدير لأستاذتي الدكتورة: بن ساهل وسيلة عليّ توجيهاتها العلمية القيمة ودعمها المعنوي الكبير ليّ.

الشكر موصول إلى الأساتذة الذين ساعدوني ولو بكلمة طيبة، وكذا إلى كل عمال مؤسستي الجزائرية للمياه ومديرية سوناطراك بسكرة عليّ مدّهم يد العون ليّ.

دليّة بركان

## المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الاهداء
	شكر و تقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
ا-ض	مقدمة
<b>الجزء النظري: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي</b>	
03	<b>المبحث الأول: ماهية عملية التغيير التنظيمي</b>
04	أولاً: مفهوم التغيير
05	ثانياً: ماهية التغيير التنظيمي
06	1- مفهوم التغيير التنظيمي
07	2- أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير التنظيمي
08	3- أسباب ودوافع عملية التغيير التنظيمي
12	ثالثاً: نماذج التغيير التنظيمي
15	رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي
16	التغيير الشامل والتغيير الجزئي
16	التغيير المخطط والتغيير العشوائي
17	التغيير المادي و التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي)
17	التغيير السريع والتغيير البطيء
18	التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري
21	<b>المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي</b>
21	اولاً: تعريف إدارة التغيير التنظيمي
22	ثانياً: أنواع إدارة التغيير التنظيمي
24	ثالثاً: مبادئ أساسية في إدارة التغيير التنظيمي
26	رابعاً: طرق إدارة التغيير التنظيمي
27	خامساً: عوامل نجاح ادارة التغيير التنظيمي
28	سادساً: أدوار رجال التغيير

## المحتويات

32	سابعاً: مقومات نجاح التغيير التنظيمي
34	ثامناً: مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي
38	<b>المبحث الثالث: مجالات التغيير التنظيمي</b>
40	أولاً: التغيير الهيكلي
47	ثانياً: التغيير الثقافي
58	ثالثاً: التغيير التكنولوجي
63	رابعاً: التغيير الاستراتيجي
65	-الرؤية الاستراتيجية
66	- رسالة المؤسسة
72	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: الاتصال الداخلي وعلاقته بالتغيير التنظيمي</b>	
74	<b>المبحث الأول: الاتصال الداخلي وتطوره</b>
75	أولاً: تعريف الاتصال في الفكر الإنساني
76	ثانياً: تاريخ تطور الاتصال ونماذجه
80	ثالثاً: مفهوم الاتصال في المؤسسة
83	1-أهداف الاتصال في المؤسسة
84	رابعاً: مفهوم الاتصال الداخلي
85	1-أهمية وأهداف الاتصال الداخلي
88	2-شبكات الاتصال الداخلي
90	3-عوائق الاتصال الداخلي
94	<b>المبحث الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي</b>
94	أولاً: أنواع الاتصال الداخلي
94	1-الاتصال الرسمي
94	1-1- الاتصال النازل
95	1-2- الاتصال الصاعد
96	1-3-الاتصال الأفقي
97	1-4-الاتصال المحوري
97	2-الاتصال غير الرسمي

## المحتويات

101	ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي
101	1- التطور التاريخي لوسائل الاتصال
103	2- وسائل الاتصال الرسمي
103	1-2- وسائل الاتصال المساعد
104	2-2- وسائل الاتصال النازل
107	2-3- وسائل الاتصال المحوري والأفقي
111	3- وسائل الاتصال غير الرسمي
113	<b>المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي</b>
113	أولا: ثلاث مقاربات اتصالية لدراسة التغيير التنظيمي
123	ثانيا: مساهمة وسائل الاتصال غير الرسمي في نجاح التغيير الثقافي
125	ثالثا: تنوع وسائل الاتصال العمودي لإنجاح التغيير الهيكلي
127	رابعا: وسائل الاتصال الالكتروني ومساهمتها في نجاح التغيير التكنولوجي
128	خامسا: نجاح التغيير الاستراتيجي وارتباطه بتنوع وسائل الاتصال الداخلي
129	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الجزء التطبيقي:</b>
	<b>تصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي في مؤسستي دراسة الحالة</b>
	<b>الفصل الثالث: تقديم عام للمؤسستين محل الدراسة ومنهجية الدراسة</b>
132	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة</b>
132	أولا: التعريف بمجمع سوناطراك
137	1- مهام النشاط عن طريق النقل بالأنابيب (Transport par canalization)
138	2- ممتلكات نشاط النقل بالأنابيب
138	ثانيا: تعريف مديرية الصيانة بسكرة
139	ثالثا: أسباب القيام بعملية التغيير التنظيمي
144	رابعا: الهيكل التنظيمي السابق للمديرية
146	خامسا: الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية
149	سادسا: الاتصال الداخلي ووسائله في مديرية الصيانة
150	<b>المبحث الثاني: تقديم عام للشركة الجزائرية للمياه</b>
152	أولا: آفاق المياه في الجزائر
156	ثانيا: تقديم الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

## المحتويات

156	1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
157	2-الهيكل التنظيمي الحالي للوحدة
158	3-منشآت وهاكل الري
158	4-أسباب التغيير في المؤسسة
160	5-الاتصال الداخلي في المؤسسة ووسائله
161	<b>المبحث الثالث: أساليب وأدوات الدراسة المنهجية</b>
161	أولاً: المسار المنهجي للدراسة
161	1-نموذج الدراسة
162	2-التوجه الإستمولوجي
163	2-1-النموذج الوضعي
163	2-2-النموذج التفسيري
163	3-3-النموذج البنائي
164	3-التموقع المنهجي وأساليب (طرق) الاستدلال
164	3-1-المنهج الكيفي
164	3-2-المنهج الكمي
164	3-3-الطريقة الافتراضية-الاستنباطية(Hypothetico-deductive)
164	3-4-الطريقة الاستقرائية
165	3-5-طريقة الإبعاد (Abduction)
165	4-مجتمع وعينة الدراسة
167	ثانياً: أدوات الدراسة وإجراءاتها
167	1-تقنية الدراسة
167	2-أدوات جمع البيانات
168	2-1-الوثائق والسجلات
168	2-2-الملاحظة
169	2-3-المقابلة
172	2-4-الاستمارة
173	3-ثبات وصدق أداة الدراسة
173	3-1-ثبات أداة الدراسة

## المحتويات

174	2-3- صدق أداة الدراسة
174	3-2-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة
175	3-2-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة
175	4- إجراءات الدراسة الميدانية
176	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان
176	5-1- مقاييس النزعة المركزية
177	5-2- مقاييس التشتت المطلق والنسبي
177	5-3- الإحصاءات الاستدلالية
178	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>	
180	المبحث الأول: خصائص عينة الدراسة
184	المبحث الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وتحليل محاور الاستمارة
184	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
185	ثانياً: عرض وتحليل محاور الاستمارة
186	1- تحليل أبعاد وسائل الاتصال الداخلي حسب آراء إطارات Sonatrach
189	2- تحليل أبعاد مجالات التغيير التنظيمي حسب آراء إطارات Sonatrach
195	3- تحليل أبعاد وسائل الاتصال الداخلي حسب آراء إطارات ADE
198	4- تحليل أبعاد مجالات التغيير التنظيمي حسب آراء ADE
203	ثالثاً: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الديمغرافية
216	المبحث الثالث: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
216	أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
220	ثانياً: اختبار وتفسير الفرضيات
222	❖ تحليل وتفسير نتائج المقابلة واختبار الفرضية الرابعة
231	خلاصة الفصل
232	خاتمة
240	قائمة المراجع
253	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	أهم مهارات المتدخل الخارجي	جدول رقم 1
46	العوامل الضرورية لقيادة التغيير التنظيمي	جدول رقم 2
61	إيجابيات وسلبيات الحصول على التكنولوجيا	جدول رقم 3
69	العلاقة بين نموذج خفة الحركة وقدرات المؤسسة	جدول رقم 4
102	أهم الأحداث في عالم الاتصال	جدول رقم 5
105	الوظائف الخمس لجريدة المؤسسة	جدول رقم 6
117	المقاربات الثلاث للاتصال والتغيير	جدول رقم 7
134	أهم إنجازات سوناطراك للفترة 2010-2012	جدول رقم 8
142	عدد الأفراد الذين تلقوا تكويننا في الفترة بين 2009-2013	جدول رقم 9
142	مجموع تدخلات المديرية للفترة 2010-2013	جدول رقم 10
143	المنشآت التابعة لمديرية الصيانة بسكرة	جدول رقم 11
159	ديون الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على الغير	جدول رقم 12
165	توزيع عدد العمال حسب الأصناف المهنية لشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة	جدول رقم 13
166	توزيع عدد العمال حسب الأصناف المهنية لمديرية الصيانة بسكرة	جدول رقم 14
170	توزيع أفراد عينة المقابلة بمؤسستي الدراسة	جدول رقم 15
172	جدول المقابلة	جدول رقم 16
174	معاملات ثبات الفا كرونباخ حسب المحاور	جدول رقم 17
175	الصدق البنائي لأداة الدراسة	جدول رقم 18
180	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم 19
181	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	جدول رقم 20
182	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقضية	جدول رقم 21
182	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم 22
184	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لمؤسسة Sonatrach	جدول رقم 23
185	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لمؤسسة ADE	جدول رقم 24
186	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال العمودي (Sonatrach)	جدول رقم 25
187	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد	جدول رقم 26

188	وسائل الاتصال غير الرسمي (Sonatrach) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال الالكتروني والداخلي (Sonatrach)	جدول رقم 27
190	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير التكنولوجي (Sonatrach)	جدول رقم 28
191	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير الثقافي (Sonatrach)	جدول رقم 29
193	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير الهيكلي والتنظيمي (Sonatrach)	جدول رقم 30
195	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال العمودي (ADE)	جدول رقم 31
196	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال غير الرسمي (ADE)	جدول رقم 32
197	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال الالكتروني والداخلي (ADE)	جدول رقم 33
198	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير التكنولوجي (ADE)	جدول رقم 34
200	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير الثقافي (ADE)	جدول رقم 35
202	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجالات التغيير الهيكلي والتنظيمي (ADE)	جدول رقم 36
204	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول وسائل الاتصال الداخلي تعزى لمتغير الجنس	جدول رقم 37
205	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير السن (Sonatrach)	جدول رقم 38
206	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر	جدول رقم 39
207	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية	جدول رقم 40

	(Sonatrach)	
208	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي (Sonatrach)	جدول رقم 41
209	نتائج اختبار T لوسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي تعزى للجنس (ADE)	جدول رقم 42
210	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب متغير العمر (ADE)	جدول رقم 43
211	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعا لمتغير العمر	جدول رقم 44
212	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب متغير الاقدمية (ADE)	جدول رقم 45
213	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية	جدول رقم 46
214	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم 47
215	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	جدول رقم 48
216	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة سوناطراك	جدول رقم 49
218	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة الجزائية للمياه	جدول رقم 50
221	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التكنولوجي Sonatrach	جدول رقم 51
221	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لوسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التكنولوجي (ADE)	جدول رقم 52

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	عملية التغيير	شكل رقم 1
14	نموذج kurt lewin للتغيير التنظيمي	شكل رقم 2
23	نموذج الاستقرار والتأقلم مع البيئة بالنسبة لأنواع الإدارة	شكل رقم 3
26	خصائص إدارة التغيير	شكل رقم 4
40	المنهج التكاملي لمجالات التغيير التنظيمي	شكل رقم 5
48	مستويات ثقافة المنظمة	شكل رقم 6
52	كيفية استجابة الأفراد للتغيرات التي يحبونها	شكل رقم 7
53	كيفية استجابة الأفراد للتغيرات التي لا يحبونها	شكل رقم 8
56	مقاوموا التغيير	شكل رقم 9
64	التغيير الاستراتيجي في بيئة منظمات الاعمال	شكل رقم 10
68	نموذج خفة الحركة	شكل رقم 11
70	خارطة الطريق لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية	شكل رقم 12
70	مصفوفة الاستراتيجية-ثقافة	شكل رقم 13
77	نموذج هارولد لاسويل	شكل رقم 14
78	نموذج واتزلاويك وبيفن وجاكسون	شكل رقم 15
79	نموذج أبو بكر والبريدي لعملية الاتصال	شكل رقم 16
89	شبكات الاتصال وعلاقتها بنوع المهمة والاداء	شكل رقم 17
137	شبكة نقل المحروقات	شكل رقم 18
140	تدخلات مديرية الصيانة سوناطراك (DMB)	شكل رقم 19
141	مستويات الصيانة	شكل رقم 20
144	الهيكل التنظيمي لقاعدة الصيانة سوناطراك بسكرة	شكل رقم 21
157	الهيكل التنظيمي السابق للوحدة	شكل رقم 23
162	نموذج الدراسة	شكل رقم 25

## قائمة الملحق

رقم الملحق	منوان الملحق
01	قائمة المحكمين
02	الاستمارة المخصصة لإطارات شركة سوناطراك
03	الاستمارة المخصصة للشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-
04	أسئلة المقابلة
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

## مقدمة

تعد التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة سمة من سمات عصرنا الراهن، مما جعل المؤسسات تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، ويعد التغيير من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمؤسسات، وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات ظهرت مفاهيم إدارية جديدة كالشراكة، الاندماج العمودي، استخراج بعض الأنشطة المرتفعة التكاليف، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، هذا الأخير يعتبر ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسات التي تنشط في محيط تنافسي يتطلب منها التغيير المستمر في كافة المجالات، حيث تتعدد مجالات التغيير التنظيمي فقد يمس التغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأقسامها وفروعها، وقد يكون ثقافياً يمس الجانب السلوكي للأفراد ونظام قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم، كما قد يكون تكنولوجيا كإدخال أنظمة و آلات متطورة الهدف منها تحسين أو زيادة المنتج، أو قد يكون تغييراً استراتيجياً. كما أن التغيير مهما كان مجاله يمكن أن يحدث بشكل جزئي أو كلي تناسبا مع تطورات هذا المحيط، والذي يفرض عليها التكيف مع مستجداته، بما يمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص التي يتيحها وتجنب المخاطر التي يحملها.

تقوم المؤسسات عادة بالتغيير في ظل حدوث أو توقع حدوث تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال المحيطة، أو نتيجة لرغبة هذه الأخيرة في تحسين قدرتها التنافسية أو رفع حصتها السوقية، أو عند بروز مشكلات داخلية تعيق تحقيق أهدافها... وعادة ما تواجه المؤسسة التغييرات الحاصلة بحلول جزئية وعلاجات سطحية، غير أن هذا لم يعد مجد في ظل التطورات السريعة والمتواصلة التي يشهدها المحيط، حيث وجدت المؤسسة نفسها أمام تحديات كبيرة قد تؤدي إلى إنهاء وجودها، مما دفعها إلى ضرورة إعادة النظر في هياكلها وعملياتها وإجراء تغييرات جذرية شاملة واستراتيجية على بنائها التنظيمي.

إن المؤسسات القادرة على الصمود والبقاء، هي تلك المؤسسات القادرة على التكيف السريع مع الأحداث من ناحية، وإحداث التغيير المطلوب وإنجاحه من ناحية أخرى، لأن التكيف وحده لا يكفي بل يجب توقع الأحداث ثم المبادرة بإجراء التغييرات اللازمة وإدارتها بهدف السيطرة على اتجاهاتها ومساراتها، وبذلك فإن القدرة على التكيف وتحقيق المبادرة هو الذي يخلق النتائج المرغوبة وبتيح فرص أكبر للنجاح.

وإذا كانت عملية التغيير التنظيمي التي تحدثها المؤسسات هي من أهم المتطلبات التي تضمن التكيف مع المحيط الذي توجد به المؤسسة، فإنه ومما لا شك فيه أن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى قدرة المؤسسات على إقناع الأفراد به وحثهم على المشاركة فيه وإذا كانت عملية إحداث التغيير ضرورة فإن نجاحه ليس مؤكدا ما لم تتوفر جملة من المقومات والمتطلبات.

من مقومات نجاح التغيير التنظيمي توفر المعلومة أو الاتصال هذا الذي له دور هام في التعريف بالهدف من عملية التغيير التنظيمي، أسبابها وأثارها ، ومهما كان مجال التغيير في المؤسسة سواء على المستوى الاستراتيجي، أو المجال الهيكلي، أو المجال التكنولوجي أو المجال الثقافي، فإنه يتم عن طريق تبادل البيانات والمعلومات توجيهها وتنظيمها ومتابعتها، وباستخدام وسائل اتصالية مختلفة تقدر المؤسسة ملاءمتها حسب مجال

التغيير التنظيمي وذلك لضمان انسيابية المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة وتوضيح الهدف من التغيير وآلياته وفتادي مقاومته. من هذا المنطلق فإننا نتساءل في هذا البحث عن:

**كيف يمكن تصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي؟**

- الأسئلة الفرعية

- تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات ندرجها فيما يلي.
- هل يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي؟
- هل أن تنوع وسائل الاتصال العمودي يؤدي إلى نجاح التغيير الهيكلي؟
- هل يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني؟
- هل يتوقف نجاح التغيير الاستراتيجي على تنوع وسائل الاتصال الداخلي؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قسمت على شكل فرضيات فرعية تتطوي تحت الفرضية الرئيسية

وهي:

- الفرضية الرئيسية

نجاح التغيير التنظيمي يتوقف على ملائمة وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال هذا التغيير.

- الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يتوقف نجاح التغيير الهيكلي على تنوع وسائل الاتصال العمودي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يتوقف نجاح التغيير الاستراتيجي على تنوع وسائل الاتصال الداخلي.

- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- كشف المعوقات التي تواجه المؤسسة في اختيار وسائل الاتصال المناسبة أثناء القيام بالتغيير التنظيمي.

- معرفة الأسباب التي أدت إلى القيام بعملية التغيير داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الكشف عن الوسائل الاتصالية المتوفرة لديها.

- تحديد مدى فاعلية وسائل الاتصال في إنجاز التغيير وكذا التعرف على مدى توفر المهارات الاتصالية للمسؤولين أثناء القيام بهذه العملية.

- محاولة الربط بين وسائل الاتصال المستخدمة داخل هذه المؤسسات ومجال التغيير التنظيمي الذي تتبناه.

## - أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة أو البحث من الأهمية التي أولاها الباحثون مؤخرا وبشكل متزايد لموضوع التغيير التنظيمي وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية التي تناقشه محليا وعالميا، والتي بالرغم من تعدد محاولات التوصل إلى نظرية شاملة للتغيير التنظيمي إلا أن هناك عوامل أخرى لم تحظ بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميتها في عمليات التغيير التنظيمي مثل اثر خصائص المحيط الداخلي للمؤسسات على مستوى ونوع عملية التغيير ونتائجها وكذا دور وسائل وتقنيات الاتصال في نقل المعلومات وعدم تحريفها وإيجاد علاقة خاصة بين مجال التغيير التنظيمي ووسائل الاتصال المستخدمة خاصة داخل المؤسسة. وكذا محاولة إثراء المعرفة العلمية في مجال نظم الاتصال والتغيير التنظيمي هذا من الناحية العلمية، أما فيما يخص الناحية العملية فتتمثل أهمية الدراسة في استفادة المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة الميدانية من نتائج الدراسة من خلال ما تقدمه لهم من بيانات هامة وموثوقة مستمدة من الدراسات الميدانية حتى تمكنهم من تفعيل نظام الاتصال، وبالتالي اختيار الوسائل الاتصالية الملائمة لمجال التغيير التنظيمي.

## - المنهجية المستخدمة

للإجابة عن التساؤل المطروح واختبار صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على مجموعة خطوات بإتباع الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، حيث تم تقديم الإطار المفاهيمي وأدبيات متغيري الدراسة وهما وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير التنظيمي، كما تم بناء مجموعة من الفرضيات واختبارها. وكذا الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية .

كما سنحاول التعبير عن الدراسة كيفيا من خلال مجموعة الوثائق والمعلومات المحصل عليها وكذا باستخدام مجموعة من أدوات البحث الملائمة لدراسة الظاهرة في جانبها الكيفي باستخدام أداة المقابلة، وذلك بتطبيق الدراسة على الشركة" الجزائرية للمياه وحدة بسكرة "وكذا "مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة"، باعتبارهما مؤسستين إنتاجيتين قامتا بإحداث تغييرات هامة، وتحاول كل منهما تحسين آليات تسييرها وأدائها وتأهيل مواردها البشرية لمسايرة التغييرات.

## - حدود الدراسة

### \*المجال الزمني

قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة -وكذا مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، تمكنا خلالها من جمع البيانات اللازمة عن مختلف الدوائر والمصالح وقد امتدت هذه الدراسة من شهر افريل 2014 إلى غاية ديسمبر 2014 بالنسبة للجزائرية للمياه، أما مديرية سوناطراك فقد امتدت من اكتوبر 2014 إلى غاية فيفري 2015.

### \* المجال البشري



شملت الدراسة كل الإطارات المسيرة وإطارات مديرية سوناطراك، إضافة إلى كل إطارات وحدة الجزائرية للمياه ببسكرة، فضلا عن الإطارات المسيرة على مستوى المديرية الجهوية بولاية باتنة.

#### - هيكل الدراسة

أما بالنسبة لتقسيم البحث فسيتم تقسيمه إلى جزأين. جزء نظري سيخصص لأدبيات ومفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي وكذا الاتصال الداخلي ويضم فصلين: الفصل الأول سنتعرض فيه للتغيير التنظيمي وخصوصياته، ونتناول في أولها مفهوم ومقومات عملية التغيير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسات في ظل التحديات الحالية، كما نتطرق للمعوقات الرئيسية لعملية التغيير وأفضل الطرق لمواجهة هذه المعوقات، فضلا عن مقاومة التغيير التنظيمي من حيث أسبابها وأثارها وسبل التقليل منها. أما الفصل الثاني سنتناول الاتصال الداخلي والتركيز خاصة على الوسائل الاتصالية، ثم سنختم هذا الجزء بمحاولة الربط والتنسيق نظريا بين وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي ونطرح من خلاله فرضيات الدراسة. أما بالنسبة للجزء الميداني فسيضم كذلك فصلين، الفصل الأول سيكون تقديم عام لمؤسستي الدراسة الميدانية، وكذا عرض لبيانات ومنهجية الدراسة وإجراءاتها، وفي الفصل الرابع والأخير عرض لنتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل فقرات الاستبيان قصد اختبار فرضيات البحث.

وفي الخاتمة سجلنا أهم النتائج المتوصل إليها مع الاقتراحات المستنتجة من ذلك، واقتراح بعض المواضيع التي أثارنا انتباهنا والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية.

#### - الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي اطلعنا عليها نذكر ما يلي

##### ✓ الدراسة الأولى

دراسة ايمان زيني (1994) والمعنونة: "الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي" بالتطبيق على بنك القاهرة السعودي.

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين الاتصالات لتحقيق التغيير التنظيمي ونجاحه في تحقيق أهدافه، وذلك بالتعرف عن العلاقة الموجودة بين توفر المعلومات عن موضوع التغيير وبين مقاومة الموظفين لأهدافه، بالإضافة إلى التعرف على ثقة العمال ومدى مشاركتهم في عملية التغيير وبين مقاومتهم له.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وصممت استمارة استقصاء ذات أسئلة مغلقة ومفتوحة لاختبار صحة الفروض وطبقت الدراسة على الموظفين في بنك القاهرة السعودي بالمملكة العربية السعودية وكانت العينة عبارة عن الموظفين في بنك القاهرة السعودي الموجود بجدة والبالغ عددهم 154 موظف، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين الاتصالات وبين تحقيق التغيير التنظيمي من حيث الدور الايجابي الذي تقوم به الاتصالات في توفير المعلومات الكافية للعاملين عن موضوع التغيير بهدف عدم مقاومتهم للتغيير.

- أهمية توافر قناة اتصالات للقيام بعملية التغيير.
- أهمية ثقة العاملين في الإدارة ومشاركتهم في التغيير الأمر الذي ساعد على قبول العمال للتغيير وتأييدهم له.

### ✓ الدراسة الثانية

دراسة قام بها نضال الحوامدة وصلاح الدين الهيتي (2003) حملت عنوان: "عوامل التغيير وعلاقات مستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها، دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والاسمنت والبوتاس الأردنية" إذ تسيطر على نظريات الإدارة الحديثة فكرة تتمثل في فهم التغيير وإدراكه وخلقه والتكيف معه، بالإضافة إلى أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى نتائج التغيير المختلفة التي قد تحدث نتيجة عملية التغيير، وإلى تحليل العلاقة بين عوامل التغيير وبين مستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها.

تمثل مجتمع الدراسة في ثلاث شركات كبرى في جنوب المملكة الأردنية وهي شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الاسمنت، وقد شملت العينة جميع الإداريين الذين يشغلون مناصب رئيس شعبة، رئيس قسم، مساعد مدير، ومدير والبالغ عددهم 465 فردا وقد تم توزيع استمارة على هؤلاء، حيث تم استرجاع 290 استمارة وقد استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتضمنت الاستمارة أسئلة حول معلومات شخصية خاصة بالمبحوثين، وكذا أسئلة تقيس عوامل التغيير الداخلية ( كثقافة المؤسسة، ورضا العاملين، وتوفر الأيدي العاملة....) والعوامل الخارجية (كالتشريعات الحكومية، طلبات الجمهور....) وأسئلة أخرى تقيس اتجاه وقوة ووضوح التغيير وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية كان مرتفعا، ويعد هذا طبيعيا إذ أن قوى الضغط للتغيير يسهلان يدركها الباحثون كونهم يتعاملون معها يوميا في هاته الشركات.
- مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجي كان مرتفعا أكثر من مستوى إدراكهم لعوامل التغيير الداخلية، وهذا راجع إلى أنها سياسات وعوامل معلنه للجميع بحيث يستطيع كل إداري في هذه الشركات إدراكها، بالإضافة إلى أنها شركات عامة وأي قرارات وسياسات حكومية يجب أن تنفذ فيها.
- مستوى إدراك المبحوثين لنتائج التغيير كان مرتفعا في معظم مجالاته وفقراته كتطوير الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل المستخدمة في القطاع الخاص، في حين بعض الفقرات المتعلقة بنتائج التغيير كالشفافية، والاستقرار الوظيفي، والإبداع فكان إدراك المبحوثين لهاته الأبعاد ضعيفا، قد يرجع السبب إلى ان هذه الشركات ملتزمة بتطبيق الأنظمة والتعليمات الحكومية التي قد تعرقل أو تمنع ظهور بعض النتائج كالإبداع.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، وبين نتائج التغيير وتفسر عوامل التغيير الداخلية ما مقداره 58,4% من التباين في نتائج التغيير.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية وبين نتائج التغيير، وتفسر عوامل التغيير الخارجية ما مقداره 42,3% من التباين في نتائج التغيير.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية وبين مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر عوامل التغيير الخارجية ما مقداره 59% من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية وبين مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر عوامل التغيير الخارجية ما مقداره 36,1% من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير.

#### ✓ الدراسة الثالثة

دراسة قام بها خالد نايف الأعور (2005) حول " قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

حيث يشهد عالم اليوم تغيرات تنظيمية عالمية، منها التغيرات التنظيمية الهيكلية في منظمات الأعمال، سواء ما كان منها عبر المستويات التنظيمية والأدوار الإدارية أوفي محتوى الوظيفة. وكذلك تغيرات في العلاقات بين الأفراد والوحدات والأقسام. حتى أن هذه التغيرات شملت أساليب وأدوات التشارك في الأعمال، والاتصال، وتبادل المعلومات، وخطوط السلطة. وأحدثت هذه التغيرات تطوراً في مجال تكنولوجيا العمليات وأساليب استثمار العنصر البشري وتكوين فرق العمل، مما أوجد أنماطاً وطرقاً جديدة في ترتيبات العمل، والاتجاه إلى تكنولوجيا العمليات، والاستفادة من تعدد أشكال العمل الجماعي.

إن مثل هذه التغييرات والتطورات تحتم على منظمات الأعمال أن تتكيف مع هذه التغيرات التي تحدث في المحيط للمحافظة على مركزها ومكانتها في السوق، ويمكن إدراك مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما الدور الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات التغيير والتطوير في تحسين فاعلية منظمات الأعمال الأردنية؟

الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، والوقوف على أثر تطبيق هذه الاستراتيجيات في فاعلية هذه الشركات من حيث تحقيق الأهداف الكمية والنوعية. كذلك فحص مدى الاختلاف في تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لاستراتيجيات التغيير والتطوير باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والجنس.

تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم إجراء مسح شامل لهذه الشركات التي بلغ عددها 73 شركة (إثناء إجراء الدراسة). اعتمدت الدراسة على استمارة كأداة بحث، وقد أظهرت مجموعة من النتائج من أهمها:

- الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لا تطبق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل عام.
- الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لا تطبق بشكل عام استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي. ولكنها تطبق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالتكنولوجيا.

• وجود علاقة بين مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل عام والفاعلية مقاسة بمدى تحقيق الأهداف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

• عدم وجود علاقة بين مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل عام في الشركات الصناعية المساهمة والفاعلية مقاسة بالعائد على الاستثمارات العامة الأردنية.

#### ✓ الدراسة الرابعة

دراسة دكتوراه قام بها فريد محمد القواسمة (2005) حول "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الاردن".

يسعى التغيير الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء كزيادة معدلات الانتاج، ورفع مستوى الاستجابة للعملاء، ورفع مستوى المشاركة والاندماج، ورفع معنويات العاملين، وتطوير مهارات واستراتيجيات جديدة، وتبرز أهمية العوامل الحرجة في عملية التغيير لدورها في تقييم برامج التغيير وتحقيق الفوائد المرجوة منها، وبيان المخاطر والفرص، وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لنجاح المنظمة وبلوغ أهدافها. ويبرز السؤال المحوري للإشكالية متمثلاً في: ما هي أهم العوامل الحرجة لإدارة التغيير؟ والآثار المترتبة على التغيير في شركات الاتصالات في الأردن؟

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بيان أهم العوامل الحرجة لمجموعة من برامج التغيير، وتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل شركة ومقارنة عوامل النجاح للشركات المبحوثة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات العامة في الأردن والبالغ عددها 29 شركة تم اختيار عينة غير عشوائية مكونة من 5 شركات متميزة، وتم توزيع استمارة على عينة عشوائية مكونة من 116 مدير من مجموع 500 مدير، وتم تحليل النتائج بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. اما النتائج التي تم التوصل اليها فهي:

- بينت النتائج ان العوامل الحرجة التي أجمعت عليها المنظمات المبحوثة مجتمعة تتألف من سبعة عوامل هي: الموارد، ودعم الادارة العليا، والتكنولوجيا والأنظمة والعمليات والجودة ورضا العاملين والتدريب، وهي العوامل الأكثر تكرارا في المنظمات الخمس.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالية إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين المنظمات المبحوثة فيما يتعلق بأبعاد ومكونات إدارة التغيير المتمثلة بأهداف التغيير، محركات التغيير وأنواعه والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها، وطرق إدارة التغيير وأثاره باستثناء بعد مدى التغيير الذي اظهر فروقا لصالح إحدى الشركات وهي شركة فاست لينك.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، ومدة الخدمة.

- أظهرت الدراسة أن جميع الارتباطات بين أبعاد إدارة التغيير هي موجبة وذات دلالة إحصائية.

## ✓ الدراسة الخامسة

دراسة دكتوراه لريم رمضان(2005) تمحورت حول "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا"

إن ضعف استجابة المنظمات لمتطلبات التغيير التنظيمي وقصورها عن تحقيق التغيير المطلوب وخاصة في مجالات النظم الإدارية واللوائح، وفي أساليب إعداد الهياكل التنظيمية مما يجعل من الصعب مواجهة مستجدات التغيير ومتطلباته، كما أن ندرة الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة من إدارية وفنية تعتبر أيضا من المعوقات التي تقف أمام عملية التغيير والتطوير التنظيمي بالإضافة إلى ضعف التكنولوجيا التي تواجه مواكبة هذا العصر، كذلك عدم التجاوب مع المتغيرات العالمية التي تحدث وعدم الاهتمام بإجراء تغيير في طرق وأساليب العمل ، من هنا يبرز تساؤل الباحثة حول: كيف يتم إدارة التغيير في التطوير التنظيمي ضمن هذه الأوضاع التي تعيشها المنظمات اليوم ؟ خاصة المنظمات السورية؟ .

تضمن مجتمع البحث جميع المديرين العاملين في المنظمات السورية في دمشق وريف دمشق وحمص وحماه في القطاعين العام والخاص، في الصناعات النسيجية والألبسة الجاهزة والصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية، وقد عدد أفراد العينة ب320 فردا منهم 159 مدير يعمل في القطاع العام، و161 مدير في القطاع الخاص ،وقد تم استخدام الاستمارة كأداة بحث مكونة من 119 سؤالاً، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المقابلة مع مجموعة من المديرين التابعين للقطاعين المذكورين ، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- عدم الاهتمام بالجوانب السلوكية للمدراء عند تطبيق التغيير التنظيمي
- عدم التركيز على عملية الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير
- غياب برامج خاصة لتدريب المديرين على عملية إدارة التغيير التنظيمي، وتطوير المنظمات؛
- إهمال جانب القيادة في عملية التغيير، وعدم التركيز على قادة التغيير.
- غياب الخبرات والاختصاصات لإدارة التغيير، والاستعانة بالخبرات الخارجية في التخطيط وفي تنفيذ عملية التغيير التنظيمي.

## ✓ الدراسة السادسة

هذه الدراسة قام بها زين الدين بروش ولحسن هدار(2007) عنوانها "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

تناولت الدراسة التغيير في المؤسسة الاقتصادية كأهم التحديات التي تواجهها لأنها لم تعد تتعامل مع البيئة الساكنة، بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعهدها من قبل لذلك فإن نجاح هذه المؤسسة مربوط بمدى سعي هذه الأخيرة إلى إدارة التغيير قصد تقليص المقاومة التي تنشأ نتيجة إهمال الثقافة التنظيمية، وعدم الأخذ بعين الاعتبار هذا المتغير في عملية إدارة التغيير ، وقد تناولت الدراسة مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير وكانت

الإشكالية المطروحة : ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية؟ .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي وهذا لجمع البيانات والمعلومات والحقائق حول مدى اعتماد الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي، كما تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وكذا المقابلة والحوار، ولهذا الغرض استعملت عينة عشوائية من مجتمع البحث المتكون من أربع وحدات رئيسية هي وحدة الكهرباء، ووحدة السوائل، ووحدة الخدمات والإمدادات الصناعية، ووحدة الأدوات حيث يبلغ عدد العمال حوالي 920 عامل، تم اخذ نسبة 10 % أي عدد أفراد العينة حوالي 90 عامل من إطارات وعمال، وتم الحصول على النتائج التالية:

- يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وإشراك العمال في هذا التخطيط وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير.
- كذلك اهتمام ضعيف من قبل المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير، ويتضح هذا من خلال عدم اهتمام المنظمة وحث العمال على العمل الجماعي والمشارك خلال تنفيذ التغيير وكذلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة لا تقوم بتوظيف تلك التجارب السابقة الناجحة للتغيير من أجل إنجاز عملية التغيير.
- اهتمام ضعيف بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة ومراقبة التغيير من قبل إدارة المنظمة، ويتضح ذلك من خلال عدم حث إدارة المنظمة العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد التغيير بالإضافة إلى عدم تركيزها على قيم ومعايير المجموعة لضمان استمرارية ذلك التغيير.
- وجود متوسط لقيمة الشعور بالانتماء داخل المنظمة والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير ويظهر ذلك من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم وإحساسهم بأهمية وظائفهم.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.
- وجود قيمة إرضاء العملاء كان بشكل متوسط داخل المنظمة حسب المعلومات الواردة.
- وجود متوسط أيضا لقيمة التنمية والتطوير الذاتي.
- عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تسبب في وجود مقاومة للتغيير، إذن هناك علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، وقد تجلّى إهمال الجانب الثقافي المتسبب في المقاومة في ضعف المشاركة وعدم وضوح الرؤية فضلا عن انعدام التوعية في التغيير قبل التغيير.

#### ✓ الدراسة السابعة

جمال بن زروق (2010) وعنوانها "التغير التنظيمي ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه". هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المؤسسة وفقاً لمقاربة نسقية اتصالية، وقد تطرق الباحث إلى مفهوم الاتصال التنظيمي ودوره، ووظائفه وهياكله داخل المؤسسة، فضلا عن الإطار النظري للتغيير التنظيمي ومراحله.

اهتم الباحث بدراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وإبراز الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخلها أثناء مراحل التغيير كلها من خلال مساهمته في تقليص شدة مقاومة التغيير، هذا الدور يركز على أربع نقاط رئيسية مرتبطة ببعضها البعض وهي :

- حركة المعلومات التي يقصد بها التوزيع الكافي والعادل والفعال للمعلومات جميعها حول التغيير في كل مستويات المنشأة؛
- الفهم الناتج عن حركة المعلومات ويقصد به الاتفاق في التصور لعملية التغيير؛
- تقوية الانسجام والتضامن بين افراد المؤسسة، نتيجة لفهم المعلومات والنتيجة عن حركيتها؛
- القضاء على مظاهر المواجهة بين الأفراد من ناحية، ومع الإدارة من ناحية أخرى ومن ثم إنجاح مشروع التغيير وتحقيق الفعالية التنظيمية.

#### ✓ الدراسة الثامنة

قام بها كل من العربي فراح وكرومي السعيد(2011) بعنوان " إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية "دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الصناعية والمتواجدة بوهران، معسكر، مستغانم".

تناولت هذه الدراسة واقع إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة أجريت على عينة من المؤسسات الجزائرية بلغ عددها (28) مؤسسة ما بين القطاع العام والخاص، تم من خلالها توزيع استبيان تضمن 29 سؤالاً على مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تجميع الأسئلة في خمسة أبعاد أساسية وهي : بعد التغيير الهيكلي، بعد التغيير في الأفراد، بعد التغيير التكنولوجي، بعد التغيير في العمليات وبعد لقياس مدى إتباع نموذج علمي للتغيير، وعرضت نتائج الدراسة أن درجة التغيير في مجالاته الأربع لمؤسسات عينة الدراسة كانت متوسطة إجمالاً، وتبين أن تلك المؤسسات تركز على التغيير في العمليات في حين أظهرت نتائج المقارنة بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات الخاص أن هذه الأخيرة تمارس التغيير بدرجة أكبر من مؤسسات القطاع العام، ويمكن إرجاع هذا إلى درجة مقاومة التغيير التي تظهر في مؤسسات القطاع العام أكثر منها في مؤسسات القطاع الخاص، باعتبار أنها ملك للدولة وهذا ما يزرع في نفسية الأفراد عدم الرغبة في التغيير. غير هذا لا يعني أن مؤسسات القطاع الخاص تتبنى إدارة التغيير بالشكل المطلوب.

وخلصت دراسة الباحثين إلى أن المؤسسات الجزائرية بقطاعها العام والخاص مجبرة على تبني إدارة التغيير التنظيمي بمجالاته المختلفة، باعتبار أنها ستكون أمام منافسة قوية في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق.

#### ✓ الدراسة التاسعة

دراسة لـ Steven, Normand et Willilam 1998 جاءت بعنوان "التغيير التنظيمي الاستراتيجي:

دور القيادة، التعلم، التحفيز والإنتاجية".

هدفت الدراسة الى بيان أهمية التغيير التنظيمي الاستراتيجي وأثره في القيادة، والتعلم، والتحفيز، وإنتاجية الفرد. بالإضافة إلى تطوير نموذج للتغيير التنظيمي الاستراتيجي للمنظمات يبين أسباب التغيير، وكيفية تطبيقه، عناصر هذا التغيير، بالإضافة إلى تقديم رؤية واستراتيجية لتطبيق التغيير. كما قدمت الدراسة وصفاً

للمؤثرات البيئية الخارجية، ورؤية الإدارة العليا نحو عمليات التغيير ومدى تأثيرها في أهداف المنظمة، والتصميم، والتكنولوجيا، والثقافة، والممارسات الإدارية، والمهمة، والمهارات، ومقاومة التغيير، وارتباطها بالقيادة والتعلم في المنظمة وأثرها في الفرد والأداء المؤسسي. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- أُلقت الدراسة الضوء على بعض تطبيقات أدبيات التغيير الاستراتيجي مثل بناء الفرق، والتغذية العكسية المسحية التي لها تأثير إيجابي في التغيير في المنظمة.
- إن مقاومة التغيير هي من أكبر المعوقات في تطبيق التغيير في المنظمة.
- أهمية الاعتماد على المتخصصين في التغيير لتطبيق التغيير في المنظمات وخاصة المنظمات المرنة التي تستجيب للتغيير نتيجة تأثير البيئة الخارجية.
- كما أكدت أهمية أن يكون لدى المنظمات القدرة على تطبيق التغيير المخطط.
- أهمية النظر إلى التغيير بأنه عملية متكاملة، يتم فيها تسخير جميع عناصر المنظمة كالموارد البشرية، والعمليات، والتكنولوجيا لتطبيق ونجاح التغيير في المنظمة.
- على المديرين في المستويات العليا في المنظمة أخذ تأثيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار، وأن يكون لديهم القدرة على التنبؤ ووضع الاستراتيجية الملائمة للمنظمة.
- إيجاد بنية تحتية مرنة وقابلة للتطبيق تقود المنظمة نحو مستويات أعلى من الأداء في المستقبل، عن طريق تطبيق التغيير في التكنولوجيا، والعمليات، والموارد البشرية.

#### ✓ الدراسة العاشرة

- هي دراسة لـ Moran et Brightman (2001) عنونها بـ " قيادة التغيير التنظيمي " .
- هدفت الدراسة إلى مناقشة التغيير من وجهة نظر الموارد البشرية من حيث محركات السلوك للمباشرة بالعمل وهي الأهداف التي تضعها الإدارة، الهوية لكل من الوظيفة والنشاط، السيطرة والتفوق، دورة إدارة التغيير، وفهم الموقف الحالي للمنظمة وتطويره عبر استراتيجيات التغيير والتطوير، حث الآخرين على تطوير نتائج دقيقة ومتوازنة لصالح المنظمات. واعتماداً على تحليل البيانات التي حصلت عليها الدراسة من مجموعة الشركات التي قامت بعمليات التغيير، خلصت إلى مجموعة من النتائج منها:
- إن القادة الإداريين يحتاجون إلى تسخير محركات السلوك لصالح التغيير التنظيمي عن طريق إيضاح من، ماذا، أين، لماذا، وكيف يحصل التغيير؟
  - قدمت الدراسة نموذجاً يساعد القيادة الإدارية على تسهيل عملية التغيير التنظيمي ومعرفة احتياجاتها لزيادة القدرة على إدارة التغيير التنظيمي بفاعلية.
  - قدمت الدراسة مجموعة نصائح لقيادة التغيير لضمان نجاح تطبيق التغيير في المنظمات.

#### ✓ الدراسة الحادية عشر

- دراسة لـ Martin (2003) تمحورت حول " التغيير في الثقافة التنظيمية: ربط بين النجاح والفشل " .
- هدفت هذه الدراسة إلى قياس التغيير في الثقافة التنظيمية كميّار للنجاح ومدى التغيير الحاصل في ثقافة



المنظمة. كذلك هدفت الدراسة إلى فحص ودراسة الجهود التي تقوم بها المنظمة لقياس معدلات هذا النجاح . واعتماداً على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من 210 مدير موزعين على أقسام مختلفة في مجموعة شركات صناعية في أمريكا الشمالية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

- إن لثقافة المنظمة تأثير قوي في الأداء في المدى الطويل.
- تعد ثقافة المنظمة عامل غير مهم في تحديد عوامل النجاح للمنظمات.
- إن الثقافات التي تعزز الأداء المالي القوي، على المدى الطويل، تكون شائعة ويمكن تطويرها بسهولة، عندما يكون العاملون منطقيين.
- رغم صعوبة عملية التغيير في ثقافة المنظمة إلا أنها تؤدي إلى تعزيز الأداء.
- معدل نجاح التغيير في ثقافة المنظمة منخفض مقارنة مع أنواع أخرى من التغيير مثل إعادة الهيكلة، وتقليص الهيكل الوظيفي، والتغيير التكنولوجي، والاندماج أو التملك، وإعادة الهندسة، وإعادة تصميم العملية.

#### ✓ الدراسة الثانية عشر

دراسة قام بها كل من (2003) Finbarr Daly, Paul Teague and Philip Kitchen

#### " Exploring the role of internal communication during the organizational change"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتنفيذ الناجح لبرامج التغيير التنظيمي وذلك بالتطبيق على مجموعة من الشركات الإيرلندية وهذا سنتي 1999 و2000. اعتمد الباحثون على المنهج النوعي أو الكيفي، وهذا لأن المقاربة النوعية هي مزيج تشرك بين جمع البيانات من ردود الأفراد إضافة إلى وصف الباحث شخصياً لما يلاحظه حسب رأي الباحثين، فهم يرون أداة المقابلة ملائمة أين يكون عدداً كبيراً من الأسئلة يجب الإجابة عليها وتكون معقدة ونهايتها مفتوحة وأين يكون منطق وترتيب الأسئلة بحاجة إلى تغيير. اختار الباحثون أحسن عشرون شركة إيرلندية من مختلف القطاعات وذلك لمعرفة آراء المدراء العامون لهذه الشركات حول دور الاتصال الداخلي في تنفيذ برامج التغيير التنظيمي، وهذا عن طريق القيام بمقابلة نصف موجهة، معتمدين في ذلك على مجموعة متغيرات منها الثقة، ثقافة المؤسسة وسياساتها، حجم المؤسسة، سياسة المؤسسة، وخلص البحث إلى أن هناك علاقة مهمة بين الاتصال الداخلي وإدارة التغيير التنظيمي فلا وجود للثانية دون الأولى.

#### ✓ الدراسة الثالثة عشر

دراسة قامت بها (2006) Imen Latiri Derdour المعنونة بـ:

#### " Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine "

قامت الشركة بتغيير في الهياكل والمهارات والإجراءات وما يميز هذا التغيير هو طابع العالمية وتعدد الثقافات، وما يميز الدراسة هو مساهمة الباحثة في عملية التغيير التنظيمي، وقد كانت الأسئلة المقترحة هي: السؤال الرئيسي: كيف يمكن القيام بعملية تغيير تنظيمي مصاحب لعملية بحث تدخلية أو مقارنة بنائية في إطار عالمي ومتعدد الثقافات؟ تم طرح مجموعة أسئلة:

السؤال الأول: هل هناك طريقة مثلى لبعث وقيادة التغيير؟

السؤال الثاني: هل يمكن اعتبار الباحث المتدخل كمثل أمثل للتغيير وتحت أي شروط؟

السؤال الثالث: ما هي طبيعة وهيكل المنظمة محل الدراسة، والوسائل العلمية التي تسمح بالإجابة عن الأسئلة المطروحة خاصة السؤال الرئيسي؟

السؤال الرابع: ما هي المعطيات والسلوكيات المستخلصة من تجربة التغيير والبحث التدخلية (بالمساهمة) والتي يمكن أن تكون ملائمة لبناء معارف علمية جديدة؟

بالنسبة لمنهجية البحث فقد اتبعت الباحثة أسلوب البحث بالتدخل-كما أسمته الباحثة-الذي يسمح للباحث في التسيير بالتقرب أكثر من المنظمة، ومعرفة نشاطها معارفها ومهاراتها، وهذا يعطي فرصة أكثر لمعرفة أعمال المنظمة ومحيطها وكذا يسمح للباحث بتطبيق ما هو نظري وكذا تقديم توجيهات بواسطة النظريات المدروسة لتطبيقها في المنظمة.

حسب الباحثة فان دراسة عملية التغيير تتم ب 3 طرق ملاحظة بسيطة وملاحظة بمشاركة وبحث بالتدخل (مقارنة بنائية) وقد تم اختيار الطريقة الثالثة، هذه المنهجية عبارة عن وسيط أو رابط بين الجانبين النظري والتطبيقي أو ما نود تصوره أو الوصول إليه من خلال المنظمة.

لا يمكن التكلم عن ديناميكية التغيير ومساهمة البحث التدخلية فيها دون القيام باختيار ميدان لدراسة حالة وقد تم اختيار الشركة الصينية للمباني والسيارات وصنع الزجاج والتي تتكون من ثلاث فروع مختلفة فرنسية، كورية، وصينية. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة لهما دور تأثير رئيسي وأساسي على عملية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فان الثقافة الصينية والخصائص الثقافية تفرض قيادة خاصة للتغيير ونموذج تفاوضي يركز على العمليات والأفراد كما أن قيادة التغيير من هذا النوع تفرض وجود طاقة وقدرة بشرية ومرونة في التعامل.
- نموذج طرح التغيير مختلف فهو مفروض من جهة وتفاوضي من جهة ثانية: إذن هو مفروض مهيكّل ومحدد من طرف المدراء والمسؤولين، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات المعرفية للأفراد، من جهة أخرى تسمح هذه العملية بمنح فرصة للعمال بطرح أفكارهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بالوسائل التي تساعد على القيام بالتغيير.

■ محاولة فرض ثقافة معينة أدى إلى مقاومة التغيير والإحساس بحرمان من الحق، خيبة أمل وغضب .... إذن اعتبار التسيير بين ثقافي وثقافة المؤسسة كروافع هامة يجب أخذها بعين الاعتبار للقيام بأي عملية تغيير.

■ بالنسبة للبحث التدخل مساهمته على مستوى سلوك المشاركين ومستوى تطور عمليات التغيير لا تعود فقط إلى احترام مبادئ المنهجية وابستمولوجية هذه الطريقة وكفاءة الباحث ومعارفه بل إلى متغيرات هامة كخصائص المحيط، الإرادة الجيدة للمدراء والمسيرين، الأحداث وتجاوب الأفراد معها، الخصائص الثقافية للبلد.

■ طريقة البحث التدخل تبقى غير معروفة وغالبا ما تصحبها عمليات استشارية.

#### ✓ الدراسة الرابعة عشر

دراسة قامت بها cecile Godé Sanchez (2008) حملت عنوان "تكنولوجيا الإعلام والاتصال

كمحفز للتغيير التنظيمي : دراسة حالة الجيش الأمريكي في أفغانستان"

تكتسي تكنولوجيا الإعلام والاتصال أهمية بالغة في المنظمة، إذ لا توفر تكنولوجيات الإعلام والاتصال وسائل وتقنيات لرفع مستوى الإنتاجية والضغط على التكاليف فقط، بل تقوم كذلك بتعويض معدات الإنتاج والتصميم كما تحث على الإبداع في كل ميادين الخدمة والى تغيير أشكال التنظيم، توزيع السلطة، محتوى الوظائف، وتتطلب توفير المعلومات والمعارف لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية. لقد أحدثت ثورة التكنولوجيات الحديثة تطورات عميقة في كافة الميادين العلمية، الخدمية والصناعية. فالتطورات الحاصلة سمحت بدخول قدرات وإمكانات جديدة هائلة لدعم نشاطات وفعاليات عديدة في الصناعات، ونجاح التكنولوجيات المعاصرة في منظمات الأعمال الاقتصادية بصفة عامة مرهون بنوعية هذه التكنولوجيات، بطريقة إدخالها وبكيفية إدارتها واستعمالها. وتلعب بيئة العمل المباشرة، التي تعمل فيها هذه التكنولوجيات، كثقافة المنظمة وأساليب التسيير والتأطير والنظم الاجتماعية دورا أساسيا في تحديد آثار التطور التكنولوجي وفعاليتها في المنظمات. من هنا يمكن طرح التساؤل: كيف يمكن لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن تكون محفزا للتغيير التنظيمي؟ كيف يمكن لهذه التكنولوجيا أن تؤثر على عملية قيادة الجيش الأمريكي بأفغانستان؟

قامت الباحثة بدراسة استكشافية حيث أجريت مجموعة من المقابلات الجماعية والفردية مع بعض الموظفين الهدف منها معرفة كيفية التعامل والتأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، تضمنت المقابلات أسئلة تدور حول خصائص TIC وعلاقات العمل الأفقية والعمودية وكيفية سريان المعلومة بعد إدخال التكنولوجيات الجديدة. ومن خلال جمع وثائق العمل الداخلية (جرائد داخلية، خطابات.....) ومن خلال الاطلاع على شهادات مكتوبة لإطارات من الجيش الأمريكي بأفغانستان توصلت الباحثة إلى المعلومات التالية:

- استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال حسن من تنفيذ الأعمال وذلك بإدخال النظام الرقمي للقيادة.
- وجود رؤية مشتركة للعمل وذلك بوضع خارطة رقمية توضح مواقع القوى الصديقة والمعادية، ورصد كل تحركاتها وكل المعلومات الخاصة بها.

- استعمال الانترنت يسهل من وصول المعلومات وسرياتها، كما أن استعمال البريد الالكتروني للتواصل سيساهم في تسهيل عملية الاتصال مباشرة مع قسم الدفاع.
- وجود رقابة مباشرة من مكان العمل عن طريق استخدام الانترنت.
- إن استخدام محاضرة فيديو من شأنه تجنب مشاكل الاتصال وتخفيض كل غموض وفهم التعليمات بشكل جيد.

#### الإضافة العلمية لهذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة توصلنا إلى أن اغلب الدراسات لم تناقش متغيري وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي، و اغلب الدراسات التي تم الاطلاع عليها كانت تركز على الجانب النظري من المتغيرين أو على أهمية ودور الاتصال عموماً أو الاتصال الداخلي خاصة في نجاح برامج التغيير التنظيمي، أو دراسة أهمية الاتصال الداخلي و توظيفه أثناء الأزمات التي تمر بها المؤسسة، كذلك من الدراسات من اهتمت بأحد وسائل الاتصال الداخلي أو احد مجالات التغيير التنظيمي وربطه بمتغير آخر كالتنافسية أو الأداء، بحيث أننا لم نجد ولا دراسة تحوي تصنيفاً لوسائل الاتصال الداخلي وفقاً لمجالات التغيير التنظيمي و هذا ما محتوى هذه الدراسة، حيث سيتم تقسيم الاتصال إلى أنواع وفقاً لمعايير معينة و عليه يتم اعتماد وسائل الاتصال حسب هذه الأنواع متمثلة في وسائل الاتصال العمودي، وسائل الاتصال غير الرسمي، وسائل الاتصال الالكتروني، و منه محاولة تصنيف هذه الوسائل حسب مجالات التغيير التنظيمي الأربعة التي تم تبنيها بناء على دراسات سابقة و المتمثلة في مجال التغيير الهيكلي، مجال التغيير الثقافي، مجال التغيير التكنولوجي و مجال التغيير الاستراتيجي.

الجزء النظري:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتغيير

التنظيمي

**تمهيد**

من منطلق أن الثابت الوحيد هو التغيير، وان قانون التغيير هو الذي يحكم هذا الكون منذ الأزل كل شيء من حولنا يتغير، فالديناميكية هي الصفة الأساسية للحياة لذلك علينا التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات. ويظهر هذا التغيير الدائم والمستمر في المحيط من خلال العولمة، فتح الأسواق، التقدم التقني ثورة الاتصال وغيرها، وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة ليس على المؤسسة أن تبحث عن الاستقرار فقط بل عليها مواكبة هذه التطورات، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، في ظل اعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا - طبقا لنظرية النظم- تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات المحيط الذي تنشط فيه، فالتغيير عملية متواصلة من التعليم وتجريب التكيف ومسايرة المحيط المضطرب، يجب على المسير خلالها أن يخلق مناخ من المخاطرة وتقوية الموظفين من خلال المشاركة في إدارة عملية التغيير التنظيمي، وخلق رؤية جماعية لتوجيه هذه العملية، وأن تكون الأنشطة الأساسية تكمن في جمع المعلومات والاتصال والتعليم. Ursula Stroh, Miia (Jaatinen, 2001, p, 158). إذن فالهدف المشترك للمؤسسات المعاصرة هو ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات المحيطة بها، وإدارتها وفق أسس منهجية سليمة حتى تضمن قدرتها على التكيف مع بيئتها بشكل مناسب، وهذا عن طريق تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها. من هنا نحاول معرفة ما هو التغيير؟ لماذا تقوم المؤسسة بعملية التغيير التنظيمي؟ كيف تدار عملية التغيير التنظيمي؟ ما هي المجالات التي يمكن أن يمسه التغيير التنظيمي؟

**المبحث الأول: ماهية عملية التغيير التنظيمي**

في ظل التطورات المتعاقبة والمستمرة تسعى جميع المؤسسات لإعادة التوازن لأعمالها ونشاطاتها ومكانتها في السوق، وبعد التغيير من الضرورات المطلوبة لمواكبة هذه التطورات والتقنيات الحديثة ولتنجح المؤسسة يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار إمكاناتها المادية والبشرية، وكذا مدى استعدادها للقيام بعملية التغيير ومعرفة نتائجها وأثارها، إذ لم يعد في مقدور إدارة المؤسسة اتخاذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب عليها امتلاك رؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط لأهدافها وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للمحيط الداخلي والخارجي واستكشاف وانتهاز الفرص وتجنب المخاطر.

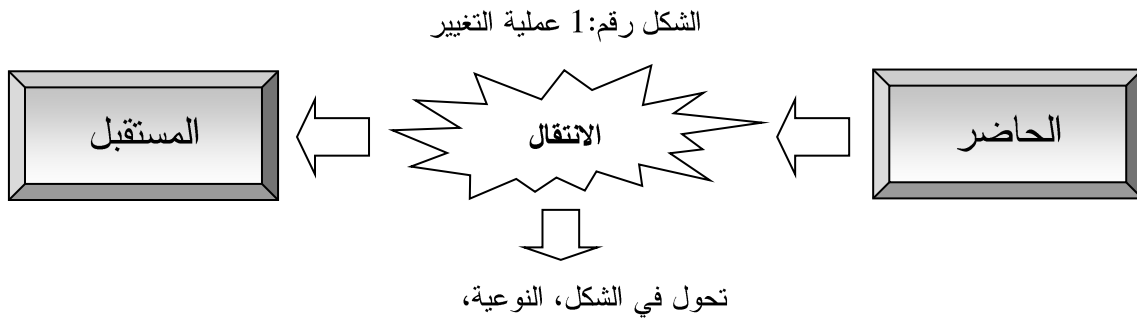
## أولاً: مفهوم التغيير

التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة سواء كانت أنظمة تكنولوجية، بيولوجية، اجتماعية أو إدارية، فنحن نشهد التغيير في المفاهيم والعادات والتقاليد، وبين المجتمعات والدول المختلفة، فالكل ليس بمنأى عن التغيير. لذلك ينظر ريتشارد ووبر إلى التغيير على أنه "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع".

عملية التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون، ولا تتوقف على البعد المادي فقط بل تمس كذلك البعد المعنوي في حركة الحياة اجتماعيا ثقافيا وتاريخيا.

وجاء مصطلح التغيير *changement* في القواميس ومنها Larousse بمعنى "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى". كما أنه أعطى بعض المترادفات للتغيير منها: التعديل (Modification) التحويل أو التحول (Transformation) الاختلاف أو الانحراف (Variation) ... أما "Le petit Robert" فقد عرف التغيير بأنه: "الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة". والتغيير هو "التحول من نقطة توازن حالية، إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مختلفة في المكان والزمان". (عثمان فاروق السيد، 2000، ص9).

إن كلمة التغيير تعني التبادل أو المقايضة، وأتى هذا المعنى في الأساس ليشرح عملية مبادلة حالة قائمة بحالة أخرى، حيث تصبح الحالة الأخيرة بعد التغيير مختلفة نوعا ما عما كانت عليه سابقا (ريم رمضان، 2005، ص15). إن التغيير عملية مستمرة تحدث في مكونات المحيط، والذي يتطلب التحويل في الشكل، النوعية أو الحالة، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي.



Source: Balogun J. Hailey V.H, "Stratégie du changement", Pearson Education, France, 2005, p11.

يعرف التغيير كذلك بأنه: "عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة، في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أوفي الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعا، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة فإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل، أو قد يكون مرتبطا بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل" (فريد النجار، 2007، ص53).



بالإضافة إلى المترادفات التي جاءت في القواميس نجد مصطلح التغيير وهو: "الذي يحدث بصفة دورية في دروب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية... وغيرها لأسباب يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها (فريد النجار، مرجع سابق، ص،12).

بالتالي نستطيع القول إن التغيير تستجيب له الكائنات الحية لعوامل خارجة عن إرادتها، كما تتعرض له الأشياء الجامدة لعوامل طبيعية، والتي تحدث دون أن يكون للفرد أي تدخل فيها، أما التغيير فهو رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تطوير معين، أي أنه يتحقق نتيجة لتدخل الفرد الذي يحدد أهدافه ومجالاته وطرق تنفيذه من أجل الانتقال نحو الأحسن.

إذن فإن مصطلح التغيير يبقى عاما ما لم يوضع في إطاره الخاص أو يحرص في أحد من المجالات فإما أن يكون هذا التغيير اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو تنظيمي...

### ثانيا: ماهية التغيير التنظيمي

تتعدد مجالات التغيير فمنها تغييرات اقتصادية، تغييرات سياسية، اجتماعية أو تنظيمية، فالتغيير السياسي له معنى خاص بالقرار والسلطة - تداول سلمي على السلطة - وقد شهدت السنوات الأخيرة تغييرات سياسية عالمية هامة نذكر منها انهيار جدار برلين وإعادة توحيد ألمانيا، ظهور الاتحاد الأوروبي وغيرها، والتغيير الاجتماعي يمس القيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في المجتمع، وهو كذلك تغيير عادات الأفراد وظهور اهتمامات جديدة، أو تزايد وعي المستهلك أو جماعات الضغط، مطالب الاتحادات والنقابات المهنية. (صالح بن سليمان الفايز، 2008، ص.16).

يرى (drucker,1995) أننا لم نشهد قبل القرن العشرين تحولات اجتماعية وتغييرات جذرية مثل هذا القرن، كما يشير إلى تراجع أهمية الفرد التنفيذي أو الفني والى أهمية الفرد الذي يمتلك المعرفة، هذه التغييرات أدت إلى تحولات في مجالات متعددة في المجتمع. أما التغيير الاقتصادي فيتمثل في ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، الاتجاه نحو الخصوصية، التنافس الشديد بين المنظمات خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، التغيير في ظروف السوق أو الزبون المستهدف، ارتفاع معدل العمالة الدولي، ارتفاع أسعار النفط، كل هذه التغييرات وغيرها لها تأثير على نمط الحياة والمجتمع. وقد عرف النشاط الاقتصادي تغييرات هامة أهم ما يميزها الإنتاج اللامادي للمعلومات متمثلا في شبكة الانترنت، هذا التطور صاحبه كذلك تطور في المفاهيم والمصطلحات، حيث ظهر ما يسمى اقتصاد الشبكات، الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعلومات، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الافتراضي وغيرها (زين الدين بروش، 2003، ص.101).

ضمن هذه التغييرات وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا فهي تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها من تغييرات، وليس عليها البحث فقط عن التكيف مع هذه الأخيرة بل أن تتسم بالليقظة المستمرة، لان التكيف لوحده غير كاف بل يجب المبادرة بإجراء التغييرات اللازمة وإدارتها بهدف السيطرة على اتجاهها ومساراتها. نكاد لا نجد اتفاقا حول مفهوم موحد للتغيير التنظيمي، إذ يتوقف تعريفه على المداخل المختلفة لدراسته من جانب، وعلى خلفيات

كتاب وباحثي الإدارة والمدارس التنظيمية التي ينتمون إليها من جانب آخر. ولكن انفتحت كلها في الهدف من عملية التغيير والمتمثلة في تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة في ظل محيط متغير ومضطرب.

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

في أدبيات الإدارة قدم العديد من الكتاب والباحثين تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي، فهو تنظيمي لكونه يقع داخل المنظمات ويتناول عناصرها وأبعادها في حركتها وسكونها، وتغيير لكونه انتقال من حالة إلى حالة أخرى مرغوبة.

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: " جهد أو نشاط مخطط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها " (ناصر العديلي، 1999، ص.10).

هنا ترتبط ظاهرة التغيير في المؤسسة بشكل أساسي باتجاهات الأفراد والجماعات ومواقفهم ونحو ذلك أي تغيير ثقافة المؤسسة. التغيير التنظيمي عبارة عن خطة طويلة المدى، يتم التركيز فيها على الجانب الثقافي، والاعتماد على التخطيط العلمي المبني على العلوم السلوكية وذلك لما يوفره المدخل من معلومات عن الأفراد الذين يعتبرون أساساً للتغيير مما يعني وضع إستراتيجية من قبل المنظمات للتغيير في ثقافة الأفراد والتمكين لعمليات التعاون وروح الفريق والمشاركة بين العاملين ورؤسائهم حتى تتحقق للمنظمة أعلى درجة من الفاعلية (حنان عسيب محمد، 2007، ص.18). هذا التعريف يهمل جوانب أخرى يمسه التغيير التنظيمي كالجانب التكنولوجي والجانب الهيكلي.

يمكن تعريف التغيير التنظيمي من خلال الهدف الذي جاء لأجله حيث عرف (Hafsi et Fabi 1997) التغيير التنظيمي بأنه: "عملية تحول جذرية أو هامشية للهياكل والمهارات التي تحدد عملية تطور المنظمة". فهدف التغيير التنظيمي تحسين فعالية المؤسسة، وضمان الاستمرارية، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تتعرض لها، وهو عملية تهدف لتحسين أداء المؤسسة عن طريق حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد عملية التغيير التنظيمي على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان المحيط الذي تعمل به المؤسسة. كما أن التغيير لا يقتصر فقط على الجوانب المادية، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيماً للجانب البشري لكي يتماشى معه، ويعمل على نجاعته في الميدان ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المؤسسة يمس بالضرورة جانبها البشري.

قد يتعلق التغيير بالتأثير على الجوانب التقنية والأساليب والعمليات أو على طبيعة وتركيب رأس مال المؤسسة، أو التكنولوجيا المعتمدة فيها، أو يرمي إلى تغيير ثقافة المؤسسة وقيمها، وذلك بدافع زيادة الإنتاجية، أو التقليل من استخدام الموارد المختلفة، تخفيض التكاليف، وزيادة الجودة والتميز. وهذا ما تناوله (Carnall, 1999) الذي نرى أنه ركز فيه على مجالات التغيير التنظيمي، حيث جاء في تعريفه للتغيير التنظيمي بأنه: "يقع ضمن برامج تهدف إلى تغيير، تحسين وتجديد في هيكل المنظمة، أو أهدافها أو ثقافتها ومناخها التنظيمي، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو سلوك العاملين فيها وقدراتهم، أو جميع هذه الجوانب مجتمعة".

ويشاطره الرأي (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2003، ص.362) حيث يرى انه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء وإجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز". وهنا يتعين على المدراء خلق مناخ لتقوية الموظفين من خلال المشاركة في إدارة عملية التغيير يجب على المدراء خلق رؤية جماعية لتوجيه عملية التغيير، ويجب أن تكون أنشطتهم الأساسية جمع المعلومات والاتصال والتعليم. (Ursula Stroh, Miia Jaatinen, op, cit, p, 158)

كذلك يعرفه (olivier Meier et al. 2007, pp.1-2) بأنه: "تغيير كبير لحالة نظام من العلاقات أو وضعية المؤسسة، والتي تؤثر على مختلف الفاعلين فيها. قد تتطوي هذه العملية على تغيير الأنشطة والمهام، والهيكل وأساليب الإدارة التي تمس الجوانب الثقافية والبشرية والاجتماعية للمؤسسة".

ويقترح kanter أن يتضمن التغيير تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة، سلوكيات ونماذج جديدة، وطرق ومنتجات وأفكار تسويقية جديدة، وذلك بحسب مفاهيم لنماذج جديدة يعمل النظام على تبنيها" (kanter, 1983, p, 279).

كما ذهب (سعيد عامر، 2002، ص.270) إلى القول بأن التغيير التنظيمي هو: "كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير في المنظمة، وذلك على مراحل قصد خدمة الأهداف المنشودة من خلال القيام بالمسؤوليات والمهام التي تملئها أبعاد التغيير الفعال".

يركز هذا التعريف على الجانب الاقتصادي الذي يعد عاملا أساسيا في عملية التغيير والاستخدام الأمثل في الأداء للأعمال بأقل التكاليف، ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه: "تعديل هادف جذري أو جزئي إجباري أو اختياري على أي عنصر من عناصر المؤسسة من استراتيجيات، سلوكيات نظم القيم والثقافات، الإجراءات، تقنيات، أو هياكل للوصول إلى التوافق والتكيف مع الوضع الحالي ومواجهة أي ظروف طارئة وتحقيق التميز".

## 2- أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير التنظيمي

من بين المصطلحات التي ترافق التغيير التنظيمي نجد غالبا مصطلح التطوير التنظيمي الذي عادة ما يستخدم للدلالة على نفس المعنى في بعض المراجع، إلا أن التطوير التنظيمي هو نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المؤسسات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل. والتطوير هو مصطلح من الأصل اللاتيني (Volupe) والذي يقصد به إخراج الفائدة أو الميزة الكامنة داخل أي شيء (Garratt et Al. 1998, p, 383).

ويعرف دسيلر التطوير التنظيمي على انه: "أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين، وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة

التطوير التنظيمي، والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا البرنامج ". (جاري دسيلر، 2003، ص، 302).

أما (Harvey et Brown, 2006, p,3) فيرى أن التطوير التنظيمي " عبارة عن جهود مخططة ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، تشمل تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها".

إذن التطوير التنظيمي طريقة من طرق التغيير، يعنى بتحسين المنظمات وتنمية الأفراد، فهو عملية تغيير مخططة ومقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية وان جوهر التطوير التنظيمي يكمن في الحيوية والتنشيط وتحقيق الذات، من خلال استغلال الموارد التقنية والإنسانية، وضرورة المرونة والتكيف لتهيئة الظروف التي تشجع على حفز الأفراد وتطوير الأداء بالتالي فنحن نطور من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي والذي هو التطوير التنظيمي. (فرنش وجونيور، 2000، ص، 12).

مما سبق يتضح أن الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي أن هذا الأخير هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية، كما يمكن اعتبار التطوير التنظيمي أسلوبا لتنشيط وتحسين العلاقات بين مجموعات العمل وأساليبها الإنتاجية للتسيير مع الغاية المراد تحقيقها (فريد محمد القواسمة، 2005، ص، 25). إذن فالتغيير التنظيمي أشمل من التطوير التنظيمي إذ يتضمن كافة جوانب المؤسسة دون أن ينحصر في مجال واحد كالتطوير التنظيمي الذي يركز بشكل خاص على الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة و يعنى بتغيير مهارات وسلوكيات و معارف العاملين (Ursula Stroh , Miia Jaatinen, op.cit,p150).

### 3-أسباب ودوافع عملية التغيير التنظيمي

يعد التغيير من أهداف الاستمرارية والنمو للمؤسسة بتفاعل كل أطرافها ومكوناتها، ويأتي طابع الديناميكية وحثية التغيير على المؤسسة للقيام بأعمالها. وعليها التصرف بذكاء واختيار الوقت والمكان المناسبين، وكذا توفير كافة الظروف الملائمة لكي يكون التغيير مجديا وفعالاً.

إذن فالطبيعة والفرد والمجتمع في تغيير مستمر وهو ما يتطلب ضرورة التكيف مع المحيط والمستجدات والتغيرات سواء في التوجهات، السياسات أو الأهداف والعمليات أو الهياكل والمعايير والأسس. يمكن أن يحدث التغيير بزمن معين أو على مراحل متعددة، أو بأزمان مختلفة، و يحذر (Pettigrew whipp, 1991, p,291) بأنه من الخطأ اعتبار التغيير على انه سلسلة من الأحداث، ولكن على انه عملية مستمرة ، وجزءا من حياة المنظمات سواء للحفاظ على التوازن، أو التحول ولا يعد التغيير ايجابيا ما لم يتصف بـ: (يوسف مسعداوي، كمال رزيق، 2004)

1- أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل؛

- 2- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة؛
- 3- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة؛
- 4- أن يأتي بطموحات وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً؛
- 5- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم؛
- 6- رفع مواقع الضعف و الاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها؛
- 7- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها؛
- 8- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

وغير ذلك من السمات التي تعد عوامل تعمل على تحقيق طموح المؤسسة في البقاء ووضعها ضمن قائمة المؤسسات المنافسة. تواجه المؤسسات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المؤسسات حالياً تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من محيطها الخارجي لتتم عملية معالجتها داخل المؤسسة ومن ثم تعيد إرسالها إلى المحيط مرة أخرى، وتحرص المؤسسات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المؤسسة تمارس نشاطاً إنتاجياً، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن إستمراريتها. وبالرغم من كل هذه التدابير التي تتخذها المؤسسة أثناء ممارستها نشاطها إلا أن هناك حدوداً للمدى الذي يمكن لها أن تسيطر فيه على المحيط، وبشكل عام من الأسباب التي تؤدي إلى التغيير في المؤسسات هناك أسباب داخلية وأخرى خارجية نوجزها فيما يلي.

### ➤ الأسباب الداخلية

من الأسباب الداخلية التي تؤثر مباشرة على التغيير التنظيمي نذكر ما يلي:

- وضع المنظمة لأهداف جديدة لعملها، ويتبع ذلك إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الجديدة؛
- الحاجة إلى تخفيض التكاليف بشكل ملحوظ وكبير؛
- إعادة هندسة المنظمات والجودة الشاملة، وما تتضمنه من تخفيض في عدد المستويات التنظيمية والبيروقراطية والمستويات الإدارية؛
- مشكلات سلوكية كارتفاع معدل الدوران والغياب والإضرابات؛
- ازدياد استخدام الحاسوب والأتمتة؛
- إخفاق في الاتصال واتخاذ القرارات ومشكلات أخرى تتعلق بالعمليات؛

- تحسين الأداء، فالمنظمة التي تسعى لتحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرق العمل والأداء فيها، وتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم الفكرية وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها. (ريم رمضان، مرجع سابق، ص.ص.57.58)

### ➤ الأسباب الخارجية

المؤسسة في تفاعل مستمر مع القوى الخارجية والتي تشمل المحيط الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي القانوني الذي تعمل به، ومن بين القوى الخارجية المسببة للتغيير نذكر:

✓ المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة؛

✓ سياسة الخصخصة للقطاعات الاقتصادية وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية تنافسية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات والانفتاح على الأسواق؛

✓ التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية؛

✓ التجارة الدولية حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومخاطر، ينبغي على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف والتنافس مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل؛

✓ بالإضافة إلى التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة كإصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛

✓ 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 والتدريب؛

✓ كذلك من بين القوى المسببة للتغيير تغير العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات نحو العمل (اندرودي سيزولاقي، مارك جي والاس، 1999، ص.544)(raynal serge. op.cit,p.39).

إذن فالقوى الخارجية كالتغيرات التكنولوجية والعلمية تؤثر بدرجة كبيرة على المؤسسة فقد تحولت المؤسسات إلى مؤسسات العقول والمعرفة بعدما كانت مؤسسات روتينية، ونجم عن ذلك تغيير في أساليب ومناهج التدريب وتغيير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة.

كما بين كل من (paton et maclman, 2001, pp.6-9) بان التغييرات الخارجية التي تهتم بها المؤسسات اليوم كثيرة ومتعددة وجميعها تؤكد حتمية التغيير ومن أبرزها ما يلي:

1. تحول السوق العالمي الكبير إلى سوق أصغر بسبب استخدام التكنولوجيا المتقدمة عموماً وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص، وتطور وسائل الاتصال، كذلك تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي وظهور ما يسمى بالعولمة.

2. تزايد الوعي لدى الأفراد والمجتمعات وحاجة المنظمات للاستجابة لهذه المتطلبات.

3. أهمية المحافظة على الموارد المحدودة ودورها في التأثير على إستراتيجية المنظمات وحاجتها لإجراء التغييرات المناسبة.

4. تغيير نمط الحياة لدى المجتمعات بدءاً بالنظرة للعمل وطرق التسوق، ووقت الراحة، وأخلاقيات العمل، والعدالة في التوظيف والأجر، ودرجة الوعي البشري، الأمر الذي يزيد من التحديات أمام المنظمة ويفرض عليها مزيداً من الضغوطات لمواجهة هذه التغييرات.

5. تغيير بيئات الأعمال الداخلية، فالمنظمات أصبحت تتبنى أنماط عمل جديدة كالعمل عن بعد، وقوة العمل المتعددة المهارات، وإحالة العمل على جهة خارجية.

6. دور المعرفة المتنامي كأحد الموجودات الرئيسية في المنظمة.

المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير جاهدة إلى تحقيق الانسجام بين بنية التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد، وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية للحالات التي تواجهها المنظمات وتطوير مقدرتها على التجديد (فرنش وجونيور، مرجع سابق، ص، 59).

إن عملية التغيير عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب، وقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح هذه العملية وتحليلها ووصف أبعادها وهذا بواسطة وضعها في نماذج.

## ثالثا: نماذج التغيير التنظيمي

تعددت نماذج التغيير التنظيمي واختلفت حسب المدارس والكتابات، ولعل من أكثر النماذج انتشارا نذكر الآتي.

## ➤ نموذج الخطوات الثلاث لـ kurt lewin

يمر التغيير حسب lewin بثلاث مراحل أساسية وهي: الانفتاح أو إذابة الجليد ثم التغيير وأخيرا إعادة التجميد ونفصل ذلك كما يلي (Yvers simon et Patrick Joffre,1997,p,308)

## 1-الإذابة (التهيئة والإعداد) (Unfreezing)

في هذه المرحلة وتسمى كذلك بمرحلة فك الجمود أو إذابة الجليد، يتم العمل على زيادة شعور الأفراد وإدراكهم بعدم جدوى الظروف الحالية، وكذا حشد الجهود لجعل الأفراد يتقبلون عملية التغيير في المؤسسة، وضرورة القيام بالتغيير لأن الحالة الراهنة لا تمكن من مواجهة التغيرات المتتالية، والإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والتكنولوجيا والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة من خلال تخفيف حدة المقاومة للتغيير لدى الأفراد ( Trietart,R,A.2003,p.95 ) ، ومن أجل إزالة هذا الجليد هناك العديد من الأعمال التي يمكن للمؤسسة القيام بها منها إجراء اجتماعات مع الأفراد لتوضيح الهدف من التغيير، والاستفادة من التغذية العكسية استنادا إلى المعلومات الناتجة عن المسح الميداني والتي قد تظهر وجود مشكلات تنظيمية في العملية الإدارية (ريم رمضان، مرجع سابق، ص.160). ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة نجد:

- تقليص أي نمط سلوكي يمثل مشكلا يعرقل عملية التغيير التنظيمي، أي الأنماط السلوكية السيئة وغير مرغوب فيها.

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تشكل عائقا أمام التغيير التنظيمي وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو محيط العمل الذي يشجع أساليب العمل والسلوكيات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة، وغيرها. رغم أن هذه الممارسات مقبولة نظريا إلا أن تطبيقها أو عمليا هي ليست بالأمر الهين.



## 2- التغيير (Change)

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، ومن الصعوبات التي تواجه الأفراد التخلي عن طرق تعودوا على ممارستها وضرورة تعلم طرق جديدة قد تكون أكثر تعقيداً، وربما تتطلب أداء مهام مختلفة ذات تكنولوجيا أكثر تطوراً وتعقيداً (Cook, 1997, p. 542, 543).

في هذه المرحلة تبرز أهمية المشاركة التي تشجع على التغيير إلا أن "Lewin" يحذر من الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

## 3- التجميد (Refreezing)

إن تثبيت الوضع الجديد هو المرحلة الأخيرة من نموذج Lewin، وحسب (Isabella, 1990) فإن هذه المرحلة تعني العودة للتوازن، وتعني هذه المرحلة كذلك 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. (اندرودي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص. 549).

يرى Lewin أنه لإنجاح هذه المرحلة يجب إدخال خطوات في العمل تؤدي إلى دعم المستوى الجديد من السلوك الفردي بحيث يصبح غير قابل للتغيير، ويمكن ذلك عن طريق إدخال أنماط مختلفة في العمل، كتأكيد المشاركة بدلاً من المنافسة، وكذا إدخال نظام جديد من التعويض يؤدي إلى تقوية الجانب الإيجابي من السلوك الجديد المرغوب فيه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أوكل الطرق التالية: (احمد ماهر، 2002، ص.ص. 466.467)

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها؛
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير؛
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير؛
- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أوفي العمليات الإدارية؛
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج؛
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين؛
- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير. وهذا الشكل يوضح نموذج المراحل الثلاث لـ Lewin.

## الشكل رقم 2: نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي

## الحالة الجديدة

## الحالة الانتقالية

## الوضع الحالي

<ul style="list-style-type: none"> <li>• أدوار جديدة وهيكل تنظيمي جديد</li> <li>• أعمال جديدة وروتين جديد في العمل</li> <li>• يحمل صفة المخاطرة والجمود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخلي عن الطرق القديمة في العمل</li> <li>• تغيير المهام والروتين، والعادات</li> <li>• العمل مع الوضع الجديد ومع ما قد خسره الأفراد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الهيكل التنظيمي الحالي والأدوار</li> <li>• ملائمة، ومعرفة للجميع.</li> <li>• قابلة للتحكم بها ومراقبتها وجيدة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تثبيت النتائج</li> <li>• تقييم النتائج</li> <li>• إجراء تعديلات بناءة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغيير الأفراد والمجموعات، والمهام والهيكل التنظيمي، والتقنيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق الحاجة الجديدة للتغيير</li> <li>• تخفيض وتقليص مقاومة التغيير</li> </ul>

مرحلة تثبيت الوضع الجديد  
Refreezing

مرحلة الانتقال اوالتغيير  
change

مرحلة إزالة الجمود  
Unfreezing

source: Cook,W,C,Hunsaker,management and organizational behavior ,Mc,Graw-Hill companies,inc ,1997.

## ➤ نموذج النظام التقني الاجتماعي للمنظمة

تم تطوير نموذج النظام التقني الاجتماعي من قبل Trist وغيره، في معهد تافيسستوك وهو ينظر إلى المنظمة عند تحليلها على إنها نظام اجتماعي تقني يؤثر في البيئة الخارجية ويتأثر بها واستنادا إلى Trist وزملاؤه يتكون في المنظمة نظام اجتماعي يتألف من شبكة من العلاقات المتداخلة يرتبط بعضها ببعض، كما انه يتكون من نظام تقني يتألف من المهام والأنشطة والأدوات المستخدمة لتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وهذان النظامان الاجتماعي والتقني متداخلان أو يرتبط الواحد منهما بالآخر ويعتمدان على بعضهما، وعند ذلك تعد عملية التشخيص إلى تحديد الكيفية التي يتداخل فيها هذان النظامان، وعلى الأخص تحديد نوع التغذية العكسية الموجودة بين النظامين، أو غير الموجودة أصلا بين الأنظمة الفرعية. (Harvey et Brown,2001,p,138)

## ➤ نموذج المنظمة المتعلمة

في دراسة لـ (Rowden,2001,p-p,11-18) ناقشت أربعة نماذج للتغيير الاستراتيجي من بينها نموذج المنظمة المتعلمة، حيث اعتبر التعلم التنظيمي احد نماذج التغيير الاستراتيجي المطروح وأحدثها لأهمية هذا النموذج في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي ضمن المحيط المتغير و اعتبر التعلم هو السبيل الوحيد للحصول على الميزة التنافسية، وجاء في الدراسة أهم خصائص المنظمة الساعية للتعلم وهي:

- تستخدم المنظمات الساعية للتعلم للتعلم للوصول إلى غاياتها؛
- توفر المنظمات الساعية للتعلم فرصا مستمرة من التعلم؛
- تربط المنظمات الساعية للتعلم بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي؛
- تشجع المنظمات الساعية للتعلم البحث والحوار والمشاركة والمخاطرة؛
- ترتبط المنظمات الساعية للتعلم ارتباطا وثيقا مع بيئتها وترصد ما يحدث فيها باستمرار.

ومن أمثلة أنماط التغيير الاستراتيجي في المنظمة كما بينها Rowden إعادة الهيكلة، بناء تحالفات إستراتيجية، تحقيق معايير جديدة في الجودة، تحسين رضا الزبون، تقديم اختراعات جديدة تقديم خدمات وسلع جديدة. بالنسبة لنماذج التغيير الثلاث الأخرى فهي النموذج المرتكز على التخطيط الرسمي، النموذج المرتكز على عملية التنفيذ والنموذج المرتكز على الاستعداد.

## رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي

إن التغيير يفجر الكثير من التحديات ويخلق الكثير من الفرص للتقدم والتطور كما قد يصدر عنه مزيد من القلق والمخاوف والمشاكل خاصة من المتشبهين بالمكاسب والمصالح الخاصة. فديناميكية التغيير وفي كل الحالات هي نتيجة لقلق ناتج عن رغبة معينة لفرد أو مجموعة من الأفراد أو قد تكون مفروضة من قيود خارجية(المحيط). فهذه الديناميكية يختلف وقعها باختلاف أسبابها وطبيعتها هذه الأسباب فإذا كانت مفروضة فإن وقعها يكون مختلفا عما إذا كانت عفوية أو مخططا لها (Raynal, Serge,2003).

تعدد أنواع التغيير التنظيمي بحسب الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، أو الجهة التي تفرضه، لذلك يتطلب نجاحه ضرورة فهم طبيعته وتحديد نوعه. وفيما يلي سنتناول أنواع التغيير التنظيمي حسب معايير، الشمولية، التخطيط، موضوع التغيير أو محتواه، السرعة، ودرجة عمق التغيير.

فإذا اعتمدنا الشمولية أو المدى معيارا لأمكننا أن نميز بين التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

### ❖ التغيير الشامل والتغيير الجزئي

هذا التصنيف حسب درجة الشمول، فالتغيير الشامل يضم كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة فهو لا يمس فقط خصائص المؤسسة، كالأستراتيجية، الهيكلة، نظام التسيير، بل أيضا قيم المؤسسة الأساسية، وثقافتها (Imene Derdour, 2006, p.66). بينما التغيير الجزئي يقتصر على إحداث تغييرات في جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، أي يمس نظام من الأنظمة الفرعية التي تتصل بالنظام الأساسي من أجل المحافظة على عمل المؤسسة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، فبالنسبة لـ (Vendangeon et Durieux, 1996) يمكن أن يخلق نوعا من الفوضى أو الاضطراب نتيجة التداخل بين القوى الموجودة. ويبرر هذا الرأي بأن المؤسسة ليست في حالة تطور مستمر، بل أن ذلك يكون عبر مراحل متباعدة أو مدى منتظم متكون من:

- مدة طويلة نسبيا من التغيير التدريجي والتكيف
- مدة قصيرة نسبيا من التغيير الجذري، غير مستمرة من خلالها يمكن وضع إستراتيجية، هيكلة، ونظام رقابة وسلطة جديدة.
- استمرار عدم الاستقرار يؤدي إلى تعزيز وتدعيم التغيير.

أما إذا اعتمدنا معيار التخطيط فنجد تغييرا مخططا وتغييرا عشوائيا أو عفويا.

### ❖ التغيير المخطط والتغيير العشوائي

يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة ذاتها وبفعل إرادي من الفرد، التغيير المخطط أصبح يفرض نفسه كإستراتيجية لتحسين أداء الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال، ويتضمن تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقا لتقدير وتبدير محددين لتكلفة التغيير ومتطلباته من جانب، والفوائد التي يمكن الحصول عليها من جانب آخر، ويمكن أن يظهر التغيير بحسب دورة حياة المؤسسة وذلك حسب ما يراه (Kimberly et Miles, 1980). حيث تبين دورة حياة المؤسسة العمر التنظيمي لها ومراحلها، وبناءا على ذلك تعدد المؤسسات إلى تبني إستراتيجيتين، الأولى وهي إستراتيجيات تغيير تطويرية متزايدة في أوقات استقرارها، والإستراتيجية الثانية وهي إستراتيجيات التغيير الجذري أو الثوري، وهو يحدث عند مراحل تاريخية محددة من عمر المؤسسة ونموها أو عمر المنتج أو الخدمة المقدمة. أما التغيير غير المخطط أو ما يسمى بالتغيير فيمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل البيئية، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال....

وبناءا على ما سبق فإن التغيير يمكن أن يكون مخططا نتيجة لجهود محددة من طرف وكلاء التغيير أو المدراء، فالتغيير في هذه الحالة هو استجابة مباشرة لإدراك الفجوة في الأداء بين الوضع الفعلي والحالات المرغوب الوصول إليها، كما لا يمكن أن يكون مخططا دائما فالتغيير غير المخطط يظهر بشكل عشوائي هذا ما

يمكن ملاحظته أثناء حالات الأزمات التي تعيشها المؤسسات من جراء التغيرات البيئية (بوققول الهادي، سوامس رضوان، 2004).

### ❖ التغيير المادي والتغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي)

على أساس موضوع التغيير نميز بين نوعين منه مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي الذي يمس المعدات والأدوات، والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة. أما التغيير النفسي أو المعنوي فهو الذي يصيب سلوك العاملين وطرق أداء العمل ويتم هذا بواسطة برنامج التنمية أو التدريب.

يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء (احمد الصيرفي، 2006، ص.ص 29-31)

### ❖ التغيير السريع والتغيير البطيء

حيث يتميز التغيير التدريجي (البطيء) بكونه أكثر ثباتاً من التغيير السريع المفاجئ، يمس جزء من النظام بغرض تحسينه تدريجياً، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف. وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

- إن الاختيار بين الطريقتين السريعة والبطيئة في التغيير يعتمد على مقدار القبول بالمقابل مع الحاجة إلى السرعة في التنفيذ، وبشكل عام كلما ازداد توقع مقاومة التغيير كلما ازدادت الحاجة إلى إجراء تنفيذ بطيء للتغيير، فالتنفيذ البطيء يعطي المدير وقتاً أكبر ليعلم الناس ويعددهم لإحداث التغيير، كما يعطيه فرصة أكبر لتوفير الدعم الحقيقي خلال أوقات التكيف الصعب. عموماً يمكن أن ينفذ التغيير بسرعة عندما يكون:

- التغيير بسيطاً أو سطحياً؛
  - هناك اتفاق كبير على الحاجة إلى التغيير؛
  - تكلفة تنفيذ التغيير ببطء تقلل من فائدة التغيير؛
  - لا يهم أي موظف ولا يتأثر بإحداث التغيير.
- ويمكن تنفيذ التغيير ببطء عندما:
- يتطلب التغيير إحداث تغييرات كثيرة في الاتجاهات والسلوك؛
  - تكون مقاومة التغيير قوية؛
  - إذا كان يتوقع إجراء تعديل على الخطة الأصلية؛
  - يكون هناك اتفاق مبدئي بسيط على الحاجة لإحداث التغيير.

أخيرا وفي حالة ما إذا اعتمدنا درجة عمق التغيير كمعيار للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري.

### ❖ التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري

يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة.

للتغيير السطحي دور هام في المؤسسات ويمكن أن يمس مختلف مكونات المؤسسة من إستراتيجية هياكل وطرق تسيير، ويستخدم اليابانيون مصطلح Kaizen للدلالة على هذا النوع من التغيير، من نتائج عولمة الاقتصاد المنافسة القوية التي تواجهها المؤسسات من طرف منافسيها. الأمر الذي يحتم عليها الاستجابة المستمرة لتغيرات المنافسة، بتطوير منتجاتها أو تحسين وظيفة الدعم، أو إعادة النظر في الأسعار، تتطلب هذه التغيرات السرعة في إدخالها، ورغم سطحيته إلا أنها تتطلب مجهودات كبيرة لتنفيذها كتقليص فترات التسليم، أو إطلاق منتج جديد في أربعة أشهر بدل ستة أشهر، وتعد المؤسسات اليابانية الرائدة في هذا المجال الذي تميزه سهولة اتخاذ القرارات، لان نتائجه في حالة الفشل ليس لها تأثير كبير والتكلفة محدودة.

أما التغيير الجذري فهو مهم رغم ندرة حدوثه مقارنة بالتغيير السطحي، لما يتطلبه من استثمارات مباشرة (أدوات إنتاج جديدة، حيازة، براءة اختراع....) وتحريك كبير لقوى حيوية في المؤسسة، وتتمحور التغيرات العميقة أو الجذرية حول الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة وفي اغلبها تشكل صدمة للعمال فقد تكون صدمة ايجابية وقد تكون سلبية، ففي الحالة الأولى فنتائجها تتعدى التغيير المطلوب فقط، وان كانت سلبية فان الفشل يشكل ضررا حقيقيا للمؤسسة —

ومقارنة بالتغيير السطحي فان هذا التغيير يشكل عبئا كما انه أكثر طولا، ومثال على ذلك ما قامت به IBM بتغييرها لاستراتيجيتها، وكذا British Airways التي غيرت من ثقافتها لتحسين مركزها التنافسي. Meston (Grouard et ,2000,p,10).

من أهم المداخل المعتمدة في التغيير الجذري، مدخل إعادة هندسة العمليات، مدخل الابتكار. وينقسم التغيير الجذري إلى نوعين: (ريم رمضان، مرجع سابق، ص72).

### ✚ تغيير جذري جزئي

وهو التغيير الذي يتصف بتعديلات كبيرة وجذرية لقسم واحد في التنظيم أوفي بعض وحداته، أي تركز عملية التغيير هذه على الوحدات المتصلة بالوحدة الأساسية أو القسم بدلا من التركيز على المؤسسة بأكملها مثل:

➤ إعادة هيكلة جذرية لبعض الوحدات أو الأقسام؛

- إدخال تقنيات وعمليات جديدة ملحوظة تؤثر على كفاءة عمل الوحدات والأقسام الرئيسية في التنظيم؛
- إدخال تغييرات على المديرين والمنفذين الأساسيين في هذه المناطق.

### تغيير جذري شامل

يكون هذا النوع من التغيير على مستوى المؤسسة بأكملها، ويتصف بتحويلات جذرية أو جوهرية في إستراتيجية العمل، كما يتميز بتغييرات فجائية وعنيفة في مختلف أجزاء المنظمة يتميز هذا النمط بما يلي:

- إصلاح في مهمة المنظمة وفي مبادئها الأساسية؛
- إعادة تنظيم تغييرات أساسية في الهيكل التنظيمي، والأنظمة والإجراءات في مختلف نواحي المنظمة؛
- تعديلات في مركز القوة وفي الوضع الذي يؤثر على توزيع السلطة في المنظمة؛
- مراجعة نماذج تفاعل الأفراد وإدخال إجراءات جديدة في العمل، وتغيير في تدفقه في شبكات الاتصال ونماذج اتخاذ القرار في مختلف أنحاء التنظيم؛
- جلب مديرين تنفيذيين جدد من خارج المنظمة لشغل مناصب إدارية فيها.

يمكن كذلك إضافة معيار آخر وهو كيفية إحداث التغيير أو مصدر التغيير حيث ينتج النوع الأول وهو التغيير المفروض والذي بناء على قوى خارجية كالقوانين الحكومية أو توصيات صادرة من منظمات رسمية أي تفرض التغييرات على العاملين من قبل الإدارة (السلطة). ويمكن أن تفرض من المحيط الداخلي أو الخارجي، إذن هذا التغيير ممكن أن يكون مفروضا من:

- القطاع أو القوانين التي تسيره، وهنا تكون المنظمة أمام حتمية خارجية.
- المنظمة نفسها، فهو إذن حتمية داخلية. (Imen Derdour,op,cit,p,55)

أما النوع الثاني فهو التغيير بالمشاركة ويكون برضا ومشاركة العاملين الذين يكون لهم الدور الأساسي في التخطيط للتغيير ورسم أهدافه.

يمكن القول أن هناك تداخل بين أنواع التغيير السابقة الذكر إذ يمكن أن يكون التغيير إجباريا سريعا أو بطيئا، كما يمكن أن يكون جذريا جزئيا أو شاملا... باعتبار أن هناك علاقات تفاعلية بين هذه الأنواع، فالمؤسسة نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية بعضها مفتوح على بعض، يتشكل هذا النظام من كيانات مترابط بعلاقات وظيفية متفاعلة لتخدم أهداف وغايات المؤسسة المتمثلة فيما يلي:

(Giordano yonne , 1998,p-p .20-35):

- ✓ تحسين وتطوير الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
  - ✓ خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وزيادة درجة ولاء العاملين؛
  - ✓ تخفيض التكاليف من خلال تحقيق كفاءة وفعالية الأداء،
  - ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المالية والمادية؛
  - ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التعلم والإبداع؛ وتطوير قيادات قادرة عليه وراغبة فيه؛
  - ✓ زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة؛
  - ✓ تحسين صورة المنظمة لدى المحيط الخارجي؛
  - ✓ تنمية مهارات العاملين وتحسين سلوكياتهم، والعمل على تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرارات؛
  - ✓ استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر؛
  - ✓ تحسين درجة المستوى التنافسي في السوق من خلال فاعلية العمليات وكفاءتها؛
  - ✓ تحسين درجة الاستجابة إلى طلبات العملاء واحتياجاتهم (Harvy et Brown ,2006,p,6)
- بالإضافة إلى:

- ✓ زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها .
  - ✓ مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية، وتبنيهم لأساليب أقل فعالية.
  - ✓ زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.
- (حنان عثمان عمسيب، 2007، ص، 35)

من ناحية أخرى وجدت إحدى الدراسات والتي أجريت على عينة من الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية أن أهداف التغيير التنظيمي كانت التالية: نسبة 19% من الشركات المبحوثة كان هدفها من التغيير التنظيمي هو تلبية طلبات العملاء، ونسبة 18% من هذه الشركات زيادة معنويات العاملين، ونسبة 14% هدفها زيادة المهارات الإدارية، ونسبة 10% زيادة مشاركة العاملين، و 19% نسبة تعزيز الوضع التنافسي، و 20% زيادة الإنتاجية (Harvey et Brown ,2006,p,6) .

ويمكن القول كذلك أن اختيار أي نوع من الأنواع السابقة يكون بناءا على حاجة المؤسسة واستخداماتها، كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها باستمرار مع المحيط الخارجي، فلا تحتاج عندها إلى إحداث تغيير من النوع الجذري، ولن تعاني من اختلالات دورية، بمعنى آخر يجب أن يكون التغيير سمة من سماتها الطبيعية. وإدارة التغيير كاستجابة توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المؤسسة وبرامجها. وتبقى عملية التغيير في أية مؤسسة عامة أو خاصة مرتبطة بمدى ما تسفر عنه من حرص على تحسين الأداء، وزيادة الربحية وتنمية للإبداع، وقدرة على مواجهة التحديات.



## المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، والتي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، والحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر، مما جعل الإدارة تسعى للتغيير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، التغيير هو العملية التي ترافق حياة أي مؤسسة مواجهة لعدم الاستقرار وتطورات المحيط. إدارة التغيير هي استباق وتحديد وتنفيذ هذه العملية، ذلك أن إدارة التغيير تعلم المديرين كيف يتعاملون مع التغيير بشكل يجعله روتين حياتهم العملية بالتعرف المسبق على أسبابه، أنواعه، مصادره، وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن يواجهوها وكيفية معالجته، وعن طريق إدخال أساليب جديدة في العمل فإن المؤسسات التي تمارس إدارة التغيير وتعتمدها قد وجدت بأن الطريقة التي يتم بها معالجة التغيير تمثل أساسا جوهريا لعملية التغيير كما أن تعلم إدارة التغيير هو أحد المهارات الأساسية لتمكين المسير والمؤسسة من مواجهة التحديات والبقاء بقوة وثبات لأنه لا يقدر شيء على البقاء دون طاقة والطاقة تعتبر تغييرا ومن ثم لا يمكن البقاء دون التكيف مع الأحداث وإجراء التغيير المستمر. فالبقاء هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وان زوال المنظمة يحدث عندما لا تكون قادرة على التفاعل والتجاوب مع المتغيرات الحاصلة في محيطها وتشير الإحصائيات على مدى خمسة عشر عاما إلى فشل 5336 منظمة من منظمات الأعمال الخاصة وأن 51% من 16794 منظمة فشلت سنة 1981 رغم إن معظم المنظمات تكونت لهدف البقاء لفترة طويلة إلا أن هذا لم يتحقق ومن بين الأسباب ما يتعلق بإدارة التغيير. (محمود عبد الكريم الرحيم، 2007، ص.2).

### أولا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

تعتبر الإدارة عمليات فكرية ومادية غرضها الأساسي استثمار الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية عن طريق تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة كفؤة ومنهجية لتحويل تلك الموارد إلى سلع وخدمات وأفكار (ابتكارات وإبداعات) وهذا لتحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا وتضمن لها البقاء والتميز (ظاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، 2010، ص.195).

إن نجاح المؤسسة يتوقف على حسن إدارتها، وقيامها بعملية تغيير يتطلب وجود إدارة والتغيير الناجح يتطلب توفر وتعلم وإتقان مهارة إدارة التغيير التي تعتبر رد فعل للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، وإتباع الأساليب الملائمة لحلها، ولعل ذلك يستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها: لماذا التغيير (Why)؟ من يقوم بالتغيير (Who)؟ متى يتم التغيير (When)؟ كيف يتم التغيير (How)؟ ما هي مجالات التغيير؟ ما هي الوسائل والأدوات التي تؤمن عملية التغيير التنظيمي؟ فإدارة التغيير التنظيمي تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث. (بوققول الهادي، سوامس رضوان، مرجع سابق، 2004).

وردت في أدبيات إدارة الأعمال العديد من التعاريف لإدارة التغيير أهمها:

عرف ستيف سميث إدارة التغيير بأنه: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب علمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (ستيف سميث، 2001، ص.7).

من مهام إدارة التغيير في المؤسسة، إدخال أساليب جديدة والخروج بها من حالتها الراهنة إلى حالة أفضل وهذا بإدخال أساليب وطرق عمل جديدة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسة وتحقيق كفاءتها، أما (Paton et Mccalman, op.cit, p,36) فقد عرفا إدارة التغيير على أنها: "الاستخدام المنظم للمعرفة والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة كما أنها لا تقوم على خيار بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية وتلك المتعلقة بالأفراد، بل هي مزيج متوافق من تلك الحلول مجتمعة أو تصميم لإستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج " إن إدارة التغيير التنظيمي هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحوي الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه.

وتعرف إدارة التغيير التنظيمي أيضاً بأنها: "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة". (كمال قاسمي، 2005).

ومهما تعددت التعاريف فإن إدارة التغيير يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، كالثقافة التنظيمية، الاتصال والأفراد والمهارات ونظم التحفيز وغيرها.

### ثانياً: أنواع إدارة التغيير التنظيمي

إن الإدارة تعمل في محيط يتكون من عدة عناصر متغيرة وهذه العناصر لها تأثير مباشر وفعال على المؤسسات، لذا فإن هناك العديد من الأنماط التي تلجأ إليها الإدارة للاستجابة للمستجدات المتغيرة والتي تحدث في بيئة التنظيم والمنظمات وتتفاوت هذه الأخيرة في درجة استجابتها للتغيير حسب بعد الاستقرار أو الثبات ودرجة التأقلم أو المرونة مع التغيير، وتبعاً لهذين البعدين ظهرت مسميات أو أنواع الإدارة عند التعامل معهما وهذه الأنواع هي (محمد بن يوسف العطيات، 2006، ص.ص 60.59).

- **الإدارة المحافظة:** هذا النوع من الإدارة يعمل في بيئة مستقرة، حيث درجة التأقلم والمرونة الداخلية في التنظيم تكون منخفضة، وهذه الإدارة أهدافها ثابتة وتميزها المركزية والنمطية الشديدة مع تعدد مستويات الإدارة، وتسودها الأعراف والتقاليد، ولا تميل إلى تقبل أفكار وأراء جديدة أو الرغبة في إحداث التغيير وبهذا تكون أقل ترشيحاً لمواجهة المشاكل المستقبلية والتأقلم معها.

- **إدارة رد الفعل:** تعمل هذه الإدارة في بيئة أقل استقراراً -متغيرة - ودرجة تأقلمها بطيئة ويتم تعاملها مع المشاكل على المدى القصير، حيث تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه مباشرة، وعملية التأقلم معه تتم بصورة

سريعة ومرتجلة، فقد يتم التغيير من خلال الاستغناء عن عدد من العاملين أو خفض الرواتب والأجور، أو إعادة تغيير المناصب، أو التنظيم بصورة شكلية وهذه الإدارة تعمل في بيئة شديدة وسريعة التغيير لكنها لا تملك المرونة الكافية للتأقلم مع التغيير.

-الإدارة القانعة: ويعمل هذا النوع من الإدارة في بيئة عالية الإستقرار، وعملية التأقلم لديها عالية فنتيجة للاستقرار في البيئة تتصف بتعدد المستويات الإدارية ولجان رسمية يتم من خلالها تنسيق الأعمال، وغالبا ما يتم التخطيط و إتخاذ القرارات وحل المشاكل من خلال المستويات الإدارية العليا، كما يغلب عليها وضوح الأدوار والإجراءات procédures وتتم استجابتها بصورة معقولة مع التغيير في البيئة والتأقلم معها .

- إدارة التوقع: يمتلك هذا النوع من الإدارة درجة عالية من التأقلم مع البيئة ودرجة من الاستقرار ورغم أنها تعمل في بيئة متغيرة إلا أنها تلجأ إلى أساليب التغيير والتطوير السليم حتى تتمكن من التعامل مع الظروف الحالية المستقبلية وكذلك النتائج المنبثقة عن عملية التغيير والتبديل في البيئة، وهي التي يمكن أن نطلق عليها إدارة المستقبل أو إحداث التغيير وذلك بطرح الأسس والأساليب العلمية السليمة عند إحداث التغيير. والشكل الموالي يوضح أنواع الإدارة وعلاقتها بالبيئة (المحيط). ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي.

الشكل رقم 3 : نموذج الاستقرار والتأقلم مع البيئة بالنسبة لأنواع الإدارة

منخفض

إدارة رد الفعل 2 Management réactive	إدارة التوقع 4 Management anticipative
الإدارة المحافظة 1 Conservative management	الإدارة القانعة 3 Satisfying management

عالي

منخفض ← → عالي (درجة الاستقرار في المحيط) درجة التأقلم

المصدر: عبد الله طجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص47.

## ثالثاً: مبادئ أساسية في إدارة التغيير التنظيمي

يرى (Burnes, 2000, p306) أن إدارة التغيير تقوم على أربعة مبادئ رئيسية هي النماذج النظرية والأطر التي ترشد الباحثين وأعضاء التنظيم حول الكيفية التي يتم بها التغيير التنظيمي، وأدوات ومداخل التغيير التنظيمي، كذلك العوامل الرئيسية لنجاح التغيير التنظيمي منها وجود خيال مبدع لدى الإدارة، الإحترافية والمهنية العالية في الأداء، وكذا وجود مناخ يتسم بالتعاون وتوفر نظام اتصال قوى. ورابع مبدأ تقوم عليه إدارة التغيير هو المخرجات والنتائج المترتبة على هذه العملية.

كما يرى ( Jones et al 2004, p-p1-4) إن إدارة التغيير تقوم على عشرة مبادئ أساسية وهي :  
الاهتمام بقضايا العاملين، البدء من أعلى الهرم، والمشاركة من قبل جميع المستويات الإدارية، والشعور بالحاجة للتغيير، تطوير الملكية من خلال إشراك العاملين لتحديد المشاكل وصياغة الحلول، توصيل رسالة التغيير، وتقييم المناخ الثقافي، وإثارة للتغيرات الثقافية بوضوح، والاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة، ومخاطبة الفرد حول ما يتوقع منه أثناء وبعد عملية التغيير .

كل هذه المبادئ هي ركائز أساسية وعوامل نجاح تركز عليها إدارة التغيير لتحقيق النتائج المستهدفة وتحقيق التميز. وتتصف إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص والمميزات يتعين معرفتها والإلمام بها ومنها ( احمد الخضير، 2003، ص، ص، 19-22).

**الواقعية:** أي إن إدارة التغيير ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها والظروف التي تمر بها حتى يمكن تنفيذ عملية التغيير بسهولة ويسر.

**التوافقية:** وتعني وجود قدر مناسب التوافق والتلاؤم بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطبيقات القوى المختلفة لعملية التغيير وتمثل هذه الأخيرة في:

- القوى الراغبة والطامحة نحو التغيير كقادة للرأي والجماعات الإيجابية؛

- القوة المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ؛

- القوى التي ستتحمل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذه الأعباء؛

- القوى المحايدة التي تضل سلبية تترقب في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه حركة التغيير وصراع القوى المختلفة المتصلة به؛

- القوى المعارضة التي تقاوم التغيير وتسعى إلى إيقافه وعدم تحقيقه وتضع العوائق والعراقيل لتحد من فاعلية وحركة القوى الساعية نحو التغيير.

**الاستهدافية:** عملية التغيير هي حركة تفاعل ذكي لا تحدث بعشوائية أو ارتجالية بل تتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مستهدفة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وترمي إلى غاية معلومة وموافق عليها من قبل قوى التغيير.

**الفاعلية:** تعتبر من الخصائص المهمة في إدارة التغيير بحيث يجب أن تملك القدرة على الحركة بحرية كما تملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية الواجب تغييرها

وتملك القدرة على الرؤية الشاملة والمستعملة للقوى المصارعة، ومن ثم ترجمة هذا كله في رصد قوى التغيير والتعامل معها لتحقيق أهداف التغيير.

**المشاركة:** يعتبر التفاعل الإيجابي عنصر مهم لإدارة التغيير والتوجه الأفضل لتحقيقه يتم من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير وإحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذ يهم للتوجيهات فضلا عن تقبل المعنيين لأعباء وتكاليف التغيير، إن المشاركة الواعية والإيجابية تضمن سرعة وتأکید جودة لإنجاز، كما تضمن في الوقت ذاته الحماية والرعاية والأمن لعملية التغيير وعدم ارتدادها للخلف، إذن فالمشاركة هي حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له .

**الشرعية:** أي أن تتم عملية التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، فإذا كان القانون القائم في المنظمة يتعارض مع إتجاهات التغيير فإنه يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء عملية التغيير وهذا من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية كما يجب أن تستند إدارة التغيير إلى قواعد الأخلاق الحميدة والحسنة للمجتمع وأن تعتمد على جهد إعلامي وإخباري يوفر أساسا قويا لشرعية التغيير من الناحية الأخلاقية، وأن يجعل من التغيير مبدأ أخلاقيا في حد ذاته من أجل السعي نحو الأفضل.

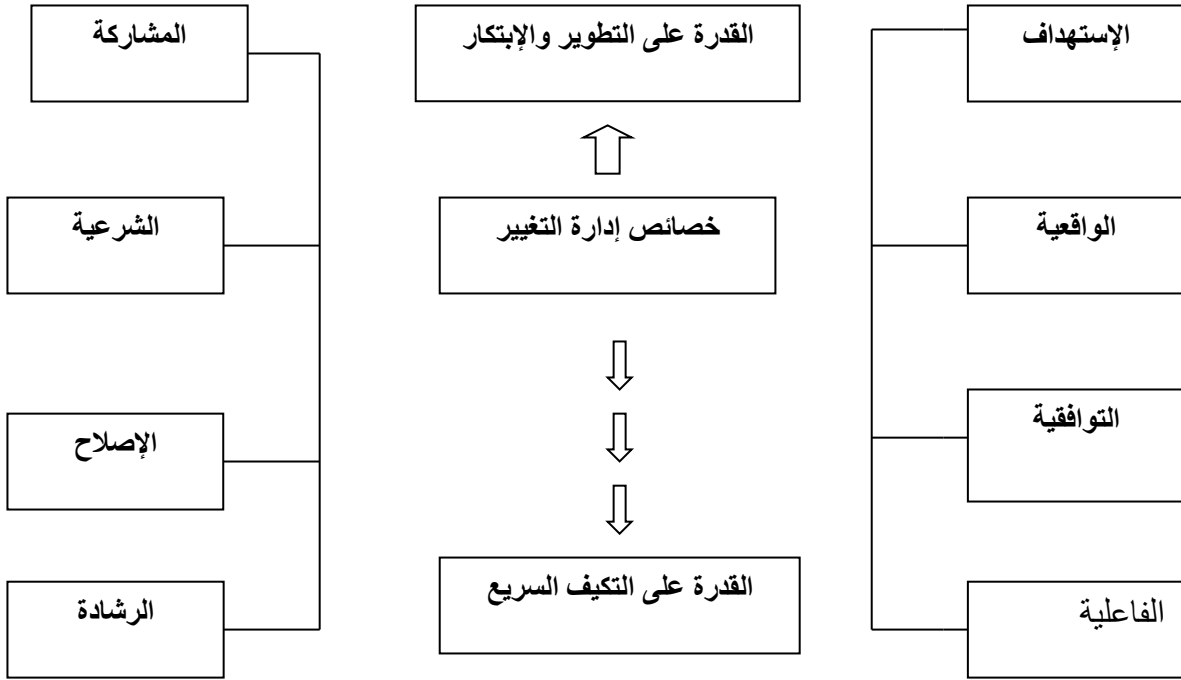
**الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري وخاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والقائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر كبيرة يطلب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر، ويتم النظر إلى التكلفة من منظور البدائل المتاحة في الوقت الحاضر، في حين يتم النظر إلى العائد في إطار الحاضر والمستقبل كذلك خاصة أن العائد من التغيير عادة ما يتم لسنوات طويلة بعد إحداثه.

**الإصلاح:** الإصلاح هو شرط أساسي لنجاح إدارة التغيير، أي أن تسعى هذه الأخيرة نحو إصلاح عيوبها، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات وانحرافات في المنظمة.

**القدرة على التطوير والابتكار:** يعمل التغيير على إيجاد قدرات وطاقت تطويرية أفضل مما هو قائم أو موجود حاليا، فالتغيير يسعى ويعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

**القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تهتم إدارة التغيير اهتماما كبيرا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط وتتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومساراتها بل وتقود وتضع الأحداث بذاتها لإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

الشكل رقم 4: خصائص إدارة التغيير



المصدر: احمد الخضيرى، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر دمشق. 2003، ص. 20

#### رابعاً: طرق إدارة التغيير التنظيمي

تتغير طرق إدارة التغيير التنظيمي وتتنوع حسب تعدد الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة البرامج والعمليات المختلفة لعملية التغيير ويقترح (Mcnamara, 1999, P-P, 2-4) مجموعة من الأدوات المستعملة في إدارة التغيير التنظيمي وهي:

- الصورة العاكسة حيث تبدأ مرحلة التغيير من خلال تصور مسبق للنهاية المرغوبة وتحديد الطرق التي تضمن نجاح عملية التغيير

- المقارنة المرجعية Benchmarking مع المؤسسات الأخرى باستخدام المعايير المدروسة والمقاييس المناسبة

- التحسين المستمر والتغيير الثقافي، ومشاركة العاملين

- إدارة المعرفة المتمثلة بجمع المعلومات الحرجة وإدارتها لتحقيق النتائج المرجوة من خلال لاستخدام المكثف لتكنولوجيا لحاسوب.

- المؤسسة المتعلمة Entreprise Entreprenante القادرة على إعادة بناء نفسها باستخدام معارف وخبرات ومهارات العاملين ضمن ثقافة تشجع على الاتصال والتفاعل حول رؤيا أو هدف مشترك.

- الإدارة بالأهداف والتصميم التنظيم وإدارة الجودة الشاملة.
- أما ( wasson, 2004 , p,p 14- 15 ) فقد حدد خمس طرق لإدارة التغيير وتتمثل في :
- فهم جوانب العمل المراد إجراء التغيير عليها من خلال التشخيص الفعلي للمسبب والأثر السلبي أو الإيجابي المتوقع بعد عملية التغيير.
- فهم عملية التغيير والإمام بجميع عناصرها ومتغيراتها وأثارها، فإن قررت المؤسسة إدخال تكنولوجيا المعلومات مثلا، فقد يتطلب ذلك إجراء تغيير على الهيكل التنظيمي وكذلك على كل من إستراتيجية التدريب والأفراد ومعايير الأداء والتكنولوجيا والعمليات، كما تتطلب هذه الخطوة التفكير في سرعة التغيير ووضع خطط العمل المناسبة.
- تخصيص الموارد المطلوبة، وخاصة البشرية منها، كالمديرين الأكفاء والتأكد من حيازتهم على القدرات والمهارات المختلفة الفنية والإدارية ويمكن للمؤسسة الاستعانة بالخبرات الخارجية في مجال التغيير.
- الاهتمام بالجانب الإنساني المتعلق بالعاملين إبتداءا بتوضيح ضرورة التغيير للحد من مقاومته والمحافظة على المكتسبات المادية والمعنوية والاعتراف بأن للتغيير مقاومين بحاجة لسماع آرائهم.
- دعم الإدارة العليا ومشاركتها الفاعلة في برامج التغيير.

#### خامسا: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي

- لنجاح إدارة التغيير يجب توفر مجموعة من العوامل صنفها ( burton, 2001,p,13) فيما يلي:
- التركيز على النتائج بعيدة المدى بدلا من الأرباح قصيرة المدى؛
- الاستعداد لتحمل المسؤولية من قبل الإدارة العليا؛
- تفعيل قنوات الاتصال الحالية وتطوير قنوات اتصال جديدة؛
- الاهتمام بالمعلومات وخاصة المعلومات الراجعة؛
- الاستجابة للفروقات الثقافية وتنوع قوة العمل؛
- الإهتمام بالمشاركة الجماعية وخاصة الدوائر التي لها ارتباط مباشر مع الزبائن؛
- الإطلاع على تجارب الغير من خلال عمل مقارنة مرجعية مع المنظمات ذات الممارسة الأفضل في السوق؛
- اعتبار التغيير حالة مستمرة ليس لها نهاية؛
- الإهتمام بقضايا العاملين واحتياجاتهم.

## سادسا: أدوار رجال التغيير

تواجه المؤسسات الساعية إلى التغيير التنظيمي مشكلة الإجابة عن التساؤل من يقوم بالتغيير التنظيمي؟ وما هو دور كل أفراد اتجاه عملية التغيير؟، والإجابة تكمن في انه تستطيع المؤسسة القيام بنفسها بعملية التغيير ويظهر هنا دور كل من القائد والاطارات الوسطى، كما لها الحق في الاستعانة بأطراف خارجية ونفصل ذلك كما يلي:

## 1- دور القائد

اهتم العديد من الكتاب أمثال (Biggart,1977) بدور القائد في قيادة عملية التغيير التنظيمي وقد أسند للقائد دورين هامين في نهاية العملية وهما التعبير عن إرادته في تغيير النظام العام للمؤسسة والثاني هو كيفية الحفاظ على التغيير والسهر على إستمراريته .

لقد صنف (Harvey et Brown,2001,p,p,99-101) الأدوار التي يلعبها القائد وقد قسمها إلى خمسة أدوار وهي :دور المثبت أو الموازن حيث لا يهدف هذا الدور إلى تحقيق رضى العاملين بل يرتكز على استمرارية العمل بتوجيهات من الإدارة العليا في التنظيم ، ودور المشجع حيث يرتكز على رفع معنويات العاملين وإرضائهم والاهتمام بهم وخلق الانسجام داخل المنظمة، أما دور المحلل فهو الذي يركز على الفاعلية التنظيمية من خلال المدخل العقلاني لحل المشاكل، بالنسبة لدور المقنع فيهتم بيدي المعنوية والفاعلية التنظيمية، أخيرا دور المرشد الذي يسعى لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي.

وعموما يظهر دور القائد مهما في عملية التغيير وهذا لما يتصف به من خصائص تساعده وتسهل عليه قيادة التغيير التنظيمي وهذه الخصائص هي:(Imen Latiri Dardour,op.cit ,p,71) .

- الشجاعة في امتلاك رؤية والقدرة على مقاومة ضغوطات الجماعات الداخلية والقدرة على تسيير التعقيد والغموض وعدم اليقين ؛

- يعتبر كعون للتغيير قادر على دفع الفرق لهاته العملية ؛

- الاعتراف بكفاءة الفرد لتحمل المسؤولية ؛

- الاستعداد والقدرة على مشاركة الآخرين قيمه، والاعتراف والتعلم من أخطائه.

وفي مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التنظيمي التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية فإن أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية فوق المستويات التي حددتها المؤسسة.

والقيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي:



◀ الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات الأفراد قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

◀ الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

◀ الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل

المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

◀ الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

ويمكن تحديد القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤية، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الأساسية وهي:

◀ إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المؤسسة لتبني التغيير.

◀ إحداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.

◀ مشاركة وإدماج العاملين: جميع العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير، التنفيذ والمحافظة على التغييرات: بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

◀ تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير، ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

## 2- الإدارة العامة

التزام الإدارة العامة يمثل شرطا مهما وأساسيا لنجاح عملية التغيير في المؤسسة، لأن لها دور في التأثير على الأفراد من حيث قبول أو رفض عملية التغيير ومن المهم جدا أن يكون أفراد الإدارة العامة يملكون معارف مختلفة ومتكاملة مما يسهل دورها في عملية التغيير، وهذا ما يؤيده Nadler بحيث أن هذا الاختلاف والتكامل يساعد على عملية جمع وتحليل المعطيات الخاصة بالمحيط والخروج بأحسن البدائل والاقتراحات والأفكار الجديدة. غير أن المشكل يكون مطروحا إذا كان التغيير نفسه يمس أعضاء الإدارة العامة أي مناصبهم ومراكزهم فهنا تظهر مقاومتهم للتغيير ورفضهم له، في هذه الحالة يظهر دور القائد بإظهار الجوانب الإيجابية لعملية التغيير، كما يمكن أن يمنح أكثر سلطة حقيقية ورمزية لهؤلاء الأعضاء، والمقصود بالسلطة الحقيقية

أفعال ووسائل ملموسة، أما السلطة الرمزية فتتمثل في إرادته لمشاركة فريق الإدارة في عملية التغيير كذلك خلق ديناميكية إيجابية للتغيير لتحليل الوضعية وتحديد الانحرافات مقارنة بالرؤية أو الأهداف المسطرة . Imen (Latiri Dardour,op.cit,p,74).

### 3-الإطارات الوسطى

هم المسيرون الوسطاء أو الإطارات الوسطى هم من يكونون في مستويات وسطى في الهيكل التنظيمي للمنظمة بعض الكتاب مثل: (floyed,1999) يصفون هؤلاء في المستوى الثاني أو الثالث تحت الرئيس المدير العام للمؤسسة، و المنتمون لهاته الطبقات هناك من يعتبرهم أبطال التغيير les champions du changement (fabi et All, 1999) أو مفاتيح إدماج (intégrateur clés) ويظهر الدور الهام لهاته الإطارات في وضع أو تصميم إستراتيجية جديدة تنظيمية ومن بين مهامهم التعريف بالمشاكل واقتراح الأهداف، تقييم مختلف الاقتراحات واتخاذ القرارات المناسبة .

إن دور الإدماج والتنسيق للإطارات الوسطى يظهر من خلال اتصال التغيير ويظهر هذا الدور مهما من خلال العمل على تمرير المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا والعكس.ومن المهام التي تقوم بها الإطارات الوسطى:

- الحث على وجود حوار إستراتيجي لطرح ومعرفة أفكار الطبقات التنفيذية؛
- اختيار وتقوية المعلومات؛

- اختيار الطريقة والوسيلة المناسبة لإيصال المعلومات للإدارة العامة باستعمال منافذ وطرق لجذب انتباهها كما أن مهمة الإطارات الوسطى تتمثل في ضمان التنسيق بين المستويات وهذا بتوضيح رؤية المنظمة (المسير) والمعارف العملية التي تمتلكها الطبقات التنفيذية بهدف ضمان التوافق والتلاؤم بين هذه المستويات (Imen Dardour,op.cit, p, 75).

### 4-المتدخلون الآخرون

وهم من يكونون في المستويات التنفيذية وغالبا ما يعتبرون كعوائق للتغيير لأن عملية التغيير بالنسبة لهم هي المجهول وتظهر مقاومتهم للتغيير انطلاقا من معارفهم المحدودة وخوفهم من هذا المجهول فإذا كانت إجابيات التغيير تفوق سلبياته فإنهم يعملون كمحركات تسهل عملية التغيير (facilitateurs) أما في حالة العكس فسيعملون على إيقاف وكبح التغيرات وبكل الطرق يكمن في مشاركة هذه المستويات في عملية التغيير والتواصل بين المستويات التنظيمي (Idem,p,77) .

### 5-المتدخلون الخارجيون

أحيانا تلجأ المنظمة إلى جلب أطراف خارجية لمساعدتها للقيام بعملية التغيير التنظيمي، هذه الفئة يطلق عليها المتدخلون المرشدون أو الناصحون (l'intervenant conseil) كما يطلق عليهم المستشارون الخارجيون فقد تكون هاته الفئة شخص أو فرد كما قد تكون مركز استشارات أو منظمة مختصة بالتغيير التنظيمي وقد

يلجأ للمتدخلين الخارجين بسبب الحاجة إلى كفاءة خارجية أو الحاجة إلى أفكار جديدة لتطوير الثقافة الموجودة في المنظمة، والاستفادة من أفضل الطرق والوسائل لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

إن مبررات لجوء المنظمات إلى الاستشارات وزيادة الاهتمام بها جاء نتيجة للتطور والتشابك والتعقيد في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية من جهة، و لاعتماد هذه المنظمات على التخصص من جهة أخرى، الأمر الذي استدعى ضرورة البحث، الدراسة وطلب المشورة الفنية المتخصصة من أصحاب الرأي سعياً وراء حل المشكلات التي رافقت التطورات الحديثة سواء كانت مشكلات تنظيمية فنية تكنولوجية إدارية أو غيرها (ظاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، 2010، ص. 209)

ويتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات التي تمكنه من إدارة عملية التغيير، ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

#### جدول رقم 1 : أهم مهارات المتدخل الخارجي

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر إعادة المنظمة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء والأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم والتركيز أساساً على المشكلات القادمة
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، ومهارات العمليات
الشخصية	- الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. - إدخال تقنيات جديدة. - تجريب أي شيء جديد.

Source: ,Harvey,Brown, « An Experimental approche to organization development » Hall International, New Jersey 2006 p106.

إن عملية التغيير التنظيمي يمكن لها أن تتم في أي مستوى من المستويات التنظيمية، فقد تكون من أعلى إلى أسفل السلم الوظيفي حيث تبدأ عملية إحداث التغيير ورقابته من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وهي عادة تتضمن برنامجا محددا للتغيير يتم تحديده وتطبيقه من الإدارة العليا وممثليها، كما يمكن أن يشارك فئة العاملين في هذا التغيير بإنشاء ورشات عمل تتضمن طرق تنفيذ التغيير. كما يمكن أن يكون التغيير من أسفل إلى أعلى أي عكس الاتجاه الأول ويعود سبب هذا التغيير إلى تقاسم مسؤولية التغيير مع الإدارة العليا إلا أن له بعض السلبيات لأن عملية التغيير التي تبدأ من الأسفل تعد عملية ناشئة بطبيعتها وقد تحتاج إلى وقت كبير للنضج، كما أن هذه العملية لا يمكن التنبؤ بنتائجها فهي معرضة للتأويل والمفاوضات حولها من قبل العاملين ذاتهم الذين قاموا بوصفها، وتفقد الإدارة العليا في المنظمة الرقابة أو التحكم في عملية التغيير لأن هذا النوع بطبيعته يستند إلى عنصري التعاون والمشاركة (Balogun et Hailey, 1999, p,28,29)، أحيانا يجب أن تتم بعض الأنشطة والإجراءات من أعلى إلى أسفل لتسهيل عملية التغيير، كما يمكن لأنشطة أخرى كخلق الرؤية للتغيير بمشاركة العاملين والمديرين في الإدارات الدنيا أي أن يتم الدمج بين الاتجاهين .

بلا شك أن عملية إدارة التغيير التنظيمي تترك أثارا على المنظمة وأفرادها والتي يمكن أن يعبر عنها بالنتائج أو المخرجات أو مقارنة الأهداف المسطرة بالأهداف المحققة وهناك اتفاق بين بعض الدراسات Kotter (1998) ( Beer et Nohria 2000 ) بأن 70% من برامج التغيير تفشل في تحقيق أهدافها وقد بين ( kotter 1998 ) مجموعة من الأسباب التي تقف حائلا دون نجاح برامج التغيير وهي:

- عدم إتباع التسلسل المنطقي لخطوات إجراء التغيير والذي يأخذ وقتا طويلا نسبيا.
  - التأثير السلبي الذي سببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المؤسسة.
  - عدم قدرة قيادة المؤسسة على مواجهة تحديات التغيير والإجهااد الذي يصاحب هذا التغيير.
  - عدم وضوح أهداف التغيير.
  - غياب التخطيط والنظرة إلى التغيير بإعتباره تغييرا قصير المدى فقط.
  - الاتفاق بأن برمجة التغيير في المؤسسات القائمة أكثر صعوبة وتعقيدا من المؤسسات قيد التأسيس.
- لذلك فإن نجاح عملية التغيير تتوقف على ضرورة توفر جملة من المقومات.

#### سابعا: مقومات نجاح التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المقومات التي ما أن توفرت نجح التغيير التنظيمي وهي: ( معيزي قويدر، 2011)

- \* وضوح أسباب ودوافع التغيير: أي أن الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة، للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.
- \* تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين.
- \* معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي.
- \* التدريب والتحفيز: يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد، بالإضافة إلى تبني نظام تحفيز فعال.

\* توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ لتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه

\* الاتصال: تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم وتجنب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد. والاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات.

\* قدرة العناصر التنظيمية من عمليات، أفراد ونظم على تعريف الموقف الحالي للمنظمة ووضع إستراتيجية مناسبة ورؤية واضحة.

\* استمرارية جهود التغيير باستمرار التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

\* اختيار الوقت المناسب، والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، توقيت البدء في تنفيذها، الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت النتائج المحققة وغيرها...

\* إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

\* على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد. ( رحيب حسين، عبد الفتاح علاوي، 2011)

بالإضافة إلى ما سبق هناك عوامل أخرى منها: (محمد بن يوسف نمران العطييات، مرجع سابق، ص، 121)

يجب أن تكون لغة التغيير سهلة ومفهومة لدى العمال، والعمل على تزويدهم بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدعم يد المساعدة لتخطي الصعوبات والتكيف مع الأوضاع الجديدة. كذلك الاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة في إحداث التغيير، فضلا عن وجوب أن يكون التغيير منسجما مع قيم وأفكار المشاركين به والمجتمع ككل.

وقد قدم المستشار الأمريكي جون كوتر وسيلة للتغيير، فبدلا من سرد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير الناجح، فإنه يطرح هذا السؤال الاستفزازي: أنت تريد أن تفوت فرصة للتغيير؟ إذن عليك تجاهل واحدة من ثمانية عناصر التالية والتي تعد عوامل النجاح الرئيسية ووسيلة جيدة للتفكير في شروط التغيير الناجح. وهذه العناصر هي:

### 1- خلق شعور بالإلحاح

من الضروري لضمان التعبئة الكافية للأفراد أن يشعر الجميع بأن الوضع الراهن غير مقبول، ففي حالة العكس سيجد الأفراد أسبابا لعدم اتخاذ أي جهد لتغيير هذا الوضع، لذا يجب خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير. على سبيل المثال خلق أزمة غير قابلة للتحقيق، أو وضع أهداف صعبة التحقيق مع الأساليب التقليدية، أو من خلال تشجيع الموظفين لمقابلة العملاء والموردين أو المساهمين غير الراضين.

**2- تشكيل ائتلاف**

لا بد للمسیر الناجح أن يجمع الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير، لذلك يجب تشكيل ائتلاف مع الآخرين وتجمع كل الكفاءات المطلوبة كالسلطة، والخبرة، والقيادة.

**3- وضع رؤية**

لتعبئة أفراد المؤسسة حول التغيير، يجب وضع رؤية مستقبلية واضحة أي وصفا للمستقبل المستهدف طموح، واقعي، دقيق ومرن. هذه الرؤية تدفع إلى بذل الجهود اللازمة وتساعد على تنسيق أعمال الجميع.

**4- إيصال الرؤية**

لكي تكون الرؤية فعالة، يجب أن تكون مشتركة في المنظمة، وعلى القائد بذل جهودا كبيرة في الاتصال والحوار لجذب انتباه الأفراد، واستغلال جميع القنوات المتاحة من اجتماعات مكثفة، والنشرات الإخبارية، والمذكرات، والمناقشات غير الرسمية وغيرها.

**5- التغلب على العوائق التي تحول دون التغيير**

يجب على قائد التغيير أن يسهر على إزالة أكبر قدر ممكن من العوائق للفرق التنفيذية القادرة على تنفيذ أعمال التغيير، ومواجهة السلوكيات أو العقبات التي تقف حائلا أمام تنفيذ برامج التغيير.

**6- إظهار النتائج على المدى القصير**

للحفاظ على تعبئة طويلة الأجل للجميع حول التغيير، فمن الضروري السعي لتحقيق نتائج وسيطية مرئية واضحة. في غضون سنة إلى عشرة أشهر وهو الحد الأقصى لعرض نتائج أولية ملموسة.

**7- تسريع وتيرة التغيير بناء على النتائج الأولية**

النتائج الأولية غالبا ما تكشف عن تطورات أخرى غير متوقعة اللازمة، وهنا من الضروري إشراك جهود الجميع للحفاظ على حركية التغيير، بذلك من الأفضل تسريع إطلاق مشاريع جديدة بوتيرة سريعة.

**8- إرساء ممارسات جديدة في ثقافة المؤسسة**

لتحقيق التغيير الدائم يجب ترسيخ ممارسات جديدة في الثقافة، ولكن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا في نهاية برنامج التغيير، ولا يمكن تحقيق القيم الجديدة إلا إذا كانت تستند لطرق جديدة.

**ثامنا: مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي**

إن نجاح التغيير يتوقف على مدى تقبله من طرف الأفراد والجماعات وعلى تجاوبهم وتعاونهم وتفهمهم له، وإشراكهم في حل المشكلات التي يتعرض لها التنظيم. وإن هدف المؤسسات التي تبنت عمليات التغيير هو الانتقال من حال إلى حال أفضل منه، ويمكن للمؤسسة الاسترشاد في ذلك بمجموعة من المؤشرات أو العلامات الدالة على نجاح عملية التغيير التنظيمي وهي:

- الأداء الجيد: هو نتاج عملية تغيير ناجحة حيث يظهر الأداء بأعلى جودة وأكثر سرعة وأقل تكلفة. حيث يمكن أن نستشف دلالة التغيير الناجح من خلال نتائج الأداء الجيد للأفراد التي تنعكس على تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

- التوافق: إن نجاح التغيير يتوقف على مدى تقبله من طرف الأفراد والجماعات وعلى تجاوبهم وتعاونهم وتفهمهم له، وإشراكهم في حل المشكلات التي يتعرض لها التنظيم وهذا ما ينبغي أن يتم من خلال تغيير ثقافة الفرد بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته بل ومجتمعه، بما لا يمس من قيمه ومبادئه، بل يجعل تلك المبادئ طريقاً للنجاح والتميز.
- تحقيق نمط القيادة الذي يركز على المشاركة والتمكين والاحتواء.
- فعالية نظام الاتصال بوجود شبكة مفتوحة لتدفق المعلومات تساعد على انسيابية المعلومة واستمراريتها في المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة.
- قيام النظام الجديد على أساس استراتيجي وقدرته على متابعة واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، أو ما يسمى باليقظة الإستراتيجية.
- تنوع الحوافز من أجور وترقية، ووجود دافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة.
- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات. (بركان دليلة، 2014، ص، 330)
- بالإضافة إلى: ( Baulcomb,2003,p,279 )
- تحسين صورة المنظمة
- تطوير مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية
- زيادة مستوى الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها العاملين
- تعزيز الميزة التنافسية.
- هذا بالإضافة إلى ما يلي:
- الاستقرار و الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- تعزيز روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- حماس الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي واقتناعهم بأنه يحقق مصالحهم) او سرير منور، سعيد منصور فؤاد، 2005).

وقد أشار مصطفى محمود أبوبكر في كتابه إلى أنه هناك مؤشرات أساسية دالة على نجاح التغيير التنظيمي، حيث جاء أن هناك مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق فعالية التغيير والتي تستخدم للتأكد من نجاح هذه العملية وهي: (مصطفى محمود أبوبكر، 2003، ص.384)

✓ استجابة الأفراد لبرنامج التغيير ومن مؤشرات ذلك:

- مدى قبول الأفراد لبرنامج التغيير؛

- مدى الاستعداد للمشاركة في التغيير؛

- درجة الالتزام بنتائج التغيير.

✓ الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والوظيفة ومن مؤشرات ذلك:

- مستوى الرضا الوظيفي؛

- مستوى الصراع أو التعاون بين الجماعات والأفراد؛

- مستوى الولاء للمنظمة.

✓ طبيعة السلوك الوظيفي ومن مؤشرات ذلك:

- معدل الغياب؛

- معدلات الحوادث؛

- مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات؛

- معدلات دوران العمل؛

- مدى الانتظام في أداء العمل.

✓ الأداء والإنتاجية والجودة وهنا يمكن الاستعانة بمؤشر الأداء والإنتاجية والجودة للدلالة على

فعالية ونجاح التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة، أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل.

أثار عملية التغيير هي ما تم التوصل إليه من نتائج ولمعرفة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والتوصل إلى نتائجها المرجوة وجب عليها مقارنة ما كان مسطرا بما هو محقق وتحديد الانحرافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات ومحاولة علاجها والاستفادة من هذه الأخطاء في عمليات تغيير أخرى باعتبار أن التغيير عملية مستمرة. ويمكن تلخيص أهم سمات الإدارة الآخذة في التشكل والتبلور مع بدايات القرن الواحد والعشرين فيما يلي:

1- قبول التغيير الخارجي كحقيقة طبيعية على المنظمة التعامل معها والتكيف معها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب من أجل إحداث التغيير المخطط.

2- إدراك أهمية البيئة الخارجية للمنظمة وضرورة متابعتها ودراستها من أجل اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، وأخذها بعين الاعتبار ضمن إستراتيجية المنظمة.



- 3- الاعتراف بأهمية السوق، الذي يشير إلى الطلب المتوقع في جميع أسواق العالم التي يمكن أن تتعامل فيها المنظمة، ويضم السوق الطلب الحالي وعوامل صنع وتطوير وتنمية الطلب في المستقبل، كما يضم المنافسين والموردين وأجهزة الدولة القائمة على تنظيم وضبط السوق ومعاملات المنظمات المختلفة.
- 4- إدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف أعمال المنظمة. والاستفادة منها للتحرر من قيود المكان والزمان ومباشرة العمليات من كل مكان وفي أي وقت.
- 5- البحث عن أفضل التقنيات التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها والتخطيط لاقتنائها. والسعي إلى إعداد المنظمة وتهيئة أفرادها وتدريبهم لاستخدام هذه التقنيات.
- 6- تبني إستراتيجية تنافسية هجومية من أجل التفوق على المنظمات المنافسة، وحشد مختلف الطاقات والموارد وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق من أجل تحقيق التميز.
- 7- النظر للوقت كمورد حيوي وعامل من عوامل المنافسة، وإدارته بأكثر طريقة وتقليل المهدر من الوقت وأداء الأعمال بكفاءة. والتحول إلى التركيز على اقتصاديات الوقت والمجال أكثر من اقتصاديات الحجم، لأن الإدارة الجديدة تهتم بكفاءة استخدام الوقت ودقة اختيار مجال النشاط أكثر من الاهتمام بتكبير حجم النشاط على خلاف الإدارة التقليدية، كما تهتم بالفعالية والكفاءة على حد سواء.
- 8- إرساء وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لتشمل كل مجالات المنظمة، والسعي إلى تطبيق مستويات أعلى من الجودة مثل تطبيق منهجية "6 سيغما" التي تعرف بـ "الجودة التامة". ( ستة سيغما أسلوب إحصائي تستخدمه المنظمات بهدف أن يكون إنتاجها أقرب إلى الكمال )
- 9- التحرر من مفاهيم الإدارة في إطار منطق السكون والتراكم، والتحول إلى منطق الحركة والديناميكية وامتلاك خصائص الإحساس بعدم التوازن ومن ثم العمل على استعادة التوازن حال الإحساس بفقدانه.
- 10- التركيز على الأنشطة والعمليات المعرفية التي تنتج قيمة مضافة أعلى، وتوكيل جهات خارجية للقيام بالأنشطة والعمليات الأقل إنتاجاً للقيمة المضافة لحساب المنظمة.
- 11- الاهتمام بتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة إليها والمحاسبة على النتائج، ومن ثم السعي إلى تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري المتاح.
- 12- توظيف العلاقات مع الأطراف ذوي الأهمية للمنظمة (عملاء، موردون، موزعون، منظمات، وأطراف أخرى) والعمل على تنميتها باعتبارها الأسلوب الأمثل لاستيعاب هؤلاء الأطراف وإدماجهم في هيكل الموارد المتاحة لها.
- 13- الانفتاح العقلي وقبول حقيقة أن هناك لاعبين آخرين في الساحة، وأن الإدارة في الواقع هي مباراة يتحقق الفوز فيها لمن يفهم قواعد اللعبة ويحول هيكل الموارد البشرية المتاح إلى مجموعات من القادة والمبادرين الذين يجيدون اللعب الجماعي ويقدرّون المسؤولية الواقعة على كل منهم.

- 14- العناية الفائقة بالموارد البشري وتعميق دراسة وفهم محددات السلوك التنظيمي، والسعي إلى تكوين " تنظيم عالي الأداء".
- 15- استيعاب مفهوم " العولمة" والاتجاه إلى تطوير أساليب التعامل معها واستثمار إيجابياتها وتجنب أو تخفيض سلبياتها.
- 16- توجه الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشاكل الإدارية من منظور كلي (على مستوى الدولة، الأمة أو العالم)، ويظهر ذلك في مفاهيم إدارية مثل " الحوكمة" و"التقويم الشامل".
- 17- التركيز على ضرورة بناء فكر إداري موضوعي وقابل للتطبيق يساعد المديرين على التكيف مع ما يحيط بهم من متغيرات داخلية وخارجية بشكل موضوعي. والابتعاد عن المحاولات السطحية ومراجعة الكثير من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي فشلت في إثبات جدواها.
- 18- اتساع حيز المساهمات الجادة لتطوير الفكر الإداري وتقنياته لتشمل مع الولايات المتحدة الأمريكية، دول أوروبية مثل المملكة المتحدة وهولندا والسويد. وكذلك من استراليا والهند واليابان، كما توجد حركة آخذة في النمو لتطوير نموذج إداري عربي. (علي السلمي، 2005، ص، ص16-19)
- وتبقى إدارة عملية التغيير عملية ليست بالسهلة، وإدارتها تتطلب تكاتف الجهود وتعاون بين الإدارة والأفراد وهذا مهما كان المجال الذي يمسه التغيير التنظيمي.

### المبحث الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

نجاح المؤسسة وتميزها يقتضي مواكبة التطورات والتغيرات المتجددة. إذ أن كل شيء يتغير ويتطور وعلى المؤسسة مواجهة التغيرات المتسارعة بكل مرونة وفي شتى المجالات، سواء كانت هيكلية، ثقافية تكنولوجية، أو إستراتيجية. وقد اختلفت الدراسات فيما يخص هذه المجالات، فكل الدراسات التي تم الاطلاع عليها اتفقت بخصوص مجال التغيير الهيكلي والذي يمس الهيكل التنظيمي من وحدات وأقسام وغيرها، كذلك كان الاتفاق حول مجال التغيير التكنولوجي باعتباره يمس المؤسسة في جانبها الآلي والبرامجي، إلا أن الاختلاف كان حول المجال الثالث الذي تناولته بعض الدراسات على أساس انه تغيير الأفراد ويشمل تغيير كمي أي تغيير في مناصب الأفراد أو جلب كفاءات جديدة نتيجة تقاعد أو استقالة أو غيرها وهذا في اعتقادنا ينطوي ضمن التغيير الهيكلي، وكذا تغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم (ريم رمضان، 2006، عدي غانم محمود، 2005). كذلك اختلف الأمر فيما يخص المجال الرابع إذ ترى هذه الدراسات انه تغيير في المهام (عدي غانم، 2005) أو العمليات (ريم رمضان، 2006) والذي يشمل تغيير في طرق اتخاذ القرار، تغيير في طرق الاتصال، التخطيط الاستراتيجي، أساليب حل الصراع، وضع الأهداف وطرق التحفيز وحسب اعتقادنا أن ما سبق منه ما يدخل في إطار التغيير الثقافي (طرق الاتصال، أساليب حل الصراع، طرق التحفيز) وكذا التغيير الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، وضع الأهداف).

يرى Levitt,1964 في نموذج أن مجالات التغيير التنظيمي هي التكنولوجيا والعمليات الإنتاجية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة وهو نفس الطرح الذي ذهب إليه (Hellriegel et al,2001)

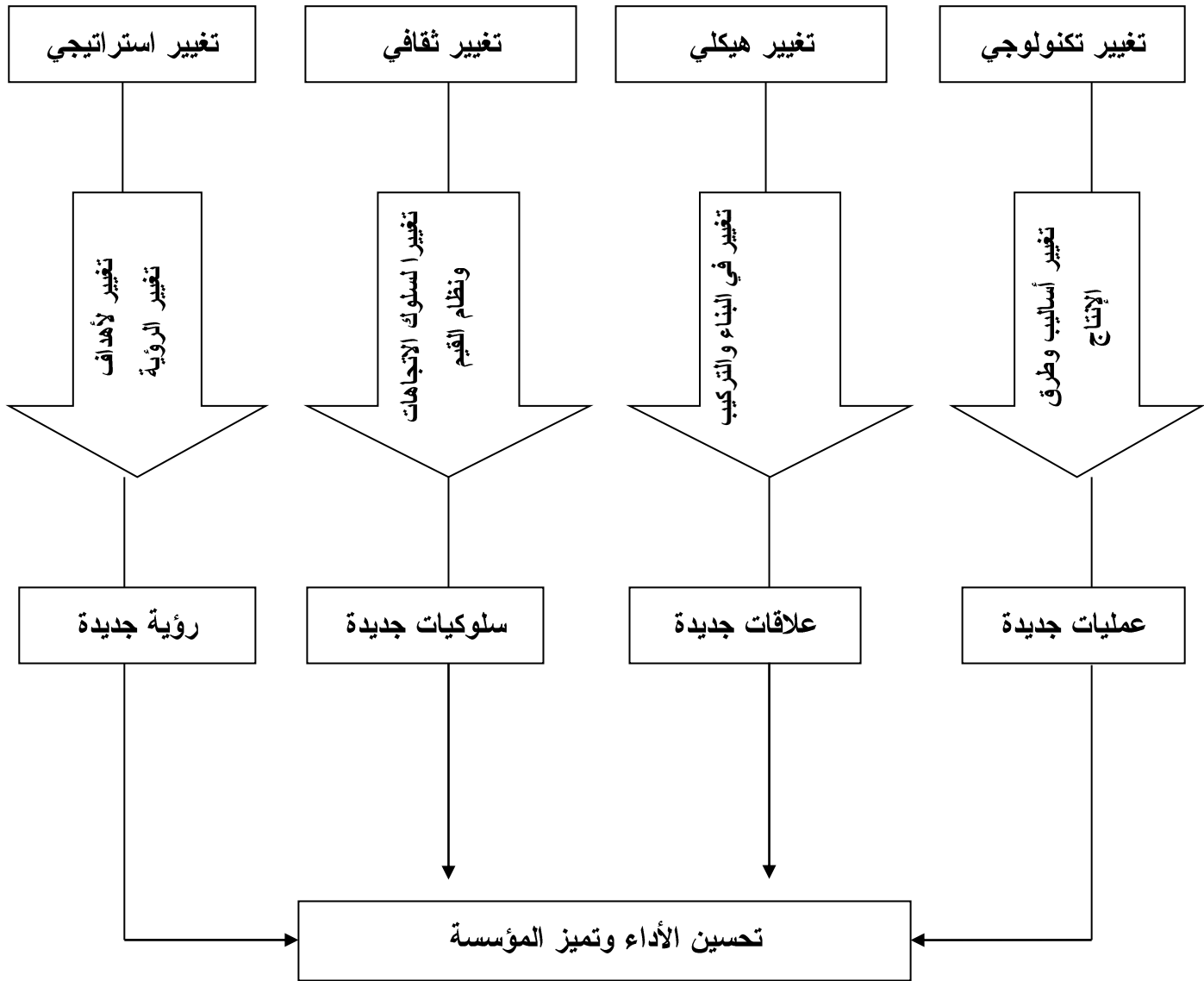
مضيفا لذلك الإستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها، مع الاتفاق على أن هذه المجالات متداخلة. كذلك يرى (علي الشريف، 2003) أن مجالات التغيير التنظيمي تحوي التغيير التكنولوجي ويشمل المعدات تصميم العمل، تتابع العمل، الأتوماتية، نظام معالجة المعلومات، التغيير الإنساني ويحوي تغيير مادي بالاستغناء عن أفراد وجلب آخرين، وتغيير نوعي متمثلا في تغيير السلوكيات، الاتجاهات والأداء، التغيير الهيكلي ويشمل التصميم التنظيمي، نظام المكافآت، تقييم الأداء، نظم الرقابة والتغيير الاستراتيجي ويتمثل في تعديل المؤسسة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة لواحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية.

ويرى (Daft, 2002)، و (Macmillan et Tampoe, 2000, p190) أن مجالات التغيير التنظيمي تتمثل في ثلاثة متغيرات فقط وهي التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل. ذهب (Robbins et Couler, 2004, p, 203) إلى القول بان التغيير الاستراتيجي هو أي تغيير يحصل في المؤسسات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. وبالنظر لاتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المؤسسات، فقد بات نجاحها مرهونا بالكيفية التي تديرها هذه الأخيرة لهذا التغيير. وذهب Carnall إلى القول بان التغيير يتمثل في تغييرات محددة تقديم نظام معلومات جديد، أو تقديم سلعة جديدة، أو إنشاء مصنع جديد على مستوى الوحدة في المؤسسة، أو تغييرات عامة كإعادة الهندسة أو الجودة الشاملة، أو برامج التصنيع المرتكز على الوقت، أو التفويض أو إعادة الهيكلة أو برامج التغيير الثقافي على مستوى المؤسسة (Carnall, 1999, p, 145).

مما سبق يتضح أن مجالات التغيير حظيت بكثير من الاهتمام والبحث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويمس التغيير التنظيمي مجالات مختلفة في المؤسسة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، فالتغيير التكنولوجي بإدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة تستدعي تغيير سلوكيات الأفراد وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا واستعمال مصطلحات جديدة تتلاءم مع هذه التكنولوجيا، كذلك لا يمكن إغفال تأثير التغيير الهيكلي على سلوك الأفراد لان طريقة تقسيم الأعمال والتخصص وتحديد الأدوار وتفويض السلطة كلها تؤثر على سلوكهم.

وسوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي التي نراها تتلاءم مع الدراسة وهي التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي والتغيير الاستراتيجي الذي نرى انه تغيير في أهداف ورسالة المؤسسة ونشاط (Robbins et Couler) الرأي بان التغيير الاستراتيجي هو تغيير ثقافي وتغيير هيكلي وتغيير تكنولوجي على المدى الطويل. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي.

الشكل رقم 5: المنهج التكاملي لمجالات التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

## أولاً: التغيير الهيكلي

يمكننا النظر إلى الهيكل التنظيمي أنه الطريقة التي تعمل بها المؤسسة بشكل رسمي فهي تحدد كيف يجب أن توزع المهام ومن مسؤول أمام من؟ وآليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها، كذلك عملية اختيار لهيكله المهام، المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسات، أو هو العلاقات التي تربط مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة ولوضع هيكل تنظيمي يجب تشخيص وأخذ بعين الاعتبار عوامل مختلفة كالثقافة والسلطة وتصميم الوظائف داخل المؤسسة. إن الهيكل التنظيمي يمثل نتائج لعمليات اتخاذ قرار أخذت بعين الاعتبار أن هذا الهيكل يجب أن يسعى إلى:

(Don hellriegel, johns w slocum , 2009,p.495)

-تسهيل دوران المعلومات والقرارات مع تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن والموردين والمنظمات القانونية العامة؛

- خلق التوازن والتنسيق المرغوب فيه بين الوظائف الفرق والأقسام وهذا بواسطة إجراءات تسمح بالتكيف أورد فعل سريع لتطورات المحيط؛

- توضيح المسؤوليات للأفراد الفرق والأقسام؛

إذن يلعب الهيكل التنظيمي دورا مهما في تحديد مكان القوة أو السلطة في المنظمة وارتباط الأفراد ببعضهم وكيفية التأثير في دوافع التغيير، أي أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يلعب دورا أساسيا في عملية التغيير.

لقد نوقشت فكرة الحاجة إلى تطوير هياكل تنظيمية ملائمة لتسهيل عملية التغيير من قبل أصحاب نظرية الاحتمالات ومدرسة الثقافة التي يرى أصحابها بأن البيئات المتغيرة وغير المستقرة تتطلب من المنظمات تبنى هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والمهم هو تبنى المؤسسة لهيكل تنظيمي مرن يساعد على مواجهة التغيرات المستمرة أو التكيف معها وكذا على تحقيق أهداف المؤسسة.

## 1-أنواع الهياكل التنظيمية

### 1-1-الهيكل التنظيمي الوظيفي

اقترح الهيكل التنظيمي الوظيفي من طرف F.Taylor، وهو هيكل بسيط يعتمد بشكل أساسي على تقسيم النشاط إلى مراحل الأساسية (الشراء، الإنتاج، البيع...)، وذلك تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل، حيث تُقسَّم المسؤوليات في هذا النوع من الهياكل بشكل أفقي، وهذا بهدف الحصول على الكفاءة والاستفادة من وفورات الحجم الناتجة عن الاستخدام الأمثل للكفاءات والمؤهلات والإمكانات والتنسيق بين مختلف القوى الداخلية لوظائف المؤسسة، وحسب Greiner يخدم هذا التقسيم المنظمات التي تنتقل من مرحلة "النمو من خلال الإبداع" إلى "مرحلة النمو بالتوجيه" حيث تمر المنظمة من خلال النمو بمرحلة تسمى "أزمة في الاستقلالية" أين يطالب مسؤولو المستويات الدنيا باستقلالية أكبر باعتبارهم أكثر قربا ودراية بالعمليات والأسواق من الإدارة العليا (ريم رمضان ، مرجع سابق، ص، 137).

من إيجابيات هذا الهيكل أنه يُمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية وذلك في حالات المحيط المستقر والتكنولوجيا البسيطة الثابتة، كما أن تولى مهام المراقبة من طرف متخصصين يجعلهم يتخذون قرارات أكثر نجاعة لحل المشاكل المطروحة، إضافة لذلك فإن التخصص المنتشر بين أفراد المؤسسة يجعلهم يكتسبون معارف ومؤهلات أكثر عمقا مما يؤدي إلى اكتساب خبرات عالية.

إلا أن هذا النوع أو النموذج من الهياكل لا يسمح بالتعاون بين الأقسام الموجودة فيه أو يصعب فيه الاتصال لاعتماده على المركزية في التسيير، ونجده في المؤسسات التي تمتلك خط إنتاجي واحد أي أنه بتنوع المنتجات والخدمات واختلافها يصبح من الأجدى الاستغناء عن التنظيم الوظيفي أو الهيكل الوظيفي واللجوء إلى التقسيم حسب المنتج أو الخدمة المقدمة .

**1-2- التقسيم حسب المنتج أو الخدمات المقدمة**

يستجيب هذا الهيكل للمنظمة المطبقة لاستراتيجيه التوزيع، حيث تتمايز وتتكامل الأنشطة بحيث تظهر المؤسسة كمجموعة مؤسسات مُشكَّلة بذلك حافظة أنشطة، وينفرد كل نشاط بتحليل وضعياته الإستراتيجية وتخطيط الأهداف وتنفيذ القرارات وتطبيقها ومراقبتها، وكلما تقدمت المنظمة في النمو وتنوعت أنشطتها يصبح التقسيم بحسب المنتج أو الخدمة المقدمة أكثر فاعلية وكذا في حالة تقديم عدد كبير من المنتجات أو توسع في مناطق تقديم الخدمات أيضا في هذه الحالة إذ تنوعت المناطق يمكن اللجوء إلى التقسيم حسب الموقع الجغرافي (Snow et Coleman 1992). في (ريم رمضان، مرجع سابق، ص، 138).

**1-3- التقسيم حسب الموقع الجغرافي**

نجد هذا النوع من التقسيم عن المنظمات التي تعمل في مناطق جغرافية واسعة سواء كانت ضمن البلد الواحد أو في بلدان مختلفة أخرى، إن بعض المنظمات الحكومية مثلا (كخدمات البريد) التي تعمل على أساس خدمة البلد بأكمله تعمل إلى تعديل هيكلها التنظيمي بما يتلاءم والمناطق الجغرافية إذ يمكنها على سبيل المثال تقديم ذات الخدمات ولكن في أماكن مختلفة من نفس البلد، أوقد تعتمد إلى تعديل الخدمات التي تقدمها بحيث تلائم متطلبات موقع جغرافي معين (Idem, 1992).

**1-4- الهيكل التنظيمي المصفوفي**

مصمم بحيث يجمع بين نوعين من التنظيمات حيث توضع المستويات الإدارية بشكل أفقي بالنسبة لأي ترتيب تقليدي تستند في تنظيمه إلى الشكل الإداري وعادة ما يكون التنظيم الوظيفي، وفي ذات الوقت مصمم حسب أبعاد عمودية ومختلفة تتأثر بعوامل كالزبائن، المنتج المنطقة أو المشروع ككل وتأخذ البعد الأفقي لها ويعتمد هذا النوع من الهيكل التنظيمي في نجاحه على عمل الفريق وعلى مدى تمتع المديرين بمهارات في إدارة الأفراد وفي السلوك التنظيمي.

في الهيكل التنظيمي المصفوفي تتم إدارة الفرق من قبل مديرين مختلفين يعملان معا وفي آن واحد الأول هو المدير الوظيفي والآخر هو مدير الفريق أو المشروع ويتطلب هذا النوع من التنظيم أو الهيكلية الاعتماد على ثقافة التعاون أو المشاركة بالإضافة إلى برامج داعمة للأفراد لتطوير عمل الفريق وسبل حل الصراعات التنظيمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

كما يدعم هذا الهيكل كل أشكال المبادرة والإبداع من خلال تشكيل المجموعات المُقسمة حسب الأهداف، والتي تعمل وفق نظام المكافآت والحوافز الذي يُمكن الأفراد من تلقي مكافآت تتناسب مع جهوداتهم المُحددة حسب هدف كل مجموعة. إلا أن لهذا النوع من الهيكلية بعض السلبيات التي تُفرز مجموعة من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، نذكر منها:

- الازدواج الهرمي: فتلقي كل فرد الأوامر من مسؤولين، يُسبب عدم التجانس ويطرح مشاكل تنسيقية خطيرة تتفاقم كلما زاد حجم النشاط؛

- الاعتماد على الكفاءة الجماعية على حساب الكفاءة الفردية حسب منطق الهيكل المصفوفي ينتج عنه مجموعة من الصراعات السلطوية بين المحورين الأفقي والعمودي، بحيث يتحول كل منصب في الهيكل التنظيمي إلى ميدان لإثبات التفوق بدل ميدان للتعاون والتكامل بين مختلف القوى التنظيمية؛
- كلما زاد حجم المنظمة بفعل النمو زاد ذلك من ضرورة الاستعانة بأنظمة تنسيقية ونظم لمراقبة التسيير مما يفتح المجال أمام تضخم التكاليف.

### 1-5- المؤسسة الشبكية

تم وضع المنظمة الشبكية من قبل Morgan وهي تفسر كيفية مرور المؤسسة من الشكل البيروقراطي إلى ما يمكن أن تطلق عليه مجموعات حرة، أو شبكات أعمال وظيفية وتعتمد المؤسسة ذات المشروعات المختلفة إلى أداء معظم أعمالها من خلال فرق تقوم بمشروع ما. ومع أنه لا تزال الأقسام الوظيفية موجودة فإنها توجد فعلا لكي تلعب دورا لتكون ديناميكية وخلاقة وقوية، ومنها تحاول الإدارة العليا إعطاءها حرية في العمل ضمن الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وأهدافها العامة وضمن مفهوم آخر يعمد إلى تشجيع اتجاه التعلم التنظيمي، حيث تحاول المنظمة وباستمرار البحث عن مبادرات جديدة وأفكار وتطوير أنظمة جديدة وعمليات يمكن أن تسلم في إنجاح المنظمة (Morgan, 1989).

إن التنظيم الشبكي الذي يعتمد على تجميع الوظائف بحرية يعتمد أسلوب التعاقد الفردي بدلا من توظيف عدد كبير من الأفراد بشكل مباشر، حيث يعمد العدد القليل من العاملين الدائمين إلى وضع الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وإلى تقديم الدعم التنفيذي اللازم للمحافظة على شبكة العمل. ولكن بينما تتصف فرق المشروعات الموضوعية لخدمة غرض معين Adhocracies لمدة محددة للعمل فإن شبكات الأعمال التي يتم تجميع بعضها مع بعض بحرية يمكن أن تمثل هيكلا تنظيميا دائما للمنظمات (ريم رمضان، مرجع سابق، ص. 140)

وما يميز هذه الشبكات عن الهياكل التنظيمية التقليدية هو وجود اتصالات فعالة بين أجزاءها وكذا لا يمكن لها العمل دون توفر تكنولوجيا متطورة تعتمد على السرعة والكفاءة عند اتصالها مع المنظمات الأخرى المرتبطة بها .

### 1-6- المؤسسة الافتراضية

تعتبر آخر نموذج من الهيكلة التنظيمية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلك وهي عبارة عن مجموعة من المنظمات المتصلة ببعضها البعض عن طريق شبكة مؤقتة أو هي المنظمة التي تعمل على تنسيق وربط أفراد من أماكن مختلفة بغية الاتصال فيما بينهم وكذا الاتصال بينك معطيات المنظمة بواسطة حاسوب مزود بكل الوسائل والبرامج المتطورة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وما يميز هذه المنظمات هو تقاسم هؤلاء الأفراد سواء كانوا موزعين أو موردين للتكاليف، المهارات والخبرات و كذا الأمر بالنسبة للشركاء في المنظمات الافتراضية مع إمكانية الوصول إلى الأسواق الدولية.

(Don, Hellriegel, John.W. Slown ,op.cit,p.526)

- تتميز المنظمات الافتراضية بمجموعة من الخصائص والمميزات صنفها فيما يلي (Idem, p,528) :
- يستخدم العمال (الأفراد) تقنيات جديدة في القطاعات الصناعية والإعلامية ويسرعون من عملية الإنتاج وكذا تدفق المعلومات في جميع مستويات المنظمة ؛
  - رد فعل سريع لمتطلبات الزبائن وهذا بوضع تحت تصرفهم في أي وقت وفي أي مكان الخدمات والسلع المطلوبة ؛
  - تعاون مشترك لتقديم أفضل خدمة للزبون ؛
  - هناك تفويض للسلطة من طرف المسيرين للعمال بواسطة منحهم رؤية واضحة وتحديد أهداف المنظمة كذلك ما يميز المنظمة الافتراضية هو (ريم رمضان ،مرجع سابق، ص.141) .
  - **عدم وجود حدود واضحة لها:** يعمل هذا النموذج بشكل مختلف وجديد عن المنظمات التقليدية حيث يزداد التعاون فيه بين المنظمات المكونة له وبين المنافسين، كما أن الموردين والزبائن قد يشكلون عقبة أمام رسم الحدود أين تنتهي حدود إحداها وأين تبدأ الحدود التي تليها.
  - **إغتنام الفرص:** تصبح المشاركة في هذا النوع من التنظيم أقل ديمومة بين الشركاء، كما يقل فيها الطابع الرسمي ويكون أكثر استفادة من فرص العمل فتعتمد المنظمات والحال هذه إلى تجميع بعضها للاستفادة من جميع الفرص التسويقية المتاحة وتعتمد في الغالب إلى التفرق عندما تزول هذه الحاجة إلى التجمع.
  - **التكنولوجيا:** يمكن أن تساعد شبكات المعلومات على تقريب المنظمات التي تعمل بعيدا عن الأسواق، وأيضا على جميع المنظمات الصغيرة مع بعضها لتعمل بكفاءة أكبر، وتستند المشاركة إلى عقود إلكترونية فيما بينها لتسريع عملية الاتصال والاستغناء عن المحامين.
  - **الثقة:** تؤدي هذه العلاقات بين المنظمات إلى اعتماد بعضها على الآخر بشكل أكبر، وهي تتطلب وجود ثقة فيما بينها أكبر من المنظمات التقليدية كما تشارك في الشعور بقيمتها، بمعنى أن شهرة وسمعة إحداها يعتمدان على قيمة المنظمة أو المنظمات الأخرى المشاركة.
- مما سبق يمكن القول أنه لا توجد هيكلية مثالية تطبق على كل المؤسسات، بل على المؤسسة أن تكيف الهيكل التنظيمي وفق مختلف تخصصاتها ونشاطاتها، وكذا محيطها أي أنها تختار الهيكلية الملائمة لوجودها مراعاة لضغوطات المنافسة وتقلبات المحيط، بالإضافة إلى عامل التقدم التكنولوجي وغيرها من العوامل التي تفرض على المؤسسة النظر في هيكلها التنظيمي والقيام بتغييره أو إجراء تعديلات مناسبة عليه. يرى Olivier ( Meier et All,op,cit,p,107) أن التغيير الهيكلي مقصود به إعادة وضع المحددات والميكانيزمات التي تضمن استقرار المنظمة. أي أن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يتم بإعادة تحديد علاقات السلطة وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات وتغيير درجة المركزية<sup>ii</sup> ونطاق الإشراف لكي تصبح المؤسسة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية. أو إعادة تقسيم الوحدات الإدارية بإحداث إدارات جديدة أو دمج الإدارات الموجودة، إذ أن زيادة حصة المنظمة في السوق عموما أو الحفاظ على الحصة الحالية لها يستدعي تغيير بعض أو كل خريطتها

<sup>ii</sup> تعني ان السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة بمعنى ان السلطات المخولة للعاملين قليلة.



التنظيمية لتوسيع نشاطها في تلك السوق، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي إما أن يكون في جمع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص المستويات العمودية، تغيير العلاقات بين الأفراد، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار (Jean Brillman,2003,p423) وفي هذا المجال نذكر الشركات الأمريكية التي حققت نجاحا كبيرا رغم المنافسة العالمية، لأنها استجابت لحاجات عملائها، وذلك بتغيير الأشكال التنظيمية البيروقراطية إلى أشكال مفلطحة تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية. (العربي فراح، كرومي السعيد، 2011).

ويرى (علي السلمي، 2005، ص، ص258، 259) أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات .

يتضمن الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التخصص، التكوين التنظيمي، نطاق الإدارة، العمال التنفيذيون والاستشاريون ومن ثم فإن أي تغيير يمس هذه المكونات يعتبر بمثابة تغيير هيكلي. وهذا التغيير لا يحدث عفويا بل نتيجة لعدة أسباب منها:

- حدوث تغيير في حجم أعمال المؤسسة مثل التوسع والنمو؛
- حدوث تغيير في أهداف المؤسسة، أو قصور العمليات أو نقصانها داخلها؛
- مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه منظمات الأعمال مثل شكلها القانوني أو التكنولوجيا المستخدمة؛
- زيادة تفاعل العاملين عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم؛
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي؛
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات. القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها (محمود سليمان العميان، 2004، ص، ص232).

وللقيام بعملية التغيير الهيكلي وضع Nutt نموذجا سنة 1987 واتبعه Dumphy et Stace سنة 1993 بنماذج، هذه النماذج ركزت خاصة على دور المسيرين في إحداث التغيير الهيكلي، هؤلاء الكتاب وضعوا ستة إجراءات أو عوامل لتسهيل عملية التغيير الهيكلي مراعاة للإطار التنظيمي للمؤسسة.

هذه العوامل هي: الاتصال، التدخل (Intervention)، المشاركة أو التعاون، الإقناع، الإدارة، الفرض أو الإلزام. ونوضحها في الجدول الموالي مع محتوى إيجابيات وسلبيات الإطار التنظيمي لكل إجراء.

## جدول رقم 2: العوامل الضرورية لقيادة التغيير الهيكلي

الإطار التنظيمي	السلبيات	الإيجابيات	المحتوى	الأجراء / العامل
تغيير تدريجي أو جذري طويل المدى	تحريف المعلومات	توفير المعلومات	تفسير أسباب التغيير والوسائل المستخدمة لوضعه	الإتصال
غير محدد	Risqué d'impressions de manipulation	إكتشاف حلول تؤدي إلى تحسين وأفضلية الزيادة للفرد	مسؤولية وضع التغيير تفوض لإطار ( أو فريق) الذي يحسن معالجة العمليات الملائمة	التدخل
تطورات تدريجية لمنظمات المشاريع المؤقتة والشبكية	متحفظ عليها ممكن النظر إليها أن هذا ليس من إختصاص العمال	تنفيذ أحسن للقرارات وإحساس بالتزام أكبر من طرف الأفراد	مشاركة الأشخاص المعنيين بالتغيير في تحديد المشاكل وتعريف الأولويات -إتخاذ القرارات والتخطيط	المشاركة/ التعاون
غير محدد	كل مفتاح في اليد غير فعال في حالة التغيير السريع	مساهمة الخبرة في تحقيق أهداف المنظمة	مسير يحدد الحاجات الفرص ويفوض مسؤولية تطوير الحلول، تقني الذي يصمم مخطط حسب الأهداف المسطرة	الإقناع
منظمات ذات سلمية قوية	خطر ضعف وعدم فهم للإستراتيجية	وضوح وسرعة	استعمال السلطة لتحديد اتجاهات ووسائل التطور	الإدارة
أزمة حادة	التغيير لا يتم في حالة عدم وجود أزمة	حالة أزمة حادة	استعمال واضح للسلطة	الفرض الإلزام

Source : Olivier Meier et All, *gestion du changement* .Dunod,paris,2007,p,113 .

هذه العوامل ليست حصرية قد تتغير أي تزيد أو تنقص حسب التغيرات والأحداث والظروف المحيطة بالمنظمة، والقائد في هذه الحالة ليس بالضرورة هو المسير - يملك سلطة غير رسمية تؤثر على قيادة التغيير الهيكلي-رغم ذلك فإن هذه القيادة لا بد وأن تصاحبها بعض الصعوبات منها معرفة حجم التغيير المزمع إحداثه

وكذا الأخذ بعين الاعتبار الأطر الرسمية وغير الرسمية لهيكل المنظمة والتقسيمات الموجودة (Olivier Meier et All,op.cit,p,112). وتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى تغيير ثقافة أفرادها وسلوكياتهم.

### ثانياً: التغيير الثقافي

استقطبت فكرة ثقافة المؤسسة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك القيادة وسلوك الإدارة والمديرين والعاملين والمتعاملين كونها إحدى مكونات محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، إذ تعتبر بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينهما انسجاماً وتفاعلاً وتكاملاً. وقد قدمت العديد من التعاريف الثقافية لمؤسسة تتسم بالاستقلالية تارة والتداخل والتكامل تارة أخرى وهذا راجع إلى تنوع واختلاف تخصصات باحثو علمي التنظيم والإدارة العامة.

عرف (Huczinski et Buchanam,2006) ثقافة المؤسسة بأنها "مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم طقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي". فلتقافة المؤسسة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

ثقافة المؤسسة تعني: "المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمنظمة. إذ يحصل الاهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجماعية في المؤسسة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها، وكذا الاهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة". (Torrington et all,2008 في (نعمة الخفاجي،2009، ص،24).

ثقافة المؤسسة هي جانب يرتبط بسلوكيات الأفراد ودافعيتهم للعمل وبرضاهم الوظيفي، وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، بتحفيزهم... لذلك فإن الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري وهو ما يبرز دور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة (بوروية فهيمة، بركان دليلة،2012).

إذن فثقافة المؤسسة تمثل مزيج معقد مكون من أفكار، معتقدات اتجاهات قيم مواقف وسلوكيات تميز أعضاء المؤسسة، أي أنها تحوي (Martin ,J,1992) في (Don,Hellriegel, John.W.slocum,op.cit, : (p,p,540,541.

- طرق اتصال مألوفة ومتداولة لطقوس المنظمة واللغة المتعامل بها عموماً؛

- القيم السائدة والتي تدافع عنها المنظمة كالجودة والإنتاج أو سيادة السوق بواسطة الأسعار؛

- الفلسفة التي تقود سياسات الإدارة وقراراتها؛

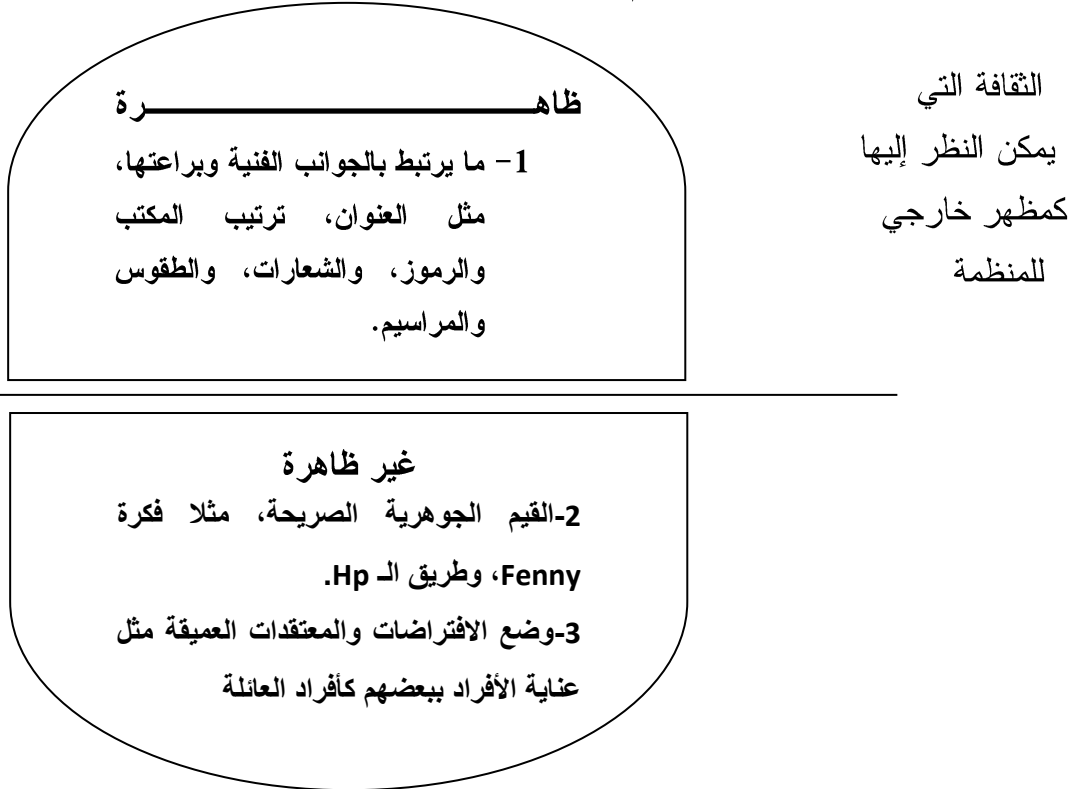
- المناخ التنظيمي الخاص داخل المنظمة، طرق التفاعل بين المسيرين العاملين والزبائن والموردين وممثلي العالم الخارجي.

وتتعدد ثقافة المؤسسة وتتنوع مستوياتها حسب تخصصات ومجالات الباحثين لها إلا أنه يمكن حصرها في

ثلاثة مستويات وهي (Pierre Pastor,2005,p,45):

- المستوى الأول: وهو المستوى السطحي أو الظاهري للمنظمة ويضم (الرموز، اللغة، التاريخ الطقوس...).
  - المستوى الثاني: وهو المستوى الإستراتيجي المتكون من مختلف المقاربات ومختلف الأساليب التي ترغب المنظمة أن يتبناها مختلف أعضائها، هذا المستوى يعبر عن المعتقدات التي يؤسسها الفريق الإداري والتي تخص الرؤية الإستراتيجية، السوق وتطلعاته، النظم الداخلية للمنظمة.
  - المستوى الثالث: والأخير والذي يعتبر كنواة صلبة تحوي القيم العميقة والأساسية للمنظمة، الإيديولوجية التحتية والأوضاع المشتركة.
- أما (Daft,2006) فيرى أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات الأساسية، والتفاهات والأعراف المشتركة بين أعضائها وتحوي ثقافة المؤسسة ثلاثة مستويات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 6: مستويات ثقافة المنظمة



قيم عميقة وتقاسم التفاهات التي تساعد أعضاء المنظمة

- المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المؤسسة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، 30.
- المستوى الأول: الثقافة الظاهرة والتي يمكن النظر إليها كمظهر خارجي للمنظمة والتي تشمل: العنوان الرموز، الشعارات، والطقوس والمراسيم.

**المستوى الثاني:** مستوى غير ظاهري يمثل القيم الجوهرية الصريحة.

**المستوى الثالث:** يمثل وضع الافتراضات والمعتقدات العميقة مثل رعاية الأفراد ببعضهم البعض كأفراد عائلة واحدة. وكلا المستويين الثاني والثالث يمثل بمثابة قيم عميقة واشتراك التفاهات التي تساعد أعضاء المؤسسة. من هنا يمكن أن تتعدد مستويات الثقافة داخل المؤسسة، كما يمكن أن تختلف الثقافة داخل نفس المؤسسة كوجود قسمين لهما ثقافة مختلفة، هذه الثقافة محتواة في نظام أكبر هو الثقافة الوطنية، هذه الأخيرة التي تؤثر على محددات المؤسسة.

داخل المؤسسة هناك ما يسمى بالثقافة التحتية، حيث أن كل مؤسسة تحوي على الأقل ثلاث ثقافات مختلفة، ثقافة علمية (الأجراء القاعديين)، ثقافة هندسية (المهندسين والمتخصصين)، وثقافة الإدارة (المدراء الأساسيين) فكل ثقافة تنحدر من آراء مختلفة والتي تتبناها الفرق المذكورة.

وحتى تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارية أعمالها بنجاح عليها القيام بتغيير ثقافتها، فتغيير ثقافة المؤسسة هو بمثابة مفتاح النجاح، تغيير معايير توظيف أفراد وأعضاء جدد، تغيير طرق تسيير الأزمات ومعايير الترقية، ومعايير الحوافز والمكافآت، والطقوس والشعائر التي تتبناها المؤسسة. كذلك تغيير سلوك الأفراد وتطوير وتنمية أفكارهم ومهاراتهم، حتى يمكنهم التكيف مع التغييرات الجديدة وتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم باتجاه التطور والتحسين المستمر.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغييرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المؤسسة بما فيها الثقافة التنظيمية، إذ أن أي تغيير يحدث دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الثقافي للمؤسسة سيفشل إذا لم يتم الفهم الجيد لثقافتها وتعديلها لتناسب مع أي تغيير يحدث، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المؤسسة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمؤسسة والطقوس والقيم والأنماط القيادية.

وترى العديد من المؤسسات ضرورة تغيير ثقافتها سعياً لتحقيق ميزة تنافسية وتولد الحاجة للتغيير الثقافي انطلاقاً من إصرار المؤسسة على مواكبة التطورات المتسارعة وما تفرضه القوى المحيطة بها من تغيير يمس قيم الأفراد واتجاهاتهم وهذا يجعل ثقافتها أكثر ملائمة مع تطلعاتها وأهدافها المستقبلية. للقيام بعملية تغيير ثقافي أشار (Schein 1992) إلى أنه يمكن للمنظمات امتلاك ووضع آليات وميكانيزمات تساعد في ذلك وهي: (نعمة الخفاجي، مرجع سابق، ص، ص، 122-124)

**آليات أولية:** تتمثل فيما يلي

- قضايا ذات أهمية واهتمام كبير للقادة كالتأكيد على أهمية خدمة الزبون، وينقل هذا الاهتمام للعاملين

كرسالة تتمحور حول أهمية هذا التوجه.

- طرق التعامل مع الأزمات والحوادث الحرجة في مثل هذه المواقف يظهر تمكن القائد من مواجهة الأزمة والتفكير بحلها وتقليص تأثيراتها السلبية على سمعة المنظمة.

- المعيار المستخدم لتخصيص المكافآت والذي ينطوي على ربط الأداء بالمكافأة حيث يسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء والتأكيد على الولاء التنظيمي.
- معيار اختيار العاملين وترقيتهم والذي يتطلب الاهتمام بخصائصهم وتشخيص سلوكيات العمل الداعمة لتقدم مسار العمل الوظيفي، وكذا تجنب أسلوب الفجائية في طريقة التعامل مع العاملين والسعي لتعميق وعي العاملين المستقطبين وجعل اتجاهاتهم مناسبة لثقافة المنظمة.
- آليات ثانوية: وتتمثل فيما يلي
- الهياكل والنظم والإجراءات في المنظمة إذ أن التغيير في هذه العناصر يستلزم تغييرا في سلوك واتجاهات العاملين وهو ما يدعو إلى تكوين ثقافة تأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر لتأمين استمرار المنظمة.
- المستوى الظاهر لثقافة المنظمة متمثلا في الجوانب الفنية التطبيقية كالترتيب الداخلي والأثاث وتوزيع المعدات.
- القصص والأساطير حول أهمية الأحداث والأفراد العاملين، والتي تتضمن مزيج من الحقائق والروايات حول ما قام به الأبطال في الماضي والتي قد تسهم بطريقة ما في نجاح المنظمة وتساعد في التعامل مع الأزمات والكوارث.
- القوائم الرسمية للفلسفة والسياسة والتي تحوي رسالة المنظمة التي تعبر بوضوح عن توجه المنظمة وانسجامها مع قيم عملها والتي تجمع بين الواقع والمثل.
- وتأسيسا على ذلك يتطلب تغيير ثقافة المنظمة تحديد وحصر المؤثرات الرئيسية في هذه العملية أو نجاحها والمتمثلة فيما يلي: (Don Hellriegel john .W . Slocum , op.cit, p.552)
- 1- فهم الثقافة القديمة أو لا لأنه من المستحيل تطوير الثقافة الجديدة إذا كان المسكرون والعاملون لا يعلمون من أين يبدأون (معرفة نقطة الانطلاق)؛
  - 2 -تقديم الدعم للعاملين والفرق التي تملك أفكار حول ثقافة جديدة وأفضل ومستعدين لجعل هذه الأفكار محل تطبيق؛
  - 3 -إيجاد ثقافات فرعية أو تحتية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمتلة يستطيع العاملون تعلمها؛
  - 4-تجنب الهجوم على الثقافة بل إيجاد السبل لمساعدة العاملين والفرق للقيام بأعمالهم بأكثر كفاءة؛
  - 5-جعل من الثقافة الجديدة مبدأ لقيادة التغيير وليس حل معجزة؛
  - 6 -التعايش مع الثقافة الجديدة لأن التصرفات هي أكثر بلاغة من الكلمات؛
  - 7-الاعتراف أو الأخذ بعين الاعتبار بأن التغيير في ثقافة المنظمة يأخذ من 5 - 10 سنوات.
- تعتبر ثقافة المؤسسة محددًا أساسيًا لسلوك الإدارة والعاملين فيها، والمرآة العاكسة لمختلف أنشطتها والوعاء الذي يحوي أساليب قيادتها، نجاحها، بقائها، تكيفها، واندماجها، وإستمراريتها وتميزها.
- إن تغيير ثقافة المؤسسة هو تغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد وبكل مستوياتهم، ولتحقيق هذا التغيير يجب فهم الطريقة أو الكيفية التي يتغير من خلالها الأفراد (Christian Marson, 2008, p,194).

يأتي الأفراد حديثي التوظيف محملين بثقافتهم الاجتماعية الخاصة و التي يستندون إليها في توجيه سلوكياتهم وتحديد مواقفهم وتعاملهم مع التنظيم كما يحملون معهم سلوكياتهم الشخصية التي تعبر عن سمات شخصياتهم، وفي أثناء تفاعلهم ينتجون ثقافة جديدة هي نتاج تفاعل عدة عوامل منها الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية الجديدة، وسمات الشخصية وطبيعة المهام والأدوار المسندة إلى كل عضو داخل التنظيم ويكون في بعض الأحيان لزاما التخلي عن بعض السلوكيات، ومن أجل تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة التنظيمية وتنوع ثقافات العاملين ضمن الثقافة التنظيمية لتصبح لكل فئة سوسيو مهنية ثقافتها الخاصة نظرا لطبيعة الوظائف والمناصب المسندة إليها وطبيعة التكوين وما تفرضه من وحدة المظهر والسلوك والمهام والمواقف والأحكام والرموز الاتصالية وغيرها(ناصر قاسمي،2005،ص،201)

إن عملية الانتقال التي يمر بها الأفراد عند التغيير هي عملية بسلوكية ويظهر البحث العلمي أن جميع الأفراد يمرون بها ويختبر الأفراد خلالها مشاعر الخسارة، ومع ذلك يتوجب عليهم أن يعملوا ويستمروا في العمل مع شعورهم بها، كما أن عليهم أن يتكيفوا مع الوضع الجديد، وهذا حسب فترة زمنية تختلف من فرد لآخر. ويمر الأفراد خلال عملية التغيير بمراحل نبينها في شكلين إثنين هما معادلة التغيير ومنحنى التغيير. (ريم رمضان، مرجع سابق، ص. ص. 127.128).

#### معادلة التغيير

يظهر التغيير من خلال معادلة توضيحية ب:

$$C = (A + B + D) < X$$

حيث: C التغيير

A درجة عدم الرضا بالحالة الراهنة

B معدل الرغبة في التغيير المقترح وفيما إذا كان مطلوبا

D هل هو عملي لدرجة تستحق المخاطرة بالاستقرار القائم حاليا

X التكلفة الشخصية للتغيير

من خلال المعادلة يظهر أنه للقيام بالتغيير وجب توفر ما يلي:

- على الفرد أن يشعر بضعف المشكلات والصعوبات التي يسببها التغيير إذا ما قورن بأهميته وضرورة القيام به والحاجة إليه.

- وجوب وجود عدم رضا بالحاجة الراهنة.

- التغييرات المطروحة أو المقترحة هي بمثابة وسيلة للتغلب والسيطرة على المشكلة الراهنة ويجب أن تكون قابلة للتحقيق.

للإشارة فإن التكلفة الشخصية للتغيير المقصود بها الحالة العاطفية التي يكون عليها الفرد والجهود المرافقة

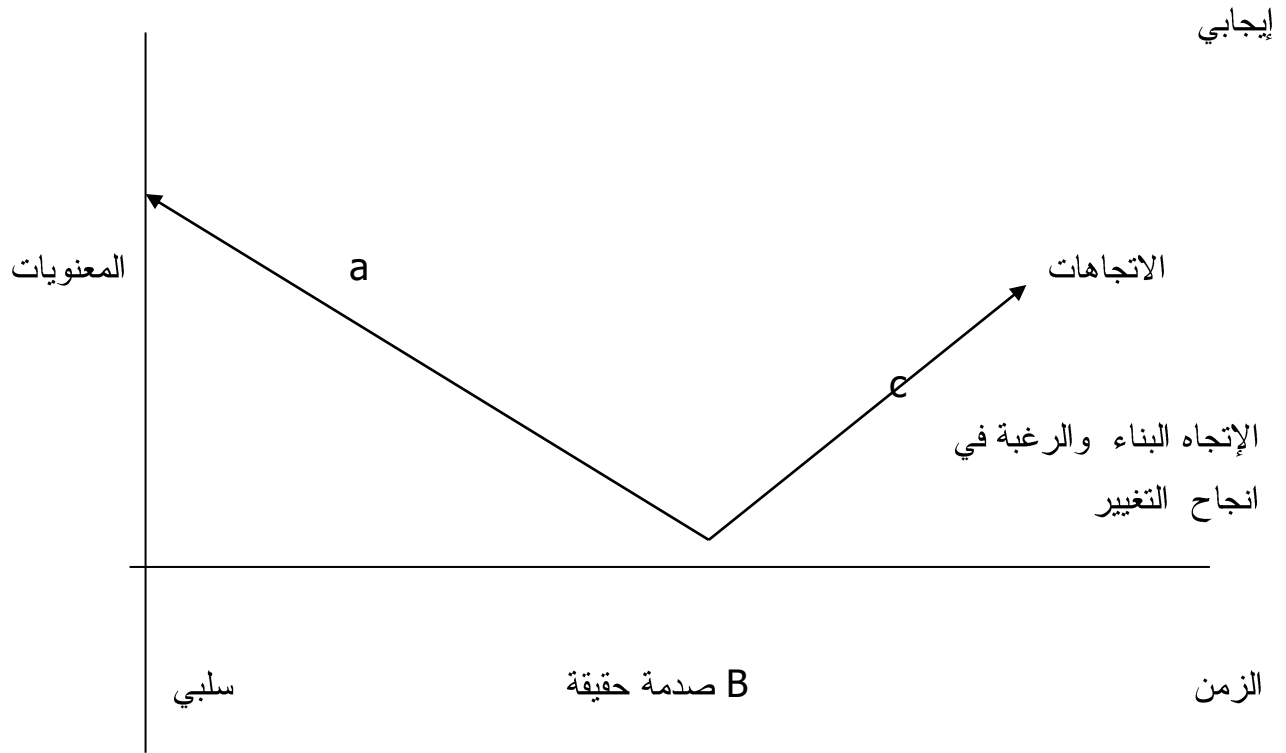
للتغيير.

## - منحني التغيير

إن التغيير الذي يطرأ على العمل مهما يكن نوعه يصبح موضوعاً شخصياً بالنسبة إلى العاملين، إذ يعتبره أحدهم أنه تحد للقيام بعمل أو مهمة جديدة، بينما قد يخاف آخر من احتمال عمله مع مدير جديد واستناداً لذلك ظهرت نماذج مختلفة تبين أسلوب استجابة الأفراد للتغيير وفيما يلي نموذجان يمثلان طرق استجابة الأفراد للتغيرات التي يرغبونها والتي يخشونها أو لا يحبونها. (Nadler et Tushman 1990)

**النموذج الأول:** النموذج الأول هو طريقة استجابة الأفراد للتغيرات التي يحبونها ويكون على ثلاث مراحل:

الشكل رقم 7: كيفية استجابة الأفراد للتغيرات التي يحبونها



Source: Nadler D.A et tushman M, L, **beyond the charismatic leader, leadership organizational change**, california, regents of university of california, 1990

المرحلة ( A ) هنا يحدث التفاعل غير الواقعي ، أي عندما تكون مصلحة لأحدهم في رغبتهم بها لنفسه، وكان لديه في السابق شكوك حول طريقة الحصول على هذه المصلحة .

المرحلة ( B ) تتكون صدمة حقيقية عند الأفراد وتحدث عندما تصبح الحالة الجديدة قائمة.

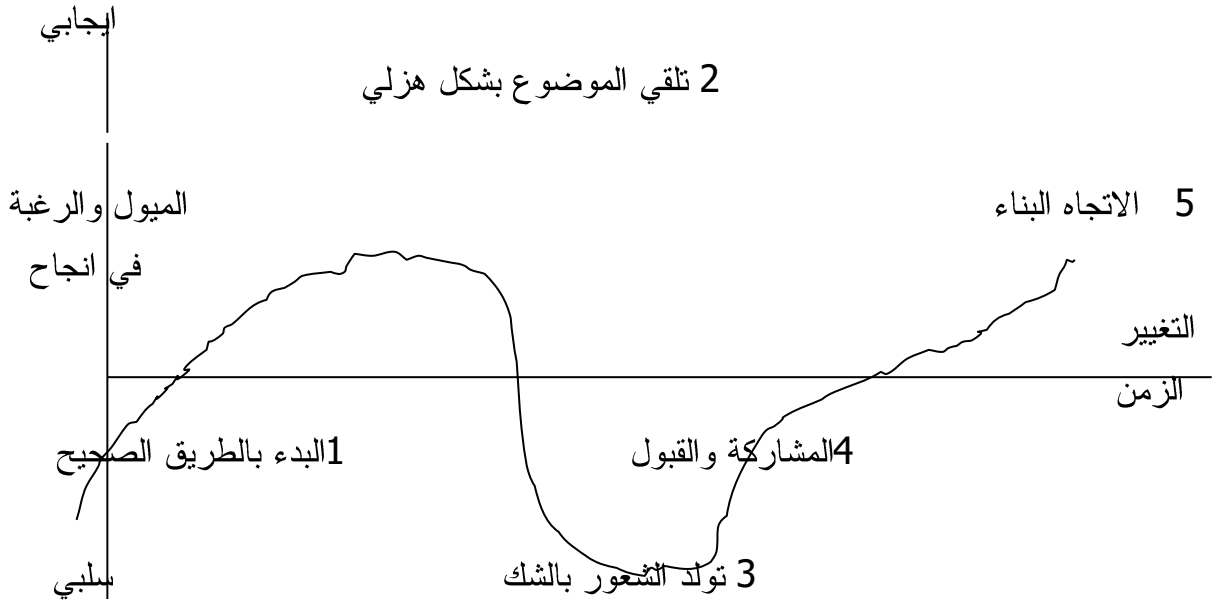
المرحلة ( C ) وهنا مرحلة الإتجاه البناء أي أن الميول والمعنويات والاتجاهات والرغبة في إجراء التغيير موجودة فعلاً .

**النموذج الثاني:** يبين هذا النموذج كيفية استجابة الأفراد للتغيرات التي لا يحبونها أو يخشونها وتمر بأربع مراحل:



الشكل رقم 8: كيفية استجابة الأفراد للتغيرات التي لا يحبونها

إيجابي



Source: Nadler D.A et tushman M ,L, **beyond the charismatic leader, leadership organizational change** ,california,regents of university of california,1990

**المرحلة الأولى:** يشعر الفرد بالحماس اتجاه التغيير، وعدم التأكد في ذات الوقت، كما يشعر بالحاجة إلى معلومات إضافية حول هذا التغيير قبل إبداء رأي حوله، لهذا فهو يعاني خلال هذه المرحلة من الخوف وعدم التأكد وقد يلجأ إلى سلوك معين مثل الضحك أو النظر إلى الموضوع بشكل هزلي وهو في هذه الحال غير متأكد من استمرارية التغيير.

**المرحلة الثانية:** خلال هذه المرحلة تظهر بعض المؤشرات بأن هذا التغيير دائم ومستمر فتتكون رغبة لدى الفرد في هذا التغيير وتنشأ حوله ميولات والتفاف.

**المرحلة الثالثة:** هنا يحدث التعمق في فكرة التغيير، فيتولد لدى الفرد الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي، وتبدأ الشكوك حول كيفية أداء العمل بالطرق الجديدة مما ينجر عنه انخفاض ظاهر ومفاجئ في معنويات الفرد.

**المرحلة الرابعة:** هي مرحلة الاتجاه الإيجابي البناء، أي أن الفرد يتحول من التذمر والشكوك إلى مرحلة التأكد من أن العمل الجديد سيدعم مركزه ويقويه، وبهذا سيلجأ هنا إلى قبول عملية التغيير والمشاركة فيها.

## ❖ مقاومة التغيير التنظيمي

جاء مصطلح مقاومة التغيير على يد كل من Coch et French سنة 1947 في مقال بحث "Overcoming resistance to change" للبحث عن حقائق وأسباب التي من أجلها تكون مقاومة التغيير، والكيفية التي يمكن بها التغلب على هذه المقاومة وتوصلا إلى نتيجة مفادها أن الإداري هو من يمكنه القيام بذلك، هذا الذي يبين ضمنا أن مصادر المقاومة تكون غالبا في المستويات التنفيذية للمؤسسة Christine (Morsan,op.cit,p,100). وتعرف مقاومة التغيير التنظيمي بانها: "إستجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي". (الداوي الشيخ،2011).

إن المقاومة لا تشكل غالبا سلوكا فرديا بل هي عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق غرض معين وهو في معظم الحالات الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة أو أحد وحداتها الفرعية، وغالبا ما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة، ومعاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير أنفسهم. (عبد الفتاح علاوي 2013/2012، ص،38).

وتتخذ المقاومة عدة أشكال قد تكون مفتوحة أو صريحة يعبر عنها بالإضرابات، تخفيض الإنتاجية، نوعية رديئة للعمل (أداء غير مقبول). قد تكون هناك مقاومة مقنعة أو ضمنية كزيادة التأخير والغيابات، طلب التحويل الاستقالة، انخفاض التحفيز، انخفاض المعنويات، ازدياد الحوادث والأخطاء في العمل. (Don Hellriegel,John w Slocum,op.cit,p,593).

وعلى الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات ، إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعهم بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع المصالح الخاصة لهذه الفئة حتى تتقبله وتتبناه.

عموما مقاومة التغيير أمر حتمي داخل المؤسسة ولكن التساؤل الذي يطرح لماذا يقوم الأفراد والجماعات بمقاومة التغيير؟ خاصة إذا كان هدفه النهوض بالمؤسسة وتحسين أدائها وتميزها؟

تتنوع أسباب مقاومة التغيير فهناك أسباب تنظيمية وأسباب فردية. فأما الأسباب التنظيمية فتعود إلى قوى داخل المنظمة تجعل هذه الأخيرة ومن يمثلها من المديرين يقاومون ويعت رضون على التغيير. وأما الأسباب الفردية فتعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، ولهذا السبب يقاومون هذا التغيير. وهذه الأسباب هي: (ريم رمضان، مرجع سابق، ص.129)

### المقاومة الفردية: تتمثل في

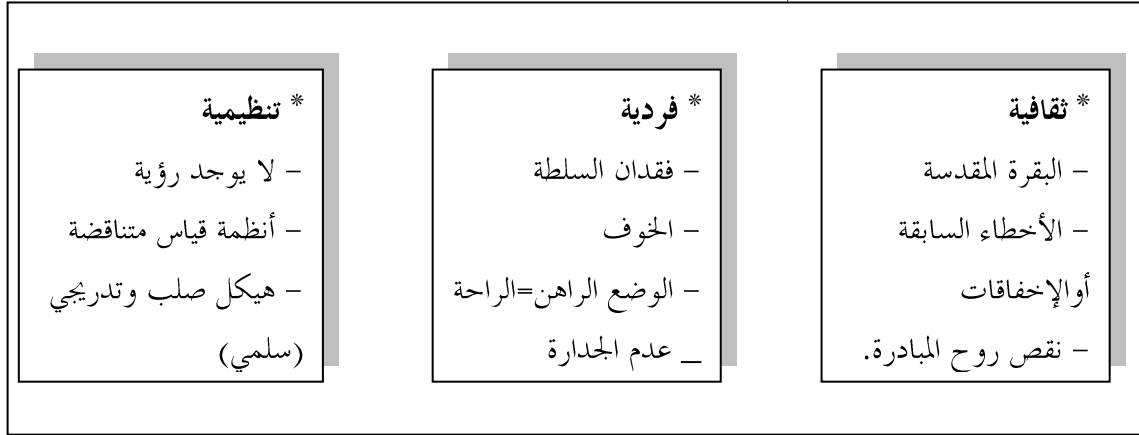
- عدم الارتياح من الغموض لمحيط التغيير.
- احتمال خسارة مكامن القوى.

- إحتمال خسارة في العائد المالي (المادي) .
  - إدراك الفرد لنقص ما يعانيه في المهارات المطلوبة للحالة الجديدة.
  - احتمال خسارته للمهارات الموجودة لديه حالياً.
  - الخوف من المجهول. (Tony proctor, Ioanna doukakis, 2003)
- كذلك يمكن ذكر بعض الأسباب منها: عدم الثقة في نتائج التغيير والتي تجعلهم في حالة من الضياع، فقد يؤدي التغيير إلى تغيير في جماعة العمل وبالتالي يفقد الفرد المجموعة التي يعمل بها وهذا يؤدي إلى المقاومة (حنان عثمان عمسيب، مرجع سابق ص.81)

#### المقاومة التنظيمية: وتشمل

- القوى الداخلية كالجمود والركود الناتجين عن طبيعة المنظمة؛
  - العوامل المتداخلة بين الهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة وروتين العمل؛
  - قوى داخلية تتصف بالركود ويعود سببها إلى معايير الجماعة؛
  - احتمال خسارة مجموعات العمل المراكز القوة التي تسند إليها؛
  - الإحاطة باهتمامات حملة الأسهم؛
  - فقدان المنظمة لقدرات معينة؛
  - نقص مصادر المعلومات عن التغيير مما يجعل الأفراد يجهلون هذا التغيير؛
  - عدم اختيار الوقت الملائم للقيام بعملية التغيير؛
  - التهديد الذي تواجهه المنظمة من عملية توزيع الموارد؛
  - فشل في محاولات التغيير السابقة؛
  - التنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي إلى عدم التعاون بين الأفراد.
- ان المقاومة الإنسانية للتغيير أمرا طبيعيا، وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر هذا النوع ملازما للتغيير ويلقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع.
- وحسب Jean Marie Ducreux et Maurice Marchand-Tonel تأخذ المقاومة عدة جوانب، إضافة إلى أنها تنظيمية أو فردية يمكن أن تكون المقاومة ثقافية، والشكل التالي يوضح أشكال المقاومة التي يمكن أن يواجهها التغيير في المؤسسة:

شكل رقم 9: مقاوموا التغيير



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

من الشكل 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، فتقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الارتباط بالبقرة المقدسة (vaches sacrées) (الميل إلى الجمود والركود)، بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، التي تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة. (Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel,2004,p,286)

**كيفية التغلب على مقاومة التغيير:** تتعدد الأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تقليص مقاومة التغيير التنظيمي ونذكر أهمها ( أندرودي سيزولاقي ومارك جي والاس، ص 563):

1- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (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 أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف. ينبغي إشراك الأفراد في التغيير وخاصة الذين يتأثرون بتنفيذ التغيير، فالاشتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب لهذه العملية ويعطى المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً فيزداد مقدار التزامهم بالعمل والتغيير بحيث يصبح التنفيذ الحقيقي له أسهل.
- 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- التهيب 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.
- يجب أن تتحول مقاومة التغيير إلى حقيقة في المؤسسة ولا يجب أن تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق علمي، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم مقاومة التغيير يجب أن يصبح جزءاً وحلقة في عملية الإدارة من قمة الهرم إلى القاعدة التنفيذية وهذا ما يسمى بإدارة مقاومة التغيير التنظيمي (هديل داهي عبد الله وآخرون، 2009).
- أخيراً يمكن القول أن مقاومة التغييرات ليست دائماً أمراً سيئاً أو سلبياً، بل قد تكون أداة لقياس فعالية هذه التغييرات، وقد يكون لها دور في تحقيق التوازن البناء المضاد للتغيير والتنفيذ السيئين، كذلك قد تكون مقوم لخطط إعادة هيكلة الإدراك على مستوى الفرد، وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة والمناخ الذي تعمل فيه وآلية دفاعية لمواجهة سلبيات التغيير.
- ولذلك ففي مقابل كل فرد مقاوم حقيقي للتغيير يوجد فرد آخر أو أكثر مناصراً له منذ بدايته، إذا أحسنت الإدارة تجنيد هؤلاء وتوظيفهم لهذه المهمة، وإن تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر فإذا كان للإدارة الوقت لتستمع إليهم وتعمل معهم، وتحاول إيجاد بعض الفرص التي تعتمد على أدائهم لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم، سوف تختصر طريقاً شاقاً كان من المفروض أن تمر عبره وتتجنب بذلك ردة فعل كانت ستعيق سيرها نحو إحداث التغيير المطلوب. (ستيف سميث، مرجع سابق، ص، ص، 55.54).

## ثالثاً: التغيير التكنولوجي

تعد التطورات التكنولوجية حالياً عاملاً حاسماً وفعالاً لا يقل أهمية عن باقي عوامل البيئة المضطربة والمتغيرة، غير أنه محفوف بكثير من المخاطر التي يصعب تصورها أو الإحاطة بها بسبب السرعة المذهلة للمبتكرات التكنولوجية الحديثة، وحجم التأثيرات التي تترتب عنها على المجتمعات عموماً وعلى منظمات الأعمال خصوصاً، ويرى Joseph Schumpeter أن التكنولوجيا هي العامل الحاسم لنمو الاقتصاد وتطور الصناعات، وأن العبء الأكبر من هذه الابتكارات والإبداعات تحمته وتحمله المنظمات والمنظمون، بل يرى أن كل الابتكارات والإبداعات تقريباً من إنجاز المنظمين. (Christian le bas,1995,p,p,11,12)

إن لثورة المعلومات التكنولوجية تأثيراً كبيراً في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، فبعد أن كان يعتمد في النمو على عوامل الإنتاج التقليدية من رأس مال، ويد عاملة ومواد خام ظهرت التكنولوجيا كعامل مهم ومؤثر في العملية الإنتاجية. وتتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، والعمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة، من أجل الحفاظ على الصدارة والمنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية.

وقد ظهر الاهتمام بالتكنولوجيا من خلال دراسات تجريبية علمية فقد قامت (Woodward 1965) بدراسة على 100 منظمة صناعية في إنجلترا لدراسة العلاقة بين الأداء التنظيمي وبين عناصر من الهيكل التنظيمي كوحدة الأمر والإشراف، وقسمت المؤسسات إلى ثلاث فئات بحسب أساليب الإنتاج لديها، مثل أنواع التكنولوجيا المستخدمة هل تتمثل في إنتاج محدود أم بحسب الوحدة؟ هل هي ذات إنتاج كبير، هل الإنتاج حسب العملية؟ وتوصلت Woodward إلى وجود علاقة بين أنماط التكنولوجيا المستخدمة وبين عناصر الهيكل التنظيمي ( وخاصة عدد المستويات والسلطة ) وإن فعالية المؤسسة مرتبطة بمدى ملائمة التكنولوجيا فيها للهيكل التنظيمي الذي تتبناه، كما أن شكل الهيكل التنظيمي يلائم كل نظام من أنظمة الإنتاج ومثال ذلك المؤسسات التي تعمل ضمن نمط الإنتاج الكبير فعلياً أن تتبنى نمط الهيكل التنظيمي الميكانيكي أي يعتمد على مركزية السلطة وأكثر رسمية وهذا لكي تكون أكثر نجاحاً بينما المؤسسات ذات الإنتاج بحسب القطعة أو الإنتاج المحدد فما يناسبها هو الهيكل العضوي أي مركزية أقل ومرونة أكثر .

من جهة أخرى وفي دراسة أجراها ( Thomson,1967 ) اقترح أو عرف التكنولوجيا من خلال ثلاثة أنواع أو أنماط وهي :

## - التكنولوجيا الوسيطة

تكون في الأعمال المستقلة أي التي تحدث بشكل فردي وتعتمد على إدارة مركزية في حصولها على الموارد اللازمة وتسمى وسيطة لأنها تلعب دور الوسيط بين المقرض والمقترض ومثال ذلك البنوك وشركات الهاتف والتأمين.

### - تكنولوجيا مرتبطة مع بعضها البعض بشكل سلسلة طويلة

في هذه الحالة هناك تداخل بين الوحدات، أي أن الوحدة لا تستطيع الشروع في عملها إلا إذا إنتهت التي قبلها وهذا ما يسمى بالتداخل المتسلسل.

### - التكنولوجيا المكثفة

هنا يحدث تبادل وتداخل في آن واحد أي أن مخرجات وحدة معينة هي مدخلات وحدة أخرى تليها وهاته الأخيرة مدخلات لوحدة أخرى وهكذا، يوجد هذا النمط من التكنولوجيا في المستشفيات والجامعات. بتعدد الدراسات والاهتمام تعددت مفاهيم التكنولوجيا كذلك حيث عرفت التكنولوجيا على أنها: "الأدوات والوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي تستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية وكذا التاريخية".

غير أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات فقط بل يتعدى إلى المعرفة الفنية (know how) كجزء أساسي من التكنولوجيا والمقصود بها الطرق المتبعة في الإنتاج، خصائص المواد المستعملة ، وكذا النظام المعرفي الذي تسند إليه أساليب العمل. وقد عرفت التكنولوجيا على أنها "مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل حيث أن تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية الحقيقية والمتوقعة" (Pierre Dusauge Bernard Ramantsoa,1994,p,13)

لقد تعاضمت أهمية المعرفة والعلم والتكنولوجيا على الخصوص في الاقتصاديات المعاصرة حتى غدت السمة الغالبة على اقتصاد القرن الحالي، وأصبحت قوة الأمم تقاس بمدى ما تحرز في مجال إستعمال العلم والتكنولوجيا حيث أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتقدمة أنه من 60% إلى 80% من التحسن في المستوى المعيشي للفرد يعزى إلى التقدم التكنولوجي وأن 20% فقط يرجع إلى تراكم رأس المال (عماري عمار، بوسعدة سعيدة ، 2004، ص، 47).

المؤسسة ليست بمنأى عن هذا التقدم التكنولوجي ، فإذا كانت المؤسسة متقدمة على منافسيها بإستخدام تقنيات ومعارف علمية متطورة فهذا يعني أنها بذلك تضمن مكانتها في السوق بل تتميز عن باقي المؤسسات بهاته التكنولوجيا، بينما عكس ذلك المؤسسة ذات التكنولوجيا القديمة ستواجه تهديدات وضغوطات تؤثر على مكانتها في السوق، وبذلك تبرز ضرورة وأهمية اهتمام المؤسسة بالتغيير التكنولوجي، إذ لا يمكن لها أن تبقى وتنمو إلا إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل دوري، حيث أصبح الإستغلال الجيد والكفؤ للتكنولوجيا الحديثة من مقومات بقاء المؤسسة ونجاحها .

عندما يقال تغيير تكنولوجي يتبادر إلى الذهن تغيير في المعدات والآلات لتحسين الإنتاج نوعا وكما، إلا أن التغيير التكنولوجي يتعلق كذلك بالمراحل والعمليات المتعلقة بالإنتاج وتغيير لطرق العمل مما يساهم في تحسين جودة المنتج والخدمة وخفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

التغيير التكنولوجي هو: " تغيير في طبيعة المهام وأدائها والترابطات بينها وطبيعة التدفقات المادية، وتدفقات الطاقة ويؤدي إلى إكساب المنظمات مهام وأساليب جديدة، إدارة جديدة وثقافة جديدة، وطرق جديدة للقيام بأعمالها ". ( Hatch ,1997,p132 )

وأشار (Moorhead et Griffin,1995,p,477) إلى أن التغيير التكنولوجي غالبا هو إعادة مهمة التصميم . وعموما يمكن القول أن التغيير التكنولوجي هو إضافة معارف فنية وتقنية جديدة إلى معارف قديمة قصد القيام بالأعمال بشكل أفضل. ويتأثر التغيير التكنولوجي كغيره من التغييرات بعوامل منها محيط البحث والتطوير في المؤسسة، وكذا السوق المتوقعة، مكان العمل، والمشاكل التقنية والفنية الخاصة وكذا المؤسسات الحكومية والمنافسة. وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمؤسسات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حاليا وتحديد المؤسسات لإمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيطها وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض:

- 1- الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميزة النسبية.
  - 2- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
  - 3- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالمياً لتكون متوطنة محليا إما من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.
  - 4- المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.
- كما أن هناك أسباب متعددة تدفع المنظمات للقيام بالتغيير التكنولوجي نذكر منها:
- حاجة المنظمة إلى تغيير وتحديد بعض الآلات لتتماشى مع حجم الإنتاج المرغوب؛
  - شعور المنظمة بظهور بواذر المنافسة في السوق؛
  - صعوبة صيانة بعض الآلات وارتفاع كلفتها مما أدى بالإستعانة عنها بآلات جديدة؛
  - إدخال الآلات الأعلى تقنية والأكثر إنتاجا؛
  - تلبية حاجات العملاء بأكثر سرعة ممكنة؛
  - الطلب الكبير على منتجات المنظمة.
- وأهم عنصر هو إدراك المؤسسة أنها بحاجة إلى التغيير وأن التقدم التكنولوجي يمكن أن يكون المدخل الأساسي والمهم لإحداث قفزة نوعية لها، وإن هذا التغيير سيجعلها في مصاف المنظمات الرائدة والمتميزة في السوق. ومن أجل ذلك تتخذ المنظمات سياسات فعالة وجادة لحصولها على التكنولوجيات الجديدة والتطورات والإبداعات التكنولوجية التي تضمن إستمراريتها، وتصنف أشكال الحصول على التكنولوجيا بدلالة بعدين (Tarondeau,Jean Claude,1994,p,69)
- الإدماج التام للأنشطة التي تهدف لحيازة التكنولوجيا اللازمة ذاتيا.



- حيازة التكنولوجيا من مصادر خارجية عن المنظمة وفي كلتا الحالتين هناك إمكانيات متنوعة للحصول على التكنولوجيا منها:

1 - **الإدماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير:** كوسيلة للحصول على التكنولوجيا وكمصدر لترقية الإبداع التكنولوجي وتحقيق منتجات جديدة.

2 - **عقود التعاون:** نظرا للتكاليف المرتفعة للبحث والتطوير ونظرا لتعدد التكنولوجيات التي يجب إستعمالها في المنتجات وطرائق الإنتاج الصناعي كل هذه الظروف دفعت المنظمات للتعاون فيما بينها لإيجاد أشكال جديدة للتكنولوجيات ويتم ذلك بعقد اتفاق تعاون يقضي اقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيا.

3 - **شراء التراخيص:** يعتبر الطريق الأسرع للحصول على التكنولوجيا لاقتحام أسواق جديدة وزيادة قائمة المنتجات، وتفضل المنظمات هذه الطريقة لعدم توفرها على موارد مالية لإدماج وظيفة البحث والتطوير داخلها.

4 - **شراء مؤسسات أخرى:** يتم اللجوء إلى شراء مؤسسات أخرى وذلك للحصول على التكنولوجيا وتعتبر هذه الطريقة سهلة لكسب الوقت والتكنولوجيا معا.

5 - **إعتماد البحث والتطوير الخارجي:** قد تلجأ المنظمات إلى أسلوب آخر للحصول على التكنولوجيا كأن تكلف مكاتب دراسات أو مراكز بحث عمومية أو خاصة مكاتب الاستشارات التقنية والجامعات لتبني مشاريع أبحاث تكنولوجيا خاصة بها.

إن عملية الحصول على التكنولوجيا بكل أشكالها لها سلبياتها وإيجابيتها والتي يمكن إيجازها في الجدول التالي:

جدول رقم 3: إيجابيات وسلبيات الحصول على التكنولوجيا

طرق الحصول على التكنولوجيا	الوقت اللازم لذلك	التكلفة الناتجة	الخطر الذي يمكن التعرض له	درجة التحكم الناتجة
التطوير الداخلي	طويل	مرتفعة	مرتفع	مرتفعة
اتفاقيات التعاون	غير أكيد	غير أكيدة	ضعيف	غير أكيدة
اعتماد البحث والتطوير الخارجي	غير أكيد	غير أكيدة	ضعيف	غير أكيدة
شراء مؤسسات أخرى	قصير	مرتفعة	مرتفع	غير أكيدة
التراخيص	قصير	ضعيفة	ضعيف	ضعيفة

Source : Tarondeau, Jean Claude ,recherche et développement. Ed Vuibert France .1994,p,73.

## - آثار وانعكاسات التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة:

تتنوع وتختلف الآثار التي يخلفها التغيير التكنولوجي، إذ أنه يسبب تغيير في الهياكل الذهنية والاجتماعية مما يمكن المجتمع من الزيادة في المنتجات، وهذا ما نلاحظه كذلك في التغييرات التي تحدث في هياكل الاقتصاد، وكذا في المنتج الاقتصادي، الأمر الذي يمكن المجتمع من الاستفادة من ذلك النمو، وبالتالي الحال هذه فإن العلم والتكنولوجيا يساعدان في تحديد الإمكانيات والوسائل اللازمة لتغيير الذهنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع حسب الأهداف المرغوبة، فهي تعرف وتوسع من حقل الإمكانيات، وتضع الوسائل التقنية بغية تحقيق تطور المجتمع، وهذا ما يعبر عنه بالتنمية الاقتصادية. (رواج زهير، 2002).

إن ثورة المعلومات أدت إلى انتقال المؤسسات من الاعتماد على قوة العمل المكونة من موظفين تقليديين أكبر سناً وأكثر خبرة إلى آخرين أصغر سناً وأكثر رغبة في التنقل بين الوظائف المختلفة، يفرض هذا الانتقال العديد من التحديات المهمة خصوصاً عندما نضع في الاعتبار السياق الذي يمثل فيه المؤسسات التي تطبق خطط طويلة الأجل تهدف إلى تقليل عدد الموظفين وتخفيض النفقات. لقد ترتب على التغيير التكنولوجي أن أصبحت فرص ومجالات ومهارات العمالة من مجالات الإلكترونيات والكمبيوتر، فظهرت خبرات ومهارات عالية وتغير الطلب على العمل من العمالة العادية إلى العمالة الواعية المطورة والكفوة التي تحتاج إلى نظم جديدة في الإدارة والتعامل معها وتحفيزها، كذلك التغيير التكنولوجي يغير من آلية تسجيل وتخزين واسترجاع ونقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

كذلك يعمل التغيير التكنولوجي على تطوير طاقة المؤسسة الإنتاجية وهذا يعني إمكانيات للإنتاج تتحدى قيود الوقت والمكان وندرة الموارد الطبيعية، أي إمكانيات تسمح بالتوفيق بين متطلبات العميل واقتصاديات الحجم الكبير، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة في الحصول على معلومات أكثر حداثة ونوعية وكذا وضع الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها بأكثر فعالية، مضاعفة مواردها وتحسين نوعية منتوجاتها (وسائل إنتاج أكفأ، أدق، أجود) وخدماتها كما يمكنها من إعادة تنظيم هياكلها لتسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية وتحسين أدائها العام.

وأثر التكنولوجيا مثل آثار التغييرات الاقتصادية الأخرى على تحول الميزة المقارنة بصورة سريعة من نشاط إلى التالي. وهذا يعني احتكاً أقل في أسواق العمالة، ونظماً تنظيمياً يشجع الاستثمار ويعني نظاماً تعليمياً يزود الناس بالمهارات العامة التي تجعلهم متقلبين. فالتغيير التكنولوجي يعمل غالباً على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات من خلال:

- ✓ التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.
- ✓ التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.
- ✓ التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.

✓ التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين.

✓ التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة» (رجم نصيب، آمال عياري، 2005، ص.59)

ولا تتطور المؤسسة دون استمرارية التغيير التكنولوجي. والمؤسسات اليابانية أفضل مثال على ذلك إذ استطاعت اكتساح الأسواق العالمية على الرغم من المنافسة الشديدة التي تواجهها من أوروبا والولايات المتحدة. وهذا بفضل مداومتها على البحث والتطوير وتشجيع هذا المجال وسياستها الخاصة ووضع رؤية واضحة لاكتساب مكانة عالمية.

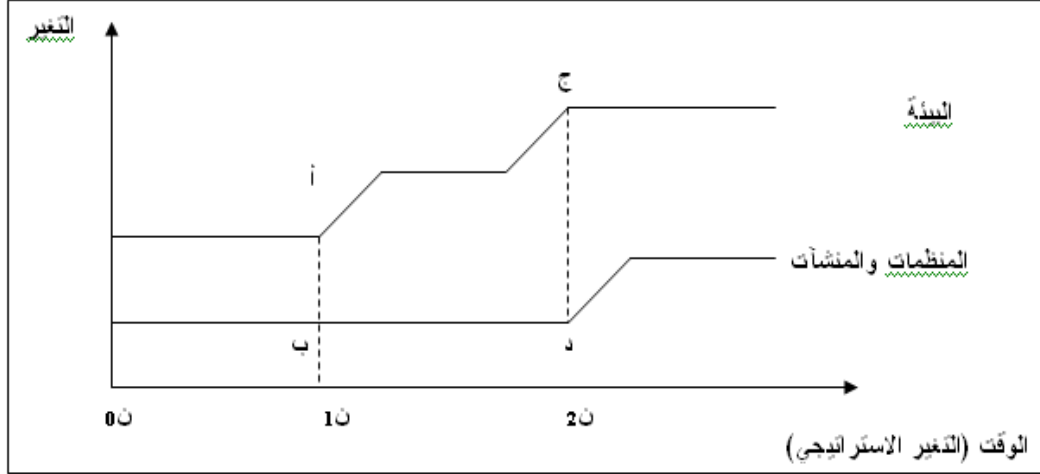
#### رابعاً: التغيير الاستراتيجي

أوضحت أدبيات التغيير (Kotter, 1995) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، وفي سوق خاضعة لضغوطات تنافسية كبيرة، أصبح بقاء المؤسسة مرهوناً بالتكيف مع التغيرات المحيطة الجديدة، وهذا يتوقف على مدى قدرتها على تصميم وإدارة إستراتيجيات تتوافق وما تقتضيه الأوضاع، إستراتيجيات تتماشى مع الانفتاح التي عرفته الأسواق العالمية نتيجة العولمة، هذه الأخيرة التي تفرض على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدمات في مستوى الأسواق العالمية إذا ما أرادت الحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل، لقد أضحت المؤسسات في حاجة إلى النمو بدل مجرد البقاء مما استوجب عليها البحث عن سلوك أو سبيل يحقق لها التفوق والسبق، فكان التغيير الاستراتيجي احد هذه السبل .

يعد المفهوم الذي صاغه (Mintzberg,1987,p,11) لمصطلح الإستراتيجية هو الأكثر قبولاً كونه يتسم بالموضوعية والوضوح وإمكانية التطبيق وسهولة الفهم من جهة، وتضمينه آراء مجموعة كبيرة من أطروحات الباحثين من جهة أخرى، هذا المفهوم أطلق عليه المحتوى الخماسي للإستراتيجية (Five ps for strategy) فالإستراتيجية وفقاً لذلك عبارة عن خطة (plan) موضوعية تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لانجاز الأهداف وهي مناورة (pattern) القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز (position) أو وضع مستقر في المحيط وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور (perspective) يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة. تغيير الإستراتيجية هو حقيقة حتمية تواجهها المؤسسات باستمرار، ويركز التغيير الاستراتيجي على تغيير اتجاه المؤسسة، وميزه (Wit&Meyer,2000,p,243) عن التغيير التنظيمي باعتباره التغيير الذي يركز على اتجاه أو توجه المنظمة بدلاً من السلوك ، ويعتبر التغيير الاستراتيجي حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية. (Hill et Jones,2001)

ويشير Lynch بأن التغيير الاستراتيجي يتضمن الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير المنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة تم في محتواها تغييرات مستمرة روتينية وغير روتينية في المنظمة. ويمكن تمثيل التغيير الاستراتيجي في بيئة الأعمال في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: التغيير الإستراتيجي في بيئة أعمال المنظمات



المصدر: محمد البنا: اقتصاديات السياحة والفندقة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 98.

يلاحظ أنه ما بين الفترة (0ن - 1ن) كانت البيئة العملية في حالة سكون ومن ثم فإن المنظمات لم تغير شيئاً من سياستها، وترتب عن ذلك بنهاية الفترة الأولى (1ن) وجود اتساق ما بين سياسة المنظمات والبيئة المحيطة عند النقطة - أ - وعند النقطة - ب -، أما الفترة (1ن - 2ن) فقد شهدت تغيرات ديناميكية في البيئة العملية المحيطة، ولكن المنظمات لم تجر سوى تغيرات طفيفة في سياساتها، وبالتالي فإنه بنهاية (2ن) ظهرت فجوة كبيرة بين ما حدث من تطورات في البيئة المحيطة، وبين التغيير البطيء في السياسات التي تتبعها المنشآت مقاسة بالمسافة (ج د) وتعرف بالفجوة الإستراتيجية (محمد البناء، 2009، ص. 99)

إن التغيير الاستراتيجي باعتباره مجالاً من مجالات التغيير التنظيمي يركز على تغيير اتجاه المنظمة سواء تغيير رؤيتها أو رسالتها، وهو عملية إعادة نظر بالوسائل المعتمدة في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية التي استقر الرأي عليها بوصف هذه الأخيرة على أنها تمثل الأداة الرئيسة في تحول المنظمة نحو حالة مستقبلية مرغوبة (جلاب ومزهر، 2007) لذا فإن ذلك التغيير لا بد وأن ينعكس بتغييرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهيكل والثقافات والتكنولوجيا.

الرؤية الاستراتيجية: إن وضع المؤسسة لإستراتيجيتها يمكنها من تسويق خدماتها ومنتجاتها سواء في الداخل أو الخارج على ضوء رؤيتها لهذه الإستراتيجية بالإضافة إلى أنها تستطيع إضافة خدمات جديدة إلى خدماتها وكذا الوفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها واتجاه المحيط، إن تغيير المؤسسة لرؤيتها الاستراتيجية وأهدافها تمليه عليها الظروف العملية والمتغيرات الداخلية والخارجية.

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: "المسار الرئيسي الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها، على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية" (عبد القادر همام، 2003، ص2). إن وضع الرؤى الاستراتيجية للمنظمة أصبح من أهم المهارات اللازمة للقيادة الإدارية الفعالة في المنظمات، وفي هذا المقام يشير (جيمس كراج، روبرت غرانت، 2003) إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشمل أربع خصائص وهي:

- الأهداف البسيطة طويلة المدى: إن توفر الأهداف الواضحة التي توفر اتجاهها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة هو الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية.
- تحليل البيئة التنافسية: ويعني قدرة المؤسسة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناء على مشاهدات ودراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة ومواكبة متطلبات العصر.
- التقويم الموضوعي للموارد: هو إدراك موارد وقدرات وإمكانيات المنظمة الأساسية الفعلية وطريقة استغلالها بشكل فعال وتتضمن هذه القدرات والموارد الإمكانيات والسمعة وكفاءات العاملين وعلاقاتها الايجابية بطالبي الخدمة على اختلاف فئاتهم.
- التنفيذ المؤثر للإستراتيجية: إن أكثر الاستراتيجيات دقة لا يمكن أن تحقق النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة، ويتطلب ذلك السيطرة والقيادة أي الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعا بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية. وللرؤية الاستراتيجية فوائد متعددة نذكر منها:
  - تحديد الاتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه
  - تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
  - تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري
  - اختيار الاستراتيجيات المناسبة
  - تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف
- وتصميم أو وضع الرؤية الاستراتيجية يتم من خلال عمل جماعي انطلاقا من الإدارة العليا الى الإدارة الدنيا حتى تتم بطريقة سليمة، وهذا يتطلب مايلي:
  - الخيال والابتكار الذي يتطلب قدرا كبيرا من التعليم والتدريب المستمر لتحقيق ذلك
  - تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة

- دراسة ومتابعة التحولات التي تستجد في حاجات المستهلك، والتطورات التكنولوجية والسواق الجديدة ووضع خطط لذلك
- أن تكون الرؤية قابلة للتحقيق، وغير مستحيلة أولاً تتفق مع قدرات المنظمة.

### 1-رسالة المؤسسة

رسالة المؤسسة هي " إعلان من المؤسسة لرؤيتها وأهدافها، وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المؤسسات سواء كان هذا الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات، وأنواع المستفيدين الذين ترغب المؤسسة في إشباع حاجاتهم، وكذلك الأساليب والجوانب التكنولوجية التي تستخدمها" (عايدة خطاب، 2003، ص،6).

ولوضع رسالة المؤسسة يجب توفر مجموعة من الشروط وهي:

- تحديد الغرض الأساسي للمؤسسة
- أن تتسم بالفهم والوضوح والاختصار وتثير الحماس لدى العاملين
- أن تكون معلنة للعاملين والمتعاملين والمجتمع عموماً
- أن تتماشى مع فلسفة المؤسسة والقيم والمعتقدات والخاصة بها
- أن توضح لمن يقرأها الشيء المتوقع من التنفيذ (عايدة خطاب، مرجع سابق، ص،8)
- أما عناصر الرسالة فهي:
- المصداقية والأمانة في التطبيق
- الأنظمة المناسبة، وتوفير الوقت والموارد
- ربط الرسالة للقرارات اليومية
- وجود الإجراءات الوقائية للمشكلات
- القيادة الواعية والفعالة.

إن التكيف مع الظروف قد يجبر المؤسسات تغيير رؤاها الإستراتيجية أو رسالتها، ويتم ذلك بناء على:

- مراجعة الاستراتيجيات والرسالة والأهداف والقيم والفرص والصعوبات
  - تحديد المجال الجديد الذي سيتم التركيز عليه والخطة الإستراتيجية لتحقيق ذلك
  - الربط بين نظام الحوافز والمكافآت والرؤية الاستراتيجية للمنظمة وخطتها.
- (Thompson, A et Strickladl ,A,T,1998,p,p31-33)
- وتتعدد مستويات التغيير الاستراتيجي، فهناك خمسة مستويات وهي: (زكريا مطلق الدوري، 2003، ص،408)

1. عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي.
2. التغيير الاستراتيجي الروتيني: ويشمل التغييرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب الزبائن (التسعير، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين، وغيرها).

3. التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه.

4. التغيير الاستراتيجي الجذري.

5. إعادة النظر الكاملة بالتوجه الاستراتيجي.

يعد التغيير تحدياً للإدارة، وعلى هذه الأخيرة مواجهة هذا التحدي والقوى الخارجية والداخلية وإدارتها لصالحها، اعتماداً على الوسائل والأدوات المناسبة لتصبح الأحداث وتطورها تصب في مصلحة المؤسسة من خلال السرعة والخفة العالية في الاستجابة لعملية التغيير.

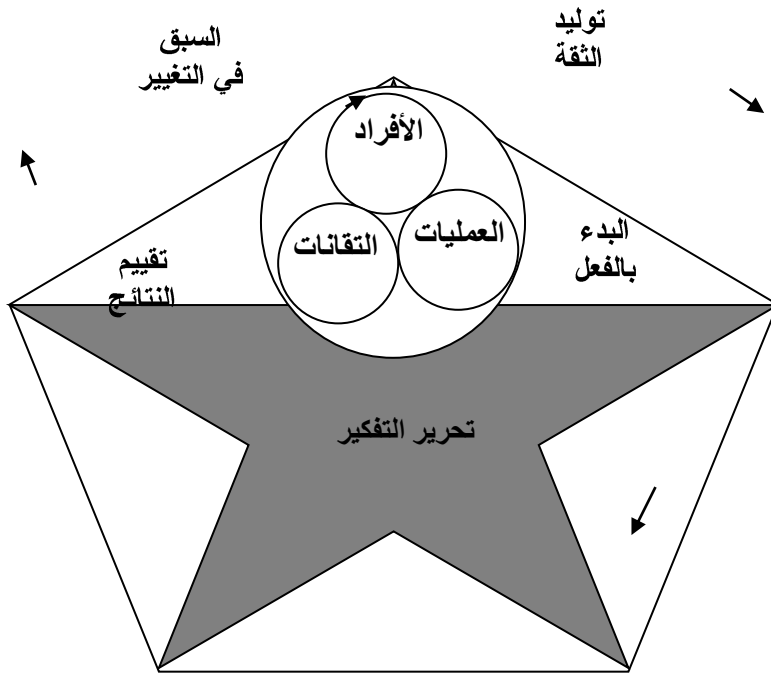
## 2- مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية

تعرف خفة الحركة الاستراتيجية بأنها "القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب. او مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال."<sup>iii</sup>

أي أن خفة الحركة المنظمة يمكن أن تتمثل في قدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي. خفة الحركة الإستراتيجية توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح. تسعى المنظمات لتحقيق خفة الحركة الإستراتيجية لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في المعادلة الآتية: أهداف خفة الحركة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة  
ويمكن أن ندرج تلك الأهداف في الشكل الآتي:

<sup>iii</sup> [www.sa-advantage.com/strategicagilityconsulting.html](http://www.sa-advantage.com/strategicagilityconsulting.html)

الشكل رقم 11: نموذج خفة الحركة



Source: [www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com)

يبين الشكل أن تطبيق نموذج خفة الحركة يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية، إذ إن هناك علاقة تكامل بين عناصر نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول الآتي:



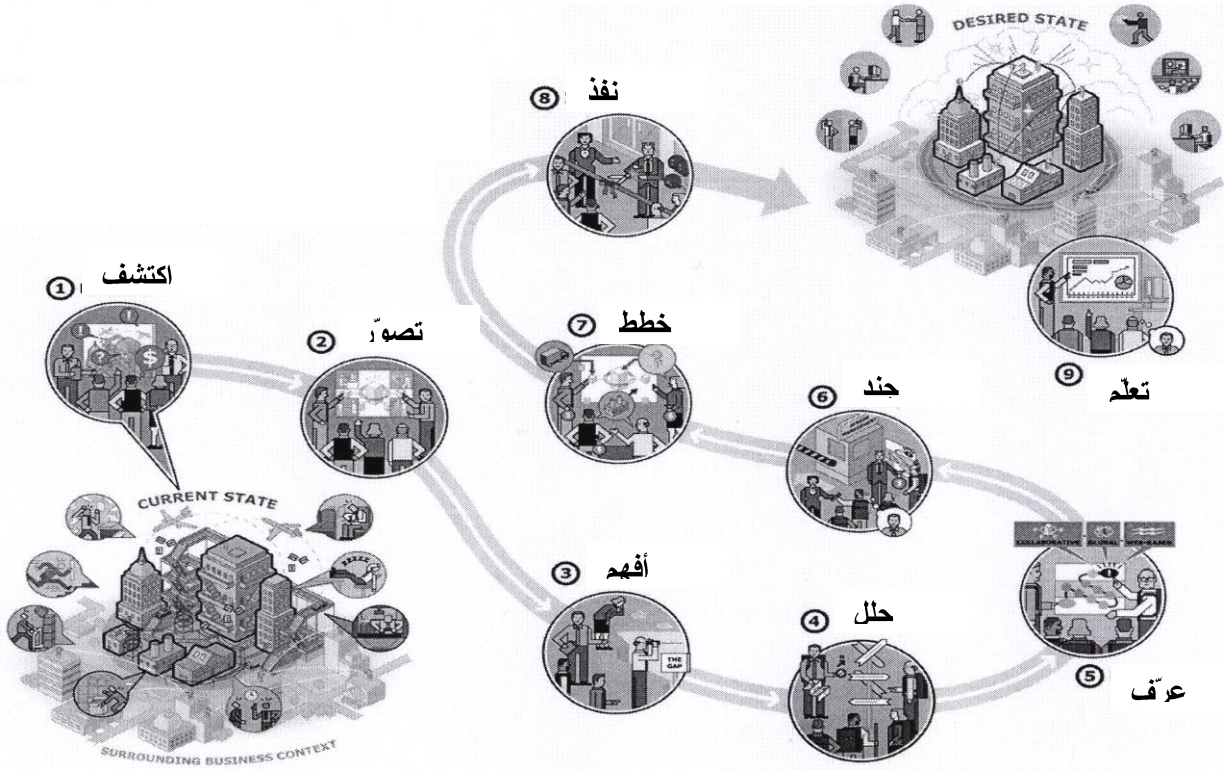
جدول رقم 4: العلاقة بين نموذج خفة الحركة وقدرات المؤسسة

نموذج خفة الحركة	قدرات المؤسسة (الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات)
1. السبق في التغيير	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير</li> <li>● القياسات الرئيسية لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية</li> <li>● الإدراك والوعي القوي والإحاطة بالصناعة</li> <li>● السبر الدائم، عدم الرضا في كل المستويات</li> </ul>
2. توليد الثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● رسالة واضحة "خط البصيرة" في كل مكان في المنظمة</li> <li>● ممارسات قيادية فعّالة في جس النبض والإصغاء</li> <li>● التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الفوز أو الانتصار</li> <li>● الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز</li> </ul>
3. البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال</li> <li>● قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا</li> <li>● الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل</li> <li>● القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة</li> </ul>
4. تحرير الفكر	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع</li> <li>● يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع</li> <li>● تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات</li> <li>● البحث الثابت خارج المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها</li> </ul>
5. تقييم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية</li> <li>● أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة</li> <li>● كيفية تحسين التعلّم يعدّ جزءاً من أجزاء تقييم النتائج</li> <li>● توفر النتائج تغذية عكسية لكل من المساحات أعلاه</li> </ul>

Source: www.agilityconsulting.com.

وسعيًا منها للوصول إلى خفة الحركة وتحقيقاً لأهدافها، دائماً ما تطرح المؤسسات التساؤل التالي: كيف يمكن للمؤسسة أن تصبح أكثر خفة؟ والإجابة تكمن في مجموعة من الخطوات والتي لا بد للمؤسسات من تتبعها، ويمكن تمثيلها بالشكل الآتي:

الشكل رقم 12 : خارطة الطريق لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية



Source: www.agilityconsulting.com

إن تنفيذ تغييرات إستراتيجية يمكن ان يحدث بفاعلية أكبر عندما تأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة، لان ذلك سيسهم في تقليص المخاطر المتعلقة بالتغيير من جهة ونجاح برامج هذا التغيير من جهة ثانية، من خلال تحديد مستوى الحاجة إلى التغيير ودرجة توافق هذا المستوى مع الثقافة التنظيمية والشكل الموالي يوضح مصفوفة الاستراتيجية-الثقافة.

الشكل رقم 13: مصفوفة الاستراتيجية-ثقافة

	إدارة التغيير (1)	إدارة ما حول الثقافة (3)
	تقوية الثقافة (2)	تغيير الاستراتيجية (4)

منخفض

توافق برامج التغيير مع ثقافة المنظمة الحالية

عالي

الحاجة الى التغيير الاستراتيجي

المصدر: بتصريف ظاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي. دار وائل للنشر ط1، 2010، ص، 326

من خلال الشكل هناك أربعة خيارات أساسية في تحديد التغييرات الإستراتيجية وهي:

### إدارة التغيير

في الخيار الأول المنظمة تنفذ التغيير الاستراتيجي وهذا التغيير يتلاءم مع الثقافة الموجودة، المنظمة تتابع الإستراتيجية التي تتطلب تغييرات جذرية وتدير التغيير من خلال استخدام قوة الثقافة، إن مناهج التغيير تركز على العناصر التالية:

- تقاسم الرؤية: التغيير مرتبط بالأهداف العامة ورسالة المنظمة، وهذه تبني قوة حالية تعمل على جعل التغيير مشروع وشرعي للأعضاء.
- تحويل ونقل القوة، أو إيقاظ الأشخاص في المواقع المهمة لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة، الأفراد الرئيسيين يكون واضحا لهم تقاسم القيم والأعراف والتي تقود وتؤدي إلى تلاءم ثقافي.
- تقوية نظام القيم الجديد، إذ تطلب توجه الإستراتيجية الجديدة تغييرات في التسويق والإنتاج، وغيرها، فان التغييرات يجب أن تقوي هيكل نظام العوائد والمكافآت في المنظمة.

### تقوية الثقافة

المنظمة تحتاج إلى قليل من التغييرات الاستراتيجية، والتغييرات متناغمة ومنسجمة مع الثقافة الحالية، هنا فان الممارسون والمستشارون يجب ان يرقوا العديد من العوامل منها:

- تشكيل الرؤية الاستراتيجية الجديدة والتي ترقى تقاسم القيم لجعلها عامة.
- تقوية وتصليب الثقافة الموجودة.

### إدارة ما حول الثقافة

في هذه الحالة تحتاج المنظمة إلى بعض التغييرات الاستراتيجية، ولكن التغييرات غير ملائمة ومتوافقة مع ثقافة المنظمة هنا فان النقطة الحرجة تتمثل بإمكانية تنفيذ التغييرات مع احتمالية نجاح معقولة، العناصر هي إدارة ما حول الثقافة بدون مواجهة مباشرة مع مقاومة الثقافة وهذا يتضمن:

- تقوية نظام القيم.
- استخدام أي رافعات متاحة للتغيير مثل عمليات التحول (صيرورة) لوضع الموازنة وإعادة التنظيم.

### تغيير الإستراتيجية

قد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة) مثل: (التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش (عبد الفتاح علاوي، 2013، ص، 13). وقد تواجه المنظمة مختلف التحديات، كان يكون التغيير المعروض غير متوافق مع ثقافة المنظمة، وهناك حاجة قليلة لإجراء التغيير الاستراتيجي، إن رد الفعل الأولي هو عدم إجراء أي شيء، لان هناك حاجة قليلة للتغيير، وإذا نفذ هذا التغيير فهو غير متوافق مع ثقافة المنظمة الحالية، عندما تكون المنظمة في هذا الوضع وتواجه تغيير واسع النطاق مع احتمالية عالية لمقاومة الثقافة، فيجب تحديد ما إذا كان التغيير الاستراتيجي مطلوب حقيقة. والسؤال المهم هنا هل يستطيع التغيير الاستراتيجي أن ينفذ مع

احتمال النجاح؟ هل هناك حاجة فعلية للقيام بتغيير استراتيجي على نطاق واسع؟ اذا كان الجواب (لا) على المنظمة تعديل الإستراتيجية لكي تتلاءم أكثر مع الثقافة الحالية (Harvey et Brown,2001,p,p,439-443).

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص أن التغيير التنظيمي سمة يجب أن تميز كل المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرارية، وقد فرضته التطورات التي مست الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والمعلوماتية وغيرها، والتغيير لا يحدث عشوائيا بل نتيجة أسباب داخلية وخارجية، كما انه ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لمواكبة التطورات المستمرة، والإدارة عمليات فكرية غرضها الأساسي استثمار الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية عن طريق تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة كفاءة ومنهجية لتحويل تلك الموارد إلى سلع وخدمات وأفكار. ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأسبابه، وأهميته، وجدنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة. وكما رأينا فإن عملية التغيير التنظيمي تمس مجالات مختلفة منها المجال الهيكلي كإضافة أقسام أو حذف أخرى أو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، والمجال التكنولوجي الذي يمس الآلات والمعدات والبرامج وغيرها، كما يمكن أن يكون التغيير استراتيجيا تغيير أهداف المنظمة ورؤيتها على المدى البعيد ثقافيا، إضافة إلى انه يمكن أن يكون التغيير ثقافيا يمس قيم ومعتقدات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، هذا الأمر يجعلها تواجه مقاومة وخلافات التي غالبا ما يتعذر تجنبها، كما أنها قد تكون سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية.

الفصل الثاني:

الاتصال الداخلي وعلاقته

بالتغيير التنظيمي

## تمهيد

كل شيء اتصال. كان لا بد لنا من الانطلاق مما وصلت إليه مدرسة PALO ALTO لنذكر أن الاتصال هو المحرك الرئيسي للظواهر التي يعيشها عالم اليوم، فلا اقتصاد ولا سياسة، ولا ثقافة، ولا علاقات بدون اتصال فهو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك أجزاء النظام بكاملها. والمؤسسة كنظام لا بد لها أن تتصل لتحياء، تستمر وتتأفك، كما لا يمكن لها القيام بوظائفها من تمويل، إنتاج، تسويق وغيرها دون اتصال، ولا يمكن للمسير القيام بوظائفه من تخطيط توجيه ورقابة وتنسيق وغيرها... دون عملية اتصال.

يعد الاتصال أحد الوسائل الضرورية التي يقوم عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، وله دور هام في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية. إضافة إلى انه يساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رغبة الأعضاء في التكيف. (Shuo chen,2011). ويعمل صناع القرار على اختيار نظام الاتصال والأهداف ووسائل الاتصال من اجل مسايرة منظمات الأعمال للظروف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق نتائج إيجابية، هذه المسايرة تفرض على المؤسسة تبني عملية تغيير.

وقد أظهرت البحوث أن من بين أهم العوامل التي تجعل الأفراد لا يقومون بأعمالهم المتوقعة منهم هو عدم فهمهم الواضح والدقيق لما هو متوقع منهم وهذا سببه نقص مهارات الاتصال (wallace2002). فالاتصال هو وسيلة شرح وتحضير الأفراد للتغيير فهو يسمح لهم بفهم أسباب هذه العملية وأهدافها، فضلا عن العمل على التخفيض من مقاومة التغيير التنظيمي.

ويؤكد الباحثون (Finbarr Daly, Paul Teague, Philip Kitchen, 2003) دور الاتصال الداخلي في التنفيذ الناجح لبرامج إدارة التغيير وذلك باشتراك مجموعة من العوامل كمحيط المؤسسة السائد والثقافة، والبنية التنظيمية وأساليب القيادة والإدارة. كما أن اختيار الوسيلة المثلى لإيصال المعلومات من شأنه خفض تكاليف الاتصال وتجنب احتمال الصراعات. بالإضافة إلى كونها أداة تساهم في نجاح التغيير التنظيمي.

## المبحث الأول: الاتصال الداخلي وتطوره

يعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني كونه نتيجة تفاعل الإنسان مع البيئة، واحد مظاهر السلوك الاجتماعي حيث يتطلب وجوده أكثر من شخص للقيام بهذه العملية. والاتصال هو الوسيلة التي بواسطتها يشبع الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية، وما زاد من أهميته هي الدراسات المختلفة التي تناولته واختلاف تعاريفه بحسب الباحثين والدارسين له ومنطلقاتهم الفكرية، فمفهوم الاتصال يحمل معاني عديدة ومختلفة بالرغم من تداوله الواسع، لهذا فان المختصين لم يتفقوا بشأن تحديد تعريف هذا المفهوم بشكل دقيق. حيث أن البعض يعني به النقاش الدائر بين مجموعة معينة من الأفراد، والبعض الآخر يعني به استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني، وهناك من يراه في وسائل الاتصال المتطورة، وقد ينظر إلى الاتصال كنشاط طبيعي نقوم به في الحياة اليومية ويتجسد ذلك في عملية التحدث والإنصات، أو باعتباره نشاطا هادفا ومقصودا يهدف إلى تحقيق هدف معين، ويرجع هذا الاختلاف وتعدد المعاني إلى الهدف من

عملية الاتصال في حد ذاتها، كما تتعدد مفاهيمه باعتباره همزة وصل بين مختلف العلوم كعلم النفس، علم الاجتماع، والعلوم السياسية فمختصو علم النفس ينظرون إلى أن الاتصال يتمثل في العالم الداخلي للأفراد والآليات التي يتصل بها الأفراد مع أنفسهم وكيف يحاورونها والرموز المستخدمة وكيفية التفاعل مع أنفسهم ومع هذه الرموز، ويعتبر علماء الاجتماع الاتصال عملية اجتماعية أو عملية تأثير وتأثر بين طرفين أو أكثر، أما المهتمين بالمجال السياسي فيرون الاتصال وسيلة أو أداة للوصول إلى أهداف سياسية، كل هذه الآراء المتضاربة والمكملة لبعضها البعض تضيف الكثير من المعاني المختلفة لكلمة اتصال.

### أولاً: تعريف الاتصال في الفكر الإنساني

من المفاهيم الكلاسيكية القديمة عرف Berlo الاتصال بأنه: "عبارة عن معاني موجودة في الكلمات والرموز والإشارات" (فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، 2003، ص8). يعتبر هذا التعريف توضيحاً لنظرية الدلو التي تلخص النظرة الكلاسيكية والتي هي عبارة عن بث أفكار أو تفرغها في وسيلة ومن ثم يفرغ محتواه في ذهن المستقبل. أي أن العلاقات والتفاعلات التي تحدث في الاتصال هي محور التركيز والاهتمام وهكذا يقوم أحد أطراف الاتصال بدراسة الطرف الآخر لكي يحدد كيف يصيغ أفكاره في رسالة يضعها في وسيلة معينة.

كذلك عرف أرسطو الاتصال بأنه: "البحث عن كل الوسائل المتاحة للإغراء والإقناع" (علي شمو، 2002، ص37). أي محاولة تغيير اتجاه الآخرين باستخدام مختلف الطرق والأساليب قصد لفت الانتباه نحو القائم بالاتصال.

### أما فيما يخص التعاريف الحديثة للاتصال فندرج:

عرفت لجنة الاتصالات في مشروعات الأعمال والصناعة التابعة للجمعية القومية للاتصال أن الاتصال هو: "تبادل مشترك للحقائق والأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرض (إرسال) واستقبال ينتج عنه تفاعل مشترك بين جميع الأطراف وليس بالضرورة أن يكون هناك تفاهم بينهما". (ناصر العديلي، 1995، ص455). إذن فالاتصال ليس مجرد تبادل للمعلومات والأفكار، بل يشمل الأحاسيس والمشاعر والآراء بهدف الوصول إلى تفاعل متبادل لأطراف هذه العملية.

بظهور نظرية النظم للودينغ فون بيرتلنفي سنة 1954 ظهر تعريف آخر للاتصال حيث عرف بأنه: "نظام مفتوح للعلاقات التبادلية يدخل ضمن إطاره كل مرسل-مستقبل في علاقة تبادلية مع مرسلين ومستقبلين آخرين مباشرة أو عبر وسيلة إعلام، أو مع محيطه، وهذا بفضل المعلومة التي تمثل الأساس المنظم للعلاقات التبادلية كما تعمل كشكل للطاقة فتمكنه من تحويل علاقاته التبادلية إلى تفاعلات تبادلية". (Jean Cloutier, 2001).

تظهر هنا أهمية الفرد كعنصر فعال في العملية الاتصالية كما ألغيت عملية التخصص أي أن كل طرف من أطراف عملية الاتصال يمارس مهام الإرسال والاستقبال، أو بمعنى آخر يفترض أن كل مهمة من مهام الإرسال من أحد الأطراف يرتبط بها مهمة الاستقبال والعكس صحيح.

ويعرف تشارلز كولي الاتصال في كتابه "التنظيم الاجتماعي" بأنه: "الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور، ويحتوي على جميع رموز الروح، ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحوي تعابير الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت الكلمات، الكتابات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء و الزمن". (Mucchielli, 1980, p,33). في (جمال بن زروق، 2010).

### ثانياً: تاريخ تطور الاتصال ونماذجه

من الصعب تحديد الفترة الزمنية والكيفية التي أصبح من خلالها الاتصال يشكل عنصراً هاماً في حياة الفرد والمجتمع، فحسب المؤرخين ظهر اهتماماً واضحاً بالاتصال وبدوره في الشؤون الإنسانية قبل القرن الخامس قبل الميلاد، في كتابات البابليين والمصريين القدماء وفي إياذة هوميروس وغيرها (برنت روبن، 1991، ص، 66).

قديمًا كان الإغريق هم أول المهتمين بدراسة الاتصال حيث يعد كوراكس (Corax) أول من وضع نظرية في علم الاتصال في اليونان، وقد طور هذه النظرية من بعده تلميذه (Tisias) واهتمت هذه النظرية بأسلوب المرافعة في المحاكم الذي يركز على الإقناع لذلك كانت الخطابة هي الشغل الشاغل للإغريق.

ويعد أرسطو (385 ق م - 322 ق م) ومعلمه أفلاطون (427 ق م - 347 ق م) من مؤسسي الدراسات القديمة للاتصال، وقد توصلوا إلى اعتبار الاتصال فناً يمكن تعلمه بالتمرين، وعلماً قائماً بذاته، وقد جاء في افتتاحية أرسطو لعلم البلاغة " من الممكن أن البحث عن الأسباب التي تجعل بعض الخطباء ينجحون بالتمرين، بينما ينجح الآخرون تلقائياً ولا احد يستطيع أن ينكر أن مثل هذا البحث عمل علمي" (برنت روبن، مرجع سابق، ص، 67).

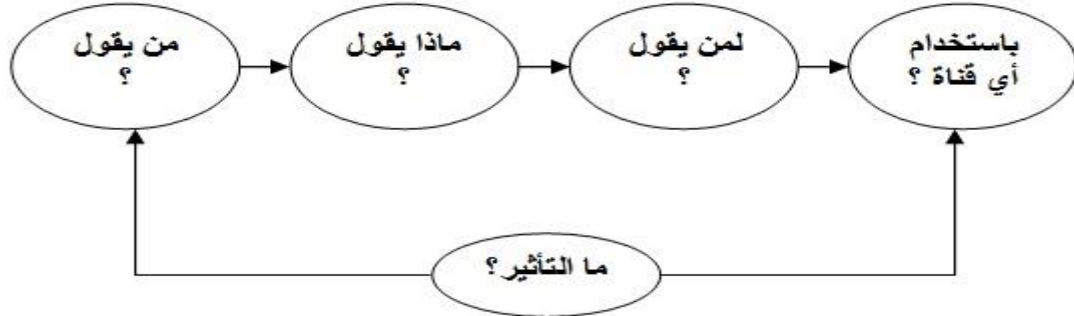
خلال العصور الوسطى وعصر النهضة فقد الاتصال الانسجام والاتجاه الذين ميزاه خلال الفترة الكلاسيكية القديمة ونتيجة لتدهور عادة الحديث الشفوي والديمقراطية انقسمت دراسة البلاغة إلى مجالات عديدة، بعدها اتجهت معظم نظرية الاتصال إلى دراسة الجانب الديني، ولا بد من الإشارة إلى أعمال أوغستين الذي أعاد اكتشاف النظرية الإغريقية القديمة وربطها بالدراسات الدينية الأمر الذي مكنه من أن يوحد بين جانبي الاتصال العلمي والنظري.

لقد بدأ الاهتمام بدراسة الاتصال في مجال العلوم الإنسانية يظهر ابتداءً من الفترة الممتدة بين 1910 و 1940 من خلال مدرسة شيكاغو التي تضم خاصة كل من جون ديوي، هربرت ميد وشارل كولي والذين ركزوا في دراساتهم وأبحاثهم على فكرة أساسية هي اعتبار الاتصال محركاً للمجتمعات، وبالتالي فهو يعطي الديناميكية اللازمة لتطورها واستمرارها، وبما أنه عملية رمزية فهو يسمح بتشكيل الثقافة ونشرها إذ لا وجود للثقافة بدون وجود اتصال. في أواخر الأربعينات وبداية الخمسينات اتسعت دراسة الاتصال لتشمل الاتصال غير اللفظي، الإقناع، والاتصال الجماهيري... وكان من بين التطورات التي حدثت خلال هذه الفترة ظهور النماذج التي عملت على القيام بدراسات تحليلية لعملية الاتصال كنموذج لاسويل (1948) الذي عرف



بنموذج<sup>أ</sup> (the five w) هذا النموذج يتضمن الإجابة عن خمسة أسئلة من؟ ماذا يقول؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ بأي اثر؟ حيث أن الإجابة على الأسئلة تمثل عناصر الاتصال وهذا الشكل البياني لنموذج لاسويل.

الشكل رقم 14: نموذج هارولد لاسويل



المصدر: برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء قسم وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود معهد الإدارة العامة، 1991، ص.85.

في نفس الفترة أي نهاية الأربعينات أجريت أبحاث على يد كل من نوربرت وينر وتلميذه كلود شانون أثمرت نموذجا كان نتيجة لبحث أجرياه في شركة Bell للهواتف حيث عملت الدراسة على تحسين مردودية الهواتف من حيث سرعة إرسالها وكمية المعلومات المرسله والتقليل من ضياع المعلومة أثناء الإرسال، وبلورت الدراسة في إطار النظرية الرياضية للاتصال حيث اعتبرت المعلومات بمثابة طولاً رياضياً يمكن قياسه من خلال تحويل الكلمات إلى وحدات صغيرة ومتتالية عن طريق استخدام الرمز الثنائي (0,1) ، يهدف شانون من النموذج إلى توضيح مختلف الطرق التي يؤثر بها عقل على عقل آخر، ويمكن إدراج الاتصال عبر الهاتف كمثال على ذلك .

فالمصدر هو أصل إرسال الرسالة، والمرسل هو الذي يرسل الرسالة على شكل إشارات(الهاتف)، القناة هي الحاملة للإشارات، المستقبل هو متلقي الإشارات ويعيد بناء الرسالة، المرسل إليه هو الشخص المهني بإرسال الرسالة، التشويش ما يعيق الرسالة أثناء إرسالها. (J.M. Decaudin,2006,p,54)

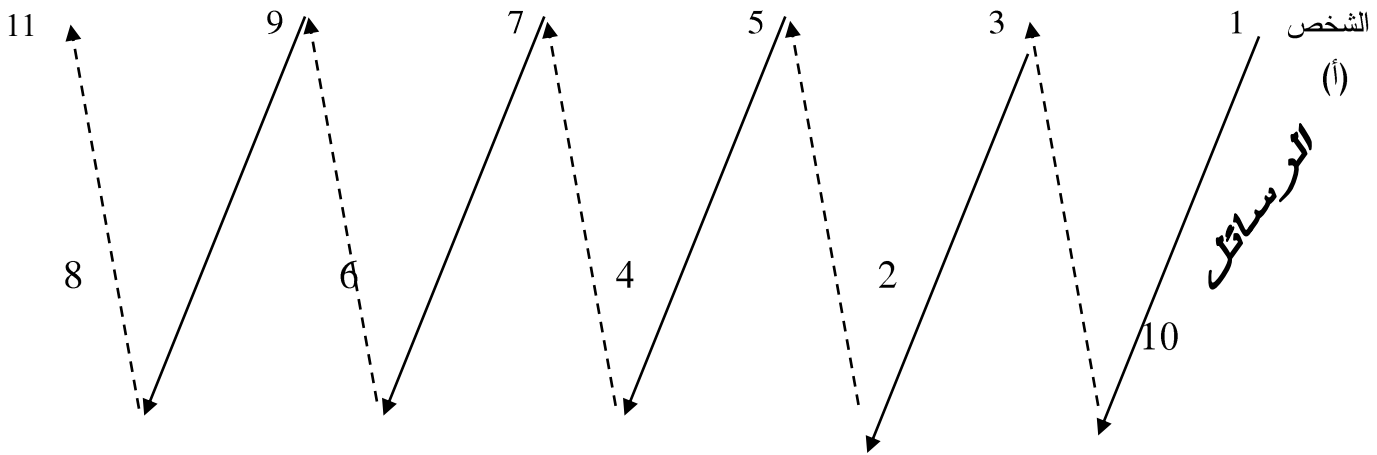
وبالموازاة قام نوربرت وينر بإبراز مصطلح الأثر الرجعي الذي شكل جوهر نظرية Cybernétique أي علم التحكم أو علم عمليات التواصل و التحكم الآلي في الحيوانات والآلات. إن استخدام "التغذية المرتدة" سيمكن من التنبؤ بالظواهر أو السلوكيات المستقبلية سواء كانت تخص كائن حي أو آلة، مما يسمح بمراقبة وتوجيه تلك الظواهر والسلوكيات والتحكم فيها.

الملاحظ أن أعمال وينر أعطت دفعا قويا لمفهوم الاتصال بإدراج التغذية العكسية التي تقيس إثر الرسالة وفي نفس الوقت التغييرات التي تصيبها عند تمريرها إلى المستقبل وهذا بفعل وجود التشويش حول القناة المستعملة.

<sup>أ</sup> تمثيل تجريدي مبسط للواقع ويحتاج بناؤه وتطويره إلى قدرة إبداعية خلاقة

في الخمسينات عمل الباحثون المنتمون إلى مدرسة (Palo Alto) ومن بينهم وتزلاويك، هالي ، دون جاكسون على وضع نظرية في الاتصال انطلاقاً من رفضهم لنموذج شانون باعتباره ذو اتجاه أحادي وكذا لا يصلح لأن يطبق في مجال العلوم الاجتماعية واقترحوا بالمقابل نظرية اشمل وأوسع مبنية على العديد من الفرضيات من بينها الفرضية القائلة: "لا يمكننا أن لا نتصل" (Jean marc Decaudin ,op.cit,p,55) حسب هذه المدرسة فالالاتصال عملية اجتماعية تستلزم تنوع السلوكات، كما أن تحليل جزء من الرسالة كقول أو إشارة ليس له معنى لوحده، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار المعنى العام والكلي لها. من بين النماذج التي يمكن إدراجها هنا نموذج وتزلاويك وبيفين وباكسون حيث عرض هذا النموذج سنة 1967 في كتاب عنوانه " الفوائد العلمية للاتصال الإنساني " . ويمكن عرض هذا النموذج في الشكل التالي .

الشكل رقم 15: نموذج واتزلاويك وبيفين وباكسون



الشخص (ب)

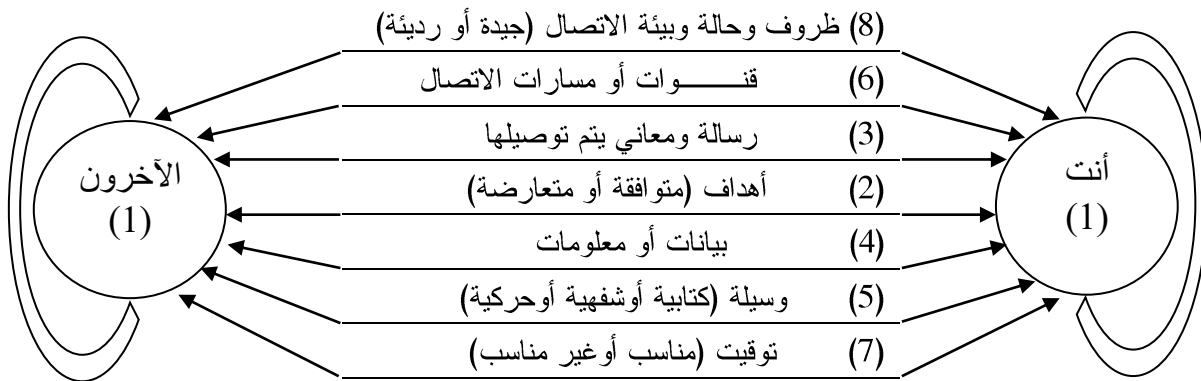
المصدر: برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني. ترجمة نخبة من أعضاء قسم وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود معهد الإدارة العامة، 1991، ص90.

حسب هذا النموذج فإن الاتصال عملية طبيعية لا تحدث من المصدر عن قصد، بل وفقاً لما ذهب إليه شانون وينر من أنها مفروضة علينا وما دما نتعامل مع الناس فلا بد من اتصالنا بهم.(برنت روبن، مرجع سابق،ص،90) ، وحسب مصممي هذا النموذج فإن الاتصال عملية تداول للرسائل وهو نشاط متراكم ومستمر بين أفراد يتبادلون المعلومات كمستقبلين ومرسلين.

بالموازاة ظهرت النظرية العامة للنظم على يد الأمريكي النمساوي الأصل لودينغ برتلنفي الذي طور من خلالها مفهوم النظام وإبراز دوره وكيفية عمله، وتوالت الاهتمامات والدراسات وأصبح الاتصال علماً قائماً بذاته تفرعت عنه عدة تخصصات كالاتصال السياسي، الاتصال التفاعلي، الاتصال المالي، الاتصال التسويقي... وغيرها.

وفي هذا السياق يمكن إدراج آخر النماذج المتوصل إليها في إطار الأبحاث والدراسات العربية وهو نموذج أبوبكر والبريدي.

الشكل رقم 16: نموذج أبوبكر والبريدي لعملية الاتصال



المصدر: أبو بوبكر والبريدي، الاتصال الفعال. الدار الجامعية، 2008، ص 103

صمم هذا النموذج الذي هو عبارة عن تمثيل تجريدي منطقي مبسط يوضح شبكة العلاقات التفاعلية بين مجموعة من المفاهيم والعوامل والمتغيرات المتعلقة بعملية الاتصال في إطار منهجي محكم يتصف بالقدرة التفسيرية والتنبؤية لمواقف الاتصال المختلفة بأطراف الاتصال وبيئته وقنواته.

يتضمن هذا النموذج أطراف الاتصال، سواء كانوا أفراد مع بعضهم، جماعات، حكومات، أو مؤسسات، وتناول النموذج توضيح هدف الاتصال حيث أن المتصل يعمل على تحقيق جملة من الأهداف من خلال اتصاله وقد تتعارض هذه الأهداف كما قد تصب في اتجاه واحد.

كذلك لا تتم عملية الاتصال دون توفير مجموعة وسائل تتعدد وتتنوع، قد تكون بديلة أو مكملة لبعضها. كل عملية اتصال تحوي رسالة أو محصلة نهائية يدركها أحد أطراف الاتصال من خلال ترجمتها لوسائل التعبيرات التي يستخدمها طرف ما لإيصال المعنى المستهدف.

ويجب أن تتوفر هذه الرسالة على حد أدنى من البيانات والمعلومات عن نوع الاتصال وكذا بيئته وأبعاده، ويتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى كفاءة استخدام هذه البيانات والمعلومات وبقدر توفرها وكفاءة استخدامها بقدر ما تتوفر مقومات الاتصال الناجح.

فرق هذا النموذج بين الوسائل والقنوات إذ أن الأداة أو الوسيلة هي التي تستخدم من طرف أطراف الاتصال لنقل الرسالة كالهاتف الفاكس، أما القناة فيقصد بها المسار الذي تتخذه رسالة الاتصال، أو خط السير هل أفقي؟ عمودي؟ دائري؟...

كذلك تناول النموذج عنصر هام في عملية الاتصال وهو الوقت باعتباره أحد العناصر الرئيسية والأساسية في هذه العملية، وأخيرا ظروف وبيئة الاتصال إذ تعتبر من أهم المكونات الأساسية لنموذج الاتصال وتؤثر على كفاءة وفعالية هذه العملية.

كانت هذه نظرة شاملة حول ماهية الاتصال في الفكر الإنساني، وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً فهي ليست بمنأى عن عملية الاتصال، فالمؤسسة تتصل لتحيا، تنمو وتستمر وتتأقلم ولما لا تتميز سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

### ثالثاً: مفهوم الاتصال في المؤسسة

تتكون المؤسسة مهما كان شكلها وحجمها وهدفها من أفراد منظمين في شكل قانوني، وفي إطار شروط معينة يسعون للقيام بمهام محددة بغرض تحقيق أهداف مسطرة، وحتى يتم إنجاز هذه الأهداف لا بد من وجود اتصال بين هؤلاء سواء كانوا مسؤولين أو أفراداً تنفيذيين، أو حتى كأشخاص في نفس المجموعة أو المستوى التنظيمي، فمن المستحيل أن تنشأ أي مؤسسة أو تستمر أو تنمو وتتفاعل مع محيطها في غياب الاتصال سواء كان على المستوى الداخلي أو الخارجي، فالالاتصال للمؤسسة كالدورة الدموية للإنسان، فكما أن الدم يأخذ دورته ليعيش الإنسان ويقوم بواجباته كذلك الحال بالنسبة للاتصال في المؤسسة (Adler,1986). الاتصال في المؤسسة أمر حيوي كالمعلومة ويعتبر مادة أولية لاتخاذ القرار فهو يحتاج إلى اهتمام خاص، والكثير من المؤسسات أصبحت تحوي قسم اتصال فقد أصبح الاتصال وظيفة مدمجة مثلها مثل بقية الوظائف الأخرى كالموارد البشرية، التسويق وغيرها (Bouhaf,2007,p,99).

بدأ الاهتمام بالاتصال في المؤسسات أوائل القرن العشرين، ويختلف اتصال المؤسسة حسب توجهها ونشاطها، وقد مر بمراح عديدة أول هذه المراحل (أو الجيل الأول للمؤسسات) هو جيل المؤسسات أو المنشآت الكبرى والمصانع التي كانت مهيكلة حسب نموذج المنظمات الاجتماعية والسياسية في تلك الفترة كالجيش والحكومة.

هذه الفترة هي فترة المدرسة الكلاسيكية التي كانت تنظر بمنظار ضيق للاتصال حيث اعتبر مرتبطاً بنمط التسيير الذي انتهج، والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين وكما هو معروف فإن من أهم رواد هذه المدرسة هنري فايول وفريدريك تايلور الذي اعتبر الإنسان أو العامل مجرد آلة تقوم بالأعمال، وكانت المدرسة الكلاسيكية تنظر نظرة شكلية وهيكلية للمؤسسات معتبرة إياها كبنية صلبة يمثلها هيكل تنظيمي تؤمن تقسيم العمل، القيادة، المركزية... ولم يهتم بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغوط لتحقيق أهداف المؤسسة دون مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد داخلها.

ونتيجة لهذا الخلل وعدم الاهتمام بالاتصال الإنساني ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أثبتت هذه المدرسة من خلال الدراسات الميدانية التي أجراها التون مايو في مصانع "هاوثورن" أن للاتصال دوراً هاماً وتأثيراً قوياً على العلاقات الإنسانية وزيادة الدافعية والتحفيز على أداء العمل، وكيف أن الاتصال وسيلة لبناء علاقة تفاعلية قائمة على الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، بعيداً عن الرسمية المفرطة والتي تجعل الفرد في حالة قلق وخلاف دائمين مع رئيسه.

أما بالنسبة لمدرسة الإدارة الحديثة فقد قدمت عدة إسهامات في مجال الاتصال، فمدرسة النظم تنظر للمؤسسة كنظام مفتوح تفاعلي ونظام اجتماعي يحوي أفراد لهم أهداف ودوافع مشتركة لا يمكن أن تتحقق دون وجود اتصالات فيها، والتوازن الداخلي للمؤسسة هو توازن وارتباط أجزاء العملية الاتصالية فيها، أما

Peter drucker فقد اهتم بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعملية الاتصالية، وهي النظرة المتبناة حاليا من طرف المختصين في هذا المجال وفي مختلف المؤسسات وقد تطرق إليها من أربعة جوانب الاتصال كنوع من الإدراك الحسي، كنوع من التوقعات، الاتصال كنوع من الشمول ، وأخيرا باعتباره مختلفا عن المعلومات . تبعا لذلك فقد اختلفت مفاهيم الاتصال في المؤسسة فأحيانا يعرف بأنه "دم المنظمة" ، وأحيانا ينظر إليه في شكل " نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل ". غير أن الاتصال في المؤسسة ليس بالظاهرة السهل تعريفها. ( alain laramée, 1991 ) .

من جهة أخرى فان Philippe Schwebig عرف اتصال المؤسسة "كمؤسسة أو كمنظمة تتحدث عن نفسها، أي أنها المرسل والمستقبل وموضوع الخطاب كذلك." هذا التعريف ينتج أن المؤسسة أو المنظمة تكون وحدة منسجمة تؤثر وتتأثر كذلك، أي أنها شخصية معنوية مكونة من أشخاص ماديين، وبمجموعات من الأشخاص الماديين يكونون علاقات فيما بينهم ويؤثرون بذلك على حياة وتكوين الشخصية المعنوية(Philippe Schwebig) في(ناصر عدون،2004،ص،31) .

ويعرف الاتصال بأنه: " عملية تحويل المعلومات والأفكار والمعاني من فرد إلى آخر أو آخرين على النحو الذي يحقق أهداف منظمة ما ذات نشاط اجتماعي" (حلوة،2007) يعتبر هذا التعريف عام حيث لم يتناول طرق ووسائل الاتصال وأشكاله، كما حدد نشاط المؤسسة في الشكل الاجتماعي فقط.

ويرى(Lozada Vazquez,1998) أن اتصال المؤسسة هو:"مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة -بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها".(فضيل دليو، المؤسسة إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، 2003، ص،30)

يهدف الاتصال التنظيمي إلى تنسيق وتعزيز العلاقات بين التنظيم وكل الفاعلين معه، سواء الداخليين (كالموظفين)، أو الخارجيين(كالزبائن والمؤسسات وغيرهم). وبالتالي يعرف( Invernizzi, 2000 ) "الاتصال التنظيمي كمجموعة العمليات الإستراتيجية والعملية التي تهدف إلى خلق وتبادل ومشاركة الرسائل الإعلامية والقيمية داخل شبكات العلاقات المختلفة التي تكون جوهر التنظيم ووضعيته في المحيط. ويتعلق هذا بالأعضاء الداخليين والشركاء الداخليين والخارجيين وكل الفاعلين الخارجيين المهتمين أو المعنيين بحياة التنظيم". (Antonio Raguza,2010,p,10). لا يعد الاتصال وسيلة للتعريف بالمؤسسة فقط أو إظهارها بصورة حسنة أمام المنافسين، بل كاستراتيجية وعنصر مهم وفعال في تواصل وتفاعل المؤسسة داخليا أي بين أعضائها، وكذا مع الأطراف الخارجية من عملاء، مستهلكين، موردين...

يظهر من خلال التعاريف السابقة أن الاتصال ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسة، يهتم بإيصال المعلومات والبيانات والقرارات لجميع أفراد المؤسسة، باستخدام وسائل كتابية أو شفوية أو إلكترونية وكذا متابعة وتقييد المعلومات التي تأتي من خارج المؤسسة. كذلك تتضح أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال عمله على تحقيق التواصل والتفاعل والترابط بين أفرادها وبعضهم البعض على جميع المستويات، وكذا

بالنسبة للمؤسسة وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى، ففي دراسة أجريت بـ (AFCI 2006) تبين أن 89% من المديرين يعتقدون أن الاتصال هو جزء لا يتجزأ من مهمتهم .

كما أثبتت دراسة نشرتها مجلة الشرق الأوسط عام 2007 أن نجاح 90% من المؤسسات العالمية كان بفضل الانفتاح على لغة الصراحة والحوار (موسى بن كمال، 2011). وللاتصال دور هام في التنسيق بين وظائف المسير فالتخطيط يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانيات، وأداة إعلان عن الخطة ومتابعتها.

ويعتبر الاتصال عنصر حيوي في فاعلية التنظيم، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد يؤدي إلى فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه. أما التوجيه يعتبر أن للاتصال دور أساسي في توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم. والرقابة ترى أن الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.

أما اتخاذ القرارات فيمثل نظام الاتصال كمجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة. (رشيد مناصرية، 2012).

كما انه من الصعب على المؤسسة أن تمارس نشاطها وتقوم بمهامها في غياب الاتصال وفي هذا السياق يشير Chester Bernard أن هيكل المؤسسة وانتشارها ومجال عملها يتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال بها، فالاتصال دور فعال في جميع العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة واتخاذ القرارات، وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين على نحو يخدم مصلحة المؤسسة، ولا عجب أن مشكلة الإدارة الأساسية هي مشكلة تواصل أو غياب الاتصال، وأن أغلبية الصعوبات التي تواجه المسير ترجع إلى نقص مهاراته الاتصالية لبناء علاقات مع زملائه ومرؤوسيه أو ضعف قدرته على توصيل المعاني، وكذا سوء اختيار التوقيت أو وسيلة إيصال المعلومات.

لا يحدث الاتصال عادة من خلال القنوات الاتصالية في المؤسسة لمجرد نقل المعلومات والمعاني وتفهمها وإنما يساعد على اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو معنوية في المنظمة لأن عملية الاتصال لا فائدة منها ما لم تحقق الهدف المرجو منها والاتصال الفعال هو الذي يقوم بالأعمال بشكل ايجابي ويحقق الأهداف المطلوبة (Dertie et All, 2001, P, 3).

## 1- أهداف الاتصال في المؤسسة

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره، وقيل الشروع في أي عملية اتصالية لا بد للمرسل أن يحدد الدافع أو الهدف الذي يدفعه للقيام بتوجيه رسالة ما إلى المستقبل حتى يضمن استجابة معينة وهذا هو الهدف من الاتصال، وتتنوع أهداف الاتصال فبالإضافة إلى الأهداف التعليمية، الترفيهية، الإعلامية التي تتكامل وتتداخل فيما بينها يمكن إدراج أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاتصال وهي على سبيل المثال:

- ✓ ربط مختلف دوائر وأقسام المؤسسة مع بعضها البعض، وضمان تنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ بينت بعض النظريات أن الهدف من الاتصال هو الحصول على المتعة والسعادة من خلال السيطرة والتأثير وهذا يبدو منطقياً باعتبار الفرد كائن اجتماعي ويحصل على الكثير من الخبرات السارة من خلال التفاعل (ختم ، 2003 ، ص.29).
- ✓ يعمل الاتصال عن طريق تسهيل عملية تبادل المعلومات على توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة نحو الوصول للهدف وإحداث رد فعل مرغوب فيه وهذا بتحديد مهام الأفراد وتعريفهم الواجبات المطلوبة منهم ونتائج أدائهم.
- ✓ استشارة الأفراد ومشاركتهم وتحسيسهم بأهميتهم في اتخاذ القرارات وبناء علاقات على أساس من الثقة والتفاهم وإزالة الحواجز التي من الممكن أن تخلق بين المستويات التنظيمية.
- ✓ تخفيف حدة التوتر وإزالة أسباب الصراع والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في المنظمة عن طريق الالتزام بالصدق والإخلاص عند القيام بعملية الاتصال، وعدالة توزيع المعلومات وديمقراطية الاتصال من حيث منح الفرد حق النقد البناء، وكذا تنمية مهارات الإصغاء والكلام.
- ✓ بناء صورة جيدة عن المؤسسة قوامها اتصال فعال، يربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتوفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، وتوظيفها في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

## رابعاً: مفهوم الاتصال الداخلي

المؤسسة لا تستطيع أن لا تتصل (L'entreprise Ne peut pas ne pas communiquer) فهي تعيش، تتطور مع وبالالاتصال. الاتصال الداخلي هو الاتصال الموجه لأفراد المؤسسة ويهدف بصفة عامة إلى إعلام تحفيز وخلق مناخ اجتماعي جيد داخل المؤسسة. الاتصال الداخلي يعكس بمجموعه ومعظم حالاته ثقافة المؤسسة (wood, 1999).

ويرى (Bennis,2002) في (ختام،2003،ص،27) أن الاتصال الداخلي: " يعد حلقة وسلسلة الفهم التي تدمج أعضاء المنظمة من القمة إلى القاعدة بأقسامها وإداراتها كافة".الاتصال تفاعل أين العلاقة بين الفاعلين تضاهي أهمية الفاعلين أنفسهم والرسالة كذلك، بمعنى آخر في الاتصال الداخلي العلاقة بين الإدارة والأفراد لها قيمة تماثل الرسالة أو المعلومات المتدفقة.

وهناك من يعرف اتصال المؤسسة بأنه: "نظام حيوي عصبي للمؤسسة يعطي معنى للمبادلات البيئشخصية" (Petit et Al,1993,p,483) أصحاب هذا التعريف هم المنتسبون للمدرسة التأويلية أو الذين يرون أن واقع المؤسسة ينبني من خلال المعاني التي يخصها بها أعضاؤها، فالواقع الاجتماعي يتكون من خلال كلمات ورموز وأفعال يستعملها الأفراد، كما أنهم وبفضل مهاراتهم الاتصالية يستطيعون بناء واقع اجتماعي خاص بهم من خلال هذه الكلمات، والرموز والإشارات و السلوكات (المقاربة الثقافية). أي تبني وجهة نظر اتصال تنظيمي تركز على المعنى. (Catrin Johanson,2008).

أما أصحاب المدرسة الوظيفية (Fonctionnalistes) فيعتبرون أن المؤسسة هي هيكله مادية توزع داخلها الأفراد في مستويات وأقسام وحدود مختلفة، والاتصال هنا بمثابة مادة ملموسة تنتقل نزولا وصعودا وأفقيا داخل هيكل المنظمة (Doolin,2003,p,70). والمعاني والرسائل مستقلة عن مرسلها ومستقبلها، هذه النظرية بسطت مفهوم الاتصال إلى مجرد عملية نقل للرسائل.

ومن التعاريف التي أدرجت أو نسبت للاتصال الداخلي عرفته Watsphalen بأنه: " يشمل مجموع تصرفات الاتصال التي تنتج داخل المؤسسة، ونماذج التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولا تكون إلا داخلها ويكون موجه خاصة لمجموع الأفراد داخل المؤسسة، مهما كان المنصب، العمل، التكوين، مكان العمل أو الاقدمية". (Watsphalen,M,H,2004,p78). عرف الاتصال الداخلي هنا من خلال الفضاء الذي يشغله وأهمل جوانب أخرى كالهدف من هذه العملية.

أما J R Edighoffer فقد عرف الاتصال الداخلي بأنه "مجموع الحوارات وتبادل المعلومات التي تدور بين أعضاء المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، فالمعلومة هي وسيلة استراتيجية حقيقية إذا ما أحسن استعمالها" (J,R,Edighffer,2001,P,108). هذا التعريف قدم الاتصال الداخلي على انه تفاعل وتبادل للمعلومات داخل المؤسسة ورغم ما تكتسبه المعلومة من أهمية بالغة في الاتصال، إلا أن هذا التعريف لم يحدد اتجاهها كما أن الأفراد لا يتبادلون المعلومات فقط، بل المشاعر والأحاسيس وهذا ما يوضحه التعريف التالي:



" الاتصال الداخلي موجه لجميع أفراد المؤسسة من أجل إعلامهم بأهداف، أنشطة ونتائج مؤسستهم، وبالمعلومات يتم تحريك تدريب والتحام العمال وخلق شعور بالتمكك وهذا لتحسين النشاط الشامل للمؤسسة ورسم صورة جيدة عنها". (L, Demond et autres, 2001, p, 22).

وعرفته الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي بأنه: "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع تسهيل وتمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها" (François Bonen et Bruno Henriet, 1998 p, 15).

و يعرف (Philippe Morel, 2000) الاتصال الداخلي بأنه: " عبارة عن مجموعة من الرسائل التي تتدفق داخل المؤسسة بهدف الحفاظ على مناخ اجتماعي هادئ، إشراك الموظفين في جميع أعمال المؤسسة وجعلهم يشعرون بأنهم محل اهتمام و معترف بهم". فالالاتصال داخل المؤسسة يعني الاستماع للعامل وإنتاج المعلومة للإجابة على انشغالات وحاجات الأفراد، تنشيط الحوار من أجل دمج المعلومة وتوضيحها وجعلها مقبولة، وتخطيط وتنسيق كل هذه الأنشطة لمواجهة العمل في الواقع. (Jean baptiset brès, 2005, p10).

إذن الاتصال موجه لمختلف موظفي المؤسسة لإعلامهم عن مؤسستهم، أهدافها، عملها، نتائجها والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، وكذا حشد الموظفين، إدماجهم وخلق شعور بالانتماء من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز بناء صورتها. (Alain Kempf et autres, 2006).

### أهمية وأهداف الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يعبر عن مجموعة ممارسات يومية وسلوكيات ومبادئ علمية تهدف من خلاله المؤسسة إلى كسب رضا جمهورها الداخلي والخارجي، وهذا عن طريق ضمان ثقة الموظفين فيها، فرضاهم وثقتهم في مؤسستهم ينعكس على تعاملاتهم مع غيرهم مهنيًا، فكل فرد في المؤسسة حامل لرسالة اتصالية عنها وينقل هذه الصورة وهذا الإحساس إلى غيره داخل وخارج المؤسسة، ويعمل الاتصال الداخلي على خلق شعور بعضوية الأفراد ومساعدتهم على فهم مؤسستهم وتحقيق الأهداف العامة. ويعد الاتصال الداخلي وسيلة فعالة لربط الفرد بمؤسسته. وكذا عاملاً لزرع الثقافة التي تشعر كل فرد بالتعلق العميق بمؤسسته وترقى به فوق التفكير المادي أو الفردي لتجعله في مستوى يرى فيه نفسه مالكا لهذه المؤسسة ومعني بها وبمصيرها، وهذا من بين أهداف ووظائف الاتصال الداخلي بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- توفير المعلومات للفرد وبالتالي تعريفه بدوره والوسائل التي تساعد على القيام به، والمشاركين معه في هذا الدور وكذا الوقت والمكان والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم التعامل فقط مع الجهات الرسمية مما يحد من الإشاعة والنزاعات، وتجدر الإشارة أن هناك نوعين من المعلومات:

✓ معلومات عملية: تتعلق بالاتصال التوجيهي الذي يقوم على إرسال الأوامر والتعليمات داخل التنظيم الإداري وترتبط بتنفيذ العمل.

✓ معلومات دافعة: تتعلق بسير الاتصال الداخلي، والهدف منها تحريك فرق العمل

(M .H.Wastphalen.op,cit,p81).

- يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تبادل، إثراء، تنسيق والتفاعل المتبادل بين الأشخاص وخلق فريق عمل متلاحم متضامن ومترابط وهذا عن طريق تعبئة كل الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم التي هي نفس الأهداف التي تضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة والتميز. (Beon, 1995, p, 126).

كذلك هدف الاتصال الداخلي هو الإجابة على إشكالية الطلب والعرض من جهة طلب العامل ماذا يريد ان يعرف، انشغالاته، أهدافه، ومن جهة أخرى عرض المؤسسة رسالتها، مشروعها وصورتها التي تريد تقاسمها مع العمال، ويجب أن يكون العرض مكيفا، منظما، ومستمرا.

المعلومة هي المادة الأساسية لاتخاذ القرار، ومن وظائف الاتصال الداخلي تحويل معلومات، تبليغ الأهداف الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، السياسية، الأخلاقية، الثقافية للمؤسسة من اجل مواكبة مشروع المؤسسة ومن اجل توضيح أكثر إستراتيجية المؤسسة للأفراد، فليست هناك خسارة أكثر من أن المؤسسة تنشر معلومة خاطئة داخلها مثلما حدث لدانون، حيث قبل بضع سنوات كشفت إحدى الصحف خطة الشركة لإغلاق عدد من المصانع في فرنسا. وبالتالي وجدت الشركة صعوبة في تبرير موقفها وشرح تلك "الحقيقة". وكانت العواقب ليس فقط فقدان ثقة الموظفين في مؤسستهم، ولكن أبعد من ذلك تأثير على الصورة العامة لها. وبهذا دانون لم تعد اليوم المؤسسة الأفضل للفرنسيين. (Jean baptiste brès, op.cit, p, 10).

كذلك تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها بواسطة الاتصال الداخلي. فإذا لم يعرف الموظفون أهداف شركتهم ويساهموا في تحقيق هذه الأهداف، وإذا لم يتحصلوا على استجابة عن أعمالهم فقد يفقدون التحفيز والاهتمام. وقد يتأثر أداء المؤسسة سلبا. ويلعب الاتصال الداخلي دورا حيويا في كفاءة العملية التنظيمية. فهو يميل إلى تغيير أو التأثير على سلوك الفرد أو المجموعة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف معينة، باعتماد أفضل الممارسات، ويعمل الاتصال الداخلي على ضمان التوزيع السليم للمعلومات والمساهمة في فعالية نظام صنع القرار. وهو وسيلة لإنجاز العمليات والمهام المختلفة داخل المؤسسة. وكذلك تتمثل مهمته في إعلام الإطارات القادرة على تصعيد المعلومة التي يمكن لها أن تحرف، فالكل سواء عن قصد أو غير قصد يحول المعلومة حسب حاجاته ورغبته. وبالتالي للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في التنظيمات فالكثير من الدراسات أكدت أن المؤسسات ذات استراتيجيات الاتصال الفعال هي غالبا ما تكون ناجحة من تلك ذات الاتصالات غير الفعالة أو السلبية. (Kalla, 2005)

ويتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه وكذا التعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وطريقة عمله وإدارته، أي أن الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين (ختام، مرجع سابق، ص. 30).

في أدبيات الاتصال الداخلي تناول الدارسون فقط جوانب من الاتصال الداخلي. فلقد وجد كل من (Hardaker et Fill, 2005) بحثا قليلة عن كيف يجب تصميم وتسليم الرسائل التي تستهدف الموظفين. وأشار كل من (Forman et Argenti) إلى انه بالرغم من تخصيص فرع علمي كامل لدراسة الإستراتيجية التنظيمية بما في ذلك التنفيذ إلا أن الروابط ما بين الاتصال والإستراتيجية جلبت اهتماما أقل. كما ان دراسات التنفيذ

الاستراتيجي جعلت الاتصال أمرا جانبيا وركزت على قضايا كالهيكل التنظيمي والعمليات وأنظمة المكافآت. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بقدرة المؤسسة على توصيل إستراتيجيتها إلى مكوناتها الأساسية، إلا أن الباحثين اهتموا فقط بدور وظيفة الاتصال في المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية وبناء سمعة المؤسسة ومنتجاتها (Forman et Argenti, 2005).

يرى (Invernizzi, 2000) و (Cocozza, 2010) أن الاتصال الداخلي قد تطور من خلال محتوياته ومناهجه وتوسعت ممارساته وأهدافه للإحاطة بتطور وإدارة التنظيم ككل. وفي تحليله لممارسة الاتصال الداخلي بإيطاليا يصف (Ceseria, 2000) التطور من الرؤية البسيطة للاتصال الداخلي إلى المفهوم الاستراتيجي والأكثر تعقيدا للاتصال التنظيمي. ويربط هذا التغيير بالعديد من العوامل كظهور شبكة من أشكال التنظيمات واختفاء الحدود التنظيمية وظهور معارف للعمال على أساس الفريق والحاجة إلى التوفيق بين مختلف أنواع المعرفة والرغبة في ديمقراطية تنظيمية جديدة، والكم الهائل من إمكانيات المعلومات وتكنولوجيات الاتصال (Antonio Raguza, op.cit, p,12).

أهمية الاتصال الداخلي تتجلى في منح العامل الرغبة والوسائل للعمل أكثر لتلبية حاجته، ومن أجل أن يحب عمله ويحس بأنه مدم ويعي بالكامل وظيفته وأهميته في المؤسسة، وإن الفرق الناجحة هي التي تتواصل وتتسق فيما بينها للخدمة معا، وأكثر المؤسسات تعتبر أن عمالها هم العملاء الأوليين لديها فهم مستهلكين بالنسبة لها، لان من خلالهم تعكس صورة المؤسسة في محيطها، وهذا ما يعكسه شعار شركة

IBM

"un salarie satisfait donne un client satisfait".

تعد عملية الاتصال حالة تفاعل وتبادل بين أطراف مختلفة، ومهما اختلفت أشكال ووسائل الاتصال فان عناصر هذه العملية تكاد تكون ثابتة وتتمثل في:

**المرسل:** الشخص أو الهيئة التي تقوم بنقل أفكار أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمر، وبصفة عامة بنظام قيمه وثقته أو حكمه المسبق على المستقبل، وكذا على مهاراته الاتصالية كالقدرة على الإقناع واختيار الرموز، واختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

**التشفير:** عملية نقل المعلومات في شكل رموز من خلال الرسالة كقيام المرسل باستخدام الإشارات أو الحروف أو دلالات ذات معنى خفي أو ظاهر لنقل معاني أو معلومات معينة.

**الرسالة:** المحتوى الذي يرغب المرسل في إرساله إلى المرسل إليه، هذا المحتوى قد يكون أصوات، حركات، كلمات، أوامر، تقارير، اقتراحات، أو إشارات، ويجب أن تتوفر فيها شروط كالاختيار الجيد للرموز، مع التزام الوضوح والصراحة بحيث يفهما المستقبل، والابتعاد عن التعقيد والتماشي مع طبيعة المعلومات المراد إيصالها بالإضافة إلى اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات من المصدر إلى المستقبل.

**الوسيلة:** تعتبر عنصرا أساسيا لا تتم في غيابها عملية الاتصال فهي الحامل الفعلي للمعلومات التي يعتمد عليها في إيصال الرسالة أو نقل المعلومات، والقوة الفاعلة في إنجاح هذه العملية أو إفشالها لذا فعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل. وتتنوع وسائل الاتصال من شفوية كالمقابلات

الشخصية الاجتماعات، المؤتمرات ومكتوبة كالكتب، التقارير، الجرائد، المذكرات.... ومرئية كالتلفزيون، وسمعية كالراديو. كل هاته الوسائل هدفها إيصال الرسالة إلى الهدف.

**فك التشفير:** ترجمة الرموز والتشفيرات التي تحويها الرسالة وتفسيرها بهدف الوصول إلى فهمها. **المستقبل:** هو الهدف أو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، وهو أهم حلقة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتكلم ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة ويتم التأكد من استقبال الرسالة إيجابا أو سلبا من طرف المستقبل بواسطة التغذية الراجعة.

**التغذية الراجعة:** المعلومة المرتدة هي إجابة أورد فعل المستقبل حول الرسالة التي يتلقاها من المرسل، (Andre boyer,2001,p,175). وتبين مدى تأثير هذه الرسالة على المستقبل، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تساعد على قياس والتقويم المستمر لعملية الاتصال.

**التشويش:** كل ما من شأنه إعاقة عملية الاتصال هناك من يسميها ضوضاء ويمكن أن يكون هذا العائق في أي مرحلة أو عنصر من عناصر الاتصال. فأى شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال (Bennis,2002)

**المحيط:** أو ما يسمى بيئة الاتصال التي تمثل المكان والزمان، طبيعة العمل وكلما كانت البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال ذات جوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل كانت فرص النجاح لهاته العملية أكبر.

### 1- شبكات الاتصال الداخلي

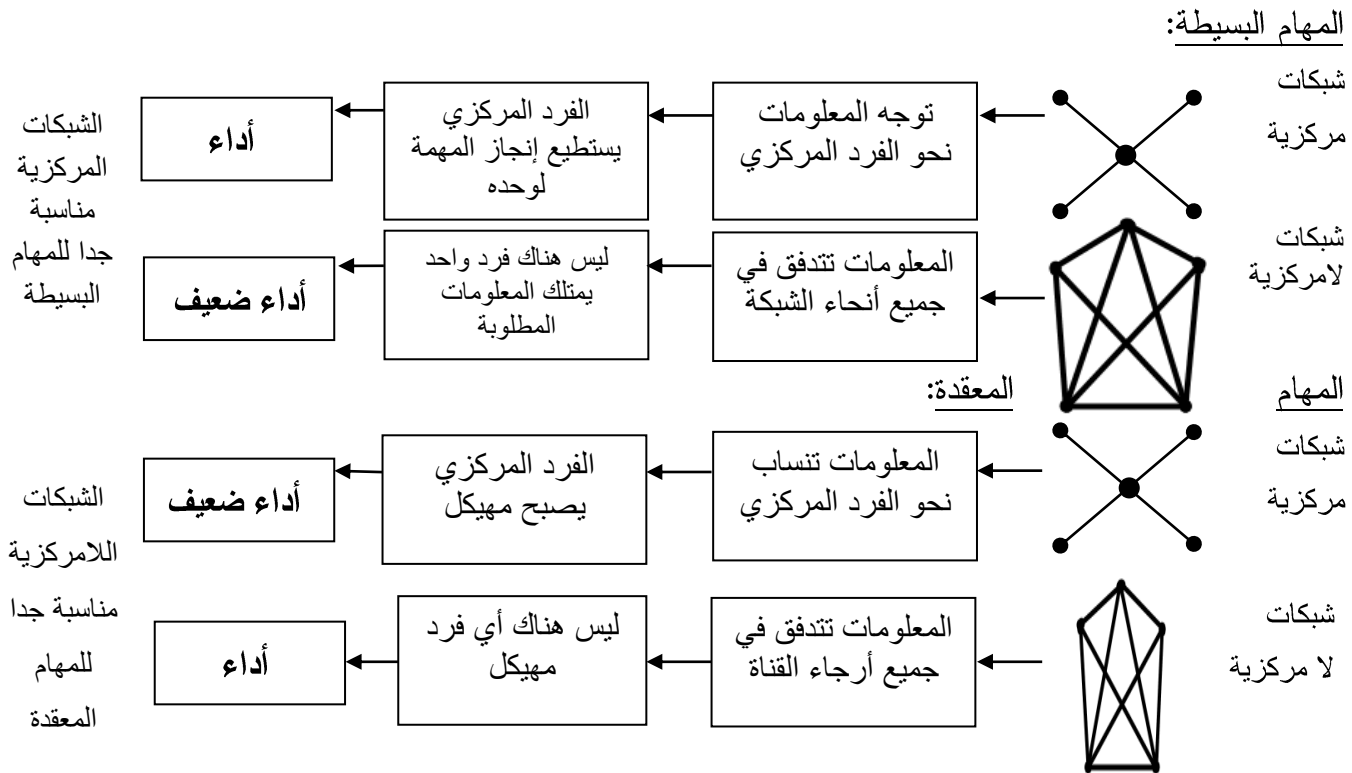
لقد انصبت جهود الباحثين في الأربعين سنة الماضية على دراسة شبكات الاتصال داخل الجماعات الصغيرة وتعرف الشبكة على أنها موقف مهيكـل Situation Structurée يجري فيه تحويل الأفراد للمعلومات بنمط معين (Koontz et all,1984) أما شبكة الاتصال فتعرف بأنها: "القنوات التي تتساب عبرها المعلومات، وهذه القنوات قد تكون رسمية أو غير رسمية" (Robbins,2003). وقد لوحظ أن نمط الاتصال الذي تستعمله الجماعة في انجاز مهامها وحل مشكلاتها يؤثر على رضى أعضائها وعلى أدائهم وله تأثير على سلوك أعضاء الجماعة من خلال موقع كل عضو في هذا النمط الذي يوضح التفاعلات التبادلية بين الأفراد داخل جماعات العمل، وهناك خمسة أنواع لشبكات الاتصال لمجموعة تتكون من خمسة أفراد وهي:

✓ **شبكة العجلة (الاتصال المركزي):** ما يميز هذا النمط هو تدفق الاتصالات من خلال شخص مركزي واحد، عادة ما يكون القائد أو رئيس مصلحة، بحيث يتبعه مجموعة محدودة من العمال، ولا يمكن الاتصال مع بعضهم إلا من خلال هذا الشخص، هذا النوع من الشبكات لا يمكن تواجده في المنظمات كبيرة الحجم.

✓ **الشبكة التسلسلية:** بالنسبة لنمط السلسلة فيتضمن تدفقا كبير للمعلومات، وكذا تعدد المستويات الإدارية، وأي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي مباشرة وعادة ما يكون حسب موقعه من الهيكل التنظيمي، أي أن رئيس قسم لا يستطيع الاتصال برئيسه مباشرة بل من خلال نائبه.

- ✓ الشبكة الدائرية: الاتصال هنا يأخذ شكل دائرة، إذ يمكن لكل فرد أن يتصل بفردين آخرين، وكافة الأعضاء يتواجدون في مستوى دائري، أي لا وجود للقائد.
- ✓ النمط (الشكل) العنقودي: هو عبارة عن نمط يمكن من خلاله للشخص تمرير المعلومات إلى مجموعة محددة ومختارة، هذه الأخيرة تمرر المعلومات إلى فئة ثانية، قد يحدث هنا تحريف للمعلومات مما قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جهة وقد يعيق عملية اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر في نفس الوقت قد تحتفظ هذه المجموعة بهذه المعلومات لنفسها.
- ✓ النمط الشمولي: يتم الاتصال بشكل حر وفي جميع الاتجاهات، عادة ما نجده في التنظيم غير الرسمي أو التنظيم المنشأ حديثاً، وهنا تتساوى مساهمات الأفراد كما أن القائد لا يمتلك أي قوة أو سلطة إلا أن هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى زيادة التحريف فيها وبالتالي صعوبة اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة. تواصلت الدراسات في هذا المجال وقد توصل كل من (Boddy et paton) إلى تمييز نوعين من شبكات الاتصال بناء على المركزية واللامركزية، وكذا تبعاً لتعدد أو بساطة المهام وانعكاسات كل منها على أداء المنظمة وتوضح ذلك في الشكل:

شكل رقم 17: شبكات الاتصال وعلاقتها بنوع المهمة والأداء



Source : Boddy.D et Paton.R, **Management an introduction**. Prentice Hall, Europe, 1998

## 2- عوائق الاتصال الداخلي

تعتبر العوائق أو المعوقات كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أي تحول دون الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود من وراء عملية الاتصال، وتظهر بعض الدراسات أن 79% من الإطارات يعتبرون أن الاتصال الداخلي مهمل داخل المؤسسة، و52% يرون أن الاتصال الداخلي بعيد عن انشغالاتهم (J,M,Decaudin,op,cit,2006). وتتعدد وتتووع معوقات الاتصال فهناك من يشخص عوائق الاتصال من خلال عناصر هذه العملية، أي المرسل المستقبل، الرسالة، طبيعة الوسيلة، والتغذية العكسية وغيرها مع العلم أن هناك تداخل بين هذه العناصر أي انه قد يكون هناك اشتراك وتداخل للمعوقات وهناك من يربطها بمعوقات لغوية، كذلك معوقات مرتبطة بالنموذج ككل، وهذا من خلال التفاعلات والعلاقات التشابكية بين عناصر نموذج عملية الاتصال (أوبكر، البريدي، مرجع سابق، 2008). وفيما يتعلق بالاتصال داخل المؤسسة فيمكن ذكر المعوقات التالية:

## ➤ حجم المؤسسة

هو احد العوامل المؤثرة على عملية الاتصال إذ كلما كبر حجم المؤسسة تعقدت عملية الاتصال، وتناقص نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء وبالإدارة لكثرة عدد أعضائها والحجم هو عدد الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، أو نطاق الإشراف الذي يؤثر على طرق الاتصال وأساليبه، فكلما زاد عدد أفراد المؤسسة زادت الحاجة إلى إضافة أقسام جديدة لوظائفها، وتطلب ذلك نظاما خاصا للاتصال ووسائل تلائم هذا الحجم، والعدد الكبير للأفراد ينتج عنه اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية بينهم، ويؤدي إلى ضعف الإدارة في التقريب منهم.

## ➤ أخطاء تنظيمية تعيق الاتصال داخل المؤسسة

من بين الأخطاء التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال وتعيق أدائه نجد:

- ✓ عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق؛
- ✓ جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد وينتج هذا عن جهل أهمية الأعمال المرتبطة بهم؛
- ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية؛
- ✓ توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى؛

✓ الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الأفراد؛

- ✓ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيير من خلالها المعلومات في جميع الاتجاهات؛
- ✓ ضعف الثقة في علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أفراد المنظمة ككل؛
- ✓ كثافة المعلومات وغموضها، وعدم توفر الوقت الكافي لمعالجتها مما قد يسبب تحريفها.

✓ التشويش ويشمل كل ما يؤثر على وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد يشمل هذا المرسل، قناة الاتصال، أو المستقبل، وكذا من المحيط.

كذلك من المعوقات النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال داخل المؤسسة هناك:

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق، والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو إظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء الدور الاتصالي على أكمل وجه، وافتقار القائد للتطوير المستمر في المهارة والمعرفة، حيث يؤدي افتقاره إلى المهارات الإنسانية المرتبطة بالجانب الإنساني من حيث الاتصال والتفاعل والتكامل إلى خلق الكثير من المعوقات، كما أن عدم اهتمامه بقدرة العامل الإبداعية يعوق عملية الاتصال.
- نقص الفهم لدى أفراد المنظمة وتأويل القرارات حسب الشخص المستعمل لخصائصه النفسية والاجتماعية.

إن هذه المعوقات وغيرها تتداخل وتتشارك، ومسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد فقط أو جزء من نظام الاتصال، بل هي مسؤولية مشتركة، بالإضافة إلى تنوعها واختلافها يستلزم تحديد المسؤولين عنها من خلال تتبع مصادرها والبحث عن الانحرافات والاختلالات، وكذا إيجاد آليات وأساليب لتحسين عملية الاتصال الداخلي ومنها:

- ✓ تجنب المركزية الشديدة وإتباع أسلوب التشاور والمرونة في اتخاذ القرارات فتعدد الدرجات السلمية مما يسمح بالاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه مع احترام التخصص وتقسيم العمل
- ✓ استخدام لغة بسيطة ومشتركة ومدركة المعاني ويفهمها سواء الرئيس أو المرؤوس، والابتعاد عن استخدام مصطلحات تقنية لا يستوعبها مستلم الرسالة مع ضرورة تحيين المعلومات وإرسالها في وقتها وتكرارها إذا لزم الأمر.
- ✓ العمل بكل الطرق والأساليب على تدريب العاملين على مهارات الاتصال، لأن هذه الأخيرة تؤدي إلى نجاح الاتصال.

✓ تنظيم تدفق المعلومات حيث يسهم هذا الفعل في حصول المديرين على الحد الأدنى من المعلومات والتغلب على معوقات الاتصال لا سيما الإغراق المعلوماتي، والمعلومات تنظم بلغة الكم والنوع بالاستثناء (management by exception) والتي تقوم بدورها على فكرة الانحرافات المهمة عن البيانات، والإجراءات التي تحوز على اهتمامات المشرفين حصريا دون غيرها من الانحرافات البسيطة، وبلغة الاتصالات الرسمية فان المشرفين سوف يحصلون على المعلومات في الحالات الاستثنائية فقط وليس قصد الاتصال (Ivancevich et Matteson,2002)

✓ مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية عند الاتصال بالعاملين، وعدم تهميش او معاملة فئة على حساب فئة أخرى.

✓ إظهار الاهتمام بالعاملين وإعطاء الحرية في إبداء الرأي وحق النقد أي إتباع الديمقراطية في علاقات العمل.

✓ الاستفادة من الاتصال غير الرسمي والمعلومات المتداولة من خلاله عن طريق احتواء القائد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي نفس السياق وفي إطار تقليص معوقات الاتصال داخل المؤسسة، يجب على هذه الأخيرة تبني استراتيجية اتصال داخلية خاصة تنفذ حسب الطرق والسياسات الموضوعية، فاستراتيجية الاتصال الداخلية هي " فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة في انسجام (أفضلية زيادة) من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المنظمة من جهة، وبين هؤلاء والمنظمة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها وقيمتها وحقل مرجعها وكذا وسائل نقلها المشتركة". (F.Nguyen,Thanh,1991) في (ناصر عدون، مرجع سابق، ص،72).

ويتم إعداد إستراتيجية الاتصال انطلاقاً من الأسئلة التالية: ما هي الأهداف المراد تحقيقها؟ ما هي القرارات الواجب اتخاذها والنتائج المتوقعة؟ ما هي الموارد المستخدمة؟ من هم المسؤولون عن تنفيذ هذه الاستراتيجية؟ وتعمل هذه الاستراتيجية على توضيح طريقة وهوية المنظمة في النشاط من خلال رسائلها.

للتحكم في الاتصال الداخلي هناك أربع استراتيجيات اقترحها الخبراء وهذا لإحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته وهي (بشير العلق،2009،ص،149):

✓ **استراتيجية انشر وتأمل:** في ظل هذه الاستراتيجية فان المدير يقوم بإيصال كم هائل من المعلومات للمرؤوسين ظناً منه أن ذلك يحقق اتصالاً ناجحاً، إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة، فكثرة المعلومات تربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه يتصف بالعمومية، مما يسبب انشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والسليم لمضمون ومعاني الاتصال، هذه الاستراتيجية لا تطابق بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

✓ **استراتيجية اخبر ورجب:** يقوم المدير بتقديم كم من المعلومات اقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك اتصال ناجح من خلالها، محتوى الرسالة يكون غنياً وواضحاً ومواضيعها مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة، ورغم هذا فهذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المطلوبة من عملية الاتصال.

✓ **استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:** تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال، هذه الاستراتيجية بمسارين حيث يتم من خلالها تقدير المرؤوسين ايجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال،



✓ أن وجود تغذية عكسية يعزز من فعالية الاتصال ويجذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه المنظمة من غايات.

✓ استراتيجية التقييد ثم التعزيز: هنا يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، ولكن فقط عندما يعتقد أن الوقت مناسب لإبلاغهم. تعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه، وسبب قلة المعلومات والتحكم فيها، فغالبا ما تكون الإشاعات مرافقة لهذه الاستراتيجية في العديد من المواضع التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة وبهذا تقل فعالية الاتصال وبشكل كبير.

عادة ما تلجأ المؤسسة إلى اختيار نوع معين من هذه الاستراتيجيات وتطبيقها ولكن ليس بالضرورة أن تكون الاستراتيجية المختارة هي الأفضل أو الأكثر فعالية، والأفضل أن يتم البحث عن توليفة من الاستراتيجيات الأربع ويكون هذا طبعا حسب الأنشطة والمواقف التي تكون فيها المؤسسة. إذ لا يجب أن تسخر عملية الاتصال في نقل صورة سيئة داخل المؤسسة، فأحد الأهداف هو تمييز العلاقة بين الفرد والمؤسسة، لذلك لا يجب تجنب أو استبعاد الخلافات أو الأزمات التي يمكن أن تحدث ولا يكفي التنبؤ أو تسيير الصراعات بل المساهمة في إرساء وخلق محيط صحي وجيد. (Bouhafs,op.cit,p,12)

إذ كيف يمكن تقبل الاتصال الداخلي إذا كانت المعلومات التي يوفرها خاطئة من طرف المسيرين، أو كان الإعلام غير كاف خاصة في حالة التغيير، بالتالي يجب تفسير وربط المعلومات لكي تكون مفهومة ومقبولة كذلك حتى لا تقع الإدارة في الأخطاء عليها معرفة وجهة نظر الفئة المستهدفة عن طريق تصعيد المعلومة وتدفعها لمعرفة الأثر الرجعي لها لدى العاملين. فالإتصال الداخلي ليس وسيلة سيطرة على العمال بل مساعدتهم في أداء أعمالهم، ولا يجب استغلال الإتصال واستعمال *la voix de maitre* فقد لا تتحقق عملية التبادل المعلوماتي، وبذلك لا تتحقق الأهداف المطلوبة (Idem,p,11). وحتى يتم تجنب ذلك على الإدارة تنظيم وتفعيل الإتصال الداخلي بحيث تتدفق المعلومات والبيانات في جميع المستويات التنظيمية صعودا، نزولا وأفقيا ومحوريا كما لا يجب إهمال الجانب غير الرسمي للإتصال والعلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة. ويتم تدفق المعلومات والبيانات بواسطة وسائل مختلفة وهذا ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي

تساهم عملية الاتصال في نجاح المؤسسة، وبلوغ أهدافها، ويعتمد نجاح الإدارة على مقدار تفهم الأفراد لعملية الاتصال، بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة مختلف أقسام المؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

### أولا: أنواع الاتصال الداخلي

تتعدد أنواع الاتصال الداخلي وفقا لمعايير مختلفة منها درجة الرسمية، أسلوب التأثير، الاتجاه، طبيعة الاتصال إلا أننا نرى أنها كلها تشترك في ما سوف نتناوله في هذا المبحث، فضلا عن وسائل الاتصال التي ستصنف بحسب التقسيم لأنواع.

#### 1-الاتصال الرسمي

يتم هذا الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها، فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما انه يستند على قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة، وتدفق المعلومات عبر خطوط السلطة بحسب التسلسل السلمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة، والتي غالبا ما لا يسمح بتجاوزها، هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به، حيث اعتبر الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحقق أهدافها باعتباره اتصالا مدروسا مقصودا وواعيا وفق عقلانية معينة بحيث يعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة تكمل الوظائف الأخرى لتحقيق أهدافها. وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال عمودي بما فيه اتصال نازل واتصال صاعد، اتصال أفقي، واتصال محوري.

#### 1-1- الاتصال النازل

هذا النوع من الاتصال يتم من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى يليه داخل المؤسسة، فهو الاتصال الذي ينطلق من قمة الهرم التنظيمي ليصل إلى المستخدمين والعاملين عن طريق موظفين إداريين أو أدوات مكتوبة يتم نشرها بصورة إجمالية كالجريدة الداخلية (Philippe Morel, op.cit, p,89) أن هذا الاتصال يتمثل في انسياب للمعلومات وفق التدرج الهرمي للسلطة ووفقا لتسلسل الوظائف داخل المؤسسة ويمكن أن يكون بطرق كتابية أو بطرق شفوية .

يعرف الاتصال النازل بأنه: " انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتم خلال هيكل علاقات السلطة، البعض من هذه المعلومات يكون في شكل قرارات وتوجيهات حيث يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسه، وهكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما" (عبد الغفار حنفي، 2002، ص508). إذن فالالاتصال النازل يكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وبين هؤلاء والأعضاء التنفيذيين، والهدف أو الغرض هو القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة.

وظيفة هذا الاتصال نشر وتدقق المعلومات العملياتية<sup>iii</sup> والمعلومات النظامية<sup>iv</sup> التي تعمل على تنفيذ الأعمال على أحسن وجه ومن خلالها يستطيع المرؤوس التعرف على الحقائق المحيطة بموقف معين، وتفهم العلاقات بين هذه الحقائق او التعرف على العمل المطلوب القيام به وتحديد المهام.

تتمثل أهمية هذا النوع من الاتصال الرسمي في عملية شرح وتوضيح الأهداف والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، فبواسطته تنتقل المعلومات والأوامر من مستوى إلى آخر بغية تنفيذها وبيث الشعور بالتكامل في الأعمال.

يمكن اعتبار هذا الاتصال توجيهي يعتمد على معيار السلطة وهو بمثابة قوة دافعة للتناسق بين المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحوي الرسائل التي تنتقل عبر قنوات الاتصال النازل العديد من المواضيع كالتعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة، التقرب من العمال وتحفيزهم ومساعدتهم في تخطي الصعوبات المهنية والاجتماعية، فضلا عن تقييم أداء العاملين.

فالالاتصال النازل يجب أن يكون أداة اتصالية قبل أن يكون إدارية يشعر العمال بحقيقة انتمائهم وولائهم واعتبارهم كقوة فاعلة في المؤسسة، إذ يعتبر بمثابة مستودع للتحفيز يتم اللجوء له لضخ الحركية والاستمرارية اللازمة للعمال والرفع من إنتاجيتهم وأدائهم وهو ما يحفزهم للالتفاف حول الهدف العام للمؤسسة والسعي لتحقيقه. غير أن لهذا الاتصال عيوباً أو مشاكل منها كثرة الأوامر أو تعارضها مع بعض، أو عدم وضوحها، كذلك استخدام السلطة، حجز بعض المعلومات وعدم تمريرها إلى المستوى الأدنى أو تحريفها وعدم الاهتمام بالمستويات الدنيا، ميزة الاتصال النازل انه يمكننا من معرفة نوع القيادة إن كانت ديمقراطية أو دكتاتورية أو غيرها... وتتعرف المؤسسة على رد ود أفعال الأفراد في جميع المستويات من خلال التغذية الرجعية متمثلة في الاتصال الصاعد .

## 1-2-الاتصال الصاعد

تلافت الإدارة وجهة النظر المستمدة من الفكر التنظيمي الكلاسيكي والذي يكتفي بوجود نوع اتصال واحد وهو من الأعلى إلى الأسفل، وهذا نظراً لوعيها وإدراكها لأهمية وجود اتصال صاعد وضرورة التفكير في الإصغاء إلى ما يريده العمال، وهذا يبين ضرورة وجود اتصال صاعد لنقل انتظارات العاملين وتطلعاتهم واحتياجاتهم، وترتبط هذه الفكرة بتطور الفكر الحديث في مجال البحوث التنظيمية. وعرف بأنه: "كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والاراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء بمختلف أنواعه، وهو عملية تصعيد المعلومات من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المستويات الإدارية العليا للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة أو معلومات بين مستويات الإنتاج أو مشكلات تحدث في بيئة العمل". (ياسين محجر، هاشم لوكيا، 2012)

<sup>iii</sup> العملياتية: معلومات مرتبطة بسيرورة الاتصال التوجيهي تقوم على إرسال أوامر وتعليمات حيث يتم تمريرها عبر قنوات التسلسل الإداري.

<sup>iv</sup> النظامية: مرتبطة بحركية عملية الاتصال الداخلي تقوم على توجيه الرسائل لتعبئة مختلف جماعات العمل.

ويعرف الاتصال الصاعد بأنه: "مجموع الممارسات التي تهدف إلى رفع انتظارات واحتياجات العمال للمعلومات إلى المستويات الإدارية" (Thierry Libeart, 1998, p71).

يرمي هذا النوع من الاتصال إلى تقديم المرؤوسين لاقتراحات أو بيانات فهو اتصال غير توجيهي إذ لا يتم من خلاله توجيه تعليمات أو أوامر إلى الإدارة فهو لا يقوم على معيار المسؤولية، كما يمكن أن يكون هذا النوع من الاتصال في شكل تقارير أو شكاوى أو استفسارات أو مطالب وكل ما يخص المرؤوس، ومن خلاله يتم تزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق التي تسهل عليها عملية اتخاذ القرار، بالتالي فهو نظام تغذية راجعة لما تم استلامه من أوامر ومعلومات.

يتوقف نجاح هذا الاتصال على طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وعلى استعداد هذا الرئيس للاستجابة لآراء واقتراحات العمال، أي إتباع سياسة الباب المفتوح فعلى الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم وذلك لضمان فاعلية الاتصال وتحقيق الأهداف المخططة، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصال الصاعد أو دون تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات التي تليها صعوداً داخل المؤسسة وهذا لعدة أسباب يمكن أن نوجزها في ضيق نطاق الإشراف، الالتزام بالإجراءات الرسمية والمركزية في نقل الرسالة أمر متعب ومرهق ويمكن أن يؤدي إلى تحريف الرسالة في حد ذاتها، فضلاً عن خوف المرؤوس من رئيسه يؤدي رفع المعلومات الجيدة فقط وحبب المعلومات الأخرى، قلة وسائل الاتصال أو عدم اختيار أكثرها ملائمة، بالإضافة إلى عدم الثقة في المستويات العليا. كذلك فإن حجم المؤسسة وكثرة العمال بها يجعل عملية الاتصال معقدة ومملة، بالتالي يمكن الاتصال بين الأفراد من ذوي المستوى الواحد من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى تصعيد المعلومة لمن هم أعلى سلطة وهذا ما يسمى بالاتصال الأفقي.

### 1-3-الاتصال الأفقي

هو الاتصال العرضي أو الجانبي أو هو الاتصال القائم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة أو ما يعبر عنه بأفقية التنظيم Horizontalité ويعرف بأنه: "انسياب المعلومات والأفكار بين الأفراد وانتقال الرسالة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من التسلسل الوظيفي" (سعيد عامر، مرجع سابق، ص. 218) هذا الاتصال يقوم على إرسال المعلومات وتداولها ليس بين فردين فقط بل حتى الجماعات على نفس المستوى الإداري من التسلسل الوظيفي.

هذا النوع من الاتصال يتم بين الوحدات التنظيمية المتقابلة في التدرج الهرمي بالمؤسسة ويمثل شبكة اتصال رسمية من خلالها يتم تبادل المعلومات والاقتراحات بين مختلف عمال ورؤساء الأقسام وهذا ما تتجه إليه الإدارات الحالية بالنظر إلى أهميته مقارنة مع الاتصال العمودي، وتظهر الحاجة لهذا الاتصال لتحقيق التكامل والتناسق بين العاملين وبين الوظائف التنظيمية المختلفة، كما أنه يضمن للإدارة معالجة المشاكل والصراعات بين الأقسام عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون، مع توفير الإسناد العاطفي والاجتماعي للأفراد من خلال التفاعل المنصب على المهام المشتركة، وكذا التنسيق بين

الوحدات الإدارية المختلفة من خلال انتشار المعلومات والاشترك فيها، وتخفيف الضغط على الاتصال العمودي إذ يستطيع رؤساء الأقسام الاتصال مباشرة مع بعضهم دون اللجوء إلى من هم أعلى منهم سلطة. يعمل هذا الاتصال على تشجيع التفاعل والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وحتى خارجها، وفي هذا السياق يؤكد "هنري فايول" على ضرورة تشجيع هذا النوع من الاتصال لتحقيق الفعالية الإدارية والاتصالات السليمة. غير أن له عيوباً تتمثل في تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارات باختلاف التخصصات الوظيفية، حدوث بعض المشاكل الإدارية، عدم الرغبة في مشاركة المعلومات، كما أن الاتصال الأفقي يعتبر مضيعة للوقت عندما يساء استخدامه، قلة الاستخدام تؤثر على عملية التنسيق المطلوبة. (شعبان فرح، 2009، ص 199)

#### 1-4-الاتصال المحوري

هو الاتصال الذي يتم بين المدراء والعاملين في أقسام أو وحدات أخرى غير تابعة لهم تنظيمياً. أي انه لا يتبع خطوط السلطة والسلم الوظيفي، كأن يتصل مدير قسم التسويق برئيس مصلحة المحاسبة ويمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المؤسسات المتعددة الجنسية، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية.

#### 2-الاتصال غير الرسمي

رأينا أن الاتصال الرسمي داخل المؤسسة يعتمد على قواعد ومعايير تحكمه وتضبطه ويكون بناء على قوانين ولوائح رسمية يجب الالتزام بها وعدم الخروج عنها، كالانضباط والجديّة والرقابة هذه الأمور تشكل أحياناً عامل ضغط على العمال وتجبرهم للبحث عن متنفس آخر لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم والتحرر من الضغوط الرسمية، فيتم اللجوء إلى طرق وأساليب غير رسمية، حيث يظهر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة نتيجة لوجود التنظيم غير الرسمي الذي هو احد أهم أدوات التنظيم الرسمي وينشأ الاتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين والانتماء لنفس الفئة المهنية، كذلك نتيجة الميل الطبيعي للأفراد نحو الاتصال رغبة في التنفس من الضغوطات التي يعانها العامل .

إن التنظيم غير الرسمي هو العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية، وهناك العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال تؤكد على أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم غير الرسمي أو تكوين الجماعات غير الرسمية العفوية، ومن بينها نذكر دراسة لـ Flippo Edwin أجراها في الستينات والتي أشار فيها إلى بعض هذه العوامل والمتمثلة فيما يلي:

-عدم سلامة التنظيم الرسمي ووجود اختلالات كثيرة به كفشل القيادة الرسمية في أداء الأعمال المسندة إليها.  
-عدم استيعاب التنظيم الرسمي لفئات من الموظفين والعمال، وتهميشهم بالشكل الذي يدفعهم إلى التجمع خارج التنظيم الرسمي.

- فشل نظام الاتصال الرسمي في توحيد الجهود الجماعية، وتوجيهه نحو التعاون والتكامل، وبالتالي ملأ الفراغ بتنظيم غير رسمي، وقيادة غير رسمية—

- الضغوط الاجتماعية المختلفة، والولاءات السياسية، والإيديولوجية.

جميع هذه العوامل تدفع في اتجاه تشكيل جماعة غير رسمية ضاغطة على الجماعات الرسمية. الأمر الذي يتطلب من الجماعات الرسمية انفتاحاً أكثر على اتجاهات العاملين لمعرفة رغباتهم وحاجاتهم حتى تتمكن من توجيه هذه الجماعات في الاتجاه الذي يحقق رغبات الأفراد والتنظيم معا.

في المؤسسة يكون الاتصال الرسمي ممثلاً بواسطة هيكل تنظيمي organigramme أما الاتصال غير الرسمي فيمثل بواسطة هيكل اجتماعي sociogramme ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار الاتصال غير الرسمي فغالبا ما لم تكن الإدارة تهتم بهذا الاتصال (Bouhafs, op.cit,p.84). وطبيعي أن يتأثر الأفراد بالجماعة الرسمية والتي ينتمون إليها بحكم وظائفهم، وغير الرسمية وذلك حسب طبيعة البيئة التنظيمية وأنماط شخصياتهم، فهم يتعاونون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائهم الرسمي لها والتعاقد معها في بداية التوظيف وبذلك فهم يتفاعلون معها وفق قواعد التنظيم الرسمية بينما يختارون بمحض إرادتهم الانتماء إلى هذا التنظيم غير الرسمي أو ذاك بناء على استراتيجياتهم الشخصية . (ناصر قاسمي، 2005، ص.189)

ولبلوغ أهدافهم يستعين هؤلاء الأفراد فيما بينهم عن طريق استغلال علاقات الزمالة والمهنة غير أنهم غالبا ما يضطرون إلى تجاوز هذه العلاقة البسيطة ليشكلوا جماعات منظمة متعاونة ومتضامنة، وفي بحثهم عن تلبية حاجاتهم المختلفة قد يدخل الأفراد في عملية التنافس فيما بينهم نظرا لندرة الموارد والفرص، ويعتبر التنافس هنا شكلا من أشكال التفاعل بين الأفراد الذي قد يتطور ليصبح صراعا فيما بينهم ونظرا لاشتراك بعض الأفراد في مصالح معينة وفي حاجات مشتركة ونظرا لعدم قدرتهم على التفرد بالمنافسة والصراع فإنهم يتحركون لجمع هذه الفئة أو تلك تحت اسم جماعة واحدة حتى تزداد قوة هؤلاء الأفراد ويزداد قربهم من تحقيق أهدافهم.

وتختار الجماعة الصراع كاستراتيجية وكأداة للاتصال والتفاوض في مواجهتها للأطراف الأخرى التي قد تكون الإدارة أو جماعة غير رسمية أخرى، ويعتبر الرهان على الصراع خيارا من الخيارات الصعبة داخل التنظيم لأنه يهدف إلى إلغاء الآخر وتجاهل مصالحه والقضاء عليه وهزيمته إذا أمكن، وعلى الجماعة التي تختار الصراع أن تكون على علم بنتائج المحتملة والتي منها الهزيمة والذوال.

وتتشكل الجماعات المتصارعة زيادة على الرغبة في إشباع حاجات معينة بسبب عدم تكافؤ الفرص وتفضيل جهة على أخرى مما يعني عدم العدالة في توزيع الموارد والمكانة والسلطة، وتنشأ أيضا بسبب اختلاف وجهات النظر خاصة نحو الأمور المتعلقة بالتسيير وإلى العلاقة مع البيئة الخارجية وإلى كيفية اتخاذ القرار، وبسبب اختلاف معايير وقيم كل جماعة وبسبب اختلال نظام المكافآت ورغبة جماعة في السيطرة على الأخرى. لأجل تلك الأسباب تتشكل الجماعة وتتكتل لإحداث ضغط على الجهة صاحبة القرار أو على الجهة المنافسة لها أو تتشكل للدفاع عن نفسها أمام الضغوط التي تمارس عليها من كل جانب، وهذا يدل على أن الجماعة هي كيان حي يبحث عن الحياة ويدافع عن نفسه من خلال التمسك بحب البقاء والاستمرار، ويعتبر الصراع عاملا مهددا لحياة الجماعة أو عاملا هاما لإعادة بعثها من جديد وهذا يتوقف على نجاحها أو فشلها في الصراع. كما يمكن أن نلاحظ عدة سلوكيات منها تراجع وتناقص التفاعل وتوقف المعلومات وعدم الثقة والعدوانية والعنف والأحكام المسبقة. (ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص.206).

يعد الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي، وهذا في شكل حوارات أو أحاديث بين طرفين أو أكثر حول مواضيع مختلفة تخص المؤسسة أو الأعمال أو النشاطات الموكلة إليهم، كما قد تتخذ هذه الأحاديث اتجاها آخر كان يكون عبارة عن تبادل لأخبار اجتماعية، سياسية أو غيرها أي لا تتعلق بالعمل في حد ذاته والهدف من ذلك تحقيق إشباع معين، وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل التنظيم من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين وعلى التنظيم ككل. (مرجع سابق، ص، 192).

إن الاتصال غير الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل ينشأ عادة وتلقائيا نتيجة لروابط أو مصالح معينة، وأظهرت العديد من الدراسات أن هذا الاتصال يظهر نتيجة لقصور الاتصال الرسمي (Wood ,op,cit,1999) . ولتحقيق أهداف محددة . ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملته من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات، والفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة، كذلك توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء، الأفكار والمعلومات.

إن نجاح أي فعل تعاوني لا بد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة، وكما لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من عمليات الاتصال فإن التعاون التنظيمي لا يستغني عن الاتصال الفعال ولا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني إذا لم يتحقق التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي ولم تراعى أهمية العلاقات الاجتماعية وحاجات الأفراد داخل التنظيم. (ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص، 190)

لقد كان الاهتمام منصبا على النواحي السلبية من الاتصال غير الرسمي، حتى أمسى هذا المفهوم مقترنا بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة. مما يؤثر أحيانا سلبا على العمل والعمال، هذا الاتصال غير منظم يحدث عشوائيا وضمن ترتيبات معينة، هذا النوع متوفر بكثرة في المؤسسات التي لا تستجيب للتطورات والتغيرات وتعاني قصورا في قنوات الاتصال الرسمي. غير أن هذا الاتصال لا يكون دائما معرقلا أو خطرا على النظام، بل يمكن أن يكون إيجابيا. وظاهرة صحية، فهو بارومتر حساس يقيس جو المؤسسة، ويعكس بأمانة آمال ومخاوف العمال، ومعتقداتهم وأحكامهم، وهو ذو أهمية لتحليل وفهم تدفق المعلومة في المؤسسة (Bouhafis ,op.cit,p ,56) ووجوده دليل على أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بأموالهم ومؤسستهم اهتماما شخسيا، وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الاتصال غير الرسمي، ويعمل على التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم، ويسعى إلى التعرف على مصادر الاتصال غير الرسمي ومساراته وتحليل محتواه ومحاولة تغذيته بالحقائق والمعلومات التي تهيئ الأفراد والجماعات للعمل في تعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. الاتصال غير الرسمي يحاول في ذات الوقت إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي الذي يهمل الحاجات الإنسانية، وهذه من ايجابياته رغم أن هناك من يتخوف منه خاصة القادة نظرا لأنه يشكل مصدر تهديد لهم وللتنظيم بسبب السرية التي تميزه وصعوبة رقبته، وللاستفادة من مزايا وإيجابيات الاتصال غير

الرسمي ينبغي على الإدارة الاستعانة بباحثين مختصين والذي ينبغي عليه -الباحث الاجتماعي المختص- القيام بما يلي:

-تحليل محتوى الاتصال غير الرسمي، والاستفادة من جوانبه الإيجابية، والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الشائعات.

-توفير المعلومات الكافية والمشبعة لحاجة العاملين، ذلك أن الحاجة للمعلومات أصبحت أساسية للأفراد وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

-دراسة وإيجاد الحلول لمختلف الأسباب التي تعيق عملية الاتصال الرسمي، سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد، أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف.

لذلك يجب عدم كبت الاتصال غير الرسمي بين العاملين في المؤسسة خاصة إذا كان لا يشكل عائقا أولا يعطل الاتصال الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن أن نتخيل أن مؤسسة تملك موارد بشرية وكفاءات ومهارات ووسائل إنتاج خاصة وموارد مالية كافية ولكن لديها مشاكل اتصال أدت إلى تلوث المناخ التنظيمي وحدوث صراعات هل يمكن لهذه المؤسسة أن تحقق أهدافها؟ بالطبع لا بل أكثر من ذلك يمكن أن تخسر حصص من السوق وتخسر سمعتها وصورتها. بهذا يتضح أن الاتصال وظيفة أساسية للمؤسسة وليست كمالية (Idem, p,99). بالتالي فالمؤسسة لا تتصل من أجل الاتصال فقط بل لتحقيق أهداف وتبني استراتيجيات وهذا يستوجب تبني سياسة اتصال فعالة. واختيار الوسائل المناسبة لتبليغ المعلومات.



## ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال هي وسائط ينطبق عليها وصف مارشال ماكلوهان الأمريكي الكندي الأصل وسيلة الاتصال هي امتداد للإنسان بنفعلها لأداء حواسه وجوارحه الاتصالية، وسيلة الاتصال هي الحامل للمعلومات أو القناة التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ولها أهمية كبيرة تضاهي أهمية الرسالة على حد قول مارشال ماكلوهان "الوسيلة هي الرسالة" فطبيعة الرسالة تتأثر بنوع الوسيلة. (فضيل دليو، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، 2003، ص، 15). إن الوسيلة ليست الآلة أو الجهاز في حد ذاته فقط ولكنها تشمل هيكل التواصل كله، بمعنى أن الجريدة مثلا دون مطبعة وبدون موزع ليست وسيلة اتصال.

هناك من يستعمل وسيلة الاتصال بمعنى مزدوج يشمل في آن واحد نظام المعاني أو الرمز الذي يسمح ب"فهم" الرسائل والأجهزة التقنية التي تسمح ب"بث" الرسائل إرسالها واستقبالها وكما هو معروف فإن الفهم والبث شيان مختلفان لإشارتهما إلى مستويين من الاتصال يحمل ثانيهما أولهما (الراديو واللغة) أي يكون وسيلة له لكن العكس غير صحيح فاللغة لا ترسل الراديو، هناك من يشير إلى نوع آخر من الوسائل أو مستوى اتصالي ثالث وهو وسائل اتصالية مكانية كالمسجد أي أماكن الاتصال ليست رمزية ولا اتصالية بل تفاعلية. (فضيل دليو، اتصال المؤسسة، 2003، ص، 117)

شهدت الوسائل تطورا ملحوظا مع تطور عملية الاتصال نفسها، وتعددت وتنوعت حسب حاجات الفرد وحسب دراساته وأبحاثه وهذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث مع الاكتفاء بالوسائل داخل المؤسسة فقط.

## 1- التطور التاريخي لوسائل الاتصال

مرت وسائل الاتصال بمراحل عديدة أثناء تطورها فمن عصر الإشارات والعلامات أو الطبول والدخان والحفر على الأحجار، والاتصال الشخصي إلى ظهور الكتابة، إلى اكتشاف الطباعة على يد جوتنبرغ سنة 1436، ثم ظهور الثورة الصناعية بإنجلترا وما رافقها من اختراعات واكتشافات مهمة لوسائل الاتصال، وفي القرن العشرين شهدت هذه الوسائل أكثر تطورا فقد عرف الراديو، التلفزيون الحاسوب واستمرت التطورات التي سوف نحاول عرض أهمها في الجدول الآتي اعتمادا على مزج الأحداث بين مراجع مختلفة.

## جدول رقم 5: أهم الأحداث في عالم الاتصال

السنة	الحدث (الاختراع)
2000 ق.م	استعمال الطبول والدخان كوسيلة للتعبير عن الأفكار ولحفظ الأحداث اليومية يستعمل النقش والرسم على الكهوف.
3600 ق.م	توصل السومريون إلى اختراع أقدم طريقة للكتابة وهي الكتابة المسمارية على الطين المبلل.
59 ق.م	أصدر الرومان أول صفحة إخبارية.
105 م	صنع الصينيون الورق والحبر.
1436 م	اكتشاف الطباعة على يد يوحنا جوتنبرغ.
1798 م	أول مطبعة "عربية" بمصر يستقدمها نابليون.
1844 م	"مورس" يرسل أول برقية تليفونية (تحمل اسمه رمزا) .
1876 م	"بل" يرسل أول رسالة هاتفية بالسلكي .
1894 م	أول آلة عرض سنمائية تعرض أفلام .
1895 م	اخترع ما ركوني "الراديو".
1934 م	بداية الإذاعة في الوطن العربي "مصر"
1951 م	اكتشاف أول ظهور الحاسوب الآلي .
1957 م	إطلاق أول قمر صناعي من طرف السوفييات.
بعد 1980	ظهور اختراعات أخرى مثل: ألعاب الفيديو، الفيديوديسك، الحاسوب المنزلي وتقنيات الاتصال عن بعد والأجهزة متعددة الخدمات Multimedia. لوحة مفاتيح الحاسوب الافتراضية أرسل نيل بابورث أول رسالة قصيرة (أورسالة نصية). - أول نقل للسينما الرقمية عبر القمر الصناعي في أوروبا لفيلم روائي طويل بواسطة برنارد بوشون وألين لورنز وريموند ميلويج وفيليب بينانت - الهواتف الذكية Smartphone.... وغيرها

المصدر: مأخوذ بتصرف من: فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية . ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص-ص 55-57 .

سنتناول وسائل الاتصال الداخلي بما فيها وسائل اتصال رسمي وما تحويه من وسائل اتصال عمودي (صاعد ونازل) ووسائل اتصال محوري وافقي، والكتروني، ثم وسائل اتصال غير رسمي ويتم توضيح ذلك كالآتي :

## 2- وسائل الاتصال الرسمي

تبعاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم نقل المعلومات وغيرها حسب اتجاهات مختلفة صعوداً ونزولاً وأفقياً بواسطة الوسائل التالية :

### 1-2- وسائل الاتصال الصاعد

تتعدد وسائل الاتصال من تقارير وصناديق اقتراحات وتحقيقات وسنحاول التفصيل فيها بإيجاز:

#### ❖ التقارير

تعد التقارير وسيلة أساسية وهامة للتعرف على صيرورة الأعمال داخل المؤسسة فهي عبارة عن : "ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة. إن التقارير عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات من أجل معرفة سير العمل واستنتاج الأداء الفعلي له". (فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، 2003، ص131) فالتقارير تعبر عن تحليل لمسائل وقضايا معينة تخص المؤسسة، يوضع هذا التحليل في شكل تقرير يرفع إلى المستويات العليا لمناقشته وإيجاد حلول للمسائل المتعلقة. من بين ما تسعى التقارير لتحقيقه هو كشف التجاوزات والأخطاء المرتكبة وكذا الإنجازات والجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، وتسمح بالتعرف على تكاليف الإنتاج ومشكلاته ومستوى الأداء، تتنوع التقارير بين إعلامية، إخبارية وتحليلية وكذا حسب مدتها من دورية إلى سنوية.

#### ❖ التحقيقات وسبر الآراء

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال الصاعد اللفظي غير المباشر، وتتم التحقيقات لمعرفة الجو العام السائد في المؤسسة وصورتها في نظر عمالها ومدى ولائهم. تكون هذه الوسيلة على شكل أسئلة تطرح على العمال مع احترام الجدية في العمل والسرية التامة، مع أفضلية اللجوء إلى اختصاصي خارجي للقيام بالعملية لتكون هناك مصداقية أكبر. وتسمح التحقيقات وسبر الآراء بالتعرف أكثر على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وللحصول على أفضل النتائج يجب: (Philippe morel,2000)

- إخطار العاملين بإجراء التحقيق وتحديد الأهداف المرغوبة من وراء ذلك.
- احترام السرية من أجل أن تتم العملية في جو من الصراحة والحرية في التغيير، ولهذا ينصح باختصاصي خارجي لذلك.
- نشر نتائج التحقيق سواء في جريدة المؤسسة أو مطبوعات أخرى.
- التنفيذ من أجل معالجة ما تم التوصل إليه من نتائج من أجل تعزيز مصداقية التحقيق وتفاذي اضطرابات على المستوى الداخلي.

## ❖ صناديق الاقتراحات والشكاوي

تعد هذه الوسيلة من أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد فبواسطة صندوق الاقتراحات والذي هو عبارة عن صندوق يتم فيه وضع كل الاقتراحات وكل ما يتعلق بالعمال والحلول التي يقدمونها وآرائهم حول مسائل معينة. يعتبر صندوق الاقتراحات وسيلة فعالة لقياس وتحسين المناخ التنظيمي، فبواسطته يستطيع العمال التخلص من الصراع الداخلي، والتعبير عنه دون أن يسبب لهم ذلك مشاكل بل بالعكس فأحسن الاقتراحات تتلقى جوائز تشجيعية وتحفيزية سواء مادية أو عينية. وبالمثل فإن صندوق الشكاوي من اسمه يفهم انه مخصص لطرح مشاكل العاملين والصعوبات المهنية التي يواجهونها ليتم تفحصها من طرف الإدارة العليا وبالتالي إيجاد حلول لها. رغم ذلك فان هذه الوسيلة لها عيوب خاصة إذا كانت الاقتراحات تظهر نقص كفاءة المسؤولين، وان هذه الاقتراحات لا تلقى التشجيع الكافي، إلا أن ما يميز هذه الوسيلة أنها تظهر مصداقية ونزاهة الإدارة في محاولة البحث عن الحلول للمشاكل ودراسة الاقتراحات المطروحة والرد على ما جاء في هذه الصناديق سواء بالسلب أو الإيجاب.

## 2-2- وسائل الاتصال النازل

هي الوسائل التي تستعمل لنقل الرسائل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا أي من الرئيس إلى المرؤوس سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، لفظية أو غير لفظية وهي كالآتي .

## ✚ جريدة المؤسسة

عرفت وسائل الاتصال الداخلية نموا وتطورا مستمرين وفي 1890 ظهرت أول الصحف الداخلية في المؤسسات كوسائل دعم الأعمال للاتصال مع الموظفين ومع ذلك، استغرق الأمر حوالي قرن لوظيفة الاتصالات الداخلية حتى تعرف حقا بوصفها وظيفة استراتيجية قائمة بذاتها.

(Driss M.Baakil, Youness, M, Bouthir, 2012, p, 100)

تعتبر جريدة المؤسسة من الركائز الأساسية للاتصال الداخلي تصمم خصوصا لإعلام العاملين، فهي أداة مرنة تستعمل للرقابة وتؤكد هوية وشخصية المؤسسة. هذه الوسيلة لا يمكن تجنبها في إنتاج اتصال داخلي ونادرا ما تكون خدمات الاتصال لا تحوي جريدة فهي رائدة خدمات الاتصال الداخلي. والسؤال لماذا ولمن توجه جريدة المؤسسة؟ وما هي المهام التي توكل لهذه الجريدة؟ مهمة جريدة المؤسسة جلب معلومات واضحة موثوق بها، وتوفيرها بصفة مستمرة لتحسين التسيير الداخلي، تهدف جريدة المؤسسة إلى الشعور بالانتماء، تعميم ثقافة المؤسسة، التحسين المستمر للصورة الداخلية، تكون لجريدة المؤسسة فائدة وأهمية أكثر بقدر المعلومات التي توفرها للأفراد لتحفزهم أكثر للقيام بأعمالهم. (Claude Duterme, 2007, p, 78)

الكل يتفق حول أن جريدة المؤسسة تعني التكلم عنها، إلا أن هذا الإجماع يقل عند الدخول في صميم الموضوع، هل التكلم عن المؤسسة، نشاطاتها، نتائجها، النزاعات العمالية، الإشاعات، الصعوبات الظرفية التي تواجهها المؤسسة كل هذه النقاط وغيرها يجب أن تدرج في جريدة المؤسسة.

(M, H, Westphalen, op. cit, p, 109) بالإضافة إلى مهام أخرى توضح في الجدول التالي :

## جدول رقم 6: الوظائف الخمس لجريدة المؤسسة

المهام	المواضيع المعالجة
إعلام	استراتيجية المؤسسة - حالة السوق والمنافسة - العقود الممضاة الحالية آفاق مستقبلية للمؤسسة
انفتاح	مساحات واسعة اقتصادية عامة - مواضيع الصالح العام - تسلييات : رياضة ، ثقافة، كلمات متقاطعة
إزالة الحواجز	تقديم المصالح المختلفة ، المهام ، الوحدات نشاطات ثانوية للمؤسسة (رعاية ، تدريب ....) دفتر الأفراد
حوار	منبر حر بين الأجراء - مقابلة الآراء
اعتراف	الحياة اليومية للمؤسسة - مختلف المهن وتطورها - إنجازات " المصالح والأجراء"

source : M,H,Westphalen ,Communicator. Paris, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition,2004,p,110)

### لوحة الإعلانات

تعد من الوسائل اللفظية غير المباشرة الأكثر مرونة وتفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمور الهامة والعاجلة . الغرض من استخدام لوحة الإعلانات هو توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بالوضع الأمني، وضبط الجودة، تعد لوحة الإعلانات من الوسائل القليلة الاستعمال، هي وسيلة مناسبة لتمرير رسائل بسيطة ومحددة لفرق محددة بواسطة رسومات جذابة، ووضعها في أماكن استراتيجية له تأثير قوي، إلا انه لا يجب الإكثار من الإعلانات التي تمجد المؤسسة أو المنتجات حتى لا تفقد مصداقيتها وتصبح غير مجدية c'est vrai parce que c'est écrit، كما يجب التحيين الدائم للمعلومات الواردة، وضرورة مشاركة الأفراد في إعدادها.

### الأدلة والكتيبات

تعتبر من وسائل الاتصال الكتابي النازل، وإحدى وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر، والأدلة هي جمع دليل وهو موجه للعاملين يحوي كل ما يتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة من حقوق العامل وواجباته والمكافآت العينية والنقدية، بالإضافة إلى الطرق الجديدة للعمل. والكتيب تصغير لكتاب والذي تستعمله المؤسسة لشرح برامجها الإنتاجية ( كيفية تشغيل الآلات) أو الخدماتية، والوسيلتين مكملتين لبعضهما البعض لان الأدلة فيها الخطوط العريضة للسياسة المنتهجة والكتيب هو المفصل أو الشارح لها والاثان يؤيدان إلى تحقيق نفس الهدف. والذي هو تعريف السياسة العامة للمؤسسة، حقوق العاملين وواجباتهم، أوكل ما يتعلق بالسلوك

الوظيفي، وتتعلق هذه الوسيلة بالاتصالين الداخلي والخارجي للمؤسسة تدعيم الصورة الأولية لها، وكذا فهم الأهداف والوظائف وتتنوع الكتيبات كالكتيبات الإخبارية التي تحوي تفاصيل وظيفة معينة لموظف جديد.

### ✚ التعليمات والأوامر

تعتبر من وسائل الاتصال اللفظي، كما يمكن أن تكون وسيلة اتصال مكتوبة ولاستعمال هذه الوسيلة يجب مراعاة البساطة في اللغة والتكرار حتى يتسنى للمرؤوس الفهم، ثم التنفيذ مع شرح كاف ومفصل للتعليمات أو الأوامر لتسهيل القيام بالمهمة.

### ✚ الخطاب والتقديم

يعتبر كل من الخطاب والتقديم أحد وسائل الاتصال الداخلي اللفظي المباشر والنازل، حيث يتم إلقاء خطاب في مناسبة ما أو تقديم عرض مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس. يفضل اللجوء إلى هذه الوسائل خاصة من أجل الإقناع الذي يعد الآلية التي يعمل من خلالها المفاوض، حيث يعمل الرئيس على محاولة التأثير على الاتجاهات والتصرفات السلوكية التي يتلقاها المرؤوس وكذا إعلام العمال بكل ما يطرأ من جديد فيما يخص سير نظام العمل أو التغييرات الواقعة .

### ✚ الأجور والمرتب

تعد وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي غير المباشر، ويحوى هذا البيان شرح مفصل للأجر أو الراتب ومكوناته من اقتطاعات، تأمينات وعلاوات، ساعات إضافية... الخ وهذا من أجل تحسيس العامل لمصداقية مؤسسته . ودفعه إلى الشعور بالارتياح و الرضى.

### ✚ الملصقات

تمثل وسيلة من وسائل الاتصال غير اللفظي التصويري - الذي يركز على حاسة البصر والموجه خاصة للذين لا يجيدون الكتابة والقراءة - هذه الوسيلة هي عبارة عن رسومات وصور توضيحية لأفكار ومعلومات معينة تخص المؤسسة وموجهة للعمال، ويمكنهم من خلالها استيعاب الأمور المتعلقة بالأمن الداخلي وأشياء أخرى على شرط أن يتم وضعها في أماكنها المناسبة، والتي تسهل الوصول إليها والأهم من ذلك أن يتم إشراك العمال في إعداد هذه الملصقات، رغم ذلك فلا يجب الاعتماد عليها كلياً بل يجب الاستعانة بوسائل أخرى .

### ✚ الأفلام

هي الأخرى تعد من وسائل الاتصال التصرفي، ولأن الصورة أحياناً تغني عن الكلام تستعمل الأفلام كأداة لشرح أبعاد مواضيع معينة، ورغم أن الأفلام تعتبر وسيلة اتصال أحادية الاتجاه بسبب عدم قدرة المستقبل على إبداء الرأي، إلا أنه يمكن الاستعانة بمختص لشرح أبعاد الموضوعات المصورة ثم ترك مجال ل طرح الأسئلة والانشغالات ثم الإجابة عنها.(سعيد عامر،2000،ص،315)

### ✚ الجريدة الهاتفية

تعتبر من الوسائل التقنية للاتصال غير المباشر ، قليلة الاستخدام ولا تحظى بالأهمية من طرف العمال، وتسمح الجريدة الهاتفية للعامل سماع أخبار المؤسسة عن طريق تشكيل رقم هاتفي ليتم الرد من طرف مجيب آلي وهذه الوسيلة تعتبر مكملة للجريدة المكتوبة، وهي فعالة خاصة في وقت الأزمة مع العلم أن هذا الرقم سري ولا تتعدى مدة الرسالة الصوتية خمس دقائق تدفع العامل لتشكيل الرقم المناسب للحصول على المعلومة المناسبة وتقاس فعالية وجدوى هذه الوسيلة بحدثة الرسائل أو المعلومات.

(Nicole d'almeida,Thierry libaert,2007 ,P,70).

يبقى هناك وسائل أخرى ضمن هذا النوع كإذاعة المؤسسة والجريدة المضيئة ... ووسائل أخرى لا يمكن أن تصنف ضمن النوعين السابقين، بل منها ما يدخل في وسائل الاتصال المحوري ومنها ما يصنف ضمن وسائل الاتصال الأفقي أو الإلكتروني، ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي :

### 2-3- وسائل الاتصال المحوري والأفقي

هي كذلك وسائل اتصال تفاعلي أو ذو اتجاهين وتشمل ما يلي:

#### • الاجتماعات

الاجتماعات هي التقاء أفراد المؤسسة في جلسات لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، فهي من الوسائل التي تسمح للأعضاء المشتركين بإبداء الرأي والحوار وقد تكون هذه الاجتماعات بين الأفراد على نفس المستوى الوظيفي أو بين الرئيس والمرؤوس. ورغم أن الاجتماعات من الأمور التي لا يحبها اغلب الموظفين ظنا منهم أنها بعيدة عن الواقع وعن سوق العمل ومجالاته الواقعية . إلا أنها وسيلة مهمة داخل المؤسسة بها يتم تجميع اكبر عدد من الآراء ووجهات النظر حول نقاط معينة، والهدف منها نشر معلومات جماعية، والحصول على معلومات أو اتخاذ قرارات معينة (Jean baptiste brès,op.cit,2005) وللإجتماع أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي :

- تهيئ الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء؛
- تساعد على تكوين علاقات اجتماعية بين أفراد المؤسسة؛
- تثير في الأعضاء محاولة التفكير في المشاكل وتقويم آرائهم.

ولازالت الاجتماعات تحتفظ بأهميتها وهذا رغم التكنولوجيا المتطورة المتمثلة في الاجتماع عن بعد وكذا المحاضرة المرئية. ولكي ينجح الاجتماع يجب أن تحدد أهميته مسبقا ولا بد في بداية الاجتماع من توضيح أهميته للموظفين حتى يشعر كل منهم بأهمية دوره في التقدم في العمل وتطويره وهذا للحصول على أفضل النتائج، مع الأخذ بعين الاعتبار أن للغة الجسد او الاتصال غير اللفظي عامة دور كبير في عملية إيصال المعلومات، ولنجاح الاجتماع يجب توفر الشروط التالية:(Idem)

- تحديد هدف الاجتماع بدقة، ماذا ننتظر من نتائج نهاية الاجتماع؟

- احترام دقة المواعيد، بداية الاجتماع، وقت الدخول في النقاط الهامة، والمقترحات والمناقشات مع أعضاء الاجتماع حول آرائهم ووجهات نظرهم الشخصية، ونهاية الاجتماع في الوقت المحدد.
- تنشيط الحوار وتجنب المواجهات والصراعات بين المشاركين في الاجتماع.

يعتبر الاجتماع وسيلة أساسية حيث له من الايجابيات ما ليس للوسائل الأخرى، إذ يسمح باتخاذ القرار بأخذ آراء اكبر وجهات نظر ممكنة.

هناك شكل آخر من أشكال الاجتماعات وهو ورش العمل wordshop وهو المجموعة من الموظفين لهم نفس الوظيفة ولكن لا يعملون معا، وأحيانا من كيانات أو شركات مختلفة. وهي أداة مهمة للتبادل وللكشف عن أساليب العمل وتسمح بتبادل الأفكار وبالتالي تطوير أنشطة الجميع.

#### • المقابلات

المقابلة هي لقاء أو مواجهة سواء كانت بين رئيس ومرؤوس أو بين أفراد من نفس المستوى الوظيفي فالأولى (بين الرئيس والمرؤوس) الهدف منها تقييم نشاط العامل أو امتصاص مشاعر غضبه وإيجاد حلول لمشاكله وهذا بالحوار وجها لوجه ومباشرة، ومن المهم جدا أن تدور في جو من الثقة والاستعداد التام للطرفين والتناسق والانسجام مطلوبين بين مجموع المقابلات في كل المصالح والأقسام . أما المقابلة بين الأفراد من نفس المستوى الوظيفي فالهدف منها تبادل الخبرات والاحتكاك وإقامة علاقات وخلق جو ارتياح لدى أطراف المؤسسة. والمقابلة وسيلة فعالة لمعرفة حالة الفرق التي تعمل على مشروع ما، وهذا بإجراء مقابلات دورية غير رسمية فردية أو جماعية وهذا لضبط المناخ التنظيمي وتبين أن للفرد قيمة وأهمية داخل مؤسسته، وهنا تظهر مهارات الاتصال (How to say it).

#### • الهاتف - الفاكس

تعتبر كلها من وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر وتكاد تتواجد في جميع الأقسام والمصالح وهذا قصد تسهيل التعاملات وتسريع المعلومات والتمكين من اتخاذ القرارات .

#### • حلقات الجودة

تعتبر وسيلة من الوسائل المهمة للاتصال الداخلي التفاعلي، وحسب الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة التي أنشأت عام 1981 فإن حلقات الجودة هي : "فريق صغير من العمال أو الموظفين مكونة من خمسة إلى عشرة أفراد يرأسهم مسؤول مباشر متطوعين من نفس الورشة او المكتب ويجتمعون بانتظام مدة كل أسبوع أو خمسة عشر يوم للبحث معا عن حلول لمشاكل ويومية تهمهم ، مستعملين وسائل تحليلية بسيطة وهذا بهدف تحسين نوعية الإنتاج وظروف العمل " . ( Jean pière Lehnisch \_2003,p.99 ).

إذا فحلقات الجودة ليست لمجرد الالتقاء والكلام ولا حتى لتحسين نوعية المنتجات فقط ، بل الهدف منها هو إشراك العمال في القرارات و تحسيسهم بأهمية آرائهم ومشاركتهم، ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتحسين ظروف العمل وصورة وسمعة المؤسسة بصفة عامة . وهنا تظهر حلقات الجودة كوسيلة وركيزة أساسية للاتصال الداخلي.



هناك من يرى أن حلقات الجودة تنتمي إلى الاتصال الصاعد أكثر منها إلى الاتصال التفاعلي كذلك تضم من 5 إلى 10 أفراد يجتمعون تطوعا وبانتظام تحت إمرة أحد الأعضاء يمثل محرك أو منسق ، والهدف هو دراسة وتحليل كل الحلول الملائمة لتحسين الجودة في كل الميادين داخل المؤسسة أو دراسة المشاكل المتعلقة بها ، توضع الاقتراحات في ملفات ترفع إلى الإدارة سنويا أو عدة مرات خلال السنة، تسمح حلقات الجودة للأجراء بالتعبير عن آراءهم وتحفيزهم للمشاركة في قرارات المؤسسة بطرق رسمية وكذا تسمح للمؤسسة بالرفع من إنتاجيتها هي كذلك وسيلة جيدة للالتزام بمجموع الأجراء، يتم مجازاة من كانت لهم أحسن اقتراحات بواسطة مكافآت من خلال احتفالات تقام داخل المؤسسة وهذا بعد نشر النتائج أو الاقتراحات أو الحلول في الجريدة الداخلية للمؤسسة .

#### • وسائل تعبير جسمية ومادية

تعد من الوسائل التي تدخل ضمن وسائل الاتصال التفاعلي وبالتحديد التصرفي وغير اللفظي أي تتم صياغة الرسائل عبر تعابير جسمية وتصويرية وملموسة (مادية) مثلا تعابير الوجه وحركات اليد. فتقافة المجتمع تعكس ثقافة الأفراد وبالتالي هؤلاء بدورهم يعكسون ثقافة المؤسسة. ونعني بذلك هناك مثلا نوع من الاتفاق حول معاني معينة عن طريق حركات خاصة لمجتمع خاص، فهذه الفئة ستلجأ إلى التعابير الجسمية دون التعبير اللفظي عنها داخل المؤسسة. إذن للبعد الحضاري لأطراف الاتصال تأثير على الأداء والتصرف، ونفس الشيء يقال عن وسائل التعبير المادية كالراية البيضاء التي تعني الاستسلام هذه الوسائل رغم أهميتها إلا انه يعيب عليها انه لا يمكن أن يكون هناك اتفاق دائم بين المرسل والمتلقي، لذا يجب على الرئيس أن يعطي توضيحات لأفعال يقوم بها كي لا يساء فهمها من طرف المرؤوس.

#### • الانترانت

هي من وسائل الاتصال الالكتروني وتعد شبكة الانترنت إبداعا تكنولوجيا وتجديدا فريدا من نوعه في عصر الاتصالات، فالاتصال بأشكاله هو العمود الفقري للمؤسسة واستخدام الانترنت من طرف المؤسسة بات ضروريا وأداة للتنمية والتطور. الانترنت فهي وليدة للشبكة الأمريكية Arpanet ونعني بمصطلح انترنت ما بين الشبكات working net أي شبكة الشبكات الواسعة الامتداد والمنطوية على ملايين الشبكات دون اعتبار للحدود الجغرافية ويدعى كل حاسوب بالمضيف (بختي ابراهيم، 2002).

والانترانت Intranet هي عبارة عن شبكة انترنت خاص بأفراد المؤسسة فقط، هي إذن من وسائل الاتصال الالكتروني وظهرت هذه الوسيلة نتيجة لظهور التقنيات الجديدة للاتصال وخاصة التقنيات الالكترونية المتصلة بالإعلام الآلي التي أحدثت تغييرا جذريا وثورة على الطرق القديمة للاتصال الداخلي، فهي طريقة جيدة وسهلة لتدفق المعلومات وعادة ما يميز الانترانت وجود موقع أين تتواجد عادة آخر المعلومات الخاصة بالمؤسسة. هذه الوسيلة أصبحت تستغل أكثر فأكثر من طرف المؤسسات والبعض منها حلت كليا محل الوسائل القديمة ونجاحها مربوط بمرونتها الكبيرة وتفاعلها مع الفرد حتى وإن كان هناك بعض المقاومة لهذه الوسائل خاصة في كيفية استعمالها نظرا لجهل البعض في كيفية التعامل معها.

من مميزات الانترنت الاتصال السريع والتكلفة المنخفضة فالاتصال بالمكتب المجاور أو الطابق السفلي في المؤسسة هو نفس تكلفة الاتصال بمؤسسة أخرى في بلد آخر، والانترنت تستخدم التقنية المستقلة التي تعتبر تقنية ثنائية الاتجاه إرسال واستقبال ولا تتطلب خط هاتفي أو خط متخصص، أو اشتراك عند موزع محلي وإنما تتطلب اشتراكا عند موزع خدمات الانترنت عبر الساتل وتصريح بالاستخدام من الجهات الوصية بالاتصالات اللاسلكية.

تسمح الأنترنت بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسرع، أسهل، أرخص، ومن أهم وظائفها : البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، مختلف التطبيقات، الخدمات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة، الصيانة)، ندوات النقاش (على غرار " جماعات الأخبار" الأترننتية) برنامج العمل المشترك، مختلف أنواع المكتبات، إنشاء صفحات أترننتية خاصة بكل مصلحة (فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ص.118). وبهذا فهي تعد من الوسائل الاتصالية التفاعلية (الرأسية) والأفقية ولا تتطلب المواجهة بل تتم التعاملات من المكاتب. ورغم ذلك فلها من السلبيات ما يلي : (Theiry Libaert,1998,p,100)

- بسبب كثافة المعلومات وسهولة تداولها، تصل صناديق البريد الإلكتروني إلى درجة الشبع، الأمر الذي يؤدي إلى اختناقها.
- إقصاء العمال الذين لا يملكون أجهزة حواسيب متصلة بالشبكة .
- غياب السرية في المعلومات بين الأعضاء المنخرطين في الشبكة.
- القرصنة وما تسببه من مشاكل.

الانترنت تساعد على ضمان المعلومات والنشر الفوري والشفاف للمعلومات والبيانات داخل المؤسسة. هذه الوسيلة تسمح بتوفر الأدلة، والأخبار، وقواعد البيانات ، وهي أيضا محرك بحث قوي للعثور على معلومات من خلال كلمة أو جملة، إنها أداة قوية تسمح بإعلام الجميع . تبادل الأفكار تنمية المهارات الفنية الحقيقية والأداء وخلق علاقات جديدة. مع الإنترنت المعلومة في متناول جميع العاملين ودون الحاجة لواسطة.

كذلك من نتائج التكنولوجيا المتجددة وسائل اتصال متطورة منها المحاضرة المرئية وهي المحاضرة عن بعد التي تسمح بعدم التنقل للمكلف للخارج رغم أن نتائجها غير مجدية كالمحاضرات التي تتطلب الحضور الشخصي والعدد المحدد في (videoconference) من أربعة إلى خمسة أشخاص. كذلك Videotransmission ويقصد بها تحويل المعلومات إلى الفروع الأخرى في كافة أنحاء العالم في وقت واحد .

رغم ما لوسائل الاتصال الرسمي من أهمية بالغة في إيصال المعلومات إلا أن عدم ملائمة وسائل الاتصال الرسمي بالضرورة ستؤدي إلى خلق وسائل اتصال غير رسمي.

## 3- وسائل الاتصال غير الرسمي

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة من الوسائل عادة ما تكون شفوية سواء عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية، أو اتصالات شخصية مباشرة، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني حيث انه يقرب ويسهل المسافات واقل رسمية ويحسن الاتصال وذلك وفقا لما ورد في دراستي ( Knepp,2002 et Irwin , 2003)

وتتفاوت استخدامات قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة، طبيعة العمل، حجم المؤسسة، ومهما كان حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لا بد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي يحتاجها، وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال القائد.

فإلى جانب وسائل الاتصال الرسمي تحوي وسائل الاتصال الداخلي نوع ثاني هو وسائل الاتصال غير الرسمي سواء كانت هذه الوسائل : شفوية، أو تحت أي شكل من الأشكال وأشهرها (bouche a oriel) أو radio trottoire من الفم إلى الأذن الذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات التي غالباً ما تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويسهم هذا النوع في الإشباع النفسي الداخلي للفاعلين. رغم انه يعد منبع الإشاعة كما يمكن إضافة وسائل اتصال غير رسمي كالمسرح، التمثيل والرحلات ولكل وسيلة ميزتها الخاصة، فالمسرح أو مسرح المؤسسة هو فرصة للقاء العاملين سواء للتسلية أو الترفيه أو كشف المشاكل والعراقيل الوظيفية ومحاولة إيجاد حلول لها، أما التمثيليات فهي تعبيرات حركية معبرة وأكثر فاعلية في الأفكار والمعلومات، وكذا التمكن من الحصول على خبرات ومهارات بفضل الرحلات، أما فيما يلي فسنتلقي الضوء على أهم وأخطر وسيلة من وسائل الاتصال غير الرسمي وهي الإشاعة.

## ❖ الإشاعة

هي وسيلة من وسائل الاتصال غير الرسمي غالبا ما لا تستند على الحقيقة، بل حتى لو كانت تحوي جزءا صغيرا منها، فإن هذا الجزء الحقيقي يزيد وينقص ويحرف ليتحول كليا إلى كذبة خطيرة تنتشر بسرعة وسط المؤسسة، وتعرف الإشاعة أنها: " تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى إيجابي من حيث تصديقه وتبنيه، ويجهل مصدره" (thierry libaert,op.cit,p,106) . فالإشاعة مصدرها المعلومات المتداولة خارج نطاق التنظيم الرسمي، والحوارات في الأروقة أو فناء المؤسسة أو حتى المكاتب وهي في الغالب إشارات لازمات -غير مهمة- فالإشاعة الخاطئة ممكن أن تكون لها نتائج وخيمة على مناخ العمل، فمثلا عند اجتماع شخص مسؤول مع أحد عاملي الجماعات غير الرسمية تتسرب معلومات من الأول بقصد أو بدون قصد عن مسألة معينة فينقلها الأخير في اليوم الموالي إلى مكان العمل وبهذا تنتشر الإشاعات. وهنا يظهر دور الاتصال في الحد من أو تخفيض الفوضى الموجودة حتى لا يضطر الأفراد للبحث عن معلومات تخص مؤسستهم من الخارج (Jean Baptiste Brès, 2005).

غالبا ما تحوي الإشاعة مفهوم سلبي وجانب غامض، وتنتقل شفويا أو بواسطة وسيلة معينة كالانترنت مع عدم وجود أدلة لصحتها ومن خصائصها كذلك جهل مصدرها الحقيقي، وهي كلما كبرت وانتشرت تغير

محتواها، ومع التطور التكنولوجي أصبح الانترنت أكبر مساهم في ظهور وتكثيف الإشاعة، هذه الأخيرة يمكن أن تكون محركا لأزمات مستقبلية. (Thierry Libaert,2001,p101).

عموما الإشاعة خطر يهدد سمعة المؤسسة لذا يجب عليها الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض أو معاقبة المتسبب والأهم من ذلك هو الوقاية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين. وتعتبر الإشاعة أهداهم مميزات الاتصال غير الرسمي والتي تنتج هي الأخرى عن الأخطاء التي تحدث في الاتصال الرسمي التي منها المبالغة في السرية والغموض مما يفتح المجال للإشاعة لفك رموز هذا الغموض أو لإزالة مخاوف معينة أو لتحقيق أهداف معينة، وأحيانا تكون بسبب وجود عداوة أو صراع بين أطراف معينة، وتظهر بصورة عفوية خاصة في حالة الأزمات والتوتر والضغط وعدم الاستقرار، مما يزيد من قوة انتشارها والتصديق بها. (ناصر فاسيمي، مرجع سابق، ص،193).

من جانبها (Béatrice Vacher,1997) وفي كتابها المعنون "إدارة المعلومات في المؤسسة" تصرح على أن المسؤولية مشتركة في جانب المعلومات والاتصال في المؤسسة، يجب على الموظفين الاستماع، وتعزيز المشاريع الجماعية والتنسيق والتعاون. تظهر أيضا أن المعلومات والاتصالات هي أسلحة اقتصادية للمؤسسة، بمعنى أن القرارات تتخذ في جماعية وتعاونية، حيث المجتمع يتطور إلى حضارة تهيمن عليها المعلومات والتحكم فيها هو المفتاح أي عمل ناجح في المؤسسة.

أخيرا يمكن القول أن كل وسيلة من الوسائل السابقة لها استخداماتها الخاصة ولذا فإن اختيار إحداها يتوقف على عدد من الاعتبارات كنوع الرسالة، طريقة توصيلها، أهميتها ودرجة السرية الواجب توفرها، العدد المطلوب للاتصال بهم، ومراعاة السرعة والتكلفة كما أن هذه الوسائل سواء كانت صاعدة، نازلة، أفقية فهي تتكامل فيما بينها وتتداخل حتى لا يمكن الفصل فيما بينها أحيانا، وتجتمع لخلق نوع من التلاحم والتماسك بين أعضاء المؤسسة وبالتالي رسم صورة جيدة عنها سواء في الداخل أو الخارج.

## المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي

لقد أثارت العلاقة بين الاتصال والتغيير التنظيمي اهتماما متزايدا لدى الدارسين والممارسين طوال العشرية الماضية، وتزداد الحاجة للاتصال عند مواجهة المؤسسة لتغييرات داخلية أو خارجية كتغيير طلب الزبون، المنافسة، مواكبة التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات وغيرها. معظم المؤلفات التي تناولت علاقة الاتصال بالتغيير التنظيمي تطرقت إلى علاقة هذا الأخير بالاتصال الداخلي، ولقد بدا ظهور الاتصال الداخلي في دراسة التغيير التنظيمي في السنوات 1990 و2000. واجمع الباحثون على أهمية الاتصال الداخلي وعلى أن نوعيته تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي (Strebel,1996). فالإتصال يزيد من الالتزام بالتغيير (Henderson,Mcadam,2003) وتحضير الأفراد لنتائجه سواء الإيجابية أو السلبية، كما انه وسيلة لتجنب الشك الذي يرافق التغيير (Burns,1992) فعدم فاعلية الاتصال تجعل الأفراد لا يفهمون التغيير وبالتالي يقاومونه. فدوره هو التقليل من المعارضة وتجاوز المقاومة، وبالتالي فهو بمثابة شرطا أساسيا لإنجاح التغيير (M,t Pelage,2004,p,43-53). وهو مهم لتنفيذ برامج التغيير باعتباره أداة إعلان وشرح وتوعية للأفراد (Lesser,Spike,1995). والاتصال الفعال هو عملية ضرورية لنجاح التغيير في المؤسسات.

أولاً: ثلاث مقاربات اتصالية لدراسة التغيير التنظيمي. من خلال عدة أبحاث وقراءات قامت بها كاترين يوهانسون (مقالات وأبحاث منشورة ما بين سنتي 1995 و2007) استخلصت ثلاث مقاربات للاتصال وعلاقته بالتغيير التنظيمي، وسنتناولها فيما يلي:

**1-الاتصال كأداة.** اغلب الباحثين يركزون على الدور الحيوي للاتصال في عملية التغيير التنظيمي. ولقد قام (Lewiss et All,2006) بتحليل لعينة من الكتب التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي. واستخلصوا أنها كلها ركزت على أهمية الاتصال في عمليات التغيير. وعلى أهمية (catrin Johansson,2008) (1) المشاركة الواسعة في عملية التغيير لتحسيس أعضاء التنظيم بأنهم معنيين وملتزمين ومتحكمين في الوضع؛

(2) نشر واسع للمعلومة بانفتاح وإعلام مبكر ومناقشة الإمكانيات؛

(3) الاتصال عن رؤية وهدف من اجل إعطاء تبرير لعملية التغيير.

هذه المقاربة تعرفنا ولو ضمنا على أن الافتراض بان مشكلات التنفيذ ستختفي عندما يقدم لأعضاء التنظيم معلومات عن التغيير وبالتالي يفهمون هذه العملية ودورهم فيها. ويستخدم الاتصال كأداة إخبار وتفسير للتغيير المخطط ، ويكون ذلك غالبا بالتركيز على "ماذا، متى، من، وكيف" وكطريقة لنقل رد فعل أعضاء التنظيم لمواقفهم وأحاسيسهم. فالواقعية الاستمولوجية مهيمنة في هذه المقاربة، والباحثون ينظرون إلى التنظيمات على أنها أنظمة عقلانية وهدفها زيادة فعالية عمليات التغيير المخطط. والأمر الذي استقطب الكثير من الاهتمام في هذه المقاربة هو مقاومة التغيير، فالمفهوم الشائع أن "الاتصال الفعال" سيققل او سيتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وتزداد الرغبة في التغيير. فعلى سبيل المثال ذكر

(Sillince,1999) أن " المشكلة التي تواجه المسيرين خلال عملية التغيير التنظيمي هي كيف يحفز الأفراد كي تكون لديهم رغبة في التغيير ويرونه ضرورياً ويصبحوا مشاركين وراغبين لا مثبطين". وقد تطرق (2005, Elving) إلى العلاقة بين الاتصال والاستعداد للتغيير كشرط أساسي للتغيير الناجح. وألح على أن الهدف الأساسي للاتصال خلال عملية التغيير التنظيمي هو منع أو التقليل من مقاومة التغيير وبالتالي وضع أساس للتنفيذ الفعال.

كما ركز أيضا كل من (Difonzo et Bordia,1998) على العلاقة ما بين الاتصال والشك، ويقران بأن إيصال برامج التغيير الناجح ترتبط بالتسيير الصحيح للشك المتعلق بالتغيير لان فقر المعلومات أو عدم كفايتها سيبعث على انطلاق الإشاعات. وان المعلومات الكثيرة والصحيحة ستقلل من شكوك الأفراد، والمبادرة إلى إرساء الثقة والحفاظ عليها. ولقد أكدا الباحثان على انه كلما كان الموظفون معينين بعملية التغيير سيحسون أكثر أنهم يتحكمون في النتيجة. كما أن (Daly et all,2003) توصلوا إلى نتيجة مماثلة تركز على أهمية الاتصال الداخلي خلال التغيير التنظيمي. ويرى (Harkness,2000) ضرورة قياس فعالية الاتصال الداخلي خلال مبادرة التغيير التنظيمي، وحسب هذا الأخير فان رضى الموظفين عن الاتصال الداخلي لم يتغير منذ السبعينيات ويرجع هذا إلى غياب الأدوات الفعالة لقياس هذا الاتصال. وبالتالي فان الوصفة العامة المتوفرة لبرنامج تغيير تنظيمي ناجح هي توفير المعلومة للموظفين. ويشدد خاصة على أهمية توقيت رسائل التغيير وربط إستراتيجية الاتصال بخصائص الموظف واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة والمرونة والتقليل من الشك.

في هذه المقاربة ينظر للاتصال كأداة مهمة لإعلام وخلق فهم وتغيير لمواقف وسلوك الأفراد. في حين أن اغلب الانتقادات الموجهة إلى هذه المقاربة هي غياب التفكير الانطولوجي والابستمولوجي. ولهذا لا يزال الاتصال يعالج كظاهرة موجودة بمعزل عن السياق التنظيمي.

## 2-الاتصال كعملية مبنية اجتماعيا

هذه المقاربة ترى التغيير على انه ظاهرة تحدث من خلال الاتصال، وترتكز على الفهم وصناعة المعنى (Balogun et Johnson,2005). فعندما يقدم مشروع تغيير لموظفين سيحاولون مباشرة صنع معنى له وتصور الآثار المحتملة بالنسبة لهم ولزملائهم ولقسمهم وللتنظيم ككل. فعملية صنع المعنى ضرورية لنتائج التغيير، بالإضافة إلى أنه عملية اجتماعية تحدث من خلال الاتصال. و هو عملية مهمة لعملية التنظيم (Weick,et autres,2005). فالأفراد يصنعون المعاني مستعملين تفكيرهم (idem). ويفكرون عندما يختبرون ويجربون وعندها يمكن رؤية وفهم المعنى المقصود.

عندما يتم تنفيذ مبادرة تغيير ما ينتج واقعا جديدا من خلال مساهمة الاتصال (Ford et Ford,1995). ولهذا يحدث التغيير ويتم تحقيقه بالاتصال، ومن مؤيدي هذه المقاربة هما (Tsoukas et Chia,2002) اللذان ركزا على دور وأهمية الاتصال في عملية التغيير التنظيمي. وحسب الباحثان يجب على اي تنظيم أن يرى كخاصية تغيير طارئ. وبما ان التغيير مستمر فعلى أعضاء التنظيم استمرارية التواصل لإنجاز مهامهم من اجل أن يكونوا منتبهين لهذه التغيرات. الدارسون لهذه المقاربة مهتمون بكيف يصنع الأفراد المعنى لمبادرات

التغيير وكيف يؤثر فهمهم وإدراكهم على النتيجة النهائية (Alvesson, Sveningsson, 2008, Mills, 2003). ففي عملية صنع المعنى مختلف الأحداث هي مصادر مهمة للفهم لدى الأفراد، وبالنسبة لهم هي طرق طبيعية للاتصال (Ficher, 1984).

ذكر (Ford et autres, 2002) بان المحادثات المختلفة تخلق سياقات مختلفة وبالتالي واقعا مختلفا الذي يحيط بمبادرة تغيير ما. المحادثات هي ناتجة عن تجارب الأفراد بشكل مباشر وغير مباشر وتوجه طريقة فهمهم لما يدور في المؤسسة. وانطلاقا من هذا المنظور الاجتماعي البنائي يمكن رؤية مقاومة التغيير كوظيفة لمحادثات ذات الخلفية المختلفة. ويقترح الباحثون أن الحل الذي يجب التعامل به مع محادثات ذات الخلفية هو التجديد حيث يكون التركيز على خلق سياق جديد. فمن خلال الحوار والمحادثة يمكن للأفراد مراجعة التصورات والتوقعات السائدة. وبدلا من اعتبار المقاومة كشيء يجب التغلب عليه، يمكن اعتبارها كظاهرة نستطيع تغييرها بالاتصال (Ford et autres, 2002). داخل أي تنظيم هناك دائما العديد من الروايات والتفسيرات لما حصل وما قد يحصل، فعلى سبيل المثال وجد (Bean et Hamilton, 2006) تأويلات متعددة ومتناقضة لتقليص حجم المؤسسة. فعندما يحدث تقليص حجم مؤسسة أو أي تغيير تنظيمي آخر يبحث الموظفون على خطابات تعطيهم مادة للفهم وصنع المعنى لما يحدث حاليا. وبوجود العديد من الروايات فإن مهمة المسير تقتضي بناء خطاب ملائم أثناء أوقات التغيير. فتقديم المسيرين للمعاني يعد المدخلات الأساسية في عملية صنع المعنى لدى الأعضاء (Maitlis et Lawrence, 2007).

والنقد الموجه إلى أدبيات اتصال التغيير في هذه المقاربة هو غياب مناهج ملموسة وإرشادات عن كيف يمكن للممارسين أن يستخدموا ويستفيدوا من الاتصال أثناء التغيير. ويعرف الباحثون رواية القصص كأداة تسيير للتحكم في السلوك داخل المؤسسة بالاتصال أحادي الصوت أو أحادي الاتجاه (Boje, 2001). كما يعتقد كل من Langer et Thorup ان عمليات التغيير التنظيمي يجب أن تحتوي على الحوار مع الموظفين لكي تنجح، ويشددان على أهمية تطبيق مقاربة متعددة الأصوات (الاتجاهات) في الاتصال التغييرى القائم على مناهج الإنتاج المشترك، وخلصتهما الرئيسية هي أن الاتصال التغييرى لا تعقبه نتائج عاجلة، فعمليات التغيير والاتصال التغييرى تستغرق وقتا.

### 3-الاتصال كتحول اجتماعي

عدد كبير من الباحثين جعلوا من الاتصال كأهم وسيط يحدث من خلاله التغيير، وهي نفس النظرة التي تبناها الباحثون الذين نظروا للاتصال كتحول اجتماعي، إلا أنهم مددوا خط البحث هذا بتفحصهم عن قرب للعلاقة بين الاتصال والفعل كما أضافوا بُعد القوة والهيمنة، وأشاروا إلى صراع وتفاوض المعاني في عمليات الاتصال حيث تم بناء التغيير اجتماعيا. وقد اقترح (Beech et Cairns, 2001) إطارا يربط بين التفاعلات والفعل خلال التغيير التنظيمي.

ويدافع الباحثون عن النماذج المثالية لكيفية اختبار أعضاء التنظيم للواقع (أو الحقائق)، كواقع واحد أو كواقع متعدد الحقائق وكواقع ليس مثله واقع، يمكن أن تمثل أداة لممارسة تسيير انعكاسي وعليه فهم يناقشون استراتيجيات تسيير لاشتباك ناجح مع التعقيد والغموض.

لقد تم تعزيز فهم أعضاء التنظيم للواقع التنظيمي الجديد في مستشفى بنينوزيلندا من خلال أعضاء يعيدون إنتاج ممارسات المسيرين ومنه يقبلون بشرعيتهم (Doolin,2003). وهنا تم استخدام مفهوم " روايات القيادة " لتحليل خطاب القيادة العيادية. كما أصبحت أيضا الجوانب الخطابية والعلائقية لسرد القيادة العيادية مجسدة في عدة أشكال مادية بما فيها أنظمة المعلومات وتسجيلاتها، ويستخلص Doolin إن قوة مقاربة روايات القيادة تكمن في معالجتها للواقع في نفس الوقت اجتماعيا وتقنيا وخطابيا.

في هذه المقاربة تقدم نظرية الخطاب رؤى نقدية في حيوية التغيير على شكل " محادثات متعددة الطبقات" تلتفت الانتباه إلى العمليات التعاونية والخطابية التي من خلالها يبني الناس معرفتهم وفهمهم لعالمهم التنظيمي (Ashcraft,2005,Chreim,2006). بينما حسب (Beetch et Johnson,2005) يمكن للأفراد أن يصنعوا معنى للتغيير الاستراتيجي من خلال سرد منسجم يكون ذا مصداقية بالنسبة لكل الأطراف، الفاعلون يصنعون معنى لأوضاع بشكل مختلف ويؤثرون على عمليات صنع المعنى لبعضهم البعض.

يركز الباحثون خاصة عن كيفية تفاوض وأداء التغيير من خلال الخطاب. كما يمكن وضع الخطاب في عينات من القوة تعكس البناء الاجتماعي للمعايير المقبولة وغير المقبولة من السلوك. كما تعتبر التنظيمات كمواقع سياسية أين تتصارع مجموعات تنظيمية مختلفة من اجل معناها (Mumby,2004). وبهذه الطريقة يتم الإشارة إلى الروابط داخل الخطاب والهويات والانفعالات (Garrety et All,2003).

ويستخلص كل من (Leonardi et Jackson,2004,Deetz,1992) انه تم استخدام روايات القادة استراتيجيا لإتمام الخطاب المنغلق أو إنهاء الصراع. وعندئذ عمل هذا الخطاب ضد الاتصال المنفتح والانعكاسي حول العمليات التنظيمية التي بدورها قد تحد من التغيير التنظيمي. يميز (Chreim,2006) باستخدام مفهوم التأطير بين الأطر الفردية والأطر الإدارية والخطابات المؤسساتية التي تكون السياق الذي يحد من التأطير الفردي.

ربطت مقاربة (Heracleous etBarrett, 2001) بين الخطاب وسياقه وكانت مفيدة لصنع المعنى للعديد من جماعات أصحاب الأسهم وتفاعلهم أثناء التغيير. أدرجت دراستهم للتغيير عبر الزمن ومستويات متعددة من التحليل (الأفعال الاتصالية والبنى العميقة). ولقد كان الباحثون قادرين على استخراج عينات للأفعال الاتصالية وكذلك التصورات " الخفية" والفهم والقيم التي تدعم وتوجه وتعطي الشرعية لهذه الأفعال الاتصالية. كما كانوا قادرين أيضا على تحديد النقالات عبر الزمن في تلك المستويات وربطها بعوامل السياق. ولقد تم اكتشاف صراعات خطابية بين جماعات أصحاب الأسهم سواء على مستويات البنية العميقة أو مستويات الفعل الاتصالي والتي يمكن أن تفسر نقص الأرضية المشتركة التي تكون أساسا للحوار.



في مقارنة التغيير التنظيمي هذه يرى الاتصال على انه مكون للتغيير وفي نفس الوقت على انه متعدد المستويات، ويحتوي على مستويات متصارعة من الفهم. ونهاية عملية التغيير هو نتيجة المفاوضات على المعنى. ويذكر كل من (Alvesson et karreman, 2000) انه في بعض الأحيان "يهدف تحليل الخطاب إلى التركيز المفرط على أهمية التناقض والتباين وتبعية أفعال الكلام للسياق". ويدافع الباحثون أيضا على انه من المهم أن تولى بالاهتمام القدرة النسبية للغة في نقل الرؤى والتجارب والمعلومات الحقيقية، وقدرتها على توضيح الظاهرة. وهناك انتقاد مشترك آخر وهوان تحليل الخطاب أحيانا يكون بعيد النظر - والباحثون يرون فقط اللغة ولا يرون السياق . والجدول الموالي يوضح المقاربات السابقة باختصار .

جدول رقم 7: المقاربات الثلاث للاتصال والتغيير

الاتصال	اداة	عملية	تحول اجتماعي
ابستمولوجيا	واقعية	بنائية	بنائي
هدف البحث	الفعالية	الفهم	الوعي
تمثيل عن التنظيمات	نظام عقلائي	نظام صناعة معنى	نظام سياسي
التغيير	مخطط	طارئ	طارئ
الاتصال	اداة ارسال	تأويل	تكويني
التسيير	تسيير التغيير	تسيير الفهم	تسيير التغيير بالاتصال
دراسات توضيحية	دايفونزو و بورديا (1998) ودالي واخرون (2003)	فوردي وفورد (1995) و ستانساكر وفولكنبرغ (2007)	اندرسون (2005) وفرنسيس (2007)

**Source :** Catrin Johansson , Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change, Corporate Communications: An International Journal Vol. 13 No. 3, 2008,p,293

هذا وفي نفس السياق تطرق (Esperito, 2006, P, 28) إلى العلاقة بين الاتصال والتغيير التنظيمي من خلال مراحل هذا الأخير وهي كالتالي:

- التعريف بالتغيير : لا يجب أن يعلم الكل بالتغيير فقط بل الكل يتلقى نفس المعلومات، تحديد المعنيين بها وتشكيل فريق يحمل نفس قاعدة المعطيات مهمته إيصالها للعمال.
- فهم التغيير: فهم التغيير هي مرحلة أين تأخذ العلائقية كل أبعادها، الشرح والفهم هما القواعد والبيداغوجيا هي القانون.
- الانضمام للتغيير: الانضمام يتمثل في الالتزام، وتستخدم وسائل الاتصال من اجل الوصول إلى هذا الهدف، الذي يجب أن يكون ماديا.
- القيام بالتغيير: هذه آخر مرحلة وهذه الخطوة من الاتصال لا تطرح مشاكل خاصة، إلا في مسألة التمثيل الذي يعود إلى الطقوس المجسدة في وضع التغيير.

كذلك وفي دراسة لـ (جمال بن زروق، 2010) حول علاقة النسق الاتصالي بالتغيير التنظيمي خلص الباحث إلى أن الاتصال التنظيمي يعد وسيلة لتحقيق نجاح عملية التغيير التنظيمي، خاصة إذا كان داخل المؤسسة استعمال عقلاني ومخطط له من طرف حاملي المشاريع فهو يؤدي المهام الآتية:

- توزيع المعلومات بطريقة كافية ومضبوطة من الناحية الزمنية إلى الفاعلين ولاسيما تلك المعلومات المتعلقة بمشاريع التغيير التي تؤدي إلى فهم محتواه وصيرورة تنفيذه.
- فهم العاملين لمشروع التغيير: المحتوى والصيرورة يمكن من تقوية ارتباطهم به ويحفزهم لتنفيذه والعمل على إنجاحه فضلاً عن تقوية الانسجام بينهم.
- يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة مهمة للتقليص من شدة مقاومة الفاعلين للتغيير ولاسيما إذا أحسن استعماله مما يجعله وسيلة للتعبئة والتجديد.

المقاربة الاتصالية للتغيير التنظيمي إذا تهتم بالبناء الجماعي للمنظمة فالشكل الخطابي يرى أن الاتصال يقوم بدور مركزي في خلق المعاني وتعبئة الفاعلين، ويبقى هذا النجاح مرتبطاً بمدى وعي قادة التغيير بضرورة إدماج البعد الاتصالي في إدارة شؤون المنظمة. ومن جهة أخرى وفي عدد خاص من مجلة للإدارة الفرنسية عن التغيير في المؤسسات تناول (Giroux, Y. Giordano, op.cit, p.139-151) علاقة التغيير بالاتصال وميز صاحب المقال بين النموذج الإعلامي والنموذج التشاركي، حيث أن النموذج الأول شبيه بالمونولوج أو إصدار مرسوم حيث تعتمد الإدارة في نشر مشروع التغيير وإبلاغ محتواه ومراحله، وعادة ما يعتمد في حالة التغيير المفروض، هذا الاتصال يولد شعوراً بالخوف والتهديد من طرف الأفراد المعنيين. بينما وصف النموذج الثاني بالحوار الذي في إطاره يكون الاتصال لإحداث التغيير وليس فقط لتبليغه حيث تتاح فيه الفرصة للمشاركة وتبادل الآراء لتشكيل وكتابة مشروع تغيير موحد يحمل نفس المعنى ويلتزم الكل بتنفيذه. وتبين الأبحاث الأخيرة العديد من مبادرات التغيير التنظيمي تفشل بسبب عيوب في الاتصال الداخلي (Lewis, 2000؛ Elving, 2005). كما أقر كل من (Beer et Nohria, 2000) أن أكثر من 70 % من كبريات مشاريع التغيير مآلها الفشل لنفس السبب.

كذلك يرى Kotter أن من بين أسباب الإخفاق في التغيير تقليص حجم ودور الاتصال حيث أن بعض المؤسسات لا تخصص إلا الوقت القليل لتبليغ التغييرات الحاصلة، والدوافع والأسباب والنتائج المنتظرة وهذا بخلاف بعض المؤسسات التي نجحت في إدارة التغيير التنظيمي من خلال اعتمادها على مختلف أدوات الاتصال الداخلي اتجاه مختلف المستويات التنظيمية من جريدة المنظمة واجتماعات وغيرها، وقد دعمت جهودها هذه بمختلف سلوكيات قادة التغيير التي لا تناقض تصرفاتهم وأقوالهم وقد أدى إلى القول أن الاتصال هو مسألة كلمات وسلوكيات وأن هذه الأخيرة في الغالب هي الأكثر إقناعاً (توفيق برباش، 2010).

فالتنظيمات التي تريد أن تكون متميزة تستخدم إدارة الاتصال لتساعد على التحول والعلاقات مع المحيط، إن ممارسي الاتصال هم أكثر احتمالية في لعب دور إداري واستراتيجي في التنظيم أثناء أوقات عدم الاستقرار أو التغيير (Dozier, D, M, et All, 1995).

إن الرؤية القديمة للإدارة من ناحية الاتصال ترى بأن المعلومة هي القوة ويجب التحكم فيها وإعطائها على جرعات قليلة للموظفين. (Flower, J, 1993) وأن يتم تسيير الإدراك بإعطاء المعلومة 'الصحيحة' وحبب المعلومة التي تؤدي إلى الفوضى (Youngblood, 1997) لكن الاتصال لا يقتصر فقط على تبليغ المعلومات وجعلها مفهومة بل الاتصال فن إدارة هذه المعلومات لتمكين الفاعلين في المؤسسة من تقريب وجهات نظرهم (A. Mucchelli 2005, p.8)

إن تدفق المعلومات في نظام ما يبقي النظام حيا (Youngblood, 1997) ويقويه، وغالبا ما تكون أكثر المعلومات التي تسيير خلال أوقات التغيير والنزاع وصناعة القرارات المعقدة تنتج أحسن نوعية قرارات لاحقا. فلو يشارك الموظفون في صنع القرار سيمتلكون أيضا العمل الذي يقومون به وسيشعرون باستثمار وجداني في عملهم. وهنا فقط سيرى الموظفون القرار 'كواقع' إذا تفاعلوا معه وسيلتزمون فقط بذلك الذي شاركوا فيه. ويمكن القول انه لو يشارك الموظفون في كل عملية صنع قرار فلن يكون حاجة لان تتحمل الإدارة المسؤولية في إحداث التغييرات، الأفراد أنفسهم سيقومون بإحداثها. كذلك يجب أن يُقدم الاتصال مساندة لمجالات التغيير التنظيمي التي نحاول إيصالها: بشك، وتغيير، وكثير من الاحتمالات، ويمكن جمعها في ثلاث حالات أكثر تكرار وهي: (Nicolat Kaciaf et Jean Baptiste Legavre, 2011, p.179-181)

#### ❖ مشروع استراتيجي جديد

عند تحديد المشروع يمكن لو وظيفة الاتصال الداخلي أن تكون فعالة في التشخيص بفضل معرفتها الجيدة للتفاعلات بين المجموعات المهنية. ويقع أفضل مكان للقائم بالاتصال في مجموعة المشروع المكلفة بقيادة التحولات. إن هذا التموضع أساسي لأنه يسمح له بالتصرف كخبير استراتيجي وبعد ذلك يكيف مخططات الأعمال بطريقة وجيهة، وفي هذا المكان يمكن للقائم بالاتصال التأثير لإعادة توجيه الأعمال على أساس معرفته للتنظيم. وينبغي له ان يكون مسهلا بين مختلف الماهيات في التنظيم على مستوى سلم التدرج الوظيفي.

وفي التعامل مع المشاريع يكون دور الاتصال الداخلي ثلاثيا: إعطاء الأولويات بشرح الخيارات الإستراتيجية، تأمين المعلومة المنتظمة لدعم الجهود وتقويم فرق العمل، وأخيرا إعطاء دعم خاص للمدراء المتواجدين في المستوى الأول. فإذا كان نجاح المشروع يرتبط بالتزام الإدارة فان نجاح الاتصال الداخلي يرتكز أيضا على مشاركة إطاراتها. وعند تحديد الاستراتيجية تكتمل أعمال الاتصال تبعا لتقدم المشروع والتطور الحيوي للتعاون.

إن الصعوبات الرئيسة التي تواجه الاتصال الداخلي في هذا النوع من التغيير هي تسيير الأزمنة المختلفة للتنظيم: تلك المتعلقة بوقت العمل العادي للأفراد وتلك المتعلقة بأداء التغيير. كثيرا ما يكون تنفيذ التغييرات اقل سرعة في اغلب الأحيان مما أعلن عنه في البداية. وتصبح حماسة البداية مملة ويسود الضجر.

كما قام (N Alter, 2009, P, 89) بتحليل هذه الظاهرة التي أطلق عليها اسم الاختلال الزمني: «دخلنا في عالم الصراعات الزمنية والاختلافات الزمنية لان كل شيء يتغير في التنظيمات لكن نادرا ما يكون بنفس الوتيرة و/ أو بنفس المعايير». وينبغي لو وظيفة الاتصال الداخلي أن تسيير في الوقت نفسه أوامر الإدارة العامة

المستعجلة في القيام بالتغيرات وخيبة المستخدمين الذين يسيئون إدراك فوائد التغيير. ويتمثل التحدي الآخر للقائم بالاتصال الداخلي في إيجاد توازن دقيق بين ما له معنى عند الإدارة العامة وفرق العمل. وستسمح له خبرته الاستراتيجية بلعب دور الوساطة هذه، وعلى العكس من ذلك، إذا لم يتمكن الاتصال الداخلي التصرف كفاعل استراتيجي فهو مقيد في الاتصال عند مشروع يرتكز في جزئه الأكبر على النوايا. لكن دوره الإشارة لهذا الانفصال ودفع الإدارة العامة لإعادة النظر في الأولويات.

### ❖ اندماج وإعادة هيكلة

هذا النوع من التغيير في اغلب الأحيان يؤلم الأفراد الذين قد يقومون بالحداد عن ماض أو ثقافة، وغالبا ما يكون منتصر ومنهزم في مسألة الاندماج. ويجب أن تكون مرافقة التغيير إرادية لكي لا تنتهي بـ « أزمة عصرنة». لان الاندماج لا يصدر بمرسوم بل يجب تحضير فرق العمل وشرح دورها في التغيير والأفاق المستقبلية.

وإحدى الصعوبات الرئيسية التي تواجه الاتصال الداخلي هي تحديد الفاعلين المستعدين إلى إعادة استثمارهم في مشروع جديد بالرغم من أن التحول الأول ترك ذكرى مؤلمة. يكون تموضع وظيفة الاتصال الداخلي أيضا مهما في سير مشروع الاندماج، يجب أن يكون قادرا على تحليل مجموع إشارات النظام الاجتماعي وفهم مصادر المشكلة وواقع الأزمة. من دون هذا التحليل سيكون مآل كل استراتيجية اتصال الفشل وستقتصر على إنتاج الأدوات.

### ❖ تطبيق أنظمة معلوماتية جديدة

تكون المدة المتوسطة لتثبيت نظام معلوماتية جديد ( موارد بشرية ومالية وتسيير النشاط...) من سنتين إلى ثلاث سنوات. يمثل هذا النوع من التغيير حالة منفصلة خاصة بسبب صيرورة التحضير الجد طويلة وتعقيد العمل وعدد الفاعلين المشاركين والتحويلات المهنية الناجمة، ويلزم عدة أشهر لتحديد المحيط الوظيفي لنظام معلوماتي جديد الذي كثيرا ما يؤدي إلى إعادة تحديد التنظيم.

تتمثل الصعوبات الرئيسية للاتصال في لامادية المشروع وعدد المخاطر و زمنيها. وكثيرا ما تتراكم التأخيرات وليس من النادر بعد طلب الاتصال الداخلي أن يفرض فريق المشروع التكتم على الأعمال. فيسود الشك وتتقوض مصداقية الاتصال الداخلي لان مخاطر المشروع تناقض الوعود المعلنة. في هذا النوع من الحالات كثرة الاتصال ضد التيار تزيد بشكل كبير المزاي المتوقعة للأداة وتتناقض مع واقع الأحداث. ويجب على الاتصال أن يتدخل في وقت إتمام نظام المعلوماتية وأن يصبح واقعا عمليا. وعنده يمكن للاتصال الداخلي أن يتدخل شارحا وكذلك مبينا للفوائد الملموسة ربح الوقت، الحفاظ على البيانات، واحترافية بعض المهن وقابلية الأدوات للاستخدام...

للاتصال الداخلي دور رئيسي في نجاح تنفيذ برامج إدارة التغيير هذا بناء على ما أكدته الأبحاث (Goodman et Truss, 2004; Kotter, 1996). ويسمح الاتصال لمسؤولي التغيير بمواجهة الاختلافات الثقافية الموجودة في المؤسسة. ويساعد الاتصال العمال على فهم كل من الحاجة إلى التغيير والآثار المترتبة عنه (Goodman et Truss, 2004). كما يدعم الاتصال الفعال ثقافة التغيير للقيام بالتغيير التنظيمي المرغوب .

يمكن فهم عملية الاستعداد للتغيير من عدة زوايا مرتبطة بالاتصال الداخلي، فمن جهة بوصف وكتابة التنظيم موضوع المشروع، ومن جهة أخرى بعملية التشاور التي تؤدي إلى تنفيذ التغيير. (Nicolat Kaciaf et Jean Baptiste Legavre, op.cit, p,194-197)

### ➤ التغيير التنظيمي ككتابة للتنظيم

يرتبط التنظيم موضوع المشروع بشكل أولي بالاتصال الداخلي ويتعلق الأمر بكتابة ووصف الهيكل المستقبلي في وثائق. وتتكون هذه الأخيرة أساسا من شرائح العرض التي تعرض في جلسات العمل والتي تكون نسخها الأكثر تفصيلا لا تتجاوز 200 صفحة. وتقدم دعائم كهذه جانبا هجينا من حيث أنها كلها في نفس الوقت وثائق عمل جار تطوره ووثائق تقنية ووسائل اتصال مختلفة جدا عن اللوحات أو شرائح العرض المعتادة، شاملة وذات أهداف كاملة. وتجسد مسبقا بشكل دقيق شيئا فشيئا دلائل العمليات التي تصف الأنشطة والمهام ومناصب العمل في التنظيم المستقبلي. وهي مطلوبة لتعمل كأساس لدفاتر الأعباء الوظيفية المحددة لنظام الإعلام. كما انه يتم شرح التنظيم المستقبلي في نفس وقت تحضيره وتنفيذه.

هذا السرد الذي يربط تعبيرا شفويا وكتابيا يقدم على شكل شريحتين تمهيديتين للأسباب الخارجية التي لا مناص منها والتي لأجلها ينبغي إحداث إعادة التنظيم. وهذه الأخيرة مرتبطة بتطور السوق النظام الاقتصادي العام. كما تم تقديم على شكل مخطط المعاينة المتعلقة بحالة المحيط («تقطيب السوق Morosité du marché» و«تطور الطلب» و«التفرد» و«التكامل») وحالة التنظيم («النمو الضعيف» و«تقلص هوامش الربح») والرهانات («ضمان خدمة دائمة التدفق للزبائن للحفاظ على المردودية وتمييزها») والضغط («التكيف مع المحيط» و«التنوع» و«التدويل») والحلول التي لا مناص منها («إعادة تحديد العرض والتموضع، و السيرورات والوظائف الداخلية») ممثلة بأشكال بيانية باسم تربط مختلف الكلمات المفتاحية من الأول إلى الأخير لتجسيد العلاقات والتسلسل السببي جيدا. ومهما كانت حقيقته وشدته فان الضغط قد تمت أقليمته وتقديمه كحتمية. ويتعلق الأمر بتحول للمحيط والذي يشكل تبريرا خاصا له.

ويكمن الحل المقدم في تنمية المرور إلى تنظيم على شكل « نموذج مشروع Mode projet»، مفهوم قليل التعريف لكن كجواب يسمح بمصالحة الأبعاد المعاكسة. وتحضر هنا وتتأكد بقوة مبادئ « مدينة المشروع». وتحتل المواضيع المتعلقة بـ«الزبون» و«الضغط التنافسي» و«قدرة التكيف» وبضرورة إثبات «المرونة» في الواقع مكانة مركزية (Boltanski, Chiapello, 1999, p, 111, 112) وتبرر هذه المعاينة ضرورة جعل التنظيمات أكثر تنافسية، خاصة بإعادة هندسة وبعتماد هياكل تتجاوز التدرج الوظيفي التقليدي، وسلطة الزبون الذي يمثل إرضاءه قيمة قصوى. وتقليل الرقابة للأفراد المستقلين المسؤولين والقادرين على إثبات الرقابة الذاتية (Ibid, p, 142) كذلك يجب على كل شخص أن يتمكن من تطوير نفسه شخصيا في عمله مما يوفر شرط اندماجه في شبكة تستند لمفاهيم التعاون والثقة. وفي هذا المنظور يركز التنظيم موضوع المشروع على خطاب يهدف إلى الخلق التام لـ« رؤية مشتركة» و«لغة مشتركة» للتنظيم بين مختلف الفاعلين مهما كانت أدوارهم ووظائفهم.

ويندرج عمل الكتابة هذه في مسيرة عقلنة التنظيم (Bouillon,2009) التي تستند إلى امتداد العقلانية على الغائية (Weber,1995) أي أمثلية الطرق والأساليب العملية ومراقبة وتقييم النتائج. وترجم مسيرة كتابة التنظيم التي تضم هذه الحركة بتشبيء التنظيم في حد ذاته ومحيطه. ولمواجهة الشك وإيجاد المعالم فإنه من الضروري إعلان المحافظة على قدرة العمل بتقديم نظرة مستقبلية تصف مثالية سير الأنشطة .

ويسمح تسجيل واقع ملحوظ بالشك بالعودة عليه برسم أفق الإمكانيات. وأخيرا تشكل كتابة التنظيم موضوع المشروع تبريرا لعملية التغيير، ومقدمة حجبا لإعطاء الخاصية الحتمية والتي لا مناص منها للتطورات الجارية وكذلك صحة القرارات المعتمدة. وترتبط التبريرات الملتزمة (Boltanski,Thévenot,1991) أساسا بعالم التجارة (تحسين المردودية) وعالم الصناعة ( أمثلية الطرق والعمليات للوصول إلى أقصى اعتمادية) لكن هذه المقادير أو الأحجام تقع في أعلى مستوى من العمومية، بعيدا جدا عن التقاربات العملية اليومية ملتزمة بمبادئ سامية ودلالاتها قد تباعد بين الفاعلين المعنيين.

### ➤ عملية التغيير والتشاور

يرتبط أيضا تنفيذ التغيير الذي قد يؤسس التنظيم موضوع المشروع بشكل من أشكال الاتصال الداخلي المتعلقة بالتشاور والتعاون بين الفاعلين. وتلعب هيئة المشروع العرضية والتي تسمى «Co proj» المكونة من المديرية العامة ومستشار خارجي ومسؤولين في سلم التدرج والوظائف دورا مركزيا. وهذه الهيئة مهمتها تنسيق تصميم وتنفيذ التنظيم الجديد انطلاقا من تحديد الممارسات المهنية الموجودة في إطار مجموعات العمل المعدة داخل مختلف المصالح والتي تربط الأفراد. وعلى هؤلاء الأخيرين تحليل أنشطتهم جماعيا بغية ترجمتها في إطار الصيرورات العامة وإعادة نتائج أعمالهم إلى هيئة المشروع. وهكذا تم تقديم التنظيم موضوع المشروع كنتاج لصيرورة حوار وتشاور تاركا مكانة كبيرة للفاعلين العمليين. وتم إعداد العناصر المادية التي يسمح بها التشاور في التنظيم من خلال برمجة اجتماعات وإجراءات ترافق سيرها. وبموازاة ذلك تقوم هيئة المشروع أيضا بشرح الطرق المعتمدة من أجل جعلها مقبولة والتجنيد على تنفيذها. بعبارة أخرى تعني وصفا تاما لصيرورة التشاور من أجل تشكيلها كما هي وان تكون في مستوى تقديم القرارات التي سيتم تنفيذها في الأخير، لأنها مرتبطة فعلا بالتشاور مما يجعل شرعيتها غير قابلة للمناقشة.

في الواقع تسعى ملاحظة اجتماعات هيئة المشروع واللقاء مع المسؤولين الوسيطين ومنسقي مجموعات العمل إلى جعل البعد التشاركي للمسيرة المتبعة نسبي. تم تحديد عملية تنظيم موضوع المشروع مسبقا مع مستشار خارجي وليست قابلة لمناقشة ثانية. وبالتالي فإن الطلب المصاغ لدى مجموعات العمل ينتابه الغموض. ومن المؤكد أن المطلب الأساسي يتمثل في التحديد الجماعي للتغييرات الجديدة . ويمكن القول أن المسيرة التشاركية تتمثل في الطلب من الفاعلين صياغة بشكل حر وبطريقة تشاورية مقترحات ستسمح لهم بالانخراط في إطار رسمي ومحكم يكون مفروضا عليهم من الخارج. ويظهر هذا خاصة في سير اجتماعات هيئة المشروع أين يتم عرض قرابة 200 شريحة شفافة خلال ثلاث ساعات مع طلب التفعيل مما يضيق بكل

وضوح الحيز المتعلق بالحوار. ومع أن الجهاز المادي الذي يسمح بالتفاعل والبرهنة والبناء التعاوني للتغيير معد جيدا إلا انه لا يعمل بشكل حقيقي. (Ibid,p-p,194-196).

تناولنا العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي ورأينا أهمية ودور الاتصال في توضيح وفهم والالتزام بعملية التغيير التنظيمي، غير أن تنفيذ هذه العملية ليس بالأمر الهين فهو يحتاج إلى وسائل وأدوات مناسبة تمكن من إيصال هذا التغيير إلى جميع الأطراف الفاعلة وخاصة الداخلية منها، وهذا بتوضيح أسبابه ودوافعه ونتائجه، وبالتالي سنعمد إلى تقسيم التغيير التنظيمي إلى مجالات أربع ونصنف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لهذه المجالات.

### ثانيا: مساهمة وسائل الاتصال غير الرسمي في نجاح التغيير الثقافي

الثقافة موجودة في جميع أنماط الحياة والسلوكيات، وتشكل ثقافة المؤسسة اطارا متكاملًا لمسار قيم الأفراد داخلها (بودواو فاطمة الزهراء، 2013، ص، 190)، فكل حركة للمؤسسة تعبر عن ثقافتها كسياسة شؤون الموظفين، وعرض المنتجات، والموقف اتجاه العملاء، والصورة التي تريدها لمطابقة الإعلانات التي تمر في وسائل الإعلام ... من الصعب تغيير عناصر الثقافة غير مرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فهذا أكبر تحدي يواجه الإدارة، ولكي يتغير سلوك الأفراد يجب أن يروا القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد وغالبا ما يرتبط ذلك بالجانب المادي كالمكافآت مثلا .

إن تثبيت نوع الثقافة المطلوبة يؤدي إلى بلورة القيم الرئيسية والتي يجب أن تنعكس على السلوك الإداري، ولكي تنعكس الثقافة المطلوبة بكل أبعادها تحتاج إلى إدارة تحول من الوضع المستقر بكل ما يحتويه من قيم و سلوكيات وممارسات ومبادئ إلى إدارة تحول تؤدي إلى الوضع المرغوب. (البناء، 2009).

إن التغيير الثقافي الناجح للمؤسسة يكون بتحديد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري جديد يناسب الوضع الحالي، ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بالمؤسسة بها. يقول (Schein,1992) إن الاتصال هو رمز الثقافة التنظيمية، إن الاتصال في المؤسسة ذو تأثير شعوري على مختلف مستويات تغيير الأفراد: تغيير الاتجاهات، القيم، التصورات، الأفكار...ويمكن للاتصال في التغيير الثقافي للمؤسسة يمكن أن يحوي ثلاثة مستويات مختلفة:

- ❖ الاتصال كأداة لأخذ التغيير: فكلما كان الاتصال مقنع (من جانب المنطق والانفعال) كلما كان أكثر فعالية في بلوغ تحقيق أهداف التغيير.
  - ❖ الاتصال كمركز للتغيير: التغيير الثقافي يُنشأ ويُنتج ويُحافظ عليه بفضل الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة بشكل ذو أهمية بالغة.
  - ❖ الاتصال كهدف للتغيير: في حالة ما يكون التغيير الثقافي يشكل أساسا تغييرا للتفاعلات والروابط بين الأفراد، فالمنظمة تتغير لان الاتصال فيما بين أفرادها يتغير.
- تبرز أهمية الاتصال كذلك في تسيير المشاكل الانفعالية أثناء عملية التغيير وذلك لما تلعبه من دور في الاستجابة لعدم رضا العمال بإيصال أسباب تغيير المؤسسة بطريقة مقنعة، كما تجيب على مخاوف العمال،

وهذا ما يجعل القابلية النفسية لاستراتيجية التغيير الثقافي في المؤسسة تركز على مدى إدراك غالبية الأفراد للتغيير كفرصة أو كتهديد.

ثقافة المؤسسة تظهر من خلال سياسة الاتصال الداخلي. هذان المفهومان متكاملان، الاتصال الداخلي يعزز ثقافة المؤسسة، وهذه الأخيرة تشرع الاتصال الداخلي. وتغيير ثقافة المؤسسة يلزمه تواصل وتفاعل مع الأفراد وهذا عن طريق أدوات ووسائل تساهم في تحقيق الثقافة المرغوبة، وهنا تبرز وسائل الاتصال غير الرسمي للعب هذا الدور.

انتماء الفرد إلى مجموعة معينة وعدم استطاعته العيش منعزلاً سواء بحكم وظيفته، أو انتمائه الشخصي جعل من الاتصال غير الرسمي متنفساً له من ضغوطات التنظيم الرسمي ويتم التعبير عن هذا الاتصال بصور عديدة بعضها لفظي وبعضها الآخر غير لفظي، ومن وسائل الاتصال غير الرسمي هناك الاتصالات الشخصية، وكذا الإشاعة حيث أن الاتصال الشخصي هو عملية الاتصال التي تحدث بين فرد وآخر على أساس المواجهة والاحتكاك المباشر وجهاً لوجه، وقد يسمى في بعض الأحيان بالاتصال المباشر، فالأفراد في اتصال مع بعضهم في المكاتب، فناء المؤسسة وحتى في نوادي المؤسسة يقومون بعملية الاتصال المباشر. ويحتل الاتصال الشخصي مركز الصدارة بين وسائل الاتصال الأخرى في قوة التأثير، وأهم ما يميزه هو التغذية المرتدة الفورية باعتباره اتصالاً مباشراً. إذن هذا الاتصال يعتبر متنفساً للأفراد عن مشاكلهم وانشغالاتهم، وهذا المتنفس يجعل الأفراد يتبادلون سلوكيات وحوارات تتعلق بالتغيير الثقافي الذي يمس معتقداتهم وقيمهم وتغيير سلوكياتهم، واتجاهاتهم، فالحوار وتبادل الأفكار سواء عن قصد أو عن غير قصد واللقاءات الثنائية أو الجماعية تؤدي إلى أن الأفراد الذين يجهلون أهداف هذا التغيير ومعانيه تتغير نظرتهم إليه شيئاً فشيئاً تتغير آراءهم وقيمهم بما يخدم ثقافة التنظيم الجديد.

كذلك من بين وسائل الاتصال غير الرسمي هناك الإشاعة التي غالباً ما تأتي نتيجة نقص في المعلومات أو عدم استقرار المؤسسة أو إلى فقدان الثقة في المسيرين، وتنتشر خلال التعرض للأزمات لكن الإشاعة يمكن أن تكون إيجابية وهنا على المؤسسة أن تستفيد منها في إنجاح التغيير الثقافي، من خلال نشرها وتغذيتها، وبذلك تتغير السلوكيات ونظام القيم، وتتغير حتى اللغة المستخدمة بين الأفراد في المؤسسة كاستعمال مصطلحات خاصة بنظام العمل. أما الإشاعة السلبية فبمعرفة مصدرها ومواجهتها بتوفير المعلومات عن التغيير الثقافي وأن هذا التغيير هو المطلوب بالنسبة للمؤسسة وأن الثقافة الحالية لا تخدمها والمستقبل سيكون أفضل بالنسبة لها إذا ما غيرت ثقافتها.

الهاتف كذلك يمكن أن يكون وسيلة من وسائل الاتصال غير الرسمي غير المباشرة، بواسطته تتم محادثات غير رسمية حول التغييرات التي تحصل داخل المؤسسة، من خلاله تتبادل المعلومات التي يمكن لها أن تغير من سلوكيات وأفكار، واتجاهات الأفراد، فتتغير طريقة العمل والأداء حسب ما يصب في أهداف المؤسسة وبالتالي فإن الفرضية المطروحة هي: " يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي".



## ثالثاً: تنوع وسائل الاتصال العمودي لإنجاح التغيير الهيكلي

التغيير الهيكلي هو تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يؤثر على مختلف الجهات الفاعلة لها هذا التغيير يمكن أن يكون جزئي أو كلي، وتقوم المؤسسة بعملية تغيير لهيكلها لأسباب مختلفة، هذه التغييرات يكون لها تأثير ومن المحتمل أن تزعزع استقرار الموظفين، ولتنفيذ هذا النوع من التغيير، يجب الإعلان عن التغييرات الجديدة، وتشجيع الأفراد ومساعدتهم على فهمها والالتزام بها. وكذا تشجيع اشتراك الموظفين في هذه العملية للتأكيد على أهمية العمل الجماعي، من أجل تعزيز الدعم للموظفين وخلق فريق متضامن. والهدف من هذا هو نجاح التغيير الهيكلي.

التغيير الهيكلي يعني تغيير المناصب دمج أقسام أو ظهور أقسام جديدة، تغيير للسلطة والمسؤولية من أجل الحصول على أداء أفضل، هذا التغيير ليس من السهل تنفيذه، ونجاحه يعتمد على تقليص مقاومة التغيير والتغلب عليها، كما انه لنجاح التغيير الهيكلي أو تقليص مقاومته يجب توفير المعلومات للأفراد وهو أهم عامل للحصول على التغيير الهيكلي المطلوب، ويكون ذلك باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية ذات الاتجاه العمودي منها وسائل الاتصال الصاعد والاتصال النازل التي تمكن الفرد من تبادل المعلومات والبيانات والأفكار، وإتاحة الفرصة له ليناقد ويتفهم ويستوضح ويصدر قرارات صحيحة تجبره على الالتزام بالتغيير والمشاركة فيه وهو ما تهدف له المؤسسة.

فالتقارير بشكليها النازل والصاعد تكشف التجاوزات والأخطاء المرتكبة وكذا الإنجازات والجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، وتسمح بالتعرف على تكاليف الإنتاج ومشكلاته ومستويات الأداء كما أن التحقيقات وسبر الآراء هي وسيلة لمعرفة الجو العام السائد في المؤسسة والآراء حول التغيير الهيكلي ومدى تقبل الأفراد له، وصورة المؤسسة في نظر عمالها ومدى ولائهم بعد القيام بهذا التغيير، فأما صناديق الاقتراحات والشكاوي فإنها وسيلة ذات منفعتين أثناء الاتصال الصاعد فمن خلاله يتم وضع كل الاقتراحات وكل ما يتعلق بالعمال والحلول التي يقدمونها وآرائهم حول ما يحمله التغيير الهيكلي من غموض واقتراحات خاصة بمسائل معينة يمكن أن تكون طرق العمل أو مهام مسندة أو تغيير في وظائف وغيرها وبهذا فان الإدارة ومن خلال هذه الوسيلة تطلع على الاقتراحات الموضوعية من طرف العمال وأخذها بعين الاعتبار بحيث تكون تصب في صالح المؤسسة والأفراد، كذلك وبهذا المتنافس يستطيع الأفراد إيصال شكاويهم والمشاكل التي يحملها في نظرهم التغيير الهيكلي.

أما بالنسبة لأدوات الاتصال النازل فإنها متنوعة ومتعددة فجريدة المؤسسة تستخدم لإعلام الأفراد بسير العمل في ظل التغيير الجديد، الحياة المهنية، وهذا من شأنه يدعم عملية التغيير ويوضح ما هو مبهم بالنسبة للأفراد المقاومين لهذه العملية، أما لوحة الإعلانات والتي تعتبر الأكثر مرونة وتفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة وإخبار العاملين بالأمر الهامة والعاجلة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وكذا توضيح ما تم انجازه في كنف التغيير الهيكلي وبالتالي تشجيع العمال على قبوله والتعاون لإنجاحه وتدعيمه.

كذلك من الأدوات الاتصالية المستخدمة في توفير المعلومات الخاصة بالتغيير الهيكلي نجد الأدلة والكتيبات وهي من وسائل الاتصال الكتابي النازل ، وإحدى وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر، والأدلة تحوي كل ما يتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة من حقوق العامل وواجباته والمكافآت العينية والنقدية بعد عملية التغيير مدعما بكتيب يحوي الأجور والرواتب الذي يتضمن شرحا مفصلا لمكونات الأجر للفرد دليلا على المصدقية المتبعة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى الطرق الجديدة للعمل، وهو ما من شأنه أن يضع الفرد في المؤسسة في الصورة ويكون على علم بكل ما يحيط به داخل المؤسسة، كذلك هناك وسيلة مهمة وهي التعليمات والأوامر وهي من وسائل الاتصال اللفظي، كما يمكن أن تكون وسيلة اتصال مكتوبة ولاستعمال هذه الوسيلة يجب مراعاة البساطة في اللغة والتكرار حتى يتسنى للمرؤوس الفهم، ثم التنفيذ مع شرح كاف ومفصل للتعليمات أو الأوامر لتسهيل القيام بالمهام الجديدة ، بالإضافة إلى كل من الخطاب والتقديم، حيث يتم إلقاء خطاب في مناسبة ما أو تقديم عرض مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس. يفضل اللجوء إلى هذه الوسائل خاصة من أجل الإقناع الذي يعد الآلية التي يعمل من خلالها المفاوض، بهدف تخفيض مقاومة للتغيير الهيكلي.

بالإضافة إلى الجريدة الهاتفية التي تعتبر من وسائل الاتصال التقنية غير المباشرة، وتسمح الجريدة الهاتفية للعامل سماع أخبار مؤسسته والتغييرات التي قامت بها كإنشاء وحدات أو أقسام جديدة، وتعتبر مكملة للجريدة المكتوبة.

إن استعمال وتنوع الوسائل السابقة الذكر من شأنه أن يقلص مقاومة التغيير الهيكلي بواسطة ما تقدمه

كل

وسيلة من معلومات تخص هذا التغيير وكذا ما يستفيد منه الفرد في معرفة ما هو مجهول لديه وما هو متخوف منه، إن كان منصبه أو وظيفته أو المسار الوظيفي الخاص به أو ما يتعلق بالجانب المادي وما يحمله التغيير من امتيازات خاصة وعامة. وبذلك فالفرضية المطروحة هي:

" يتوقف نجاح التغيير الهيكلي على وسائل الاتصال العمودي "

## رابعاً: وسائل الاتصال الالكتروني ومساهمتها في نجاح التغيير التكنولوجي

التغيير التكنولوجي يتمثل في استخدام تقنيات ومعدات جديدة لغرض زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف تحسين الأداء، أو تصميم العمل والعمليات المعدة لمراحل الإنتاج، و التغيير التكنولوجي الناجح يعني تحسين شروط العمل، سلامة وصحة العمل، زيادة مستوى العوائد، بفضل إنتاجية أحسن وضمان استمرارية تطور المنظمات (Camille Legendren, 2010). ومن أجل تحقيق ذلك تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الالكتروني، وتشمل وسائل الاتصال الالكتروني كل الأدوات المترامنة وغير المترامنة التي يتم توظيفها أو استخدامها في الاتصال والتفاعل مع الغير وتمثل خاصة في الانترانت، فعالية هذا الأخير واستعماله جيداً وتمكن الأفراد منه وسهولة استخدامه في المؤسسة يعبر عن نجاح التغيير التكنولوجي باعتبار أن هذا التغيير يتمثل خاصة في التدريب على البرامج المستخدمة وكيفية استخدام الوسائل المتطورة داخل المؤسسة.

الانترانت التي تمثل شبكة اتصال داخل المؤسسة، توفر بيئة معلوماتية ووسائط لنقل البيانات والمعلومات فيما بين إدارات الأقسام ووحدات المؤسسة. ومثل تلك الشبكات تتواجد في الكثير من المؤسسات التي تسعى للمحافظة على شبكتها الداخلية وعلى خصوصيتها، وتشمل الأنشطة الخاصة بعملية التبادل الالكتروني للمعلومات عبر المسافات، يمكن التعبير عنها بأنها النقل الالكتروني للمعلومات والأفكار والبيانات داخل المؤسسة، أي باستخدام أنظمة ووسائط معلوماتية وشبكة اتصال الكترونية داخلية، وهي بذلك تعتبر شبكة الشبكات كما توفر الانترانت خدمات كثيرة ومتنوعة داخل المؤسسة وهي: انها تسمح بتقاسم المعلومات مع المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية، تسير المعارف، تسهل عملية الاتصال داخليا، البحث عن حلول للمشاكل، تقاسم الممارسات التقنية مع أعضاء آخرين للمؤسسة، تسيير فعال للمشاريع، تطوير المهارات، توفير دعم تقني لخدمة الموارد البشرية، رقابة العمليات الداخلية، تأسيس ذاكرة تنظيمية. (Martin spraggon, Virginia bodolica, 2007)

من القنوات المتاحة على وسائط الاتصال عبر شبكة الانترانت من قبل المؤسسات التي تهدف إلى توفير معلومات عن أنشطتها نجد المواقع، والبريد الإلكتروني. كل هذه الوسائط تمكن من الاتصال على نطاق واسع للأفراد، فأما البريد الالكتروني فمن خلال إرسال رسائل الكترونية إلى جهات مختلفة وبطرق خاصة فيما بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء في نفس المستوى التنظيمي، أو من الإدارة العليا إلى الإطارات الوسطى، أو من هؤلاء إلى العمال التنفيذيين الذين يتلقون إجابات واضحة ودقيقة حول قضايا معينة تخص خاصة تنفيذ المهام كيفية تحسين مراحل الإنتاج، أو التدريب على برامج تمكن من تخفيض التكاليف، وكذا مراقبة النوعية والجودة.

كذلك من أدوات الاتصال الالكتروني هناك المنتديات كفضاء الحوار يسمح بالتبادل والتفاعل بين الأفراد في المؤسسة يمكن الرجوع إلى نتائجه في أي وقت ومن خلاله تحدث تفاعلات غير رسمية، يسمح بتبادل المعارف والخبرات بين الكفاءات، وكذا هذه الوسيلة توفر الدعامة الأساسية لمن هم أقل خبرة باستخدام الأجهزة والآلات المتطورة، بالإضافة إلى الحصول على المعلومات اللازمة لمتابعة مراحل الإنتاج والتصنيع .

إن نجاح التغيير التكنولوجي يقاس بمدى إنجاز الأهداف التشغيلية من خلال تنفيذ التكنولوجيا، وهذا بالتحكم في هذه التكنولوجيا من قبل الأفراد، وكلما تمكن الأفراد من التحكم الجيد وبالتدريب المتواصل والتمكن من وسائل وتقنيات الاتصال الإلكتروني بما فيها الانترنت، وما يكتنفها من مواقع بريد الكتروني وغيرها. فيسهل بذلك استخدامهم للأجهزة والبرامج الجديدة والمتطورة . وبهذا يمكننا طرح الفرضية التالية: " يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني "

#### خامسا: نجاح التغيير الاستراتيجي وارتباطه بتنوع وسائل الاتصال الداخلي

تشير الأدبيات المعاصرة للأعمال إلى أن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة المفرطة يفسر من ناحية قدرة منظمات الأعمال على التكيف مع المحيط، وفي سعيها لبلوغ التكيف تنتهج الإدارة سبل عديدة أبرزها صياغة الاستراتيجية التنظيمية الملائمة مع الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط الضعف والقوه الخاصة بالتنظيم. وبغية التنفيذ الناجح للاستراتيجية يستلزم الأمر من الإدارة العليا في هذه المنظمات إحداث تغييرات مناسبة في كل من الثقافة، التركيب التنظيمي، والعملية .(إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزر، 2007)

فالتغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي يوفر الدعامة العلمية لعملية اتخاذ القرارات والذي تلعب فيه النشاطات البشرية دوراً مهماً للتوصل إلى الحالة المستقبلية المرغوبة ( تقرير لجامعة كامبردج (IPCC,2001).

نجاح التغيير الاستراتيجي يتطلب صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه (Kotter, 996) لان الرؤية هي أساس العمل، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية تبني التغيير وأثاره المحتملة. يرى (kotter, 1996) ان نقطة البداية لعملية التغيير الناجح هي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته ويرى كذلك أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فان على المكلف بالتغيير أن يقترح عدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، وهنا يظهر دور الاتصال الداخلي ووسائله حيث يقوم المكلف بالتغيير بطرح أفكار ونماذج وبدائل وتصور للوضع المستقبلي وهذا بواسطة اجتماعات مع إطارات وممثلي العمال، أو عن طريق مقابلات خاصة من شأنها توضيح أكثر لهذا التغيير والرد على الانشغالات وإزالة أي لبس خاص بهذه العملية، هذا التصور المستقبلي يجب أن يكون قابل للتخيل، يمكن تحقيقه، يمكن بلوغه في ظل الإمكانيات المتوفرة وكذا يتميز بالمرونة.

إن التفكير الاستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة والمشاركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين.

ويهتم التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة «المنظمة» وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي المحيط الخارجي والموارد

الداخلية للمؤسسة والإمكانيات، والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كامليين لكل العوامل في مرحلتَي التكوين والتخطيط.

استعمال أدوات الاتصال الداخلي وتنوعها من أفقي صاعد نازل وغير رسمي و الالكتروني من شأنه أن يساهم في نجاح التغيير الاستراتيجي، تنوع أدوات الاتصال الداخلي من إعلانات سواء كانت الكترونية او عادية تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات آنية ومتجددة وتمكنهم من أن يكونوا في تواصل دائم مع الإدارة العليا، وكذا حلقات الجودة حتى وإن كانت قليلة فمن خلالها يتم تقييم وضعية الأهداف المسطرة ، الكشف عن المشاكل والعراقيل وطرح أفكار جديدة من شأنها أن تعيد النظر في الأهداف المستقبلية حسب تتبؤات ومتطلبات سوق المنافسة، وهي المهمة التي تشاركها فيها صناديق الاقتراحات والشكاوى التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم وتحقيق الولاء والرضا الوظيفي من خلال مشاركة الفرد والسماح له بطرح مشاكله واقتراحاته. بالإضافة إلى الانترانت كوسيلة جد مهمة يمكن أن تسهل عملية تحقيق الأهداف وتوضيح الرؤية المستقبلية، ويجب أن لا نغفل عن ما للاتصالات الشخصية والوسائل غير رسمية من دور هام في تغيير اتجاهات وقيم الأفراد نحو تبني الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة. وبالتالي فالفرضية المطروحة هي:

" يتوقف نجاح التغيير الاستراتيجي على تنوع وسائل الاتصال الداخلي"

### خلاصة الفصل

يكتسي الاتصال أهمية بالغة سواء في إطار الفكر الإنساني أو على مستوى منظمات الأعمال التي تعيش وتنمو وتتطور بالاتصال، ورأينا كيف تطور عبر التاريخ وتطورت مفاهيمه تبعاً لمدارس وأراء الباحثين ونظرتهم إليه، رغم ذلك فيبقى الاتصال محل أبحاث ودراسات مستمرة لتحديد مفهومه.

الكل يتصل والمؤسسة لا تستطيع أن لا تتصل سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي فهو العلاج لكل مشكلة، وضرورة ملحة وحيوية بالنسبة للمؤسسة على جميع مستوياتها التنظيمية، الصاعدة والنازلة وحتى الأفقية أو المحورية، وهو ما يسمح بتحديد وفهم الأدوار والمهام والذي يؤدي مع توفر عوامل أخرى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يقتصر توفير المعلومات عن طريق الأطر الرسمية فقط بل يستلزم الأمر طرق غير رسمية وبالتالي استخدام وسائل غير رسمية التي على المؤسسة الاستفادة منها وتوجيهها على نحو يخدم مصالحها، وباعتبارها تعيش في محيط اغلب ما يميزه التطورات والتغيرات المتسارعة والمتجددة، الأمر الذي اجبرها على مواكبة هذه التطورات وهذا عن طريق القيام بالتغييرات اللازمة، وما يساعدها في ذلك ويسهل عليها هذا التكيف هو كيفية التواصل مع أفرادها داخليا وإيصال فكرة الحاجة إلى التغيير وهذا عن طريق الاتصال وباستخدام وسائل وأدوات نراها ملائمة تساعد في توضيح أسباب وأهداف ونتائج هذا التغيير وتكوين رؤية مستقبلية عن الوضع المرغوب فيه. وقد تم اقتراح مجموعة من الفرضيات سنحاول التأكد من صحتها أو عدم صحتها في الفصل الموالي الذي يلي الفصل الخاص بتقديم المؤسستين محل الدراسة الميدانية وكذا التطرق للدراسة المنهجية.

الجزء التطبيقي: تصنيف وسائل  
الاتصال الداخلي وفقا لمجال  
التغيير التنظيمي في مؤسستي  
دراسة الحالة

الفصل الثالث:

تقديم عام لمؤسستي الدراسة

و منهجية الدراسة

## تمهيد

بعد تناولنا لأدبيات التغيير التنظيمي وكذا الاتصال الداخلي للمؤسسة، ووسائله، إضافة إلى طرح ومناقشة فرضيات الدراسة في الفصلين الأول والثاني على التوالي نحاول إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي وقد تم اختيار مؤسستين عموميتين وهما مديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة وكذا الشركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة -باعتبار أنهما شهدتا تغييرا تنظيميا في الآونة الأخيرة، وفي هذا الفصل سنتطرق أو سنتعرف على هاتين المؤسستين والأسباب التي جعلتهما يقومان بعملية التغيير التنظيمي، وما هي المجالات التي مستها عملية التغيير التنظيمي، وكذا وسائل الاتصال الداخلي واستخداماتها في كلتا المؤسستين، فضلا عن الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

هذا المبحث سيكون عبارة عن ورقة تعريفية للمؤسستين محل الدراسة وكما سبق وان ذكرنا تم اختيار مديرية الصيانة سوناطراك والتي كانت عبارة عن قاعدة للصيانة أي صيانة أنابيب الغاز والبترو، ثم تم تحويلها إلى مديرية الصيانة، وكذا الشركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة -والتي كانت تسير من طرف الولاية ثم أصبحت تابعة لوزارة الموارد المائية وتسير نفسها عن طريق مداخلها، وسنفصل في ذلك كما يلي:

## أولاً: التعريف بمجمع سوناطراك

هي الشركة الوطنية للبحث وللتقيب والاستغلال ونقل المحروقات SONATRACH<sup>1</sup> وتعد من أول المؤسسات التي أنشأت بعد الاستقلال، وقد مرت عملية إنشاء سوناطراك بمراحل أهمها ما يلي:(وثائق المؤسسة،2014)

- أنشأت شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 1963/491/63 بحيث في البداية لم تسلم لها إلا مهام النقل والتسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية، وقد كان أول انجاز حققته الشركة انجاز خط الأنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بنواحي حاسي مسعود بميناء أرزيو والذي يصل طوله حوالي 805 كلم.
- جاء المرسوم 296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، ليوسع مهام الشركة إلى البحث عن المحروقات وإنتاجها وتحويلها وتسويقها، لتصبح المؤسسة الوطنية من أجل البحث، الإنتاج، النقل، تحويل، وتجارة المحروقات ومشتقاتها.

<sup>1</sup> Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures.



- في فبراير من سنة 1971 قررت الجزائر تأميم المحروقات، وأدخل هذا القرار الشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة حيث توسعت أنشطتها على مستوى جميع منشآت النفط والغاز وبالتالي السيطرة على كامل سلسلة المحروقات وهذا من خلال وضع برنامج أكثر صرامة في مجال التخطيط. وتميزت هذه السنة بشراء الشركة لأول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحمل اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل.

- خلال الفترة 1980-1985: أطلقت الجزائر مشاريع اقتصادية كبرى مما أدى لإنشاء قاعدة اقتصادية كثيفة. هذا ما سمح لها من الاستفادة من عائدات النفط حيث تم إعادة استثمار جزء كبير منها في مشاريع التنمية الاقتصادية. وشرعت شركة سوناطراك من خلال الخطة الخماسية في القيام بعملية إعادة الهيكلة للشركة نتج عنها 17 شركة أهمها.

- SONALGAZ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

- NAFTEC المؤسسة الوطنية لتكرير البترول

- NAFTAL المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية

- ENIP المؤسسة الوطنية لصناعة البتروكيماويات

- ENPC المؤسسة الوطنية لصناعة البلاستيك والمطاط

- ENGTP المؤسسة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى

- وجاء القانون رقم 86-14 المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتعلق بتحديد الأشكال القانونية لأنشطة التنقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لسوناطراك بالانفتاح على الشراكة. هناك أربعة أنواع من الشراكة تمنح لسوناطراك فيها نسبة لا تقل عن 51 %:

- شراكة "PSC" (Contract Sharing Production) : عقد تقاسم الإنتاج

- شراكة "عقد الخدمة".

- الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يؤسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب

القانون الجزائري والواقع مقرها بالجزائر.

- الشراكة على شكل شركة تجارية ذات أسهم، تأسست بموجب القانون الجزائري، الواقع مقرها

الاجتماعي بالجزائر.

- ومن خلال قانون المحروقات المؤرخ في 28 أبريل 2005 والمعدل والمتمم بالأمر 06-10 المؤرخ في 29 يوليو 2006، تم التأكيد على تعويض مصطلح "سوناطراك، شركة ذات أسهم" بالمصطلح "المؤسسة الوطنية سوناطراك، شركة ذات أسهم"، وهذا قصد التأكيد على شكلها القانوني كمؤسسة وطنية وليست

شركة ذات أسهم فقط، وقد تطور نشاط سوناطراك كشركة متكاملة بفضل الاكتشافات النفطية وببذل جهود معتبرة في الاستكشاف والتطوير واستغلال الحقول، وكذا هياكل نقل المحروقات (خطوط أنابيب ومحطات الضغط) ومصانع تمييع الغاز الطبيعي، وناقلة الغاز المسال وأصبحت من المؤسسات الاستراتيجية ذات الوزن الهام في الاقتصاد الوطني، تقوم على تحسين النشاطات الرياضية، وترقية البحث العلمي، إضافة إلى حماية البيئة وحماية الملكية الثقافية والتاريخية للبلاد وتقوم الشركة بالمهام التالية:

- كل عمليات البحث والتنقيب الصناعي والتجاري للأحواض؛
- بناء كل وسائل نقل المحروقات؛
- معالجة وتحويل المحروقات على أرض الوطن وإقامة صناعة بتروكيماوية؛
- التنقيب على المحروقات واستغلالها؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال وتسيير هذه الشبكات؛
- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته؛
- تحويل وتكرير المحروقات وتسويقها؛
- تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر وفي الخارج مع شركات جزائرية وأجنبية، والاشتراك في رأس المال وفي القيم المنقولة الأخرى؛
- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط والبعيد؛
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك . والجدول الموالي يوضح أهم الانجازات وما حققته الشركة لثلاث سنوات الأخيرة.

جدول رقم 8: أهم انجازات سوناطراك للفترة 2010-2012

2012	2011	2010	
mtep 194,58	طن 205,8 معادل بترو	213,9	إنتاج محروقات
50608	51521	47963	موارد بشرية
214,1mtep	219,2mtep	mtep 148,9	كمية النقل بالأنابيب
66	78	75	عدد الآبار
31	20	29	عدد الاكتشافات
71,5مليار دولار	71,8مليار دولار	55,7مليار دولار	رقم الأعمال
3980 مليون دينار	3698 مليون دينار	2520 مليون دينار	الضريبة المدفوعة للخزينة العمومية

Source : www .sonatrachdz.com

بلغ إنتاج المحروقات سنة 2010 213,9 مليون طن معادل برميل منها 55.3 مليون طن من البترول الخام و145.8 مليار م 3 من الغاز الطبيعي أما سنة 2011 فقد سجل الإنتاج انخفاضا يقدر بـ 8,1 مليون طن معادل برميل واستمر الانخفاض في سنة 2012 حيث بلغ الإنتاج 194,58 م طن م ب أما خلال العام 2013 بلغ إنتاج المحروقات 190 mtep ، ورجع هذا الانخفاض إلى انخفاض نسبي في الإنتاج من قبل الشريك سوناطراك والهجوم الذي استهدف محطة تقنوتورين للغاز في جانفي 2013 .

أما الموارد البشرية فقد قدرت بـ 47963 موظف سنة 2010 وقد بلغ عدد الذين تلقوا تكويننا 17445 عامل وبلغت تكاليف التكوين 6,26 مليار دينار جزائري، ليصل عدد الأفراد إلى 51521 سنة 2011 أين تلقى 17148 فرد تكويننا، و قدرت التكاليف الإجمالية بمليارين دينار جزائري، أما سنة 2012 بلغ عدد العمال 50608 عاملا وقد تم تسجيل خروج 2111 عاملا سنة 2012 منها نسبة 86% أحييت إلى التقاعد. وتلقى 15478 عاملا تكويننا بالمؤسسات الجزائرية والخارج و قدرت التكاليف بـ 2,2 مليون دينار.

بلغ عدد الاكتشافات سنة 2010 حوالي 29 اكتشافا منها 27 اكتشافا تم تحقيقها من المجهود الذاتي لسوناطراك واكتشافين بالشراكة مع الخارج، وبلغت الاكتشافات سنة 2011 حوالي 20 اكتشافا أما سنة 2012 فوصل عدد الاكتشافات إلى 31 اكتشافا ليتطور هذا العدد إلى 32 اكتشافا سنة 2013 منها 29 اكتشافا بالوسائل الخاصة لسوناطراك ، وقد بلغ عدد الآبار 75 بئرا سنة 2010 ليتطور العدد ويصل 78 بئرا منها 68 أنجزت بواسطة الجهود الخاصة لسوناطراك، أما سنة 2012 فقد وصل عدد الآبار إلى 66 بئرا بينما سنة 2013 وصل عدد الآبار إلى 93 بئرا 85 منها أنجزت بواسطة الجهود الخاصة للشركة. وتبقى سوناطراك واحدة من أكبر اثني عشر شركة (12-Top) لأكبر المجمعات النفطية العالمية. و قدرت الإيرادات المسجلة خلال السنة المالية 2012 بـ 71,5 مليار دولار، أما سنة 2011 ف قدرت الإيرادات أو رقم الأعمال بـ 71,8 مليار دولار، أي بزيادة قدرها حوالي 29% مقارنة مع السنة المالية 2010.

واستفادت الخزينة العمومية للدولة من 2520 مليون دينار كضريبة دفعتها سوناطراك للخزينة سنة

2010 و دفعت حوالي 3698 مليون دينار سنة 2012.

تعمل سوناطراك على وضع برنامج طموح قصد رفع الإنتاج الأولي الشامل للمحروقات إلى 234

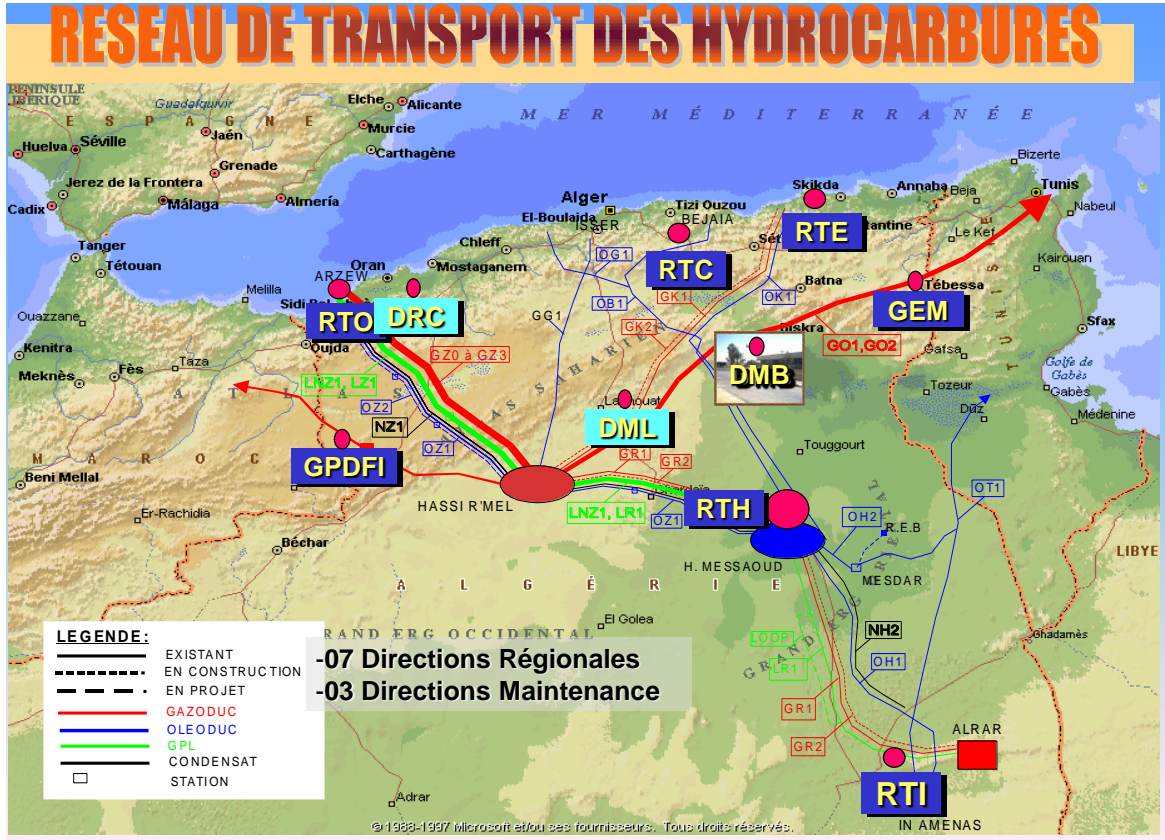
مليون طن معادل بترول في سنة 2016. ويقدر المبلغ الإجمالي للاستثمارات المرتقبة في هذا السياق وطوال هذه الفترة بـ 68.2 مليار دولار أمريكي، مما يجعل شركة سوناطراك أول مستثمر بالجزائر.

وسيتم تخصيص 82% من هذا المبلغ لقطاع المنبع و9% لقطاع المصب و8% لقطاع النقل عبر الأنابيب. وتجدر الإشارة إلى أن شركة سوناطراك تتواجد أيضا في أمريكا اللاتينية في كونسورتيوم حقل كاميسيا ببيرو بمساهمة تقدر بـ 10% في نشاط المنبع و21.18% في نشاط النقل عبر الأنابيب. وبرزت سوناطراك كطرف أساسي في السوق العالمية للغاز الطبيعي لاسيما بعد بدء استغلال خط أنبوب مد الغاز إذ تقدر مساهمة سوناطراك بـ 36%.

تقوم سوناطراك بعدة أنشطة منها نشاط المنبع والخاص بالاكشافات والتنقيب عن المحروقات والإنتاج، بالإضافة إلى نشاط النقل عبر الأنابيب، ونشاط المصب والخاص بتميع الغاز ومعالجة البترول الخام، كذلك نشاط التسويق ويخص عملية تسويق وتصدير المحروقات بجميع أشكالها.

يضمن نشاط النقل بالأنابيب نقل الغاز والنفط بواسطة شبكة على امتداد 19274 كم، وصيانة هذه الشبكة أمر ضروري لحسن سريان وتدفق المحروقات. وتأسس نشاط النقل عبر الأنابيب سنة 1963 مهمته الأساسية نقل المحروقات الغازية والسائلة عبر أنابيب داخل وخارج الوطن برا وبحرا.

شكل رقم 18: شبكة نقل المحروقات



المصدر: من وثائق المؤسسة بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة المالية والقانونية

### 1- مهام النشاط عن طريق النقل بالأنابيب (Transport par canalisation)

يتضمن نشاط النقل بالأنابيب المهام التالية:

- النقل عن طرق خط الأنابيب للهيدروكربون السائل والغازي لمراكز الإنتاج حتى المنتهيات البحرية أرزيو، بجاية، سكيكدة.
- تغذية معامل التكرير الوطنية، وحدات الغاز المميع (GNL) & (GPL) غاز البر وبن المميع كذلك شبكات توزيع الغاز سونا لغاز.
- إعداد مخططات التطور والاستغلال على شكل النقل الهيدروكربون .
- الصيانة، التطوير، تحقيق وحماية ممتلكات نشاط النقل.
- تسيير السطح البيئي العملياتي .
- تسيير المشاريع العالمية التي من أجلها يدخل النشاط حيز الصفقات لوحده أو داخل إطار الشراكة.

## 2- ممتلكات نشاط النقل بالأنابيب

تطورت شبكة النقل بالأنابيب بطريقة مستمرة كذلك الطول الإجمالي للشبكة تجاوز 11500 كلم في 1995 وحوالي 16000 كلم في سنة 2008 وقد وصل الى 16200 كلم في سنة 2009، إضافة إلى عدد مهم من محطات الضخ والضغط ويحوي نشاط النقل بالأنابيب:

- ◆ 33 قناة نشطة بطول إجمالي 19274 كلم.
- ◆ 79 محطة ضخ وضغط 290 آلة أساسية ذات قوة إجمالية أكثر من 2.5 مليون.
- ◆ نشاط النقل بالأنابيب له حظيرة تخزين تحوي 127 صهريج.
- ◆ 03 أبواب بترولية (تعبئة) ذات قدرة عملياتية 157 mtep .
- ◆ 03 قواعد أساسية للصيانة .
- ◆ مركز وطني لتوزيع الغاز (CNDG) حاسي الرمل .
- ◆ مركز توزيع الهيدروكربون السائل (CDHL) حوض الحمراء .
- ◆ مركز تخزين وتحويل الزيت (CSTH) حاسي بركين (وثائق المؤسسة، 2014)

## ثانيا: تعريف مديرية الصيانة بسكرة

مديرية الصيانة بسكرة هي من بين ست مديريات تابعة لقسم الصيانة التابع للنشاط عبر النقل بالأنابيب (انظر الملحق) تقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية على مساحة 8500 كم<sup>2</sup>، مهمتها صيانة آلات وتجهيزات نقل الموارد البتر وكيماوية (بترو غاز)، إلى جانب قيامها بالتكفل بصيانة الأجهزة والعتاد بصفة دورية من خلال مراجعات جزئية للأجزاء التي أصابها العطب، ومراجعات عامة لكافة الأجزاء الداخلية للآلات بالإضافة إلى تجديد الأجهزة، ووضع السياسة العامة للصيانة الضرورية للتجهيزات الرئيسية وتطوير وبث مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل، بالإضافة إلى مراقبة نوعية الأعمال المنفذة من طرف المديرية، ويمكن إيجاز مراحل إنشاء مديرية الصيانة لبسكرة فيما يلي:

-1977 الاستلام المؤقت

-1980 مارس الاستلام النهائي لقاعدة الصيانة بسكرة والتي تم بناءها باتفاق مع سوناطراك والشركة الإيطالية INCISA هذه الأخيرة تعاونت بالمقابلة مع ENGEMBI للكهرباء وRCA للتبريد SECCO لتجهيزات الإطعام وكلفت المديرية الجهوية بسكيكدة ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.

-1979-1989 إنشاء قسم الصيانة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية بسكيكدة .

-1989 إنشاء مديرية الصيانة الأغواط ( DMN ) التي تدير ثلاث قواعد: (قاعدة الاغواط BLGL ، قاعدة بسكرة BBK، قاعدة حوض الحمراء BHH).

-1990-2002 مهام قاعدة الصيانة كانت التدخل في عمليات الصيانة لتجهيزات المنشآت OK1، "40 GK1 و34 GO1/GO2".

- في جوان 2002 بداية تحويل لقاعدة الصيانة ببسكرة إلى مديرية الصيانة لبسكرة direction maintenance biskra، إذ أصبحت المؤسسة مستقلة عن مديرية الصيانة بالأغواط وذلك بقرار 206/DG، مرجع A-589. وقد تم التحويل العام للقاعدة في جانفي 2004.

وبذلك أصبحت شركة مستقلة تابعة لقسم الصيانة التابع لنشاط النقل بالأنابيب الموجود بالجزائر العاصمة وبالضبط بحيدرة .

- استطاعت المديرية الحصول على شهادة الايزو 9001 (Iso) 2000v سنة 2005 وهذا لمواكبة التطورات، وإعادة نيل الشهادة سنة 2010.

#### ثالثا: أسباب القيام بعملية التغيير التنظيمي

تعتبر ولاية بسكرة همزة وصل بين الشمال والجنوب مما استدعى خلق قاعدة لصيانة المنشآت والتجهيزات والأنابيب الحاملة للمحروقات داخل وخارج البلاد، ونظرا لزيادة المنشآت واتساع نطاق التدخلات وزيادة الضغط على مستوى مديرية الاغواط، تم تحويل قاعدة الصيانة ببسكرة إلى مديرية الصيانة وتحتل هذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما وتقوم بصيانة الهياكل والمنشآت التالية:

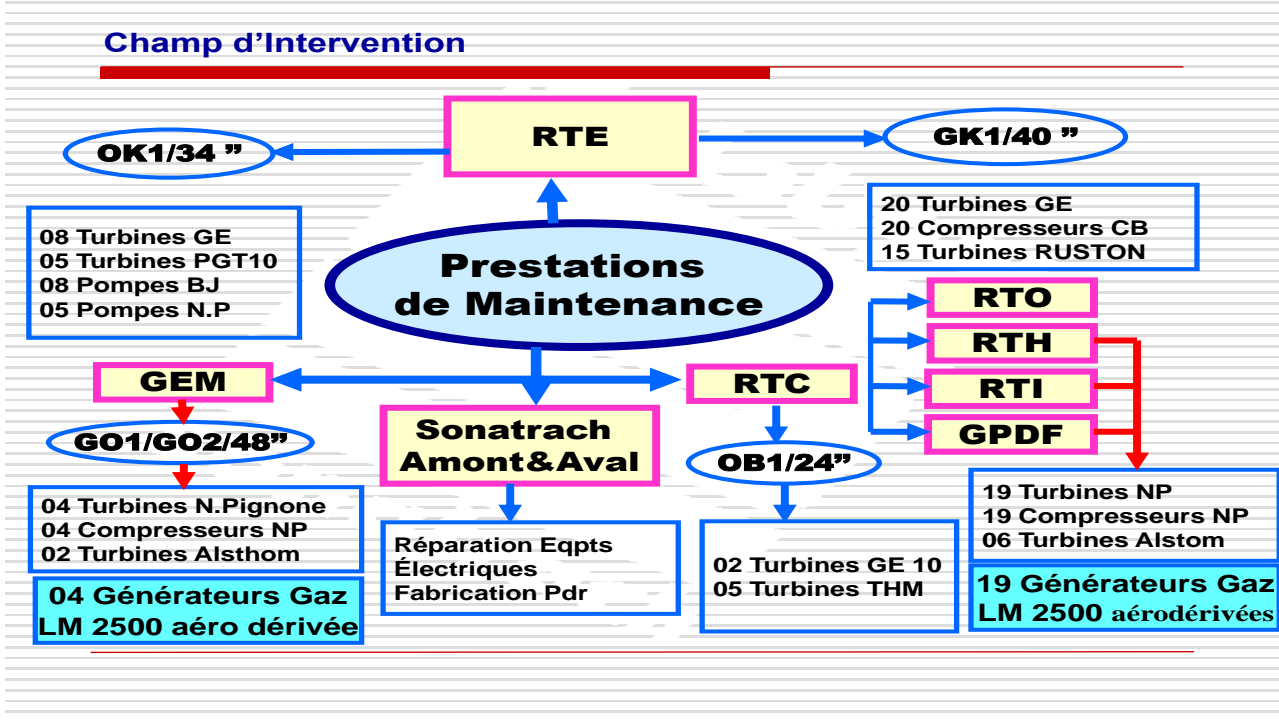
- "40 /Gk1 /Gk2 : الرابط بين حاسي الرمل و سكيكدة (G gazoducs وتعني غاز، أما K تعني سكيكدة، 40 هو قطر الأنبوب).

- "34 /Ok1 :Oléoduc (بترول) محطة حوض الحمرا وسكيكدة

- "48 /GO1 /GO2 : حاسي الرمل واد الصفصاف تبسة نحو ايطاليا.

-GR1/GR2 الرار وحاسي الرمل

شكل رقم 19 : تدخلات مديرية الصيانة سوناتراك (DMB)



المصدر: من وثائق المؤسسة بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة المالية والقانونية

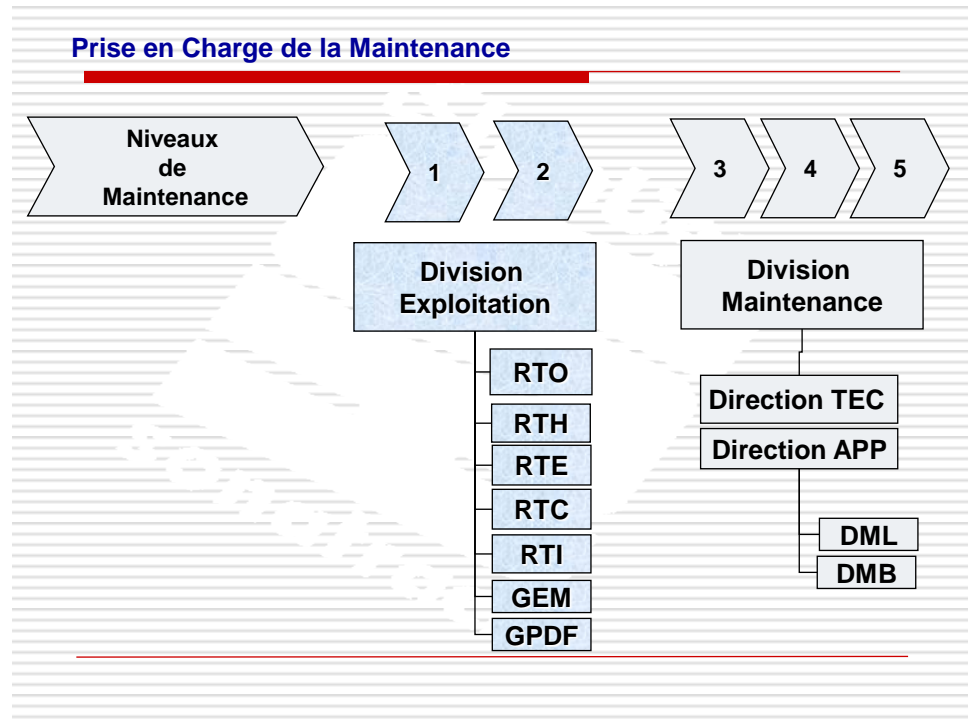
ويمكن تلخيص الأهداف المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الاستراتيجية المتبعة كما يلي:

- انجاز مخطط الصيانة.
  - احترام الآجال المتفق عليها في الانجاز.
  - تقليص تكاليف الصيانة.
  - استلام قطع الغيار في آجالها المحددة.
  - تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط "TRC".
  - التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.
- هذه بصفة عامة أهداف المديرية الصيانة سوناتراك. أما من مهامها فنذكر ما يلي:
- صيانة المستويات 3.4.5 للأجهزة الخاصة بالصيانة.
  - التدابير الإجرائية للمراقبة والصيانة للمستويات 1،2 لأجهزة النشاط بالتنسيق مع المديرية الجهوية.
  - فحص وترميم القطع وتجديد الأجزاء الأساسية للآلات والمحركات القوية. مثل الآلات الدوارة، الموجهة العابرة، الضواغط وأنابيب الاحتراق.
  - تصنيع قطع الغيار اللازمة للاحتياجات النشاطية.
  - انجاز المراجعة العامة للنفقات (Turbine) وغيرها من الآلات المحركة.
  - وضع نظام واليات لتدابير الصيانة مع مقاييس العتاد والأجهزة المرتبطة بالنشاط



- إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط وتجهيزات الصناعية للنشاط والمشاركة لإعادة تأهيل وتجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط وطرق استعمال خاضعة للمقاييس الدولية.

شكل رقم 20: مستويات الصيانة



المصدر: من وثائق المؤسسة بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة المالية والقانونية

المراجعات والرقابة والصيانة للمستويين 1 و 2 تتم على مستوى المنطقة (Région)، أما التدخلات في المستويات 3 و 4 و 5 فتتم من طرف عمال المديرية.

إن الهدف من عملية التغيير هو تنفيذ الرؤية الجديدة للشركة بسبب كثرة التدخلات وزيادة المحطات، حيث تم تبني سياسة جديدة للقيام بصيانة مختلف المنشآت والأجهزة قصد تقليص نسبة عدم جاهزية الأجهزة، واعتمادا على تطور مهارات ومعارف الأفراد لتحسين الأداء بغرض تطوير نشاطات ورشات الميكانيك وغيرها للاستجابة للطلب في الموعد المحدد. وفي هذا الصدد قامت الشركة بتدريب أفرادها على أساليب العمل الجديدة بإرسالهم إلى مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية للاستفادة من الخبرات الخارجية في هذا المجال. ففي بداية سنة 2004 تم تكوين 40 اطارا حول العلامة 6 للنفقات GE والقيام بمراجعة جزئية في اجل 11 يوم للتوربينة (النفقات tp1sp3)، وتكوين 145 عاملا آخرين في نفس السنة بتكلفة إجمالية قدرت بـ 5814 كيلودينار، أما خلال سنة 2005 فقد تم تكوين 167 فردا بتكلفة 16029 كيلودينار، عملية التكوين هذه تأتي ضمن تطور نشاطات الورشات والقيام بتكوين خاص للإطارات بإرسالهم للتكوين بالخارج لتحسين جودة

الخدمات المقدمة، وتكوين مهندسين وتقنيين حول المحركات الكهربائية ( M T ) عند شركة Buisin في فرنسا وهذا جدول يبين عدد الأفراد الذين تلقوا تكويننا بأصنافهم وتكاليف التكوين وهذا من سنة 2009 إلى سنة 2013 .

جدول رقم 9: عدد الأفراد الذين تلقوا تكويننا في الفترة بين 2009-2013

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
العدد	60	55	43	130	114
المشاركون	63	60	48	144	125
المدة (يوم)	1858	1455	387	856	708
التكاليف بالكيلودينار	15960	13647	2936	14434	7215

المصدر: دائرة الإدارة والاتصال

أما فيما يخص المهام التي قامت بها مديرية الصيانة نذكر في سنة 2002 القيام بمراجعة عامة لـ 2 من العنفات (turbocompresseurs) في السطح لإنتاج النشاط القلبي، وفي 2003 مشاركة فعالة في وضع لتجهيز قاعدة حوض الحمراء بسبب حادث حدث على مستوى "oz1 28 sp1"، في 2005 كذلك كانت مشاركة فعالة لتجهيز قاعدة ناحية الشرق سكيكدة، بسبب حادث في القاعدة، وفي سنة 2006 وضع قاعدتي ضخ sc1 و sc2، للمنشآت GR1 /GR2، وفي 2008 مراجعة عامة للعنفات بقوة PGT25 وآلات ضغط pci، وهذا جدول يبين مجموع تدخلات المديرية للفترة 2010 إلى 2013.

جدول رقم 10: مجموع تدخلات المديرية للفترة 2010-2013

2013		2012		2011		2010		الصيانة
مبرمجة	محقة	مبرمجة	محقة	مبرمجة	محقة	مبرمجة	محقة	
21	14	13	06	16	17	07	15	مراجعة عامة
18	19	08	11	14	14	23	14	مراجعة جزئية
24	24	40	55	32	41	33	47	التفتيش
150	130	150	136	150	163	150	242	محركات كهربائية
KDA1683644		KDA270365		KDA676042		KDA690303		التكاليف

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مقابلة مع رئيس مصلحة المنهجية

قراءة الجدول نريد أن المراجعات العامة في تناقص خلال السنتين الأخيرتين 2012 و 2013 مقارنة مع ما تم برمجته، وهذا عكس ما يلاحظ على المراجعات الجزئية التي هي في تحسن وتطور مستمرين من سنة

إلى أخرى، وذات الأمر ينطبق على عمليات التفتيش (Inspection)، أما المحركات الكهربائية فقد تم برمجة رقم ثابت وهو 150 محرك لكل سنة وهو في تناقص من سنة 2010 حيث بلغ 242 إلى سنة 2013 أين بلغ 130 محرك، والسبب في هذا التناقص يرجع إلى نقص قطع الغيار، نقص الفرق العاملة، أما المراجعات الإضافية سواء كانت عامة أو جزئية فتعود إلى المراجعات غير المبرمجة التي تم القيام بها ومثال ذلك في سنة 2010 تم برمجة 07 مراجعات عامة وتم تحقيق 15 مراجعة عامة أي أن هناك 08 مراجعات عامة تم القيام بها من طرف المؤسسة دون أن يتم برمجتها لهذه السنة. بينما خلال سنة 2012 فقد تم برمجة 13 مراجعة عامة إلا أنه تم تحقيق 06 مراجعات منها، والسبب يعود إلى أنه لا يتم تشغيل بعض الآلات وبالتالي لم تبلغ عدد الساعات المبرمج للمراجعة. أما المنشآت التي تقوم المديرية بصيانتها فتمثلها في الجدول التالي:

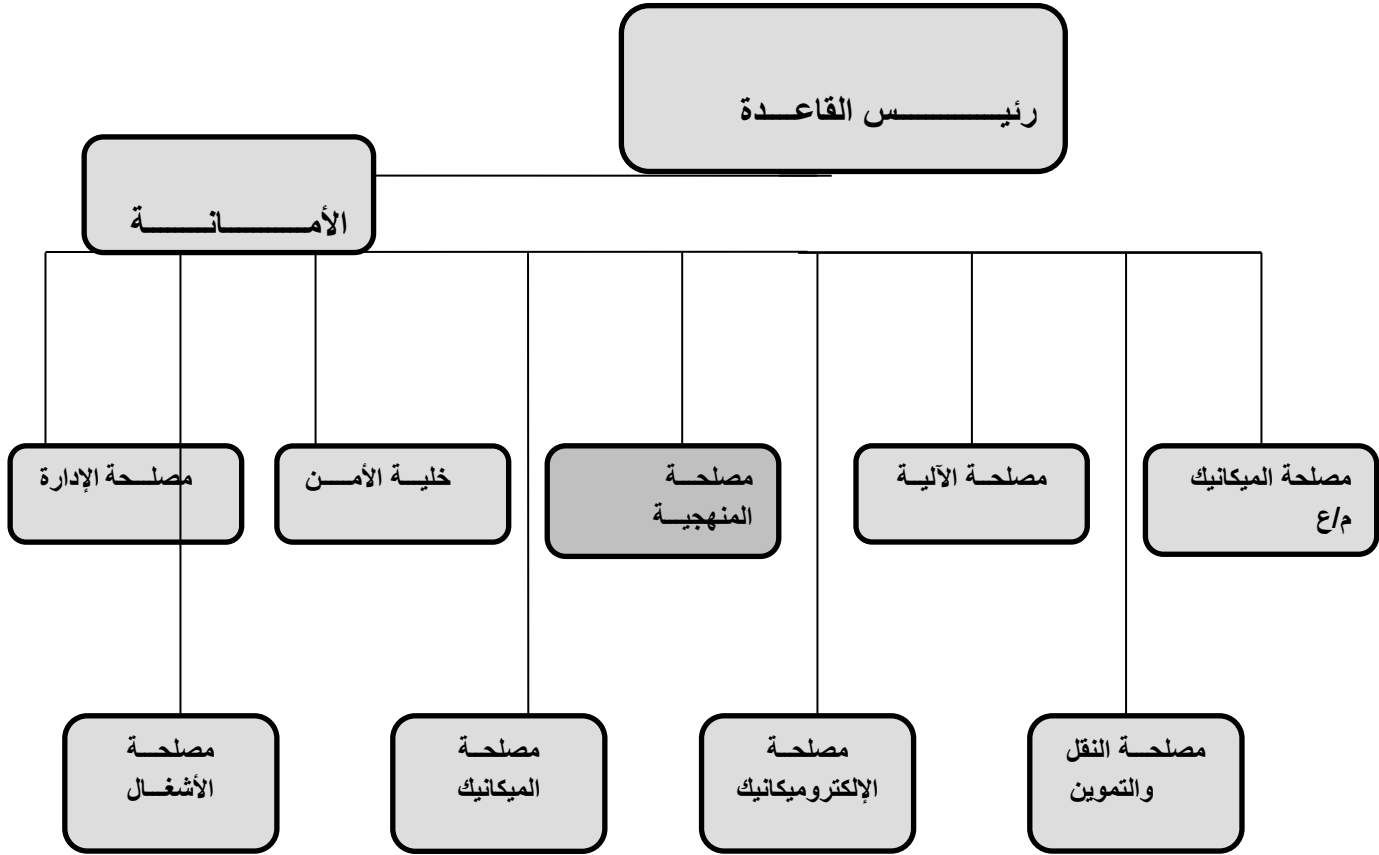
جدول رقم 11: المنشآت التابعة لمديرية الصيانة بسكرة

الناحية	منشآت	المحطة	المنطقة الجغرافية	الولاية	تبعد عن المديرية بـ
RTE	Gk1-40''	Sca	حاسي دلاعة	الاعواط	505 كلم
		Scb	راس الميعاد	بسكرة	120 كلم
		Scd	الشعبية	بسكرة	100 كلم
		Scd	سفيان	باتنة	93 كلم
		Sce	عين حاسر	باتنة	218 كلم
RTE	OK1-34''	SP2	جامعة	وادي سوف	175 كلم
		SP3	سلفة	بسكرة	34 كلم
		SP4	سفيان	باتنة	110 كلم
GEM	GO1*GO2 48''	Sc2	عين ناقة	بسكرة	40 كلم
	'' 48GR1 /GR2	SC1	RNOUS زنونوس		
		SC2	زينة		
		SC3	ورقلة		
		SC4	حاسي رمل		

المصدر: من وثائق المؤسسة بدائرة المنهجية والاعتماد

## رابعاً: الهيكل التنظيمي السابق للمديرية

تضمن الهيكل التنظيمي لقاعدة الصيانة سوناطراك بسكرة ثماني مصالح موضحة في الشكل التالي:  
الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لقاعدة الصيانة سوناطراك بسكرة



المصدر: دائرة الإدارة والاتصال

## 1- مصلحة الميكانيك للمراجعة العامة

تتكفل هذه المصلحة بالمراجعة العامة الغاز وآلات الضغط والضخ وكذا مولدات الكهرباء ولها مهمة التدخل في الآلات الثانوية (مضخات وحفريات.....الخ).

## 2- مصلحة الآلية

تتكفل بالمراجعة العامة بميدان آلات القيس والضغط لجميع الآلات المتحركة وكذا الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الاتصالات الهاتفية.

**3- مصلحة الإكتروميكانيك**

تتكفل بالمراجعة العامة للعنفات turbines (عنفة مولد التيار المتردد، عنفة الضاغط ) تليف المحركات وصيانة أجهزة التكيف .

**4- مصلحة الأشغال**

هي مصلحة تحقق مع الخدمات الخاصة بالتلحيم وجميع الخدمات النحاسية.

**5- مصلحة الميكانيك للتجديد والخرابة:**

هي مصلحة تختص بتطوير صناعة قطع الغيار وفحص في الميدان لجميع الأجهزة الميكانيكية وتجديد الأجزاء للعنفات (الدوارة وأنايبب الالتهاب).

**6- مصلحة الإدارة العامة**

تتكفل هذه المصلحة بالتسيير الإداري والمالي لقاعدة الصيانة وبها خلية للأمن وتشرف على العمال والعتاد.

**7- مصلحة المنهجية**

تتكفل هذه المصلحة بمتابعة أجهزة المحطات البترولية والغازية:

- تخطيط الأشغال للمراجعة العامة.
- تحضير ملفات التدخل للمراجعة العامة.
- الإحصاء والتكلفة.

**8- مصلحة التموين والنقل**

تختص هذه المصلحة بتموين قطع الغيار والمادة الأولية الأساسية للضح، التسيير النظامي للمخزن والتنسيق وتحقيق المشتريات والتسيير بالإعلام الآلي لميزانية المخازن.

وبتحويل قاعدة الصيانة إلى مديرية الصيانة تغير الهيكل التنظيمي لها ، حيث تم دمج بعض المصالح في مديرية واحدة واستحداث مديريات جديدة ، ومثال ذلك تم دمج مصلحة الميكانيك مراجعة ومصصلحة ميكانيك خياطة وكذا مصلحة الأشغال، هذه المصالح الثلاث أدمجت مع بعض وكونت مديرية واحدة وهي مديرية الميكانيك الصناعي، كذلك مصلحة الإكتروميكانيك ومصصلحة الآلية أدمجت المصليحتين في مديرية الكهرباء والآلية، تم تحويل مصلحة المنهجية إلى دائرة المنهجية والاعتماد، تم تحويل خلية الأمن إلى مصلحة الأمن، وتم تحويل مصلحة الإدارة إلى مديرية الإدارة الاتصال مع استحداث مصالح جديدة تحت هذه الدائرة، كذلك استحداث مركز الإعلام الآلي واستحداث مديرية المالية والشؤون القانونية حيث كانت للقاعدة محاسب مالي وحيد وكل ما يتعلق بالمالية يرسل إلى مديرية الصيانة بالأغواط. (انظر الشكل رقم 22 في الملحق رقم 05) ويمكن أن نفصل في ذلك كما يلي:

خامساً: الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية: ويضم ما يلي.

1- مدير الصيانة: هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة والقائم على:

- إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة؛
- التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة؛
- توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة؛
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة؛
- تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2- الأمانة

تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمدير المؤسسة كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3- دائرة التموين والنقل: وهي المسؤولة عن:

- تموين المؤسسة بالمواد الأولية قطع الغيار الآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت؛

- تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة،
- تسيير وصيانة مستودع النقل السيارات الآلات الشاحنات؛
- خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة؛
- ضمان تحسين عمليات التموين.

4- دائرة الإدارة والاتصال: وتقوم بالمهام التالية

- تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة
- تسيير ملفات العمال في المؤسسة
- تضمن الخدمات الاجتماعية التنشيط الاجتماعي والرياضي...
- تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة الفندقية وصيانة التجهيزات...
- تسيير وسائل الاتصال بالمؤسسة هاتف، فاكس، انترنت..
- التكفل بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وكذا إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن
- تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة؛
- تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية؛
- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

5- دائرة المالية والشؤون القانونية: وهي المسؤولة عن.

- التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ؛
- إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها؛
- تسجيل العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين؛
- إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية؛
- إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية؛
- تسيير تأمينات المؤسسة والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية؛
- إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية؛
- تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة؛
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.

#### 6- دائرة الكهرباء والآلية: مهامها تتمثل في

- القيام بالصيانة فيما يخص فرع الكهرباء والآلية؛
- الإشراف على عمليات الصيانة للألات الدوارة؛
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات؛
- القيام بأعمال حول نظام الحماية؛
- القيام بأعمال حول نظام الحماية؛
- القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والالكتروتقني؛
- المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات؛
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

#### 7- دائرة المنهجية والاعتماد: ويتمثل دورها في

- إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديريات الجهوية لسوناتراك لضمان صيانة الآلات الدوارة؛
- استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ؛
- تسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة؛
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية الصيانة؛
- إعداد وتحليل نسب الصيانة؛
- تحليل وتحديث تكاليف الصيانة؛
- تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية؛

- تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن؛
- قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

#### 8-دائرة الميكانيك الصناعي: وتتمثل مهامها فيما يلي

- القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة؛
- صيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة...)
- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات؛
- صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب؛
- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة؛
- مراقبة مطابقة القطع المصنعة؛
- القيام بتشخيص تحليل قياس وخبرة القطع الثمينة؛
- تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.

#### 9-مركز الإعلام الآلي: وهو القائم على

- تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة؛
- الصيانة القبلية والبعديّة لأنظمة الإعلام الآلي؛
- تسيير واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة؛
- تسيير واستغلال شبكة الإعلام الآلي؛
- تسيير واستغلال قواعد معطيات البرامج؛
- مساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي؛
- الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة؛
- تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

#### 10-مصلحة الحماية والمحيط: ومن مهامها مايلي

- تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجموع سوناطراك؛
- توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين؛
- حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقائية؛
- الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية، وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية؛
- مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط.

بتغيير الهيكل التنظيمي وخلق مديريات وتحويل مصالح إلى مديريات تمكنت المديرية من توفير مناصب عمل وتوظيف الكثير من الكفاءات الشابة العاطلة عن العمل، كذلك تسهيل عملية التسيير خاصة بوجود دائرة



المالية والقانونية التي تقوم بالأمر المالية والمحاسبية، إضافة إلى الدور الهام الذي يقوم به مركز الإعلام الآلي في تسهيل عملية التواصل بين الإدارات وتسهيل طريقة العمل في الشركة.

بالنسبة للجانب التكنولوجي وحسب ما لوحظ في المديرية وما استنتج من خلال المقابلات التي أجريت مع الإطارات أن الشركة غيرت آلياتها وجلبت حواسيب متطورة، وتمكنت من الاستفادة من برنامج يستطيع ربط المديرية ببعضها البعض GAMO، كما تمكنت من وضع برامجي خاص بكل دائرة لتسهيل طريقة العمل، ووظفت الانترنت للاطلاع على ما يدور بالشركة الأم والتواصل معها، كذلك استفادت من الانترنت كوسيلة ربط بين مديرية ومصالح الشركة. إضافة إلى استخدام تقنية التصوير الحراري بالأشعة تحت الحمراء وهي أداة قوية للتشخيص تستعمل في الصيانة الوقائية التي تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية للأجهزة تفاديا لتحمل تكاليف باهظة مستقبلا. كما تسمح بالمراقبة المستمرة للآلات من دون توقفها وبشكل دوري. وتتوي إدارة الصيانة بيسكرة الحصول على معدات صيانة لغرض تنفيذ عمليات التحقيق والمعاينة للضوابط wood word المثبتة على توربينات aéroderivatives غازية للمنشات GR1 / GR2 GEM و GPDF. وهي تقنية تقام حاليا في الخارج.

#### سادسا: الاتصال الداخلي ووسائله في مديرية الصيانة

يمكن القول ان مديرية الصيانة سوناطراك تستخدم تقريبا كل وسائل الاتصال الداخلي كالاكتاعات والمقابلات والتقارير، ومما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية بالمؤسسة هو الاستخدام المكثف للانترنت واستغلالها في التواصل الداخلي بين المديرية والمصالح، إضافة إلى الهواتف النقالة، وكذا التجديد المستمر أو التحيين المعلوماتي من خلال اللوحة الالكترونية الموضوعة في المدخل الرئيسي للمؤسسة. كذلك من خلال المقابلات تبين أن المؤسسة لجأت إلى استخدام حلقات الجودة وذلك خلال الفترة التي منحت فيها شهادة الايزو وأهم وسيلة اتصال تملكها المؤسسة هو GAMO التسيير بواسطة الحاسوب Gestion assisté par micro ordinateur وهو برنامج ربط الدوائر التقنية ببعضها وتسهيل سير العمل بالمؤسسة.

## المبحث الثاني: تقديم عام للشركة الجزائرية للمياه

الماء أساس الحياة مصداقا لقوله تعالى "وجعلنا من الماء كل شيء حي" سورة الأنبياء الآية 30. وإيماننا بأهمية هذا المورد خصص له يوم عالمي يحتفل به العالم اجمع منذ سنة 1993 وهذا اليوم هو 22 مارس من كل سنة. واختير عنوان "المياه والطاقة" شعار الاحتفال باليوم العالمي للمياه لسنة 2014 وهذا بهدف ترشيد استهلاك الطاقة في هذا المجال واللجوء إلى استغلال الطاقة المتجددة. وتلعب المياه دورا استراتيجيا في التنمية الشاملة والمستدامة للبلد وتكتسي الثروة المائية أهمية بالغة نتيجة لعدة عوامل متعددة كالطلب المتنامي على هذا المورد الاستراتيجي، واستخدامه في مختلف المجالات الزراعية الخدمية وغيرها. وتشكل الموارد المائية في الجزائر الانشغال الكبير حيث نسبة 95% من الإقليم خاضعة لمناخ شبه جاف وكذا الموارد الكامنة الناتجة عن الحجم السنوي لمياه الأمطار التي تستقبلها الأحواض المنحدرة والتي لا تعبأ إلا جزئيا وبصعوبة (مفيدة لعبيدي، 2011). كذلك تراجع منسوب المياه أو الاحتياطي نتيجة لعوامل منها الجفاف وقلة سقوط الأمطار والتسيير غير العقلاني والرشيد لهذا المورد نتيجة لغياب الكفاءات وكذا الوسائل والإمكانيات المتطورة للنهوض بهذا القطاع فضلا عن التلوث المائي الذي يعود سببه إلى النفايات الصناعية وغيرها كل هذه الأسباب وغيرها تستدعي إعادة النظر في كيفية إدارة هذا القطاع بوضع استراتيجيات مناسبة تهدف إلى المحافظة على هذا المورد من جهة وترشيد استخدامه وبشكل فعال ويحقق التنمية المستدامة من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة الاقتصادية للمياه. (احمد أتي، 2011).

وبالرغم من تمتع الجزائر بموارد متنوعة جوفية وسطحية تعود إلى التنوع الجغرافي والطبيعي تصنف الجزائر ضمن الدول التي تعاني مشكلة ندرة المياه حيث ترتب تحت الحد الأدنى النظري للندرة التي يحددها البنك العالمي بـ 1000م<sup>3</sup>/فرد سنة، ففي سنة 1970 قدر نصيب الفرد 1490م<sup>3</sup>/سنة، وتقلص إلى 630م<sup>3</sup> سنة 2000 ويتوقع أن يصل إلى 240م<sup>3</sup> للفرد سنة 2050 (بن الزاوي، 2011) ويعود السبب إلى المناخ شبه جاف الذي يسود البلد كما ذكر سابقا، تزايد الطلب على هذا المورد بسبب تزايد النمو الديموغرافي وكذا إلى أسباب طبيعية وأخرى تسييرية نوجزها فيما يلي:

- انجراف التربة التي تقدر كميتها بـ 5000طن/كلم<sup>2</sup> في الجزائر مما يؤدي إلى توحد السدود وتسرب الأتربة إلى قنوات المياه الصالحة للشرب إذ انه في الجزائر تستقبل سدودها سنويا ما يعادل 32 مليون طن من الأتربة الصلبة.
- تبخر مياه السدود والأنهار نتيجة ارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف حيث انه في سنة 2000 خسر 39 سدا في الجزائر أكثر من 100 مليون م<sup>3</sup> وهوما يمثل 6,5% من القدرة الاستيعابية الإجمالية للسدود وتشير الإحصائيات أيضا إلى أن الكميات الضائعة من السدود في عشرة سنوات من

(1992-2002) نتيجة التبخر بلغت 205 مليار م<sup>3</sup> أي نصف القدرة الاستيعابية لجميع السدود الجزائرية سنة 2004.

- تسرب مياه السدود الجزائرية الذي وصل إلى 10% سنويا وهو ما يعادل 500 مليون م<sup>3</sup>.
- تلوث المياه السطحية بفعل الفيضانات حيث تصيب الجزائر في المتوسط 30 حالة في السنة.
- تسرب المياه المالحة إلى المياه الجوفية في المدن الساحلية نتيجة الاستخدام المكثف للمياه الجوفية الخاصة.
- تسرب المياه الصالحة للشرب والذي وصل إلى 40% رغم أن المتوسط العالمي هو 17%.
- تلوث المياه السطحية والجوفية بسبب النفايات الناتجة عن النشاط الاقتصادي Boualem Remini, 2006, p, 34)

ولمواجهة المشاكل والعراقيل السابقة الذكر ولأن الماء رهان استراتيجي تبذل الدولة جهودا معتبرة في هذا المجال حيث قامت بإنشاء وكالات وهيكل ومؤسسات وظيفتها الأساسية السهر على الاهتمام بقطاع الموارد المائية كوزارة الموارد المائية، حيث أن تسيير قطاع المياه كان من صلاحيات وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية منذ سنة 1994 وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 2000-324 المؤرخ في 25 أكتوبر سنة 2000، تم إنشاء وزارة خاصة بالموارد المائية عام 2000 والتي تتمثل مهامها فيما يلي: (الجريدة الرسمية، 2000، العدد 63، ص، 12):

- اقتراح عناصر السياسة المائية وتتولى متابعة تطبيقها ومراقبتها وفقا للقوانين والتنظيمات.
- التقويم المستمر وكذا وكيفا للموارد المائية.
- الاتصال بالقطاعات المعنية بالأبحاث المائية المناخية والجيولوجية على الموارد السطحية والجوفية وتقويمها وتحديد لمواقع السدود والمنشآت الأخرى للتخزين.
- الاتصال بمؤسسات إنتاج المياه المنزلية والصناعية والفلاحية وبمؤسسات إنجاز واستغلال وصيانة أجهزة التطهير ووحدات تصفية المياه المستعملة وبمؤسسات إنجاز واستغلال وتسيير منشآت السقي وصرف المياه.
- تتابع وتنظم تنفيذ كل التشريعات والتنظيمات في مجال اختصاصها وتسهر على حماية الموارد المائية والمحافظة عليها واستعمالها الرشيد وتقوم بإعداد سياسة حشد المياه ونقلها.
- تسهر على صيانة وحماية مجاري الأنهار والمياه والبحيرات واستغلال المحاجر.
- تبادر بسياسة تسعير المياه وتقدرها وتنفذها.
- تعد المخططات الوطنية والجهوية لإنتاج المياه وتخصيصها وتوزيعها.
- تتولى في إطار السياسة الخارجية للبلاد، التشاور والتعاون مع الهيئات الوطنية والدولية المختصة في مجال الموارد المائية.
- تقدم مساهماتها في مكافحة الأمراض المتنتقلة عن طريق المياه.

-تشارك مع قطاع البحث العلمي في الملتقيات والندوات التي تهتم قطاع المياه.  
-تسهر على السير الحسن للهياكل التابعة لها وتطوير الموارد البشرية الموجهة للقطاع.

### أولاً: آفاق المياه في الجزائر

إن الجزائر تنام على بحر من الماء، حيث تستفيد من مخزون مائي في المناطق الجوفية التي تتقاسمها مع دول الجوار يقدر بـ 40 ألف مليار م<sup>3</sup>، نسبة 60 % منها في الجزائر، أي ما يعادل حوالي 24 ألف مليار، كما أن حصة الجزائري من المياه الصالحة للشرب تقدر يومياً بـ 123 لتر، ويرتقب أن تصل إلى 175 لتر يومياً في غضون 2014 أي أن الجزائر حققت أهداف الألفية المحددة من قبل منظمة الأمم المتحدة.  
إن نسبة الربط بشبكة المياه الصالحة للشرب بلغت 90 % وسيفوق 98 % مع انتهاء المخطط الخماسي 2014/2010 بالمقابل تقدر نسبة الربط بشبكة التطهير 87 % وينتظر أن تصل 95 % في غضون 2014 أيضاً. وأن ما تم تسجيله خلال العشرية السابقة في مجال تنمية الموارد المائية، لم تسجل سوى في بلدان قليلة بشهادة الهيئات الدولية. واعتبرت التجربة الجزائرية رائدة من قبل مسؤولي المنتدى العالمي للمياه في 2012 بمرسيليا، حيث تمت الإشادة بمثالية الحالة الجزائرية في مجال الوصول إلى المياه الصالحة للشرب والتطهير. هذا ما صرح به وزير الموارد المائية ليستطرد في نفس السياق أنه تم مراعاة لدى صياغة الاستراتيجية العامة للمياه عدة عوامل، أهمها طبيعة المناخ شبه الجاف للجزائر. وعليه، فقد تم التركيز على استراتيجية قوامها مواصلة تكثيف السدود التي سيصل عددها إلى 84 سدا في غضون 2014 واستغلال عقلائي وعلمي للمياه الجوفية وعدم الاكتفاء بتساقط المياه وتطوير الموارد المائية غير التقليدية. (مقابلة مع وزير الموارد المائية جريدة الخبر، مارس، 2013).

ويسجل قطاع الموارد المائية للفترة (2014/2010) برنامجاً لتحلية مياه البحر والذي يقتضي إنجاز 13 محطة وتجهيئتها في المرحلة البعيدة، من أجل تحقيق 2,26 مليون متر مكعب يومياً، ويعرف هذا المشروع تدشين إحدى أكبر محطات تحلية مياه البحر في إفريقيا (محطة الحامة في العاصمة) وهي المحطة التي قدرت تكلفتها بـ 250 مليون دولار. (نورالدين حاروش، 2012).

أما عن الجانب المالي فقد ضخّت الدولة في خزينة وزارة الموارد المائية في 4 سنوات (2010-2014) ما قيمته 190 ألف مليار سنتيم في إطار مشاريع الاستثمار. وللنهوض بقطاع الموارد المائية توضح الأرقام وجود 70 سدا بطاقة استغلال تصل إلى 7.5 مليار م<sup>3</sup>، ونسبة امتلائها تقدر بـ 69.36 %، أما المياه المخزنة فبلغت 4.8 مليار م<sup>3</sup>. أما البرنامج الخاص بقطاع الموارد المائية، فاستهلك من سنة 2000 إلى 2004 ما قيمته 62 ألف مليار و 700 مليون سنتيم، أما من 2005 إلى 2009 فقدرت الميزانية بـ 164 ألف مليار و 400 مليون سنتيم، وبذلك يكون قطاع الموارد المائية قد استنفذ في 14 سنة ما قيمته 417 ألف مليار و 100 مليون سنتيم. (جريدة الخبر، 11 ديسمبر، 2013). وفي أفق 2025 ستصل المبالغ المستثمرة في قطاع المياه إلى حوالي 35,71 مليار دولار أمريكي مقسمة كالتالي

2,49 مليار للبرامج الخاصة بالري الزراعي

9,74 مليار دولار للبرامج الخاصة بقطاع مياه الشرب

4,18 مليار دولار للبرامج الخاصة بالتطهير وتصفية المياه

19,3 مليار دولار للبرامج الخاصة بقطاع تعبئة الموارد المائية ( فراح رشيد، 2011)

أما فيما يخص الوكالات والهيئات التي تقع تحت طائلة مسؤولية وزارة الموارد المائية والتي جاءت لتسهيل مهام هذه الوزارة نجد الديوان الوطني للتطهير، والوكالة الوطنية للسدود والتحويلات، والديوان الوطني للسقي وتصريف المياه وكذا الشركة الجزائرية للمياه.

وقد لجأت الدولة إلى إنشاء الشركة الجزائرية للمياه والتي هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق لـ 21 أبريل سنة 2001. تشمل 15 منطقة وتقسّم المنطقة إلى وحدات توزيع توافق الحدود الإقليمية للولاية، ومثال ذلك منطقة الجزائر تضم وحدة مدينة الجزائر وحدة تيبازة ووحدة المدية ووحدة البليدة. ومنطقة باتنة تضم وحدة باتنة، وحدة بسكرة ووحدة خنشلة. كل وحدة تضم مراكز والمركز يتبعه وكالات، وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد المقر الاجتماعي للشركة الجزائرية للمياه في مدينة الجزائر العاصمة. ومن مهام هذه المؤسسة:

- ضمان توفير المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعية لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية.
- استغلال الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين والتوزيع للمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية.
- التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة.
- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه.
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع ومكافحة التبذير ونشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية، والتخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها.
- دراسة كل إجراء يدخل في إطار سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك على السلطة الوصية.
- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.
- تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية.

وتكلف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمن ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب

والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزود بها. (الجريدة الرسمية، 2001، العدد 24، ص 4، المادة 6).

وبإمكان هذه المؤسسة تمويل تكاليف الاستغلال من خلال عائدات بيع منتجاتها لأنها تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير (الجريدة الرسمية، 2001، العدد 24، ص 4، المادة 5) (تخضع المؤسسة في علاقاتها مع الدولة للقواعد الإدارية وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير) وذلك من خلال تعريفات محددة مسبقا ودفتر شروط يحدد الأعباء التي تعود على عاتق المؤسسة وكذا الصلاحيات المرتبطة بها، ولا تتمتع بالاستقلالية المطلقة في مجال التسيير نظرا لارتباطها بالإعانات التي تمنحها لها الدولة مما جعل منها في تبعية دائمة للدولة.

رغم الدعم الذي تتلقاه الجزائرية للمياه من طرف الدولة إلا أنها تواجه مشكلة نقص أو انعدام مخططات شبكات المياه وأزمات مالية ومشاكل في تسيير ميزانياتها بسبب تسرب المياه على مستوى شبكات النقل للمياه وعدم ملائمة بيع الماء وتكلفة إنتاجه، إذ أن آخر تسعيرة للماء كانت في جانفي 2005 حيث وضع سعر يتراوح بين (5,80 و 6,3 دج). إلا أن هذه التسعيرة المطبقة على المتر مكعب من الماء لا تزال بعيدة عن السعر الحقيقي الذي تتحمله ميزانية الدولة، كما أن قرصنة المياه من قبل بعض الزبائن الذين يلجؤون إلى التحايل للحصول على المياه بطريقة غير شرعية بالإضافة إلى المستحقات المتراكمة لدى زبائنها بسبب تهرب عدد كبير منهم من تسديد فاتورة الماء. وتشير الأرقام إلى أن 35% من بلديات الوطن لا تسدد فواتير المياه نهائيا، أو تدفع سعرا رمزيا كما أن هذه النسبة تعبر عن قرصنة المياه المربوطين بشبكة المياه بطريقة فوضوية وقد بلغت مستحقات الجزائرية للمياه لدى المواطنين ومؤسسات اقتصادية وإدارات عبر ولايات سطيف برج بوعريريج وبجاية ما يقارب 94مليار سنتيم (فراح رشيد، 2011) ويعود سبب في هذا العجز والامتناع عن دفع المستحقات إلى:

- تصدي الأجهزة الشعبية والتنفيذية لإجراءات وحدات الجزائرية للمياه عند رفع عدادات والتوصيلات الخاصة بالمشاركين الممتنعين عن تسديد لمستحقات
- وجود العديد من العدادات التالفة وصعوبة قراءتها
- عدم مراعاة بعض الأصول الفنية لتوصيل المنازل بما يتيح لوحدة الجزائرية للمياه قطع المياه عن المشترك الممتنع عن التسديد دون باقي المشاركين الملتممين بالتسديد
- وجود بعض القطاعات والإدارات الحساسة كالمستشفيات والأجهزة ذات الطبيعة الأمنية كالقطاع العسكري والشرطة التي تقوم باستهلاك المياه دون دفع الفواتير

لقد نتج عن الحجم الكبير للديون المتراكمة على زبائن الجزائرية للمياه عجز هذه الأخيرة عن التحكم في الوضع وفي توفير المياه بالكمية والنوعية المحددة فقطاع المياه يحتاج إلى مخصصات مالية مستدامة عبر

استعادة تكاليف إنتاج الماء حتى يؤدي مهامه على أحسن وجه إلا أن مؤسسات إنتاج وتوزيع المياه في الجزائر تعاني من عجز مالي أدى إلى تراجع عمليات الصيانة الدورية اللازم اتخاذها بغية المحافظة على كفاءة قطاع المياه. (فراح رشيد مرجع سابق، 2011).

وسعى لمواجهة العراقيل السابقة الذكر سطرت الدولة إستراتيجية للنهوض بهذا القطاع تمثلت في استحداث ثلاث دوائر وزارية، إذ وضعت تنظيماً جديداً للجزائرية للمياه في 2014 من أجل خدمة عمومية أنجع في مجال توفير الماء الصالح للشرب. وهذه الدوائر هي دائرة الخدمة العمومية مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية المتعلقة بتسيير واستغلال الأنظمة والمنشآت الخاصة بالماء الشروب. فضلاً عن التكفل بالزبائن ونوعية المياه والموارد المائية والتسيير بالتفويض. والقضاء على السلوكات البيروقراطية والإسراع في معالجة الملفات لإرساء إدارة في خدمة المواطن وتقديم خدمة ذات نوعية.

بينما تتكفل دائرة التنمية بالاستثمارات وإنجاز برامج تنموية خاصة في مجال الطاقة إذ أن قطاع الموارد المائية يأتي في المرتبة الثانية في استهلاك الطاقة الكهربائية بعد القطاع الصناعي، حيث تمثل فاتورة استهلاك الطاقة في إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب أكثر من 40% من رقم أعمال الجزائرية للمياه، فتكلفة الكهرباء لإنتاج وتوزيع المياه مكلفة جداً وهو ما صعب من مهمة الشركة، ووجهت الدعوة للخبراء في هذا المجال للبحث عن حلول لترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية ولما لا الأخذ بتوصيات المؤتمر الذي انعقد في الجزائر العاصمة حول "اقتصاد الطاقة في مجال الخدمة العمومية للماء".

وتتحمل دائرة دعم النشاطات مهمة دعم نشاطات ومرافقة الدائرتين. وأشارت الوزارة إلى إن إعادة التنظيم هذه تهدف إلى تكييف المؤسسة مع الظروف الميدانية وإعادة وضع أبعادها بالنظر إلى الرهانات والتحديات التي على المؤسسة رفعها في مجال النجاعة العملية والعصرية والأداء.

ويأتي التنظيم الجديد لتحسين وتحديث الخدمة العمومية تقليص فترات انقطاع المياه وتحديث أنماط التسيير وعصرنتها وتكوين مستخدمي الخدمة العمومية وتوفير الموارد المائية لفترات أطول وتمت الإشارة إلى أن هذا التنظيم الجديد أعد بهدف الفصل بين مهمة الخدمة العمومية التي تعد الوظيفة الأساسية للمؤسسة من مهمة تسيير المنشآت بالتفويض التي تعد نشاطاً ثانوياً. (جريدة الخبر، 3 سبتمبر، 2013).

## ثانياً: تقديم الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة

انشأت الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بتاريخ 19 جوان 2006 بموجب اتفاقية تحويل وهي مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي مكلفة بتسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية ويقع مقرها في منطقة الحضائر طريق شتمة على أن يتم تحويلها إلى المقر الجديد طريق باتنة ومن مهام الوحدة هي:

- تسيير وصيانة منشآت الري المتمثلة في الآبار، الخزانات ومحطات الضخ؛
- ضمان توفير المياه للمواطن؛
- إنتاج واستغلال وتوزيع المياه الصالحة للشرب؛
- مراقبة ومعالجة نوعية المياه.

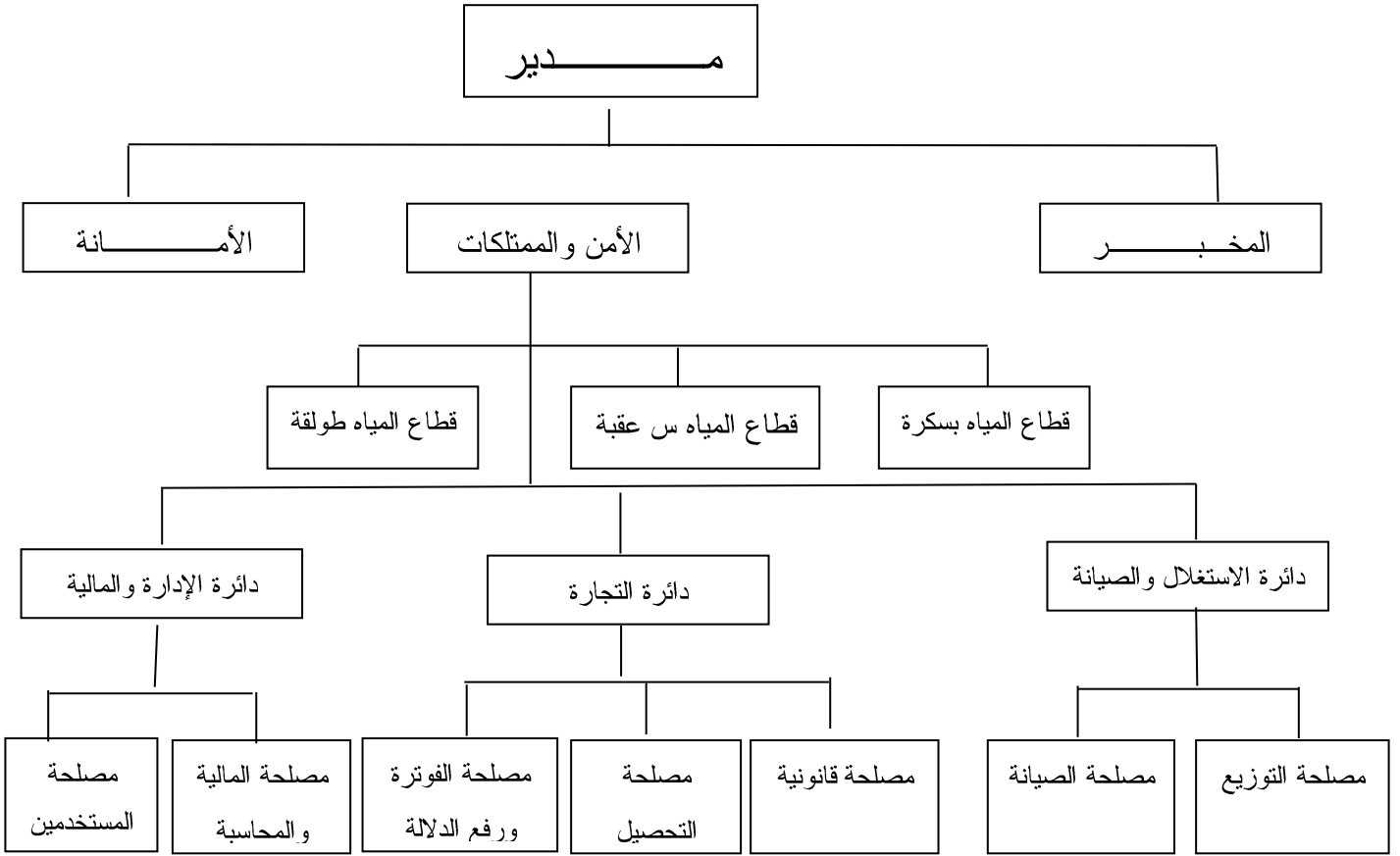
تضم الوحدة أربعة مراكز لتوزيع المياه مركز توزيع بسكرة، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، فضلا عن أربع وكالات على مستوى الولاية، وتسهر على إيصال الماء للمواطن وتصلح التسربات على مستوى قنوات المياه الصالحة للشرب.

### 1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تغييرا نتيجة للتغيير التنظيمي الذي عرفته، فالهيكل التنظيمي القديم أي قبل سنة 2006 كان يضم ثلاث دوائر وهي دائرة الإدارة والمالية حيث تضم كل ما يتعلق بالأفراد والمالية ودائرة التجارة وكذا دائرة الاستغلال والصيانة، ومع التغيير الذي عرفته المؤسسة تم فصل الإدارة عن المالية واستحداث دائرتي الموارد البشرية، وكذا دائرة المحاسبة والمالية، كذلك إضافة دائرة الإدارة والوسائل وهذا سنة 2007 ولما كان الزبون هو محور اهتمام المؤسسة اهتمت عملية التغيير التنظيمي به ولكي تكون هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة وبين الزبون تم استحداث مصلحة "علاقة الزبائن" تحت دائرة التجارة، من جهة أخرى ولتحسين أداء الأفراد وعملية التسيير ككل والتأقلم مع طرق التسيير الجديدة استحدثت مصلحة التكوين حيث يتم إرسال أفراد المؤسسة إلى مراكز تكوين منها ولاية قسنطينة للتكوين حول طرق المحاسبة والمالية، وإلى تيزي وزو للتكوين في الجانب التقني، كذلك تم فتح مركز بوهران لتكوين الإطارات وعليه يمكن تمثيل الهيكلين القديم والجديد للمؤسسة فيما يلي :



الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي السابق للوحدة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة الموارد البشرية

2- الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة: يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من خمس دوائر وخليتان ومخبر وأربعة مراكز لتوزيع المياه (انظر الملحق رقم (06) الشكل رقم 24).

#### - دائرة الاستغلال والصيانة

من اهم نشاطاتها السهر على السير الحسن لعملية توزيع المياه وصيانة المنشآت القاعدية للموارد المائية(المناقب محطات الضخ، خزانات المياه، شبكة المياه الصالحة للشرب )

- دائرة التجارة: تشرف على سبع وكالات تجارية تقوم برفع الدلالة، استقبال الشكاوى ومعالجتها، تركيب العدادات، إصدار الفواتير وعملية التحصيل.

#### - دائرة الإدارة والوسائل

تعمل على ضمان توفير التجهيزات (عتاد ثقيل، عتاد خفيف، وسائل بشرية نقل وقطع خاصة).

## - دائرة المالية والمحاسبة

تقوم بانجاز الميزانية السنوية والميزانية التقديرية للمؤسسة.

## - دائرة الموارد البشرية

تسهر على إعداد أجور العمال إلى جانب انجاز دورات تكوينية للإطارات والمستخدمين وإدارة الشؤون المهنية والاجتماعية.

## - المخبر

له دور أساسي في المؤسسة حيث يقوم بمعالجة ومراقبة نوعية المياه وذلك بإجراء التحاليل الفيزيوكيميائية والبكتيريولوجية يوميا للمياه.

## 3- منشآت وهياكل الري

تشمل منشآت الري على 96 منقبا للري تسير على مستوى الولاية بطاقة إنتاج تبلغ 1642/ل/ثا، إضافة إلى 31 خزان بسعة تخزين 66000م<sup>3</sup> ، و4 محطات للضخ وتبلغ سعة الضخ 61344م<sup>3</sup>/يوم ، ويصل طول قنوات جلب المياه إلى 201897 متر طولي، بينما يبلغ طول شبكة التوزيع 563777متر طولي ولا تتدخل فرق الوحدة فقط لتصليح التسربات على مستوى هذه القنوات بل حتى لتدعيمها مما يحسن من عملية الإنتاج والتوزيع، كما يصل عدد المشتركين إلى 65297 مشترك على مستوى ولاية بسكرة والدوائر التابعة لها والمتمثلة في سيدي عقبة ، طولقة، أولاد جلال، الحاجب منهم 39913 مشتركا على مستوى بلدية بسكرة.

## 4-أسباب التغيير التنظيمي في المؤسسة

الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة والتي كانت تسمى المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير E.P.D.E.M.I.A Etablissement public distribution d'eau ménagère .P.D.E.M.I.A industrielle et assainissement E.P.E.BIS، المؤسسة العمومية للمياه بسكرة، من المؤسسات التي أولت لها الدولة اهتمام خاص حيث كانت تسير من طرف سلطات البلدية، إلا انه وبسبب مشاكل سوء التسيير التي كانت تعاني منها المؤسسة، كعدم تغطية المناطق بالمياه وتداخل الصلاحيات بين التطهير والمياه الصالحة للشرب فقد تم خلق وكالة التطهير وكذا الجزائرية للمياه التي مهمتها الأساسية تتمثل في تزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب، وقد أصبحت بذلك الشركة تابعة لوزارة الموارد المائية وتسير نفسها انطلاقا من حصيلة بيع الماء للمستهلكين وتتلقى مساعدات مالية من طرف الدولة، وهدف المؤسسة الأساسي يتمثل في تغطية جميع المناطق المبرمجة بالماء الصالح للشرب، وكذا حث المواطنين لدفع مستحقاتهم للشركة بإجراءات مختلفة تصل إلى الردع واللجوء إلى القضاء، وبواسطة التغيير المحدث وقصد تخفيف الضغط على إدارة المؤسسة تم فتح وكالات جديدة وزيادة المراكز بإضافة مراكز جديدة قصد التقرب من

المستهلكين والاستماع لانشغالاتهم، ولذلك تم توظيف الطاقات الشابة وخريجي الجامعة لتحقيق الأهداف المسطرة .

إلا أن الشركة الجزائرية للمياه تعاني من مشاكل كغيرها من المؤسسات الأخرى إذ تقدر الديون على الشركة نحو المؤسسات الأخرى والمصنفة في سبعة تصنيفات حسب الجدول التالي:

جدول رقم12: ديون الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على الغير

الصف	مجموع الديون إلى غاية 31-03-2014
الصف الأول(المنازل)	1136,679,604.00 دج
الصف الثاني(الإدارات..)	392796348.07
الصف الثالث(المؤسسات التجارية)	1394757.04
البيع بالجملة	30422718.85
البيع بالتجزئة	10700,00
اخرى	3745,00
المجموع	1561307872.96
خدمات مقدمة من طرف الشركة	
خدمات للمشاركين	16293417,59
تحليل المياه	137211,75
بيع الماء	658783,24
اشغال كبرى	19521130,17
كراء الآلات	356700,00
خدمات أخرى	604251,93
المجموع	37571494,68
المجموع الكلي	1598879367,64

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات دائرة التجارة

بقراءة الجدول يمكن القول أن المؤسسة تواجه مشكلة عدم السداد من طرف الغير بلغ مجموع الديون 1598879367,64 دج صنفتها المؤسسة في صنفين الصنف الأول ديون الشركة خاصة بعدم السداد نتيجة التزود بالماء، والصنف الثاني عبارة عن خدمات تقدمها المؤسسة، الصنف الأول هو الآخر صنفته المؤسسة في سبعة أصناف وهم المنازل والمقصود بها المواطنين، الصنف الثاني وهو الإدارات بجميع أشكالها، الصنف الثالث ويضم المؤسسات التجارية كسوناطراك مثلا، والصنف الرابع ويخص البيع بالجملة وأخيرا البيع بالتجزئة، وقد احتل الصنف الأول المركز الأول في هذه المشكلة وقد بلغت الديون المترتبة على المواطنين مبلغ 1136,679,604.00 دج، كذلك تأتي الإدارات في المركز الثاني كالجامعة والبلديات وغيرها، البيع بالجملة بمبلغ 30422718.85 دج، ثم تأتي المؤسسات التجارية كالبنوك في المركز الرابع. أما بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف الوحدة بلغ مجموعها 37571494,68 دج منها خدمات للمشاركين قيام المؤسسة بعملية تحليل للمياه لقاء مبالغ مؤجلة الدفع بلغت 137211,75 دج، كذلك كراء الآلات وخدمات أخرى. وتعتبر عملية بيع الماء مورد هام من موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى الخدمات واستمرار المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها في تغطية رقم أعمالها وتحصيل ديونها.

## 5-الاتصال الداخلي في المؤسسة ووسائله

يعد الاتصال ضروريا في المؤسسة نظرا لدوره الفعال كداعم لتحصيل الديون والاتصال بالزبائن سواء المباشر أو غير المباشر، وتكوين علاقة معهم إضافة إلى دعم صورة المؤسسة بكل الطرق والوسائل المتاحة، بهدف تحسين أداء المؤسسة عن طريق معرفة رغبات الزبائن، وتطوير العلاقات معهم. مستخدمة في ذلك أشكال متنوعة للاتصال منها شفوية كالمقابلة أو الاتصال المباشر، أو الطرق الكتابية، كالمراسلات والفواتير، وحتى التعبيرات الجسمية أو ما يسمى بالاتصال غير اللفظي ويوجد بالمؤسسة خلية اتصال تخصصها لاتصالات المستهلكين ومعرفة انشغالاتهم واستفساراتهم وكذا قامت المؤسسة بتخصيص الرقم الأخضر أو الرقم المجاني للاتصال المباشر مع المستهلكين.

### المبحث الثالث: أساليب وأدوات الدراسة المنهجية

يهدف هذا المبحث إلى معرفة إجراءات جمع وتحليل البيانات، والأدوات المستخدمة في ذلك بالإضافة إلى التوقع الاستمولوجي، والمنهجي، الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة. فبعد اختيار الموضوع وتحديد أهداف الدراسة، وكتابة جزء كبير من أدبياتها اتضحت المقومات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف البحث، حيث قمنا في ضوء موضوع الدراسة وتبعاً لمشاكلها وأهدافها ومتغيراتها بجمع المعلومات والبيانات اللازمة من وثائق المؤسستين محل الدراسة، وكذا باستخدام أداة المقابلة مع الإطارات المسيرة للمؤسستين، وتصميم استمارة قصد جمع البيانات ومعرفة آراء أفراد عينة الدراسة.

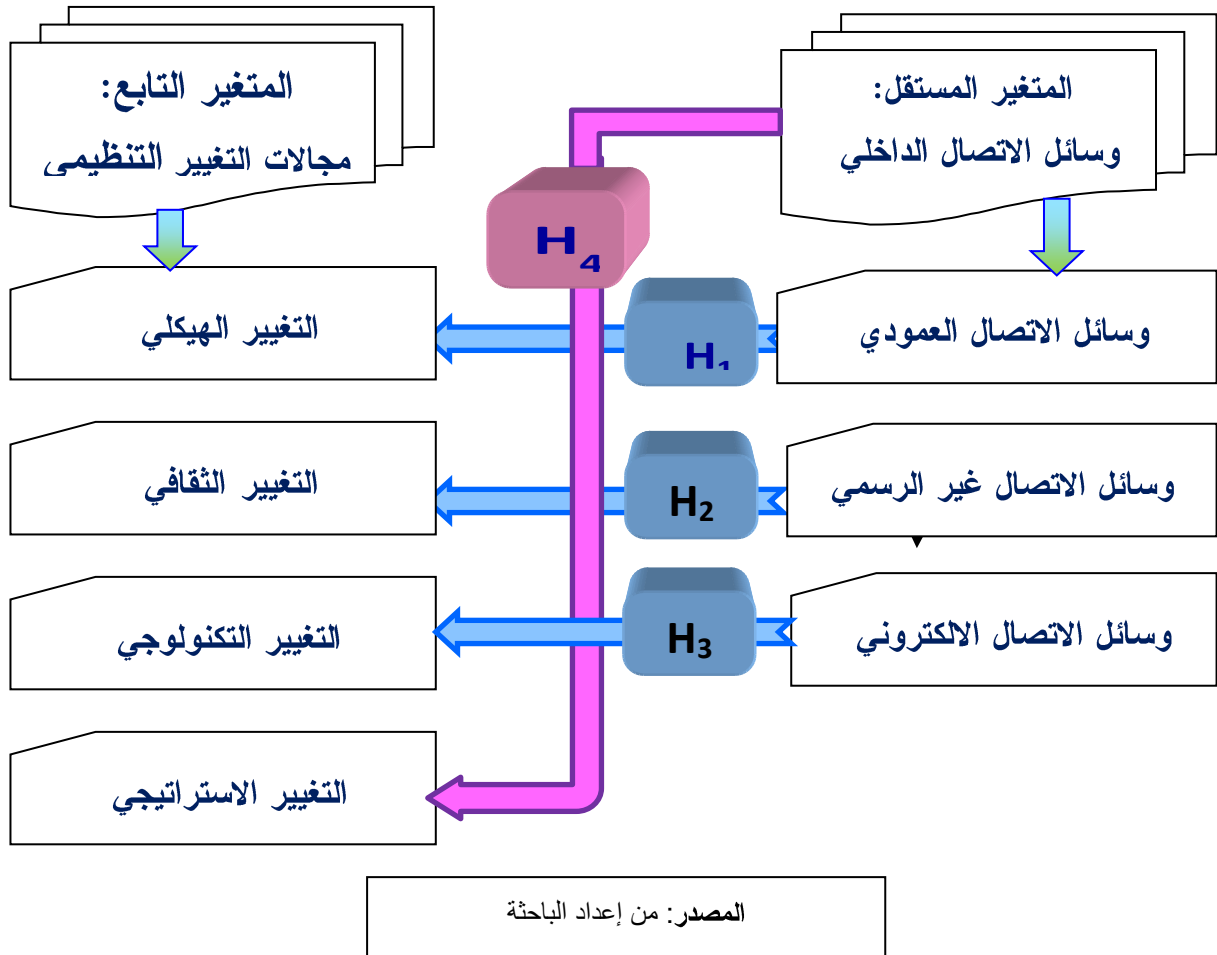
#### أولاً: المسار المنهجي للدراسة

##### 1- نموذج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات متغيري الدراسة وهما مجالات التغيير التنظيمي ووسائل الاتصال الداخلي، لم نجد تصنيفاً لوسائل الاتصال الداخلي وفقاً لمجال التغيير التنظيمي، بل أن جل الدراسات التي ربطت بين المتغيرين ركزت على الإطار النظري للمتغيرين، وعلى أهمية الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي من خلال توفير المعلومات وكذا استغلال وسائل الاتصال اللازمة، كما أن أغلب الدراسات في التغيير التنظيمي ووسائل الاتصال عامة تطرقت فقط إلى الإطار النظري للمفهومين، وأغلب الدراسات التي تناولت الجانب التطبيقي - حسب ما اطلعنا عليه - ركزت على كيف يمكن توظيف الاتصال عامة والاتصال الداخلي خاصة في تحقيق أهداف عملية التغيير التنظيمي، دون التعمق في وسائل الاتصال

في الدراسة الحالية تم تبني تصنيفات لوسائل الاتصال الداخلي بأبعاده والمتمثلة في وسائل الاتصال العمودي بما فيها وسائل الاتصال الصاعد والنازل وكذا وسائل الاتصال غير الرسمي بما فيها الإشاعة والاتصال الشخصي وكذا الهاتف كوسيلة اتصال غير رسمية، إضافة إلى وسائل الاتصال الإلكتروني كالإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها. ورغم أن البحث في موضوع مجالات التغيير التنظيمي يؤكد عمق المفهوم، حيث لم تتفق الدراسات المطلع عليها حول هذه المجالات، وقد تعددت وتنوعت حسب وجهة الباحثين والدارسين، إلا أنه في هذه الدراسة تم تبني أربعة مجالات للتغيير التنظيمي متمثلة في التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي والتغيير الثقافي وكذا التغيير الاستراتيجي وبذلك فقد حاولنا تصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقاً لمجال التغيير التنظيمي، حيث يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي، أما نجاح التغيير العمودي فيتوقف على وسائل الاتصال العمودي، بينما نجاح التغيير التكنولوجي يعتمد على التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني، وأخيراً نجاح التغيير الاستراتيجي يرتبط بتنوع وسائل الاتصال الداخلي، وعليه يكون نموذج الدراسة كما يأتي.

## الشكل رقم 25: نموذج الدراسة



## 2- التوجه الإستراتيجي

يمثل المنهج المتبنى الدليل التنفيذي والمترجم العملي للتموقع الاستراتيجي للباحث إذ بعد تحديد نموذج لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة يحدد الباحث مجموعة من الأدوات التقنية التي سيوظفها لدراسة إشكالية البحث. حيث تستخدم الاختبارات الإحصائية والتحليلات الكمية للاستمارات في ظل البحوث التي تستند إلى الموضوعية، في حين تستخدم المقابلات وتقنيات تحليل المحتوى في إطار التيارات البنائية والتفسيرية (مزهودة عبد المليك، 2007، ص، 170).

تعد الاستراتيجيات أحد فروع الفلسفة وتعرف بأنها: "العلم الذي يدرس آلية عمل العلم". (دبلة فاتح، 2011، ص، 338). وتهتم بطبيعة المفاهيم والنظريات، طبيعة وطريقة الوصول إلى المعرفة، حيث تعدد مصادر هذه المعرفة، فقد تكون نظرية، تطبيقية، أو معرفة غير رسمية قادمة من الثقافة الشعبية، التقاليد، والخبرات

الشخصية... وتتقسم الاستمولوجيا في علوم التسيير إلى النموذج الوضعي، النموذج التفسيري، والنموذج البنائي.

## 2-1- النموذج الوضعي

هو النموذج الايجابي، الوصفي، والواقعي يسمى بنموذج النظرة من الخارج أو استمولوجيا الملاحظة (دبلة فاتح، مرجع سابق، ص، 341)، تمثل المعرفة في هذا النموذج وصفا للواقع والهدف هو الفهم والشرح ويرتكز هذا النموذج على الموضوعية والعقلانية في إنتاج المعرفة أي حيادية التحليل، والفرضيات ضمن هذا النموذج تكون واقعية ومحددة.

## 2-2- النموذج التفسيري

يقوم على أن الهدف من المعرفة المنتجة هو فهم الواقع عن طريق التفسير، وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومعقدة، كما يسميه البعض بالوظيفي (دبلة فاتح، 2010) ويعتمد على فرضيات نسبية (سببية) ، ويعتمد كذلك على الذاتية وتدخل الباحث للوصول إلى المعرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير بين الباحث والظاهرة المدروسة.

## 2-3- النموذج البنائي

يقوم على اكتشاف المعرفة بحيث يتم إنتاج المعرفة من خلال تفاعل الباحث مع نموذج البحث بمنطق تفاعلي بنائي، والحقيقة لا تكون صحيحة بشكل مجرد أو لذاتها، ولكن وفق التمثيلات التي يصنعها لها الباحث، وتكون الفرضيات عمدية أو قصدية بحيث أن المعرفة المنتجة تكون ظرفية ونسبية. وبالنسبة لدراستنا لموضوع تصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي فهي تجمع بين ظاهرتين، ووصفهما وصفا دقيقا وفهمهما وتفسيرهما، ومحاولة الربط بينهما ومعرفة العلاقات التي تحكمهما وسيرورتها في المؤسسات محل الدراسة، وقد قمنا بالمزج بين النموذج الوضعي والنموذج التفسيري حيث حاولنا من خلال النموذج الوصفي أو الوضعي القيام بوصف وتحليل موضوعي للظاهرة المدروسة اعتمادا على الأساليب الكمية والإحصائية واختبار الفرضيات بمنطق علمي استنتاجي، والانطلاق من العام إلى الخاص، أي وضع فرضيات ثم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها. وكذا النموذج التفسيري في كيفية اقتراح نموذج الدراسة وفي الجانب الكيفي ومحاولة فهم واقع التغيير التنظيمي ومعرفة آراء الإطار المسيرة للمؤسستين حول مؤشرات التغيير الاستراتيجي الناجح والوسائل المستخدمة في هذا التغيير، مما أجبرنا على التعايش مع الظاهرة لمدة زمنية وهذا من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسستين.

**3- التوقع المنهجي وأساليب الاستدلال**

يقوم المنهج الكيفي على التحليل الاستقرائي، أما المنهج الكمي فيقوم على التحليل أو الأسلوب الاستنباطي، وفيما يلي شرح للمنهجين وطرق الاستدلال.

**3-1- المنهج الكيفي**

وهو المقاربة التي يتبناها الباحث بهدف البحث عن التفسير والفهم، أي انه طريقة لجمع البيانات واختيار المواضيع، كما أن التحليل الكيفي ينتج عن أنواع مختلفة من المعرفة والباحث يسعى من خلاله إلى تعميق الفهم بغرض إدماج ظواهر أو عناصر نظرية للوصول إلى نتائج نظرية جديدة.

**3-2- المنهج الكمي**

المنهج الاختباري هو منهج كمي لاختبار مدى صحة الفرضيات أي طريقة لوضع الفرضيات المتعلقة بظاهرة معينة والتركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، أي الهدف فهم وشرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة واستعمال الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، مقابلات... ) ومعالجتها رياضياً وعرض النتائج إحصائياً.

للإشارة فإن النموذج الوضعي يتلاءم مع المنهج الكمي والطريقة الاستنتاجية أو الطريقة الافتراضية-الاستنباطية، بينما يتلاءم النموذج البنائي والتفسيري مع المنهج الكيفي والطريقة الاستقرائية .

**3-3- الطريقة الافتراضية-الاستنباطية (Hypothetico-deductive)**

اقترحت الطريقة الافتراضية-الاستنباطية أو الاستنتاجية من طرف William Whewell يستخلص الباحث من خلالها التفسير العلمي من خلال صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة واختبار صحتها، وتعتمد على الاستنتاج العقلي المنطقي أي أن الباحث يصوغ سؤال بحثه مستلهما من نظرية ذات قبول عام ثم يضع فرضياته ويختبرها من أجل تأكيدها أو رفضها، وبالتالي إضافة جزءا من المعرفة إلى النظرية الأساسية (دبلة فاتح، 2011، ص346). ولهذه الطريقة سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغييرا معيناً يحدث أو أن سلوكا أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض) ، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) . (Sekaran, 2004, p 28).

**3-4- الطريقة الاستقرائية**

الاستقراء هو استدلال حدسي ويستخدم الباحثون هذا الأسلوب ليتحققوا من صدق المعرفة الجزئية بالاعتماد على الملاحظة والتجربة الحسية، والأسلوب الاستقرائي هو "استدلال مستمد من ملاحظة وقائع خاصة بهدف استخلاص افتراضات عامة، حيث يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن المعرفة العلمية ناشئة أصلا عن التجربة ( مورييس انجرس، 2004 ، ص50). والانطلاق من الخاص إلى العام ونتيجة لحصول الباحث على نفس النتائج مكررة فإنه يتمكن من تكوين تعميمات ونتائج عامة.



## 3-5- طريقة الإبعاد Abduction

أسلوب هجين يجمع بين الاستنباط والاستقراء، يعتمد على عملية الذهاب والإياب بين الإطار النظري والميداني، وهو العملية التي لا تنتمي إلى المنطق والتي تسمح بالإفلات من الإدراك الفوضوي للعالم الحقيقي عن طريق محاولة التخمين (الحدس L'intuition) على العلاقات بين الأشياء وسحب ملاحظات من هذه التخمينات (Conjectures) ثم اختبارها ومناقشتها. (دبلة فاتح، 2011، ص، 347).

لمعالجة التساؤل والفرضيات المطروحة سنستعين بالأسلوب الافتراضي-الاستنباطي الذي من خلاله نقوم بتقديم إطار نظري مفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في مجالات التغيير التنظيمي ووسائل الاتصال الداخلي، وكذا القيام باختبار فرضيات الدراسة، كما سنحاول التعبير عن الدراسة كفيها وكما من خلال مجموعة الوثائق والمعلومات المحصل عليها وكذا باستخدام مجموعة من أدوات البحث الملائمة لدراسة الظاهرة في جانبها الكيفي باستخدام أداة المقابلة، وكذا باستخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

## 4- مجتمع وعينة الدراسة

تغطي الدراسة الشركة الجزائرية للمياه على مستوى ولاية بسكرة وكذا مديرية الصيانة سوناطراك على مستوى نفس الولاية، ويمثل مجتمع الدراسة إطارات وأعاون التحكم والعمال التنفيذيين بالمؤسستين، وهذا للحصول على آراء العاملين في الشركتين، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 467 عاملاً بالشركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- إضافة إلى أربعة إطارات عليا على مستوى المديرية الجهوية بولاية باتنة، موزعين في الجدول التالي:

جدول رقم 13: توزيع عدد العمال حسب الأصناف المهنية لشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة

الأصناف	العدد	النسبة	ملاحظة
إطارات عليا	5	01,06	معنيين بالمقابلة (ولاية باتنة) ومدير وحدة بسكرة
إطارات	92	19,53	ولاية بسكرة
أعاون تحكم	161	34,18	ولاية بسكرة
أعاون تنفيذ	213	45,23	ولاية بسكرة
المجموع	471	100	ولاية بسكرة

المصدر: دائرة الموارد البشرية

أما أفراد مجتمع مديرية الصيانة بسوناطراك فقد بلغ عددهم 201 عاملا موزعين كما يلي:  
جدول رقم 14: توزيع عدد العمال حسب الأصناف المهنية لمديرية الصيانة بسكرة

الأصناف	العدد	النسبة
الإطارات العليا	07	3,50
الإطارات	94	46,76
أعوان التحكم	83	41,29
أعوان التنفيذ	17	8,45
المجموع	201	100

المصدر: دائرة الإدارة والاتصال

باستعمالنا لأداتي المقابلة والاستمارة فقد حاولنا القيام بمسح شامل لإطارات وأعوان التحكم بالمؤسستين، والقاعدة العامة في اختيار حجم العينة هو اختيار عينة متجانسة تمثل المجتمع. وقد تم أخذ عينة قصدية من مجتمع الدراسة للمؤسستين والذي يبلغ عدد أفرادها 471 بالنسبة الجزائرية للمياه، وكذا 201 عامل لمديرية الصيانة، وهي الإطارات المسيرة، الإطارات وأعوان التحكم وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاثة لأنها تمثل مراكز ووظائف قيادية وإشرافية وتقوم بأغلب المهام التي تساهم في دعم وقبول التغيير التنظيمي، عن طريق عملية الاتصال والإقناع بضرورة إحداث هذا التغيير، وقد تم استبعاد العمال التنفيذيين لأن أعمالهم لم تتغير مع التغييرات الحاصلة، وتجدر الإشارة انه من الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تعبر فعلا على المعلومات المراد جمعها، اذ يصعب على الباحث دراسة كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى -خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير -لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية للملائمة لطبيعة الدراسة، إلا أننا وبعد توزيع الاستمارات على المبحوثين في المؤسستين تبين أن إجابات المستقيمين المتمثلين في أعوان التحكم لا تخدم أهداف البحث واغلبها لا تخضع لشروط الاستبيان كما أن اغلب أعوان التحكم في المؤسستين لا يملكون مستوى وجدوا صعوبة في فهم الاستبيان رغم الاتصال بمجموعة منهم ومحاولة شرح فقراته إلا أن هذا دون جدوى، والسبب الآخر اغلبهم شباب ولم يحضروا عملية التغيير لذلك فقد تم إلغاء شريحة أعوان التحكم من الدراسة والاكتفاء بفئة الإطارات من المؤسستين.

وقد تم توزيع الاستمارات على إطارات الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة والبالغ عددهم 92 إطارا، واسترجع منها حوالي 84 استمارة حيث تم إلغاء أربع استمارات لعدم اكتمال الإجابة، وبالتالي مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة هو 80 استمارة أي ما نسبته 87 % وهو مقبول إحصائيا، أما مديرية سوناطراك فقد وزعت 100 استمارة على الإطارات البالغ عددهم 94 إطارا تم استرجاع 77 استمارة منها، نظرا لوجود باقي الإطارات في مهام خارج المؤسسة أوفي عطلة، وقد كانت كلها مقبولة أي بنسبة 82 %.

## ثانياً: أدوات الدراسة وإجراءاتها

## 1- تقنية الدراسة

دراسة حالة هي استراتيجية بحث قائمة بذاتها يمكن ان تستعمل لأغراض الاستكشاف أو الوصف أو التفسير

وقد اعتبرت تقنية أو أداة مباشرة للتقصي عن الحقائق، ويعرف Vacheux دراسة حالة بأنها: "تحليل مكاني وزماني لظاهرة معقدة بالظروف والأحداث والأطراف الفاعلة والمقتضيات". (مزهودة، مرجع سابق، ص،173). وتستعمل دراسة حالة في إحدى الحالات التالية (Thiéart et Coll,2003,p,p213,214) :

- محاولة اختبار نظرية قائمة، بهدف تأكيدها أو رفضها، أو تكملتها.
- تميز الظاهرة المدروسة بخصائص فريدة أو شاذة.
- دراسة ظاهرة ليست نادرة، لكن غير متاحة للمنظومة العلمية.

في دراستنا اعتمدنا على تقنية دراسة حالة من خلالها تناولنا مؤسستين مختلفتين في النشاط وهما مديرية الصيانة سوناطراك والتي تعمل في مجال المحروقات، ومؤسسة ثانية وهي الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة - غير أن ما يميز المؤسستين أنهما عموميتين وتتشركان في تقديم خدمات للمجتمع، كما أنهما شهدتا تغييرا في الآونة الأخيرة، وسمحت دراسة الحالة بالمؤسستين بأخذ معلومات بغرض فهم المواقف والسلوكيات للأطراف الفاعلة، من خلال استخدام أدوات جمع المعلومات المتمثلة في:(الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، تحليل المحتوى).

## 2-أدوات جمع البيانات

يهدف الإجابة على الاشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة تم اللجوء إلى أدوات جمع البيانات وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للقيام ببحث حول موضوع ما. إن الاختيار الأمثل لهذه الأدوات له دور كبير في الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة وتتطابق مع الواقع، وتصنف أدوات البحث العلمي حسب المنهج المتبنى اختباري أو استكشافي أو إدماجي أي حسب طبيعة الدراسة كمية أو نوعية أو المزج بين الاثنين.

وتتعدد أدوات جمع البيانات وتختلف من موضوع إلى آخر وهذا حسب طبيعة الدراسة، وفي هذه الدراسة تم استخدام أداة المقابلة وكذا الاستمارة، فقد قمنا بإجراء مقابلات أولية مع إطارات المؤسستين للحصول على معلومات أولية تخص نظام سير العمل والهيكل التنظيمي وكذا معلومات حول دوائر ومصالح المؤسستين، كما تم تنظيم مقابلة نصف موجهة غرضها الإجابة على الفرضية الرابعة والمتعلقة بالتغيير الاستراتيجي، هذه المقابلات كانت مع مدير وحدة الجزائرية للمياه وكذا رؤساء الدوائر والمصالح بالمؤسسة فضلا عن بعض رؤساء المراكز على مستوى الولاية وبعد إنهاء المقابلات تبين أن جل الإطارات عبارة عن إطارات شابة لم تحضر عملية التغيير التنظيمي، وبالتالي لا يمكنها الإجابة عن أسئلة المقابلة كما أن

هذه الإطارات لا يمكنها اتخاذ القرارات في كثير من المسائل وعليها اللجوء إلى المديرية الجهوية على مستوى ولاية باتنة، الأمر الذي ألزمتنا القيام بمقابلة مع المدير الجهوي للجزائرية للمياه وكذا مدراء الدوائر لنفس المؤسسة والموجودة بولاية باتنة.

كذلك تم القيام بمقابلات مع مدير ورؤساء الدوائر على مستوى مديرية الصيانة سوناطراك، كما تم تصميم استمارة استكمالاً للدراسة وقد تم القيام بمسح شامل لإطارات الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، وقد تكونت الاستمارة من جزئين الأول بغرض الحصول على معلومات شخصية عن المبحوثين، وقد شملت (الجنس، العمر، الإقضية، المستوى التعليمي)، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على البيانات الأساسية للدراسة . والتي صيغت في شكل محاور، ويشمل كل محور عدد من التساؤلات والتي جاءت في صيغة عبارات مستخلصة من الأدبيات الخاصة بكل محور. وبعد بناء الاستمارة في صورتها الأولية تم التأكد من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة وخارجها (جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية)، بلغ عددهم 10 دكاترة، وقد اقترحت على أعضاء التحكيم أخذ بعين الاعتبار متغيرات الدراسة وأبعادها بناء على الفرضيات المطروحة، وكذا محتوى العبارات ومدى انتمائها للأبعاد، وبالتالي إضافة أو حذف أبعاد أو عبارات. وفي ضوء آراء المحكمين قمنا بإجراء تعديلات على الاستمارة منها: إعادة صياغة بعض العبارات، حذف البعض الآخر، فصل العبارات التي تحمل أكثر من فكرة واحدة بحيث تتضمن العبارة فكرة واحدة، دمج بعض العبارات. وكذا تكييف الأسئلة (22) و (46) و(47) حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو التغيير الهيكلي الذي أحدثته، و بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية انظر (الملحق رقم 03،02).

## 2-1- الوثائق والسجلات

أول ما تم الاعتماد عليه للحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة هي السجلات والوثائق المتوفرة لدى المؤسستين من أجل التعرف على تاريخ أو مراحل إنشاء المؤسسة وكذا التعرف على مختلف الأنشطة والهيكل التنظيمي ومكوناته وفضلاً عن مهام كل مسؤول وكذا عدد العمال وتصنيفاتهم ومستوياتهم المهنية وهذا ما ساعد على تحديد المبحوثين المعنيين بالدراسة.

## 2-2- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من بين الوسائل الهامة لجمع البيانات وتتعدد أنواع الملاحظات من ملاحظة بمشاركة وفيها يندمج الباحث مع عمال المؤسسة لمدة معينة كإجراء تربص قصير المدى بالمؤسسة وملاحظة بغير مشاركة أو بسيطة، وملاحظة مباشرة وأخرى غير مباشرة، وما قمنا به من خلال بحثنا هو ملاحظة بغير مشاركة وهذا قصد التعرف على تدفق المعلومات وسير العلاقات والاتصالات الموجودة في المؤسسة وقد كانت للملاحظة عدة مزايا في البحث منها:

- محاولة معرفة والتطلع على العلاقات الوظيفية والعملية بين المدراء والمرؤوسين؛
- معرفة وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسستين وملاحظة ردود أفعال المبحوثين حول أسئلة المقابلة والاستبيان.

### 2-3-المقابلة

تعد المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات من طرف الباحث، وقد عمدنا في بحثنا إلى إجراء مقابلة مع مدراء عامون ورؤساء المصالح والدوائر للمؤسستين محل الدراسة، وتناولت المقابلات الأولية أسئلة عامة دارت حول معرفة مهام كل دائرة أو مديرية وعلاقتها بالدوائر والمديريات الأخرى، ومعرفة آرائهم حول التغييرات الحاصلة، أسبابها وأهدافها وعلاقات العمال فيما بينهم والجو العام وأوضاعهم المهنية، ويمكن من خلال المقابلة ملاحظة سلوكيات الأفراد، وتختلف المقابلة عن الاستمارة في أن الأولى تكون على شكل حوار مباشر مع الفرد المبحوث من خلالها يستطيع الباحث تغيير الأسئلة حتى يصل إلى الإجابة المقنعة، إلا أن الاستمارة تحوي عبارات محددة بخيارات محددة . كما تتميز أسئلة المقابلة بأنها مفتوحة وغير مباشرة فالتساؤل المباشر ينتمي إلى الاستمارة وليس المقابلة، ومن خلال المقابلة يستطيع الباحث تغيير الأسئلة ومناقشة المستجوب مما يؤدي إلى التعمق أكثر في الموضوع وإضافة قيمة علمية سواء مقصودة أو غير مقصودة.

قد تكون المقابلة فردية أو جماعية وعادة ما تستخدم هذه الأداة في الدراسات النوعية. وقد بدأت هذه الدراسة بالشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-، وذلك بإجراء مقابلات أولية فردية مع إطارات الشركة خاصة دائرة الموارد البشرية لمعرفة طبيعة النشاط الرئيسي للشركة وهيكلها التنظيمي وأسباب التغيير التنظيمي وأهدافه ومعرفة الوسائل الاتصالية المستخدمة ومدى فعاليتها. وبناء عليه تم تحديد المواضيع الرئيسية للمقابلة وتوجهها، وكذا العينة التي تساعدنا في الإجابة على الفرضية الرابعة.

ولأن موضوع التغيير الاستراتيجي يخص المستويات العليا في الإدارة ، وحسب المقابلات الأولية تبين لنا وجوب إجراء مقابلات مع أفراد المؤسسة المصنفين كإطارات وإطارات عليا، وقد كان لنا ذلك مع إطارات وحدة المياه بسكرة والمتمثلين في رؤساء الدوائر واتضح من خلال هذه المقابلات أن الإطارات ليسوا معنيين بالمستوى الاستراتيجي بل هم منفذين لأوامر تأتيهم من رؤسائهم في الجزائرية للمياه على مستوى منطقة باتنة، مما استدعى إجراء مقابلات مع هؤلاء وهم مدراء ثلاث مديريات وهي مديرية الوسائل والصيانة مديرية الاستغلال ومديرية المحاسبة والمالية، وكذا المدير العام إذ سجلنا غياب مدير الموارد البشرية وكذا مدير مديرية التجارة . ونظرا لان التغيير الاستراتيجي والأدوات الاتصالية موضوع معقد فقد يذهب المستجوب إلى ابعده من ذلك ويخوض في المشاكل الحالية التي تعاني منها المؤسسة، كالشركة الجزائرية للمياه خاصة على مستوى وحدة بسكرة، الأمر الذي يستدعي منا التدخل للبقاء في إطار

موضوع المناقشة والحوار وتوضيح بعض المصطلحات خاصة في الجانب الاستراتيجي. والحال كذلك بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك خاصة مع الظروف التي مرت بها الشركة في الآونة الأخيرة. علما أننا أجرينا سبع مقابلات في مديرية الصيانة سوناطراك واحدة مع المدير العام وأربع مقابلات مع رؤساء دوائر وهي الإدارة والاتصال، دائرة المالية والشؤون القانونية، دائرة الكهرباء والآلية، دائرة المنهجية والاعتماد. وقد سجلنا شغور منصب رئيس دارة التموين والنقل فأجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة التخزين باعتباره يملك اقدمية وحضر عملية التغيير التنظيمي، كذلك مقابلة مع رئيس مصلحة الميكانيك نظرا لان رئيس دائرة الميكانيك الصناعي حول في السنتين الأخيرتين من الصحراء إلى المديرية لذلك فتغيب عنه المعلومات الخاصة بالتغيير التنظيمي الذي عرفته المؤسسة، وبذلك نكون قد أجرينا 12 مقابلة في مؤسستي دراسة حالة موزعة في الجدول التالي.

جدول رقم 15: توزيع أفراد عينة المقابلة بمؤسستي الدراسة

العدد	المنصب والرمز في التحليل	المؤسسة
02	- مدير عام ومدير وحدة (مسير رئيسي GP)	الشركة الجزائرية للمياه
03	- مدير وظيفي DF	
01	- مدير عام (مسير رئيسي GP)	مديرية الصيانة سوناطراك
04	- مدير وظيفي DF	
02	- رئيس مصلحة CS	

المصدر: من إعداد الباحثة

شملت المقابلات الإطارات المسيرة بالمؤسستين، ونلاحظ أن هناك توازن في التوزيع بالنسبة للمؤسستين وكذا بالنسبة للمستويات التنظيمية من مدراء ومسؤولي وظائف. وقد جرت المقابلات في مكاتب المستجوبين وقد دامت بين ساعة وساعة ونصف.

#### \* الموضوع الرئيسي

وسائل الاتصال الداخلي وعلاقتها بالتغيير الاستراتيجي

#### العناصر الفرعية:

- أسباب التغيير الاستراتيجي ومؤشرات نجاحه.
- وسائل الاتصال العمودي وعلاقتها بالتغيير الاستراتيجي.
- وسائل الاتصال غير الرسمي وعلاقتها بالتغيير الاستراتيجي.

- وسائل الاتصال الالكتروني وعلاقتها بالتغيير الاستراتيجي.
- ما هي الوسائل المستخدمة في عملية التغيير الاستراتيجي وتقييم كل وسيلة.

### \* المقابلات

قمنا بكتابة المقابلات تفاديا لضياع المعلومات لتعالج بطريقة تحليل المحتوى.

### \* تحليل المحتوى

تستخدم هذه الطريقة في الدراسة النوعية والتي تستخدم فيها المقابلة كأداة لجمع البيانات فبعد إجراء المقابلات مع الإطار المسيرة للمؤسستين، وكتابة الإجابات وإعادة صياغتها تأتي مرحلة المعالجة والتي تكون في طريقتين طريقة التحليل اليدوي والتي قمنا بها حيث كانت إجابة المبحوثين باللغة العربية، وطريقة التحليل الالكتروني (Nvivo) التي تقتضي أن تكون الإجابات باللغة الفرنسية أو الانجليزية وتمر عملية تحليل المحتوى بالمراحل التالية:

\* جمع المعطيات: تجمع بمختلف الأدوات المناسبة للبيانات غير المهيكلة أو نصف المهيكلة (في شكل مادة خام).

\* الترميز: يقطع محتوى البيانات المجمعة إلى وحدات تحليل ثم تصنف إلى فئات محددة وفق أهداف الدراسة بحيث:

- تحدد وحدات التحليل أما في شكل وحدات لغوية بناء على ثراء المفردات في النص واما في شكل وحدات مواضيعية بتقطيع النص إلى جمل أو أجزاء جمل أو فقرات كاملة ذات موضوع واحد.
- تحدد الفئات حسب وحدة التحليل، أي في شكل مفاهيم إذا كان التحليل لغويا أو في شكل مواضيع أوسع وهنا تجدر الإشارة إلى أن الفئة قد تكون كلمة واحدة كما قد تأخذ شكل الخصائص الشكلية للنص كالكسوت ويمكن أن تحدد قبل عملية الترميز أو بعدها.

\* تحليل البيانات: يستخدم الباحث أما التحليل الكمي أو النوعي أو المزج بينهما تبعا لأهداف الدراسة، فالتحليل الكمي يركز على عد وحدات التحليل في كل فئة وحساب تكراراتها، بينما التحليل النوعي فينصب على تقييم أهمية المواضيع في الخطابات بدلا من قياسها.

بما أن المقابلة استخدمت للإجابة عن فرضية واحدة فقد تمت صياغة إجابات المبحوثين وإعادة ربط الأسئلة بإجاباتها وتضليل الإجابات المميزة وتبعا لمواضيع المقابلة الرئيسية وأسئلة كل موضوع حددنا إجابات المبحوثين ورمز كل مجيب واستعنا بذلك بجدول على الشكل التالي:

جدول رقم 16: جدول المقابلة

الإجابة		السؤال	الموضوع
رمز المجيب	مضمون الإجابة		
GPI	نظرا لما كانت تواجهه المؤسسة من مشاكل خاصة تسييرية، وبالضبط في كيفية تحصيل الأموال، عملت الدولة على إيجاد حلول لهذه المشاكل، ووضع أهداف مستقبلية غرضها تسيير، توفير وتوزيع الماء الصالح للشرب، والعمل على توحيد طرق التسيير على المستوى الوطني وانتهاج احترافية لتسيير المياه.	ما هي أسباب التغيير الاستراتيجي الذي عرفته المؤسسة؟	أسباب التغيير الاستراتيجي ومؤشرات نجاحه

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2-4- الاستمارة

أداة ملائمة للحصول على مختلف البيانات والحقائق المرتبطة بظاهرة معينة، تضم مجموعة أسئلة تعالج جوانب مختلفة من مشكلة البحث ويراعى في هذه الأسئلة البساطة والوضوح والدقة والتسلسل ولإعداد الاستمارة اتبعنا المراحل التالية:

بعد القراءات الأدبية لموضوعي التغيير التنظيمي وأدوات الاتصال الداخلي وجمع المادة العلمية الخاصة بهما ووضوح الهدف الرئيسي للدراسة قسمنا المتغيرين إلى مجموعة من الأبعاد الخاصة، وكل بعد يحوي أسئلة استلهمت من خلفيات الإطار النظري، وقبل توزيع الاستمارة عرضت على أساتذة التحكيم من داخل الجامعة وخارجها، وبناء على الملاحظات التي قدموها ومناقشة مع كل واحد على حدى حول شكل ومضمون الاستمارة، وملاحظات تتعلق بإعادة تكييف أسئلتها بالفرضيات، وخاصة تبسيط الأسئلة حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها، مع مراعاة لغة وألفاظ الاستبيان تماشيا مع مستوى فهم المستجيب، واستخدام المصطلحات المرتبطة بثقافة وقيم مجتمع الدراسة، ومن الملاحظات الهامة التي قدمها الأساتذة المحكمين ضرورة إدراج بعض العبارات ذات الصياغة السلبية لتخفيض ميل المستجيب إلى الإجابة دون التفكير، والابتعاد عن الأسئلة الغامضة والمركبة، أو التي توحى إلى إجابة معينة. وقد كانت للباحثة جلسة



مع الأستاذ المشرف للخروج بالشكل النهائي للاستمارة، وتحتوي الاستمارة 50 عبارة بعدما كانت في البداية مشكلة من 65 عبارة.

وقصد التأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة عشوائية أولية، وقد قدرت العينة بثلاثين مستجوبا وباستعمال نظام SPSS وحساب ألفا كرونباخ قدرت قيمته ب 70%، وبعد تغيير بعض العبارات التي كانت غامضة أولم يتم الرد عنها من اغلب المستجوبين تم إعادة حساب قيمة ألفا كرونباخ وقد فاقت 80 % وهو ما تم الاعتماد عليه، واشتمل الاستبيان في قسمه الثاني على سبعة محاور أساسية تماشيا مع فرضيات البحث. كما تم الطلب من المستجوبين الإجابة بحسب الواقع الحالي دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجب أن يكون عليه وضع المؤسستين في المستقبل.

وقد تم اعتماد عدة أساليب في توزيع الاستمارة حيث كانت لنا جلسات مع بعض المستجوبين قصد توضيح بعض أسئلة الاستبيان التي تبدو غامضة بالنسبة لهؤلاء خاصة أعوان التحكم. وتحتوي الاستمارة النهائية الأبعاد التالية:

**البعد الأول:** وهو خاص بالخصائص الشخصية للعينة محل الدراسة

الأبعاد الثاني والثالث والرابع تتعلق بمتغير أدوات الاتصال الداخلي وهي:

**البعد الثاني:** ويشمل وسائل الاتصال العمودي ويتضمن الأسئلة من 01 إلى 07

**البعد الثالث:** ويتضمن الاتصال غير الرسمي ويتضمن الأسئلة من 08 إلى 14

**البعد الرابع:** ويتضمن الاتصال الإلكتروني ويتضمن الأسئلة من 15 إلى 20

أما متغير مجالات التغيير التنظيمي فيتضمن هو الآخر ثلاثة أبعاد وهي:

**البعد الخامس:** ويشمل مجال التغيير التكنولوجي ويتضمن الأسئلة من 21 إلى 28

**البعد السادس:** ويشمل مجال التغيير الثقافي ويتضمن الأسئلة من 29 إلى 39

**البعد السابع:** ويشمل مجال التغيير الهيكلي ويتضمن الأسئلة من 40 إلى 50

### 3- ثبات وصدق أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من الاختبارات الضرورية خاصة في المنهج الكمي، حيث أن المنهج الكيفي أو الدراسة النوعية يظهر الصدق والثبات من خلال مصداقية الباحث في نتائج دراسته، فإذا تحقق الصدق والثبات في أي دراسة فذلك يضيئ الثقة على نتائجها وبذلك يستطيع الباحث تعميم نتائج بحثه.

#### 3-1 - ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات نتائج القياس إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس عدة مرات لقياس المفهوم في نفس الوقت أو في أوقات متتالية (Sekaran, op.cit,p,268). وقد تم قياس الثبات في هذه الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وهذا الجدول يبين معاملات ألفا كرونباخ.

جدول رقم 17: معاملات ثبات الفا كرونباخ حسب المحاور

البعد	عدد العبارات	مؤشر الثبات الفا كرونباخ ADE	مؤشر الثبات الفا كرونباخ DMB
وسائل الاتصال العمودي	7	0,64	0,63
وسائل الاتصال غير الرسمي	7	0,62	0,62
وسائل الاتصال الالكتروني	6	0,81	0,70
مجال التغيير التكنولوجي	8	0,76	0,71
مجال التغيير الثقافي	11	0,70	0,69
مجال التغيير الهيكلي	11	0,76	0,74
المجموع		0,88	0,85

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول يظهر أن معامل الفا كرونباخ للأبعاد الستة يتراوح بين (0,62 و 0,81)، والمجموع بلغ

(0,88) وبما أن المعامل أكبر من (0,60) هذا بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، كذلك بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك فقد بلغ معامل الفا كرونباخ للأبعاد من (0,62 إلى 0,74) والمجموع (0,85) مما يؤكد ثبات البناء عامة.

### 3-2- صدق أداة الدراسة

#### 3-2-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

سبقت عملية توزيع الاستمارة على عينة البحث مراجعة من قبل مجموعة من الباحثين وأساتذة في مجال التخصص، وتقيم درجة الصدق الظاهري من خلال درجة التوافق بين المحكمين، ووفقا للملاحظات المقدمة أجريت التعديلات التي رأيناها تتلاءم وموضوع البحث والتأكد من أن مضمون الاستمارة يتوافق مع أدبيات التغيير التنظيمي ووسائل الاتصال الداخلي، وقد استجبتنا لآراء السادة المحكمين وبعد الاتصال بالأستاذ المشرف، حيث قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 50 عبارة بدلا من 65 عبارة كما سبق الذكر.

## 3-2-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة

ويعني الصدق مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل اختبار الصدق البنائي تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها من اختبار الثبات لمعامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب الجذر التربيعي لقيم المعامل الخاصة بكل محور كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 18: الصدق البنائي لأداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	قيمة مؤشر الصدق البنائي ADE	قيمة مؤشر الصدق البنائي DMB
وسائل الاتصال العمودي	7	0.8	0.79
وسائل الاتصال غير الرسمي	7	0.78	0.78
وسائل الاتصال الإلكتروني	6	0.9	0.83
مجال التغيير التكنولوجي	8	0.87	0.83
مجال التغيير الثقافي	11	0.83	0.86
مجال التغيير الهيكلي	11	0.93	0.92

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول يظهر أن كل قيم مؤشر الصدق البنائي مرتفعة حيث تتراوح بين (0,78 و0,93) بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة ، وبين (0,79 و0,92) بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك، مما يدل على أن كل عبارات الاستبيان تقيس فعلا المحور المقابل لها، وبالتالي فإن جميع عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

## 4- إجراءات الدراسة الميدانية

بعد إعداد نسخة أولية من الاستبيان وأسئلة المقابلة قامت الباحثة بالإجراءات التالية لإتمام الدراسة الميدانية:

- بعد تحديد تقنية دراسة الحالة والاتصال ببعض المؤسسات التي عرفت تغييرا تنظيميا رفض البعض منها إجراء الدراسة لديها، وتم قبولها من طرف المؤسسات المعنية بالدراسة واحدة في مجال الطاقة والأخرى في مجال الموارد المائية.
- قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع الإطارات المسيرة للمؤسسات خلال الفترة الممتدة من سبتمبر وديسمبر 2014.
- من خلال المقابلات تم إعادة صياغة أسئلة الاستبيان وصياغتها في شكلها النهائي ثم توزيعها على إطارات المؤسسات خلال الفترة ما بين نوفمبر وديسمبر 2014. أما مديرية سوناطراك فقد كانت خلال جانفي وفيفري 2015.

➤ كانت هناك بعض الصعوبات في كيفية توزيع الاستبيان، وذلك بحكم طبيعة العمل في المؤسستين والتي تقتضي التنقل الدائم للعمال.

➤ تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان.

### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان

بعد توزيع الاستمارات على المبحوثين واسترجاعها ومراجعتها وفرزها تم تحويلها إلى مرحلة الترميز وتفرغ بياناتها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) النسخة 20 منه والذي يرمز له ب SPSS.

وقصد الحصول على أكبر دقة ممكنة من المبحوث وقياس متغيرات الدراسة، وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم هذا المقياس في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المبحوث على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، وتم استخدام سلم ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للاحتمال غير موافق بشدة، درجتين للاحتمال غير موافق، ثلاث درجات، للاحتمال حيادي، أربع درجات للاحتمال موافق، وخمس درجات للاحتمال موافق بشدة.

للحصول على المتوسط المرجح نقوم بحساب المدى عن طريق حساب الفرق بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4)، وذلك بقسمة المدى على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أو الدرجة الواحدة في المقياس أي (4/5=0,8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (0,8+1=1,8). وهكذا يصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.79 يمثل الرأي لا أوافق بشدة.

- من 1.80 إلى 2.59 يمثل الرأي لا أوافق.

- من 2.60 إلى 3.39 يمثل الرأي محايد.

- من 3.40 إلى 4.19 يمثل الرأي موافق.

- من 4.20 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

### 5-1- مقاييس النزعة المركزية

تعرف بأنها الرقم الذي تتمركز حوله البيانات. وتوجد عدة مقاييس للنزعة المركزية منها:

#### \*الوسط الحسابي

ويصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ولكنه يتأثر بالقيم الشاذة او المتطرفة.

## 5-2- مقاييس التشتت المطلق والنسبي

وتقيس مدى البعد بين مفردات المتغير أي أن مقياس التشتت يقيس مدى التباعد والتناثر بين قيم المتغير، أو قد يقيس مدى بعد البيانات عن مقياس النزعة المركزية الخاص بها وتوجد مقاييس مطلقة للتشتت ومقاييس نسبيه ومن مقاييس التشتت.

## \* الانحراف المعياري

وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين وهو وحيد ويقيس تشتت البيانات عن الوسط.

## \* مقياس الالتواء (Skewness)

وهو مقياس تشتت نسبي يحدد هل البيانات متماثلة أو ملتويه.

## \* مقياس التفلطح (Kurtosis)

وهو مقياس نسبي يقيس ارتفاع قمة المنحنى بحساب معامل الالتواء فإذا كان محصورا بين -1 و 1 وكانت البيانات متماثلة وإذا كان معامل التفلطح محصورا بين -3 و 3 وكانت البيانات معتدلة التفلطح وبالتالي فان البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

## 5-3- الإحصاءات الاستدلالية

وتفيد في قياس العلاقة بين متغيرين، أو الفرق بين عدة مجموعات فرعية بشأن متغير معين، أو قياس مقدار ما تفسر عدة متغيرات مستقلة من التغير الموجود في متغير تابع... وتتكون من:

## \* معامل ارتباط بيرسون

يستخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، تستخدم عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الاسمية، وتتراوح قيمته بين 1 و -1.

## \* اختبار t للعينات المستقلة (Independent -sample T-Test)

ويستخدم لقياس أو معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي في المؤسستين محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

## \* تحليل التباين الأحادي

وهذا لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات وتصورات أفراد عينة البحث حول وسائل الاتصال الداخلي وكذا مجالات التغيير التنظيمي في المؤسستين محل الدراسة والتي تعزى لمتغير السن، الأقدمية وكذا المستوى التعليمي.

## \* الانحدار البسيط

يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحادث في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

## خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل كمدخل للجانب التطبيقي، حيث تم التطرق لتقديم للمؤسستين محل الدراسة وهما مؤسستان عموميتان إحداهما في مجال الطاقة والأخرى في مجال المياه، كما تم التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة فيها حيث استخدمت أداة المقابلة وهذا مع الإطارات المسيرة للمؤسستين، إضافة إلى الاستبيان لإطارات المؤسستين، فضلا عن توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في وسائل الاتصال الداخلي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في وسائل الاتصال العمودي، ووسائل الاتصال غير الرسمي ووسائل الاتصال الإلكتروني، ومتغير مجال التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة هو كذلك وهي مجال التغيير التكنولوجي، مجال التغيير الثقافي ومجال التغيير الهيكلي، هذا فيما يخص الاستبيان، أما المقابلة والتي استخدمت لغرض الإجابة على الفرضية الرابعة والمتعلقة بالمجال الرابع للتغيير التنظيمي وهو التغيير الاستراتيجي وربطه بوسائل الاتصال الداخلي عامة، وبعد تحديد نموذج الدراسة، والتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة، سيتم في الفصل الآتي عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام مجموعة أساليب إحصائية عن طريق برنامج spss وتحليل المحتوى للمقابلة.

الفصل الرابع:

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الميدانية

## تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان إضافة إلى تحليل نتائج المقابلة اللذين استهدفا مؤسستين عموميتين وهما مديرية سوناطراك بسكرة، وكذا الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-، حيث يقدم إجابة على فرضيات الدراسة، وعليه فإن هذا الفصل ينقسم إلى ثلاثة مباحث، يتعلق المبحث الأول بتقديم خصائص عينة الدراسة، بينما يعرض المبحث الثاني اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وتحليل محاور الاستمارة ومختلف الفروقات بين المتغيرين وفقا للفروق الشخصية والوظيفية بالتحليل والمناقشة، وهذا بعد الترميز وتفرغ الاستبيان واستخراج النتائج اعتمادا على نظام spss v20، وفي المبحث الثالث فسير لنتائج أداتي الاستمارة والمقابلة المستخدمتين في الدراسة.

## المبحث الأول: خصائص عينة الدراسة

تميزت عينة الدراسة بعدد من الصفات، وفيما يلي توصيف لعينة الدراسة في ضوء خصائصها الشخصية، ندرجها في الجداول التالية:

## أولا: متغير الجنس

جدول رقم 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	الشركة الجزائرية للمياه		سوناطراك	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أنثى	25	31,25%	19	24,68%
ذكر	55	68,75%	58	75,32%
المجموع	80	100%	77	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات spss

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة أن عدد الإناث بلغ 25 إطارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 31,25% من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 55 إطارا وبنسبة مئوية 68,75% من أفراد عينة الدراسة، أما مديرية الصيانة سوناطراك فقد بلغ عدد الإناث 19 إطارا وبنسبة 24,68% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما عدد الذكور فقد بلغ 58 إطارا وبنسبة 75,32% من مجموع أفراد العينة. وبذلك يتضح أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بحوالي ضعفين، وأن المرأة لم تأخذ دورها في المؤسسة ربما لطبيعة العمل، والذي وقف حائلا أمام التحاق العنصر النسوي بالمؤسسة.



## ثانيا: متغير السن

جدول رقم 20: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	الشركة الجزائرية للمياه		سوناطراك	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
من 30 سنة فأقل	18	22,5%	6	7,8%
من 31 إلى 40 سنة	30	37,5%	37	48,1%
من 41 إلى 50 سنة	26	32,5%	24	31,1%
من 51 سنة فأكثر	6	7,5%	10	13%
المجموع	80	100%	77	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين الجدول رقم ( 20 ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر، بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة فيبين الجدول أن الفئة من 31 إلى 40 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 37,5% وبمجموع 30 إطارا أما المرتبة الثانية فكانت للفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية بلغت 32,5%، ثم تلتها الفئة من 30 سنة فأقل بنسبة مئوية 22,5% وتأتي الفئة من 51 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة 7,5%.

أما مديرية سوناطراك كذلك نجد أن الفئة من 31 إلى 40 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 48,1% وبمجموع 37 إطارا، أما المرتبة الثانية فكانت للفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية بلغت 31,1%، وتليها الفئة من 51 سنة فأكثر بـ 10 إطرارات بنسبة 13%، وأخيرا الفئة من 30 سنة فأقل بـ 7,8%.

ظهر من المؤسساتين أن اغلب إطرارات العينة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 50 سنة بنسبة 80% بالنسبة لمديرية الصيانة و70% بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، هذا التنوع في الفئات يعكس وجود الخبرة والمهارة والاقدمية التي توظفها المؤسساتين لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، ولا يفوقهما خبرة إلا من هم أكثر من 51 سنة ربما هذه الفئة قد تشكل عائقا للمؤسساتين في تقبل عملية التغيير التنظيمي، حيث تسعى الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة إلى توظيف الإطرارات الشابة، وهذا ما لم نلاحظه على عينة مديرية سوناطراك التي يبلغ عدد الإطرارات بها الأقل من 30 سنة 6 إطرارات فقط.

## ثالثا: متغير الاقدمية

جدول رقم 21: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

مديرية سوناطراك		الشركة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة-		الفئة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
13%	10	27,5%	22	اقل أو يساوي 5 سنوات
31,1%	24	32,5%	26	من 6 إلى 10 سنوات
28,6%	22	13,75%	11	من 11 إلى 15 سنة
27,3%	21	26,25%	21	من 16 سنة فأكثر
100%	77	100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات spss

يوضح الجدول رقم ( 21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية بالمؤسستين، نلاحظ من خلال الجدول وفي القسم الخاص بالشركة الجزائرية للمياه أن الفئة من 6 إلى 10 سنوات احتلت المرتبة الأولى وبنسبة بلغت 32,5% ، ثم تلتها الفئة أقل أو يساوي 5 سنوات بنسبة 27,5% ، ثم الفئة من 16 سنة فأكثر بنسبة 26,25% وأخيرا الفئة من 11 إلى 15 سنة وبنسبة 13,75% .

أما مديرية الصيانة سوناطراك فقد احتلت الفئة من 6 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 31,1%، ثم الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 28,6%. وبعدها الفئة أكثر من 16 سنة بنسبة 27,3% ، فيما المركز الأخير في مديرية سوناطراك كان للفئة اقل أو يساوي 5 سنوات بنسبة 13%. من خلال نتائج الجدول يظهر توفر عامل الخبرة والاقدمية لدى أفراد العينة أي الإطارات، ما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ووجهات نظر أكثر دقة تجاه التغيير التنظيمي ووسائل الاتصال الداخلي.

## رابعا: متغير المستوى التعليمي

جدول رقم 22: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

سوناطراك		الشركة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة-		الفئة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0%	0	2,5%	2	متوسط فاقل
9,1%	7	15%	12	ثانوي
89,61%	69	82,5%	66	جامعي
1,29%	1	0%	0	ما بعد التدرج
100%	77	100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات spss

بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه يبين الجدول أن نسبة 82,5% من أفراد العينة ذوو مستوى جامعي وعددهم 66 إطارا من بين 80 إطارا ، ونسبة 15% لهم مستوى ثانوي، أما من لهم مستوى متوسط فاقل فقدرت نسبتهم ب 2.5 % ، وهم كذلك من يفوق سنهم 51 سنة وأكثر أي أنهم في طريقهم إلى التقاعد وبالتالي تكون أغلبية إطارات العينة من خريجي الجامعات، ما يلاحظ عدم وجود إطارات ذوو مستويات ما بعد التدرج أي ماجستير أو دكتوراه، أما فيما يخص مديرية الصيانة سوناطراك فهي الأخرى اغلب اطاراتها من خريجي الجامعات وقدرت نسبتهم ب89,61%، أما فئة الحاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه فهناك إطار واحد فقط ضمن هذه العينة، وقدرت نسبة من لهم مستوى ثانوي ب 9,1% ، وقد تميزت عينة الدراسة بعدم وجود إطارات لديهم مستوى متوسط فاقل. ووجود أغلبية للإطارات الجامعية له دور كبير في فهم كيفية حدوث التغيير التنظيمي وأهدافه، واختيار الوسائل الاتصالية المناسبة لهذه العملية.

### المبحث الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وتحليل محاور الاستمارة

في هذا المبحث سنتناول اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة، وذلك ضمن المؤسستين أي حسب آراء عينتي الدراسة في المؤسستين، إضافة إلى تحليل محاور الاستمارة كذلك حسب المؤسستين ومعرفة آراء الإطارات ووجهات نظرهم اتجاه متغيري الدراسة وأبعادهما المعتمدة وسنفصل في ذلك كما يلي:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يمكن تطبيق قانونين إما استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) حيث إذا ما كانت القيمة الاحتمالية sig أقل أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد وهو في الغالب (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي (فرضية العدم) ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، أما القانون الثاني فيتمثل في استخدام معامل التقلطح (kurtosis) ومعامل الالتواء (skewness) وهو الذي سنعتمده، وعادة ما يكون معامل الالتواء محصور بين -3 و3، ومعامل التقلطح محصور بين -1 و1. والجدولين الموالين يبينان اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك، وكذا الجزائرية للمياه وحدة بسكرة على التوالي:

جدول رقم 23: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لمؤسسة Sonatrach

التقلطح	الالتواء	الأبعاد
,279	-,213	وسائل الاتصال العمودي
,321	,181	وسائل الاتصال غير الرسمي
,215	,216	وسائل الاتصال الالكتروني
-,442	-,354	مجال التغيير التكنولوجي
,349	-,301	مجال التغيير الثقافي
,542	-,303	مجال التغيير الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يظهر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث إن قيم معامل الالتواء تتراوح بين (0,213 و-0,216)، وقيم معامل التقلطح تتراوح بين (0,442 و-0,542) وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

جدول رقم 24: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ADE

التقاطع	الالتواء	الأبعاد
-0,244	0,07	وسائل الاتصال العمودي
0,765	-0,607	وسائل الاتصال غير الرسمي
0,526	0,958	وسائل الاتصال الإلكتروني
0,025	-0,216	مجال التغيير التكنولوجي
0,002	-0,245	مجال التغيير الثقافي
0,557	-0,425	مجال التغيير الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يظهر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن قيم معامل الالتواء تتراوح بين (0,216 و0,958)، وقيم معامل التقاطح تتراوح بين (0,244 و0,765) وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

#### ثانياً: عرض وتحليل محاور الاستمارة

للإجابة عن أسئلة البحث ومعالجة محاور الاستمارة، تم استخدام الإحصاء الوصفي واستخدام خاصة مقاييس النزعة المركزية بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والاعتماد على مقياس ليكرت لقياس اتجاهات وإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغيري وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي، وهذا حسب وجهات نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة وهما مديرية الصيانة سوناطراك والشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، على أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المستقصين عن كل عبارة كالآتي:

- من 1 إلى 1.79 يمثل الرأي غير موافق تماماً.
- من 1.80 إلى 2.59 يمثل الرأي غير موافق
- من 2.60 إلى 3.39 يمثل الرأي محايد.
- من 3.40 إلى 4.19 يمثل الرأي موافق
- من 4.20 إلى 5 يمثل الرأي موافق تماماً.

## 1- تحليل أبعاد وسائل الاتصال الداخلي حسب آراء إطارات مديرية الصيانة سوناطراك

لدراسة أبعاد المتغير الأول وسائل الاتصال الداخلي والمتمثلة في وسائل الاتصال العمودي، ووسائل الاتصال غير الرسمي، ووسائل الاتصال الإلكتروني ومعرفة مدى توفر هذه الوسائل بمديرية الصيانة سوناطراك وذلك حسب آراء إطارات هذه الشركة ندرج الجدول الموالي والذي يحوي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة واتجاهاتهم حول عبارات هذا المتغير.

جدول رقم 25: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال العمودي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	التكرار	23	41	3	10	0	4.00	0.93	5	موافق
	النسبة%	29,9	53,2	3,9	13	0				
02	التكرار	38	35	0	4	0	4.39	0.74	2	موافق تماما
	النسبة%	49,4	45,5	0	5,1	0				
03	التكرار	12	42	3	19	1	3,58	1,06	7	موافق
	النسبة%	15,6	54,5	3,9	24,7	1,3				
04	التكرار	31	41	0	5	0	4,27	0,77	3	موافق تماما
	النسبة%	40,3	53,2	0	6,5	0				
05	التكرار	23	44	2	8	0	4,06	0,86	4	موافق
	النسبة%	29,9	57,1	2,6	10,4	0				
06	التكرار	5	53	8	11	0	3,68	0,80	6	موافق
	النسبة%	6,5	68,8	10,4	14,3	0				
07	التكرار	49	23	2	3	0	4,53	0,73	1	موافق تماما
	النسبة%	63,6	29,9	2,6	3,9	0				
		وسائل الاتصال العمودي					4.04	0.47	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن بعد وسائل الاتصال العمودي يأتي في المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الأبعاد من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد وسائل الاتصال العمودي (4,04) وبانحراف معياري (0,47) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى ميل الأفراد للموافقة لاستخدام وسائل الاتصال العمودي. كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على

عبارات هذا البعد والتي تراوحت بين (3,58 و 4,53) وبانحراف معياري يتراوح بين (0,73 و 1,06) حيث أن أعلى متوسط كان للعبارة رقم سبعة والتي تشير إلى: "أفضل استخدام المقابلة الشخصية لمناقشة قضايا تخص العمل " و أقل متوسط كان للعبارة الثالثة بمتوسط (3,58) وبانحراف (1,06) والتي تنص على: " من الأفضل اللجوء إلى مستشارين خارجيين للقيام بعملية سبر آراء لمعرفة الجو العام للمؤسسة " و عموماً وحسب إجابات أفراد عينة مديرية سوناطراك حول هذا البعد فإن المديرية تستخدم وسائل الاتصال العمودي خاصة المقابلات المباشرة والتي تعتبر مهمة سواء للرؤساء أو المرؤوسين لتوضيح وجهات النظر وطرح المشاكل والقضايا العالقة وإيجاد حلول لها، بالإضافة إلى الإعلانات والتقارير. والجدول الموالي يوضح آراء المبحوثين حول عبارات بعد وسائل الاتصال غير الرسمي.

جدول رقم 26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال غير الرسمي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه	
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
08	التكرار	22	48	1	6	0	0.77	5	موافق	
	النسبة%	28,6	62,5	1,3	7,8	0				
09	التكرار	35	34	0	8	0	0.90	2	موافق تماماً	
	النسبة%	45,5	44,2	0	10,4	0				
10	التكرار	7	38	0	27	5	1,2	7	محايد	
	النسبة%	9,1	49,3	0	35,1	6,5				
11	التكرار	5	39	9	22	2	1,04	6	محايد	
	النسبة%	6,5	50,6	11,7	28,6	2,6				
12	التكرار	21	49	5	2	0	0.65	4	موافق	
	النسبة%	27,3	63,6	6,5	2,6	0				
13	التكرار	36	40	1	0	0	0.52	1	موافق تماماً	
	النسبة%	46,8	51,9	1,3	0	0				
14	التكرار	19	56	2	0	0	0.47	3	موافق تماماً	
	النسبة%	24,7	72,7	2,6	0	0				
		وسائل الاتصال غير الرسمي					3,85	0.46	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

من الجدول يتضح أن هذا البعد يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من طرف عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ( 3.85 ) وبانحراف معياري (0,46) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن فقرات بعد وسائل الاتصال غير الرسمي تتجه نحو الموافقة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد أنها تتراوح بين (3,19 و4,45) والانحراف المعياري تراوح بين (1,2 و0,47) وكان أعلى متوسط للعبارة رقم 13 والتي تتضمن " ليس هناك تداخل بين علاقتي الشخصية وقراراتي العملية في المؤسسة" بمتوسط حسابي (4,45) وبانحراف معياري (0,52) وأقل متوسط للعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي (3,19) وانحراف معياري (1,2) والتي تنص على " أناقش مع زملائي مشاكل المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي " هذا يعني أن إطارات مديرية سوناطراك يتفوقون على عدم تداخل العلاقات الشخصية والعلاقات العملية في المؤسسة، إضافة إلى أنهم يتفوقون على أن الإشاعة غالباً ما تكون خطراً يهدد سمعة المؤسسة. والجدول الموالي يعرض آراء المبحوثين حول عبارات بعد وسائل الاتصال الإلكتروني و الداخلي.

جدول رقم 27: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد وسائل الاتصال الإلكتروني والداخلي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
15	التكرار	10	32	4	27	4	3,22	3	محايد	
	النسبة%	13	41,6	5,2	35,1	5,2				
16	التكرار	5	66	2	2	2	3,91	0,65	موافق	
	النسبة%	6,5	85,7	2,6	2,6	2,6				
17	التكرار	8	23	0	41	5	2,84	1,22	محايد	
	النسبة%	10,4	29,9	0	53,2	65				
18	التكرار	9	30	1	37	0	3,14	1,15	محايد	
	النسبة%	11,6	39	1,3	48,1	0				
19	التكرار	6	21	5	42	3	2,81	1,12	محايد	
	النسبة%	7,8	27,3	6,5	54,5	3,9				
20	التكرار	10	61	0	6	0	3,97	0,66	موافق	
	النسبة%	13	79,2	0	7,8	0				
		وسائل الاتصال الإلكتروني					0,71	3,20	/	محايد
		وسائل الاتصال الداخلي					0,39	3,70	/	موافق



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن بعد وسائل الاتصال الالكتروني يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,20) وبانحراف معياري (0,71) وهذا يعطي انطبعا لاتجاه عام بالحياد حول مدى استخدام وسائل الاتصال الالكتروني ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد والتي تراوحت بين (2,81 و3,97) وبانحراف معياري يتراوح بين (0,65 و1,22) و كان أعلى متوسط للعبارة رقم 20 بمتوسط (3,97) وبانحراف معياري (0,66) والتي تنص على " توظف المؤسسة الانترنت لتسهيل عملية الاتصال داخلها ". و اقل متوسط كان للعبارة رقم (19) والتي تنص على: " ألجا إلى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للاتصال بزملائي لإيجاد حلول لمشاكل عالقة تخص العمل". هذا يدل على أن مديرية الصيانة سوناطراك تملك موقع الكتروني يمكن من خلاله الاطلاع على مستجدات الشركة وأخبارها، كما أنها تعمل على استخدام الانترنت لتسهيل عملية الاتصال بين الأفراد غير أن هؤلاء لا يلجؤون دائما إلى مواقع التواصل الاجتماعي لإيجاد حلول لمشاكل تخص العمل.

مما سبق نجد أن اتجاهات وتصورات إطارات مديرية الصيانة سوناطراك حول متغير وسائل الاتصال الداخلي عموما كانت بالموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3,70) وبانحراف معياري (0,39) وهذا نفسره بتنوع وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

## 2- تحليل أبعاد مجالات التغيير التنظيمي حسب آراء إطارات مديرية الصيانة سوناطراك

لدراسة أبعاد المحور الثاني والمتمثل في مجالات التغيير التنظيمي حيث كل بعد يعبر عنه بمجال وهذه المجالات هي مجال التغيير التكنولوجي ومجال التغيير الثقافي ومجال التغيير الهيكلي، حيث نحاول التعرف على المجالات التي مسها التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك. والجدول الموالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المتغير مجالات التغيير التنظيمي بأبعاده.

جدول رقم 28: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير التكنولوجي

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
موافق تماما	1	0.69	4.47	0	3	0	32	42	التكرار	21
				0	3.9	0	41.6	54.5	النسبة %	
موافق	2	0.86	4.04	0	7	6	41	23	التكرار	22
				0	9.1	7.8	53.2	29.9	النسبة %	
موافق	3	0.93	3.95	0	9	8	38	22	التكرار	23
				0	11.6	10.4	49.4	28.6	النسبة %	
موافق	5	0.96	3.78	0	13	7	41	16	التكرار	24
				0	16.9	9.1	53.2	20.8	النسبة %	
موافق	4	0.83	3.94	0	7	8	45	17	التكرار	25
				0	9.1	10.4	58.4	22.1	النسبة %	
موافق	6	1.09	3.57	1	21	0	43	12	التكرار	26
				1.3	27.3	0	55.8	15.6	النسبة %	
محايد	8	1.13	2.94	2	40	2	27	6	التكرار	27
				2.6	51.9	2.6	35.1	7.8	النسبة %	
موافق	7	1.07	3.47	1	20	9	36	11	التكرار	28
				1.3	26	11.6	46.8	14.3	النسبة %	
موافق	/	0.54	3.77	مجال التغيير التكنولوجي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن بعد مجال التغيير التكنولوجي يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,77) وبانحراف معياري (0,54) وهذا يعطي انطبعا لاتجاه عام بالموافقة حول التغيير التكنولوجي ، كما نلاحظ ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد والتي تراوحت بين (2,94 و 4,47) وبانحراف معياري يتراوح بين (0,69 و 1,13) وكان اكبر متوسط للعبارة رقم (21) بمتوسط حسابي (4,47) وبانحراف معياري (0,69) والتي تنص على : " التغيير التكنولوجي فرضته التغييرات الحاصلة في المحيط". و اقل متوسط كان للعبارة رقم (27) بمتوسط حسابي (2,94) وبانحراف معياري (1,13) و التي تنص على " تسعى المؤسسة دوما إلى استخدام برمجيات متطورة وتجديدها". هذا يدل على الإطارات يتفقون على أن المؤسسة شهدت تغييرا تكنولوجيا فرضته التغييرات الحاصلة والمنافسة ، رغم أنها لا تسعى

بشكل جدي إلى تطور البرمجيات وتجديدها باستمرار. والجدول الموالي يعرض آراء الباحثين حول عبارات بعد التغيير الثقافي.

جدول رقم 29: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير الثقافي

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
موافق تماما	1	0.66	4.49	0	2	1	31	43	التكرار	29
				0	2.6	1.3	40.3	55.8	النسبة%	
موافق تماما	2	0.76	4.3	0	3	5	35	34	التكرار	30
				0	3.9	5.6	45.5	44.2	النسبة%	
موافق	6	0.88	4.00	0	7	9	38	23	التكرار	31
				0	9.1	11.6	49.4	29.9	النسبة%	
موافق	4	0.83	4.06	0	6	6	42	23	التكرار	32
				0	7.8	7.8	54.5	29.9	النسبة%	
موافق تماما	3	0.87	4.23	1	4	4	35	33	التكرار	33
				1.3	5.2	5.2	45.5	42.9	النسبة%	
محايد	11	1.1	3.16	3	24	16	26	8	التكرار	34
				3.8	31.2	20.8	33.8	10.4	النسبة%	
موافق	8	1.00	3.56	0	18	9	39	11	التكرار	35
				0	23.4	11.6	50.6	14.3	النسبة%	
موافق	7	0.84	3.69	0	10	13	45	9	التكرار	36
				0	13	16.9	58.4	11.7	النسبة%	
محايد	10	0.99	3.35	0	21	16	32	8	التكرار	37
				0	27.3	20.8	41.6	10.4	النسبة%	
موافق	5	0.93	4.05	0	8	7	35	27	التكرار	38
				0	10.4	9.7	45.4	35.1	النسبة%	
موافق	9	1.05	3.4	11	31	13	22	0	التكرار	39
				14.3	40.3	16.8	28.6	0	النسبة%	
موافق	/	0.45	3.85	مجال التغيير الثقافي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح أن بعد التغيير الثقافي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من طرف عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ( 3.85 ) وبانحراف معياري (0,45) ووفقاً

لمقياس الدراسة فان فقرات بعد مجال التغيير الثقافي تشكل اتجاه نحو القبول العام، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد أنها تتراوح بين (3,16 و 4,49) والانحراف المعياري تراوح بين (0,66 و 1,1) و كان أعلى متوسط للعبارة رقم ( 29 ) بمتوسط حسابي بلغ (4,49) وبانحراف معياري (0,66) والتي تنص على "علاقاتي جيدة مع زملائي في العمل" أما اقل متوسط فكان للعبارة رقم 34 بمتوسط (3,16) وبانحراف معياري (1,1) والتي تنص على: "تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة" هذا يعني أن السلوكيات تغيرت بفعل التغيير الذي شهدته المؤسسة، والذي تهدف من خلاله إلى تنمية روح انتماء الأفراد لها. أما الجدول التالي فنعرض فيه آراء المستقيين حول فقرات بعد التغيير الهيكلي والتغيير التنظيمي.

جدول رقم 30: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير الهيكلي والتنظيمي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
40	التكرار	26	50	1	0	0	4.32	0.49	2	موافق تماما
	النسبة%	33.8	64.9	1.3	0	0				
41	التكرار	14	51	4	8	0	3.92	0.80	8	موافق
	النسبة%	18.2	66.2	5.2	10.4	0				
42	التكرار	16	46	7	8	0	3.91	0.80	9	موافق
	النسبة%	20.8	59.7	9.1	10.4	0				
43	التكرار	9	55	3	10	0	3.82	0.80	10	موافق
	النسبة%	11.7	71.4	3.9	13	0				
44	التكرار	17	51	1	8	0	4.00	0.81	6	موافق
	النسبة%	22.5	66.2	1.3	10.4	0				
45	التكرار	18	49	0	9	1	3.96	0.91	7	موافق
	النسبة%	23.4	63.6	0	11.7	1.3				
46	التكرار	22	47	3	5	0	4.12	0.76	3	موافق
	النسبة%	28.6	61	3.9	6.5	0				
47	التكرار	28	48	0	1	0	4.34	0.55	1	موافق تماما
	النسبة%	36.4	62.3	0	1.3	0				
48	التكرار	17	52	1	7	0	4.03	0.77	4	موافق
	النسبة%	22.1	67.5	1.3	9.1	0				
49	التكرار	12	58	2	5	0	4.00	0.66	5	موافق
	النسبة%	15.6	75.3	2.6	6.5	0				
50	التكرار	7	55	2	13	0	3.73	0.85	11	موافق
	النسبة%	9.1	71.4	2.6	16.9	0				
							3,92	0,43		موافق
							3,85	0,38		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن بعد مجال التغيير الهيكلي يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,92) وبانحراف معياري (0,43) أي توافق الإجابات وعدم تشتتها، وهذا يعطي انطبعا لاتجاه عام بالموافقة حول التغيير الهيكلي، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد والتي تراوحت بين (3,73 و 4,34) وبانحراف معياري يتراوح بين (0,49 و 0,91) وكان أعلى متوسط للعبارة رقم 47 بمتوسط (4,34) وبانحراف معياري (0,55) والتي تحوي: "بواسطة التغيير الهيكلي تم إضافة إدارات جديدة" أما أقل متوسط فكان للعبارة رقم (50) بمتوسط (3,73) وبانحراف معياري (0,85) والتي تنص على: " أدى التغيير الهيكلي في المؤسسة إلى سهولة تدفق المعلومة بين الإدارات والأقسام ". هذا يدل على أن إطارات مديرية سوناطراك تعطي أهمية للتغيير الهيكلي باعتباره يمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، رغم انه لم يسمح بتدفق المعلومات داخلها بالشكل الكافي.

مما سبق نستنتج أن تصورات إطارات عينة سوناطراك حول مجالات التغيير التنظيمي كانت بالموافقة عموما بمتوسط حسابي (3,85) وبانحراف معياري (0,38) ، وهذا نفسره بان المؤسسة شهدت تغييرات تكنولوجية فرضتها التغيرات المحيطة بها، وكذا تغييرات هيكلية تم بواسطتها إضافة إدارات وأقسام جديدة، إضافة إلى تغييرات ثقافية ترجمت في تغيير السلوكيات الفردية حسب ما تقتضيه عملية التغيير التنظيمي ككل.

3- تحليل أبعاد وسائل الاتصال الداخلي حسب آراء إطارات الشركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- بنفس الطريقة تقوم بدراسة وتحليل أبعاد المتغير الأول والمتمثل في وسائل الاتصال الداخلي بأبعاده والمتمثلة في وسائل الاتصال العمودي، ووسائل الاتصال غير الرسمي ووسائل الاتصال الإلكتروني وهذا في الشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-.

جدول رقم 31: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات وسائل الاتصال العمودي

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
محايد	5	1,24	3,38	3	27	3	31	16	التكرار	01
				3,8	33,8	3,6	38,8	20	النسبة%	
موافق تماما	2	0.79	4.44	0	5	0	30	45	التكرار	02
				0	6,3	0	37,4	56,3	النسبة%	
موافق	6	1,3	3,40	4	27	1	29	19	التكرار	03
				5	33,8	1,3	38,8	23,8	النسبة%	
موافق تماما	3	0.68	4.39	0	3	0	40	37	التكرار	04
				0	3,8	0	50	46,2	النسبة%	
موافق	4	0.85	4.14	0	8	0	45	27	التكرار	05
				0	10	0	56.2	33,8	النسبة%	
محايد	7	1,05	2,65	4	49	0	25	2	التكرار	06
				5	61,3	0	31,2	2,5	النسبة%	
موافق تماما	1	0.79	4.50	0	5	0	25	50	التكرار	07
				0	6,3	0	31,2	62,5	النسبة%	
موافق	/	0.55	3.84	وسائل الاتصال العمودي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن بعد وسائل الاتصال العمودي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده وسائل الاتصال العمودي (3,84) وبانحراف معياري (0,55). وهذا يعطي انطبعا لاتجاه عام بالموافقة حول مدى استخدام وسائل الاتصال العمودي في المؤسسة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين (2,65 و 4,50) وبانحراف معياري يتراوح بين (0,68 و 1,3) وكان أعلى متوسط للعبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (4,50) وبانحراف معياري (0,79) والتي تنص على: "أفضل استخدام المقابلة الشخصية

لمناقشة قضايا تخص العمل" و اقل نسبة للعبارة رقم (6) بمتوسط (2,65) وبانحراف معياري (1,05) والتي تنص على:

"تمتلك المؤسسة مجلة يمكن من خلالها الاطلاع على كل ما يتعلق بنشاطها". هذا يدل على أن الشركة الجزائرية للمياه تفتقر لبعض وسائل الاتصال العمودي كمجلة المؤسسة، ودليل المؤسسة.

جدول رقم32: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات وسائل الاتصال غير الرسمي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
08	التكرار	37	33	0	10	0	0.96	4	موافق تماما	
	النسبة%	46.3	41.2	0	12.5	0				
09	التكرار	53	23	0	2	2	0.84	1	موافق تماما	
	النسبة%	66.3	28.8	0	2.5	2.5				
10	التكرار	4	24	0	41	11	1,19	7	محايد	
	النسبة%	5	30	0	51.3	13.8				
11	التكرار	6	51	1	21	1	1,00	6	موافق	
	النسبة%	7.5	63.8	1.3	26.3	1.3				
12	التكرار	31	44	3	2	0	0.66	3	موافق تماما	
	النسبة%	38.7	55	3.8	2,5	0				
13	التكرار	33	39	0	7	1	0.92	5	موافق تماما	
	النسبة%	41.3	48.8	0	8.8	1.3				
14	التكرار	32	47	0	1	0	0.56	2	موافق تماما	
	النسبة%	40	58.7	0	1.3	0				
		وسائل الاتصال غير الرسمي					3,96	0.49	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح أن هذا البعد يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من طرف عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ( 3.96 ) وبانحراف معياري (0,49) ووفقاً لمقياس الدراسة فان فقرات بعد وسائل الاتصال غير الرسمي تشكل اتجاه عام نحو الموافقة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد انها تتراوح بين (2,61 و 4,54) والانحراف المعياري تراوح بين (0,56 و 1,19) وكان أعلى متوسط للعبارة رقم ( 9 ) بمتوسط حسابي (4,54) وبانحراف معياري (0,84) والتي تنص على: " غالباً ما تكون الإشاعة خطراً يهدد سمعة المؤسسة" و اقل متوسط للعبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2,61) وبانحراف معياري (1,19) والتي تنص على: " أناقش مع زملائي مشاكل المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي ". هذا يعني أن إطارات الشركة الجزائرية للمياه



تتفق على أن الإشاعة والتي تعد وسيلة مهمة من وسائل الاتصال غير الرسمي غالباً ما تشكل خطراً يهدد المؤسسة. كما أن أغلب أفراد العينة لا يناقشون مع زملائهم مشاكل المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي. جدول رقم 33: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات وسائل الاتصال الإلكتروني والداخلي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
15	التكرار	9	24	5	38	4	2.95	1,2	2	محايد
	النسبة%	11.3	30	6.3	47.5	5				
16	التكرار	4	22	3	46	5	2.68	1.1	5	محايد
	النسبة%	5	27.5	3.8	57.5	6.3				
17	التكرار	9	24	2	40	5	2.9	1.22	3	محايد
	النسبة%	11.2	30	2.5	50	6.3				
18	التكرار	5	30	6	39	0	3.01	1.06	1	محايد
	النسبة%	6.2	37.5	7.5	48.8	0				
19	التكرار	6	22	2	47	3	2.76	1.12	4	محايد
	النسبة%	7.5	27.5	2.5	58.8	3.8				
20	التكرار	3	9	5	47	16	2.2	1.01	6	غير موافق
	النسبة%	3.7	11.3	6.3	58.7	20				
		وسائل الاتصال الإلكتروني					2,75	0.80	/	محايد
		وسائل الاتصال الداخلي					3.52	0.43	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن بعد وسائل الاتصال الإلكتروني يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,75) وبانحراف معياري (0,80) وهذا يعطي انطباعاً لاتجاه عام بالحياد حول مدى استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين (2,2 و 3,01) وبانحراف معياري يتراوح بين (1,01 و 1,22) وأعلى متوسط كان للعبارة رقم (18) بمتوسط حسابي (3,01) وبانحراف معياري (1,06) والتي تنص على: "تسعى المؤسسة باستمرار لمواكبة نظم المعلومات المتطورة". وأقل متوسط كان للعبارة رقم (20) بمتوسط حسابي (2,2) وبانحراف معياري (1,01) والتي تنص على: "توظف المؤسسة الانترنت لتسهيل عملية الاتصال داخلها". وهذا يدل على أن الشركة

الجزائرية للمياه المؤسسة تسعى لاستخدام وسائل الاتصال الالكتروني رغم العراقيل التي تواجهها، وافتقارها لوسيلة تواصل مهمة داخلها وهي الانترنت.

مما سبق نستخلص أن اتجاهات إطارات الشركة الجزائرية للمياه نحو محور وسائل الاتصال الداخلي جاءت بالموافقة عموما بمتوسط حسابي (3,52) وبانحراف معياري (0,43)، ونفس ذلك بتنوع وسائل الاتصال العمودي داخل المؤسسة كالمقابلات، والإعلانات، إضافة إلى التقارير، وأما الاتصال غير الرسمي فما يميزه الإشاعة التي انفق الإطارات على أنها غالبا ما تشكل تهديدا للمؤسسة، غير أن الجزائرية للمياه بعيدة عن الاتصال الالكتروني ولا تتوفر بها وسائل الاتصال الالكتروني خاصة الانترنت.

#### 4- تحليل أبعاد مجالات التغيير التنظيمي حسب آراء إطارات الشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-

لقياس متغير مجالات التغيير التنظيمي وأبعاده السابقة الذكر في الشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- ندرج الجدول التالي: جدول رقم 34: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير التكنولوجي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
21	التكرار	43	35	0	2	0	0.63	1	موافق تماما	
	النسبة%	53.7	43.8	0	2.5	0				
22	التكرار	21	46	2	11	0	0.92	2	موافق	
	النسبة%	26.3	57.5	2.5	13.8	0				
23	التكرار	26	45	0	9	0	0.88	3	موافق	
	النسبة%	32.5	56.2	0	11.3	0				
24	التكرار	17	49	1	13	0	0.93	5	موافق	
	النسبة%	21.3	61.3	1.3	16.3	0				
25	التكرار	17	55	1	7	0	0.76	4	موافق	
	النسبة%	21.3	68.7	1.3	8.7	0				
26	التكرار	5	14	0	56	5	1.05	6	غير موافق	
	النسبة%	6.3	17.5	0	70	6.3				
27	التكرار	6	22	2	47	3	1.12	8	محايد	
	النسبة%	7.5	27.5	2.5	58.7	3.8				
28	التكرار	8	20	0	50	2	1.15	7	محايد	
	النسبة%	10	25	0	62.5	2.5				
		<b>مجال التغيير التكنولوجي</b>					<b>3.56</b>	<b>0.58</b>	<b>/</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن بعد مجال التغيير التكنولوجي يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,56) وبانحراف معياري (0,58) وهذا يعطي انطبعا لاتجاه عام بالموافقة حول التغيير التكنولوجي ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد والتي تراوحت بين (2,48 و 4,49) وبانحراف معياري يتراوح بين (0,63 و 1,15) وأعلى متوسط كان للعبرة رقم (21) بمتوسط حسابي (4,49) وبانحراف معياري (0,63) والتي تنص على: " التغيير التكنولوجي فرضته التغيرات الحاصلة في المحيط" . أما اقل متوسط فكان للعبرة رقم (26) بمتوسط (2,48) وبانحراف معياري (1,05) والتي تنص على: "أستطيع استخدام الانترنت والتواصل مع زملائي بكل سهولة في المؤسسة " هذا يدل على أن الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة لم تشهد تغييرا تكنولوجيا بالمعنى الحقيقي بل تمثل ذلك فقط في جلب بعض الحواسيب وإدخال برامج لتسهيل عملية التسيير.

جدول رقم 35: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير الثقافي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
29	التكرار	44	34	0	2	0	0.63	1	موافق تماماً	
	النسبة%	55	42.5	0	2.5	0				
30	التكرار	37	38	3	2	0	0.68	2	موافق تماماً	
	النسبة%	46.3	47.5	3.8	2.5	0				
31	التكرار	24	45	5	6	0	0.81	5	موافق	
	النسبة%	30	56.3	6.3	7.5	0				
32	التكرار	26	44	8	2	0	0.70	4	موافق	
	النسبة%	32.5	55	10	2.5	0				
33	التكرار	35	39	3	2	1	0.77	3	موافق تماماً	
	النسبة%	43.8	48.8	3.8	2.5	1.3				
34	التكرار	9	31	13	24	3	1.11	11	محايد	
	النسبة%	11.3	38.8	16.3	30	3.8				
35	التكرار	12	38	4	26	0	1.1	9	موافق	
	النسبة%	15	47.5	5	32.5	0				
36	التكرار	10	53	5	12	0	0.86	7	موافق	
	النسبة%	12.5	66.3	6.3	15	0				
37	التكرار	12	37	9	22	0	1.05	8	موافق	
	النسبة%	15	46.3	11.3	27.5	0				
38	التكرار	26	38	7	9	0	0.93	6	موافق	
	النسبة%	32.5	47.5	8.8	11.3	0				
39	التكرار	0	23	8	40	9	1.02	10	موافق	
	النسبة%	0	28.7	10	50	11.3				
		<b>مجال التغيير الثقافي</b>					<b>3.89</b>	<b>0.44</b>	<b>/</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح أن هذا البعد يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من طرف عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,89) وبانحراف معياري (0,44) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن فقرات بعد مجال التغيير الثقافي تشكل اتجاه نحو القبول العام، كما نلاحظ أن متوسط إجابات

أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد تتراوح بين (3,24 و4,5) والانحراف المعياري تتراوح بين (0,63 و1,11). كما أن أعلى متوسط كان للعبارة رقم (29) بمتوسط حسابي (4,5) وانحراف معياري (0,63) والتي تنص على: "علاقاتي جيدة مع زملائي في العمل". و أقل متوسط كان للعبارة رقم (34) بمتوسط حسابي (3,24) وانحراف معياري (1,11) والتي تنص على: "تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة". وهذا يعني أن السلوك الفردي لإطارات عينة البحث تغير وفق ما يخدم أهداف المؤسسة.

جدول رقم 36: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول فقرات مجال التغيير الهيكلي والتنظيمي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
40	التكرار	26	52	2	0	0	4.3	0.51	2	موافق تماما
	النسبة%	32.5	65	2.5	0	0				
41	التكرار	15	47	6	12	0	3.81	0.91	9	موافق
	النسبة%	18.8	58.8	7.5	15	0				
42	التكرار	17	46	6	11	0	3.86	0.91	8	موافق
	النسبة%	21.3	57.5	7.5	13.7	0				
43	التكرار	10	53	6	11	0	3.78	0.84	10	موافق
	النسبة%	12.4	66.3	7.5	13.8	0				
44	التكرار	17	48	3	12	0	3.88	0.91	7	موافق
	النسبة%	21.2	60	3.8	15	0				
45	التكرار	16	51	5	7	1	3.93	0.85	6	موافق
	النسبة%	20	63.8	6.3	8.6	1.3				
46	التكرار	22	51	3	4	0	4.14	0.70	3	موافق
	النسبة%	27.5	63.8	3.7	5	0				
47	التكرار	29	49	1	1	0	4.33	0.56	1	موافق تماما
	النسبة%	36.2	61.2	1.3	1.3	0				
48	التكرار	18	52	3	7	0	4.01	0.78	4	موافق
	النسبة%	22.5	65	3.8	8.7	0				
49	التكرار	12	61	2	5	0	4.00	0.65	5	موافق
	النسبة%	15	76.3	2.5	6.2	0				
50	التكرار	8	40	4	28	0	3.35	1.06	11	محايد
	النسبة%	10	50	5	35	0				
							3,94	0,44		موافق
							3,80	0,41		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول ان بعد مجال التغيير الهيكلي يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,94) وبانحراف معياري (0,44). وهذا يعطي انطباعا لاتجاه عام بالموافقة حول مجال التغيير الهيكلي ، كما نلاحظ ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,35 و 4,33) وبانحراف معياري يتراوح بين (0,51 و 1,06) وترجع أعلى متوسط للعبرة رقم (47) بمتوسط حسابي (4,33) وبانحراف معياري (0,56) والتي تنص على " بواسطة التغيير الهيكلي تم إضافة إدارات جديدة للمؤسسة " و اقل متوسط للعبرة رقم (50) بمتوسط حسابي (3,35) وبانحراف معياري (1,06) والتي تنص على: " أدى التغيير الهيكلي في المؤسسة إلى سهولة تدفق المعلومة بين الإدارات والأقسام ". هذا يدل على أن إدارات مديرية الجزائرية للمياه ينفقون على أن الشركة شهدت تغييرا هيكليا أدى إلى إضافة مصالح وخلق إدارات جديدة غير أن هذا التغيير الهيكلي لم يسهل كثيرا تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية.

مما سبق نستخلص أن تصورات المبحوثين المتمثلين في إدارات الشركة الجزائرية للمياه نحو متغير مجالات التغيير التنظيمي كانت بالموافقة عموما بمتوسط حسابي (3,80) وبانحراف معياري (0,41)، ونفسر هذا بان الشركة الجزائرية للمياه شهدت تغيرات هيكلية تمثلت في فصل دوائر وخلق مصالح جديدة، هذا التغييرات أدت إلى تغيير في سلوكيات الأفراد المبحوثين، غير أن التغييرات التكنولوجية كانت ضعيفة.

### ثالثا: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الديمغرافية

يتم دراسة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية، ونتطرق إلى الخصائص الديمغرافية لعينتي الدراسة حسب كل مؤسسة، ويعرض الجدول الموالي نتائج اختبار للفروق في تصورات المبحوثين حول متغيري الدراسة في مديرية الصيانة سوناطراك حسب متغير الجنس.

جدول رقم 37: اختبار التجانس T-test لوسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي تعزى للجنس

## Sonatrach

اختبار t-test بالنسبة لوجود فروق معنوية بين المتوسطات						اختبار Levens				
الثقة في حدود 95%		الخطأ المعياري الفرق	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F		
الحد الأدنى	الحد الأعلى									
.153	-.266	.105	-.057	.592	75	-.538	.342	.915	التجانس	وسائل الاتصال الداخلي
.126	-.240	.091	-.057	.536	41.052	-.624			عدم التجانس	
.181	-.320	.126	-.069	.584	75	-.550	.171	1,908	التجانس	وسائل الاتصال العمودي
.145	-.283	.106	-.069	.519	43.037	-.651			عدم التجانس	
.378	-.109	.122	.135	.275	75	1.100	.385	.763	التجانس	وسائل الاتصال غير الرسمي
.365	-.096	.114	.135	.244	35.082	1.185			عدم التجانس	
.141	-.612	.189	.235	.217	75	-1.244	.775	.082	التجانس	وسائل الاتصال الالكتروني
.130	-.601	.180	-.235	.200	33.526	-1.308			عدم التجانس	
.166	-.241	.102	-.037	.718	75	-.363	.383	.769	التجانس	مجالات التغيير التنظيمي
.158	-.232	.096	-.037	.702	34.338	-.386			عدم التجانس	
.448	-.129	.145	.160	.273	75	1.104	.085	3.03	التجانس	مجال التغيير التكنولوجي
.419	-.099	.128	.160	.219	38.814	1.248		7	عدم التجانس	
.068	-.407	.119	-.169	.160	75	-1.420	.155	2.06	التجانس	مجال التغيير الثقافي
.033	-.372	.101	-.169	.099	43.236	-1.684		5	عدم التجانس	
.129	-.332	.116	-.101	.383	75	-.877	.865	.092	التجانس	مجال التغيير الهيكلي
.132	-.335	.115	-.101	.383	31.116	-.885			عدم التجانس	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss v20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) الذي يوضح اختبارات التجانس *Levens* لوجود فروق في الانحرافات المعيارية، يظهر أن هناك تجانس في الإجابات بين الذكور والإناث حول وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده (وسائل الاتصال العمودي، وسائل الاتصال غير الرسمي، وسائل الاتصال الالكتروني)، وكذا مجالات التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي) حيث ان قيمة F اكبر من 5%، وبالرجوع أيضا لاختبارات الفروق في المتوسطات اختبار (t) فإن مستويات الدلالة بدورها أكبر من 5%، مما يؤكد عدم وجود اختلاف معنوي بين الجنسين في المتغيرين وأبعادهما، أي



توافق وجهات النظر بالنسبة للذكور والإناث لإطارات سوناطراك حول متغيري الدراسة. ونتطرق في الجدول الموالي للفروق في متغيري الدراسة بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك حسب العمر.

جدول رقم 38: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر (Sonatrach)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الداخلي	بين المجموعات	.163	3	.054	.338	.798
	داخل المجموعات	11.740	76	.161		
	المجموع الكلي	11.903	79			
وسائل الاتصال العمودي	بين المجموعات	.626	3	.209	.928	.432
	داخل المجموعات	16.405	76	.225		
	المجموع الكلي	17.031	79			
وسائل الاتصال غير الرسمي	بين المجموعات	.711	3	.237	1.109	.351
	داخل المجموعات	15.606	76	.214		
	المجموع الكلي	16.317	79			
وسائل الاتصال الالكتروني	بين المجموعات	.205	3	.068	.128	.943
	داخل المجموعات	38.940	76	.533		
	المجموع الكلي	39.146	79			
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.250	3	.417	3.050	.034
	داخل المجموعات	9.972	76	.137		
	المجموع الكلي	11.222	79			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	1.507	3	.502	1.719	.171
	داخل المجموعات	21.328	76	.292		
	المجموع الكلي	22.835	79			
التغيير الثقافي	بين المجموعات	1.938	3	.646	3.430	.021
	داخل المجموعات	13.749	76	.188		
	المجموع الكلي	15.687	79			
التغيير الهيكلي	بين المجموعات	1.577	3	.526	2.974	.037
	داخل المجموعات	12.903	76	.177		
	المجموع الكلي	14.480	79			

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبين لنا من خلال الجدول رقم (29) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F عدم وجود فروق في آراء الباحثين حول متغير وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده حيث بلغ مستوى الدلالة للمتغير وأبعاده على

الترتيب: (0.432، 0، 3510، 798، 0، 943)، وهي أكبر من 5% ، حيث أن جميع الإطارات وباختلاف أعمارهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه استخدام وسائل الاتصال الداخلي من طرف مديرية الصيانة سوناطراك، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مجالات التغيير وأبعاده (ما عدا بعد التغيير التكنولوجي) تعزى لمتغير العمر ولمعرفة مصدر هذه الفروق نستخدم المقارنات المتعددة للاختبارات البعدية (Post Hoc) باستخدام طريقة اقل فرق معنوي (LSD) و نوضح ذلك في الجدول التالي.

جدول رقم 39 : جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعا لمتغير العمر

Sig	متوسط الفرق	العمر (J)	العمر (I)	
,002	-,283*	41إلى50	31إلى40	مجالات التغيير التنظيمي
.007	-,317*	41إلى50	31إلى40	التغيير الثقافي
.025	-,353*	51 سنة وأكثر		
,012	-,324*	41إلى50	31إلى40	التغيير الهيكلي

\* دال عند مستوى دلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss v20

يظهر الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية التي أحدثت فروقا في مجالات التغيير التنظيمي ببعديه هي الفئة (41-50)، والدليل على ذلك ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم الذي بلغ (4,00) وهذا بالمقارنة مع الفئة (31-40) ويعود السبب إلى خبرة هذه الفئة وأقدميتها بالمؤسسة، وكذلك الفئة (50 سنة فأكثر) التي كانت أكثر تأثرا بالتغيير الثقافي. ويعرض الجدول الموالي نتائج اختبار ANOVA للفروق في متغيري الدراسة حسب متغير الإقدمية.

جدول رقم 40: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الإقديمية (Sonatrach)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الداخلي	بين المجموعات	.584	3	.195	1.255	.296
	داخل المجموعات	11.320	76	.155		
	المجموع الكلي	11.903	79			
وسائل الاتصال العمودي	بين المجموعات	.859	3	.286	1.292	.284
	داخل المجموعات	16.172	76	.222		
	المجموع الكلي	17.031	79			
وسائل الاتصال غير الرسمي	بين المجموعات	1.143	3	.381	1.832	.149
	داخل المجموعات	15.174	76	.208		
	المجموع الكلي	16.317	79			
وسائل الاتصال الإلكتروني	بين المجموعات	1.375	3	.458	.886	.453
	داخل المجموعات	37.771	76	.517		
	المجموع الكلي	39.146	79			
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	.538	3	.179	1.226	.306
	داخل المجموعات	10.683	76	.146		
	المجموع الكلي	11.222	79			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	.500	3	.167	.545	.653
	داخل المجموعات	22.335	76	.306		
	المجموع الكلي	22.835	79			
التغيير الثقافي	بين المجموعات	.932	3	.311	1.536	.212
	داخل المجموعات	14.755	76	.202		
	المجموع الكلي	15.587	79			
التغيير الهيكلي	بين المجموعات	.670	3	.223	1.181	.323
	داخل المجموعات	13.810	76	.189		
	المجموع الكلي	14.480	79			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده، ومجالات التغيير التنظيمي وأبعاده تعزى لمتغير الإقديمية حيث أن جميع المبحوثين لمديرية الصيانة سوناطراك، وبمختلف سنوات الخدمة يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه هذين المتغيرين حيث بلغ مستوى الدلالة (0,296) و(0,306) لكل من متغيري وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي على التوالي وهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). والجدول التالي يظهر اختبار ANOVA للفروق في متغيري الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم 41: تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي (Sonatrach)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الداخلي	بين المجموعات	.293	2	.146	.934	.398
	داخل المجموعات	11.610	74	.157		
	المجموع الكلي	11.903	76			
وسائل الاتصال العمودي	بين المجموعات	.323	2	.162	.716	.492
	داخل المجموعات	16.708	74	.226		
	المجموع الكلي	17.031	76			
وسائل الاتصال غير الرسمي	بين المجموعات	1.281	2	.640	3.152	.094
	داخل المجموعات	15.036	74	.203		
	المجموع الكلي	16.317	76			
وسائل الاتصال الإلكتروني	بين المجموعات	.073	3	.036	.069	.933
	داخل المجموعات	39.073	76	.528		
	المجموع الكلي	39.146	79			
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	.732	2	.366	2.581	.083
	داخل المجموعات	10.490	74	.142		
	المجموع الكلي	11.222	76			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	1.195	2	.598	2.044	.137
	داخل المجموعات	21.640	74	.292		
	المجموع الكلي	22.835	76			
التغيير الثقافي	بين المجموعات	1.171	2	.586	2.985	.057
	داخل المجموعات	14.516	74	.196		
	المجموع الكلي	15.687	76			
التغيير الهيكلي	بين المجموعات	.864	2	.432	2.347	.103
	داخل المجموعات	13.617	74	.184		
	المجموع الكلي	14.480	76			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده ومجالات التغيير التنظيمي وأبعاده تعزى للمستوى التعليمي، حيث أن جميع إطارات عينة مديرية الصيانة سوناطراك وبمختلف مستوياتهم العلمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرين. وقد بلغ مستوى الدلالة (0,398) وهو أكبر من (0,05) بالنسبة لوسائل الاتصال الداخلي، و(0,083) بالنسبة لمجالات التغيير التنظيمي وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ونتطرق في الجدول التالي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

جدول رقم 42: نتائج اختبار T لوسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي تعزى للجنس (ADE)

اختبار test-t بالنسبة لوجود فروق معنوية بين المتوسطات							اختبار Levens			
الثقة في حدود 95%		الخطأ المعياري الفرق	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F		
الحد الأدنى	الحد الأعلى									
.103	-.313	.104	-.105	.317	78	-1.006	0.05	3.972	التجانس	وسائل الاتصال
.069	-.279	.087	-.105	.233	71.726	-1.206			عدم التجانس	الداخلي
.260	-.279	.135	-.01	.942	78	-.73	.076	3.236	التجانس	وسائل
.236	-.256	.123	-.01	.936	59.083	-.080			عدم التجانس	الاتصال العمودي
.211	-.269	.121	-.029	.813	78	-.237	.671	.182	التجانس	وسائل
.206	-.263	.117	-.029	.808	50.382	-.245			عدم التجانس	الاتصال غير الرسمي
.109	-.661	.193	-.276	.157	78	-1.429	.062	3.587	التجانس	وسائل
.062	-.615	.169	-.276	.108	64.806	-1.632			عدم التجانس	الاتصال الالكتروني
.054	-.338	.098	-.142	.152	78	-1.445	.340	.923	التجانس	مجالات التغيير
.045	-.330	.093	-.142	.134	52.970	-1.523			عدم التجانس	التنظيمي
.226	-.336	.141	-.055	.697	78	-.390	.608	.266	التجانس	مجال التغيير
.217	-.327	.135	-.055	.686	51.448	-.407			عدم التجانس	التكنولوجي
.034	-.393	.107	-.180	.098	78	-1.676	.465	.538	التجانس	مجال التغيير
.020	-.379	.099	-.180	.076	56.010	-1.806			عدم التجانس	الثقافي
.016	-.401	.105	-.192	.07	78	-1.836	.619	.249	التجانس	مجال التغيير
.009	-.394	.101	-.192	.061	51.580	-1.914			عدم التجانس	الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول اختبارات التجانس لوجود فروق في الانحرافات المعيارية، ويظهر وجود تجانس في الآراء بين الذكور والإناث في وسائل الاتصال الداخلي وكذا مجالات التغيير التنظيمي وظهر اختبار test T-عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الجنسين لوسائل الاتصال الداخلي وأبعاده (وسائل الاتصال العمودي، وسائل الاتصال غير الرسمي، وسائل الاتصال الالكتروني)، وكذا مجالات التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي) حيث قيمة F أكبر من 5%، مما يؤكد عدم وجود اختلاف معنوي بين الجنسين ذكور وإناث حول المتغيرين وأبعادهما. ونتطرق في الجدول الموالي للفروق في متغيري الدراسة بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-حسب العمر.

جدول رقم 43 : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب متغير العمر (ADE)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الداخلي	بين المجموعات	2.737	3	.912	5.765	.001
	داخل المجموعات	12.027	76	.158		
	المجموع الكلي	14.764	79			
وسائل الاتصال العمودي	بين المجموعات	3.785	3	1.262	4.613	.005
	داخل المجموعات	20.787	76	.274		
	المجموع الكلي	24.571	79			
وسائل الاتصال غير الرسمي	بين المجموعات	2.895	3	.965	4.416	.006
	داخل المجموعات	16.605	76	.218		
	المجموع الكلي	19.500	79			
وسائل الاتصال الالكتروني	بين المجموعات	5.353	3	1.784	2.942	.038
	داخل المجموعات	46.092	76	.606		
	المجموع الكلي	51.445	79			
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.960	3	.653	4.361	.007
	داخل المجموعات	11.390	76	.150		
	المجموع الكلي	13.350	79			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	3.899	3	1.300	4.335	.007
	داخل المجموعات	22.786	76	.300		
	المجموع الكلي	26.685	79			
التغيير الثقافي	بين المجموعات	1.088	3	.363	1.858	.144
	داخل المجموعات	14.836	76	.195		
	المجموع الكلي	15.925	79			
التغيير الهيكلي	بين المجموعات	2.409	3	.803	4.711	.005
	داخل المجموعات	12.953	76	.170		
	المجموع الكلي	15.362	79			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (43) أن اختبار F أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي بأبعادهما بالشركة الجزائرية للمياه تعزى لمتغير العمر، وقد بلغ مستوى الدلالة (0,01) وهو أكبر من (0,05) بالنسبة لوسائل الاتصال الداخلي، و(0,007) بالنسبة لمجالات التغيير التنظيمي وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ولمعرفة مصدر هذه الفروق نستخدم أسلوب المقارنات المتعددة والاختبارات البعدية باستعمال اقل فرق معنوي ونوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول 44 : جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعا لمتغير العمر

Sig	فرق المتوسط	العمر (J)	العمر (I)	
,004	-,351*	40 -31	30 سنة فاقل	وسائل الاتصال الداخلي
,008	-,334*	50-41		
,000	-,711*	51 فأكثر		
,029	-,346*	40 -31	30 سنة فاقل	وسائل الاتصال العمودي
,001	-,550*	50-41		
,010	-,651*	51 فأكثر		
,002	-,722*	51 فأكثر	30 سنة فاقل	وسائل الاتصال غير الرسمي
,002	-,657*	51 فأكثر	40-31	
,007	-,643*	40 -31	30 سنة فاقل	وسائل الاتصال الالكتروني
,048	-,479*	50-41		
,042	-,759*	51 فأكثر		
,021	-,272*	40-31	30 سنة فاقل	مجالات التغيير التنظيمي
,001	-,352*	50-41	40-31	
,012	,378*	50-41	40-31	التغيير التكنولوجي
,000	-,411*	50-41	40-31	التغيير الهيكلي

\* دال عند مستوى دلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss v20

يظهر الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية التي أحدثت فروقا في الآراء حول وسائل الاتصال الداخلي بأبعاده الثلاثة هي الفئة (30 سنة فاقل) والتي كانت اقل إدراكا لاستخدام وسائل الاتصال الداخلي مقارنة بباقي الفئات، وكذلك الفئة (40-31) والتي كانت اقل تأثرا بوسائل الاتصال غير الرسمي.

بالنسبة لمجالات التغيير التنظيمي وبعديه التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي فأكثر الفئات التي أحدثت فروقا هي الفئة (50-41) وهذا مقارنة بالفئتين (30 سنة فاقل) وكذا (40-31) التي كانت أكثر إحساسا بالتغيير التكنولوجي. ويعرض الجدول الموالي نتائج اختبار ANOVA للفروق في متغيري الدراسة حسب متغير الأقدمية.

جدول رقم 45: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب متغير الإقضية (ADE)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الداخلي	بين المجموعات	1.552	3	.517	2.975	.037
	داخل المجموعات	13.212	76	.174		
	المجموع الكلي	14.764	79			
وسائل الاتصال العمودي	بين المجموعات	3.240	3	1.080	3.848	.013
	داخل المجموعات	21.331	76	.281		
	المجموع الكلي	24.571	79			
وسائل الاتصال غير الرسمي	بين المجموعات	2.491	3	.830	3.710	.015
	داخل المجموعات	17.009	76	.224		
	المجموع الكلي	19.500	79			
وسائل الاتصال الالكتروني	بين المجموعات	2.12	3	.707	1.089	.359
	داخل المجموعات	49.324	76	.649		
	المجموع الكلي	51.444	79			
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	.672	3	.224	1.343	.267
	داخل المجموعات	12.678	76	.167		
	المجموع الكلي	13.350	79			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	.755	3	.252	.738	.533
	داخل المجموعات	25.93	76	.341		
	المجموع الكلي	26.685	79			
التغيير الثقافي	بين المجموعات	.614	3	.205	1.015	.391
	داخل المجموعات	15.311	76	.201		
	المجموع الكلي	15.925	79			
التغيير الهيكلي	بين المجموعات	1.357	3	.452	2.454	.007
	داخل المجموعات	14.005	76	.184		
	المجموع الكلي	15.362	79			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي وأبعاده تعزى للأقضية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي وأبعاده (ما عدا بعد وسائل الاتصال الالكتروني) حيث بلغ مستوى الدلالة ( .037، 0.013، 0.015) لكل من وسائل الاتصال وبعديه على الترتيب وهو أكبر من 5%، ولمعرفة مصدر هذه الفروق نستخدم المقارنات المتعددة للاختبارات البعدية (Post Hoc) باستخدام طريقة أقل فرق معنوي (LSD).



جدول رقم 46: جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية

Sig	متوسط الفرق	الاقدمية (J)	الاقدمية (I)	
,009 ,015	-,368 -,317	16 سنة فأكثر 16 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل 10-6	وسائل الاتصال الداخلي
,004	-,456*	16 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	وسائل الاتصال
,006	-,456*	16 سنة فأكثر	10 - 6	العمودي
,039	-,287*	10 - 6	5 سنوات فأقل	وسائل الاتصال غير الرسمي
,002	-,454*	16 سنة فأكثر	10-6	
,047	-,356*	16 سنة فأكثر	15 - 11	
,012	-,335*	16 سنة فأكثر	10-6	التغيير الهيكلي

\* دال عند مستوى دلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss v20

يظهر الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية التي أحدثت فروقا في وسائل الاتصال الداخلي ببعديه هي الفئة (16 سنة فأكثر)، وهذا بالمقارنة مع الفئة (5 سنوات فأقل) وكذلك الفئة (10-6) وكذا الفئة (11-15) التي كانت أقل تأثرا بوسائل الاتصال غير الرسمي. بالنسبة للتغيير الهيكلي فالفرق يعود للفئة العمرية (16 سنة فأكثر) في نظرتها لهذا المتغير مقارنة مع الفئة (10-6). ولم يظهر متغير مجالات التغيير التنظيمي نظرا لعدم معنويته عند إجراء اختبار التباين ونفس الشيء بالنسبة لبعديه مجال التغيير الثقافي والتغيير التكنولوجي. ويعرض الجدول الموالي نتائج اختبار ANOVA للفروق في متغيري الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم 47: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيري الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الداخلي	بين المجموعات	.310	2	.155	.826	.442
	داخل المجموعات	14.454	77	.188		
	المجموع الكلي	14.764	79			
وسائل الاتصال العمودي	بين المجموعات	.570	2	.285	.915	.405
	داخل المجموعات	24.001	77	.312		
	المجموع الكلي	24.571	79			
وسائل الاتصال غير الرسمي	بين المجموعات	1.349	2	.674	2.861	.036
	داخل المجموعات	18.151	77	.236		
	المجموع الكلي	19.500	79			
وسائل الاتصال الالكتروني	بين المجموعات	.146	2	.073	.109	.896
	داخل المجموعات	51.299	77	.666		
	المجموع الكلي	51.445	79			
مجالات التغيير التنظيمي	بين المجموعات	.216	2	.108	.634	.533
	داخل المجموعات	13.134	77	.171		
	المجموع الكلي	13.350	79			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	.818	2	.409	2.218	.302
	داخل المجموعات	25.868	77	.336		
	المجموع الكلي	26.686	79			
التغيير الثقافي	بين المجموعات	.661	2	.330	1.666	.196
	داخل المجموعات	15.264	77	.198		
	المجموع الكلي	15.925	79			
التغيير الهيكلي	بين المجموعات	.386	2	.193	.993	.375
	داخل المجموعات	14.975	77	.194		
	المجموع الكلي	15.362	79			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي وأبعادهما تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن جميع إطارات عينة الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، وبمختلف مستوياتهم العلمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده (ما عدا بعد وسائل الاتصال غير الرسمي)، ومجالات التغيير التنظيمي وأبعاده حيث بلغ مستوى الدلالة (0,442) و(0,533) للمتغيرين على الترتيب وهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ولمعرفة

مصدر الفروق المعنوية بالنسبة لبعد وسائل الاتصال غير الرسمي نستخدم المقارنات المتعددة للاختبارات البعدية باستخدام طريقة اقل فرق معنوي وذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 48: جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في مجالات التغيير التنظيمي تبعا لمتغير المستوى

## التعليمي

Sig	فرق المتوسط	المستوى التعليمي	المستوى التعليمي	
,039	-,319	جامعي	ثانوي	وسائل الاتصال غير الرسمي

\* دال عند مستوى دلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss v20

يظهر الجدول أعلاه أن الفرق يعود لصالح ذوي المستوى الجامعي مقارنة مع المستوى الثانوي التي كانت اقل تأثراً بوسائل الاتصال غير الرسمي.

## المبحث الثالث: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث اختبار علاقات الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة، وتحليل واختبار الفرضيات التي تم اقتراحها في الفصل الثالث.

## أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة بأبعادهما، المتغير الأول وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده متمثلة في وسائل الاتصال العمودي، ووسائل الاتصال غير الرسمي، ووسائل الاتصال الإلكتروني، أما أبعاد المتغير مجالات التغيير التنظيمي فتتمثل في مجال التغيير التكنولوجي، مجال التغيير الثقافي ومجال التغيير الهيكلي.

جدول رقم 49: معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة سوناطراك

الأبعاد	مجال التغيير التكنولوجي	مجال التغيير الثقافي	مجال التغيير الهيكلي	التغيير التنظيمي
وسائل الاتصال العمودي	0,330**	0,350**	0,094	0,330**
وسائل الاتصال غير الرسمي	0,325**	0,094	0,026	0,210
وسائل الاتصال الإلكتروني	0,40**	*27,0	0,17	0,360**
وسائل الاتصال الداخلي	0,496**	0,34**	0,155	0,449**

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول العلاقات بين المتغيرين وأبعادهما وهي علاقات طردية وبعضها ذات دلالة إحصائية. في البداية يجب معرفة هل هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي وذلك إحصائياً أو كميًا عن طريق حساب الارتباط، وبالفعل وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين قدرت ب(0,449) دالة عند مستوى دلالة (0,01). ونفصل في العلاقات الموجودة بين أبعاد المتغيرين كما يلي.

## - وسائل الاتصال غير الرسمي ومجال التغيير الثقافي

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,094) ليس له دلالة معنوية عند (0,01) أو عند (0,05) ويشير ذلك إلى عدم وجود ارتباط بين وسائل الاتصال غير الرسمي ووسائل التغيير الثقافي، أي أن وجود وسائل الاتصال غير الرسمي ليس له أهمية في عملية التغيير الثقافي. بمعنى آخر أن الإشاعة كوسيلة من وسائل الاتصال غير الرسمي لا تؤدي إلى تغيير إيجابي في سلوك وقيم الأفراد في المؤسسة.

## - وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الهيكلي

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,09) ليس له دلالة معنوية عند (0,01) ولا عند (0,05) ويشير ذلك إلى عدم وجود ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الهيكلي، أي أن تنوع استخدام وسائل الاتصال العمودي لا يؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية التغيير الهيكلي. أي ممكن أن يعتمد نجاح التغيير الهيكلي على إحدى وسائل الاتصال العمودي كاجتماعات مثلا أو المقابلات لكن لا يعتمد على توفر جميع وسائل هذا النوع من الاتصال.

## - وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التكنولوجي

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,40) ذو دلالة معنوية عند (0,01) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط موجب بين وسائل الاتصال الالكتروني والتغيير التكنولوجي، أي أن توفر والتحكم في وسائل الاتصال الالكتروني ضروري لعملية التغيير التكنولوجي.

من خلال نتائج الجدول نستنتج انه لا يوجد ارتباط بين وسائل الاتصال غير الرسمي والتغيير الثقافي ، كما انه لا يوجد ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي والتغيير الهيكلي، بينما يوجد ارتباط بين وسائل الاتصال الالكتروني والتغيير التكنولوجي، كما توجد ارتباطات أخرى وذلك بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التكنولوجي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,33) ذو دلالة معنوية عند (0,01) ، أي أن تنوع وسائل الاتصال العمودي ضروري لعملية التغيير التكنولوجي، كذلك هناك ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الثقافي، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,35) ذو دلالة معنوية عند (0,01) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط موجب بين وسائل الاتصال العمودي ووسائل التغيير الثقافي ، أي أن تنوع استخدام وسائل الاتصال العمودي ضروري لعملية التغيير الثقافي. وهناك ارتباط قوي وموجب بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,33) عند مستوى دلالة (0,01)، أي أن توفر وتنوع وسائل الاتصال العمودي مهم لنجاح التغيير التنظيمي.

من خلال الجدول يظهر كذلك أن هناك ارتباط بين وسائل الاتصال غير الرسمي ومجال التغيير التكنولوجي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,32) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن عملية التغيير التكنولوجي تقتضي توفر وسائل الاتصال غير الرسمي. وكذلك ارتباط بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير الثقافي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,27) ذو دلالة معنوية عند (0,05)، أي أن توفر والتحكم في وسائل الاتصال الالكتروني ضروري لعملية التغيير الثقافي. كذلك هناك ارتباط موجب وقوي بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,36) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، ويشير ذلك الى ان التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني ضروري لنجاح عملية التغيير التنظيمي.

كذلك يوجد ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير التكنولوجي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,49) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن تنوع واستخدام وسائل الاتصال الداخلي ضروري

لعملية التغيير التكنولوجي، كذلك ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير الثقافي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,34) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن توفر واستخدام وسائل الاتصال الداخلي ضروري لعملية التغيير الثقافي. ومما سبق نستنتج انه لكي ينجح التغيير التكنولوجي يجب توفر جميع وسائل الاتصال الداخلي بما فيها وسائل الاتصال العمودي، ووسائل الاتصال غير الرسمي ووسائل الاتصال الالكتروني، بينما لكي ينجح التغيير الثقافي يجب توفر وسائل الاتصال العمودي ووسائل الاتصال الالكتروني، ونجاح التغيير الهيكلي لا يتطلب توفر جميع وسائل الاتصال الداخلي بل يمكن توفر أحد وسائل الاتصال العمودي لكي ينجح التغيير الهيكلي.

جدول رقم 50: معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة Ade

الأبعاد	مجال التغيير التكنولوجي	مجال التغيير الثقافي	مجال التغيير الهيكلي	التغيير التنظيمي
وسائل الاتصال العمودي	0,29**	0,33**	0,076	0,28**
وسائل الاتصال غير الرسمي	0,25**	0,2	0,16	0,22
وسائل الاتصال الالكتروني	0,43**	0,37**	0,25*	0,42**
وسائل الاتصال الداخلي	0,486**	0,45**	0,22	0,469**

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة فقد أظهرت النتائج من خلال الجدول أن العلاقة بين الأبعاد طردية وبعضها ذات دلالة إحصائية، وبنفس الطريقة السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي وقدر معامل الارتباط ب(0,469) دالة عند مستوى دلالة (0,01)، أما علاقة الارتباط بين الأبعاد فتتمثل فيما يلي.

#### - وسائل الاتصال غير الرسمي ومجال التغيير الثقافي

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,2) ليس له دلالة معنوية عند (0,01) أو عند (0,05) ويشير ذلك إلى عدم وجود ارتباط بين وسائل الاتصال غير الرسمي ومجال التغيير الثقافي، أي أن توفر واستخدام وسائل الاتصال غير الرسمي ليس له أهمية في نجاح عملية التغيير الثقافي.

#### - وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الهيكلي

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,076) ليس له دلالة معنوية ويشير ذلك إلى عدم وجود ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الهيكلي، أي أن توفر وتنوع وسائل الاتصال العمودي لا يؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية التغيير التكنولوجي.

## - وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التكنولوجي

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,43) ذو دلالة معنوية عند (0,01) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التكنولوجي، أي أن التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني ضروري لنجاح عملية التغيير التكنولوجي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن التغيير الثقافي لا يعتمد على وسائل الاتصال غير الرسمي، فهو حسب الدراسة يركز أكثر على وسائل الاتصال العمودي إذ هناك ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الثقافي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,33) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن تنوع وسائل الاتصال العمودي ضروري لنجاح عملية التغيير الثقافي، كذلك هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير الثقافي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,37) ذو دلالة معنوية عند (0,05)، أي أن التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني ضروري لنجاح عملية التغيير الثقافي. كما أن هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير الثقافي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,45) ذو دلالة معنوية عند (0,01) و، أي أن استخدام وتنوع وسائل الاتصال الداخلي ضروري لعملية التغيير الثقافي.

كذلك من خلال نتائج الجدول يظهر أن التغيير الهيكلي لا يعتمد إلا على وسائل الاتصال الالكتروني، ولا يعتمد على وسائل الاتصال العمودي، أو وسائل الاتصال غير الرسمي، بينما التغيير التكنولوجي فلا يعتمد فقط على وسائل الاتصال الالكتروني، بل على كل أنواع وسائل الاتصال الداخلي بما فيها وسائل الاتصال العمودي حيث هناك ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التكنولوجي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,29) ذو دلالة معنوية عند (0,01) وكذلك هناك ارتباط بين وسائل الاتصال غير الرسمي ومجال التغيير التكنولوجي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,25) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن استخدام وسائل الاتصال غير الرسمي ضروري لعملية التغيير التكنولوجي. كذلك هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير التكنولوجي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,48) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، إضافة إلى أن هناك ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,28) عند مستوى دلالة (0,01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التنظيمي. كما أن هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,42) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني ضروري لنجاح عملية التغيير التنظيمي.

## ثانياً: اختبار وتفسير الفرضيات

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية يجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وقد تم الاكتفاء بنتائج معامل ارتباط بيرسون للفرضيتين اللتين ثبت عدم ارتباطهما، واستخدام نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى الدلالة 1% باعتبار وجود ارتباط بين البعدين. واستخدام أداة المقابلة لاختبار صحة الفرضية الرابعة، سنختبر الفرضيات بالنسبة لكل مؤسسة ونبدأ بمديرية الصيانة سوناطراك، ثم الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، والفرضيات هي:

الفرضية الفرعية الأولى: يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يتوقف نجاح التغيير الهيكلي على تنوع وسائل الاتصال العمودي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني.

الفرضية الفرعية الرابعة: يتوقف نجاح التغيير الاستراتيجي على تنوع وسائل الاتصال الداخلي.

سنتناول الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة بما أنه ثبت ارتباط البعدين وهما وسائل الاتصال الإلكتروني ومجال التغيير التكنولوجي، وذلك من خلال تحليل الانحدار في الجدولين الآتين الأول خاص بمديرية الصيانة والثاني خاص بالشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، ومن شروط تطبيق تحليل الانحدار يجب تحقق ما يلي.

1- أن تكون المتغيرات المستقلة جميعها متغيرات مستمرة أو تكون متغيرات وصفية. Categorical فإذا

كانت المتغيرات المستقلة وصفية وكمية فيجب التعبير عنها برموز ولا نتعامل مع بياناتها بدون ترميز. وهو محقق بالنسبة لمتغير وسائل الاتصال الإلكتروني.

2- التوزيع الطبيعي للمتغيرات: وهو محقق حيث أن قيمة الالتواء محصورة بين ( 0,213 و0,216،

، وقيم معامل التفلطح تتراوح بين (0,442 و0,542) بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك،

وبالنسبة للشركة الجزائرية للمياه فمعامل الالتواء يتراوح بين (0,216 و0,958)، وقيم معامل التفلطح

تتراوح بين (0,244 و0,765). علماً أن معامل الالتواء يجب أن محصوراً بين -3 و 3 ومعامل

التفلطح بين -1 و 1 و بالتالي فالمتغيرات موزعة توزيعاً طبيعياً.

3- علاقة خطية Linearity بمعنى أن العلاقة بين المتغير التابع والمستقل هي علاقة خط مستقيم وليس

خطاً منحنياً.



جدول رقم 51: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لوسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير

التكنولوجي

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
وسائل اتصال الكتروني	0.94	10,546	0.000	13,675	0.40	0.15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13,675) وكذلك قيمة (T) البالغة (10,546) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,01) ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (40%) ، حيث أن بعد وسائل الاتصال الالكتروني يفسر ما نسبته 15% من التباين الحاصل في مجال التغيير التكنولوجي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,94) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة: "يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني". أما بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- فقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 52: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لوسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير

التكنولوجي (ADE)

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
وسائل اتصال الكتروني	0.94	4,131	0.000	17,064	0.43	0.18

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة، يتضح هذا من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (17,064) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,131) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,01)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,43)، حيث أن بعد وسائل الاتصال الالكتروني يفسر ما نسبته 18% من التباين الحاصل في مجال التغيير التكنولوجي. وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة: "يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني".

من خلال نتائج الارتباط نرفض الفرضية الفرعية الأولى وهي: "يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي". كذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية "يتوقف نجاح التغيير الهيكلي على تنوع وسائل الاتصال العمودي". وأخيرا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة "يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني". وفيما يلي نقوم باختبار صحة الفرضية الرابعة عن طريق تحليل محتوى المقابلة المجرأة مع الإطار المسيرة للمؤسستين.

#### ❖ تحليل وتفسير نتائج المقابلة واختبار الفرضية الرابعة

بناء على مجموعة المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة والمتمثلة في الإطار المسيرة في المؤسستين، والبالغ عددهم سبعة إطارات بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وخمسة إطارات بالنسبة للشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

#### 1- أسباب ومؤشرات التغيير الاستراتيجي الناجح

تتعدد أسباب التغيير الاستراتيجي ومؤشرات نجاحه وتباين وجهات النظر من مؤسسة إلى أخرى ومن إطار إلى آخر بين المؤسستين وداخل نفس المؤسسة ولكن تصب كلها في تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف المؤسسة.

نظرا لما كانت تواجهه المؤسسة من مشاكل خاصة تسييرية، وبالضبط في كيفية تحصيل الأموال، عملت الدولة على إيجاد حلول لهذه المشاكل، ووضع أهداف مستقبلية غرضها تسيير، توفير وتوزيع الماء الصالح للشرب، والعمل على توحيد طرق التسيير على المستوى الوطني وانتهاج احترافية لتسيير المياه.

ففي الماضي كانت البلدية هي التي تقوم بتسيير المياه وتوزيعها على المنازل، وأعمال الري وغيرها مما شكل عبئا على المسيرين، وكذا تداخل المهام بالنسبة لهم حيث يقول احد المبحوثين: "المياه كانت تسيير من طرف البلديات مما صعب من مهمتها وواجهت عراقيل، وتداخل في المهام خاصة بالنسبة لمؤسسات أخرى كمؤسسات التطهير، وفي جويلية 2002 انشأت الشركة الجزائرية للمياه مهمتها تتجلى خاصة في تسيير المياه الصالحة للشرب". GP2.

"رضا الزبون المستمر هو ما تصبو إليه المؤسسة وهو أهم مؤشر لنجاح التغيير الاستراتيجي وهذا ما تسعى المؤسسة دوما لتحقيقه، كما أن الجزائرية للمياه استطاعت أن تحقق الكثير من الأهداف المسطرة إذ في

السابق أي قبل عملية التغيير وأثناء القيام باجتماعات على المستوى الوطني كانت هناك صعوبات في التنسيق بين الولايات، حاليا ومع توحيد طرق التسيير لم يعد هناك صعوبات فدفتر الشروط واحد وميزانية واحدة ونظام عام موحد والفرق يكمن في الأرقام فقط وما قامت به الشركة من إعادة تأهيل الشبكات ومحطات الضخ وإحصاء المستعملين في حد ذاته مؤشرا لنجاحها" GP1

في نفس السياق يضيف مبحوث آخر: " بواسطة التغيير تم تنظيم طريقة العمل من حيث أن المؤسسة تسيير ثلاث وحدات على مستوى الشرق متمثلة في وحدة باتنة وبسكرة وخنشلة وكذا سد تيمقاد، إذ هناك تداخل في الصلاحيات مما استوجب تقسيم العمل والتخصص وجاءت الشركة الجزائرية للمياه كمسؤولة على توفير وتوزيع الماء الصالح للشرب" DF1

هناك من يرى ان عملية التغيير مفروضة ونتيجة للمشاكل التي واجهت هذا القطاع وضعت أهداف على المدى الطويل واستطاعت أن تحقق المؤسسة بعضا من هذه الأهداف، والتركيز خاصة على المستهلك "هذا التغيير مفروض وسياسة مفروضة هدفها وضع إستراتيجية جديدة في كيفية تسيير المياه الصالحة للشرب وتوحيد الميزانيات وطرق التسيير من برمجيات وغيرها، وبلغة الأرقام تحسن رقم المبيعات نتيجة لإحصاء المستعملين هو مؤشر هام في المؤسسة يعبر عن نجاح التغيير، وكذا الوصول بنسبة معتبرة في تغطية الشبكات، ويعتبر رضا المستهلك هو معيار أساسي للنجاح". DF3

من مؤشرات التغيير الاستراتيجي الناجح الوصول إلى الرؤية أو النظرة الإستراتيجية المرسومة من طرف الشركة، وهذا ما تحاول الشركة تحقيقه رغم الصعوبات التي تواجهها خاصة ثقافة المواطن التي يصعب التعامل معها أي إصراره أحيانا على عدم التسديد رغم التسهيلات المقدمة، رغم ذلك فيرى أحد المبحوثين أن:

"هناك تحسن ملحوظ من سنة إلى أخرى في طرق التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع توظيف الكفاءات الجامعية التي تتولى عملية التسيير وهذا مؤشر نجاح الشركة الجزائرية للمياه". DF2

من جهة أخرى فان مديرية سوناطراك ونتيجة لتوسع حقل التدخلات لديها و توسع مجال تغطيتها على مستوى الشرق، وبهدف خلق مناصب عمل داخل الشركة كل هذه الأسباب وغيرها أدت إلى التغيير الاستراتيجي، ومن مؤشرات التغيير الناجح تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وعدم وجود مقاومة أو عراقيل تحيل دون تحقيق أهدافها إبراز مكانتها على المستوى الوطني، بالنسبة للشركة فمؤشرات النجاح تتمثل في حرية التصرف، واستقلالية التسيير وتبعية مباشرة إلى مديرية العاصمة بعدما كانت تابعة لمديرية الاغواط كذلك زيادة فرص التكوين بالنسبة لأفراد المؤسسة بجميع مستوياتهم المهنية وتغيير سلوكياتهم نحو الأحسن وزيادة الالتزام والانضباط . كما أصبحت المديرية هي سيدة القرار وتحسن الأداء بفضل القيام بعملية التكوين.

ومن الأسباب التي أدت للقيام بهذا التغيير ذكر أحد المبحوثين: "زيادة الإنتاج وكذا المحطات على مستوى الولاية، والعمل على الحفاظ على الكفاءات وعدم ذهابها للخارج، وأفضلية التقسيم بحسب الموقع الجغرافي،

حيث أن مديرية الاغواط تتكفل بالمحطات الواقعة على مستوى الغرب، ومديرية الصيانة بسكرة تتكفل بالمحطات على مستوى الشرق، هذا التغيير منح للشركة حرية التصرف بالمشتريات والاحتياجات إلى مبالغ محددة " CS1 .

كذلك يضيف المبحوثون " تسهيل عملية التسيير، وصيانة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات، زيادة محطات الضخ والضغط وخلق مناصب عمل، إضافة إلى ضمان الصيانة، ووضع أهداف على المدى الطويل، أدى إلى إنشاء مديرية الصيانة " DF5, DF6 GP3.

غير ان هناك من يرى أن التغيير سياسة مفروضة: " من أسباب التغيير كثرة المنشآت وهو عبارة عن قرار واستراتيجية مفروضة وسياسية، أما من مؤشرات نجاح التغيير منح استقلالية للشركة ففي السابق وفي حالة الاحتياج للمعدات والآلات يجب الاتصال بمديرية الاغواط، وهذه الأخيرة ترفع الانشغال إلى المديرية المركزية مما يتطلب الكثير من الوقت ويعطل سير العمل، إلا انه بعد عملية التغيير أصبح الاتصال مباشرة بالمديرية المركزية وتوفير الوقت والجهد " CS2.

عمليا نجاح التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة تحكمه عدة مؤشرات كزيادة محطات الضخ، وتحقيق العديد من المراجعات الجزئية والعامة للمنشآت الخاصة بالشركة، وفي هذا المجال يضيف أحد المبحوثين: " الوصول إلى تحقيق الكثير من المراجعات العامة والجزئية بفضل الإطارات الموجودة على مستوى المديرية، تسهيل

العمل وربح الوقت، والتعامل المباشر مع المديرية المركزية هو مؤشر نجاح التغيير الاستراتيجي " GP 3 يضيف مبحوث آخر: " تعتبر هذه الدائرة حديثة فقد كان التغيير تدريجيا حتى كانت الاستعادة الكلية لجميع مستلزمات الإدارة من مديرية الاغواط وكانت الاستقلالية التامة سنة 2005 ومنها خلق ميزانية خاصة بالمديرية وهذا في حد ذاته مؤشر نجاح. " DF5

من المبحوثين من يعارض فكرة نجاح هذا التغيير حيث يقول: " ظاهريا يعتبر التغيير ناجحا إلا أن شركة سوناطراك تعاني من مشاكل مما يؤثر على فروعها ومديرية الصيانة واحدة من هذه الفروع " DF7.

## 2- وسائل الاتصال العمودي والتغيير الاستراتيجي

تتنوع وسائل الاتصال العمودي بين الاتصال النازل والاتصال الصاعد كالتقارير والإعلانات والتعليمات والأوامر والمقابلة، وصندوق الاقتراحات والشكاوى، التحقيقات وسبر الآراء وغيرها. وسنحاول معرفة آراء عينة الدراسة في علاقة وسائل الاتصال العمودي بنجاح التغيير الاستراتيجي.

الوسائل المستخدمة لتبليغ التعليمات والأوامر عادة ما تكون البريد العادي أو الفاكس بين رؤساء الدوائر على مستوى الوحدات التابعة للمديرية الجهوية لتنسيق العمل بين هؤلاء، أما بالنسبة للجانب الداخلي فعادة ما يكون الاتصال المباشر بالمرؤوسين.

يضيف أحد المستقنين: " تبلغ التعليمات والأوامر عن طريق الفاكس بالنسبة للوحدات التابعة للمديرية أو بالأحرى كل مديرية تتواصل مع رئيس دائرة التابعة لها، أما بالنسبة للمرؤوسين التابعين للمديرية فغالبا ما

تكون تعليمات كتابية أو أحيانا شفوية، وأفضل اللقاء الشخصي المباشر لمناقشة قضايا تتعلق بسير العمل مع المرؤوسين أو رؤساء الإدارات على مستوى الوحدات. " GP1

تعتمد الجزائرية للمياه على الطرق التقليدية في إعطاء الأوامر والتعليمات يقول أحد المبحوثين: "عادة ما تكون التعليمات والأوامر كتابية رغم أن طبيعة العمل تقتضي الزيارات الميدانية للمواقع سواء المناقب forage أو محطات الضخ والتخزين، وأماكن التسربات والتأكد من عدم وجود مشاكل، أما الوسيلة المفضلة فهي المقابلة المباشرة مع رؤساء الدوائر أو المصالح لمناقشة مسائل عالقة أو المشاكل المطروحة وهذا من أجل توضيح الرؤى وإيجاد حلول للمشاكل العالقة أو الاستماع لاقتراحاتهم وآرائهم الخاصة.

بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك فتبليغ الأوامر والتعليمات خلال عملية التغيير التنظيمي كان بواسطة الإعلانات، والاجتماعات، وغالبا ما يكون كتابيا، وبعد إدخال الانترنت أصبحت العملية تتم عبر البريد الإلكتروني Outlook ويصرح اغلب المبحوثين: "يتم تبليغ التعليمات شفويا أو بالبريد الإلكتروني والهاتف، أما الوسيلة المفضلة هي المقابلة المباشرة لما لها من مميزات خاصة في مناقشة قضايا العمل" DF2, GP2, DF5.

بالنسبة لصندوق الاقتراحات والشكاوى فقد لمسنا اتفاق المستفيدين حول افتقار المؤسسات إلى هذه الوسيلة، رغم أهميتها في إيجاد حلول للكثير من المشاكل وتوفر الشركة على صندوق اقتراحات وشكاوى خاص بالعمال يجعلها تتفادى الكثير من العراقيل. وكأغلب المؤسسات الجزائرية هناك ما يسمى بالرسائل المجهولة.

في هذا السياق أضاف أحد المبحوثين: "لا تملك المؤسسة صندوق أو سجل اقتراحات وشكاوى خاص بالعمال بل هناك سجل خاص بالزبائن خارج المؤسسة، أما داخلها فهناك الرسائل المجهولة والتي نجدها في اغلب المؤسسات الجزائرية" GP1

هناك من يرى أن الوسيلة الأفضل لطرح المشاكل هي النقابة: "ليس هناك صندوق اقتراحات أو شكاوي، ومن لديه شكوى يتصل مباشرة بالنقابة والذي لديه اقتراح يطرحه في اجتماعات أو لرئيسه المباشر لذلك فلا أرى جدوى من هذه الوسيلة". DF2, DF 1, GP2,

" للأسف لا يوجد هذا الصندوق كان في الماضي ونظرا لعدم فائدته تم حذفه هناك رسائل مجهولة متواجدة في المؤسسة". DF4

من المستفيدين من يدرك أهمية ودور وسيلة صندوق الاقتراحات والشكاوي والعمل به داخل المؤسسة لكن يجب أن يستخدم في إطاره الصحيح حيث يقول: " حبذا لو كان هذا الصندوق موجودا وتم العمل بمحتواه طبعا في الإطار الذي يخدم مصلحة الفرد والمؤسسة". GP3

بالنسبة لوسيلة حلقات الجودة فقد اتفقت آراء إدارات الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة حول غياب هذه الوسيلة في المؤسسة، وكانت إجاباتهم كالتالي:

" لا وجود لحلقات الجودة بالمؤسسة". DF1, DF2

"تغيب هذه الوسيلة داخل المؤسسة ولم تمنح لها شهادة الايزو. رغم السعي لذلك وما تتوفر عليه المديرية هو المخابر الموجودة على مستوى كل وحدة لتحليل المياه" GPI

من جهة أخرى حاولنا معرفة هل تستخدم حلقات الجودة في مديرية سوناطراك وقد استنتجنا وجود هذه الوسيلة في وقت مضى أين منحت للمديرية شهادة الايزو نتيجة لمجهوداتها المقدمة فيما يخص الخدمات وأعمال الصيانة للمنشآت والتي طابقت المعايير الدولية، وخلال هذه الفترة أقيمت حلقات متتالية هدفها تحسين الأداء وطرح الأفكار والانشغالات ومحاولة إيجاد حلول لها. " منذ سنة 2005 غيرت الشركة استراتيجيتها بمنحها شهادة الايزو أصبحت عملية الصيانة تخضع للمعايير الدولية إذ تم تنصيب مسؤول مهمته الحفاظ على نظام الجودة سمي بالقائد pilote والعمل على التنسيق مع الإدارة وتنظيم اجتماعات دورية إلى غاية 2008 أين توقفت هذه العملية والغى هذا المنصب" CS2.

هناك اتفاق تام بين المبحوثين أن حلقات الجودة استخدمت أوائل سنة 2005 إلى غاية سنة 2007 " استعملت الشركة حلقات الجودة من حين لآخر وهذا في أوائل 2005 " CS1 .  
" بداية مشروع اخذ شهادة الايزو في 2004 و 2005 لذلك فقد كانت تقام حلقات في ذلك الوقت " DF6.

## DF5

تعتبر الاجتماعات كوسيلة من وسائل الاتصال العمودي تقام دوريا سواء بداية الأسبوع أو نهايته أو إذا تطلب الأمر ذلك مع رؤساء المديريات المعنية وهذا قصد مراقبة الأهداف المسطرة، وإيجاد حلول للمشاكل والبحث عن اقتراحات من شأنها تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

يضيف أحد المبحوثين: "ساهمت الاجتماعات بشكل كبير في تنظيم طرق العمل فقد كانت تقام اجتماعات شهرية دورية مع رؤساء الإدارات عبر الوحدات على مستوى المديرية لتوضيح طرق العمل الجديدة والتغيرات المتخذة وشيئا فشيئا أصبحت تقام هذه الاجتماعات لتقديم حصيلة الأهداف المنجزة وطرح المشاكل الموجودة أو الأهداف التي صعب الوصول إليها أو تحقيقها وأسباب ذلك واقتراح حلول سواء مؤقتة أو فعلية.

## DF3

اشتكى بعض المبحوثين من مركزية بعض القرارات التي يصعب اتخاذ قرارات بشأنها مما يجبرهم على انتظار الردود على مستوى العاصمة حيث صرح أحدهم: «في الوقت الحالي تتم الاجتماعات على مستوى كل دائرة بداية كل أسبوع لاتخاذ قرارات مناسبة لكن المشكلة انه أحيانا تتخذ قرارات مستعجلة لكن يجب انتظار الموافقة من المديرية العامة على مستوى العاصمة مما يعرقل سير العمل وهذا ما طالبنا به وهو منح بعض الصلاحيات أو حق التصرف في بعض القرارات وحتى هذه الاقتراحات تمر عبر مجلس مراقبة وهو الذي يبيت في أمرها. DF2"

المؤسسة لا تستطيع الاستغناء عن الاجتماعات خاصة إذا كانت مقبلة على عملية التغيير الأمر الذي يستدعي القيام باجتماعات القصد منها شرح العملية: "مرحلة التغيير هذه أكيد أنها تطلبت القيام باجتماعات مكثفة قصد توضيح هذه العملية وأسبابها وأهدافها خاصة بالنسبة لرؤساء الإدارات التي كانت عبارة عن

مصالح سابقا وتتصيب أفراد جدد أو ترقية من كانوا رؤساء مصالح سابقا فهدف الاجتماعات توضيح المهام والمصالح الخاصة بكل فرد على مستوى الدوائر وهؤلاء يتصلون برؤساء مصالحهم وتختلف الاجتماعات إذ هناك اجتماعات مرة كل أسبوع وأخرى طارئة غير مبرمجة وتمنح لكل أفراد الاجتماع الكلمة وتتخذ آراء جميع الأطراف بعين الاعتبار والقرارات تتخذ في حدود ما يسمح به القانون والصلاحيات الممنوحة. DF4, DF6.

تتعد اجتماعات دورية سواء داخل المؤسسة أوفي بدايات التغيير مع مديرية الاغواط وعلى مستوى المديرية بالعاصمة من خلالها يتم وضع استراتيجيات وأهداف تم العمل على تحقيقها تدريجيا. الاجتماعات من الوسائل التي تبقى سارية المفعول رغم التطور التكنولوجي ولها دور كبير في معرفة آراء الأفراد داخل المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار لهذه الآراء من شأنه وضع تصور مستقبل الشركة من خلال الأهداف المنجزة والأهداف المطروحة GP3.

مرحلة ما قبل التغيير كانت المؤسسات تقيم الاجتماعات تقريبا بشكل دوري أوكلما تطلب الأمر ذلك حيث تكون هناك لقاءات بين المدير ورؤساء المصالح، ثم أصبحت هذه الاجتماعات أسبوعيا بين المدير ورؤساء المديرية وشهريا بين المدير ورؤساء الوحدات، من خلالها يتم توضيح ما تم انجازه وما هو مخطط للأسبوع. وبذلك ساهمت الاجتماعات بشكل كبير في مجال التغيير الاستراتيجي بغرض توضيح أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

يمكن القول أن الجزائرية للمياه لم تستغل تماما وسائل الاتصال العمودي بما فيها صندوق الاقتراحات والشكاوي، وتستخدم الوسائل التقليدية كالاجتماعات والمقابلة ولوحة الإعلانات التي استفادت منها كثيرا في عملية التغيير، أما مديرية سوناطراك فهي الأخرى لم تستغل كثيرا حلقات الجودة واجتماعاتها دورية ومكثفة خلال مرحلة التغيير لذلك فالمؤسسات لم تستغلا وسائل الاتصال العمودي بشكل جيد في عملية التغيير الاستراتيجي.

### 3- وسائل الاتصال الالكتروني والتغيير الاستراتيجي

فيما يخص وسائل الاتصال الالكتروني ومدى توفرها ومساهمتها في عملية التغيير الاستراتيجي، ركزنا خاصة في أسئلتنا على أداة الانترنت داخل المؤسسة باعتبارها وسيلة تسهل عملية التواصل الداخلي بين جميع المستويات التنظيمية، وقد اتضح ان الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- تفتقر لهذه الوسيلة، بل إنها تتوفر على خلية للإعلام الآلي مهمتها استقبال شكاوى واستفسارات الزبائن. وكذلك الأمر بالنسبة للمديرية الجهوية بولاية باتنة. حيث أنها تفتقر لهذه الوسيلة رغم أهميتها.

" للأسف لا وجود للإنترنت في المؤسسة رغم وجود CATO خلية للإعلام الآلي والاتصال مهمتها استقبال الشكاوي من طرف المواطنين وقد خصصت المؤسسة خطأ اخضرا لذلك للتبليغ عن أي تسربات أو انقطاع للمياه " GP2.

"رغم أهمية الماء كمورد أساسي إلا أن المؤسسة المسيرة للمياه تفتقر إلى أهم تكنولوجيا والتي أصبحت من ضروريات التسيير ألا وهي الانترنت". DF1. DF2.

" تسعى الجزائرية للمياه للقيام بالتسيير عن بعد وهناك مشروع على مستوى وحدة بسكرة قيد الانجاز الهدف منه الكشف عن أماكن التسربات والانقطاعات الموجودة على مستوى الأحياء، ومراقبة المناقب وغيرها وهذا بواسطة ما يسمى بلوحة التحكم الالكتروني، ولكن تغيب حاليا وسيلة الانترنت في المؤسسة، وبذلك فلا وجود للانترنت" GP1

أما مديريةية الصيانة سوناطراك فقد قطعت شوطا لا بأس به فيما يخص وسائل الاتصال الالكتروني، حيث أنها كانت تستخدم نظام GAMO يسير المصالح ويربطها بواسطة الإعلام الآلي وهو وسيلة ضرورية وهامة وتستخدم الشركة هذا البرامجي للربط الإدارات التقنية كالتموين، والمالية، والميكانيك ويحوي كل المعلومات الخاصة بالمخزونات وكيفية تسييرها، ولا زال هذا النظام ساري المفعول إلى جانب إدخال الانترنت سنة 2007 كوسيلة مدعمة لعملية التسيير.

ويصرح احد المبحوثين: "استعملت المؤسسة ولا تزال تستعمل نظام التسيير بواسطة الإعلام الآلي "GAMO" gestion assistée par micro ordinateur قبل إدخال الانترنت بالمؤسسة، وباستعمال هذه الوسيلة سهلت طريقة العمل وتبادل المعلومات دون الحاجة للتنقل او استخدام وسائل تقليدية " DF6.

" أثبتت الانترنت فعاليتها في عملية التواصل داخل المؤسسة وذلك بالتواصل عن طريق البريد الالكتروني، البريد الداخلي OUTLOUK بين الأفراد والإدارات داخل المؤسسة مما يسهل تدفق المعلومات وتوفير الجهد والوقت والتكلفة." GP3

"عملية التغيير كانت سنة 2004، إلا أن إدخال الانترنت كان سنة 2007 رغم ذلك نستطيع القول أن الشركة استفادت من هذه الوسيلة في عملية التسيير وربط الإدارات والمصالح ببعضها البعض" DF4

من خلال إجابات أفراد العينة يمكن القول انه: تغيب وسائل الاتصال الالكتروني داخل الشركة الجزائرية للمياه، فالإطارات يتصلون بالهواتف النقالة وتبادل المعلومات بالفاكس، أي انه لم يتم استغلال الوسائل المتطورة في القيام بعملية التغيير الاستراتيجي للمؤسسة، أما بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك فيمكن القول أنها تملك وسائل اتصال الكتروني لا بأس بها متمثلة في الانترنت والانترنت والتواصل عن طريق البريد الالكتروني واستغلت هذه الوسائل في عملية التغيير التي أحدثتها المؤسسة. لذلك فبالنسبة لهذه الأخيرة ساهمت وسائل الاتصال الإلكتروني في نجاح التغيير الاستراتيجي.

#### 4- وسائل الاتصال غير الرسمي والتغيير الاستراتيجي

في مجال وسائل الاتصال غير الرسمي ركزنا في أسئلتنا على الإشاعة كوسيلة هامة من وسائل هذا الاتصال، حيث أن اغلب المؤسسات الجزائرية تعاني من الإشاعات التي غالبا ما تكون سلبية وتضر بسمعة المؤسسة، بالنسبة لإشاعة التغيير أي التحويل إلى الشركة الجزائرية للمياه فقد كانت ايجابية خاصة فيما يتعلق



بالزيادة في الأجور والترقيات، وانخفاض ساعات العمل وهذا ما ترك انطبعا إيجابيا لدى أفراد المؤسسة وهذا ما لمسناه في إجابة أحد الباحثين:

" اعتبر أن إشاعة خلق الجزائرية للمياه خدم التغيير على المدى الطويل واستفادت منه المؤسسة في عدم حدوث مقاومة أو عراقيل تعطل سير العمل، إذ استفاد الأفراد من ترقيات وخلق مناصب جديدة أي توظيف عمالة زائدة" GP1

كذلك يضيف مبحث آخر: "الإشاعة ليست دائما أمرا سلبيا ومضرا بالمؤسسة، وعلى المسير أو الفرد داخل المؤسسة التحقق من المعلومات التي تصلها أما فيما يخص عملية التغيير التي شهدتها المؤسسة فقد كانت إيجابية وفي صالح المؤسسة وأفرادها، إلا أن الإشاعة الحالية والتي تتعلق بإعادة هيكلة الجزائرية للمياه وتقليص عدد المديرية الجهوية إلى سبع مديريات أثر على أداء العمال سلبيا وتسبب في تعطيل العمل، إلى أن تم إلغاء القرار بعد التأكد من عدم جدواه." DF3, DF2

هناك من يرى أن الإشاعة تضر بالمؤسسة ولا تخدمها " في اعتقادي أن الإشاعة أمر سلبي ومضر بسمعة المؤسسة، والتغيير الذي حدث لم يكن مجديا بل كان مفروضا لاعتبارات نجهلها" DF1

بالنسبة لمديرية الصيانة كان التغيير عبارة عن إشاعة وقد كانت إجابة المستقصين متفقة على أن هذه الإشاعة إيجابية خدمت أكثر الفئة الشبابية لأنها كانت سببا في ترقية العديد منهم إلى مناصب أعلى حيث هناك من الأفراد من يبحث عن الاستقلالية وهذا التغيير فرصة لفرض نفسه وقدراته داخل المؤسسة، إضافة إلى تسهيلات في طرق العمل، وبالعكس تم خروج الكثير من الإطارات التي فضلت الانسحاب أي التقاعد.

صرح أحد الباحثين: " تغيير قاعدة الصيانة إلى مديرية كان في البداية عبارة عن إشاعة، ويمكن القول أنها إيجابية باعتبارها منحت الشركة استقلالية وحرية، وترقيات للعديد من الأفراد داخل الشركة. GP3، DF4

ويضيف آخر: «هذه الإشاعة أدت إلى تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات، منها فئة مؤيدة وهي التي نالت ترقيات وتحفيزات، وفئة معارضة وهي التي انسحبت، وأخرى محايدة التزمت الصمت والانتظار." DF6

"هذه الإشاعة إيجابية وخدمت المؤسسة ومسالة تحويل قاعدة الصيانة إلى مديرية الصيانة أكد يعد أمرا إيجابيا أقلية فقط من عارضته." CS2

من وسائل الاتصال غير الرسمي تناولنا الإشاعة وعلاقتها بعملية التغيير الاستراتيجي، ومن خلال إجابات إطارات المؤسسات كان هناك اتفاق أن عملية التغيير كانت في البداية إشاعة استقبلت عموما بالترحيب نظرا لكونها تحمل حوافز معنوية ومادية لصالح الأفراد والمؤسسة معا. مما يسهل عملية التغيير ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. وهذا ما استنتجناه من خلال إجابة الباحثين.

## 5- وسائل الاتصال المستخدمة وتقييم كل وسيلة

أثناء عملية التغيير في المؤسسات استخدمت الوسائل التقليدية متمثلة في الاجتماعات والتي تم التركيز فيها على أسباب التغيير والأهداف المسطرة سواء على المدى القصير أو الطويل ورؤية المؤسسات

المستقبلية، كذلك استخدام المقابلة المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين لتوضيح أكثر طرق العمل الجديدة، وقد كانت هناك إعلانات، إضافة إلى ما يسمى بالاتصال التصوري خاصة في وضع مخططات للآبار وعمقها كذلك تم استخدام الهاتف النقال كوسيلة اتصال داخل المؤسسة، إضافة إلى الفاكس والبريد الإلكتروني بالنسبة لمديرية الصيانة.

هناك من يرى انه لا فرق بين التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في استخدام وسائل الاتصال حيث صرح احد المبحوثين: "بالنسبة للوسائل المستخدمة فلم نفصل التغيير الاستراتيجي عن التغيير التنظيمي للمؤسسة، إذ حاولنا استغلال كافة الوسائل الموجودة في المؤسسة، خاصة الاجتماعات، والمقابلات والمراسلات إلى الوحدات التابعة لتوضيح عملية التغيير والأهداف الجديدة للمؤسسة" GP1.

إن الوسائل المستخدمة خلال عملية التغيير ولمراحل لاحقة لم تكن متنوعة حيث تم التركيز على الاجتماعات والمقابلات المباشرة، والمراسلات الكتابية سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وفروعها، حيث صرح المستقصون انه: " أثناء عملية التغيير تم اعتماد المراسلات الكتابية والفاكس إضافة إلى الاجتماعات بين المدير الجهوي ورؤساء المديريات ومدراء الوحدات والمراكز المنتشرة عبر ثلاث ولايات أما داخل المؤسسة فقد تم اللقاء المباشر مع المرؤوسين نظرا لصغر حجم المؤسسة، كذلك استخدمت المراسلات وبناء على ذلك تتم الاجتماعات سواء بطلب من مدير الدائرة أو على مستوى المديرية أو حتى رئيس الدائرة على مستوى الوحدة ومنها يتم اللقاء المباشر، أما داخل المديرية فغالبا ما تتم المقابلة المباشرة مع المرؤوسين كأحسن وسيلة للقيام بالأعمال وانجازها". DF3 DF2.

ويوافقه في ذلك مبحوث آخر: "عملية الانتقال أو التغيير استلزمت التركيز على اجتماعات متواصلة بين الإدارة أو المسير، ومدراء الإدارات وكذا رؤساء المصالح لتوضيح عملية التغيير أسبابها وكذا كي يقوم هؤلاء بإيصالها إلى مرؤوسيه، فمن خلال الاجتماعات تناقش الكثير من المسائل وتطرح العديد من القضايا، رغم أن ذلك يأخذ الوقت الكثير". GP3.

" أثناء عملية التغيير تم استخدام المقابلات والاجتماعات، كذلك الهاتف النقال كان له دور كبير في التواصل بين الأفراد، وهذا ما ساعد في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة". DF6.

"لم يتم استعمال وسائل كثيرة حتى انه لم تكن هناك ملصقات أو إعلانات فقد كانت عملية التغيير كإشاعة ثم أصبحت حقيقة تجلت في تحويل المصالح إلى مديريات واستعمال برمجيات جديدة تساهم في تسهيل عملية التسيير وغيرها". DF7, DF4.

"بداية التغيير كانت هناك إعلانات خاصة عن كيفية المحافظة على جودة وكذا حماية المحيط، والتغيير كان بطرق رسمية أما إيصال عملية التغيير فقد كان بطرق غير رسمية إذ كان الأفراد على علم بان هناك تغيير ولذا كانت هناك اجتماعات متتالية" CS1, DF5.

من خلال إجابات إطارات عينتي الدراسة يمكن القول أن وسائل الاتصال الداخلي لم تستغل بالمعنى الحقيقي لها داخل المؤسساتين أثناء القيام بعملية التغيير الاستراتيجي، خاصة الوسائل الحديثة بل كانت وسائل

تقليدية كالاكتامعات والإعلانات، والسبب أن عمليات التغيير كانت مفروضة، و قد كان الاعتماد خاصة على المقابلة المباشرة لما لها من أهمية في تسهيل العمل وتوضيح الرؤى، ورغم وضع المؤسستين محل الدراسة لأهداف وخطط بعيدة المدى إلا أن عملية التغيير بالنسبة للجزائرية للمياه لم تصل إلى تحقيق أهدافها الفعلية خاصة توفير الماء الصالح للشرب على مستوى تراب الولاية، وكذا تحصيل الديون الملقاة على عاتق الأفراد والمؤسسات، لذلك فلا يمكن القول أن عملية التغيير الاستراتيجي ناجحة رغم مرور ما يقارب عشر سنوات عليها، أما مديرية الصيانة سوناطراك فقد استغلت بعض الوسائل الحديثة كالانترنت واعتمدت كثيرا على الاجتماعات والمقابلات، ويمكن القول ان عملية تحويل القاعدة إلى مديرية عملية ناجحة أثبتت نجاحها بعد مرور عشر سنوات من عملية التغيير التنظيمي. وبذلك يمكن القول أن الفرضية الرابعة: "يتوقف نجاح التغيير الاستراتيجي على تنوع وسائل الاتصال الداخلي" ليست صحيحة كليا.

### خلاصة الفصل

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية الأربع في المؤسستين محل الدراسة وهما الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، ومديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، فقد تم التأكد من عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى في المؤسستين وهي: "يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي". كذلك عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية في المؤسستين وهي " يتوقف نجاح التغيير الهيكلي على تنوع وسائل الاتصال العمودي". وقد تأكد صحة الفرضية الثالثة: " يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني". والفرضية الفرعية الرابعة " يتوقف نجاح التغيير الاستراتيجي على تنوع وسائل الاتصال الداخلي" لم تثبت صحتها بشكل كلي، بالتالي يمكن القول أن الفرضية الرئيسية وهي " يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على ملائمة وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجالات هذا التغيير" هي فرضية صحيحة جزئيا فقط.

## خاتمة

في ختام هذا البحث الذي حاولنا فيه القيام بتصنيف لوسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجالات التغيير التنظيمي، وتطرقنا إلى أدبيات المتغيرين من خلال تناول مفاهيم مختلفة للتغيير التنظيمي حسب وجهات نظر وأراء متباينة نتجت عن المحيط أو التوجه الذي يتبناه الباحث، وكذا تعرفنا على تعاريف مختلفة للاتصال الداخلي ووسائله.

وتبين لنا من خلال الدراسة أن التغيير التنظيمي يعد عنصرا هاما في العملية الإدارية يتوقف عليه نجاح المؤسسة أو فشلها، وتتمثل أهميته في إكساب المدراء المهارات اللازمة للتقدم على المنافسين ووضع الخطط للتكيف مع التغيير من اجل البقاء في البيئة التنافسية، بل أن تسبق هذه التغييرات مستخدمة في ذلك اليقظة بجميع أشكالها، وتظهر أهميته كذلك في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسة، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود الأوضاع إلى حالة الركود والاستقرار .

ولان رأسمال المؤسسة هو المورد البشري فهي مجبرة بان توضح لأفرادها عملية التغيير التنظيمي و أسبابها التي قد تكون داخلية ، كوجود أهداف جديدة، عدم رضا العاملين، أو انخفاض مستوى الأداء، أو خارجية و تتمثل خاصة في المحيط التنافسي. ويمس التغيير التنظيمي مجالات عديدة في المؤسسة، فقد تكون تغييرات هيكلية تمس نطاق الإشراف المستويات التنظيمية، أو تغييرات تكنولوجية تتعلق بإدخال تكنولوجيا جديدة لتحسين طرق الإنتاج سواء بإدخال برامج أو آلات جديدة، وقد تكون تغييرات ثقافية هدفها تغيير سلوك وقيم الأفراد داخل المؤسسة، كما قد تكون تغييرات استراتيجية تتعلق بأهداف و رسالة المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية.

وغالبا ما تظهر عراقيل تعيق عملية التغيير التنظيمي وتحد من فعالية برامجه، و تحقيق أهدافه، وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها على أهداف التغيير وتتمثل في معوقات بشرية، معوقات تنظيمية، معوقات بيئية، وهنا يظهر الدور الهام لوجود اتصال داخلي جيد يعتمد على أساليب الإدارة والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالاتصال الداخلي هو حلقة و سلسلة الفهم التي تدمج أعضاء المؤسسة من القمة إلى القاعدة بأقسامها و إداراتها، ويتنوع الاتصال الداخلي في المؤسسة بحسب معايير رأيناها حيث قد يكون اتصالا رسميا و يشمل الاتصال العمودي بنوعيه اتصال صاعد و نازل ، و قد يكون اتصالا أفقيا كما قد يكون اتصال محوريا، إضافة إلى وجود اتصال غير رسمي داخل المؤسسة يعتمد على طرق غير رسمية، ولا وجود لاتصال داخلي جيد دون وجود وسائل اتصال مستغلة جيدا، فاستخدام وسائل الاتصال في الزمان و المكان المناسبين يعد ميزة للمؤسسة تجعلها تتخطى كل العراقيل و المشاكل خاصة إذا تعلق الأمر بالقيام بعملية تغيير تنظيمي. وفي هذا المجال وقع اختيارنا على مؤسستين عموميين لهما أهمية كبيرة في المجتمع إحداهما في مجال الموارد المائية وهي الجزائرية للمياه والأخرى تعمل في مجال الطاقة وهي مديرية الصيانة سوناطراك حيث أن المؤسستين قامتا بعملية تغيير تنظيمي مست جميع

المجالات، وكما رأينا فان لكل مؤسسة مميزات وخصائص تختلف حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به. وفيما يلي سنعرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي تم استخلاصها من الدراسة.

### ✓ نتائج الجانب النظري والتطبيقي

يتضمن هذا الجزء النتائج المستنبطة من الجانبين النظري والتطبيقي، وتحديد الاقتراحات والتوصيات بناء على هذه النتائج.

### ➤ النتائج النظرية

طرح البحث مجموعة من التساؤلات تعلقت بتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي وقد تم التطرق إلى المفاهيم النظرية لكل من المتغيرين، ومن خلال دراسة وتحليل هذا الموضوع تبين لنا ما يلي:

- التغيير التنظيمي عملية ضرورية لكل مؤسسة مهما كان طابع نشاطها، باعتبارها تعيش في محيط غير مستقر، لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات واستباقها حتى تتمكن من البقاء، النمو، التنافس والتميز.
- يتطلب نجاح التغيير التنظيمي ضرورة فهم طبيعته وتحديد نوعه، ويتوقف نجاحه كذلك على مدى تقبله من طرف الأفراد والجماعات وعلى تجاوبهم وتعاونهم وتفهمهم له، وإشراكهم في حل المشكلات التي يتعرض لها التنظيم.
- من بين أهم المصطلحات التي ترافق التغيير التنظيمي نجد مصطلح التطوير التنظيمي، وهو نوع محدد نسبيا من التغيير التنظيمي يهدف إلى مساعدة أفراد المؤسسات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل، يعنى بتحسين المنظمات وتنمية الأفراد.
- يؤثر الهيكل التنظيمي الجامد سلبا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، لذلك على المؤسسة تغيير هيكلها بما يتناسب مع أهدافها.
- التغيير التكنولوجي من التغييرات الهامة التي تقوم بها المؤسسة، والتي تؤثر على إنتاجيتها ومكانتها.
- عند تغيير الهيكل التنظيمي وتغيير تكنولوجيا المؤسسة فهذا يؤدي بالضرورة إلى تغيير سلوكيات الأفراد وثقافة المؤسسة ككل.
- كل التغييرات السابقة ستكون على المدى الطويل، ووضع المؤسسة لأهداف طويلة المدى ووضع رؤية مستقبلية لكيانها وتنظيمها سيكون بمثابة تغييرا استراتيجيا.
- يعتبر الاتصال الداخلي من العوامل الأساسية في إنجاح التغيير التنظيمي والاستراتيجية العامة للمؤسسة والإسهام بفعالية في برامج التغيير التنظيمي.

## ➤ النتائج الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسات أمكننا استنتاج ما يلي:

- قامت مؤسسة سوناطراك بعملية تغيير تنظيمي بسبب زيادة المنشآت، ومحطات الضخ، وحتى تغطي خدماتها على مستوى الشرق الجزائري، أما الجزائرية للمياه وحدة بسكرة فقد جاءت لتكون مسؤولة عن توفير وتوزيع الماء الصالح للشرب فقط، وهذا نتيجة لمشاكل في التسيير وتداخل في المهام بين البلدية التي كانت تتولى عملية التسيير ومصالح أخرى.
- مس التغيير التنظيمي في المؤسسات جميع مجالات التغيير بما فيها الهيكل التنظيمي والمجال الثقافي، التكنولوجي والاستراتيجي بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك، ونفس الشيء بالنسبة للجزائرية للمياه لكن بدرجة أقل المجال التكنولوجي الذي لم يشهد تغييرا معتبرا.
- يعد هذا التغيير من التغييرات المفروضة على المؤسسات نتيجة لحتمية سياسية مفروضة ومراعاة لإصلاحات قامت بها الدولة.
- من بين اثار التغيير التنظيمي في المؤسسات توظيف عمالة زائدة أي خلق مناصب عمل، والاستقلالية في التسيير أو التبعية المباشرة، كذلك تنظيم طرق العمل بالنسبة للمؤسسات والوصول إلى تحقيق مقبول للأهداف المسطرة سواء بالنسبة للمناطق المغطاة بالماء الصالح للشرب بالنسبة للجزائرية للمياه أو الأرقام التي سجلناها فيما يخص المراجعات العامة والجزئية وغيرها بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك.
- نقص وسائل الاتصال المستخدمة سواء في مرحلة التغيير التنظيمي او بعد هذه العملية خاصة بالنسبة للجزائرية للمياه حيث تنعدم وسائل الاتصال الالكتروني.
- الكثير من البرامج المزمع تنفيذها والتي يمكن أن ترتقي بواسطتها لمؤسسات إلى مراكز أعلى بقيت معطلة لأسباب مجهولة.
- نقص القدرة لبعض مدراء الدوائر على وضع أهداف واضحة ومفهومة وعلى التعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على المؤسسة.
- عدم السماح للأفراد بالمشاركة في قرارات الإدارة، او القرارات التي تتعلق بوظائفهم ومنحهم الحرية أو نوعا من التمكين في عملية التسيير.
- عدم امتلاك الشركة الجزائرية للمياه لجريدة تعرف من خلالها بنشاطاتها الداخلية والخارجية لعمالها ومتعاملها.
- هناك نظرة ضيقة للاتصال حيث يستخدم فقط كمجرد أداة لنقل المعلومات والمعاني وتفهمها.
- عدم وجود رغبة قوية لدى بعض الإطارات في تحقيق التميز في العمل، وعدم توفير الإمكانيات الكافية التي يمكن أن تساهم في نجاح التغيير التنظيمي.
- اغلب المستجوبين بالنسبة للمؤسسات من فئات الإطارات الشابة وخريجي الجامعات، لذلك لم تكن هناك صعوبة في فهم الاستمارة.

## ❖ النتائج المتعلقة بالفروق وفقا للمتغيرات الشخصية

- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيري وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي وأبعادهما تعزى للجنس، أي توافق وجهات النظر بالنسبة للذكور والإناث لإطارات سوناطراك حول متغيري الدراسة.
- عدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول متغير وسائل الاتصال الداخلي و أبعاده تعزى للعمر حيث بلغ مستوى الدلالة للمتغير و أبعاده على الترتيب: (0,432، 0,798، 0,351، 0، 0,943)، و هي اكبر من 5% بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مجالات التغيير و أبعاده (ما عدا بعد التغيير التكنولوجي) تعزى لمتغير العمر حيث بلغ مستوى الدلالة للمتغير (0,034) ومستوى الدلالة لبعدي التغيير الهيكلي و التغيير الثقافي على الترتيب: (0,037، 0,021)، و هي اقل من 5% بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك.
- أكثر الفئات العمرية التي أحدثت فروقا في مجالات التغيير التنظيمي ببعديه هي الفئة (41-50)، والدليل على ذلك ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم الذي بلغ (4,00) وهذا بالمقارنة مع الفئة (31-40) وكذلك الفئة (50 سنة فأكثر) التي كانت أكثر تأثرا بالتغيير الثقافي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده، ومجالات التغيير التنظيمي وأبعاده تعزى لمتغير الاقدمية، حيث أن جميع المبحوثين وباختلاف سنوات خدمتهم يتوافقون في وجهات النظر حول المتغيرين بالنسبة لمديرية الصيانة سوناطراك.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده ومجالات التغيير التنظيمي وأبعاده تعزى للمستوى التعليمي، حيث ان جميع إطارات عينة مديرية الصيانة سوناطراك وبمختلف مستوياتهم العلمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرين.
- ليست هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الجنسين حول وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده (وسائل الاتصال العمودي، وسائل الاتصال غير الرسمي، وسائل الاتصال الالكتروني)، وكذا مجالات التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي) تعزى للجنس بالنسبة للجزائرية للمياه وحدة بسكرة.
- أظهرت النتائج وجود فروق في آراء المبحوثين حول وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده ومجالات التغيير التنظيمي (ما عدا بعد التغيير الثقافي) تعزى لمتغير العمر بالشركة الجزائرية للمياه، وأكثر الفئات التي أظهرت فرقا في الآراء حول وسائل الاتصال الداخلي بأبعاده الثلاثة هي الفئة (30 سنة فأقل) والتي كانت اقل إدراكا لاستخدام وسائل الاتصال الداخلي مقارنة بباقي الفئات، وكذلك الفئة (31-40) والتي كانت اقل تأثرا بوسائل الاتصال غير الرسمي. أما مجالات التغيير التنظيمي وبعديه التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي فأكثر الفئات التي أحدثت فروقا هي الفئة (41-50) وهذا مقارنة بالفئتين (30 سنة فأقل) وكذا (31-40) التي كانت أكثر تأثرا بالتغيير التكنولوجي.

- لا توجد فروق في آراء المبحوثين حول مجالات التغيير التنظيمي وأبعاده (ماعدا بعد التغيير الهيكلي) تعزى للأقدمية للشركة للجزائرية للمياه وحدة بسكرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين حول وسائل الاتصال الداخلي وأبعاده (ما عدا بعد وسائل الاتصال الالكتروني)، وكانت أكثر الفئات العمرية التي أحدثت فروقا في وسائل الاتصال الداخلي ببعديه هي الفئة (16 سنة فأكثر)، وهذا بالمقارنة مع الفئة (5 سنوات فأقل) وكذلك الفئة (6-10) وكذا الفئة (11-15) التي كانت أقل تأثرا بوسائل الاتصال العمودي. بالنسبة للتغيير الهيكلي فالفرق يعود للفئة العمرية (16 سنة فأكثر) في نظرتها لهذا البعد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من وسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي وأبعادهما تعزى لمتغير المستوى التعليمي ماعدا بعد وسائل الاتصال غير الرسمي للجزائرية للمياه وحدة بسكرة. حيث ان الفرق يعود لصالح ذوي المستوى الجامعي. كذلك من نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسستين نجد:
  - عدم وجود ارتباط بين وسائل الاتصال غير الرسمي ووسائل التغيير الثقافي.
  - عدم وجود ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الهيكلي.
  - وجود ارتباط موجب بين وسائل الاتصال الالكتروني والتغيير التكنولوجي. حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,40) ذو دلالة معنوية عند (0,01).
  - وجود ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التكنولوجي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,33) ذو دلالة معنوية عند (0,01).
  - هناك ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الثقافي، اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,35) ذو دلالة معنوية عند (0,01).
  - هناك ارتباط وموجب بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,33) عند مستوى دلالة (0,01).
  - هناك ارتباط بين وسائل الاتصال غير الرسمي ومجال التغيير التكنولوجي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,32) ذو دلالة معنوية عند (0,01).
  - هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير الثقافي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,27) ذو دلالة معنوية عند (0,05).
  - هناك ارتباط موجب بين وسائل الاتصال الالكتروني ومجال التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,36) ذو دلالة معنوية عند (0,01).
  - هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير التكنولوجي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,49) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، اي ان تنوع واستخدام وسائل الاتصال الداخلي ضروري لنجاح عملية التغيير التكنولوجي.



- هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير الثقافي لمؤسسة سوناطراك حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,34) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن توفر وتنوع وسائل الاتصال الداخلي ضروري لنجاح عملية التغيير الثقافي.

- هناك ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التكنولوجي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,29) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن تنوع وسائل الاتصال العمودي مهم لنجاح عملية التغيير الثقافي.

- يوجد ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير الثقافي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,33) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن تنوع وسائل الاتصال العمودي مهم لنجاح عملية التغيير الثقافي بالنسبة لمؤسسة سوناطراك.

- يوجد ارتباط بين وسائل الاتصال العمودي ومجال التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,28) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن استخدام وسائل الاتصال العمودي مهم لنجاح عملية التغيير التنظيمي.

- يوجد ارتباط بين وسائل الاتصال الإلكتروني ومجال التغيير الثقافي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,37) ذو دلالة معنوية عند (0,05)، أي أن استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني ضروري لنجاح عملية التغيير الثقافي.

- هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الإلكتروني ومجال التغيير الهيكلي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,25) ذو دلالة معنوية عند (0,05)، أي أن استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني ضروري لنجاح عملية التغيير الهيكلي.

- كذلك هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الإلكتروني ومجال التغيير التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,42) ذو دلالة معنوية عند (0,05)، أي أن التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني ضروري لنجاح عملية التغيير التنظيمي.

- هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير الثقافي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,45) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن استخدام وسائل الاتصال الداخلي ضروري لنجاح عملية التغيير الثقافي.

- هناك ارتباط بين وسائل الاتصال الداخلي ومجال التغيير التكنولوجي فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,48) ذو دلالة معنوية عند (0,01)، أي أن استخدام وسائل الاتصال الداخلي وتنوعها ضروري لنجاح عملية التغيير التكنولوجي.

## ❖ النتائج بالنسبة للفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي. تم رفض هذه الفرضية أي لا يعتمد نجاح التغيير الثقافي على وسائل الاتصال غير الرسمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يتوقف نجاح التغيير الهيكلي على تنوع وسائل الاتصال العمودي. كذلك تم رفض هذه الفرضية أي لا يتوقف نجاح التغيير الهيكلي على تنوع وسائل الاتصال العمودي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يعتمد نجاح التغيير التكنولوجي على التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني. تم قبول هذه الفرضية أي أن نجاح التغيير التكنولوجي يعتمد على التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني.

الفرضية الفرعية الرابعة: يتوقف نجاح التغيير الاستراتيجي على تنوع وسائل الاتصال الداخلي. هذه الفرضية مقبولة جزئياً.

الفرضية الرئيسية" يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على ملاءمة وسائل الاتصال الداخلي وفقاً لمجالات هذا التغيير" فرضية مقبولة جزئياً.

### ➤ التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يمكن أن نقترح ما يلي:

- بسبب الظروف الموقفية العكسية لا يمكن أن يكون التغيير أساسه المخططات والتقدير، ولكن بدلاً من ذلك فهم تعقيدات الحالات وموازنة الخيارات والبدائل المختلفة المتوفرة لدى المؤسسة.
- وضع استراتيجية اتصال فعالة تستجيب لمتطلبات الجمهور الداخلي بمختلف مستوياته المهنية وهو شرط من شروط المؤسسة المعاصرة التي يتكامل فيها التسيير مع الاتصال.
- يجب النظر للاتصال على أنه يساعد على اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو معنوية في المؤسسة.
- إشراك العاملين في صنع القرار الخاص بعملية التغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات -لأن القرار يعتبر أكثر قبولا والتزاماً لمن اشترك في صناعته واتخاذها- مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم ويشعرهم بأنهم جزء من هذا التغيير وليسوا مطبقين لقراراته فقط. مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.
- تكوين فرق الجودة بين العمال، وتقييم أدائهم من حين لآخر، وتخصيص مكافآت مادية ومعنوية من شأنها تحفيز الأفراد على تحسين الأداء وخلق نوع من المنافسة الداخلية.
- القيام بتشجيع الأفراد على الإبداع، ومنحهم نوع من التمكين الإداري لترسيخ الانتماء للمؤسسة، والعمل على دعم الثقة بين الإدارة العليا وأفراد الدعم في المؤسسة.
- إبراز الاتصال كمصلحة مستقلة تحت إدارة هيئة مكلفة بالاتصال الداخلي و علاقات العمال فيما بينهم، وكذا بالعلاقات العامة والاتصال خارج المؤسسة.
- أثناء توجيه الرسائل للعمال يجب الأخذ بعين الاعتبار المستويات المهنية لهم حتى تؤدي الرسالة الهدف المطلوب.

- الاستفادة من اللقاءات المباشرة التي تحدث بين الرئيس والمرؤوس في تقليص الحساسية التي عادة ما تكون بين من هو في اعلى سلطة وبين من اقل منه سلطة، وتبادل الحوار والنقاش الصريح للوصول الى الاتفاق والتفاهم والقضاء على الهوة السيكولوجية بين الرئيس والمرؤوس.
- وضع نظم لتقييم أداء الأفراد تكون شفافة وفعالة وتخضع لمقاييس معروفة، ويكون الأفراد على دراية بهذه المعايير. وتقييم الأداء الفردي ومكافأته بشكل أفضل وتفعيل الأداء الجماعي.
- توفير وسائل الاتصال وتنوعها خاصة بالنسبة للجزائرية للمياه كإنشاء جريدة خاصة تعرف من خلالها بنشاطها وسياساتها الداخلية والخارجية، وكذا توفير بيئة عمل تتميز بالاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد في المؤسسة.
- قبل القيام بعملية التغيير يجب اخذ بعين الاعتبار كل إمكانيات المؤسسة وكذا التغييرات التي قد تحدث في المحيط.
- نشر ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع والتميز في الأداء.
- تنوع وسائل الاتصال الداخلي اثناء القيام بعملية التغيير وعدم الاعتماد على الطرق غير الرسمية في إيصال التغييرات اللازمة بالمؤسسة.
- الاعتماد على وسائل الاتصال المتطورة -وسائل الاتصال الالكتروني- في توضيح عملية التغيير وعدم الاكتفاء بالاجتماعات والمقابلات او طرق الاتصال التقليدية.
- ويبقى نجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبطاً بمدى وعي قادة التغيير بضرورة استغلال وسائل الاتصال واستخدامها في الزمان والمكان المناسبين خاصة أثناء إحداث أي تغيير مهما كان نوعه أو مجاله، واستكمالاً لنتائج هذا الدراسة ولفتح افاق البحث نقترح المواضيع التالية:
- دور النظام الاتصالي في تحسين إدارة الأزمات في المؤسسة.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التغيير التكنولوجي.
- مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحقيق برامج التغيير التنظيمي.
- مساهمة اتصال المعارف في نجاح التغيير الاستراتيجي.

## قائمة المراجع

### 1-الكتب باللغة العربية

1. احمد الصيرفي، إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-. الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2002.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
4. احمد محسن الخضيرى، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دار الرضا للنشر دمشق. 2003.
5. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1999.
6. برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني. ترجمة نخبة من أعضاء قسم وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود معهد الإدارة العامة، 1991.
7. بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل. دار اليازوري، عمان، 2009.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد سيد احمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ الرياض، 2003.
10. جيمس غراج، روبرت غرانت، الادارة الإستراتيجية. ترجمة تيب توب لخدمات التعريف والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والادارية، ط1، القاهرة، دار الفاروق، 2003.
11. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-. ط1، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2003.
12. ستيف سميث، ادارة التغيير. ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001.
13. سعيدى س عامر، التغوىر والإدارة على المكشوف. مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2002.
14. سعيد يس عامر الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها . ط.2، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000 .
15. شعبان فرج، الاتصالات الادارية. دار أسامة، عمان، الأردن، 2009.
16. ظاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي. دار وائل للنشر ط1، 2010.

17. عايدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر. دار شركة الحريري، 2003.
18. عبد الغفار حنفي، السلوك الانساني وادارة الموارد البشرية. الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
19. عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي-المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات. دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
20. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
21. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
22. علي الشريف، الإدارة المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
23. علي شمو، الاتصال الدولي و التكنولوجيا الحديثة. مكتبة الإشعاع الفنية، ط1 الاسكندرية، 2002.
24. فرنش و جونيور، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ترجمة وحيد بن احمد الهندي الجزء الخامس، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، 2000.
25. فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
26. فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة. مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2003.
27. فضيل دليو، مدخل إلى الاتصال الجماهيري. مخبر علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة 2003.
28. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
29. محمد البناء، اقتصاديات السياحة والفندقة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
30. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
31. محمد فوزي حلوة، العلاقات الإدارية سلوك ومهارات. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2007، عمان، الأردن.
32. محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان، الأردن. 2004.
33. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية، 2003.
34. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والاعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
35. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة، للنشر الجزائر، 2004.
36. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. دراسة نظرية وتطبيقية، د، م، ج، 2004.

37. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي. معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995.
38. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## 2-الكتب باللغة الأجنبية

39. Adler,R,**communication at work, principles and practices for business and professions**,NY Newbery award records,Inc1986.
40. Albraak Abdurrahman, **Organizational change and innovation, unpublished scientific research**, Riyadh, 2008.
41. Balogun et Hailey, **exploring strategic change**, London,pitman ,1999
42. Balogun J. Hailey V.H, "**Stratégie du changement**", Pearson Education, France, 2005.
43. Beon, P. **Comment développer la communication interne**, Paris : Nathan, 1995.
44. Boddy.D et Paton.R, **Management an introduction**, Prentice Hall, Europe, 1998.
45. Bonen François, Bruno Henriet, **DRH c'est dit déjà**, Edition organization ,1998.
46. Boualem Remini ,**La problématique de l'eau en Algerie**,OPU,2006.
47. Bouhafs Abdelkrim,**la communication de l'entreprise comment dire aux unx et aux autres**, bibliothèque nationale d'Algérie, 2007.
48. Boyer Andre, **l'essentiel de la gestion** .Edition d'organisation, paris, 2001
49. Brillman Jean, **Les meilleures pratiques du management**.éditions d'organisation, 4<sup>ème</sup>éd, paris, 2003.
50. Carnall,C, **managing change in organization** ,3 Ed, England, prentice,hall,pearson education limited. 1999.
51. Christian le Bas ,**Economie de l'innovation**, Economica, Paris, 1995.
52. Cloutier jean,**Petit traite de communication**,Emerc à l'heure des technologies numériques, Ed,Atelier Perrousseaux, Montréal, 2001.
53. Cook,W,C,Hunsaker,**management and organizational behavior** ,Mc,Graw-Hill companies,inc ,1997
54. D'almeida Nicole, Thierry libaert,**La communication interne de l'entreprise** 5<sup>é</sup>édition dunod paris, 2007.
55. Daft, R. **organization theory and Design**, 7<sup>th</sup>, Asxciates, Inc, 2002.
56. Decaudin Jean Marc,**la communication interne** .Economica,2eme Ed, paris, 2006.
57. Demond,L et autres,**communication des entreprises(stratégies et pratiques)**.Edition Nathan,paris,2001 .
58. Dértie et All, **La communication interne au service du management** .Ed. Liaisons, 2<sup>ème</sup>Edition, paris, 2001.

59. Do Espirito Thierry, **la communication de changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise**, Ed cfpj, 2006.
60. Dozier, D, M, et All, **manager's guide to excellence in public relation and communication management**. Lawrence Erlbaum associates hillsdale, N J. 1995.
61. Drucker Peter, **managing in a time of great change**, the drucker library, 1995
62. Ducreux Jean Marie, Marchand -Tonel Maurice, **Stratégie " les clés du succès concurrentiel."** Edition d'organisation, Paris, 2004.
63. Dusange Pierre, Bernard Ramantsoa, **technologie et stratégie d'entreprise**. France, 1994
64. Duterme Claude, **la communication interne en entreprise .l'approche de palo alto et l'analyse des organisations**, deboeck, 2007
65. Garratt et al. **developing strategic thought rediscovering the art of direction-giving**, McGraw-hill book company, New York. 1998
66. Grouard Benoit et Meston, **l'entreprise en mouvement conduire et réussir le changement**, Edition Dunod, 3eme Ed, 2000, p, 10)
67. Hafsi T. et Fabi B, **Les fondements du changement stratégique**. Editions Transcontinental, 1997.
68. Harvey et Brown, **An Experiential approach to organization development**, new jersey prentice-hall Inc. 6 Ed, 2001.
69. Harvey et Brown, **an experiential approach to organization development**. 7<sup>th</sup>ed London prentice hall hnc, 2006
70. Hatch Mary Jo, **organization theory modern symbolic and postmodern perspectives**, oxford university press, 2006.
71. Hellriegel, D, Slocum. J. W, & woodman .R.W, " **organization behaviour'** 9th/ed. , south western college. U.K. . 2001.
72. Hellriegel, Don, Slocum J, W, **Management des organisations**. 2ème édition De Boeck Bruxelles, 2009.
73. Hill, C, W, et Jones, G, R, **strategy management**, theory Houghton Mifflin company, new yourk, 2001.
74. Huczinski et Buchanam, **organizational behavior**. text 6ed financial times, prentice hall, 2006
75. Ivencevich, J, M, et Matteson, M, T, **organizational behavior and management** .6ed McGraw- Hill/Irwin, 2002.
76. Edighoffer J, R, **recis de gestion d'entreprise**. Edition, cecil, 2001
77. Kaciaf Nicolat et Jean Baptiste Legavre, **changement et communication**, Boek, 2011.
78. Kanter, R, M, **the change masters innovation for productivity in the American corporation**, new York simon and Schuster, 1983.

79. Kempf Alain Et autres, **Communication des entreprises , strategie et pratiques**. 2 Ed Arman Colin, 2006.
80. Kimberly j et miles.R,**the organizational life cycle**. USA, san francisco jossey bass, 1980.
81. Knepp Jessica , **a study of gender and nonverbal element in computer, mediated communication** m a 55/05,2002.
82. Koontz,H,O'Donell,C'etWeihrich,H,**management**.Mcgraw-Hill Book Co,1984.
83. Laramee Alain, **la communication dans les organisations une introduction théorique et pragmatique** .silley presses de l'université du quebec, 1991 .
84. Lehnisch Jean pierre,**la communication dans l entreprise**,PUF, 2003.
85. LibaertThierry,**la communication d'entreprise** .Economica,paris,1998.
86. Libaert Thierry,**la communication de crise**,Dunod,paris,2001.
87. Macmillan, H, &tampoe, M, **strategic management**, oxford University press, Inc., 2000.
88. Mintzberg, **patterns in strategy formulation**, management science,24(a),1987.
89. Moorhead, G. Griffin, R, "**Orgnizational Behavior**". Boston, Houghton Mifflin ,1995.
90. Morel Philippe,**la communication d'entreprise**, belgique,2000.
91. Morgan,G, **creative organization**. theory a resource book,London,sage.1989.
92. Morsan Christine,Réussir le changement . Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?debeok ,paris,2008.
93. Mucchelli A. **Information et communication interne**, Armand colin éditeur, Paris 2ème édition, 2005.
94. Nadler D.A et tushmanM ,L, **beyond the charismatic leader,leadership organizational change**,california,regentsof university of california,1990.
95. Olivier Meier et Al, **gestion du changement**, Dunod, paris, 2007.
96. Pastor Pierre,**gestion du changement**. Editions, liaisons, paris, 2005.
97. Paton R,etMaclman ,J, **change management a guide to effective implementation** , 2 ed sage publications , 2001
98. Petit et Al, **gestion stratégique et operationnelle des ressources humaines**.bouchervilles Gaëtan morin éditeur ,1993.
99. Pettigrew et whipp, r , **managing change for competitive success**, Cambridge Blackwell publishers ltd. 1991.
- 100.Ragusa Antonio ,**internal communication management**, individual and organizational outcomes,Antonio Ragusa and ventus publishing aps, bookboon.com,2010.
- 101.Triétart,R,A ,**Le management**. « Que sais-je ? », 11<sup>ème</sup>ed, puf, Paris, 2003.



- 102.Thiétart, R.A et Coll. **Méthodes de recherches en management**, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris 2003.
103. Robbins,Stephen,et Couler,Mary, **Management**. 20th Ed , hill inc, new Jersey,USA,2004.
- 104.Robbins,S,P, **organizational behavior**,10Edition prentice hall, 2003.
- 105.Sekaran, U. **“Research Methods for Business a Skill Building Approach”**,4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- 106.Serge Raynal:**le Management par projets « Approche stratégique du changement »**, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, paris, 2003 .
- 107.Schein, H,**organizational culture and leadership**, 2<sup>nd</sup>ed,san Francisco jossey bass,1992.
- 108.Strebel p 1996,**break point how to stay in the game mastring management**,financial times part17.
- 109.Tarondeau,Jean Claude, **recherche et développement**. Ed Vuibert France .1994.
- 110.Thompson a et Strickland a ,**Strategic management concepts and cases**,10<sup>th</sup>Ed McGraw-Hill/Irwin ,1998.
- 111.Vacher Béatrice, **La gestion de l'information en entreprises. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés**, Ed. ADBS, Paris, 1997.
- 112.Wallace marine, toastmasters **international communication and leadreship** law library recourse exchange llc 2002.
- 113.Westphalen Marie Helene, **Communicator**, Paris, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 2004.
- 114.Wit&Meyer,**strategy process content and context an international perspective**, 2ed international Thompson business press, 2000.
- 115.Wood julie, **establishing internal communication channels that work** journal of higher education,policy and management, 1999.
- 116.Youngblood M, **life at the edge of chaos creating the quantum organisation** , Perceval publishing dallas ,1997.
- 117.Yvers Simon et Patrick Joffre, **Encyclopédie de gestion**, 2<sup>ème</sup>ed, Economica, Paris, 1997.

### 3-الملتقيات والمجلات

- 118.أحمد الشميمري، زمن التحول للإداريين. مجلة البيان، الرياض، العدد177، 2002.
- 119.إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزهر، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي العلاقة والأثر. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد1، العدد2007،3.
- 120.احمد أتي، حمزة بالي، واقع وافاق تسيير الموارد المائية في الجزائر في إطار تحقيق التنمية المستدامة. الملتقى الوطني حول استراتيجية المياه والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة2011.

121. إياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية" - مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد2، 2007.
122. توفيق برباش، دور الاتصالات الداخلية في إنجاز التغيير التنظيمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 العدد 10.
123. جمال بن زروق، التغيير التنظيمي ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه. مجلة دمشق، العدد الاول المجلد26، 2010.
124. حسين حريم، عبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه، اهدافه، ومداخله. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2011.
125. الداوي الشيخ، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2011.
126. دليلة بركان، مؤشرات التغيير الناجح في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، الجزائر، العدد17، 2015.
127. رجم نصيب، أمال عياري، المؤسسة المصرفية الجزائرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تحديات ومسؤوليات بعد عام2000. مجلة التواصل، العدد15، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005.
128. رشيد فراح، واقع الموارد المائية وافاق ومعوقات توفيرها في الجزائر. الملتقى الوطني حول استراتيجية المياه والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011.
129. رشيد مناصرية، اهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الباحث العدد11، 2012.
130. زهير روابح، الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في الجزائر المعوقات والحلول «ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني حول الجامعات والمؤسسات البحثية ودورها في أنشطة البحث والتطوير، القاهرة، فيفري، 2002.
131. زين الدين بروش، واقع وتحديات الاقتصاد الجديد، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد2 جامعة فرحات عباس سطيف، 2003.
132. عبد القادر همام، تحديث وإدارة التغيير الاستراتيجي، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر استراتيجيات التدريب الثاني عشر، القاهرة، 2003.

133. علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.
134. عمار عماري، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وأفاق. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 3/2004.
135. فاتح دبله، الأسس الفكرية والاستراتيجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 23، نوفمبر 2011.
136. فاتح دبله، النماذج الاستراتيجية للبحث في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2010.
137. فاطمة الزهراء بوداوا، مكانة ثقافة المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة دراسات العدد 19، جامعة تليجي عمار، الاغواط، جانفي 2013.
138. فراح العربي، سعيد كرومي، إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية "دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الصناعية والمتواجدة بوهران، معسكر، مستغانم". الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 12 و13 ماي 2011.
139. فهيمة بوروية، بركان دليلة، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول "تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2012.
140. كمال قاسمي: "إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير -". الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005.
141. معيزي قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 12 و13 ماي، 2011.
142. مفيدة بن لعبيدي، الاستدامة المائية في الجزائر التحديات والمتطلبات، الملتقى الوطني حول استراتيجية المياه والتنمية المستدامة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011.
143. منور اوسرير، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات). ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، يومي 08 و09 مارس 2005.

144. موسى بن كمال، عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومروؤسيه وردود أفعالهم السلوكية، دراسة تحليلية في مركب تميع الغاز بأرزيو (GL4/Z) مجمع سوناطراك الوطني. دراسات نفسية وتربوية، العدد 07، 2011.

145. ناصر العديلي، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه: ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية . الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 14/2/1999.

146. الهادي بوقفلول، رضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة. ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة-الجزائر، 30 نوفمبر-1 ديسمبر 2004.

147. عبد الرزاق بن الزاوي، ايمان نعمون، تحديات الأمن المائي في الجزائر. الملتقى الوطني حول إستراتيجية المياه والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ديسمبر 2011.

148. هديل داهي عبد الله، بثينة حسين علي ضرغام جاسم محمد، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوي. مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، كلية التربية الرياضية جامعة الموصل، 2009.

149. ياسين محجر هاشم لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء. دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جانفي 2012.

150. يوسف مسعداوي، كمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال. ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة-الجزائر، 30 نوفمبر-1 ديسمبر 2004.

151. Baulcomb, J.S, , **management of change through force field analysis**. journal of nursing management ,2003.

152. Beer, M. and Nohria, N. “**Cracking the code of change**”. Harvard Business Review, Vol. 78,2000.

153. Biggart N.W, “**The creative destructive process of organisational change: The case of the post office**”. Administrative Science Quarterly, Vol.22.1977.

154. Burnes, b , **managing change a strategic approach to organizational dynamics**, 3ed London ashford colour press, hampshire .2000.

155. Elving, W.J.L.”**the role of Communication in organisational change**”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10, 2005.

156. Finbarr Daly, Paul Teague, Philip Kitchen ,**Exploring the role of internal communication during organisational change**. *Corporate Communications; no 8*, ABI/INFORM Global.2003.

157. Flower, j ,**the power of chaos health care**. forum journal, vol 36 ,no 5,1993.

158. Forman, J. et Argenti, P. A. **How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study**. *Corporate Reputation Review* 8, no. 3, 2005.
159. Johansson Catrin, **Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change**. Emerald Group Publishing Limited *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 No. 3, 2008.
160. Jones, E., Watson, B., Gardner, J. and Gallois, C., **“Organizational communication: challenges for the new century”**, *Journal of Communication*, Vol. 54, 2004.
161. Elving, W.J.L. **“Communication and organisational change”**. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, 2005.
162. Proctor Tony; Ioanna Doukakis, **Change management: The role of internal communication and employee development** *Corporate Communications. International journal* volume 8 number 4, 2003.
163. Kotter John, **Leading change: why transformation efforts fail**. *Harvard Business Review*. vol 73, n 2, 1995.
164. Kotter, J.P., **Leading Change**. Harvard Business School Press, Harvard, CA, 1996.
165. Kotter, John, **Leading Change, Why Transformation Efforts Fail**. Harvard University Press, Harvard, 1998.
166. Isabella, L.A., **evolving interpretations as a change unfolds, how managers construe key organizational events**. *Academy of Management Journal*, vol 33, 1990.
167. Spike B.K., Lesser, **we have met our enemy**. *Journal of Business Strategy*, 1995.
168. Lewis, L.K. **“Communicating change: four cases of quality programs”**. *Journal of Business Communication*, Vol. 37, 2000.
169. Goodman, J. and Truss, C. **“The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative”**. *Journal of Change Management*, Vol. 4, 2004.
170. Spraggon Martin, Virginia Bodolica, **changement dans le contexte organisationnel et la communication entre les acteurs suite à l’implantation d’intranet**. *Journal of Information Systems and Technology Management* Vol. 4, No. 3, 2007.
171. Stroh Ursula; Miia Jaatinen **New approaches to communication management for transformation and change in organizations**. *Journal of Communication Management*, volume 6, number 2, 2001.
172. Shuo Chen, **Choosing the Right Channels of Communication and Moderating Stress Levels during Organizational Change** *International Journal of Management and Innovation* Volume 3 Issue 1 2011.
173. Rowden, R.W., **the learning organization and strategic change: some advanced**. *Management Journal* vol 66 issue 3, 2001.
174. Giroux N., Y. Giordano, **Les deux conceptions de la communication du changement**. *Revue française de gestion*, n° 129, 1998.
175. Pelage M. T., **les approches du changement organisationnel dans les sciences de l’information et de la communication**, in *Quadern* n° 54, 2004.

176. Kalla H, **integrated communication intern** multi-disciplinary perspective, corporate communication, vol 10, n 4, 2005.
177. Hardakers, Fill c, corporate services brandes the intellectual and emotional engagement of employees corporate reputation review vol7 n 4, 2005.
178. Doolin, B, **Narratives of change: discourse, technology and organization.** Organization, Vol. 10, 2003.
179. Irwin jean Ann, **the use of electronic mailing the communication practices of community colleges an evaluation of current practice between faculty and administration.** Dissertation abstracts international. 2003 a 63107.
180. International panel on climate change, climate change, third assessment report of the IPCC. (Cambridge, United Kingdom, and New York: Cambridge University Press. 2001.
181. Vandangeon I., Durieux. F, **La dynamique du changement stratégique.** Cinquième conférence Internationale de Management Stratégique, Lille. . 1996.

#### 4- الأطروحات

182. إبراهيم بختي، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002.
183. حنان عثمان عمسيب محمد، **استراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان قطاع الصناعات الغذائية 2000-2006.** رسالة دكتوراه إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2007.
184. ختام عبد العزيز العناتي، **بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة.** أطروحة دكتوراه فلسفة التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003.
185. ريم رمضان، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.** دكتوراه كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005.
186. صالح بن سلمان الفايز، **الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.** (دكتوراه) -- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008.
187. عبد الفتاح علاوي، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز الاغواط،** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
188. عبد الملك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر.** دكتوراه جامعة الحاج لخضر، تخصص علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007.

- 189.عدي غانم محمود، مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية بالمنطقة الشمالية للعراق. دكتوراه إدارة وتنظيم، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل العراق، 2005.
- 190.فريد محمد القواسمة، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن. دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2005.
- 191.ناصر قاسمي الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر. دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

192.Imene Derdour, **Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine**,these doctorat, Spécialité «Sciences de Gestion» , 2006,

193.Waris, R.G. "An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behaviors: A path analysis approach",Unpublished thesis Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Missouri-Kansa City. 2005.

## 5-الجرائد

- 194.مقابلة مع وزير الموارد المائية،جريدة الخبر،14مارس، 2013.اطلع عليه يوم2014/10/12
- 195.خ بودية، 14 ولاية تعاني من نقص المياه بسبب تأخر أشغال السدود. جريدة الخبر،11ديسمبر،2013 اطلع عليه2014/08/10
- 196.جريدة الخبر،3 سبتمبر،2013 ، اطلع عليه يوم 2014/08/10

## 6-المواقع الالكترونية

- 197.نورالدين حاروش، إستراتيجية المياه في الجزائرية [www.bouhania.com](http://www.bouhania.com) اطلع عليه يوم2014/10/5.
- 198.Burton, k, 2001, critical success factors for managing change retrieved october 22 available at [www.golinharis.com/ressources/articles/vol1\\_burton.asp](http://www.golinharis.com/ressources/articles/vol1_burton.asp). consulté le 8/9/2014.
- 199.Camille legendre, Gestion des changements technologiques et organisationnels et représentations sociales,2010 sur [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca). consulté le 12/9/2014
- 200 .Jean baptiset brès,2005,**la communication interne de l 'entreprise**,[www.jbers.com](http://www.jbers.com). consulté le 10/8/2014
- 201.Mcnamara,c ,basic context for organizational change available at <http://www.mapnp.org/library/mgmt/orgchange.htm>,1999. consulté le 8/6/2014
- 202.Wasson,robert,2004,five strategies to effective change management IEE engineering management feb mars available at [www.iee.org.management magazine](http://www.iee.org.management magazine). consulté le 8/5/2014

203.Driss M.Baakil,Youness,M,Bouthir,l'importance de la communication interne dans les entreprises :cas du groupe OCP,U.S .A ,journal, **Revista de Comunicare si Marketing**, anul III, numaul 5, octombrie 2012 in www. Ceeol.com consulté le20/02/2014.

204. Prevention des conflits et gestion de la diversité www.aimf. Consulté le 23 /4/2013

205.www.agilityconsulting.com consulté le 4/5/2014.

206.www.guideaimf.caminno.fr vu le 5/7/2014.

207.www .sonatrackdz .com consulté le 24/5/2014

#### 7-مراجع اخرى:

208.المرسوم التنفيذي رقم 324-2000 المؤرخ في 25 أكتوبر 2000 المحدد لصلاحيات وزير الموارد المائية.

209.الجريدة الرسمية عدد 63 مؤرخة في 25 أكتوبر، 2000، ص12.

210.المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 افريل- 2001 الجريدة الرسمية عدد 24 مؤرخة في 22 أبريل 2001، يتضمن- إنشاء الجزائرية للمياه .الجريدة الرسمية، عدد 24 مؤرخة في 22 أبريل 2001، ص4.

211.الجريدة الرسمية، العدد 50، 2005، القانون 05-07 المتعلق بالمحروقات والمؤرخ في-28-2005، 07.



# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

مكان العمل	أسماء المحكمين
جامعة الملك فيصل السعودية	د.مزهودة عبد المايك
جامعة بسكرة	أ.د.موسي عبد الناصر
جامعة بسكرة	أ.د.يحياوي مفيدة
جامعة بسكرة	أ.د. رحمانى موسى
جامعة بسكرة	د.فالتة اليمين
جامعة بسكرة	د.دبلة فاتح
جامعة بسكرة	د. شنشونة محمد
جامعة بسكرة	د.بن عيشي بشير
جامعة بسكرة	د.اقتي جوهرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الأخت الكريمة، الأخ الكريم تحية طيبة وبعد.

إن الهدف الرئيسي لهذه الاستمارة هو جمع بيانات لاستخدامها في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم والموسومة بـ: " مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، " يرجى التكرم بالقراءة والإجابة عن البيانات الشخصية وأسئلة الاستمارة بكل دقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مشاركتكم، وذلك من خلال الإجابات الصادقة والصريحة والدقيقة. علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول أسمى عبارات التقدير والامتنان على حسن تعاونكم

ملاحظة: فضلا يرجى وضع علامة X أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الباحثة

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

السن : اقل أو يساوي 30  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة

من 51 سنة فأكثر

الإقضية: اقل أو يساوي 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15

سنة  من 1 سنة فأكثر

المستوى الدراسي: متوسط فاقل  ثانوي  جامعي

دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما	عبارات وسائل الاتصال الداخلي
<b>وسائل الاتصال العمودي</b>					
					1- تمتلك المؤسسة سجل اقتراحات وشكاوى خاص بالعمالين
					2- تستخدم المؤسسة التقارير المكتوبة لمقارنة الأهداف المنجزة مع الأهداف المخططة
					3- يتم اللجوء إلى مستشارين خارجيين للقيام بعملية سبر الآراء (sondage) لمعرفة الجو العام في المؤسسة
					4- تعد الإعلانات (les affichages) وسيلة هامة لإيصال المعلومات للعمال في المؤسسة
					5- تمتلك المؤسسة أدلة (des guides) تحوي تفاصيل الوظائف والمهام
					6- تمتلك المؤسسة مجلة يمكن من خلالها الاطلاع على كل ما يتعلق بنشاطها
					7- يتم استخدام المقابلة الشخصية لمناقشة قضايا تخص العمل

وسائل الاتصال غير الرسمي					
					8- اللقاءات الشخصية مع زملائي خارج مجال العمل متنفس من ضغوطات العمل
					9- غالبا ما تشكل الإشاعة خطرا يهدد سمعة المؤسسة
					10- أناقش مع زملائي مشاكل المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي
					11- استخدم الهاتف النقال لتبادل المعلومات غير الرسمية مع زملائي في العمل
					12- من خلال الحوارات الشخصية المباشرة وغير الرسمية يمكنني فهم العمل أكثر وتنسيق المهام مع زملائي في العمل
					13- ليس هناك تداخل بين العلاقات الشخصية وقراراتي العملية في المؤسسة
					14- مهم جدا ترك مجال للأفراد للتعبير عن آرائهم خارج مجال العمل (نادي المؤسسة)
وسائل الاتصال الالكتروني					
					15- يمكن القول أن المؤسسة تملك إمكانيات معتبرة في مجال الاتصال الالكتروني
					16- يتم معرفة أخبار المؤسسة والاطلاع على مستجداتها من خلال البريد الالكتروني الذي يسهل عملية التواصل بين أفراد المؤسسة
					17- تسعى المؤسسة لتنظيم محاضرات عن بعد (téléconférence) للاستفادة من الكفاءات والخبرات الخارجية لتحسين طرق عملها

					18-تسعى المؤسسة باستمرار لمواكبة نظم المعلومات المتطورة
					19-الرجاء إلى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للاتصال بزملائي لإيجاد حلول لمشاكل عالقة تخص العمل
					20-توظف المؤسسة الانترنت لتسهيل عملية الاتصال داخلها
<b>مجال التغيير التكنولوجي</b>					
					21-التغيير التكنولوجي فرضته التغيرات الحاصلة في المحيط
					22-بواسطة التغيير التكنولوجي الحالي تمكنت المؤسسة من تحسين نوعية الخدمة
					23-لقد تم تدريب الأفراد على البرمجيات الجديدة من أجل تحسين طرق العمل
					24-هناك تغيير في طريقة عمل المؤسسة بإدخال هذه التكنولوجيا الحديثة
					25-بإدخال التكنولوجيا الجديدة تحسنت كثيرا طرق الإنتاج
					26-أستطيع استخدام الانترنت والتواصل مع زملائي بكل سهولة في المؤسسة
					27-تسعى المؤسسة دوماً إلى استخدام برمجيات متطورة وتجديدها
					28-تعمل المؤسسة باستمرار على تغيير الأجهزة الالكترونية وتطويرها
<b>مجال التغيير الثقافي:</b>					
					29-علاقتي جيدة مع زملائي في العمل
					30-علاقتي جيدة مع زملائي خارج مجال العمل

					31- لا أستطيع تغيير نظرتي إلى زملائي مهما كانت التغييرات الحادثة
					32- باستطاعتي التكيف مع أي تغيير يحدث داخل المؤسسة
					33- ادعم التغييرات الحاصلة ما دامت تصاحبها زيادة في الحوافز المادية
					34- تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة
					35- تحاول المؤسسة باستمرار تطوير مهارات ومعارف الأفراد
					36- لقد تم تدريب الأفراد للتعامل مع التغييرات الحاصلة
					37- أدت البرامج التدريبية إلى تغيير في سلوك الأفراد
					38- لقد زاد التزامي أكثر نحو عملي بعد عملية التغيير
					39- أدت عملية التغيير في المؤسسة إلى ردود أفعال سلبية لدى العاملين
<b>مجال التغيير الهيكلي</b>					
					40- قامت المؤسسة بإحداث تغييرات هامة في هيكلها التنظيمي
					41- تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة
					42- هناك خطوط واضحة للسلطة بعد عملية التغيير
					43- هناك خطوط واضحة للمسؤولية بعد عملية التغيير
					44- تعمل الإدارات على تحقيق الأهداف المسطرة بشكل جيد بعد عملية التغيير الهيكلي
					45- عموماً أنا راض عن الهيكل التنظيمي الحالي
					46- الوظائف التي تم إضافتها للهيكل التنظيمي (كالاتصال) ساعدت أكثر على تحسين الأداء .
					47- بواسطة التغيير الهيكلي تم إضافة إدارات جديدة للمؤسسة.
					48- التغييرات التي تحدثها المؤسسة لم تؤثر سلباً على مركزي

					الوظيفي
					49- بواسطة التغيير الهيكلي تم تخفيض عدد المستويات التنظيمية.
					50- أدى تخفيض عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة إلى سهولة تدفق المعلومة .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الأخت الكريمة، الأخ الكريم تحية طيبة وبعد؛

إن الهدف الرئيسي لهذه الاستمارة هو جمع بيانات لاستخدامها في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم والموسومة بـ: " مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي "، يرجى التكرم بالقراءة والإجابة عن البيانات الشخصية وأسئلة الاستمارة بكل دقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مشاركتكم، وذلك من خلال الإجابات الصادقة والصريحة والدقيقة. علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول أسمى عبارات التقدير والامتنان على حسن تعاونكم

ملاحظة: فضلا يرجى وضع علامة X أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الباحثة

البيانات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن : اقل أو يساوي 30  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة

من 51 سنة فأكثر

الإقديمة: اقل أو يساوي 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

من 16 سنة فأكثر

المستوى الدراسي: متوسط فافل  ثانوي  جامعي

دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما	عبارات وسائل الاتصال الداخلي
<b>وسائل الاتصال العمودي</b>					
					1- تمتلك المؤسسة سجل اقتراحات وشكاوى خاص بالعمالين
					2- تستخدم المؤسسة التقارير المكتوبة لمقارنة الأهداف المنجزة مع الأهداف المخططة
					3- يتم اللجوء إلى مستشارين خارجيين للقيام بعملية سبر الآراء (sondage) لمعرفة الجو العام في المؤسسة
					4- تعد الإعلانات (les affichages) وسيلة هامة لإيصال المعلومات للعمال في المؤسسة
					5- تمتلك المؤسسة أدلة (des guides) تحوي تفاصيل الوظائف والمهام
					6- تمتلك المؤسسة مجلة يمكن من خلالها الاطلاع على كل ما يتعلق بنشاطها

					7- يتم استخدام المقابلة الشخصية لمناقشة قضايا تخص العمل
<b>وسائل الاتصال غير الرسمي</b>					
					8- اللقاءات الشخصية مع زملائي خارج مجال العمل متنفس من ضغوطات العمل
					9- غالبا ما تكون الإشاعة خطرا يهدد سمعة المؤسسة
					10- أناقش مع زملائي مشاكل المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي
					11- استخدم الهاتف النقال لتبادل المعلومات غير الرسمية مع زملائي في العمل
					12- من خلال الحوارات الشخصية المباشرة وغير الرسمية يمكنني فهم العمل أكثر وتنسيق المهام مع زملائي في العمل
					13- ليس هناك تداخل بين العلاقات الشخصية وقراراتي العملية في المؤسسة
					14- مهم جدا ترك مجال للأفراد للتعبير عن آرائهم خارج مجال العمل (نادي المؤسسة)
<b>وسائل الاتصال الالكتروني</b>					
					15- يمكن القول أن المؤسسة تملك إمكانيات معتبرة في مجال الاتصال الالكتروني
					16- يتم معرفة أخبار المؤسسة والاطلاع على مستجداتها من خلال البريد الالكتروني الذي يسهل عملية التواصل بين أفراد

					المؤسسة
					17- تسعى المؤسسة لتنظيم محاضرات عن بعد (téléconférence) للاستفادة من الكفاءات والخبرات الخارجية لتحسين طرق إنتاجها
					18- تسعى المؤسسة باستمرار لمواكبة نظم المعلومات المتطورة
					19- ألجأ إلى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للاتصال بزملائي لإيجاد حلول لمشاكل عالقة تخص العمل
					20- توظف المؤسسة الانترنت لتسهيل عملية الاتصال داخلها
<b>مجال التغيير التكنولوجي</b>					
					21- التغيير التكنولوجي فرضته التغيرات الحاصلة في المحيط
					22- بواسطة التغيير التكنولوجي الحالي تمكنت المؤسسة من تحسين نوعية المنتج
					23- لقد تم تدريب الأفراد على البرمجيات الجديدة من اجل تحسين طرق العمل
					24- هناك تغيير في طريقة عمل المؤسسة بإدخال هذه التكنولوجيا الحديثة
					25- بإدخال التكنولوجيا الجديدة تحسنت كثيرا طرق الإنتاج
					26- أستطيع استخدام الانترنت والتواصل مع زملائي بكل سهولة في المؤسسة
					27- تسعى المؤسسة دوما إلى استخدام برمجيات متطورة وتجديدها
					28- تعمل المؤسسة باستمرار على تغيير الأجهزة الالكترونية وتطويرها

## مجال التغيير الثقافي:

					29- علاقتي جيدة مع زملائي في العمل
					30-علاقتي جيدة مع زملائي خارج مجال العمل
					31- لا أستطيع تغيير نظرتي إلى زملائي مهما كانت التغييرات الحادثة
					32-بأستطاعتي التكيف مع أي تغيير يحدث داخل المؤسسة
					33-ادعم التغييرات الحاصلة ما دامت تصاحبها زيادة في الحوافز المادية
					34-تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة
					35-تحاول المؤسسة باستمرار تطوير مهارات ومعارف الأفراد
					36-لقد تم تدريب الأفراد للتعامل مع التغييرات الحاصلة
					37-أدت البرامج التدريبية إلى تغيير في سلوك الأفراد
					38-لقد زاد التزامي أكثر نحو عملي بعد عملية التغيير
					39- أدت عملية التغيير في المؤسسة إلى ردود أفعال سلبية لدى العاملين
<b>مجال التغيير الهيكلي</b>					
					40-قامت المؤسسة بإحداث تغييرات هامة في هيكلها التنظيمي
					41-تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغييرات الحاصلة
					42- هناك خطوط واضحة للسلطة بعد عملية التغيير
					43-هناك خطوط واضحة للمسؤولية بعد عملية التغيير
					44-تعمل الأقسام على تحقيق الأهداف المسطرة بشكل جيد بعد عملية التغيير الهيكلي

					45-عموما أنا راض عن الهيكل التنظيمي الحالي
					46-الوظائف التي تم إضافتها للهيكل التنظيمي(كالتكوين) ساعدت أكثر على تحسين الأداء
					47-بواسطة التغيير الهيكلي تم فتح (مراكز، وكالات) جديدة للمؤسسة
					48- التغييرات التي تحدثها المؤسسة لم تؤثر سلبيا على مركزي الوظيفي
					49- بواسطة التغيير الهيكلي تم تخفيض عدد المستويات التنظيمية
					50- أدى تخفيض عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة إلى سهولة وصول المعلومة

ملحق رقم(04) : أسئلة المقابلة

معلومات عن المستجوب:

المؤسسة:

المنصب:

المناصب السابقة:

تاريخ المقابلة:

مدة المقابلة:

1- أسباب ومؤشرات التغيير الاستراتيجي الناجح

- لماذا قامت المؤسسة بعملية تغيير استراتيجي؟ و ما هو رأيكم في هذه العملية؟

.....

- في رأيكم ما هي مؤشرات التغيير الاستراتيجي الناجح؟ و هل توجد هذه المؤشرات بمؤسستكم؟

.....

.....

- ما هي الوسيلة التي استخدمتها المؤسسة لتوضيح أهدافها؟

.....

2- وسائل الاتصال العمودي والتغيير الاستراتيجي

- كيف يتم تبليغ التعليمات، وما هي الوسيلة المفضلة لديكم لمناقشة قضايا العمل؟

.....

- الى أي مدى تساهم الأوامر والتعليمات في تحقيق أهداف التغيير الاستراتيجي؟

.....

- هل تملك المؤسسة صندوق الاقتراحات و الشكاوي ؟ و هل يساهم هذا الصندوق في حل

المشاكل الموجودة في المؤسسة مراعاة للتغييرات التي تقوم بها؟

.....

- هل يتم اللجوء إلى حلقات الجودة من حين لآخر لتحسين أداء المؤسسة ومراقبة الانحرافات في تحقيق الأهداف المسطرة؟

.....

- كيف تساهم الاجتماعات في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تضع رؤية مستقبلية للمؤسسة؟

.....

### 3- وسائل الاتصال الالكتروني والتغيير الاستراتيجي

- الانترنت وسيلة تسهل و وصول المعلومة إلى كافة أفراد المؤسسة، هل استفادت المؤسسة من هذه الوسيلة عند قيامها بالتغيير الاستراتيجي؟

.....

### 4- وسائل الاتصال غير الرسمي والتغيير الاستراتيجي

- هل تعتبرون الإشاعة أمرا ايجابيا تستفيد منه المؤسسة لاحقا في مثل هذه التغييرات؟

.....

### 5- وسائل الاتصال المستخدمة وتقييم كل وسيلة

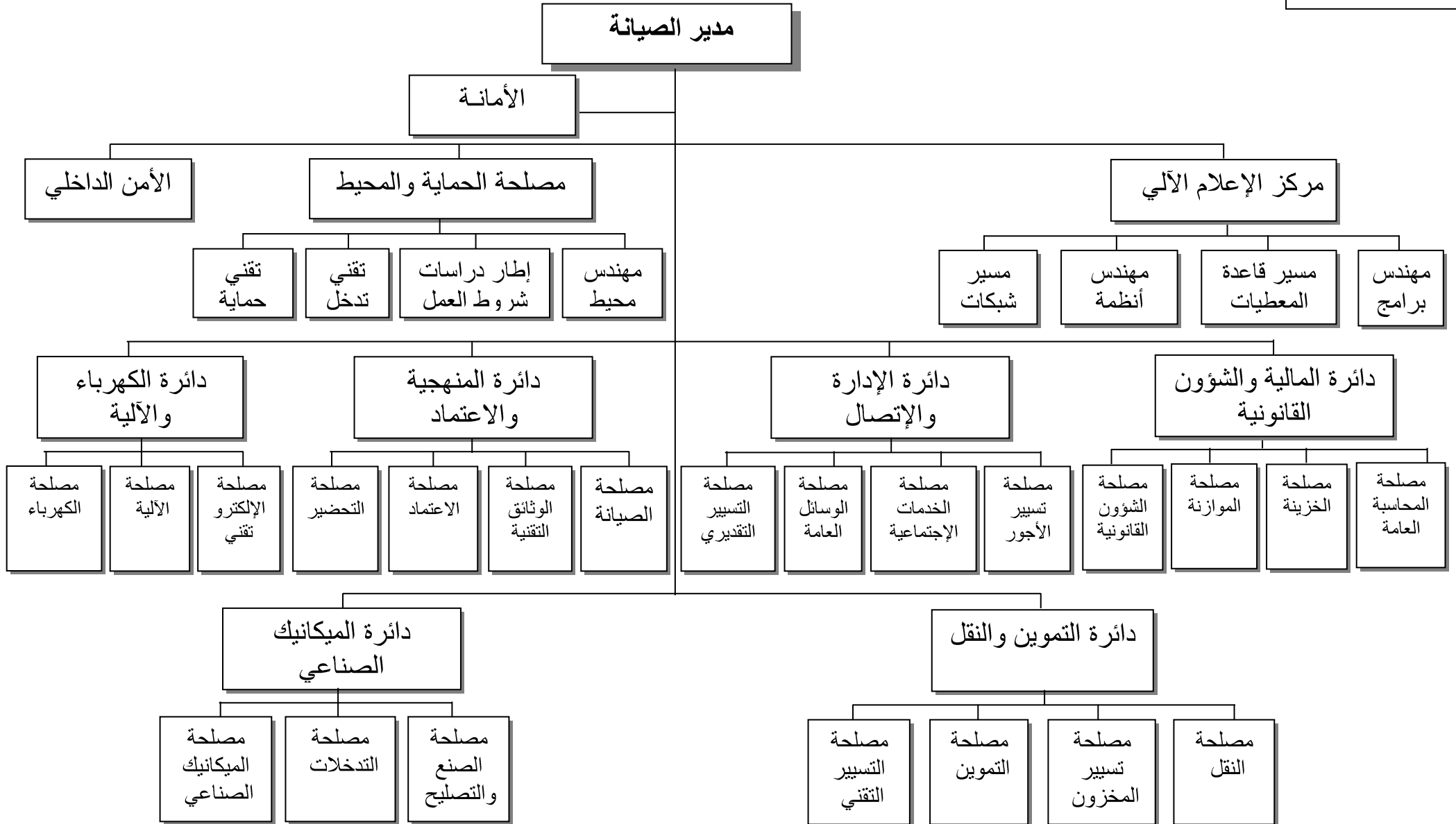
- ما هي وسائل الاتصال التي استخدمتموها في التغيير الاستراتيجي، و ما تقييمكم لكل وسيلة؟

.....

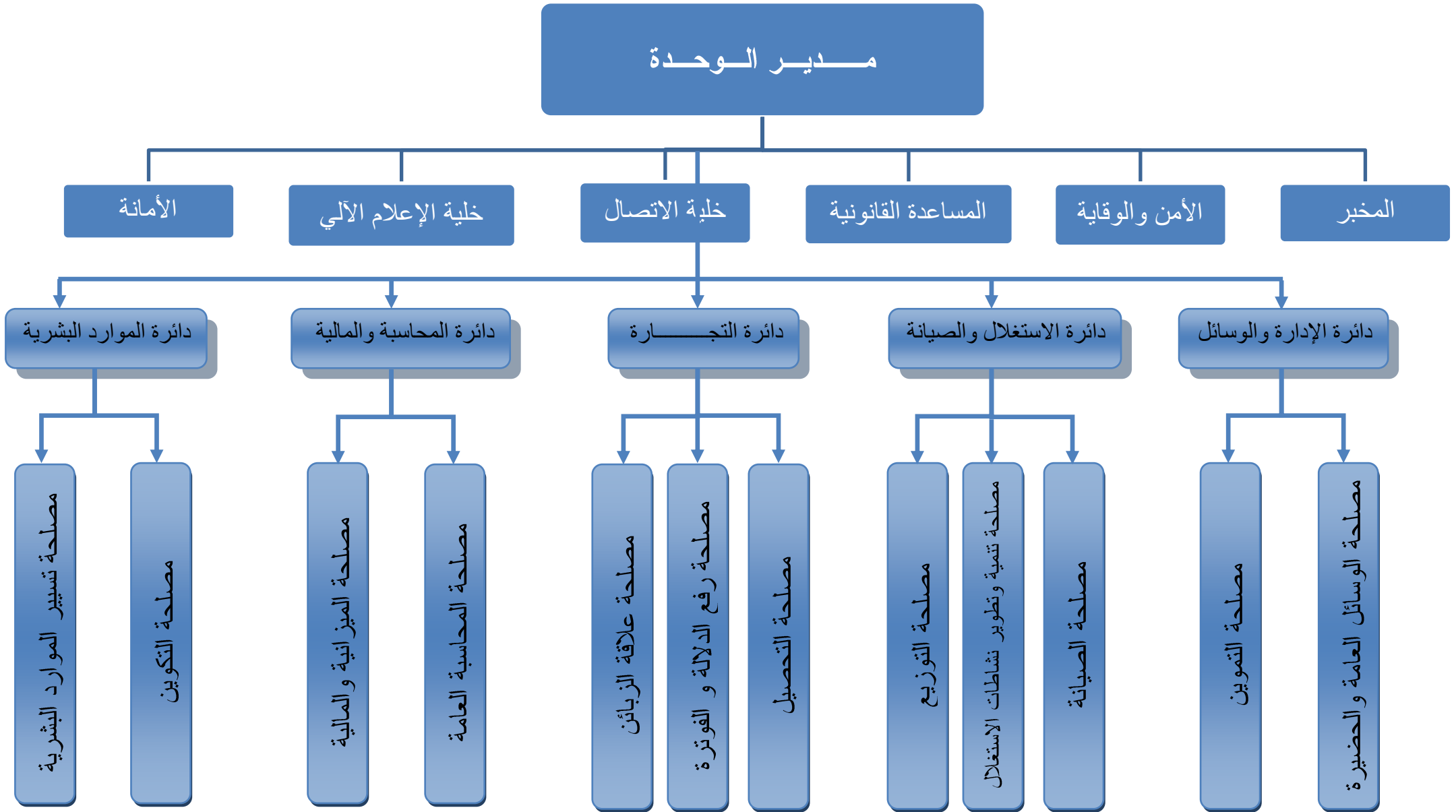


الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية  
الصيانة بسكرة

ملحق رقم: (05)



المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de la Direction Maintenance Biskra



المصدر: من وثائق المؤسسة، دائرة الموارد البشرية

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، وقد اعتمدنا ثلاثة أبعاد لوسائل الاتصال الداخلي وهي وسائل الاتصال العمودي، ووسائل الاتصال الالكتروني ووسائل الاتصال غير الرسمي، كما تم قياس مجالات التغيير التنظيمي بواسطة أربعة أبعاد وهي مجال التغيير الهيكلي، مجال التغيير التكنولوجي، مجال التغيير الثقافي ومجال التغيير الاستراتيجي.

استهدفت الدراسة عينة قصدية مكونة من إطارات مؤسستين عموميتين وهما الشركة الجزائرية للمياه ومديرية الصيانة سوناطراك بولاية بسكرة مستخدمين في ذلك الاستبيان، فضلا عن إجراء مقابلة مع الإطارات المسيرة لكلتا المؤسستين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نجاح التغيير الهيكلي لا يتعلق بتنوع وسائل الاتصال العمودي، كذلك الأمر بالنسبة للتغيير الثقافي حيث أن نجاحه غير مرتبط بوسائل الاتصال غير الرسمي، بينما نجاح التغيير التكنولوجي يعتمد على التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني، كذلك نجاح التغيير الاستراتيجي يتوقف جزئيا على تنوع وسائل الاتصال الداخلي. ومن خلال النتائج النظرية والتطبيقية تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، مجالات التغيير التنظيمي، الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الداخلي، الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-، مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

## Abstract

This study aimed to classify the internal communication tools according to the field of organizational changing. We based on three dimensions to measure the internal communication tools: vertical communication tools, electronic communication tools, and informal communication tools. Also we measure the field of organizational changing through four dimensions in term of structural change field, technology change field, cultural change field, and strategic change field.

The study based on deliberate sample, which represents in the cadre employees of two public firms: Algerian enterprise of Water and Maintenance Administration of SONATRACH enterprise at BISKRA state. We used the questionnaire as a tool to gather the primary data; in addition, we used the interview with some managers in the two enterprise.

The study found that there is no relationship between success of structural change and vertical communication tools, also there is any relationship between cultural change and informal communication tools. Whereas the success of technology change has a positive relationship with the efficacy to use the electronic communication tools, also the success of strategic change based partially on the type of internal communication tools.

**Key words:** organizational change, organizational change field, internal communication, internal communication tools, Algerian enterprise of Water unity of BISKRA, Maintenance Administration of SONATRACH Enterprise at BISKRA state.