

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير

### التنظيمي (دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة")

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:  
د. علي زيان محند وأعمر

من إعداد الطالبة:  
بلحمدو خولة

#### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المدية	أستاذ	د. رميدي عبد الوهاب
مقررا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	د. علي زيان أمحمد وأعمر
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	د. يحيى سميير
ممتحنا	جامعة البلدية	أستاذ محاضر أ	د. قاشي خالد
ممتحنا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر أ	د. آيت طالب عبد حميد

السنة الجامعية 2013-2014

# إهداء

إلى أُمِّي الحبيبة رحمها الله و أسكنها الله فسيح جنانه

إلى أبي الغالي أطل الله لي في عمره وراعاه

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل عائلتي وأحبتي

إلى أصدقائي وخالاني

إلى جميع أساتذتي الكرام

إلى كل طالب علم

أهدي هذا العمل



# كلمة شكر

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ويسرت لنا من

يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم ....

ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين.....

يتنازع في نفسي شكر وتقدير لكل من جعلهم الله عوناً لي فغمروني بكل معاني

العون وعلى رأسهم الأستاذ المشرف على زيان محند وأحمد الذي لم يبخل علي يوماً

بعطائه وتوجيهاته في سبيل إتمام هذه المذكرة،

وكما أخص بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين وجهوني وصوبوا أخطائي وزلاتي

ولا يفوتني تقديم شكر إلى كل الموظفين في جامعة ألكلي محند أولحاج الذين لم

يبخلوا بالإجابة على فقرات الاستبيان، و أخص بالذكر السيدان راشد وإسماعيل

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم:

" جعلها الله في ميزان حسناتكم و جعل الجنة مثواكم "

" آمين "

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال الداخلي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الاتصال
03	المطلب الأول: تعريف الاتصال
04	المطلب الثاني: عناصر سيرورة الاتصال
11	المطلب الثالث: أنواع، خصائص وأهداف الاتصال
24	المطلب الرابع: نماذج الاتصال
33	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي
33	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي ومبادئه
35	المطلب الثاني: أهمية الاتصال في المنظمة
36	المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي
39	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي
47	المبحث الثالث: معوقات وشروط فاعلية الاتصال
47	المطلب الأول: معوقات الاتصال
53	المطلب الثاني: مهارات الاتصال
58	المطلب الثالث: كفاءة الاتصال
60	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي</b>	
62	تمهيد

63	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
63	المطلب الأول : تعاريف التغيير التنظيمي
64	المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي
67	المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التغيير التنظيمي
70	المطلب الرابع: أهداف و أهمية التغيير التنظيمي
74	المبحث الثاني: نماذج واستراتيجيات التغيير التنظيمي
74	المطلب الأول: مفهوم ادارة التغيير التنظيمي
75	المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي
83	المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي
87	المطلب الرابع: مجالات إحداث التغيير
92	المبحث الثالث: أهم مداخل التغيير التنظيمي
92	المطلب الأول: التطوير التنظيمي
101	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة
106	المطلب الثالث: إعادة الهندسة
109	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
109	المطلب الأول: الفرد والتغيير
110	المطلب الثاني: تعاريف مقاومة التغيير وأشكالها
114	المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير وطرق معالجتها
118	المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير
122	خلاصة
<b>الفصل الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة</b>	
124	تمهيد
125	المبحث الأول: تقديم جامعة أكلي محند أولحاج البويرة
125	المطلب الأول: تعريف جامعة أكلي محند أولحاج
127	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة أكلي محند أولحاج
134	المطلب الثالث : الإحصائيات والدعائم البيداغوجية بالجامعة
140	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
140	المطلب الأول: المنهج المتبع

142	المطلب الثاني: بناء وصدق أداة الدراسة
149	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية
151	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
151	المطلب الاول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
155	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان
172	خلاصة الفصل
174	خاتمة
179	قائمة المراجع
186	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

والأشكال والملاحق



قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
08	صفات الرسالة الجيدة (C6)	(1-1)
16	أشكال الاتصال الرسمي	(2-1)
24	نموذج لاسويل	(3-1)
26	نموذج شانون	(4-1)
26	نموذج فينر	(5-1)
27	نموذج شانون وويفر الاتصالي	(6-1)
31	نموذج شرام	(7-1)
32	نموذج بيرلو	(8-2)
73	مثلث الجودة	(9-2)
78	نموذج كير لوين	(10-2)
81	نموذج غرينر حول ديناميكية التغيير الناجح	(11-2)
83	نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط	(12-2)
85	إستراتيجية التغيير المتدرج	(13-2)
87	إستراتيجية التغيير البنوي	(14-2)
91	مجالات التغيير والتطوير التنظيمي	(15-2)
95	أساليب التطوير التنظيمي	(16-2)
98	عمليات بناء الفريق	(17-2)
100	الإثراء الوظيفي	(18-2)
113	بعض أشكال مقاومة التغيير	(19-3)
134	تطور عدد الطلاب وفقا للزمن في جامعة أكلي محند أولحاج	(20-3)
151	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	(21-3)
152	توزيع أفراد العينية حسب متغير المؤهل العلمي	(22-3)
153	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(23-3)
154	توزيع أفراد العينة حسب الوظائف	(24-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	أغراض الاتصال عند سكوت ومتشل 1976م	(1-1)
40	مقارنة وسائل الاتصال	(2-1)
110	إحتمالات مواقف الفرد من التغيير	(3-2)
117	طرق خفض مقاومة التغيير	(4-2)
119	النقاط العشر من أجل نجاح التغيير	(5-2)
134	تطور عدد الاساتذة بجامعة أكلي محند أولحاج	(6-3)
135	تعداد الأساتذة بالجامعة حسب الرتب	(7-3)
135	تطور عدد الموظفين الاداريين في جامعة أكلي محند أولحاج	(8-3)
136	الهياكل و عدد المقاعد البيداغوجية في جامعة أكلي محند أولحاج	(9-3)
137	عروض التكوين في ليسانس لسنة الجامعية 2014/2013	(10-3)
138	عروض التكوين في الماستر للسنة الجامعية 2013/2014	(11-3)
143	تحويل بيانات العمر إلى رموز	(12-3)
143	تحويل بيانات المؤهل العلمي إلى رموز	(13-3)
143	تحويل بيانات الخبرة المهنية إلى رموز	(14-3)
144	تحويل بيانات الوظيفة إلى رموز	(15-3)
144	ترميز خيارات الإجابة حول العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي	(16-3)
145	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الأول والدرجة الكلية له	(17-3)
145	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الأول والدرجة الكلية له	(18-3)
146	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية له	(19-3)
147	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية له	(20-3)

## قائمة الأشكال والجداول

148	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية له	(21-3)
149	معامل الفاكرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة	(22-3)
151	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	(23-3)
152	يوضح توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي	(24-3)
153	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(25-3)
154	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(26-3)
155	نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات أساليب الاتصال في جامعة أكلي محند أولحاج	(27-3)
157	نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات واقع الاتصال الداخلي في جامعة أكلي محند أولحاج	(28-3)
162	نتائج استجابة أفراد العينة حول فقرات التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج	(29-3)
164	نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج	(30-3)
167	نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات محور فاعلية الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج	(31-3)
170	العلاقة التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي بجامعة أكلي محند أولحاج	(32-3)
170	نتائج اختبار فرضية العلاقة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي حسب برنامج spss	(33-3)
171	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.	(34-3)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة
02	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة أكلي محند أولحاج
03	استمارة الاستبيان
04	نتائج علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي من مخرجات برنامج spss
05	الجريدة الرسمية 2012

# مقدمة

### مقدمة:

التغيير هو الثابت الوحيد في هذا العالم لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجنبه، فهو كظاهرة يمس كل مظاهر الحياة الإنسانية في بعدها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتكنولوجي والسياسي..... كما أنها تشمل كل مكونات المجتمع من أفراد وجماعات و منظمات.

فطبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة يميزها عدم ثبات واستقرار و ظروف عدم التأكد ملازمة لها، لكن حقيقة التغيرات تتباين في طبيعتها فبعض التغيرات تعتمد على المنهجية المخططة والمدروسة بغرض تحقيق الانسجام مع البيئة و بعضها يحصل بصورة عفوية أو تلقائية و يتوسط البعض الآخر بين هاتين الحالتين، و الواقع العملي يؤكد على أن التغيير حقيقة أساسية عاشتها المنظمات قديما من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها وتعيشها المنظمات حاليا نظرا لتعقيدات المحيط و التحديات التي أصبحت تواجهها، والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب منها التداخل في العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير والتكنولوجيا مما أدى إلى إلزام تغيير سلوك الأفراد والجماعات لتناسب مع التجديدات الحاصلة من أجل مواجهة المنافسة الحادة.

كل ذلك يحتاج إلى إدارة تفهم أثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتدرك أبعادها وتعيد التخطيط لأحداث التغيير وإنجاحه والتغلب على مقاومة التغيير، إدارة لا تتمسك بالقديم المألوف ولا تخشى التغيير تحسبا لمخاطره وتجاهلا لعوائده الايجابية، وهكذا لم تعد الإدارة بأساليب الأمس مناسبة مع تحديات الغد ولا مساعدة على تحقيق الأهداف.

أصبحنا بحاجة إلى إدارة حساسة لمتطلبات التغيير تدير بتوقعات الأحداث وليس برد الفعل وتحمي نفسها من مباغطات والمفاجآت كما يمكنها تحقيق المبادرات والتحكم فيها أو على الأقل مراوغة الأحداث المعاكسة. وبرغم من أن التغيير التنظيمي ضرورة تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة كما ذكرنا سابقا إلا أنه وما لا شك فيه أن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الأفراد المعنيين به ودفعم لقبوله والاندماج في مشروعه ومنه فإن ضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها وأنها سجلت إخفاقا لم يكن متوقعا بسبب نقص أو انعدام المعلومات المتعلقة بالتغيير المراد إحداثه بما أدى إلى ظهور مقاومة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيير وهنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تلعبه الجهة المكلفة بإدارة التغيير من خلال ضمان اتصال فعال يبرز أسباب التغيير ونتائجه بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به وتحفيزهم على إنجاحه ولاندماج في مشروعه. وانطلاقا مما سبق ولمعالجة هذا الموضوع نطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي ؟

أسئلة فرعية:

1. ما المقصود بالتغيير التنظيمي، وما هي أسبابه ؟

2. ما الاتصال الداخلي وما هو دوره ؟
3. هل توجد علاقة إرتباط موجبة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي؟
4. كيف ساهم الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج؟
5. هل تأثر الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة على استجاباتهم لمحاور الاستبيان ؟

### الفرضيات:

1. التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضرورة ملحة نتيجة ضغوط داخلية وخارجية تفرضها المتغيرات البيئية للمنظمة.
2. توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي للمنظمة.
3. يعمل الاتصال الفعال على التوزيع العادل للمعلومات عن التغيير بما يضمن تحقيق الفهم المشترك مما يعمل على القضاء على صور المواجهة و خفض مقاومة التغيير.
4. ساهم الاتصال بشكل فعال في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

### أهداف الموضوع:

يهدف هذا الموضوع إلى:

- ◀ التعرف على عملية الاتصال بصفة عامة والاتصالات الداخلية بصفة خاصة؛
- ◀ التعرف على التغيير وأهم اسبابه ونماذجه؛
- ◀ إفادة الباحثين في مجال مقاومة التغيير بالتعريف بأسبابها وطرق معالجتها؛
- ◀ إبراز أهمية الاتصال داخل المنظمة في الحالة العادية وحالة التغيير خاصة؛
- ◀ التعرض إلى ما يجب على المنظمات الإدارية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير و أهداف الأفراد و اتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف المرسوم.

### أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع نذكر الأسباب الموضوعية و الأسباب الذاتية

#### 1) الأسباب الذاتية :

- ◀ الرغبة الذاتية في دراسة والتوسع في موضوع التغيير التنظيمي
- ◀ اعتقادي بأن من الأسباب التي تحول دون نجاح عملية التغيير التنظيمي يكمن في ضعف العملية الاتصالية.
- ◀ الرغبة في اكتشاف الصعوبات أو العوائق التي يواجهها الأفراد من جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض.

(2) الأسباب الموضوعية :

- ◀ أما الأسباب الموضوعية تتمثل في كون العديد من الدراسات لم تتعرض لأهمية الاتصال في عملية التغيير إلا القليل منها.
- ◀ لأن عملية التغيير تعد من أهم مجالات انشغال الباحثين في المنظمات وقضايا التنظيم والإدارة لما له من تأثير واضح على فعالية المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة.
- ◀ لان موضوع الاتصال يعتبر موضوعا في غاية الأهمية بالنسبة لمؤسسات إلا أننا نلاحظ انه مهمش على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- ◀ البحث في أسباب عدم فعالية عملية التغيير التي تقوم بها مؤسساتنا.

أهمية البحث:

- تبع أهمية البحث من وجود نقص كبير في مدى استيعاب المنظمات لتلك الأهمية البالغة التي يحتلها الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي.
- كما يجب الإشارة إلى أن مقاومة التغيير تشكل تهديدا لبقاء واستمرارية نجاح المؤسسات وذلك بما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي.

المنهج المتبع:

- لمعالجة الموضوع ارتأينا إلى تتبع المنهج الموجي لأننا نهدف فقط إلى دراسة أثر الاتصال الداخلي على إحداث التغيير التنظيمي وللوصول إلى هذا الهدف قمنا بالبحث في المراجع والمصادر التي تناولت موضوع الدراسة بمختلف جوانبه بالإضافة إلى المختلف البيانات من مجلات ومقالات، مع دراسة حالة جامعة أكلي محند اولحاج بالبويرة باستخدام استبيان ومقابلات والوثائق، بالإضافة إلى إستخدام المعالجة الاحصائية.

الدراسات السابقة:

- ◀ يبصار عبد المطلب أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات جامعة المسيلة 2012-2013 تهدف هذه الدراسة الى تبين أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين وخلصت الدراسة إلى إن عملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة للعاملين، ذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل وبالإضافة إلى أن جامعة المسيلة تفتقد لسياسة اتصالية واضحة وفعالة، واستراتيجية تهتم بتخطيط عملية الاتصال الداخلي ومتابعتها وتطويرها باستمرار، حيث يواجه عملية الاتصال مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لها داخل الجامعة كما تستخدم الجامعة أساليب الاتصال الاداري التقليدية في ظل توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة.



◀ رضاوية جازية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال المقر الاجتماعي بالشرافة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، سنة 2010-2011 استخلصت هذه الدراسة أن هناك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فاعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع من معنوياتهم حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للاتصال في كل الاتجاهات كلما أحس العمال بالرضا. ويظهر الرضا عن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة من خلال تفاعل بعديه الرسمي وغير الرسمي، غير أنه يجب مراعاة توفير الاتصال الرسمي بالقدر الكافي لكي يزيد معدل الرضا مع مراعاة ضرورة الاتصال غير الرسمي الذي يتفق مع أهداف الاتصال الرسمي.

◀ معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز الشلف شمال- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشلف 2007-2008:هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية للبرامج التطويرية، وإدارتها بأسلوب علمي، واكتشاف تأثير مقاومة العمال لهذه البرامج وتم الأخذ بمؤسسة سونلغاز كحالة وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة انتهاج مؤسسة سونلغاز سياسة التطويرية، لمواكبة المتغيرات البيئية السريعة من أجل تحسين موقعها والتغلب على العقبات التي تواجهها، والوصول إلى تقديم خدمات في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة، وهذا من خلال قدرتها على التغيير خصوصا وأن لهذه المؤسسة جميع الإمكانيات المادية والبشرية، إضافة إلى وجود مناخ يساعد على التغيير بسبب عدم مقاومة هذه البرامج التغييرية.

◀ عكوش عقيلة أثر التكوين على التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 2013-2014، توصلت هذه الدراسة أن من أهم دعائم التغيير التنظيمي تتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال مهاراته الفنية والفكرية، ومنه يبرز التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، حيث أنه يساهم في تحسين مستوى الفرد من حيث السلوكيات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله، ما يسمح بدعم مقومات التغيير التنظيمي حيث لا يمكن لهذا الأخير أن يحدث أثاره الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقنتع به وتساهم بتفعيله وتوصلت هذه الدراسة ميدانيا إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين، والتقنيين وأعاون المصالح، والتغيير التنظيمي في جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس".

◀ كريمة لعرابي، دور القيادة في التغيير التنظيمي دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية-2008-1989، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2009-2010 استخلصت الدراسة ان عملية التغيير لن يكتب لها النجاح إلا إذا كانت عقلانية ومنطقية و إرادية، ولن تبلغ درجة الجودة والفعالية إلا إذا جمعت بين الشمولية والتكامل والديمومة. ووصفت التغيير في الدول النامية بأنه يتميز بكثرة الاقتراحات والبرامج الحكومية وكثافة القوانين دون ان يتجسد ذلك على أرض الواقع ليكون التغيير مجرد رسالة بدون مضمون. واستنتجت باننا لا نستطيع الجزم بطريقة تضمن نجاح التغيير بصفة دائمة فإن التغيير بالمشاركة واعتماد نمط القيادة التحويلية من شأنه أن يجلب نتائج مثمرة في الغالب ويسمح ببلوغ الميزة التنافسية.

◀ شحاتة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز بالأغواط مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 2006-2007، وخلصت هذه الدراسة أنه لا تستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير إحراز نجاح وتقدم إذا لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلائم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

#### صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- الخلط والتعقيد وصعوبة التفرقة بين المصطلحات والمقصود منها في المرجع.
- صعوبة تحديد ما يدور في أذهان العاملين من جراء التغيير المحدث.
- عدم القدرة على تحديد درجة فعالية العملية الاتصالية
- صعوبة توزيع استمارات الاستبيان لأن الدراسة خاصة بفئة معينة من الموظفين، وهم الذين عايشوا فترة انتقال المركز الجامعي أكلي أمحمد أولحاج إلى جامعة.

#### هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع وضعنا خطة تتكون من ثلاث فصول، الفصل الأول جاء تحت عنوان مدخل للاتصال الداخلي قسم إلى ثلاث مباحث بحيث عالج المبحث الأول الاتصال بصفة عامة المفهوم، عناصر سيرورة الاتصال، أهم وأشهر نماذج الاتصال كذا الأنواع الاتصال، المبحث الثاني جاء بعنوان الاتصال الداخلي حيث تضمن تعريف الاتصال الداخلي، أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة، وظائف الاتصال الداخلي

وأهم الوسائل الاتصالية داخل المنظمة، المبحث الثالث والأخير عنون بعوائق وشروط فاعلية العملية الاتصالية، حيث تضمن أهم العوائق التي تحول دون بلوغ العملية الاتصالية الهدف منها، ومهارات الاتصال الفعال، ومقاييس كفاءة العملية الاتصالية.

أما الفصل الثاني فهو متعلق بالتغيير التنظيمي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول قسم إلى أربع مطالب عالجت مفهوم التغيير التنظيمي أنواعه، أسبابه، وأهدافه على التوالي وفي المبحث الثاني ركزنا على ادارة التغيير وعلى أشهر نماذج التغيير التنظيمي بالإضافة إلى استراتيجيات التغيير التنظيمي وفي ما يخص المبحث الثالث جاء تحت عنوان أهم مداخل التغيير التنظيمي وهي التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة بالترتيب. والمبحث الثالث كان تحت عنوان مقاومة التغيير وطرق معالجتها مقاومة التغيير حيث عالج هذا المبحث مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي أسبابها وأشكالها، وأهم طرق المستخدمة لمعالجتها. أما الفصل الثالث يشمل دراسة حالة جامعة العقيد أمحمد وألحاج البويرة وقسم إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول تعريف بالجامعة البويرة، نشأتها وتطورها، الهيكل التنظيمي للجامعة، إحصائيات متعلقة بالجامعة، أما المبحث الثاني تناول المنهجية المعتمد في الدراسة من خلال التعريف بالمجتمع والعينة وكيفية بناء أداة الدراسة واختبار صدقها كذا الأساليب الإحصائية المستخدمة أما المبحث الثالث والأخير تناول عرض وتحليل الجداول التي تم توصل إليها.

الفصل الأول:

مدخل إلى الاتصال الداخلي

في المنظمة

### تمهيد:

لقد حظى ميدان الاتصال بصفة عامة باهتمام بالغ من قبل العلماء والباحثين من مجالات عدة (اجتماع، نفس، إدارة، سلوك،....). حاولوا تقديم مفهوم لعملية الاتصال إلا أن كل من هؤلاء تأثر إلى حد كبير بالهدف الذي يسعى إليه منها وما يتماشى ومجال بحثه.

حيث يرى علماء الاجتماع أن أي عملية اجتماعية هي في الواقع عملية اتصال فالممارسات الاجتماعية والثقافية من عادات وتقاليد وعملية تبني أو التخلي عن قيم معينة هي في الأصل عملية اتصال، فالالاتصال هو العنصر الحاكم في إقامة العلاقات الإنسانية بصفة عامة والتفاعل الاجتماعي بصفة خاصة، حيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق والترابط والتكامل، وأيضا مدى التناقض والصراع والتباين بين الأطراف.

أما علماء الإدارة يرون بأن الاتصال وظيفية إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. فمعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والإختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل للمعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام. يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

ونظرا لأهمية الاتصال البالغة نحن الآن بصدد التعريف أكثر بعملية الاتصال وتعرض لبعض جوانبها المهمة فمن خلال الفصل التالي الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث نطمح إلى:

- التعرف على ماهية الاتصال
- التعريف بالاتصال الداخلي
- الخوض في مهارات ومعوقات الاتصال

### المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، حيث يمارسه الإنسان في حياته بصفة سلوكية عادية فهو يمضي يومه في الاتصال سواء كان اتصالاً منظماً أو عشوائياً، إرادياً أو اللاإرادياً. يحمل أشكالاً عدة صور أو موسيقى، قصص، أخبار، حديث، سلوك،... الخ. في أماكن عدة، في البيت، في العمل، في المنتزه، في المطعم... الخ. فالاتصال يعد من السمات الإنسانية الأساسية المعقدة. لهذا بذلت محاولات عديدة من طرف العلماء والباحثون من شتى المجالات لدراسة ظاهرة الاتصال وضبط جوانبها وأطرها وإعطائها مفهوماً.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال

يختلف العلماء والباحثين في وضع تعريف موحد للاتصال حيث أنه حظى بجملة من التعاريف لا حصر لها سندرج بعضها فيما يلي:

كلمة اتصال **Communication** مشتق من الأصل اللاتيني **Communis** ومعناها عام أو شائع أو مألوف وتعني الكلمة: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.<sup>1</sup>

- أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفاً للاتصال بأنه عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير شفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.<sup>2</sup>
- يعرف **Albert Henry** الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.<sup>3</sup>
- يعرف الاتصال بأنه عملية تتضمن نقل وتسليم الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات سواء بشكل شفوي أو غير شفوي ومن شأنها أن تحقق استجابة ما.<sup>4</sup>
- وفي تعريف آخر هو تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز.<sup>5</sup>
- الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة).<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دار صفاء، الأردن، 2010 ص 192

<sup>2</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار اسامة، الاردن، 2009، ص 5

<sup>3</sup> - ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 13

<sup>4</sup> - محمود ابو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، دار اسامة، الاردن، 2009، ص 30

<sup>5</sup> - حسين محمود حريم، مهارات الاتصال، دار حامد، الاردن، 2010، ص 15

<sup>6</sup> - حسين عماد مكاوي، ليلي حسين سيد، الاتصال ونظراته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 7، 2008، ص 24

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) على أنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن الاتصال هو عملية تتضمن تبادل و المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك ما، بين طرفين يمثل الطرف الأول المرسل قد يكون شخصا، هيئة، مجموعة، منظمة،... ونفس الشيء ينطبق على الطرف الثاني وهو المستقبل، عن طريق وسائل متعددة شفوية أو كتابية، لفظية أو غير لفظية... الخ.

### المطلب الثاني: عناصر سيرورة الاتصال

كتب هارولد لاسويل\* جملة لها دلالة كبيرة في مجال الاتصال لأنها يمكن أن تحدد فلسفة ومجالات الاتصال والعناصر المكونة لعملية الاتصال بصفة عامة وهذه العبارة تدور حول خمسة أسئلة (05W):<sup>2</sup>

Who says ?	من يقول؟
What through ?	ماذا يقول؟
What channel ?	بأي قناة؟
To whom ?	لمن يقول؟
Why ?	لماذا يقول؟

ومازالت هذه العبارات هامة لأنها تعتبر المبدأ الذي يوجه عملية الاتصال مع ما يمكن إضافته لها مثل متى وأين؟ When and Where ومن أجل الوقوف على العناصر المكونة لسيرورة الاتصال سوف نقوم بفصل كل عنصر عن العناصر الأخرى من أجل الشرح والتوضيح.

### أولا المرسل:

يعد المرسل العنصر الأول الأساسي في عملية الاتصال ، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها، ويسمى أحيانا المصدر، أو مصدر المعلومات، ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة للمستقبل أو الجمهور، ويأخذ المرسل أشكلا وأدوارا عديدة، فهو الشخص أو مجموعة أشخاص، الهيئة، أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكار، إتجاهات، أو خبرات معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - قوي بوحنية، الاتصالات الادارية داخل المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص30

\*المزيد حول نموذج لاسويل في المطلب الثالث: نماذج الاتصال

<sup>2</sup> -Libaert Thierry, Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, 2000, p11

<sup>3</sup> - فريد عيشوش، الاتصال في ادارة الازمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 24

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

وقد يكون مصدر الرسالة هو نفسه المرسل، وفي هذه الحالة فإن الخطأ المحتمل في التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في رموز تنقل المعنى بوضوح. ولكن المشكلة تتضاعف حين لا يكون المصدر هو نفسه المرسل، حيث تمر صياغة الرسالة في هذه الحالة بمرحلتين بدلا من مرحلة واحدة. وقد يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال، أو تكون مهارات المرسل الذي تولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى حد الذي يضيفي على الرسالة وضوحا أكثر، أو قدرة أكبر على الإقناع والتأثير.<sup>1</sup>

ويحدد "دفيد برلو" أربعة شروط أساسية يجب أن تتوافر في المرسل:<sup>2</sup>

### 1) مهارات الاتصال عند المرسل:

توجد خمس مهارات أساسية يجب أن تتوفر في المرسل، اثنتان منهما تتعلقان بوضع الفكرة في رموز هما الكتابة، ومهارة التحدث. واثنتان متصلتان بفك الرموز هما: مهارة القراءة، ومهارة الاستماع. أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور، لأن القدرة على التفكير تساعد في تحديد الهدف.

### 2) اتجاهات المرسل:

تؤثر اتجاهات المرسل نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المستقبل على عملية الاتصال بشكل مباشر. فإذا كان اتجاه المرسل نحو ذاته سلبيا، يحتمل أن يؤثر هذا التقييم للذات على نوع الرسالة التي يصنعها، وعلى تأثيرها من ناحية أخرى، ويؤثر اتجاه الفرد نحو ذاته على الطريقة التي يتصل بها، فالثقة بالنفس عند المرسل تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله. وإذا كان اتجاه الفرد نحو الموضوع إيجابيا سيكون الاتصال فعالا أما إذا لم يؤمن الفرد بما يقوله ويقتنع به، يصبح من الصعب عليه أن يقنع الآخرين بجوانب الموضوع. كذلك يؤثر اتجاه المرسل نحو المستقبل في نجاح الاتصال، فحين يدرك المستقبل أن المرسل يحترمه ويتعاطف معه، يصبح أقل انتقادا لرسائله، ويزداد احتمال تفهمه واستيعابه للأفكار المقدمة.

### 3) مستوى معرفة المرسل:

من الواضح أن قدرة المعرفة التي لدى المرسل عن الموضوع يؤثر في رسالته فنحن لا نستطيع أن نقول ما لا نعرفه، ولا نستطيع أن ننقل بفاعلية مضمونا لا نفهمه. من ناحية أخرى إذا كان المرسل متخصصا أكثر من اللازم فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على تبسيط، واستخدامه مصطلحات قد لا يستطيع المستقبل أن يفهمها.

<sup>1</sup>- حسين عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 45.



### 4) النظام الاجتماعي والثقافي:

يتأثر القائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي. فلنكن نحدد تأثير الاتصال، علينا أن نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي في إطارها القائم بالاتصال، ومكانته في النظام الاجتماعي، والأدوار التي يؤديها، والمهام التي يجب أن يقوم بها، والوضع الذي يراه الأفراد. كما أننا في حاجة إلى معرفة الإطار الثقافي الذي يعايشه، والمعتقدات والقيم المسطرة عليه، وأنواع السلوك المقبول وغير المقبولة، وتطلعاته، وتوقعاته، وتوقعات الآخرين عنه. معنى هذا أن مركز المرسل في النظام الاجتماعي والثقافي سيؤثر على سلوكه الشخصي بشكل عام.

### ثانياً المستقبل:

الفرد في بداية عملية الاتصال وفي نهايتها متمثلان إلى حد كبير. وأحياناً يكون المرسل والمستقبل شخصاً واحداً كما هو الحال في الاتصال الذاتي، وفي الاتصال المواجهي يتحول المرسل كثيراً إلى المستقبل، والرسائل التي تصدر عنه سوف تحدها الرسائل التي يتلقاها، والقوى التي تؤثر عليه في هذه الحالة هي نفس القوى التي تؤثر على المستقبل.

والمستقبل هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، ويجب أن يضع المرسل في اعتباره طبيعة المستقبل ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.

والمستقبل لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته، ففي خلال عملية انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، قد يطرأ على الرسالة تحريفات في الصوت أو الكتابة وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال "التشويش" عندما يحدث في عملية نقل الأفكار في رموز، كما أطلقوا عليه تعبير "عدم التيقن" حينما يحدث أثناء تفسير هذه الرموز من خلال المستقبل، ويمكن التغلب على التشويش وعدم التيقن من خلال تكرار الرسالة حتى يفهم المستقبل ما يخفى عليه من جوانب الرسائل.

كذلك يتأثر المستقبل بما يطلق عليه العوامل الانتقائية وتشمل: التعرض الانتقائي، والإدراك الانتقائي، والاحتفاظ بالمعلومات بشكل انتقائي.<sup>1</sup>

### ثالثاً الخبرة المشتركة:

كل فرد منا يحمل نطاقاً من الخبرات والعادات والتقاليد والمعارف والاتجاهات والسلوكيات التي تصاحبه أينما ذهب، وحين يكون الأفراد الذين نتصل بهم لديهم خبرة حياتية مشابحة لنا، فإن فرص التفاهم وتحقيق نجاح

<sup>1</sup> - حسين عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 46،47

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

الاتصال يكون متاحا بطريقة فعالة. وعلى النقيض كلما تباعدت الخبرة الحياتية بين المرسل والمستقبل، كلما صعب التفاعل والتفاهم بينهما، وكلما وجدا صعوبات في مشاركة في فهم المعاني.<sup>1</sup>

### رابعاً الرسالة:

هي الهدف من عملية الاتصال، وهي تمثل المعنى الذي يحاول المرسل أن ينقله، وتحدد أيضا ودرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل.<sup>2</sup> وقد تكون الرسالة مجموعة الأفكار، المفاهيم، القيم، والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد او الجماعات، لاشتراكهم فيها، لهذا تعد من حيث التصميم، المحتوى، وتوقيت إرسالها عنصرا من عناصر الاتصال الفعال، وينبغي صياغة الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم، بحيث تثير انتباهه، اهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).

وتحمل الرسالة الاتصالية الأفكار والمعاني التي تحتوي على رموز لفظية، هجائية، جسدية، إشارات، إنصات، صمت،..... وغيرها، ويتوقف تأثيرها وتحقيق الغرض منها على قدرة المرسل في فهمه للمستقبل من ناحية، و في مدى استيعاب وتفسير المستقبل لها. فمن السهل عليه أن ينقي الرسائل أو يتجاهلها.<sup>3</sup>

يمكن القول أن عملية الصياغة وتركيب الرسالة تعد الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:<sup>4</sup>

- المرسل وكيفية صياغته للرسالة؛
- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها؛
- درجة الثقة المتبادلة بينهما.
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمستقبل.

إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الاتصال ولذا فإن هناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بالشكل و المضامين التي تنطوي عليها الرسالة ، والتي يطلق عليها (C6) كما في الشكل:

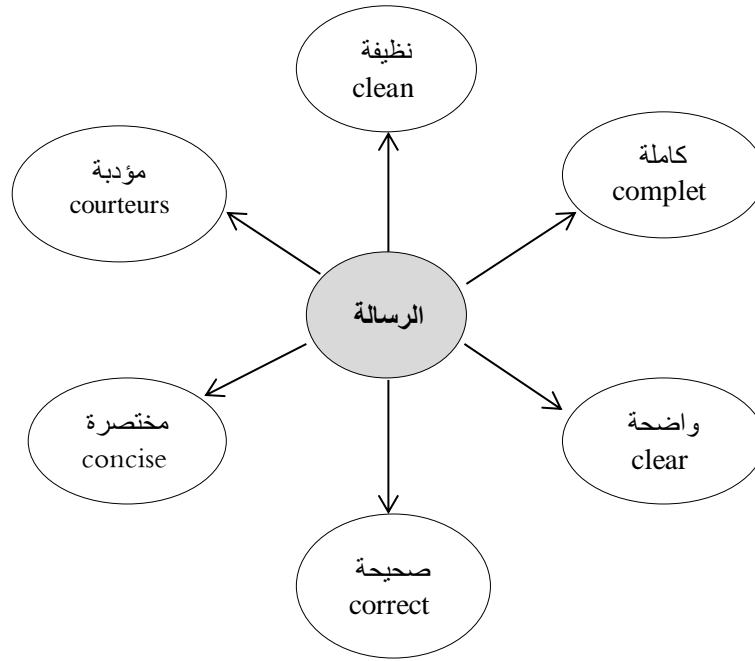
<sup>1</sup> - حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 37،48

<sup>2</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص780

<sup>3</sup> - فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 28،29

<sup>4</sup> - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال ، مكتبة الجامعة، الاردن، 2008، ص 354

الشكل رقم (1-1) يوضح صفات الرسالة الجيدة (C6)



المصدر: خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 354

الرسالة الكاملة هي الرسالة التي تتضمن جميع المعلومات الضرورية لتحقيق الغرض منها. يجب أن تكون الرسالة المختصرة لأن الأفكار الضرورية كثيراً ما تغطيها سحب من الغموض عندما نعبر عنها بكلمات كثيرة. والرسالة النظيفة هي الرسالة الخالية من التشويش. والرسالة الواضحة هي الرسالة التي تعبر عنها بالكلمات المناسبة لا سيما إذ تضمنت كل جملة معنى كاملاً، أو فكرة كاملة. ويجب أن تدور الفقرات حول فكرة رئيسية يراود إبرازها، بحيث يتم ترتيب الفقرات ترتيباً منطقياً. أما الرسالة الصحيحة هي الرسالة التي تكون خالية من الأخطاء اللغوية وأخطاء الصرف والنحو والأخطاء الإملائية. والرسالة اللطيفة هي الرسالة التي تكون كلماتها من النوع الذي يؤدي إلى التجاوب الذي نتوقه من القارئ، لهذا يجب تجنب العبارات التي تلمي روح العداوة أو التعسف.<sup>1</sup>

وهناك ثلاثة أمور يجب أن نأخذها في الاعتبار بالنسبة للرسالة هي:<sup>2</sup>

### 1. كود الرسالة :

يتضمن كود الرسالة مجموعة من العناصر والتكوين، فعناصر اللغة مثلاً هي مجموعة الحروف والكلمات التي لا تقبل التقسيم، والتكوين عبارة عن تجميع للعناصر في بناء متكامل. وكود الرسالة هو مجموعة الرموز التي إذا

<sup>1</sup> - احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة نماذج واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، الاردن، 2009، ص ص

316.317

<sup>2</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 48.49

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المستقبل، وأي لغة هي كود طالما بها مجموعة من العناصر (مفردات اللغة) ومجموعة من الأساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى.

### 2. مضمون الرسالة:

يمكن تعريف المضمون بأنه مادة الرسالة التي يختارها المرسل لتعبر عن أهدافه، فهو العبارات التي تقال، والمعلومات التي تقدم، والاستنتاجات التي نخرج بها، والأحكام التي نقترحها.

### 3. معالجة الرسالة:

تشير معالجة الرسالة إلى القرارات التي يتخذها المرسل بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الكود والمضمون. فالمرسل قد يختار معلومة معينة ويتجاهل معلومة أخرى، وقد يكرر الدليل الذي يثبت به رأيه، وقد يلخص ما يقوله في البداية أو في النهاية، ويستطيع المرسل أن يذكر كل الحقائق في رسالته، وقد يترك للمستقبل مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة. ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بأفضل شكل متاح.

### خامسا الوسيلة:

وهي الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتعدد وسائل وتتعدد معايير تصنيفها،<sup>1</sup> وذلك حسب تعدد أنواع الاتصال وأشكاله، كالاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي، و يطلق على هذه الوسيلة الاتصالية القناة أو الوسيط التي يتم من خلالها مرور الرسالة بين الطرفين الاتصال.<sup>2</sup>

فبعد إتمام الرسالة على المرسل أن يختار وساطة (قناة) الاتصال المناسبة للرسالة، لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة وفعالة. ومن بين وسائل الاتصال: المحاورة المباشرة وجهها لوجه، واستعمال الهاتف..... وغيرها.

وتتأثر عملية اختيار الوسيلة التي تتم بواسطتها إرسال الرسالة بعوامل كثيرة ومن بينها طبيعة موضوع الرسالة، والغرض منها، وهدفها، ونوع وطبيعة المستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة، ومدى قرب المستقبل وبعده، وعامل الزمن فيما يتعلق بنشر الرسالة، والاهتمامات والأولويات الشخصية.<sup>3</sup>

### سادسا التشويش:

التشويش هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال. وينقسم التشويش إلى نوعين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص361

<sup>2</sup> - فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص30

<sup>3</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997، ص337

<sup>4</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 51، 50

### 1. التشويش الميكانيكي:

ويعني أي تدخل فني - بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل الى المستقبل، مثل: وجود عيوب في صوت المرسل، أو إستخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال، أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المرسل، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالأنأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش عن مؤثر جسماني مثل الشعور بالصداع أو الألم.

### 2. التشويش الدلالي:

يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات (مثل: إستخدام التورية في اللغة العربية )، وعند إستخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعني.

والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، وكلما زاد التشويش قلت فاعلية الرسالة، والعكس.

### سابعا رجع الصدى :

يقصد برجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه. وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى هي:<sup>1</sup>

1. قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبياً ويشجع رجع الصدى الإيجابي المرسل على الاستمرارية في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد. أما رجع الصدى السلبي فهو لا يشجع المرسل على توجيه رسائل مشابهة، ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل التالية.

2. رجع الصدى قد يكون داخلياً ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجياً ينبع من المستقبلين.

3. قد يكون رجع الصدى فورياً كما هو الحال في اتصال المواجهي أو مؤجلاً كما هو الحال في الاتصال الجماهيري.

4. رجع الصدى يمكن أن يكون حراً يصل من المستقبل إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق أو تنقية، وقد يكون مقيداً بضرورة المرور على البوابة الإعلامية، ويستغرق ذلك وقتاً أطول حتى يحقق أهدافه. ويعد الافتقار إلى رد الفعل الحر المباشر، والفوري أحد عيوب وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره ، ص ص52، 51

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

5. ويتيح رجوع الصدى وظائف مفيدة لكل فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها، ويتيح للمستقبل التأثير في عملية الاتصال. فمثلا إذا أشار رجوع الصدى الجمهور إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب، فإن المرسل يستطيع إعادة تقديم الرسائل بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.

### ثامنا الأثر:

الأثر هو نتيجة الاتصال، وهو يقع على المرسل والمستقبل على السواء، وقد يكون نفسي أو اجتماعي، ويتحقق أثر وسائل الإعلام من خلال تقديم الأخبار والمعلومات والترفيه والإقناع وتحسين الصورة الذهنية.<sup>1</sup>

### تاسعا السياق (بيئة الاتصال):

وهي المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي.....، الذي تتم فيه عملية الاتصال، بالطبع قد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يدعم ويساعد في إتمام عملية الاتصال وإصابة الهدف وأيضا قد يتضمن تشويش يعوق ويؤثر سلبا على عملية الاتصال.<sup>2</sup>

وتتمثل بيئة الاتصال في المكان والزمان والأشخاص، وكل ذلك يؤثر في عملية الاتصال، حتى لو لم يعي ذلك ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي، أو السياسي أو ثقافي عن عملية الاتصال، فكلما كان السياق الذي يتم فيه الاتصال ذا جوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل، كلما كانت فرص النجاح للعملية الاتصالية أكبر.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: أنواع، خصائص وأهداف الاتصال

### أولا أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع وذلك بإستخدام معايير أو أوجه مختلفة كما يلي :

#### 1- نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

يمكن تقسيم نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين إلى: الاتصال الذاتي، الشخصي، والجمعي، والوسطي، الجماهيري.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 52

<sup>2</sup> - محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 362، 363

<sup>3</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 53

### 1-1 الاتصال الذاتي:

نوع الاتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حين يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، ويتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى و تقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به. وقد حظي الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس، وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حظي باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش فيها.

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال. ذلك أن رد الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الاتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرموز التي يتعرض لها الفرد في عملياته الانفعالية.<sup>1</sup>

### 1-2 الاتصال الشخصي:

هو الذي يتم بين الأفراد بطريقة مباشرة وجها لوجه، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية، وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا، ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:<sup>2</sup>

1. انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى وسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جهرا معروفا محدودا وغير مشتت.
2. إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم.
3. سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.
4. تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية و اللقاءات العابرة.

### 1-3 الاتصال الجمعي:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمواجهة أكثر من شخص، قد يكون شخصان، ثلاثة، أو أكثر، ويحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء،..... لتحدث أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة، حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي. ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية:<sup>3</sup>

1. الدروس و المحاضرات
2. الخطب، الندوات والمؤتمرات المختلفة
3. اللقاءات و الاجتماعات

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30

<sup>2</sup> - فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 33

<sup>3</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

4. برامج التدريب

### 1-4 الاتصال الوسيط:

يسمى هذا النوع بالاتصال الوسيط لأنه يقع وسط نوعين من الاتصال، إذ يقع بين اتصال المواجهة (الاتصال بين شخصين) الذي يتم وجها لوجه، وبين الاتصال الجماهيري الذي لا تتم فيه مثل هذه المواجهة المباشرة. وهذا النوع يشتمل على بعض من الخصائص النوعين السالفين (الاتصال بين الاشخاص، والاتصال الجماهيري).

ويشتمل الاتصال الوسيط على الاتصال السلوكي من نقطة إلى أخرى مثل الهاتف، والتللكس، والراديو المتحرك، والرادار، والأفلام العائلية والتلفزيونية ذات الدائرة المغلقة والأنترنت وغيرها.

ويمكننا التعرف على خصائص هذا النمط الاتصالي الذي يجمع بين خصائص الاتصال المواجهي والاتصال الجماهيري من خلال ما يلي: فالالاتصال الوسيط يكون كاتصال المواجهة (بين الاشخاص)، إذ أن المستقبلين للرسالة عددهم قليل - وفي الغالب يكون المستقبل شخصيا واحدا - وكذلك يكونون معروفين للمتصل، وتكون الرسالة ذات طابع خاص، فهي محظورة على التعميم، والمشاركون فيه عادة ذو ثقافة مشتركة ومرتبون باتصال شخصي، وغالبا ما يكون الاتصال الوسيط غير محكم البناء.

وتمتلك الاتصال الوسيط بعض خصائص الاتصال الجماهيري: إذ يكمن أن يكون جمهوره غير متجانس، ويمكن أن يكون المشاركون به بعيدين في المكان عن بعضهم البعض، حيث يستقبلون الرسالة نفسها في أماكن متعددة. وكذلك فإن الرسالة تنقل بسرعة وتصل الأفراد في آن واحد. وقد يكون المتصل شخصا عاديا أو يكون عاملا في المؤسسة أولا يكون، إلا أنه يستخدم قنوات اتصال باهظة التكاليف، وهذا الاتصال مثل الاتصال الجماهيري يتم فيه استخدام معدات فنية (إلكترونية - ميكانيكية) في نقل الرسالة.<sup>1</sup>

### 1-5 الاتصال الجماهيري:

يقصد بها العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية.

وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حيث يكون المستقبلين في مكان محدود وغالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد، في حالة وجود استحابة لا تظهر مباشرة في أثناء الاتصال ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة.

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد، الاردن، 2007، ص 44، 43.



## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

ويختلف خبراء الاتصال حول مدى تأثير أنواع الاتصال المختلفة على الأفراد. فمنهم من يؤكد على أهمية الاتصال الشخصي الذي يقوم على وجود أفعال وردود أفعال بطريقة مباشرة مما يجعل تأثيره أبقى إلا أن البعض الآخر يؤكد على أهمية الاتصال الجماهيري ودوره في التأثير.<sup>1</sup>

ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي:<sup>2</sup>

1. القدرة على التوصيل السريع والسهل للأفكار والمعلومات إذ يستطيع المرسل عن طريق استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية الاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد في وقت واحد وينقل إليهم المعلومات. وتبدو أهمية هذا النوع في نقل الأفكار الحديثة، نظرا لما يتصف به المجتمع المعاصر من تغير ونمو سريع، مما يتطلب ضرورة متابعة هذه التغيرات الحديثة.

2. يساعد هذا النوع من الاتصال في تزويد الجماهير بأكثر قدر ممكن من المعلومات والمعارف مثال ذلك فإن إحدى الصحف اليومية يمكن أن تحوي كمية هائلة من المعلومات يمكن نقلها وتوصيلها إلى الجماهير.

3. تتصف وسائل الاتصال الجماهيرية بالتنوع بما يتناسب مع مقابلة حاجات الأفراد من اختلاف في خصائصهم.

4. يتصف هذا النوع من الاتصال بالاقتصاد في الوقت والجهد إذا ما قورن بالاتصال الشخصي.

على الرغم من أهمية الاتصال الجماهيري إلا أنه لا يخلو من صعوبات أو محددات في استخدامه وهي:<sup>3</sup>

1. أن هذا النوع من الاتصال غالبا ما يقوم على الاتصال من جانب واحد فقط بما لا يتيح الفرصة للمستقبل أو الطريقة التي يستجيب بها على تأثير المرسل. وبذلك تقلل حجم التغذية العكسية أو المرتدة.

2. لا يتيح هذا النوع من الاتصال الفرصة للمرسل لأن يتعرف على مدى وصول رسالة إلى المستقبل ومدى استيعابه لمضمون هذه الرسالة.

3. نتيجة عدم توافر التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصال فإنه لا يتغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة، إلا أنه يحاول التغلب على ذلك بالدراسات التي يمكن إجراؤها على الجماهير لمعرفة ميولاتهم واتجاهاتهم، أو بتحليل وسائل المستمعين أو المشاهدين.

4. على الرغم من أن المرسل في هذا النوع من الاتصال هو الذي يحدد ويختار الأفراد الذين يحاول الاتصال بهم إلا إن عملية الاتصال وتأثيرها تتوقف على المستقبل نفسه، إذ أنه هو الذي يقرر ما يرغب في استقباله من رسائل أو رفضه لأي منها إذ قد ينصرف المستقبل عن متابعة رسائل معينة ومتابعة الأخرى.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 200، ص 186

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 187

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 188

### 2- الاتصال من حيث الرسمية :

يصنف الاتصال من حيث الرسمية الى اتصال رسمي واتصال غير رسمي

#### **2-1 الاتصال الرسمي:**

يتم هذا الاتصال عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفا وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسميا، ويوضح الاتصال خطوط السلطة الموضحة في التنظيم الإداري، وتتميز الاتصال الرسمي بالدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقه، كما يتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي يسهل تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، كما أنه في حالة الاتصال الرسمي يمكن في جميع الأحوال تحديد مصدره.

كما يتميز الاتصال الرسمي بأنه يعتمد على قدر كبير من البيانات والمعلومات الدقيقة غير أنه يعاب عليه أنه قد يستغرق القيام به وقتا وجهدا كبيرا، كما أنه قد يتعطل ويتعقد نتيجة للتنظيم غير الجيد للمنظمة ووجود مستويات إدارية كمشكلة لا يبررها حجم وطبيعة وبنية وظروف عمل المنظمة.<sup>1</sup>

يوجد عدة أشكال للاتصال الرسمي:<sup>2</sup>

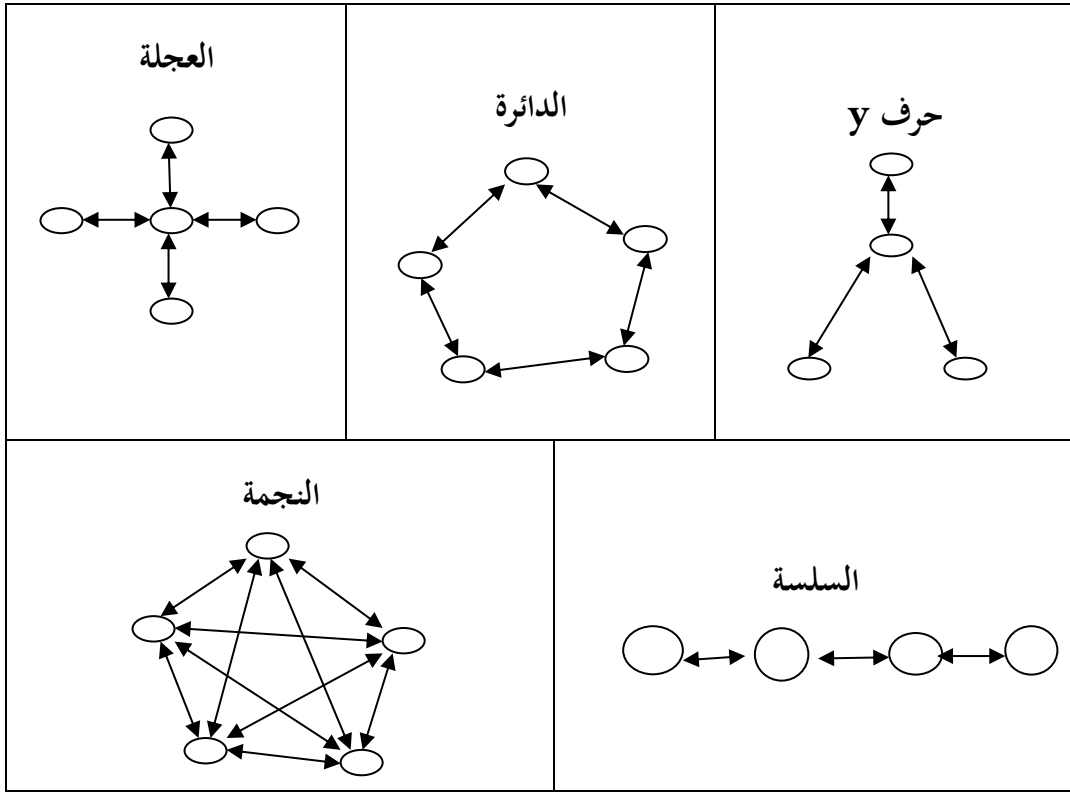
1. **شكل السلسلة:** يقوم هذا النوع من الاتصال على نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل فيقوم بدوره بنقلها إلى التالي له فيما يشبه سلسلة ولكن يعاب على هذا الشكل بأنه إذا فقدت حلقة من هذه السلسلة توقفت عملية الاتصال، كما ان احتمالية تحريف الرسالة كبير في هذا النوع، وتفاعل بين مكونات النظام محدود لأنه يتم في كل مرة بين وحدتين فقط من وحدات السلسلة.
2. **الاتصال على شكل دائرة:** ويتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد في شكل دائرة، ويزيد قدر التفاعل في هذا النوع عن النوع السابق.
3. **الاتصال على شكل عجلة:** في هذا النوع من أشكال الاتصال يكون أحد الأفراد هو مركز عملية الاتصال والمنسق لها.
4. **الاتصال على شكل حرف y:** وفي هذا الشكل هناك مركز لعملية الاتصال ينظمها مثل العجلة ولكنه أقل من حيث عدد الفروع التي ينحكم فيها.
5. **الاتصال على شكل نجمة:** في هذا الشكل جميع مكونات النظام تتفاعل مع بعضها البعض لأن هناك اتصال مباشر بين الوحدات.

وهذه الأشكال موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- قوي بوحنية، مرجع سبق ذكره، ص47

<sup>2</sup>- علاء الدين احمد كفاقي، وآخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر، الأردن، ط2، 2005، ص (77،79)

الشكل رقم (1-2) يوضح أشكال الاتصال الرسمي.



المصدر: علاء الدين احمد كفاقي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص(77،79)

2-2 الاتصال غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد ضمن جوانب الحياة اليومية المختلفة، فهي تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال. إذ أنها عمليات إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات على مستوى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الجماعات. وهذا النوع من الاتصال يقوم في ضوء العلاقات الشخصية حيث أن دور الفرد ونفوذه وتأثيره في الآخرين يتحدد بالاعتماد على مقدار ثقتهم فيه شخصياً أو في مهاراته أو خبراته أكثر من الاعتماد على السلطة التي يتمتع بها ذلك الفرد. ويتم هذا النوع من الاتصال بصورة علنية أو سرية، ويتطور حينما يعجز الاتصال الرسمي أو يصادف معوقات وقصور في إيصال المعلومات والأوامر والأفكار ومحاوله تبادلها مع الآخرين. وهذا النوع من الاتصال يساعد على معرفة معلومات قد لا نستطيع معرفتها والوصول إليها بالصيغ الرسمية.

إن الرسالة غير الرسمية يمكن لها أن تنتقل في أي اتجاه، وتصل إلى من يرغب بها دون أن تأخذ في الاعتبار الخطوط الرسمية للاتصال المعبرة عن المكانة والسلطة. فهي تنتقل من أي عضو في المؤسسة إلى أي عضو آخر دون قيد أو شرط.

إن استخدام شبكة الاتصال غير الرسمية أسرع وأسهل من شبكة الاتصال الرسمية. كما أنها توفر طرقاً بديلة لنقل الرسائل والمعلومات. كذلك فإنها توفر فرصة لتوثيق عرى الاتصال والعلاقات الاجتماعية للأفراد. كما أن لها

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

أهمية في المساعدة على إشباع الاحتياجات الإجتماعية، فهي تؤدي إلى تطوير علاقات الصداقة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تنمية مشاعر إيجابية مصدرها الانتماء إلى الجماعة. لذا يجب أن لا تقف القنوات الرسمية عائقاً أمام القنوات غير الرسمية. لكنها تساعد في سلبية معينة وهي نقل الإشاعات.

وقد أشار فستنجر Festinger إلى أن تعقد الموقف المتصل بالبحث عن حل لمشكلة ما، يلجأ الأفراد فيه إلى الاتصال بالآخرين عبر القنوات غير الرسمية بهدف حصولهم على معلومات تتصل بإيجاد حل لتلك المشكلة، مما يؤدي إلى تعديل في البنى المعرفية الخاصة بهم، لتكونا لنتيجة هي تغيراً في إدراكهم ومعتقداتهم.<sup>1</sup>

### 3- الاتصال حسب الاتجاه :

يصنف الاتصال حسب الاتجاه الى اتصال رأسي واتصال أفقي و آخر محوري

#### 3-1 الاتصال الراسي: يكون صاعدا و نازلا.

3-1-1 الاتصال الراسي النازل: يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال ، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي. ويقسم كاتز وكاهن R.Kahn et D.Katz العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:<sup>2</sup>

تعليمات الوظيفة: وهي ما تعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة انشطة رؤوسيههم، ومدى تلاحم وتكامل، مختلف أنشطة المنظمة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المنظمة .

الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المنظمة، وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

المعلومات: وهي كل ما تعلق بالتعرف على سياسات المنظمة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعمال بالاهتمام أكثر، والانضمام إلى المنظمة ، بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهداً معتبراً، وفي نهاية الشهر عادة يحدد رداً على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملاً، أو ترقيته ومكافاته ولو شفهيًا، وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.

<sup>1</sup> - جودت شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، دار صفاء، الأردن، 2013، ص ص 66،67

<sup>2</sup> - ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص36

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

### 3-1-2 الاتصال الرأسي الصاعد:

يكون هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup> ويستعمله المرؤوسين لعدة أسباب حسب كاتز وكاهن وهي:<sup>2</sup> تحديد الوظيفة والأداء، وما يرتبط بهما من مشكلات، كمشاكل الزملاء من العاملين والممارسات التنظيمية والسياسات، والمهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.

ويسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها:<sup>3</sup>

- 1- حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل، من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات، والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.
- 2- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.
- 3- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي من شأنها القيام بالاتصال الصاعد.
- 4- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها، وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصال الصاعد، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارسته.
- 5- يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال الهابط من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا.

### 3-2 الاتصال الأفقي:

ونعني به الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري في المنظمة. وهذا الاتصال هام وحيوي لتحقيق فاعلية المنظمة. وهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل.

لا تنحصر فائدة الاتصال الأفقي في تسهيل إنجاز العمل، وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء.

وينظر Luthans إلى الاتصال الأفقي على أنه تفاعل تبادلي لما له من علاقة بالأفراد وسلوكهم؛ ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف:

- **تنسيق الواجبات:** يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة

<sup>1</sup> - فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 35

<sup>2</sup> - ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص ص 37، 38

- حل المشكلات: يجتمع مديرون لحل مشكلة مشتركة.
- مشاركة المعلومات: يجتمع مديرون مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات.
- حل النزاعات: يجتمع المديرون لحل نزاع ما.

وهذه الأهداف تنطبق على مستوى الدائرة (بين وحداتها) أو بين الدوائر المختلفة ويمكن أن يتحقق الاتصال الأفقي من خلال الاتصال المباشر بين المديرين أو فرق العمل أو اللجان، أو الدور التنسيق الذي يلعبه المدير.<sup>1</sup>

### 3-3 الاتصال المحوري:

رغم أن هذا النوع أقل استخداما من الاتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي فهو ذا أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى . حيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية، كأن يطلب مراقب الحسابات للمنظمة التي يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع إرسال تقارير خاصة بمهمته بدلا من اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات. في مثل هذه الحالة نجد أن اتجاه مسلك الاتصال من رجال البيع إلى مكتب مراقب الحسابات، هو بهذا الشكل محوري أكثر من أن يكون رأسي لأعلى ثم أفقي، ويتضح أهمية ذلك من وجهة نظر توفير الوقت والجهد والتكلفة.<sup>2</sup>

### 4- تصنيف الاتصال حسب النطاق:

الاتصال يتسع لكي يشمل علاقة المنظمة مع محيطها المباشر والمحيط العام فهو بذلك ينقسم إلى نوعين هما:

- الاتصال الداخلي.
- الاتصال الخارجي.

والفرق بين الاثنين أن الاتصال الداخلي يعني تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المنظمة، وفي داخل أنشطتها التنظيمية ويمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها متى كانت المنظمة كبيرة الحجم.

أما الاتصال الخارجي فهو تعامل الإدارة أو المدراء مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام الخارجي عن المنظمة، وتمتد معاملاتهما الى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 347، 348

<sup>2</sup> - محمد فريد صحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعة، مصر، 1997، ص ص 277، 278

### 1-4 الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي\* يمكن أن يعبر عنه بأنه اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup> هي التي تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابطا على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى اعلاه على شكل اقتراحات وطلب إجازات أو معلومات. أو قد تكون على اتصال الافقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup> والإدارة في تعاملها مع العاملين معها لها أن تجعل من قراراتها وأوامرها في العمل قنوات اتصالية مفتوحة تنتقل منها هذه القرارات والأوامر إلى مختلف مستويات التنفيذ ضمانا لها من الصحة والاتفاق في التنفيذ.

ولكي تستطيع الإدارة التحكم في كل الإمكانيات والموارد البشرية وتوجيهها التوجيه الصحيح يلزمها عدد من القواعد والمبادئ التي تسيير عليها لضمان فعالية الاتصال والسير نحو الأهداف بخطى ثابتة وواضحة.<sup>3</sup>

### 2-4 الاتصال الخارجي:

الاتصال الخارجي هو جهود الإدارة أو إدارة العلاقات العامة خارج حدود المنظمة. أي تعمل هذه الإدارة على توسيع نطاق الاتصال بحيث يوجد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمنظمة في المحيط الخارجي وربما يصل ذلك إلى المجال الدولي إي خارج حدود الدولة التي تعمل فيها المنظمة.<sup>4</sup>

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصال الخارجي الذي يتم بين المنظمات من ناحية، والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة. إذ تستطيع المنظمات عن طريق هذا النوع من الاتصال أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجيهات وإرشاداتها وقراراتها والإعلان عن نفسها وسلعها وخدماتها. كما تعمل على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمة، التي قد يكون لها أثر كبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمة.<sup>5</sup>

\* المزيد حول الاتصال الداخلي في المبحث الثاني

1- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص129

2- محمد ابو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، دار اسامة، الاردن، 2009، ص ص58،59

3- احمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص130

4- نفس المرجع ، ص139

5- محمد ابو سمرة ، مرجع سبق ذكره، ص59

### 5- الاتصال حسب اللغة المستخدمة

يرى المهتمين بالاتصال إنساني أن كلمة "لغة" لا ينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظية وحدها، ولذلك فهم يعتبرون كل فهم منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره أو إحساس يجيش بصدرة، إنما هي لغة قائمة بذاتها.

وعلى ذلك فإن التعبير بالصور والموسيقى والحركة واللون يصبح لغة إذا حقق للإنسان هدف في نقل أحاسيسه وأفكاره إلى الغير، وترى "سوزان لانجر" ضرورة توافر خاصيتين أساسيتين في اللغة هما:  
« تتكون اللغة من مجموعة من المفردات تحكم تركيبها وترتيبها قواعد خاصة تمنح هذه المفردات معاني خاصة.

« أن يكون لبعض هذه المفردات نفس المعنى الذي تعبر عنه مجموعة من المفردات الأخرى، فيستطيع الإنسان أن يعبر عن معظم المعاني بطرق مختلفة، ويلاحظ إن فكرة أنشاء القواميس والمعاجم تعتمد على هذه الخاصية.<sup>1</sup>

وبناء على ما تقدم يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة فيه إلى قسمين هما:

#### 5-1 الاتصال اللفظي:

يدخل ضمن هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها (اللفظ) كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل. هذا اللفظ في الأصل منطوقا يصل إلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع وتكون اللغة اللفظية غير المكتوبة. ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية غير المكتوبة استخدامها في المحاضرات والندوات، والمناقشات، والمناظرات والمؤتمرات، والمقابلات الاجتماعية وغيرها. ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة الكتب والمجلات والصحف والتقارير وغيرها.<sup>2</sup>

#### 5-2 الاتصال غير اللفظي:

وتشمل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال التي لا تعتمد على اللغة اللفظية بل تعتمد على اللغة غير اللفظية فتتمثل هذه اللغة في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل فكرة أو معنى معين إلى إنسان آخر حتى يصير مشتركا معه في الخبرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، مرجع سبق ذكره، 168.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.



## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

وكان العرب يرون أن الاتصال غير اللفظي كالتمثيل بحركة الأصابع، هو نوع من القول\*، أي أنه في مستوى الاتصال اللفظي نفسه ويحقق وظيفته.<sup>1</sup>

يتخذ الاتصال غير اللفظي أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعبير الوجه، وحركات العينين، والإيماءات المختلفة، ويصنف أحد الكتاب مصادر الاتصال غير اللفظي إلى ستة مصادر على النحو التالي:<sup>2</sup>

1. **ملامح مادية:** مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية، والحجم والوزن والطول، ولون البشرة والملابس، وغيرها وهذه تلعب دوراً هاماً في الاتصال.
2. **حركات وإيماءات جسمانية:** الاتكاء للأمام والخلف، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها، وهذه توهي بمعنى معين للمستقبل.
3. **اللمس:** يعتبر اللمس أيضاً من الاتصال غير اللفظي، وفي بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصدقة.
4. **تعبير الوجه:** وهذه تحمل معاني غزيرة، منها الابتسامة التي تشير إلى الدفء والسعادة والصدقة، بينما العبوس يشير إلى عدم الرضا وغيرها من الحركات.
5. **حركات والتقاء العينين:** مثل التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنه يعكس الانتباه والاهتمام. في حالة أبناء غير السارة يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض أو في حالة التغذية السلبية.
6. **نطاق مسافة التفاعل بين الأشخاص:** وهو يشير إلى أن الأفراد يحاولون الحفاظ على نطاق مسافة يتوافق مع توقعاتهم الثقافية وطبيعة التفاعل، وأن أي اختراق لنطاق المسافة هذا يوجد نوعاً من عدم الارتياح والذي يمكن أن يعيق الاتصال الفعال.

ومن أشكال مصادر الاتصال غير اللفظي أيضاً نبرات الصوت، والحديث بصوت عالٍ أو منخفض أو الحديث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد تؤثر في فاعلية الاتصال.

### ثانياً خصائص الاتصال:

يحمل الاتصال جملة من الخصائص ومميزات نحاول تلخيصها فيما يلي:

◀ الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس.

\* ولعل الحديث النبوي الشريف التالي خير مثال على ذلك: عن سهل بن سعد (رضي الله عنه)، عن النبي صلى الله عليه وسلم، قال: "أنا وكافل اليتيم في الجنة هكذا، وقال بأصبعيه السبابة والوسطى"، وبلغت النظر في هذا الحديث ما جاء فيه (وقال بأصبعيه) إذ اعتبر الاتصال بالإشارة قولاً

<sup>1</sup> - فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 38

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997، ص 357، 358

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

- ◀ الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا.
- ◀ لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لأخر بل تسير في شكل دائري.
- ◀ الاتصال لا يعاد حيث تتغير الرسالة بتغيير الزمن و الجمهور المستقبل وكذلك معناها.
- ◀ لا يمكن إلغاء الاتصال حيث ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطأ في تحيز الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي.<sup>1</sup>
- ◀ إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- ◀ إن الاتصال له مستقبل ومرسل وهدف وهذا الأخير التأثير على المستقبل. ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.
- ◀ إذا خلا الاتصال من وجود معنى، ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالاً، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتتمام عملية الاتصال.<sup>2</sup>

### ثالثاً أهداف الاتصال:

عملية الاتصال تهدف بشكل عام إلى التأثير في المستقبل حتى تحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها أو تغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تعميق أشكال هذا التعديل أو التغيير أما على مستوى تعديل أو تغيير "المعلومات" أو "الاتجاهات" أو "سلوك الفرد"، كما يلي:<sup>3</sup>

1. **تغيير أو تعديل في المعلومات:** ويتم على النحو التالي:
  - تزويد المستقبل أو المستقبلين بمعلومات صحيحة أو تمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة.
  - تزويد المستقبل بمعلومات جديدة إضافية لم يطلع عليها من قبل.
  - تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علق في ذهن المستقبل.
  - إعطاء المستقبل معلومات ناقصة على شكل أنصاف أو خاطئة كما هو الحال في الحرب النفسية وعمليات تضليل الرأي العام.
2. **تغيير أو تعديل الاتجاه:**

<sup>1</sup> - جمال محمد ابو شنب، الاتصال والاعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 23، 22.

<sup>2</sup> - ناصر داوي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> - جمال ابو شنب، مرجع سبق ذكره، ص 24، 23.

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

الاتجاه: عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر مع الآخرين أو نتضامن معهم أو نحصل على دعمهم. ويتكون الاتجاه من المكونات التالية :

- الجانب المعرفي (اعتقادات وحقائق ومعلومات)؛
- الجانب العاطفي (المشاعر)؛
- الجانب السلوكي (العمل).

### 3. تغيير أو تعديل السلوك.

## المطلب الرابع: نماذج الاتصال

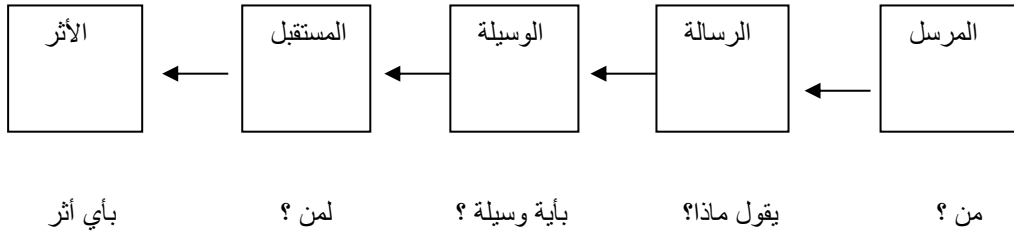
انتشرت نماذج عدة واختلفت محاولةً توضيح كيفية سير عملية الاتصال وأطرافها والتدخلات التي تعترضها، ونحن هنا سنحاول إدراج بعض النماذج البارزة كما يلي:

### أولا النموذج السلوكي:

لقد قدم هارولد لاسويل نموذجاً في الاتصال مؤكداً على عنصر التأثير في العملية الاتصالية ولخص النموذج في عبارته المشهورة ( من يقول ؟ وماذا يقول ؟ ولمن يقول ؟ وبأية وسيلة ؟ وبأي تأثير ؟).

كما في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-3) يبين نموذج لاسويل



المصدر: ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ص 60

ويشير لاسويل إلى أن دراسة الاتصال تحاول الإجابة على الأسئلة السابقة: فالسؤال الأول من يقول؟ يشير إلى من القائم بالاتصال، وماهي خصائصه سواء كانت الفردية أو الجماعية إذ أن القائم بالاتصال يعد أحد عناصر العملية الاتصالية، والعنصر الثاني في هذا النموذج يركز على السؤال ماذا يقول؟ أي على الرسالة ذاتها والعنصر الثالث يركز على السؤال لمن يقول؟ يركز على الجمهور ونوعه وطبيعته إذ أن هناك العديد من الجماهير، لذلك

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

ينبغي تحديد الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة، والعنصر الرابع في هذا النموذج يركز على الوسيلة، إذ أن هناك العديد من الوسائل يدخل تحتها الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وغيرها وكل وسيلة من هذه تختلف عن غيرها من الوسائل من حيث مدى ملائمتها للجمهور وللرسالة ومن حيث مدى فاعلية كل منها.

والعنصر الخامس يركز على التأثير الذي تحدثه العملية الاتصالية ولقد انصب اهتمام لاسويل على العنصر الأخير وهو عنصر التأثير، وذلك أن اهتماماته ودراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام. وقد كان يرى أن نجاح الدعاية يتوقف على استخدام الرسالة وإن كانت وحدها لا تكفي رغم أنها ضرورية وهامة حيث أن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

وتقوم نظرية لاسويل على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال هي:

- وظيفة البحث والتنقيب عن المعلومات واكتشاف المحيط؛
- وظيفة النشر والتنسيق وتوزيع المعلومات على المجموعة؛
- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها.

تهدف هذه الوظائف الثلاثة إلى الحفاظ على المنظمة وعلى كيانها وهي بذلك تكون ناجحة إذا استطاعت أن تزودها بالمعلومات الدقيقة.

وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي والفائدة المرجوة من خلالها وإذا كانت عملية الرجوع غير موجودة، فهنا تعتبر العملية الاتصالية عملية آلية ثابتة خالية من أي حالة من حالات التفاعل.<sup>2</sup>

### ثانياً النموذج الرياضي:

وضعه العالم Shannon بمساعدة زميله Weaver سنة 1949 كنموذج آخر يضم العناصر التي انطلق منها لاسويل غير أن هذا النموذج لا يتناول الاتصال البشري بل يركز على الاتصال الإلكتروني، كان شانون مهندساً في مؤسسة "بل" للهاتف إلا إن العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا نموذج "شانون" و"ويفر" مفيداً لتحليل الاتصال الإنساني.<sup>3</sup>

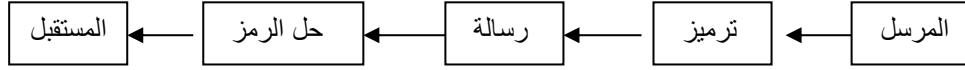
حيث بداية قدم شانون نموذجاً للاتصال وبنى نظرية حول المعلومات. وهو نموذج خطي بسيط كما في الشكل:

<sup>1</sup> - عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 79، 78.

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 61.

الشكل رقم (1-4) يوضح نموذج شانون

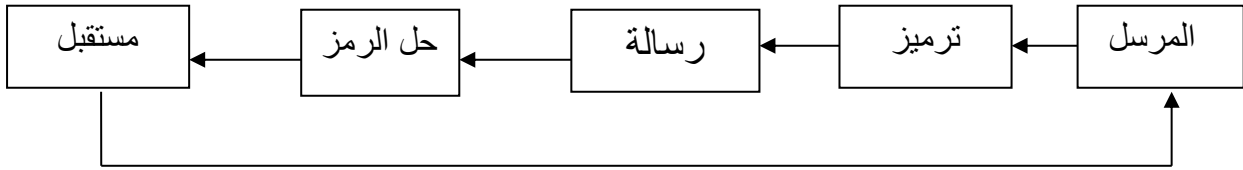


المصدر: ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص17

وفي نفس الفترة قام فينر بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية وهي إرتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى، وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، بإصدار رسالة تنتج ردود، فعل المستقبل التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل الذي يعدل رسالته إنطلاقاً من تلك المعلومات المرتدة.<sup>1</sup>

الشكل التالي يبين نموذج فينر

الشكل رقم (1-5) نموذج فينر



التغذية العكسية

المصدر: ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص17

يرى شانون أن هناك ثلاث مستويات لمشاكل الاتصال هي:

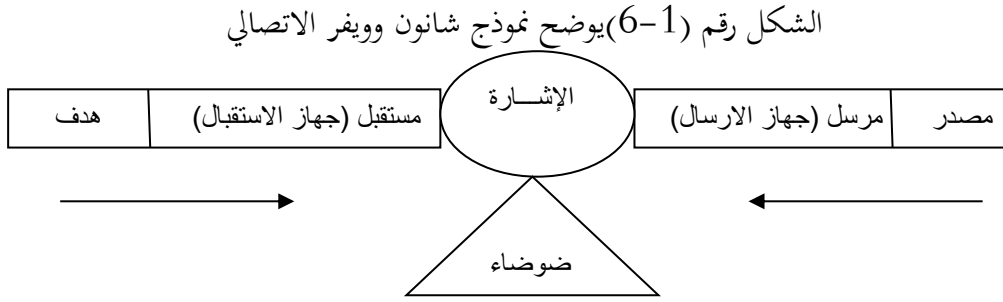
- المستوى الأول: كيف يمكن نقل رموز الاتصال بدقة ( مشكلة فنية ) ؟
- المستوى الثاني: ما مدى الدقة التي تنقل بها تلك الرموز بالمعنى المطلوب (مشكلة دلالية)؟
- المستوى الثالث: كيف تؤثر المعايير التي تم استقبالتها على السلوك بالطريقة التي يقصد إليها المرسل (مشكلة فعالية الاتصال ) ؟

يرى كل من شانون وويفر أن المشاكل الفنية تهتم بالدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص17

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

وتهتم المشاكل الدلالية بمعرفة مدى التقارب أو التشابه بين تفسير للمعاني وبين الهدف الذي كان يريده المرسل، وتهتم المشاكل المتصلة بفعالية بمدى نجاح المرسل في نقل المعاني المكتوبة مما يؤدي إلى قيامه بالعمل المطلوب. ويؤكد شانون على أن هناك تداخلات بين الفئات الثلاثة الفنية والدلالية والتأثيرية في أي صعوبة تطرأ على المستوى الأول ستتؤثر على المستوى الثاني وعلى المستوى الثالث، وبهذا يتصور كل من "شانون" و"ويفر" عملية الاتصال بهذا الشكل.<sup>1</sup>



المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 62

وتعتبر النظرية بأن الرسالة تتأثر بمختلف عوامل التشويش والتحريف في أثناء انتقالها من المرسل إلى المستقبل وقد يتغير محتوى الرسالة كلية فتبتعد عن هدفها الذي أرسلت من أجله ولتغلب على التشويش اقترح شانون تكرار الرسالة عدة مرات، وعلى هذا الأساس يمكن حصر نظرية "شانون" في:

- تجزئة عملية الاتصال، والتكرار كوسيلة للتغلب على التشويش.
- التشويش أو التحريف الموجود في عملية الاتصال.

يعتبر هذا التحليل لعملية الاتصال تحليلاً مخبرياً يختلف عن تحليل "لاسويل" في أنه أخذ عملية الاتصال في حالة ديناميكية ثم أضاف عنصراً جديداً وهو عنصر التشويش الذي يؤثر على الرسالة والقناة في آن واحد وقد ينطبق هذا النموذج على ديناميكية الاتصال الموجود في الميدان.<sup>2</sup>

والملاحظ أن هذا النموذج قد أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالاً في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية، بالتعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل أثر الرسالة التي أرسلها للمستقبل، وفي نفس الوقت التغيرات التي يمكن أن تصيها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 61، 62.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 63

### ثالثا النموذج اللساني:

وضعه رومان جاكبسون (Roman Jakobson) سنة 1964، إذ اعتبر أن اللغة وظيفتها الأساسية هي الاتصال، وارتأ إلى أن للاتصال ستة عناصر وهي: المرسل والرسالة والمستقبل والقناة والمرجع واللغة. ولكل عنصر وظيفة خاصة: فالمرسل وظيفته انفعالية تعبيرية، والرسالة وظيفتها جمالية من خلال إسقاط محور الاستبدال على محور التركيب، والمستقبل وظيفته تأثيرية وانتباهية، والقناة وظيفتها حفاظية، والمرجع وظيفته مرجعية أو موضوعية، واللغة أو السنن وظيفتها لغوية أو وصفية. وهناك من يضيف الوظيفة السابعة للخطاب اللساني وهي الوظيفة الأيقونية بعد ظهور كتابات "جاك دريدا J.Derrida" السيميوطيقيا.<sup>1</sup>

و من وظائف الاتصال لدى رومان جاكبسون:<sup>2</sup>

**1- الوظيفة المرجعية:** يلتجئ المرسل هنا إلى الواقع أو المرجع لينقل إلى المستقبل معلومات وأخبارا تحيل على الواقع، أي تهيمن هنا المعارف الخارجية المرتبطة بمراجع وسجلات كالمراجع التاريخي والمرجع الأدبي والمرجع اللساني والمرجع الجغرافي...

**2- الوظيفة التعبيرية:** تتدخل في هذه الوظيفة ذات المرسل وذلك من خلال انفعالاته وتعبيراته الذاتية ومواقفه وميوله الشخصي والإيديولوجي.

**3- الوظيفة التأثيرية:** تنصب على المستقبل، ويهدف المرسل من ورائها إلى التأثير على مواقف أو سلوكيات وأفكار المستقبل، لذلك يستعمل المرسل لغة الترغيب، والترهيب و الترشيح من أجل تغيير سلوك المستقبل.

**4- الوظيفة الشعرية أو الجمالية:** إن الهدف من عملية الاتصال هو البحث عما يجعل من الرسالة رسالة شعرية أو جمالية، وذلك بالبحث عن الخصائص الشعرية والجمالية، مثل التركيز على جمالية القصيدة الشعرية ومكوناتها الإنشائية والشكلانية.

**5- الوظيفة الحفاظية:** إن التركيز على القناة يكون لوظيفة حفاظية وإفهامية، كأن يستعمل المرسل خطابا شبه لغوي أو لغوي أو حركي من أجل تمديد الاتصال واستمراره بين المرسل والمستقبل، وذلك باستعمال بعض المركبات التعبيرية، مثل ( انتبه!، اسمع!، هل فهمت!...).

**6- الوظيفة الوصفية:** يركز المرسل عبر هذه الوظيفة على شرح بعض المصطلحات الصعبة من أجل ضمان فهم رسالته.

<sup>1</sup> - علي تاعوينات، التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009، ص 22

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 22، 23

### رابعا النموذج الاجتماعي:

هو نموذج "ريلبي و ريلبي" Riley & Riley الذي يعتمد على فهم طريقة انتماء الأفراد إلى الجماعات، فالمرسل هو المعتمد والمستقبل هو الذين يدعون في جماعات أولية اجتماعية مثل العلاقات والتجمعات والجماعات الصغيرة ...

وهؤلاء الأفراد يتأثرون ويفكرون ويحكمون ويرون الأشياء بمنظار الجماعات التي ينتمون إليها والتي بدورها تتطور في حضان السياق الاجتماعي الذي أفرزها.

ويلاحظ أن هذا النموذج ينتمي إلى علم الاجتماع ولاسيما إلى علم النفس الاجتماعي حيث يرصد مختلف العلاقات النفسية والاجتماعية بين المتواصلين داخل السياق الاجتماعي. وهذا ما يجعل هذا النظام يساهم في تأسيس علم اتصال الجماعة. ومن المفاهيم الاتصالية المهمة في هذا النظام نجد مفهوم السياق الاجتماعي والانتماء إلى الجماعة.<sup>1</sup>

### خامسا النموذج النظامي:

ظهرت مدرسة بالو ألتو (Palo Alto) بسان فرانسيسكو من روادها، بتسون، Beteson Haley

والز لاويتش Walz Laweich ودون جاكسون Don Jackson كانت فكرتهم ترفض بأن يكون نموذج شانون مناسباً للعلوم الاجتماعية نظراً لخصائصه التقنية، وحاولوا الوصول إلى نظرية أكثر عمومية إذ لا يمكن أن نعيش بلا اتصال، وكل فرد يعيش على مجموعة من قواعد للسلوك يستعملها حتماً في اتصالاته سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا مهما كانت وسيلة الاتصال، وكل رسالة تتضمن بعدان ظاهري وضمني.<sup>2</sup>

هذه النظرية تنطلق من مسلمة مفادها استحالة عدم الاتصال. فالانتماء مرتبط بسلوكيات الأفراد التي لا يوجد فيها حالة اللاسلوك، فحتى السكون والمواقف السلبية تعد سلوكاً ومنه فالانتماء يكون دائماً ومستمرًا حتى وإن كان الإنسان في عزلة. والمبادئ التي تبنى عليها هي كالتالي:<sup>3</sup>

1. وجود مستويين في الرسالة: هذان المستويان وإن كان يصعب التفريق بينهما وذلك لتكاملهما وارتباطهما ببعضهما إلا أنه يمكن التمييز بينهما عن طريق أمثلة.

المستوى الأول: المعلومة أو محتوى وهو ما يتم التعبير عنه (المضمون)

<sup>1</sup> - علي تعوينات، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 21

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 54

<sup>3</sup> - صورية مسيل، العوامل المؤثرة على عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة لولاية بومرداس، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص ص 25، 26



## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

المستوى الثاني: العلاقة بين الأفراد

فلو أقترب إنسان من امرأة قرب رجل ليطلب منها أن ترشده إلى طريق معين، فهذا يسمى المحتوى أو المضمون، واختيار المرأة دون الرجل لم يكن اعتباطا وإنما ناتج لرابطة غير ملموسة يعبر عنها أصحاب هذه النظرية بالعلاقة في الرسالة.

2. ازدواجية إيصال الرسالة: حسب هذه النظرية لكل رسالة شكلان متكاملان ومتميزان لإيصالها.

- الشكل الرقمي: وهو مرتبط باللغة والترميز فالقيام بعملية الاتصال يجب أن يكون للمستقبل نفس اللغة والترميز مع المرسل.
- الشكل التماثلي: (القياسي) مرتبط بالحركات والإيماءات والوضعيات التي تبقى حدسية ومفهومة دون وجود قواميس متعلقة بها.

3. تنقيط التبادلات في الاتصال: يقصد بالتنقيط في هذا المبدأ وضع نقاط النهاية في التبادل الاتصالي أو ما يسمى أجزاء الاتصال، فعند حدوث تبادل اتصالي معين بين المرسل ومستقبل لا يهم من كان محققا أو مخطئا، فالمهم أن يضع كل طرف نقطة نهاية لجزء المتعلق به وهذا للمحافظة على التوازن، ولا بد أن يكون ذلك بأوقات متتالية.

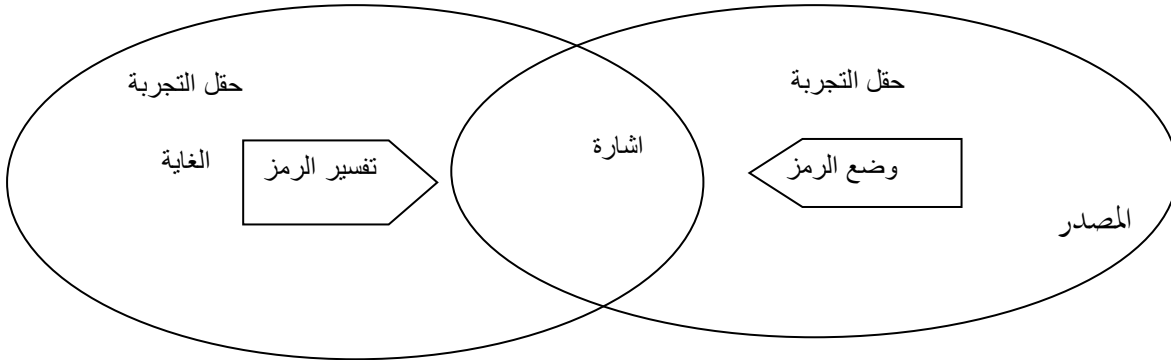
4. الاتصال الذاتي: هو التبادل الذاتي للاتصال الشخصي من حيث المحتوى والعلاقة وهذا يعني وجود عملية شرح وتبرير شخصية يقوم بها الإنسان. وهذا المبدأ نتيجة حتمية للمسلمة الرئيسية في هذه المقاربة وهي عدم وجود حالة للاتصال

### سادسا نموذج شرام :

يوضح ان لكل من طرفي الاتصال اطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسلة والمستقبل ، ويعتمد هذا الاطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة ، وتختلف الاطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات.

وحسب نفس النموذج فان اي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة الاطارات الفكرية لكل منها.

الشكل رقم (1-7) يبين نموذج شرام



المصدر: ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص20

رغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما تمت الإشارة إليها في النموذج الذي سبقه ، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقلَي تجربة الطرفين في الاتصال، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في المحتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين.<sup>1</sup>

#### سابعا نموذج بيرلو:

يعرف نموذج بيرلو للاتصال، والذي يعد من النماذج اللفظية، بإسم نموذج (SMCR) وهي الأحرف الأولى لعناصر نموذج والتي تتمثل بما يلي:<sup>2</sup>

المصدر (Source): وقد يكون المصدر هو الصحافة أو مؤسسات البحث أو حكومات أو المؤسسات الاجتماعية أو التلفزيون أو الإذاعة.... وغيرها.

الرسالة (Message): وقد تكون كلمات أو رموزا رياضية أو صورا.

القناة (Channel): وقد تكون الرسائل المطبوعة، أو الإلكترونية.

المستقبل (Receiver): وقد يكون الجمهور العام أو الجمهور الخاص.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص20

<sup>2</sup>- ختام العناتي، علي العياصر، مرجع سبق ذكره ، ص168

والشكل التالي يوضح نموذج بيرلو:



المصدر: ختام العناتي، علي العياصر ، مرجع سبق ذكره، ص169

وقد رأى بيرلو أن المصدر يحول الرسالة - التي هي ترجمة لفكرة - إلى إشارة رمزية، وترسل هذه الرسالة بواسطة قناة إلى المستقبل في الطرف الآخر، ويركز بيرلو على أهمية تكوين هذه الرموز وفي عملية الاتصال ، فالذي يكون هذه الرموز ويصممها مسؤول عن التعبير عن أغراض المصدر وإعدادها في صورة رسالة، والمستقبل يترجم الرسالة المستلمة.

ويوضح النموذج أن المرسل والمستقبل ذوي طبيعة متشابهة حيث يتمتعان بخبرة وكفاءة ومسلك ومعرفة معينة للاتصال، كما أنهما يستمدان مدخلاتهما من النظام الاجتماعي وعادات المجتمع المحيطة بهما.

كما عرض النموذج الرسالة المنقولة بجوانبها العديدة والتي تتضمن المحتوى والعناصر، والمعالجة، والهيكل والرموز ودليل التعبير عن الرسالة. فضلا عن عرضه لتعريف قنوات الاتصال الانسانية المتمثلة في الحواس الخمس.

وعلى الرغم من الإضافات القيمة لهذا النموذج في توضيح الجوانب السلوكية لعملية الاتصال، إلا أنه جاء نظريا مجردا إلى حد كبير ولم يظهر على وجه التحديد كيف يمكن أن يحدث التفاعل والتداخل بين المرسل والمستقبل والصورة التي يكون عليها التفاعل في ضوء اختلاف خصائص كل منهما وكيف يمكن تحقيق التغذية الراجعة التي تذكي هذا التفاعل فضلا عن ذلك، فإن النموذج اقتصر على تمثيل الاتصال بين شخص وآخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 170، 169

### المبحث الثاني: الاتصال الداخلي

لو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يتضح لنا أن الاتصال يلعب دورا حيويا في كل وظيفة ولا يمكن للمدير أن يقوم بوظيفة من الوظائف بدون المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر. نظرا لأهمية الاتصال في المنظمة سنحاول في هذا المبحث مناقشة عملية الاتصال في المنظمة وأهميتها ووظائفها والوسائل التي تعتمد عليها.

#### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي ومبادئه

في هذا المطلب سنورد أهم تعاريف الكتاب للاتصال الداخلي وأهم المبادئ التي يركز عليها كما يلي :

##### أولا تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي.<sup>1</sup>

وحسب philippe Détrie الاتصال الداخلي هو علاقات عمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل بها وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدرات.<sup>2</sup>

هو العملية التي تتضمن نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتدة بغرض التوصل الى أفعال محددة تؤدي الى تحقيق أهداف التنظيم.<sup>3</sup>

بينما يعرف thierry libaert الاتصال الداخلي على أنه عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات والمبادلات.<sup>4</sup>

يعرفه Alex Muccheilli بأنه أداة تسييره مهمة في يد الهيكلية من أجل حل المشاكل المطروحة من خلال التبادل والمشاركة، وهو يتضمن شبكة من العلاقات بين الفئات المهنية في السلم الهرمي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، ط2، 2009، ص45.

<sup>2</sup> - **Détrie Philippe, Broeyz Cathrine, la communication interne au service du management**, éditions liaisons, paris , 2<sup>e</sup> édition, 2001,p 33

<sup>3</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، مصر، 1997، ص122

<sup>4</sup> - **D'almeida Nicole, Libaert,Thierry la communication interne de l'entreprise**, Dunod ,paris , 5<sup>e</sup> édition ,2007 ,p09

<sup>5</sup> - **Muccheilli Alex,Etude de communications ,information, communication interne** , Armand colin ,2<sup>e</sup> édition,paris,2001,p143

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

مما سبق يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين أعضاء التنظيم مما يؤمن الفهم المشترك والتنسيق والتكامل من أجل تحقيق الأهداف.

### ثانيا مبادئ الاتصال:

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصال وهي تتمثل في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم وصياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون و الرؤساء و الزملاء، ويؤدي تطبيقه إلى التغلب على كثير من الحواجز والعقبات.
2. **مبدأ الاهتمام و التركيز:** أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام للاتصال، فلا يمكن وجود أي اتصال وإذا لم يكن مفهوما و مصحوبا بمزيد من الاهتمام، والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحواجز.
3. **مبدأ التكامل و الوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة و ليست غاية، و أحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه، كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة
4. **مبدأ استخدام التنظيم غير الرسمي:** تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدفع الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس الى المرؤوس، ومن المرؤوس الى الرئيس. وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما او لا يوثق به. لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي.
5. **مبدأ الإرادة:** يكمن مبدأ الإرادة أساسا في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر .
6. **مبدأ الشفافية:** إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود، وليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء.
7. **مبدأ السرعة:** و يقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة. و يلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب، حيث أن عدم وصول المعلومات و البيانات و قدرته على التصرف السليم و اختيار البدائل المختلفة.

<sup>1</sup>- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، صص 231، 232

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

8. مبدأ التكيف: المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات و الاضطرابات.

9. مبدأ الالتزام: الاتصال ليس عنصرا حياديا و إلا لما وجد ، كما أنه وسيلة وليس غاية ، فلا يمكن أن يكون هدفا، بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

10. مبدأ قرب المسافة بين المرسل و المستقبل: تشكل اتساع هوة البعد المكاني بين المرسل المستقبل عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الاتصال سريعة و سهلة وفعالة زيادة المسافة بين المرسل و المتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات و عدم تفهم متطلبات الفروع و احتياجات المرؤوسين و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإدراكي أو الفكري ، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع و المقر الرئيسي لذلك فلا بد أن تكون المسافة أقصر ما يمكن و حسب المعلومة المراد إيصالها.

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال في المنظمة

أن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة. إذن إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.

ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء ، والإبداع التنظيمي، والأداء العام للمنظمة.<sup>1</sup>

ومنه فالالاتصال يمثل قلب العملية الإدارية، لأنه يوصل ويضم أجزاء المنظمة المختلفة على هيئة معلوماتية فاعلة تتيح المجالات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لكل موقف إداري.

ويتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المنظمة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعتها وميزتها من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى، وكذا من خلال اعتماد المنظمة على المعلومات التي يفترض وجود

<sup>1</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 332، 333

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

شبكة اتصالات سليمة وفعالة، وقد أدى هذا إلى وصف المنظمات بإنها "وحدات لمعالجة المعلومات " أو كمرکز معلومات.<sup>1</sup>

ولتحديد التطابق أو التشابه بين الاتصال والمنظمة يمكن العودة إلى خصائص الاتصال كنشاط حركي، له أهداف ويتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل من خلال المعاملات والممارسات المتداخلة بين عناصره.<sup>2</sup>

وبمقارنة المجموعة هذه العناصر بالميزات العامة التي تميز المنظمات، نستطيع استنتاج مدى الترابط بين الطرفين:<sup>3</sup>

- فالمنظمة كائن حي متحرك تقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف، وفي إطار محيط معين يتميز بالحركة والتغيير، ويفرض عليها متابعتها والتكيف معه، وهي نظام مفتوح على هذا المحيط.
- وحتى تستطيع القيام بهذا النشاط والدور، عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق ونقل المعلومات، الأوامر، والآراء في مختلف الاتجاهات وهي العناصر التي تركز عليها معاملاتهما، سواء داخل أو خارج المنظمة وكل هذا يجعل للاتصال أهمية ودورا فوق العادة في المنظمة.

وبهذا تكون وحدة وحيدة ومنسجمة، وتتحرك كذلك، لأن المنظمة تعد شخصية معنوية مكونة من أشخاص ماديين يقيمون علاقات فيما بينهم، ويؤثرون بذلك على حياة وتكوين الشخصية المعنوية للمنظمة.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي

تختلف مهام التي يقوم بها الاتصال الداخلي حسب وجهة نظر الكتاب في هذا المجال، ومن المهام الأساسية للاتصال في المؤسسة ما يلي:<sup>5</sup>

#### أولا وظيفة التبليغ:

من المهام (توصيل أو الحصول على معلومات)، وهذه الوظيفة تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- تقارير؛

- تنفيذ واجبات؛

<sup>1</sup> - فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص21

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، نفس الصفحة

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص32

<sup>4</sup> - فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره ، ص22

<sup>5</sup> - شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص(144،147)

- شرح خطوات العمل في فترة معينة؛
- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- تحديد وقت الاتصال؛
- حجم احتياجات التنفيذ من معلومات؛
- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات؛
- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ؛
- مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات.

### ثانياً وظيفة الاقناع ( العرض):

تعني سلوكيات العاملين في المنظمة ، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات.

كل إداري يحتاج إلى تنمية نمط السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الاقناع السليم ، فالمدير يحتاج إلى اقناع موظفيه بأهمية الانتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل. ويلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات.

ومن هنا نصل إلى أهمية وظيفة الاقناع والتركيز على معرف مواقع مستخدميها، وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والاقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

ويحتاج الاقناع إلى جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الاقناع والاقنتاع أوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن.

### ثالثاً وظيفة التفهيم والتعليم:

**1) وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الارسال.

ومن المتعارف المألوفة لعملية الاتصال أنها تهتم بنقل الأفكار من شخص لآخر، ليستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها.



## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهداً في تحقيق هذا الافتراض وهو: أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.

**(2) وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة .

وكل ذلك يحتاج إلى تتبع من الرئيس ليعرف مردود القرارات لدى المرؤوسين.

### رابعا وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها ( وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادل).

فعن طريق الاتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل الآراء و الأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيدا.

وفي نفس السياق قام كل من وليم سكوت وبتريس متشل Scott & Mitchell بتحديد وظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، وحددا أربعة أهداف رئيسية توجه الاتصال، وهي:<sup>1</sup>

1. **الجانب الانفعالي (العاطفي):** تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد، ويدخل في أغلب ما يتبادله

هؤلاء الأفراد ويتناقلونه جوانب عاطفية. والاتصال سواء كان رسمياً أو غير رسمي هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة ، حيث يستطيع العاملون - عن طريق الاتصال بعضهم ببعض - التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا، كما أن الاتصال يوفر للأفراد أماكن مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم في مجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.

2. **الدوافع:** وتعني أن الاتصال يساهم ثانياً في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة.

3. **المعلومات:** بالإضافة إلى الوظيفة العاطفية والدافعية. يساهم الاتصال في تقديم المعلومات بالنسبة

لعملية اتخاذ القرارات. وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، للاتصال في هذه الحالة توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات، وعلى سبيل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والمجموعات والقرارات التنظيمية.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 458، 459

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

4. الرقابة: هناك وظيفة للاتصال تتمثل في صلة الوثيقة بين الاتصال والبناء التنظيمي، فالمنظمات - في الواقع - تسعى دائما إلى التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية . والخرائط التنظيمية مثلا تمثل قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة. ويوضح الشكل أغراض الاتصال عند سكوت و متشل:

الجدول رقم (1-1) يوضح اغراض الاتصال عند سكوت و متشل 1976م

الوظيفة (الغرض)	التوجيه	الاهداف	مجال التركيز النظري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار.
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، التعزيز ونظرية توقع تعديل السلوك والتعلم.
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات.
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي.

المصدر: ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره ، ص 460

### المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في نجاح الاتصال، فإذا تم استخدام وسيلة غير مناسبة، فإن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، ووضع الخطط، وحل المشكلات..... استنادا إلى معلومات غير صحيحة. أو قد لا تصل الرسائل إلى المستقبل المستهدف. ولذا فإن اختيار وسيلة أو وساطة الاتصال عنصر حاسم في عملية الاتصال. وقد عبر مارشال ماكلوهان Marshall Macluhan عن ذلك بقوله:

" الوسيلة/ الوساطة هي الرسالة The Medium is message"

ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، والهدف المقصود منها، ونوع المستهدفين منها، ومدى القرب منهم، والفترة الزمنية لنشر الرسالة، ورغبات الشخص المرسل.

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

ومن بين العوامل الهامة التي أكد عليها الكتاب والباحثون والواجب مراعاتها حين اختيار وسيلة الاتصال: تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تعقد المشكلة /الموقف موضوع الاتصال. ومع أن الابحاث في هذا المجال محدودة ولكن الأدلة متوفرة وتشير إلى أن المديرين يميلون إلى استخدام مصادر غزيرة حينما يواجهون مشكلات معقدة وغامضة كما تشير الدراسات إلى اختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة. فالمديرون في الإدارة العليا يقضون في الاجتماعات وجهها لوجه وقتاً أطول من المديرين في المستويات الدنيا.<sup>1</sup>

وقد قارنت إحدى الدراسات خصائص ثراء المعلومات للوسائط المختلفة كما يلي:

### جدول (1-2) يبين مقارنة وسائل الاتصال:

مصدر اللغة	نوع الاتصال	القناة /الوسيلة	التغذية الراجعة	الوسيط	ثراء المعلومات
الجسم، طبيعي	شخصي	سمعي، بصري	فورية	وجهها لوجه	عالية ↑ ↓ متدنية
طبيعي	شخصي	سمعي	سريعة	الهاتف	
طبيعي	شخصي	مرئي محدود	بطيئة	كتابة شخصية	
طبيعي	شخصي	مرئي محدود	بطيئة جدا	كتابة رسمية	
طبيعي	شخصي	مرئي محدود	بطيئة جدا	ارقام رسمية	

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص355

ومن بين الوسائل المستخدمة في إرسال المعلومات في المنظمات: الاتصال المباشر وجهها لوجه، والهاتف، والاجتماعات والمؤتمرات، ولوحات الإعلانات... وغيرها،<sup>2</sup> ويمكن تصنيف هذه الوسائل إلى: وسائل كتابية، ووسائل شفوية، ووسائل غير اللفظية، ووسائل سمعية بصرية، ووسائل الكترونية.

### 1. الوسائل الكتابية

#### • رسائل الموظفين

يقوم مسؤول المنظمة أو المصلحة بمراسلة العمال بطريقة فردية في شكل رسالة رسمية عليها خاتم المسؤول. يحدد فيها موضوع الرسالة دون التطرق إلى التفاصيل، وهذا قصد إطلاع العامل بتعديل معين على وظيفة أو

<sup>1</sup>- حسين حريم ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ،ص355،354

<sup>2</sup>- نفس المرجع ،ص354

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

أمكانية ترقيته، أو تسريحه، أو استشارته حول قضية معينة اذا كان هذا الشخص مسؤولاً ، أو إطاراً سامياً ، أو قصد تقديم تشكرات....<sup>1</sup> الخ

### ● مجلة المؤسسة:

تزايد اهتمام المنظمات العامة والخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة تعبر عن وجهات نظرها وتعرض سياساتها وما تحققة من إنجازات، وتؤثر أيضاً في جماهيرها من خلال التأكيد على الجوانب الإيجابية وتفسير السياسات وتوضيح المواقف والقرارات إبان المواقف العادية وإبان الأزمات والاضطرابات. وتحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين بإبراز النواحي الإنسانية والتي تتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفي والعدالة في الترقى والمكافآت وتقدير قيمة العمل. وتثير روح المنافسة بين العاملين وتسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم وحينئذ يمكن أن يتحولوا إلى مراكز إشعاع طيب للمنظمة.

ويعد من أهم الوسائل الكتابية التي تنشر أكبر قدر من المعلومات الخاصة بنشاط كل الدوائر والمصالح، وعن توزيع العمل والإنتاج في الزمن والمصالح، وتهتم بنشر المواضيع ذات الاهتمام المشترك.<sup>2</sup>

- **لوحات الاعلانات:** تفيد لوحة الاعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الاعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهريا مثلاً)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقائبتهم حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.<sup>3</sup>
- **صناديق الاقتراحات:** يمكن التعرف على رغبات العاملين من خلال وضع صناديق خاصة في أماكن معينة ويدعى العاملين لوضع مقترحاتهم وآرائهم وتعليقاتهم وأفكارهم وكذلك شكواهم وتظلماتهم في هذه الصناديق.<sup>4</sup>

### ● الأوامر والتعليمات الكتابية:

قد يكون الأمر معقداً يصعب نقله شفهاياً أو قد يتطلب الموقف تنفيذ الأمر بطريقة موحدة ودقيقة من كافة المنفذين وأن هناك حاجة إلى توحيد الإجراءات في مواقع العمل المختلفة وهنا نجد أن الأوامر والتعليمات المكتوبة تفضل عن الأوامر الشفهية.

<sup>1</sup> - أسماء سعودي ، البعد الاتصالي داخل المؤسسة دراسة حالة المديرية العمدة للاتصالات الجزائر ، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2010- 2011، ص 97

<sup>2</sup> - أسماء سعودي ، مرجع سبق ذكره، ص 97

<sup>3</sup> - احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، مصر، 2000، ص52

<sup>4</sup> - شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره، ص151

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

ويمكن الإستعانة بها في البرامج التدريبية كمادة توضح سياسات وإجراءات العمل في المنظمة عند نقل المعلومات التي لا يصح أن يعرفها سوى رؤوس معينين أو نقل تعليمات يصعب التنبؤ بنتائجها ومع مرور الوقت تصبح سجلا رسميا.

وعادة ما يستخدم في الأوامر المكتوبة الخطابات الداخلية أو المذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية والنشرات أو الكتب الدورية التي يصدرها المدير نتيجة لدراسة سابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية مثل إعداد الميزانية أو خطة تدريب.<sup>1</sup>

في أغلب الاحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصالات المكتوبة نظرا لحرصها على احترام الاجراءات الرسمية في الاتصال، ونظرا لحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون إلى كل أعضاء المنظمة، ونظرا لرغبتها في الاحتفاظ بها في الارشيف المنظمة ليتم استخراجها في حالة الحاجة إليها مثل المتابعة والمراجعة والرقابة، فتقدم استدعاء حضور الاجتماع كتابيا إلى المعنيين بالاجتماع لا يعطيهم أي حجة في الغياب العمدي عكس الاستدعاء الشفوي، فالحالة الأولى حجة للإدارة والحالة الثانية حجة عليها.

إذا كان الاتصال الرسمي يلزم العاملين بكل ما هو مكتوب ويتميز بالدقة في احترام تنفيذ الأوامر والتعليمات ويضمن عدم النسيان والتجاهل ويضمن المتابعة الدقيقة، فإنه من جهة أخرى أداة للضغط على العاملين خاصة في حالة حرص على الاحترام الدقيق لحرفية تطبيق القوانين وحرفية الاجراءات الاتصال، بحيث تصبح عملية متعبة بالنسبة للعاملين، فأحيانا يكون الحرص على احترام إجراءات ومراحل الاتصال على حساب الوقت والجهد وعلى حساب تحقيق الأهداف وتعطيلها بينما يكون من السهل تحقيقها من خلال تبسيط إجراءات الاتصال.<sup>2</sup>

### 2. الوسائل الشفهية

● **المقابلات الشخصية :** المقابلة هي تفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة، بحيث يحاول واحد منهما أن يستثير بعض المعلومات التي لدى الآخر، والتي تدور حول خبراته وآرائه ومعتقداته والمقابلات لها أصولها وقواعد يجب أن يتقنها المقابل أو المستقبل الذي تجري معه المقابلة، ومن مبادئ الاساسية في إجراء المقابلة أن تكون شخصية المسؤول أو القائم بالاستقبال قوية ويحظى بالقبول وللمقابلة عدة تقسيمات:

- من حيث العدد نجد مقابلة الفردية، والمقابلة الجماعية التي يتم عقدها مع أكثر من شخص واحد.

<sup>1</sup> - هاني عرب ، الاتقان في فن الاتصال، ملتقى البحث العلمي، 1427هـ ، ص17

[http://www.booksjaidid.net/2013/01/pdf\\_9.html](http://www.booksjaidid.net/2013/01/pdf_9.html)

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره ، ص19

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

- من حيث التقنين أي مقابلة مقننة التي يتم فيها تحديد أسئلة المقابلة مسبقا والمقابلة غير المقننة والتي يترك فيها الحرية كاملة للقائم بالمقابلة والشخص الأخر في الحديث في نطاق الهدف منها.
- كما توجد مقابلات أخرى منها مقابلات الاستقبال، ومقابلة العميل... الخ.<sup>1</sup>
- **الاجتماعات:** تنظم الاجتماعات بصفة دورية من أجل إيصال معلومات مرجعية أو مناقشتها بالإضافة إلى تلك المعلومات الدقيقة وغير الدقيقة المتعلقة بمشكلة ما. والاجتماعات العرضية بين الوظائف والمصالح تعتبر أيضا وسيلة لتسريع الاتصال بهدف تبادل المعارف لخلق تعاضديات مثل تشكيل فرق عمل، حلقات الجودة، السعي نحو التطوير.<sup>2</sup>
- **البرامج التدريبية:** وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.<sup>3</sup>
- **الندوات:** حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي كما يمكن الاستعانة بخبراء من الخارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة، وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة، وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع مستوى الوعي العلمي، ومناقشة الأمور المهمة بصراحة ووضوح بغرض الوصول إلى حلول لها، وعادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول الموضوع النقاش فيها، وبالتالي تستخدم في الاتصال التفاعلي.<sup>4</sup>
- **اللجان:** هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية لتناول موضوعات متخصصة، أو مطلوبة على وجه السرعة، أو فيها مخاطرة إذا تم إتخاذ القرار فردي، وتنقسم اللجان إلى ثلاثة مستويات:<sup>5</sup>
- **اللجان الدائمة:** تقوم بوظائف محددة وتعالج قضايا دائمة في المنظمة وتتميز بدور كل فرد فيها، وتكون عادة من 5 إلى 9 أعضاء، ويختار رئيس اللجنة عادة من ذوي الخبرة والتأثير على الاعضاء.
- **لجان المهام الخاصة:** تنشأ عند ظهور مشكلة عارضة أو معقدة وتحتاج إلى تضافر الخبرات المتنوعة وينتهي عملها بمجرد انتهاء المهمة وقد يكون عدد أعضائها كبير نسبيا حسب طبيعة المشكل المراد حله.
- **اللجان التمهيدية:** يتركز عملها في التمهيد والتحضير لعمل ضخم وكبير بالمنظمة، ويدور عملها حول إعداد معلومات أو جمع دراسات أو بحث جوانب معينة لمشكلة ما لتقديمها إلى اللجنة أخرى.

<sup>1</sup> - **عبد المطلب بيبصار،** اثر الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في الجامعة المسييلة، مذكرة ماجستير في ادارة المنظمات، جامعة المسييلة، 2012-2013، ص32

<sup>2</sup> - **Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, Management manuel et application, Dunod, paris, 2<sup>e</sup> édition, 2010, p189**

<sup>3</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 471

<sup>4</sup> - **صبرينة رماش،** الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008-2009

<sup>5</sup> - **زيد منير العبوي، فن الإدارة بالاتصال،** دار دجلة، الاردن، 2008، ص ص190، 189

### • الحفلات والزيارات:

تفيد الزيارات التي يقوم بها كبار المدراء في مواقع العمل في خلق علاقات طيبة مع العاملين، كذلك تسهم الاحتفالات التي تقام لمناسبات اجتماعية خاصة كترقيات بعض العاملين أو تكريم الكفاء والمتميزين منهم أو بمناسبة انتصارات رياضية أو غيرها، في دعم الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين.

ومن الأساليب التي تسهم في خلق روح الفريق إقامة وتنظيم يوم مفتوح يجتمع فيه المدراء مع الموظفين وأسرههم حيث يزاول الجميع أنشطة اجتماعية وترفيهية، وتقدم للموظفين هدايا رمزية، ويساعد مثل هذا الأسلوب على أن يسود التفاهم والثقة المتبادلة في جو العمل ويسهم في خلق علاقة طيبة مع العاملين.<sup>1</sup>

وإذا كانت الاتصال الشفوي أمرا لا غنى عنه فأثما في نفس الوقت معرضة للنسيان والتشويه بالإضافة أو النقصان، وهذا يعتبر من أهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية.<sup>2</sup>

### 3. الوسائل الالكترونية

ويمكن تلخيص بعضها في ما يلي:<sup>3</sup>

- **أنترنت:** بدا عصر الانترنت مع بداية عقد ستينات القرن الماضي من قبل وزارة الدفاع الامريكية لخدمة الاغراض العسكرية وكان وقتها يعرف بـ(Arbanet). والانترنت هي منظومة من الشبكات الحاسوبية تتصل باي شيء موجود في الحاسوب ضخم تديره الوكالات الحكومية يزود المستعملين بالمعلومات ، مقاطع الفيديو ، الوثائق ، والحشد الكبير من قابلية الاتصال.
- **الأنترانت:** فهو نظام لربط الحواسيب داخل المنظمة ، والانترانت يعمل بطريقة مشابهة لعمل الانترنت. ومن أجل المحافظة على سرية المعلومات والاطلاع عليها من قبل أفراد المنظمة حصرا تعمل المنظمة على توفير نظم حماية خاصة بها.
- **الإكسترانت:** والإكسترانت من جانبه يمثل هيكلا عاما للأنترانت يقتصر على حدود المنظمة، أي أن الإكسترانت هو هيكل عام يسمح بإجراء الاتصالات الأمانة بين الشركاء، فهو يقتصر على التمكين من الحصول على المعلومات التي تتضمنها شبكة الانترنت للمنظمات المشتركة كلما كان ذلك ضروريا وذلك باستعمال تكنولوجيا الانترنت.

<sup>1</sup> - فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، 151

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص20

<sup>3</sup> - احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص (557-559)

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

● **الاجتماعات الالكترونية:** لقد فرضت التكنولوجيا الحديثة نفسها على الإدارة، ومنها إدارة الاجتماعات، ومن ثم فقد شاع استخدام الاجتماعات الالكترونية التي تدار فيها وقائع الاجتماع بالأساليب التكنولوجية الحديثة. ومن العوامل التي جعلت الاجتماعات الإلكترونية شائعة الاستعمال ما يلي:

- الرغبة في توفير الوقت: فقد تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كالبريد الإلكتروني قبل بدء الاجتماعات رسمية وبعد انتهائها يشارك بها عدد من الأفراد. ومن ثم يتبادلون الآراء إلكترونياً قبل بدء الاجتماعات التي يكون فيها اللقاء وجهاً لوجه أو قد يصوبون محاضر الاجتماع بعد انتهائها.
  - الحرص على توفير الكلفة: ويظهر توفير الكلفة في الاجتماعات التي يتم فيها تبادل الآراء وحل القضايا بين أشخاص في بلد مترامي الأطراف أو أشخاص في مختلف الأقطار.
- وهناك نوعين من الاجتماعات الإلكترونية اجتماعات متزامنة وقتاً واجتماعات غير متزامنة<sup>1</sup>

### 4. الوسائل السمعية البصرية:

● **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته، كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين، لقد شهدت هذه الوسيلة تطورات تكنولوجية عديدة زاد من فعاليتها، فبرز الهاتف المتلفز والهاتف مع ذاكرة لحفظ المعلومات في حالة غياب المستقبل، وأخيراً ربط الهاتف بمراكز الحسابات أو الإعلام الآلي والانترنت.<sup>2</sup>

### ● دوائر التلفاز المغلقة:

وهي عبارة عن إرسال خاص مستقل عن الإرسال المركزي توجه فيه الكاميرات إلى القائم بالاتصال سواء كان محاضراً في ندوة أو مهندساً يشرح طريقة عمل آلة... الخ. كما يمكن أن توصل الكاميرات إلى أجهزة الاستقبال التي توضع في قاعات الاجتماعات أو في أماكن ملائمة أخرى بحيث يستلم الحاضرون في الأماكن الأخرى الإرسال في الوقت نفسه وبنفس درجة الوضوح كما لو كانوا مشاركين في المحاضرة أو الندوة. ويمكن لممارس العلاقات العامة استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة لمراقبة السلوك الاتصالي للجماعات والتعرف على قادة الرأي وملاحظة ردود أفعال الجمهور الداخلي خلال عملية الاتصال، فضلاً عن التعرف على معوقات الاتصال بالجمهور الداخلي، أو معوقات سير العملية الانتاجية داخل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل، الاردن، 2011، ص 381

<sup>2</sup> - تقنيات الاتصال [www.talabadz1.blogspot.com](http://www.talabadz1.blogspot.com)، 13/05/2014

<sup>3</sup> - محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الميسر، الاردن، 2011، ص 163، 164



## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

- **الإذاعة الداخلية:** تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برنامج الموظفين، حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو الميزات الإضافية التي أدخلتها المنظمة، أو أخطارها بنشرات أو بلاغات معينة، أو إعلامهم بأخبار عن المنظمة بصفة عامة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتف الشامى، اسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازورى، الاردن ، 2009، ص 133، 134

### المبحث الثالث: معوقات وشروط فاعلية الاتصال

ليست عملية الاتصال تبادل المعلومات فقط بل هي عملية معقدة، حيث من المؤكد أن إتمام عملية الاتصال تحتاج إلى مجموعة من مهارات مهما كان نوع الاتصال أو أسلوبه، وبدون هذه المهارات فإن عملية الاتصال تفتقر إلى أهم شروط نجاحها أو فاعليتها. أضف إلى ذلك فتوفر المهارات الاتصال لا يكفي لضمان كفاءته فقد تتدخل بعض المعوقات التي تحول دون الفهم الجيد للرسالة وتحقيق الهدف المرجو منها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أهم معوقات عملية الاتصال، كذا المهارات اللازمة ومقوماتها.

### المطلب الأول: معوقات الاتصال

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال التي أشرنا إليها سابقا. فهي ليست عملية سهلة كما يعتقد الكثيرون بل هي عملية اجتماعية صعبة ومعقدة، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة. لذلك نجد احتمالات حدوث صعوبات ومعوقات تعترضها تبقى عالية، سواء فيما يتعلق بالمرسل أو المستقبل أو مضمون الرسالة في حد ذاته.... وغيرها من عناصر عملية الاتصال. ونظرا لتعقيد الأمر اختلف الباحثون وتباينت وجهات نظرهم حول تحديد المعوقات التي تعيق عملية الاتصال، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم العوائق التي إشارة إليها الكتاب:

#### أولا المعوقات الشخصية:

تعتبر من أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء. فالكل يقاوم الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه مما يجعل الأمر غامض وصعب التحديد. وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من تفاعل وتطور العلاقة بينهما.

#### 1. معوقات خاصة بالمرسل:

يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. وعلى هذا الأساس، فإن أي خلل أو إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال. بيد أن ذلك الوضع المثالي لا يتحقق في الواقع، حيث نجد مشاكل الاتصال ومعوقاته تبدأ من المرسل (مصدر الرسالة) وتتفاقم وتكبر ككرة الثلج، حيث تصل الرسالة مشوهة إلى المستقبل، ما يؤدي إلى مشاكل أكبر وأكثر جسامة<sup>1</sup> وهناك العديد من المعوقات التي تعيق توصيل الرسالة من قبل المرسل أبرزها:

<sup>1</sup>- بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص151

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

➤ **الحالة النفسية للمرسل :** وتعد مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحدث الدراسات في هذا المجال فقد تبين من الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة (السلبية) مثل التعصب والهيجان، والتوتر، الاحباط... الخ. التي يمر بها مرسل الرسالة (سواء كانت شفوية أو غيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها بحيث تصل إلى المستلم بشكل مربك للغاية، حيث أنها تزيد من قلق المستلم وإرباكه وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل.

وعليه فإن الحالة النفسية السيئة للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال، ما يتطلب من المرسل قدرا عاليا من ضبط النفس والتأني، وأحيانا الصبر، قبل إرسال أي نوع من الرسائل، خصوصا اللفظية التي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المرسل أو تعابيره البدنية الأخرى.<sup>1</sup>

➤ **المعوقات الذاتية للمرسل:** تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم. فقد يكون المرسل إنسانا مركزا حول ذاته ويعتقد أن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الأخر، أو أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضا الطرف الأخر، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحجته ومواقفه فيما يتم الحوار بشأنه أو على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال .

يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون، ولذلك فهو منذ البداية يتخذ موقفا صراعيا أو هجوميا حين يعتقد أن الطرف الأخر سيقف منه نفس الموقف وبيادله التنافس والصراع. أما الميول التسلطي لدى المتحدث فإنه بدوره يعرقل الاتصال. فبدلا من أن يقيم علاقة راشدة مركزة حول الهدف ومتوجهة مهنيا ووظيفيا نجد اتصالاته مثقلة بالعناصر الانفعالية. فهو قد يميل إلى السيطرة وإثارة المشاعر الإثم والتبعية عند المستمع. أو العكس قد يميل إلى الاتكال على المستمع ويتخذ من الاتصال مناسبة للشكوى واستدرا العطف. وهكذا تتحول الرسالة عن هدفها المهني.<sup>2</sup>

➤ **عدم كفاءة المرسل او إفتقاره لمهارات الاتصال:** حيث يحصل أحيانا أن لا يكون مصدر الاتصال (المرسل) ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصا الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعبيرات اللفظية، أو لغة الجسد. فصيغة العبارات بشكل غير دقيق، أو استخدام عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يرسل رسائل مضللة. وقد يكون أسلوب المرسل مربكا في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية. وقد يختصر المرسل رسالته حد تشويه معناها، أو يطيل

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 75

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية، لبنان، ط3، 2000، ص ص 153، 152.

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

رسالته فتفقد جوهرها وتسلسل الأفكار فيها. وقد يستعمل المرسل عبارات معقدة صعبة الفهم. وهذه جميعها تمثل عقبات تحد من فاعلية الاتصال.<sup>1</sup>

➤ **انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الاثر:** قد ينطلق المتحدث في اتصاله مع الطرف الآخر في حالة تقوقع على ذاته، مفترضا أن الطرف الآخر موافق على كل ما قال، ولكنه إذا لم ينتبه إلى ردود الفعل فقد يذهب حديثه أدراج الرياح، لأن الطرف الآخر لا يتمشى معه. إما المرسل فلا يكلف نفسه عناء تلمس استحابة الطرف الآخر الصريحة أو الخفية ولا يكثر قراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبأ بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعا لذلك (يوضح، يخفف الوقع، يؤيد كلامه بحجج، يحاول التماشي مع الطرف الآخر وإدراك موقفه.... وصولا إلى هدفه).<sup>2</sup>

➤ **التوقيت الخاطئ لأرسال الرسالة:** حيث تعد هذه مشكلة من ابرز وأخطر معوقات الاتصال. فالتوقيت السيء لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوبة. كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها، فقد تصل في الوقت متأخر أو مبكر، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيف أو معدوم، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبيا وتكون النتائج وخيمة.<sup>3</sup>

2. **معوقات متعلقة بالمستقبل:** من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق استيعابه للرسالة لا بد من الوقوف عندها:

➤ **سوء النقاط الرسالة:** ويدخل في هذا المضمار عدة عوامل منها التسرع في التأويل المقصود بالحديث وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف. هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية على عناصر جزئية من الواقع يستكملها عنده.

وقد يرجع سوء النقاط الرسائل إلى مشكلة حسية إدراكية عند المستمع. أو يرجع إلى تشويش ذاتي كالانشغال بأمور أخرى حين محاولة الاستقبال مما يجعله لا يستقبل كل الرسالة. ويسد الشغرات التي فيها من خلال الافتراضات الذاتية. ومنها أيضا وجود عادات استماع سيئة عند المستقبل.<sup>4</sup>

➤ **الادراك الانتقائي:** حيث يتجه المستقبل إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه المستقبل إلى غض البصر عن المعلومات

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 153

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 154، 155

<sup>3</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 152، 153

<sup>4</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155، 156

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

التي تتعارض مع معتقدات الراسخة عنده من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المستقبل بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.<sup>1</sup>

➤ **سوء ارجاع الأثر:** كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الاسترشاد بردود فعل المستقبل، كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الاعتبار. وهكذا تصبح مسؤولية المستقبل أن يوجه للمرسل بردود فعل، أو إرجاع أثر واضح، لفظي أو غير لفظي. ولا بد أن يضطرب الاتصال حين يكون إرجاع الأثر غير واضح. وهكذا يجد المرسل نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول، وما هو صدق كلامه ( هل استقبل؟ هل قبل؟ هل ادى الغرض المطلوب؟.. ) وقد يتخبط المرسل نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستقبل لا تمت إلى الحقيقة بصلة. هنا تقع المسؤولية على المستقبل إذا ما أراد لعملية الاتصال أن تنجح.<sup>2</sup>

➤ **التحيزات والاحكام المسبقة تجاه المرسل:** وهي من أخطر ما يهدد الاتصال. فالمستقبل يقف موقفا مسبقا من المرسل بعد أن يصنّفه بشكل ما، ويسقط عليه نوايا من نوع معين. وهنا يقوم المستقبل بالإدراك الانتقائي حيث لا يهتم إلا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه. وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات ذات صبغة ذاتية ( انفعالية، عاطفية، قلق، تنافس، خوف من العدوان، واسقاطات سلبية متنوعة) أو مصلحية مادية، أو عرقية أو طائفية أو سياسية... وفي كل الحالات يسد السبيل أمام التقدير الموضوعي للرسالة.<sup>3</sup>

### ثانيا المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتعترض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

➤ **كبر حجم المنظمة:** يقصد به بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية. وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان

1- نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الحديثة ، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2011، ص 305

2- مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 156

3- نفس المرجع ، ص ص 157، 156

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%<sup>1</sup>.

➤ **معوقات ناشئة عن سوء التنظيم الرسمي:** قد يتضمن التنظيم اشكالات تجعل انسياب الاتصال وحسن توزيعه متعثرا ويشوبه الفوضى. من هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الآمرة ونطاق الإشراف. ومنها عدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها. ومن هذه الاشكالات تصلب التنظيم وتقادمه بما لا يتماشى مع نمو المنظمة والتحولات التي طرأت على أهدافها ونشاطها ومراكز القرار والتنفيذ فيها.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص بعد المشاكل:<sup>3</sup>

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.
- زيادة حجم الاعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وضوح الهيكل التنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع اهداف المنظمة.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصال ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات وعدم صحتها.
- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق اخفافاتها على شماعة القوانين واللوائح التنظيمية.
- تتوقف فاعلية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تنساب داخل القنوات الاتصالية، وتتميز الادارات العربية بالافتقار إلى إدارة خاصة للمعلومات وأن وجدت فهي شكلية وقاصرة.

➤ **التنظيم غير الرسمي:** هو أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال. فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح والأهواء والتحالفات وصراع المعسكرات يؤذي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها. ولذلك فلا بد أن يكون الاتصال الخفي الذي يتم فيه

<sup>1</sup> - **فائزة روم** ، معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد السابع جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، جانفي 2012، ص55

<sup>2</sup> - **مصطفى حجازي**، مرجع سبق ذكره، ص 158

<sup>3</sup> - **ختام العناتي**، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص143

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

مناقضة لمصلحة العمل، طالما أنها تخدم المصالح الضمنية والصراعات على نفوذ. وحيث أنها تخدم هذا الغرض فلا بد أن تتصف بدرجة عالية من تحوير الوقائع، وسوء تأويل المعطيات، وإثارة الاشاعات المغرضة.<sup>1</sup>

بشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي فإذا كان هذا الهيكل متماسكا ومرنا متكيفا مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة، وإذا كان هذا الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة، كان ذلك مدعاة إلى ظهور مشكلة تنظيمية هي عدم الاستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تميز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية.<sup>2</sup>

### ثالثا معوقات تتعلق بمضمون الرسالة:

➤ **طبيعة المعلومات:** وتتضمن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق، وقد يخطئ، أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم، أو تصفية وتنقية المعلومات. ويعتقد kahnt وkatz إن المنظمات في العصر الحاضر تواجه سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصال، بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة.<sup>3</sup>

ويعتقد ميلر Miller إن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية:<sup>4</sup>

- حذف بعض المعلومات؛
- ارتكاب الخطأ؛
- التأخير؛
- التقنية / التصفية؛
- استخدام التقريب أو التعميم (الاستجابة غير الدقيقة)؛
- تجنب العمل.

### ➤ **اللغة :**

تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية، هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها. فاللغة شاسعة واسعة، والكلمات لها معان مختلفة ربما

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 159

<sup>2</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 144

<sup>3</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 349

<sup>4</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

أسيء تفسيرها أو فهمها، أما لان المعاني غير واضحة، وأما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة و البيئة وغيرها وأما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، والمستوى الإداري، المستوى التعليمي. لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها، أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى. كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في التبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مهارات الاتصال

إذا كانت الطريقة تعني وسيلة عمل شيء فالمهارة تعني القدرة على عمل هذا الشيء.<sup>2</sup> وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء والقدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر.

### أولاً مهارات الاصغاء:

يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكدا أهمية الانصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (الأعراف:204).

تشير الدراسات إلى أن 85% من العلاقات الانسانية يمكن بناؤها عن طرق مهارة الانصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الانصات.

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن اصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء المدير إلى موظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطبعا بإصغاء قائده لكل ما يقول واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

وتوصلت بعض الدراسات إلى أن أهم العادات السيئة في الاصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: أشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية او توقيع بعض الخطابات ) وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة بما يجول في

<sup>1</sup>- احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص332

<sup>2</sup>- منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، دون دار نشر، مصر، 2002، ص43



## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

خاطره.<sup>1</sup> كما يؤكد على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الانصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:<sup>2</sup>

- **استعمال سياسة الافساح :** اعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى التعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل اعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.
- **استعماله لغة الاشارة المناسبة:** وذلك بالابتسامه وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الراس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت، وتوجيه الاسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه... لماذا.... كيف ؟ ...ما رأيك؟..... ما ردود فعلك تجاه؟
- **استعمال سياسة استيعاب الآخرين:** وذلك بتوفير الاحترام اللازم والاصغاء الجيد و الردود الملائمة وبذلك يتمكن المدير من تشييت قدرة الاخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الاقتناع بوجهة نظره والتأثر بما يقول، أو على الأقل لزوم جانب الحياد.

### ثانيا مهارة الكتابة:

هذه المهارة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة، ومن وسائل الكتابة الرسمية والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة.

وهنا ينبغي الاشارة إلى أن الكتابة ليست مجردة وضع كلمات على السطور، بل هي في غاية الأهمية والدقة وأن أية كتابة تحتاج إلى مقومات أو صفات التأليف حتى يمكن لها أن تكون مادة اتصالية ناجحة. وهذا يفترض ضرورة توافر مجموعة من الشروط الأساسية من بينها ما يلي:<sup>3</sup>

- أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف بصورة واضحة ومعبرة.
- أن تكون المادة المكتوبة واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة حتى لا يساء فهمها وحتى لا تتعدد تفاسيرها.
- أن تكون المادة المكتوبة ملتزمة بقواعد اللغة وأصول الكتابة لتجنب الوقوع في أية أخطاء املائية أو نحوية.
- أن تكون الفقرات متسلسلة تسلسلا منهجا ومنطقيا وذلك بأن يلتزم المرسل بترتيب أفكاره.
- تجنب الحشو الزائد عن مستلزمات التوضيح ومعالجة الهدف المراد تغطيته.

<sup>1</sup> - احمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار اسامة ، الاردن، 2010، ص 35

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 36

<sup>3</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 121، 122

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

- أن يميز الكاتب في أفكاره بين ما هو مهم وما هو أقل أهمية وأن يركز جهده في إبراز ما هو مهم وأن يتجنب الخوض في الأمور الأخرى.
- أن يراعي الكاتب المستوى الذي يكتب إليه، وذلك من حيث جزالة اللغة والأسلوب أو بساطتهما، فالكتابة للمرؤوسين فالمستويات الدنيا تختلف عنها في حالة المستويات العليا.

### ثالثا مهارة التحدث:

هي قدرة المدير في توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء إلى تابعيه بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت و النبرة التي تتناسب مع الموقف لجذب انتباه السامعين. وعلى المتحدث أن يكون متزنا ويتعد عن العصبية والتكرار في الكلمات أو القيام بحركات غريبة.<sup>1</sup> حيث أن تعبيرات الوجه و حركات اليدين والرأس والجسد يمكن أن تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث وعند التحدث مع الشخص ما يجب أن يراعي طبيعة نمط الطرف الأخر ودرجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.<sup>2</sup>

ومهارات التحدث: لا تقل أهمية عن مهارات الكتابة بل إنها قد تبدو ذات خصوصيات تعطيها مزيداً من العناية، وذلك لأن المتحدث قد لا يمتلك الفرصة الكافية للمراجعة والتعديل كتلك التي يمتلكها الكاتب. لذلك فإنه لا بد من الحرص على بعض المهارات التي تجعل من المحادثة عملية مثمرة وفعالة، ومن أهمها:

- أن يتجنب المتحدث الخوض في أي موضوع لا يعرفه أو لا يملك المعلومات الكافية حوله ؛
- أن يركز على جوهر الموضوع وعدم الانسياق الى أية مواضيع جانبية تخرجه عن هدفه وتربك السامع وتجعله غير قادر على المتابعة؛
- أن لا يفرط في الحماس لما يقول أو يطرح من أفكاره، والحرص على امتلاك الحجة المقنعة بدل من ذلك فالحماس مهما كان مؤثراً سوف ينتهي أثره بإنهاء الحديث ولا تبقى إلا القناعات ؛
- أن يسمح المتحدث بالمناقشة والاستفسار، وذلك حتى يستطيع أن يتأكد أن مستمعين قادرين على متابعتها. كما أن في ذلك يساعد على توضيح ما يراه المستمعون غامضاً وهنا فإن على المتحدث أن يعمل على إدارة المناقشة وإحيائها وبالأخص عندما لا يقوم المستمعون بذلك؛
- أن يراعي المتحدث أنه يتحدث بسرعة عادية بحيث يمكن للمستمعين متابعته بوضوح؛
- أن يحرص على وضوح مفرداته، فمخارج الحروف والكلمات هي التي تلعب دوراً هاماً في وضوح الحديث. ولا بد من ترويض النفس على لفظ الكلمات بصورة تبرز من خلالها كل الحروف بوضوح ودقة؛

<sup>1</sup>- ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص122

<sup>2</sup>- ماهية الاتصال الداخلي، <http://www.tomohna.com/vb>، 2004/04/19

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

- أن يرعى نبرة صوته، بحيث تكون دائما متفق مع طبيعة الأفكار التي يطرحها ومع طبيعة السياق العام للحديث؛
- مراعات المتحدث لوجهات نظر الآخرين واحترامه لها حتى ولو كانت تتعارض مع وجهة نظره وأن يركز دائما على ما يمثل قواسم مشتركة مع الآخرين بدل من تركيزه على نقاط الاختلاف؛
- أن يركز المتحدث على ما هو جديد من أفكار وأراء وأن لا يغالي أو يطنب في الحديث فيما هو عام ومعروف.

### رابعا مهارات التفكير:

لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال. لذلك يجب ألا يتعجل الفرد عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه، قبل أن يتم التفكير فيها ويحللها وإلا كان اتصاله عرضة لبعض مشكلات إساءة الفهم.

إن المهارات المتعلقة بالاتصال تستدعي من الفرد أن يستخدم كل من التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري. فكلاهما يساعد في تنمية المهارات الاتصالية، وعلامة على ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارات التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الانصات، والفرق بين التفكير التحليلي و التفكير الابتكاري يكمن في إن الفرد يختلف في الأسلوب الذي يستخدمه لتعامل مع المشكلات، حيث إذا كانت المشكلات لها حل وحيد وصحيح، فإنه يستخدم لها التفكير التحليلي أما إذا كانت هذه المشكلات ليست تقليدية وليس لها حل وحيد، فإنه يستخدم لها التفكير الابتكاري.<sup>1</sup>

### خامسا مهارة القراءة:

وهدف القراءة هو الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة ويجب التركيز على المفردات. لهذا نجد أن الفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ، عادة ما يكون وضعه كمرسل أو كمستقبل عنصرا فعالا في تحقيق اتصال فعال. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكتابة تفقد معناها ومهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها... الخ، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن القراءة ، ولعل أبرز ما يميز هذه المهارة:<sup>2</sup>

- أن يرتبط القارئ بهدف المادة المكتوبة ولا يجيد عنه طوال تعامله معها؛
- أن يستطيع القارئ التمييز بين الأفكار الرئيسية وبين الأفكار الفرعية، والأخرى الثانوية، والتركيز على ما هو رئيسي بالدرجة الأولى؛

<sup>1</sup>- حميد الطائي ، بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 102، 101

<sup>2</sup>- ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 124

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

- أن يستطيع تمييز ما هو في إطار الموضوع، وما هو خارج عنه في صورة حشو أو إطناب.... الخ، والعمل على إهمال ما هو خارج الموضوع؛
- على القارئ أن يحاول معرفة ما أراد الكاتب أن يقول في رسالته ولذلك عليه أن يضع نفسه في مكان الكاتب، وأن ينظر بمنظاره؛
- أن يكون القارئ ملتزماً بالموضوعية ولا يترك لانطباعاته وآرائه الشخصية دوراً في الحكم على المادة المكتوبة ولا بد أن يلتزم بقواعد النقد أو التقويم الموضوعي الحالية من المجاملة أو التحامل.

### سادساً مهارات استعمال لغة الإشارة (غير اللفظية):

بالرغم من استخدام الكثيرين لوسائل الاتصال غير اللفظي والتعبير، إلا أنهم لا يعطونها الاهتمام الذي يعطى للاتصال اللفظي خاصة الذين يمثلون فيها طرف المرسل.

والسبب الرئيسي في ذلك أنهم لا يرون أنفسهم وهم يخاطبون الآخرين.... ولكن الثابت أن هذا الاتصال يلعب دوراً هاماً في التأثير على فعالية الاتصال.<sup>1</sup>

ففي الاتصال المباشر من شخص لأخر، نقوم بأرسال الرسائل على المستويين في نفس الوقت. ففي حالة عدم توافق الحركات والإيماءات مع الرسائل المنطوقة، سوف يكون هناك عائق أمام تدفق الاتصال سواء كان صحيحاً أو خطأ، سوف يميل المستقبل إلى فهم نوايا المرسل استناداً للإيماءات غير اللفظية التي يستلمها، والتي يطلق عليها البعض لغة الجسم.

وإذا كان حوالي 75% من الاتصال المتبادل بين الناس يتم بواسطة الاتصال غير اللفظي، فإذا تحدثنا عن المشاعر والعواطف، فإننا نعبر عنها كما يلي:

- 55% من الاتصال يتكون من لغة الجسم.
- 38% يتم التعبير عنه بواسطة نبرة / لهجة الصوت فقط.
- 7% يتم التعبير عنه بالكلمات.

وهكذا فإننا نعبر عن 93% من مشاعرنا بصورة غير لفظية.

وفسر OGER-STEFANINK ذلك جيداً في بقوله:

"جسمنا يتحدث: نحن نرتعش من الخوف، نحتقن من الغضب، نكشر من الألم، ننفخ من الفخر، نذهل من الأعجاب، نقفز من الفرح، نحمر من الخجل...."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حميد الطائي ، بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 117

<sup>2</sup> - Revon Alain , la communication ascendante , les édition d'organisation, paris ,1988 ,p23

## الفصل الأول **مدخل إلى الاتصال الداخلي**

كما ندرك جيدا أننا لا نتحدث باستمرار، ولكننا نعطي باستمرار، إشارات من خلال لغة الجسم حينما نكون برفقة شخص آخر. بالإضافة إلى ذلك، من المفيد أن ننظر إلى أننا نجري الاتصال بمستويات مختلفة. ففي الغالب نقوم بالاتصال على مستوى المضمون / المحتوى وعلى مستوى العلاقة في أن واحد وبالتحديد، فإننا نعبر عن المضمون / المحتوى بواسطة الكلمات ونعبر عن العلاقة بواسطة لغة الجسم.

ومن أجل ذلك يجب على القائم بالاتصال التعرف على الأشكال الأساسية للاتصال غير اللفظي والتعبير به، لكي يتحكم أولا في هذا النوع من الاتصال الذي يصدر منه في الاتجاه المرغوب، بشرط ألا يفقده ذلك تلقائيتها في تعامله مع الطرف الآخر، وثانيا لكي يفهم الاتصال غير اللفظي والتعبير الذي يصدر من الآخرين ويتجاوب معها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: كفاءة الاتصال

يتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بعدة خصائص هي:<sup>2</sup>

- **السرعة:** أن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات يعود إلى وسيلة الاتصال. وهناك بعد آخر للرسالة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب.
- **الارتداد:** الوسائل الشفهية في الاتصال تسهل من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة، تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة كخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.
- **التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال أما الوسائل الشفهية في الاتصال فيصعب فيها تسجيلها، والاحتفاظ الرسمي بها.
- **الكثافة:** كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل. وبعض وسائل الاتصال قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير.
- **الرسمية:** ضرورة استخدام وسيلة اتصال تناسب موضوع الاتصال. فإخطار فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعد وسيلة مناسبة. والاتصال الداخلي بين الزملاء يحتاج إلى وسيلة أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتلفون. وهناك اتصال داخلي قد يحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات والتقارير.

<sup>1</sup> - حميد الطائي ، بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 117

<sup>2</sup> - فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل، الاردن، 2010، ص ص39،38

## الفصل الأول مدخل إلى الاتصال الداخلي

- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كان ذلك أفضل. وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة وكلفة انتاج الرسالة والبريد والتليفون وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع. وتعد التكلفة عنصرا نسبيا حيث أننا نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.

### خلاصة الفصل:

تقع على عاتق الإدارة مسؤولية ضمان حصول الموظفين على كافة المعلومات الضرورية بشأن سير العمل أو المشروع، حيث تقتضي المشاركة في المعلومات والاتصال السليم على ثقة بين الإدارة والأفراد واطلاعهم على مشاكل، وسياسات والأهداف والنتائج.

فمن خلال الاتصال الجيد بين العمال والمسؤولين يكونون على وعي ودراية بواجباتهم ومسؤولياتهم والأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات العليا، كما أن الاتصال الداخلي يقرب العمال من الأحداث ومن مصادر صنع القرار، ويمكنهم من تقديم الانتقادات والملاحظات وحتى المشاركة. هذا فضلا عن دور الاتصال في القضاء على كل ماله علاقة بسوء الفهم، والتشويش والفوضى، وتحسين التنسيق، والتعاون وإقامة علاقات إنسانية في المنظمة.

وتتضاعف أهمية هذا الدور خاصة في حالة التغيير التنظيمي حين تكون المنظمة في حالة مد وجزر وعدم استقرار محاولة التكيف مع بيئتها، ونظرا لأهمية التغيير التنظيمي سنحاول من خلال الفصل الموالي إلقاء الضوء على موضوع التغيير التنظيمي بمختلف جوانبه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتغيير التنظيمي



مدخل:

كتب عامل عمره 55 سنة يعمل في إحدى الصناعات بوسط أوروبا هذا الرد:

"في كل يوم من أيام حياتي أرى الأشياء تتغير. وأنا أعلم أنني أتغير أيضا فأنا لم أعد شابا بعد والجيران من حولي يتغيرون كما تتغير أشياء كثيرة في العمل ولكنني أصبت بالقلق عندما جاء رئيس شركتنا الجديد إلى المدينة وتحدث عن الحاجة إلى التغيير ديناميكي، أنهم يقولون إن لديه رؤية ولكنني أعتقد إن منتجنا ثابت وقوي ولقد نبع ذلك من عشرين عاما من عمل نفس الشيء ويحي الناس ثباتنا ولذلك فإنني أتساءل لماذا نغير الاتجاه؟"<sup>1</sup>

والمنظمات الناجحة يجب أن تقدم مناخا مستقرا حتى تكون منتجة كما أنها يجب أن تتواءم بشكل ثابت مع الضغوط السوق الجديدة وتغير المستهلك والمعلومات والتكنولوجيا الجديدة وتغيير الممارسات والعمليات داخل المنظمة ولكن ماهي أفضل الطرق للتغيير؟

الكثير من الأسئلة وتلك التي تدور في أذهاننا وأذهان الكثير من الذين يهتم بموضوع التغيير التنظيمي بالإضافة إلى ما سبق سنحاول الإجابة عنها في هذا الفصل إن أمكن ذلك ولو بالقدر القليل من التوضيح.

<sup>1</sup> - موري دالزيل، ستيفن سكوتوفرر، اساليب التغيير، تر محمد وحيد المنطاوي، دار رؤية، مصر، 2008، ص23

### المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، مع أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، السياسية والعلمية وتكنولوجية الاتصالية والتشريعية والسلوكية. و الدول متقدمة كانت أم نامية تتأثر حضارتها بهذا الواقع، فأتماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير. وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية. وبما أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع فهي لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية...، وتؤثر فيها مما يدفعها إلى إحداث تغيير هي الأخرى. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وأنواعه، أهدافه، أهميته، مبادئه، وأهم دوافعه.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

#### أولا المفهوم اللغوي للتغيير:

جاء في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. و غير فلان بغيره أي حط عن رحله و أصلح من شأنه.<sup>1</sup>

#### ثانيا تعريف التغيير التنظيمي:

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

- ◀ التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>2</sup>
- ◀ خطة تحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد المعالجات والتدخلات المناسبة.<sup>3</sup>
- ◀ تعريف (1995) recordo التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة لتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، دار الحامد ، 2006، ص92

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة ، الأردن ، 2007، ص21

<sup>3</sup> - احمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص14

<sup>4</sup> - خضر مصباح الطيبي ، إدارة التغيير التحديات المعاصرة للمدراء المعاصرين، دار الحامد ، الاردن، 2011، ص29

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

« يعرف التغيير بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.<sup>1</sup>

« وفي تعريف آخر للتغيير هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكنها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوك المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها.<sup>2</sup>

من التعريفات السابقة نستنتج و باختصار أن التغيير التنظيمي هو انتقال المنظمة من حالة إلى حالة أخرى أكثر ملائمة وتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير التنظيمي في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون مدفوعاً بقوة ما أو ناتجاً عن سبب ما. ويمكن أن يتم التغيير والتطوير في العادة أما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة أو أمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكل ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة أو قد تكون خارجية.

لقد تناول كثير من الكتاب الباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة لتغيير والتطوير، وحاول العديد منهم تصنيف هذه القوى والمسببات. ولكن بين التصنيفات الأكثر قبولا وشيوعاً هو تصنيف القوى إلى مجموعتين رئيسيتين هما قوى داخلية وقوى خارجية مع العلم إن بعضها قد يتداخل.

### أولاً القوى والمسببات الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل بسبب عمليات المنظمة و العاملين فيها وغيرها. ومن بين هذه القوى والمسببات:<sup>3</sup>

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- ندرة القوى العاملة؛

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي اسس ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، الاردن ، 1999 ، ص49

<sup>2</sup> - خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص31

<sup>3</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997، ص491

- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- دمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى؛
- تدني معنويات العاملين؛
- إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة؛
- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين للوظائف العليا من داخل المنظمة؛
- تدني الأرباح.

ويرى kreitner و kinicki أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان:<sup>1</sup>

1. مشكلات / إمكانات تتعلق بالقوى العاملة ( مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم )؛
2. سلوك / قرارات المديرين فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

أما ivancevich وزملائه فيرون أن القوة الداخلية للتغيير هي:<sup>2</sup>

العمليات و الأفراد. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات والعلاقات بين الأفراد. أما المسببات والقوى الناتجة عن الأفراد فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

ويضيف القريوتي إلى هذه القوى:

1. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛
2. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل؛
3. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

### ثانيا القوى والمسببات الخارجية:

إن الاعتقاد السائد بين معظم الكتاب والمفكرين والباحثين في التغيير التنظيمي، هو إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة

<sup>1</sup> - - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 491.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 491، 492.

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماما زائدا لهذه القوى والمسببات بحيث<sup>1</sup>:

يعتقد لوثنانز fred luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

1. التنافس الحاد بين المنظمات (وأوضح التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات الحواسيب الشخصية وصناعات السيارات)؛
2. الأوضاع الاقتصادية، ويعتبرها قوة رئيسة بصورة دائمة؛
3. العولمة، فتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.

أما robbins فيشير إلى القوى الخارجية الآتية :

1. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قوانين عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ)؛
2. الاتحادات والنقابات المهنية/العمالية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنية/عمالية)؛
3. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك؛
4. تغيرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها؛
5. المزاومة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى؛
6. حدوث أزمة طارئة .

أما Huse و Bowditch فيذكران القوى الآتية :

1. الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة؛
2. تقادم المنتجات بسرعة، حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم ؛
3. تغيير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين والمهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين)؛
4. تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية تزايد ادراك المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية؛
5. تزايد ظاهرة العولمة في الاعمال.

ويصنف Ivancevich وزملائه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

1. التغييرات في الأسواق: (تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل)، وفي كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما؛

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص492

2. التغييرات التقنية: (الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا)؛
3. التغييرات البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين لا يعون أهميتها.

وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي: الثورة المعرفية والتقنية والتغييرات في الأسواق، التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات، والأزمات الخارجية الطارئة.

### المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التغيير التنظيمي

أولا أنواع التغيير التنظيمي: تتعدد أنواع التغيير التنظيمي حيث يمكن تصنيفها حسب معايير عدة كما يلي:

#### 1) حسب مدى التغطية:

- **تغيير الكلي:** وهو يشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو أفراد وهو بهذا الشكل عبارة عن التغيير الكلي. إن اللجوء إلى الخصخصة أو الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال لتغيير الكلي.
- **تغيير الجزئي:** وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد أو بعض الأنظمة وهو بهذا الشكل يمثل التغيير الجزئي فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التغيير الجزئي<sup>1</sup>، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.<sup>2</sup>

#### 2) حسب درجة الهيكلية:

- **تغيير هيكلية:** أي محدد الشكل ومحدد النتائج، ومحدد في التدخلات، وفي باقي عناصر التغيير. أي إنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة، ولها جداول زمنية، وميزانيات للصرف؛
- **تغيير عفوي:** هو تغيير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة، ولتحمس بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي تقريبا.<sup>3</sup>

#### 3) حسب الموضوع:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص16

<sup>2</sup> - زيد منير العبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره ص28

<sup>3</sup> - احمد ماهر ،إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ،ص17

## الفصل الثاني **الإطار النظري للتغيير التنظيمي**

- **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاؤها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.
- **التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.<sup>1</sup>

### 4) حسب سرعة التغيير :

- **تغيير تدريجي:** وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً. وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.
- **تغيير فجائي:** وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي، ويرى البعض أنه لطمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى. وأن التغيير البطيء قد يعطي فرصة للقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات<sup>2</sup>، بالرغم من ذلك إلا أنه يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.<sup>3</sup>

### 5) حسب الشكل أو المضمون:

- **تغيير شكلي:** ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التغيير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى الحال كما هو عليه .
- **تغيير في المضمون :** ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون ليس بالشكل.<sup>4</sup>

### 6) حسب كيفية إحداث التغيير: إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساساً لتصنيف فنميز التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي

- **التغيير المفروض (بالقوة):** تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإجباط.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 362

<sup>2</sup> - احمد ماهر، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 350، 351

<sup>4</sup> - احمد ماهر، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره، ص 18

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.
- 7) حسب درجة عمق التغيير: هناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي)
- البسيط (السطحي) يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجياً، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة ونجدّه يهتم بالجانب الإنساني خاصة، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كامل المنظمة.
- التغيير الجذري : هو تغيير مفاجئ و عارض، ويستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، كما نجدّه يطبق خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.<sup>1</sup>
- 8) حسب ما تتركز عليه جهود التغيير:
- التغيير على مستوى المنظمة: يتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول، إذ يشمل كل المستويات الإدارية.
- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.
- التغيير على مستوى نمط العمل الفردي: يتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق، وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
- التغيير في العلاقات الشخصية: يتم من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري، وجماعات المواجهة.<sup>2</sup>

### ثانياً أسس ومبادئ التغيير التنظيمي:

- باعتبار أن التغيير في المنظمة مسألة أساسية ينبغي عليها المرور عبرها، سوف نحاول طرح أهم الأسس أو المبادئ التي تحكم التغيير التنظيمي من خلال التالي<sup>3</sup>:
- ◀ يتطلب أي تغيير في نظام فرعي (Sub System) من المنظمة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

<sup>1</sup> - عائشة شحاتة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2006-2007، ص 29

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل، الاردن، ط5، 2009، ص 361، 362

<sup>3</sup> - خليل الشماخ، خصير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة ، الأردن، ط3، 2007، ص ص 372، 373



## الفصل الثاني **الإطار النظري للتغيير التنظيمي**

- ◀ ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقراراً من غيرها.
- ◀ في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ لإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة تجاه التغيير المطلوب.
- ◀ عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون انعكاسات سلبية على استمرارها.
- ◀ إذا اتخذت المنظمة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة.
- ◀ عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه.
- ◀ ترتبط فعالية وكفاءة التغيير، مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

### المطلب الرابع: أهداف و أهمية التغيير التنظيمي

نورد أهمية التغيير و أهم أهدافه فيما يلي:

#### أولاً أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:<sup>1</sup>

- ◀ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- ◀ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- ◀ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم على إحداث التغيير المطلوب؛
- ◀ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ؛
- ◀ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار واقل، الاردن، ط3، 2005، ص349

- ◀ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- ◀ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- ◀ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها؛
- ◀ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة من خلال زيادة وعي بدنامية الجماعة؛<sup>1</sup>
- ◀ العمل على إيجاد توافق بين الأهداف الفردية وأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة الانتماء إلى المنظمة الإدارية وأهدافها.<sup>2</sup>

### ثانيا أهمية التغيير التنظيمي:

إن حدوث عملية التغيير في المنظمة أمر طبيعي إلا أن هناك ثلاث عناصر مهمة جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية خاصة وبالغة وهي:

#### 1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

نشرت أحد الدوريات الأمريكية دراسة، اعتقد أن نتائجها لم يطرأ على أرقامها تغيير كبيرا، وأهم هذه النتائج:

- 36% من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة؛
- 50% يشكون من أنهم ليس لهم سيطرة على ما يفعلونه؛
- 40% فقط يعتقدون إن أعمالهم جذابة.

وأوضحت الدراسة أن هناك انخفاضا ملحوظا في حالة الرضا عن العمل، وليس هناك صعوبة في تفسير هذه المشكلات: الناس أكثر اختلاف الآن عن ذي قبل، يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمنظمات أكبر حجما، فقد أصبحت أقل إنسانية. والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه.<sup>3</sup>

الناس مختلفون ومستويات التعليم اعلي، وبالتالي توقعات وإمكانيات أكبر، حياتهم أكثر أمانا وارغد عيشا (الأمريكيون طبعاً)، ولكن ضعف بالنسبة لهم الدور الذي تقوم به المؤسسات الدينية، وكذلك دور الأسرة، ويوجد بينهم نوع من التمرد على السلطة بإشكالها المختلفة، ويدعو كتاب الإدارة وعلماء الاجتماع إلى إشباع حاجة الانتماء، سيادة روح الفريق وجودة الحياة العمل (Quality Work Life) (qwl) بدلا من التنافس والتصارع حتى ولو كان على حساب أهداف المنظمة. كل ذلك جعل أعضاء المنظمات يذهبون إلى أعمالهم

<sup>1</sup> - محمد قاسم القويوتي، مرجع سبق ذكره، ص 340

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>3</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق الذكر، ص 62

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين التوقعات العاملين في المنظمات، والأوضاع القائمة في منظماتهم حيث كانت على الوجه التالي:<sup>1</sup>

◀ يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنمية شخصياتهم، ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل، ويحد من فرص التنمية، واتساع خبراته؛

◀ المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المنظمات تبني على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات؛

◀ رؤية العامل للعمل الذي يؤديه، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظائف، وتهمل الاهتمامات الأخرى؛

◀ ما يريده العامل من منظمته يريده الآن، بينما يأتي تصميم الوظائف، والهياكل التنظيمية على عكس ذلك فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي، وهي قابلة لتأجيل؛

◀ يريد العاملون مزيداً من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة، وعلى الأخص تحقيق ذات الفرد والصراحة بين أعضاء المنظمة، والشعور بالدفء الاجتماعي، ولكن المنظمات مازالت تقيم سياساتها على النواحي العقلانية، نادراً ما تأخذ الجوانب العاطفية في اعتبارها.

### 2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

بالإضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العاملين، فهناك تغييرات في البيئة التنظيمية، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة، يجد الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها والتكيف معها، أن أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة: الحواسيب الآلية/الفاكس/التلكس/الإنترنت/الأقمار الصناعية /والطيران عابر المحيطات ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة سياسياً وطبيعياً إلى قرية صغيرة، وسوق مفتوح للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وشعوب متباينة، والتأثر بإحداث المناطق المختلفة، إن إضراباً يقوم به عمال جامعو القمامة أو سائقو الشاحنات في بلد ما له تأثير مباشر أو غير مباشر على العديد من البلدان الأخرى، من هنا تضاعف تأثير العملاء على المنظمة. ويطلق على عقد التسعينات انه عقد المنافسة الشرسة ولذلك احتل رضاء العميل مكان في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب Zero-Defct (DZ) وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة واختصاراً إنه يريد الجودة الشاملة Total Quality

ولقد كانت المداخل السابقة للتميز التنظيمي لا تأخذ في اعتبارها موضوع العملاء خارج المنظمة (ينظر حليا للعاملين على أنهم عملاء داخليون). وحتى بداية ظهور الجودة الشاملة في السبعينيات وحتى أواخر عقد الثمانيات

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره ، ص،ص63،62.

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

لم يكن لهم دور بارز في إستراتيجية المنظمات. إلا أنه ومنذ 1988م تقريباً بدأ يعلو صوت العملاء عن طريق الأبحاث والمسح الميداني ومجموعات التركيز، بل إن بعض المنظمات بدأت تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة، وأصبح البعض يتحدث عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلي حاجات ومطالب العملاء.<sup>1</sup>

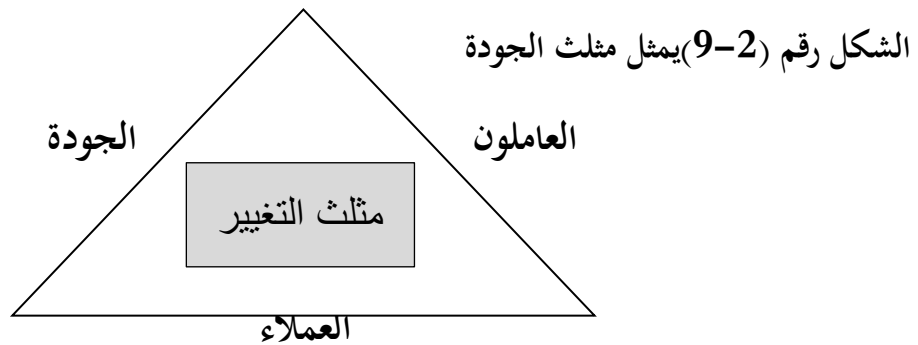
### 3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة):

لكي تكون المنظمة حقيقة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط، وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء، وهنا يصبح "للعمل الصحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى، وهو يطلق عليه بالإنجليزية "Do it right the first time".

أما إذا قبلنا المشكلات والأخطاء في منظماتنا، فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على أنشطة ليست لها فائدة، كتصحيح الأخطاء، البحث عن الأشياء، اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة أو التأخير في مواعيد التسليم.

إن منهج الجودة الشاملة يوفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات، وأعلى المستويات، على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء.

يمكن القول بأن المناهج الإدارية الحديثة، رغم كثرتها وتعددتها في العقد الأخير، إلا أنها جميعها تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة وهي: العاملون، العملاء، والجودة الشاملة للأداء. وهو ما يمكن تمثيله بالشكل التالي :



المصدر : محمد بن يوسف النمران العتيبات، مرجع سبق ذكره ص 64

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العتيبات، مرجع سبق الذكر، ص 64

### المبحث الثاني: نماذج واستراتيجيات التغيير التنظيمي

تعرض المنظمة المعاصرة باستمرار لتعقيدات سريعة التي تتطلب منها الاستجابة والتكيف للتغيير. والمنظمة الفاعلة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار أثرها هي على البيئة أيضا بحيث لا تصبح فقط مستجيبة لتغيرات، وفي هذا الصدد شرع الباحثون بصياغة نماذج عديدة للمنظمة في إطار التغيير المخطط. غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير. لأن ما يحقق النجاح لمنظمة ما، في إطار التغيير، هو ليس بالضرورة، ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى. كذلك الأمر بما يخص الاستراتيجيات التي تتبعها. وفي هذا الصدد سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أهم النماذج والاستراتيجيات.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

سنتعرف من خلال هذا المطلب على تعريف إدارة التغيير أهم الخصائص المميزة لها كما يلي:

#### أولا تعريف ادارة التغيير التنظيمي :

◀ إدارة التغيير هي الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير التي تنظمه ثم تنفذه.<sup>1</sup>

◀ يعرف العالم الإداري s.smith إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.<sup>2</sup>

منه يمكن القول أن إدارة التغيير هي الجميع الجهود المبذول من طرف جهة مسؤولة من أجل إحداث التغيير المرغوب وفقا للإمكانيات والظروف المتاحة.

#### ثانيا خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بجوانبها المختلفة:<sup>3</sup>

1. **استهدافية:** التغيير تفاعل لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي بها.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم ظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>2</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص 94

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 345، 346

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب إن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. **الرشد:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية علمية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

### المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير لكن العلماء اختلفوا في اقتراح نموذج موحد لتغيير التنظيمي، وكان هذا الاختلاف منطقياً نظراً لاختلاف وجهات النظر حول الأسباب الدافعة نحو التغيير كما يلي:

- 1- **تيار الحتمية:** يفترض أتباع هذه الحركة أن أسباب الدافعة للتغيير التنظيمي هي خارجية عن المنظمة، وفي هذا المنظور يرى المؤلفان (Hannan et Freeman, 1997) أن بيئة المنظمة هي السبب الرئيسي وراء التغيير التنظيمي بها.

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

2- تيار الاستباقية: عكس التيار المذكور أعلاه يعتقد اصحاب هذا التيار أن أسباب التغيير التنظيمي هي داخلية للمنظمة، ومن انصار هذه الفكرة (Bower, 1970)، حيث يرجعون أسباب التغيير التنظيمي للإجراءات والخيارات الإستراتيجية للمديرين وعمليات إتخاذ القرار المتعلقة بهذه الإجراءات.

3- تيار العرضية: من أنصار هذا التيار Quinn et Cameron، يرون أنه يجب عدم الفصل بين الأسباب الداخلية والخارجية لتغيير، أنها حسب اعتقادهم مترابطة والتغيير التنظيمي يحدث نتيجة تفاعل الأثنين معا.<sup>1</sup>

تندرج تحت هذه التيارات العديد من النماذج اخترنا من بينها النماذج التالية وهي موضحة كما يلي:

### أولا نموذج كريت لوين:

كريت لوين الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات. وقد استطاع تطوير نموذجاً لإحداث التغيير وحظى باهتمام كبير وقبول واسع. ويعتقد الكثير من الكتاب بان النموذج الذي قدمه لوين والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.<sup>2</sup> يقترح لوين أن إي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

#### 1) الاذابة:

وهنا يتم فك الوضع الراهن وتحرير الموقف والعاملين من أي قيود للتعرف على المشاكل الحالية، وهي خطوة لتحسيس العاملين للإفصاح عن المشاكل. ومن طرق إذابة وتحرير الموقف من العقبات تمهيدا لدراسة المشاكل ما يلي:<sup>3</sup>

- نقد الأداء الحالي، وقد يصل الأمر إلى البخس أو زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه مناقشة الأمر.
- إيقاف أي حوافز عن مثيري المشاكل.
- تغيير بعض الإجراءات لإشعار العاملين بالموقف السيئ.

ويبدأ بعد ذلك مناقشة الوضع الحالي والتبصير والوعي به و دراسته ومقارنة الأداء الراهن بما هو مخطط، أو بما يجب إن يكون، أو بالمنظمات المشابهة، وقيم العمل ومشاكل العاملين، وأساليب العمل والإنتاج وغيرها.

<sup>1</sup> - Quadé Quintino Article critique sur du changement organisationne

<http://www.memoireonline.com/> , 06 /05/2014

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص494

<sup>3</sup> - احمد ماهر، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص38

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويعتبر الكثير من الباحثين أن هذه المرحلة هادفة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب. وتهدف المرحلة، كما يعتقد Fulmer إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء واستبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

ويعتقد Shein شين بأنه يمكن إذابة الجليد - اختفاء الممارسات الحالية - إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.<sup>1</sup>

ويعبر Osborn عن هذه المشكلة بقوله إن المهم ليس فقط في الوصول إلى ممارسات جديدة ولكن في التخلص من العادات القديمة التي لم تعد تناسب التغييرات الجارية.<sup>2</sup>

### (2) التغيير:

وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد، أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا، ثم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك هؤلاء فمثلا في هذه المرحلة يتحدد ما يلي:

- ◀ الأهداف والأشياء المطلوب تغييرها: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم والوظائف وأساليب العمل والإجراءات
- ◀ أدوات وسائل التغيير : التدريب، تكوين جماعات العمل، تكوين لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصال الإداري.
- ◀ طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير مثلا تحسين الإنتاجية والاداء، تحسين الرضا عن العمل.

<sup>1</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي، رجع سبق ذكره، ص495

<sup>2</sup> - فؤاد القاضي، إدارة التغيير، دون دار نشر، دون بلد ، 1998، ص(98،99)

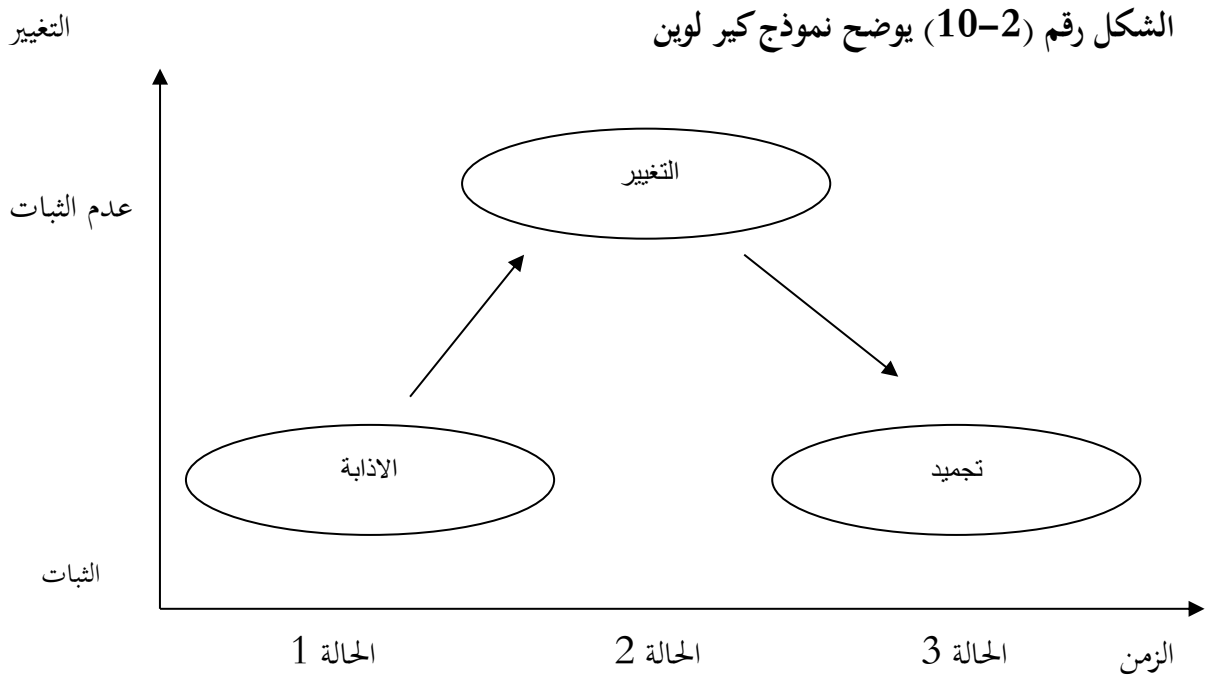


## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد بشكل سليم يصاحب هذه المرحلة الإرباك و التشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.<sup>1</sup>

### 3) إعادة التجميد:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب، إن يتم تجميد ما تم التوصل إليه أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تتم بحماية وصيانة ما تم التوصل له، بمعنى آخر هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي. فإذا كانت هناك تغيرات في أساليب العمل والسياسات و الإجراءات واكتساب الأفراد والجماعات أنماطا جديدة وجيدة من السلوك فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (ما يطلق عليه بتجميد الوضع ) أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته.<sup>2</sup>



Source: Helfer Jean pierre, et autres, management stratégie et organisation, vuibert, paris, 8<sup>e</sup> édition, 2010, p396

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 495

<sup>2</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة، ص 442

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

إما بالنسبة للافتراضات التي بني على أساسها هذه النموذج في التغيير يلخصها kinick و kreitner كما يلي:<sup>1</sup>

- ◀ إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتضمن ترك واستبعاد اتجاهات أو سلوكيات أو ممارسات تنظيمية حالية؛
- ◀ لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير، وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير؛
- ◀ إن الناس هم محور التغييرات التنظيمية ، فان أي تغيير ، سواء كان في البناء التنظيمي او العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل، يتطلب من الأفراد أن يتغيروا؛
- ◀ إن مقاومة التغيير أمر طبيعي، وقد تتواجد حتى حينما تكون أهداف التغيير مرغوبة جدا؛
- ◀ يتطلب التغيير الفعال النجاح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.

### ثانيا نموذج kotter

يتكون نموذج كورت من ثمانية خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تمثل في حقيقتها تطويرا لنموذج لوين. إذ تمثل الخطوات الأربعة الأولى مرحلة إذابة الجليد، والخطوات 5-6-7 مرحلة إدارة التغيير، والخطوة الثامنة مرحلة إعادة التجميد. والآتي خطوات نموذج كورت:<sup>2</sup>

1. خلق إحساس بالحاجة إلى إحداث التغيير، وعادة ما يكون ذلك عند حدوث أزمة؛
2. حشد التحالفات للمباشرة بعملية التنفيذ؛
3. تطوير رؤية إستراتيجية تسهم في عملية التغيير ومن ثم تطوير الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير ؛
4. العمل على إيصال الرؤية الإستراتيجية والاستراتيجية التنظيمية لجميع المستويات التنظيمية لاسيما تلك التي تشملها عملية التغيير؛
5. تمكين الأفراد بقصد تنفيذ الرؤية الإستراتيجية والاستراتيجية التنظيمية؛
6. السعي إلى تحقيق مكاسب في الأمد المنظور وجعل القائمين بالتغيير يشعرون بوجود تقدم ملموس في الأداء ناجم عن التغيير؛
7. تعزيز المكاسب المحققة ومعالجة المشكلات الكبيرة؛
8. الشروع بإجراء التغيير عبر ربط المدراء بين السلوكيات الجديدة المطلوبة وبين النجاح التنظيمي، وضرورة النظر إلى أن التغيير يمثل جزءا مهما من عمل المنظمة واعتماد مبدأ الثواب والعقاب في ذلك.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع سبق ذكره، ص491

<sup>2</sup> - احسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص693

### ثالثا نموذج بيتر:

تتضمن العناصر الأساسية لتغيير، كما أشار إليها بيتر فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **المهام:** تشمل مهام المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو أدوات التصميم، المهام أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل؛
2. **التكنولوجيا:** وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة (أي بالمعدات و المكائن ) وتكنولوجيا العمل (أي نظم وأساليب الإنتاج وطرق العمل)؛
3. **الهيكل:** ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ، ونظم وتدفق العمل ، والإجراءات ، ودرجة المركزية او اللامركزية وغيرها؛
4. **القوى العاملة:** وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين، وغيرها.

وليست عناصر التغيير الأساسية المشار إليها (المهام، التكنولوجيا، الهيكل، القوى العاملة) منعزلة عن بعضها، وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومتراطة مع بعضها. وتتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها.

### رابعا نموذج غرينر:

نموذج ( غرينر، 1967 ) معروف وله شعبية في عملية التغيير، يؤكد على دور عامل تغيير أو وكيل التغيير (هو الفرد من داخل الهيئة أو من خارجها)، الذي يأخذ دورا قياديا في بدء عملية التغيير. لما قام بدراسة عملية التغيير، لاحظ أنه يجب أن تشمل على فكرتين أساسيتين لتكون فعالة. الأولى، يتطلب التغيير الناجح إعادة توزيع السلطة داخل الهيكل القائم (تقاسم السلطة في إطار تسلسل هرم التنظيمي). الثانية، وهي إعادة توزيع السلطة تحدث نتيجة لتطور عملية التغيير. وبعبارة أخرى تأتي العملية متسلسلة بدلا من التحول المفاجئ. يصور غرينر ست مراحل يمكن من خلالها أحداث التغيير في المنظمات، و تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا كعامل تغيير. كما أوضح احتمالات التغيير على جميع مستويات و المسؤوليات القيادية والتشغيلية في المنظمة.<sup>2</sup> وهذه المراحل هي كالتالي:

1. مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير؛
2. مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكييف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية؛
3. مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق؛
4. مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل؛

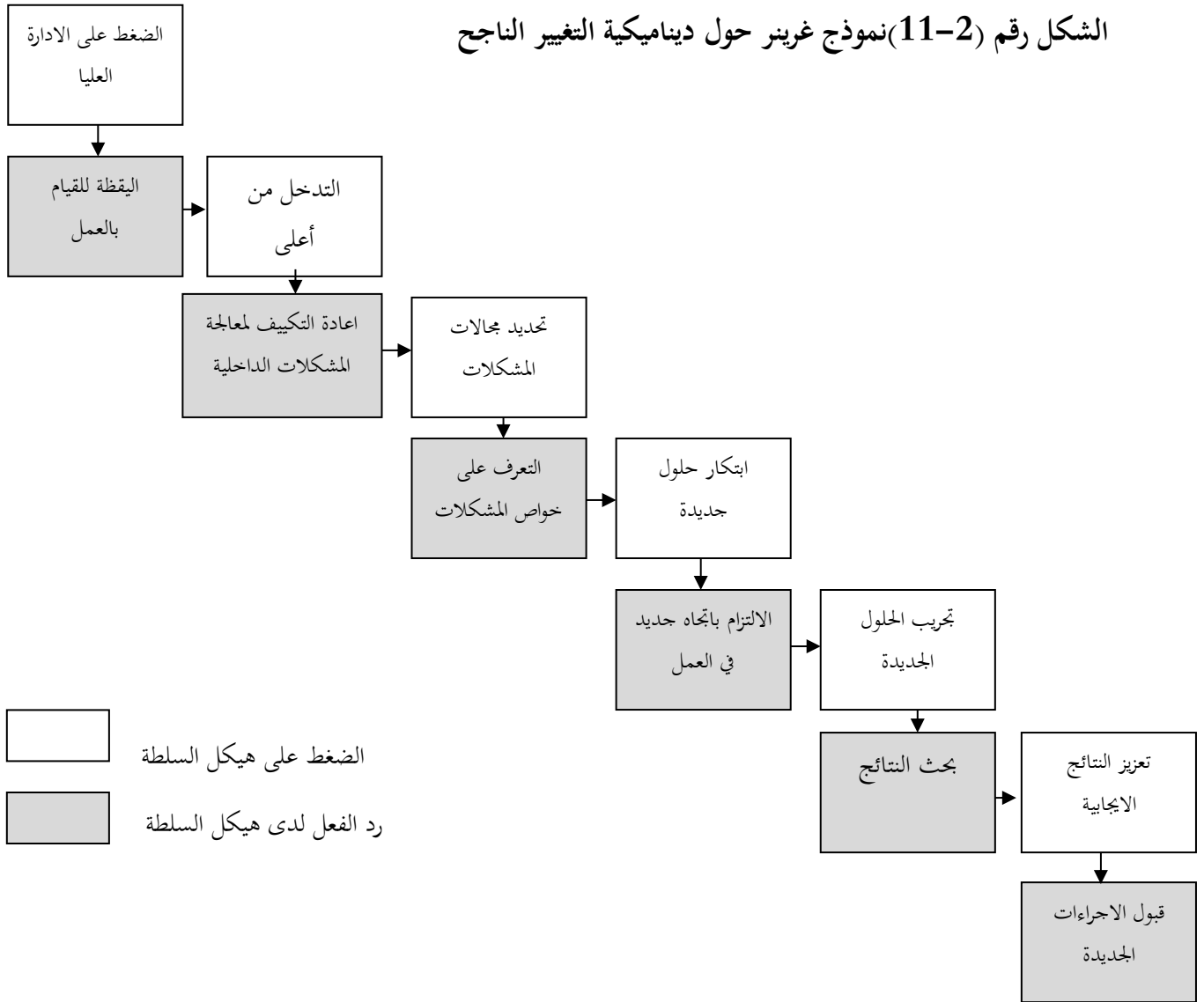
<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاسم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 377

<sup>2</sup> - Fred C. Lunenburg, Approaches to Managing Organizational Change, International journal of scholarly academic intellectual diversity volume 12, number 1, 2010, p7

5. مرحلة تجريب الحلول الجديدة وبحث النتائج؛

6. مرحلة تعزيز النتائج الايجابية وقبول الإجراءات.

الشكل رقم (2-11) نموذج غرينر حول ديناميكية التغيير الناجح



Source: Fred C. Lunenburg, ibid , p8

خامسا نموذج بيكهارد وهاريس:

قدم المؤلفان بيكهارد وهاريس 1987 نموذجا يهتم بتحفيز التغيير:<sup>1</sup>

change = ABC < D

A = عدم الرضا بالحالة المستقرة.

B = المستقبل المرغوب فيه.

C = مسار معين

<sup>1</sup> - الان وليمز ،سالي وودوارد، بول دويسون ،إدارة التغيير بنجاح ، تر سرور علي ابراهيم سرور ،دار المريخ، العربية السعودية ،دون سنة، ص378

D=تكاليف التغيير

واقترح بيكهارد وهاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معيناً لتحقيق هذا المستقبل، أكثر من تكاليف التغيير. فيكون هذا مؤثراً، ويقدم مساهمة قيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط. فنحن نحتاج أن نقلل تكاليف التغيير، ونحتاج أن نقنع الناس أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، ونحتاج أن نواجه الناس برؤية مرغوبا فيها للمستقبل، وأن هناك وسيلة لتحقيق ذلك. واقترح بيكهارد وهاريس أن التركيز يكون على المستقبل بدلا من الحاضر يكون مفيدا للأسباب التالية:

- يقلل التفاؤل محل التشاؤم؛
- يجعل الناس قادرين على تخيل أدوارهم؛
- يقلل عدم التأكد ، والشعور بعدم الأمان؛
- يركز الانتباه على ما يجعل التنظيم فعالا بعيدا عن المشاكل.

### سادسا نموذج هلريكال وسولكوم

يقوم النموذج المعد من طرف هلريكال وسولكوم (Helrikal & Slokom) على التسلسل والتتابع في

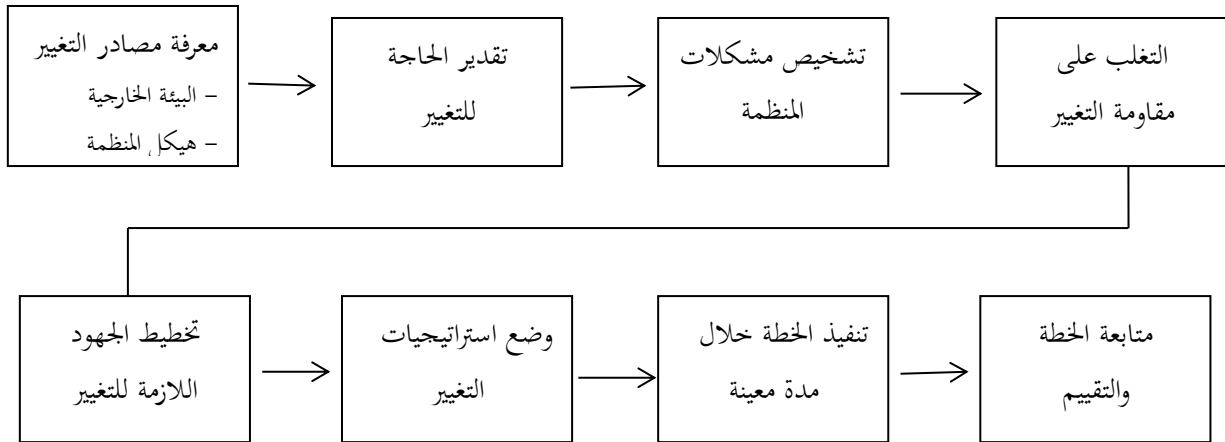
المراحل التالية:<sup>1</sup>

1. معرفة مصادر التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية؛
2. تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمنظمة إذا لم تقم المنظمة بالتغيير؛
3. تشخيص مشكلات المنظمة ومحاولة وضع حلول لها؛
4. التغلب على مقاومة التغيير بالطرق الكفيلة بذلك حسب مصدرها؛
5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من أجل العمل على إنجازه من قبل المشاركين في عملية التغيير؛
6. وضع استراتيجيات التغيير التي يتم اعتمادها خلال إجراء التغيير؛
7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة تحددها الإدارة كي يسمح لها ذلك بالاطلاع على النتائج؛
8. متابعة الخطة والتقييم من خلال معرفة نواحي القوة والضعف فيها.

ويوضح لنا الشكل التالي هذا نموذج

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاسم حمود، مرجع سبق ذكره، ص378

الشكل رقم (2-12) يوضح نموذج هليكال وسلوكوم للتغيير المخطط



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع سابق، ص 378

من خلال الشكل يتضح لنا أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية من ثم تقوم المنظمة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي، بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المنظمة ومحاولة معالجتها ثم السعي إلى احتواء مقاومة التغيير حتى لا يعوق سير العملية، من ثم تخطيط الجهود اللازمة للتغيير بوضع الاستراتيجيات التي يتم إحداثها من خلالها، بعدها يتم تحديد فترة معينة للتغيير من أجل القدرة على متابعة الخطة وتقييم النتائج المتوصل إليها من أجل إجراء التصحيحات اللازمة.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات انطلقا من أنه لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في السير<sup>1</sup>، فكل منظمة تختار الإستراتيجية التي تتلاءم وظروفها تضمن لها النجاح فيما تقوم به، أهمها:

#### أولا إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المنظمة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 23

<sup>2</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص 210

### 1. إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

### 2. إستراتيجية المشاركة المركزة:

هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة

### 3. إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.<sup>1</sup>

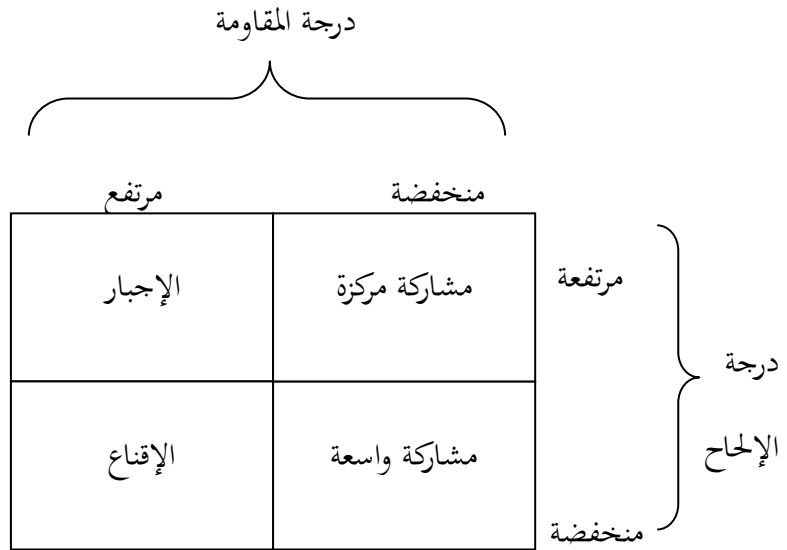
### 4. إستراتيجية أسلوب الإكراه:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.<sup>2</sup> ويمكن تمثيل الاستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 354

<sup>2</sup> - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 210

شكل رقم (2-13) إستراتيجية التغيير المتدرج



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره ص 211.

### ثانيا إستراتيجية التغيير البنيوي

يعتبر إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

#### 1. إستراتيجية البراعة القيادية:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.<sup>2</sup>

#### 2. إستراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك

<sup>2</sup> - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره ، ص 211



## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

بالمصالح التي ستنتج من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.<sup>1</sup>

### 3. إستراتيجية الإلزام:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

### 4. الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

إن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة يقوم على علاقات الصواب والخطأ، واستخدام سياسة القوة والقهر يتعارض مع القيم المترسخة الكامنة لدى الأفراد ولا يتفاعل معها.<sup>2</sup>

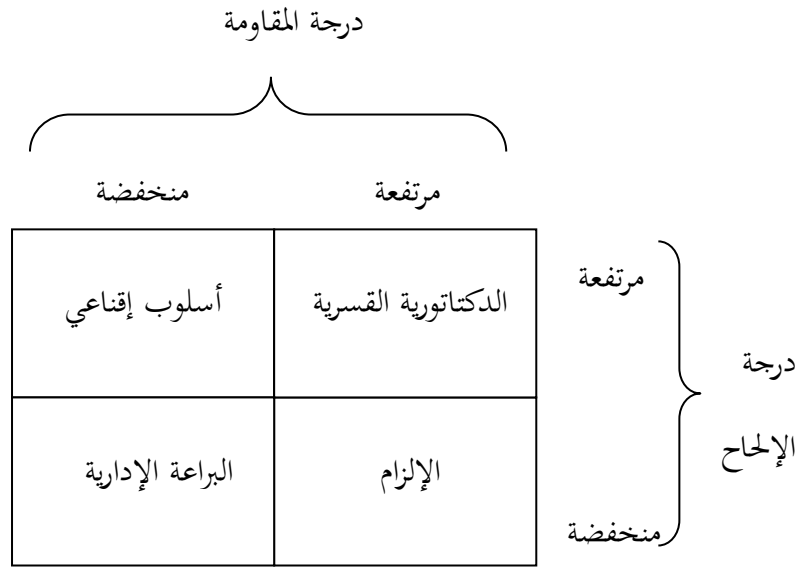
لكن هذا الأسلوب يستخدم عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عائشة شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص21

<sup>2</sup> - فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص93

<sup>3</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 212

الشكل رقم (2-14) إستراتيجية التغيير البنيوي



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ص 212.

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك. كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

### المطلب الرابع: مجالات إحداث التغيير

إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها. وبشكل عام، فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان<sup>1</sup>. لأن معظم حالات التغيير على أية حال تنصب في أحد المجالات التالية:<sup>2</sup>

#### أولا التغيير في أهداف و الإستراتيجية المنظمة:

تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها. إن تغيير هذه الرسالة يجب إن يتم مواكبا للمتغيرات التي قد تهيئ فرصا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر. ومن الطبيعي إن تغيير الرسالة يرتب تغييرا تبعا في

<sup>1</sup> - عبد الكريم حسين ،التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، 28 العدد الأول، 2012،ص274

<sup>2</sup> - ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص(21-23)

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في استراتيجيات، باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.<sup>1</sup> والتغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا والهيكل الثقافية التنظيمية وقد يكون تغيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية.

### ثانيا التغيير في الثقافة التنظيمية:

إن إحداث التغيير في إستراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها. ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل، وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في إحداث التغيير، تتمثل فيما يلي:

1. توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة؛
2. التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية؛
3. التشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكيد عليها؛
4. التعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية؛
5. التوفيق بين إجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية وبين ما تعتنقه من قيم.

### ثالثا التغيير في الهيكل التنظيمي:

وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة. وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يتمثل التغيير الهيكلي، التغييرات في طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة (تغيير ملامح الوظيفة). زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة ويكون الهدف هنا هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبحث على التحدي ومع ذلك فإن إضافة مهام لا معنى لها قد تحدث الأثر العكسي. وتغيير في العلاقات بين الإداريين والفنيين والاستشاريين ويشمل ذلك خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو على أساس دائم.

التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي: إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - احمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دون دار نشر، دون بلد، 2000، ص 475

### رابعاً إعادة تصميم المهام

إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق.

### خامساً التغيير التكنولوجي

يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسن جودة الإنتاج. ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه. و يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين .

### سادساً إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد:

ويتضمن ذلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسن اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات الي غير ذلك.

الكثير من الباحثين والمختصين في مجال التغيير يلخصون مجالات التغيير في ثلاث محاور فقط وهي<sup>1</sup>:

5. الأفراد

6. جماعات العمل

7. التنظيم نفسه

وسوف نلقي الضوء فيما يلي على كل جانب من الجوانب:

1. **الأفراد:** إن الأفراد هم من أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق. ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة. إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب.

وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، مثل أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديل، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مطابع معهد الادارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص553

## الفصل الثاني **الإطار النظري للتغيير التنظيمي**

القرارات وحل المشكلات، إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.

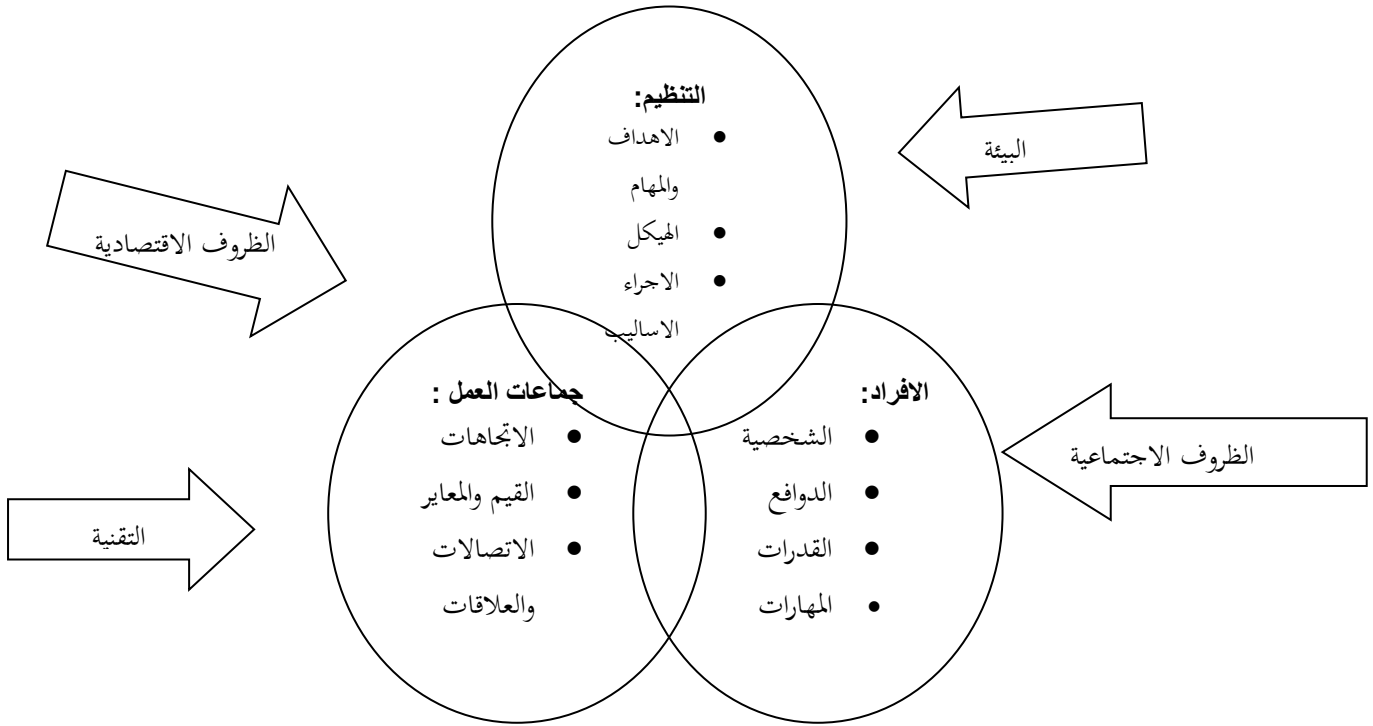
2. **جماعات العمل:** يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التغيير التنظيمي، بعد تطوير تغيير الأفراد كأفراد. وهنا يكون التطوير التغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقهن غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطورا وتغيرا فعالا للأفراد أنفسهم.

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل. والتطوير أو التغيير هنا يركز على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

3. **التنظيم نفسه:** يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التغيير التنظيمي وهو التنظيم ذاته، ويتمثل في بعدين، هما:

- **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وهذه الوحدات قد تكون أقساما، مثل: قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارات مثل الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين. وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال والمعلومات.
- **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال، والعلاقات بين الجماعات وعمليات التخطيط تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، علاقات السلطة، أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة

الشكل رقم (2-15) بين مجالات التغيير والتطوير التنظيمي



المصدر : ناصر محمد العديل، مرجع سبق ذكره، ص554

### المبحث الثالث: أهم مداخل التغيير التنظيمي

هناك عدة مداخل يمكن أن تلجأ لها المنظمة من أجل إحداث التغيير كإدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي وإعادة الهندسة أو عن طريق ثقافة المنظمة، إدارة المعرفة والتمكين وغيرها نحن في هذا المبحث سنركز على أكثر المداخل شيوعاً وهي مدخل التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة كما يلي:

#### المطلب الأول: التطوير التنظيمي

يرى فرنش أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها الباحثون وهم كل من بليك Blake وشيبرد Sheperd وموتون Mouton ومكروغر McGregor، حيث ظهر في بداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956م وقد استخدم هذا المصطلح شيبرد فيما بعد.

وأثناء تدريب الـ T-Group\* تم استخدام مصطلح التطوير التنظيمي على يد مكروغر وبيكاردي لأن ذلك يعني على حد قول بيكاردي "جهداً منظماً وشاملاً للتغيير"<sup>1</sup>

**أولاً تعريف التطوير التنظيمي:** من بين التعريف العديدة للتطوير التنظيمي نذكر التعريف التالية:

- ◀ التطوير التنظيمي عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.<sup>2</sup>
- ◀ ويعرف بيكاردي التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.<sup>3</sup>
- ◀ أما فرنش فيعرف التطوير التنظيمي على أنه جهود طويلة المدى تستخدمها المنظمة لتطوير القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات وصقل عمليات التجديد والتغيير بالمنظمة باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.<sup>4</sup>

\*أسلوب الـ T-Group معروف في تدريب الجماعات، ولقد مهد لوين لهذا الأسلوب عام 1945م بعد ما أنشأ مركز بحوث لفعاليات و ديناميات الجماعات والعلاقات الشخصية الداخلية.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العدليل، مرجع سبق ذكره، ص545

<sup>2</sup> - أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر احمد أبو قاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص544

<sup>3</sup> - ناصر محمد العدليل، مرجع سبق ذكره، ص545

<sup>4</sup> - احمد عبد السلام سليم، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص255

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للسلوكية.<sup>1</sup>

وللفهم الصحيح لماهية التغيير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح للعناصر الموجودة في التعريف المذكور أعلاه.

- **خطة طويلة المدى:** لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في الأهداف أو الخطط وممارسات المنظمة بين يوم و ليلة ويعتمد التغيير على نفس طویل للإداريين فخطة التطوير التنظيمي تأخذ على الأقل سنة، وهي عادة تمتد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التغيير.<sup>2</sup>
- **حل المشاكل وتجديد الممارسات:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشكلاتها. و هذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المنظمة. وهذا الأسلوب المتحيز يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمنظمة تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول ، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة ، وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.<sup>3</sup>
- **مجهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عن من يقوم باتخاذ قرار التغيير هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين، وتنمية أوامر الاتصال والتنسيق بينهم. وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكلها وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التغيير، و من ضمن هذه الاتصال الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الإخصائيين.<sup>4</sup>
- **التأثر ببيئة المنظمة :** إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتجديد ممارسات المنظمة يجب أن يكون مستندا على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها، ويقصد ببيئة المنظمة المنافسين، الموردين، المستهلكين ، المساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل والأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها ، و أنظمة الإنتاج، التسويق، التمويل، طبيعة الأساليب التكنولوجية وأهداف المنظمة، القيم و المعايير السلوكية للعاملين والاتجاهات النفسية ، ومهارات العاملين وغيرها.<sup>5</sup>
- **التدخل الخارجي :** يقال أحيانا إن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية عن المنظمة كالمكاتب الاستشارية الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، للتدخل

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص412

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>3</sup> - سامي محمد هشام حريز ، أساسيات إدارة الأعمال، قنديل ، الاردن ، 2008، ص38

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص39

<sup>5</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص413



## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

كعنصر محرك ودافع للتغيير، وقد يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم، وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير أو غيرها. ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل، وكفاءة الإداريين وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.<sup>1</sup>

- **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** يعني استناد المنظمة في جهودها لتغيير على جميع معلومات عن المشكلات والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق التغيير الجديد وتقييمها. وتعتمد برامج التغيير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتغيير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادأة والابتكار.<sup>2</sup>

### ثانيا خصائص التطوير التنظيمي:

- يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي كما يلي:<sup>3</sup>
- **الشمولية:** إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
- **الاستمرارية:** إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- **التدخل المخطط:** لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.
- **المشاركة:** يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.

### ثالثا أساليب التطوير التنظيمي:

يقسم الباحثون أساليب وطرق تطوير الجهاز أو المنظمة إلى:<sup>4</sup>

- 1) أساليب وطرق العلاقات الشخصية الداخلية، وهي كما حددها هيت Hitt وزملاؤه كما يلي:  
- تدريب الحساسية؛

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 413

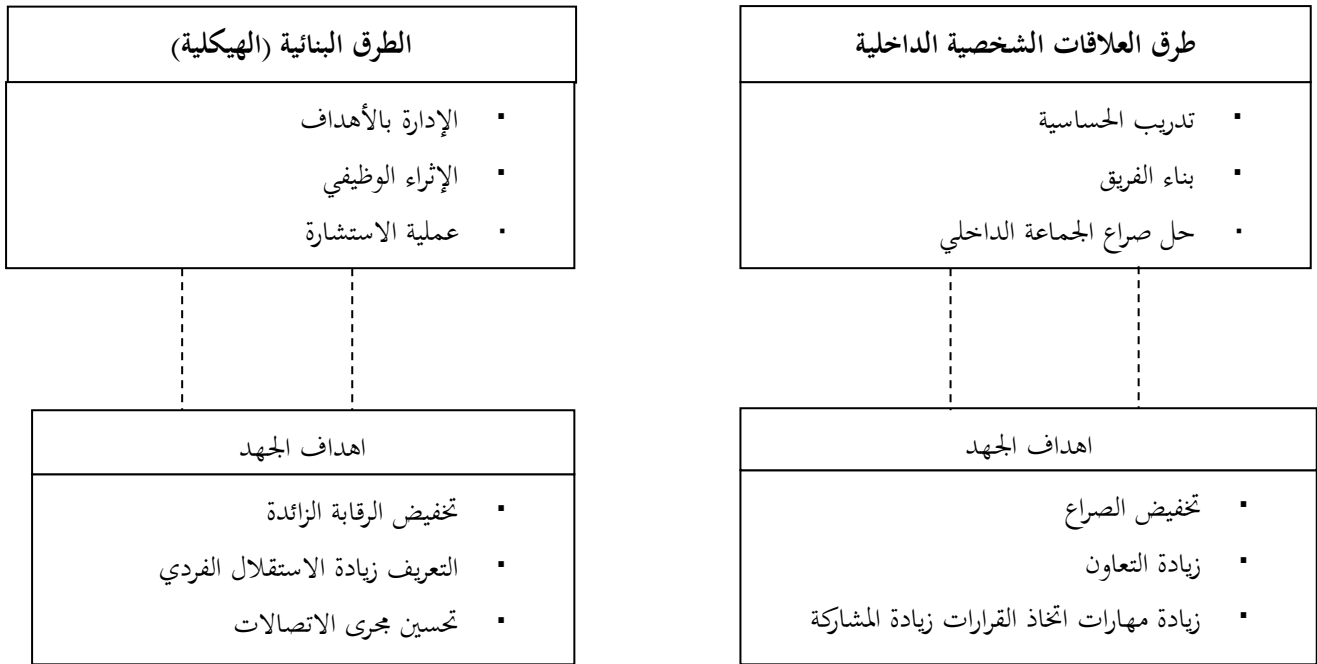
<sup>2</sup> - سامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 39

<sup>3</sup> - عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 14

<sup>4</sup> - ناصر محمد العدليل، مرجع سبق ذكره، ص 557

- بناء الفريق؛
- حل صراع الجماعة الداخلي.
- (2) أساليب وطرق التطوير التنظيمي، وهي كما يلي:
- الإدارة بالأهداف؛
- الإثراء الوظيفي.

شكل رقم (2-16) يوضح أساليب التطوير التنظيمي



المصدر : ناصر محمد العديل، مرجع سبق ذكره، ص 557

1) أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية:

إن الموظفين يجاهدون دائماً باستخدام كل قدراتهم الفردية لإحداث تغييرات تنظيمية، وذلك بسبب العلاقات الرسمية (القوة، السلطة، القواعد والنظم.... الخ)

والأفراد يمكنهم أن يسعوا إلى حماية فوائدهم الشخصية بواسطة إتباع الأوامر، وإنشاء العلاقات الجيدة مع المشرفين عليهم. ولسوء الحظ أن التغييرات في البيئة قد تتطلب تغييرات في العلاقات الدفاعية، إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة بكفاءة وفعالية. والموظفون يقاومون الضغوط للتغيير لان التغيير يغضبهم ويهدد ضمان وامن العلاقات .

### ← هدف تنمية العلاقات الشخصية الداخلية:

إن هدف من طرق تنمية العلاقات وتطوير العلاقات الشخصية هو تخفيض المستوى العالي من المنافسة والصراع بين أفراد وجماعات الموظفين، بواسطة بناء علاقات تعاونية معتمدة على الثقة والاحترام والأمانة. إن قدرة المنظمة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة في بعضهم البعض عندما تحصل تغييرات.<sup>1</sup> وتتحدد أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية فيما يلي:

#### 1-1) تدريب الحساسية وجماعات:

يظهر هذا الأسلوب عادة في الجماعة الصغيرة، ومن أحد معانيه تعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية. ويمكن تعريفه كما يلي: هو طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم.

#### 1-1-1) أهداف تدريب الحساسية:

تتلخص أهداف تدريب الحساسية في:

- تنمية التبصر الذاتي لمهارات العلاقات الشخصية الداخلية، مثل: الثقة، الانفتاح، الأمانة؛
- الوعي والإدراك التام لما يحدث في الجماعة.

ويقود تحقيق هذه الأهداف إلى "وعي تام بالتغيير والقدرة على التعاون مع أي تغييرات أخرى"، والأفراد في التدريب يأتون لكي يفهم بعضهم بعضا، ويدركون أنهم جاءوا ليتعلموا شيئا عن العلاقات الإنسانية. والمدرّب في هذه الحالة يؤكد لهم أنهم يجب أن يتعلموا شيئا مما أتوا إليه ويحققوا ما تعلموه.

وعادة ما يكون المشاركون في مثل هذا التدريب غاضبين ومحبطين، وبعد ذلك يحاولون تنمية وتطوير بعض البناء في الجماعة. أخيرا تقوم الجماعة باختبار العلاقات الشخصية الداخلية وانعكاسها على عواطف ومشاعر الأفراد.

#### 1-1-2) الأهداف الأساسية لتدريب الحساسية: وهي على النحو التالي :

- زيادة الفهم والتبصر وإدراك الذات للسلوك الذاتي وأثره على الآخرين؛
- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين؛
- تحسين فهم وإدراك الجماعة وعملياتها الداخلية؛
- تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية (علاقاتها الداخلية)؛
- زيادة قدرة نقل التعليم إلى حركة أو فعل؛

<sup>1</sup> - ناصر محمد العدليل، مرجع سبق ذكره، ص 558

- تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية.<sup>1</sup>

### 1-2) بناء الفرق

الهدف هنا زيادة رضا العاملين في مجموعات أو فرق عمل وتعزيز فاعلية أدائهم بما يعزز الفاعلية الكلية للمجموعة. وتعتبر فرق المشروع project teams - في تصميم المصفوفة التنظيمي - وسيلة فعالة لأنشطة بناء الفريق. و هنا يلتقي خبير التطوير التنظيمي مع أعضاء الفريق للتعرف على كيفية شعور كل منهم تجاه زملائه ويحدد مدى ونطاق المشكلة أو المشكلات في هذا الصدد. و من ثم يخطط لتسويتها سواء كانت تم عضوا أو أكثر بالفريق، أو تم الفريق ككل.<sup>2</sup>

### 1-3-1) مراحل بناء الفريق: تتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلي:<sup>3</sup>

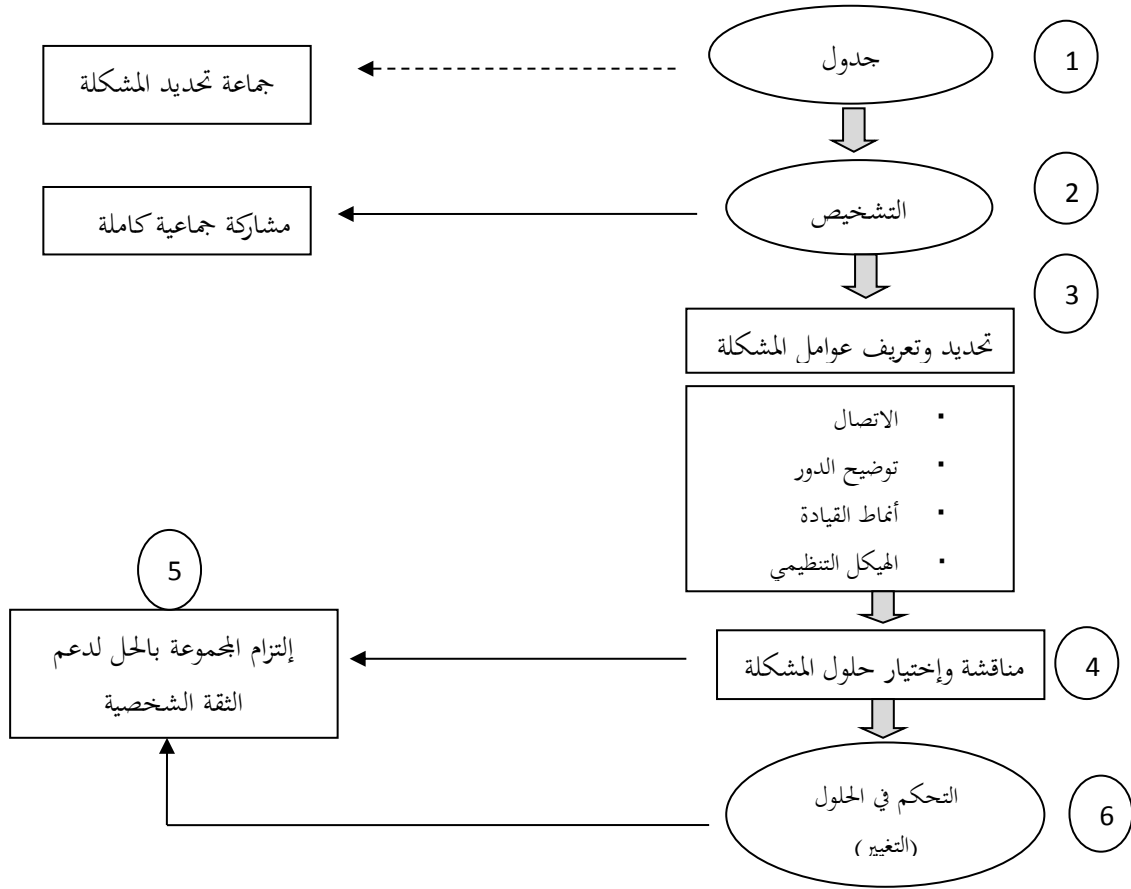
- تحديد المشكلة للتغيير التنظيمي؛
- المشاركة الكاملة في تشخيص المشكلة؛
- تعريف وتحديد عوامل المشكلة؛
- اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة؛
- التعليق على الحلول المقترحة (التغيير)؛
- التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات، وزيادة قدرة الفريق على استجابة للتغيرات المستقبلية.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العدليل، مرجع سبق ذكره، ص58

<sup>2</sup> - احمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره، ص483

<sup>3</sup> - ناصر محمد العدليل ، مرجع سبق ذكره، ص 559

الشكل رقم (2-17) يوضح عمليات بناء الفريق



المصدر: ناصر محمد العدليل، مرجع سبق ذكره، ص559

### 3-1 حل الصراع داخل الجماعة:

إن تنمية الثقة والتبصر النفسي وتماسك الفريق بأشياء مرغوبة، غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمي الكامل (الشامل). إن التغييرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة، مثل: التسويق والإنتاجية والشؤون المالية لان الصراعات حول الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات. وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة للتغيير. وهناك عدة طرق أو أساليب لخفض حدة الصراعات داخل الجماعة، هي:

- تجارب (بناء الفريق) التي تضم أعضاء من فرق الصراع؛
- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل؛
- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمرؤوس في الأهداف التي تتطلب تعاوناً بين الجماعات؛
- تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصال بين الجماعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ناصر محمد العدليل، مرجع سبق ذكره، ص560

### 2) أساليب التطوير الهيكلي:

هناك عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمي بمباشرة أكثر، وهذه الأساليب تغير: هيكل المنظمة، طبيعة الموظفين ومهامهم والأهداف المهمة، ومن ثم تدفع الأفراد لتغيير علاقاتهم الشخصية الداخلية.

من أهم الأساليب الهيكلية المعروفة في التطوير:

### 1-2) الإدارة بالأهداف :

وهي أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط التي تمت دراستها سابقا، ويحدد Hitt خطوطها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- مشاركة جماعة العمل؛
- مشاركة المدير - المرؤوس؛
- تحديد أهداف النمو؛
- تحديد قياسات الانجاز؛
- المراجعة، التقييم وإعادة الدورة.

### 2-2) الإثراء الوظيفي:

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات. وإذا لم يكن الموظفون مستمتعون بعملهم فأنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة أو الجهاز.

حيث إن العمل يتم وفقا لنظرية العاملين في الدوافع لهرزبرج فانه يشتمل على:

- تخطيط العمل؛
- أداء العمل؛
- تقييم الأداء(الانجازات).

فالمدير هو الذي يقوم دائما بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء، والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير.

فالإثراء الوظيفي يشمل على إعادة تصميم مهام الموظفين، لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل. ولا شك في أن الإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 381

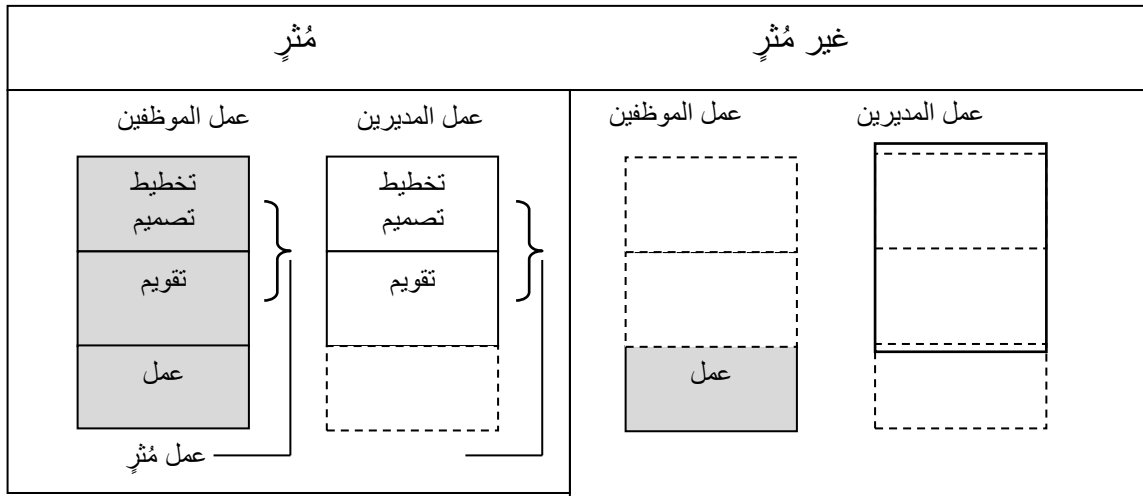
## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

(التابعين)، وهذه الإضافات في التحديات والواجبات الممتعة تزيد غالبا دافعية الموظفين، ويكون الموظفون أكثر احتراما للتغييرات التي تصنع تحديات العمل.<sup>1</sup>

حيث يهدف الإثراء الوظيفي إلى الحد من التخصص الزائد في الأعمال والوظائف وبالتالي شمول الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل ولذلك فإن الإثراء الوظيفي يعني توسعا أفقيا وتوسعا رأسيًا في الواجبات الوظيفية بحيث يكفل التوسع الأفقي تنوعا في المهام والأنشطة المحددة للعمل ويؤدي التوسع الرأسي إلى زيادة سلطات ومسؤوليات العمل بحيث يكون للقائم به حرية أكبر في التصرف ودرجة أكثر من الاستقلالية والرقابة ويعطيه الإحساس بمسؤوليته عن نتائج عمله وأهمية العمل في إبراز ذاتية الفرد وبأهمية مخرجات عمله واستحقاق الجهد المبذول منه وبإسهامها في تحقيق إنجازات المنظمة.

ويترتب على الإثراء الوظيفي أن يتطلب العمل مستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة ويتيح فرصة أكبر للنمو الشخصي لتحصيل الخبرات والمهارات واستغلال الموجود منها بما يحقق الرضا النفسي المؤثر بالإيجاب على المنظمة.<sup>2</sup> الشكل التالي يوضح الإثراء الوظيفي

الشكل رقم (2-18) يوضح الإثراء الوظيفي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 383

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 382، 381

<sup>2</sup> - نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الازمات، دار الامين، مصر، 2005، ص 56

### المطلب الثاني إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير، التي توجهت إليها الأنظار مؤخراً، حيث اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم.

### أولاً تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة *qualité* إلى الكلمة اللاتينية *qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان.<sup>1</sup>

- ◀ والجودة هي مجموعة الصفات والخصائص لسلمة او الخدمة التي تؤدي إلى تحقيق الرغبات.<sup>2</sup>
- ◀ كما عرف Juran الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال والمعايير الأساسية للحكم على الجودة المنتج في رأي Juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم أنه غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.<sup>3</sup>
- ◀ عرفها فليب كوتلر Philip Kotler بأنها الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج (سليم أو خدمات ) والتي تحمل قدرته على إشباع الحاجة.<sup>4</sup>

### ثانياً تعريف الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.<sup>5</sup>

### ثالثاً تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعرفها ادوارد ديمينج Edward Deming المعروف بأبو الجودة بأنها عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 16

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000، غريب للطباعة ونشر، القاهرة، 1995، ص 18

<sup>3</sup> - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، وائل لنشر، الأردن، 2010، ص 19

<sup>4</sup> - طارق طه، الإدارة، دار الجامعة، مصر، 2008، ص 252

<sup>5</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>6</sup> - لعلي بوكميش، فعالية تطبيق الموصفات الدولية لأنظمة ادارة الجودة (ISO9000) في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة

على شهادة الإيزو، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة، د سنة، ص 254



## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يعرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، اذ يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات<sup>1</sup>

وتعرف إدارة الجودة الشاملة: بأنها مدخل إداري استراتيجي شامل يهدف لتحقيق الجودة في كل أنشطة المنظمة كأسلوب لتحقيق رضا العملاء.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث إن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمترقبين.<sup>3</sup>

### رابعا مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

#### 1) ثقافة المنظمة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد علي خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها وذلك بتبني قيم قائمة علي العمل التعاوني والمشاركة، بهدف إرضاء العميل بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوي توقعات واحتياجات العملاء.<sup>4</sup>

#### 2) التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.<sup>5</sup>

#### 3) التدريب:

إن إدارة الجودة الشاملة تشمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة بنجاح ولتمكين العاملين من تطبيق مفاهيم و أدوات الجودة

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، الاردن، 2008، ص17

<sup>2</sup> - طارق طه ، مرجع سبق ذكره، ص253

<sup>3</sup> - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الاردن، ط2، 2005، ص74

<sup>4</sup> - فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 ص28

<sup>5</sup> - خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 101، 102.

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لكسب المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الغرض والمساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات والأداء بشكل متميز يحد من الأخطاء.<sup>1</sup>

### 4) مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

- ◀ تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة؛
- ◀ تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيق الغاية هامة وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلا لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛
- ◀ تشجيع الإبداع والابتكار؛
- ◀ زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

### 5) التركيز على العميل:

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء. فالعميل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المنظمة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي)، وبالتالي تزيد من درجة رضاه، لان بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف عليه، وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية<sup>3</sup>

### 6) منع الأخطاء قبل وقوعها:

إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحسين الخدمات و المنتجات وزيادة الإنتاج و الوسيلة لتحقيق ذلك الحد من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعيا لمعرفة المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لان تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج<sup>4</sup>

### 7) التحسين المستمر:

يعرف بأنه الرغبة الدائمة عند المنظمة في تحقيق تحسين تدريجي وخلاق وجوهري في كل العمليات والمنتجات وكذلك في الخدمات التي يتم تقديمها.

<sup>2</sup> - فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص28

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الاردن ، 2001 ، ص52.

<sup>3</sup> - فلة العيهار، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص67

<sup>4</sup> - فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص31

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويطلق عليه اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح kaizen حيث تعني كلمة kai التغيير و zen نحو الأفضل، وبشكل أساسي فهذه الكلمة تعني التحسين المستمر والسعي وراء تحسينات بسيطة من خلال التخلص من النفقات المهذرة والمخلفات وهي تقدم فلسفة للمنظمة ككل لأنها تمدها بالرغبة في التقدم والتحسين باعتباره أسلوباً في الحياة وليس مجرد تطبيق لمبادئ.

ويعتبر اليابانيون عملية التحسين المستمر هي التعبير العلمي لفلسفة ديمنج الإنتاجية حيث أعتمدوا في تنفيذ الكازين على الإستعانة بدورة\* ديمنج<sup>1</sup>

### 8) الإدارة من الخلف (par l'amont)، بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:<sup>2</sup>

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام (management par l'aval).

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج.

وعموماً عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

- مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات؛
- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمس\*؛
- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية ومن التصميم التقني للمنتج والعمليات؛
- التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إستراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

### 9) تحفيز العاملين:

بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديم الأفكار والاقتراحات الإبداعية إذن لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكنهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة وإعطائهم فرص للإبداع والابتكار وطرق عمل حديثة نابعة من تجربتهم في مجال عملهم.<sup>3</sup>

\* دورة ديمنج يرمز لها بالرمز ( PDCA ) والتي تعبر عن الحروف الأولى لكلمات: الخطط (plan)، التنفيذ (do)، الرقاب (chek)، العمل (act)

<sup>1</sup> - لعلي بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 269

<sup>2</sup> - سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-

2004، ص 54

\* الأصفار الخمسة وهي صفر عطل، صفر خطأ، صفر تأخر، صفر مخزون وصفر ورق

<sup>3</sup> - فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 30

### خامسا أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يمكنها من تحقيق الفوائد و الأهداف التالية:
  - ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المنظمة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور؛
  - تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة؛
  - زيادة ربحية المنظمة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت؛
  - التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
  - تقليل شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل؛
  - تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المنظمة و ضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء؛
  - زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها و تقليل الأخطاء و وقت تأخير تسليم المنتج.
- هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المنظمة على تحقيق مستوى عال من الجودة يمكنها من تحقيق فعالية عالية و أداء متميزا.

### سادسا وسائل إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها:<sup>1</sup>

#### 1) تعصيف الأفكار: Le Brainstorming

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما.

حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرر الدورة عدة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.

#### 2) خرائط ضبط الجودة:

تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير. وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن أي تغيراً ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.

<sup>1</sup> - سامية موزاوي، مرجع سبق ذكره، ص(49-51)

### 3) أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب - التأثير):

وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني إيشيكاوا سنة 1950. يهدف هذا الأسلوب إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها. ويتم تكوين هذا المخطط بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم سمكة؛
- تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها. بصفة عامة هناك خمس مجالات والتي يطلق عليها "Les cinq M" وهي: اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل، وتسجل على المخطط؛
- البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة: وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار، ثم يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به.

### 4) مخطط باريتو:

يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة، حتى تبدأ في حلها، إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين. ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والناجحة عند القيام بإزالة هذه المسببات.

### 5) طريقة (Qui ? quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi?) (Méthode (QQOQCP)

تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول أو التصحيحات لهذه العملية.

### المطلب الثالث: إعادة الهندسة

ظهر مفهوم الهندرة\* عام 1992، بحيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم .

\* الهندرة - مصطلح اعتمد من جمع اللغة العربية . فهو مشتق من الكلمتين " هندسة و إدارة " واشتقاقها كالتالي ( هندرة . يهندر . فهو مهندر )

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وتعتبر الهندرة وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المنظمات يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من التكاليف ويزيد من جودة المنتجات .

### أولا تعريف إعادة الهندسة

عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة في كتابهما (هندرة المنظمات ) على أنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية وهذه المقاييس تشمل : الخدمة، الجودة ، التكلفة ، سرعة إنجاز العمل<sup>1</sup>

◀ تعرف إعادة الهندسة بأنها :إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية - وليست هامشية - في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة<sup>2</sup>

◀ هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهري)، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة.<sup>3</sup>

◀ وفي تعريف آخر للهندرة : هي البدء من جديد من نقطة الصفر ، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم ، او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه، وانما هي التخلي التام عن اجراء العمليات القديمة الراسخة في والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.<sup>4</sup>

و بنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنها تتضمن أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها على النحو الآتي :<sup>5</sup>

1. أساسية: و تعني ببساطة إن الوقت قد حان لكي تعيد كل المنظمة و كل فرد و عامل بها في أسلوب العمل المتبع و مراجعة ما يقومون به من عمل و سؤال أنفسهم: لماذا يقومون به ؟ وهل هذا العمل ذا قيمة للعملاء و المنظمة ؟ و هل يمكن أداءه بطريق أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب و مفهوم علمي يساعد المنظمات في الوصول إلى إجابات لهذه الأسئلة الهامة.

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره ، ص ص231،230

<sup>2</sup> - مايكل هامر، جيمس شامبي، الهندسة الإدارية او الهندرة، خلاصات كتب المدير وإدارة الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، السنة الاولى، العدد 20 ،أكتوبر 1993 ،ص1

<sup>3</sup> - ريموند مانجانيلي، مارك كلاين، الدليل العملي للهندرة، خلاصات كتب المدير وإدارة الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، السنة الثالثة، العدد السادس، مارس 1995 ،ص1

<sup>4</sup> - احمد عبد الله الصباب وآخرون، اساسيات الادارة الحديثة ، دار الخوارزم العلمية، 2010،ص490

<sup>5</sup> - يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص153

2. جذرية : تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور و ليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم. ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد و الابتكار و ليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

3. هائلة: الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية. بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء. ولقد حققت المنظمات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل و تقديم خدمات أفضل للعملاء. وتضمنت كتب الهندرة المختلفة الكثير من التجارب للمنظمات التي طبقت "الهندرة" بنجاح والنتائج الهائلة التي حققتها المنظمات في مجالات متعددة.

4. العمليات: يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة و ليس الإدارات، إذ يتم دراسة و هندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل و تنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تفوق العمل و تطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل.

### ثانياً أهداف إعادة الهندسة:

تسعى الهندرة إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تحديد الطريقة المثلى لتقديم الخدمة أو القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة.
- إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والجودة والثورة التكنولوجية.
- ترسيخ قواعد الفكر الإبداعي، وهي قاعدة الخروج من الصندوق (Out box) والتي تنادي العاملين في السعي إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد من أفراد المنظمة.
- مساعدة المنظمات على مواجهة المتغيرات المرتبطة بالعمولة، واتفاقيات التجارة، والخصخصة، ومن هنا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة هذه المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية.

<sup>1</sup> - مأمون درادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 231، 232

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

أن عملية إحداث التغيير سواء كانت محددة أو واسعة تتوقف على قبول الأفراد و الجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية. وفي هذا المقام نقول ان أكثر شيء يجب أن يتنبه له من يقوم بعملية التغيير هو اثر هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة. إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية كما أنهم يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم القيمية والاجتماعية والروابط التي تقرهم من بعض، وكذلك عوامل الاختلاف التي قد تباعد بينهم. لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد في أثناء عملية التغيير أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير سواء كانت مؤيدة أو معارضة له. وتعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يقدم على عملية تغيير وهو ما سنتطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: الفرد والتغيير

يتوقف إحداث التغيير بالدرجة الأولى على قبول الافراد والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه وأكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة ، كيف يكون هذا التأثير وكيف يكون سلوك الأفراد تبعاً لهذا التأثير وما السر في إختلاف السلوك . سنحاول التعرف على تأثير التغيير على الأفراد:<sup>1</sup>

الأفراد عادة يتصرفون بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية، والأفراد أيضاً يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم إلى بعض أو بتأثير عوامل الخلاف التي تبعد بينهم.

لذلك حين ندرس الفرد في عملية التغيير علينا أن نتأمل ظاهرة السلوك الإنساني والتعرف على العوامل المحددة له. فالفرد يتأثر بالعوامل الآتية :

- ◀ العوامل النفسية وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعليم وتكوين الشخصية؛
- ◀ العوامل الاجتماعية وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي واثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية؛
- ◀ العوامل الحضارية وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة؛
- ◀ العوامل التنظيمية وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات ونظم الإشراف والرقابة والقيادة ونظم الحوافز وفرص التقدم؛
- ◀ العوامل المالية وتتركز في رواتب والمكافآت المادية.

والفرد وهو يسعى إلى إشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطراً إلى الدخول في علاقات العمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر كالرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين من خارج المنظمة

<sup>1</sup> - فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص (266-277)



## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويكتشف الفرد ان رغباته وأفكاره ليست متوافقة بالضرورة مع رغبات وأفكار الآخرين الذين تربطهم بهم علاقات اجتماعية .

ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم في التصرف تجاه الإدارة والنظام والعمل من اجل تحقيق أهدافهم.

وحيثما يحدث تغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فان الفرد ينظر إليه من زاويته الخاصة وينظر إلى نفسه وإلى حاجاته النفسية والمادية والاجتماعية وينظر إلى التغيير ليعرف مدى ما يشبع لديه من هذه الحاجات ومدى ما يحققه من إشباع ويواجه بموقف جديد وتكون أمامه الاحتمالات الآتية كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-3) بين احتمالات مواقف الفرد من التغيير

مدى الاستجابة	التغيير المقترح
مقاومة علنا.	◀ يدرك أن التغيير ضار وهدام .
مقاومة سرا.	◀ يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه واستقراره.
إحتمال التغيير واجازته بحذر.	◀ يدرك أن التغيير واضح النتائج بالنسبة له.
مشاركة في احداثه وانجاحه.	◀ يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق درجة اعلى من النجاح.

المصدر : فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص267

### المطلب الثاني : تعاريف مقاومة التغيير وأشكالها

#### أولا تعاريف مقاومة التغيير

بالرجوع إلى أدبيات الإدارة نجد أن مفهوم مقاومة تعود جذوره إلى سنوات الخمسينات، بالخصوص فيما كتبه كل من French و Coch في أحد المقالات بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" والتي أوضحها فيها أن هذه المقاومة هي عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، أبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس السطيف العدد الأول، جوان 2007، ص(52،53)

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم أنصار التغيير فقد لاحظ جيمس أوتول في كتابه التغيير الجوهرى أن:<sup>1</sup>

"كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة " لذلك فالمقاومة تعرف على أنها استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي. فالإنسان بطبعه و فطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن، مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه، فمقاومة التغيير أمر حتمي (الميل إلى الإستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك و إزعاج و قلق و توتر داخلي نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة، في نفس الفرد التي قد تكون حسب إداركه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته.

◀ مقاومة التغيير تشير إلى التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير أو بأنها الالتزام بالثبوت على الوضع الراهن.<sup>2</sup>

◀ تعنى مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم.<sup>3</sup>

◀ مقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه.<sup>4</sup>

يمكننا القول أن مقاومة التغيير هي سلوك طبيعي يتبناه الأفراد كردة فعل عن رفض تغيير الوضع الراهن وذلك لما يحمله التغيير - حسب اعتقادهم- من تهديد للمصالح.

### ثانيا أشكال مقاومة التغيير

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية لمقاومة التغيير وهي كالتالي:<sup>5</sup>

النمط الطبيعي كنتيجة طبيعة التغيير واختلاف الأحوال، مثلا:

▪ الحاجة إلى الوقت والجهد لتأقلم والتعلم المواقف الجديدة؛

<sup>1</sup> - عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بلعربي ، التغيير التنظيمي وتحسين الاداء داخل المنظمة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 498

<sup>2</sup> - محمد كامل الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في مؤتمر السابع جامعة بيتزا الخاصة، الأردن، د سنة، ص12

<sup>3</sup> - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص355

<sup>4</sup> - عياض عادل ،إدارة التغيير وعلاقتها بالموارد البشرية ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 10 - 09 مارس 2004، ص 37

<sup>5</sup> - نخبة من العلماء والباحثين، مرجع سبق ذكره، ص ص 60 ، 61

- امكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات ؛
  - النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها؛
  - مدى الفناعة بجدوى وفاعلية التغيير .
- النمط السلوكي والانفعالي الذي تقوم عليه مقاومة التغيير:
- الخوف اللاشعوري من التغيير؛
  - عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير؛
  - ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو في الخبر أو في الزملاء القائمين بإحداث التغيير؛
  - الرغبة اللاشعورية في بقاء الأوضاع على ما هي عليه؛
- نمط مقاومة التغيير القائمة على عوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة.
- التعارض مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة؛
  - الانغلاق والنظرة الضيقة لأمر؛
  - الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.
- أما المواقف العملية التي يسعى لها الفرد نورد بعضها فيما يلي:
- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد؛
  - توجيه أسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له علاقة بالتغيير؛
  - يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بأي شيء؛
  - يظهر الفرد بأنه منزعج غير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح؛
  - يصر الفرد على أن التغيير غير عادل.<sup>1</sup>
  - قد يترك الفرد المنظمة نهائياً أو يتذرع المرض؛
  - أن يحاول الفرد تسلق السلم التنظيمي إلى مركز أعلى لتجنب عبء التغيير الجديد وثقله على المستويات الدنيا في التنظيم؛
  - أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعية مثل العدوانية والإسقاط؛
  - أن يصبح الفرد مستهترا وغير عابئ بشيء ومتكاسل ومتراخي ولا يهتم بالتنظيم ولا بما يستحدثه من تغيرات جديدة ؛

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص413



### المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير وطرق معالجتها

هناك جملة من العوامل التي تمثل أسباباً تؤدي إلى مقاومة التغيير سنتعرف عليها في هذا المطلب وأهم الطرق التي أشار إليها الكتاب والباحثين لمعالجة مقاومة التغيير كما يلي:

#### أولاً أسباب مقاومة التغيير

تعدد أسباب مقاومة التغيير وتنقسم حسب رأي بعض الكتاب إلى أسباب منظميه وفردية سنحاول توضيحها فيما يلي:

#### 1) أسباب التنظيمية: وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **قصور التركيب:** تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات. إذ أن عملية الاختيار مثلاً، تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات. كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محدودة للدور والمهارات كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل. والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها، أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة، فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة وحينما تواجه المنظمة بالتغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.
- **التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى. وإذا ما غيرت الإدارة مثلاً، العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب لتوافق مع ذلك التغيير، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي. وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.
- **قصور الجماعة:** حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم. فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير. فالشخص الذي يكون عضواً في النقابة مثلاً، قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة. ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد، فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.
- **تهديد الخبرة:** إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة. حيث إن إدخال الكمبيوترات الشخصية اللامركزية التي تسمح للمدراء من الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر من خلال الجرى الرئيسي للشركة.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 354، 355

## الفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- **تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة. حيث إن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، أو فرق العمل المتداولة ذاتياً، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين من مدرء الإدارة الوسطى.
- **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالباً ما تنظر على أنه تهديد لها. فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازاتها أو تقليص عدد العاملين فيها وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالباً ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد.

### (2) الاسباب الفردية : نوجزها فيما يلي:

- **الصفات الشخصية :** تلعب الصفات الموروثة والمكتسبة المكونة لنمط شخصية الفرد دوراً مهماً في عملية التغيير من حيث القبول أو الرفض فمثلاً عندما يتصف فرد معين بسيادة النمط الإنفتاحي كنمط مميز لشخصيته فإنه يمتاز بصفات الإبداع، التفكير المنفتح والرغبة في تجربة الأشياء الجديدة وبذلك لا يتوقع منه أن يقاوم التغيير.<sup>1</sup>
- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يعتبر من أولى أسباب مقاومة التغيير خاصة عندما يكون التغيير محل غموض وعدم يقين فعلى سبيل المثال إدخال حواسيب شخصية لبعض المكاتب من أجل التطوير، سيؤدي الى ظاهرة مقاومة عند بعض الأمناء المحتمل تعاملهم مع الأجهزة الجديدة نتيجة خوفهم من عدم القدرة على ذلك.<sup>2</sup>
- **الخوف من الخسارة :** قد يقاوم الأفراد التغيير إذا ما شعروا أنه سيعود عليهم بالسلب اتجاه قيمة ما يعتزون بها فمثلاً التغيير في تصميم الوظيفة أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا قد يجعل الأفراد متخوفين من فقدان القوة والمكانة أو الأجور أو العوائد الإضافية أو حتي الوظيفة في بعض الأحيان.<sup>3</sup>
- **سوء الإدراك:** أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 690

<sup>2</sup> - Aubert Nicole et autres, management aspects humains et organisationnels, PUF fondamentale, France, 2010,p598

<sup>3</sup> - احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 690

<sup>4</sup> - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 356

### ثانيا طرق علاج مقاومة التغيير:

هناك عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير، من بينها هذه الأساليب الستة المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل:

1. **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بتوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه<sup>1</sup>. حيث يفترض هذا الأسلوب ان مصدر مقاومة التغيير يكمن في عدم توفير معلومات كافية عن التغيير او سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة وتم توضيح أي سوء فهم لهم فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل المقاومة، ويتم تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، التقارير المذكرات. ويحقق هذا الاسلوب النتائج المرجوة إذا ما كان سبب مقاومة التغيير عدم كفاية الاتصال، مع تميز العلاقة بين الادارة والعاملين بالثقة والمصادقية<sup>2</sup>.
  - و بالإضافة إلى التعليم والاتصال توجد الأساليب التالية:<sup>3</sup>
  2. **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالمملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
  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. **المناوره والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
  6. **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون -كآخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.
- والجدول التالي بين هذه الأساليب.

<sup>1</sup> - أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره ، ص 563.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 355

<sup>3</sup> - أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سبق ذكره ، ص 563

## الجدول (2-4) يبين طرق خفض مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالمًا يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتًا طويلًا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرًا
المشاركة والارتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	من الممكن أن يكون مضية للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف	من الممكن أن يأخذ وقتًا أطول ومكلفًا مع احتمال فشله
التفاوض والإتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	طريقة سهلة نسبيًا لتفادي قدر كبير من المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفًا خاصة في الحالات التي ينه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة)
المناوراة والاستقطاب	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلاً عاملاً وغير مكلف نسبيًا لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير

المصدر: اندرو سيزولاقي وجي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 562

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



### ثالثا الفوائد محتملة للمقاومة:

- يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، فردية أم جماعية سيئة. بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات إن من بعض الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:<sup>1</sup>
1. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق، وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة. وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
  2. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير. وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
  3. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة. كما توفر منفاساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أفضل.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير

للتغيير التنظيمي أشكالاً مختلفة منها، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، وكلها تتطلب من المنظمة بمختلف مستوياتها وخاصة قادة التغيير تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه. كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك وقد وضع الكاتب ( Douglas K. Smith ) عشرة مبادئ لاتباعها مديري الوسط للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي:<sup>2</sup>

1. أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
2. تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
3. جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.

<sup>1</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص ص521،520

<sup>2</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص ص121،120

## الفصل الثاني **الإطار النظري للتغيير التنظيمي**

4. أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
5. توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
8. جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
9. جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكد.
10. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

وقد حدد جالين من منظمة "بريتشيت وشركاؤه"، وهي شركة مقرها دالاس بالولايات المتحدة، عشر نقاط على المنظمة الأخذ بها من أجل نجاح التغيير التنظيمي هي موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (2-5) النقاط العشر من أجل نجاح التغيير

01	إلغاء اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وإدخال قوانين وسياسات أخرى تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة الزامية، والقيام بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.	اللوائح والسياسات
02	القيام بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وإيجاد أهداف مخصصة للعمليات، بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.	الأهداف والمعايير
03	العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم.	العادات والتقاليد
04	الإستعانة بالتدريب يؤدي إلى إستخدام الأساليب الجديدة، إضافة إلى تطوير التدريب البحثي، حيث ستساعد الأبحاث على تجديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.	التدريب

05	الاحتفالات والمناسبات	استحداث مناسبات والاحتفالات إلى الالتزام باستخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في اداء عملية التغيير.
06	السلوكات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير أهداف وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة؛</li> <li>● توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل؛</li> <li>● تحديد المكافأة العلنية للمدراء الذين يساهمون في عملية التغيير بربط ترقياتهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.</li> </ul>
07	المكافآت والتقديرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التخلص من تقديم المكافآت والتقديرات التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة؛</li> <li>● جعل المكافآت محصنة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.</li> </ul>
08	الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير المطلوب؛</li> <li>● إيصال المعلومات بطرق جديدة تأكيد للالتزام بالتغيير؛</li> <li>● جعل الاتصالات تجري بالاتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات التي تجري.</li> </ul>
09	الجو المادي	القيام بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، واعادة تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لا نجاح التغيير، واستخدام مكاتب عملية لتشجيع الافراد على التعامل مع العملاء خارج المكاتب.
10	هيكل المنظمة	القيام بتشكيل هيكل للمنظمة يؤدي الى تطبيق التغيير، مثل انشاء فرقا خاصة لخدمة الفروع، والتخلص من تعدد طبقات المدراء، وایجاد المركزية في العمل او التخلص منها حسب الحاجة، وتحديد الاقسام المتداخلة الاختصاصات.

المصدر: طارق محمد السويديان، منهجية التغيير، دار ابن الحزم، بيروت، 2001، ص ص 64،65

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن هناك عدة إجراءات على المنظمة اتخاذها من أجل إنجاز التغيير ويكون ذلك من خلال إلغاء اللوائح والسياسات التي من شأنها أن تعيق سير الأساليب الجديدة كما يجب تطوير أهدافها لتتماشى مع التغيير، بالإضافة إلى معالجة مسألة الثقافة بوضوح بإزالة العادات والسلوكيات التي تلزم بتطبيق الوسائل القديمة، وخلق ثقافة جديدة تقوم على مزيج من العادات القديمة وإلغاء تلك المعيقة منها مع الجديدة، كما يجب الإستعانة بالتدريب، مع إتباع أساليب جديدة في الاتصال تضمن إيصال المعلومات من أجل

## الفصل الثاني **الإطار النظري للتغيير التنظيمي**

تأكيد الالتزام بالتغيير، مع العمل على توفير الجو المادي المناسب من خلال إعادة تحديد مواقع توزيع الموظفين الذين يشكلون القوى الدافعة للتغيير، ومحاولة ملائمة الهيكل التنظيمي مع سير التغيير بتحديد كل من الأقسام والفروع و الاعتماد على المركزية أو اللامركزية حسب الحاجة بهذا تستطيع المنظمة إحراز نسبة من التقدم في إنجاح التغيير التنظيمي.

بعد عرض فكرة النقاط العشر للتغيير، نجد أن إجراء التغيير دفعة واحدة يتطلب قدرا كبيرا من العزيمة بدون شك، وقد أصبحت المشاركة العنصر الأساسي المميز لكل عملية في المنظمة هذه الأيام، وعندما نقوم بالتفكير في تطبيق تغيير ما فإننا نقوم بجمع فرق العمل لتمكن المنظمة من وضع التفصيلات اللازمة لما يجب عمله، ومتى؟ وأين؟ وكيف؟ ومن سيقوم بذلك؟، هذا من أجل أن تُكَلَّل جهود التغيير المبذولة من طرف المنظمة بالنجاح وتخطو بذلك خطوة نحو الأمام في ظل ظروف بيئتها المحيطة.

### خلاصة الفصل:

أصبح موضوع التغيير مطلباً أساسياً من متطلبات استمرار وتطور عمل المنظمات، سواءً تعلق التغيير بالأفراد أو الهيكل التنظيمي أو بالتقنيات المستخدمة أو تغيير أساليب العمل سواءً كان عن طريق إدارة الجودة الشاملة أو التطوير التنظيمي أو إعادة الهندسة أو غيرها من المداخل التغيير التنظيمي، إلا أن هذا التغيير كثيراً وعادة ما تصادفه مقاومة من قبل العاملين نتيجة لعوامل عدة نذكر من بينها: الخوف من المجهول، عدم الرغبة بتعلم أمور جديدة، الخوف من فقدان مزايا خاصة، العادة، عدم الثقة في القائمين على التغيير والعديد من الأسباب وتلك التي تدفع بالعاملين إلى المقاومة أفراد أو جماعات سرا أو علنا، وإذا أمعنا النظر في أسباب هذه المقاومة نجد جملها يدور حول محور واحد يتمثل في سوء الفهم والإدراك لمشروع التغيير المرجو من هنا يتعاضم الدور الذي يجب أن يلعبه الاتصال الداخلي قبل وخلال وبعد مشروع التغيير بما يضمن القضاء على سوء الفهم وتقريب العاملين من مراكز صنع القرار. ولتقرب أكثر من هذا الموضوع سنعينا من خلال الفصل الموالي للقيام بدراسة ميدانية تمكننا من التعرف أكثر على ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في أحداث التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث:

مساهمة الاتصال الداخلي في

إحداث التغيير التنظيمي في

جامعة أكلي محند أولحاج

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى المدخل عن الاتصال الداخلي في المنظمة والتغيير التنظيمي على التوالي سنحاول من خلال هذا الفصل أن نبين مدى مساهمة الاتصال الداخلي في الإحداث التغيير التنظيمي. وللوصول إلى هذا الهدف قمنا بإجراء دراسة ميدانية على جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، ووقع اختيارنا عليها نظراً لأنها تعرضت لتغييرات حديثة، حيث تمت ترقيتها من مركز إلى جامعة في سنة 2012 بالإضافة إلى ذلك استمرارية التغييرات على مستوى الجامعة. لذلك كانت المحطة الأنسب حسب اعتقادنا للقيام بهذه الدراسة. وسعينا من خلال هذا الفصل:

المبحث الأول: التعريف بجامعة أكلي محند أولحاج

المبحث الثاني: الإحاطة بمنهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج أداة الدراسة المتبعة

## المبحث الأول: تقديم جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بجامعة أكلي محند وألحاج محل الدراسة، من خلال التعرف بنشأتها وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة والأمانة العامة وبعض الإحصائيات الطلبة والأساتذة، والإداريين و المقاعد البيداغوجية بها.

## المطلب الأول: تعريف جامعة أكلي محند أولحاج

أنشأت جامعة أكلي محند أولحاج البويرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 04 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة. و هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ترتّب عن صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه، إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكّلة من ستّ (06) كليات ومعهد على التوالي:

1. كليّة العلوم والتكنولوجيا.
  2. كليّة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.
  3. كليّة الآداب واللّغات.
  4. كليّة العلوم الاجتماعية والإنسانية.
  5. كليّة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  6. كليّة الحقوق والعلوم السياسية.
  7. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- علاوة على أربع نيابات مديريةية على مستوى رئاسة الجامعة مكلفة ب :

1. التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرّج.
2. التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرّج.
3. العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والتظاهرات العلمية.
4. التنمية والاستشراف والتوجيه.

نبذة تاريخية عن تطور الجامعة :

- 2001/2002 : إنشاء ملحقة تابعة لجامعة محمد بوقرة بومرداس تتضمن تخصص العلوم القانونية والإدارية.
- 2002/2003: فتح تخصّص اللغة والأدب العربي.



## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

- 2005/2006: ترقية الملحقة إلى مركز جامعي مع استحداث تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية بالإضافة إلى ميدان الحقوق والعلوم السياسية.
  - 2006/2007: فتح تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية.
  - 2007/2008: فتح ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
  - 2009 /2008: فتح ميدان العلوم والتكنولوجيا.
  - 2010/2011 : فتح ميدان الآداب واللغات، بالإضافة إلى قسم علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
  - 2011/2012 : فتح كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.
  - 2012/06/04 : ترقية المركز الجامعي إلى جامعة.
- تتضمن جامعة العقيد أكلي محند أولحاج حاليا حوالي 13.000 طالب، موزعين على 12 ميدانا، 16 فرعا، 55 تخصصا.

### آفاق جامعة أكلي محند أولحاج البويرة :

ينظر المشرفون على جامعة البويرة على أنها :

- جامعة عصرية تستثمر في التنمية الاقتصادية المستدامة للمنطقة، وكذلك المساهمة في الجهود المبذولة في التنمية السوسيو-اقتصادية للبلد.
- جامعة نموذجية تسمح لكل أفراد الأسرة الجامعية من تنمية قدراتها في محيط مؤسسي ديناميكي.
- ويمكن لجامعة البويرة الفتية أن تتطور بصفة تدريجية ، و لكي تستطيع أن تكون نموذجية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي :
- انفتاح الجامعة على المحيطين الاقتصادي والاجتماعي.
- ضرورة ألقمة النشاطات الجامعية مع الحاجيات النوعية للاقتصاد الوطني والتنمية المحلية.
- انتهاج السياسة الوطنية للبيئة التي تمكن من المحافظة على الموارد الطبيعية في إطار سيورة عملية التنمية المستدامة.
- تنمية الموارد البشرية عن طريق توفير الظروف الملائمة للأساتذة الباحثين .
- الإرادة في تطوير التعاون الدولي عن طريق تسطير برامج تكوين خاصة بالأساتذة في مختلف ميادين اختصاصاتهم.

### مهام الجامعة:

تتمثل مهام الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 04

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

رمضان عام 1427 الموافق ل 27 سبتمبر سنة 2006، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فيما يأتي :

- تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
  - تتمثل مهامها الأساسية في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يأتي:
    1. تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
    2. تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
    3. المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
    4. المشاركة في التكوين المتواصل.
- تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
  2. المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
  3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
  4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
  5. المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية، الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة أكلي محند ولحاج لبويرة

يتحدد تنظيم جامعة البويرة علا النحو التالي:

#### أولا نيابات رئاسة الجامعة\*:

تبعاً للحريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 20 رجب 1433 هـ الموافق ل 10 جوان سنة 2012 و بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 04 جوان سنة 2012م الذي يهدف إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكليات و المعهد ومصالحها المشتركة ، تشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات مديرية و المتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

1. نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات.
2. نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرّج.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لجامعة البويرة <http://www.univ-bouira.dz/ar/10/04/2014>

\* الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة موضح في الملحق رقم 01

<sup>2</sup> - الموقع الرسمي لجامعة البويرة <http://www.univ-bouira.dz/ar/10/04/2014>

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

3. نيابة رئاسة الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون.

4. نيابة رئاسة الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه.

### 1- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:

تتكفل بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التداريب التي تنظمها الجامعة,
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد و ترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم و الإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات و المعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

و تشمل هذه النيابة المصالح التالية:

- مصلحة التعليم و التداريب و التقييم.
- مصلحة الشهادات و المعادلات.
- مصلحة التكوين المتواصل.

### 2- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي فيما بعد التدرج :

تتكفل بما يأتي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدها و مخابر البحث و إعداد الحصيصة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تميم نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

و تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

○ مصلحة متابعة أنشطة البحث و تمشين نتائجه.

### 3- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تتكفل بما يأتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التعليم و البحث.
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترفيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه.

تشمل هذه النيابة المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

### 4- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه:

تتكفل بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير لبيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

تشمل هذه النيابة المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء و الاستشراف.
- مصلحة التوجيه و الإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

### ثانيا الأمانة العامة\*:

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

\* الهيكل التنظيمي للأمانة العامة موضح في الملحق رقم 02

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
  - تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
  - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
  - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
  - وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيةها.
  - ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
  - ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.
  - ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره.
- و تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي للمدريات الفرعية الآتية:<sup>1</sup>
- ### 1- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين:

تتكفل بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و الجامعة و المصالح المشتركة و كذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
  - إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تحديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.
  - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد و الملحقات.
  - تنسيق و إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:
1. مصلحة مستخدمي الأساتذة.
  2. مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح.
  3. مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات.
- ### 2- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة:

تتكفل بما يأتي :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات و ضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر و الوحدات.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لجامعة البويرة 2014/04/ http://www.univ-bouira.dz/ar/

• تحسين محاسبة الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

1. مصلحة الميزانية و المحاسبة.
2. مصلحة تمويل أنشطة البحث.
3. مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.

### 3- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة:

تتكفل بما يأتي :

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة و صيانتته.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية :

1. مصلحة الوسائل و الجرد.
2. مصلحة النظافة و الصيانة.
3. مصلحة الأرشيف.

### 4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية:

تتكفل بما يأتي:

- ترقية و تنمية الأنشطة العلمية و الثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصلحتين الآتيتين:

1. مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية.
2. مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.

### 5- المصالح المشتركة:

تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي:

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

1. مركز التعليم المكثف للغات.
2. مركز الطبع و السمعي البصري.
3. مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
4. البهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة و التكنولوجية
5. المكتبة المركزية .

### 1. مركز التعليم المكثف:

يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى و تحديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.
  - السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات و صيانتها.
- و يشمل الفرعين الآتيين :
- فرع البرمجة.
  - فرع النظافة والصيانة.

### 2. مركز الطبع السمعي البصري:

يتكفل مركز الطبع السمعي البصري بما يأتي :

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
  - طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية.
- و يشمل الفرعين الآتيين :
- فرع الطبع.
  - فرع السمعي البصري.

### 3. مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز والتعليم عن بعد

يتكفل مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي :

- استغلال هياكل الشبكات و إدارتها و تسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
- ضمان الدعم التقني للتصميم و إنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

و يشمل الفروع الآتية :

- فرع الأنظمة.
- فرع الشبكات.
- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد .

#### 4. البهو التكنولوجي

يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للكليات و/أو المعاهد في تنظيم و سير الأعمال الموجهة و التطبيقية في العلوم التكنولوجية.
- تسيير و صيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و الموجهة.

#### 5. المكتبة المركزية

تتكفل المكتبة المركزية بما يأتي :

- تسمح لمكتبات الكليات والمعاهد للحصول على برامج من الكتب و الوثائق الجامعية
- المحافظة على ملف الأطروحات ومذكرات الماجستير
- تنظيم المحتوى المكتبي للمكتبة المركزية بطرق متطورة منظمة
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات و المعاهد في تسيير المكتبات الخاضعة لها
- المحافظة على مقتنيات المكتبة المركزية واستكمال قوائم الجرد
- توفير الشروط الملائمة لاستعمال محتوى المكتبة من طرف الطلبة والأساتذة
- مساعدة الطلبة والأساتذة في عملية البحث المكتبي

و تشمل الفروع الآتية :

- مصلحة الاكتساب
- مصلحة المعالجة
- مصلحة البحث المكتبي
- مصلحة التوجيه

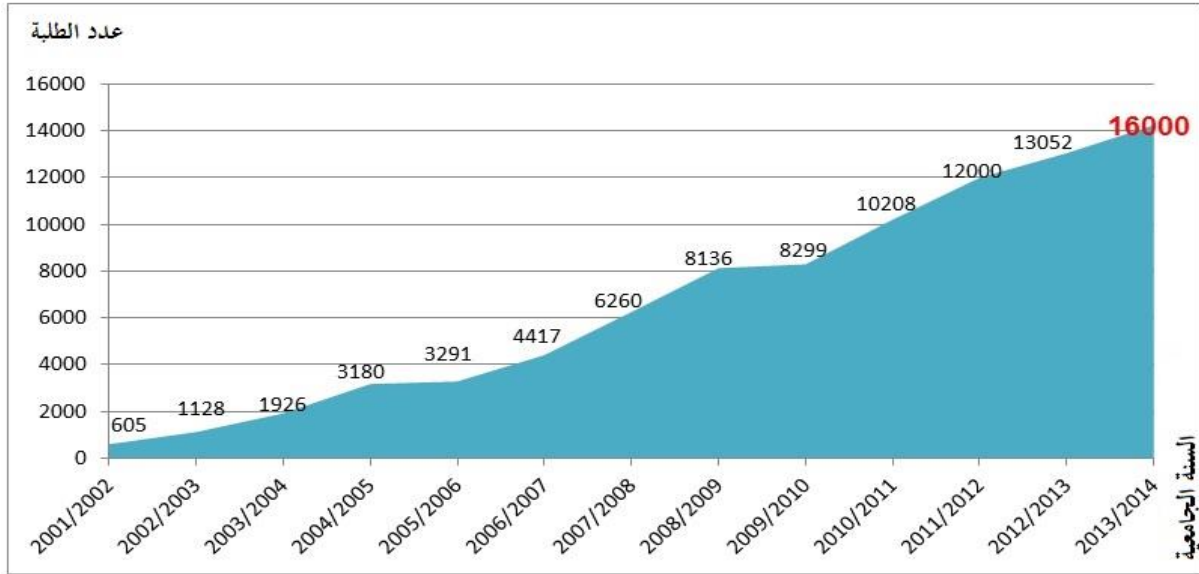


## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

### المطلب الثالث : الإحصائيات والدعائم البيداغوجية

شهدت جامعة البويرة تطورات عديدة وفق فترات زمنية متعاقبة ابتداء من ملحقة تابعة لجامعة بومرداس وصولا الى جامعة، وتماشيا مع ذلك نلاحظ تطورا بارزا في عدد الطلبة والاساتذة والمقاعد البيداغوجية ومن خلال ما يأتي نحاول ان نبرز أهم هذه الاحصائيات المتعلقة بالجامعة.

الشكل رقم (3-20) يوضح تطور عدد الطلاب وفقا للزمن في جامعة البويرة



الموقع الرسمي لجامعة البويرة <http://www.univ-bouira.dz/ar/> /04/2014

من خلال الشكل السابق نلاحظ تطور عدد الطلبة لجامعة البويرة من تاريخ انشائها الى السنة الحالية. وكما نلاحظ في الشكل ان هناك اقبال متزايد من سنة إلى أخرى خاصة في الموسم الجامعي 2012 /2011 حيث زاد إقبال الطلبة عن الموسم السابق بحوالي 2000 طالب

الجدول رقم (3-6) يبين تطور عدد الأساتذة بجامعة أكلي أمحمد أولحاج

عدد الأساتذة	السنة الجامعية	
285	2011/2010	مركز جامعي
332	2012/2011	
446	2013/2012	جامعة
521	2014/2013	

المصدر من إعداد الطلبة وبالا اعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

نلاحظ من خلال الجدول السابق تزايد عدد الاساتذة في جامعة أكلي محند اولحاج بشكل ملحوظ حيث بلغت هذه الزيادة حوالي 100 من موسم إلى آخر.

جدول رقم (3-7) يبين تعداد الأساتذة بالجامعة حسب الرتب لسنة (2014/2013)

العدد الأساتذة	الرتبة	
11	أستاذ	
24	صنف (أ)	أستاذ محاضر
33	صنف (ب)	
258	صنف (أ)	أستاذ معيد
195	صنف (ب)	
521	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة و بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدد الأساتذة المحاضرين والمقدر عددهم بـ 57 استاذ محاضر قليل جدا مقارنة بعدد الأساتذة معيدين والذين يبلغ عددهم 453 أستاذ معيد، وذلك راجع جامعة أكلي محند أولحاج تعتبر جامعة فنية.

الجدول رقم (3-8) يبين تطور عدد الموظفين الإداريين في جامعة أكلي محند أولحاج

عدد الموظفين	السنة الجامعية	
227	2012/2011	مركز جامعي
263	2013/2012	جامعة
260	2014/2013	

المصدر: من اعداد الطلبة وبالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الموظفين الإداريين زاد في الموسم 2013/2012 وهذا يعد منطقيا نظرا إلى انتقال المركز إلى جامعة فقد يتطلب الأمر إدراج عدد من الوظائف

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

الجدول رقم (3-9) يبين الهياكل وعدد المقاعد البيداغوجية في جامعة أكلي محند أولحاج

عدد المقاعد	الهياكل
5540	مدرجات
6115	قاعة دروس والاعمال الموجهة والتطبيقية
704	مخابر
800	مجمع
150	قاعات انترنت
20	قاعة سمعي بصري
40	مراكز حساب
2470	مكتبة وقاعات قراءة
34	ميدياتاك
180	قاعات ما بعد التدرج
80	قاعات أساتذة
150	مكاتب أساتذة
556	مكاتب إدارية
160	قاعات اجتماع

من إعداد الطلبة وبالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة

الجدول أعلاه يوضح مختلف الهياكل التي تتمتع بها جامعة أكلي محند وألحاج وعدد المقاعد لكل هيكل، وتم حساب عدد المقاعد للهيكل الواحد بعملية ضرب الاستطاعة النظرية له بالعدد الإجمالي، مثلا يوجد 4 قاعات للأساتذة و القدرة النظرية لكل قاعة 20 مقعد في هذه الحالة عدد المقاعد الإجمالي هو 80 مقعد.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

### الجدول رقم (3-10) يبين عروض التكوين في ليسانس لسنة الجامعية 2014/2013

الميدان	الفرع	التخصص
علوم وتكنولوجيا	هندسة الكترونية	• الكترولوني
		• تصوير وتجهيز بيوطي
		• أنفوترونك
علوم المادة	ري	• هندسة هيدروتقنية
	كيمياء	• كيمياء فيزيائية
علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	علوم الزراعة	• حماية النباتات
	علوم البيئة	• التسيير البيئي
	علوم بيولوجية	• البيئة والمحيط
		• الكيمياء الحيوية الاساسية
		• بيوتكنولوجيا والتحليل البيولوجي
	علوم التغذية	• تقنيات الصناعات الغذائية-
علوم اجتماعية وإنسانية	علوم إنسانية	• مقارنة الأديان
	• مقارنة الأديان	
	• العلام والمجتمع	
	• شريعة وقانون	
علوم اجتماعية	• ديموغرافيا	
	• علم اجتماع الشيوخوخة	
آداب ولغات أجنبية	لغة وثقافة فرنسية	• لغة وثقافة فرنسية
	• علوم اللغة	
رياضيات وإعلام ألي	رياضيات	• بحث علمي
	إعلام ألي	• هياكل وتكنولوجيات الإعلام الألي
		• الأنظمة المعلوماتية وتكنولوجيا الواب
		• هندسة الإعلام الألي

المصدر: الموقع الرسمي لجامعة البويرة 2014/04 <http://www.univ-bouira.dz/ar/>

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

الجدول رقم (3-11) يبين عروض التكوين في الماستر للسنة الجامعية 2013/2014

الميدان	الفرع	التخصص
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	ماجمنت رياضة	تسيير الموارد البشرية والمرافق الرياضية
	النشاطات البدنية والرياضية والتربوية	النشاطات البدنية والرياضية والتربوية
	التدريب الرياضي	التدريب الرياضي النخبوي
علوم اقتصادية واجتماعية وعلوم التسيير	علوم تجارية	مالية المؤسسة
لغة وأدب عربي	أدب عربي	نقد ادبي معاصر
		دراسات ادبية
	لغة عربية	دراسات لغوية
لغات أجنبية	لغة وثقافة فرنسية	لغة وثقافة فرنسية
لغة وثقافة امازيغية	لغة وأدب امازيغي	لسانيات أمازيغية
حقوق وعلوم سياسية	حقوق	إدارة ومالية
		الدولة والمؤسسات العامة
علوم وتكنولوجيا	هندسة كهربائية	كهروميكانيك ونظم التحكم
		أنظمة آلية صناعية موزعة
		أنظمة الكترونية مركبة
		تصوير وتجهيز بيوطي
		هندسة الطاقة الكهربائية والنقل
	تحويل وتسيير الطاقة	
	هندسة الطرائق	علوم وهندسة البيئة
		هندسة كيميائية
		هندسة صيدلانية
	طاقوية	انظمه طاقوية وحرارية متقدمة
غاز		

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

طاقوية ومحركات	هندسة ميكانيكية	
هياكل	هندسة مدنية	
هندسة مواد البناء		
الفيزياء النظرية للطاقة العليا	فيزياء	
الكيمياء الدائمة والبيئة	كيمياء	
علم النفس الصدمي	علوم اجتماعية	علوم إنسانية واجتماعية
علم النفس عمل وتنظيم		
فلسفة العلوم	علوم انسانية	
تاريخ المغرب في العصور الوسطى		
التاريخ الحديث والمعاصر	تاريخ	
ماء، صحة وبيئة	علوم البيئة	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
البيولوجيا الحيوية	علوم بيولوجية	
التحليل البيولوجي والبيوكيميائي		

المصدر: الموقع الرسمي لجامعة البويرة <http://www.univ-bouira.dz/ar/> /04/2014

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقتصر هذا المبحث على توضيح المنهج المتبع لدراسة كذا التعريف بالأدوات المستخدمة لجمع البيانات وطريقة بناء الأداة الأساسية للدراسة، واختبار صدقها وثباتها بالإضافة إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الموضوع.

### المطلب الأول: المنهج المتبع

تختلف مناهج البحث العلمي حسب اختلاف المواضيع حيث أن لكل منهج خصائصه ووظائفه التي يستخدمها كل باحث حسب اختصاصه للوصول إلى هدفه، والأآن سوف نتعرض إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذا العينة وحدود الدراسة.

#### 1) المنهج:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة البويرة، ومن أجل بلوغنا الهدف المرجو من هذه الدراسة كان علينا تتبع منهج يكون أكثر موائمة لمحتوى الدراسة.

ويمكن تعريف المنهج على أنه الأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسته لظاهرة ما قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، فهو يسهل البحث و يسمح بالكشف عن الحقائق العلمية و تحديد الأسباب و النتائج المترتبة عنها ، كما تم تعريفه أيضا على أنه نسق من القواعد الواضحة و الإجراءات التي يستند عليها الباحث في سبيل وصوله إلى نتائج علمية.<sup>1</sup>

وبشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه: « فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديد، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ».<sup>2</sup>

وفي دراستنا لموضوع مساهمة الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة البويرة ارتئنا إلى الاعتماد على المنهج الموجبي لأننا نهدف فقط لمعرفة أثر الاتصال الداخلي على ظاهرة التغيير التنظيمي، دون الخوض في الأسباب او العوامل المؤثرة.

<sup>1</sup> - غريب محمد سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 42

<sup>2</sup> - عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 4

(2) المجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو إحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.<sup>1</sup>
- ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في جامعة أكلي محند أولحاج الذين عايشوا فترة انتقال المركز الجامعي للبويرة إلى جامعة.
- عينة الدراسة: هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الدراسة الأصلي.<sup>2</sup>
- ونظرا لصعوبة إخضاع كل أفراد المجتمع للدراسة تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين ( مؤطرين، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ، أعوان تطبيق) بالجامعة قدر عدد أفرادها بـ 92 فردا وهي عينة يمكنها تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل لأنها تجاوزت 40% من عدد أفراد مجتمع الدراسة مع العلم أن 15% تعتبر عينة كافية.

(3) حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الإداريين في جامعة أكلي محند أولحاج الذين عايشوا الفترة انتقال المركز الجامعي للبويرة إلى جامعة.
- الحدود الزمنية: ركزت الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من 2012 إلى غاية 2014 أما في ما يخص الدراسة الميدانية فتمت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من أفريل 2014 إلى جوان 2014 وهي الفترة التي تم إعداد وتوزيع استمارة الاستبيان وجمعها.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في حدود جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.
- الحدود الموضوعية: تنحصر الدراسة على معرفة الاتصال الداخلي ومساهمته في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة البويرة.

(4) مصادر جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على مصدرين لجمع البيانات وهما:

- 1- مصدر جمع البيانات الثانوية: وهي متمثلة في الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية، كذا الرسائل والمجلات والملتقيات العلمية، بالإضافة إلى مواقع الانترنت.
- 2- مصادر جمع البيانات الأولية: من اهم الوسائل المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:
- الاستبيان: تعرف استمارة الاستبيان على أنها نموذج يضم مجموعة من الاسئلة التي توجه للأفراد، بهدف الحصول على بيانات معينة.<sup>3</sup> كما تم اعتبار الاستبيان الأداة الأساسية لهذه الدراسة.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي الفوائد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل ، الأردن ، ط2، 1999، ص84

<sup>2</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة

<sup>3</sup> طلعت ابراهيم لظفي ، أساليب وادوات البحث الاجتماعي ، دار غريب ، الاسكندرية ، 1995، ص71



## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

- **المقابلة الشخصية** : هي عبارة محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى له الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة.<sup>1</sup> تم أخذ المقابلة كأداة تكميلية للأداة الأساسية وهي الاستبيان رغبة منا في الحصول على أكبر قدر من المعلومات.
- **الملاحظة**: عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكونات المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهات لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.<sup>2</sup>
- **وثائق متعلقة بالجامعة**: اعتمدنا على مجموعة من الوثائق المقدمة من طرف الجامعة وذلك فيما يتعلق بتعريف الجامعة وتطورها التاريخي.
- **الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة**: تم الاستفادة من المعلومات المعروضة على الموقع الخاص بالجامعة خاصة فيما يتعلق بتعريف الجامعة والدعائم البيداغوجية

### المطلب الثاني: بناء وصدق أداة الدراسة

#### 1) بناء أداة الدراسة:

- تم اعداد الاستبيان ليكون أكثر وضوح ودقة فقد تضمن عدة محاور هي موضحة فيما يلي:
- تمهيد: يتضمن إشارة إلى موضوع الدراسة ودعوة إلى أفراد العينة لتعاون معنا بإدلاء بآرائهم حول عبارات الاستمارة وتعبئة البيانات المطلوبة.
- القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وهي العمر والمؤهل العلمي، الأقدمية، والوظيفة.
- القسم الثاني: يتضمن مجال الدراسة ويتكون من 43 عبارة موزعة في المحاور التالية:
- المحور الأول: يتعلق بالاتصال الداخلي في أكلي محند أولحاج قسمناه إلى جزئيين:
- الجزء الأول: يتعلق بوسائل الاتصال الداخلي في الجامعة.
- والجزء الثاني: بواقع الاتصال الداخلي في الجامعة.
- المحور الثاني: يتضمن التغيير التنظيمي في الجامعة وينقسم إلى جزئيين:
- الجزء الأول: واقع التغيير في الجامعة.
- الجزء الثاني: يتعلق بواقع مقاومة التغيير في الجامعة.
- المحور الثالث: يتعلق بفاعلية الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي في الجامعة.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص55

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 73

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

وللاستفادة من البيانات وإجابات أفراد العينة وإدخالها في برنامج (SpSS) Statistical Package For Social Sciences تم ترميز بيانات العمر، والمؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة. كما في الجداول التالية:

الجدول رقم (3-12) تحويل بيانات العمر إلى رموز

الترميز	الفئة العمرية
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 الى 45 سنة
3	أكثر من 45 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (3-13) تحويل بيانات المؤهل العلمي إلى رموز

الترميز	المؤهل العلمي
1	ثانوي أو أقل
2	شهادة جامعية (مستوى التدرج)
3	شهادة دراسات عليا (ما بعد التدرج)

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (3-14) تحويل بيانات الخبرة المهنية إلى رموز

الترميز	الخبرة المهنية
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 الى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (3-15) تحويل بيانات الوظيفة إلى رموز

الترميز	الوظيفة
1	تأطير (تصميم)
2	تحكم
3	تطبيق
4	تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة

أما خيارات إجابة أفراد العينة على العبارات تم التعبير عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16) يبين ترميز خيارات الإجابة حول العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر من اعداد الطالبة

## 2) صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: لتأكد من أن فقرات الاستبيان تؤدي إلى الغرض منها بدقة تم:

- ◀ عرض الاستبيان على المشرف؛
- ◀ عرض الاستبيان على بعض الأساتذة المحكمين؛
- ◀ توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها 15 فردا وذلك لمعرفة مدى وضوح العبارات وفهمهم لها.

و انطلاقا من ذلك تم تعديل صياغة بعض العبارات والغاء أخرى حتى انتهت صياغة الاستبيان لما هو عليه في

الملحق رقم 03

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): يقصد بالاتساق الداخلي مدى

اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، كما توضح الجداول التالية :

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

الجدول رقم (3-17) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الأول والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	الاتصال الشفهي	**0.440	0.000
02	الاتصال الكتابي	**0.557	0.000
03	الاتصال المرئي والصوتي	**0.717	0.000
04	الاتصال الإلكتروني	**0.550	0.000

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الاول من المحور الاول والدرجة الكلية له والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح بين (0.440 و 0.717) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-18) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الاول والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	أتصل بسهولة برئيسي المباشر	**0.412	0.000
02	المعلومات المرسله إلي تصلني بسهولة ووضوح	**0.498	0.000
03	أنا مطلع على ما يجري في الجامعة من مستجدات	**0.407	0.000
04	تصلني المعلومات في الوقت المناسب	**0.642	0.000
05	يتم أخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل	**0.623	0.000
06	هناك اهتمام من قبل المسؤولين بعملية الاتصال	**0.705	0.000
07	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل	**0.296	0.004

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

0.000	**0.634	أعتمد على الإشاعات كمصدر للمعلومات	08
0.000	**0.469	يأخذ رئيسي ردة فعلي عن موضوع معين بعين الاعتبار	09
0.000	**0.463	القواعد، السياسات والأهداف في الجامعة واضحة تماما	10
0.000	**0.561	أمضي وقتا في الأحاديث الجانبية (خارج إطار العمل )	11
0.000	**0.657	مناخ العمل في الجامعة يساعد على الاتصال	12
0.000	**0.493	ينصت رئيسي للشكاوي التي أطرحتها بموضوعية	13
0.000	**0.652	تصلي الإشاعة قبل المعلومة الرسمية بمدة طويلة	14
0.000	**0.556	تعقد اجتماعات بصفة دورية بين موظفي إدارة الجامعة	15
0.000	**0.373	التحقت ببرنامج تدريبي	16

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

من اعداد الطلبة وبالاتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الأول والدرجة الكلية له والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.296 و 0.705) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-19) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية	واقع التغيير في الجامعة
01	مس التغيير (من مركز إلى جامعة ) كافة هياكل جامعة أكلي محند أولحاج	**0.761	0.000	
02	أحدث التغيير نقلة نوعية في خدمات جامعة أكلي محند أولحاج	**0.799	0.000	
03	أدى التغيير الى وضوح أكثر في المسؤوليات والسلطات	**0.855	0.000	
04	كان التغيير نتيجة ضرورة ملحة بعد تزايد إقبال الطلب وأساتذة مع الحاجة لإدراج تخصصات جديدة	**0.715	0.000	

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

من اعداد الطلبة وبالاتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية له والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.715 و 0.855) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-20) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	أقاوم التغيير عندما لا أعي ما مدى أهميته	**0.636	0.000
02	أقاوم لأن أهداف التغيير غير واضحة	**0.492	0.002
03	أشعر بأني ليست بمستوى تحديات جديدة لذلك أقاوم التغيير	**0.322	0.000
04	عندما أحس أن التغيير سيشملي المزيد من الأعباء	**0.667	0.000
05	الإشاعات السلبية التي سبقت التغيير	**0.423	0.000
06	عدم ثقتي في القائمين على التغيير	**0.570	0.000
07	خوفي من فقدان مناصبي	**0.480	0.000
08	لا أريد تغيير المكان أو أسلوب عملي	**0.486	0.000
09	اخشى الابتعاد عن زملائي في العمل	**0.641	0.000
10	أنا أفضل الاستقرار	**0.474	0.000

واقع مقاومة التغيير التنظيمي

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

من اعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية له والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.322 و 0.641) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

الجدول رقم (3-21) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	تم إشراكي في عملية التخطيط و التنظيم المسار المهني	**0.587	0.000
02	تم عقد اجتماعات من أجل التحسيس بأهمية التغيير	**0.557	0.002
03	مكنني الاتصال من الوعي بضرورة التغيير	**0.620	0.000
04	مكنني الاتصال من معرفة التغييرات الحاصلة من حولي	**0.649	0.000
05	تم إقناعي بأهمية التغيير وبالنائج الإيجابية التي سيؤول إليها	**0.557	0.000
06	يوجد تدريب كافي للأفراد للتأقلم مع التغيير	**0.530	0.000
07	أرى بأن المعلومات التي أزود بها عن التغيير واضحة وواقعية	**0.652	0.000
08	تم الأخذ بالاقتراحات التي قدمتها بشأن مضمون التغيير بعين الاعتبار	**0.553	0.000
09	مكنني الاتصال من اكتساب سلوكات جديدة تلائم و التغييرات التي حصلت في الجامعة	**0.584	0.000

فاعلية الاتصال في احداث التغيير التنظيمي

\*\*دال احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

من اعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية له والذي يبين

أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.530 و 0.652) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$

وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات إن إجابات الأفراد الدراسة ستكون نفسها أو بالتقريب إذا ما تكرر توزيع

نفس الاستبيان على العينة في نفس الظروف.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

ولتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ، يتراوح هذا المعامل بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقترب المعامل من الواحد كان الثبات مرتفعاً والعكس صحيح. الجدول التالي يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

الجدول رقم (3-22) يبين معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات*
المعامل الكلي	43	0.7599	0.8717

\*معامل الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات بلغ (0.8717) وهذه القيمة تعتبر مرتفعة وبذلك نستطيع القول أن أداة الدراسة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة و الإجابة عن تساؤلات الدراسة و بغية تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية و التي يرمز لها باختصار ( SPSS )، و عليه فقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

◀ التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة و تحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

◀ المتوسط الحسابي " Mean " و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية.

◀ الإنحراف المعياري " Standard of Deviation " للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي و يلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح تشتت في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات و إنخفض تشتتها بين المقياس.

◀ إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

◀ تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين التغير التنظيمي والاتصال الداخلي.



## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

◀ تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

◀ كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة، و لتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال: إيجاد طول المدى و الذي يساوي (  $5 - 1 = 4$  ) ثم قسمة هذا المدى على عدد الفئات (  $4 / 5 = 0.8$  )، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( أو بداية المقياس و هي الواحد صحيح ) و ذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة و عليه يصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل درجة لا أوافق بشدة ( منخفض جداً ).
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل درجة لا أوافق ( منخفض ).
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل درجة محايد ( متوسط ).
- من 3.4 إلى 4.2 يمثل درجة موافق ( مرتفع ).
- من 4.2 إلى 5 يمثل درجة أوافق بشدة ( مرتفع جداً ).

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد تأكد من صدق أداة الدراسة وهي الاستبيان قمنا بتوزيع مئة استمارة على عينة عشوائية من الإداريين كما ذكرنا من قبل ثم قمنا بجمعها، وبعد الغاء الاستمارات الغير صالحة (الاجابة على الفقرات غير كاملة)، كان العدد المتبقي 92 استمارة صالحة لدراسة، قمنا بإدخال البيانات في برنامج spss وكانت النتائج كما سنوضحها في المطالب التالية:

#### المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتضمن هذه الدراسة جملة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والأقدمية، وفي ضوئها تتحدد خصائص عينة الدراسة كما يلي:

#### 1. توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

تتمثل النتائج فيما يلي:

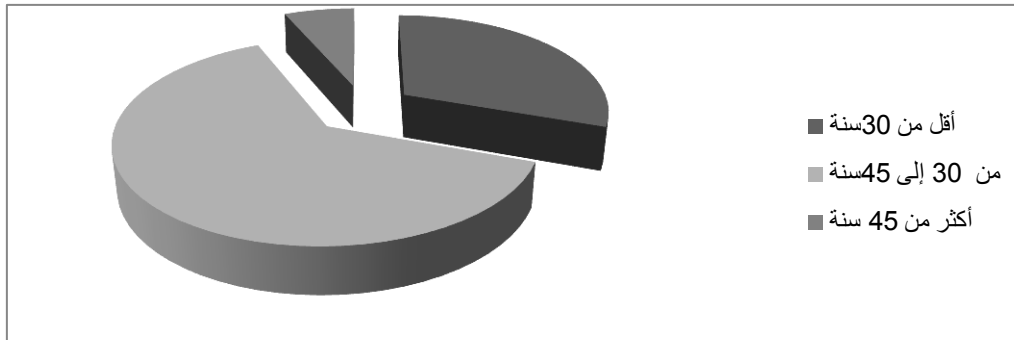
الجدول رقم (3-23) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	28	30,4%
من 30 إلى 45 سنة	58	63%
أكثر من 45 سنة	6	6,5%
المجموع	92	100%

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد مخرجات برنامج spss

كما يمكن توضيح النتائج في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (3-21) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



من إعداد الطالبة و بالاعتماد مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة تمثل الأغلبية العاملة في الجامعة بنسبة 63%، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 30.4%، وفي الأخير الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة بنسبة ضئيلة تقدر بـ 6.5%. مما يدل على أن الجامعة أكلي محند أولحاج جامعة فنية، حيث أن أغلبية الموظفين بها لم تتجاوز أعمارهم 45 سنة بنسبة قدرها 93% من مجموع أفراد العينة.

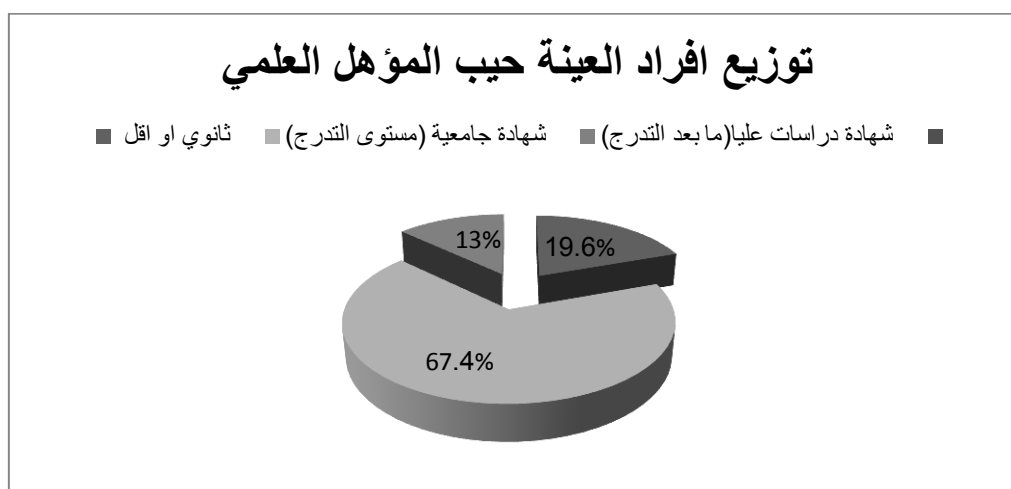
### 2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (3-24) يوضح توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
19.6%	18	ثانوي أو أقل
67.4%	62	شهادة جامعية (مستوى التدرج)
13%	12	شهادة دراسات عليا (ما بعد التدرج)
100%	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-22) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن المؤهل العلمي الغالب على عينة الدراسة هو المستوى الجامعي وقدردت النسبة بـ 67.4% من افراد العينة، في حين يليها المستوى السنوي بنسبة تقدر بـ 19.6%، وفي الاخير مستوى الدراسات العليا بنسبة تقدر بـ 13%، ومنه يلاحظ المستوى العلمي للموظفين في الجامعة مرتفع بدلالة ان 80.4% من أفراد العينة هم من خريجي الجامعات.

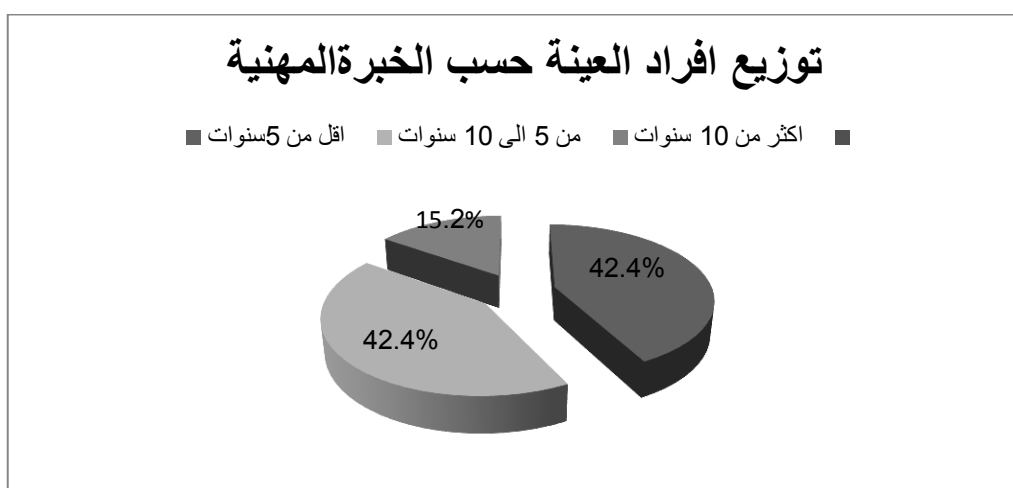
3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-25) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
42.4%	39	أقل من 05 سنوات
42.4%	39	من 05 إلى 10 سنوات
15.2%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	92	المجموع

من إعداد الطالبة و بالاعتماد مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-23) بين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:



المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تقل الخبرة المهنية لهم عن 5 سنوات تقدر بـ 42.4%، وهي نفس نسبة الموظفين الذين لهم خبرة مهنية بين 5 و 10 سنوات، أما الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 15.2% من أفراد العينة ومن هنا يلاحظ أن ما نسبته 84.8% من افراد العينة تقل خبرتهم المهنية عن 10 سنوات وهذا الأمر طبيعي بالنسبة لجامعة البويرة لأنها لا تعتبر جامعة عريقة بل هي حديثة النشأة.

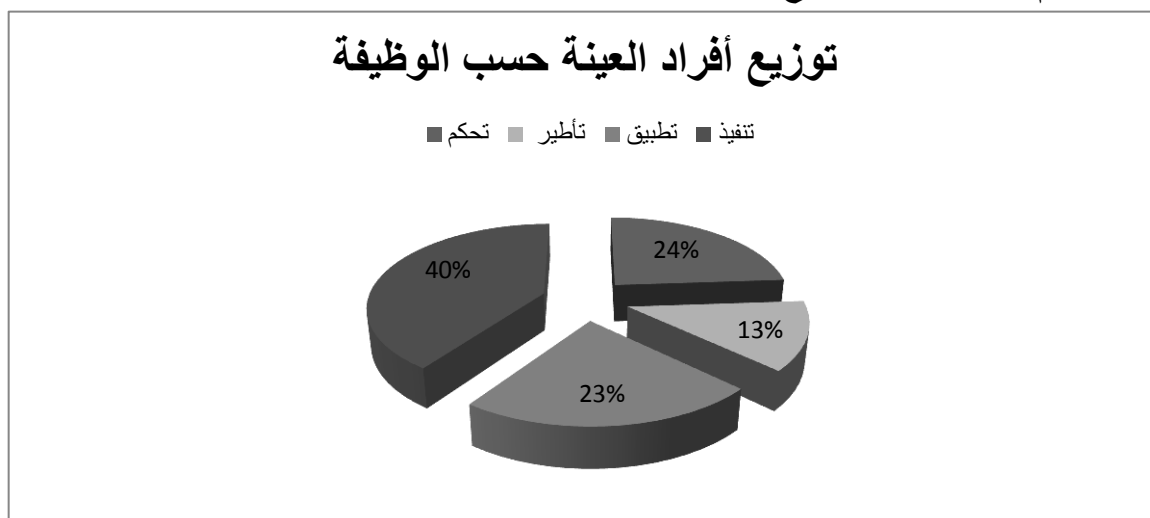
4. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الجدول رقم (3-26) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
تأطير (تصميم)	12	13%
تحكم	22	23.9%
تطبيق	21	22.8%
تنفيذ	37	40.2%
المجموع	92	100%

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-24) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظائف:



المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 13% من أفراد العينة هم من الإطارات، ويبلغ عدد أعوان التحكم 22 فردا ما يمثل 24% من أفراد العينة، ويبلغ عدد أعوان التطبيق 21 فردا ما يمثل 23% من أفراد العينة، وفي الأخير يبلغ عدد أعوان التنفيذ 37 فردا ما يمثل 40% من أفراد العينة.

### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

فيما يلي يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبيان لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة و هي ( 3 ) أم تختلف عنها اختلافا جوهريا أي بصورة واضحة، و في هذه الحالة يتم إختبار الفرضية الإحصائية التالية:

◀ **الفرضية الصفرية:** إختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي ( 3 ) و هي تقابل موافق بدرجة متوسط ( محايد ) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

◀ **الفرضية البديلة:** متوسط الإجابة لا يساوي ( 3 ) إذا كانت ( Sig ( p - value ) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية و يكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهريا عن موافقة بدرجة متوسط وهي ( 3 ) محايد، أما إذا كانت ( Sig ( p - value ) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة، و في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ).

### أولا تحليل النتائج المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي:

1) **أساليب الاتصال الداخلي:** بين الجدول التالي استجابة أفراد العينة حول فقرات أساليب الاتصال الداخلي في جامعة أكلي محند أولحاج ، وكان السؤال المطروح هل تستخدم هذه الأساليب الاتصالية بكثرة في الجامعة ؟

الجدول رقم (3-27) يبين نتائج استجابة افراد العينة لفقرات اساليب الاتصال في الجامعة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	الاتصال الشفهي	ك	21	43	6	9	13	3.5435	1.3294	0.000	مرتفع
		%	22.8	46.7	6.5	9.8	14.1				
02	الاتصال الكتابي	ك	20	54	7	6	5	3.8478	1.0156	0.000	مرتفع

				21.7	58.7	7.6	6.5	5.4	%		
منخفض	0.000	1.1928	2.3043	2	23	2	39	26	ك	الاتصال السمعي والبصري	03
				2.2	25	13	31.5	28.3	%		
منخفض	0.003	1.3018	2.2283	9	12	0	41	30	ك	الاتصال الحديث	04
				9.8	22.8	13	21.7	30.6	%		
متوسط	0.799	0.7131	2.9810							الكلبي	

المصدر من إعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور أساليب الاتصال قد تراوحت من 2.4130 إلى 3.8478 وأن المتوسط العام لاستخدام أساليب الاتصال في الجامعة كان متوسطا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 2.9810 من خمس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأساليب الاتصالية تستخدم بدرجة متوسطة في الجامعة حيث يمكن تحليل النتائج كما يلي:

1. المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) يساوي 3.5435 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يدل على أن متوسط استجابة أفراد العينة على هذه العبارة قد زاد عن المتوسط 3، وهذا يعني أنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الاتصال الشفهي يستخدم بكثرة في الجامعة.
2. المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) يساوي 3.8478 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يدل على أن متوسط استجابة أفراد العينة على هذه العبارة قد زاد عن المتوسط 3، وكان مرتفعا، وهذا يعني أنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الاتصال الكتابي يستخدم بكثرة في الجامعة، وذلك لأن الكثير من الأعمال على مستوى الجامعة تنجز بواسطة تعليمات وأوامر كتابية في مختلف المستويات الإدارية.
3. المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) يساوي 2.3043 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يدل على أن متوسط استجابة أفراد العينة على هذه العبارة يقل عن المتوسط 3، ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن الاتصال السمعي و البصري يستخدم بصفة محدودة في الجامعة.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

4. المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) يساوي 2.2283 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يدل على أن متوسط استجابة أفراد العينة على هذه العبارة يقل عن المتوسط 3، ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن الاتصال الحديث يستخدم بصفة محدودة في الجامعة. وبلغ معدل الانحراف المعياري 1.3018 مما يدل على وجود تشتت معتبر لآراء الأفراد حول مدى استخدام اساليب الاتصال الحديثة.

2) تحليل نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات واقع الاتصال الداخلي في الجامعة.

الجدول رقم (3-28) يبين نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات واقع الاتصال الداخلي في الجامعة:

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	أتصل بسهولة برئيسي المباشر	ك	31	41	2	10	8	3.837 0	1.2516	0.000	عظيم
		%	33.7	44.6	2.2	10.9	8.7				
02	المعلومات المرسله إلي تصلي بسهولة ووضوح	ك	11	50	7	20	4	2.4783	1.0942	0.000	منخفض
		%	12	54.3	7.6	21.7	4.3				
03	أنا مطلع على ما يجري في الجامعة من مستجدات	ك	2	18	13	40	19	2.3913	1.0890	0.000	منخفض
		%	2.2	19.6	14.1	43.5	20.7				
04	تصلي المعلومات في الوقت المناسب	ك	2	21	12	42	15	2.4891	1.0843	0.000	منخفض
		%	2.2	22.8	13	45.7	16.3				
05	يتم أخذ إقتراحي بعين الاعتبار بشأن سير العمل	ك	5	22	3	36	26	2.3913	1.2749	0.000	منخفض
		%	5.4	22	3.3	39.1	28.3				



## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

منخفض	0.001	1.2788	2.5435	5	23	14	25	25	ك	هناك إهتمام من قبل المسؤولين بعملية الاتصال	06
				5.4	25	15.2	27.2	27.2	%		
مرتفع	0.000	1.0465	3.7826	18	55	5	9	5	ك	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل	07
				19.6	59.8	5.4	9.2	5.4	%		
منخفض	0.000	1.2103	2.0870	3	15	8	27	39	ك	أعتمد على الإشاعات كمصدر للمعلومات	08
				3.3	16.3	8.7	29.3	42.4	%		
متوسط	0.583	1.1368	3.0652	5	36	22	18	11	ك	يأخذ رئيسي ردة فعلي عن موضوع معين بعين الاعتبار	09
				5.4	39.1	23.9	19.6	12	%		
منخفض	0.000	1.0328	2.2935	0	14	24	29	25	ك	القواعد، السياسات والأهداف في الجامعة واضحة تماما	10
				0	15.2	26.1	31.5	27.2	%		
منخفض	0.003	1.3612	2.5652	6	27	8	23	28	ك	أمضي وقتا في الأحاديث الجانبية (خارج إطار العمل)	11
				6.5	29.3	8.7	25	30.4	%		
منخفض	0.001	1.2698	2.5543	5	24	11	29	23	ك	مناخ العمل في الجامعة يساعد على الاتصال	12
				5.4	26.1	12	31.5	25	%		
منخفض	0.000	1.2144	2.2717	7	11	8	40	26	ك	ينصت رئيسي للشكاوي التي أطرحتها بموضوعية	13
				7.6	12	8.7	43.5	28.3	%		
مرتفع	0.001	1.4025	3.4891	27	31	5	18	11	ك	تصليني الإشاعة قبل المعلومة الرسمية بمدة طويلة	14
				29.3	33.7	5.4	19.6	12	%		
منخفض	0.000	1.2054	2.3261	2	21	11	29	29	ك	تعقد اجتماعات بصفة دورية بين موظفي إدارة الجامعة	15
				2.2	22.8	12	31.5	31.5	%		
منخفض	0.000	1.1817	2.2935	3	16	15	29	29	ك	إلتحقت ببرنامج تدريبي	16
				3.3	17.4	16.3	31.5	31.5	%		
متوسط	0.000	0.4910	2.7412							الكلي	

المصدر : من أعداد الطلبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور واقع الاتصال بالجامعة قد تراوحت من 2,0870 الى 3,8370 وإن المتوسط العام حسب آراء أفراد العينة، كان متوسطا بدلالة أنه بلغ 2,7412 من خمس وهو متوسط يقع ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) وهي فئة تشير إلى خيار متوسط مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاتصال في الجامعة متوسط فهم لم يكونوا رأى حول فاعلية الاتصال وكانت إجابات أفراد العينة على النحو التالي:

1) المتوسط الحسابي للعبارة (1) بلغ 3.8370 وكانت القيمة الاحتمالية = 0.000 مما يدل على أن هذه العبارة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  هذا يعني أن متوسط اجابات أفراد العينة يزيد عن المتوسط ويقدر بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على أن هناك سهولة اتصال بالرئيس المباشر في الجامعة بنسبة 78.3% من إجمالي أفراد العينة.

2) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2) 3.4783 وكانت  $\text{sig}=0.000$  وهذا يعني ان العبارة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يدل على أن متوسط اجابات أفراد العينة يزيد عن المتوسط ويقدر بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة المعلومات المرسله إلي تصلني بسهولة و وضوح.

3) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3) 2.3913 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط إجابات أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة منخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة انا مطلع على ما يجري في الجامعة من مستجدات حيث أجاب 64.2% من أفراد العينة بعدم الموافقة.

4) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4) 2.4891 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط إجابات أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة منخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب، وإذا رجعنا إلى العبارة (2) التي تنص على المعلومات المرسله إلي تصلني بسهولة ووضوح، والتي كان متوسط استجابة الأفراد لها بدرجة مرتفعة ويمثل موافق نستنتج بأن أفراد العينة يقصدون المعلومات التي تصلهم بسهولة هي المعلومات المتعلقة بسير العمل من تعليمات وتوجيهات وأوامر... وهذا ما تؤكد استجابتهم للعبارة أنا مطلع على ما يجري في الجامعة من مستجدات والتي عبروا عنها بعدم الموافقة .

5) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (5) 2.3913 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط إجابات أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة منخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة يتم أخذ اقتراحاتي

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

بعين الاعتبار بشأن سير العمل. فهذا يعني أن الإدارة لا تتيح للموظفين إمكانية المشاركة أو الإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم

(6) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (6) 2.5435 وكانت و  $\text{sig}=0.001$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة منخفض حسب مقياس ليكرت الحماسي مما يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن هناك اهتمام من قبل المسؤولين بعملية، رغم الجهود المبذولة من طرف الجامعة بتوفير وسائل الاتصال ولتسهيل الوصول إلى المعلومات.

(7) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (7) 3.7826 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يزيد عن المتوسط ويقدر ويمثل درجة موافق حسب مقياس ليكرت الحماسي ومنه فإنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل وهذا ما يعكس وجود اتصال أفقي في الجامعة .

(8) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (8) 2.0870 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض ومما يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة أعتد على الإشاعات كمصدر للمعلومات.

(9) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (9) 3.0652 وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الحماسي وهو يمثل الحياد، مما يدل أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة يأخذ رئيسي ردة فعلية عن موضوع معين بعين الاعتبار، وكانت القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0.583$  وهذا يعني أن العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .

(10) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (10) 2.2935 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة منخفض حسب مقياس ليكرت الحماسي وهذا يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن القواعد والسياسات والأهداف في الجامعة واضحة تماماً.

(11) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (11) 2.5652 وكانت  $\text{sig}=0.003$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة منخفض حسب مقياس ليكرت الحماسي وهذا يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة أمضي وقتاً في الأحاديث الجانبية.

(12) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (12) 2.5543 وكانت  $\text{sig}=0.001$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

منخفض حسب مقياس ليكرت الحماسي وهذا يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن المناخ في الجامعة يساعد على الاتصال، وهذا ما أكدته إجاباتهم على العبارة 06 بأن ليس هناك اهتمام من قبل المسؤولين بعملية الاتصال كما أن إجاباتهم على عبارة 12 تتناقض وإجاباتهم على عبارة أتصل بسهولة برئيسي المباشر والعبارة 02 المعلومات المرسله إلى تصلني بسهولة ووضوح.

13) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (13) 2.2717 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بدرجة منخفضة حسب مقياس ليكرت الحماسي وهذا يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة ينصت رئيسي للشكاوي التي اطرحها بموضوعية، وهذا ما أكدته إجاباتهم على العبارة 09 التي تنص على يأخذ رئيسي ردة فعلي عن موضوع معين بعين الاعتبار والتي اجابوا عنها بالحياد بالإضافة الى العبارة 05 كذلك.

14) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (14) 3.4891 وكانت  $\text{sig}=0.001$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يزيد عن المتوسط ويقدر بمرتفع حسب مقياس ليكرت الحماسي، وهذا يعني أنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة أن الإشاعة تصل قبل المعلومة الرسمية بمدة طويلة ويعود ذلك إلى تفشي التنظيم غير الرسمي في الجامعة. ونلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ قيمة 1.4025 مما يدل على وجود تشتت كبير في آراء أفراد العينة حول العبارة.

15) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (15) 2.3261 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الحماسي وهذا يعني أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الاجتماعات تعقد بصفة دورية بين موظفي إدارة الجامعة.

16) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (16) 2.2935 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الحماسي وهذا يعني أنه أغلبية أفراد العينة لم يلتحقوا ببرامج تدريبية حيث أن 63% من أفراد العينة غير موافقين على العبارة.

**ثانيا: تحليل نتائج محور التغيير التنظيمي:** يتكون محور التغيير من جزئين الجزء الأول يتعلق بواقع التغيير في جامعة أكلي محند أولحاج والثاني بمقاومة التغيير فيها.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

1) تحليل نتائج استجابة أفراد العينة حول فقرات التغيير التنظيمي في الجامعة

الجدول رقم (3-29) يبين نتائج استجابة أفراد العينة حول فقرات التغيير التنظيمي في الجامعة:

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	مس التغيير (من مركز الى جامعة ) كافة هياكل جامعة أكلي محند أولحاج	ك	14	45	8	16	9	3.4239	1.2246	0.001	مرتفع
		%	15.2	48.9	8.7	17.4	9.8				
02	أحدث التغيير نقلة نوعية في خدمات جامعة أكلي محند أولحاج	ك	8	49	12	13	10	3.3478	1.1620	0.005	مرتفع
		%	8.7	53.3	13	14.1	10.9				
03	أدى التغيير الى وضوح أكثر في المسؤوليات والسلطات	ك	15	43	13	13	8	3.4783	1.1812	0.000	مرتفع
		%	16.3	46.7	14.1	14.1	8.7				
04	كان التغيير نتيجة وضرورة ملحة بعد تزايد إقبال الطلبة وأساتذة مع الحاجة لإدراج تخصصات جديدة	ك	29	44	5	8	6	3.8913	1.1431	0.000	مرتفع
		%	31.5	47.8	5.4	8.7	6.5				
مرتفع	الكلي						3.5353	0.9218	0.000	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة وباعتماد على مخرجات SpSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التغيير التنظيمي في الجامعة والمتمثل في التحول من مركز إلى جامعة قد تراوحت ما بين 3.3478 الى 3.8913 وأن المتوسط العام لهذه العبارات كان مرتفعا حسب آراء أفراد عينة الدراسة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3.5353 من خمس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (3.4 الى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى خيار مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة الدراسة موافقون على عبارات التغيير التنظيمي. ويمكن تحليل النتائج كما يلي:

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

(5) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (1) 3.4239 وكانت  $\text{sig}=0.001$  مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يزيد عن المتوسط ويقدر بمرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن التغيير من مركز إلى جامعة مس كافة هياكل جامعة أكلي محند أولحاج.

(6) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2) 3.3478 وكانت  $\text{sig}=0.005$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة لا يختلف عن المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني أن أفراد العينة لم يكونوا رأى واضح حول عبارة احدث التغيير نقلة نوعية في خدمات جامعة البويرة ومرد ذلك أنه صحيح نجد أن هناك زيادة مستوى الخدمات من حيث الحجم مثل فتح تخصصات جديدة إلى غير ذلك لكن الإشكال يبقى في نوعية الخدمات هل حدث تغيير في النوعية أم لا وهذا ما عبر عنه أفراد العينة بالحياة.

(7) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3) 3.4783 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة زاد عن المتوسط وقدر بمرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على وجود موافقة من قبل افراد العينة على ان التغيير أدى إلى ووضوح أكثر في المسؤوليات والسلطات.

(8) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4) 3.8913 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة زاد عن المتوسط وقدر بمرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على أن التغيير كان نتيجة وضرورة ملحة بعد تزايد إقبال أساتذة وطلبة مع الحاجة لإدراج تخصصات جديدة حيث شهدت الجامعة إقبال أساتذة من درجات عليا وإقبال متزايد من طرف الطلبة كما هو مبين في احصائيات الطلبة والأساتذة للجامعة كذا الدعائم البيداغوجية.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

2) تحليل نتائج استجابة افراد العينة لفقرات مقاومة التغيير التنظيمي جامعة أكلي محند أولحاج: وكان

السؤال المطروح هل العبارات التالية تمثل أسباب تدفعك لمقاومة التغيير ؟

الجدول رقم (3-30) يبين نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الأهمية النسبية
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	أقاوم التغيير عندما لا أعني ما مدى أهميته	ك	7	14	9	49	13	3.5109	1.1435	0.000	مرتفع
		%	7.6	15.2	9.8	53.3	14.1				
02	أقاوم التغيير لأن أهدافه غير واضحة	ك	5	14	18	48	7	3.4130	1.0180	0.000	مرتفع
		%	5.4	15.2	19.6	52.2	7.6				
03	أشعر بأني لست بمستوى تحديات جديدة لذلك أقاوم التغيير	ك	15	40	16	16	5	2.5217	1.1293	0.000	منخفض
		%	16.3	43.5	17.4	17.4	5.4				
04	عندما أحس أن التغيير سيحملني المزيد من الأعباء	ك	21	30	17	18	6	2.5435	1.2262	0.001	منخفض
		%	22.8	32.6	18.5	19.6	6.5				
05	الإشاعات السلبية التي سبقت التغيير	ك	17	29	16	25	6	2.7174	1.2344	0.031	متوسط
		%	18.5	31.5	16.3	27.2	6.5				
06	عدم ثقتي في القائمين على التغيير	ك	15	9	8	52	8	3.3152	1.2573	0.018	متوسط
		%	16.3	9.8	8.7	56.5	8.7				
07	خوفي من فقدان مناصبي	ك	26	24	22	15	5	2.4457	1.2162	0.000	منخفض
		%	28.3	26.1	23.9	16.3	5.4				

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

متوسط	0.028	1.1683	2.7283	6	22	18	33	13	ك	لا أريد تغيير المكان أو أسلوب عملي	08
				6.5	23.9	19.6	35.9	14.1	%		
متوسط	0.029	1.3155	2.6957	6	22	18	33	13	ك	احشى الابتعاد عن زملائي في العمل	09
				6.5	23.9	19.6	35.9	14.1	%		
مرتفع	0.000	1.2032	3.7391	10	19	16	27	20	ك	أنا أفضل الاستقرار	10
				10.9	20.7	17.4	29.3	21.7	%		
متوسط	0.548	0.5874	2.9630							الكلبي	

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمقاومة التغيير قد تراوحت من (2.4457 إلى 3.7391) وأن المتوسط العام لمقاومة التغيير كان في المتوسط حسب آراء أفراد العينة وذلك بدلالة أنه بلغ 2.9630 من خمس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الحياد مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة المقاومة كانت متوسطة في الجامعة، حيث يمكن تحليل النتائج كالتالي:

(3) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (1) 3.5109 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة زاد عن المتوسط بتقدير مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أنهم يقاومون التغيير عندما لا يعون ما مدى أهميته.

(4) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2) 3.4130 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة لم يبدوا رأي حول عبارة أقاوم التغيير لأن أهدافه غير واضحة.

(5) إما المتوسط الحسابي للعبارة (3) فبلغ 2.5217 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة أقاوم التغيير لأني أشعر بالي لست بمستوى تحديات جديدة.



## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

- (6) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4) 2.5435 وكانت  $\text{sig}=0.001$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كانت في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي ، مما يدل على أن أفراد العينة لم يبدو رأي حول عبارة أقاوم التغيير عندما أحس بأنه سيحملني المزيد من الأعباء.
- (7) وبلغ المتوسط الحسابي (5) 2.7174 وكانت  $\text{sig}=0.031$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي ، مما يدل على ان افراد العينة لم يبدو راي حول عبارة اقاوم التغيير بسبب الإشاعات السلبية التي سبقته.
- (8) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (6) 3.3152 وكانت  $\text{sig}=0.018$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة لم يبدو راي حول عبارة عدم ثقتي في القائمين على التغيير تدفعني الى مقاومته.
- (9) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (7) 2.4457 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على عبارة خويفي من فقدان مناصبي كسبب يدفعهم لمقومة التغيير ومرد ذلك أن التغيير في الجامعة وحسب المتوقع منه يحمل في طياته مناصب عمل جديدة.
- (10) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (8) 2.7283 وكانت  $\text{sig}=0.028$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي ، مما يدل على أن أفراد العينة لم يبدو رأي حول عبارة لا أريد تغيير المكان أو أسلوب العمل.
- (11) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (9) 2.6257 وكانت  $\text{sig}=0.029$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة لم يبدو رأي حول عبارة اخشى الابتعاد عن زملائي في العمل.
- (12) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (10) 3.7391 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يزيد عن المتوسط ويقدر بمرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي ، مما يدل على أنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة أنا أفضل

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

الاستقرار، وهذه الاجابة لا تتناقض مع الطبيعة البشرية حيث من الطبيعي أن أي شخص يرغب في الاستقرار. لكن التناقض الذي نلاحظه يتعلق بإجابتهم على العبارة (8) وهذه العبارة .

ثالثا: تحليل نتائج المحور المتعلق بفاعلية الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج

الجدول رقم (3-31) يبين نتائج استجابة أفراد العينة لفقرات محور فاعلية الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج:

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	تم إشراكي في عملية التخطيط و التنظيم المسار المهني	ك	28	35	12	11	6	2.4674	1.1139	0.000	منخفض
		%	30.4	38	13	12	6.5				
02	تم عقد إجتماعات من أجل التحسيس بأهمية التغيير	ك	3	23	15	32	19	2.5543	1.1707	0.000	منخفض
		%	3.3	25	16.3	34.8	20.7				
03	مكنني الاتصال من الوعي بضرورة التغيير	ك	9	23	5	33	22	2.6087	1.3503	0.007	متوسط
		%	9.8	25	5.4	35.9	23.9				
04	مكنني الاتصال من معرفة التغييرات الحاصلة من حولي	ك	6	42	17	17	10	3.1848	1.1477	0.126	متوسط
		%	6.5	45.7	18.5	18.5	10.9				
05	تم إقناعي بأهمية التغيير وبالنتائج الإيجابية التي سيؤول إليها	ك	4	29	22	25	12	2.8696	1.1312	0.272	متوسط
		%	4.3	31.5	23.9	27.2	13				
06	يوجد تدريب كافي للأفراد للتأقلم مع التغيير	ك	1	14	14	39	24	2.2283	1.0388	0.000	منخفض
		%	1.1	15.2	15.2	42.4	26.1				
07	أرى بأن المعلومات التي أزدود	ك	1	22	22	29	18	2.5543	1.0931	0.000	منخفض

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

				1.1	23.9	23.9	31.5	19.6	%	بما عن التغيير واضحة وواقعية	
منخفض	0.000	1.0647	2.3587	0	17	23	28	24	ك	تم الأخذ بالإقتراحات التي قدمتها بشأن مضمون التغيير	08
				0	18.5	25	30.4	26.1	%	بعين الاعتبار	
منخفض	0.001	1.2528	2.5435	10	15	5	47	15	ك	مكنني الاتصال من إكتساب سلوكات جديدة تتلائم و التغييرات التي حصلت في الجامعة	09
				10.9	16.3	5.4	51.1	16.3	%		
متوسط	0.000	0.5476	2.7895							الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان المتوسطات الحسابية للمحور فاعلية الاتصال في عملية التغيير التنظيمي تراوحت ما بين 2.2283 إلى 3.1848 و المتوسط العام لهذا المحور كان في المتوسط حسب آراء أفراد العينة وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ 2.7895 من خمس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير الى خيار متوسط مما يوضح أن أفراد العينة يرون أنه لا توجد فاعلية للاتصال في احداث التغيير ويعبرون على ذلك بالحياد، ويمكن تحليل النتائج على النحو التالي:

(1) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (01) 2.4674 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة تم إشراكي في عملية تخطيط المسار المهني. وهذا يعني أن عدم استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة من طرف إدارة الجامعة.

(2) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (02) 2.5543 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة تم عقد اجتماعات من أجل تحسيس بأهمية التغيير. وهذا يعني عدم حرص الادارة على توعية الأفراد أهمية ومشاركتهم المعلومات والرد على تساؤلاتهم.

(3) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (03) 2.6087 وكانت  $\text{sig}=0.007$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة مكثني الاتصال من الوعي بضرورة التغيير في الجامعة.

(4) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (04) 3.1848 وكانت  $\text{sig}=0.126$  مما يدل أن العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  و كان متوسط استجابة أفراد العينة في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يعبر عن الحياد مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً حول عبارة مكثني الاتصال من معرفة التغييرات الحاصلة من حولي.

(5) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (05) 2.8696 وكانت  $\text{sig}=0.272$  مما يدل أن العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  كما أن متوسط استجابة أفراد العينة كان في المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً واضح حول عبارة تم إقناعي بأهمية التغيير وبالنتائج الإيجابية التي سيؤول إليها.

(6) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (06) 2.2283 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة يوجد تدريب كافي للأفراد للتأقلم مع التغيير لو رجعنا لمحور الاتصال حيث اجاب أفراد العينة على العبارة (16) بأن الأغلبية لم يلتحقوا بأي برامج تدريبية في الأساس.

(7) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (07) 2.5543 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة أرى أن بأن المعلومات التي أزود بها عن التغيير واضحة وواقعية.

(8) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (08) 2.3587 وكانت  $\text{sig}=0.000$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة يتم الأخذ بالاقترحات التي قدمتها بشأن مضمون التغيير بعين الاعتبار.

(9) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (09) 2.5435 وكانت  $\text{sig}=0.001$  مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة مكثني الاتصال من اكتساب سلوكيات جديدة تتلائم والتغييرات التي حصلت في الجامعة.

ومن خلال الجدول التالي سنوضح علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي:

الجدول رقم (3-32) العلاقة بين التغيير التنظيمي و الاتصال الداخلي أكلي محند أولحاج:

البيان	الاتصال الداخلي بالجامعة	القيمة الاحتمالية
التغيير التنظيمي بالجامعة	0.389	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.389 موجب. وهو ما يثبت لنا الفرضية التي مفادها: توجد علاقة إرتباط موجبة بين التغيير التنظيمي في جامعة أكلي محند أولحاج والاتصال الداخلي في الجامعة وفيما يلي النتائج اختبار الفرضية:

الجدول رقم (3-33) يبين نتائج اختبار فرضية العلاقة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي حسب برنامج spss

القرار الاحصائي	R	R <sup>2</sup>	Sig
رفض الفرضية H <sub>0</sub>	0.389	0.151	0.000

المصدر من إعداد الطالبة وبالاتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.151 مما يعني أن 15% من تباين المتغير التابع الذي هو التغيير التنظيمي مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو الاتصال الداخلي، كما نلاحظ أن Sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H<sub>0</sub> إذا القيمة الاحتمالية أقل من  $\alpha=0.05$  وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

و منه يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار المقدرة الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي على النحو التالي:

$$Y_i = 1.906 + 0.438 X_i$$

Y<sub>i</sub> : المتغير التابع و يمثل التغيير التنظيمي.

## الفصل الثالث دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة"

**Xi** : المتغير المستقل و يمثل الاتصال الداخلي.

هذه المعادلة تمثل أثر الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي بواسطة المعامل ( B ) و قيمته **0.438** \* .

وبعد معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي الآن نبحت عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة باستخدام إختبار التباين الأحادي.

الجدول رقم (3-34) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين اجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف المتغيرات الوظيفية والشخصية:

الملاحظة	الوظيفة	الخبرة المهنية	المؤهل العلمي	العمر	البيان
غير دال احصائياً	0.365	0.984	0.912	0.745	الاتصال الداخلي
غير دال احصائياً	0.427	0.901	0.961	0.438	التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة المعتمد في الجدول  $\alpha=0.05$

المصدر من إعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق المتعلقة بتحليل التباين الأحادي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان المتعلق بالاتصال الداخلي في جامعة أكلي محند أولحاج، والمحور الثاني المتعلق بالتغيير التنظيمي في الجامعة، تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من العمر والمؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير على اجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان ومنه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

\* انظر للملحق رقم 4

خلاصة الفصل:

توضح نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى جامعة العقيد أكلي محند والحاج أن هناك علاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في الجامعة، وحددت هذه العلاقة بمعامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته 0.389 عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha=0.00$ .

ورغم علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي إلا أنه وبتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان نلاحظ أن مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي في الجامعة كانت ضعيفة حسب آراء أفراد العينة. أضف إلى ذلك مقومة التغيير لم تكن واضحة حسب ما صرح به أفراد العينة.

وباستعمال اختبار التباين الأحادي لاحظنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان والمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

خاتمة



تتميز البيئة الحالية بتغير السريع والمتلاحق، في مختلف متغيراتها التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والإدارية، مما ينعكس بشكل خاص على المنظمة التي تعيش في ظل هذه البيئة، حيث أصبحت هذه الأخيرة أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق بما يضمن بقاءها، فالضغوط التي تواجهها المنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية على اختلافها تجعلها مجبرة على إعادة النظر في الكثير من الأمور التنظيمية والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي لتستطيع متابعة القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية. هذا ما يجعلها تسعى دوماً للتكيف والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع.

ومن هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة تسعى من خلاله المنظمة إلى الانتقال من حالة تنظيمية معينة إلى حالة تنظيمية أحسن من سابقتها وأكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

فالتغيير أصبح أكثر من حتمية بالنسبة للمنظمة، لكن بالرغم من هذه الضرورة إلا أنه عادة ما تتصادم الرغبة في التغيير بعوائق منها تنظيمية وفردية ينشأ عنها ما يسمى بمقاومة التغيير. وبالرغم من تعدد أسباب مقاومة التغيير إلا إن معظمها مرتبط أساساً بمدى إدراك الأفراد لمشروع التغيير فالأفراد المعنين بالتغيير سيكونون إما مؤيدين أو معارضين، نظراً إلى إدراك وتفسير النتائج التي يتوقعون حدوثها، فالمقاومة هي تعبير عن رفض الأفراد لاعتقادهم أن مصالحهم مهددة بسبب جهلهم للظروف والعوامل الدافعة للتغيير والنتائج التي سيؤول لها.

لذلك فإن نجاح مشروع التغيير يتوقف على وضوحه ولغته المفهومة التي يجب أن تكون في متناول الجميع خاصة من حيث إبراز أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي يمكن أن تترتب عليه لأن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم، وللقضاء على هذا يجب أن يتوافر لهم داخل المنظمة جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق التوزيع العادل والكافي والدقيق للمعلومات لأن غياب الاتصال حول أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية أي أن أهدافه خاصة بالقمة ولا تعني مستويات المنظمة جميعها.

فالاتصال الداخلي الفعال وفي ظل وظائفه وأهدافه كفيل إلى حد ما بقضاء على سوء الإدراك والفهم لأي مشروع وتوضيح الظروف والأسباب الدافعة له، وتوضيح النتائج التي سيؤول لها، بالإضافة توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنه كفيل بتقريب المعنين بالمشروع من مركز صنع القرار، ويتعدى ذلك إلى توفير فرص مشاركتهم في المشروع.

ونظرا لأهمية الاتصال الداخلي البالغة بالنسبة للمنظمة من خلال دمج الأفراد بها وتحقيق التنسيق والتعاون في مشاريعها بصفة عامة، ارتئنا إلى دراسة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في أحداث التغيير التنظيمي بصفة خاصة وكانت نتائج الدراسة التي توصلنا لها كما يلي:

### 1) نتائج الجانب النظري من الدراسة:

◀ تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في نجاح عملية الاتصال حيث أنه إذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة فهذا بلا شك يؤدي إلى عدم الوصول إلى النتيجة المرجوة من عملية الاتصال. واختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على عدة عوامل منها طبيعة الرسالة والهدف المقصود منها، نوع المستهدفين، ومدى القرب منهم، ورغبة المرسل وإمكانياته. وتتعرض عملية الاتصال للعديد من الصعوبات والعوائق التي تؤثر على عناصرها وتحويل دون تحقيق الهدف المرجو منها، ومن هذه المعوقات ما هو شخصي وما هو تنظيمي أو ما هو متعلق بمضمون الرسالة بحد ذاتها.

◀ التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه وهادف يسعى لتكييف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من حالة تنظيمية معينة إلى حالة أكثر قدرة على حل المشكلات. وهو لا يحدث اعتباطيا إنما هو نتيجة ضغوط عوامل ومتغيرات بيئية عديدة منها داخلية وخارجية تؤثر على المنظمة وهذا لكونها نظاما مفتوحا.

◀ تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وتوتر داخلي، فهي تعتبر استجابة سلوكية طبيعية تجاه ما يعتبر خطر متوقع يهدد المصالح.

◀ تتوفر مجموعة من الأساليب التي بإمكانها تخفيض أو علاج مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب يأتي الاتصال حيث أنه يهدف لتوعية الأفراد بأهمية التغيير وحدوده كما يتيح مناقشة الأفكار والمسائل المطروحة حوله وتوضيح النتائج التي سيؤول إليها وهذا ما يمنع ويقف في وجه أي سوء إدراك أو فهم، فكلما كان الاتصال فعالا أدى ذلك إلى خفض مقاومة التغيير. هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

### 2) نتائج الجانب الميداني من الدراسة:

◀ يقوم الاتصال في الجامعة على الوسائل الشفهية وسمعية البصرية والكتابية بشكل أساسي، رغم إن هناك توجه ملحوظ من قبل الجامعة للتوسع في استخدام الأساليب الاتصالية الحديثة مثل الانترنت وانترانت.

◀ بينت الدراسة أن هناك قصور في الاتصال الصاعد على مستوى الجامعة بصفة عامة، فنجد أن هناك عدم اهتمام بعنصر رجوع الصدى من العملية الاتصالية بالإضافة إلى الشكاوي واهتمامات الموظفين وغيرها من المعلومات الصاعدة.

◀ التغيير التنظيمي (التغيير من مركز جامعي إلى جامعة ) جاء نتيجة وضرورة ملحة لعدة ضغوط داخلية وخارجية، منها الحاجة الماسة الى إدراج تخصصات جديدة وتزايد إقبال الطلبة وأساتذة.

وبالتالي تعتبر الفرضية الأولى صحيحة.

◀ اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي في جامعة البويرة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.38. هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

◀ لم تكن هناك مقاومة واضحة لتغيير رغم عدم فاعلية الاتصال الداخلي في الجامعة (عكس الدراسة النظرية ) وهذا ما يبرز لنا تدخل عوامل أخرى أدت إلى سير مقاومة التغيير على هذا النحو، وسعينا منا لتعرف على بعض هذه العوامل، قمنا بإجراء مقابلة مع بعض الموظفين في إدارة الجامعة، وكانت اجاباتهم تدور حول مخاوفهم من عواقب المقاومة لأن صفوفهم لم تكن موحدة، مع تأكيدهم على عدم وجود نقابة عمالية في تلك الفترة. حيث أن نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين التي كانت تنشط على مستوى الجامعة أنهت عهدتها في فيفري 2012 أي قبل التغيير، ونقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين الجديدة بدأت نشاطها في 03 أكتوبر 2012. بالإضافة إلى ذلك نجد أن الكثير من الموظفين لم يتضرروا من التغيير وحافظوا على مصالحهم خاصة الاقتصادية، وذلك بمقتضى المادة رقم 07 من المرسوم التنفيذي رقم 12-241 مؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة.\*

◀ رغم وجود علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي في الجامعة إلا أنه نتيجة لعدم فاعلية الاتصال داخل الجامعة وحسب نتائج تحليل المحور الثالث من الاستبيان نلاحظ أنه فاعلية الاتصال الداخلي في أحداث التغيير في الجامعة كانت محدودة . ومنه تعتبر الفرضية الرابعة غير صحيحة.

◀ أظهرت الدراسة أن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ليس لها تأثير على نتائج الدراسة، حيث أنه بعد استخدام إختبار التباين الأحادي تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة .

**اقتراحات:**

◀ على إدارة الجامعة أن تكون حساسة لمتطلبات التغيير، فتكون متأهبة لذلك ليس قبل الأوان ولا بعد فواته، كما يجب أن تسعى لجعل التنظيم مرن قابل للتغييرات المستجدة.

\* انظر الملحق رقم 05

- ◀ على إدارة الجامعة العمل على الاهتمام أكثر الاتصال الداخلي خاصة الاتصال الصاعد، وذلك لمعرفة ردود أفعال الموظفين والمشاكل التي يتعرضون لها ومحاولة حلها.
- ◀ يجب توفير جو يساعد على الاتصال في الجامعة، والعمل على محاربة المعوقات خاصة التنظيمية بمختلف أشكالها التي تحول دون وصوله للأهداف المرجوة.
- ◀ يجب على المسؤولين جعل الأفراد يدركون حقيقة مشروع التغيير وأسبابه ونتائجه الحقيقية وفوائده واقناع الموظفين به، عن طريق استخدام وسائل الاتصال المناسبة، وذلك لجعلهم يندمجون في مشروعه.
- ◀ العمل على توضيح أكثر لسلطات والمسؤوليات، ووضع الخطوط الواضحة للاتصال الرسمي في الجامعة.
- ◀ على المسؤولين الاستفادة من الاتصال غير الرسمي بما يخدم مصالح الجامعة، وتخفيض من حدة ضرره بتوفير المعلومات في الوقت المناسب.
- ◀ نشر الوعي التقني خاصة بما يتعلق باستخدام وسائل الاتصال، وإبراز الدور الذي تلعبه في حركة المعلومات وتسهيل القيام بمهام داخل الجامعة.
- ◀ دعم خلية الاتصال على مستوى الجامعة بما يمكنها من الوصول إلى أحسن أداء ممكن والقيام بمهامها على أكمل وجه.
- ◀ العمل على التوعية بأهمية الاتصال الفعال داخل الجامعة، وما يخلقه من انسجام وتعاون في سير العمل أداء المهام، بالإضافة إلى سيادة التفاهم والشفافية مما يؤدي إلى خفض الصراع السلبي بين الموظفين.
- ◀ يجب على المسؤولين بالتغيير عدم الاكتفاء بالإعلام فقط، فعليهم توفير اتصال فعال من خلال اللقاءات والمناقشات والمقابلات والاجتماعات تمكن الأفراد من فهم حقيقة التغيير وتحول دون أي تأويل خاطئ ناتج عن نقص المعلومات.

### آفاق الدراسة :

يمكننا طرح هذه المواضيع التالية لتكون دراسات مستقبلية بأذن الله:

- ◀ دراسة دور تمكين العاملين في إنجاح التغيير التنظيمي.
- ◀ دراسة التغيير التنظيمي والأبداع داخل المنظمة.
- ◀ دراسة إعادة الهندسة كمدخل لتغيير التنظيمي.

# قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

أ) القرآن الكريم

ب) الكتب :

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة نماذج واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، الاردن، 2009
3. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دون دار نشر، 2000
4. أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار اسامة، الاردن، 2010
5. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010
6. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الادارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية، 2010
7. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000
8. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة
10. أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008
11. الان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، إدارة التغيير بنجاح، تر سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، العربية السعودية، دون سنة
12. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر احمد أبو قاسم ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991
13. بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الاردن ، 2009
14. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، ط2، 2009
15. جمال محمد ابو شنب ، الاتصال والاعلام والمجتمع، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2009
16. جودت شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، دار صفاء، الاردن ، 2013

17. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997
18. حسين عماد مكاي، ليلي حسين سيد، الاتصال ونظراته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط7، 2008
19. حميد الطائي، بشير علاق، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، اليازوري، الأردن، 2009
20. ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد، الأردن، 2007
21. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات المعاصرة للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الأردن، 2011
22. خضير كاظم محمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الاردن، ط2، 2005
23. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008
24. خليل الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2007
25. زيد منير العبوي، فن الادارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، 2008
26. زيد منير العبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة، الأردن، 2007
27. سامي محمد هشام حريز، اساسيات ادارة الاعمال، قنديل، الاردن، 2008
28. شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار اسامة، الاردن، 2009
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
30. طارق طه، الإدارة، دار الجامعة، مصر، 2008
31. طارق محمد السويدان، منهجية التغيير، دار ابن الحزم، بيروت، 2001
32. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009
33. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل، الاردن، 2011
34. عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003
35. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977
36. عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، اسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2009

37. علاء الدين احمد كفاي، وآخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر، الأردن، ط2، 2005
38. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000، غريب للطباعة ونشر، القاهرة، 1995
39. علي تاوينات، التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009
40. علي محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999
41. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001
42. غريب محمد سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983
43. فادي محمد صلاح، اساسيات الادارة، دار المستقبل، الأردن، 2010
44. فريد عيشوش، الاتصال في ادارة الازمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011
45. فؤاد القاضي، إدارة التغيير، دون دار نشر، دون بلد، 1998
46. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2008
47. قوي بوحنية، الاتصالات الادارية داخل المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
48. كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000
49. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003
50. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة ، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
51. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، الاردن، 2008
52. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2010
53. محمد ابو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، دار اسامة، الاردن، 2009
54. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2005
55. محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، 2006
56. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الميسر، الأردن، 2011



57. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي الفوائد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، ط2، 1999
58. محمد فريد صحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعة، مصر، 1997
59. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط5، 2009
60. محمود أبو سمرة، الاتصال الإداري والاعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009
61. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دار صفاء، الأردن، 2010
62. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، الاردن، ط3، 2005
63. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية، لبنان، ط3، 2000
64. منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، دون دار نشر، مصر، 2002
65. موري الدزبل، ستيفن سكوتوفر، أساليب التغيير، تر محمد وحيد المنطاوي، دار رؤية، مصر، 2008
66. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أسس ومفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، 1999
67. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
68. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
69. ناصر محمد العديل، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مطابع معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995
70. نجبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الازمات، دار الأمين، مصر، 2005
71. نعيم إبراهيم الظاهر، الادارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011
72. نيجل كنج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تر محمد حسن حسني، دار المريخ، السعودية، 2004
73. هاني عرب، الاتقان في فن الاتصال، ملتقى البحث العلمي، 1427هـ، ص17

ت) مذكرات وأطروحات جامعية:

1. أطروحات دكتوراه:

74. صبرينة رماش، الفاعلية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008-2009
75. لعلي بوكميش، فعالية تطبيق الموصفات الدولية لأنظمة ادارة الجودة (ISO9000) في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الايزو، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة، د سنة
76. يوسف بومدين، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006

2. مذكرات ماجستير:

77. إبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006
78. أسماء سعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة دراسة حالة المديرية العمدة لاتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2010-2011
79. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004
80. صورية مسيل، العوامل المؤثرة على عملية الاتصال التنظيمي في الادارة الرياضية دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة لولاية بومرداس، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2009-2010
81. عائشة شحاتة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2006-2007
82. عبد المطلب بيار، أثر الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في الجامعة المسيلة، مذكرة ماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012-2013

83. عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات

الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008

84. فلة العيهار، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة

الاعمال، جامعة الجزائر، 2005

### ث) الملتقيات:

85. عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بلعراي، التغيير التنظيمي وتحسين الاداء داخل المنظمة، مداخلة

مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس

2005

86. عياض عادل ، إدارة التغيير وعلاقتها بالموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص

الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 10 - 09 مارس 2004،

87. محمد كامل الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في مؤتمر

السابع جامعة بيترا الخاصة، الأردن، د سنة

### ج) المجلات العلمية:

88. ريموند مانجانيلي، مارك كلاين، الدليل العملي للهندرة، خلاصات كتب المدير وإدارة الأعمال، الشركة

العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، السنة الثالثة، العدد السادس، مارس 1995

89. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، أبحاث

الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس السطيف ، العدد الأول، جوان 2007.

90. عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية، المجلد، 28 العدد الأول، 2012

91. فائزة رويم، معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية

والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد السابع، جانفي 2012.

92. مايكل هام، جيمس شامي، الهندسة الإدارية او الهندرة، خلاصات كتب المدير وإدارة الأعمال، الشركة

العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، السنة الاولى ، العدد 20، أكتوبر 1993

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية :

أ) كتب باللغة الأجنبية:

93. Revon Alain , **la communication ascendante** , les édition d'organisation, paris ,1988
94. Muccheilli Alex, **Etude de communications ,information, communication interne** , Armand colin ,2<sup>e</sup>édition,paris,2001
95. Helfer Jean pierre et autres, **management stratégie et organisation**, vuibert, paris, 8<sup>e</sup> édition, 2010
96. Charron Jean-Luc, Sépari Sabine, **Management manuel et application**, Dunod ,paris, 2<sup>e</sup>édition, 2010
97. Libaert Thierry, **Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication**, DUNOD , 3<sup>e</sup>édition,2000
98. Aubert Nicole et autres, **management aspects humains et organisationnels**, PUF fondamental, France, 2010
99. D'almeida Nicole, Libaert Thierry, **la communication interne de l'entreprise**, Dunod ,paris , 5<sup>e</sup>édition ,2007 ,p09
100. Détrie Philippe, Broyez Cathrine, **la communication interne au service du management**, éditions liaisons, paris , 2<sup>e</sup>édition, 2001

ب)المجلات باللغة الأجنبية:

- 101.Fred C. Lunenburg, **Approaches to Managing Organizational Change**, International journal of scholarly academic intellectual diversity volume 12, number 1, 2010

ثالثا المواقع الالكترونية:

102. تقنيات الاتصال [www.talabadz1.blogspot.com](http://www.talabadz1.blogspot.com) 13 /05/2014
103. ماهية الاتصال الداخلي، <http://www.tomohna.com/vb> ، 2004/04/19
- 104.Quadé Quintino Article critique sur du changement organisationnel <http://www.memoireonline.com/> 06 /05/2014
- 105.<http://www.univ-bouira.dz/ar/> 10/04/2014

الملاحق

جامعة أكلي محند اولحاج البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

استمارة بحث بعنوان:

**مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي**  
**دراسة حالة جامعة البويرة ( التحول من مركز الى جامعة )**

سيدي (سيدتي) الفاضل (ة): السلام عليكم

الاستبيان الذي بين يديك يمثل جزء من البحث الذي نقوم به ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت عنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي" والمطلوب منك أن تسجل وجهة نظرك بأمانة وموضوعية، علما أن المعلومات التي تدلي بها نستخدمها فقط لخدمة البحث الذي بين أيدينا.

كما نرجو منك عدم ترك أي سؤال دون إجابة عليه لأن ذلك يعني عدم الاستفادة من ورقة الإجابة، وإجابتك على هذا الاستبيان تعد كرمًا و تعاونًا منك.

تحت إشراف:

الدكتور علي زيان محند وأعمر

الباحثة:

بلحمدو خولة

ملاحظة : ضع علامة X للعبارة التي تختارها

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

1. العمر:

أقل من 30 سنة       من 30 الى 45 سنة       أكثر من 45 سنة

2. المؤهل العملي:

ثانوي أو أقل       شهادة جامعية (مستوى التدرج)       شهادة دراسات عليا (ما بعد التدرج)

3. الخبرة المهنة :

أقل من 5 سنوات       من 5 الى 10 سنوات       أكثر من 10 سنوات

4. الوظيفة :

- تآطير (تصميم )
- تحكم
- تطبيق
- تنفيذ

## المحور الثاني: واقع الاتصال في الجامعة البويرة

### 1) أساليب الاتصال في جامعة البويرة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تستخدم هذه الأساليب الاتصالية بكثرة في الجامعة ؟	
					الاتصال الشفهي (الأحاديث، الاجتماعات، المقابلات، الإشاعات...)	01
					الاتصال الكتابي (التعليمات ، الاقتراحات، الشكاوي.....)	02
					الاتصال المرئي والصوتي (الاتصال التلفوني، التسجيلات، التلفاز الداخلي، الفيديو....)	03
					الاتصال الإلكتروني (أنترنت، الأنترنت....)	04

## 2) الاتصال في جامعة البويرة

هل أنت موافق على العبارات التالية ؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					أتصل بسهولة برئيسي المباشر
02					المعلومات المرسله إلي تصلني بسهولة ووضوح
03					أنا مطلع على ما يجري في الجامعة من مستجدات
04					تصلني المعلومات في الوقت المناسب
05					يتم أخذ اقتراحتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل
06					هناك اهتمام من قبل المسؤولين بعملية الاتصال
07					أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل
08					أعتمد على الإشاعات كمصدر للمعلومات
09					يأخذ رئيسي ردة فعلي عن موضوع معين بعين الاعتبار
10					القواعد، السياسات والأهداف في الجامعة واضحة تماما
11					أمضي وقتا في الأحاديث الجانبية (خارج إطار العمل )
12					مناخ العمل في الجامعة يساعد على الاتصال
13					ينصت رئيسي للشكاوي التي أطرحها بموضوعية
14					تصلني الإشاعة قبل المعلومة الرسمية بمدة طويلة
15					تعقد اجتماعات بصفة دورية بين موظفي إدارة الجامعة
16					التحقت ببرنامج تدريبي

## المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي في الجامعة البويرة (من مركز الى جامعة)

1) التغيير في جامعة البويرة (من مركز إلى جامعة )					
برأيك؟	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					مس التغيير(من مركز الى جامعة ) كافة هياكل جامعة البويرة
02					أحدث التغيير نقلة نوعية في خدمات جامعة البويرة
03					أدى التغيير الى وضوح أكثر في المسؤوليات والسلطات
04					كان التغيير نتيجة وضرورة ملحة بعد تزايد إقبال الطلب وأساتذة مع الحاجة لإدراج تخصصات جديدة



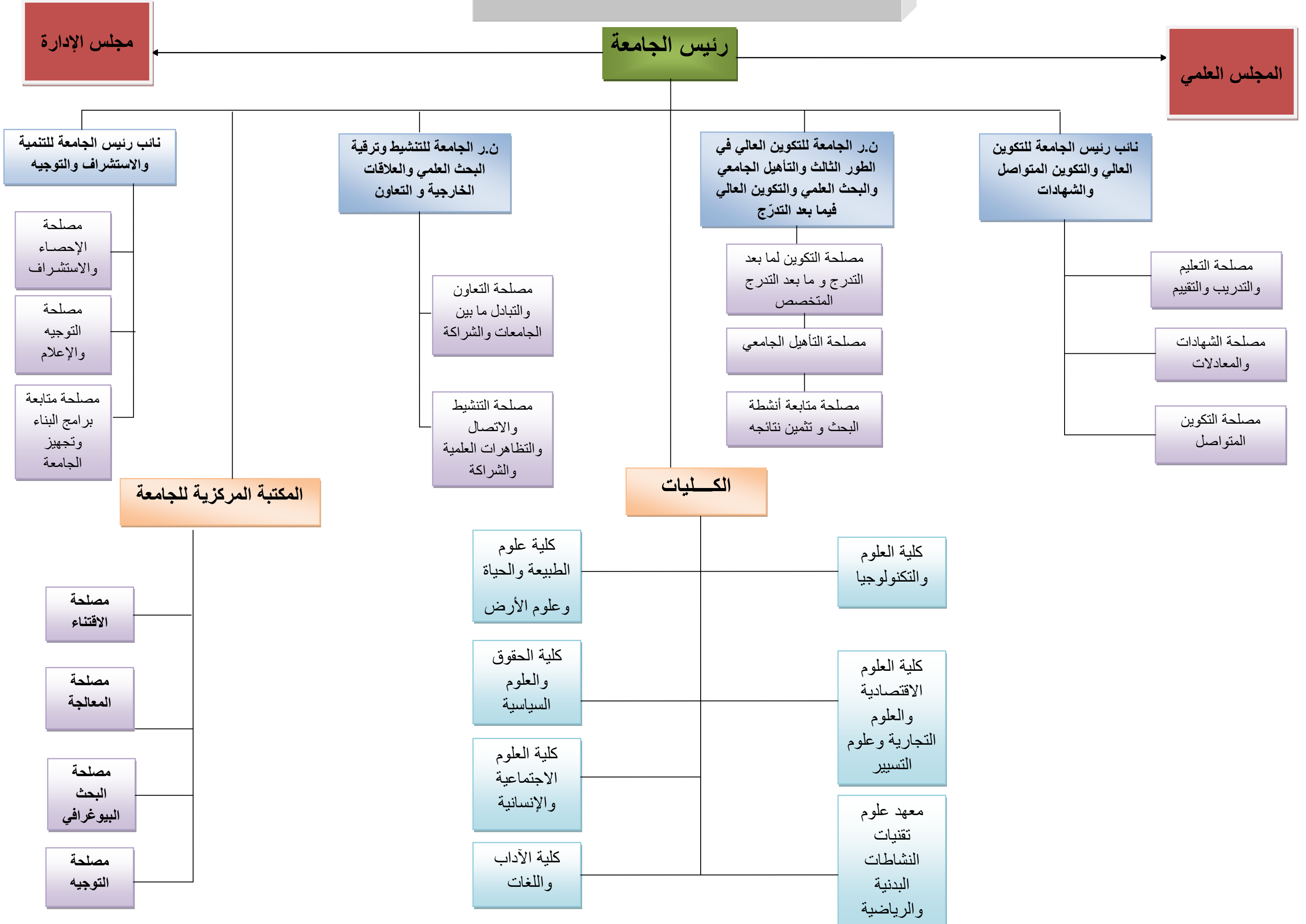
## 2) مقاومة التغيير التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	برأيك، هل العبارات التالية تمثل أسباب تدفعك لمقاومة التغيير؟
					01 أقاوم التغيير عندما لا أعي ما مدى أهميته
					02 أقاوم لأن أهداف التغيير غير واضحة
					03 أشعر بأني ليست بمستوى تحديات جديدة لذلك أقاوم التغيير
					04 عندما أحس أن التغيير سيجعلني المزيد من الأعباء
					06 الإشاعات السلبية التي سبقت التغيير
					07 عدم ثقتي في القائمين على التغيير
					08 خوفي من فقدان مناصبي
					09 لا أريد تغيير المكان أو أسلوب عملي
					10 أخشى الابتعاد عن زملائي في العمل
					11 أنا أفضل الاستقرار

## المحور الثالث: فاعلية الاتصال في دعم التغيير التنظيمي

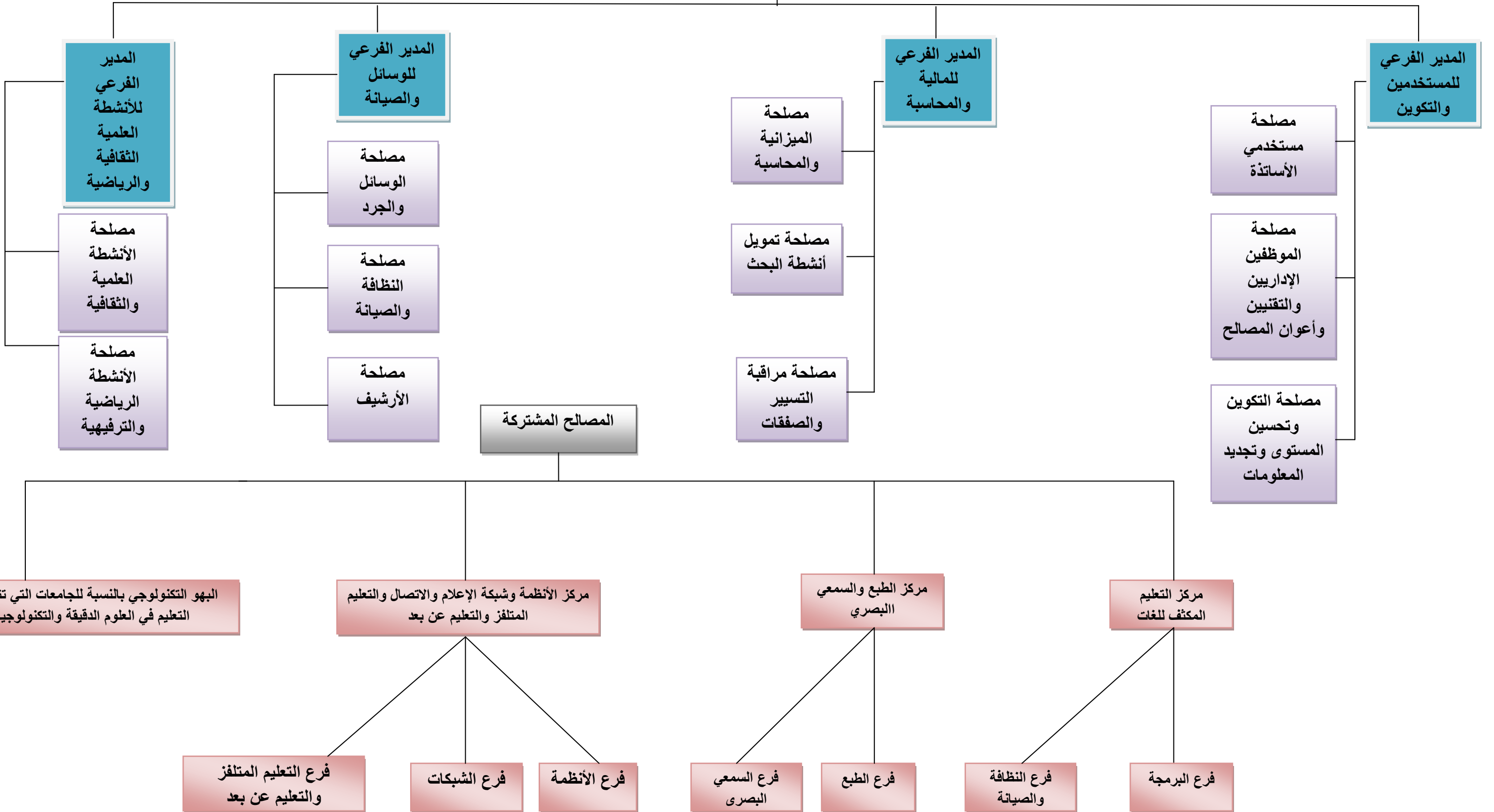
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	هل أنت موافق على العبارات التالية ؟
					01 تم إشراكي في عملية التخطيط و التنظيم المسار المهني
					02 تم عقد اجتماعات من أجل التحسيس بأهمية التغيير
					03 مكنتني الاتصال من الوعي بضرورة التغيير
					04 مكنتني الاتصال من معرفة التغيرات الحاصلة من حولي
					05 تم إقناعي بأهمية التغيير وبالنتائج الإيجابية التي سيؤول إليها
					06 يوجد تدريب كافي للأفراد للتأقلم مع التغيير
					07 أرى بأن المعلومات التي أزود بها عن التغيير واضحة وواقعية
					08 تم الأخذ بالاعتبارات التي قدمتها بشأن مضمون التغيير بعين الاعتبار
					09 مكنتني الاتصال من إكتساب سلوكات جديدة ثلاثم و التغييرات التي حصلت في الجامعة

# الهيكل التنظيمي لجامعة أكلي محند اولحاج البويرة



# الهيكل التنظيمي لجامعة العقيد أكلي محند اولحاج

الأمين العام



# Regression

## Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	COMUNICA		Enter

العلاقة بين الإتصال والتفسير الشفوي

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: CHANGMEN

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,389 <sup>a</sup>	,151	,142	,4955

- a. Predictors: (Constant), COMUNICA

## ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,944	1	3,944	16,063	,000 <sup>a</sup>
	Residual	22,098	90	,246		
	Total	26,042	91			

- a. Predictors: (Constant), COMUNICA  
b. Dependent Variable: CHANGMEN

## Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,906	,309		6,170	,000
	COMUNICA	,438	,109	,389	4,008	,000

- a. Dependent Variable: CHANGMEN

$$\hat{y} = 1,906 + 0,438x$$

## الملحق (تابع)

## م. منتيدي

## 1. منتيدي

الاسم اللاتيني	الاسم العادي
إريس أوراتوريا	إريس أوراتوريا
مانتيس روليجيوزا	مانتيس روليجيوزا
ريفينا فسياتا	ريفينا فسياتا
سفودرومونتيس بياوكولاتا	سفودرومونتيس بياوكولاتا

## II - عديدات الأرجل

## 1. سكندليدي

سكوتيجيرا كولوبتراتا	سكوتيجيرا كولوبتراتا
نانوفيلوس اكزيموس	نانوفيلوس اكزيموس

## 2. سكولوبندريدي

إتموستيغموس تريغونوبودوس	إتموستيغموس تريغونوبودوس
-----------------------------	-----------------------------

## III - عنكبوتات (أراكنيد)

## 1. ديستريدي

ديسيرا أميفيرا	ديسيرا أميفيرا
----------------	----------------

## 2. بلبيمانديدي

بلبيموس جيبولوس	عنكبوت قاتلة
-----------------	--------------

## 3. إرسيدي

إرزوس لتيفسياتوس	إرزوس لتيفسياتوس
------------------	------------------

## 4. لينيفيدي

الاسم اللاتيني	الاسم العادي
غناتونغريوم دناتوم	غناتونغريوم دناتوم
ميكوبيستس بلوديولا	ميكوبيستس بلوديولا
أودو توراكس تنجيتانوس	أودو توراكس تنجيتانوس
باتيفونتس غراسيليس	باتيفونتس غراسيليس

## 5. ليكوزيدي

أوغنا ردياتا	أوغنا ردياتا
--------------	--------------

مرسوم تنفيذي رقم 12-241 مؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة البويرة.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملك الوطنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-454 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1412 الموافق 23 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شروط إدارة الأملك الخاصة والعامّة التابعة للدولة وتسييرها ويضبط كفاءات ذلك، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وتسييرها، المعدل والمتمم، لا سيما المواد 3 و10 و25 منه،

**المادة 3 :** طبقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، تضم مديرية الجامعة، زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية :

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج،

- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج،

- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،

- التنمية والاستشراف والتوجيه.

**المادة 4 :** يحل المركز الجامعي بالبويرة المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-300 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

**المادة 5 :** تحول جميع الممتلكات والوسائل والحقوق والالتزامات التي كان يحوزها المركز الجامعي بالبويرة المحل بموجب المادة 4 أعلاه، إلى جامعة البويرة.

**المادة 6 :** يترتب على التحويل المذكور في المادة 5 أعلاه ما يأتي :

1 - إعداد جرد نوعي وكمي وتقديري تعده، طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، لجنة يعين أعضاءها كل من الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية،

2 - تحديد إجراءات تبليغ المعلومات والوثائق التي تتعلق بموضوع التحويل المنصوص عليه في المادة 5 أعلاه.

**المادة 7 :** يحول مستخدمو المركز الجامعي بالبويرة إلى جامعة البويرة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تبقى حقوق المستخدمين المعنيين وواجباتهم خاضعة للأحكام القانونية أو القانونية الأساسية أو التعاقدية المعمول بها عند تاريخ التحويل.

**المادة 8 :** يلغى المرسوم التنفيذي رقم 05-300 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-300 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 والمتضمن إنشاء مركز جامعي بالبويرة، المعدل والمتمم، وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى "جامعة البويرة".

يحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة البويرة واختصاصاتها كما يأتي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا،
- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض،
- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،
- كلية الحقوق والعلوم السياسية،
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

**المادة 2 :** زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يتكون مجلس إدارة جامعة البويرة بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالعدل،
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار،
- ممثل الوزير المكلف بالثقافة،
- ممثل الوزير المكلف بالرياضة،
- ممثل الوزير المكلف بالطاقة والمناجم،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة.

## الملخص:

التغيير أصبح أكثر من حتمية بالنسبة للمنظمة، لكن بالرغم من هذه الضرورة إلا أنه عادة ما تتصادم الرغبة في التغيير بعوائق منها تنظيمية وفردية ينشأ عنها ما يسمى بمقاومة التغيير. وبالرغم من تعدد أسباب المقاومة إلا أن معظمها مرتبط أساساً بمدى إدراك الأفراد لمشروع التغيير فالأفراد المعينين به سيكونون إما مؤيدين أو معارضين، نظراً إلى إدراك وتفسير النتائج التي يتوقعون حدوثها، فالمقاومة هي تعبير عن رفض الأفراد لاعتقادهم أن مصالحهم مهددة بسبب جهلهم للظروف والعوامل الدافعة للتغيير والنتائج التي سيؤول لها.

لذلك فإن نجاح مشروع التغيير يتوقف على وضوحه ولغته المفهومة التي يجب أن تكون في متناول الجميع خاصة من حيث إبراز أهدافه وأسباب تطبيقه ومختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي يمكن أن تترتب عليه لأن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم، وللقضاء على هذا يجب أن يتوافر لهم داخل المنظمة جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم واهتماماتهم عن طريق اتصال فعال يعمل على التوزيع العادل والكافي والدقيق للمعلومات. ولمعرفة ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي قمنا بدراسة ميدانية على مستوى جامعة أكلي أمحمد أولحاج وكانت أهم النتائج التي توصلنا لها كما يلي:

- أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي في الجامعة.
- الاتصال الداخلي في الجامعة غير فعال مما أدى إلى عدم مساهمته بفاعلية في إحداث التغيير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - مقاومة التغيير - الاتصال - الاتصال الداخلي**

## **Le résumé :**

Le changement est devenu impératif à l'organisation .Toutefois, malgré cette nécessité, souvent il fait face à des entraves tant organisationnelles qu'individuelles dénommées : résistance au changement.

Et, malgré la multiplicité des causes à la résistance, elles sont, en général, liées au degré de perception des individus au projet de changement. Les individus concernés par le projet sont, soient des partisans, soient des adversaires. Au vu de la perception et de l'explication des résultats escomptés de sa concrétisation, la résistance apparaît comme mode expression de refus des individus vis à vis de leurs croyances, leurs intérêts menacés, et cela en raison de leur ignorance des conditions et des facteurs ayant motivé ce changement et les résultats attendus.

C'est pour cette raison que la réussite d'un projet de changement s'arrête à sa clarté et un langage compréhensif pour tous surtout concernant ses objectifs, les causes de son choix et les différentes étapes d'application et les résultats qui sont attendus car la non clarté du projet permettra aux acteurs n'ayant pas compris de créer leurs propres valeurs et critères.

Pour atténuer les effets, il faut mettre à leur disposition à dans l'organisation l'ensemble des réponses à leur interrogation et leur préoccupations, et cela à travers une communication interne efficace cette dernière se réalisera en diffusant de manière équitable les informations.

Pour connaître dans quelle, mesure la communication contribue à la concrétisation du changement organisationnel, nous avons effectué une étude empirique au niveau de l'université A.M.Oulhadj de Bouira .nous sommes parvenus aux résultats dont les plus importants sont les suivants :

- il existe un lien positif entre le changement et la communication interne.
- la communication existante à l'université n'est pas efficace pour favoriser la concrétisation du changement organisationnel.

**Mots clés :** le changement organisationnel, la résistance au changement, la communication, la communication interne.