

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

العنوان:

دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير
التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز
للتوزيع بشار ريفي

أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير

إشرافه الأستاذ الدكتور:

بن بوزيان محمد

إعداد الطالب:

برباوي جمال

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي محمد الله محمد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زروقي إبراهيم
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د. ثابتي الحبيب
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. فرواني بلقاسم
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ محاضر	د. بلحاج فراحي

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ ﴾

﴿ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

صدق الله العظيم (الأية 88 سورة هود)

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين
اللذان مدا لي يد العون في كل حياتي الدراسية،
وإلى زوجتي الغالية وابنتي "مريم" حفظها الله ورعاها
وإلى كل أخوتي وأخواتي وإلى أفراد العائلة وإلى كل
الأصدقاء.

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي انعم علينا بالإرادة وطلب العلم و الذي هدانا إلى سبيل الرشاد، أتقدم بتشكراتي للأستاذ الدكتور "محمد بن بوزيان" على الإشراف على البحث المتواضع من خلال تقديم توجيهاته وارشاداته القيمة، وجميع الأستاذة الكرام، وإلى كل عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي، وإلى كافة أساتذة وموظفي كلية العلوم الإقتصادية بجامعة تلمسان، وبالأخص السيد "معلش عبد الرزاق".

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

المقدمة العامة.....	أ- د
الفصل الأول: مدخل للاتصال الداخلي.....	2
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....	3
المطلب الأول: تعريف الاتصال.....	3
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في الفكر الإداري.....	7
المطلب الثالث: عناصر الاتصال الداخلي وخصائصه.....	11
المبحث الثاني: طرق واتجاهات الاتصال الداخلي.....	17
المطلب الأول: طرق ووسائل الاتصال الداخلي.....	17
المطلب الثاني: أنواع الاتصالات.....	20
المطلب الثالث: اتجاهات الاتصال.....	24
المبحث الثالث: مقومات الاتصال الداخلي.....	30
المطلب الأول: مبادئ الاتصال الداخلي.....	30
المطلب الثاني: كفاءة الاتصال الداخلي والجوانب المحيطة به.....	31
المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي.....	35
المبحث الرابع: تفعيل الاتصال الداخلي والمعوقات التي تعترضه.....	39
المطلب الأول: أساسيات الاتصال الفعال.....	39
المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي.....	50

55	الفصل الثاني: التكنولوجيا الحديثة للاتصال
56	المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الإعلام والاتصال
56	المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا للإعلام و الاتصال
58	المطلب الثاني: مراحل تطور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال
60	المطلب الثالث :خصائص التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال
64	المبحث الثاني: توظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال
64	المطلب الأول: دواعي اعتماد التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة ..
66	المطلب الثاني :أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة
68	المطلب الثالث :تكنولوجيا الإعلام والاتصال و دورها في الإدارة و التسيير
70	المبحث الثالث: تطبيق وإدراج شبكة الأنترنت في المؤسسة
70	المطلب الأول: ثورة الانترنت
73	المطلب الثاني :الاتصال الداخلي في وقت الانترنت
76	المطلب الثالث: أسباب استخدام الأنترنت
78	المطلب الرابع: تأثير الأنترنت على تسيير المؤسسة
79	المطلب الخامس: تأثير الإنترنت على التنظيم في المؤسسة
81	المبحث الرابع: متطلبات و آثار تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
82	المطلب الأول: متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
83	المطلب الثاني: تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
85	المطلب الثالث:مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
86	المطلب الرابع: تطبيق و استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
90	المبحث الخامس: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
90	المطلب الأول: مفهوم الفجوة الرقمية
91	المطلب الثاني:واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم

95	المطلب الثالث: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الدول العربية.....
101	الفصل الثالث:الإطار النظري للتغيير التنظيمي
102	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
102	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي.....
108	المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي.....
109	المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي.....
110	المطلب الرابع:أنواع التغيير التنظيمي.....
114	المطلب الخامس:دوافع التغيير التنظيمي.....
117	المبحث الثاني:مراحل ونماذج التغيير التنظيمي
117	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي.....
122	المطلب الثاني:نماذج التغيير التنظيمي.....
132	المطلب الثالث:مجالات التغيير التنظيمي.....
135	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
135	المطلب الأول:مفهوم مقاومة التغيير.....
136	المطلب الثاني: طبيعة مقاومة التغيير.....
140	المطلب الثالث:أسباب مقاومة التغيير.....
147	المطلب الرابع:أساليب الحد من مقاومة التغيير.....
152	المطلب الخامس: فوائد محتملة للمقاومة.....
155	الفصل الرابع:مداخل التغيير التنظيمي ومتطلبات نجاحه
156	المبحث الأول:إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي
156	المطلب الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM).....
159	المطلب الثاني:تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
162	المطلب الثالث:أهمية، أهداف، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.....

172	المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
172	المطلب الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية.....
174	المطلب الثاني: خصائص إعادة الهندسة.....
177	المطلب الثالث: أسباب القيام بإعادة الهندسة.....
178	المطلب الرابع: كيفية نجاح إعادة الهندسة.....
180	المبحث الثالث: التعلم التنظيمي
180	المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي
181	المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي
182	المطلب الثالث: شروط التعلم التنظيمي
183	المطلب الرابع: التحول إلى المنظمات المتعلمة.....
186	المبحث الرابع: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي.....
187	المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير التنظيمي
194	المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي.....
210	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.....
203	المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي.
203	المطلب الأول: نشأة وتطور سونلغاز مديريةية التوزيع بشار ريفي.
	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بشار ريفي
204
207	المطلب الثالث: المهام الموكلة لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي
208	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
208	المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة
209	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وقياس المتغيرات.....
211	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والمقياس المستخدم.....

212	المطلب الرابع:أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
213	المطلب الخامس:أساليب جمع البيانات والمعلومات.....
214	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....
214	المطلب الأول:خصائص أفراد العينة.....
219	المطلب الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
232	المطلب الثالث:نتائج اختبار الفرضيات
253	الخاتمة العامة

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	الاتصال عن أرسطو	(1-1)
05	نموذج الاتصال	(2-1)
05	مخطط الاتصال حسب " شانون " و " ويفر "	(3-1)
19	أنواع الاتصال	(4-1)
80	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	(1-2)
84	العلاقة بين المنظمة و أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	(2-2)
90	استخدام شبكة الأنترنت في العالم 2012	(3-2)
91	خريطة توضيحية لمؤشر الجاهزية الرقمية في العالم لـ 2012	(3-2)
115	مراحل التغيير التنظيمي	(1-3)
121	نموذج HUSE للتغيير المخطط في المؤسسة	(2-3)
124	نموذج IVANCEVICH للتغيير	(3-3)
133	مقاوموا التغيير	(4-3)
135	أشكال التعبير عن المقاومة	(5-3)
141	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	(6-3)
148	منهج Kotter للتغلب على مقاومة التغيير	(7-3)
162	عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك.	(1-4)
165	دور المعلوماتية في إدارة الجودة الشاملة	(2-4)

2- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	أهم الفروقات بين الانترنت و الانترنت	(1-2)
89	مؤشر جاهزية الشبكات (المراكز العشرة الأولى)	(2-2)
94	استخدام شبكة الانترنت في العالم العربي لعام 2011.	(3-2)
119	مراحل عملية التغيير	(1-3)
158	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	(1-4)
167	مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة	(2-4)
170	أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة وغيرها من المفاهيم	(3-4)
172	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	(4-4)
209	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	(1-5)
213	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-5)
214	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-5)
215	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-5)
216	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(5-5)
217	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(6-5)
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال النازل.	(7-5)
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الصاعد.	(8-5)
220	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الأفقي	(9-5)
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال المكتوبة.	(10-5)
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال الشفوية.	(11-5)
223	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال الإلكترونية.	(12-5)

224	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات الاتصال الإداري	(13-5)
225	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص المعلومات	(14-5)
226	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي	(15-5)
227	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا	(16-5)
229	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام.	(17-5)
230	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الثقافة	(18-5)
231	نتائج اختبار كمولغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي	(19-5)
232	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي.	(20-5)
233	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.	(21-5)
235	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كل نمط من أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي	(22-5)
237	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.	(23-5)
238	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كل وسيلة من وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي	(24-5)
240	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.	(25-5)
242	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.	(26-5)
243	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.	(27-5)

245	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للعمر.	(28-5)
246	نتائج اختبار (LSD) البعدي لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً	(29-5)
247	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي	(30-5)
248	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للخبرة المهنية.	(31-5)
249	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للمركز الوظيفي.	(32-5)

مقدمة عامة

مند أن وجد الإنسان على وجه الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية، وهذا من أجل تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة لاستمرار حياة كل من الطرفين.

ومن خلال استقراء التاريخ نرى الإتصال أحد العناصر الأساسية في التعامل الإنساني وعن طريق الإتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات و المؤسسات مع بعضها البعض وإستطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا وحضاريا، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصالات السيئة السبب في نشوء الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات الإنسانية على مختلف العصور، وتظهر أهمية الإتصال بشكل واضح في مؤسسات الأعمال، حيث أن فعالية وكفاءة الاتصال تقوم أساسا على تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل وكذا الطريقة الملائمة لإنجازها ورفع فعالية المؤسسة.

فنجاعة المؤسسة لا تتوقف على كفاءة العمال وخبرتهم وإنما تتوقف على التعاون القائم بينهم أي العمل الجماعي، ولكن العمل الجماعي لن يكون فعالا إلا من خلال فعالية الاتصال داخل المؤسسة بين كل من المستويات التنظيمية.

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة تُؤدَّى جميعها بواسطة الاتصالات. كما أن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية و الخاصة في التنظيم. وقد أوجز بعضهم دور الاتصال الداخلي في تسيير الموارد البشرية باعتباره يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

إن أنظمة الاتصال الداخلية السليمة والدقيقة في مجال الإدارة لها تأثير كبير على فعالية المؤسسة، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك.

كما نجد اليوم بأن العالم يتميز بدناميكية فائقة، تتسارع فيه الأحداث والتطورات، وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً فهي في تفاعل مع مكونات محيطها حفاظاً على حيويتها وفعاليتها، لذلك على المؤسسة تتوقع التغيرات في ظروفها الخارجية وكيفية تأثير تلك التغيرات على نظم المؤسسة الداخلية، لذا على المؤسسة وضع خطط التغيير المناسبة لنظمها الداخلية حتى تستطيع تتأقلم مع التغيرات، إذ ينبغي تنفيذ تلك الخطط في الوقت المناسب بما يضمن استمرارية وفعالية المؤسسة، وهذا ما يعرف بالتغيير التنظيمي، الذي هو في حقيقة الأمر عملية مستمرة وليس عملية ظرفية.

كما يعد التغيير ضرورة حتمية، ويعتبر هذا تأكيد المقولة الشهيرة للفيلسوف (heraclit): "لا شيء يدوم سوى التغيير". كل هذا لتضمن المؤسسة الوصول إلى بر الأمان و تكون قادرة على التكيف و البقاء والاستمرار والنمو و بالتالي النجاح.

و لمواكبة هذا التغيير تعتمد المؤسسة اليوم على أفضل مداخله، حيث أن كل مدخل من مداخله يساهم في إحداث التغيير و تختلف مداخل التغيير التنظيمي في المناهج والفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد تختار المؤسسة المدخل المناسب.

فمن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر الاتصال الداخلي على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ومن هذه الإشكالية تتبع بعض التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هو مفهوم الاتصال الداخلي؟
- ما أهمية و دور التكنولوجيا الحديثة للاتصال؟
- ما مفهوم التغيير التنظيمي؟
- ما هي أهم مداخل التغيير التنظيمي؟
- ما قدر الاهتمام التي توليه المؤسسة الجزائرية لوظيفة الاتصال الداخلي من أجل نجاح عملية التغيير؟

أولاً: الفرضيات

للولوصول إلى تحليل إشكالية بحثنا، انطلقنا من فرضيات تعتبر كإجابات مسبقة ومحتملة ومؤقتة وهي:

1-الفرضية الرئيسية الأولى:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

2-الفرضية الرئيسية الثانية:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية،المركز الوظيفي).

ثانياً: أهمية الموضوع

الموضوع ذو أهمية كبيرة في ظل التطور الحديث الذي يعرفه تسيير الموارد البشرية وباعتبار أن وظيفة الاتصال الداخلي تلعب دور هام في عملية إتخاذ القرار سواء على المستوى القريب أو المستوى البعيد (القرارات الإستراتيجية) بغية تحقيق المؤسسة أهدافها المرجوة والمخطط لها ووصولها إلى أهداف التغيير.

وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- التعرف على ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- إبراز طرق ووسائل الاتصال التي تتم داخل المؤسسة خاصة الوسائل والتقنيات الحديثة.
- تسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي ومدى تأثيره بالاتصال الداخلي.
- اعتبار هذه الدراسة مثابة اختبار لمدى فعالية وظيفة الاتصال الداخلي على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار بالإضافة إلى المعوقات التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف التغيير.
- لفت انتباه المسؤولين إلى أهمية وظيفة الاتصال ومدى ارتباطها بأهداف التغيير.

ثالثاً: أسباب و دوافع اختيار الموضوع

ومن الأسباب والدوافع التي دعتنا إلى اختيار البحث هي:

- إدراكنا لأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة بصورة تمكن المؤسسة إلى تحقيق أهداف التغيير.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير.
- تزايد الاهتمام بوظيفة الاتصال الداخلي في الندوات والمحاضرات والتكوين بالنسبة لأفراد المؤسسات.
- عرض المشكلات التي تحول دون تحقيق كل من فعالية الاتصال ونجاح التغيير التنظيمي.
- أهمية الموضوع ومدى تكامله مع التخصص في التسيير و إدارة الأعمال.

رابعاً: المنهج المتبع

تفرض طبيعة الموضوع المنهج الذي يتبعه الباحث، فمن خلال موضوعنا ارتأينا إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي، من أجل إظهار المفاهيم المختلفة للاتصال و أهدافه وأشكاله وكل ما يتعلق بعملية الاتصال بشكل عام، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي ومداخله.

أما أسلوب الدراسة فهو يعتمد على التكامل بين أسلوب البحث المكتبي والبحث الميداني (التطبيقي) بغرض تغطية أهداف البحث المشار إليها، واعتمدنا في جمع الحقائق والبيانات والمعلومات للدراسة على الأسلوبين التاليين:

أ- الأسلوب المكتبي

قمنا بإجراء المسح المكتبي الأكاديمي للأدبيات موضوع الدراسة في مجال الإدارة بهدف تحديد إطار الدراسة وطبيعة المنهجية التي يجب استخدامها، فقد تم الرجوع إلى معظم الكتب والوثائق والمراجع العلمية في هذا المجال، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وخاصة ما يتعلق بتنظيم المؤسسات، وذلك بهدف التوصل إلى الإطار النظري للبحث.

ب- الأسلوب الميداني

استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة نظراً لطبيعة الموضوع، وحاجتنا إلى إجابات موضوعية من أفراد مجتمع الدراسة وهم عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بشار ريفي، الأمر الذي يطمئنا بإبداء برأينا بكل صراحة وجرح، فالاستبيان يعد أداة مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوجهة النظر الخاصة أو الرأي الشخصي.

خامساً: تقسيمات الدراسة

قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول، حيث خصصنا الفصل الخامس إلى الدراسة الميدانية. فبالنسبة للفصل الأول خصصناه كمدخل للاتصال الداخلي حيث سنتعرض فيه إلى مفهوم الاتصال بشكل عام وتحديد أهمية الاتصال الداخلي وعناصره وخصائصه بالإضافة إلى طرق وأنواع ونماذج الاتصال، بالإضافة إلى مقومات الاتصال الداخلي وكفاءته بالإضافة إلى كيفية تفعيل وظيفة الاتصال الداخلي وتحديد المعوقات التي تعترض الاتصال الداخلي.

أما الفصل الثاني سيتم التعرض إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة للاتصال في المؤسسة ودواعي اعتمادها في المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي في ظل الأنترنت، وواقع التكنولوجيا الحديثة للاتصال.

والفصل الثالث سيتم تخصيصه إلى تحديد الإطار النظري للتغيير التنظيمي من خلال التعرف على ماهيته من خلال تعريفه وأهميته و أنواعه والمراحل الإستراتيجية للتغيير ونماذجه بالإضافة للمشاكل التي يتعرض لها في المؤسسة ويؤدي إلى مقاومة التغيير.

أما الفصل الرابع سيتم التطرق فيه إلى المداخل التي يتم من خلالها إحداث التغيير بصفة عامة بالتعرض على مفهوم كل مدخل، وأهم عناصره، بالإضافة إلى متطلبات نجاح التغيير التنظيمي.

أما الفصل الخامس وهو الفصل التطبيقي، فقد قمنا بمحاولة إسقاط و تسليط الضوء، على موقع المؤسسة الجزائرية من الاستفادة من دور وتفعيل وظيفة الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، حيث سيتم دراسة الحالة على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي، لنصل في الأخير لتقديم بعض الاقتراحات التي توصلنا إليها.

سادساً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

- دراسة(نائل العواملة) الأردن 1992:الموسومة عنوانا " التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن" وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأغراض الرئيسة التالية:
- تقديم تحليل نظري مكثف لظاهرة التغيير التنظيمي وبلورة نموذج مفاهيمي يساعد في توجيه وتنظيم سياسات وبرامج التغيير بناء على أسس علمية.
 - تحليل واقع ظاهرة التغيير التنظيمي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن وذلك من وجهة نظر المديرين في هذه الأجهزة.
- دراسة (أيمن أبو حمديّة) الأردن 1994:المعنونة بـ "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن" ، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي، العلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير، ومدى وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لبعض المتغيرات(العمر، الجنس، الخبرة، التحصيل الأكاديمي،المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، نشاط المؤسسة) كما هدفت إلى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير والتعرف على أسبابه في الشركة، ومصدر مقاومته من طرف العاملين.
- دراسة(زيني إيمان عبد اللطيف) جدة 1994: بعنوان "الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي بالتطبيق على بنك القاهرة السعودي" ، وهدفت إلى إبراز العلاقة بين الاتصالات لتحقيق التغيير ونجاحه في تحقيق أهدافه، وذلك بالتعرف على العلاقة بين المعلومات المتوفرة على موضوع التغيير وبين مقاومة العاملين

لأهدافه إضافة إلى التعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له.

ب- الدراسات الأجنبية:

-دراسة (JAMES R.Taylor) 1993 bordeaux : بعنوان "ديناميكية التغيير التنظيمي، نظرية محاورة -نص للاتصال وتأثيراته"، ويهدف الباحث من خلال هذه الدراسة أن يقترح نظرية للاتصال يمكن أن تصبح مقارنة للتغيير التنظيمي، هذه النظرية تنبثق من إعادة تفسير مفهوم الشبكة وذلك من اجل إعطاءها بعد جديد هو البعد التوافقي إضافة للبعد التفاعلي الذي تمتاز به. هذه النظرية التي تضع الأشكال الاتصالية وجها لوجه سواء الأشكال النصية أو الأشكال الحوارية، هي نتيجة لأبحاث ودراسات في مجال الاتصال التنظيمي قام بها بعض الباحثون بجامعة مونتريال .

-دراسة (NICOLE Giroux) 1993 Bordeaux : وهي ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة وعنوانها "الاتصال والتغيير داخل المنظمات" وهي دراسة نظرية تهدف إلى معرفة تأثير التغيرات والتحويلات الكبيرة التي تعرفها المنظمات سواء كانت هذه التحويلات تكنولوجية أو ثقافية أو اقتصادية سياسية، فإنها تضع المنظمة حسب الباحثة أمام تحدي حقيقي وهو كيفية مسايرة هذا التغيير والقدرة على البقاء في البيئة المحيطة بها . فالمنظمات اليوم - حسب وجهة نظر الباحثة - تواجه تحديات الخصخصة، عولمة الأسواق، تعدد الثقافات، المعلوماتية، تشكل وحدات سياسية وثقافية جديدة، فالمنظمات إنن يجب عليها التكيف مع هذا السياق الجديد الذي لا تزال معالمه تتحدد إلى يومنا هذا.



الفصل الأول

مدخل للاتصال الداخلي

الفصل الأول: مدخل للاتصال الداخلي

مقدمة الفصل

ارتبطت ظاهرة الاتصال بالوجود الإنساني منذ العصور الأولى، وكان الهدف منها نقل المعلومات، والتعبير عن الرغبات من طرف إلى آخر، ثم تطورت عبر الزمن لتصبح في شكلها المكتوب أو الشفوي، مستعملة وسائل وطرق متعددة تزداد تطوراً عبر الزمن، وفق اختلاف الزمان والمكان، وكل ما سبق أكدته أغلب المفكرين، ورجال الإعلام والاتصال بمختلف المدارس الاجتماعية والنفسية على أن الاتصال لم يقترن على مرحلة تاريخية معينة، فالمؤسسة ومهما كانت طبيعتها لا تقوم إلا بوجود موارد بشرية تحركها، فلا مناص أن يكون الاتصال من النشاطات الحيوية في المؤسسة، الذي ينبغي عدم إهماله والتقليل من شأنه لما له من دور في نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات، والعنصر الأساسي في تنفيذها وفي توطيد العلاقة لتحقيق التفاعل بين أفراد المؤسسة.

وسنتطرق خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي؛

المبحث الثاني: طرق واتجاهات الاتصال الداخلي؛

المبحث الثالث: مقومات الاتصال الداخلي؛

المبحث الرابع: تفعيل الاتصال الداخلي والمعوقات التي تعترضه.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال

1- مفهوم الاتصال

الاتصال مشتق من الكلمة الأخرى *communis* وتعني بالانجليزية *common* أي عام أو¹ مشترك ، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك في المعلومات و الأفكار و الاتجاهات .

و مع مرور الوقت تحول هذا المصطلح ليصبح يعني نقل الشيء أو توريثه أو إرساله، و بذلك تصبح القطارات و السيارات ووسائل الإعلام المكتوبة و سائل اتصال، أي مرور من نقطة إلى نقطة.

أما في لغتنا العربية ، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر وصل و الذي يحمل معنيين ، الأول هو ربط كائنين أي شخصين ، أي محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ، فأما المعنى الثاني فهو يدل على البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة و من هذا يمكن القول بأن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة.²

و قد حظي الاتصال الإنساني بأهمية بالغة بالنسبة إلى العلماء و المفكرين منذ قرون طويلة قبل أن يصبح كعلم ، فمن أجل ذلك تعددت النظرة بالنسبة إلى الاتصال و تعددت التعاريف بالنسبة إلى الاتصال مع تعدد الباحثين و الدارسين ، فنجد أن أرسطو من الكتاب

¹- الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، ط2001، ص3، 75.

²- جمال سالم، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 1999-

2000، ص5.

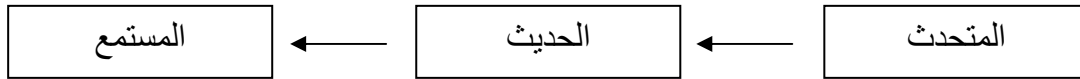
الأوائل الذين كتبوا في عملية الاتصال و يرى أنها عملية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- المتحدث

- الحديث

- المستمع

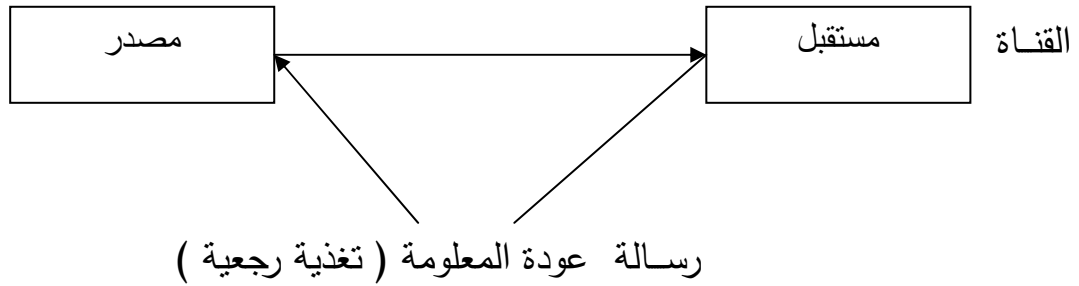
كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل (1-1): الاتصال عند أرسطو

كما أوضح أرسطو بأن المتحدث لا بد أن يتجلى بمميزات معينة مثل فن الإلقاء ، الشخصية ، الإقناع ، أما الحديث فيقصد به الرسالة أو اللغة التي توجه إلى الأشخاص الذين يستمعون الحديث ، لذا أكد أرسطو أن عملية الاتصال لا يمكن أن تخلو من العناصر السابقة الذكر ، و كل عنصر ضروري في عملية الاتصال.

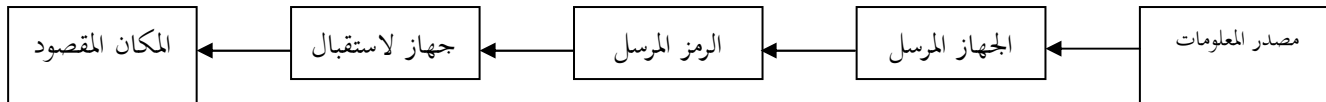
و من خلال كل الدراسات للاتصال نجدها بأنها أعطت نموذج موحد و عام لعملية الاتصال والذي يأخذ الشكل التالي:



الشكل (1-2): نموذج الاتصال

المصدر: جمال سالمي، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 1999-2000، ص5.

كما نجد بان تعريف " شانون " و " ويفر " " WEAVER " et " SHANON " أحظى أهمية بالغة كون أن " كلود شانون " شغل كمهندس في شركة " بل " للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أقتراح تصميمه لعملية الاتصال انطلاقا من عملية الاتصال الهاتفي :



الشكل (1-3): مخطط الاتصال حسب " شانون " و " ويفر "

المصدر: عمر عسوس، ماهية الاتصال، يوم دراسي حول الإتصال داخل المؤسسات، قصر الثقافة، عنابة، 1997، ص 9.

كما نجد من أهم المهتمين بعملية الاتصال " ويليان سكوت " " Willam scot " فقد ركز على الاتصال الإداري و اعتبره بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي ردود عنها من خلال نظام عام للمعلومات المرتدة feedback ، بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم و عموما يمكن تعريف الاتصال كوسيلة التي يرتبط بواسطتها أعضاء المؤسسة بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف أساسي ، لا يمكن لنشاط الجماعة أن يأخذ مكانه دون تبادل المعلومات الضرورية .

و عليه يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال:

" هو عملية إيصال و تلقي و تبادل آراء و أفكار و معلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة ".

2- مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة ، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

تعريف **Alvin Dod** " الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من و إلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً"¹

ويعرفه **Dr Murphy** " إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل"²

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي "الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها."³

ويقول **فتوح أبو العزم** " إذا كانت وظيفة الإدارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، فإن عملية الاتصال هي أهم وسيلة من وسائل التنفيذ، ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون استخدام الاتصال، حيث أنه يمكن القول بأن الإدارة هي عملية اتصالات."⁴

¹ - محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، 1981، ص239.

² -Chantal Russenault et Maritine Pretet, *economie et gestion d'entreprise*,ed dunod,1996,p25.

³ -Francois Bonen et Bruno Henriet,*DRH...c'est déj à*, édition organisation,1998,p15.

⁴ - محمد ياسين عطوف ، مرجع سبق ذكره، ص240.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في الفكر الإداري

إن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تمارس دورها بفعالية عن طريق توفير قدر ملائم من الاتصالات الداخلية، وتتجلى أهمية هذه الاتصالات فيما يلي:

1- الأهمية لدى التقليديين

لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة مقارنة بمن كان قبلهم:

1.1- لدى ف . ونسلو تايلور

لقد اهتم أبو الإدارة العلمية تايلور ب:¹

- توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.
- أكد على استعمال الإدارة الحديثة أدوات علمية في توزيع العمل و اختيار الأفراد والإشراف على العمال.
- وكذا الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادى بها. وهذه المبادئ التي نادى بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمر، ويضمن على الخصوص اتصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها.

¹- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 23-25.

1-2 . لدى هنري فايول

اهتم فايول بمختلف وظائف المؤسسة إذ لم يفصل ويذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال، إلا أنه دعا إلى التوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر، فهو يوافق تايلور إلى حد كبير في إعطاء أهمية بالغة للاتصال الداخلي.

1-3 . لدى شيسر بارنارد

وقد ذهب إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال، ومناخ مناسب ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات، والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.

كما وضع "بارنارد" سبعة مبادئ لاتصال في المؤسسة ندرجها فيما يلي¹ :

- 1- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة.
- 2- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
- 3- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن لتحقيق السرعة و عدم الوقوع في الأخطاء.
- 4- أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات.
- 5- أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
- 6- عدم مقاطعة خط الاتصال.

¹ - المرجع السابق، ص ص 25-26.

7- أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفاً.

والأهمية التي أعطاها "برناردو" للاتصال على أنه أولى العمليات الإدارية والذي من خلاله يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة، وخلق الترابط بين جميع الأقسام الإدارية الأخرى.

2-الاتصال لدى الاتجاه الحديث للإدارة

في هذا الاتجاه نجد أن "بيتر دراكر" قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ، وعناصر ادخل فيها الجوانب النفسية، والاجتماعية للاتصال، حيث تناول في دراسة عملية الاتصال من عدة جوانب وهي:

2-1-الاتصال نوع من الإدراك الحسي

فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال، بحيث أن الطرف الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، وأن الطرف الذي يطلق عليه مصطلح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة.

ويمكن للفرد إدراك ما حوله في حدود طاقته و إمكانياته و بمقدار معرفته، و تعلمه وذكائه ولهذا فإن عملية عدم الاستيعاب تقف حبر عثرة أمام الاتصال بالآخرين.

2-2 . الاتصال نوع من التوقعات

تعني الاتصالات أننا نشعر بما نتوقع أن نشعر به و نرى ما نتوقع أن نراه، و نسمع ما نتوقع أن نسمعه، فالشيء غير المتوقع قد لا نشعر به أو نراه أو نسمعه على الإطلاق ربما نرجع ذلك إلى تجاهلنا له.

ومن التجارب التي أجريت على العقل البشري أثبتت أنه يقاوم كل محاولة تغيير في طريقة تفكيره، لهذا يركز على توقعاته بشكل كبير.

2-3 .الاتصال نوع من الشمول

تتميز هذه الاتصالات بأنها موجهة إلى كافة الجمهور التي يخاطبها المرسل، فعملية الاتصال بال جماهير على درجة كبيرة من الخطورة، خاصة في الدعاية عندما لا يقتنع الجمهور بطريقته وأسلوب هذه الدعايات، وبالتالي ينصرف عنها ويصبح موضع شك كبير، ولا تتوافر فيها المصادقية مما يعيق عملية الاتصال.¹

2-4 .الاتصال ووجه اختلافه عن المعلومات

تجد الإشارة إلى أن الاتصالات تحمل المعلومات و كلما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة، كانت المعلومات لها قيمة أو درجة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال، والمعلومات تسبق عملية الاتصال في وجودها وتتطلب الوضوح والفهم من المستقبل حتى يؤدي دوره، كما أن اعتبار الاتصال يشكل ما هو نهاية المعلومات فكل وسائل اتصال هي وسائل معلومات، إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل اتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة التي تسمى عند السيكلوجيين " feed back " التغذية العكسية.

وفي هذا المجال ربط "هاربارت سيمون" بين الاتصال والمعلومات حيث عرف الاتصال بأنه: أي عملية يتم بواسطتها اتصال أو استلام افتراضات لازمة لاتخاذ القرار في أي جهة للمنظمة، بحيث تتحرك في الجهات الأربعة الأسفل والأعلى والجانبين.²

¹ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات المعلومات .القرارات"، جامعة الإمارات سابقا، جامعة الأزهر، 2000، ص13.

² - المرجع السابق، ص 13.

حتى يتمكن المدير من إنجاز وظائفه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والقيام بالمسؤوليات المطلوب أن يؤديها، لا بد من توفر معلومات لإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط لمعرفة حقيقة الموارد البشرية والمادية المتوفرة، والوقوف على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط، فضلا عن ذلك فالتنظيم يحتاج إلى اتصالات مع الآخرين لتنفيذ المهام والمسؤوليات التنظيمية، أيضا القيادة تحتاج إلى الاتصال بالمرؤوسين حتى يتم تحقيق الأهداف ومن ناحية أخرى فإن الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة من الاتصالات، ولا شك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع حجم التنظيم وتعدد فروعته.¹

إذ أن الاتصالات بالآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها تستغرق 78% من وقت كثير من المديرين و هذا ما أكدته إحدى الدراسات الحديثة، فالمدير الناجح يتعامل يوميا و باستمرار مع البيانات فهو يجمعها و يفرزها و يبويبها و يحللها، وينشرها بالطريقة التي تسمح له بحسن أداء العمل، وتحقيق أهداف المنظمة وذلك بالتحدث باسمها و تمثيلها بالخارج و حل المشاكل والتعارض مع الغير.²

المطلب الثالث: عناصر الاتصال الداخلي وخصائصه

حتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عناصر وخصائص أساسية للحصول على اتصال ناجح وفعال، يمكن المؤسسة من ضبط ميكانيزمات وتنظيم معلومات من أجل إيصالها واستقبالها في أحسن الظروف و في صيغة مفهومة حتى تلعب دور في تحسين العملية التسييرية للمؤسسة.

¹ - محمد رفعت عبد الوهاب و إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، المطبوعات الجامعية، 1999، ص355.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص344.

أولاً: عناصر الاتصال

نجمها فيما يلي:

1- المرسل "المصدر"

يعتبر المرسل مصدر عملية الاتصال، و هو من يبعث بمجموعة "أفكار، أخبار" قصد إثارة سلوك معين لدى الطرف الآخر، وقد يكون شخصا عاديا أو معنويا مثل: المؤسسة، الشركة..... إلخ.

2- الرسالة

وهي المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو الاتجاهات التي يرغب المتصل إيصالها إلى المرسل عبر الرموز، وقد تكون صوتية مثل: الكلام أو الموسيقى أو صورة مثل: الكتابة، التصوير أو حركية مثل الإشارات أو خليطا مكون من أكثر من شخص.

3- الوسيلة

على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً أو تأثيراً أو فعالية على المستقبل و هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والفاكس واللوائح ومن بين الوسائل التي سيطرت على عملية الاتصال نظرا لسرعتها ودقتها وضمانها الوصول السليم للمعلومات هي الإعلام الآلي.¹

¹ - المرجع السابق، ص 187.

4- المستقبل

هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل "السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس". يختار وينظم المعلومات ويعطي لها تقسيم ومعاني، ودلالات، ولا شك أن عملية الاستقبال وتفسيرها تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه و أسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه.¹

5- رد الفعل أو التغذية العكسية

لكي يتحقق المرسل من مدى نجاح عملية الاتصال وأن المستقبل قد استوعب وفهم الرسالة بنفس المعنى الذي يقصده، لا بد من معرفة رد فعل المستقبل حيث أنه بعد استقبالها يقوم بتحليلها وتفسيرها ثم الاستجابة لما جاء بها، وفي حالة عدم استيعابها وفهمها فسوف يقوم بردها إلى المرسل لإدخال تعديلات عليها أو توضيحها أو تغييرها.²

6 - الترميز

و هي عملية وضع محتويات الرسالة بشكل يمكن المستقبل من فهمها و إدراك المدعى المرغوب إيصاله ومحاولة تدقيق المفهوم العام، لهذه المعلومات وذلك عن طريق استعمال ثلاثة أنواع من الرموز " لغات، رسوم، أفعال " كوضع رموز رياضية و رسوم بيانية، تساعد على فهم مضمون الرسالة وإخراجها من الغموض الذي يمكن أن تقع فيه.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص259.

²- محمد رفعت عبد الوهاب و إبراهيم عبد العزيز شيجا ، مرجع سيق ذكره، ص358.

7- فك الرموز

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من طرف المستقبل و ينطوي على التفسير أو محاولة الفهم و الذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال و إدراكاته نحو المرسل أو المتصل.¹

8- البيئة

إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال أو فشله فظروف أو بيئة الاتصال، تحدد لنا أسلوب الاتصال و وسائله و حجمه و نوعه.

9- التشويش

تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجة جودة وفعالية الاتصال، مما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة وعدم ووضوحها و تتعدد مصادر وصور التشويش فقد يكون راجع إلى:

- المرسل عندما يقوم بإعطاء معلومات و معارف خاطئة غير صادقة.

- وجود أخطاء مطبعية، لغوية.

- محتوى الرسالة لا يتناسب مع مستوى ثقافة و حاجات و اهتمامات المستقبل.

- إرسالها في وقت غير مناسب و بوسيلة غير ملائمة.²

¹- جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002، ص607.

²- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص198.

ثانيا: خصائص الاتصال

إن عملية الاتصال لها خصائص تميزها و تشمل ما يلي:

1. الديناميكية

أي أنها في حالة تغير دائم و ليس لها نقطة بداية و نهاية محددة.

2. التفاعلية "التعاملية"

كل من المرسل والمستقبل يكونا في رسالة واحدة "الصياغة، التفسير، التصرف" كما أن كل منهما يؤثر على الآخر.

3. عملية إدراكية وتفسيرية

لكي تؤدي عملية الاتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة و يدركها بالمعنى الذي يدركه المرسل، حيث أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية مثل: "الميول، دوافع، قيم، معتقدات، اتجاهات، خبرات، معارف، مهارات" للفرد.¹

لذا على المرسل قبل إرسال رسالته يجب عليه تفهم كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل و بناء على هذه المعلومات، يتم إعداد الرسالة و صياغتها بالطريقة والأسلوب والوسيلة و الوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها و إدراكها كما لو كان هو المرسل.

¹ - المرجع السابق، ص 190.

4. التمييز

من الصعب أو النادر جدا أن نجد تشابها بين موقفين معينين للاتصال فاختلاف الأحداث تؤدي إلى تغيير محتوى الرسالة و الهدف منها كما أن الاختلاف بين أطراف الاتصال واختلاف أسلوب الإرسال أو الاستقبال يترتب عليه نفس الأمر.¹

5. الشمولية

عملية الاتصال تشمل جميع الأفراد والجماعات سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبكافة مستوياتهم، بغرض إشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. علاقة تكاملية

بحيث كل عنصر في عملية الاتصال يكمل الآخر وغياب أحد العناصر يؤدي إلى فشل هذه العملية.

7 . عملية هادفة

عملية الاتصال ليست هدف في حد ذاتها، و إنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتتمثل هذه الأهداف في الاستعلام، الأخبار، التأثير.

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص404.

المبحث الثاني: طرق واتجاهات الاتصال الداخلي

المطلب الأول: طرق ووسائل الاتصال الداخلي

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة و

يتم تمييز ثلاث طرق من الاتصال:¹

1-الاتصالات المكتوبة

التي تتميز بأنها مسجلة و مدونة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها و صياغتها، و حتى تكون واضحة و جيدة يمكن استعمال اللغة البسيطة، و الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط و الرسوم للتوضيح، و تجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة و من أهم أدواتها:

1-1 المجالات الحائطية

و تستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل و العطل، و برزنامة برامج التكوين المتاحة و بقوائم الأقدمية ... و هي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.

1-2 كشوف المعلومات

و هي تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية، أو شهرية تبعا لإمكانيات المؤسسة و احتياجاتها، و هي فعالة جدا للاتصال بالعاملين و إعلامهم و تحسين معنوياتهم أحيانا، هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

¹ - جمال سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-19.

1-3 صندوق الاقتراحات

ومن خلالها يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا، حتى تطلع عليها الإدارة و تقوم بدراستها، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوي العاملين.

1-4 الإعلام الآلي

و هذه الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية و الكيفية داخل المؤسسات و تتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة و فعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز و الحدود و العراقيل و الصعوبات.

1-5 الفاكس و التلكس

لقد أصبحت وسائل ضرورية لابد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) و قرارات باستخدام هذه الوسائل، اختصارا للوقت و الجهد.

2-الاتصالات الشفهية

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل و المستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (مثل الإضرابات) و فائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة و تبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها و تعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس و المرؤوس من ثقة المرؤوس و يرفع من روحه المعنوية، و قد دلت الدراسات أن 75 % من التعليمات و المهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي و أن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية و الاجتماعات عن غيرها من طرف الاتصالات الأخرى.

3-الاتصالات غير اللفظية

تتم عادة عن طريق تعابير الوجه و لغة العيون و حركات الجسم للفرد، و التوكيدات الصوتية، و الإشارات، و بعض إشارات الرأس و الحملقة أو تحويل النظر، و كذلك إرسال إشارات التغذية الرجعية من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم و حاجب العين حيث يظهرون عما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون، كما تتضمن نغمة الحديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا و عدم الرضا و عدم الموافقة و اللامبالاة¹ ... و في كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال و تأكيده . و تحتل الاتصالات غير اللفظية موقعا متميزا وهاما في عمليات الاتصال ، لذلك فإن إساءة استخدامها أو عدم التحكم في تقنياتها، سيؤدي إلى إعاقة أكيدة للاتصال في المؤسسة. وعلى سبيل المثال، فإن الإشارة تلعب دورا هاما، ولذا فقد أولى علماء الاتصال أهمية كبرى للتبادلات غير اللفظية التي تعتبر كثيرة و متعددة إلى درجة يمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال ، إذ يتحدث الناس من خلال حركات الجسم و الأشياء و تنظيم الفضاء و الزمن و هو ما سماه "هال" HALL لغة الصمت.²

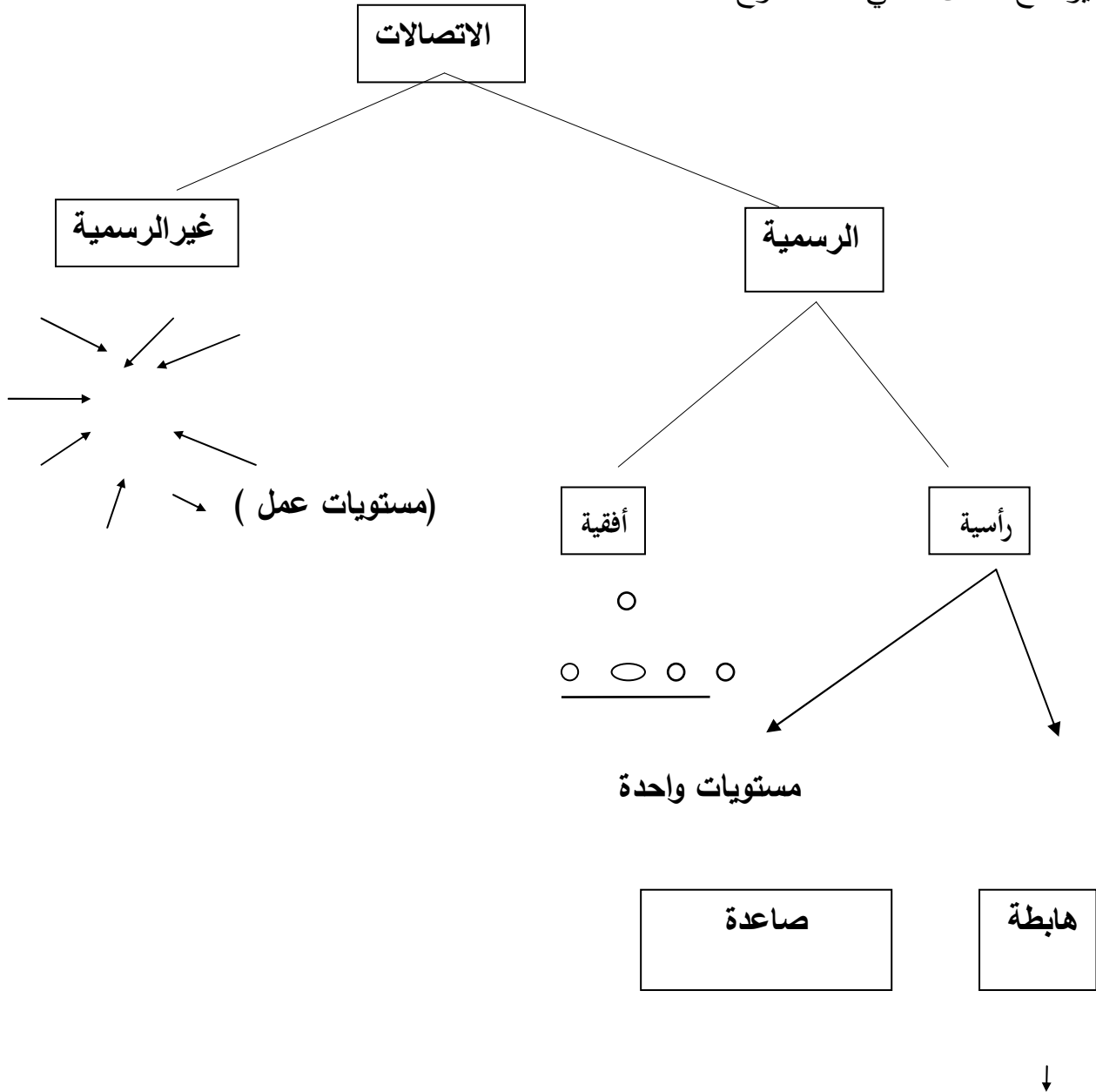
إن اللغة اللفظية هي أداة التواصل الأساسية و النهائية. تمر الرسالة الخفية من خلال اللغة دون اللفظية *infra verbal* وغالبا ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني، والغوص وراء الخفي والمضمر في الكلام اللفظي، من خلال الاستعانة بقدرتهم على قراءة اللغة دون اللفظية، ذلك أن هذه اللغة هي الأصدق في الإفصاح عن المشاعر والنوايا والحالات الوجدانية، التي نحاول إخفاءها بالكلام.

¹ - عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص63.

² -Durand.j, les formes de la communication,Ed dunod,paris,1993,p5.

المطلب الثاني: أنواع الاتصالات

يوضح الشكل التالي هذه الأنواع:



من القاعدة إلى القمة

من القمة إلى القاعدة

شكل (1-4): أنواع الاتصال

المصدر: جمال سالم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

علما أننا تعمدنا عدم الخوض في الأنواع الأخرى للاتصال كالاتصال المباشر و غير المباشر، بسبب تركيزنا على الاتصال داخل المؤسسة.

1 - الاتصالات الرسمية

هي الاتصالات التي يتم وفقها نقل المعلومات في إطار رسمي، محدد و مرتب وموضوع بدقة وهو أيضا كل اتصال ينطلق من الجهات التنظيمية¹ كما يكون محددًا بمراكز تنظيمية محددة و يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لتسلسل السلطة في التنظيم. ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة منظمة على مستوى عالي، تتمتع بأهداف واضحة و قواعد و لوائح مقررة رسميا و نسق الأدوار المحددة وعادة ما يستخدم هذا الاتصال القنوات الرسمية داخل المؤسسة و القواعد و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. و الاتصالات الرسمية هي التي تتم في قنوات رسمية، أو ما يُعرَف بشبكة الاتصال الرسمية، و هي تخص المعلومات الرسمية من اجتماعات رؤساء المصالح، التقارير، صيرورة الوثائق، جريدة المؤسسة.

و شبكة الاتصالات في أي مؤسسة تعمل على التنسيق بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، و تحقيق نوع من الاستقرار في تحقيق المهام، و هذا ما يزيد في فعالية المؤسسة.

يحتوي الاتصال الرسمي إذن على عمليات نقل للمعلومات الإدارية و المهنية، آراء، اقتراحات، مشاكل، احتجاجات وتوضيحات بين مختلف المستويات الإدارية. عادة ما يستخدم هذا النوع من الاتصال وسائل رسمية سواء كانت كتابية كالوثائق أو التقارير أو شفوية كالمقابلات المباشرة أو الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية.

¹ - علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 237.

2 - الاتصالات غير الرسمية

تتم بين الأصدقاء و الأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية، و تتم في إطار التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة¹ حيث يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس و التآلف و إشباع الحاجات. ويأخذ هذا النوع من الاتصالات الشكل العنقودي فهو يمتد و ينتشر داخل التنظيم بصرف النظر عن شكل الهيكل التنظيمي. و التنظيم غير الرسمي هو تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال و يستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة و لكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل و وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة² كما يمكننا القول بأن هذه الاتصالات غير الرسمية هي كل المعلومات والأحاديث المختلفة و المقابلات و المناقشات التي تتم داخل المؤسسة، و التي لا تمر بقنوات التسلسل التنظيمي أو الإداري. و لأن المؤسسة تحتوي تنظيمياً غير رسمي، فإن الاتصالات غير الرسمية تتم بأسلوب غير رسمي، أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال. وينشأ هذا النوع من الاتصال عن طريق العلاقات الذاتية و الشخصية للأعضاء الموجودين في أماكن متقاربة أو نتيجة لتعرضهم لمشاكل متشابهة، أو رغبتهم في تحقيق أهداف واحدة، و إشباع حاجات مشتركة، و التعبير عما في صدورهم من شكاوي و ما في أذهانهم من أفكار، ويتم هذا النوع من الاتصالات عادة في النوادي و المقاهي أو بين أفراد جماعة العمل بطرق شفوية غير مؤكدة و غير ملزمة، ومنه فالاتصالات غير الرسمية تتم أساساً في تلك العلاقات الخاصة والشخصية، و التي تنشأ بين جماعات العمل بعيداً عن التدخل الإداري أو التحكم السلطوي .

¹ - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانكلجو مصرية، القاهرة، 1972، ص 235.

² - كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 104.

و تنشأ هذه الاتصالات بغية التقارب و إشباع حاجات مشتركة. ولا تقل أهمية الاتصال غير الرسمي عن سابقه نظرا لما ينشأ في أي تنظيم من علاقات بين الأفراد، وهي بمثابة ضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية، ووسيلة هامة لبث الأخبار و الإشاعات و نشاطات المؤسسة. ذلك أن الاتصال غير الرسمي نابغ من الحاجات النفسية و الاجتماعية لأعضاء التنظيم، كما أنه يتصف بعدم الثبات و عدم الاستقرار، لأنه يتشكل وفقا للميول و الرغبات التي هي بدورها قابلة للتغير والتعديل. ويمكننا أن نذكر أهم خصائص و مميزات هذا النوع من الاتصال حيث تتمثل في مراقبة المعلومات و تصنيفها، فالاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا، كما أنه يمتاز بسرعة دوران المعلومات و سهولة الانتشار. و قد جاء هذا النوع من الاتصال كمكمل للاتصال الرسمي لتغطية ما يلي من النقائص :

1. بطء عملية الاتصال لعدم تخطي أي رئيس لمؤوسه المباشر في إرسال المعلومات و استقبالها .
2. التعقيد الشديد في خطوط الاتصالات الرسمية و دوره في إنعدام المرونة الكافية داخل التنظيم .
3. التخفيض من العناصر الذاتية للفرد، و حرمانه من أخذ المبادرة، نظرا لعدم توفر الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.
4. تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها المعلومات يؤدي إلى تشويهاها.

وقد يكون الاتصال غير الرسمي مؤثرا في تحقيق ما يتطلبه الاتصال الرسمي، حيث أنه يقدم مساعدة ملموسة للإدارة في نقل و توصيل المعلومات التي تفشل القنوات الرسمية في نقلها، وإذا عمدت الإدارة (أو الهيئة العليا) إلى مراقبة المعلومات، فإنه (أي هذا النوع من الاتصال) يضيف معلومات و يقدمها بشكل أكثر وضوحا و تفصيلا و سرعة أيضا،

حتى اعتبره البعض أسرع وسيلة اتصال داخل المؤسسة. كما يمكن بواسطته الوصول إلى نتائج إيجابية عجز الاتصال الرسمي عن تحقيقها، بسبب دقة و سرعة ونجاعة هذا النوع، الذي يعتبر صورة عفوية تعبر عن مشكل أو مشاكل و قضايا.

و ما يُعاب على الاتصال غير الرسمي، أن الاعتماد عليه في إدارة التنظيم يُؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية للإدارة؛ خاصة و أن هذا النوع لا يخضع للرقابة و الإشراف الرسمي، مما يجعل إمكانية تشويه المعلومات أو نقلها خاطئة أمراً قائماً. وإذا كان الاتصال يحتوي على طرق و أنماط معينة؛ أي أنه يسير وفق قنوات معينة، فإن الاتصال غير الرسمي على العكس من ذلك يفتقر إليها. و الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي و الدور الذي يلعبه يتماشى مع النظرة الحديثة إلى التنظيم باعتبار أنه تنظيم اجتماعي يتأثر فيه الفرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، و تنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد و سلوكه و مدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي. و هذه القوى هي التنظيم الرسمي، و التنظيم غير الرسمي و الفرد نفسه بتطلعاته و احتياجاته. فإذا تماشت هذه القوى مع بعضها البعض و لم تتعارض فيما بينها فإن ذلك يؤدي إلى أعلى درجة من الإنتاجية من جانب الفرد ، و في نفس الوقت شعوره بالرضا التام عن عمله.

المطلب الثالث: اتجاهات الاتصال

تتعلق بالاتصال الرسمي، و هي ثلاثة حسب أغلب الدراسات:

1 - الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل

و هو عبارة عن تدفق المعلومات و الأفكار من المستوى الأعلى إلى أسفل السلم التنظيمي، تنتقل فيه المعلومة عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرار أو توجيه أو

في شكل مطالب من الرئيس إلى المرؤوس. يكون هذا الاتصال على شكل قرارات و معلومات و أوامر و توجيهات. وهذا النوع من الاتصال هو الأكثر انتشارا.

و نلخص هذا النوع من الاتصال كما يلي :

- الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل، و الأوامر مادة توضع بصيغة الحاجة الذاتية للمنظمة أو المصلحة العامة، بحيث لا يظهر الأمر على أنه مصلحة شخصية أو رغبة خاصة للرئيس أو المدير¹.

- المعلومات المتعلقة بفهم العمل و ارتباطه بالأعمال الأخرى في المنظمة.

- المعلومات بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية.

و يعتمد الرئيس في الاتصال بمرؤوسيه على وسائل شتى تتكون من المقابلات و الأحاديث الشفوية التي يجريها معهم أفراد و جماعات، و من الأوامر المكتوبة، و الخطابات و الكتيبات التي تصدرها الإدارة و التقارير الدورية لتقييم الآراء.

ومن إيجابيات هذا النوع من الاتصال :

1 . يلعب دورا هاما في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة و محددة و نظام واضح للمكافآت و العقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال.

2 . يضع برنامجا تقويمي لأداء المرؤوسين يمكّنهم من إدراك تتبع الرؤساء لأدائهم ، مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي و تقادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.

3 . ضروري لشرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج و تحديد الاختصاصات و توضيح الأعمال و البث في الأمور¹.

¹- محمود الشكري، إدارة المشاريع الصناعية، مطابع دار الكتب، بيروت، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1967، ص366.

4 . ضروري لتتم عمليات الاختيار و العلاقات العامة و الإنسانية و الضرورية على أكمل وجه.

5 . مرآة عاكسة لطريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه ؛ فإذا كان متعسفا فإن هذا يولد الشعور بالخوف لدى المرؤوسين مما يؤثر طبعاً على الاتصال التنظيمي الصاعد و يؤدي إلى ازدياد الهوة بين القيادة والقاعدة الذي يؤدي حتماً إلى نتائج سلبية.

6 . يعتبر أكثر الاتصالات سرعة في تنظيمات العمل .

7 . يقوم بنقل القرارات و التوجهات الخاصة، و نقل المعلومات من القمة و استقبالها في القاعدة و يلعب دوراً في النقل الجيد و السليم لكل ما سبق.

2 - الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى

و هو عكس النازل، ويستعمل في تقريب و استفسار و إعطاء معلومات عن العمل المنجز، و المشاكل و العراقيل، و تقديم الاقتراحات بشأن تحسين الأداء، و الاستفسارات حول النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة في أداء عمل ما، كما يزيد من دور المرؤوس في المشاركة. و يتضمن التقارير المكتوبة، تقديم الشكاوي، الاجتماعات التي ينظمها الرئيس لمرؤوسيه من حين لآخر، الطلبات².

يرتبط هذا النوع من الاتصال بنوع القيادة السائدة في المؤسسة؛ فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان هذا النوع من الاتصال منتشراً و سهلاً، والعكس صحيح إذا كانت القيادة متعسفة.

¹ - عبد الكريم درويش وليلا تكلأ، أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو -مصرية، القاهرة، 1976، ص476.

² - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز مكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995، ص229.

والحقيقة أن القاعدة لا يقتصر دورها على استقبال الرسائل فقط، بل إن موقعها يحتم عليها أن تكون لها القدرة على إرسال المعلومات.¹

ومن إيجابيات هذا النوع من الاتصال:

1. يعطي تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى للرئيس نظرة شاملة و كاملة الأبعاد عن المؤسسة والعمال المتواجدين فيها، مما يساعد على أن تكون قراراته أكثر رشداً، تسمح للرئيس بمعرفة أثر الاتصالات التي تصدر عنه (قرارات . أوامر . توجيهات..)، وذلك عن طريق ردود الفعل (feedback) التي تحملها الاتصالات الصاعدة الوارد (شكاوى و اقتراحات).

2. من خلال هذا الاتصال يكون من اليسير الكشف عن بعض الظواهر النفسية والاجتماعية.

3. كثيراً ما يسمح الاتصال الصاعد للعمال بالمشاركة في إنجاز القرارات.

4. يؤدي إلى تحفيز العمال على التعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتنوير.

5. يزود الإدارة بالحقائق و المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

6. يساهم في التنفيس عن هموم العمال، و إزالة الكبت و الانطواء و السلبية.

3 - الاتصال الأفقي

الاتجاه يكون أفقياً أو عرضياً، و يتم هذا الاتصال بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المركز، و مناصب العمل في النظام الإداري

¹ - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الجزء الأول، 1975، ص223.

الرسمي، من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.

و هو وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض و جهات نظرهم، و مقارنتها مع جهات نظر الآخرين و آرائهم، و الحصول على تأييدهم فيما يخص هذه الآراء و الأفكار .

و من أسباب انتشار الاتصال الأفقي :

1. لجوء أعضاء المؤسسة إلى مصادر أخرى للمعلومات غير أساليب الاتصالات النازلة أو الصاعدة.

2. النظام التسلسلي الذي يميز بعض المؤسسات، و يجعلها تعيش حالة سلبية، باحتكارها للمعلومات، و لهذا نجد أن الاتصال الأفقي مباح إلى حد كبير في التنظيمات الديمقراطية، و محدود إلى حد كبير في التنظيمات الأوتوقراطية أو التعسفية.

3. عدم ملائمة القرارات و الأوامر لرغبات و طموحات العمال؛ فقد لوحظ مثلا أنه إذا حدث تعارض بين الأوامر الرسمية الملقاة من أعلى إلى أسفل ، و بين رغبات الأفراد أو نواحي طموحهم ، فإن الاتصال الأفقي يزداد و ينتشر، و يجد فيه الأفراد متسعا أو مخرجا للتعبير عن آرائهم و جهات نظرهم .

4 . تساعد على اتخاذ قرارات تكون أكثر رشدا، كما تسمح للعمال بمعرفة ما يجري داخل المؤسسة.

و كثيرا ما يتمثل هذا النوع من الاتصال في المقابلات و الأحاديث الشفوية، سواء بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف، في بعض الحالات تكون أوراق مكتوبة.

و يعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب إلى الاتصال غير الرسمي. حيث يكون الأسلوب الشفوي المعمول به في نقل الرسائل الأكثر شيوعا و انتشارا. و غالبا ما يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة تمتد إلى خارج المؤسسة .

و تعمل الاتصالات الأفقية على تكثيف و تنسيق جهود المديرين، في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصال الهابط، فقد أصبحت الاتصالات الأفقية تساهم في تحقيق التعاون و التنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل و مترابط. كما تعطي الفرصة للعمال كي يستفيدوا من خبرات زملائهم .

و يولي أغلب المديرين و الرؤساء اهتماما كبيرا للاتصال النازل مهملين الاتصالات الأخرى في تنظيمات العمل (الصاعدة و الأفقية) التي لا تقل أهمية عندها.

و يقول "هنري فايول" "HENRY FAYOL" : أنه من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشر ، كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية و الاتصالات الإنسانية السليمة ، مع مراعاة شرطين هما:

1. وجوب حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل إعطاء أية معلومات لجهة أخرى.
2. ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية .

المبحث الثالث: مقومات الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مبادئ الاتصال الداخلي

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جديد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة وهي: نوعية الرسالة و ظروف استقبالها، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، والاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

1. مبدأ الوضوح

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا باستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين و الرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

2. مبدأ الاهتمام و التركيز

أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام لاستقبال الرسالة ، فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوماً، و يتطلب مزيداً من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام و تتنافس فيما بينها، و نطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز، و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز، كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة و أيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.¹

¹ - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص ص 269-270.

3. مبدأ التكامل والوحدة

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض و أهداف الاتصال. فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة و ليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك و يرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين، و لكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري كأمر بإخلاء مبنى مباشرة، أو الحماية من خطر أو هجوم...الخ، و لكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة، و تفسير و توضيح المعلومات الأخرى، و في هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس و يعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية و هذا تدعيم لسلطته.

4. مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها، و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة من المدير أو بدونه، و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها، بل الاستفادة منها في نقل و استقبال المعلومات المكتملة للاستقبال الرسمي. فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس و من المرؤوس إلى الرئيس، و هذا المنفذ قد لا يكون ملائما، أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل. لذلك يجب أن يستفيد المدير من المدخل غير الرسمي، أي الشخصي في الإبلاغ، أو من خلال آخرين.

المطلب الثاني: كفاءة الاتصال الداخلي والجوانب المحيطة به

إن عملية الاتصال محاطة بعدة جوانب تقرر مصيرها وتحدد فعاليتها و حتى يتم الاتصال بكفاءة وفعالية يجب تحقيق الهدف المحدد له، و نعني بذلك أنه خلال عملية

الاتصال يتم نقل الرسالة سواء: معلومات، قرارات، أوامر بالشكل والمعنى الذي أراده المرسل إلى المرسل إليه.

أولاً: كفاءة الاتصال

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية: السرعة، وتقديمها للمعلومة مرتدة، تسجيلها، وتخصيصها، ملائمة شكلها لموضوعها وبقائها في الدهن، تأثيرها على السلوك وتكلفتها المنخفضة فيما يلي ستناول كل عنصر على حذا:

1-السرعة: إن مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات يعود إلى الوسيلة المستخدمة وهناك بعد آخر للسرعة وهو الوصول للمعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في الوقت المناسب.¹

2-الارتداد: توفر الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3-التسجيل: و يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات و ملفات و ذلك مثل الخطابات و المذكرات و التقارير، و يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها.

4- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص344.

المعقدة أو الخطب أو النتائج المتابعة و الرقابة و بالتالي كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5-الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسميا أمكن استخدام وسائل الاتصال متناسبة كإعلام فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، و الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل و الأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية و الهاتف، و هناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات و اللجان و التقارير.

6-التكلفة : كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، و تشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة،الطبع و البريد و الهاتف و أجور العاملين المشتركين في الاتصال، و تتمثل في تكاليف الإرسال و الاستقبال و التخزين و التحليل و الاسترجاع ، و التكلفة عنصر نسبي نقول أنها تكلفة مناسبة و ذلك مقارنة بالعوائد المحققة منها.

ثانيا: الجوانب المحيطة بالاتصال

لا تتم عملية الاتصال في عزلة، حيث يوجد عدة جوانب تحيط بها وذلك بالتأثير فيها وتقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها، ويمكن جمعها في ثلاث جوانب هي:

1-الجانب الفني

وهذا الجانب يستخدم فيه وسائل تقوم بنقل المعلومات والرسائل ومدى قدرتها على النقل الكامل للمضمون وفي الوقت المناسب. للإشارة فقد حدث تطور هائل في مجال اختراع وسائل حديثة لعملية الاتصال تزيد كفاءتها، خاصة ما يتعلق بمجال الإعلام الآلي الذي بواسطته نستطيع تبويب ومعالجة وتخزين البيانات ثم استرجاع و إرسال المعلومات في وقت قصير جدا.

ومن أهم الوسائل المستعملة في الاتصال في الوقت الحالي " التلكس " الذي جمع بين مزايا الهاتف والبرقية، كذلك الانترنت التي سهلت عملية الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني. وإن استخدام هذه الوسائل جعل تبادل المعلومات بواسطتها علم قائما بذاته يطلق اسم المعلوماتية.

2- الجانب النفسي

يثير هذا الجانب إلى القضايا الذاتية والتفاعلية للاتصال بين الأطراف والجماعات، وهي متعددة وتؤثر بدرجة كبيرة على تحديد مستقبل عملية الاتصال إما بالنجاح أو الفشل، ومن هذه الجوانب الإدراك وصياغة الرسائل وعمليات الانتقاء وكافة التجهيزات المختلفة والدوافع الذاتية ذات المستويات المتفاوتة والتي قد تحدث إما للاتفاق أو التفاهم، وإما للصراعات أو النزاعات ثم يأتي بعد ذلك الأدوار المختلفة التي قد يلعبها الفرد إما أن يكون هو المرسل أو المستقبل، ففي بعض الأحيان قد يكون الفرد رئيسا أو مرؤوسا ويتوقف نجاح عملية الاتصال على طبيعة الدور الذي يلعبه الفرد في كل لحظة فمثلا قد يصل وهو رئيس يختلف عن اتصاله وهو مرؤوس فإذا لم يرى هذا الجانب قد لا تحقق عملية الاتصال الهدف المراد من ورائها.

3- الجانب التنظيمي

يتعلق هذا الجانب أساسا بالتنظيم داخل المؤسسة، أي توزيع المهام والسلطات واتخاذ القرارات فلو كان للمؤسسة تنظيم محكم يتميز بالثبات والدوام وكان يرعى مبدأ التسلسل الرئاسي تسهل عملية نقل المعلومات في وقتها المناسب، وبهذا يتم إبعاد كل العوائق التي تحول دون وصولها معنى هذا يتم الاتصال حسب التدرج في خطوط السلطة، ومنه لا يجب على العمال المنفذين الاتصال مباشرة برئيس أو مدير مؤسسة، وإنما من خلال رؤساء الأقسام المباشرين لهم وكذلك بالنسبة للرئيس يجب أن يتصل بالعمال في أدنى الهرم التسلسلي من خلال رؤساء الأقسام أو الإدارات.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي

نقصد بشبكة الاتصال مجموع قنوات الاتصال الموجودة في الهيكل التنظيمي معين ويمكن أن تؤثر هذه الشبكات على العملية الاتصالية سواء بطريقة إيجابية أو سلبية.

كما تمثل شبكات الاتصال الانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة، وهذا الانتقال يراه "جون بيرد" يؤثر في الطرق التي يمكن أن تؤثر في فعالية الرسالة في المؤسسة من خلال أوجه ثلاث¹ :

- عدد الناس الذي يخصهم انتقال الرسالة، فكلما كان محدودا كان ذلك أفضل وخاصة إذا كانت الرسالة شفوية.
 - اتجاه الرسائل عبر التسلسل التنظيمي، يجب أن يكون مباشرا.
 - بنية شبكات الاتصال التي تحمل الرسالة، وبمعنى آخر: من يتحدث لمن؟
- ودون الغوص في كثير من التفاصيل الطويلة، نقسم شبكات الاتصال إلى الفئتين الكبيرتين التاليتين، و تحت كل فئة تدرج أنواع من الشبكات:

¹ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للطبع والنشر، بيروت، 132، 1999.

1. الشبكات العمودية

تأخذ الشكلين التاليين :

1-1 شبكة الهرم: و هي الشبكة التقليدية التنظيمية، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر، و هنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة (وحدة السلطة الأمرة، و نطاق الإشراف) على الأقل رسمياً.

تتميز هذه الشبكة بالمظاهر السلبية التالية:

1 - البطء في سريان سير الاتصالات بين مراكز المعلومات و القرار والتنفيذ.

2 - قد تتحول الاتصالات إلى عملية شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية.

3 - حين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية.

و لكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، و منع التضارب و الفوضى في الاتصال، و ضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد و الهابط الممكنة بالنسبة لموقعه، و يعرف إلى أين يتوجه.

1-2 شبكة الدولاب : تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية حيث تكاد المركزية تكون كاملة، فالرئيس هو المصدر الوحيد للقرار، و بالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، و كل الاتصالات تمر عبره، و تصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، و ليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة.

تؤدي هذه الشبكة إلى بروز نوع من العزلة بين العاملين، و لهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معاً :

- تنشأ ظاهرياً علاقات عداء و صراع، شك و حذر و اتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من الرئيس و التصارع على الحظوة لديه، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر إحباط و حقد و ميول انتقامية، في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة و كل طرف يسعى إلى حمل وضعه لدى الرئيس على حساب الأطراف الأخرى .

- وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلاً أفقياً، أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة. من مزايا هذه الشبكة؛ الإنتاجية العالية في حالة المركزية المفرطة.

أما عيوب هذه الشبكة فأبرزها:

1- الافتقار إلى ضمان الاستمرارية في غياب الرئيس، لأنه هو المرجع الوحيد لكل الأطراف التي تفتقر إلى القدرة على القرار.

2- انخفاض الروح المعنوية، و وهن التماسك بين العاملين سيؤدي إلى انهيار الإنتاجية عند فقدان الرقابة و الإشراف من قبل الرئيس.

3- وقوع الرئيس ضحية لمركزيته المفرطة.

4- هذه الشبكة لا يمكن أن تكون فعالة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد، يمكن أن يحتويها نطاق إشراف واحد.

في هذه الشبكة، تكون الصلة مباشرة و قطعية مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع. مع تكوين أحلاف تقوم بينهما اتصالات خفية.

2- الشبكات الأفقية

أشهرها وأكثرها شيوعاً، شبكتان هما:

2-1 شبكة السلسلة: ليس هناك نظام واحد و محدد للاتصالات وسير المعلومات في هذه الشبكة تتميز بالفوضى التامة. تتم الاتصالات تبعاً لأهواء مختلف الأطراف. تتكتل بعض الأطراف فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج و قد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تظل بعض العناصر الهامشية معزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك و تنهار الإنتاجية. أمّا المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع ، تماماً كبقية المرؤوسين ، و حيث أن الاتصالات اعتباطية ، فإنّ قدراً كبيراً من الغموض و التضارب ينشأ عنها ، و قد تصدر القرارات في موضوع محدد من أكثر من مركز و المعلومات كذلك .

2-2 شبكة النجمة: هي تلك الشبكة التي تتميز العلاقات الديمقراطية. ففنون الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسيّة و الأفقية. كل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها و كذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى. في هذه الحالة، يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، و تقوم العلاقات وثيقة بين مختلف الأطراف، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة و كذلك تماسك الجماعة. و قد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء. و لكن النتيجة تكون دوماً على شكل طبيعي إذا غاب الرئيس ، أو شغرت بعض المواقع. يكون المدير في هذه الحالة ديمقراطياً بالضرورة، وهو تمثيل صورة المدير المنتمي الذي يتيح الفرصة أمام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي.

يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير، إن لم يكن مستحيلاً التمسك بها، إذا أردنا الحفاظ على الإنتاجية.

شبكة النجمة = الاتصال مفتوح بين جميع الأطراف.

عملياً ، فإن المزج بين شبكة الهرم و شبكة النجمة هو أفضل صيغة اتصال تنظيمي في مؤسسة كبيرة ، و عندما تصبح شبكة الهرم حتمية لضمان استقرار التنظيم و الإشراف و الرقابة حين تكون المؤسسة كبيرة، يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء لشبكة النجمة على كل مستوى من المستويات الوظيفية، كما أن إقامة شبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئيسية أفقياً، و بين الصف الأول و الثاني لأغراض تنسيق الأعمال .

المبحث الرابع: تفعيل الاتصال الداخلي والمعوقات التي تعترضه

المطلب الأول: أساسيات الاتصال الفعال

1-الاستماع الفعال

تتمحور المشكلة الأساسية المتعلقة بالاستماع في كون أنه لا يتم إدراك كم يتطلب الاستماع جهداً واعياً لجعله فاعلاً، فبالرغم من استماع دائماً للآخرين، فهناك ميل للافتراض بأن مسؤولية نجاح الاتصال أو فشله تقع على عاتق المتحدث فقط، في حين أن المستمع يلعب دوراً مهماً وموازياً للمتحدث.

إن حسن الاستماع عملية إيجابية يمكن استثمارها بشكل جيد، ويعد الاستماع جزءاً رئيساً من مهارات الاتصال المطلوبة لكل مدير، وهو واحد من مهارات الاتصال الرئيسية وهي: الاستماع، والمحادثة، والقراءة، والكتابة، واستخدام التقنيات، وعلى الرغم من ذلك فإن مهارة الاستماع تحظى باهتمام أقل من غيرها من المهارات .

تقضي عملية الاستماع والمحادثة وقتاً أكثر من القراءة أو الكتابة، وهذا سبب كافٍ للاهتمام بهذه المهارة، فالاستماع الفعّال يوفر الوقت، ويقلل من احتمالية سوء الفهم ، وهو

أمر ضروري للعمل الجماعي الجيد ، وبهيئاً فرصاً مناسبة لبيان تقدير آراء الآخرين ، واحترام لوجهات نظرهم ، وهذا ما تنص عليه مبادئ الحوار الإيجابي المثمر.

يتم الاهتمام بعملية الاستماع لأسباب عدة ، نذكر منها :

- احتراماً للرأي الآخر .

- الحصول على معلومات دقيقة عن الموقف .

- فهم أبعاد الموضوع وإدراك متطلبات التعامل معه .

- التعاطف مع الآخرين والتعامل معهم بتفهم .

- لتعرف جوانب الخلل في تفاعلنا وتواصلنا مع الآخرين .

إن كيفية الاستماع تعتمد على السبب الذي نستمع من أجله، والموضوع الذي نستمع إليه، وكلما كان المرء مدركاً لما يستمع إليه فإنه يستمع بفعالية أكبر .

ونستخلص أن الاستماع عملية إيجابية تتضمن متابعة مستمرة وتحليلاً دائماً لما يقال ، لتعرف ملاءمته للموضوع مدار الحديث والحوار، وربط ذلك بأمر معروف مسبقاً، ثم محاولة تحديد ردود الأفعال المتوقعة من ذلك، فلا بد أن تصبح المحادثات والمداولات التي تدور في أماكن العمل الميداني أكثر فعالية وإنتاجاً .

ويمكن تعريف " الاستماع الفعّال " بأنه " الاستماع الواعي " ، وتتبع أهمية هذا التعريف من ضرورة الوعي وإدراك لأساليب الاستماع والاستجابة للحديث لتحسين ممارستها، علماً بأن حسن الاستماع لشخص ما لا يعني الموافقة في الرأي ، كما لا يتطلب ذلك دائماً أن نقيّم مدى صحة أقواله. وكثيراً ما يدل الجدل بين شخصين على فشل الاتصال بينهما .

وفي جميع الأحوال، ينبغي الاستماع للمتحدث بوعي وإدراك، لكي نفهم فحوى الرسالة، وما هي ردود الفعل المتوقعة لإنجاح عملية الاتصال.

2-الاتصال الكتابي

تعد التقارير أداة معيارية للإدارة حيث قد يكون من المستحيل على هذه الإدارة العمل بفعالية بدونها. ولا شك أن هناك فرقا بين التقرير الجيد والتقرير السيئ، لأن ذلك إما سيعطي الانطباع الجيد للرؤساء، أو سيصيبهم بخيبة أمل.

وتتنوع التقارير الإدارية بحيث تشمل : التقارير الدورية النمطية ، مثل تقارير الرقابة وتقويم الأداء والآيزو ، والتقارير الاستثنائية (غير النمطية) . وتشمل تقارير اللجان والدراسات والأبحاث المتعلقة بإحداث التغيير أو التطوير الإداري المؤسسة.

وسنعرض في هذا المجال المراحل الأساسية لكتابة التقارير بدءاً من اللحظة التي يحصل فيها المدير على النقاط الرئيسة وخلصتها، وصولاً إلى وثيقة التقرير النهائي التي تصبح جاهزة لترسل إلى الشخص المفترض به تسلم التقرير. وهذه المراحل هي¹:

- تحديد هدف التقرير والغاية منه .

- البحث في المعلومات ودراستها وتنظيمها

- تنظيم بنية التقرير.

- الكتابة بأسلوب واضح.

- استعمال اللغة الصحيحة.

- وضع اللمسات النهائية للتقرير.

3-الاتصال بلغة الجسد (غير اللفظي)

يكمن سر الاتصال الجيد في إدراك أن كيفية قولك لشيء ما، هي أهم حقا مما تقوله... ولهذا ينبغي أن تسعى لاستثمار التعبيرات غير اللفظية المتوافرة بصورة مناسبة، من

¹- كاثرين هاريتج، ترجمة مركز التعريب والترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع:تحضير التقارير الناجحة، دار العربية للعلوم، 1997، ص10.

أجل إحداث تأثير أفضل وتحقيق اتصال أكثر فعالية. وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن نغمة الصوت والمظهر الخارجي يساهمان بنسبة 90% في تكوين الانطباع لدى الآخرين، وذلك على النحو الآتي¹ :

مصادر التأثير التي تساهم في إحداث الانطباع لدى الآخرين عنك

3-1- الصور المرئية أو التأثير المرئي

تساهم الصور المرئية في تكوين انطباع فوري لدى الآخرين، بنسبة 55%، وتشمل: وضعية الجسم، وهيئته، وحركاته، ومدى الاقتراب من الآخرين بصرياً، والسلوك العام. أما التأثير الصوتي فيساهم بنسبته 35% في تكوين الانطباع لدى الآخرين ، أي أنه يمثل ثلث تأثير في الآخرين ، ويشمل : نغمة الصوت ، وقوته ، وحدته ، وسرعته ، وتؤثر جميعها في مدى انتباه الآخرين وكيفية تفسيرهم لجميع ما يقوله المرسل .

3-2- التأثير اللفظي

إضافة لما تحدته الصور المرئية والتأثير الصوتي، يساهم التأثير اللفظي بما نسبته 10% في تكوين الانطباع والتأثير. وينبغي أن ندرك أنه من أجل إيصال الرسالة اللفظية وجعلها مفهومة كلياً يجب أن ترافقها لغة جسدية (غير لفظية) تدعمها.

¹ - جمال سالمى، مرجع سبق ذكره، ص 35.

4- إدارة الاجتماعات

تُعد الاجتماعات من الوسائل المهمة للاتصال والتنسيق في المؤسسات على اختلاف أنواعها . وتشير الدراسات إلى أن المديرين يقضون ما نسبته 66% من دوامهم في اجتماع أو لقاء مع فرد أو أكثر من الناس، سواء داخل المؤسسة أو خارجها .¹

يقول إيمرسون : " كل شخص ألقاه أو اجتمع به يفوقني في ناحية واحدة على الأقل ، ومن هذه الناحية يمكن أن آخذ عنه وأتعلم منه " .

ولكن لماذا ينجح اجتماع ما في تحقيق ما عقد من أجله ؟ بينما يفشل اجتماع آخر وتضيع جهود أعضائه هباء منثوراً . إن السر يكمن غالباً في الأسلوب الذي تنظم به هذه الاجتماعات وتدار فعاليتها.

إن قيادة الاجتماع وإدارته بفعالية ، مهارة لا تكتسب عن طريق المحاولة أو الخطأ أو عن طريق الصدفة، بل يتم صقل هذه المهارة وتتميتها بالاطلاع على المعلومات والمعارف العلمية المناسبة ، وممارسة الخبرات العملية الملائمة، والتدرّب عليها لإتقانها .

ويحتاج المديرون في مختلف المستويات إلى إتقان المهارات الأساسية المرتبطة بفن إدارة الاجتماعات الناجحة، والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي:

4-1- المهارات الإنسانية

وتتمثل في القدرة على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب للاجتماع ، والحزم ، وتقبل المسؤولية، والمبادرة واللياقة ، وحفز أعضاء الاجتماع على الالتزام بالخطة المرسومة له ، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وضبط الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.

¹ - جون وشيرلي باين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع: الاجتماعات الناجحة، دار العربية للعلوم، 1998، ص5.

4-2- المهارات الفنية

وتتمثل في استخدام الأساليب والإجراءات والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عالي من الإنجاز خلال الاجتماع .

4-3- المهارات الفكرية

وتتلخص في القدرة على التعامل مع الأفكار المطروحة أثناء الاجتماع، والقدرة على الفهم والحكمة، إضافة إلى صفاء الذهن وحسن التصرف أثناء مواجهة الأمور الطارئة .

كما ينبغي على رئيس الاجتماع أن يقوم بجمع المعلومات الأساسية لمعرفة مدى التباين والاختلاف بين هدف الاجتماع المخطط له وما هو سائر إليه، والتعرف على المناخ الداخلي السائد في الاجتماع، ونوع العمل المنجز فيه، والدور الوظيفي لعضو الاجتماع، ومستوى مشاركة الأعضاء في النقاش، ونمط قيادة الرئيس للاجتماع وإدارته لوقته، أي يقوم بعملية تقييم الاجتماع.

إن إدارة الاجتماعات بنجاح سواء من حيث التخطيط لها أو تنظيمها وإدارتها أو تقويمها، تؤدي دون شك إلى ترشيد ما يبذل في سبيل انعقادها من وقت وجهد وتكاليف ، وتساهم في جعلها تحقق أفضل المخرجات.

ومن أهم العناصر التي تساهم في إدارة الاجتماع بفعالية، وجود أهداف واضحة ومحددة ومعلنة للجميع، ونظام تواصل فعال، ومعلومات دقيقة عن المشاكل المطروحة للبحث، وأعضاء فعالون، بالإضافة إلى توافر نظام سكرتاريا فعال، وقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، وقيادة ديمقراطية، وعادات عمل إيجابية، ومواعيد محددة لإتمام العمل، إضافة إلى تعزيز روح العمل الجماعي والظروف المناسبة والداعمة للعمل.

5-قيادة الفريق التعاوني

إن القائد الناجح لا يحرص على الحصول على أفضل ما لدى العاملين معه من إنجاز فقط، بل يعمل على التأكد من حصولهم على أفضل ما يردونه من نواتج لقاء عملهم، مثل: الرضا الوظيفي، والمكافأة، والاعتراف المناسب بجهودهم وإنجازاتهم.

وعادة ما يفتخر القادة بالمؤسسة التي يعملون فيها، ويتحمسون للخدمات التي تقدمها، والجهود التي تبذلها، ويقومون بدورهم بنقل هذا الحماس إلى الفرق العاملة معهم، وإلى جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة والمتعاملين معها.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحويل كلمة "أنا" إلى "نحن"، وهو الذي يعزز الولاء للمؤسسة وينمي الروح الجماعية، إيماناً منه بأن روح الفريق الواحد هي الطريق الوحيد للنجاح، وهي ما يحقق المصلحة العامة.

ومن القواعد الأساسية لفريق العمل المتميز ما يأتي :

- 1- وحدة الرؤية والأهداف.
- 2- النتائج النهائية تنسب للفريق كله.
- 3- أعضاء الفريق يكمل بعضهم بعضاً.
- 4- الدافع الأساسي للفريق هو الإنجاز.
- 5- تماسك الجماعة من أبرز مقومات نجاح الفريق.
- 6- يتمتع كل عضو من أعضاء الفريق بالحقوق نفسها، مع اختلاف في الأدوار الوظيفية.
- 7- هنالك انسياب حر للمعلومات داخل الفريق .
- 8- قيادة الفريق تتسم بالديمقراطية والعقلانية .

كما على المدير أو القائد تشجيع عناصر التميز في المؤسسة، والسعي إلى تنمية الإبداع وتعزيزه عن طريق:

- الاعتراف بأن نمط القيادة المنصتة (المستمعة بإصغاء) يعدّ أمراً أساسياً وضرورياً.
- الترحيب بالأفكار والإبداعات التي تصدر عن أي فرد في المؤسسة مهما كان موقعه التنظيمي أو مستواه الوظيفي، وتعزيزها.
- تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين كلما اقتضى الأمر ذلك ، وعدم التمسك بالتفاصيل أو الجزئيات.
- إتاحة الحرية للعاملين للحوار مع أشخاص آخرين في أنحاء المؤسسة.
- ومناقشتهم في الأفكار والمقترحات التطويرية التي لديهم.
- الثناء على الأفكار التجديدية المميزة ، وتشجيع المقترحات الهادفة للتطبيق الفاعل لها.
- إدراك أن القادة أنفسهم لا يمتلكون بمفردهم الإجابات الكافية عن كل الأسئلة، وليست لديهم الحلول السحرية لكل المشكلات.

6- إدارة الصراع وحل النزاع

تمثل القدرة على إدارة الصراع وحل النزاع مهارة حيوية ينبغي السعي لتنميتها في المؤسسات عامة، نظراً لدورها الأساسي في : إدارة التغيير بنجاح، وتعزيز القدرة على فهم طبيعة القيم الثقافية المختلفة في أماكن العمل وتقبلها والتفاعل الإيجابي معها، إضافة إلى تفعيل أدوار قادة الفرق الجماعية وأعضائها لما فيه مصلحة المؤسسة والارتقاء بنوعية خدماتها.

ومهما كان منصب الفرد في المؤسسة، عضواً، أو رئيس قسم، أو مديراً مختصاً، أو مديراً عاماً...، فإن قدرته على إدارة الخلاف أو الصراع تُعدّ عنصراً رئيساً وحاسماً في تحقيق نجاحه على الصعيد الشخصي والمهني.

فتتطلب المعالجة الناجحة للصراع داخل الفريق من مرتكزات رئيسة عدة، أبرزها:

- يُعدّ الصراع أو الخلاف أمراً طبيعياً ، فعند التفاعل مع الآخرين لا بد من ظهور اختلاف في الآراء والأفكار، وبخاصة في ما بين المجموعات النشطة والفعالة، فحيث يوجد الإبداع تبرز احتمالات ظهور الصراع ، ولكن الموضوع الأكثر أهمية هو : كيف نتعامل مع الصراع عندما يحدث ؟
- ينبغي التعامل مع الصراع بوضوح وبطريقة طبيعية من خلال المناقشة الصريحة، وبما يحقق الإدارة الفاعلة للخلافات.
- إدراك أن الصراع يقع حول الموضوعات والمفاهيم المرتبطة بها، وليس حول الأشخاص أنفسهم.
- يتضمن الصراع البحث عن البدائل أو الحلول المناسبة للموقف القائم حالياً.
- تركز المناقشة حول الصراع على ما يحدث الآن في المجموعة من أجل إدارة الخلاف والبحث عن مستقبل أفضل، أكثر من التركيز على المواقف السابقة.
- يجب أن تتعامل المجموعة مع الصراع ككل متكامل، نظراً لتأثيره على عمل الفريق، لذا ينبغي على أعضاء الفريق جميعاً تقديم المساعدة الممكنة لحله وإدارته بنجاح.

7- الإدارة بالتجوال

عادة ما يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدّون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لنجاح أعمالهم، وتعدّ الإدارة بالتجوال

نموذجاً حقيقياً لتحقيق مجموعة من الأهداف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية، كل ذلك يتم في أجواء غير رسمية .

وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف على العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها.

7-1- أهمية الإدارة بالتجوال

للإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من المدير وفرق العمل العاملة معه، يمكن إبرازها على النحو الآتي:

7-1-1- في ما يتعلق بالمدير

يمكن إيجاز ما يجنيه المدير من خلال تجواله في النقاط التالية:

- معرفة ما الذي يجري، والبقاء على الاتصال المباشر مع الفرق العاملة وتعرف حاجاتهم الحقيقية، والاستماع لوجهات النظر المختلفة، ونقل آرائه واهتماماته للعاملين معه، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه.

- كسر الحواجز التي قد تعيق اتصال العاملين مع مديريهم، من خلال تواصله معهم، والاجتماع الدائم بهم، وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.

- معايشة الجو السائد في موقع العمل، وتحسس معوقاته، ومحاولة تجاوزها.
- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين، تتعلق بقضايا تم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة.
- إتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره - بصورة شخصية ومباشرة- للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم المتقنة.
- إظهار مدى اهتمام المدير بالهيئة العاملة معه.

7-1-2- في ما يتعلق بأعضاء فرق العمل

- الفوائد التي يجنيها أعضاء فرق العمل، يمكن إيجازها على النحو الآتي:
- إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار، وطرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.
 - إتاحة الفرصة أمامهم للاستماع إلى ما يجري في المؤسسة من قبل المسؤولين أنفسهم .
 - إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.
 - يقدم المسؤولون (المديرون) من خلال الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً وملموساً لأعضاء فرق العمل، على اهتمام الإدارة الحقيقي ، والتزامها الفعلي اتجاه العاملين معها ، وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم ، وتوفير الخدمات للفئات المستهدفة .
 - إن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين عادة توقعاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم، ليس بهدف التفتيش عليهم، أو الوقوف على

نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عملهم . وتعد مثل تلك الزيارات وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين به.

ومن الأهمية إدراك أن بناء مثل تلك الثقة يحتاج لمزيد من الوقت حتى تؤتي أكلها ، وحالما يثق العاملون بأن وجهات نظرهم في القضايا والمسائل المختلفة المتعلقة بعملهم ، سيتم أخذها على محمل الجد من قبل أولئك القادرين على اتخاذ القرار وإحداث تغيير حقيقي ، فإنهم غالبا ما سيميلون إلى الانفتاح والتحدث بحرية.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال وقد قسمها البعض إلى نوعين:¹

النوع الأول: عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو إلى الاهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال.
أما النوع الثاني: فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية وبيئية.

1- معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال

- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.

¹ - محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية (القضايا والإستراتيجية)، مطبوعات جامعة الكويت، 1996، ص30.

2- معوقات تنظيمية

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية .
- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتتوع جنسيات العاملين.
- كبر حجم المنظمة.

3- معوقات نفسية واجتماعية

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة.
- ضعف الفهم الجديد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع نوع البيروقراطي للإدارة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي وهذا لجمود اللغة المستعملة.

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأدائهم أدوارهم الاتصالي على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات. (مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال).

4- معوقات بيئية

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات والاجتماعية والثقافية والحضارية.
- مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن الاتصال هو عملية نقل الآراء والأفكار من شخص المرسل إلى شخص آخر (المستقبل)، بغرض خلق الفهم اللازم في تفكير الشخص الذي يتلقى التبليغ، أي فك رموز الرسالة والخروج منها بفكرة، بحيث تكون متماثلة في جميع الاتجاهات العمودية والأفقية وفي حدود شبكة من القنوات (الوسائل) وبواسطة أساليب تسهل هذه العملية، وقد تكون كتابية أو شفوية أو مرئية تعمل على نقل الرسالة الاتصالية بفعالية من أجل تحقيق الأهداف

ومن خلال هذا الفصل أيضاً تعرضنا إلى تفعيل وظيفة الاتصال، بحيث تمحورت هذه الدراسة حول مقومات الاتصال الداخلي وإبراز كفاءة الاتصال ومدى الجوانب المحيطة به كنظام يضمن السير الحسن لأنشطة المؤسسة وإستمراريتها، من خلال دوره في خلق التجانس والتنسيق بين مختلف الوظائف لتجسيد مفهوم الإدارة الاتصالية، وهذا ما تسعى المؤسسات الوصول إليه من خلال تجسيد نظام اتصال فعال بها، وذلك إدراكاً منها لمدى الأهمية البالغة التي يكتسبها.

وعليه تبقى مسألة تفعيل وظيفة الاتصال الداخلي أمر هام يشغل تفكير العديد من المسؤولين، على الرغم من وجود بعض العراقيل التي تعترضه.



الفصل الثاني
التكنولوجيا الحديثة للاتصال

الفصل الثاني: التكنولوجيا الحديثة للاتصال

مقدمة الفصل

إذا كنا قد خصصنا الفصل السابق لدراسة الاتصال الداخلي كمدخل ، فإنه من الجدير بنا أن نشير إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة للاتصال وهذا نتيجة الأثر الذي أحدثته هذه التكنولوجيا في مختلف القطاعات وخاصة الاقتصادي منها، فالوضع الجديد دفع واضعي السياسات الإستراتيجية ومديري المؤسسات إلى تبني توجهات إستراتيجية مستحدثة تسمح بالانفتاح على مجالات حيوية وتبني أساليب وممارسات متطورة تتكيف مع متطلبات الثورة المعلوماتية واستيعاب المتغيرات العالمية الكبرى.

ونظرا لأهمية البالغة التي تتميز بها وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من حيث أنها تساعد على توفير المعلومات والبيانات المكتملة والواضحة والمنظمة والمعالجة وفقا لطبيعة الحاجة إليها وتقديمها في الوقت المناسب.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرض إلى المباحث التالية:

- ماهية تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال؛
- تطبيق وإدراج شبكة الأنترنت في المؤسسة؛
- متطلبات و آثار تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛
- واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الإعلام والاتصال

المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا للإعلام و الاتصال

لقد تعددت التعاريف الخاصة بهذا المفهوم فهناك تعاريف تقول:

1- إن تكنولوجيا المعلومات هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات و تبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية.¹

2- كما عرفها **معالي فهمي حيزر** بأنها تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل و نقل و تخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.²

3- و يمكن القول أنها " مجموع التقنيات والأدوات والوسائل والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة، أو المصورة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الإلكترونية ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب ثم عملية نشر هذه الموارد الاتصالية أو الرسائل والمضامين مسموعة مرئية أو مطبوعة مرئية أو مطبوعة رقمية، ونقلها من مكان لآخر وتبادلها بسرعة مذهلة.

¹ - محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، كلية الآداب . جامعة القاهرة دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، 2000 ص 117.

² - أوبكر فراس، سعاد بوميلة، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و أثرها في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و المناجنت، تلمسان، العدد الثالث، 2004 ص 205.

4- كما يمكن تعريفها بأنها تلك الوسائل والأساليب المتعلقة بجمع وتخزين وإرسال المعلومات باستعمال أجهزة الإعلام الآلي و يشمل هذا التعريف على وجه الخصوص العقول الإلكترونية، الاتصال البعدي، الإنسان الآلي، والإلكترونيك الدقيقة.

5- و قام المؤلفان "فريمان" و "سوات" بتعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها نموذج اقتصادي جديد مؤثر على التسيير و مراقبة أنظمة الإنتاج و الخدمات و في كل الاقتصاد وتستند على مجموعة مرتبطة من الإبداعات الهامة في الحواسيب الإلكترونية والبرمجيات وأنظمة المراقبة، الاتصال البعدي، الدوائر المتكاملة والتي سمحت بتخفيض معتبر لتكاليف التخزين والمعالجة والمبادلة و بث المعلومات والأخبار.

6- كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن عبارة تكنولوجيا المعلومات تشمل مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة المعلومات في شكل أصوات معطيات أو صور وهي تشمل الإلكترونيك الدقيق، علم البعدية الإلكترونية والتكنولوجيات الأخرى.¹

بعدما تطرقنا إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهات مختلفة و بعدة مفاهيم يمكننا حوصلة ذلك في مفهوم شامل تنصب فيه أهم الخصائص و الميزات لهذه التكنولوجيا.

إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مزيج بين الثورة المعلوماتية التكنولوجية التقنية الدقيقة وكذا الذكاء الاصطناعي، فهي بذلك تكون نموذج تقني متطور يركز على الحواسيب الإلكترونية والبرمجيات في معالجة المعلومات و تخزينها في أشكال مختلفة وهي تشمل الإلكترونيات الدقيقة، الاتصال عن بعد، الإنسان الآلي، أنظمة المراقبة والتي تعمل جميعها على تطوير المستوى الكلي للتسيير.

¹ - محمد بوتين، الملتقى الدولي حول الشفافية والأداء، جامعة الجزائر، الأوراسي، 2002.

المطلب الثاني: مراحل تطور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال

مرت التكنولوجيا مثل غيرها من الجوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن، حيث أنها تضمنت تطور الأساليب الآلية، وأساليب العمل ونظم المعلومات ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها كما يلي:

1-مرحلة الصناعات اليدوية.

2-مرحلة الآلية أو المكننة .

3-مرحلة الإنتاج الكبير.

4-مرحلة التحكم الآلي.

5-مرحلة التحكم الذاتي .

و ما زالت جميع المراحل التكنولوجية أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية رغم التطورات التي شملتها، تقليصا للضياح في الجهود المادية والمالية والمعلومات.¹ ويكشف تحليل المستجدات الراهنة، في التطورات التكنولوجية و التي أحدثتها ثورة التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات خلال الربع الأخير من القرن العشرين، والتي أتسمت بالسرعة والانتشار وهي تشمل ثلاث مجالات:

1.ثورة المعلومات

هو ذلك الانفجار المعرفي الضخم المتمثل في الكم الهائل من المعرفة في أشكال تخصصات ولغات عديدة والذي مكننا من السيطرة عليه والاستفادة منه بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

ويمكن اختصار أهم النتائج التي أفرزتها ثورة المعلومات فيما يلي:

¹ - خليل محمد حسن الشماع و حيدر كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2000، ص 340.

- تغيير بنية عمل المؤسسات الإنتاجية التي جعلت من أولوياتها تطوير رأس المال الفكري والاهتمام بتشجيع التجديد والابتكار عن طريق الاعتماد على هذه التكنولوجيات وتسخيرها لخدمة الموارد البشرية و تطوير قدراتها بخلق ثقافة ومناخ عمل مناسبين لأهداف هذه المؤسسة وإيجاد مكان لها في خريطة اقتصاديات السوق المعاصرة.
- السرعة الفائقة وهي أهم عناصر الفعالية، حيث أنها العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع في تحقيق أهدافه.
- التحول الذي يشهده العالم المعاصر كنتيجة لبروز عصر المعلومات يعيد تعريف عنصرين محددين لأي فعل ألا وهما الزمان والمكان مما يولد بيئة قرار جديدة تفرض على المؤسسات التكيف معها.

2- ثورة وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال

هي التي تستطيع توزيع المعلومات وبثها بسرعة كبيرة لأشخاص مختلفين ومتعددين بصرف النظر عن الأماكن التي يقيمون فيها و التي بدأت بالاتصالات السلكية و اللاسلكية وانتهت الآن بالأقمار الصناعية و الألياف البصرية.

3- ثورة الحاسبات الإلكترونية

التي تقوم بتجهيز المعلومات وتخزين كميات ضخمة منها واسترجاعها بسرعة ودقة وفاعلية، كما أنها توغلت في كل نواحي الحياة وامتزجت بكل وسائل الاتصالات و اندمجت معها، وتمثل شبكة الإنترنت جوهر ذلك الامتزاج و بناءا على هذا لا يمكننا الفصل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال، فترايطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات وهو ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من التواصل بالفاكس عبر شبكات الهاتف مرورا بشبكات الأقمار والاتصال، وما نتابعه على شاشات التلفزيون من معلومات تأتي من الداخل أو من أي مكان في العالم،

وبذلك انتهى عصر استقلال نظم المعلومات عن نظم الاتصالات، وتطور كل منهما ودخلنا في عهد جديد للمعلومات و الاتصال.¹

المطلب الثالث: خصائص التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال

يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز هذه التكنولوجيا، والتي جعلتها تتمتع بقدرات عالية و تأثيرات متزايدة في مختلف المجالات:

1- النممة La miniaturisation

بمعنى أصغر، أسرع، أرخص أدق، وهي الوتيرة التي تتطور بها منتجات تكنولوجيا المعلومات، فتمم معالجة المعلومات بسرعة فائقة من تحليل وتخزين وإرسال وبتكلفة منخفضة فنتيجة الانخفاض في تكلفة معالجة المعلومات يسمح بأمنية لا سابق لها لعدة نشاطات إنتاجية، ابتداء من الترتيب الصناعي إلى دراسة السوق مروراً بتسيير المخزونات وعلاقات التنظيم أي السرعة في المعالجة والتعامل وتزيد من قدرة تخزين وإرسال المعلومات كما أنها تخفض من حجم المركبات وهذا يسهل إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في العملية التسييرية الإنتاجية.

2- المرونة La souplesse

ميزة الفصل بين البرمجيات والوسائل والمعدات، تعتبر من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات حيث تسمح بإنشاء آلات متنوعة التكافؤ كالعقول الإلكترونية، أنظمة الإنتاج ومراقبة شبكات الاتصال، وتطبيقها بمرونة على مختلف الاستعمالات، أي أن المؤسسات تزود سلاسل إنتاجها بآلات مبرمجة وبهذا يصبح الإنتاج والتسيير تقنيا مؤهل للبقاء بصفة دائمة يتعامل مع جميع المستجدات والمتغيرات للمؤسسات المنافسة خاصة ونحن في عصر تظهر في كل يوم منه تكنولوجيا وتقنية حديثة.

¹ - سامية محمد جابر و نعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام، جامعة الإسكندرية، 2003، ص ص 108-109.

3- التكامل

يتحقق التكامل بدمج الإعلام الآلي بالوسائل الحديثة للاتصال من أجل تحقيق مراقبة لأية مؤسسة، وهذا ما يسمح طبعاً بتطوير وتحسين نوعية المنتجات وجذب عدد أكبر من المستهلكين وهذا عن طريق الإلمام بحاجياتهم.

4- تشكيل شبكات الاتصال

تتوحد أو تتجمع مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من أجل تشكيل شبكة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي يزداد تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات وتسمح بتبادل المعلومات مع باقي المصالح الأخرى بفضل المنتجات والخدمات التي تحققها والتحويلات التي تبديها.

5- الذكاء الاصطناعي

من بين ما يميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو استخدامها للذكاء الاصطناعي في المجالات الصناعية "La robotique" ولتوفر لها مجموعة من البرمجيات المتخصصة في التحكم والسيطرة على تنفيذ العمليات الإنتاجية وتكوين مختصين لاستعمالها.

6- التفاعلية

أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات وبإدخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل: المشاركين بدل المصادر، الممارسة الثنائية، التبادل.... الخ.

7-اللاتزامنية

وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلا: نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل إلى المستقبل دون ما حاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية، و قد يسترجعها فيما بعد.

8-قابلية التوصيل

وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

9- قابلية التحرك أو الحركية

أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدمات أثناء تنقلاته، أي في أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل: الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال.....إلخ

10 - قابلية التحويل

وتعني إمكانية نقل المعلومة من وسط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.¹

11- اللجاهرية

وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد، أو إلى جماعة معينة بدل توجيهها بضرورة إلى جماهير ضخمة، و هذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المرسل إلى المستقبل كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من

¹- أبو بكر فراس، سعاد بوميلة ، مرجع سبق ذكره، ص 206.

شخص واحد أو من جهة واحدة إلى مجموعة أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة.

12- الشبوع أو الانتشار

وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.

13- العالمية والكونية

وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم و هي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً أي أن الطابع اللامركزي جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية خاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان عبر حدود الدول.

المبحث الثاني: توظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال

المطلب الأول: دواعي اعتماد التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة

إن استقرار المؤسسة أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة، أحدثتها ثورتها المعلومات والاتصال التي حملت معها متغيرات كثيرة، أهمها فك مادية الاقتصاد و ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، هذا الأخير باعتباره مرادف للتحول والتغيير، جلب معه مستجدات كثيرة جعلت الأساليب التقليدية المعمول بها تفقد أهميتها وتستدعي إيجاد أساليب جديدة تسمح للمؤسسة بالتعرف على محيطها الخارجي ورصد المستجدات للتأقلم مع المتغيرات السريعة.

فكانت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من أهم ما اعتمدته المؤسسة لمحاولة خروج من أزمتها، نظرا لما تتمتع به من جودة عالية يمكن أن تساهم في تحقيق المرونة و دفع القدرة التنافسية، وهو ما تؤكدته الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا على 26 مؤسسة، تم من خلالها تحديد طرق ودواعي اعتماد التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وسيلة للتنافس من أجل البقاء

تواجه المؤسسة تحديات كبرى للحفاظ على مكانتها في خريطة الاقتصاد العالمي، خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل عن طريق الخبرة، الإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والنوعية.

و يقول "Peter Druker" بأن مصنع الغد سيتشكل و ينضم من حول المعلومات، وهو ما يفسر التنافس الكبير الذي تعرفه المؤسسات من أجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أظهرت دراسة أن المؤسسات تتمتع بقناعة قوية قائمة على أنه لا مفر من تبني التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أي لا يوجد أي اختيار بخصوص ذلك، حيث أن الاستثمار في هذا المجال يعتبر بمثابة قلب نشاط المؤسسة، فاعتماد هذه التكنولوجيات هو ضرورة حتمية للحفاظ على تواجدنا سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، وهناك ثلاث أفكار تؤثر في نشاط هذه التقنيات:

- يمكن لهذه التكنولوجيات أن تساهم في إعادة ابتكار قطاعات زائلة أو في طريقها للزوال في المؤسسة.

- يجب الخضوع لطلبات الزبون تخوفا من الإقصاء من السوق.

- هي وسيلة الانفراد والتميز عن باقي المنافسين الأكثر قوة، لأن غالبية قطاعات الإنتاج الصناعي تشترك في فكرة أنه من الصعب التميز والاختلاف في المنتج، وهو ما يستدعي التوجه نحو الخدمات وتنميتها، لتحقيق الحضور الدائم والمستمر الذي يعتبر شرط أساسي للنجاح وزيادة معدل التنافسية، ويبقى المنتج هو الجانب المادي لهذه الخدمة.

2-تزايد أهمية المعطيات غير المادية

الإنتاجية تتطلب إدراج الأشكال اللامادية للقيمة المرتبطة بخصوصيات المستهلك الذي يحدد الجودة والنوعية، طبيعة الخدمات والسرعة...الخ، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال يهدف أكثر فأكثر إلى تنمية هذا الجانب النوعي.

3- الحاجة الملحة لهذه التكنولوجيات

تسمح الأنترنت بتحقيق أهداف المؤسسة ودفع قدرتها التنافسية، وهو ما جعل الاهتمام بهذه التكنولوجيات من الأوليات، خاصة وأنها تسمح بتبادل المعارف، وتحسين ظروف العمل وعقلنة الوظائف الموجودة، وتعتبر التجارة الالكترونية من أهم التكنولوجيات

المستخدمة في المؤسسة، وهي تشير إلى كل التعاملات التجارية التي تتم عن طريق شبكة الانترنت، التي تجعلها أداة فعالة لبلوغ الأسواق.

4- الوعي بضرورة تبني هذه التكنولوجيات، رغم صعوبة قياس أثرها

إن مسيري المؤسسات متأكدين من أهمية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ، في دفع القدرة التنافسية وتحقيق الفعالية، فرغم أن التطورات الهائلة التي حققتها، على المستوى الكيفي و الغير ملموس، والذي يصعب قياسه، إلا أن الإيمان بقدرتها هو أمر مفروغ منه. حيث تتمتع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بالقدرة على تقليص الركود والعجز في المؤسسة، وخلق الحركة والنشاط.

المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة

لقد أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال هامة وضرورية جدا لكل المؤسسات وباختلاف نشاطاتها وأحجامها بفعل الحقائق التالية:

- ازدياد التعقيد في مهام الإدارة والتسيير داخل المؤسسة وذلك نظرا لزيادة التعقيد الناتج عن تأثير المؤسسات بالتغيرات البيئية المختلفة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
- ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات والشركات الكبرى الوطنية والدولية مما استدعى على المسؤولين إلزامية مجابهة منافسيهم.
- تزايد تدفق و نفوذ المعرفة و المعلومات بالنسبة لمختلف المؤسسات.
- تطوير شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة المبنية على استخدام الإعلام الآلي.
- تغيير أدوار مديري ومسيري المؤسسات من حيث استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات، البرمجيات، إذا فالتحدي الذي تواجهه المؤسسات حاليا يكمن في كيفية استخدام والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميدان التسيير.

كما تتجسد أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجموعة من النواحي، نلخصها في النقاط التالية:

- تسهيل عملية حصول المؤسسة على قاعدة بيانات ذات أهمية كبيرة وبدرجة كافية من الوضوح.
 - سهولة وسرعة الوصول إلى النتائج عند استخدام المعلومات التي تحملها رسائل العملية الاتصالية بالكم والنوع والوقت المرغوب فيه.
 - تسهل على المؤسسة عملية الانفتاح على العالم ومسايرة المستجدات المتتالية فيه.
 - فتح المجال والمساعدة على الحوار، وتفهم وجهات النظر بين أطراف الاتصال بسرعة عالية و بطريقة مثلى مما يسمح بصنع القرار بدقة وموضوعية و رشادة أكثر.
- بالإضافة إلى أن الدور الذي تلعبه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، أضفى على المجتمع الحديث سمة جديدة تتمثل في كونه مجتمع المعلومات تميزا له عن عصرين أو نمطين سابقين للحياة والتطور، هما عصر الزراعة والصناعة، وذلك من خلال إنتاج معلومات، وإدارتها ونشرها وتوزيعها في أشكالها المتعددة المعروف بقطاع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وهذا القطاع من أهم القطاعات الحيوية و الديناميكية في الاقتصاد العالمي الحالي ولا يمكن التخوف من تأثير هذا القطاع من التكنولوجيات على أداء المؤسسة و عليه فان النهضة الإستراتيجية والتكنولوجية من جانب المؤسسات قصد رصد التطورات الحاصلة، يعتبر هاما وحاسما لتنافسيتها والاستفادة من المزايا التي يتيحها في مجالات الإنتاج، التوزيع، التسويق وغيرها¹

¹- جميلة بومزال ، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000،ص22.

المطلب الثالث: تكنولوجيا الإعلام والاتصال و دورها في الإدارة و التسيير

يعتبر استخدام تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مجال الإدارة والتسيير حالياً ضرورة حتمية تقتضيها الظروف الصعبة والمشاكل المتعددة التي تعاني منها إدارة أي مؤسسة، فيما يخص تسيير هياكلها التنظيمية، ويظهر التأثير الأساسي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على الإدارة في الخدمات العامة الملتزمة بأدائها اتجاه الأفراد والمؤسسات حيث أن إدخال الحاسب الإلكتروني يجب أن يكون محفزاً لإجراء تعديلات وتغييرات حديثة على جهاز التسيير والمتضمن ثلاث موضوعات رئيسية:

1- إنجاز اللامركزية

استطاعت الشبكات المصممة بالإعلام الآلي أن تنتشر وتعالج المعلومات عن بعد، حيث تعطي الخلايا و الوحدات اللامركزية المفوضة الاستقلالية في العمل عن المركز و الذي بحوزته أكبر قدر من المعلومات، فبإمكان المستخدم إجراء عدة عمليات وذلك عن طريق الاتصال بالمراكز للحصول على المعلومات اللازمة والكافية وهذا ما يخفف الضغط على مستوى كافة المراكز الأخرى للمؤسسة.

2- تبسيط العلاقة بين الإدارة و الأفراد

أدى إدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مجال الإدارة والتسيير إلى معالجة المعلومات وتسيير أكبر عدد ممكن من الوثائق و المنشورات وتخزينها على شكل قوائم و مطبوعات، تتضمن نفس المعلومات، ومن تم تبسيطها باستعمال رموز مشتركة (code communs) وإنشاء بنوك المعطيات على مستوى المؤسسات.

3- تحقيق الإجراءات الإدارية المرتبطة بالمجال الاقتصادي

غالبا ما تشكل الإجراءات الإدارية في الميدان الاقتصادي عائقا ومشكلا كبيرا في طريق التنمية الاقتصادية كونها لا تتلائم مع متطلبات و مقتضيات هذه التنمية وكذلك لا تساعد في التنسيق بين مختلف الأجهزة والنشاطات و هذا ما يؤثر سلبا على مستوى التطور الاقتصادي للمؤسسة وجعله صعب التحكم و السيطرة عليه و هو ما يؤدي حتما إلى تأخير المشاريع و ارتفاع التكاليف.

إن كبر و توسع حجم المؤسسات و تنوع أنشطتها و أعمالها أدى إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل و طرق أكثر دقة وحدائة لجمع المعلومات ومعالجتها لتصبح جاهزة وقريبة من مراكز اتخاذ القرار لأنها تغطي الطريقة الأكثر تنظيما لتقديم البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في الوقت المناسب و بالشكل الذي يساعده على اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: تطبيق وإدراج شبكة الأنترنت في المؤسسة.

المطلب الأول: ثورة الانترنت

إن أعظم و أروع إنجاز حققته البشرية في الآونة الأخيرة هي الأنترنت و لقد ظل الإنسان من عدة سنين يستخدم شبكات الكمبيوتر، و قد كانت هذه الشبكات في البداية المصدر الوحيد في تكنولوجيا الاتصالات أو كانت فائدتها محدودة جدا و تكلفتها مرتفعة ، لكن مع التسعينات أكتشف المهندسون و العلماء كيفية توظيف هذه الشبكات و تحقيق أكبر فائدة منها ، و لأن أصبحت هناك شبكة ضخمة تسمى الأنترنت و تربط ملايين أجهزة الحاسوب و كذلك ملايين البشر إذ أن شبكة الأنترنت أدت إلى إمكانية اتصالهم من خلال أجهزة الحاسب كما لو كانوا مجتمعين في مكان محدود يتحدثون و يناقشون بأمان تمام وهذا يشعرا أننا على أبواب تغير ضخم في نمط حياتنا البشرية لا يستطيع أي إنسان التكهن به علي وجه التحديد.

وبدأت جذورها بالظهور في السبعينات ،وقد بدأت بشبكة يطلق عليها أريانت arpanat تحت رعاية وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية و قد تطورت الأريانت عدة مرات حتى وصلت إلى الأنترنت ،كما لو كانت مجرد شبكة حاسبات أو حتى مجموعة شبكات متصلة ببعضها البعض ذلك أن الشبكة هي وسط لنقل المعلومات وهي في ذلك لا تختلف عن الأنترنت ولكن الاختلاف يأتي من المعلومات التي يتم نقلها،فهي في الشبكة العادية تعتمد على البرنامج والأجهزة الموجودة فيها أما في الأنترنت فهي غير محدودة ويكفي أن نلقي نظرة على واقعنا و الحاجة إلى هذه التقنية الحديثة في مجال الاتصالات لندرك أن الانترنت تسمح لملايين البشر على اتساع العالم بالاتصال ببعضهم و المشاركة بالشبكة ، فيمكنك الاتصال عن طريق الإرسال و استقبال البريد الالكتروني أو عن طريق الارتباط بجهاز كمبيوتر آخر و كتابة رسائل إليه و استقبال رسائل منه كما يمكن المشاركة في الانترنت و ذلك عن طريق المساهمة في مجموعات مناقشة و كذلك باستخدام العديد من

البرامج و مصادر المعلومات المتاحة من خلال الشبكة و حتى يمكننا فهم كيفية استخدام الانترنت بصورة جيدة فإنه يجب تفهم بعض خصائصها التقنية و كيفية عملها ، و تجدر بنا الإشارة إلى فهم مفهوم الشبكة .

كلمة الشبكة تشير إلى اثنين أو أكثر من أجهزة الحاسب متصلين معا و هناك عدة أسباب لربط أجهزة الحاسب في شبكة أهمها:

- اتصال أجهزة الحاسب يسمح باتصال الأشخاص و نقل المعلومات.
- اتصال أجهزة الحاسب يسمح بمشاركة موارد الحاسب.

وهناك نوعان رئيسيان من شبكات الحاسب :

- يسمى النوع الأول الشبكات المحلية و فيه يتم ربط الحاسبات بطريقة مباشرة باستخدام نوع من الكابلات .

- يسمى النوع الثاني الشبكات الواسعة و هو ينتج عادة من ربط عدة شبكات محلية في بعضها من خلال خطوط الهاتف أو بواسطة القمر الصناعي.

و قد أخذت الأنترنت أهمية كبيرة لما لها من المميزات الآتية :

1. سرعة تبادل البيانات و المعلومات و دقتها .
2. إتاحة كمية ضخمة عن البيانات للمستخدمين في الشبكة.
3. توزيع البيانات و الأعمال على الأجهزة متعددة بغرض تحسين الأداء .
4. إتاحة مصادر لتشغيل البيانات و تنفيذ الأعمال من بعد .

و تقدم الأنترنت خدمات كثيرة لمستخدمي الشبكة فيما يلي نقوم باستعراض أهمها:

1. البريد الالكتروني: أي استقبال و إرسال الرسائل الالكترونية من جهاز كمبيوتر إلى آخر ضمن الشبكة.

2. المحادثة : تتيح هذه الخدمة للمشارك أن يفتح خط اتصال بينه و بين أي مشترك آخر ضمن الشبكة .
3. الدخول على الاتصالات عن بعد: حيث تسمح هذه الخدمة للمشارك بالدخول إلى أي جهاز كمبيوتر آخر ضمن الشبكة و استعمال المعلومات الموجودة فيه.
كما يمكن عقد اجتماعات بين أفرع متباعدة لمؤسسة واحدة و نقل وقائع الاجتماع بالصوت و الصورة بين الأفرع في نفس الوقت، و يتم تبادل الحوار للوصول إلى قرار معين.
4. خدمة المعلومات الواسعة النطاق من المعلومات .
5. شبكة العنكبوت العالمية: و التي تمكن المشارك من التجول من خلال الشبكة و رؤية أشياء عديدة بالصوت المجسم و الصور، و من خلال هذه الخدمة يمكن للمستخدم اختيار المعلومات و البيانات التي تهمة.
6. التجارة الالكترونية : من خلال الأنترنت خرج إلى الوجود فرصا اقتصادية جديدة و تعرف خبراء التسويق و الإعلان على الأنترنت ووجدوا فيها بغيتهم لترويج منتجاتهم أيا كانت سلع أو خدمات الإعلان عنها، كما وجد المنتجون فيه وسيلة مهمة للوصول إلى عملائهم واستخدمه المستهلكون للبحث عما يرغبون في شرائه من سلع و خدمات و أقبل عليه رجال الأعمال و التجار باعتباره سوقا جديدة يمكن من خلالها تحقيق إيرادات و أرباح ضخمة .
7. البريد الصوتي: يتم تخزين الرسائل الصوتية في صناديق بريدية بعد تحويلها من إشارات تناظرية إلى إشارات رقمية عن طريق وحدة التشغيل عند طلب المستقبل لرقم الصندوق الصوتي يتم تحويل الرسالة إلى إشارات تناظرية يمكن سماعها و استقبالها.

8. الفاكس ميلي: يمكن من إرسال الوثائق و المستندات من جهة إلى أخرى عن طريق جهاز متصل و ذلك بتحويل النص أو الشكل المتاح على الورق إلى نبضات إلكترونية يمكن نقلها إلى أجهزة فاكس أخرى.

و من خلال هذه الخدمات التي تقدمها شبكة الأنترنت فهي بلا منازع أعظم و أروع إنجاز حققته البشرية في الآونة الأخيرة، قد استطاعت هذه الشبكة أن تغير في سنوات قليلة نمط الحياة و استحدثت مفاهيم جديدة لم تكن متوقعة من قبل و قد مكنت هذه الشبكة من تحقيق إمكانية اتصال ملايين البشر من خلال أجهزة الحاسب كما لو كانوا مجتمعين .

المطلب الثاني: الاتصال الداخلي في وقت الانترانت

الأنترانت عبارة عن شبكة معلوماتية محلية، خاصة بمؤسسة معينة، وتستعمل الأنترانت البروتوكولات و القواعد التي يبني عليها الأنترنت خصوصا البروتوكول TCP/IP و ذلك كي يمكن للأفراد و العاملين في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض و الوصول إلى المعلومات و ذلك بطريقة أسرع و أفضل و أكثر كفاءة من الأساليب التقليدية المعتادة، فهي تقوم بتشغيل الأعمال العديدة التي تتطلبها المؤسسة و التي و التي يمكن أن تأخذ وقتا و جهدا و مالا كبيرا لإنجازها ، من هذه الأعمال على سبيل المثال الاجتماعات و التحدث على الهاتف و إرسال الرسائل بالبريد أو الفاكس و غيرها ، و لو كان للمؤسسة توسعات جغرافية (فروع أو وحدات) مجهزة بشبكات محلية أيضا حينئذ يطلق على مجموع شبكاتها بإنترنت موسع . فالأنترانت هي شبكة داخلية لا تتعدى حدود المؤسسة، و هي تتميز بمعظم خصائص الأنترنت و لكن لا تتسم بأي علاقات مع أطراف خارجية و لا تتعدى حدود العلاقات الداخلية من أفراد المؤسسة (الشبكة) الواحدة ، فهي مبنية على نفس نظام الاتصالات بين أفراد المؤسسة سواء كانوا في نفس المبنى ، أو في بلدة أخرى ، و كذلك مبني على الطرق المعروفة في عرض المعلومات و تنسيقها مثل المستندات المعتمدة على نظام الويب " WEB " أو نظام التخزين و الاسترجاع باستخدام برامج التحميل FTP

المعروفة، و منذ عدة سنوات عندما بدأ استخدام الأنترنت على نطاق واسع نجد أنها قد أصبحت بالنسبة للعديد من المؤسسات المحور أو العمود الفقري لسير العمل داخل المؤسسة، و الفرق بين الانترنت و الانترنت يمكن تلخيصها فيما يلي :

الجدول(1-2):أهم الفروقات بين الانترنت و الانترنت

الفروقات	الانترنت	الانترنت
1-الملكية	غير مملوك لأحد	هو ملك المؤسسة التي تستضيفه
2-الوصول	أي شخص يمكن الوصول إليه	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
3-المحتوى	يحتوي على مواضيع و معلومات مختلفة و متعددة	يحتوي على مواضيع و معلومات خاصة بالمؤسسة

و على أساس هذه المقارنة، و نتيجة للاستخدام الضيق لنطاق الأنترنت المقصور على أفراد المؤسسة أدى هذا إلى جعلها تمتد لكي تكون أحدث و أسرع و أدق طريقة (موجودة) لتبادل المعلومات داخل المؤسسة معتمدة في ذلك على نفس " الوسائل " التي تتبعها تكنولوجيا الانترنت للقيام بوظائفها، فالمعلومات الداخلية التي يتم تبادلها عبر البرنامج المتصفح للأنترنت ، هي نفسها متوافقة مع نظام الأنترنت بحيث أن أي شخص خارج نطاق

المؤسسة (بافتراض عدم وجود جدار النار fire wall و هو النظام الأمني لحماية البيانات و الذي تصنعه المؤسسة) يستطيع قراءة هذه المعلومات و إجراء تحويل فيها ¹. و هذا يجب على المؤسسة أن تحرص على تزويد شبكتها الداخلية على الأقل بـ:

- موزع انترنت مؤمن بجدار ناري
 - متصفحات انترنت ممتدة في كل مكان داخل المؤسسة.
 - موقع ويب داخلي للوصول إلى ملفات ووثائق المؤسسة المراد تبادلها بين أفرادها.
 - محرك بحث داخلي، للبحث عن الملفات و المعلومات بسرعة.
- لقد عاب البعض على "استقلالية" نظام الأنترنت و بعده على الأطراف الخارجية فنجاح مشروع ما أن يأتي إلا بعلاقة متشابكة و اتصال دائم مع المحيط الخارجي ، مع موزعيه و عملاءه ، فإن الأنترنت كانت لا بد أن تتسع لتشمل أطراف خارجية ، قد تكون لصيقة بالمؤسسة و تهتم (هي و المؤسسة نفسها) بالإطلاع على هذه البيانات، و بالفعل أصبحت هذه الشبكة الداخلية مفتوحة على المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة ، و أصبحت تدعى بالأكسترنات extra net .

تعد الإكسترنات نتاج " لتزاوج " كلا من الأنترنت و الأنترنت فهي شبكة أنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر الجدران النارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء منها)، و قد يكون هؤلاء شركاء الأعمال موردين أو موزعين أو شركاء أو عملاء، أو مراكز أبحاث تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد... الخ.

¹ - ابراهيم بختي، دروس، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2004-2005.

لقد أدركت العديد من المؤسسات أهمية استغلال شبكة الأنترنت من خلال شبكتها المحلية، و بالرغم من ذلك فهي متخوفة من التهديدات التي تظهر من وراء الاختراقات الأمنية التي يمكن أن تأتي عبر الانترنت، الأمر الذي يسبب لها مشاكل كبيرة و انتهاكا للخصوصية، فالعديد من المؤسسات عبر أنحاء العالم تقوم بتوصيل شبكاتها المحلية بالانترنت عبر خطوط موثوق لها، معظمها يستخدم مزيجا من البرامج و المعدات لحماية شبكتها من أي تدخل غير مسموح به من الأنترنت ، لضمان سلامة البنية التحتية و البيانات الداخلية ، هذا النظام أو الحاجز الأمني يسمى الجدار الناري fire walls ، الذي يوفر أعلى مستويات الحماية و يتم تصميمه للمراقبة و التحكم في كل من حركة سير الخدمة الخارجية إلى الانترنت والواردة منها ، لأن الاتصال الدائم بالانترنت قد يعرض شبكة المؤسسة للتطفل و التلصص أو التخريب و القرصنة من العالم الخارجي ، و لضمان أمن شبكات الأكسترنات بجانب الجدران النارية يجب توفر شهادات توثيق رقمية و تعريف هوية المستخدمين و بالتالي ضمان أن المستخدمين الذين لهم الحق في الولوج، هم فقط الذين سيمكنهم الدخول للشبكة .

المطلب الثالث: أسباب استخدام الأنترنت

تحتاج المؤسسات المتوسطة و الكبيرة إلى الأنترنت للأسباب التالية :

1- تخفيض التكاليف

يعمل جهاز الخادم (server) الأنترنت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج (قواعد البيانات) ، لأن هيكله موقع شبكة الأنترنت مطابقة تماما لبيئة الأنترنت ، و تسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات و التطبيقات بسهولة و يسر ، كما أن الوصول إلى البيانات المشتركة يمكن أن ينفذ عن طريق بيانات مشتركة يتم الوصول إليها من المستخدمين كل تبعا للصلاحيات الممنوحة له، كما يمكن للمؤسسة أن تستغني عن الكثير

من المطبوعات و النماذج الورقية التي تقدم الأنترنت حلولا إلكترونية لها مثل : دليل الهاتف و طلبات الصيانة و الخدمات الإدارية المتعددة ، إلى جانب ذلك يمكن اعتماد أجهزة متواضعة الإمكانيات للموظفين لأن الجهاز الخادم هو الذي سيقوم بجميع مهام التخزين و إدارة العمليات عن طريق الموقع الداخلي و سيكون برنامج استعراض الانترنت هو البرنامج الرئيس ، و قد يكون الوحيد الذي يحتاجه الموظف لتأدية وظيفته.¹

2- توفير الوقت

يخفف استخدام الأنترنت الكثير من الوقت الضائع بين عناصر المؤسسة كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات و عدم تكرارها ، فعلى سبيل المثال قد ترسل العديد من الطلبات عن طريق البريد الالكتروني دون أن تحصل الاستجابة (إما أن الطرف الثاني لم يتصفح الرسالة أو لأنه لم يفهمها من أول مرة) ، أما على الأنترنت فإن تنظيم تبادل المعلومات و الخدمات الإدارية يتم عن طريق نماذج معيارية متفق عليها ولا يتم إرسالها عن طريق النظام البريدي الداخلي قبل استيفاء المعلومات المطلوبة بكاملها ، ومن تم يتم حفظها آليا في الجهاز الخادم أو الجهاز خادم البريد الالكتروني ، و تظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جدا ، وبذلك تؤمن الأنترنت الدقة و توفر الوقت.

3- الاستقلالية و المرونة

الجيد الذي تتفرد به الأنترنت فهو إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض و من منصات عمل مختلفة ، تمكن هذه الصفة المستخدمين الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن المنصة العمل التي يعملون عليها ، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي و لا يحتاج إلى أي عمليات إعداد مسبقة .

¹ - المرجع السابق.

4- تسخير خدمات الأنترنت

أي أن خدمات الأنترنت هي نفسها خدمات الأنترنت مثل البريد الإلكتروني ، خدمة الحوار في الزمن الحقيقي ، خدمة نقل الأخبار ، خدمة مؤتمرات الفيديو ... الخ .

المطلب الرابع: تأثير الأنترنت على تسيير المؤسسة

إن الأنترنت تعبر عن حاجة المؤسسة إلى ربط جميع إداراتها وأقسامها، من أجل خلق تماسك يسمح بتوحيد كل العناصر الكيفية للمؤسسة بما فيها المفاهيم، الأهداف، العلاقات الوظيفية، الأنشطة، العمليات، التفاعلات، المشروعات، البرامج التنفيذي والموازنات، إضافة إلى توحيد ثقافة المؤسسة وجمع الأفكار، كل هذا بالاعتماد على الإنترنت التي توفر الوقت الحقيقي.

من هنا يمكن استخلاص أهم التغيرات التي تحدثها هذه التكنولوجيا في المؤسسة حيث:

- سمحت بتحقيق سهولة في الاستخدام وفي التكوين، عن طريق خلق وسط جماعي قائم التكامل والترابط بين مختلف وحدات المؤسسات.
- تنمي الشعور بالإنتماء عند العمال، عن طريق منحهم استقلالية كبيرة في التصرف وتوسيع قاعدة اتخاذ القرارات، مما يمكنهم من المشاركة فيها.
- ساهمت في بناء منظمة ذكية، تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات الجودة.
- رفع كفاءة العمال عن طريق تمكينهم من الإتصال بأصحاب الخبرة، سواء في نفس المؤسسة أو من باقي المؤسسات، مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل، التعاون وتبادل الأفكار والخبرات، وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية.
- إمكانية التعاون بين المؤسسات عن طريق ربطها بالإنترنت.

هذه أهم التغييرات التي أحدثتها التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة والتي سمحت لها بالاندماج في الاقتصاد الجديد، الذي أصبح يعتمد على عنصر جديد في الإنتاج وهو الفكر والعلم.

المطلب الخامس: تأثير الإنترنت على التنظيم في المؤسسة

إدماج الإنترنت في المؤسسة، إنما هو بهدف الاستعمال الأمثل للمعلومات في الوقت المناسب وتحقيق الانسجام بين الأنظمة الجزئية للمؤسسة.

هناك ثلاث أنظمة جزئية:

- النظام الجزئي التنظيمي.
 - النظام الجزئي التطبيقي والذي يستعمل التطبيقات على التسيير مثل: Groupe ware, ERP, work flow
 - النظام الجزئي المعلوماتي ويهتم بمختلف الأدوات القاعدية التي تحدد القواعد والمعايير التي تقم في الحواسيب.
- الفكرة الأساسية التي تبنى عليها الأنظمة الجزئية هي السيرورات العملية التي من خلالها يتم تحقيق الأعمال داخل المؤسسة، حسب "Hammer" و"Champy" السيرورة العملية هي مجموعة من النشاطات و التي من خلال مدخل input أو عدة مدخلات تعطي نتيجة output، تمثل قيمة بالنسبة للزبون الخارجي أولاً والداخلي ثانياً.

و الإشكال المطروح هو ربط الأفراد بالمهام وسيرورات التسيير داخل الهيكل المحددة، فالهيكل الحديث عكس الهياكل البيروقراطية الصلبة فهو هيكل مرن يسهل من دوران المهام على الأفراد ويستعمل أنماط تنسيق مبنية على التحفيز، يعتمد على تنقل مرن للمعلومات، كما أن تسيير المعلومات لم يعد مرتبط فقط بالهيكل الداخلي للمؤسسة بل تعدها إلى الشركاء الخارجيين الأماميين (الزبائن) و الخلفيين (الموردين) بمعنى أن هيكل المؤسسة

توسع ليشمل الشركاء الخارجيين فأصبح يملك فعلا خاصية الشبكة، فاستعمال الأنترنت في المؤسسة والتجارة الإلكترونية وتقنيات العمل المذكورة، كلها تكنولوجيايات تسعى إلى ترجمة في أرض الواقع بمفهوم المؤسسة الممتدة وهيكلية الشبكية.

إن تجسيد هذه الأفكار لا يكون إلا عن طريق الاتصال المباشر بين مختلف الشركاء الداخليين للمؤسسة بتحقيق العمل الجماعي وتثمين الكفاءات والمعارف و الاستغلال الأمثل للوقت، فإن الأنترنت جاءت لتجسد هذا وتمكن من تحقيق ما يلي:

- العمل في جماعات Group Ware.

- تزويد قواعد البيانات بالمعلومات.

- الاستعمال المشترك لهذه القواعد.

إن الأنترنت طرحت مشكل الأمان فقد لا يرغب المسير أي كان التعريف ببعض المعلومات في المؤسسة، لهذا يمكن اللجوء إلى عملية الترقيم والتشفير.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن خطر الفيروسات يمكن التصدي له بواسطة أنظمة مختصة تسمى بحراس الحواجز ما يدعى بجدار النار Firewall.

المبحث الرابع: متطلبات و آثار تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تشتمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المكونات المادية/الأجهزة، و المكونات البرمجية، والخدمات التي تقدم عن طريقها، و هنالك تعريفان للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الأول تعريف تقني يعرفها بأنها مجموعة من الوسائل المادية و التطبيقات البرمجية المطلوبة لتشغيل المنظمة أو المنشأة بكل أقسامها و مرافقها، أما التعريف الفني للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال فيعني مجمل الخدمات و اليد العاملة و القدرات التطبيقية التي تقدم بواسطة الأجهزة و البرمجيات إلى المنظمة، و التي هي ممولة من قبل الإدارة¹.

كما تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تستفيد من البنية التحتية العامة، كنظم الهاتف، وخدمات الشبكات، و تلعب الانترنت دورا مهما و حاسما في هذه البنية لما تقدمه من خدمات.

¹ - عامر إبراهيم قندلجي و علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص182 .

المطلب الأول: متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يوضح الشكل (1-2) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اليوم و هي تتكون من سبعة مكونات رئيسية هي¹:

• أجهزة الحواسيب كمبيوتر Computer و تشمل جميع أنواع الحواسيب الصغيرة و الكبيرة، الثابتة منها و المتنقلة.

• أنظمة التشغيل Operating Systems و تشمل جميع أنظمة التشغيل المستخدمة كالوينداوز و لينكس و غيرها.

• تطبيقات برامج المؤسسة Enterprise Software Application و تشمل جميع البرامج التطبيقية المستخدمة في المؤسسة كتطبيقات أوراكل لقواعد البيانات و تطبيقات مايكروسوفت و غيرها.

• التخزين و إدارة البيانات Data Management and Storage و تشمل جميع البرامج المستخدمة في إدارة قواعد بيانات المؤسسة مثل شبكات التخزين و غيرها.

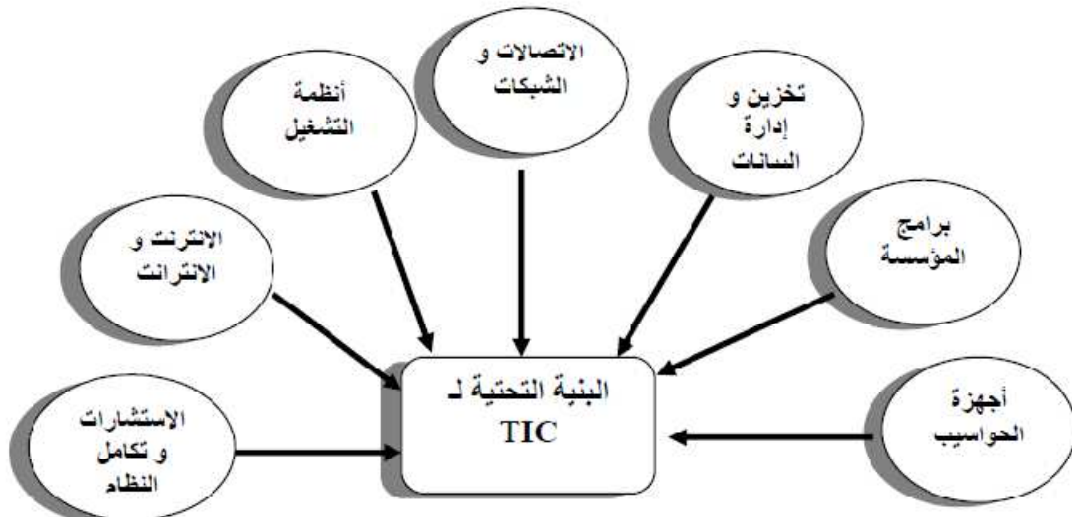
• الاتصالات و الشبكات Telecommunication and Network و تشمل كل الأمور المتعلقة بالشبكات والاتصالات من حيث الأجهزة المادية و البرمجيات.

• الإنترنت و الإنترنت Internet and Intranet و يشمل كل المعدات المادية و البرمجية و الإدارية لدعم مواقع الويب و خدمات الويب للإنترنت و الإنترنت.

• الاستشارات و تكامل النظام Consulting and system Integration و يشمل كل الاستشارات المتعلقة بالتغيير و التطوير في العمليات و الإجراءات و التدريب و التعليم و تكامل البرمجيات.

¹ - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور التكنولوجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009، ص75.

الشكل (1-2) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور التكنولوجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009، ص 76.

المطلب الثاني: تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

عند التنفيذ الفعلي للعمل الشبكي و البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ينبغي على المنظمات مواجهة مجموعة من التحديات لكي تبقى في وضع تنافسي جيد، و بهذا الصدد فإن الأسلوب السليم الذي ينبغي انتهاجه من قبل المنظمات هو بدفع هذه المنظمات إلى تكوين بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تكون قادرة و مؤهلة لتحقيق أهدافها، مما يتطلب بالضرورة قيام المنظمات بإعادة بناء الهياكل البنائية للمعلومات و للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال الخاصة بها بشكل نسجم مع ممارسات العمل الجيد. و عليه سوف نحاول تسليط الضوء على مجموعة تحديات ذات علاقة بمسألة إدارة البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و هذه التحديات هي¹:

1- فقدان سيطرة الإدارة على النظم: حيث تشير التجارب و التطبيقات الميدانية إلى تنامي و تعقد الصعوبات المتعلقة أو الناتجة عن إدارة تكنولوجيا نظم المعلومات و بيانات

¹ - بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص ص 138-142.

المنظمة في بيئة موزعة، و ذلك بسبب الافتقار إلى إدارة مركزة موحدة قادرة بمفردها على تسيير جميع قضايا هذا الفرع من التكنولوجيا.

2- تكامل عملية النهاية للنهائية مع التطبيقات يعد في غاية الصعوبة، و يعجز عديد من المنظمات عن بلوغه.

3- متطلبات التغيير التنظيمي: حيث تعتبر الحوسبة الشاملة فرصة إعادة هندسة المنظمة لتصبح بمثابة وحدة فاعلة، لكن مثل هذا العمل يخلق العديد من المشكلات أو الفوضى في حالة عدم معالجة بعض القضايا التنظيمية و عليه تحتاج المنظمة إلى هندرة جذرية في الفكر الإداري و الأداء و الرسالة أيضا.

4- التكاليف الضمنية لحوسبة المشروع: لقد أدركت شركات عديدة أن الوفورات التي توقعوها من عملية حوسبة عملياته الموزعة لم تتحقق بسبب التكاليف الضمنية، فالوفورات المتحققة نتيجة تملك الأجهزة قد تبذرت بفعل التكاليف التشغيلية السنوية المترتبة على الحصول على قوى عاملة و وقت إضافي مطلوب حيث الوقت يمثل مالا أيضا.

5- التوسع، الاعتمادية، والأمن: حيث ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة و مؤهلة لتكوين بنية تحتية متجددة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، تكون فاعلة و ذو طاقة استيعابية كافية لبث و إدامة جميع أنواع البيانات الناتجة عن عملياتها. أما الاعتمادية فتعني أنه على المنظمة البحث عن بنية تحتية خاصة بها، أو طبقا لمواصفات محددة تتلائم مع رسالتها و أهدافها، و هذا أمر صعب لأنه يتطلب موارد مالية و بشرية و فنية هائلة. أما مسألة الأمن، فهي غاية في الأهمية و الخطورة، خصوصا بالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع عدد كبير من الأفراد و المنظمات خارج حدودها الإقليمية، و عليه قد يشكل هذا خطرا على المنظمة والمتعاملين معها.

المطلب الثالث: مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
هناك عدد من التحديات التي ينبغي مواجهتها في محاولة للتغلب عليها أو التقليل من آثارها السلبية، و من ابرز الحلول نذكر الآتي¹ :

1- **إدارة التغيير** : للحصول على أعلى عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة، ينبغي على المنظمات أن تخطط بشكل دقيق للتغيير، فقد تحتاج إلى إعادة هندسة (الهندرة) لتتلاءم مع التغيرات في البنية التحتية، كما يتطلب الأمر من الإدارة معالجة القضايا التنظيمية التي تطفو على السطح نتيجة التحولات و التغيرات الحاصلة في الموارد البشرية و أساليب توظيفها، وفي وظائف الإدارة ،و مراكز القوى، و الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلبها مرحلة البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات.

2- **التعليم و التدريب** :باستطاعة المنظمة انتهاز نظام أو برنامج تدريب و رسكلة لمساعدة المستخدمين على تجاوز المشكلات الناتجة عن الافتقار للدعم و الفهم الإداري لعالم الشبكات و أساليب تشغيلها، مثل تطوير المهارات والتعامل مع مواقع الويب، و اللاسلكيات، و أساليب دعم الشبكة...

3- **ضوابط إدارة البيانات** :يصبح دور إدارة البيانات أكثر أهمية عندما تكون الشبكات مرتبطة بتطبيقات مختلفة، و مجالات عمل متنوعة، و أجهزة حاسوب عديدة، و على المنظمات أن تكون قادرة و مؤهلة على تشخيص و تحديد المواقع التي تتواجد فيها بياناتها، و المجموعة المسؤولة عن إدامة كل جزء من هذه البيانات و الأشخاص أو المجموعات المسموح لها بالوصول إلى تلك البيانات.

4- **التخطيط لتكامل الارتباطية و التطبيق** :ينبغي أن تكون نظرة الإدارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات و البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال إستراتيجية، أي بعيدة

¹- المرجع السابق، ص 143.

المدى و التأكد تماما من أن هذا الهيكل البنائي و البنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية و المعلومات، و بما يحقق الحاجات الحالية و المستقبلية.

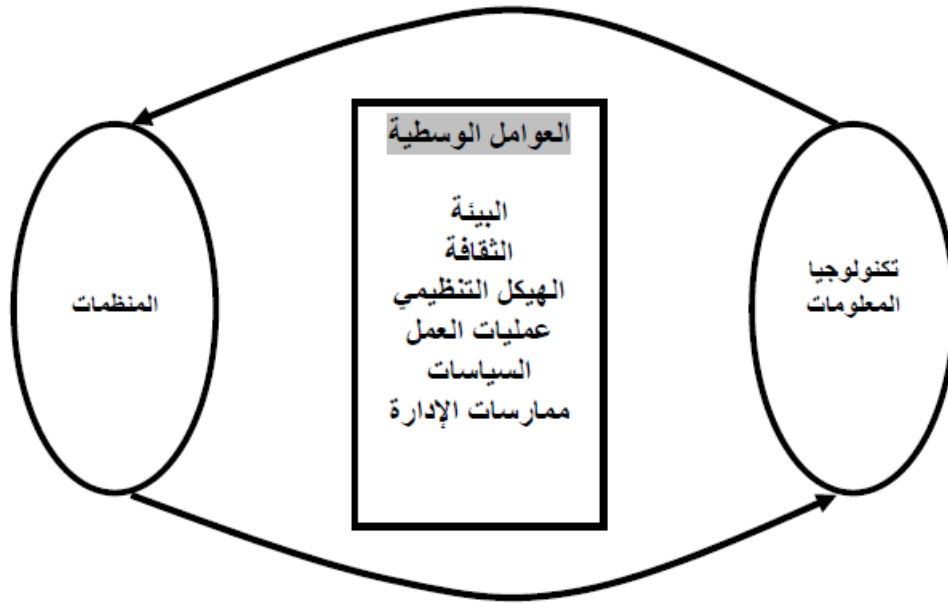
المطلب الرابع: تطبيق و استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

أولاً: علاقة المنظمة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال

العلاقة بين المنظمات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منها يؤثر في الآخر ضمن مجموعة من العوامل، كالمحيط الخارجي، و الثقافة، و الهيكل التنظيمي، و عمليات التشغيل، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية و الخارجية، فقد أصبحت المعلومات تدخل و تخرج من المنظمة بأشكال ثلاث هي المقررة و المسموعة و المرئية في آن واحد. و دخلت إلى عالم الأعمال أيضا المواقع الافتراضية و غيرها من التطورات الجارية في تكنولوجيا الأعمال. لذا وجب على المنظمة أن تعمل جاهدة لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدماجها مع متطلبات عملياتها من أجل دفع عجلة تطورها إلى الأمام، يوضح شكل و أبعاد هذه العلاقة¹

¹ - زهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 272-273.

الشكل (2-2) العلاقة بين المنظمة و أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال



المصدر: زهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 272-273.

ثانياً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المنظمات

تتعدد حاجة المؤسسة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تتعدد استعمالات هذه الأخيرة في المؤسسات، فيمكن أن نجد هذا الاستعمال ضمن المجال الداخلي أو ضمن المجال الخارجي للمؤسسة كما يلي:

أ- تطبيق و استعمال داخلي :

من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:

1- تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الهيكل أو المنتج... إلخ.

2- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفة، الترقيات... إلخ .

3- ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى و إن كانت في مواقع مختلفة، و مهما تباعدت أجزؤها أو فروعها جغرافيا، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية.

4- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي للحضور) لتسهيل معالجة البيانات و الاستفادة منها و كذا سرعة الوصول إليها.

5- تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص و المعالجة (طلب عطله مثلا).

6- تحديد الوظائف و تجديد مهامها و مسؤولياتها.

7- وضع معلومات عن المنتج و مواصفاته لتفادي تكرار الشرح عدة مرات .

8- للحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة، و مميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة .

9- تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتحديد الوظائف و مسؤولياتها.

10- الانتقال السهل و السريع داخل المؤسسة .

11- النقل السريع و الاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية و الوقت المستغرق في ذلك.

ب- تطبيق و استعمال خارجي:

و من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال للمؤسسة ما يلي:

- 1-نشر الإعلانات و الإشهار الخاصة بمنتجات المؤسسة على شبكة الانترنت، حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
- 2-السماح للزبائن الشراء و التسوق عبر الانترنت و تحقيق التجارة الالكترونية.
- 3-سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، و ميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير.
- 4-تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير.
- 5-الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.
- 6-الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة .
- 7-اختبار سوق منتجاتها و لمعرفة مدى رضا المستهلكين عنها حتى يفيدها في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية و التسويقية.
- 8-إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين، ميزات المنتجات أو المواد الأولية، السعر...إلخ.
- 9-متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاع نشاطها، أو القطاعات ذات العلاقة و ذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات.

المبحث الخامس: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تسعى معظم أو كل الدول إلى أن تكون رائدة في مجال التقنيات والمعلومات، واللجوء إلى اكتساب ومواكبة التكنولوجيات الحديثة والمتطورة في هذا المجال.

المطلب الأول: مفهوم الفجوة الرقمية

يستخدم تعبير الفجوة الرقمية لدلالة على الهوة خلقتها ثورة المعلومات و الاتصالات بين الدول المتقدمة و الدول النامية و تقاس بدرجة توافر أسس المعرفة و القدرة على استخدام تقنيات المعلومات و الكمبيوتر و الانترنت و توفر أسس الاقتصاد الرقمي الذي يستند الى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و بدرجة الارتباط بشبكة الانترنت و توفر طرق المعلومات السريعة و الهواتف النقالة و خدمات التبادل الرقمي للمعلومات.¹

إن الفجوة الرقمية الجديدة فيما يتعلق بطريقة تسخير الدول لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في سبيل تقديم التنافسية والحياة الكريمة، ما تزال قائمة بالرغم من الجهود المبذولة خلال العقد الماضي من أجل تحسين البنية التحتية في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالدول النامية. وإن السياسات القومية في بعض الاقتصادات النامية لا تعمل على تحويل الاستثمار في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى فوائد ملموسة من حيث التنافسية والتنمية والتوظيف. فضلاً عن الفجوة الرقمية العميقة القائمة بالفعل بين الاقتصادات المتقدمة والنامية التي تعيق الوصول إلى البنية التحتية الرقمية والمحتوى.²

¹ - محمد الضامن، الفجوة الرقمية، <http://faculty.kfupm.edu.sa/jics/muhtaseb/teaching/ACStLect21.htm>، تم التصفح بتاريخ 2012/03/25.

² - برونولانفين، التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، التقرير الثاني عشر، نيويورك الولايات المتحدة الأمريكية، منتدى الاقتصاد العالمي، 10 أبريل 2013، ص 2..

المطلب الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم

تشهد تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطورا هائلا وفي مختلف دول العالم، فحسب الإصدار العاشر من للتقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات ويعد هذا التقرير الذي يقدم تغطية قياسية تشمل اقتصادات 144 دولة حول العالم من حيث تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عملية التنمية والقدرة التنافسية للدول، من أكثر التقارير العالمية شمولية ومصداقية¹.

ويوضح (مؤشر جاهزية الشبكات) المتضمن في التقرير، مدى استعداد الدول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية عبر تقييم أربعة محاور تشمل أولا: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكلفة الوصول إليها وتوافر المهارات اللازمة لضمان الاستخدام الأمثل، ثانياً: مدى جاهزية لأقطاب الثلاثة للمجتمع، الأفراد والشركات والحكومات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها، ثالثاً، بيئة الأعمال والابتكار، والإطار السياسي والتنظيمي، ربحاً وأخيراً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فعلى مستوى العالم في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق النمو الرفاهية، احتلت كل من فنلندا المركز الأول ضمن المؤشر، تليها سنغافورة ثانية والسويد ثالثة، وهولندا في المركز الرابع والنرويج خامسة، وسويسرا سادسة، والمملكة المتحدة سابعة والدانمارك ثامنة، والولايات المتحدة تاسعة وتايوان الصين في المركز العاشر.

¹ - المرجع السابق، ص 3.

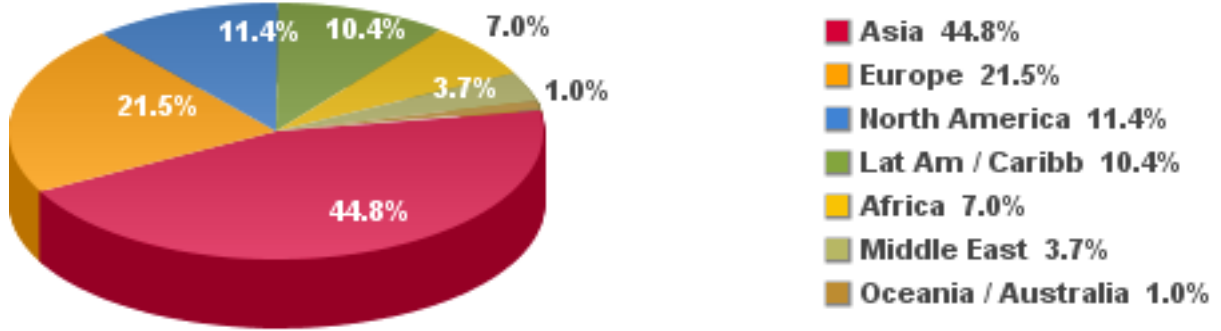
الجدول (2-2): مؤشر جاهزية الشبكات (المراكز العشرة الأولى)

التغير	الفترة 2013- 2014	الفترة 2011- 2012	الدولة
ايجابي	1	3	فنلندا
ثابت	2	2	سنغافورة
سلبي	3	1	السويد
ايجابي	4	6	هولندا
ايجابي	5	7	النرويج
سلبي	6	5	سويسرا
ايجابي	7	10	بريطانيا
ايجابي	4	8	الدنمارك
سلبي	9	8	ال.م.أ
ايجابي	10	11	تايبوان (الصين)

المصدر: برونولانفين، التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص3.

الشكل (2-3): استخدام شبكة الأنترنت في العالم 2012.

Internet Users in the World Distribution by World Regions - 2012 Q2



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm

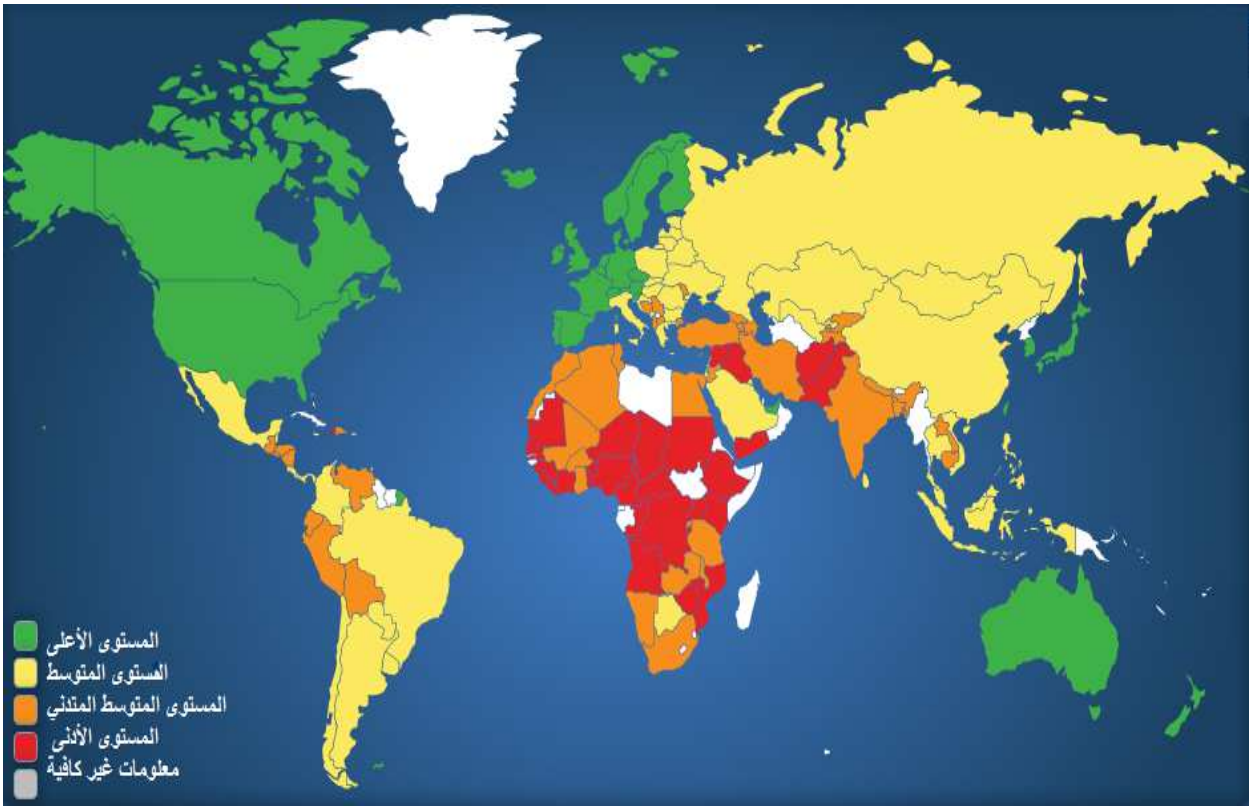
Basis: 2,405,518,376 Internet users on June 30, 2012

Copyright © 2012, Miniwatts Marketing Group

Source :[statisticshttp://www.internetworldstats.com/stats.le](http://www.internetworldstats.com/stats.le)

2012/08/05

الشكل (2-3): خريطة توضيحية لمؤشر الجاهزية الرقمية في العالم لـ : 2012.



Source :<http://www.prosperity.com> .

2012/08/05

المطلب الثالث: واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الدول العربية

يشهد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطوراً سريعاً ومنتامياً على مستوى دول العالم وعلى هذا الأساس تحول الدول العربية مواكبة هذه التطورات ومسايرتها.¹

على صعيد منطقة الشرق الأوسط فقد شهدت هذه المنطقة استقطاباً للثروات مع أداء متميز لاقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي،مقارنة بحالة الركود في بعض أجزاء من دول شمال أفريقيا والشرق وأشارت نتائج التقرير أنا لأداء الاقتصادي المتميز قطر و الإمارات ،جاء نتيجة تبني حكومات تلك الدول لسياسات هدفت لدعم التنوع الاقتصادي وبناء اقتصادات قوية مبنية على الصناعات المعززة بالمعرفة. حيث تستمر دولة الإمارات العربية المتحدة في احتلال أفضل مركز بين الدول العربية (في المركز الرابع والعشرين عالمياً) تليها دولة قطر(المركز الخامس والعشرون) بعد صعودها خمس مراكز ثم دولة البحرين في المركز الثلاثين. ارتفعت السعودية خمسة مراكز إلى المركز الثالث والثلاثين. في المقابل تحتل مصر المركز الرابع والسبعون في حين تأتي كل من إيران وسوريا متأخرتان ما بعد المائة. أداء الدول العربية يأتي متنوعاً فبعض الحكومات وضعت تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوضوح شديد في قلب برامج عملها التنافسية.

ولقد قامت غوغل بدراسات عديدة بالتعاون مع(Ipsos OTX Media CT) في الربع الأول من عام 2012 لفهم كيفية استخدام الهواتف الذكية في بعض البلدان العربية ، وذلك لتساعد التجار وأصحاب الفعاليات على فهم كيفية استخدام الهواتف الذكية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتخفيف العبء عنهمفقد أشارت الدراسة إلى أن انتشار الهواتف الثابتة قدر ب 16% بالنسبة لعدد السكان بينما قدرت ب 18.75 % نسبة انتشار خدمات الهواتف النقالة نسبة لعدد السكان لعام 2011. وقد أشارت الدراسات إلى أن نسبة انتشار الهواتف الذكية في دولة مصر قد وصل إلى نسبة 26 بالمائة وحوالي 29 بالمائة منهم يستخدمون

¹ - برونولانفين،التقريرالعالمي لتكنولوجيا المعلومات ،مرجع سبق ذكره.ص7.

هواتفهم الذكية للوصول إلى الإنترنت بشكل يومي ، بينما وصلت نسبة مستخدمي الهواتف الذكية في المملكة العربية السعودية إلى 54 بالمائة و 65 بالمائة منهم يستخدمون هواتفهم للوصول إلى الإنترنت بشكل يومي، وجاءت الدراسة المخصصة للإمارات العربية المتحدة بأن نسبة مستخدمي الهواتف الذكية هناك قد وصل إلى 61 بالمائة وحوالي 64 بالمائة منهم يصلون للإنترنت بشكل يومي عن طريق هذه الهواتف. وتعد دولة مصر واحدة من أدنى الدول فيما يتعلق بمعدلات إنشار الهواتف المحمولة في المنطقة بنسبة 87 بالمائة من السكان في نهاية عام 2011 ، مما يوحي بأنه لا يزال هناك مجال واسع للنمو.¹

¹ - المرجع السابق، ص8.

الجدول (2-3) : استخدام شبكة الانترنت في العالم العربي لعام 2011.

الدول	عدد السكان 2011	عدد مستخدمي الانترنت 2011/12/31	نسبة الانتشار بالنسبة لعدد السكان	نسبة الاستخدام من اجمالي السكان
الجزائر	34.994.937	4.700.000	13,4 %	5,4 %
البحرين	1.214.705	694.009	57,1 %	0,8 %
جزر القمر	794.683	37.472	4,7 %	0,0 %
جيبوتي	757.074	61.320	8,1 %	0,0 %
مصر	82.079.636	21.691.776	26,4 %	25,1 %
العراق	30.399.572	1.303.760	4,3 %	1,5 %
الأردن	6.508.271	1.987.400	30,5 %	2,3 %
الكويت	2.595.628	1.100.000	42,4 %	1,3 %
لبنان	4.143.101	1.367.220	33,0 %	1,6%
ليبيا	6.597.960	391.880	5,9 %	0,4 %
موريتانيا	3.281.634	100.333	3,0 %	0,1 %
المغرب	31.968.361	15.656.192	48,9%	18,2%

2,0%	57,5%	1.741.804	3.027.959	عمان
1,4%	70,0%	1.231.567	1.759.227	قطر
13,2%	43,6%	11.400.000	26.131.703	العربية السعودية
0,1%	1,0%	106.000	9.925.640	الصومال
0,0%	n/a	n/a	8.260.490	جنوب السودان
4,8%	11,4%	4.200.000	36.787.012	السودان
5,2%	19,8%	4.469.000	22.517.750	سورية
4,4%	36,3%	3.856.984	10.629.186	تونس
6,8%	70,9%	5.859.118	8.264.070	الإمارات
1,7%	58,8%	1.512.273	2.568.555	فلسطين
3,0%	10,8%	2.606.698	24.133.492	اليمن
100%	23,9%	86.077.806	359.340.646	المجموع

Source : <http://www.internetworldstats.com/stats19> , le 10/05/2012.

خاتمة الفصل

إن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال أحدثت ثورة هائلة في نظم الاتصال والمعلومات، حيث ساهمت في توجيه الاقتصاد وأدت إلى تغيرات جذرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة في هيكلها وتنظيمها وعملها وزيادة كفاءتها، كما تتصف التكنولوجيا الحديثة بصفات ومميزات جعلتها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مجالات متعددة، وفي هذا الصدد تظهر أهميتها البالغة وتتجلى في حصول المؤسسة على قاعدة بيانات واضحة والوصول إلى النتائج باستخدام المعلومات، كما تسمح للمؤسسة بالانفتاح على العالم ومواكبة التطورات والمستجدات بالإضافة إلى تقريب وجهات النظر بين أطراف الاتصال مما يؤدي إلى اتخاذ القرار بدقة وبطرق سليمة.

ونستخلص بأن التكنولوجيا للإعلام والاتصال تساهم بدرجة كبيرة في تطور المؤسسة وتوسعها بالاعتماد على الشبكات المعلوماتية بمختلف أنواعها حسب احتياجات المؤسسة الداخلية أو الخارجية إذ تسمح لها بربح الوقت، والانتقال السهل والسريع للمعلومات، وتخفيض التكاليف، كما يبقى استعمال المؤسسة التكنولوجيا الحديثة للاتصال على مدى قدرة الدولة على توفيرها بجودة عالية وفق التصنيف العالمي والعربي.



الفصل الثالث

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفصل الثالث: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

مقدمة الفصل

يتسم الوقت الحالي بمجموعة من الخصائص من خصائص في مقدمتها التغيير المستمر والمتلاحق في العديد من المجالات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والإدارية مما ينعكس اثرها على طبيعة الوظيفة الإدارية التي أصبحت من أهم مهامها البحث عن التكيف والتلاؤم مع هذه المتغيرات السريعة والمتجددة، كما أصبحت الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسات تفرض عليها اللجوء إلى التغيير التنظيمي لتستطيع القيام بكل واجباتها بكل كفاءة وفعالية.

ومن خلال ما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتغيير

التنظيمي وهذا في ثلاث مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي؛

المبحث الثاني: مراحل ونماذج التغيير التنظيمي؛

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف 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، سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية.

فقد ورد ذكر مصطلح التغيير في القرآن الكريم على أساس أن الدين الإسلامي يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي، في قول الله تعالى في قوله تعالى: ﴿وَأَضَلَّنَهُمْ وَأَمْنَيْنَهُمْ وَأَمْرَتَهُمْ فَلْيُبْتِئَنَّ أَذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرْتَهُمْ فَلْيَغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ ۚ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرًا مُبِينًا﴾ (سورة النساء، الآية 119) حيث أن الله خلق عباده مفسطورين على قبول الحق وإيثاره، فجاءهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر والشرك والكفر والفسوق والعصيان.¹

وقوله أيضا: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة الأنفال الآية 53) أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدها إذا إزدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم.

وبهذا فإن المحطة الأولى للتغيير هي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكنه أن يغير ما حوله وهو ما أجمع عليه غالبية من بحث في هذا الموضوع.

¹ - عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تفسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفا، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002 ، ص 183 .

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

فنجد بأن المؤسسات تواجه مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير فيها داخلية أو الخارجية، تحويلها داخل المؤسسة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحرص المؤسسات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين، لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المؤسسة مارست نشاطا إنتاجيا، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات مميزة عالية لتضمن إستمراريتها.

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

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

وفي مجال المؤسسات المعاصرة، فإن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المؤسسة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد¹، كما نلاحظ أن البيئة الداخلية

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 346.

والخارجية للمؤسسة تختلف في درجة ديناميكيته وتغيرها وكاستجابة لذلك فإن المؤسسات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه المؤسسة يكون حسب درجة بيئتها من أجل ضمان فعاليتها، حيث أن المؤسسات في البيئة الديناميكية تمارس تغيرات أكبر لضمان فعاليتها وذلك بدرجة أكبر من تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة أكثر استقراراً، وأن المؤسسة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها.

أولاً: التعريف اللغوي

التغيير إسم مشتق من الفعل " غير " بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه

وحوله وبدله¹

ثانياً: التعريف الاصطلاحي.

وكنتيجة للأهمية التي يوليها التغيير داخل المؤسسة، فقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين في مجل الإدارة إلى مفهوم التغيير التنظيمي، وإعطائه تعريفات متنوعة كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي:

يعرف على أنه "تغير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات² إن ما يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على زاوية الهدف من التغيير والمتمثل في التكيف البيئي والقدرة على حل المشكلات.

كما عرفه أندرو ومارك **Andrew & Mark** على أنه "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية

¹ - مجد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008 ، ص1212 .

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص343 .

بإستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية " ¹ يوضح هذا التعريف الأساليب التي من خلالها يمكن إحداث التغيير التنظيمي وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع، حيث تلعب دورا أساسيا في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات واتجاهات الموظفين قبل، أثناء وبعد عملية التغيير.

ويقدم فرنش وبيبل **French & Bell** تعريفا للتغيير التنظيمي على أنه "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المؤسسة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها" ² وهذا التعريف يقترب أكثر من مفهوم التطوير التنظيمي، لأنه يركز على الجوانب السلوكية والتي تتطلب جهدا طويل المدى، في حين أن التغيير التنظيمي قد لا يحتاج فترة طويلة لإحداثه، كما أنه لا يقتصر على الجوانب السلوكية فقط بل قد يشمل جوانب أخرى.

أما شومبيتر **Schumpeter** فينظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المؤسسة. ³ أي أن المؤسسة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي إلى وضع آخر منشود.

ويرى أولفير **Olivier** وزملاءه أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المؤسسات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية (الهيكل التنظيمي) وأساليب إدارية

¹ - شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، - 2007 - 2006 ص4.

² - صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص13 .

³ - Isabelle Franchisteguy, Gérer le Changement Organisationnel à l'Hôpital "Des diagnostics vers un modèle intégrateur", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin- Lyon 3, 2001, p 21.

(الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المؤسسة سواء كانوا مديرين أو موظفين¹. حسب هذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر أساسية، الهيكل التنظيمي، أي العناصر الملموسة في المؤسسة، وهي مثل القطعة الصلبة في جهاز الحاسوب Hardware من جهة، والثقافة التنظيمية، أي المكونات الغير ملموسة مثل Software من جهة أخرى، وبينهما المورد البشري.

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"².

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

كما عرّفه سكينز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"³.

فيما يوضح سكينز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المؤسسة مستقبلا

ووفق تعريف علي السلمي " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"⁴.

¹ - Olivier Meier et al, Gestion du Changement, Dunod, Paris, 2007, p 1,2.

² - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل؛ عمان، 1999، ط1، ص17.

³ - خليل محمد حسن الشماح و خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر؛ عمان، 2005، ص 103.

⁴ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ط2، ص 224.

كما يعرف بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات¹

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة تنوعها واختلافها في مفهوم التغيير التنظيمي، ومرد ذلك قد يعود إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى هذا المفهوم. فالبعض يعرف التغيير التنظيمي من زاوية الأسباب، والبعض الآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخر ون يعرفونه من زاوية الأهداف... إلخ. وهنا لابد من تعريف متفق عليه يساعد الباحثين في التعامل مع الظاهرة، خاصة في ظل التداخل بين مفهوم التغيير وبعض المفاهيم المشابهة له على غرار التطوير، الانتقال، الابتكار، حيث أن التغيير ليس الانتقال، فإذا كان التغيير هو أمر موضعي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة، والسياسة الجديدة، فإن الانتقال هو العملية السيكلوجية التي يمر بها الموظفون حتى يألفوا الوضع الجديد.²

كما أن التغيير لا يعني الابتكار، فإذا كان التغيير هو أي بديل للوضع الراهن، فإن الابتكار هو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين الخدمة، وبهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليست جميع التغييرات ابتكارات باعتبار أن التغيير قد لا يتطلب أفكاراً جديدة.³

وقد يستعمل التغيير التنظيمي ليراد به التطوير التنظيمي مع أن لكل منهما مدلوله، وأبرز ما ذكره الكتاب والباحثون عن التفرقة بينهما هو أن التغيير التنظيمي يشمل عدة مجالات، أما التطوير التنظيمي فيركز أساساً على الجوانب السلوكية⁴.

1 - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 343.

2 - ويليام بريدجز، تعريب موسى يونس، فن الانتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1991، ص 17.

3 - زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 190.

4 - بندي عبد الله و علة مراد، التغيير "قراءة مفاهيمية دلالية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-19 ماي 2011، ص 4.

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

يساهم التغيير التنظيمي إلى حد كبير في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال أهميته التي تتجلى:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك لغايات وتحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب، ولقد حاول العديد من الباحثين إعطاء صيغة لمفهوم التنمية الإدارية، ومن بين التعريفات التي كتبت في التنمية الإدارية نجد: " هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل"¹.

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 224.

وهناك اتجاه آخر يرى أن التنمية الإدارية تتم من خلال العمل على تنمية المؤسسة والذي يتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الإنسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية، لذلك فالتنمية الإدارية " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات دون تحديد. مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع ¹."

وبناء على ذلك فإن التنمية الإدارية تتم من خلال تنمية وتطوير المنظمة الإدارية - Organization Development Administration - وذلك من خلال تطوير وتنمية المهارات الإنسانية مع التركيز على الجوانب التنظيمية والسلوكية، فالتنمية الإدارية - Administration Development - هي عملية تغيير في الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات، وفي الغالب تتحقق التنمية الإدارية وفق تغيير هادف ومقصود ومخطط له بصورة علمية مما يؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالنمو الإداري - Administration Growth.

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

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

- 1- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

¹ - المرجع السابق، ص 41.

- 2- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المؤسسة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- 3- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة.
- 4- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- 5- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- 6- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- 7- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- 8- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.¹

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير.²

¹ - شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 3-4.

² - الخضير محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص 31.

أولاً: أنواع التغيير وفقاً للحدثة (التغيير التقليدي والتغيير الحديث)

ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير. وهو أسلوب دفاعي بطبيعته، ويتخذ شكل رد فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

أما التغيير الحديث فيتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة. ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حيث يحدث.

إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المؤسسة وإدارتها. ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمؤسسة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر. أن التغييرات التي تحدث في مجال ونشاط المنظمة غالباً ما تهز توازنها وتتطلب مديلاً إدارياً يختلف عن المدخل الإداري التقليدي ويكون قادراً على استخدام النظم والطرائق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير، وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة بمعنى استخدام المدخل الذي يعتمد مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلاً من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط.

ثانياً: أنواع التغيير وفقاً للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض)

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة. لا تستطيع المؤسسة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك

الأمر للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن . ولكن يتوجب على المدراء السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، والتخطيط لعملية التغيير . فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المؤسسات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسئولياتها أي إحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف.

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة ، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، والعمل على التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة.

إن التغيير الغير المخطط يطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة ، وقد يكون ضاراً أو مدمراً أو مفيداً، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب استجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك الإدارة العليا بوجود فجوة في مستوى أداء المؤسسة فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن.¹

ثالثاً: أنواع التغيير وفقاً للنطاق (التغيير الشامل والتغيير الجزئي)

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة . والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد

¹ - حريم حسين ، السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004، ص 3.

ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.¹

رابعاً: أنواع التغيير وفقاً للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي)

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي وغير فعال.

خامساً: أنواع التغيير وفقاً للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي)

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته. وهو يشمل التغيير البطء والتغيير السريع.

وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

¹ - العميان محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 350.

المطلب الخامس:دوافع التغيير التنظيمي

تنقسم الدوافع التي تدفع المؤسسة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية.

1- العوامل الداخلية:

تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها. وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- **أهداف جديدة:** إذا ما قامت المؤسسة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- **رسالة المؤسسة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المؤسسة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المؤسسة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبذلون ولاءاً للمؤسسة ويقدموا ما لديهم لصالحها.¹

¹ - موزاوي سامية, مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة, رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال (غير منشورة), كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر , 2003/2004, صص 10-12.

▪ **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المؤسسة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

2- العوامل الخارجية:

إن العوامل والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من العوامل الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويرى كثيرون أن العوامل الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات . ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه العوامل¹.

يعتقد فرند لوثانز **FRED LUTHANS** أن أهم العوامل الخارجية التي تدعو

للتغيير التنظيمي هي :

1. التنافس الحاد بين المؤسسات.
2. الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية للتغيير في النظام الاقتصادي الحر.
- العولمة فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً عاملاً هاماً وراء التغيير التنظيمي.

ويضيف **ROBBINS** إلى العوامل الخارجية ما يلي² :

1. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي ..الخ)
2. الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المؤسسة إلى نقابة مهنيين عمالية)
3. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المؤسسات.
4. تغييرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.

¹ - حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 366.

² - ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005-2006، ص28.

5. المزاحمة والمنافسة الجديدة بين المؤسسات الأخرى.

6. حدوث أزمة خارجية طارئة.

أما **HUSE** و **BOWDITCH** فيذكران العوامل الآتية:

➤ الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.

➤ تقادم المنتجات بسرعة، حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم.

➤ تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين والمهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين)

➤ تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

➤ تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال.

ويضيف **IVANCEVICH** وزملاءه العوامل الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسة هي:

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

2- التغييرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريباً.

3- التغييرات البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية أوجدت فرصاً كبيرة وفي نفس الوقت خطراً وتهديداً كبيراً للمديرين لا يعون أهميتها.

وبهذا يمكن تلخيص الآتي : بأن أبرز وأهم العوامل الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي:
الثورة المعرفية والتقنية، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية، وتزايد ضغط الجماعات المؤسسة، وتغيير نظرة الجمهور وتوقعات المنظمة والأزمات الخارجية الطارئة.

المبحث الثاني: مراحل ونماذج التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

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

ويقترح " لويين " أن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم بموجب ثلاث خطوات:
إذابة الحالة الراهنة، التحرك إلى الحالة الجديدة (التغيير) ثم إعادة تجميد الحالة الجديدة لتصبح دائمة¹.

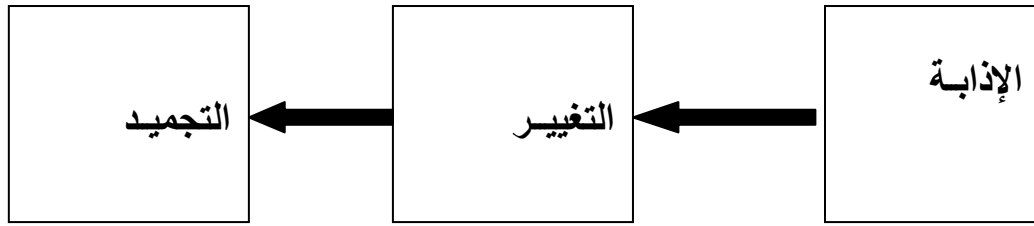
مرحلة الإذابة unfreezing stage.

مرحلة التغيير changing stage.

مرحلة التجميد refreezing stage .

¹ - العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 394.

الشكل (3-1): مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 437-438.

أولاً: مرحلة الإذابة أو إسالة الجليد

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد، اختفاء السلوك الحالي، الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة. ويعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ¹.

حتى يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف مايلي:²

¹ - حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 379.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 437-438.

- 1- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- 2- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
- 4- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلا: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلا تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة. إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المؤسسة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

ثانياً: مرحلة التغيير

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.¹

¹ - المرجع السابق، ص 439.

ولهذا، فإنه يجب في هذه المرحلة 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 يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

وفي هذه المرحلة، أيضا يحذر "لفين" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب¹، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييرا محدودا، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.²

ومن الضروري بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.³

ثالثاً: مرحلة التجميد

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص232.

² - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص349.

³ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص308.

تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.

ب- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

ج- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

د- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

هـ- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

و- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.

ز- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ك- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير¹.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 466-467.

و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول (3-1): مراحل عملية التغيير

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

المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 229

المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي

تعد المراحل السابقة من النماذج الأولى للتغيير التنظيمي فيعرف بنموذج كيرت لوين. إلا أنه توجد نماذج أخرى للتغيير التنظيمي يمكن ذكرها فيما يلي:

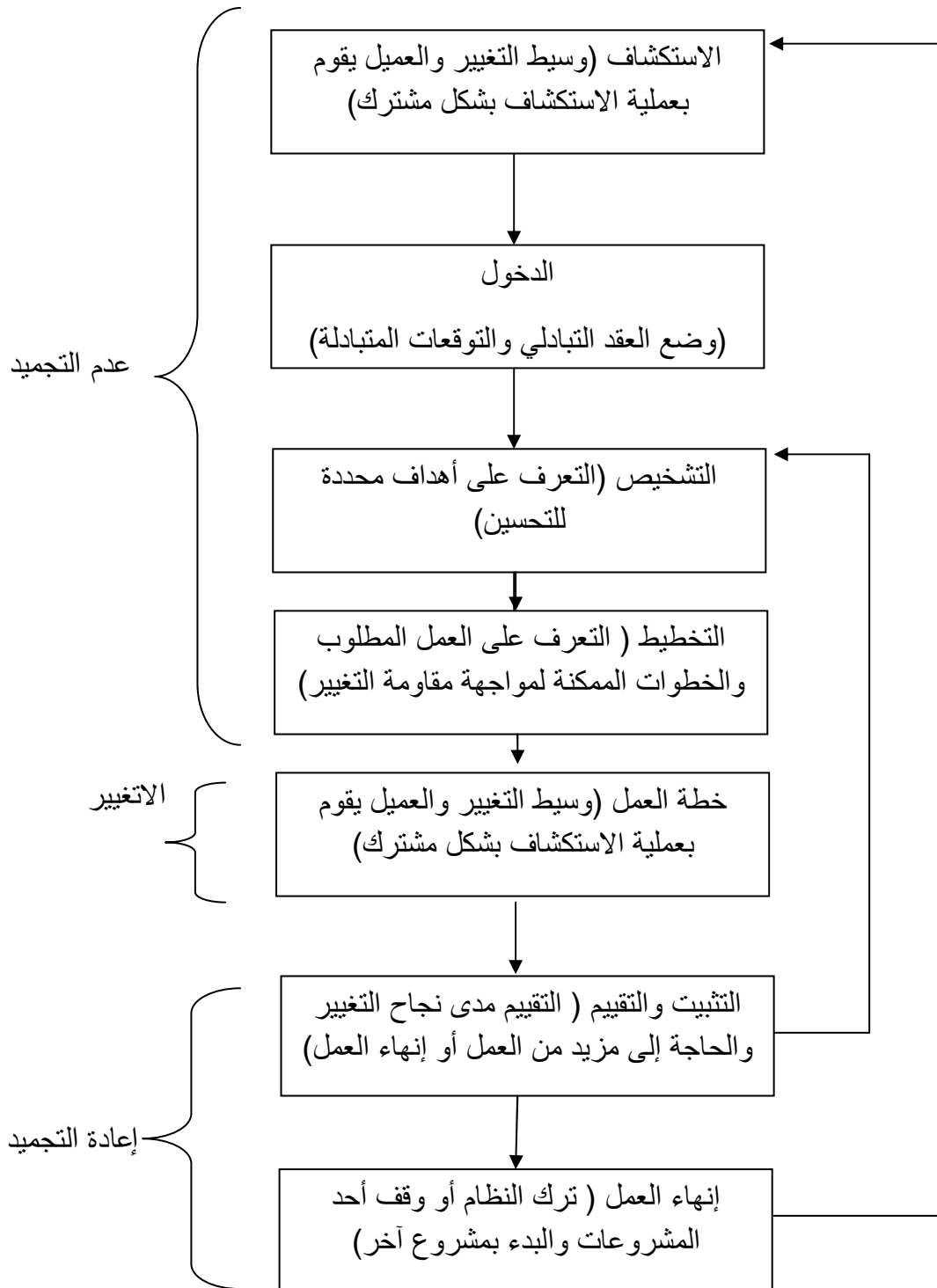
أولاً: نموذج هوس HUSE ذو المراحل السبعة

قدم EDGAR HUSE في عام 1980 نموذجاً يتكون من سبع مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه LEWIN وسنتناول كل مرحلة من هذه المراحل¹.

¹ - نيجل كنج، نيل أنرسون، تعريب حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 271.

- 1- **الاستكشاف:** يلتقي المسؤولون عن المؤسسة ومستشار إدارة التغيير ومناقشة الحاجة للتغيير وتستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدّمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- 2- **الدخول:** يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- 3- **التشخيص:** يقوم المستشار، مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.
- 4- **التخطيط:** توافق المؤسسة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- 5- **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
- 6- **التثبيت والتقييم:** إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج LEWIN يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج HUSE وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة وعقب التثبيت يتم تقويم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي
- 7- **إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (مؤسسة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المؤسسة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المؤسسة).

الشكل (2-3) نموذج HUSE للتغيير المخطط في المؤسسة



المصدر: نيجل كنج، نيل أنرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات،

دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 271.

ثالثاً: أسلوب أفينسفش IVANCEVICH وزملائه

يعتبر IVANCEVICH وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد

من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي:¹

- 1- قوى التغيير: وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
- 2- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- 3- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.
- 4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات).
- 5- تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة

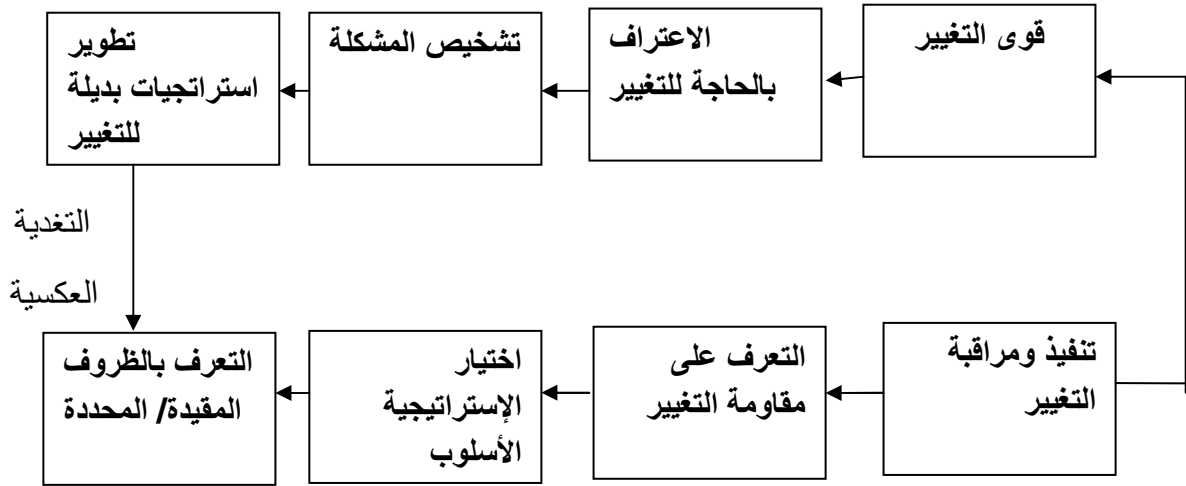
¹ - حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 371.

والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

6- مقاومة التغيير : على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

7- تنفيذ التغيير ومتابعه : قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى . وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

الشكل (3-3) نموذج IVANCEVICH للتغيير



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004، ص 371.

رابعاً: أسلوب البحث الموقفي

يشير البحث الموقفي إلى عملية التغيير التي تعتمد الجمع المنظم للبيانات، ومن ثم اختيار أسلوب للتغيير يعتمد على المؤشرات التي تم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها. وتظهر أهمية، هذه الطريقة في أنها توفر منهجية للإدارة لاعتمادها في التغيير المخطط.

وغالباً ما يكون مستشار التغيير من خارج المنظمة والذي يبدأ عمله بجمع المعلومات حول المشكلة والهموم والتغيرات المطلوبة من أعضاء المنظمة، ويمثل هذا التشخيص بحث الطبيب لإيجاد السبب المؤدي لآلام المريض وفي البحث الموقفي فإن مستشار التغيير يطرح الأسئلة ويقابل العاملين ويراجع السجلات ويستمع لهموم العاملين ويتبع عملية التشخيص عملية التحليل للتعرف على المشاكل التي يركز عليها الأفراد والأشكال التي تظهر بها تلك المشاكل ويحلل وكيل التغيير هذه المعلومات إلى عواملها الأولية الانغماس المكثف في أهداف

التغيير، أي الأفراد الذين سيضملمهم برنامج التغيير والذين يجب أن يشاركوا في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول وبذلك فإن الخطوة الثالثة المعلومات المرتدة تتطلب مشاركة العاملين بما تم التوصل إليه من خلال الخطوتين الأولى والثانية ويطور العاملون بمساعدة مستشار التغيير خطاً عملية لتحقيق التغيير المطلوب.

ومن ثم يتم التنفيذ، حيث أن العاملين ومستشار التغيير يقومون بالأفعال المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها. الخطوة الأخيرة تتوافق مع التثبيت العلمي للبحث الموقعي وهي تقييم فاعلية خطة الفعل والتي تتم عن طريق استخدام البيانات التي تم جمعها على أنها معايير تعتمد في مقارنة التغييرات اللاحقة وتقييمها. ويوفر البحث الموقعي للمؤسسة فائدتين أساسيتين:

1. أنه يركز على المشكلة حيث أن مستشار التغيير ينظر إلى المشاكل بموضوعية ويتحدد فعل التغيير على طبيعة المشكلة وبينما أن ذلك قد يظهر على أنه شيء بديهي لكن الكثير من فعاليات التغيير لا تتم بهذا الأسلوب، بل أنها تركز على الحل حيث يكون هنالك حل مفضل من وجهة نظر مستشار التغيير مثل تطبيق الوقت المرن العمل الفرقي أو برامج الإدارة بالأهداف ومن ثم يبحث عن المشاكل التي تناسب حله.
2. بسبب أن البحث الموقعي يشرك العاملين بدرجة كبيرة أثناء عملية التغيير فإن ذلك يؤدي لتقليل مقاومتهم. وفي الواقع فإن المشاركة الفعالة للعاملين في مرحلة جمع المعلومات المرتدة تؤدي لأن تكتسب عملية التغيير قوة ذاتية حيث أن العاملين والجماعات الذين يضملمهم عملية التغيير يصبحون مصدراً داخلياً لتعضيد التغيير.

خامسا : نموذج Robert Chin and Kenneth Benne

قام هذا النموذج بوضع ثلاث استراتيجيات للتدخل من أجل تطوير المنظمة، والاستراتيجيات هي:

1-العقلانية/ التجريبية

وفي هذه النظرية يتم النظر إلى تطوير المنظمة كعمليات للإقناع العقلاني بالمنافع التي يمكن أن تتجم عن التغيير بالنسبة لهؤلاء الذين يتأثرون به. وحالما يتم إتمام هذه الاتصالات فمن المفترض أن أية مقاومة سوف تقل بشكل تلقائي (أوتوماتيكي). لذلك تكون عملية التطوير بمثابة إيصال منافع الغير إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالرشد، ويحركهم من حيث المبدأ المنفعة الذاتية.

2- المعيارية- وإعادة التعليم

تفترض هذه الإستراتيجية وجود نموذج قائم على عقلانية الأشخاص كموظفين، ولكنها إحاطة بوجود معايير اجتماعية/ ثقافية في المنظمات، وفي هذا المقام نجد أن عملية تطوير المنظمة تتمثل في تحديد القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير القائمة، كما تتعلق بعملية إعادة تعليم الموظفين بطرائق العمل الجديدة وأساليب الإنتاج الحديثة.

3-القوة- القسر

تتظر هذه الإستراتيجية إلى تطوير المنظمة كعملية لفرض السلطة الشرعية، ومفاد ذلك أن يتم رض التغيير من أعلى بواسطة هؤلاء الذين يتمتعون بالقوة الكافية والسلطة التي تمكنهم من ممارسة القسر والإلزام. وهناك آفاق لتبني استخدام التغيير المخطط، ولكن ملائمة أي منها تحتاج إلى إعادة مواءمة تكتيكات التغيير في مواجهو التقييم، أو أي نوع آخر من التغذية العكسية لهذا الغرض سوف يتم إنكاره.

سادسا: نموذج " Golembiewski " ورفاقه ثلاثي الأبعاد.

بالنظر إلى تغيير المنظمة وتطويرها بطريقة متلف عن الطرق التي يتم تقديمها، حدد

Golembiewski ورفاقه ثلاث أنواع للتغيير وهي:

النوع الأول: التغيير من نوع ألفا " alpha "

حيث يأخذ التغيير مجموعة من الأبعاد المستقرة. على سبيل المثال، حيثما يسجل الأفراد زيادة مستويات المشاركة والتزام المؤسسة. بافتراض أن هذه الأبعاد كانت مقيسة باستخدام المقياس قبل وبعد التدخل بالتغيير.

النوع الثاني: التغيير من نوع بيتا " beta "

حيث يقوم الأفراد بإعادة معايرة للفتوات الواقعة بين نقاط على مقياس معين كنتيجة لحدوث التغيير، على سبيل المثال، يمكن أن يحدث ذلك في المثال المذكور عاليه، حيث يقوم العاملون بإعادة تعريف معيار الترتيب من مساهمة مرتفعة إلى مساهمة منخفضة كنتيجة مباشرة دالة على تطوير المؤسسة

النوع الثالث: التغيير من نوع جاما " gamma "

يحدث هذا النوع من التغيير حيث لا يقوم الأشخاص بمجرد عملية إعادة معايرة لمعيار الترتيب، ولكنهم يقومون بتغيير كامل لمعنى ومفهوم الترتيب، لذلك فإن عملية المشاركة تسبق التغيير يمكن ببساطة أن تعني إعطاء المعلومات المرتبطة بالمهمة خلال لقاءات فريق العمل عند طلب هذه المعلومات، وبعد إجراء التغيير يتطور المعنى ليشتمل على تقديم الأفكار وطرح الحلول المبتكرة، وطلب المعلومات من قائد الفريق وهكذا.

وقد قام كل من **PORAA** و **SILVERS** بتجزئة التغيير من نوع جاما إلى جاما (أ)،

وجاما (ب)، وفي جاما (أ) يتمثل التغيير في إعادة ترتيب أبعاد التقييم الموجودة، ولكن بدون

إضافة أي بعد جديد، أما في جاما (ب) يكون التغيير عبارة عن إحلال معيار التقييم القديم بمعايير وترتيبات جديدة بالكامل¹.

سابعا: نموذج بيكهارد (beckhard) و هاريس (harris)

قدم المؤلفان نموذجا يهتم بتحفيز التغيير $change = ABC \rangle D$ حيث :

A: عدم الرضا بالحالة المستقرة

B: المستقبل المرغوب فيه

C: مسار معين

D: تكاليف التغيير

واقترح بيكهارد و هاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة ويدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معينا لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك أكثر من تكاليف التغيير، ويعد هذا طريقة محفزة لإدارة التغيير. ويكون هذا مؤثرا، ويقدم مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط، كما اقترح بيكهارد و هاريس أن التركيز يكون على المستقبل بدلا من الحاضر يكون مفيدا للأسباب التالية:

- جعل التفاؤل محل التشاؤم
- يجعل الأفراد قادرين على تخيل دورهم.
- يقلل عدم التأكد والشعور بعدم الأمن.
- يركز الانتباه بعيدا عن المشاكل والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالا.

ثامنا: نموذج المسار الحرج (نموذج بيير BEER)

ركز بيير على التغيير على مستوى الوحدة، أو التنظيم ووضع طريق لإدارة التغيير أطلق عليه اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المؤسسة، ويكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:

¹ - نيجل كنج، نيل أنرسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 268 - 269.

- 1- تجنيد طاقة التغيير لدى الشخصيات المحورية في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
- 2- تطوير رؤية ضابطة لعملية التغيير.
- 3- تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة " صحيحة"، وكفؤة لتعميمها، ومتماسكة لتحريك التغيير.
- 4- العمل على إقناع كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بأنهم جزء مهم في عملية التغيير، وإدراكهم بأن عملية التغيير ليست مدفوعة من رأس الهرم.
- 5- ضبط عملية التغيير من خلال سياسات، ونظم، وهياكل تنظيمية تعزز من إنجاز عملية التغيير.
- 6- المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية التغيير المخطط له¹.

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

إن الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية²

أ - **المجال الوظيفي**: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

- **فلسفة المنظمة**: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة

¹ - الان وليمز وآخرون إدارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير ، تعريب : سرور على إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004 ، ص 379.

² - صلاح بن فالح عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005/2004 ، ص ص73-78.

وحركة عناصرها .وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل.

- **رسالة المنظمة** :وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين،حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن إستغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.
- **أهداف المنظمة** :هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الإستراتيجيات بإعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
- **إستراتيجية المنظمة** :من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.

ب - المجال الإنساني :يعد الموظفين جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق، ومن ثم يجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة .و يلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

- **المهارات والأداء** :يستخدم لذلك عدة طرق:
 - الإحلال وذلك بالإستغناء عن الموظفين الحاليين وإستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وإنضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية؛
 - التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإنتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وإمتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد؛

- تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- **الإتجاهات والإدراك والسلوكيات**: يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح " التنمية الإدارية "
 - **الثقافة التنظيمية**: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.
- ج -المجال الهيكلي**: يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... الخ. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي. وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه " إعادة التنظيم " و الذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير وإستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية.
- د -المجال التكنولوجي**: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء. والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.
- يتضح من خلال العرض السابق أن مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومترابطة. ولذلك يجب على المؤسسة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفا. غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات هو الجانب البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

بعد التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي يواجهها أي برنامج تغيير ألا وهو موضوع المقاومة، حيث نجد أنه كثيرا ما يُخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق وحماية الاستقرار، كما لو كان التغيير مهدداً أو معرقلاً للاستقرار، ويحتاج الأمر هنا إلى تفهم مدلول التغيير وأهميته، وأن عدم التغيير أو مقاومته كثيرا ما يؤدي إلى تهديد الاستقرار بالمنظمة¹.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

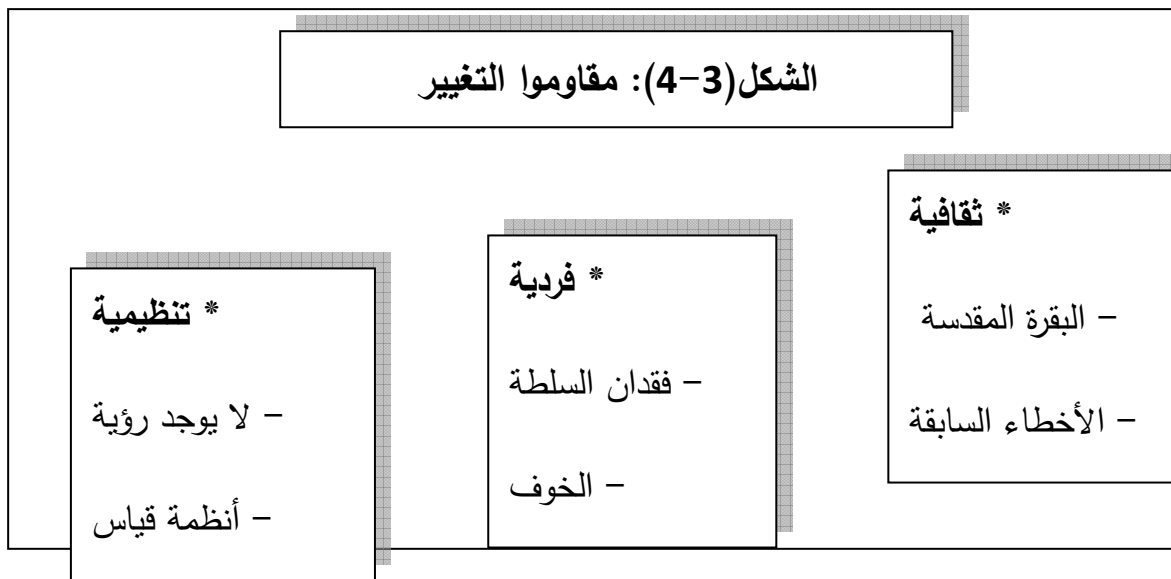
إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكننا تعريف المقاومة على أنها: " استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي ".¹

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

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

المطلب الثاني: طبيعة مقاومة التغيير

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر هذا النوع ملازماً للتغيير ويلقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع¹، وتستطيع هذه المقاومة أن تأخذ عدة جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، والشكل التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن يواجهها التغيير في المؤسسة:



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

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

أما المقاومة الفردية فهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من

¹-Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, Paris, 2004, p 286-287.

الروح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية.

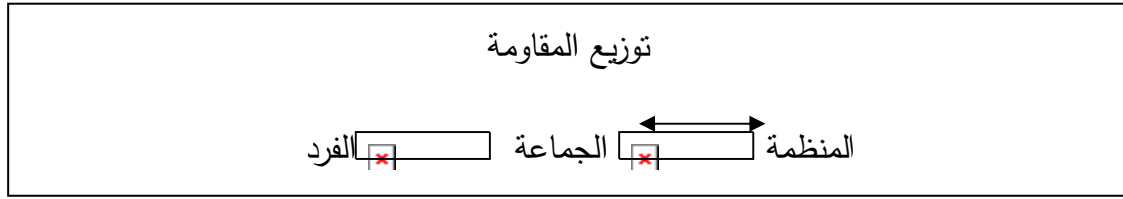
وقد يكون جانب المقاومة ثقافيا، فثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الإرتباط بالبقرة المقدسة (vaches sacrées)* بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة.¹

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

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

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

الشكل (3-5): أشكال التعبير عن المقاومة



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

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

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

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

¹ - نيجل كنج ونيل اندرسون، مرجع سابق، 315.

² - المرجع السابق، ص 316.

- كما نجد أن (بول لورانس) يضيف بعض أشكال المقاومة الإنسانية للتغيير كالاتي:
- تخفيض مستمر في الإنتاجية مما يسبب خسائر للمنظمة و مشاكل مع العملاء.
 - زيادة عدد طالبي الاستقالة، وعدد طالبي النقل، كرد فعل مباشر ورفض صريح للتغيير.
 - مناقشات ومعارك مستمرة، داخل محيط العمل بين الراضين والمؤيدين وكذا القائمين على التغيير.
 - اضطرابات في العمل، كمثال على ذلك عدم توفير الطلبات في الوقت المحدد.
 - انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير،¹ كعدم القدرة على تطبيق بعض الأوامر وعدم توفر الوسائل للقيام بذلك.

المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير

ولا بد من الإشارة إلى أن هناك أسباباً مختلفة للمقاومة المتوقعة لا بد من توفير إجابات ومن تلك الأسباب²:

1. الاعتقاد بأنه سيترتب على برنامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة.
2. تغيير في محتوى الوظيفة.
3. تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.
4. المس بمداخل الأفراد، مثل إلغاء العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.
5. التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.
6. التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام.

¹ - محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 318.

² - القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 349.

7. التغيير في المعتقدات والقيم السائدة.

وهناك أسباب عديدة لمقاومة التغيير أهمها أربع أسباب هي:

1. عدم التأكد:

يخاف بعض العاملين على مراكزهم في المنظمة، وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج التغيير. أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها. حتى وإن لم يحدث ذلك، فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير. نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير يشعر العاملون بالقلق، ويصبحون أكثر عصبية. ومن ثم فإن مقاومة التغيير تصبح أمراً حتمياً.

2. المصالح الذاتية:

يقاوم الناس التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية. فمدير المصنع يقاوم تغيير التجهيز الآلي بآخر لأن التجهيز الجديد أوتوماتكي، وهو لا يريد فقد السيطرة على العاملين ومدير آخر يقاوم وضع نظام آلي لتجميع وتحليل المعلومات لأن شخصاً آخر أو أشخاص آخرين سوف يكون لهم حق التدخل في نشاط برمجة المعلومات الذي كان تحت سيطرته بالكامل وبالمثل فإن تغييراً في التصميم التنظيمي يستهدف استبعاد بعض المراكز العليا وإعطاء فرصة لترقية مديرين صاعدين، هذا التغيير لا بد أن يقاوم من جانب المتضررين.

3. اختلاف الإدراك:

تنتج مقاومة التغيير من اختلاف الإدراك من فرد لآخر، على سبيل المثال فإن المدير ذو الخلفية التسويقية، يمكن أن يشخص الموقف، ويطالب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والإعلانية. وفي نفس الوقت فإن مديراً آخر ذا خلفية إنتاجية يصل إلى إدراك آخر مؤداه رفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية. معنى ذلك أن المديرين يرون

الأمر من زوايا متعددة، ومن ثم يطالبون بوسائل مختلفة لإحداث التغيير. وفي هذا المثل فإن المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية، سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير الأول عند إقراره. والسبب هو اختلاف الإدراك.

4. الخسارة:

الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة. السبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلاً في الاختصاصات وتعديلاً في جداول العمل، وتعديلاً آخر في جماعات العمل. بناء عليه، فإن خسارة النفوذ أو جزء منه، والخسارة في المركز، والخسارة في التخلي من إجراءات عمل تعود عليها الفرد، كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير. على سبيل المثال، عندما تقرر إحدى المنظمات نقل المركز الرئيسي من مكان إلى آخر فإن العاملون يقاومون هذا التغيير لأنهم لا يريدون ترك مساكنهم وعلاقاتهم الأسرية والاجتماعية. كما تتصف هذه الأسباب إلى مصدرين على أساس الفرد و المنظمة ولكن في الواقع تتدخل فيما بعضها البعض¹:

أولاً: مقاومة الفرد

المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات، والحاجات، وفيما يلي نتطرق إلى خمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد

1- العادة: وذلك أننا كبشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة. ولا يمكن للإنسان تقبل تغيير العديد من العادات اليومية بسهولة.

2- الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجات عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمن

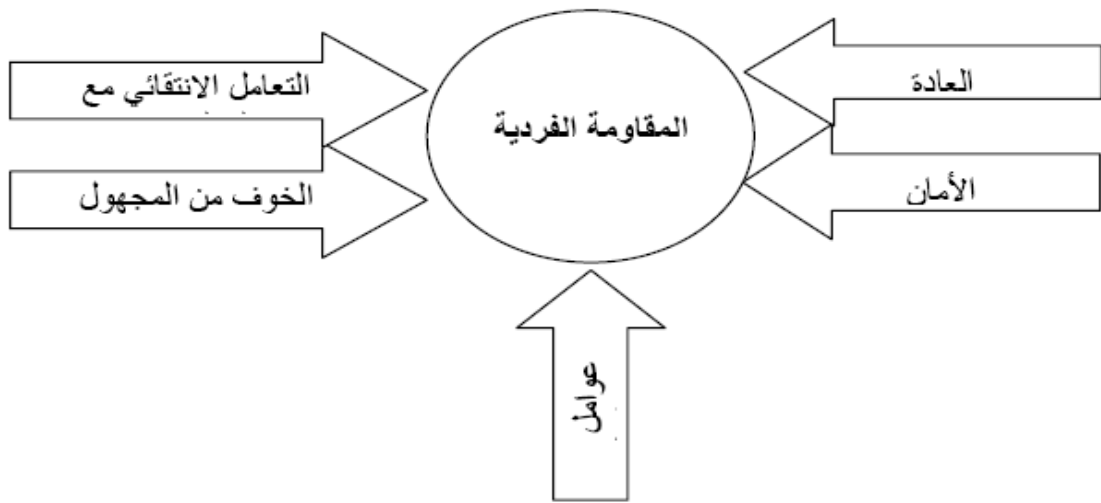
¹ - العطية ماجدة، مرجع يبيّن ذكره، ص 351.

3- عوامل اقتصادية : مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل . أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي، إذا ما أعتقد الأفراد أنهم سوف يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة . ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر .

4- الخوف من المجهول : يؤدي التغيير إلى الغموض، وعدم التأكد مما هو معروف . ومن الأمثلة على ذلك، إذا ما كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية، وتقنيات السيطرة فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية.

5- التعامل الانتقائي مع المعلومات : الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم . إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه، ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص، مثل عمال الإنتاج الذين يواجهون مشكلة إدخال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهملون مناقشات مدراءهم أثناء محاولاتهم تفسير أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية . أو المنافع المحتملة التي ترافق التغيير .

الشكل (3-6): العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 353.

ثانياً: المقاومة المنظمة:

هناك ستة مصادر أساسية للمقاومة المنظمة:

1- 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 محددة 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.

وحيثما تواجه المنظمة بالتغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.

2- 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.

3- 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 .

4- 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 المجري الرئيسي للشركة.

5- 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 الم دارة ذاتياً، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين من مدراء الإدارة الوسطى.

6- تهديد التخصيص الحالي للموارد: الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالباً ما تنتظر على أنه تهديد لها. فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازنتها 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.

كما هناك من يرى أن المقاومة ترجع إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومي

التغيير:

أ- **المخاوف الحقيقية:** ومن أمثلة هذه المخاوف:

1- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولاً عنها بعد إحداث التغيير.

2- الخوف من حدوث انخفاض في ما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية.

3- الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.

4- الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل

ب- **المخاوف النفسية:** و تتمثل هذه المخاوف في:

1- الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها وإنشاء علاقات معها.

2- الخوف من عدم ترقبته الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.

3- الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه

المطلب الرابع: أساليب الحد من مقاومة التغيير

يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها¹:

1- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه النية لإحداثه من تغييرات، دواعي هذه التغييرات المقترحة، حتى يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يوفر الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.

2- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم . إذ أن من المفروض أن يكون التغيير إيجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب للعاملين وللتنظيم وليس العكس، إلا أن المقاومة الطبيعية إذا كان في التغيير خسائر.

3- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.

4- اشتراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن. فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

5- إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير العمل على تحقيقها. فمن الضروري جداً أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير، وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة. فيجب أن تتبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجمهور للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة. ولا تكفي الرؤية وحدها إذ لا بد من

¹ - القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 350.

إعطاء صلاحيات كافية للائتلاف الذي يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهيكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.

6- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

وهناك من يرى أنه هنالك سبعة أساليب مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير نتطرق إلى هذه الأساليب بشكل موجز:

1- التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير معلومات أو سوء الاتصال . فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة . ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي أو التقارير . ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية وإذا لم تتوافر هذه الشروط فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة.

2- المشاركة: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذين شاركوا في اتخاذه . وبذلك وقبل إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ قرار بشأنه القرار المتعلق بذلك التغيير . وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة فإن انغماسهم قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم وتحسن نوعية قرار التغيير ولكن مقابل هذه المزايا، فهناك بعض المساوئ التي قد تحدث نتيجة المشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

3- التسهيل والدعم: يمكن لمستشار التغيير من تقديم مدى من جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب .أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة.هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

4- المفاوضات: طريقة أخرى يتمكن مستشار التغيير من خلالها من التعامل مع مقاومة التغيير، وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة.فعلى سبيل المثال، إذا ما كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لإشباع حاجاتهم الخاصة. وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي. هذا مع الأخذ في الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب. كما أن هنالك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

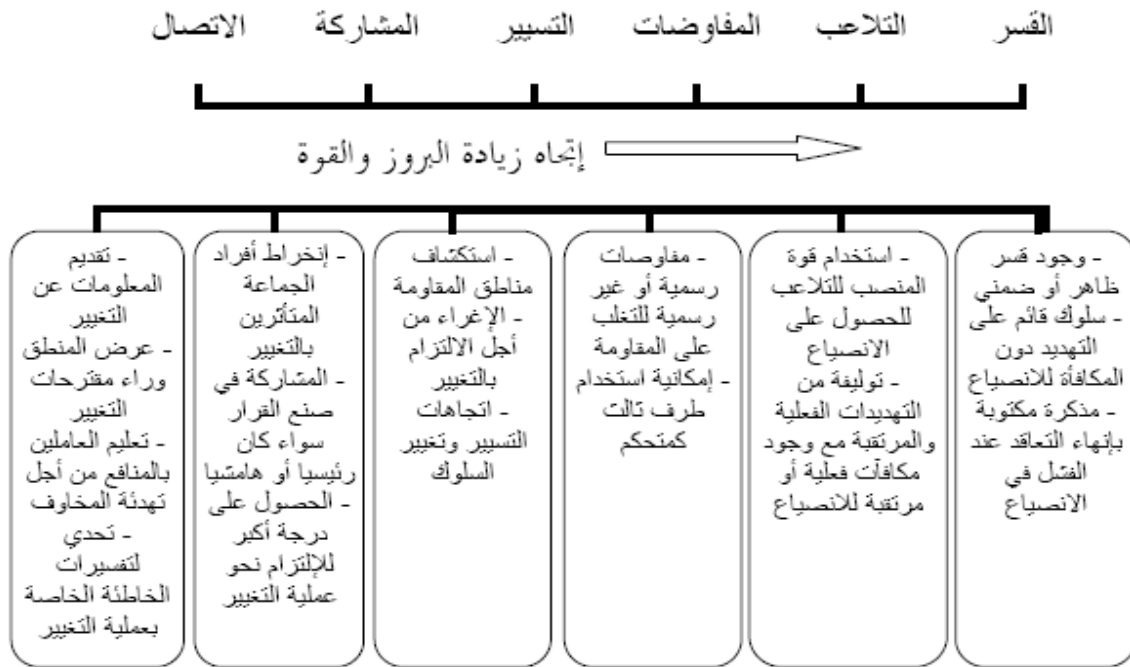
5- المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية . وحجب معلومات غير مرغوب بها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير .وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة فإذا ما هدد مدير المصنع بغلق فرع معين للمصنع إذا ما رفض العاملون في المصنع تخفيض الأجور، وإذا ما كان هذا التهديد غير صحيح في الواقع، فإن الإدارة تستخدم أسلوب المناورة في هذه الحالة. أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلاً من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير.حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن الحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلاً من المناورة والكسب، هي طرق غير مكلفة نسبياً، وسهلة للحصول على دعم المعارضين. ولكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه

مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير. وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض، فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير إلى الصفر.

6- ترويج التغيير: يقصد به النظرة المنهجية إلى إيجابيات وسلبيات التغيير من وجهة نظر العاملين. بعد ذلك يبذل المدير مجهوداً لزيادة الإيجابيات وتخفيض السلبيات لغرض تشجيع العاملين على قبول التغيير. على سبيل المثال. إذا كان أحد الاعتراضات الرئيسية على التغيير أنه سوف يؤدي إلى تفكيك بعض جماعات أو فرق العمل، يبحث المدير عن طريقة للإبقاء على تلك الجماعات. عندئذ تزول إحدى السلبيات. وبنفس الأسلوب، إذا كان التغيير يتضمن نقطة يراها العاملون إيجابية مثل التمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في أداء العمل. يعمل المدير على زيادة الجرعة الاستقلالية. وبذلك يرفع من مستوى قبول العاملين للتغيير.

7- الإجبار: الأسلوب الأخير الذي يمكن استخدامه لتقليل مقاومة التغيير هو الإجبار، أي تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير. فإذا ما كان مدير المصنع يعترض فعلاً إغلاق المصنع إن لم يقبل العاملون بتخفيض الأجور. فإن ذلك يعتبر أسلوباً إجبارياً ومن الأمثلة الأخرى على الإجبار هو التهديد بالنقل أو الحرمان أو الترقية، أو تقييد سيئ للأداء. أو كتاب توصية سيئ مثلاً. كما أن مزايا وعيوب الإجبار مماثلة تقريباً لمزايا وعيوب أسلوب المناورة والكسب.

الشكل (3-7): منهج Kotter للتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كنج، نيل أنرسون، تعريب حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 308.

المطلب الخامس: فوائد 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:

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 منفصاً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أفضل.

خاتمة الفصل

لقد أصبحت الحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المؤسسة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الإستجابة والتكيف للتغيير، وما يمكن قوله في نهاية هذا الفصل هو أنّ التغيير يعتبر ظاهرة طبيعية " الشيء الوحيد الثابت هو التغيير " لذلك فإنّ إدخال " التغيير التنظيمي " في الثقافة التسييرية للمؤسسات عن طريق خلق علاقات تعاون وحوار بين مختلف قوى التغيير خاصة منها الداخلية ، من شأنه التمكين من تعبئة جميع الطاقات وتحقيق المشاركة الفاعلة فيما بينها لإحداث التغيير المستهدف، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والارتقاء بها وتطويرها ، وبالتالي التقليل من مقاومة التغيير.



الفصل الرابع
مداخل التغيير التنظيمي
ومتطلبات نجاحه

الفصل الرابع: مداخل التغيير التنظيمي ومتطلبات نجاحه

مقدمة الفصل

بعد التطرق في الفصل السابق إلى كل ما يحيط بالجانب النظري فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، سوف نحاول في هذا الفصل إلى إبراز أهم مداخل التغيير التنظيمي على نحو من التفصيل وتتمثل هاته المداخل أساساً في إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة الإدارية، التعلم التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك سوف نستعرض أهم المتطلبات الواجب توفرها في التغيير التنظيمي من أجل نجاحه مع التركيز على الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية.

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي؛

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية؛

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي؛

المبحث الرابع: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي

توفر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وهياكل عامة مصممة لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات تحسين مستمر لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفة بالمؤسسة بما في ذلك وظائف الإدارة الرئيسية¹

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

وحتى نستطيع فهم المقصود بإدارة الجودة الشاملة سوف نقوم بعرض جملة من التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم :

1- نبدأ بتعريف مؤسسة التقييس العالمية ISO حيث ترى إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين Stock holders وجميع أصحاب المصالح الآخرين Stack holders² .

تظهر لنا إدارة الجودة الشاملة كثقافة شاملة في أسلوب القيادة والتشغيل يهدف إلى التحسين المستمر .

2- وتقدم بدورها الإيزو 8408 لسنة 1994 إدارة الجودة الشاملة كمصطلح وتعرفه كما يلي « إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة إدارة المؤسسة، تركز الجودة على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل، بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع»³

¹ - سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرقيس الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص 305.
² - claud jambart, l'assurance qualité- les normes ISO 9000 , Economica, 2^{em} édition. , paris , P27.
³ - عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات الإنشاء، الإسكندرية، إتراك، 2001، ص 8.

3- ويعرفها (ريتشارد ويليامز) الذي يعمل كمستشار بمؤسسة (فيجين شيب) في كتابه أساسيات إدارة الجودة الشاملة فيقول : إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشتمل التحسين المستمر في العمليات داخل المؤسسة ما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة»¹.

4- أما جوزيف (جابلونسكي) فيعرفها: « هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل»².

5- أما وليم ادوارد ديمينغ W. Edwards Deming " إدارة الجودة الشاملة بأنها : طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.³

6- وتناول " مارشال ساشيكين وكينث جيد كيزر" إدارة الجودة الشاملة أنها تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها. كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. ويشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة⁴

من التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة طريقة تدار بها المؤسسة من أجل تحقيق تحسين مستمر من أجل إرضاء الزبائن.

¹- المرجع السابق، ص9.

²- قراوي أحد الصغير، حطي محمد شاكر السراج، آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة 3-4 أي 2005، ص3.

³- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، صص 64-65.

⁴- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، صص 34-35.

- 7- أما تعريف إيشكاوا Ichikawa الذي يعبر عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:¹
- إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك.
 - جودة علاقات العمل داخل المؤسسة ومدى تقبلها من طرف العمال.
- والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى العملاء وذلك بأقل التكاليف.
- 8- وتعرف أيضا بأنها « تدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها.²
- ويعتبر هذا التعريف الأقرب لتأكيد صفة الشمولية التي طُبعت بها إدارة الجودة الشاملة وهو يتفق مع كثير من التعريفات اليابانية التي ترى: " أن إدارة الجودة الشاملة بُنية على التحسين التدريجي ومفادها أنه لا يجب أن يمر يوم دون أن تقدم الجديد مهما كان بسيطا وهذا في أي جزء من المؤسسة أو في علاقاتها مع المتعاملين معها".³
- وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات.

¹- Hishikawa Kaoro, le TQC ou la gestion de la qualité à la japonaise , Afnor gestion , paris , 1991, p21.

²- حسين رحم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المؤسسة ، دار الحامد، عمان ، 2006، ص78.

³- أحمد ماهر و آخرون، الإدارة المبادئ والمهارات ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، 2002، ص 711.

المطلب الثاني: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم, وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها, ففي عام 1931 بدأ **W. Edwards Deming** والذي تعلم على يد **Shewhart** بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية.

أما **Joseph Juran** فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد فيه عن مسؤولية الإدارة عن الجودة, وفي السبعينات من القرن العشرين طرح **Philip Corospy** مفهوم العيوب الصفرية **Zero defect** والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى¹, وإجمالاً فقد مر المفهوم بأربعة مراحل رئيسية:

1- فحص الجودة: وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج², وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل, أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها, فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً, أن عملية الفحص اكتشفت الخطأ لكنها لم تقم بمنعه من الأساس³.

¹ - محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات, دار وائل للنشر, عمان الأردن, ط2, 2006, ص24.

² - Michel Gattan, Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel, les édition d'organisation, paris, 2000, P15.

³ - محفوظ أحمد جودة, مرجع سبق ذكره, ص25.

2-مراقبة الجودة:في هذه المرحلة ظهرت طرق مراقبة الجودة من خلال الطرق الإحصائية والمراقبة عن طريق العينة, فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج, ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على المراقبة التي تتم على العينة, وكان لهذا التطور الكبير على خفض التكاليف.

ومن بين إيجابيات هذه المرحلة أنها تعمل على إزالة الأسباب التي كانت من وراء عدم الرضى على أداء المنظمة, وإيجاد النظام الذي يمكن أن يحقق المواصفات المطلوبة للمنتج, وهذا ما تحققه التغذية العكسية التي تعمل على تحسين الجودة وتصحيح الوضع.

3-توكيد الجودة: نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع, مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية, ومفاهيم أخرى جديدة من قبيل تكلفة الجودة, والرقابة الكلية للجودة, والعيوب الصفرية.

ولم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة, ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المنظمة ككل, فهي جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة وتصميم المنتج,وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والإدارات والوظائف المختلفة من أولويات المنظمة لتحقيقها¹.

4- إدارة الجودة الشاملة : بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات, على أن الاهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة جديدة, أو فلسفة جديدة تسيير عليها المؤسسة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات², ويركز هذا المفهوم على

¹- قويدر عياش, مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات, المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005, كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية, جامعة قاصدي مرياح ورقلة, ص ص222-223.

²- مهدي السمرائي, مرجع سبق ذكره, ص 49.

العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم , بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين¹

وهناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي:

الجدول (4-1): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج و العمليات
4- مشاركة الموظفين	4- اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جمود السياسات والإجراءات	6- مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الأرباح	8- التركيز على رضا العملاء
9- النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين
10- العميل الخارجي	10- العميل الداخلي والخارجي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص27.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص27.

المطلب الثالث: أهمية، أهداف، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة من حيث تبنيها من قبل المنظمات كما أن لها أهدافا تسعى إلى تحقيقها، كما أنها تقوم على مبادئ يجب الإلتزام بها من أجل ضمان تحقيق نجاحها.

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء.
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- 7- الفهم الكامل والتفصيلي المنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- 8- تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.
- 9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

10- إذا يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والإهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفاذي عمليات مقاومة التغيير. مما سبق ذكره نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل¹، بل أن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة بالتالي فإن تطبيقه أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و بين المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، عندها تصبح المنظمة ذائعة الصيت في مجال عملها².

ثانيا :أهداف إدارة الجودة الشاملة.

نستطيع تلخيص أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربعة أهداف رئيسية

وهي:

- 1- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- 2- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.

¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار البيازوري، 2005، ص 48.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار البيازوري، 2005، ص ص 54-55.

3- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق إحتياجات العملاء.

4- التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.

ثالثاً: المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة TQM.

تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى عناصر أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكر منهم : (Goetsch et Davis) و قاما بتقسيم العناصر إلى إحدى عشر عنصراً أما (Bo, Bengt) فقد قسمها إلى خمسة مبادئ كما قام كل من (Roberta et Bernard) بتقسيمها إلى سبعة عناصر، حيث نلاحظ أن لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تختلف حسب نظرة أصحابها لإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن القول أنها جميعها لا تختلف في الهدف النهائي المراد تحقيقه من تطبيقها سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية حيث يتمثل في: « أداء العمل بشكل سليم ومن المرة الأولى » أو " **Get it Right from the first time** " وفيما يلي توضيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- مبدأ التركيز على المستهلك؛

2- مبدأ التركيز على العملية؛

3- مبدأ التحسين المستمر؛

4- القيادة الموجهة؛

5- التخطيط الإستراتيجي؛

6- اتخاذ القرار على أساس الحقائق؛

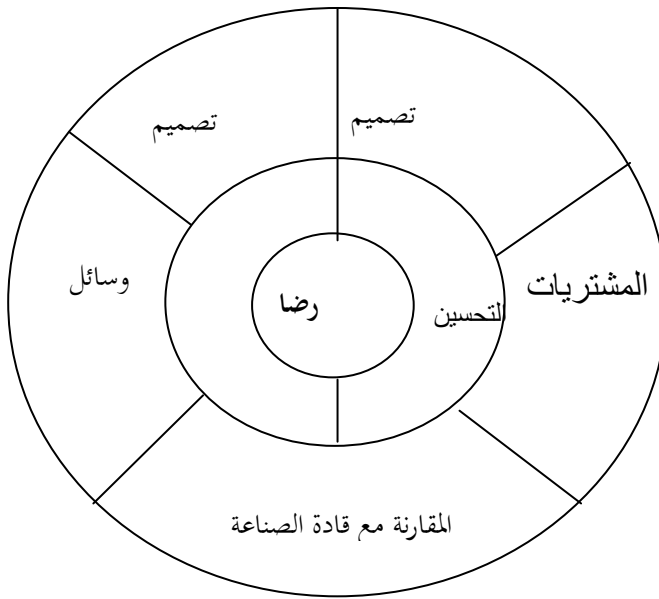
7- مشاركة الأفراد العاملين.

نشرحه فيما يلي:

1- مبدأ التركيز على المستهلك:

يعتبر المستهلك الموجه في إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في شكل عجلة الجودة الشاملة التالي¹:

الشكل (1-4): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك.



المصدر: مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي، ط1 ، عمان مؤسسة الوراق ، 2004، ص 356.

من خلال الشكل السابق نستنتج الأهمية التي أولاهها (kotler) للمستهلك بوصفه بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة ، كما أنه غير معتمد على المنظمة وإنما هي معتمدة عليه كما يعرض (krajewski) الجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها تلبية ما يتوقعه المستهلك أو التفوق عليه، فهذا هو الهدف الرئيسي لأي منظمة حيث يمثل المستهلك محور عجلة الجودة الشاملة.

¹ - مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي، ط1 ، عمان مؤسسة الوراق ، 2004، ص 356

كما تمتدُّ إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بالإضافة إلى ضرورة وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي تقوم بها.

2- مبدأ التركيز على العملية.

ما يقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية لإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الإرتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

3- مبدأ التحسين المستمر.

يعبر الكايزن (Kaizen) (1946-1951) والذي تم اعتماده من قبل بعض المنظمات الرائدة أمثال: (Toyota ، Matsushita ، Toshiba) والتي حققت من خلاله النجاح على قدرة المنظمة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون التام، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تعزيز القيمة زبون من خلال تقديم منتجات جديدة؛
- تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة والضياع؛
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة؛
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع المواد¹.

4-مبدأ القيادة الموجهة:

تعد القيادة عملية جوهرية لإدامة عمل أية منظمة، لذلك لا بد أن تتصف بالشفافية والقابلية على التحول وقيادة المرؤوس ورفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها

¹- محمد عبد الوهاب العزوي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

أو معرفتها، وذلك بسبب التغييرات الحديثة والمتسارعة في مجال "الثقافة"، تطور أساليب المنافسة، وظهور إدارة الجودة الشاملة"، لذلك يجب أن يتصف القائد بالموهبة، والإلهام والإهتمام بإتباع العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق برز دور القائد كموجه ومعدل لمدرجات الأفراد والإيمان بضرورة إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا،¹ ويرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة على مدى تفهم وإيمان القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية.

5- مبدأ التخطيط الاستراتيجي

إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.²

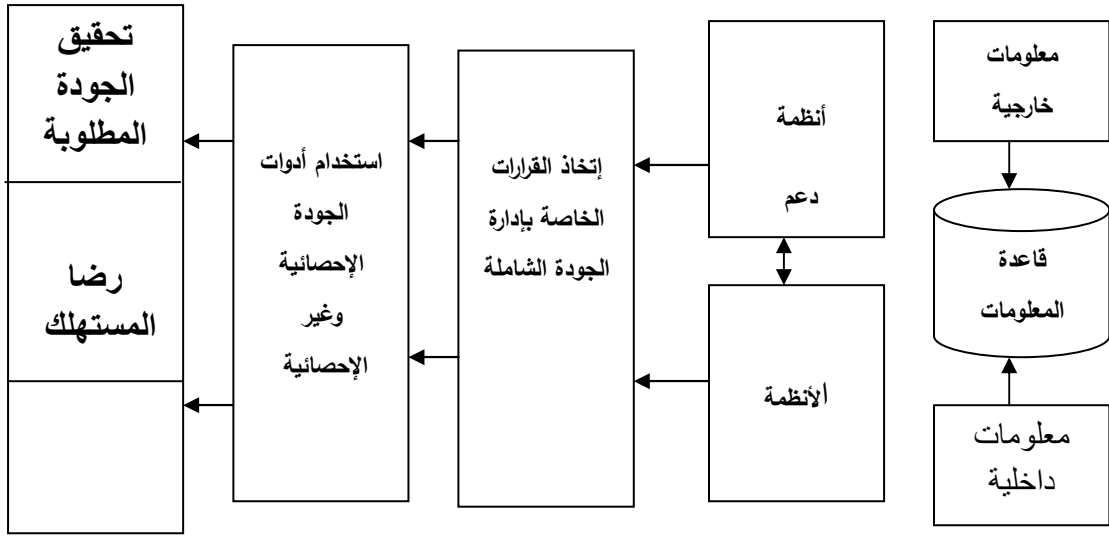
6- مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق:

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق وتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين وبشترك في التنفيذ جميع العاملين، من مديرين وقوى عاملة وعملاء والشكل التالي يبين لنا سير عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة وكيفية معالجتها عند اعتماد إدارة الجودة الشاملة:

¹ - مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص 356.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص:59.

الشكل (4-2): دور المعلوماتية في إدارة الجودة الشاملة



المصدر : مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص 370.

نلاحظ أن اتخاذ القرار يكون من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تُتخذ على أساسها القرارات وذلك بالاعتماد على جهاز كفاء للمعلومات باستخدام نظم دعم القرار، ومساعدته في حل المشاكل التي تواجهه خاصة عند ما يتم التعامل مع مجموعة هائلة من المشاكل¹.

فنظام دعم القرار هو نظام حاسوب متكامل يضم قاعدة معلومات ونماذج تحليلية وعرض وتصميم بهدف المساعدة في صنع القرارات بالتالي اتخاذ القرار الصحيح، أما الأنظمة الخبيرة فتقوم على أساس برمجة الحاسوب بطريقة تستطيع أن تحاكي الإنسان في التفكير المنطقي، والقيام ببعض الأعمال التي يقوم بها الإنسان، فيعمل الحاسوب كخبير في مجال معين بحيث يكون مستشارا للمدير في وضع القرارات بالمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، خاصة القرارات غير المهيكلة².

¹ - سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² - مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص 369.

7- مبدأ مشاركة الأفراد العاملين:

من منطلق " الجودة مسؤولية الجميع" كشعار للجودة كونها فشكل فلسفة شمولية لابد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة، ولتحقيق ذلك يجب الإهتمام بما يلي:

1- يؤكد نظام إدارة الجودة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من المركزية.

2- تقوم فلسفة الجودة على دعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد ولمختلف الأقسام.

3- تركز إدارة الجودة على أساليب التحضير وذلك لأجل تشجيع الأفراد العاملين واستخدام أسلوب المكافآت وخاصة العمل الجماعي.

4- التركيز على التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.

5- استخدام عمليات الحوار والمناقشات المفتوحة.

6- البدء بالتغيير التدريجي لثقافات الأفراد، وموائمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.

7- إعادة تصميم العمل بما يلاءم التغييرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

8- الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية كالب برامج الصحية، والأمن الصناعي، الذي توفره

المنظمة لأفرادها.¹

نلاحظ أن ضمن الأسباب الرئيسية للنجاح الياباني هو الولاء التنظيمي للفرد الياباني اتجاه منظمته وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين وتحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمنظمة من خلال مبدأ المشاركة².

¹ - المرجع السابق، ص 371.

² - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 53.

من خلال عرض أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة نستطيع تلخيصها في الجدول التالي بالإضافة إلى أساليبها وممارستها.

الجدول (4-2) : مبادئ وممارسات وأساليب إدارة الجودة الشاملة

العمل الجماعي	التحسين والتطوير المستمر	التركيز على المستهلك	
يمكن تحقيق التركيز على المستهلك والتحقق لقسم من خلال نظام جهود المنظمة مع المستهلك والمورد	رضا المستهلك المتوافق والذي يمكن تحقيقه من خلال التحسين الذي لا يتوقف للعمليات التي تختلف المنتجات والخدمات	الأهمية القوي لتقديم المنتجات والخدمات التي تشبع حاجة المستهلك، تتطلب تركيز المنظمة الكبير على المستهلك	المبادئ
البحث عن الترتيبات التي تفيد كل الأطراف والوحدات المتضمنة في العملية.	تحليل العمليات. إعادة الهندسة. حل المشاكل. الخطة / العمل / التأکید / التصرف	- الاتصال المباشر بالمستهلك. - جمع المعلومات عن حاجات المستهلك. - استخدام معلومات لتصميم وتوزيع المنتجات والخدمات	الممارسات
- تشكيل أنواع الفرق المختلفة. - التدريب على المهارات الجماعية.	- خرائط التدفق. - عملية التحكم الإحصائي. - تحليل بريتنو	- استطلاع رأي المستهلكين وترجمة المعلومات المستقاة منها إلى تحديد المنتجات.	الأساليب

المصدر: رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص357.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ تركز على المستهلك من خلال التركيز على التحسين والتطوير المستمر ولا يتحقق هذا إلا بتضافر جهود كل من المنظمة والمستهلكين والزبائن، أما الممارسات التي تتجم على هذه المبادئ فتتطلب توفير اتصال مباشر مع المستهلك وجمع المعلومات عن حاجاتهم من أجل تلبيةها بإتباع المدخل التغييرى الأنسب وبتشكيل فرق العمل والتدريب على المهارات الجماعية، فيما تنتوع الأساليب المستخدمة من استطلاعات لرأى المستهلكين وتحليلها عن طريق أحد الأساليب المتوفرة (خرائط التدفق، تحليل بارنو... الخ)، ومحاولة نشر العمل الجماعي بالتطوير التنظيمي واستخدام بناء فرق العمل.

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

المطلب الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية

إعادة الهندسة "Reengineering" "أما بالفرنسية " reconfiguration majeure"، وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" سنة 1993 وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. لعل أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما إعادة هندسة المؤسسات والذي ينص على النحو التالي: "إعادة هندسة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال"¹ يعتبر الباحثان أن إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري (راديكالي) للعمليات.

كما تعرف بأنها: "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... الخ"² كما تمثل إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهرية للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. فإعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء"³.

بناء على ما تقدم من التعريفات السابقة الذكر، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة

¹- www.abwabb.net/vb/show thread,date consultation 21/05/2013.

²- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، "كيف تطبق منهج إعادة الهندسة"، دار وائل، عمان، ط1، 2003، ص19.

³- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 360.

وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية :

1. التركيز على العميل.
2. هيكل تنظيمي مرجحة بالإنتاج.
3. رغبة في تطبيق مبدأ "الصفحة البيضاء " أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلاً¹.

كما يوجد خلط كبير بين المصطلحات الإدارية كنتيجة للترجمة الخاطئة أو عدم استخدام المصطلح المراد في مكان هو يظهر الفرق بين أبرز المصطلحات الحديثة التي دخلت علوم التسيير مؤخرًا من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-4) : أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة وغيرها من المفاهيم

إدارة الجودة TQM الشاملة	إعادة الهيكلة Restructuring	التقليص Downsizing	إعادة الهندسة Reengineering	أبعاد المقارنة
متطلبات العملاء	علاقة المستويات الإدارية	حجم العمالة	كل شيء	الفروض محل البحث
من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	العمالة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
الأنشطة الوظيفية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	مجال التركيز
تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	سريعة وجذرية	أهداف التغيير

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، 2003، ص70.

¹ - راوية حسن ، مدخل الإستراتيجي تخطيطي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001/2002، ص 17.

يوضح الجدول أوجه الاختلاف بين مفهوم إعادة الهندسة والمفاهيم الإدارية الأخرى التي تستهدف التغيير، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً للتحسينات الإضافية أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات ومع ذلك يمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة جزءاً من المشروع إعادة هندسة المؤسسة¹

المطلب الثاني: خصائص إعادة الهندسة

تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها في ما يلي²:

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين)، حيث يصبح القرار جزءاً من الوظيفة.
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.
- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية.
- يتم التقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من العمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.
- يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال.
- استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص363.

² - Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », Editions d'organisation, paris 3^{ème} édition, 2003,p256.

ولفهم هذه الخصائص يمكننا أن نقارن بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي اعتمدت إعادة الهندسة في الجدول التالي:

الجدول (4-4): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة.	- الأقسام الوظيفية.
- أعمال متعددة الأبعاد.	- مهام بسيطة (تقسيم العمل).
- موظفون معززو السلطة.	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.
- تحقيق الموظفين.	- تدريب الموظفين.
- رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء .	- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.
- الترقية تستند إلى الأداء.	- الترقية تستند إلى الإمكانيات
- يقوم المديرين بالتدريب و تقديم النصائح.	- يقوم المديرين بالإشراف و السيطرة
- بنية أفقية .	- بنية المؤسسة هرمية.
- فرق وظيفية متداخلة .	- فصل الواجبات و الوظائف.
- عمليات متوازية و متلاقية .	- عمليات خطية و متسلسلة.
- العمل في أي مكان، أعمال تفنيد و سيطرة خفيفة .	- العمل في المكاتب ، أعمال سيطرة و تفنيد مكثفة.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005.

من الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين العمال، بالإضافة إلى إتباع البنية الأفقية للمؤسسة والإبتعاد قدر الإمكان عن الهرمية، مع حرية أكثر في اختيار أماكن العمل وقلّة التفتيش والرقاب على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية.

ولعل أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، نجد مؤسسة IBM كإحدى المؤسسات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات فقبل أن تأخذ المؤسسة بهذا الأسلوب الجديد، كانت تجري عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه يستغرق العديد من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه، أيقنت المؤسسة هذه المشكلة فبدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط، كما تم رصد مجموعة من الفوائد المحققة في صالح المؤسسة كانخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف زيادة الحصة السوقية وانخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل.

ومن خلال تجربة (IBM) في مجال إعادة هندسة عملياتها تتضح لنا مجموعة من الخصائص المرتبطة بها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- إمكانية دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة.
- 2- تمكين الموظفين من اتخاذ العديد من القرارات .
- 3- التآني في اختيار و تدريب المسؤولين عن القيام بأنشطة إعادة هندسة العمليات.

¹- جاري دسلر (Gary Dessler)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2005، ص313.

4- استحداث وظيفة جديدة يطلق عليها مدير الخدمة و الذي يكون مسئولاً بصفة أساسية عن خدمة العملاء و حل مشاكلهم.

المطلب الثالث: أسباب القيام بإعادة الهندسة

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وخارجية نصلها فيما يلي:

1- الأسباب الداخلية:

أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو نقشي البيروقراطية خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلاً من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام ، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل.¹

أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد، وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجنبي للقيام بإدارة الفنادق والبنوك والمطاعم والمؤسسات السياحية وغيرها، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.²

¹ - رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 361 .

² - فريد النجار ، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، دار طبية، القاهرة، 2004/2005 ص178 .

2- الأسباب الخارجية :

إن التعامل مع العولمة وتحديد التجارة الدولية، أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرز ما تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة، إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة أكيد بسيطة، بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المؤسسات بان التكنولوجيا الجديدة تسمح للمؤسسة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة ، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

المطلب الرابع: كيفية نجاح إعادة الهندسة

يمكن تشبيه إعادة الهندسة بلعب الشطرنج، حيث يتوقف النجاح والفوز في إعادة الهندسة على القدرة والمعرفة وليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ، ويمكن تحقيق النجاح المنشود فيها بتلافي الأخطاء الشائعة في تطبيقها وهذه الأخطاء هي:

- 1- محاولة إصلاح العملية بدلا من تغييرها.
- 2- عدم التركيز على العمليات في المؤسسة.
- 3- تجاهل كل شيء فيما عدا "إعادة تصميم العملية".
- 4- تجاهل قيم الأفراد وعاداتهم و معتقداتهم.
- 5- كن قنوعا بنتائج محدودة.
- 6- أهرب بسرعة.

- 7-ضع قيودا مسبقة على تعريف مشكلة وأبعاد الجهد الخاص بإعادة البناء.
- 8-السماح لبنية المؤسسة واتجاهات المديرين أن تمنع البدء في إعادة البناء.
- 9- بدأ جهد إعادة البناء من القاعدة والاتجاه نحو القمة.
- 10- معلومات الشخص الذي يقود جهود إعادة الهندسة المحدودة.
- 11- نقص الموارد المالية والبشرية لهذا الجهد.
- 12- تشتت الجهد والطاقة على عدد كبير من مشروعات إعادة الهندسة.
- 13- عدم وضع إعادة الهندسة على قمة أولويات الشركة.
- 14- العجز في التفرة بين إعادة الهندسة والبرامج الأخرى لتحسين العمل.
- 15- التركيز بصورة كاملة على التصميم .
- 16- الانسحاب عندما يقاوم البعض التغييرات الناتجة عن إعادة الهندسة.
- 17- طول الفترة المخصصة للقيام بإعادة الهندسة.¹

¹ - محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، ط2 ، الدار الجامعية.الإسكندرية، 1999، ص236.

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي

التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر عَلمَ بمعنى عَرَفَ، واستَعلمَ، وأَعلمَ¹. أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم Learn يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر والإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف².

أما علماء النفس فيعرفون التعلم بأنه اكتساب سلسلة من الاستجابات التي توصلت على مر الزمن وأدت إلى تغير سلوكي.

المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyris) (Schon) في كتابهما (Organizational Learning) ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بهذا المصطلح، وظهرت العديد من المحاولات لتعريفه وتحديد أبعاده. ومن التعاريف التي قدمت كتعاريف للتعلم التنظيمي ما يلي:

1- يعرف (Duguid) التعلم التنظيمي على أنه عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية، ويرى (Duguid) أن التعلم التنظيمي كنظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات.³

2- يعرف (Smith & Tosey) التعلم التنظيمي على أنه " الاستعمال المقصود للعمليات التعليمية عند المستوى الفردي، أو في مستوى المجموعة أو النظام ككل وذلك لتحقيق

¹- ليث علي الحكيم ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز :دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مقال من مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11) ، العدد، 2009، ص 94.

²- Oxford, Fowler Clam don Press, USA, 1960, p445.

³- ليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

النمو المستمر للمنظمة في الاتجاه الذي يرضي وبشكل متزايد رضا المساهمين في تلك المنظمة.¹

3- يطلق على تعلم الفرد داخل المؤسسة بالتعلم التنظيمي. وهو الطريقة التي تبنى بها المؤسسات وتدعم، حيث تدور المعرفة وتنظيمها بشكل روتيني حول الأنشطة، والثقافة، والتكيف، وتطور المؤسسة وكفاءتها وكل ذلك بواسطة تحسين استخدام المهارات لدى القوى العاملة.²

4- يعرف (KOEING) التعلم التنظيمي كظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي بصفة أكثر أو أقل عمقا تسمح بتغيير طريقة تسيير الحالة أو الحالة نفسها.³

المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها بالآتي⁴ :

- 1- إن عملية التعلم في المنظمة مستمرة إذ إن العاملين ينظرون إلى التعلم كواجبات يومية، بل جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- 2- بهدف نجاح عملية التعلم التنظيمي لا بد من وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- 3- إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى العاملين الاهتمام والتعلم والاكتماب من الخبرة بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لتوجيه سلوكهم.

¹ - أنير عبد الأمير حسوني وبشرى عبد الحمزة عباس، الأنماط القيادية وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 17- 18. مارس 2009، ص243.

² - شاكر جار الله الخسالي واياذ فاضل التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص196.

³ - Gérard KOEING, *L'apprentissage organisationnel: Encyclopédie de gestion*, Article N°10, ECONOMICA, Paris- France, TOME1, Deuxième Edition, 1997, P 174.

⁴ - ليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص10.

- 4- تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق التعلم التنظيمي الذي يتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول لها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- 5- التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة، ولا يمكن إن يحقق نتائجه بدون دعم ومساندة القيادة الإدارية.
- 6- التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

المطلب الثالث: شروط التعلم التنظيمي

- يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة والمتعاملين معها .والمعنى أن المنظمة تتعلم أي تغير أنشطتها وأساليب استجاباتها للمتغيرات إذا تحققت الشروط التالية¹:
- 1- أن يدرك العاملون في المنظمة و /أو المتعاملين معها(أو الفئات المؤثرة منهم) حدوث تغيرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.
 - 2- أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمنظمة فرصاً وأفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار .
 - 3- أن يتبين هؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم .وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط) (مصدر تلك المتغيرات).
 - 4- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
 - 5- أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 211 .

المطلب الرابع: التحول إلى المنظمات المتعلمة

يتم الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، من خلال إحداث تغييرات إستراتيجية شاملة في مكوناتها.

ويحدث التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال الآتي¹:

1- تغيير الإستراتيجية:

وتشمل التغيير في الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية، مما يستدعي تغيير السياسات العامة والإدارة الإستراتيجية في المنظمة، فالرؤية الإستراتيجية تعني القدرة على إدراك شيء غير مرئي في واقع الحال، وذلك من خلال الملاحظة الذهنية والنظرة الثاقبة، وتتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً وأوسعها أفقاً وتوجهاً نحو المستقبل. وتعتبر الرسالة عن الغرض الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة، وهي المهمة الجوهرية لها ومبرر وجودها واستمرارها، كما أنها تعبر عن الرؤية العامة من جهة، وعن نشاطات المنظمة ومصالحها من جهة أخرى. فزيادة حماسة المديرين وتغيير إدراكهم للرؤية الإستراتيجية للمنظمة ورسالتها يؤدي إلى تغيير حقيقي في عمل المنظمة وقيمتها وأولوياتها. وتمثل الأهداف الإستراتيجية الالتزام الإداري في تحقيق مخرجات ونتائج محددة وهي ترجمة لرسالة المنظمة، وقد تكون هذه الأهداف كمية قابلة للقياس، أو مهمة يصعب قياسها كمياً. فتغيير الأهداف الإستراتيجية يترتب عليه تغيير الخطط والسياسات العامة والإدارة الإستراتيجية. فالمنظمات المتعلمة هي التي تتحول من تبني الإستراتيجية التنافسية إلى الإستراتيجية التعاونية القائمة على العمل المشترك مع المنظمات الأخرى من خلال التحالف والائتلاف والاندماج ... وغيرها.

¹ - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 48.

2- تغيير الهيكل:

يشمل التغيير في تصميم المنظمة وتركيبها العام وحجمها، وكذا التغيير في المستويات الإدارية والوظائف وما يترتب عليه من تغيير في العمليات والمهام والأدوار وفي نظم العمل وعلاقاته ووسائل التنسيق. وتغيير المنظمة هيكلها نتيجة لحدوث تغيير غير مرئي في بيئة العمل أو الطلب على مخرجاتها، أو نتيجة لنموها البيروقراطي المفرط لضمان الإشراف على العمليات الأساسية.

وتركز المنظمات المتعلمة من خلال تغيير الهيكل على إنشاء فرق العمل، وتحرص على جعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع المستجدات، كما تسعى إلى انتقال العمل في المنظمة من التركيز على المهام الروتينية والاعتماد على النظم الرسمية إلى تحقيق التمكين الإداري للعاملين وزيادة المشاركة بالمعلومات والمعرفة.

3- تغيير الأفراد:

يشمل تغيير حجم العاملين في المنظمة بالزيادة أو النقصان من جهة، وتغيير نوعية العاملين من خلال تغيير مهاراتهم وأدائهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وتوقعاتهم وسلوكهم من جهة أخرى.

وتهدف المنظمات المتعلمة من خلال تغيير الأفراد إلى زيادة رغبة أعضائها وتحسين قدراتهم لفهم المتغيرات البيئية والتكيف معها لزيادة كفاءة المنظمة باستمرار. بمعنى آخر، إن التغيير يقود إلى تعلم منظمي يفجر الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين ويؤدي إلى زيادة تراكم المعلومات ذات القيمة والمعارف التي تولد إدراكاً جديداً للحاجة إلى تغيير آخر.

4- تغيير الثقافة:

تمثل الثقافة التنظيمية الآلية التي تتعلم فيها المنظمة وأعضائها كيفية إدارة التحديات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي، وتشمل التغييرات في الثقافة تغيير القيم والمعتقدات وعادات العمل وتقاليده ورموز المنظمة وطقوسها. وتوسع المنظمات المتعلمة إلى الانتقال من

الثقافة الجامدة إلى الثقافة المتكيفة مع المستجدات من خلال التركيز على بناء علاقات بين أعضائها وزبائنها عبر التوجه نحو الزبون، والثقة، والمشاركة، والتفاؤل، والإبداع، ومواجهة المخاطر، والسرعة، وفريق العمل، والتركيز على توجيه الثقافة نحو تغيير العمل عبر تمكين العاملين كفريق من القيام بعملية التغيير، ومن ثم القياس المبكر والمستمر لما تم تغييره.

المبحث الرابع:متطلبات نجاح التغيير التنظيمي

يشير المختصين في المجال، إلى أن متطلبات نجاح التغيير التنظيمي هي بمثابة مفاتيح التغيير، وهي تمثل عوامل نجاح أساسية للتغيير التنظيمي، وقد حددت بعشر مفاتيح هي:

- تحديد الرؤية؛
- الثقافة التنظيمية ؛
- التحفيز؛
- القيادة؛
- التحسيس؛
- المشاركة؛
- تسيير الجوانب الإنفعالية والعاطفية؛
- تسيير رهانات السلطة؛
- التكوين والتدريب؛
- تكثيف الإتصالات.

وسيتم التطرق بشيء من التفصيل لكل من عنصر الثقافة التنظيمية و القيادة قصد معرفة مدى مساهمتها في نجاح التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير التنظيمي

1- تعريف الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان **T.E. Deal**، **A.A.Kenndery** بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.²

ويعرفها **Kurt lewin** "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."³

كما يعرفها **Kossen** بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.⁴

وعرفها **Shafaritz** أنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء الغير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع

¹- زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

²- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للنظور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

³- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، "مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية، 2003، ص 136.

⁴- العميان محمود سلمان . مرجع سبق ذكره، ص 50.

الإنسان، وأنماط سلوكية ، أنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها¹.

وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بان الثقافة التنظيمية "عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم. "

2-وظائف الثقافة التنظيمية:

إن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. إيجاد الالتزام برسالة الشركة :ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتمامات هم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
3. تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة :فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار

¹ - قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة.مجلة الباحث، العدد الثاني ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر، 2003 ، ص2.

السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.¹

كما ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في²:

- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.
- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل،
- وخدمة العميل.
- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- زيادة قابلية المنظمة للتغيير، ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تشكيلها ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطرق تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 26.

² - الخليفة زياد سعي، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 20.

3-أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

3-1 الثقافة القوية:

الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول في جميع أفراد المنظمة، ويشتركوا في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وعندما تتجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية. والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

3-2 الثقافة الضعيفة:

تشير الثقافة الضعيفة إلى تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ، ومن مؤشرات الثقافة الضعيفة أن المنظمة تفتقر للتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ، الأمر الذي يجعل العاملين يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

¹- أسامة زين العابدين سيد أحمد، دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، العدد الثالث، 2013، ص217.

3-3 الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و auchi و waterman، ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراضية في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.¹

3-4 الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.²

4- التغيير الثقافي

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحيانا إلى خمس سنوات، و أنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي:³

1- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

¹- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 34.

²- محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

³- القريوتي محمد قاسم. مرجع سبق ذكره، ص 385-386.

2- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

3- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لان ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

4- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

5- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتتسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

5- علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي

أصبحت الثقافة التنظيمية عاملاً مساعداً لعملية التغيير أو معيقاً له، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغييرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الاستعداد للتغيير. فإدراك الاستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعزى فقط إلى الفروق الفردية، وإنما أيضاً إلى معتقدات واتجاهات أعضاء المنظمة.

فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مع هيكل تنظيمي مرن ومناخ تنظيمي داعم أكثر ملاءمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم.

في ضوء هذه الحقائق، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية ، وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد. كذلك، فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أن الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي. وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر استعداداً للتغيير.¹

¹ - بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 18-19 ماي 2011.

المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي

1- مفهوم القيادة:

هناك عدة تعاريف للقيادة يمكن ذكر بعضها:

- 1-1 يعرف كل من كونتز " koontz " و أودونيل " odonnel " القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرعوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون".¹
- 2-1 أما فيدلر " fiedler " فيعرف القيادة بقوله "تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد".²
- 3-1 يعرفها ففنر وبرستوس " - presthus"pfiffner " بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الأنية".³
- 4-1 تعرفها سيكلر هدرسون " ceckler-hudson " بقولها "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك تحقيق أهداف التنظيم الإداري".⁴
- 5-1 وتعرف "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، ومن أجل تحقيق الأهداف المرسومة".⁵

¹ - بوخريسة بوبكر، وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 180.

² - المرجع السابق، ص 180.

³ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 98.

⁴ - المرجع السابق، ص 98.

⁵ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 18.

1-6 تعرف بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد وأهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده"¹.

2-أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة، و تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات الأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.

2-1 القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات و الرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو الإرهاب فإلقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض .

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات.

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 14.

وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج بالمؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.¹

2-2 القيادة الأوتوقراطية

لقد كشفت الدراسات سلوك القائد عن مجموعة من الخصائص المميز لسلوك القادة ذوي ميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكياتهم تتمثل في إتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة الأوتوقراطيين يندرج في شدته بين نقطتين .

أ- السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبدادية ويسمى كذلك بالقيادة المتسلطة أو المتحطمة .

ب- السلوك الأوتوقراطي غير متطرف في استبدادية ويسمى كذلك بالقيادة الأوتوقراطية البقية .²

2-3 القيادة الحرة

إن نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الديمقراطية و الأوتوقراطية في إنه يستهدف توجه مجهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم، ونظرا لاختلاف بين هذا النمط والنمطين الآخرين في درجة التأثير كما أن كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين ، فالقيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل والقيادة الأوتوقراطية تركز على الإنتاج ومن أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي كالاتي :

أ- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه.

¹- معن محمود عياصرة ، وآخرون ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص ص 151-153.

²- برباوي كمال، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي،مجلة أداء المؤسسات، جامعة ورقلة، العدد الرابع،2013،ص154.

ب- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه لا يعطي لمروؤسيه المزيد من الحرية

ت- فالقائد الذي يتبع نمط القيادة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروؤسيه، وعلى حساب إتباع القائد نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد إلى مروؤسيه لحل كل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركاً لمروؤسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل.¹

3- قيادة التغيير

لاشك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة، تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح.

وتعتبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً ، وفعالية لإحداث التغيير ، وعلى مراحل حياته ، وبقصد خدمة الأهداف المنشودة.² ويرتهن نجاح التغيير في تحقيق أهدافه بوجود قيادة تغيير تعي أسسه، ومبادئه، وتمتلك التصور الفكري، والعلمي اللازم للتعامل معه.

4- مهام ومسئوليات قائد التغيير:

يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير ، وتشمل تلك المهام ما يلي:³

1- التعامل الإيجابي مع محركات التغيير ، والمبادرة بالفعل ، بدلاً من ردة الفعل.

¹ - المرجع السابق ، ص 154.

² - تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، جامعة الطائف، 2009، ص9.

³ - علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث ، الجمعية السعودية للإدارة ، جدة.

2- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل،
والمؤثرات الفاعلة في الموقف.

3- إدماج مفاهيم، وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وضمن مهام المديرين
في المنظمات المعاصرة.

4- تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير، توافق أوضاع
منظماتهم، وأهدافها، وإمكانياتها.

5- تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير، بمنطق يقوم على ثلاثة
المهمة : التحليل ، التفكير ، التغيير .

5- مهارات قيادة التغيير :

يجب أن تتوفر لدى قائد التغيير العديد من المهارات التي يستطيع من خلالها قيادة
عملية التغيير بكل كفاءة، وفاعلية ومن تلك المهارات:

1- المهارات التي تساعد قائد التغيير على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين ،
وعلى منحهم التفويض الملائم لهم.

2- امتلاك حصيلة جيدة من مهارات الاتصال.

3- القدرة على بناء ، وتقدير مناخ العمل الإيجابي الذي يساند عملية التغيير

4- مواجهة حالات الفشل، والإحباط، والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة،
وإصرار.

5- البراعة في التخطيط الزمني، واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن، مع مراعاة
الطوارئ، وكافة الظروف، والعوامل المؤثرة في ذلك.

6- التواصل مع الأفراد، والاستماع إلى حاجات، واهتمامات أعضاء فريق التغيير،
والمستهدفين بالتغيير.

7- الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير، وانجازاتهم، وتحفيزهم عند كل نجاح يتحقق.

ويمكن تصنيف جميع الممارسات، والمهارات القيادية اللازمة لقائد التغيير الفعال في ستة أبعاد رئيسية هي:

- 1- بعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة.
- 2- بعد بناء فريق إحداث التغيير، وتنمية قدرات الأفراد.
- 3- بعد تحقيق الاتصال الفعال.
- 4- بعد تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير.
- 5- بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير.
- 6- بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

خاتمة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى كل مدخل من مداخل التغيير التنظيمي، فوجدنا بأن كل مدخل له خصوصياته ومميزاته ومبادئه يقوم عليها، إذا أصبح على المؤسسة قبل القيام بأي تغيير لا بد لها أن تعرف المدخل التي يقوم عليه هذا التغيير من الإحاطة بكل جوانبه فمدخل إدارة الجودة الشاملة يختلف عن مدخل إعادة الهندسة الإدارية وهذا الأخير بدوره يختلف عن مدخل التعلم التنظيمي.

كما لاحظنا بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والقيادة في نجاح التغيير، إذا أصبحنا من أهم المتطلبات التي يقوم عليها التغيير التنظيمي من أجل نجاحه.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

الفصل الخامس
الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

بعد الإحاطة النظرية بكل جوانب الموضوع في أربع فصول سنحاول في هذا الفصل في الربط بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي ومحاولة إبراز العلاقة بينهما، وهذا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة؛

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي.

المطلب الأول: نشأة وتطور سونلغاز مديريةية التوزيع بشار ريفي.

أنشأ هذا المركز في 01 جانفي 1977 حيث كان يشرف على منطقة الجنوب لولايات: بشار، سعيدة، البيض، النعامة، أدرار، وتعتبر سونلغاز ولاية بشار فرع تابع للمديرية العامة للتوزيع للغرب (بوهران) وتحتوي على مقاطعتين: بشار حضري، وبشار ريفي، حيث تم هذا التغيير نهاية شهر جويلية 2004.

و مباشرة بعد صدور التعليمات المتعلقة بنظام إعادة الهيكلة الداخلية وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق، أنشأت مراكز التوزيع على مستوى كل ولاية ومن أسباب إنشاءها نذكر:

- تمثيل المنظمة على المستوى المحلي مما يؤدي إلى اللامركزية في التسيير؛
- إعطاء نوع من الإستقلالية لمديرية المركز؛
- السرعة في الإستجابة لطلبات الزبائن محليا؛
- تشجيع استعمال الطاقتين (الكهرباء والغاز) وجعلها في متناول الجميع.

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بشار ريفي
تعمل المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي تحت وصاية المديرية للتوزيع للغرب (بهران)، والتي تسير بموجب التوجيهات من المديرية العامة للتوزيع، وتضم مديرية الجهوية بشار ريفي حوالي 242 عامل، والملحق رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي ؛ حيث يضم الوظائف التالية:

1- المدير العام: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز، حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز بما يقدم من توجيهات ومن مهامه نذكر:

- يتعهد أمام مدير المنطقة بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية.

- له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الأمر بالصرف .
- الإمضاء على وثائق المحاسبية.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية...).
- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختامية للمركز.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية.

2- الأمانة: تهتم بمتابعة جميع البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف

الإتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الإتصال (الهاتف، الفاكس...).

3- مكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمنظمة.

4- مهندس السلامة والمكلف بالأمن الداخلي: التكفل بأمن وسلامة العمال سواء على مستوى المديرية أو الوكالات من خلال التوعية والملصقات وأشرطة الفيديو....إلخ.

5- قسم استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- إكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسريه؛
- مراقبة المحولات الكهربائية، و تموين الوكالات بأجهزة القياس؛
- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء / الغاز)؛
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية؛

6- قسم المحاسبة والمالية:

وتعتبر المحور الأساسي للمركز لما تقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وهي مكلفة بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7- قسم الموارد البشرية:

تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل(توظيف) ... إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المنظمة.

8- قسم العلاقات التجارية:

تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمنظمة، ومن مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز تليبيتها؛
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة؛
- متابعة مختلف الديون مع الزبائن؛
- مراقبة قواعد وإجراءات التسيير؛
- المحاسبة؛

9- قسم الدراسات والأشغال:

- تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة PLAN D'ETUDE، والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

10- فرع الإمكانيات العامة:

ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب؛
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل؛
- أجهزة الإعلام - تجهيزات البناء والترميمات ... إلخ - معدات العمل؛

11- قسم تسيير أنظمة المعلوماتية:

وهو يحتوي على معدات حديثة، مهمته هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

12- الوكالات :

تتكون كل مديرية من عدد معين من الوكالات (Agences)، ويتغير عددها حسب عدد الزبائن، تتمثل مهامها في متابعة الفواتير، تحصيل، قطع، إعادة تموين، متابعة ملفات الزبائن، كما يقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وإنجاز عمليات الربط البسيط للزبائن الجدد... الخ، يشرف عن هذه المهام رئيس الوكالة وتتكون الوكالة من فرعين - فرع توزيع الكهرباء - فرع توزيع الغاز، يتكون كل فرع من فوج تقني كهربائي وفوج تقني غاز و الوكالات التابعة لمديرية التوزيع بشار ريفي هي أربع وكالات تتمثل في :وكالة القنادسة، وكالة بني ونيف، وكالة بني عباس، وكالة العبادلة.

المطلب الثالث: المهام الموكلة لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي

يمكن تحديد أهم المهام فيما يلي:

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة المركزية..
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن الدائمين أي تلبية حاجات الزبائن من كهرباء وغاز بصفة مستمرة وآمنة وبنوعية رفيعة مع سعي سونغاز إلى تخفيض تكلفة منتجاتها، وبعبارة أخرى الإستمرارية في تقديم الخدمات.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المنظمة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمديرية العامة والخاصة بالمركز.
- تقديم خدمات الزبائن عن طريق الأشغال.
- تعتبر همزة وصل بين منطقة التوزيع والوكالات التابعة لها.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية لضمان نوعية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة.

المطلب الأول:مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد مؤسسة بعض النظر عن مراكزهم الوظيفية وقد بلغ عددهم حتى نهاية العام 2013، 242 موظفا.

أما عينة الدراسة فتتكون من مجموعة فريق العمل العامل بالمؤسسة والقادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبيان الدراسة ومتغيراتها، تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عددها 135 فردا، أي بنسبة 55.78% من مجتمع الدراسة، تم توزيع 135 استبيان، واسترجع منها 127، وبعد فحصها تم استبعاد سبعة استبيانات وجدت غير صالحة للاستخدام، ليصبح عدد أفراد العينة المبحوثة 120 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته 49.58% من مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وقياس المتغيرات

قام الباحث بإعداد استبيان غطى فرضيات الدراسة، والملحق رقم (2) يبين نموذج الاستبيان كما تم توزيعه، وقد تم إخضاعه لعدة اختبارات منها:

أولاً: اختبار الصدق الظاهري: وذلك للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، إذ تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من الأساتذة على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة:

وللتأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم اختبار مدى الاعتمادية باستخدام معامل ألفا كرونباخ وقد بلغت درجة اعتمادية هذا الاستبيان حسب معيار ألفا كرونباخ 0.975 وهي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج هذه الدراسة هي 60 % والجدول رقم (5-1) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة

الجدول (5-1): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	المتغير	ألفا كرونباخ
3-1	الاتصال النازل	62.1%
6-4	الاتصال الصاعد	68.9%
9-7	الاتصال الأفقي	90.2%
12-10	وسائل الاتصال المكتوبة	75.8%
15-13	وسائل الاتصال الشفوية	65.6%
18-16	وسائل الاتصال الإلكترونية	84.7%
22-19	مهارات الاتصالات الإدارية	89.6%
27-23	خصائص المعلومات	95.5%
33-28	التغيير في الهيكل التنظيمي	91.2%
37-34	التغيير التكنولوجي	96.1%
44-38	التغيير في المهام	95.3%
48-45	التغيير في الثقافة	96.6%
27-1	الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	93.9%
48-28	التغيير التنظيمي (المتغير التابع)	97.5%
48-1	المعدل العام للثبات	97.5%

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

أما فيما يتعلق بالحدود التي تم الاعتماد عليها من أجل التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة تم تحديدها في ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض)بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل-الحد الأدنى للبديل)/عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كآآتي: $1.33=3/(1-5)$

درجة تأثير منخفضة من 1- أقل من 2.33

درجة تأثير متوسطة من 2.34 إلى 3.67

درجة تأثير مرتفعة من 3.68 إلى 5

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والمقياس المستخدم.

أولاً: المتغير المستقل (الاتصال الداخلي): وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- الاتصال النازل: وتم قياسه بوساطة العبارات (1-3) في استبانة الدراسة.
- الاتصال الصاعد: وتم قياسه بوساطة العبارات (4-6) في استبانة الدراسة.
- الاتصال الأفقي: وتم قياسه بوساطة العبارات (7-9) في استبانة الدراسة.
- وسائل الاتصال المكتوبة: وتم قياسه بوساطة العبارات (10-12) في استبانة الدراسة.
- وسائل الاتصال الشفوية: وتم قياسه بوساطة العبارات (13-15) في استبانة الدراسة.
- وسائل الاتصال الالكترونية: وتم قياسه بوساطة العبارات (16-18) في استبانة الدراسة.
- مهارات الاتصالات الإدارية: وتم قياسه بوساطة العبارات (19-22) في استبانة الدراسة.
- خصائص المعلومات: وتم قياسه بوساطة العبارات (23-27) في استبانة الدراسة.

ثانيا: المتغير التابع (التغيير التنظيمي): وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- التغيير في الهيكل التنظيمي: وتم قياسه بوساطة العبارات (28-33) في استبانة الدراسة.
- التغيير في التكنولوجيا: وتم قياسه بوساطة العبارات (34-37) في استبانة الدراسة.
- التغيير في المهام: وتم قياسه بوساطة العبارات (38-44) في استبانة الدراسة.
- التغيير في الثقافة: وتم قياسه بوساطة العبارات (45-48) في استبانة الدراسة.

ثالثا: المقياس المستخدم: استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، معارض علامتان، معارض بشدة علامة واحدة)

المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

قام الباحث بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتمت بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدًا استخدم الباحث الأساليب التالية:

1-مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2-اختبار الفا كرونباخ (cronpach's alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

3-اختبار كمولغروف سيمرنوف (one sample kolmogorov-smirnov test) للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple régression) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

5- اختبار (T) وذلك من أجل اختبار الفروق بين المتوسطات وعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

6- تحليل التباين الأحادي (one way anova) ولذلك للاختبار الفروقات الإحصائية بين المتغيرات بالإضافة إلى اختبار (LSD) من أجل اختبار الفروق البعدية

المطلب الخامس: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي:

أولاً: المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد الاستبيان خاصة لموضوع هذه الدراسة، حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة الحالية.

ثانياً: المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة والإطلاع على الدراسات السابقة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة وتشمل ما يلي:

أ. كتب إدارة الأعمال والمواد العلمية والأبحاث الإدارية، وخاصة التي تبحث في موضوع الاتصال الداخلي والتغير التنظيمي.

ب. الرسائل الجامعية التي تبحث في موضوع الاتصال الداخلي والتغير التنظيمي.

ت. المجالات والدوريات التي تنشر مقالات تتعلق بموضوع الاتصال الداخلي والتغير التنظيمي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

1- الجنس

الجدول (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	76	63.3
أنثى	44	36.7
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أن 63.3 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 36.7% هم من الإناث، ويرجع هذا التفاوت بين الذكور والإناث إلى طبيعة العمل في المؤسسة وبعض الظروف الصعبة في العمل.

2-العمر

الجدول(3-5):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
20-30 سنة	48	40
31-40 سنة	36	30
41-50 سنة	20	16.7
أكثر من 50 سنة	16	13.3
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أن 40% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة، وأن 30% من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، كما تظهر النتائج أن 16.7% من أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ذو أكثر من 51 سنة ما مجمله 13.3% ومن خلال كل ما سبق يتضح على أن معظم أفراد هم من الشباب.

3-المستوى التعليمي

الجدول(4-5):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	68	56.7
جامعي	52	43.3
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يتبن من الجدول أن نسبة 56.7 % من أفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وأن 43.3 % ذوي مستوى تعليمي جامعي، أي هناك ارتفاع ملحوظ من هم أقل من المستوى الجامعي لذا على المؤسسة الاهتمام بإعداد برامج تكوين لرفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم الإدارية.

4-الخبرة المهنية

الجدول(5-5):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
30	36	اقل من 5 سنوات
16.7	20	من 5 إلى 10 سنوات
13.3	16	من 11 إلى 15 سنة
40	48	أكثر من 16 سنة
100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية يتضح من الجدول أن ما نسبته 30% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية 5سنوات أو أقل، وأن ما نسبته 16.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، كما أن نسبة الأفراد ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة بلغت 13.3%، وأن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم أكثر من 16 سنة خبرة عملية وهم الفئة الأغلبية في عينة الدراسة.

5-المركز الوظيفي

الجدول(5-6):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
43.3	52	إطار
43.3	52	عون تحكم
13.3	16	عون تنفيذ
100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 43.3% من أفراد عينة الدراسة هم من الإطارات، وبنفس النسبة(43.3%) هم من فئة أعوان التحكم، كما بلغت نسبة أعوان التنفيذ 13.3% من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

1- النتائج المتعلقة بالاتصال النازل

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال النازل وكانت كما يلي:

الجدول (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال النازل.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	3.3000	.86578	2	متوسط
2	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	3.1667	1.19053	3	متوسط
3	تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة	3.9667	.87863	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.5417	.62202		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول إلى أن متوسطات متغير الاتصال النازل تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.300 - 3.9967، وجاءت الفقرة رقم 3 بمستوى عالي من الأهمية، في حين جاءت الفقرة رقم 1 و 2 بالمستوى المتوسط من

الأهمية، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.5417) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.62202).

2- النتائج المتعلقة بالاتصال الصاعد

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الصاعد وكانت كما يلي:

الجدول (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الصاعد.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
4	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	3.7333	.89568	1	مرتفع
5	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم و مقترحاتهم	3.3333	1.22532	3	متوسط
6	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة	3.5000	1.36585	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.6333	.76623		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يشير الجدول إلى أن متوسطات الاتصال الصاعد تراوحت بين 3.7333 - 3.5000، وكانت الفقرة رقم 4 ذات مستوى عالي من الأهمية، في حين الفقرة رقم 5 و 6 بالمستوى

المتوسط من الأهمية، وبلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.6333) أما الانحراف المعياري قدر بـ (0.76623).

3- النتائج المتعلقة بالاتصال الأفقي

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الأفقي وكانت كما يلي:

الجدول (5-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الأفقي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
7	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر	3.0333	1.11471	3	متوسط
8	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون و التكامل بين الوظائف	3.0667	1.12820	2	متوسط
9	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة	3.1000	1.14054	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.0667	1.03135		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير الاتصال الأفقي تراوحت بين 3.1000 - 3.0333 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (3.0667) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.03135).

4- النتائج المتعلقة بوسائل الاتصال المكتوبة

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال المكتوبة وكانت كما يلي

الجدول (5-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال المكتوبة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
10	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	3.3333	1.30502	1	متوسط
11	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	2.8333	1.10258	3	متوسط
12	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	3.3333	.98162	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.1667	.93385		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

تراوحت المتوسطات الحسابية للمتغير وسائل الاتصال المكتوبة بين 2.8333-3.3333 وجميع الفقرات تميزت بمستوى متوسط من الأهمية، في حين نجد المتوسط العام للمتغير يقدر بـ (3.1667) وأما الانحراف المعياري بلغ (0.93385).

5- النتائج المتعلقة بوسائل الاتصال الشفوية

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال الشفوية وكانت كما يلي:

الجدول (5-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال الشفوية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
13	تستخدم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	4.1333	.76623	1	مرتفع
14	تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	3.5333	.99523	2	متوسط
15	تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	3.3667	1.25647	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.6778	.78968		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول إلى أن متوسطات متغير وسائل الاتصال الشفوية تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.1333-3.3667 ، وجاءت الفقرة رقم 13 بمستوى عالي من الأهمية، في حين جاءت الفقرة رقم 14 و 15 بالمستوى المتوسط من الأهمية، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.6778) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.78968).

6- النتائج المتعلقة بوسائل الاتصال الإلكترونية

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال الإلكترونية وكانت كما يلي:

الجدول (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوسائل الاتصال الإلكترونية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
16	تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	2.6000	1.31187	2	متوسط
17	تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	2.6667	1.27901	1	متوسط
18	تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	2.5000	1.28991	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.5889	1.13244		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير وسائل الاتصال الإلكترونية تراوحت بين 2.5000-2.6667 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (2.5889) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.13244).

7- النتائج المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات الاتصال الإدارية وكانت كما يلي:

الجدول (5-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات الاتصال الإدارية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
19	يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح	2.8000	1.30674	3	متوسط
20	يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح	2.8667	1.31528	2	متوسط
21	يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم	3.0333	1.30888	1	متوسط
22	يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع الزملاء	2.7000	1.30029	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.8500	1.14238		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير مهارات الاتصال الإداري تراوحت بين 2.7000-3.0333 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (2.8500) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.14238).

8- النتائج المتعلقة بخصائص المعلومات

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص المعلومات وكانت كما يلي:

الجدول (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص المعلومات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
23	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها في الوقت المناسب	3.0333	1.30888	1	متوسط
24	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة	3.0333	1.22942	2	متوسط
25	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالشمولية (توفر المعلومات كما و نوعاً)	2.8333	1.10258	5	متوسط
26	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح	2.9333	1.15761	3	متوسط
27	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها	2.8667	1.23624	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	2.9400	1.11358		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير خصائص المعلومات تراوحت بين 2.8667-3.0333 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (2.9400) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.11358).

9- النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي وكانت كما يلي:

الجدول (5-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
28	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها	3.0000	1.13018	4	متوسط
29	تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل	3.0667	1.12820	3	متوسط
30	تقوم المؤسسة بتعديل هيكلها التنظيمي	3.3000	1.13463	1	متوسط
31	تحدث المؤسسة تغييرات في الوحدات الإدارية	3.1000	1.19804	2	متوسط
32	تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار	2.8667	1.20874	5	متوسط
33	تقوم المؤسسة بدمج الإدارات مع بعضها البعض	2.5667	1.05904	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.9833	.95300		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير التغيير الهيكل في الهيكل التنظيمي تراوحت بين 2.5667-3.3000 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (2.9833) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.95300).

10- النتائج المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا وكانت كما يلي:

الجدول(5-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في التكنولوجيا

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
34	تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة و تطويرها لتواكب التغييرات	2.7667	1.52698	1	متوسط
35	تسعى المؤسسة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال	2.7000	1.44711	2	متوسط
36	توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين.	2.5667	1.41263	3	متوسط
37	تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة و تحديثها	2.5667	1.41263	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.6500	1.37291		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير التغير في التكنولوجيا تراوحت بين 2.5667-2.7667 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (2.6500) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.37291).

11-النتائج المتعلقة بالتغيير في المهام

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام وكانت كما يلي:
الجدول(5-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
38	تسعى المؤسسة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة	3.0667	1.29468	4	متوسط
39	تعمل المؤسسة على تحديد طريقة أداء العمل	3.2000	1.28076	2	متوسط
40	تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة و المهام المسندة إلى العاملين	3.2667	1.15761	1	متوسط
41	تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات و الصلاحيات	3.1000	1.19804	3	متوسط
42	تسعى المؤسسة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة	2.9333	1.34560	5	متوسط
43	تسعى المؤسسة إلى تغيير الأدوات و الفنون المستخدمة في الأداء	2.7667	1.20735	7	متوسط
44	تحدث المؤسسة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة	2.8667	1.28947	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.0286	1.10774		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير التغيير في المهام تراوحت بين 2.7667-3.2667 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (3.0286) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.10774).

12- النتائج المتعلقة بالتغيير في الثقافة

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الثقافة وكانت كما يلي:

الجدول (5-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الثقافة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
45	تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسة لدى العاملين	3.1000	1.19804	1	متوسط
46	يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة بها	2.9333	1.34560	2	متوسط
47	يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع	2.7667	1.20735	4	متوسط
48	تسعى الشركة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.	2.8667	1.28947	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف	2.9167	1.20107		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية للمتغير التغيير في الثقافة تراوحت بين 2.7667-2.8667 وكانت جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ المتوسط العام (2.9167) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.20107).

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

قبل البدء في اختبار الفرضيات يجب التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقمنا باختبار كمولغروف سيمرنوف (one sample kolmogrov-simrnov test) والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (5-19): نتائج اختبار كمولغروف سيمرنوف للتوزيع الطبيعي

المتغير	one sample kolmogrov-simrnov test	مستوى الدلالة الإحصائية sig
الاتصال الداخلي	0.980	0.292
التغيير التنظيمي	0.902	0.198

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار كمولغروف سيمرنوف one sample kolmogrov-simrnov test للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) قدرت بـ 0.292 وللمتغير التابع قدرت بـ 0.198 وكلتا القيمتين أكبر من 0.05، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

الجدول (5-20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي.

Sig*	DF	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان.
مستوى الدلالة	درجات الحرية						
0.000	1	1.169	3.921	249.351	0.679	0.824	تأثير
	118						الاتصال
	119						الداخلي في التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي، إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.824 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.679، أي أن ما قيمته 0.679 من التغيرات في التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في الاتصال الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.169)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين الاتصال الداخلي يزيد في نجاح التغيير التنظيمي بقيمة (1.169). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (249.351) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.921)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية المعدومة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.

الجدول (5-21): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.

Sig*	DF	معامل β	F	F	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.916	3.921	87.718	0.426	0.653	تأثير أنماط
	118						الاتصال
	119						في التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول تأثير أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي، إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.653$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.426، أي أن ما قيمته 0.426 من التغيرات في التغيير التنظيمي ناتج عن التغير في أنماط الاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.916)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنماط الاتصال يزيد في نجاح التغيير التنظيمي بقيمة (0.916). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (87.718) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.921)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية المدعومة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.

وللتأكد من تأثير كل نمط من أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي تم تقسيم الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدى ، كما يلي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل نمط من أنماط الاتصال (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) في التغيير التنظيمي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل نمط من أنماط الاتصال (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) في التغيير التنظيمي.

الجدول (5-22): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كل نمط من أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.

Sig*	DF	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	1	0.555	3.921	14.766	0.111	0.333	الاتصال النازل
	118						
	119						
0.000	1	0.518	3.921	20.386	0.147	0.384	الاتصال الصاعد
	118						
	119						
0.000	1	0.690	3.921	105.847	0.473	0.688	الاتصال الأفقي
	118						
	119						

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يشير الجدول إلى تأثير أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثيرا دالا لكافة أنماط الاتصال في التغيير التنظيمي، إذ بلغت معاملات الارتباط R (0.333 ؛ 0.384 ؛ 0.688) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.111 ؛ 0.147 ؛ 0.473)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.111 ؛ 0.147 ؛ 0.473) من التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في كل من الاتصال النازل؛الاتصال الصاعد؛الاتصال الأفقي على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.555 ؛ 0.518 ؛ 0.690)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من الاتصال النازل؛الاتصال الصاعد؛الاتصال الأفقي يؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي بقيمة (0.555 ؛ 0.518 ؛ 0.690) على التوالي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي

بلغت (14.766) للاتصال النازل، (20.386) للاتصال الصاعد، (105.847) الاتصال الأفقي على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.921)، وعليه نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل نمط من أنماط الاتصال (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) في التغيير التنظيمي.

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من التأثير المحتمل لوسائل في التغيير التنظيمي في مؤسسة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي.

الجدول (5-23): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.

Sig*	DF	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	1	1.273	3.921	197.540	0.623	0.791	تأثير وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي
	118						
	119						

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يوضح الجدول تأثير وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي، إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.791 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ

0.623، أي أن ما قيمته 0.623 من التغيرات في التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في وسائل الاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.273)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين وسائل الاتصال يزيد في نجاح التغيير التنظيمي بقيمة (1.273). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (197.540) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.921)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية المعدومة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.

وللتحقق من تأثير كل وسيلة من وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي، نقوم بتقسيم الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدى ، كما يلي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل وسيلة من وسائل الاتصال (وسائل المكتوبة، وسائل الشفوية، وسائل الالكترونية) في التغيير التنظيمي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل وسيلة من وسائل الاتصال (وسائل المكتوبة، وسائل الشفوية، وسائل الالكترونية) في التغيير التنظيمي.

الجدول(5-24): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كل وسيلة من وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي

البيان	R	R ²	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
وسائل الاتصال المكتوبة	0.423	0.179	22.822	3.921	0.469	1	0.000
						118	
						119	
وسائل الاتصال الشفوية	0.248	0.062	7.773	3.921	0.325	1	0.006
						118	
						119	
وسائل الاتصال الالكترونية	0.826	0.682	252.765	3.921	0.754	1	0.000
						118	
						119	

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يشير الجدول إلى تأثير وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثيرا دالا لكافة وسائل الاتصال في التغيير التنظيمي، إذ بلغت معاملات الارتباط R (0.423 ؛ 0.248 ؛ 0.826) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.179 ؛ 0.062 ؛ 0.682)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.179 ؛ 0.062 ؛ 0.682) من التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في كل من وسائل الاتصال المكتوبة؛ وسائل الاتصال الشفوية؛ ووسائل الاتصال الشفوية على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.469 ؛ 0.325 ؛ 0.754)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من وسائل الاتصال المكتوبة؛ وسائل الاتصال الشفوية؛ ووسائل الاتصال الشفوية يؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي بقيمة (0.469 ؛ 0.325 ؛ 0.754) على التوالي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.822) لوسائل الاتصال المكتوبة، (7.773) لوسائل الاتصال الشفوية، (252.765) لوسائل الاتصال الالكترونية على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.921)، وعليه نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل وسيلة من وسائل الاتصال (وسائل المكتوبة، وسائل الشفوية، وسائل الالكترونية) في التغيير التنظيمي.

3-1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.

الجدول (5-25): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	1	0.626	3.921	108.087	0.478	0.691	تأثير
	118						مهارات
	119						الاتصال في التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يوضح الجدول تأثير مهارات الاتصال في التغيير التنظيمي، إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.691 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ

0.478، أي أن ما قيمته 0.478 من التغيرات في التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في مهارات الاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.626)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مهارات الاتصال يزيد في نجاح التغيير التنظيمي بقيمة (0.626). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (108.087) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.921)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية المعدومة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.

1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.

الجدول (5-26): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	1	0.691	3.921	146.493	0.554	0.744	تأثير
	118						خصائص
	119						المعلومات في التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يوضح الجدول تأثير خصائص المعلومات في التغيير التنظيمي، إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.744 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد

بلغ 0.554، أي أن ما قيمته 0.554 من التغيرات في التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في خصائص المعلومات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.691)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خصائص المعلومات يزيد في نجاح التغيير التنظيمي بقيمة (0.691). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (146.493) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.921)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية المدعومة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس.

الجدول (5-27): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

Sig* مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الجنس	
0.323	1.98	0.993	1.0587	2.8509	76	ذكر	التغيير التنظيمي
			0.9903	3.0455	44	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي كان 2.8509 و بانحراف معياري 1.0587 أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ 3.0455 بانحراف معياري 0.9903. أي أن الوسط الحسابي للذكور كان أكبر من الوسط الحسابي للإناث و لكن هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية؟

فلاحظ أن قيمة T المحسوبة هي (0.993) في حين بلغت T الجدولية (1.98)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن T المحسوبة أقل من T الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية المدعومة التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس.

وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة (0.323) وهي أكبر من 0.05.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.

الجدول (5-28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للعمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	DF درجات الحرية	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	9.945	3	3.277	2.682	0.024
	داخل المجموعات	117.356	116			
	التباين الكلي	127.301	119			

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (3.277) في حين بلغت F الجدولية (2.682)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية، وهذا يعني رفض الفرضية المعدومة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.

وهذا ما تؤكدده مستوى الدلالة (0.024) وهي أقل من 0.05.

ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من الفئات العمرية حول الاتجاه نحو التغيير التنظيمي استخدم الباحث اختبار فروق بين كل فئتين من الفئات العمرية حول الاتجاه نحو التغيير التنظيمي استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (5-29): نتائج اختبار (LSD) البعدي لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً

العمر	العمر		1	2	3	4
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي				
1	من 20-30 سنة	2.6905		0.415-	0.004-	*0.797-
2	من 31-40 سنة	3.1058	0.415		0.410	0.382-
3	من 41-50 سنة	2.6952	0.004	0.410-		*0.792-
4	أكثر من 50 سنة	3.4881	*0.797	0.382	*0.792	

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة حول التغيير التنظيمي لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة.

كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين أعمارهم من 41 سنة إلى 30 سنة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة حول التغيير التنظيمي لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المستوى التعليمي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المستوى التعليمي.

الجدول (5-30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	DF درجات الحرية	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.693	1	2.550	3.921	0.113
	داخل المجموعات	124.608	118			
	التباين الكلي	127.301	119			

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (2.550) في حين بلغت F الجدولية (3.921)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن F المحسوبة أقل من F الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية المعدومة التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المستوى التعليمي

وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة (0.113) وهي أكبر من 0.05.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الخبرة المهنية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الخبرة المهنية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الخبرة المهنية.

الجدول (5-31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للخبرة المهنية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	DF درجات الحرية	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
الخبرة المهنية	بين المجموعات	7.039	3	2.263	2.682	0.085
	داخل المجموعات	120.262	116			
	التباين الكلي	127.301	119			

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (2.263) في حين بلغت F الجدولية (2.682)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن F المحسوبة أقل من F الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية المعدومة التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى الخبرة المهنية.

وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة (0.085) وهي أكبر من 0.05.

5- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المركز الوظيفي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المركز الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المركز الوظيفي.

الجدول (5-32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في التغيير التنظيمي تبعاً للمركز الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	DF درجات الحرية	F المحسوبة	F الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	بين المجموعات	0.913	2	0.423	3.073	0.656
	داخل المجموعات	126.388	117			
	التباين الكلي	127.301	119			

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج برنامج spss

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (0.423) في حين بلغت F الجدولية (3.073)، وبالمقارنة بينهما يتضح أن F المحسوبة أقل من F الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية المعدومة التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود إلى المركز الوظيفي.

وهذا ما تؤكدته مستوى الدلالة (0.656) وهي أكبر من 0.05.

خاتمة الفصل:

بعض الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار

ريفي كانت نتائج الدراسة بعد اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المستوى التعليمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الخبرة المهنية.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المركز الوظيفي.
10. هناك علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

الخاتمة العامة

إن مسألة الاتصال الداخلي يجب أن تثير اهتمام الكثير من مسيري المؤسسات الجزائرية، فالمسيرون الذين يرون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة، عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين والسيولة المعلوماتية الكاملة حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل.

فإذا كان التغيير سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه وأحد المكونات البيئية التي تعيش فيها المؤسسات فقد أصبح بقاء هاته المؤسسات وتحقيق أهدافها الحالية والإستراتيجية مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والتعامل الإيجابي مع هذه التغييرات، فعليه أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة لا سيما سرعة انتقال المعلومات وتبادل المعلومات وشبكات الاتصال والتحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة، وهذا حتى يتسنى لمؤسستنا الوطنية إثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها ونشاطاتها.

ولقد كان هدفنا من هذا البحث تحديد أهمية الاتصال الداخلي كعامل مهم في نجاح التغيير التنظيمي ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج ويمكن حصرها في النقاط التالية:

1- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.

2- يؤدي الاتصال أدورا مختلفة منها:

- نقل المعلومات و الآراء و الأفكار
- يعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة.
- التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والألوان والأشكال المختلفة.
- 3- يعرف الاتصال الداخلي على أنه مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى:
 - تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات.
 - تشجيع سلوك الاستماع.
 - تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية.
- 4- إن التطور المعلوماتي الذي يشهده العصر أصبح يفرض على المؤسسات اللجوء على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال نظرا لما لها من مزايا في تسريع وتطوير عملية الاتصال وتجاوز الحواجز المكانية و الزمانية ، خاصة في ظل الشكل الجديد لتنظيم المؤسسات الحديثة والتي تعرف باسم المؤسسات الافتراضية.
- 5- تواجه عملية الاتصال بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليتها فهناك معوقات تتعلق بوسائل وقنوات الاتصال، وهناك معوقات تنظيمية، ومعوقات نفسية واجتماعية، ومعوقات بيئية.
- 6- يعد العنصر البشري أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي، من خلال تأييده ودعمه وتقلبه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير وفق ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير. كما تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير التنظيمي.
- 7- تعد إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية والتعلم التنظيمي من أهم المداخل التي يمكن إحداث التغيير التنظيمي.

8-ومن خلال دراستنا الميدانية على مستوى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي وعند اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي " تبين صحة الفرضية ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.

وعند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية،المركز الوظيفي)" تم التوصل إلى مايلي:

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المستوى التعليمي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الخبرة المهنية.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المركز

الوظيفي.

9- هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، فلا يمكن الوصول إلى أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب اتصال داخلي فعال.

ومن خلال النتائج المقدمة نعرض بعض الاقتراحات والتوصيات:

1- إبراز أهمية الاتصال الداخلي لذا أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي، وعدم حصرها في الجوانب التقنية فقط كما نراه في العديد من المؤسسات.

2- تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين في المؤسسة.

3- توظيف الاتصالات غير الرسمية السائدة بصورها الاجتماعية المختلفة لمصلحة المؤسسة وأهدافها الرئيسية .

4- تكثيف الزيارات الميدانية لغايات تفعيل التواصل مع الأفراد وتشجيعهم، وتلمس احتياجاتهم لتلبية الممكن منها، واللجوء إلى ثقافة الحوار.

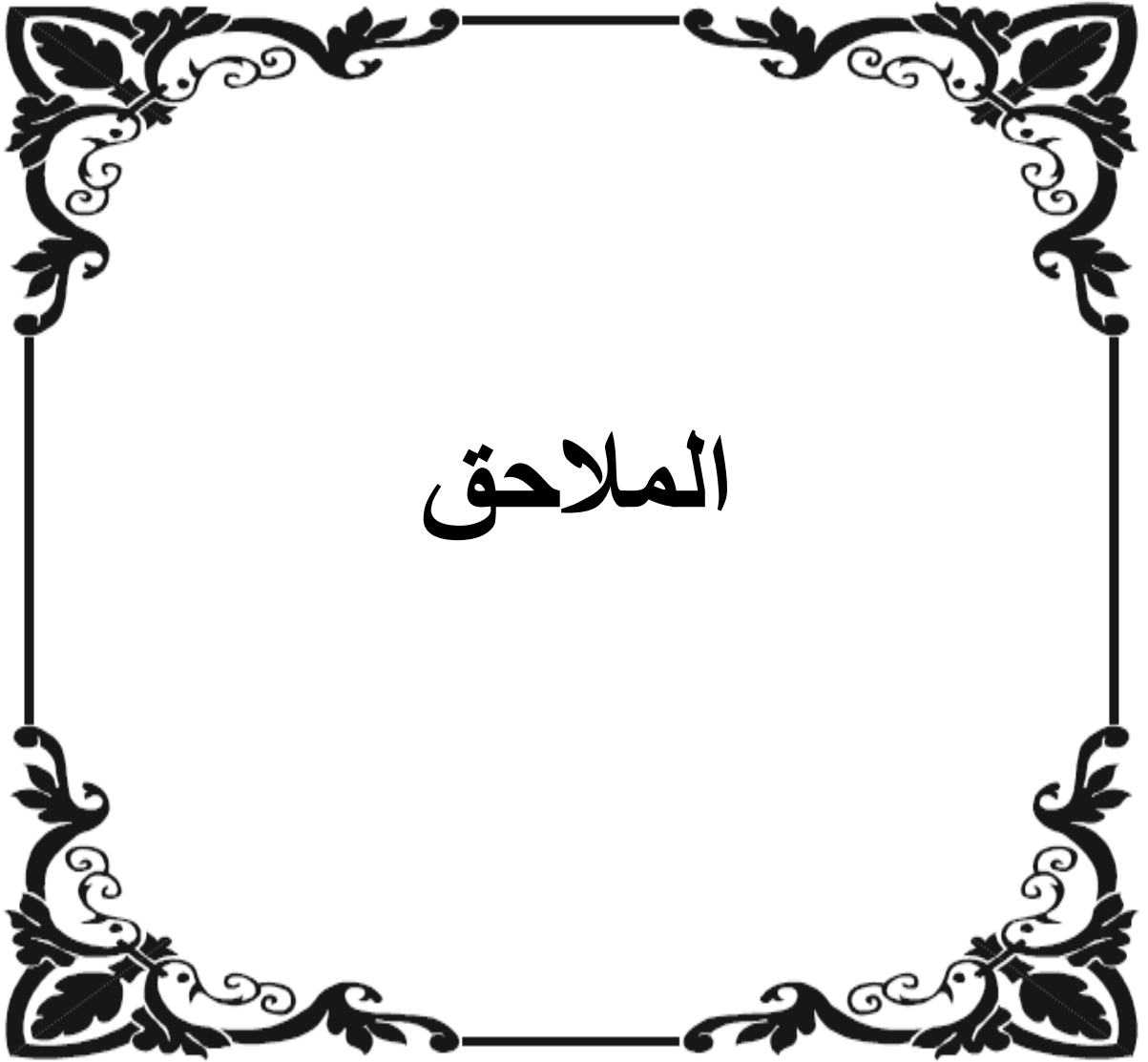
5- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعطاء مكانة لمصلحة الاتصال فيه.

6- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.

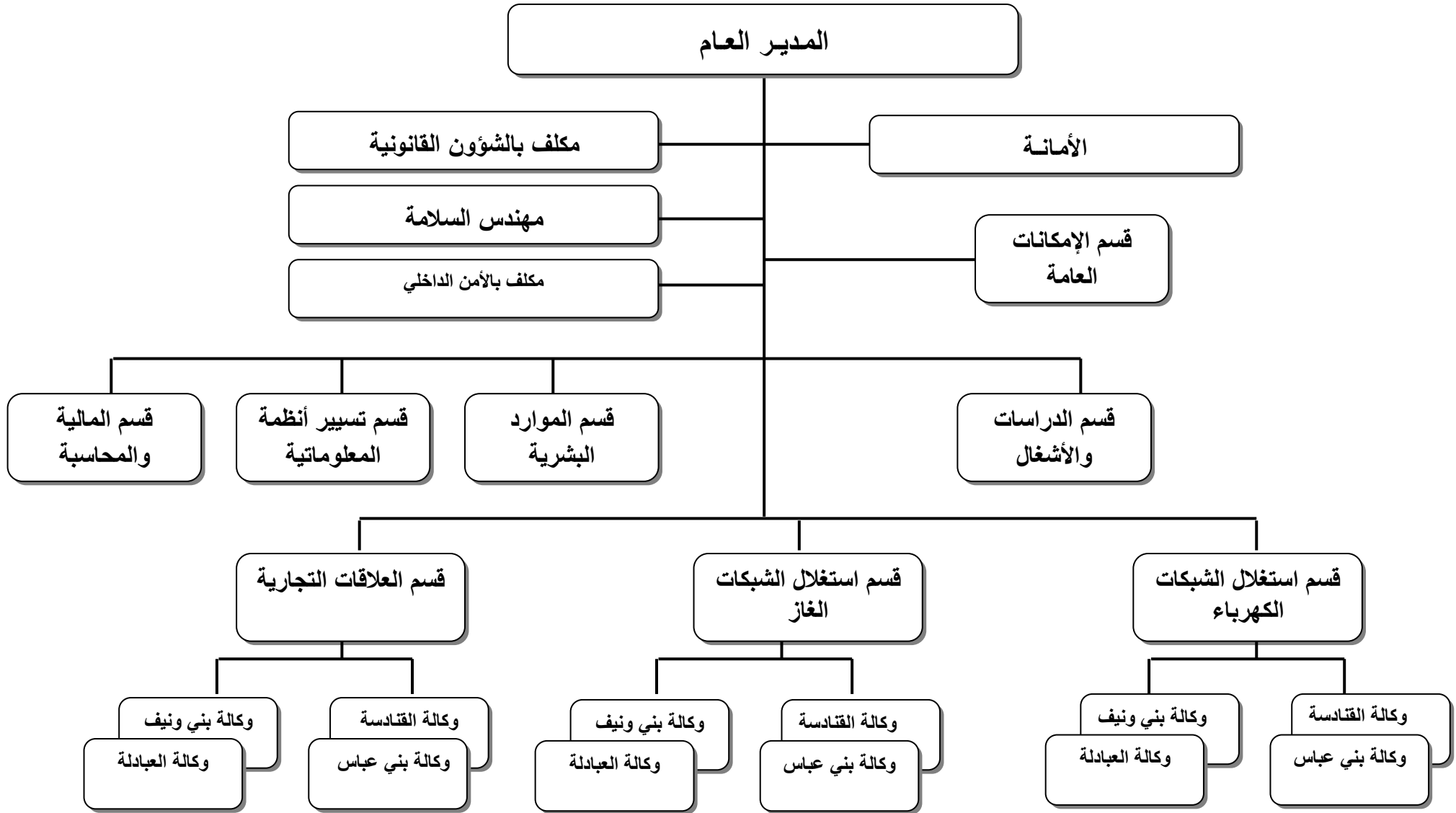
7- اللجوء إلى استعمال كل طرق ووسائل الاتصال المناسبة وعدم حصرها على فئة مهنية فقط، حتى لا تشعر بالتهميش.

8- ضرورة الوعي الكامل لكل أفراد المؤسسة بأن عملية التغيير لا تقتصر على مستوى القيادة بل تشمل كل أفراد المؤسسة.

- 9- أهمية التدريب كعنصر أساسي لتبني التكنولوجيات الحديثة في إحداث التغيير و إدارته.
- 10- التركيز على تزويد العاملين في الشركة بكافة المعلومات المرتبطة بأية تغييرات تنظيمية مستقبلية حتى يتوفر لدى العاملين أرضية جيدة من المعلومات حولها وبالتالي مقاومتهم ما أمكن لهذه التغييرات التنظيمية.
- 11- إشراك العاملين بأية تغييرات تنظيمية من خلال التأكيد على فكرة أن التغيير التنظيمي ينبغي أن تتبع من بينهم(العاملين) حتى يرجع ذلك بنتائج إيجابية على عملية التغيير التنظيمي، مما ينعكس على كفاءة وفعالية المؤسسة في أدائها لأعمالها.
- من خلال تناولنا لموضوع دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي يمكن أن نقدم بعض مشاريع البحث المستقبلية على سبيل المثال:
- دور التغيير التكنولوجي في نجاح منظمات الأعمال.
 - دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي.
 - دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في عملية التغيير التنظيمي.
 - علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي.
- وفي ختام القول يبقى مجال الدراسة مفتوحا، وتبقى هذه الدراسة كمحاولة أولية لإثراء الباحثين والإسهام فيه.



الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع لسونلغاز بشار ريفي



الملحق رقم (2): الاستبيان

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير

استبيان

في إطار الإعداد للأطروحة الدكتوراه حول "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي" نتقدم إلى سيادتكم بقائمة من الأسئلة بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة ، نرجو منكم التعاون معنا و الإجابة بكل دقة و موضوعية علما أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحثه.

شكرا على تعاونكم

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجزء الأول: معلومات عامة

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر: 20 - 30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 16 سنة
- المركز الوظيفي: إطار عون تنفيذ عون تحكم

الجزء الثاني: مجموعة من العبارات تتعلق بالاتصال الداخلي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
الاتصال النازل					
					1- يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر
					2- يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم
					3- تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة
الاتصالات الصاعدة					
					4- يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر
					5- يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم و مقترحاتهم

					6- تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة
الاتصالات الأفقية					
					7- يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر
					8- يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون و التكامل بين الوظائف
					9- تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة
وسائل الاتصال المكتوبة					
					10- تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف
					11- تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالوضوح
					12- تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة
وسائل الاتصال الشفوية					
					13- تستخدم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف
					14- تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح
					15- تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة
وسائل الاتصال الإلكترونية					
					16- تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف
					17- تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المؤسسة بالوضوح
					18- تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة
مهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة و التحدث و القراءة و الإنصات)					
					19- يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح
					20- يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح
					21- يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم في فهم

					المطلوب منهم
					22- يتميز العاملون بمهارات انصات تسهل التفاهم مع الزملاء
خصائص المعلومات (التوقيت المناسب و الدقة و الشمولية و الوضوح و سهولة الحصول عليها)					
					23- تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها في الوقت المناسب
					24- تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة
					25- تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالشمولية(توفر المعلومات كما و نوعا)
					26- تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح
					27- تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها

الجزء الثالث: مجموعة من العبارات تتعلق بالتغيير التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
تغيير الهيكل التنظيمي					
					28- يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقساما و وظائف فيها
					29- تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل
					30- تقوم المؤسسة بتعديل هيكلها التنظيمي
					31- تحدث المؤسسة تغييرات في الوحدات الإدارية
					32- تقوم المؤسسة بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار
					33- تقوم المؤسسة بدمج الإدارات مع بعضها البعض
التغيير التكنولوجي					
					34- تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة و تطويرها لتواكب التغييرات
					35- تسعى المؤسسة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال
					36- توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجية للعاملين.

					37-تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة و تحديثها
التغيير في المهام					
					38-تسعى المؤسسة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة
					39-تعمل المؤسسة على تحديد طريقة أداء العمل
					40-تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة و المهام المسندة إلى العاملين
					41-تحدث المؤسسة تغييرات في حجم المسؤوليات و الصلاحيات
					42-تسعى المؤسسة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة
					43-تسعى المؤسسة إلى تغيير الأدوات و الفنون المستخدمة في الأداء
					44-تحدث المؤسسة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة
التغيير في الثقافة					
					45-تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسة لدى العاملين
					46-يتم تغيير ثقافة الشركة وفقاً للأهداف العامة بها
					47-يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع
					48-تسعى الشركة دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.

نشكر لكم حسن تفهمكم و تعاونكم معنا

قائمة المراجع

- 1- القرآن الكريم:
 1. سورة النساء، الآية 119.
 2. سورة الأنفال الآية 53.
- 2- الكتب:
 - 1-2 الكتب باللغة العربية:
 3. أحمد ماهر و آخرون، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2002.
 4. أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، " كيف تطبق منهج إعادة الهندسة " ، دار وائل، عمان، ط1، 2003.
 5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
 6. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة:الاتصالات بالمعلومات . القرارات، جامعة الإمارات سابقا، جامعة الأزهر، 2000.
 7. الان وليمز وآخرون إدارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير ، تعريب : سرور على إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004 .
 8. بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007 .
 9. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.
 10. بوخريسة بوبكر، وآخرون ، دراسات في تسير الموارد البشرية - إدارة الأفراد- دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
 11. جاري دسلر (Gary Dessler)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض، 2005.

12. جمال الدين محمد مرسى، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002.
13. جون وشيرلي باين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع: الاجتماعات الناجحة، دار العربية للعلوم.
14. حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، ط 1؛ دار الشروق، بيروت، 1992.
15. حريم حسين ، السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004.
16. حسين رحم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المؤسسة ، دار الحامد، عمان، 2006.
17. الخضيرى محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر فى المستقبل للمشروعات ، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003 .
18. خليل محمد حسن الشماع و حيزر كاظم محمد، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2000.
19. راوية حسن ، مدخل الإستراتيجى تخطيطى وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001/2002.
20. راوية حسن، السلوك التنظيمى المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
21. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكل التنظيمى للمنظمة" ، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 .
22. زهر شعبان العاني و شوقى ناجى جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008 .
23. سامية محمد جابر و نعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام، جامعة الإسكندرية، 2003.

24. سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير ، مركز وايد سيرقيس
الاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة ، 1994.
25. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، عمان ، دار اليازوري ، 2005 .
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية
الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
27. الطويل هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد
والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، ط2003، 1.
28. عامر إبراهيم قندلجي و علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية
و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، 2009 .
29. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانكلجو
مصرية، القاهرة، 1972.
30. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
31. عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان،
مكتبة الصفا، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002 .
32. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعية الجديدة للنشر،
الإسكندرية، 2002.
33. عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات
ومشروعات الإنشاء ، الإسكندرية، إتراك ، 2001 .
34. عبد الكريم درويش وليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو-
مصرية، القاهرة، 1976.
35. العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
36. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر
والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

37. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002 .
38. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
39. علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الجزء الأول، 1975.
40. العميان محمود سلمان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2005 .
41. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز مكتب الأردن، الطبعة الخامسة، 1995.
42. فريد النجار ، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، دار طيبة، القاهرة ، 2005/2004 .
43. القريوتي محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر، عمان ، 2008 .
44. كاثرين هاريتج، ترجمة مركز التعريب والترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع: تحضير التقارير الناجحة، دار العربية للعلوم، 1997.
45. مؤيد عبد الحسين فضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي، ط1 ، عمان مؤسسة الوراق ، 2004 .
46. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006.
47. محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية (القضايا والإستراتيجية)، مطبوعات جامعة الكويت، 1996.
48. محمد رفعت عبد الوهاب و إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، المطبوعات الجامعية، 1999.
49. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

50. محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، ط2 ، الدار الجامعية.الإسكندرية، 1999.
51. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار اليازوري، 2005 .
52. محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات ، كلية الآداب . جامعة القاهرة دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة،2000.
53. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999.
54. محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،دار النهار،1981.
55. محمود الشكرجي،إدارة المشاريع الصناعية،مطابع دار الكتب،بيروت،الطبعة الأولى، الجزء الأول،1967.
56. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
57. مدحت أبو النصر ،أساسيات إدارة الجودة الشاملة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
58. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية :منظور التكنولوجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان،2009 .
59. مصطفى حجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية،المؤسسة الجامعية للطبع والنشر، بيروت.
60. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث،2002.
61. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، "مدخل تطبيقي" ، الدار الجامعية ، 2003.
62. معن محمود عياصرة ، وآخرون ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.

63. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
64. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
65. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل؛ عمان، ط1، 1999.
66. موسى اللوزي، التممية الإدارية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2002.
67. ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
68. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009.
69. نيغل كنج، نيل أنرسون، تعريب حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
70. ويليام بريدجز، تعريب موسى يونس، فن الانتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1991.

2-2 الكتب باللغة الأجنبية

71. Chantal Russenault et Maritine Pretet, economie et gestion d'entreprise, ed dunod, 1996.
72. Claud Jambart, l'assurance qualité- les normes iso 9000 , economica, 2em édition. , paris .
73. Durand.j, les formes de la communication, ed dunod, paris, 1993.
74. Francois Bonen et Bruno Henriet, drh...c'est de deja, edition organisation, 1998.

75. Gerard Koeing, L'apprentissage organisationnel: Encyclopédie de gestion, Article N°10,ECONOMICA, Paris-France, TOME1, Deuxième Edition, 1997.
76. Hishikawa Kaoro, le TQC ou la gestion de la qualité a la japonaise , Afnor gestion , paris , 1991.
77. Jean Marie Ducreux, maurice marchand-tonel, stratégie « les clés du succès concurrentiel », edition d'organisation, paris, 2004.
78. Michel Gattan, Maitriser processus de l entreprise, guide opérationnel, les édition d'organisation, paris, 2000.
79. Olivier Meier et al, gestion du changement, dunod, paris, 2007,
80. Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », Editions d'organisation, paris 3éme édition;, 2003.

-3 المقالات

81. أبوبكر فراس، سعاد بوميلة، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و أثرها في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و المناجمنت، تلمسان، العدد الثالث، 2004.
82. أثير عبد الأمير حسوني وبشرى عبد الحمزة عباس، الأنماط القيادية وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 17-18 . مارس 2009 .
83. أسامة زين العابدين سيد أحمد، دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، العدد الثالث، 2013.
84. برباوي كمال، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات، جامعة ورقلة، العدد الرابع، 2013.

85. شاكِر جَارِ اللهُ الخَسَالِي وَإِيَادِ فَاضِلِ التَّمِيمِي، أثر أساليب القيادة في التعلم

التنظيمي، مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2008، 2.

86. قَوِي بُوْحْنِيَّة، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة مجلة الباحث، العدد

الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2003.

87. لِيثِ عَلِي الْحَكِيم، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي

المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مقال من مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد 1، 2009.

4- المذكرات والرسائل

88. ابْتِسَامُ إِبرَاهِيمِ مَرْزُوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى

المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005-2006.

89. أَبُوبَكْرٍ فَرَّاس، سَعَادُ بَوْمَيْلَّة، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و

أثرها في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و المناجمنت، تلمسان، العدد الثالث، 2004.

90. إِيْهَابُ فَارُوقِ مَصْبَاحِ الْعَاجِز، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة

الإلكترونية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

91. جَمَالُ سَالْمِي، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة

ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 1999-2000.

92. جَمِيلَةُ بَوْمَزَال، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000.

93. الْخَلِيفَةُ زِيَادُ سَعِي، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية

على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة لنيل شهادة

- ماجستير تخصص إدارة الأعمال ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،
السعودية،2008.
94. شئاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة
ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2006/2007.
95. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي
والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية،
الرياض، 2008 .
96. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي،
رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،
2004/2005.
97. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير
في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان، 2011 .
98. كمال قاسمي، ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة
الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة
الماجستير في الإدارة والأعمال ،جامعة المسيلة، ، 2003.
99. محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة
التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في
علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر،
1995.
100. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وادارة الجودة
الشاملة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر , 2003/2004.

101. Isabelle Franchisteguy, Gérer le Changement Organisationnel à l'Hôpital "Des diagnostics vers un modèle intégrateur", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin- Lyon 3, 2001.

5- الملتقيات:

102. بلجازية عمر، محمد خير سليم أبوزيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه

التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي 2011.

103. بندي عبد الله و علة مراد، التغيير "قراءة مفاهيمية دلالية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011.

104. تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، جامعة الطائف، 2009.

105. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.

106. عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.

107. علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة.

108. قرآوي أحد الصغير، حطي محمد شاكر السراج، آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، المسيلة 3-4 أي 2005 .

109. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

110. محمد بوتين، الملتقى الدولي حول الشفافية والأداء، جامعة الجزائر، الأوراسي، 2002.

-6- المواقع:

111. محمد الضامن ، الفجوة الرقمية ،

<http://faculty.kfupm.edu.sa/ics/muhtaseb/teaching/ACStLect21.htm> تم التصفح

بتاريخ 2012/03/25.

112. WWW.ABWABB.NET/VB/SHOW THREAD,DATE
CONSULTATION 21/05/2013.

-7- القواميس:

113. مجد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008 ، ص1212 .

114. Oxford, Fowler Clam don Press, USA, 1960.

115. كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.

-8 التقارير:

116. برونولانفين، التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، التقرير الثاني عشر، نيويورك الولايات المتحدة الأمريكية، منتدى الاقتصاد العالمي، 10 أبريل 2013.

-9 الدروس والمحاضرات:

117. ابراهيم بختي، دروس، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة المتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2004-2005.

الملخص:

الهدف من هذه الأطروحة هو تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة (الاتصال الداخلي) باعتباره واحد من أهم هذه الطرق تجميع الوسائل ولإنجاح التغيير وعلى أساس أن الإنسان (الفرد) هو القاسم المشترك لجميع مجالات التنظيم داخل المؤسسة، فعليه فأن تنفيذ أي تغيير أو تطوير يتوقف على نجاح أو فشل التنظيم والتخطيط و باعتباره يملك مهارات عملية التعامل (اتصالات) مع أي عملية التغيير.

كلمات المفاتيح: الاتصال الداخلي، والتغيير التنظيمي، أنماط الاتصال، مهارات الاتصال، خصائص المعلومات، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في المهام، التغيير في التكنولوجيا.

Abstract :

The aim of this thesis is to highlight the importance of communication between individuals within the organization (internal communication) as one of the most important of these methods assemble the means and the success of the change on the basis that the human (individual) is the common denominator for all areas of the organization within the institution, he has the implementation of any change or development depends on the success or failure of the organization and planning, as has the process of dealing skills (communication) with any process of change.

Keywords: internal communication, and organizational change, communication patterns, communication skills, the characteristics of the information, a change in the organizational structure, the change in culture, a change in the tasks, change in technology

Résumé:

L'objectif de cette thèse est de souligner l'importance de la communication entre les individus au sein de l'organisation (communication interne) comme l'un des plus importants de ces méthodes assembler les moyens et la réussite du changement sur la base que l'humain (individu) est le dénominateur commun de tous les domaines de l'organisation au sein de l'institution, il a la mise en œuvre de tout changement ou le développement dépend de la réussite ou de l'échec de l'organisation et de la planification, de même que le processus de traitement compétences (communication) avec tout processus de changement.

Mots clés: la communication interne et le changement organisationnel, les modes de communication, les compétences de communication, les caractéristiques de l'information, un changement dans la structure organisationnelle, le changement de culture, un changement dans les tâches, changement de technologie.