

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

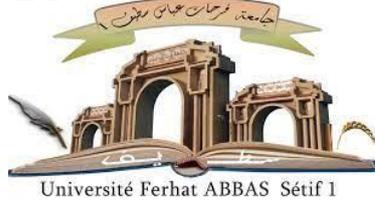
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion



سطيف 1/جامعة فرحات عباس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

التخصص: علوم التسيير

العنوان:

تأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية - دراسة ميدانية-

المشرف: برباش توفيق

من اعداد الطالبة: تشير سهام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د بروش زين الدين
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر (أ)	د. برباش توفيق
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د رقام ليندة
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر (أ)	د. بلموهوب خديجة
ممتحنا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ	أ.د دهان محمد
ممتحنا	جامعة برج بوعرييج	أستاذ محاضر (أ)	د. بونقيب أحمد

السنة الجامعية 2024-2025

## إهداء

إلى الوالدين الكرمين

إلى أختي وإخوتي

إلى كل العائلة

أساتذتي الأعزاء

زملائي وزميلاتي

إلى كل الأصدقاء

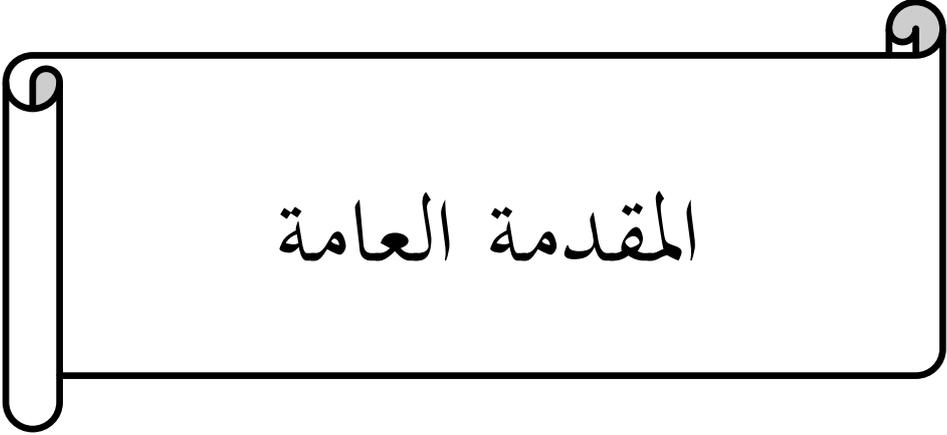
و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي أعانني ووفّقني وسدّد خطاي لإنجاز هذه الأطروحة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف برباش توفيق على حُسن إشرافه، كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة الأطروحة، دون أن أنسى عمال وعاملات مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة ومسؤوليها على حُسن استقبالهم وعلى تعاونهم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بأخلص عبارات الشُّكر والإمتنان إلى أفراد عائلتي، وإلى كل من قدّم لي يد العون والمساعدة والتشجيع ولو بالكلمة الطيبة، فما توفّقي إلا بالله والكمالُ لله وحده فإن أخطأنا فمن أنفسنا وإن أصبنا فمن الله عز وجل، والحمد لله رب العالمين.



المقدمة العامة

### تمهيد

تُعتبر المنظمة تجمُّعًا بشريًا يضم العديد من الأفراد، تجمعهم بيئة العمل والمهام الموكلة إليهم بالإضافة إلى الوظائف والمسؤوليات المشتركة وكذا العلاقات الإجتماعية التي تنشأ بينهم، وعلى إعتبار أنَّ الإنسان كائن إجتماعي بطبعه يسعى إلى التفاعل والتواصل مع الآخرين داخل أسرته ومع زملائه لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر ... فإنَّ الإتصال الفعَّال يُعد ضرورة حيوية في حياة الأفراد الشخصية والإجتماعية والمهنية.

وعلى المستوى المهني، فإنَّ الإتصال في مكان العمل أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها؛ حيث من خلال الإتصال الفعال يمكن للإدارة والعمال على حدِّ سواء ضمان تبادل المعلومات وتنسيق الأعمال والمهام، وحل المشكلات وإتخاذ القرارات، ناهيك عن توظيف الإتصال الداخلي في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية وتعزيز علاقات التعاون بينهم. إنَّ تحقيق مثل هذه الأهداف التنظيمية من خلال الإتصال الداخلي، يُعدُّ من المسؤوليات الرئيسية للإدارة العليا، لذلك يتعين عليها توفير قنوات الإتصال الملائمة التي تساعد على ذلك.

إنَّ المفهوم الحديث للمنظمة هو إعتبارها نظامًا مفتوحًا تتأثَّر بالبيئة التي تعمل في إطارها، والتي أصبحت تتميز بعدم الإستقرار والتغير والتطور المستمرين، بما جعل السعي للتكيف مع هذه الحالة أمرًا ضروريًا لضمان بقاء واستمرارية وتطور المنظمة.

فعلى مستوى البيئة الخارجية تشهد المنظمات عدم إستقرار في القوانين والتشريعات الحكومية، وتغيُّرات دائمة في أذواق المستهلكين وتطورات تكنولوجية مستمرة وغيرها من التغيرات التي ساهمت في زيادة حدة المنافسة على الصعيدين الوطني والدولي، كما تعرف البيئة الداخلية تغييرًا بين الحين والآخر في الهياكل والثقافة التنظيمية تكنولوجيا الإنتاج وأساليب الإدارة والتنظيم وأنماط القيادة ...

وللتكيف مع هذه التغيُّرات الداخلية والخارجية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإنَّها تحتاج إلى إحداث التغيير التنظيمي المطلوب وتنفيذه بنجاح، وهو ما يتطلب تصميم إستراتيجية تغيير متكاملة الأبعاد والمستويات وتوفير المتطلبات البشرية والتنظيمية والمادية لضمان نجاح التغيير المنشود، غير أنَّ الكثير من مشاريع التغيير التي تُبادر بها المنظمات لا تحقق الأهداف المسطرة أو تفشل في ضمان التكيف مع البيئة المتغيرة، ويكون ذلك لعدة أسباب كما أشارت إليه الكتابات المتخصصة في التغيير التنظيمي، وهذا مثل نقص التزام الإدارة العليا أو قصور في رؤية التغيير أو نقص الموارد المالية أو مقاومة الأفراد للتغيير، ... ونقص فعالية إتصال التغيير.

وعلى الرغم من أهمية الجوانب الفنية والمادية للتغيير التنظيمي، فإن المنظمات التي لم تُول الأهمية اللازمة والكافية للجوانب المتعلقة بالإتصال الداخلي لم تُفلح في نجاح مشاريعها التغييرية، على اعتبار أنه محور أساسي في تبني التغيير وعدم مقاومته، فهو أداة في يد الإدارة العليا لتبليغ مشروع التغيير وتدعيم فهم الأفراد لأبعاده وأهدافه، كما يتيح لهم المشاركة في التخطيط له والإخراط فيه والتحفيز لتنفيذه وتعزيز إلتزامهم به.

### أولاً: إشكالية البحث

يُعتبر الإتصال الداخلي جوهر التفاعلات الإجتماعية والإنسانية التي تساهم في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمة، فهو بذلك همزة وصل بين الإدارة وسياساتها وبين مواردها البشرية في محاولة لكسب الرهانات في زمن يُعدُّ فيه التغيير هو الثابت الوحيد، فلا نجاح للمنظمة إلاًً بنجاح عمليات التغيير التي تُبادر بها، حيث أن هذا النجاح مرهون بمدى مرافقة عملية الإتصال الداخلي لمراحل التغيير التنظيمي التي تتبناها المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكن تسليط الضوء على عملية الإتصال الداخلي وأثرها على مراحل التغيير التنظيمي وأهميتها في كونه أداة ضرورية لتحقيق الأهداف في المنظمة، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما تأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟  
ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تأثير الإتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما تأثير الإتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما تأثير الإتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية:

يؤثر الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي تأثيراً إيجابياً في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة وتندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الأولى:** يُؤثر الإتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير تأثيراً إيجابياً في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثانية: يُؤثر الإتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير تأثيرًا إيجابيًا في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثالثة: يُؤثر الإتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير تأثيرًا إيجابيًا في المؤسسة محل الدراسة؛

### ثالثًا: أسباب إختيار الموضوع

- إرتباط متغيرات الدراسة إرتباطا وثيقا بتخصص إدارة الموارد البشرية، كونها المسؤولة عن كل ما يتعلق بالموارد البشرية من تغيير وإتصال؛
- أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة وما يُمكن أن تحقّقه إذا ما كان الإتصال فعّالا؛
- التعرف على الأسباب المؤدية إلى فشل مشاريع التغيير التنظيمي ومسؤولية الإتصال الداخلي في ذلك؛
- التعرف على أهمية ودور الإتصال الداخلي في مختلف مراحل التغيير التنظيمي.

### رابعًا: أهمية الدراسة

نظرًا للحركية الهامة التي يشهدها العالم من تطورات في شتى الميادين وخاصة الإقتصادية منها، وجعلت المنظمة عُرضة للكثير من المخاطر التي تنجم عن عدم إستجابتها لهذه التغيرات، فقد بات إحداث التغيير التنظيمي أمرًا حتميًا، وفرض متابعة مشروع التغيير من خلال مختلف مراحلها، لذلك تأتي هذه الدراسة لتبين التأثير الذي يمارسه الإتصال الداخلي على التغيير التنظيمي قبل وأثناء وبعد التغيير.

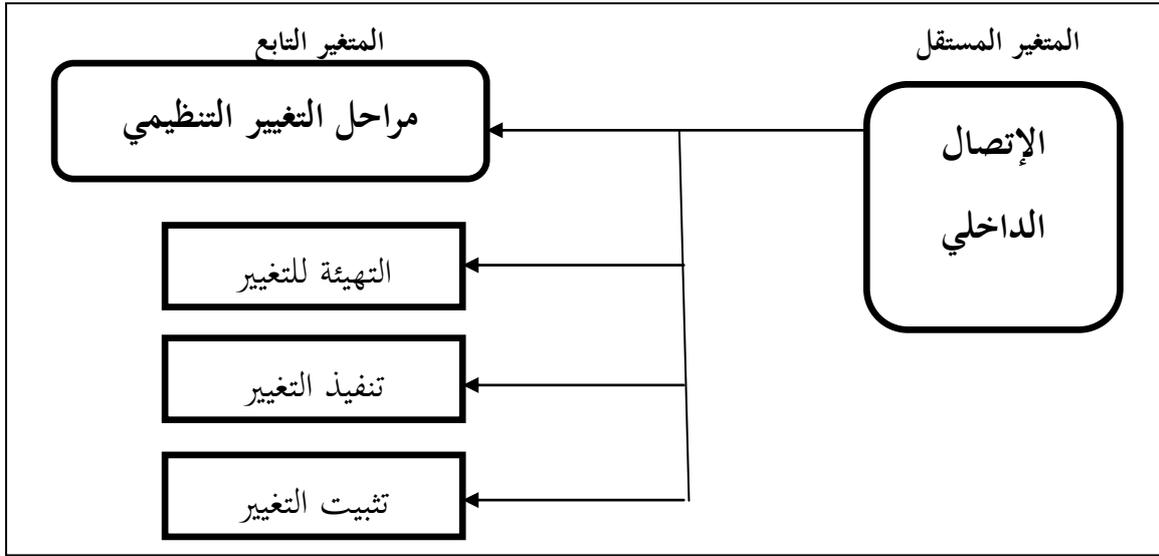
### خامسًا: أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في تبيان الأثر الذي يلعبه الإتصال الداخلي في إنجاح أو إفشال عملية التغيير بكافة مراحلها التي تمر بها المنظمة من بداية التمهيد لمشروع التغيير إلى غاية إنتهائه، وذلك يكون عن طريق معرفة نوع التأثير إن كان سلبيا أو إيجابيا على مراحل التغيير، ناهيك عن محاولة معرفة أي المراحل أكثر تأثراً بالإتصال الداخلي، دون أن ننسى عملية تقييم للإتصال الداخلي لمعرفة النوع المتبع في المنظمة محل الدراسة، وفي نفس السياق محاولة معرفة أكثر وسائل الإتصال إستخداما وكذلك أنواع التغيير التي قامت بها.

سادساً: نموذج الدراسة

يُبين الشكل أدناه نموذج الدراسة، التي تتضمن متغيرين: الأول يمثل الإتصال الداخلي (المتغير المستقل) والثاني هو التغيير التنظيمي (المتغير التابع) بمراحله الثلاث المتمثلة في مرحلة التهيئة للتغيير ومرحلة تنفيذ التغيير ثم مرحلة تثبيت التغيير والعلاقة التأثيرية الموضحة في الشكل.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

سابعاً: منهج البحث

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد الظواهر عن طريق الإستبيان كأداة رئيسية وتحليله، ناهيك عن إجراء عدة مقابلات للحصول على بعض الأجوبة والوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى دراسة حالة.

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية، الزمانية والبشرية وهي كالاتي:

- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة الميدانية على مؤسسة إقتصادية جزائرية تبنت مشاريع تغيير من قبل، وهي شركة الإسمنت لعين الكبيرة الواقعة بولاية سطيف؛

- الحدود الزمانية: تمّ توزيع الإستهبان على عينة الدراسة من شهر مارس إلى شهر ماي من العام 2024 في المؤسسة محل الدراسة؛
- الحدود البشرية: تمت الدراسة على مجموعة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.

### تاسعاً: هيكل الدراسة

تمّ تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان وثالث تطبيقي، وذلك على النحو التالي:

- الفصل الأول: تناول الإتصال الداخلي وماهيته، وأهميته وأهدافه وأنواعه ومكونات عملية الإتصال الداخلي، بالإضافة إلى نماذجه وإستراتيجياته ومعيقاته وغيرها من المعطيات المتعلقة بهذا المصطلح؛
- الفصل الثاني: تناول التغيير التنظيمي والعناصر الرئيسية المرتبطة به كالمهية والأنواع والمجالات التي يمسها، بالإضافة إلى مقاومة التغيير وأسبابها وسبل التعامل معها مع التركيز على دور الإتصال الداخلي في ذلك؛
- الفصل الثالث: حُصِّص للدراسة الميدانية، من خلال عرض منهجية البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات المجمعّة وتفسير نتائجها.

### عاشراً: الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات الأجنبية

- دراسة (Rosheen Mc Guckian, 2000)<sup>1</sup> تحت عنوان "الإتصال للتغيير التنظيمي، إكتشاف الروابط بين الإتصال التنظيمي الداخلي والتغيير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح العلاقة الموجودة بين الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي عند تطبيق إدارة الجودة، وشملت عينة قوامها 116 منظمة أيرلندية حاصلة على علامة الجودة (Q Mark). تمّ الإعتماد على الإستهبان في جمع البيانات الميدانية ومجموعة من المقابلات مع مسؤولي المنظمات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين أساسيين من الإتصال: أحدهما وُصف بأنه إتصال متكامل يعزز تقاسم وتشارك المعلومات في كل

<sup>1</sup> Guckian R., communicating for organizational change exploring links between internal organizational communications and organizational change in A Quality context, PhD thesis, 2000.

المستويات والإتجاهات، وآخر وُصف بأنه إتصال مركز على الأفراد وإحتياجاتهم الشخصية، وتبين أنّ هذا الأخير له علاقة أقوى بالتغيير التنظيمي التحويلي بسبب دفعه للأفراد إلى تبني "الملكية العاطفية emotional ownership" كما يراه الباحث.

- دراسة (Ursula Marié Stroh, 2004)<sup>1</sup> تحت عنوان "التغيير التنظيمي وإدارة الإتصال-دراسة تجريبية".

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين إستراتيجية إدارة الإتصال المتبعة أثناء التغيير في المنظمات وسلوكيات أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين)، وتمّ تحليل 372 إستمارة جمعت من 9 منظمات. كان من أهم ما توصلت إليه هو أنّ هناك إرتباط قوي بين الإستراتيجية المتبعة أثناء التغيير والعلاقات مع العاملين في المنظمة، وأنّ المشاركة المرتفعة أثناء التغيير ساعدت على خلق المزيد من العلاقات الإيجابية بين المنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين، كما أظهرت الدراسة دور إدارة الإتصال في إنجاح إستراتيجية التغيير ومساهمته بشكل كبير في توجيه عملية التحوّل وبناء علاقات مهمة داخليا وخارجيا.

- دراسة (James Allen & al. 2007)<sup>2</sup> بعنوان "عدم اليقين خلال التغيير التنظيمي: إدارة التصورات من خلال الإتصال".

بحثت هذه الدراسة في تحديد أنواع عدم اليقين التي يواجهها الأفراد أثناء التغيير والدور الذي تلعبه مصادر الإتصال في معالجة هذه المشكلة، بالإضافة إلى تحديد دور الثقة في تقييم الأفراد للإتصال الذي تلقّوه من مختلف المصادر خلال عملية التغيير، حيث أُجريت دراسة نوعية شملت 25 مقابلة مع موظفين من مجموعة من المنظمات وكان الهدف منها هو فحص كيفية إدارة حالات عدم اليقين المتعلقة بالتغيير، وتبين من إجابات الباحثين أنّه بالإمكان معالجة حالات عدم اليقين المتعلقة بالتغيير على أفضل وجه من خلال مصادر الإتصال المختلفة، كما أشارت النتائج إلى أنّ المشرفين المباشرين هم المصادر المفضلة للتنفيذ المرتبط بالتغيير والمعلومات المتعلقة بالوظيفة أثناءه، وأشارت النتائج كذلك إلى أنّ الأفراد الذين تلقوا إتصالات حول التغيير أتمّ أكثر انفتاحًا تجاهه.

<sup>1</sup> Ursula M., an experimental study of organisational change and communication management, PhD thesis, South Africa, 2004.

<sup>2</sup> Allen J., Jimmieson N., Bodrdia P & Irmer B., Uncertainty during organizational change: managing perceptions throught communication, Journal of change management, vol 7, N 2, June 2007, pp187-210.

- دراسة (Martine van Selm & Paul Nelissen, 2008)<sup>1</sup> بعنوان "نجاح التغيير التنظيمي: كيف

تُساعد إدارة الإتصال على موازنة المشاعر المختلطة؟

حاولت الدراسة الإجابة على البحث إلى أي مدى تغير الإستجابات الإيجابية والسلبية للتغيير التنظيمي المخطط مع مرور الوقت، ومدى تأثير ذلك بإستعمال الإتصال الإداري. وقد أُجريت على موظفي فرع هولندي لمنظمة دولية كبيرة نجحت من تغيير تنظيمي مخطط مؤخرًا، في الإستبيان الذي شمل 120 مفردة، طُلب من المستجوبين الإبلاغ عن آرائهم حول التغيير التنظيمي في ذلك الوقت من الدراسة، وُجد أن الإستجابات الإيجابية للتغيير التنظيمي المخطط زادت وانخفضت الردود السلبية في الوقت المناسب للتغيير التنظيمي، أمّا فيما يتعلق بدور الإتصال الإداري وُجد أن الرضا عن الإتصالات الإدارية يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالردود على التغيير التنظيمي، حيث أن الأشخاص الذين يشعرون بالرضا عن التواصل الإداري يُحرزون درجات عالية على الردود الإيجابية ومنخفضة في الردود السلبية. أثبتت هذه الدراسة قيمة إدارة الإتصال لنجاح عمليات التغيير التنظيمي، من خلال تأثيره على مستوى رضا العاملين.

- دراسة (Francis M. Njue1, M. A. Iravo, 2013)<sup>2</sup> بعنوان "إتصال التغيير التنظيمي وأداء العامل:

دراسة على موظفي هيئة لجنة خدمة المعلمين في كينيا"

تم تصميم هذه الدراسة لتحديد كيفية تأثير الإتصال للتغيير التنظيمي على أداء موظفي لجنة خدمة المعلمين (TSC) في كينيا، كون أن أحد الحلول لتقليل مخاطر فشل التغيير هو النظر إلى الطريقة التي يتم بها الإبلاغ عن التغيير، حيث لوحظ أن الإتصال يلعب دورًا حيويًا في عملية التغيير، إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وأُجريت في مقاطعة مورانجا، كينيا، شملت عينة عشوائية طبقية مكونة من 66 مستجيبًا، تم إختيارهم بشكل متناسب من جميع فئات الموظفين في المجتمع المستهدف، تم إستخدام الإستبيانات لجمع المعلومات من الموظفين المختارين. توصلت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين شعروا أن (TSC) يستخدم نوع الإتصال من أعلى إلى أسفل كنهج للتواصل حول التغييرات التي تحدث في المنظمة، وجد الموظفون أن نهج الإتصال هذا فعال في توصيل

<sup>1</sup> Nelissen P., van Selm M., Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings, corporate communications: an international journal, vol 13, 2008, pp306-318.

<sup>2</sup> Francis M. Njue & M. A. Iravo, communication of organisational change and employee performance: a survey of teachers service commission employees in Kenya, educational research international, vol 2, Nu 2, 2015, pp185-191.

التغييرات التي تحدث في المنظمة، ومع ذلك، هناك حاجة لإستخدام المناهج الأخرى للتواصل من أجل التغيير التنظيمي.

- دراسة (Grit Tanner & Kathleen Otto, 2015)<sup>1</sup> تحت عنوان: الإتصال بين الرئيس والمروؤوس خلال التغيير التنظيمي: في ظل أي ظروف تصبح الإتصالات عالية الجودة ذات أهمية؟

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور دعم الإدارة للإتصال بين الرؤساء والمروؤوسين عند إحداث التغيير التنظيمي وأثر ذلك على الرضا الوظيفي والإستياء المرتبط بالعمل وعلاقة ذلك بمقاومة التغيير. تمَّ إجراء الدراسة على عينة متكونة من 119 عامل في 8 مؤسسات متوسطة الحجم كانت قد قامت بعملية التغيير من قبل، وتبيَّن أنَّ الإتصال بين الرئيس والمروؤوس يدعم الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير متبادل بين مقاومة التغيير والإتصال بين الرئيس والمروؤوس، وتبيَّن أنَّ نوعية الإتصال ودرجة دعم الإدارة يكون مرتفع فقط في حالة وجود مقاومة تغيير كبيرة.

## 2- الدراسات العربية

- دراسة (إبراهيم قاسمي، 2013)<sup>2</sup> تحت عنوان: الإتصال التنظيمي وممارسة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لمؤسسة قطنيات الجنوب - وحدة الأغواط- الجزائر

جاءت هذه الدراسة لتتناول أهمية الإتصال التنظيمي ودوره وعلاقته في ممارسة التغييرات التنظيمية، باعتبار أنَّ إحداث التغيير مرتبط بالدرجة الأولى بمدى تقبل الفاعلين في المنظمة بهذا التغيير ومدى تعاونهم لإنجاح هذا المشروع الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الإتصالية التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، مع إبراز أهم المعوقات الإتصالية التي تواجهها المنظمة، وعليه فقد هدفت الدراسة بيان العلاقة بين الإتصال وما يحمله من أساليب وإرتباطاته بأداء وممارسة التغيير. تمَّت الدراسة على عمال ينتمون إلى مؤسسة وحدة قطنيات الجنوب الموجودة في ولاية الأغواط، وتمَّ إعتقاد عينة مكونة من 120 مبحوث تمَّ إختيارهم بواسطة أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تمَّ إستخدام المنهج الوصفي والمنهج الكمي، وقد تمَّ جمع المعلومات بواسطة

<sup>1</sup> Tanner G., Otto K., superior-subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? the international journal of human resource management, 27(19), 2016, pp2183-2201.

<sup>2</sup> إبراهيم قاسمي، الإتصال التنظيمي وممارسة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية لمؤسسة قطنيات الجنوب -وحدة الأغواط-الجزائر، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد1، العدد1، 2018، صص150-167.

المقابلة والإستشارة مع الإعتقاد على برنامج (spss) في التحليل الإحصائي للبيانات. كان من بين نتائج الدراسة تكيف فئة كبيرة من العمال مع التغيير، وأنّ الإتصال غير الرسمي داخل المنظمة هو الغالب ممّا ساهم بصورة أكثر فاعلية من الإتصال الرسمي المتعلق بالتغيير، كما أنّ مساهمة وحدّية الإدارة وحرصها على تطبيق برنامج التغيير وتبيان سياستها الجديدة للعمال رغم قلة وسائل إتصال المؤسسة ساعد على الإستجابة والموافقة على تنفيذ التغيير.

- دراسة برباوي كمال (2014)<sup>1</sup> بعنوان: دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الإتصال الداخلي كونه يُعتبر أحد أهم عوامل نجاح التغيير التنظيمي، وأُجريت الدراسة عن طريق توزيع إستبيان على عينة بلغ عددها 120 مفردة، سُحبت بالطريقة العشوائية البسيطة من مجموع عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي. من أهم النتائج المتوصل إليها أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، وتأثير لكل من أنماط ووسائل ومهارات الإتصال في التغيير التنظيمي، وأثبتت العلاقة القوية بين فعالية الإتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي.

- دراسة محمد الأمين مشرور وآخرون (2019)<sup>2</sup> تحت عنوان: دور الإتصال الداخلي في إنجاز التغيير التنظيمي دراسة حالة إتصالات الجزائر بمعسكر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية ممارسة الإتصال الداخلي لإنجاح التغييرات التنظيمية الحاصلة في المنظمة، وكانت مؤسسة إتصالات الجزائر بمعسكر محل الدراسة الميدانية، والتي عرفت العديد من التغييرات التنظيمية الهامة المتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي بالإضافة إلى التغيير في الموارد البشرية وثقافة المؤسسة. إعتد البحث على عينة عشوائية شملت 132 مفردة للإجابة على الإستبانة التي صُممت لتحقيق الأهداف المسطرة واستعمل برنامج (spss) لتحليل المعطيات المجمعة، وكان من أهم ما تمّ التوصل هو

<sup>1</sup> برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، أطروحة دكتوراه منشورة، 2015/2014، جامعة تلمسان، الجزائر.

<sup>2</sup> محمد الأمين مشرور، اسحاق حسيني، حسين بوثلجة، دور الإتصال الداخلي في إنجاز التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمعسكر، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد5، العدد2، 2019، صص71-90.

وجود علاقة إيجابية بين فعالية الإتصال الداخلي ونجاح عملية التغيير التنظيمي، إضافة إلى وجود تأثير لمتغير الإتصال الداخلي على كل من التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا والتغيير في الثقافة.

- دراسة عبد العزيز رحمة وآخرون<sup>1</sup> (2020) تحت عنوان: الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، حيث تمّ توزيع إستمارة على أساتذة الكلية وتمّ إسترجاع 99 إستبانة صالحة للتحليل، وتمتّ المعالجة الإحصائية لهذه البيانات بواسطة برنامج (spss). توصلت الدراسة إلى أنّ الكلية تولي إهتمامًا بالغًا للإتصال الداخلي باعتباره مدخلًا للتغيير التنظيمي وأداة للحدّ من المقاومة السلبية للتغيير، كما ثبت أثر الإتصال الداخلي على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بكلية محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة تفعيل منظومة الإتصال الداخلي بكلية في مختلف مراحل عمليات التغيير التنظيمي.

- دراسة أمال حفصي وزكية العمراوي<sup>2</sup> (2021) تحت عنوان: معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور معوقات الإتصال التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بمديرية السياحة بأم البواقي، حيث تمّ الإعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة وتمّ جمع البيانات بواسطة إستبيان تمّ توزيعه عن طريق المسح الشامل لكل العاملين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 32 مفردة، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها أنّ معوقات الإتصال التنظيمي وخاصة المعوقات التنظيمية والإجتماعية لها دور كبير في عرقلة عملية التغيير سواء كان التغيير هيكليًا أو التغيير النوعي للأفراد، بالإضافة إلى أنّ هذه المعوقات تعمل على تحفيز العاملين على المقاومة والزيادة من حدّتها ممّا ينتج عنها فشل التغيير.

<sup>1</sup> عبد العزيز رحمة، مزريق عاشور، بوقسري صارة، الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، الجزائر، 2020، صص 415-430.

<sup>2</sup> أمال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 3، 2021، صص 48-501.

## الفصل الأول: الإتصال الداخلي

## تمهيد

يُعتبر الإنسان كائن إجتماعي بطبعه، يُؤثر ويتأثر بمن حوله ويتفاعل ويندمج معهم سواء في حياته الإجتماعية أو المهنية، فالإنسان لا يستطيع العيش في معزلٍ عن الآخرين فهو دائم التواصل والإحتكاك مع غيره من بني جلدته وذلك لتحقيق أهدافٍ شتى تختلف باختلاف مكان تواجده.

إنَّ إنتماء الإنسان إلى مجموعات باختلاف أهدافها يساعده على إشباع حاجاته، ففي مكان عمله تجتمع علاقات رسمية وأخرى غير رسمية بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وكل فرد في المنظمة، هذه الأخيرة التي تُعتبر كيان تجتمع فيه كافة الموارد البشرية باختلاف خلفياتها ومعتقداتها وشخصياتها وحتى ثقافتها، وهنا تظهر أهمية تنظيم هؤلاء الأفراد لتحقيق هدف المنظمة الذي تسعى إليه ولا يمكن ذلك إلا بوجود العديد من المتطلبات أهمها نظام إتصال فعّال يسمح بالتدفق السلس للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

إنَّ الإتصال عملية إنسانية موجودة منذ القدم، تقوم بها الكائنات الحية سواء الإنسان أو الحيوان بهدف التعايش في البيئة المحيطة بهم، حيث يُعتبر الإتصال أداة مهمة للبقاء والإستمرارية وهذه الأهمية جعلت منه محل دراسة في العديد من التخصصات والميادين وهذا ما يفسر وجود الكثير من المصطلحات التي تدل عليه، فمنهم من يسميه الإتصال الإداري ومنهم من يسميه بالإتصال التنظيمي وغيرها من المصطلحات، ويعتبر هذا الأخير (الإتصال التنظيمي) شاملا للإتصال بنوعيه الداخلي والخارجي حيث يعتمد الإتصال الخارجي على العلاقات مع الزبون ويركز على التسويق الخارجي وغيره من العمليات التي تكون موجهة لمن هم خارج المنظمة، على عكس الإتصال الداخلي الذي يُعنى بمن هم موجودون داخل المنظمة من موارد بشرية تنتمي وتُكوّن هذا الكيان، وعليه تمَّ إختيار مصطلح الإتصال الداخلي ليكون أكثر دقة وتفسير لعملية الإتصال الموجودة داخل المنظمة، حيث أنَّ هذا المصطلح يخدم البحث أكثر من أي مصطلح آخر.

مما لا شك فيه أنَّ المنظمة بمختلف أحجامها وميادين إختصاصاتها تولي أهمية قصوى لعملياتها التنظيمية الداخلية منها أو الخارجية كونها الرهان الوحيد لتحقيق أهدافها وكل ما تصبوا إليه، ومن بين هذه العمليات نذكر الإتصال الداخلي الذي يُعتبر أساس قيام المنظمة وعصب الحياة فيها، والذي من دونه لا يمكن لها أن تُوصِل رسالتها ورؤيتها أو حتى أهدافها وطريقة عملها لمختلف عامليها.

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الإتصال ونشأته في علم الإدارة بالإضافة إلى أنواع الإتصال الداخلي وقنواته وكيفية إجرائه، ناهيك عن أهميته وأهدافه، فضلا عن نماذجه وإستراتيجياته وشبكاته، دون أن ننسى معوقاته إلى تحول دون تحقيق أهدافه.

## المبحث الأول: الإتصال في الفكر الإداري والتنظيمي

يرجع الإهتمام بالإتصال في المنظمات إلى أوائل القرن العشرين، حيث برزت مدرستان هما المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية اللتان كانتا تعتبران الإتصال مجرد عنصر تنظيمي، حيث تتميز الأولى (فايول 1911، تايلور 1916) بنظرتها الشكلية والهيكلية للمنظمات مُعتبرة إياها كبنية شكلية صلبة يمثلها هيكل تنظيمي وتتميز بالخصائص التالية: تقسيم العمل، إنضباط، سلسلة قيادية، مركزية السلطة، المرودية الفردية... ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية أين لفتت الإنتباه إلى أهمية الفرد في تسيير المؤسسة (بالإضافة إلى الإنتاج) وإلى التنظيم غير الرسمي للمنظمة والعلاقات العفوية وغير الرسمية بين العمال، وبالرغم من الأهمية المتواضعة التي أولتها هذه المدرسة للإتصال، فقد كان لها دور إيجابي في إنطلاق دراسات الإتصال في المنظمات والإتصال المؤسستي<sup>1</sup>.

ولكن قبل التعمق في موضوع الإتصال الداخلي ونظرة المدارس الفكرية له بصفة عامة، وجب التعرف على الإتصال أولاً والتطرق إلى مختلف التعاريف المقدمة من قبل المختصين بصفة مختصرة كونها تساعد على إعطاء المفاهيم حقها وتفادي أي لبس فيما بعد.

### المطلب الأول: تعريف الإتصال

سيتم التطرق إلى مفهوم الإتصال من الناحية اللغوية والإصطلاحية بُغية التعرف على هذا المصطلح والإلمام بمعانيه لدى مختلف الباحثين بمختلف مجالاتهم.

### الفرع الأول: التعريف اللغوي

مصطلح الإتصال في اللغة العربية كما تُشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والإنتهاء إليه<sup>2</sup>، والإتصال (communication) كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية (communis) وتعني المشاركة (Sharing) في الحديث والرأي والمشورة عند إتخاذ القرار، والإتصال وفقاً لهذا الفهم يعني المشاركة في المعلومات وتبادلها في إتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر أو الأحاسيس والإتجاهات وغيرها من الإعتبارات ذات الأهمية في التواصل بين الفرد والجماعة والمجتمع، وقد وردت كلمة الإتصال في قاموس أكسفورد بأنها نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات، أمّا في قاموس مختار الصحاح فإنّ كلمة الإتصال مأخوذة من كلمة

<sup>1</sup> فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص47.

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010، ص194.

الوصل أي بلوغ الغرض وتحقيقه، وقد وردت في معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولاً أي بلغه وإنتهى إليه<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي

نظراً لوجود العديد من التعاريف التي قدمها باحثون في مختلف الميادين، توجّب علينا ذكر بعضها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (01): بعض التعاريف الخاصة بالإتصال

إسم الباحث	التعريف
Keith Davis	الإتصال هو عملية نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر
Newton and Summer	الإتصال هو تبادل للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو العواطف من قبل شخصين أو أكثر
McFarland	الإتصال عملية تفاعل هادف بين البشر، يتم من خلالها إدراك المعاني والتوصل إلى التفاهم بينهم
Cunning	الإتصال عملية نقل الرسائل (الحقائق، الأفكار، المواقف والآراء) من شخص إلى آخر حتى يتم فهمها
Ordway Tead	الهدف الأساسي هو التواصل والتقاء العقول حول القضايا المشتركة
Chester Barnard	الإتصال الذي لا يمكن فهمه لا يمكن أن يكون له سلطة

Source :Marume S.B.M, Jaricha E, Chiunye T.M, communication, International journal of engineering science invention, Vol 5, Issue 6, 2016, pp 26-32.

وعليه يمكن القول بأنّ الإتصال هو عملية نقل المعلومات وتبادل للمشاعر والأفكار بين الأفراد بغية تحقيق أهداف معينة، فهو أساس الحياة كون أنّ الإنسان كائن إجتماعي بطبعه يتواصل مع الآخرين باستمرار ولا يستطيع العيش بمعزل عنهم.

عادة ما يتمّ التمييز بين الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي، وعلى الرغم من أنّ لكل منهما مجال تطبيق وأهداف محددة، فإنّ الكثير من المؤسسات تدجّهما فيما يسمى بنظام المعلومات الشامل، وأنّ التكامل بين الإتصالات بأنواعها المختلفة هو ما يحقق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010، ص31.

<sup>2</sup> Libaert T., la communication d'entreprise, 3 eme édition, Economica, Paris, p71.

## المطلب الثاني: الإتصال حسب المدرسة الكلاسيكية

تعتبر الإدارة العلمية أنَّ الإتصالات وُجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرسمية، كما أكدت أنَّ الإتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها، تهدف للقيام بالعمل وزيادة الإنتاجية والكفاية، فالتايلريون رأوا أنَّ الإتصالات تكون باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط، والإتصال الصاعد الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة بالتقارير الدورية التي يجب أن يُرَوِّد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة تُرسل إلى أعلى الهرم<sup>1</sup>.

الإتصال عند ماكس فيبر (M.Weber): لقد أبرز ماكس فيبر من خلال نموده للسلطة العقلانية، عدة جوانب هامة متعلقة بالإتصال إذ يعتبره سلوك رسمي منظم بين أعضاء المجموعة المنظمة، حيث أنَّ قائمة المهام والقواعد التنظيمية المرتبطة به هي التي تُوحِّد محتواه وتحدد أطرافه ويتمُّ الإتصال بشكل رسمي في إطار الهيكل التنظيمي ووفق تدرج السلطة التي تتحكم فيه معايير السلوك المتفق عليها بالمنظمة<sup>2</sup>.

فالإتصال في النظرية الكلاسيكية كان عن طريق قنوات الإتصال العمودية من أعلى إلى أسفل حيث كان يتمثل في التعليمات المقدمة للعاملين، ويمكن القول أنَّ نموذج الإتصال المركزي يتم تطبيقه في المنظمات التي تتبنى نظريات المنظمة الكلاسيكية، حيث يكون في هذا النموذج عدد قليل من قنوات الإتصال، مما يجعل القرارات بطيئة ومتأخرة أحياناً، بالإضافة إلى التسلسل الهرمي الصارم الذي يُضعف التواصل بين الإدارات ويمنع رؤية وتقييم الأحداث ككل، وكل هذه النقائص وغيرها أدَّت إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري التي جاءت لسدِّ الثغرات الموجودة في المدارس السابقة والتي سميت بالمدرسة السلوكية أو المدرسة النيوكلاسيكية<sup>3</sup>.

يظهر ممَّا تقدم أنَّ نوع الإتصال الذي تقول به النظرية الكلاسيكية في الإدارة هو الإتصال الرسمي والذي يأخذ عادة الإتجاه العمودي سواء تعلق الأمر بالقرارات والتعليمات أو التقارير التي تُعدها الجهات الدنيا إلى المستويات العليا، وقد قللت هذه النظرة الكلاسيكية من أهمية الإتصال الأفقي وتجاهلت التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد في مكان العمل وأثر ذلك على إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص50-51.

<sup>2</sup> نسيم حدوبي، أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (من منظور الفكر الإداري والتنظيمي)، مجلة آفاق للعلوم، العدد 8، ج2، 2017، ص256-269.

<sup>3</sup> Uyar S., Contemporary approaches in businesses, Ijopec publication, London, 2019, p85-86.

## المطلب الثالث: الإتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية

إستطاعت نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) أن تُثبت من خلال تجاربها أنّ للإتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الإجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أنّ المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية، وعلى هذا إنقلب مفهوم الإتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة إتصال من أعلى لأسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل (كما في النظرية الكلاسيكية)، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لإقناعهم، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه<sup>1</sup>.

تُعرف مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربها الشهيرة التي تمّت خلال نهاية عشرينات وبداية ثلاثينات القرن الماضي، والمعروفة بتجارب هاوثورن (Hawthorn) التي كشفت عن عوامل كانت مجهولة تُؤثر في إنتاجية الأفراد ومن أهمها سيادة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

إنّ من بين ما كشفته هذه التجارب هو أهمية الإتصال والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بالرضا وبالتالي التحفيز من خلال إستعداد الرؤساء لقبول إقتراحات المرؤوسين ممّا جعل هؤلاء يشعرون بالإحترام والتقدير وهو ما تُؤكده اليوم الأبحاث الحديثة.

## المطلب الرابع: الإتصال حسب النظرية الحديثة في التنظيم

تُقدم النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالإتصالات، ومن أشهرها الدراسة التي قام بها رنسيس ليكرت (R.Likert) عن مفهوم حلقة الوصل (Linking Pin)، والذي يتركز على أنّ كثيراً من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم: الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين، ويُبين هذا المفهوم أنّ هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الإتصالات يمكنه أن يُثري تبادل وإنتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص35-36.

<sup>2</sup> جمادي منيرة، الإتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص34-50.

ومن بين أبرز النظريات الحديثة التي كان لها أثر على الإتصال التنظيمي عموماً والإتصال الداخلي خصوصاً هي نظرية النظم التي ترى في المنظمة كياناً مكوّناً من نظم فرعية متكاملة ومتفاعلة باستمرار، وأنّ ما يعزز هذا التكامل والتفاعل هو طبيعة وكمية وجودة المعلومات المتداولة داخل المنظمة من خلال مختلف الآليات والأدوات التقليدية منها والحديثة، ضف إلى ذلك ما توفره التغذية العكسية من إرجاع الأثر، وبالتالي التعلم والتصحيح في كل عملية إتصال.

إنّ الإتصال وفق ما تقول به المدارس الإدارية الحديثة يمثل عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها، لما يوفره من تسهيل تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق والتعاون بين الأفراد ومختلف المستويات الإدارية، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، ناهيك عن مساهمته في تمكين الأفراد من المشاركة في إتخاذ القرارات وبناء وترسيخ الثقافة التنظيمية وتدعيم جهود إدارة التغيير وغيرها من الفعاليات التنظيمية.

### المبحث الثاني: مدخل إلى الإتصال الداخلي

سيتم في هذا المبحث التعرف على الإتصال الداخلي بمفهومه الإصطلاحي عند مختلف الباحثين والكتّاب، وكذا التعرف على مبادئه، فضلاً عن التطرق إلى أهميته وأهدافه وكذا وظائفه ومهاراته.

### المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي ومبادئه

الإتصال قديم قدم الإنسان نفسه ويعد عنصراً أساسياً للتفاعل بين الأفراد، وعليه سيتم في هذا المطلب تقديم بعض التعاريف المقترحة من قبل المتخصصين في المجال، بالإضافة إلى التعريف ببعض مبادئه.

### الفرع الأول: تعريف الإتصال الداخلي

هناك العديد من التعاريف المتنوعة لكلمة إتصال وهذا راجع لكثرة الكتاب والباحثين الذين نظّروا في هذا المصطلح، ونظراً لإهتمام الكثير من التخصصات بهذا المصطلح فهو موضوع دراسة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة والتسيير والإعلام والإتصال والعلوم السياسية وغيرها من العلوم المتنوعة التي تتناوله بالدراسة والبحث، وهو ما يبرر سبب عدم الاتفاق حول تعريف موحد.

عرف (Peretti & al) الإتصال على أنه: "عبارة عن إجراء يرتكز على تبادل بين شخصين أو أكثر يستعملون فيه حركات، كلمات و عبارات لفهم معلومة رسمية أو غير رسمية بين مرسل ومتلقي"<sup>1</sup>، فهو بذلك تُحدث عن نوع الإتصال حسب درجة الرسمية كما سنرى ذلك في الفصل التالي، وذكر كذلك طريفي العملية الإتصالية المتمثلان في المرسل والمستقبل.

وعرفه (Bové & Thill) بطريقة بسيطة على أنه "تبادل للمعلومة والأفكار في المنظمة"<sup>2</sup>، فقد إختصر هذا التعريف ليشمل كل عمليات التبادل التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة سواء تبادل للأفكار أو المعلومات.

أمّا (Peter Drucker) فيقول بأنّ الإتصال هو قدرة المجموعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة على فهم بعضها البعض ووظائف ومخاوف بعضها البعض<sup>3</sup>، أشار هذا التعريف إلى مبدأ أساسي في العملية الإتصالية وهو القدرة على الفهم فهو من العوامل التي تسمح بنجاح العملية الإتصالية.

أمّا الإتصال الداخلي حسب قاموس مصطلحات إدارة الموارد البشرية فهو: "إنتقال المعلومة بين مختلف أعضاء المنظمة عن طريق أجهزة داعمة كالأجهزة الإلكترونية والإعلام الآلي"<sup>4</sup>، وفي هذا التعريف إشارة إلى وسائل الإتصال والأجهزة التي تسمح بنقل المعلومة وإبصالها إلى الجهات المعنية.

وهناك من يُعرفه على أنه كل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية الموجودة داخل المنظمة في مختلف مستوياتها<sup>5</sup>، والإتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة إجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى<sup>6</sup>، وهنا تكمن أهمية التكامل بين عناصر العملية الإتصالية كونها متداخلة ولا يمكن الفصل بينها، لذلك فنجاح كل عنصر على حدى هو نجاح للعملية الإتصالية ككل.

<sup>1</sup> Peretti J-M., & al, GRH une approche internationale, 3eme édition de boeck 2011 Belgique, p508.

<sup>2</sup> Kalla H., Integrated internal communications in the multinational corporation, HSE print 2006, p25.

<sup>3</sup> Marume S.B.M, Jaricha E, Chiunye T.M, communication, International journal of engineering science invention, Vol 5, Issue 6, 2016, pp 26-32.

<sup>4</sup> Taieb J-P., Dictionnaire des RH, Dunod, Paris 2007, p88.

<sup>5</sup> Chmielecki M., Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication, Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 23, Nu 2, 2015, pp24-38.

<sup>6</sup> ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص7.

وهناك من يقول بأنَّ الإتصال الداخلي هو عملية إرسال وإستقبال كل الرسائل في المنظمة من خلال الجماعات الرسمية وغير الرسمية فيها<sup>1</sup>، وفي ذلك إشارة الإعتراف بالتنظيم غير الرسمي في المنظمة الذي قد يُؤثر على العملية الإتصالية الرسمية.

كما يُعرّف علماء الإدارة الإتصال الداخلي على أنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (النازلة، الصاعدة والأفقية) داخل الهيكل التنظيمي، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين<sup>2</sup>، يشير هذا التعريف إلى أنواع الإتصال حسب الإتجاه والتي سنراها في مابعد بالتفصيل.

ويتضح من التعريفات أعلاه أنَّ الإتصال هو:<sup>3</sup>

- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى جهة أخرى (باتجاه واحد أو إتجاهين)؛
- عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال؛
- أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن القيام بوظيفة التوجيه من دون إتصال، مهما كان نوع هذا الإتصال ومهما كانت الوسيلة الإتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به؛
- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، الإقناع والتأثير،... الخ؛
- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية وإستيعاب مكوناتها الإتصالية؛
- عملية قد تكون تنظيمية، ومنظمة، بيد أنَّها قد تكون عفوية أو تعبيرية، بإستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

<sup>1</sup> Widhiastuti H., The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure, International Journal of Social Science and Humanity, Vol 2, Nu 3, May 2012, p185.

<sup>2</sup> فاطمة عواد، الإتصال والاعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة، الأردن، 2015، ص63.

<sup>3</sup> بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص18.

وعليه يمكن القول أنّ الإتصال الداخلي هو تلك العملية الإجتماعية التفاعلية التي تحدث بين الأفراد والجماعات في المنظمات قصد تبادل الآراء والأفكار والمعلومات، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية لتلبية حاجاتهم من جهة ولتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: مبادئ الإتصال الداخلي

للإتصال الداخلي الفعّال دور حاسم في نجاح المنظمة، كونه يُؤثر على قدرة القادة على تحقيق الأهداف والتزام العاملين<sup>1</sup>، وحتىّ يمكن للإتصال المساهمة في تحقيق الأهداف لا بُد أن يتركز على مجموعة من المبادئ أهمها:<sup>2</sup>

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الإتصال لا بُد من إستخدام اللغة -وهي مسؤولية المرسل-، حيث يقوم بتصميم وصياغة الإتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على إستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة؛
- **مبدأ الإهتمام والتركيز:** أي إعطاء الإنتباه والإهتمام لإستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، فإعطاء الإهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الإهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة ونطاق الفرد على الإنتباه والتركيز؛
- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأهداف وأغراض الإتصال، فهذا الأخير عبارة عن وسيلة وليست غاية يستعمله الرئيس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة؛

<sup>1</sup> Welch M., Rethinking internal communication: a stakeholder approach, Corporate communications: International journal, Vol 12, No 2, 2007, pp177-198.

<sup>2</sup> فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف- مغنية-، مجلة روافد، العدد الأول، 2017، ص 217-244.

- مبدأ استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وهي تنشأ بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك يجب عدم تجاهلها بل الإستفادة منها في نقل وإستقبال المعلومات المكملة للإتصال الرسمي.

بالإضافة إلى المبادئ السابقة الذكر هناك من يضيف مجموعة أخرى من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الإرادة:** أي أنه لا بد أن تكون للمنظمة إرادة تستطيع من خلالها خلق التوازن بين مصالحها في التسيير، وفعالية الأداء بإنشاء مصلحة للإتصال تقوم بدور الموازن بين المصالح الأخرى؛

- **الشفافية:** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض؛

- **البساطة:** أي إستعمال لغة بسيطة وسهلة الفهم من طرف المرسل، مع الشرح لمضمون الرسالة من طرف المرسل للمستقبل إن لم تكن مفهومة؛

- **السرعة:** تشكل السرعة عاملاً للثقة في المنظمة، كما أنها تؤدي إلى تفادي الإشاعات وإنتشارها وتفاذي إثارة البلبلة في الوسط العملي؛

- **القوة:** تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام العاملين والإستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم؛

- **الإستماع والتبادل فالإقتناع:** وهذا يفترض وجود دعم وإلتقاء أو إختلاف، ولكن لا يجب أن تطول المدة حتى تخلق مللاً لدى المستقبل، أو تكون قصيرة جداً فتحدث قصوراً في الفهم والتفاهم بين المرسل والمستقبل.

تعتبر هذه المبادئ أسرار نجاح أي عملية إتصالية، كونها تهتم بكافة الأطراف المعنية والمشاركة في الإتصال، فقد جمعت المرسل والمستقبل وحتى الرسالة والخصائص التي يجب أن تتميز بها لتفادي أي إنحرافات أو تشويش قد يطل الرسالة، رغم أن الإتصال الداخلي يظهر بسيطاً في العلن إلا أنه عملية معقدة كونه يخضع للعديد من

<sup>1</sup> أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، العدد 03، 2018، ص ص 284-304.

العوامل التي يُمكن أن تُخرج الرسالة عن إطارها، لذا يجب أخذ هذه المبادئ بعين الإعتبار لما لها من وزن وأهمية في نجاح هذه العملية.

### المطلب الثاني: أهمية الإتصال الداخلي

المنظمات المعاصرة التي تعترف بأهمية الإتصال الداخلي، تركز أكثر على الإحتفاظ بقوى عاملة راضية في ظل التغيير، حيث أولت الإهتمام بضرورة الأخذ بطريقة جديدة الإتصال مع الموارد البشرية والإهتمام بهم بقدر إهتمامها بمن هم خارج المنظمة<sup>1</sup>.

فقد أدركت المنظمات المعاصرة أهمية الإتصال الداخلي في الكثير من الجوانب التي تنعكس في رضا الأفراد من خلال ما يوفره هذا الإتصال من إشباع لمختلف الحاجات الإنسانية من إعلام وتحفيز، ويأتي هذا الإتجاه بالإهتمام بالإتصال الداخلي بعدما كانت المنظمات في السابق تحصر تواصلها مع الزبائن فقط والتركيز على الإتصال التسويقي بغية إرضاء الزبون والتسويق لمنتجاتها أو خدماتها والإهتمام بحصتها السوقية أكبر من إهتمامها بالموارد البشري في المنظمة، إلا أن هذا الأمر قد تغير في عصرنا الحالي كون أن الفرد هو من يخلق ميزة تنافسية في كثير من الحالات والذي أصبح يُنظر إليه كزبون داخلي هو المسؤول عن تحقيق رضا الزبون الخارجي.

تمثل عملية الإتصال إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق المسؤولين، وهي بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة حيث تبعث فيها الحياة وتساعد على الإقتراب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، فهي التي تُمثل عنصر الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري<sup>2</sup>.

يساعد الإتصال الداخلي في بناء علاقات تركز على الثقة والإنضباط مع الموارد البشرية داخل المنظمة والمساهمة في تحفيزهم خاصة في أوقات التغيير والضغط<sup>3</sup>، وكذا بناء نوع من الإلتزام والولاء الذي يمكننا من إدارة التغيير في المنظمة.

يحقق الإتصال الداخلي قيمة مضافة للإدارة، وهذا يرجع إلى الأسلوب الذي تعتمده، فبأسلوب " ما بعد تايلور" للإدارة ستكون قيمته المضافة عاملاً أساسياً لأنه يصبح شرطاً لا غنى عنه لفعالية هذا النمط من الإدارة،

<sup>1</sup> Chmielecki M., op.cit, p25.

<sup>2</sup> شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية: مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموجا)، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 12، ديسمبر 2016، صص 22-43.

<sup>3</sup> Chmielecki M., op.cit, p26.

مع العلم أنّ عدم التحكم الفعال في الإتصال الداخلي يمكن أن يؤدي إلى التراجع<sup>1</sup>، وظهور نتائج عكسية غير مرغوب فيها نتيجة ذلك.

يسعى الإتصال الداخلي إلى تقوية روح الجماعة وتحقيق إنتماء الفرد إلى المنظمة وإكتسابه هوية في محيط عمله، فهو يسمح برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإتصال لأنّه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي، كما يسمح له باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتُثمي مهاراته وهذا عن طريق الإحتكاك بالآخرين وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المنظمة، وهذا ما تسعى المنظمة للوصول إليه عن طريق الإستثمار في المورد البشري الذي يُعد عنصر مهم في تحقيق الثروة لها<sup>2</sup>، فهو يُعد من عوامل النجاح الأساسية في عصرنا الحالي.

يُؤخّد الإتصال الداخلي الفعال ثقافة المنظمة ويدعمها<sup>3</sup>، حيث يُعتبر عاملا مهما في توجيهه وتعبئة القوى العاملة نحو إنجاز أهدافها وتحقيق مساعيها، وذلك عن طريق خلق مناخ يسوده الفهم والوضوح لتحسين التعاون والترويج للأداء الفعال. إنّ وعي المنظمات بأهمية الإتصال الداخلي دفعها لمطالبة المدراء بتخصيص الوقت الكاف لها، حيث دلّت تجارب أنّ المدراء يُنفقون أكثر من 80% من وقتهم في الإتصال مع الآخرين وأنّ الممارسات الإدارية الأساسية كالتخطيط التنظيم التوجيه-القيادة- والرقابة والتحكم لن تكون مُجدية إلا بوجود إتصال فعال<sup>4</sup>، حيث يعتبر هذا الأخير مُحسن للإنتاجية ومخفض لمعدلات التغيب ويخفض التكاليف ويزيد من مستويات الإبداع<sup>5</sup>، وهو ما تسعى المنظمات اليوم للوصول إليه.

يدعم الإتصال الداخلي عملية إتخاذ القرار، فعن طريقه يُمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة، الداخلية والخارجية سواء كانت صاعدة أو نازلة والتي يفضلها يتم إختيار أحسن البدائل وإتخاذ القرار الرشيد، كما يمكن المدير داخل المنظمة من توجيه العاملين من خلال إستخدام أساليب الإتصال المتاحة لكي يُحدد للعاملين

<sup>1</sup> Michon C., Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer, Communication et organisation, Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, Nu5, 1994, p3.

<sup>2</sup> الأمين بلقاضي، الإتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 61-80.

<sup>3</sup> DeMaria K., Evaluating the Internal Communications of the Triangle's 'Best Places to Work', Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, Vol 7, Nu 1, Spring 2016, p71.

<sup>4</sup> Nebo, Chidiebere S. Nwankwo, Ngozi P., & Okonkwo, Ifeoma R., The role of effective communication on organizational performance: a study of Nnamdi Azikiwe university, Awka, Review of Public Administration and Management, Vol 4, Nu 8, December 2015, p132.

<sup>5</sup> Chitrao P, Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune, The European Journal of Social & Behavioural Sciences, Paris, 2014, p1543.

أهداف التنظيم عمومًا، ويشرح لهم واجباتهم وأعمالهم التي تتوقعها الإدارة منهم وإبلاغهم برأيها في مستويات أدائهم<sup>1</sup>، وكذا إعلامهم بالقرارات المتخذة التي تمهم.

يقوي الإتصال الداخلي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو يربط أقسام المنظمة وأفرادها لتحقيق أهداف مشتركة، بواسطته يتم إنجاز الأعمال، ومن خلاله يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض، وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكملة وليست متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام، والإتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس، ويخلق تفهمًا أعمق ووضوحًا أشمل بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، فالعمل الجيد في الإتصال الجيد<sup>2</sup>، فهو همزة الوصل بين الجميع في المنظمة سواء بين الإدارة والعاملين أو حتى العاملين فيما بينهم.

يساعد الإتصال الفعال على تنمية العلاقات الإجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملون بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع، لأنَّ تجاهل العامل الإنساني من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالإستياء والإحباط، مما ينعكس سلبًا على المردود، وتشير التجارب أنَّ عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليست كافية إذا ما لم يصحب ذلك شرح وافٍ للتعليمات والقرارات المتخذة بكل نزاهة، ممَّا يقطع الطريق على مُرَوِّجي الإشاعات والأخبار الكاذبة التي تُعكّر صفو علاقات العمل<sup>3</sup>، وهو بذلك يشجع التواصل المفتوح و الصادق<sup>4</sup>، فعملية الإتصال الداخلي تؤثر بالضبط على بناء العلاقات المتبادلة بين الإدارة والعاملين<sup>5</sup>، ما يجعلها مساهمة في بناء مناخ تنظيمي مشجع لتحقيق الأهداف.

يساهم الإتصال في تنسيق الأنشطة بين الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف، وهو أمر ضروري لصنع القرار وحل المشكلات وعمليات إدارة التغيير، بيد أنَّه يساعد في التحفيز وبناء الثقة وخلق الهوية المشتركة وتحفيز

<sup>1</sup> قدوري الحاج، فاعلية الإتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر المررضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2016، صص123-140.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011، صص159.

<sup>3</sup> رضاوية جازية، الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، الحجم 5، العدد 9، 2017، صص77-96.

<sup>4</sup> Balakrishnan C., Masthan D., Impact of internal communication on employee engagement –a study at Delhi international airport, International journal of scientific and research publications, Vol3, Issue 8, 2013, pp1-13.

<sup>5</sup> Hola J., The importance of internal company communication, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1 (8), 2007, pp107-111.

المشاركة، ويوفر وسيلة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وآمالهم وطموحاتهم وتذكر إنجازاتهم، فالإتصال هو الأساس للأفراد والجماعات وذلك لفهم منظمتهم، فهو يخدم وظيفتين أساسيتين في كل منظمة: ينشر المعلومات التي يحتاجها العاملون لإنجاز الأمور ويبنى علاقات الثقة والإلتزام، بدونها ينتهي الأمر بهم إلى العمل في عزلة دون توجيه واضح وأهداف غامضة وفرص ضئيلة للتحسن<sup>1</sup>، فالإتصال الداخلي كما أظهرت الدراسة<sup>2</sup> يؤثر إيجاباً على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وله دور كبير في خلق نوع من الإرتباط بين العامل ومنظمته.

يحسن الإتصال الداخلي مخرجات المنظمة، فقد أظهرت دراسات حديثة أن له علاقة إيجابية بالعديد من المخرجات التنظيمية مثل الإلتزام التنظيمي والأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، في المقابل قد يؤدي فشل الإتصال إلى نتائج غير وظيفية كالضغوط، إنخفاض الثقة، عدم الإلتزام والتغيب... وهذا يمكن أن يؤثر سلباً على كفاءة المنظمة<sup>3</sup>، فالإتصال سلاح ذو حدين وكلما أتقنت المنظمة إستخدامه كلما كانت نتائجها مرضية لها والعكس صحيح.

إنَّ العمل بطريقة أكثر فعالية ونجاعة يقوم على آليات التعاون والتكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المنظمة ويبرز دور الإتصال الداخلي في ذلك، حيث يمكن رصد مختلف المعارف والمهارات بين الأفراد وتحقيق التكامل فيما بينهم لاسيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكوّنها الفرد بنفسه وبقدراته الفكرية والذهنية أو التجارب التي يمر بها، فوجود الإتصال الداخلي يخلق نوع من التواصل بين هذه المعارف التي تختلف من فرد لآخر وبالتالي الإحتكاك بينهم يساعد على خلق الإنسجام والاندماج لخدمة الأهداف المشتركة، فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتحسينها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المنظمة، وهذا لن يكون في غياب الإتصال الداخلي الذي يسمح بفهم وإستيعاب الفكرة المراد تحقيقها، وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار مما يتيح العديد من البدائل المعرفية للإختيار، فالمناسخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الإتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل

<sup>1</sup> Mutuku C-K., Mathooko P., Effects of organizational communication on employee motivation: a case study of nokia Siemens networks Kenya, international academic journal of information sciences and project management, Vol 1, Issue 3, 2014, pp28-62.

<sup>2</sup> تشير سهام، برياش توفيق، تأثير الإتصال الداخلي على أبعاد الإلتزام التنظيمي -دراسة حالة المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط (ENPC) بولاية سطيف (الجزائر)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الحجم 25، العدد 01، 2022، ص ص127-147.

<sup>3</sup> Ince M., Gul H., The role of the organizational communication on employees' perception of justice: a sample of public institution from Turkey, European journal of social sciences, Vol 21, Nu 1,2011, p108.

المشكلات من شأنه أن يُؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها، حمايتها وتقديرها<sup>1</sup>، وهو ما ينتج عنه بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع.

إنَّ ما تتطلبه المنظمة بشكل أساسي هو التواصل، فلإتصال دور مهم في عمل المنظمات، فهو عملية غير منفصلة، أساسية ومستمرة مثل نظام الدورة الدموية في جسم الإنسان، تواجد المنظمة يعتمد على العديد من العوامل كوحدة القيادة وتفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي والقيادة، كلٌّ منها يستلزم دعماً قوياً للإتصال والتواصل بين الأشخاص<sup>2</sup>، فهو الآلية التي تسمح بذلك.

ورغم إختلاف أنواع المنظمات وأحجامها إلا أنه يظهر بوضوح أنَّها تمارس أنشطتها وتؤدي وظائفها من خلال مجموعة من الخطط والقرارات والأوامر والتوجيهات التي بها يتمُّ حصول المنظمة على احتياجاتها ومواردها، والتي من خلالها تستطيع المنظمة إستخدام ما لديها من موارد وإمكانيات والتي بها تقدم منتجاتها من سلع وخدمات لعملائها، كل ذلك يتمُّ من خلال عملية الإتصال والتي من شأنها إنشاء العلاقات النافعة مع كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها<sup>3</sup> على حد سواء.

فالإتصالات إذن هي مفتاح نجاح وفاعلية الإدارة والقيادة، وعامل حيوي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها وتقدمها، وتمثل الإتصالات الشرايين التي تمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات، الأفكار، المشاعر وغيرها)، وأنَّ معظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحاضر هي أساساً مشكلات في الإتصال<sup>4</sup>، فعدم التمكن منه ومن تقنياته يؤدي حتمًا إلى نتائج عكسية.

### المطلب الثالث: أهداف الإتصال الداخلي

للإتصال أهمية كبيرة داخل التنظيمات، وبوجود هذه الأهمية تعددت وإختلفت أهداف الإتصال الداخلي، حيث أنَّ كل هدف يخدم مجال معين من المجالات والسلوك الإنساني داخل التنظيم أو يخدم مجال تنظيمي ضمن

<sup>1</sup> بغداد باي عبد القادر، دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتفعيل الإتصال الداخلي في عصرة المؤسسات مقارنة نظرية تحليلية، مجلة التنوير، العدد 07، 2018، صص 170-183.

<sup>2</sup> Sethi D., Seth M., Interpersonal communication: Lifeblood of an Organization, The IUP Journal of Soft Skills, Vol 3, Nu 3, 2009, pp32-40.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الإتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 29.

<sup>4</sup> حسين حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 31.

الوظائف الإدارية المتعددة، ومنه يمكن عرض بعض الأهداف العامة والأساسية التي تساهم وبشكل كبير في فعالية التسيير داخل الحقل التنظيمي كما يلي<sup>1</sup>:

- **المشاركة في المعلومات:** إنَّ الإتصال الداخلي له دور كبير في تبادل المعلومات والأفكار الهامة التي من شأنها أن تساهم في بناء وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنَّ مشاركة المعلومات تساعد على:

- توجيه وضبط سلوك وأداء أفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف بشكل يسير وفي زمن محدد؛
- توحيد الأفراد الفاعلين بالمنظمة في أداء مهامهم، وتعريف بالواجبات المطلوبة منهم بكل دقة ووضوح؛
- إعلام وتعريف الأفراد العاملين بنتائج أدائهم في المنظمة من أجل التقييم وتصحيح الأخطاء.

- **التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يعمل الإتصال الداخلي على الربط والتنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء التنظيم، وبدون الإتصال يصبح التنظيم عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، فالإتصال الداخلي يُحدث التكامل بين التصرفات داخل المنظمة وبالتالي تتحقق أهداف الفرد والمنظمة معا.

- **الإتصال في صنع القرار:** تُعتبر عملية الإتصال الداخلي إحدى الآليات الهامة في صنع القرارات التنظيمية، فصنع القرار الصائب والسليم من طرف المسؤولين يحتاج إلى معلومات حتى يتمكنوا من تحديد المشكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بعد تجسيد هذه القرارات على الميدان ومقارنتها لمعرفة الفروقات بين الماضي والحاضر.

- **التعبير عن المشاركة الوجدانية للأفراد العاملين:** تساعد عملية الإتصال الداخلي الأفراد العاملين على المشاركة في المشاعر الوجدانية من خلال التعبير عن سعادتهم، ومخاوفهم، وثقتهم في الآخرين، يمكن القول أنَّ الإتصال الداخلي هو عملية تحسين الفاعلية التنظيمية لكل الفاعلين بالمنظمة.

<sup>1</sup> حوة سالم، علوط البتول، إستراتيجية الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية التسيير بالمؤسسة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالحلقة، العدد 12، 2018، ص ص372-389.

وهناك من يُضيف هدف آخر وهو الحد من انتشار الشائعات، فالإتصال الفعال يعمل على الحد والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فكلما انتشرت أكثر كلما أصبح مفعولها أكثر تأثيراً على السير الحسن للعمل<sup>1</sup>.

الإتصال الداخلي يساعد على توجيه وتغيير السلوك لدى العاملين، وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة، كما يهدف إلى إعادة نشاط المنظمة وتنميته وتحسين المدة الزمنية الخاصة بالإبداع والتطوير، وتحسين نوعية الإنتاج، ومنه يعتبر الإتصال الداخلي سند قوي لسياسات الموارد البشرية وممارساتها وبالتالي عليه أن يكون مرتبط بتطوير وظيفة الموارد البشرية<sup>2</sup> والسعي لتحسين أدائها ممّا ينعكس على أداء المنظمة ككل.

- الإتصال الفعال والدقيق عامل مهم للقادة والمدراء الناجحين<sup>3</sup>، فمن خلاله يمكن للقائد التعرف على ما يحدث داخل المنظمة بصورة صادقة ما من شأنه مساعدته على إتخاذ القرارات السليمة والهامية والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المنظمة، وكذا تعريف العاملين بما يجري داخلها ممّا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين العمال والقيادات الإدارية، كما يهدف إلى إيجاد الرضا والإرتياح بين العمال ببعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الإرتقاء بمعنويات العمال من خلال إشراكهم في عملية تسيير المنظمة على إعتبارهم جزء من تكوينها، وهذا بإبداء آرائهم حول مختلف المواضيع المطروحة<sup>4</sup>، وهذا ما يسهل التفاهم المتبادل بين العاملين ويشجع الروح المعنوية الوظيفية ويعزز الرضا الوظيفي ويتوقع أداء إبداعي جيد لهم<sup>5</sup>، ويحسن العمليات ويسهل التغيير ويزيل العقبات بين الإدارات المختلفة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أم الخير السوي، مقراني الهاشمي، وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة طبية فود بالروبية-، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 27، 2016، صص 343-356.

<sup>2</sup> أم الخير ميلودي، نجح فرودة، أثر أنماط الإتصال الداخلي على دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية -دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية-، مجلة الباحث، 2019، صص 497-511.

<sup>3</sup> Luthra A., Dahiya R., Effective leadership is all about communicating effectively : connecting leadership and communication, vol 5, Issue 3, 2015, pp2230-9519 .

<sup>4</sup> قدوري الحاج، مرجع سابق، ص 128.

<sup>5</sup> Huang P., Yao C., Effect of learning organization on organizational communication and organizational creativity in high-tech industry, Eurasia Journal of mathematics, Science and technology Education, 13 (12), 2017, pp7723-7730.

<sup>6</sup> Ishtiaque F., Habib L., Impact of internal communication in organizational development, international journal of trend in research and development, Vol 3(5), Bangladesh, 2016, pp2394-9333.

ويلخص الباحث (Libaert)<sup>1</sup> المتخصص في مجال إتصالات المؤسسة والذي لديه العديد من الكتب والمقالات في المجال، أهداف الإتصال الداخلي في ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- دور الخادم لمشروع المنظمة (au service du projet d'entreprise): يرافق الإتصال الداخلي الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمة مثل إعادة الهيكلة والإندماج وغيرها من مشاريع التغيير من خلال توضيح أسباب وأهداف هذه المشاريع وتعبئة الأفراد ليكونوا في خدمتها؛
- دور المرافق والمستشار الإداري (accompagner et conseiller le management): حيث يساعد المدراء على حسن القيام بنقل وتبادل المعلومات وأن يهتموا بآراء ومقترحات ومشاكل القوى العاملة؛
- دور الرابط والمؤحد (relier et unifier): من خلال توحيد الخطاب الموجه للعمال والعمل على دفعهم لتبني نفس القيم وأنماط السلوك وتشكيل نفس صورة المنظمة لديهم جميعا.

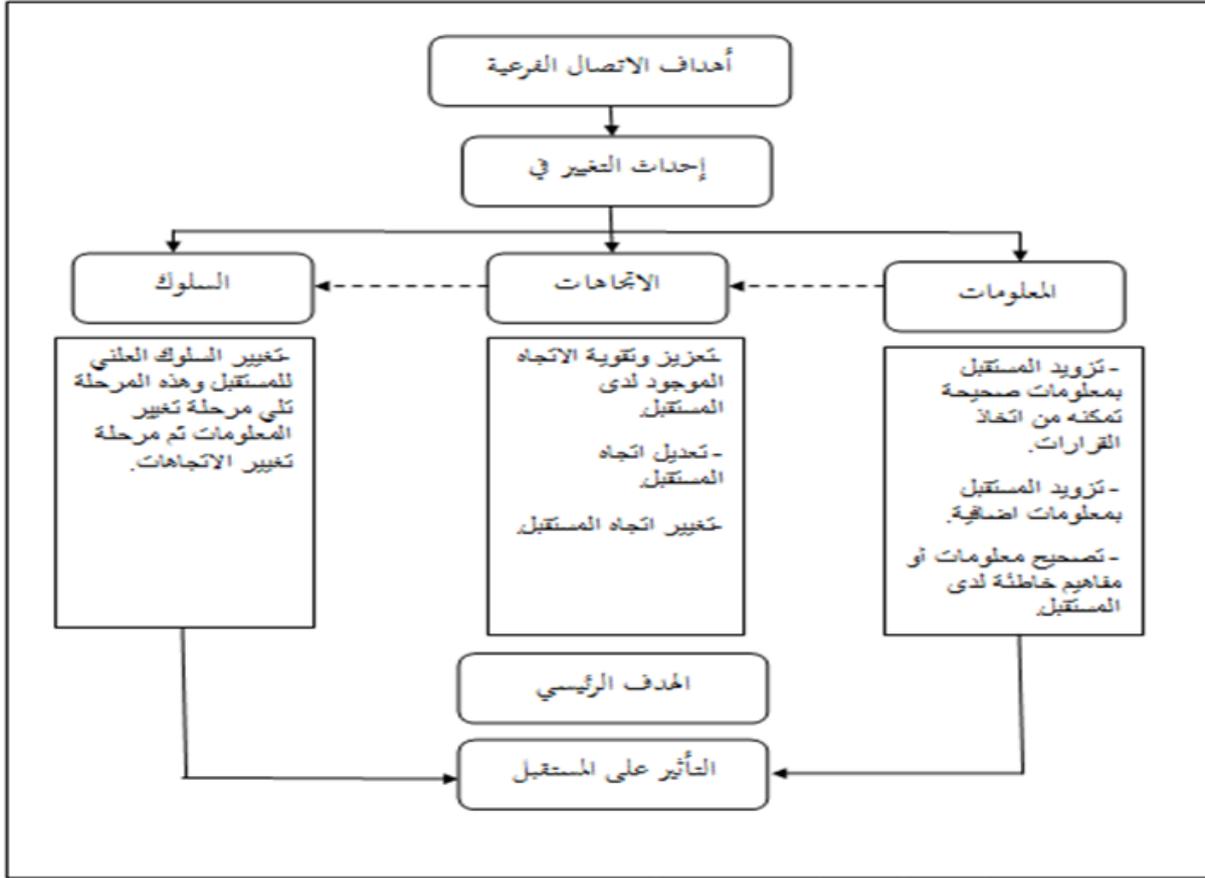
وعليه يتمثل الهدف الرئيسي للإتصال الداخلي في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، إلا أنه هناك أهداف فرعية والتي تتمثل في شرح أهداف وخطط المنظمة وذلك بنقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد وتوجيههم وقيادتهم والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل، وكذلك تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا<sup>2</sup>، وإحداث تغيير للتأثير على العمل نحو رفاهية المنظمة<sup>3</sup>، وعليه يمكن التعبير عمّا سبق بـمضمون آخر من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Libaert T., D'almeida N., la communication interne des entreprises, 6 ème édition, Dunod, Paris,2010, pp24-30.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص142.

<sup>3</sup> Kehinde O-J., Adewale O., Effective communication: a strategic tool for managing organizational conflict, corvenant university repository, Nigeria, 2011, pp1-18.

الشكل رقم (02): أهداف الإتصال الداخلي



المصدر: محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص143.

يمكن القول من خلال الشكل السابق بأنّ الإتصال الداخلي يهدف إلى إحداث تغيير على معلومات وإتجاهات وسلوك العاملين في المنظمة، وذلك بتزويدهم بكل ما يطرأ من جديد وكل ما يجب عليهم معرفته بُغية تعديل سلوكهم أو تغييره بما يتماشى وأهدافها، فالعاملون جزء لا يتجزأ من المنظمة والإتصال الداخلي وسيلة لتغيير كل ما يجب تغييره من سلوك وإتجاهات ومعلومات من شأنها أن تُنجح مشروع التغيير.

#### المطلب الرابع: وظائف الإتصال الداخلي ومهاراته

تعتمد العملية الإتصالية على العديد من المهارات التي يجب أن تتوفر في المتصل لكي يكون الإتصال فعالا وتسهل العملية على جميع الأطراف المعنية، بغية تحقيق الوظائف والمهام التي وُجدت من أجلها، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف والمهارات التي يسعى الإتصال الداخلي لتحقيقها.

## الفرع الأول: وظائف الإتصال الداخلي

تُجدر الإشارة إلى أنّ هناك وظائف كثيرة وأساسية للإتصال الداخلي في المنظمة، أهمها إيصال كافة المعلومات للعاملين حول المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، وتلبية إحتياجات العاملين للمعلومة وتحقيق الإشباع، فالإتصال الداخلي يُساعد على تمرير المعلومة والحصول عليها عن طريق التسلسل الهرمي، فضلا عن رفع مستوى وعي العاملين بقضايا المنظمة وتحدياتها وإعدادهم للتغيرات والتطورات التي ستطرأ عليها، ناهيك عن الوظيفة الأساسية التي تُعنى بإنشاء هوية وثقافة مشتركة بين العاملين داخل المنظمة<sup>1</sup>.

كما يمكن جمع وظائف ومهام الإتصالات الداخلية في محاور أخرى، نذكر منها<sup>2</sup>:

- **الإعلام والتفسير:** إعلام الجمهور الداخلي حول الرؤية والرهانات الإستراتيجية للمنظمة، وأوامر العمل ونظم المكافآت وطرق التقييم؛

- **التوحيد والتحفيز:** تعزيز الحوار بالسماح للجميع بالتعبير عن أنفسهم والتخيل والإبتكار والتواصل، وتوحيد كل العمال؛

- **تنشيط الحياة التنظيمية:** خلق وتوليد تدفقات للمعلومات وتوسيع التبادل في كل يوم بين مختلف العناصر الفاعلة في المنظمات ممّا يتيح تفادي ظاهرة الروتين والركود التي لها تأثير سلبي على الإنتاجية الشخصية والجماعية.

بالإضافة إلى التمكين حيث ينتقل الإتصال من كونه أداة لتقاسم المعلومات إلى أداة لمشاركة العاملين، من خلال الحوار اللازم لخلق بيئة مواتية للتغيير وحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Libaert T., D'almeida N., op., cit., p30.

<sup>2</sup> بشير كاوجة، رفاع شريفة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة الجزائر-، العدد 40، مجلة العلوم الإنسانية، 2015، ص ص681-698.

<sup>3</sup> روشام بن زيان، دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة قياسية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص ص20-35.

## الفرع الثاني: مهارات الإتصال الداخلي

يملك الفرد مهارات إتصالية متنوعة ومتعددة ولديه القدرات على تطوير أساليب جديدة تُناسب ظروف تعامله مع الآخرين حسب الموقف الإتصالي الذي يواجهه، وتعتبر المهارة بمثابة الآلية التي يستخدمها الفرد في أي مجال ويتطلب ذلك معرفة وفهم طبيعة هذه العملية وحسن توظيفها في المكان والزمان المناسبين، ففي دراسة مسحية حديثة أُجريت بجامعة بيتسبرج في عدد من الشركات الأمريكية التي يعمل بها أكثر من 50000 موظف، إتضح من نتائجها أن مهارات الإتصال كانت العامل الوحيد والهام الذي يقرر على أساسه إختيار المديرين، حيث أشارت النتائج إلى أن مهارات الإتصال والتي تتضمن الإتصال الشفهي والتحريري، وكذلك القدرة على العمل مع الآخرين هي التي تسهم في نجاح العمل، وعلى الرغم من الإهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بمهارات الإتصال، إلا أن بعض الأفراد لا يزالون يعانون من عدم القدرة على توصيل أفكارهم سواء شفهيًا أو كتابيًا، وإفتقارهم لهذه المهارة قد يحد من إسهامهم في التنافس من أجل فرص العمل أو الترقية في أماكن عملهم مما يعطل مسيرة تطورهم المهني<sup>1</sup>، وهو ما ينعكس عليهم سلبيًا ويقف عائقًا أمام تحقيق مساعيهم.

إنَّ مهارات الإتصال الفعال كثيرة ومتعددة، نذكر منها<sup>2</sup>:

- **اللباقة:** قدرة المتصل على التحدث وإبراز تعبيراته وقدراته والتمتع بكل إمكانيات الذوق الرفيع في

التعامل؛

- **الإنصات:** ضرورة الإنصات أو الإستماع إلى الطرف الآخر والإستفادة القصوى مما يقوله ويرغب فيه؛

- **الإختيار:** بمعنى إختيار الكلمات المناسبة والوقت المناسب للتحدث، مع إنتقاء الأسئلة والعروض؛

- **التفكير:** وهو أن تفكر جيدًا قبل التحدث، وذلك لإبتكار أفكار خلاقية، مع ضرورة محاولة معرفة ما

يدور في ذهن الطرف الآخر؛

- **السلوك:** التحدث بأسلوب راقٍ، وتجنب السلوك القلق والمرتبك، الهدوء المتزن؛

<sup>1</sup> بركان دليلا، مهارات الإتصال: تحديات المسير الناجح، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، مارس 2017، صص 645-659.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، اليازوري، 2020، ص70.

- الإطار المرتب: الترتيب المنطقي للكلام، إستخدام عبارات متصلة وغير ركيكة وذات معانٍ ودلالات واضحة وهادفة وبوقت قصير؛

- التفاعل: ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بالإهتمام وبتلبية حاجاتهم والرغبة في حل مشاكلهم، وإشعارهم بالتفاعل الصادق وبشكل مستمر.  
بالإضافة إلى مهارة<sup>1</sup>:

- الإقناع: تغيير السلوكات والمواقف، وهو من الكفاءات الواجب توافرها في القائد المتصل؛

- التعبئة: وهي من مهارات الإتصال الداخلي التي يجب أن يتصف بها المدراء، وتمثل القدرة على تعزيز العمل الجماعي، وإدارة الحوار بنجاح لتسخير الرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، والتعبئة هي قدرة القائد المتصل على التحدث لمجموعة كأنه يتحدث مع فرد واحد.

وعليه وجب على المسؤولين في المنظمة والقائمين عليها إختيار أنسب الأفراد للقيام بالعملية الإتصالية، وخاصة الذين تتوفر فيهم الخصائص سواء فطرية أو مكتسبة أو حتى الذين يتمتعون بالمهارات السابقة الذكر، فالإتصال الداخلي مسؤولية وعبء على عاتق المسؤولين لما له من أهمية بالغة في كسب العاملين وإقناعهم لتحقيق الأهداف.

### المبحث الثالث: أنواع الإتصال الداخلي، مكوناته وإستراتيجياته

سنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع الإتصال الداخلي رغم تعددها وكثرتها فهي عادة ما تُصنف حسب عدة معايير بغية الإلمام بجمعها، بالإضافة إلى التعرف على مكونات العملية الإتصالية، ناهيك عن الإستراتيجيات الإتصالية التي تتبناها المنظمة لتحقيق ما تصبوا إليه.

<sup>1</sup> روشام بن زيان، مرجع سابق، ص23-24.

## المطلب الأول: أنواع الإتصال الداخلي

سيتم في هذا المطلب التعرف على مختلف التصنيفات التي تبناها الباحثون لتبويب أنواع الإتصال الداخلي، فبسبب تعددها وتنوعها تمّ إعتداد معظم الباحثين في الموضوع على ثلاث تصنيفات أساسية، وهي تصنيف حسب الشكل، تصنيف حسب الإتجاه وتصنيف حسب درجة الرسمية، وهو ما سنتطرق له في الفروع الآتية.

## الفرع الأول: أنواع الإتصال حسب الشكل

تعددت تصنيفات وتسميات أنواع الإتصال الداخلي بتعدد الباحثين في هذا الموضوع كما سبق ذكره، فمنهم من يقول بأنّ الإتصال الداخلي ثلاثة أنواع: الإتصال اللفظي/الشفهي (Verbal communication) ، والإتصال الكتابي (Written communication) وأخيرا الإتصال غير اللفظي (Non verbal communication)، فبالنسبة للإتصال اللفظي فيكون غالبا في حالة المواجهة وجها لوجه ويمكن أن يمتد باستعمال أجهزة وأدوات إلكترونية كالهاتف وغيره من الأدوات، وأنّ ما يميزه هو أنّ الصوت يكون فيه مسموعا، أمّا الإتصال الكتابي فيتطلب مهارات الكتابة والقراءة، وفيه تترجم الرسائل الشفوية إلى رموز وكلمات وجمل؛ أمّا النوع الثالث فهو الإتصال غير اللفظي الذي يحدث دون إستعمال الكلمات أو الأحرف، إذ المعلومات والرسائل في هذا النوع من الإتصال تكون لا مكتوبة ولا حتى منطوقة وإنما تُفهم بحركة الجسم أو الرسم والصور ويتضمن ذلك لغة الإشارة<sup>1</sup>.

وهناك من حدد مكونات الإتصال غير اللفظي التي تساعد في نقل المعرفة في العناصر التالية: الإيماءات، تعابير الوجه، الحركات الجسدية، إتصال العين، والأفعال وغيرها من المكونات، وإتفق الباحثون في هذه الدراسة بأنّه لا يوجد عنصر أهم من الآخر وكل هته المكونات تحتاج للتفاعل مع بعضها البعض لإعطاء قيمة حقيقية حيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ولا يمكن التعامل مع عنصر واحد بغض النظر عن باقي المكونات<sup>2</sup>، فهناك ما يُعرف بلغة الجسد وهي تقريبا تشمل كل المكونات المذكورة سابقا وكل ما تحمله من معاني تسمح بتقديم فهم أكبر لما يقدمه الفرد أو ما يتلقاه.

ويمكن التمييز بين العديد من أدوات الإتصال غير اللفظي (غير الشفهي)، ومن أهمها مايلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Lovlyn E., The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 6, Nu 12, December 2016, Nigeria, pp93-99.

<sup>2</sup> Šárka H., Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective, Journal of Competitiveness, Vol 6, Issue 4, Czech Republic, December 2014, p57.

<sup>3</sup> علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص ص288-290.

- تعبيرات الوجه: غالبا ما تشير تعبيرات الوجه إلى معاني ودلائل معينة قد تختلف من ثقافة إلى أخرى، ورغم ذلك توجد الكثير من التعبيرات العامة التي لا توجد إختلافات كبيرة بشأنها عبر الثقافات المختلفة مثل تعبيرات الوجه الدالة على السرور، الغضب، الحزن، الخوف والدهشة... وغيرها؛
- حركة الجسم: تنقل طريقة جلوس أو وقوف المتحدث معنى معين لمتلقي الرسالة، وكذلك تنقل طريقة جلوس أو وقوف المستمع معنى معين للمتحدث، فالإقتراب من المتحدث مع طأطأة الرأس يشير إلى الإهتمام بالرسالة في الثقافة العربية، ولكنها قد تعني الشعور بالذنب في الثقافة الغربية؛
- حركة الأيدي وإشارات الأصابع: تضيف حركة الأيدي وإشارات الأصابع الكثير من المعاني للكلمات المستخدمة في نقل الرسالة، وتختلف هذه المعاني بشكل واضح من ثقافة لأخرى، فتوجد إختلافات واضحة بين الثقافة العربية والثقافة الأمريكية والثقافة الآسيوية بشأن الكثير من المعاني التي تنقلها الحركات السابقة الذكر؛
- المسافة بين المتحدث والمستمع: تختلف الثقافات في مقدار المسافة المسموح بها بين المتحدث والمستمع، ففي الثقافة العربية يقترب المستمع من المتحدث في المقابلات وجها لوجه بشكل كبير ويشير هذا القرب إلى مزيد من الإهتمام بالرسالة، أمّا الثقافة الغربية فتفضل وجود مسافة متوسطة بين المتحدث والمستمع، في حين تزداد هذه المسافة بشكل أكبر في الثقافة اليابانية وقد يكون السبب في ذلك ترك مسافة مناسبة للإئحاء للتحية على الطريقة اليابانية دون أن تصطدم الرؤوس ببعضها؛
- حركة العينين: تعتبر لغة العيون معروفة جيدا في كل مجتمع وكل ثقافة، وهي بالطبع قد تختلف من ثقافة لأخرى، فطريقة وإتجاه النظر أثناء التحدث أو تلقي الرسالة تُظهر مدى الإهتمام بها وتعكس المعنى المراد منها، وفي كثير من الحالات تعتبر "النظرة" بالعين أبلغ تعبيراً من الكلمات؛
- نبرة الصوت: تعكس نبرة الصوت كثير من المعاني المصاحبة للكلمات، بل أنّ نفس الكلمات قد يكون لها دلالات ومعاني مختلفة إذا قيلت بنبرات صوت مختلفة، فالتركيز على كلمة معينة ورفع الصوت بها يعتبر دليل على أهميتها؛
- المظاهر الخارجية والأوضاع المادية: تعطي المظاهر الخارجية إنطباعات ودلالات لها معنى في مجال الإتصال، وغالبا ما تتأثر بطريقة إتصالك مع الآخرين الذين لا تعرفهم بمظهرهم الخارجي، كما أنّ الأوضاع المادية

التي يلتقي فيها المرسل والمستقبل غالبا ما يكون لها تأثير على عملية الإتصال، فإتساع مساحة مكتب المدير مثلا دليل على إرتفاع مكانته الوظيفية، كما أنّ حجم الإضاءة ونوعية الأثاث غالبا ما تعطي إشارات معينة للمرؤوسين بأنهم في مكانة وظيفية أقل مما ينعكس على طريقة تخاطبهم معه، كما أنّ الزمن اللازم للإنتظار حتى مقابلة شخص معين والزمن المتاح للتحدث معه يُعطي دليل على درجة أهمية وإنشغال هذا الشخص.

وعليه فإنّ الإتصال الفعال يتكون من (17%) كلمات، (28%) الكيفية التي قيلت بها الكلمات (الصوت)، و (55%) لغة الجسم (الحركات والإيحاءات المصاحبة لتلك الكلمات)، حيث تُبين الدراسات أنّنا نهتم بما نراه بأكثر من إهتمامنا بما نسمعه<sup>1</sup>، وهذا ما أعطى أهمية كبيرة للغة الجسد ولما تحمله من معاني جرّاء حدوث العملية الإتصالية.

### الفرع الثاني: أنواع الإتصال حسب الإتجاه

هناك من يُصنف الإتصال الداخلي حسب الإتجاه إلى إتصال صاعد، إتصال نازل، إتصال أفقي وآخر قطري، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

- **الإتصال الصاعد (Upward communication)** فهو نقل الرسائل من الرؤساء المباشرين إلى مستويات أعلى بالتوالي، وذلك عن طريق نقل التقارير والطلبات والآراء والشكاوي، حيث يلعب هذا النوع من الإتصال دورا مهما وضروري لفعالية عملية الإتصال لما تظهره من تغذية راجعة للعملية السابقة وهذا ما يسمح برفع كل معوقات الإتصال إلى الإدارة العليا<sup>2</sup>.

- **الإتصال النازل (Downward communication)** عادة ما يكون من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية يتم تقديم محتواه في شكل قرارات، تعليمات، لوائح، طلبات معلومات ووثائق التوجيه...إلا أنّ المشكلة الرئيسية في هذا النوع من الإتصال هو الإحتمال الكبير لفلترة الرسائل كونها تمر بالعديد من المستويات الإدارية

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، فن الإدارة بالإتصال، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2008، ص24.

<sup>2</sup> Dumitru N-R., Stoica I., Internal communication – a prerequisite for organizational effectiveness, Holistic Marketing Management Journal, Vol 2(3), 2012, pp45-50.

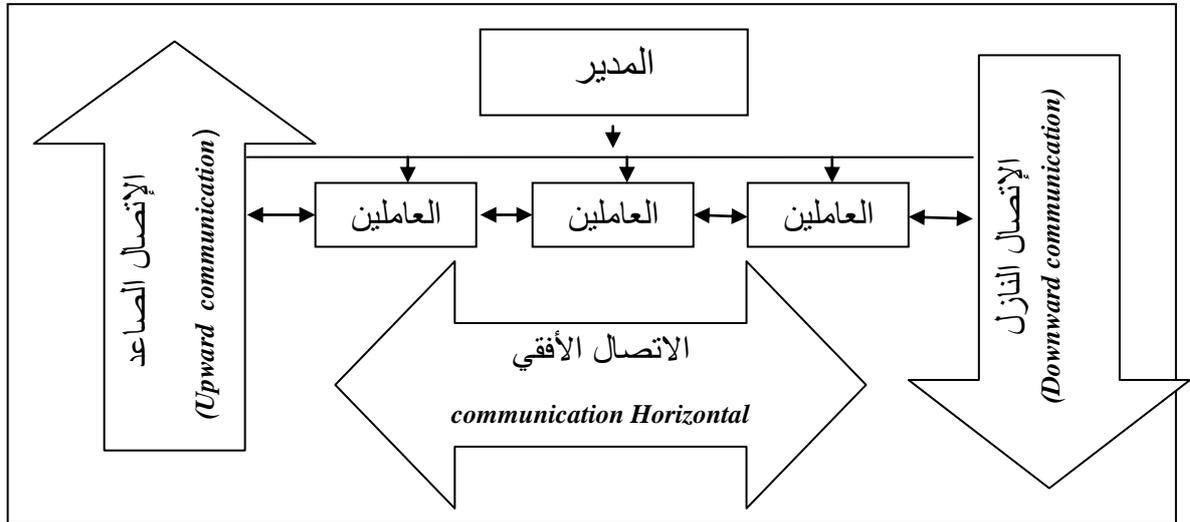
ويمكن لأي مستوى تفسيرها وترجمتها على أساس إحتياجاتهم وأهدافهم<sup>1</sup>، لذا يجب إنشاء إتصال عكسي لتأكيد الإرسال من المعلومات الصحيحة والكاملة<sup>2</sup>.

- الإتصال الأفقي (Horizontal or lateral communication) حيث يتم هذا الإتصال بين الأفراد والإدارات الموجودة في نفس المستوى الهرمي ويرمي إلى تسهيل عملية تنسيق الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة وذلك بدون تدخل المدراء في المستويات العليا<sup>3</sup> (كما هو موضح في الشكل رقم (05)).

- الإتصال القطري (Diagonal communication) فيمارس في الحالات التي يكون فيها أعضاء المنظمة غير قادرين على التواصل من خلال قنوات أخرى فمثلا عند إدارة مشروع تحدث كثيرا إتصالات قُطرية بين فريق المشروع (فريق العمل) وباقي الأعضاء<sup>4</sup>، فالإتصال القطري يسمح للمسيرين بالإتصال بالعمال المتواجدين في أقسام وظيفية مختلفة<sup>5</sup>.

والشكل التالي يوضح أنواع الإتصال الداخلي من حيث الإتجاه:

الشكل رقم (03): أنواع الإتصال الداخلي حسب الإتجاه



Source: Muhamedi M., Ariffin M., Importance of communication channels between managers and employees in management, the social sciences 12 (9), Malaysia, 2017, pp 1541-1552.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Turkalj Z., Fosic I., Organizational communication as an important factor of organizational behavior, Interdisciplinary management research, Vol 5, Croatia, 2009, pp33-42.

<sup>3</sup> Dumitru N-R., Stoica I., op.cit, p46-47.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Tariszka E., Organizational internal communication as a means of improving efficiency, European Scientific Journal , July edition, vol 8, Nu 15, Hungary, 2012, p92.

نلاحظ من خلال الشكل أنَّ تصنيف الإتصال الداخلي حسب الإتجاه شامل ويتميز بالوضوح وسهولة إنسيابية المعلومات في شتَّى الإتجاهات، والجدول التالي يوضح الغرض من الإتصالات الصاعدة والنازلة وكذلك الأفقية كما يلي:

الجدول رقم (02): أغراض الإتصالات حسب إتجاهها

إتجاه/مسار الإتصال	أغراض الإتصال
1- نازلة (من الرئيس للمرؤوسين)	1- توضيح وشرح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها... الخ؛ 2- إطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها ومستقبلها؛ 3- إطلاع العاملين على العمليات والأعمال اليومية؛ 4- توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة؛ 5- إصدار التوجيهات والإرشادات، والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين؛ 6- حل مشكلات المرؤوسين.
2- صاعدة (من المرؤوسين للرئيس)	1- التعبير عن آراء المرؤوسين وشكاويهم ومشكلاتهم؛ 2- تقييم الإقتراحات لتحسين العمل؛ 3- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها... الخ؛ 4- إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم؛ 5- المشاركة في صنع القرارات؛ 6- طلب التوجيه والنصح والإرشاد؛ 7- توجيه الأسئلة والإستفسارات حول العمل.
3- أفقية (بين الأفراد من نفس المستوى)	1- توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة؛ 2- تحسين نوعية وفاعلية القرارات؛ 3- تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة؛ 4- حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.

المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص32.

### الفرع الثالث: أنواع الإتصال حسب درجة الرسمية

ينقسم الإتصال حسب درجة الرسمية إلى إتصال رسمي وآخر غير رسمي، يشير الإتصال الرسمي إلى أسلوب الإتصال المخطط والمنظم والمسموح به من قبل الإدارة وله قواعد ومعايير وعمليات، تتبع فيه المعلومات التسلسل الهرمي في التنظيم وتتدفق من خلال القنوات الرسمية، يستخدم العاملون رسائل البريد الإلكتروني أو الإجتماعات أو المراسلات الرسمية للتواصل وتبادل المعرفة<sup>1</sup>.

أما الإتصال غير الرسمي فهو عكس الإتصال الرسمي، الذي يُعتبر كذلك شكل من أشكال الإتصال، فهو يأخذ في الإعتبار الخصائص الإجتماعية للفرد العامل في المنظمة، ويعكس تصوُّره للوظيفة والمنظمة، إلاَّ أنَّه لا يقع ضمن سيطرة الإدارة غالبا ويعتبر أكثر مرونة مقارنة بالإتصال الرسمي<sup>2</sup>، فهو غير منظم مقارنة بالإتصال الرسمي إلاَّ أنَّه يشمل أكثر من (70%) من الإتصالات الشاملة في أي مكان عمل<sup>3</sup>، فالإتصال غير الرسمي أمر لا يمكن تجنُّبه فهو يعتمد على العلاقة الإجتماعية بين العاملين، ويعتبر مصدرا ممتازا للمعلومات حول العاملين ومشكلاتهم التي تساعد المديرين على القيادة بنجاح<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات الإتصال الداخلي وشبكاتة

سيتم في هذا المطلب التعرف على مكونات العملية الإتصالية التي من شأنها أن توضح الأطراف الفاعلة في الإتصال والعناصر التي تشكل في مضمونها العملية الإتصالية، فضلا عن التطرق إلى مختلف شبكات الإتصال المتعارف عليها.

### الفرع الأول: مكونات الإتصال الداخلي

تتمثل مكونات عملية الإتصال في المرسل، الترميز، الرسالة، القناة، المتلقي، فك التشفير، التشويش والتغذية الراجعة، حيث يعتبر المرسل بادئ الرسالة ويمكن أن يكون فردا أو مجموعة أو منظمة مع أفكار، رغبات، حاجات

<sup>1</sup> Polat V., Lynn G., Akgun A., Emre O., Formal and informal communication in new product development teams, the mediation effect of team trust, International journal of innovation, universidade Nove de Julho, Brasil, Vol 6, Nu 2, 2018, pp97-111.

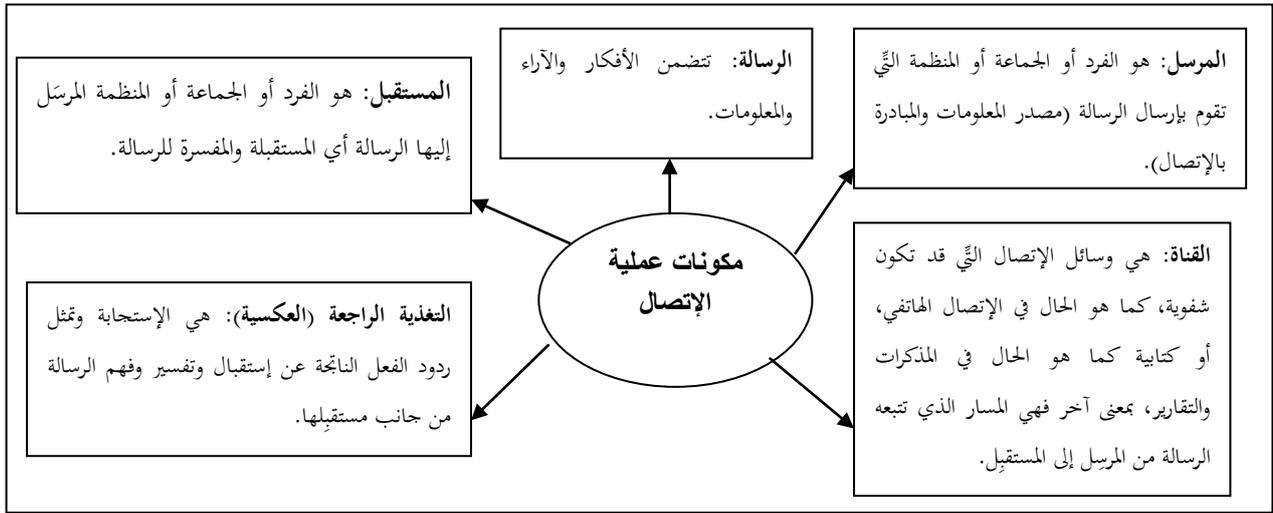
<sup>2</sup> Daniel E-C., Eze O-L., The role of formal and informal communication in determining employee effective and continuance commitment in oil and gaz companies, International journal of advanced academic research, social and management sciences, Vol 2, Issue 9, Septembre 2016, p37-38.

<sup>3</sup> Saleem M., Perveen N., The impacte of formal and informal communication in organizations a case study of government and private organizations in Gilgit-Baltistan, journal of business and management sciences, Vol 5, Nu 4, 2017, pp139-144.

<sup>4</sup> Kandlousi N, Ali A, Abdollahi A, Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication, International journal of Business and Management, Vol5, Nu10; October 2010, p52.

لتحويلها لأطراف أخرى، أمّا الترميز فيقصد به العملية التي بموجبها يتم إختيار اللغة المناسبة ليفهمها المتلقي، أمّا الرسالة فتشير إلى فكرة، حاجات، مشاعر وما إلى ذلك مُعبّر عنها برمز أو رقم أو إشارة وغيرها فهي المنتج المادي الفعلي الذي تمّ ترميزه من قبل المصدر (المرسل)، أمّا القناة فتعتبر وسيلة لنقل الرسالة حيث يجب أن يتأكد المرسل بأنّه يتمّ إستخدام القناة المناسبة لنقل الرسالة، أمّا المتلقي فهو الشخص (أو الأشخاص) الذي تستهدفه الرسالة وإذا لم يستقبل المتلقي المعلومة فلا وجود لإتصال، أمّا مرحلة فك التشفير فهي عملية تحدث على مستوى إستقبال الرسالة حيث تترجم الأرقام والرموز إلى معلومات مفيدة، حيث أنّ الإتصال الفعال يحدث عندما يكون المرسل والمتلقي قد قدّموا نفس المعاني أو معاني مشابهة على الأقل للرموز المكونة للرسالة، أمّا التشويش فهو أي شيء يعيق أو يزعج ويتعارض مع الإتصال سواء من جانب المرسل من حيث قناة الرسالة أو المتلقي، والتشويش يمكن أن يحدث إمّا داخليا (خطأ في التشفير، الإرسال، الإنقطاع وما إلى ذلك) أو خارجيا (بيئة محصورة)، أمّا التغذية الراجعة فهي التي تؤكّد أنّه تمّ تلقي الرسالة وفهمها، فعندما يتلقى المرسل الرد من طرف المتلقي تنتهي عملية الإتصال آليا<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح هذه المكونات:

شكل رقم (04): مكونات عملية الإتصال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع زيد منير عبوي، فن الإدارة بالإتصال، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2008، ص23.

يتضح من خلال الشكل أنّ للإتصال مكونات تتمثل في الأطراف الفاعلة في العملية الإتصالية، أوّلها المرسل وهو صاحب الرسالة ومصدرها ثم تليه الرسالة وهي السبب في القيام بالعملية الإتصالية، ثم تأتي بعدها القناة أو

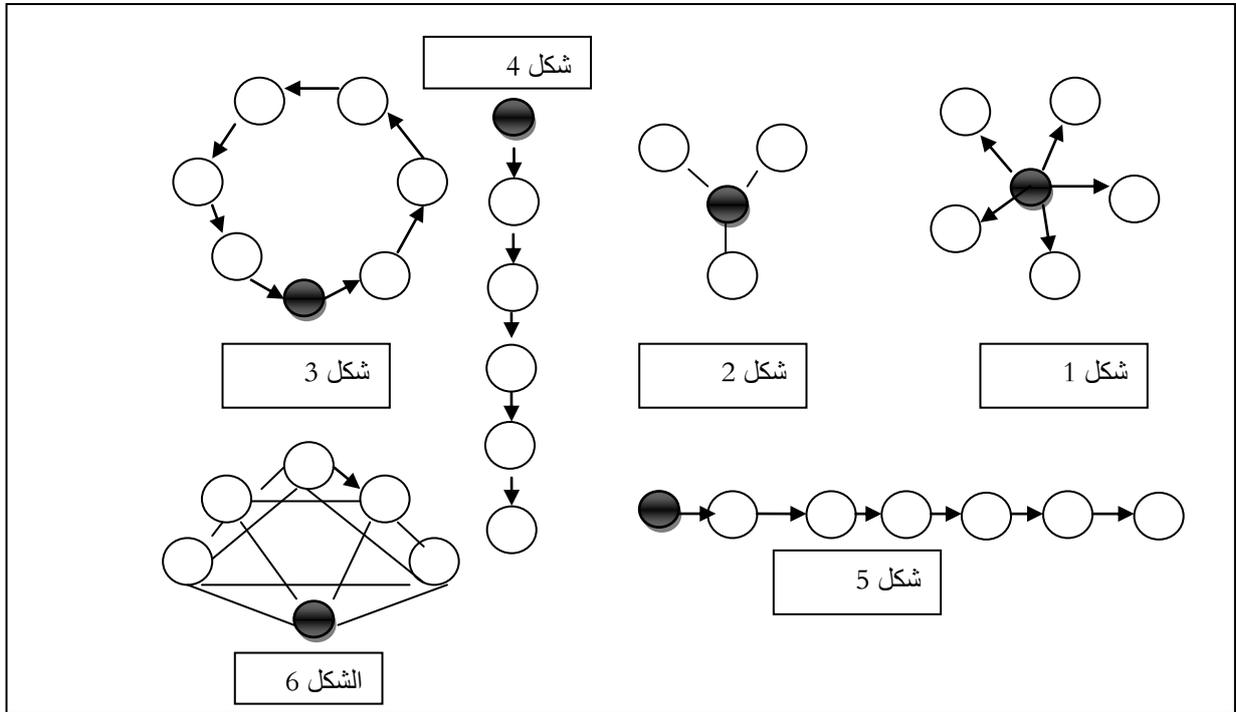
<sup>1</sup> shonubi A-O., akintaro A., The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, Vol 3, Nu 3, Nigeria, 2016, pp1904-1914.

الوسيلة المعتمدة لإرسال الرسالة، وبعدها يأتي المستقبل أو المتلقي المستهدف من هذه العملية، وأخيرا التغذية الراجعة التي تُمثل ردود الأفعال حول الرسالة.

### الفرع الثاني: شبكات الإتصال الداخلي

يقصد بشبكات الإتصال الداخلي أنماط أو أشكال تدفق المعلومات داخل المنظمة، التي تحدد كيفية إنتقال المعلومات بين الأفراد، وفيما يلي الشكل أدناه الذي يوضح أهم هذه الشبكات.

#### الشكل رقم (05): أشكال شبكات الإتصال



**المصدر:** أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للإتصالات- المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص34.

فالشكل (1) يعبر عنه بالمروحة، والشكل (2) يسمى حرف (الواي) فالمرسل شخص واحد والمستقبلون ثلاثة، والشكل رقم (3) يمثل شكل الدائرة حيث المرسل واحد وتدور الرسالة بين المستقبلين حتى تصل الرسالة العكسية أو رد الفعل إلى المرسل مرة أخرى، والشكل (4) يمثل إتصالا رأسيا نازلا من أعلى المستويات إلى المستويات الأدنى في المنشأة، والشكل رقم (5) يمثل إتصالا أفقيا على مستوى تنظيمي واحد من اليسار إلى اليمين أو العكس

والشكل رقم (6) يمثل شكل الإتصال الماسي الذي يأخذ شكل الماسة ذات الأضلاع المتعددة وهكذا الكثير من أشكال الإتصال<sup>1</sup>.

أمام تعدد شبكات الاتصال، يتعين على المنظمة، حسن إختيار الشبكة المناسبة إرتباطا بحجمها وطبيعة العمل المطلوب إنجازه، كما يمكنها الجمع بين أكثر من نوع من الشبكات.

### المطلب الثالث: إستراتيجية الإتصال الداخلي

إنَّ رسم إستراتيجية إتصال هو فن وليس علم، وهناك الكثير من الطرق لتحقيق هذه المهمة مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار لبعض العوامل من أهمها: أهداف، جمهور، رسائل، أدوات وأنشطة، موارد، الوقت، التقييم والتعديل<sup>2</sup>، أي أنه يجب تحديد الهدف من عملية الإتصال وصياغة الرسالة بطريقة واضحة ومفهومة للجميع وتحديد مَن المستهدف من هذه العملية مع إختيار القناة المناسبة لذلك.

إضافة إلى ما سبق ينبغي أن تتصف إستراتيجية الإتصال بالمرونة حتى يمكن تعديلها عند الضرورة إستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وأن تحمل رسالة موحدة بين جميع القوى العاملة، وأن تكون محاورها واضحة ومفهومة وفي إتساق تام وتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

تحتاج المنظمة إلى إستراتيجية لقنواتها الرسمية لتحقيق إتصالات جيدة، كما يحتاج تنفيذ هذه الإستراتيجية إلى الدعم من خلال التعليم المستمر والوعي والتدريب على تقنيات الإتصال، فالإستراتيجية هي نتيجة التخطيط الماهر، حيث قدم (Jerry Wofford) (1977) وآخرون إستراتيجيات إتصال متنوعة نذكر منها:<sup>3</sup>

- إستراتيجية الهيكلية: تُستخدم من قبل المدير الذي يتم توجيهه نحو إنشاء النظام والتنظيم والجدولة والهيكلية من خلال عملية الإتصال؛

- الإستراتيجية الديناميكية: يتميز المدراء الذين يستخدمون هذه الإستراتيجية بأنهم موجزون ومباشرون؛

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للإتصالات- المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص35.

<sup>2</sup> Hovland I., Successful Communication A Toolkit for Researchers and Civil Society organizations, Overseas Development Institute (ODI) Research and Policy in Development Programme (RAPID), London, UK ,October 2005, p17.

<sup>3</sup> Raza M-R., managerial and organizational communication: a strategic approach, review of journalism and mass communication,1(1), June 2013, pp25-31.

- إستراتيجية التخلي: غالبًا ما تُستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الغرض من الإتصال هو تقديم المشورة أو تعزيز الثقة، وبالطبع أسلوب التنازل لا يعمل إلا عندما يكون الشخص الآخر على إستعداد لتحمله المسؤولية؛

- إستراتيجية الإنسحاب: تشمل مؤشرات إستراتيجية الإنسحاب تغيير الموضوع بسرعة والنكتة حول الموضوع، والتصرف كما لو لم يتم سماع بيان أو حتى تجنب الشخص.

وعليه فإنَّ الإستراتيجية الإتصالية هي صياغة الأفكار الإتصالية التي سوف نطرحها في جملة الإتصال أو العلاقات العامة لتحقيق أو إنجاز هدف إجرائي محدد، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معا كل الإجراءات والممارسات التي سوف نقوم بها أثناء تنفيذ الحملة<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: نماذج الإتصال الداخلي، تقنياته الحديثة ومعيقاته

سيتم في هذا المبحث التعرف على نماذج الإتصال العديدة والتي قُدمت في سبيل شرح وتبسيط العملية الإتصالية، بالإضافة إلى التطرق إلى التقنيات الحديثة في الإتصال، فضلاً عن التعرف على المعوقات التي يجب أخذها بعين الإعتبار لضمان نجاح الإتصال الداخلي.

### المطلب الأول: نماذج الإتصال

الإتصال عملية ديناميكية ذات إتجاهين هما الإرسال والإستقبال، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية إتصال فلا يتحقق الإتصال من إتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعبر عما يقصده الرئيس فإنَّ الإتصال يحقق أغراضه بفاعلية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلة ليست هي كما تمَّ نقلها فإنَّ الإتصال لم يتم بطريقة فعالة، وفي هذه الحالة فإنَّ المرسل لم يقوم بالإتصال وإنما عبَّر عن ذاته فقط طالما أنَّ الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل، تتضمن عملية وميكانيكية الإتصال ثلاثة عناصر أساسية هي: المرسل (Sender)، الرسالة (Message)، المستقبل (Receiver)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إيمان عبادي، حياة إبراهيمي، الإتصال الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة -مقاربة وصفية تحليلية-، المجلة الجزائرية للإتصال، المجلد 17، العدد 28، صص 34-51.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 302.

يمثل النموذج الإتصالي وسيلة للإيضاح وشرح الفكرة أو تحليل عناصرها، وكلما تعددت الإتجاهات الخاصة بالتحليل أو المداخل الخاصة بتقديم الفكرة تعددت النماذج التي يمكن أن تلتقي في النهاية حول هدف واحد وهو دراسة الإتصال وتعريفه وشرح العملية الإتصالية والعوامل المؤثرة فيها من خلال الفكر النظري والتطبيقي لكل دراسة أو إتجاه في هذا المجال<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: نموذج أرسطو (Aristotle)

أقدم نماذج الإتصال هو الذي وضعه أرسطو، وتكوّن من ثلاث مراحل أساسية: المرسل أو المتحدث أو المصدر، المضمون أو النص أو الرسالة، المتلقي أو المستقبل. وقد إعتبر العلماء أنّ أرسطو قدّم توصيفا وتوضيحا للحدث الإتصالي بلغة عصره، بالرغم من أنّ نموذجيه بدائي لكنّه لاسم مفهوم العملية الإتصالية، كما إعتبروه حجر الزاوية في فهم العملية الإتصالية برمتها. من خلال النظر إلى العناصر التي أكد عليها أرسطو نجد أنّ المصدر الإتصالي هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر (الخطاب كنص)، والذي يحتوي على مضمون الرسالة، أمّا المتلقي في هذه الحالة فقد يكون فردا أو جماعة أو جمهورا عاما، وحسب تصورات أرسطو فإنّ الحدث الإتصالي بالنسبة له يتمحور حول الأثر الإقناعي بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى<sup>2</sup>، والشكل التالي يوضح نموذج أرسطو للإتصال:

### الشكل رقم (06): نموذج أرسطو للإتصال



المصدر: بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص52.

أُعتبر نموذج أرسطو من أبسط النماذج وأقدمها، فهو يقدم العملية الإتصالية بطريقة شاملة ومبسطة، فهذا النموذج مكوّن من المصدر، المضمون والمتلقي فهو متكون من الأطراف الثلاثة المعنية بالإتصال.

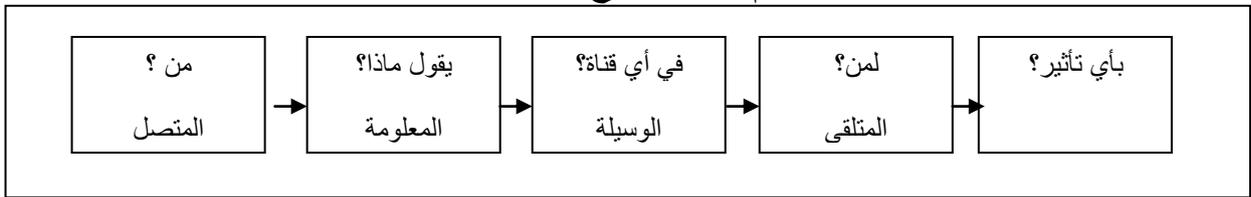
<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص43.

<sup>2</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة، نفس المرجع، ص52.

الفرع الثاني: نموذج لاسويل (Harold Lasswell)

هارولد لاسويل عالم سياسي أمريكي ومنظرٌ إتصالات، عندما كان أستاذًا في جامعة ييل كلية الحقوق طور نموذج الإتصال، والذي يعتبر واحدًا من نماذج الإتصال الكلاسيكية والأكثر تأثيرًا. كتب لاسويل في مقالته " الهيكل ووظيفة الإتصال في المجتمع " (1948) أنّ الطريقة الملائمة لوصف فعل الإتصال هي الإجابة على الأسئلة التالية: من (who)؟ يقول ماذا (says what)؟ في أي قناة (which channel)؟ إلى من (to whom)؟ بأي تأثير (with what effect)؟ ويطلق على هذا النموذج "5W"<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (07): نموذج (Harold Lasswell)



Source : Wenxiu P., Analysis of new media communication based on Lasswell's "5W" model, Journal of educational and social research MCSER Publishing, Vol 5, Nu 3, 2015, Rome\_Italy, pp245-250.

يُعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج الإتصالية شهرة، والذي يهتم بتأثير الرسالة ومصدرها ومتلقيها<sup>2</sup>، فهو يبحث عن: من؟ وهو مصدر الرسالة، ماذا؟ ويقصد به محتوى الرسالة، بواسطة ماذا؟ أو الوسيلة المعتمدة لنقل الرسالة، لمن؟ والمقصود هنا مستقبل الرسالة ومتلقيها، وماتأثير العملية الإتصالية وهو بذلك شمل كل المعنيين بالإتصال.

الفرع الثالث: نموذج (Shannon & Weaver)

تمّ إقترح نموذج (Claude Shannon & Warren Weaver) للعملية الإتصالية في سنة 1949، والهدف منه هو تمكين المهندسين من مؤسسة الهاتف لنقل الرسائل آليًا وبأكثر فعالية<sup>3</sup>، يتكون هذا النموذج من جهاز إرسال نقل المعلومات كإشارة إلى جهاز الإستقبال، فعاليته تتأثر بالتشويش ممّا يشوه وضوح الرسالة للمتلقى، الذي يقوم بعد ذلك بفك تشفير الرسالة. في هذا النموذج يتمّ ترميز كل إرسال حتى يتمّ توصيله وإلا لا يمكن نشر

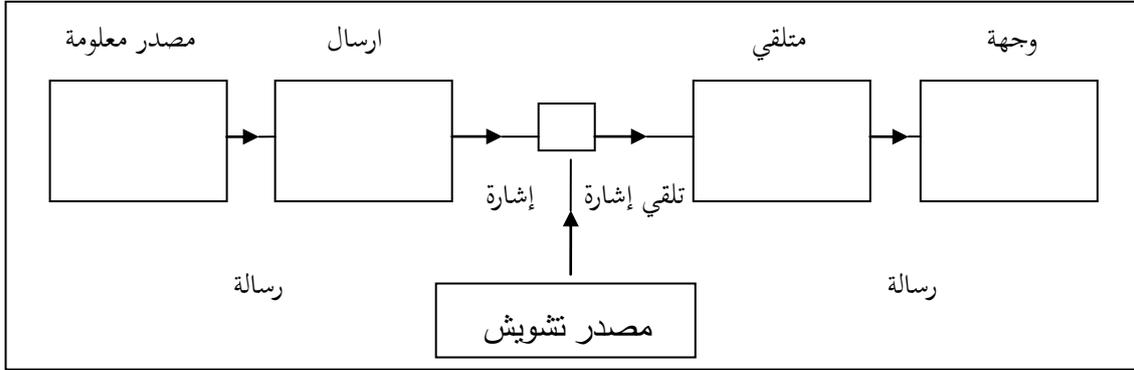
<sup>1</sup> Wenxiu P., Analysis of new media communication based on Lasswell's "5W" model, Journal of educational and social research MCSER Publishing, Vo 5, No 3, 2015, Rome\_Italy, pp245-250.

<sup>2</sup> Shonubi A.O, op.cit, p1909.

<sup>3</sup> Corinne Leech, communication in organizations, Elsevier, First published, England, 2005, p12.

الرسالة، وبعد "التشويش" جزءًا مهمًا من هذه العملية لأنه يمكن أن يُضعف إرسال الرسالة من المرسل إلى المتلقي، هذا يمكن أن يفسر أي نوع من التشويه أو التشييت الذي يمكن أن يؤثر على جودة الإتقال بين الأطراف<sup>1</sup>.

الشكل رقم (08): نموذج (Shannon & Weaver)



**Source:** Shannon & Weaver, The mathematical theory of communication, Board of Trustees of the university of Illinois, USA, 1949, p7.

مصدر المعلومات يختار الرسالة المطلوبة، والتي قد تتكون من كلمات مكتوبة أو منطوقة، أو صور وموسيقى وما إلى ذلك، يقوم المرسل بتغيير هذه الرسالة إلى الإشارة التي تُرسل عبر قناة الإتصال من الإرسال إلى المتلقي، المتلقي هو نوع من المرسل العكسي، يحوّل الإشارة إلى رسالة ويشغل الرسالة إلى الوجهة المطلوبة، في عملية الإرسال قد تكون هناك أخطاء في الإرسال أو تشوهات في الصوت أو في الشكل أو تضليل الصورة... كل هذه التغييرات في الإشارة المرسله تسمى ضوضاء<sup>2</sup>.

ومنه فهذا النموذج يتكون من المصدر وهو البادئ بالتواصل الذي يريد نقل أفكاره أو إحتياجاته أو نواياه أو أي معلومات أخرى إلى شخص آخر، الترميز وهو عملية يتم من خلالها ترجمة الأفكار المراد نقلها إلى رمز أو مجموعة من الرموز أو أي تنسيق آخر للتعبير، الرسالة التي تعتبر المنتج الفعلي من المصدر تمثل المعنى الذي يريد نقله، القناة وهي الوسيلة التي تنقل الرسالة من خلالها فهي رابط يربط بين المرسل (المصدر) والمتلقي، فك التشفير وهو العملية التي تترجم الرسالة إلى شكل يمكن أن يفهمه المتلقي، أمّا المتلقي فيمثل الشخص الذي يتم توجيه الرسالة (نقل) إليه، كما تشمل الضوضاء تلك العوامل في كل مكون من مكونات الإتصال التي تقلل من دقة الرسالة، وبالتالي يمكن أن يحدث في أي مرحلة من مراحل عملية الإتصال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dainty A., Moore D., & Murray M., Communication in Construction theory and practice, First published, Taylor & Francis, 2006, p55-56.

<sup>2</sup> Shannon & Weaver, The mathematical theory of communication, Board of Trustees of the university of Illinois, USA, 1949, p7-8.

<sup>3</sup> Marume M., Jaricha E., Chiunye M., communication, international journal of engineering science invention, vol 5, issue 6, June 2016, pp26-32.

على الرغم من وضوح عناصر النموذج، إلا أنه يفتقر إلى جانب التغذية الراجعة، فهو أحادي الإتجاه ولا يسمح بمعرفة ردود الفعل والنتائج التي يمكن توظيفها في إثراء عملية الإتصال.

وفي الجدول التالي تصنيف لبعض أهم نماذج الإتصال والخصائص الأساسية لكل واحد منها:

جدول رقم (03): الخصائص الأساسية لبعض النماذج الإتصالية

التاريخ	النموذج	الخصائص الرئيسية
400 ق.م	أرسطو (Aristotle)	يُرسل المرسل رسالة إلى الجمهور
1947	لاسويل (Lasswell)	خصائص المرسل والجمهور وتأثير الرسالة متوسط التأثير
1949	(Shannon/Weaver)	الضوضاء تُشوّه الرسالة
1954	(Schramm)	يؤثر "بجمل خيرة" المرسل والمستقبل على كيفية تفسير الرسالة (مشفرة أو مفككة)
1958	(Jakobsen)	يكون الإتصال فعالاً عندما يكون لدى المرسلين والمستلمين فهم مشترك للعالم
1960	SMCR(Berlo)	المرسل، الرسالة، القناة، المتلقي؛ تؤثر خصائص كل منها على كيفية تفسير الرسالة

Source : Kuznar L., Yager M., The development of communication models, quick look, Joint staff J, Vol 39, united states, October 2020, p8.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ هناك العديد من النماذج الإتصالية التي تطورت عبر الزمن؛ كل منها يتميز بخصائص أساسية تميزه عن غيره، وهناك أيضا من يصنف النماذج الإتصالية إلى خطية حيث يكون فيها الإتصال في إتجاه واحد، والنماذج التفاعلية ثنائية الإتجاه التي تعتبر أنّ الإتصال ليس عملية واحدة بل هو مركب أو تجميع للعديد من العمليات أو القوى المعقدة والمستمرة التي تتفاعل في ظرف ديناميكي ليس له بداية أو نهاية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التقنيات الحديثة للإتصال الداخلي

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تحوّلًا كبيرًا في أساليب الإتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الأنترنت والإقتصاد الرقمي ومن بعده إقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الأفراد، فقد برزت تقنيات إتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الأنترنت، الإنترنت والإكسترنات، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الإتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات ما وفّر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الأنترنت،

<sup>1</sup> فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الإتصال في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد2، 2021، ص ص127-

الإنترنت والإكسترنات مكَّنت من الإتصال الفوري بالأفراد وتبادل المعلومات والبيانات دون تكاليف سفر أو وقت<sup>1</sup>.

هناك العديد من التقنيات الحديثة التي تستخدمها المنظمة للتواصل مع مواردها البشرية، نذكر منها<sup>2</sup>:

- **المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات المرئية:** تعتبر المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم في الإتصال الإلكتروني بين ثلاث أشخاص أو أكثر في أماكن مختلفة بحيث تمتد تحويلات المعلومات بين هؤلاء الأشخاص عبر المسافات الطويلة التي تفصلهم دون الحاجة إلى التواجد جنبا إلى جنب في مكان واحد، وتختلف هذه المؤتمرات من حيث أهدافها وأشكالها من أقل حجما إلى تلك الضخمة التي تتطلب تبادلا لبيانات ومعلومات كثيفة بين المجتمعين؛

- **شبكة الأنترنت:** تعد شبكة الأنترنت النقلة النوعية القصوى في عالم الإتصالات الحديثة، فهي توفر المحتوى المقروء والمشاهد والمسموع، والإتصال الحي والمباشر، وكافة التطبيقات التي تتواءم معها، حيث قرَّبت هذه التقنية الهائلة بين الإدارة العليا والعاملين؛

- **الإنترانت:** هي عبارة عن شبكة أنترنت خاصة بالمؤسسة، تعتمد تكنولوجيات الأنترنت، تكون مخصصة لأعضاء المنظمة فقط، كالصفحات أو الرسائل الإلكترونية ومحركات البحث؛

- **الإكسترنات:** تمثل نوعا متوسطا بين الأنترنت والإنترانت، حيث تتسم بالخصوصية والعمومية في آن واحد، حيث تمثل الإكسترنات شبكة إتصال داخلية توظف بعض تقنيات الأنترنت ليستخدمها متعاملوا المنظمة لتتيح لهم الدخول عبر الأنترنت على بعض المواضيع في الشبكة الداخلية بطريقة معينة من أجل القيام بعمليات محددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عاشور علوطي، معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الإتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 41، العدد 41، جوان 2014، ص 53-75.

<sup>2</sup> أم الخير ميلودي، نرجس فريوة، مرجع سابق ص 500.

<sup>3</sup> بشير كاجوة، رفاع شريفية، مرجع سابق، ص 108.

### المطلب الثالث: معيقات الإتصال الداخلي

الإتصال هو العامل الرئيسي في نجاح أي منظمة، عندما يتعلق الأمر بالإتصال الفعال، هناك بعض الحواجز التي تواجهها كل منظمة، وغالبًا ما يشعر الأفراد أنّ الإتصال سهل وبسيط كما يبدو، إلاّ أنّه ولا شك أنّ ما يجعله معقد وصعب ومحبط هو الحواجز التي تعترض طريقه<sup>1</sup>، بعض هذه الحواجز والمعيقات تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**التشويش:** يتضمن التشويش معيقات نفسية، إجتماعية وهيكلية يمكن أن تتدخل في رسالة المرسل، فالمرسل والمستقبل لن يفهموا الرسالة جيدا إذا كان أي جزء من العملية الإتصالية مشوه أو مقطوع، فبسبب هذا التشويش لن تكون مسموعة وستعيق الإتصال، قد تكون أسبابه مادية، عاطفية أو غامضة، وفي الحقيقة يمكن للحالة العقلية للشخص أن تعيق الإتصال، ويمكن أن يُساء فهم الرسالة إذا كانت توقعات المرسل والمستقبل غير متوافقة، إختلافات اللغة، مفردات التخصص، معلومات زائدة، والكثير من الأمور التي تعيق الإتصال الفعال في المحيط التنظيمي؛

**التعقيدات:** العملية الإتصالية معقدة وديناميكية ليست سهلة التوضيح حسب (Harris)، فالإتصال ثابت وليس له بالضرورة بداية أو نهاية لأننا نُرسل ونُتلقي في نفس الوقت، بمعنى آخر كل شخص معني يمكن أن يتأثر في نفس الوقت، ويمكن القول بأنّ الإتصال ليس لديه نظير لأنّ لغة الجسد أو الصمت أو نغمة الصوت كلها لديها تأثيرات كما ذكر سابقا\*، فالإتصال لا يحدث فقط عندما يكون مخطط له بوعي ونجاح؛

**المناخ التنظيمي:** يعترف القادة بأهمية الإتصال في تشجيع العاملين وكسب ولائهم، خاصة في أوقات التغيير، وعلى كل فالسياسات التنظيمية والهياكل الإدارية يمكن أن تؤثر على المناخ الإتصالي في المنظمة، فالإتصال الفعال يتبع المناخ التنظيمي الإيجابي المبني على الثقة، الإنفتاح والأمانة، و فقط عندما تكون الثقة حاضرة يحدث الإتصال الحقيقي؛

**الديناميكية التنظيمية:** الديناميكية التنظيمية يمكن أن تعيق الإتصال الفعال، المعوقات الهيكلية والإيديولوجية في المستويات المختلفة في السُلّم الإداري تجعل الإتصال بحرية صعبا بالنسبة للعاملين؛

<sup>1</sup> Agarwal S., Garg A., The importance of communication within organizations: a research on two hotels in Uttarakhand, Journal of business and management, Vol 3, Issue 2, 2012, pp 40-49.

<sup>2</sup> Ellen J., A systems approach to an investigation into organizational communication within the fire and emergency services authority of western Australia: an action research study, thesis of communications, Cowan university, December 2005, pp19:21.

\* أنظر الصفحة 26-27.

**الهيكل التنظيمي:** وهو عامل مؤثر آخر على الإتصال الفعال، فهناك بعض الهياكل لديها مدى ضيق في التحكم، سُلم إداري طويل، الكثير من القوانين والإجراءات ومحدودية إتخاذ القرارات في المستويات الدنيا؛

**تدفق الإتصال:** هناك الكثير من الإتجاهات التي ينساب منها الإتصال في المنظمة، فحسب النظريات الإدارية الكلاسيكية من أهم طرق الإتصال هو الإتصال النازل من الرؤساء إلى العاملين.

وهناك من يصنف معيقات الإتصال على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- معوقات مرتبطة بالمرسل:** والتي تتمثل في عدم قدرة المرسل على التعبير على ما يجول بخاطره، الحالة النفسية للمرسل، إنعدام الثقة بين المرسل والمستقبل، عدم مخاطبة المستقبل بلغته، عدم الفصاحة في الكلام وغياب الصراحة وإخفاء النوايا والمشاعر بين المرسل والمستقبل، عدم مراعاة ظروف المستقبل، عدم الإقتناع بالموضوع والأهداف التي يسعى إليها المرسل، بالإضافة إلى إستخدام ألفاظ دون إدراك معانيها، عدم توافر المهارات الإتصالية لنقل الرسالة؛

**2- معوقات مرتبطة بالمستقبل:** الحالة النفسية للمستقبل، المعلومات المقدمة خلال الرسالة لا تُشبع إحتياجات ورغبات المستقبل، تعالي المستقبل على المرسل وقد يظهر ذلك في عدم الإنصات للرسالة، عدم إتفاق الرسالة مع قيم المستقبل وثقافته، عدم الموضوعية والتحيز لموضوع معين، إنعدام ثقة المستقبل في المرسل والشك في إتجاهاته، إضافة إلى التفاوت في المستويات الثقافية والإجتماعية بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة؛

**3- معوقات مرتبطة بالرسالة:** إستعمال ألفاظ ورموز لها معانٍ ومدلولات تختلف عن ثقافة المستقبل، كثرة المعلومات التي تناولها الرسالة مما يُشتت من إنتباه المتلقي، عدم الإهتمام بالتسلسل المنطقي في عرض محتوى الرسالة مما يُشتت المستقبل، نقص المعلومات الواردة بالرسالة وعدم كفايتها لتحقيق الهدف من العملية الإتصالية، عدم إرسال الرسالة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تجاهل المستقبل لمحتواها، عدم وضوح الرسالة بالنسبة للمرسل أو المستقبل، إضافة إلى إفتقار الرسالة إلى الأدلة والحجج والبراهين؛

<sup>1</sup> مسيلي ياسين، الإتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية بالمتشفى الجامعي بن باديس -تسنطينة-، مجلة المعيار، المجلد 23، العدد 4، 2019، صص 454-469.

4- **معوقات مرتبطة بالوسيلة:** عدم قدرة الوسيلة على نقل الرسالة للمستقبل، التشويش المادي للوسيلة يعيق إستقبال الرسالة في الوقت المناسب، إختيار وسيلة لا تتناسب مع مستقبل الرسالة، عدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة والهدف منها، عدم قدرة المرسل على إستخدام الوسيلة، عدم الإعداد الجيد للوسيلة قبل الشروع في العملية الإتصالية، الوسيلة لا تسمح بالتفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل؛

5- **معوقات مرتبطة بالتغذية العكسية:** عدم تناسب الإستجابة مع الرسالة، عدم الإنصات الجيد لمحتوى الرسالة، المقاطعة المستمرة للمرسل مما يؤدي إلى زيادة الحواجز بين المرسل والمستقبل، عدم التطابق بين الإتصال اللفظي وغير اللفظي كأن يظهر المستقبل إستجابات لفظية لا تتطابق مع ملاحظه وإنفعالاته أو العكس، سوء الفهم للمحتوى الحقيقي للعملية الإتصالية، الإنفعال الزائد الذي يؤدي إلى إعاقه تبادل المعلومات، وكذا إذعان وخضوع المتلقي للمرسل دون إقتناع.

بالإضافة إلى معوقات أخرى تتمثل في:

- **المعوقات التنظيمية:** والتي تتمثل في عدم تطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق، وعدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية وما يسببه من عدم الرضا، بالإضافة إلى عدم التحديد الدقيق للسلطة والمسؤولية، ناهيك عن كبر حجم المنظمة وتواجد قنوات الإتصال غير الرسمية<sup>1</sup>؛

- **المعوقات النفسية والاجتماعية:** تتمثل في كثرة عدد العمال وإختلاف خصائصهم النفسية والاجتماعية وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمنظمة مع ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الإتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المنظمة وهو ما يؤدي إلى سوء إستعمالها، بالإضافة إلى نقص الفهم لدى أفراد المنظمة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب خصائصهم النفسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

وهناك من يقول بأنَّ معيقات الإتصال والحواجز التي تمنع التواصل بين العمال والمديرين ومرؤوسيههم يمكن أن تساهم في الإدارة غير الفعالة للعاملين الذين ينتمون إلى مجموعات ديموغرافية متنوعة، حيث تمَّ تحديد الأفكار التنظيمية الضعيفة وضعف الإستماع على أنَّها أخطر العوائق التي تحول دون نجاح الإتصال الداخلي، ويرى البعض

<sup>1</sup> علون سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي وعلاقته بإتخاذ القرار، مجلة التدوين، المجلد 10، العدد 11، 2018، صص 282-304.

<sup>2</sup> شوبحات كريم، السلطة والإتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، 2013، البليدة، صص 144-154.

الآخر أنّ عدم الفهم الجيد للرسالة أو تباين في المعنى أو إختيار قنوات الإتصال غير الملائمة، وكذلك الإنحرافات مثل الضوضاء والإضاءة والتهوية غير الكافية تعتبر من المعوقات التي يتعرض لها الإتصال الداخلي<sup>1</sup>.

كما أنّ هناك معوقات قد تحول دون فعالية عملية الإتصال الداخلي، ومن بين هذه المعوقات إتساع حجم المنظمة، فعندما تنمو المنظمات ويزداد العاملين فيها تتعقد عملية الإتصالات نتيجة لإتساع المسافة بين طرفي الإتصال (المرسل والمستقبل)، كما أنّ هناك بعض المعوقات اللغوية واللفظية، وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الإتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة، ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والإستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرؤوسين، وقد يضطر بعض الرؤساء إلى الإحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر العالمين بيوطن الأمور<sup>2</sup>.

وعليه وممّا سبق نجد بأنّ هناك الكثير من معوقات الإتصال الداخلي التي تحول دون نجاح العملية، منها ما يتعلق بالأمور الفنية والتقنية، ومنها ما يتعلق بشخصية الفرد سواء كان مُرسل أو مستقبل ومستوى إدراكه وحالته النفسية ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة بشكل عام، فكلها أمور يجب أخذها بعين الإعتبار لكي يكون الإتصال الداخلي فعال ويحقق الأهداف المراد الوصول إليها.

<sup>1</sup> Sibanyoni J., Tabit F-T., & Annan, An exploration of the internal communication practices in hotels of Gauteng province, South Africa, African journal of Hospitality, Tourism and leisure, volume 7 (4), 2018, South Africa, pp1-20.

<sup>2</sup> شويحات كريم، مرجع سابق، ص153.

## الخلاصة

الإتصال الداخلي عصب الحياة في المنظمة، فهو الذي يسمح بانسيابية المعلومات بين أفرادها وتدفعها بينهم في مختلف الإتجاهات، ما ينتج عنه تحقيق أهدافها وما تصبوا إليه، فلولا الإتصال لما كان تنسيق بين الأفراد والوحدات ولما كانت هناك صلة وترابط بين مختلف الفاعلين في المنظمة.

إنَّ الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي يجعله من بين أكثر الوظائف أهمية في المنظمة، وهذا ما جعل هذه الأخيرة تولي إهتماما كبيرا له، فبعد ما تعرفنا في هذا الفصل على الإتصال الداخلي ومبادئه وكذا مهامه ومهاراته ومكوناته، وتطرقنا كذلك إلى أهميته وكذا أهدافه وأنواعه ونماذجه وغيرها من المحاور، تبين أنَّ نجاح المنظمة مرهون بمدى إحترافيتها وإتقانها لهذه الوظيفة الحساسة.

تمَّ التطرق كذلك في هذا الفصل إلى شبكات الإتصال وإستراتيجياته، بالإضافة إلى الإتصال وكيف كان يُنظر له عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي ومروره بمختلف المراحل التي ساعدت على تبلوره وتطوره، ناهيك عن التعرّيج عن مختلف المعوقات والأسباب التي تحول دون نجاح الإتصال في المنظمة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بمختلف أنواعها وأطرافها والإهتمام بها ومحاولة تفاديها لإنجاح العملية الإتصالية.

ترتبط الكثير من الوظائف الإدارية بالإتصال الداخلي، ويتحدد نجاحها بدرجة كبيرة بنجاحه وفشلها بفشله، وهذا إن دلَّ على شيء فإنَّما يدل على الدور الكبير والحساس الذي يلعبه في المنظمة، لذلك ينبغي الإهتمام به والعمل على توفير كل ما من شأنه زيادة فعاليته.

إنَّ إقناع العاملين في المنظمة لا يكون إلاَّ بالإتصال، والتفاوض معهم كذلك أساسه العملية الإتصالية، فمن أتقن هذه الوظيفة قد خاض أشواطا كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، خاصة وإن تزامن ذلك مع وجود مشروع التغيير في المنظمة ووجود العديد من التحديات لإنجاحه وإقناع العاملين به ومحاولة التقليل من مقاومتهم للتغيير.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

## تمهيد

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات التي تطرأ على مختلف القطاعات، فاليوم نعيش في بيئة متغيرة وغير مستقرة تسودها السرعة والتطور ويكون التغيير فيها هو الثابت الوحيد، وعليه وجدت المنظمات نفسها في تحدٍّ مستمر في محاولة منها للبقاء والإستمرارية في السوق، ولا يتحقق ذلك إلاً بمواكبة هذه التغيرات ومحاولة التكيف معها من خلال إحداث التغيير التنظيمي المطلوب.

أضحى التغيير التنظيمي من أهم المواضيع المتداولة حالياً في علوم التسيير إن لم نقل هو حديث الساعة لما له من أهمية كبيرة تعود على المنظمة بحد ذاتها من جهة وعلى المجتمع من جهة أخرى، فقد تغيرت نظرة المنظمات للتغيير، إذ لم يعد يُنظر إليه على أنه حالة مرضية تمر بها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، بل أصبح عملية مستمرة وديناميكية يجب التعود عليها لتصبح ثقافة راسخة في أذهان وسلوكيات الفاعلين في المنظمة.

بالرغم من أن عملية التغيير صعبة التحقيق والتنفيذ على أرض الواقع لأنها تتعلق بإقناع الموارد البشرية لتبني الفكرة الجديدة، إلا أن المنظمات تسعى جاهدة في إنجاحها وتحاول كسب تأييد الفاعلين فيها لتحقيق النتائج المرجوة وتخفيض درجة مقاومتهم للتغيير الحاصل.

وعليه سيتمُّ التطرق في هذا الفصل إلى موضوع التغيير التنظيمي وكل ما يتعلق به من تعاريف وأهمية وأهداف وأنواع ونماذج وإستراتيجيات وأسباب المقاومة وآليات التعامل معها.

### المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

سيتم في هذا المبحث التعرف على التغيير التنظيمي من خلال عرض بعض التعاريف ثم التطرق إلى خصائصه، أسسه وأسبابه، بالإضافة إلى أهدافه وأهميته، فضلاً عن أنواعه.

#### المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وخصائصه

سوف يتم تقديم مختلف التعاريف المقدمة لهذا المصطلح مع ذكر خصائصه، ومحاولة تفرقة المصطلح عن مختلف المصطلحات المتشابهة التي تظهر للكثير بأنها تحمل نفس المعنى.

#### الفرع الأول: تعريف التغيير

سنتطرق في هذا الفرع إلى التعريف اللغوي والإصطلاحي للتغيير حسب ما تقوم به الأدبيات المتخصصة.

#### أولاً: تعريف التغيير لغةً

غَيَّرَ يُغَيِّرُ تَغْيِيرًا الشَّيْءَ: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ - جعله على غير ما كان عليه وحَوَّلَهُ<sup>1</sup>، وتغير الشيء عن حاله: تَحَوَّلَ<sup>2</sup>، وغَيَّرَ جعل شيئاً على غير ما كان عليه من حيث الشكل أو الصفة، بدون تبديل في طبيعته وجوهره، والتَّغْيِيرُ إستغناء عن شيء وإستبداله بشيء آخر من نوعه، إنتقال من محل إلى آخر أو من حال إلى حال<sup>3</sup>.

إنَّ التغيير في اللغة العربية مشتق من الفعل "غَيَّرَ" وغَيَّرَ الشيء أي بَدَّلَهُ وجعله على غير ما كان عليه، وغَيَّرَ عليه الأمر: حَوَّلَهُ، وتَغَيَّرَ الشيء عن حاله، تَحَوَّلَ، وغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وبَدَّلَهُ<sup>4</sup>.

#### ثانياً: تعريف التغيير إصطلاحاً

بدأت الإهتمامات بموضوع التغيير التنظيمي كمجال دراسي مستقل سنة 1946 من خلال أعمال السيكلوجي الألماني كيرت لوين (Kurt Lewin) ومساعديه بمركز بحوث ديناميكية الجماعة بالمعهد التكنولوجي،

<sup>1</sup> علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي ألبائبي، الشركة التونسية للتوزيع والشركة الوطنية (الجزائرية) للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جويلية 1979، ص746.

<sup>2</sup> العلامة ابن المنظور، لسان العرب المحيط، المجلد الرابع، دار الجليل، دار لسان العرب، بيروت، 1988، ص1035.

<sup>3</sup> أنطوان نعمه، عصام مدور، لويس عجيل، ميري شماس، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001، ص1069.

<sup>4</sup> جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص15.

وُعدت كتابات وإسهامات كيرت لوين في موضوع التغيير التنظيمي حتى وقتنا هذا الأساس الذي تنطلق منه الأبحاث في هذا الحقل<sup>1</sup>، فلا يخلوا أي بحث عن موضوع التغيير من ذكر كيرت لوين وإسهاماته.

عرّف (Lewin) "التغيير بأنه الانتقال من حالة إلى أخرى، وهذا الانتقال ينقسم إلى ثلاثة مراحل: إذابة الجليد لجعل الفاعلين يتوجهون نحو تجربة جديدة، الانتقال إلى تجسيد التغيير بتصحيح أنماط العمل أو بخلق أنماط جديدة، أو بتحويل النظام القائم، وأخيراً إعادة البلورة فتعليم الفاعلين يُولد إعادة التوازن لمجال القوة". يركز تعريف لوين على مراحل تجسيد التغيير للانتقال إلى الحالة المنشودة التي تكون فيها المؤسسة متبينة لأنماط العمل الجديدة<sup>2</sup>، ويُعد هذا التعريف واسعاً وشاملاً حتى لمراحل التغيير بطريقة مبسطة ومختصرة.

عرّف (أفندي 2004) التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تُخدُّ من إشباعه لإحتياجه<sup>3</sup>، فحسب وجهة نظره التغيير جاء لإيجاد الحلول للعقبات التي تُحول دون تحقيق رغبات الفرد.

يُعرف التغيير التنظيمي على أنه العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة<sup>4</sup>، ركّز هذا التعريف على أنّ المنظمة تتبني التغيير لتحسين من الوضع وليس فقط حل للمشكلة كما رأينا في التعريف السابق.

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات<sup>5</sup>، فهو تنفيذ إجراءات أو تقنيات جديدة قصد إعادة تنظيم المنظمة مع المتطلبات المتغيرة في محيط أعمالها أو الإستفادة من الفرص التجارية<sup>6</sup>، فبما أنّ المنظمة نظام مفتوح يُؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، فإنّه يتعين عليها القيام بالتغيير لمواكبة ما يحصل من تغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية بُغية المحافظة على بقائها وإستمراريتها.

<sup>1</sup> بشيشي وليد، سليم مجليخ، لطفى بن الشيخ، دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنتاج عملية التغيير التنظيمي، حويلات جامعة الجزائر1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018، صص 364-391.

<sup>2</sup> خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 09، جويلية 2015، صص 53-77.

<sup>3</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2011، صص 30.

<sup>4</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، مصر، 2011، صص 49.

<sup>5</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، صص 21.

<sup>6</sup> Markovic R., Effective Organizational Change Management, Serbian Journal of Management, Vol3, Nu1, 2008, pp119-125.

كما يُعرف التغيير التنظيمي على أنه إشارة لأي تغيير أو تعديل في الهياكل أو العمليات التنظيمية<sup>1</sup>، فهو تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل منظمة<sup>2</sup>، فهذا التعريف يشير إلى ما يتضمنه التغيير في المجال التنظيمي ولكنه يتجاهل باقي المجالات الأخرى التي يمكن أن يمسه التغيير مثل الثقافة والتكنولوجيا وغيرها.

يُقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافاً لأمرين أساسيين:<sup>3</sup>

- إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها؛
- المساهمة في إستحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من المنظمات، وبالتالي تمكّنه من إنجاز أهدافه الإقتصادية.

ومما سبق يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو مجموع الإجراءات والسياسات التي تسمح للمنظمة بالانتقال من مرحلة حالية إلى مرحلة قادمة أحسن وأفضل وأكثر ملاءمة لما هي عليه اليوم، تسمح لها بتحقيق أهدافها مع مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية والحفاظ على مكانتها وإستمراريتها في السوق.

### الفرع الثاني: الفرق بين التغيير التنظيمي، التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

بعد التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، يجدر بنا التمييز بين مفهومي التغيير والتغيير، فالتغيير مصدره داخلي ذاتي يكاد يكون أقرب إلى مفهوم النية والقصد، في حين أنّ التغيير عملية إستجابة للتغيير، وهو إستراتيجية معقدة تتناول المعتقدات التنظيمية والإتجاهات والثقافة والقيم والهيكّل التنظيمي من أجل إعدادها لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة، عندما يقع التغيير داخل منظمة ما، يسمى تغييراً تنظيمياً، حيث يتناول كافة أبعادها ومكوناتها، ويتسم بأنه مخطط بشكل مسبق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Lewis k., Organizational Change: creating change through strategic communication, Wiley-Blackwell, United Kingdom, 2011, p25.

<sup>2</sup> Sofat K., Kiran R., Kaushik S., Management of Organizational Change and its impact on commitment : a study of select Indian IT companies, Global business and management research: An International journal, Vol7, Nu3, 2015, p70.

<sup>3</sup> يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، محبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عناية، ص5.

<sup>4</sup> حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص175.

فيما يلي إشارة إلى الفرق بين المصطلحات الأربعة السابقة الذكر:<sup>1</sup>

- **التغيير التنظيمي:** ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية عفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، فالزمن كفيل بإحداث تغيير في كل شيء، والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغيير، فإنّ هذا يحث على حصول تغيير في المنظمات بمختلف الأشكال.

- **التغيير التنظيمي:** العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها.

ولإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة للتغيير وهذه الإدارة قد يكون دورها محدودا بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة، وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير هي عمليات فكرية وممارسات عملية ومنهجية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التغيير التنظيمي.

- **إدارة التغيير:** هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لإستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود من خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة<sup>2</sup>، فهي عملية التعرف على المشاعر وردود الفعل الإنسانية وتوجيهها وإدارتها بطريقة تقلل من إنخفاض حتمي في الإنتاجية الذي يُصاحب التغيير<sup>3</sup>.

- **التطوير التنظيمي:** يعد الكثير من الباحثين أنّ التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي لهما نفس المعنى لكنّ الفرق واسع بينهما، فالتغيير هو إستجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات-الإستراتيجيات والعمليات-المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص41.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص95.

<sup>3</sup> Markovic R., op.cit, p120.

التأثير فيها، فهو نوعان التغيير المخطط والتغيير العشوائي، والتطوير التنظيمي يُعتبر أحد أشكال التغيير المخطط<sup>1</sup>، فالتطوير التنظيمي هو جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص، من أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- **التغيير أمر حتمي:** يقول علماء الاجتماع "إنَّ الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، ذلك أنَّ التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فلا شيء يبقى على حاله، ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس إستثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات؛ السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية، ممَّا جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير، وهذا التغيير أصبح كالماء العارم يحتاج كافة المنظمات على إختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير، سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تُنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

- **التغيير حركة تفاعلية:** إنَّ حركة التغيير هي حركة إرتقائية بالضرورة، وأنَّ المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية، تنقلها من الوضع الحالي الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا.

- **التغيير عملية مستمرة:** هناك قاعدة تقول أنَّ التغيير مسألة مستمرة على مرِّ التاريخ، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية إستجابة للظروف البيئية، أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومية والإستمرار، ذلك أنَّ المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أنَّ السُّمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، ويتعين على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما، ويعتبروه رحلة لا نهاية لها، وكلُّ تقدُّم يُعتبر نقطة إنطلاق لمرحلة ثانية أعلى، ولأنَّ إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير، لذا لا يمكن إعتباره حدثا

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص56.

<sup>2</sup> حكيم بن جروة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، 2017، صص 11-33.

<sup>3</sup> جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، صص 19: 21.

واحدا بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن، ومن ثمّ تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

- التغيير عملية شاملة: إنّ إعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع نهج النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الإعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكاملها، أي باعتبارها نظاما كاملا، فهو عبارة عن إستراتيجية تُسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها، وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية، التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أنّ النظرة المنظمة للتغيير تقضي بإعتبارها مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، يُؤثر أيّ تغيير في إحداها إلى التأثير في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر الأخرى، وأنّ تغيير نظام تقييم الأداء الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكية الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة ...

ومنه يمكن القول أنّ التغيير التنظيمي يمتاز بالتحتمية والشمولية والإستمرارية، فلا مفر من التغيير، إن أرادت المنظمة النجاح والإستمرار ما عليها سوى مواكبة التغيير وجعله حالة صحيحة تمر بها خلال دورة حياتها، وتفادي النظرة التقليدية للتغيير التي ترى بأنّ التغيير حالة مرضية تمر بها المنظمة، فمثل هكذا رؤية يُثبط المسؤولين وحتى العاملين في تحقيق مساعيهم للتطور.

### المطلب الثاني: أسس وأسباب التغيير التنظيمي

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أسس التغيير التنظيمي التي يجب أن تراعيها المنظمة قبل إحداث التغيير، بالإضافة إلى عوامل التغيير التنظيمي التي تساعد على نجاحه، ثم تناول بعد ذلك أسباب التغيير التنظيمي.

### الفرع الأول: أسس التغيير التنظيمي

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 63-64.

- إجراء دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، والتعرف على المشكلة وأسباب بقائها؛ والتخطيط للنتائج المرجوا تحقيقها؛
- إدراك الدوافع الشخصية والتنظيمية في إحداث التغيير، إذ يتعين على مسؤول التغيير أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه وإجتهاداته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين، فهو لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعياً إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق؛
- التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد التي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز إهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير؛
- التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه، وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، لأنَّ عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها؛
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأنَّ السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعون الأفراد إلى المقاومة؛
- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم وإعترضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن إعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعد في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنَّه كلما زاد إهتمام القائد بالأشخاص ومشااعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير؛
- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافضة على إستمراريتها وثباتها، فنظراً لأنَّ التغيير يُؤثر على الأفراد فإنَّه يجب على المسؤول أن يركز إهتمامه على إتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير؛
- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير؛
- الإهتمام بجانب المعلومات؛ حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنَّه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.

إنَّ الأسس المذكورة أعلاه وما تذكره العديد من الدراسات المتخصصة، تشير إلى ما يجب أخذه في الاعتبار لضمان نجاح مشروع التغيير، خاصة فيما يتعلق بالإعلام والإنصال والمشاركة التي تتاح للعاملين، حيث كلما تمَّ دمج العاملين في مختلف مراحل مشروع التغيير كلما كان إلتزامهم به أكبر ومنه التقليل من حدة المقاومة.

ويضيف (كافي، 2017) عوامل أخرى من بينها:<sup>1</sup>

- وضوح دوافع وأسباب التغيير: أي أنَّ الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنَّها ضرورية وجوهرية؛
  - الإشراف والقيادة: ينبغي أن يشرف على التغيير قائد وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية؛
  - تحديد والإبلاغ عن مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين؛
  - التدريب والتكوين: يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد؛
  - توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تُهيئ لتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.
- كما يعتبر إنفتاح العاملين للتغيير من بين أكثر العوامل أهمية للمساهمة في إنجاح التغيير، فأهميته تظهر في تكيف الأفراد العاملين مع حركية وتغير بيئة الأعمال<sup>2</sup>، وعليه يجب خلق مثل هذه الثقافات في المنظمات لتسهيل عملية التغيير وإنجاحها.

### الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

عادة ما تنشأ الحاجة إلى إحداث التغيير التنظيمي عندما تصبح المنظمة تعاني من حالة الإختلال واللاتوازن وتكون أقل فعالية في تحقيق أهدافها، وقد تكون هذه الحالة نتيجة لأسباب داخلية أو خارجية، لذلك يصبح التغيير هو الوسيلة لإسترجاع التوازن وتجنب الإختلال أو التقليل من حدته.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإنصال والصراع التنظيمي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص175-176.

<sup>2</sup> Erturk A., Atrust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey, International Journal of Manpower, Vol 29, Nu 5, Turkey, 2008, pp462-483.

تقوم غالبية المنظمات بالتغيير التنظيمي إستجابةً وتأثراً بالتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، وإن كانت هذه الأخيرة أكبر دافع للتغيير، والمنظمات الناجحة والفعالة هي تلك التي يكون في مقدورها التنبؤ بهذه التغيرات في الوقت المناسب والتخطيط لمواجهةها من خلال مبادرات ومشاريع التغيير.

إنّ المنظمات الناجحة هي التي يمكنها توقع تحولات وتطورات المحيط الخارجي أو الداخلي تسعى للتكيف معه دون تحول هذا التغيير أزمة<sup>1</sup>، يمكن المبادرة بالتغيير تحت ضغط العوامل الداخلية مثل إنخفاض الإنتاجية وإرتفاع معدلات دوران العمل والغياب والإضرابات المتتالية<sup>2</sup>، كما يمكن أن تكون تطورات البيئة الثقافية والإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية مصدراً للتغيير التنظيمي.

يمكن تحديد عدة أسباب تدعو المنظمات لإجراء التغيير، نذكر منها:

#### الجدول رقم (04): دواعي التغيير الداخلية والخارجية

القوى الخارجية المحفزة على التغيير	القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير
- زيادة حدة المنافسة؛	- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج؛
- التغيير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل؛	- التغيير في هياكل العمالة، الوظائف وعلاقات العمل؛
- التغييرات السياسية والإقتصادية والقانونية؛	- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل؛
- التغييرات في القيم الإجتماعية السائدة.	- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة؛
	- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية؛
	- زيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص338.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ دوافع التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية تجعل المنظمة مجبرة على إتخاذ التغيير التنظيمي كمشروع بُغية إيجاد حلول لما يواجهها من عواقب من جهة ولتحقيق أهدافها من جهة أخرى. وهناك من يصنف أسباب ودواعي التغيير التنظيمي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Slobodan Z., Mladenka B., Organizational change and improvement performance of companies, Vol 48, 2015, pp98-107.

<sup>2</sup> Rizescu A., Tileaga C., Factors influencing continuous organisational change, Journal of Defense Resources Management, Vol 7, Issue 2(13), 2016, pp139-144.

<sup>3</sup> ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص39-40.

- أسباب بيئية: فالمنظمة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة، التي تستدعي التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة داخلها؛
  - التغيير في أهداف المنظمة: لا شك أنّ التغيير في هدف المنظمة أو النظرة إلى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برامجها وأسلوب عملها؛
  - أسباب فنية أو تكنولوجية: فقد تُغير منظمة ما خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف؛
  - أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية وغير ذلك؛
  - أسباب نفسية: كون العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة، فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية الفاعلة؛
  - أسباب إدارية: فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة؛
  - إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء: إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها، أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، أو لغرض الإرتقاء بمستوى خدمة العملاء؛
  - التوافق مع متغيرات الحياة: فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة، ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوماً لمرافقة ومواكبة هذا التغيير في نمط الحياة.
- ومنهم من يُرجع أسباب التغيير إلى ما يلي:<sup>1</sup>
- شدة المنافسة في السوق نتيجة الإندماجات وإنتتاح الأسواق العالمية، والتغيير في التشريعات التي تشجع الإستثمار الخارجي والتوسع والإنتشار، الأمر الذي يدفع بدخول منافسين جدد محليين وعالميين؛
  - ضمان بقاء المنظمة وديمومتها من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيير في عوامل البيئتين الخارجية والداخلية؛

<sup>1</sup> إحسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص16-

- التحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمات نتيجة استثمار نتائج التطويرين التقني والفني الناتجين عن زيادة الإكتشافات والإختراعات، وما تعززه من تطور في الآلات والمعدات والبرامج والأساليب التي تُهيء لإدارة المنظمات حلولاً مناسبة، وتُحدث تغييراً في ثقافتها العاملين والعملاء؛
- هناك عوامل داخلية كنمو المنظمات، وإعادة تصميم الوظائف، وتصور المديرين وتطلعاتهم، وعوامل خارجية كالضغط الاجتماعي، ومتطلبات ذوي المصالح وسلوك المنافسين جميعها أسباب تدفع المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي المناسبة لها.
- وعليه يمكن القول بأنه تعددت أسباب التغيير ولكن الهدف واحد، فكل الأسباب تتعلق بالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فالمنظمات تتبنى التغيير لأنها تسعى إلى الحفاظ على مكانتها والبقاء في المنافسة وتحقيق أهدافها، ومنها من يسعى إلى الريادة وخلق التميز، ولا يحدث هذا إلا بوجود نظام يقظة فعال ناهيك عن وجود ثقافة تساعد على التكيف السريع مع مختلف التغييرات.
- إنَّ المنظمات التي لا تُغير تجد نفسها عُرضة إلى جملة من الآثار الهامة التي تهدد كيان المنظمة والمجتمع وتدمرها، وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:<sup>1</sup>
- الجمود: يمكن تشبيه الجمود ببدءٍ يصيب جسم المنظمة فيفقدونها نشاطها وحيويتها ومن هنا تصبح أشكال التنفيذ الإداري بعيدة عن التنوع والإبداع، وذات أسلوب نمطي واحد مما يُقلل من قدرة المنظمة على إستيعاب المعارف والخبرات الجديدة والتكيف معها مما يجعلها تتجه إلى الإنحدار والتلاشي؛
- السلبية: تستشري حالة السلبية بالمنظمة في غياب عنصر المبادرة بسبب سيطرة فئة محافظة مستفيدة لها القدرة على رفض الأفكار الجديدة والمقترحات الجادة التي تساهم في الرفع من مستوى المنظمة كما أنَّها تستهدف كل موظف فاعل بالعقاب والفصل، ومن هنا سيرضخ العاملون لهذه الحالة ويستسلمون لأوامر القادة وتعليماتهم، مما يعطل عملية إحداث التغيير؛
- التخلف: إنَّ عدم مواكبة المنظمة لحركة التطور والأخذ بأسباب التغيير سيفقدونها القدرة على المنافسة ويضع حدًا لمسيرتها التنموية، ويُدخلها في عالم التخلف وهذا الجو يشجع على نشر الفساد الإداري وتقلد المناصب من طرف فئة مُنحرفة لا تعمل إلا لمصلحتها؛

<sup>1</sup> بهاء الدين المنحي العسكري، انعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 79-80.

- التدهور: في هذه المرحلة تعرف المنظمة إنحصارا على مستوى الإنتاج، وتفقد الكثير من مكتسباتها، ويستشري نطاق الفساد، وتشتد سَطوته على جميع الأنشطة حتى يُصبح سلوكًا ونَمَط حياة؛
- التحلل: إنَّ الآثار المترتبة عن عدم التغيير يمتزج فيها الإقتصادي بالاجتماعي، فانحيار المنظمات وتحللها هو نذير بانحيار المجتمعات التي ستفقد روابطها ويصبح هم الفرد هو التفكير في ذاته وتلبية حاجاته ومن هنا يفتتت المجتمع إلى وحدات صغيرة بينها حواجز نفسية أملتتها حالة الإنكفاء على الذات؛
- الإهتراء والتفكك: هي مرحلة متطورة تشهد حالة من الفوضى على جميع المستويات يُعاني المجتمع فيها حالة من الإنقسامات والتفكك ويفتقد القائد للشرعية بحيث يُصبح كل قرار يصدر عنه مثارا للجدل والرَّيبة، ويصبح المجتمع ضحيّة صراع بين أعضائه فالكل يسعى إلى الحصول على مكتسبات على حساب الآخرين؛
- الإختفاء والتلاشي: وهي المرحلة الأخيرة التي يتلاشى فيها المجتمع ويختفي، عن طريق إبتلاعه من المجتمعات المجاورة أو الإندماج فيه.

وعليه فمن أراد تجنب كل هذه الوضعيات السلبية السابقة الذكر ما عليه إلا أن يجعل التغيير التنظيمي روتينًا في منظمته ويجعل منه ثقافة سائدة فيها لكي يقضي على كل أشكال الجمود، ويحافظ على حيويته ونشاطه ويضمن إستمراره ونجاحه في بيئة الأعمال.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

سيتم في هذا المطلب ذكر لأهمية التغيير التنظيمي سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين وحتى الأطراف ذات المصلحة، ثمَّ سيتمُّ التطرق إلى أهداف التغيير التنظيمي.

### الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي

إنَّ الفوائد التي يمكن للمنظمة جنيها من خلال الاستمرار في إحداث التغيير التنظيمي كثيرة ومتعددة، ويمكن تقسيم هذه الأهمية على مستوى كل من المنظمة والعاملين بها، وهذا فيما يلي:

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة

نظرًا لأن بيئة الأعمال تتغير بشكل سريع، يجب علينا الإهتمام بالتغيير لنكون دائماً قادرين على المنافسة، فالجهد اللأمتناهي في جعل أنفسنا أكثر منافسة يُعد أكثر أهمية من أي وقت مضى<sup>1</sup>، وأنَّ للتغييرات التنظيمية تأثيرٌ كبيرٌ على القدرة التنافسية، النمو، الكفاءة وبقاء أي منظمة<sup>2</sup>، كما أنَّه أصبح بالإمكان حيازة وتحسين القدرة التنافسية من خلال القدرة على حسن إدارة التغيير<sup>3</sup>.

إنَّ الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، كما أنَّ جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق أو التنبؤ العملي في التعامل مع هذا الموضوع، بدلاً عن الفوضى التي تكتنف عملياته، ومازالت الهواجس تنتاب بعض الممارسين والمتخصصين في الإدارة بصدد هذا الموضوع، إلاَّ أنَّه أصبح بالنسبة للبعض شيئاً ساراً وممتعاً في حد ذاته، وينظر إلى التغيير الآن على أنَّه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها تنافسياً، حيث أنَّ مفهوم التغيير يتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي<sup>4</sup>.

يُعتبر التغيير التنظيمي اليوم واحد من أهم المفاهيم في الإدارة، فلتحقيق الأداء المرغوب وجب على المنظمات التكيف مع التغيير التنظيمي، الذي يمكنها من أن تكون مرتاحة مع متطلبات المحيط الداخلية والخارجية والمشكلات التي تواجهها<sup>5</sup>، وأنَّه نظراً للتغير المستمر للبيئة المحيطة، فإنَّ قدرة المنظمة على التغيير والتكيف هو أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح<sup>6</sup>.

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين

التغيير مهم في المنظمات لأنَّه يسمح للعاملين بتعلم مهارات جديدة وإستكشاف فرص جديدة وممارسة إبداعهم فيها بطرق تعود بالفائدة والنفعة على المنظمة في النهاية من خلال الأفكار الجديدة وزيادة الإلتزام، فإعداد العاملين للتعامل مع هذه التغييرات يتضمن تحليلاً للأدوات والتدريب للأزمين لمساعدتهم على تعلم وإكتساب

<sup>1</sup> Ahn J-H., Thiagarajan S., and Ramasubramanian S., Hegde A., Johnson J., Venkatramani V., What is change management, 2016, p8.

<sup>2</sup> Dobrovic J., Timkova V., Examination of factors affecting the implementation of organizational changes, Journal of Competitiveness, Vol 9, ISSUE 4, December 2017, pp 5-17.

<sup>3</sup> Amagoh F., perspectives on organizational change: systems and complexity theories, the innovation journal: the public sector innovation journal, vol 13 (3), 2008, pp1-14.

<sup>4</sup> دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة نحية عمارة، مراجعة شفيق رزق الله، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1999، ص21.

<sup>5</sup> Zarandi M-H., Amirkabiri A., Azimi H., The role of organizational change on improving organizations financial and economic performance (case study: bank shahr), a quarterly journal of urban economics and management, vol 5, Nu 2(18), pp117-130.

<sup>6</sup> Diab G-M, Safan M-S., & all, Organizational change readiness and manager behavior in managing change, journal of nursing education and practice, Vol 08, Nu 7, 2018, pp68-77.

مهارات جديدة<sup>1</sup>، وهو ما يفتح آفاق جديدة لهؤلاء العاملين ويرفع سقف طموحاتهم ما يسمح بخلق مناخ تنظيمي ملائم يسوده الإبداع والإبتكار.

غير أنَّ أهمية التغيير التنظيمي لا تظهر في المنظمة والعاملين فقط، إنما هناك أطراف أخرى تتأثر بعملية التغيير ويظهر ذلك عليها جلياً وتُحس بنتائجه وأهميته، ولا مناص من القول بأنَّه يمكن أن يكون التغيير التنظيمي بالنسبة للمدراء الحل للبقاء على قيد الحياة وتحقيق النمو والربحية، أمَّا بالنسبة للزبائن فيمكن أن يعني فعالية وتحسين الخدمة المقدمة أو المنتج، أمَّا بالنسبة للعاملين فهو فرصة لتحسين العمل وإكتساب مهارات جديدة<sup>2</sup> كما سبقت الإشارة إليه سابقاً.

إنَّ الأطراف ذات المصلحة لها دراية وعلم بأهمية التغيير التنظيمي في عصرنا الحالي، فهو واقع لا يمكن الهروب منه أو تجنبه، بل يجب تقبله ودعمه لما له من آثار تعود بالنفع على كل الفاعلين خاصة إذا تمَّت إدارته بطريقة ناجحة.

#### الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

يُعتبر التغيير من العلوم السلوكية المبنية على النظريات، القيم، الإستراتيجيات والتقنيات التي تهدف إلى التخطيط للتغيير التنظيمي بغرض تعزيز التنمية الفردية وتحسين أداء المنظمة<sup>3</sup>، فلا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهدافاً محددة يسعى إلى تحقيقها، والتي يمكن تلخيصها في الآتي<sup>4</sup>:

- خلق إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- رفع مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- تحسين مستوى الدافعية والتعاون وأساليب خفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والإدارة؛
- إحياء الركود التنظيمي، وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛

<sup>1</sup> Gomez M., Gomez S., Organizational Change and Development, European Scientific Journal, Vol 12, Nu 22, August 2016, p60.

<sup>2</sup> Mills J-H., Dye K., and Mills J-A, Understanding organizational change, Routledge, first published 2009, p11.

<sup>3</sup> Weick K-E, Quinn R-E, Organizational change and development, Annual review of psychology, 50(1), pp361-386.

<sup>4</sup> جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 61-62.

- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الآلات المتاحة، والموارد، والطاقة ورأس المال؛
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم؛
- بناء محيط مُحابي للتغيير والتطوير والإبداع؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

إنَّ أهداف التغيير التنظيمي متعددة الأوجه، غير أنَّ أهمها هو العمل على تحسين اندماج المنظمة، ومواجهة الأزمات والتغلب على المنافسة يوماً بعد يوم<sup>1</sup>، والعمل على تحسين الأداء وزيادة القدرة على تحمل المنافسة والإضطرابات البيئية<sup>2</sup>، بالإضافة إلى إستدامة وإستمرارية المنظمة على المدى الطويل<sup>3</sup>.

ويقول علي السلمي<sup>4</sup> أنَّ التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين، ملائمة أوضاع التنظيم، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية أو أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.

### المطلب الرابع: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي

يتناول هذا المطلب بعض من الأنواع المختلفة للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى عرض المجالات الرئيسية له.

#### الفرع الأول: أنواع التغيير التنظيمي

تشير الكتابات المتخصصة في التغيير التنظيمي إلى العديد من أنواع التغيير، إستناداً إلى معايير التصنيف التي يعتمد عليها، فتقسم اعتماداً على درجة التخطيط (تغيير مخطط وغير مخطط) ودرجة الشمولية (تغيير شامل وجزئي) وسرعة التنفيذ (تغيير سريع ومتدرج) ومجال التغيير (تغيير تقني وثقافي وتنظيمي) وغيرها من التقسيمات.

- التغيير المخطط والتغيير العشوائي، والذي يتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Khosa Z-A., Rehman Z-U., Asad A., Bilal M-A., Hussain N., The impact of organizational change on the employee's performance in banking sector of Pakistan, Journal of business and management, Vol 17, Issue 3, 2015, pp54-61.

<sup>2</sup> Odor O-H., organizational change and development, European Journal of business and management, vol 10, Nu 7, 2018, pp58-66.

<sup>3</sup> Khan M-A., Hashim M., Organizational change: case study of General Motors, aASEE 2014 zone 1 conference, april 3-5, 2014, Bridgeport, CT, USA, p1.

<sup>4</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويتية، 1975، ص 49.

• التغيير المخطط (Planned Change): وهو التغيير الذي يصمم وينفذ بطريقة منهجية منظمة في إطار برامج تضعها الإدارة وتقوم على أساس الإستشراف أو التنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداث معينة لغرض تهيئة المنظمة لتكون فاعلة وكفأة في بيئة عملها المستقبلية، وفي العادة فإن المنظمات المبادرة والتي تمتلك قدرات وإمكانات لإجراء تغييرات جزئية أو شاملة راديكالية هي أفضل بكل تأكيد لأنها تستهدف من ذلك جعل المنظمة تنمو وتزدهر باستمرار، بمعنى أن برامج التغيير المخطط هي حالات من التحسين المستمر تأتي في إطار مبادرة وجاهزية وإستجابة لما يجري من أحداث متوقعة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وحتى تلك المنظمات ذات الخبرة والتجربة قد تجد نفسها يوماً ما أمام حالات طارئة وفجائية؛

• التغيير الطارئ (Emergency Change): قد لا يكون هذا التغيير إستجابة تدرجية للأحداث عند وقوعها، وإن هذه التدرجية في الإستجابة قد لا تكون بسبب محدودية رؤية تداعيات الأحداث مستقبلا وعدم القدرة على التنبؤ بنتائجها، وهكذا ينبغي أن تعمل إدارة المنظمة على زيادة جاهزيتها وإستعداداتها للتعامل مع الأحداث الطارئة والمفاجئة، فبعض المنظمات تتمتع بمرونة أعلى لغرض الإستجابة لحالات التذبذب في الطلب بصورة عشوائية ومفاجئة، والبعض الآخر يحاول تقليص فترة الإستجابة السريعة والكفأة للطلب، والتي تعني ضمناً جاهزية عالية لمواجهة الأحداث والطوارئ.

#### - التغيير الشامل والتغيير الجزئي، والذي يتمثل في:<sup>2</sup>

• التغيير الشامل (Comprehensive Change): ويتضمن هذا النوع من التغيير إحداث تغير جذري في المنظمة وليس تعديلا للسياسات والإجراءات والعمليات التنظيمية، أي أنه يسعى في الواقع نحو إيجاد منظمة جديدة تختلف تماماً عن سابقتها، حيث تنتظر المنظمة حتى تتأكد أن تكاليف عدم التغيير تتجاوز أو تزيد على تكاليف مواجهة القصور الذاتي للمنظمة وبالتالي تقدم خططها الرئيسية للتغيير، وتقوم بتوجيه كافة الأقسام لإعادة هيكلة مواردها وقدرتها وإيجاد الطريقة المناسبة لإدارتها من أجل تطوير فعاليتها وتستمر خطة التغيير بالنزول إلى الأقسام الدنيا في المنظمة، حيث يقوم كل قسم بتغيير الهياكل حتى تتناسب مع الظروف أو الأوامر الجديدة وأخيراً تقوم الإدارة العليا بتقسيم وظائف إدارية جديدة مع أهداف وأولويات جديدة؛

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص342.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2020، ص27-28.

• التغيير الجزئي المحدود (Incremental change): ويطلق عليه بالتغيير التدريجي ويحدث هذا التغيير على شكل تغييرات صغيرة تضاف إلى الهدف النهائي للتغيير، أي أنه يعتمد إلى تقسيم الهدف النهائي إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل واحد منها في مرحلة معينة مستفيدا من تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية السابقة وبالتالي يتحقق الهدف النهائي في نهاية المدة المخططة لبرنامج التغيير، ويستخدم المديرون الأسلوب من خلال تهيئة المنظمة للتغيير وبإشراك بقية المديرين والعاملين في كل الأقسام لمناقشة الحاجة إلى التغيير والتعريف بالمشاكل التي تواجه المنظمة، ويعتبر هذا الأسلوب أقل تهديداً وضغطاً على العاملين لأنه يوفر الوقت لتبني الظروف الجديدة، بالإضافة إلى ذلك فإن أياً مشكلة تطرأ في العملية التغييرية يمكن أن تُصحح وتُحل خلال عملية التغيير نفسها، كما أن إشراك العاملين في العملية التغييرية يكبح جماح العاملين الراغبين في مقاومة التغيير ويجعل كل واحد منهم أكثر قدرة في إيجاد والبحث على حلول معينة.

- **تغيير سريع وتغيير تدريجي:** التغيير حسب سرعة التنفيذ يقسم إلى تغيير سريع وآخر بطيء، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف<sup>1</sup>؛

- **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي مثل التغيير النفسي والإجتماعي، فمثلاً قد نجد بعض المنظمات لديها المعدات والأجهزة الحديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعّال<sup>2</sup>.

على الرغم من اختلاف تصنيفات أنواع التغيير وتعددتها إلا أنها تصبوا إلى تحقيق هدف واحد، وهو العمل على تحسين وتطوير المنظمة من مختلف النواحي، ومحاولة إنجاح مشروع التغيير سواء كان بطريقة شاملة أو جزئية، سريعة أو تدريجية، مخططة أو طارئة، مادية أو معنوية.

### الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

تشير مجالات التغيير التنظيمي إلى الأجزاء والمكونات والجوانب المختلفة في المنظمة التي قد تتطلب تغييراً تحقيقاً للتكيف وتفادي الأزمة والاختلال، وليس هناك إتفاق بين المتخصصين حول هذه المجالات التي يمسها التغيير في المنظمة.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 135.

هناك عدة مجالات تكون موضوعا للتغيير في المنظمة، ومن بينها:<sup>1</sup>

- الأنشطة والأعمال: حتى تتمكن المنظمة من البقاء يجب عليها القيام بتغييرات تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها، إستجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتغيير معها، وتمثل الأنشطة والأعمال الرئيسية في تطوير منتجات، إدارة الطلب على المنتجات وتعبئة الطلب على المنتجات؛ وتعتبر هذه العمليات أساسية في أي منظمة، لأن كل واحدة منها ترغب في تطوير منتجاتها وبيعها وتعبئة الطلب عليها، بغض النظر عن طبيعة المنتج إن كان سلعة أو خدمة، ويكون شكل التغيير في هذه الحالة إما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة؛
  - العنصر البشري: يُعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة أعمال، ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة، إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الإستغناء عن بعض العاملين، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم؛
  - السياسات: يقوم التغيير في هذه الحالة على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق والأهداف والإستراتيجية المطبقة؛
  - الموارد المادية: وتتضمن تغيير عدد ونوع الآلات، التسلح بالتقنية الحديثة، تغيير نوع المواد الأولية، وغيرها؛
  - طرق وإجراءات العمل: يحدث التغيير هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تُنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة؛
  - الهيكل التنظيمي: يمكن إعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة، وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات وهي:
- وجود ضغط للتغيير: وتتمثل في الضغوط والمشاكل الداخلية والعوامل الخارجية؛
  - تشخيص المشكلة ومعرفتها: أي التعرف على طبيعة المشكلة وأسباب ظهورها؛
  - البحث عن الحلول ومتابعة تنفيذها وتقييمها؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص173-175.

• الاستفادة من تجارب الغير: أي الاستفادة من الحلول التي إعتدتها منظمات أخرى في معالجة المشاكل من نفس النوع؛

• الإستمرارية والقبول: ويعني المجالات التي وقع فيها التغيير يجب أن تكون محل رضا وقبول ولا تتعرض للمقاومة وأن تكون قابلة للإستمرارية.

وهناك من يقول بوجود أربع جوانب رئيسية للتغيير<sup>1</sup>، تُمكن المنظمة من إحداث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية، وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

- **التغيير الإستراتيجي**: يحدث التغيير في هذا المجال على إستراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إستراتيجيات الإدارة الفرعية والإستراتيجيات الوظيفية، وهو بمثابة تغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضا تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

- **التغيير الهيكلي**: هو الذي يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر إتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

- **التغيير التكنولوجي**: الذي تقوم به المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة والإلتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أنّ المنظمات حاليًا تقوم بتطوير طرق ووسائل الإتصال باقتناء وسائل وتقنيات الإتصال الجديدة، وأبعد من ذلك، توصلّ التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الأنترنت (التجارة الإلكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

- **التغيير الإنساني**: ويقصد تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

<sup>1</sup> Powers L., Been K., Bridging the gap : Quantifying the ROI of organizational change management, Bridging the Gap”: Quantifying the ROI of Organizational Change Management, 2014, p4.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري، الطبعة العربية، الإصدار الثاني، عمان، الأردن، 2014، ص41:43.

- تغيير الأفراد بالإستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية؛

يمكن القول بأنّ التقسيم الثاني لمجالات التغيير هو أشمل وأوضح من التقسيم الأول لأنّه يضم أربع مجالات فقط للتغيير تشمل كافة التغييرات التي يمكن أن تحدث في المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها.

### المبحث الثاني: نماذج وإستراتيجيات التغيير التنظيمي

تتعدّد نماذج التغيير بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، لذا سيتم التعرف على أهمها في المطلب الأول، ثم سيتم عرض أهم الإستراتيجيات المعتمدة في المطلب الثاني، بالإضافة إلى الأدوار التي يُكلف بها المسؤولون عن التغيير التي يكون موضوعها في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: نماذج التغيير التنظيمي

التغيير بدون إتباع منهج واضح ضرب من الفوضى وينقصه الأساس<sup>1</sup>، لأنّه عملية تمر بسلسلة من المراحل التي عادة ما تتطلب في مجملها وقتاً طويلاً، وأنّ تخطي بعض الخطوات يُحدث فقط وهم السرعة ولا يؤدي أبداً إلى نتيجة مرضية<sup>2</sup>، لذا قام العديد من المختصين بإقتراح نماذج لجعل هذه العملية أكثر منهجية.

هناك العديد من نماذج التغيير التنظيمي التي تعكس مراحل العملية ومن أشهرها النموذج الذي قدّمه عالم النفس الأمريكي كيرت لوين في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي<sup>3</sup>، وبعدها تمّ إقتراح العديد من النماذج، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

#### الفرع الأول: نموذج (Lewin)

بعض النظر عن نوع التغيير الذي تتبناه المنظمة، يُواجه المديرون مشكلة تغيير المنظمة، حاول العديد من العلماء دراسة عملية التغيير هذه، ويتبع معظمهم "نظرية قوى التغيير (Forces Theory of Change)"

<sup>1</sup> ستيف سميث، إدارة التغيير، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الرياض، 2001، ص19.

<sup>2</sup> داود سليمان القرنة، عن قيادة التغيير، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، الرياض، 2016، ص8.

<sup>3</sup> Mironescu R., change management and its effects on organizational resources, studies and scientific researches, economics edition, Nu 14, 2009, pp53-58.

لـ(Lewin)، بناءً على ملاحظة التغيير التنظيمي في العالم الحقيقي، وهي عملية تتكون من ثلاث خطوات لتغيير تنظيمي ناجح<sup>1</sup>، حيث يُشير (Lewin) بأنَّ التغيير يمر بثلاث مراحل رئيسة، وتتمثل في مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، ومرحلة إعادة الجليد كما هو موضح بالشكل الآتي:

الشكل رقم (09): نموذج (Lewin) لمرحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير	←	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	←	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص75.

يبين الشكل أعلاه مراحل التغيير التنظيمي حسب (Lewin) المتمثلة في إذابة الجليد ويُقصد بها محاولة إقناع العاملين بالتخلي عن السلوكيات القديمة ومحاولة إقناعهم وتهيئتهم لما هو جديد، ومرحلة التغيير التي يكون فيها تنفيذ المشروع سارياً، ومرحلة إعادة التجميد ومحاولة تثبيت التغيير والحفاظ على ما تمَّ الحصول عليه من نتائج وسلوكيات جديدة ومحاولة تعزيزها.

لا يزال مفهوم (Lewin) للتغيير شائعاً لليوم، ولا تزال مرحلته الثلاث قائمة كقاعدة أساسية لجهود التغيير المخطط لها<sup>2</sup>، وتتمثل المراحل الثلاثة فيما يلي:

أولاً: مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing)

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، وتلعب دوراً كبيراً في عملية نجاح التغيير، وكثيراً ما لا تنجح محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة، وعدم إعطائها الإهتمام المناسب. تهدف هذه المرحلة إلى الإستعداد التام لدى الفرد للتغيير، وتعلم مهارات ومعارف وإتجاهات جديدة عن طريق محو المعارف والإتجاهات القديمة، بحيث

<sup>1</sup> Vora, M. J. (2015). Organizational change & transformation-A Review. International Journal of Research and Scientific Innovation, Vol 2, India, 2015, pp67-71.

<sup>2</sup> Galvin T-P., Clark L-D., Beyond Kotter's leading change: A broad perspective on organizational change for senior U.S military leaders, Galvin and Clark, first edition, 16 July 2015, p11.

ينشأ لدى الفرد فراغ يسمح له بتعلم الأشياء، وجعل المنظمة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي، وإحداث التعديلات والتصحيحات التي تتطلب مقدمة للمعارف الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريب<sup>1</sup>.

إستنتج (Lewin) من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي إستطاعت أن تصمد وتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد إتخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة، ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية، فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة، فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل، ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد. تتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء الإتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار وإتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والإتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد-إختفاء السلوك الحالي- الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وإنخفاض الأرباح والإعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر إكتشف أفكاراً جديدة، بيد أن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمنظمة في أذهان العاملين الذين سيقنعون حتماً بضرورة التغيير، وعندها يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف منظماتهم عن منافسيهم وفقدانها النمو والتطور يصبح السؤال المؤرق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين وماهي المقترحات البنّاءة الكفيلة بسدّ الثغرات التي بدأت نخر المنظمة، كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ منظماتهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء<sup>2</sup>.

### ثانياً: مرحلة التغيير (Change)

في هذه المرحلة يتم التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص35.

<sup>2</sup> بجاء الدين المنجي العسكري، انعام الحياي، مرجع سابق، ص61-62.

ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:<sup>1</sup>

- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الإرتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو إستحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل؛

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل؛

- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط إتخاذ القرارات وأنماط الإتصالات، كأن يصبح أسلوب إتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير إختيار العاملين.

وفي هذه المرحلة يُحذر (Lewin) من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عنه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الإرتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مرحلة إعادة الجليد (Refreezing)

تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهج إصلاحي، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في إستخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان إستمرارية أداء مهام المنظمة بنجاح، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأنماط والأفكار التي تعلموها، بحيث تصبح الأساليب والطرق الحديثة سهلة نسبياً ومرضية، ويجب التركيز على التدريب لأنه يعزز عملية الإستقرار للمنظمة<sup>3</sup>، ويجب أن

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشرير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2019، ص475.

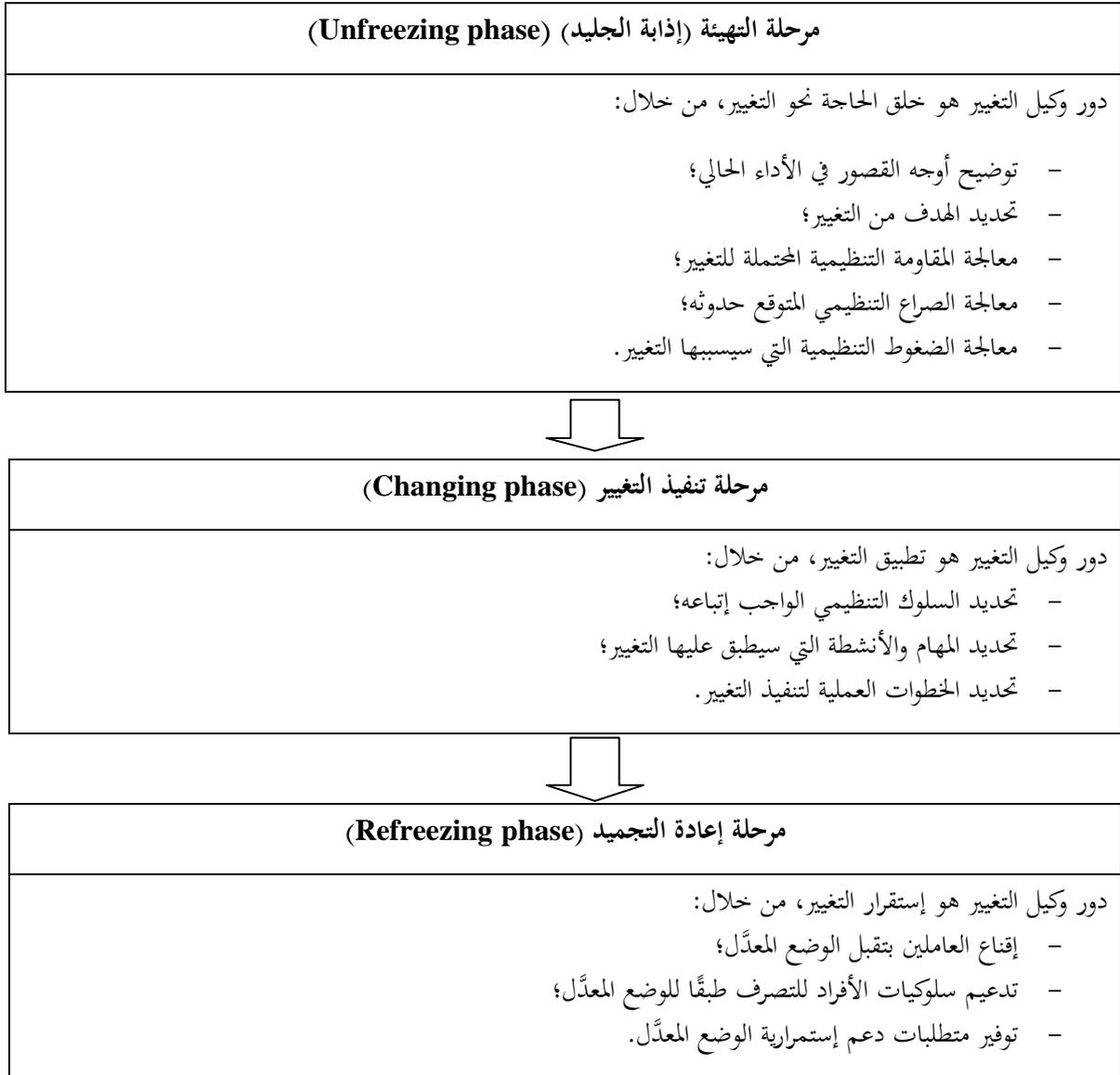
<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> عز الدين علي سويسبي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص36.

يصبح السلوك الجديد عادة دائمة هذا يتضمن أداء السلوك الجديد عدة مرات وتقييمه باستمرار وتلقي ردود فعل خارجية على الأداء<sup>1</sup>.

والجدول الموالي يقدم شرحاً لهذه العمليات بالإضافة إلى التطرق إلى دور وكيل التغيير في كل مرحلة من مراحل التغيير حسب نموذج (Lewin).

### والجدول رقم (05): آلية عملية التغيير التنظيمي



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص587.

<sup>1</sup> Andersen M-K, Ankerstjerne P., Working with change management in service outsourcing, aspector, 2011, p8.

يُعتبر نموذج (Lewin) من أبسط نماذج التغيير وأكثرها وضوحاً حيث يعتمد على ثلاث خطوات رئيسية تجعل من مشروع التغيير عملية بسيطة والتي تمر على مراحل معدودة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

### الفرع الثاني: نموذج (Kotter)

نُشر كتاب (John Kotter) قيادة التغيير في عام 1996<sup>1</sup>، وفيه قام بتطوير نموذج لقيادة التغيير الذي يوفر أداة قيمة لإدارة المشروع باحترافية، وهو نتيجة سنوات عديدة من الخبرة في الإستشارة مع مئات المنظمات، لاحظ الصعوبات التي لا تُعد ولا تحصى المرتبطة بجهود التغيير، إستخرج مواضيع مشتركة وحوّلها إلى إطار توجيهي<sup>2</sup>. أثبتت الأبحاث التي إستمرت لثلاثين عاماً من قبل (Kotter) أن 70٪ من جهود التغيير الرئيسية في المؤسسات تفشل، لأنّ المنظمات في كثير من الأحيان لا تتخذ النهج الشامل المطلوب لرؤية التغيير. ومع ذلك، باتباع عملية 8 خطوات التي حددها (Kotter) يمكن للمنظمات تجنب الفشل وتصبح بارعة في التغيير من خلال تحسين قدرتها على التغيير، يمكن للمنظمات زيادة فرصها في النجاح، سواء اليوم أو في المستقبل بدون هذه القدرة على التكيف المستمر، لا يمكن للمنظمات أن تزدهر<sup>3</sup>.

يتكون نموذج (Kotter) من ثماني خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تمثل في حقيقتها تطويراً لنموذج (Lewin)، إذ تمثل الخطوات الأربعة الأولى مرحلة إذابة الجليد، والخطوات 5-6-7 مرحلة إدارة التغيير، والخطوة الثامنة مرحلة إعادة التجميد، وفيما يلي توضيح مفصل لهذه الخطوات<sup>4</sup>:

- خلق شعور بالحاجة للتغيير: وذلك بمساعدة الآخرين في الشعور بأنّ التغيير ضروري ومن المهم التصرف على الفور، فالمشكلة الرئيسية في الخطوة الأولى ليست الحاجة كما يُرى بالمعنى المجرد ولكن السلوك البشري الذي يتجاهل حقيقة أنّ العالم يتغير، فهم مرعوبون من رؤية المشاكل تحدث أو لا يفعلون شيئاً سوى الشكوى، هذه ليست مجرد مسألة إظهار إحصائيات المبيعات الضعيفة للناس أو التحدث عن زيادة المنافسة، من المهم فتح حوار صادق ومقنع حول ما يحدث في السوق والمنافسة، إذا بدأ الكثير من الناس الحديث عن التغيير المقترح فيمكن أن يُبنى هذا الإلحاح ويتغذى على نفسه؛

<sup>1</sup> Hackman T-A, Leading change in action: Recorganizing an academic library department using Kotter eight stage change model, library leadership & management, vol 31, Nu 2, 2017, p1.

<sup>2</sup> Rose K-H., Leading Change : a model by John Kotter, Sirius Meetings, p1.

<sup>3</sup> Kotter J., the 8 step process for leading change, RBSGROUP change management, 2012, p1.

<sup>4</sup> Petrescu R., Organizational change process –steps to a successful change, Romania, 2010, pp1-6..

- تشكيل تحالف: يجب التأكد من أن التغيير بقيادة مجموعة قوية - شخص يمتلك مهارات القيادة والمصدقية ومهارات الإتصال والمهارات التحليلية والشعور بالحاجة، وعليه يحتاج تحالف التغيير إلى العمل كفريق والإستمرار في بناء الإلحاح والزخم حول الحاجة إلى التغيير؛
  - تطوير الرؤية وتغيير الإستراتيجية: وهنا يتم شرح كيف سيختلف المستقبل عن الماضي وكيف يمكن تحويل المستقبل إلى واقع، يمكن أن تساعد الرؤية الواضحة الجميع على فهم سبب مطالبتهم بفعل شيء ما، عندما يرى الناس بأنفسهم ما تحاول تحقيقه فإن التوجيهات التي يتلقونها تميل إلى أن تكون أكثر منطقية؛
  - التواصل ل يتم الفهم وإكتساب الثقة: وجب التأكد من أن عددا كبيرا من الأشخاص يفهمون ويقبلون الرؤية والإستراتيجية؛
  - تمكين الآخرين من العمل وذلك بإزالة أكبر عدد ممكن من الحواجز حتى يستطيع أولئك الذين يرغبون من تحويل الرؤية إلى حقيقة؛
  - تحقيق مكاسب قصيرة المدى، ومحاولة الحصول في أقرب وقت ممكن على النجاحات التي تترك إنطبعا، وذلك بوضع أهداف قصيرة المدى وليس مجرد هدف طويل المدى؛
  - لا يجب التوقف بعد النجاحات المبكرة، بل يتم زيادة الوتيرة بشكل أسرع وأقوى، يقول كوتر إن العديد من مشاريع التغيير تفشل لأن النصر يُعلن في وقت مبكر جدا، التغيير الحقيقي عميق فالمكاسب السريعة ليست سوى بداية لما يجب القيام به لتحقيق التغيير على المدى الطويل؛
  - إنشاء سلوكيات جديدة وتقييم أنواعها لتصبح قوية بما يكفي لتحل محل السلوكيات القديمة، حيث تتطور ثقافة جديدة من خلال إتساق العمل الناجح على مدى فترة زمنية كافية، وهنا يمكن أن تحدث الترتيبات المناسبة وتوجيه الموظف الجديد الماهر.
- أثبت (Kotter) على مدار سنواته البحثية أن إتباع عملية 8 خطوات لقيادة التغيير سيساعد المنظمات على النجاح في عالم دائم التغيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Kotter J., op.cit, p1.

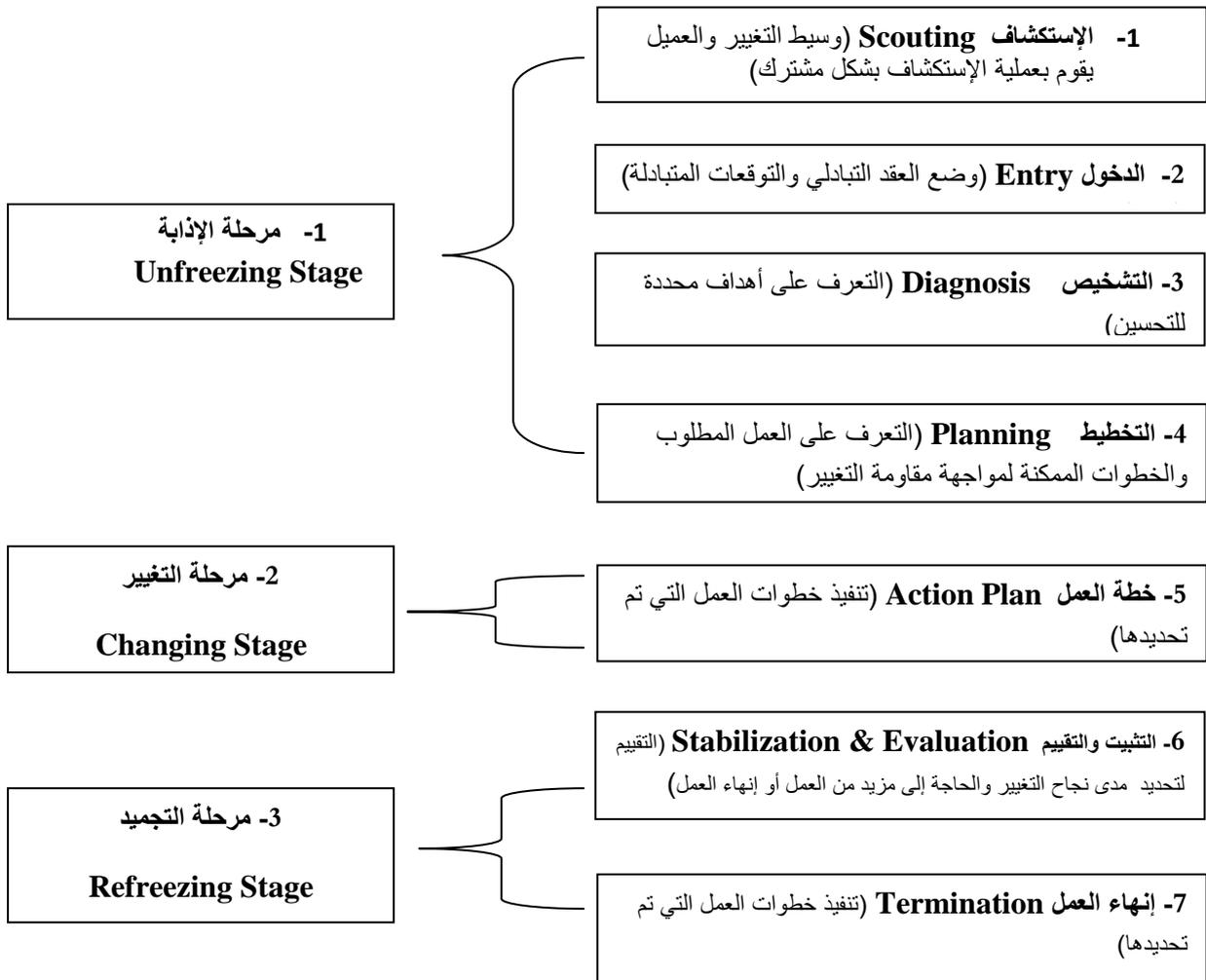
الفرع الثالث: نموذج (Edgar Huse)

قدّم (Edgar Huse) نموذجاً يتكون من سبع مراحل للتغيير، ويشير إلى أنه يعتمد في بنائه على نموذج (Kurt Lewin) ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة:<sup>1</sup>

الشكل رقم (10): مراحل التغيير عند (Edgar Huse)

نموذج (Kurt Lewin) ذي المراحل الثلاث

نموذج (Edgar Huse) ذي المراحل السبع



المصدر: عبد الله المطيري، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 107.

<sup>1</sup> عبد الله المطيري، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 106-107.

الفرع الرابع: نموذج (ADKAR)

تم تطوير نموذج (ADKAR) من طرف (Jeff Hiatt) بواسطة أبحاث (Prosci)، والتي خلصت إلى أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى النجاح فقط عندما ينجح الأفراد في تنفيذ هذا التغيير، وهنا تلعب إدارة التغيير دوراً مهماً باستخدام النموذج لأن كل فرد يستجيب للتغيير بطريقة مختلفة<sup>1</sup>. يوفر هذا النموذج إطاراً لفهم وإدارة التغيير الفردي لأن التغييرات المهمة تحدث على المستوى الفردي، ويتعين على المنظمات أن تنظر أولاً في التغييرات التي تطرأ على موظفيها<sup>2</sup> فالمنظمات لا تتغير بل سلوكيات الأشخاص داخل المنظمات هي التي تتغير<sup>3</sup>. يركز هذا النموذج على الموارد البشرية خلال عملية التغيير وكيفية دعمها الأفراد خلال عملية التحول التنظيمي، الإختصار (ADKAR) هو عبارة عن الأحرف الأولى التي ينبغي التركيز عليها في الأفراد المعنيين بالتغيير التنظيمي، وتعني:

- الوعي (Awareness) : جعل الأفراد يشعرون بضرورة التغيير ويفهمون أسبابه ونتائجه؛
- الرغبة (Desire) : تحفيز الأفراد وخلق الرغبة لديهم لدعم التغيير والمشاركة فيه؛
- المعرفة (Knowledge) : تزويد الأفراد بالمعلومات الكافية والمهارات المطلوبة لتنفيذ التغيير؛
- القدرة (Ability) : تمكين الأفراد من تنفيذ التغيير وتوفير ما يلزم لتجاوز العقبات؛
- التعزيز (Reinforcement) : ترسيخ وتثبيت التغيير وتحفيز الأفراد على تبني السلوكيات الجديدة.

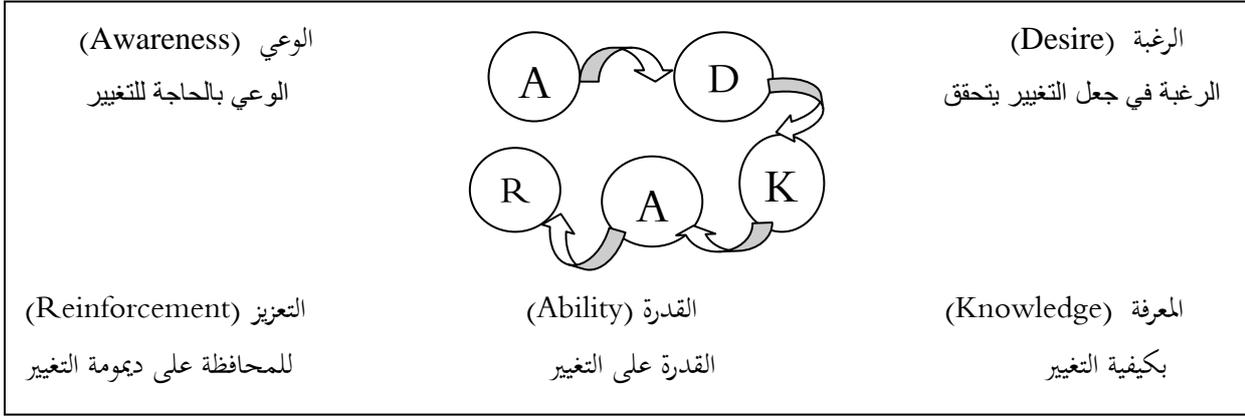
<sup>1</sup> Goyal C., Patwardhan M., role of change management using ADKAR model, a study of the gender perspective in a leading bank organisation of India, International Journal Human resources development and management, vol 18, Nu 3/4, 2018, pp297-316.

<sup>2</sup> Bejinariu A-C., Jitarel A., et al, Organizational change management-concepts definitions and approaches inventory, management challenges in a network economy, international conference, 17-19 May 2017, Poland, p325.

<sup>3</sup> Hiatt J-M., The Essence of ADKAR : a model for individual change management, prosci, 2006, p1.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (11): نموذج (ADKAR)

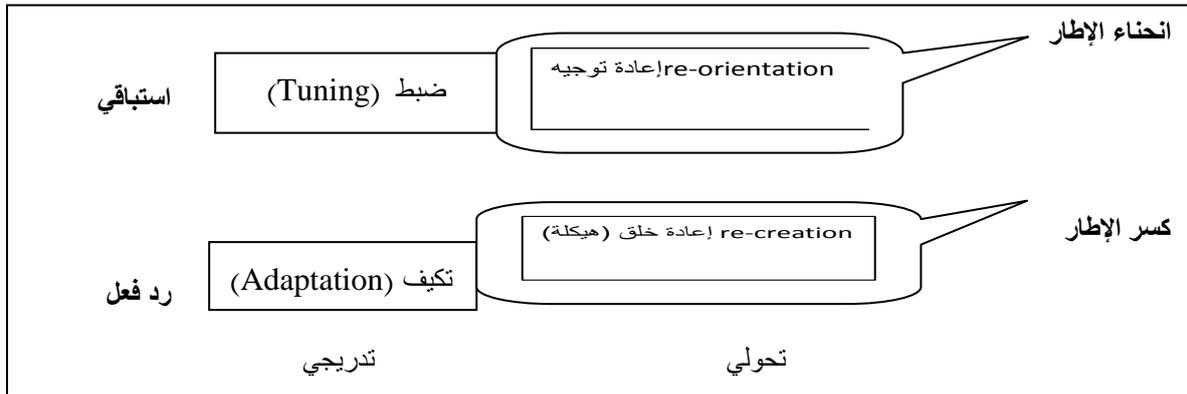


**Source:** Bejinariu A-C., Jitarel A., et al, Organizational change management-concepts definitions and approaches inventory, management challenges in a network economy, international conference, 17-19 May 2017, Poland, p325.

#### الفرع الخامس: نموذج ((Nadler and Tushman (1995))

يقدم هذا النموذج بعدين أساسيين للتغيير، في البعد الأول يتراوح مدى التغيير من أحداث تدريجية صغيرة ولكنها مستمرة إلى تحولية، وهو تغيير رئيسي سيكون له تأثير كبير على المنظمة، في البعد الآخر، يمكن تصنيف التغيير على أنه إستباقي، والذي تم التخطيط له إلى رد الفعل حيث يتم تفعيل التغيير إستجابة لقوى السوق<sup>1</sup>.

والشكل رقم (12): نموذج ((Nadler and Tushman (1995))



**Source :** Zhu H-D., Jones M., Huawei : an exemplar for organizational change in a modern environment, Journal of information technology education, discussion cases, Vol 3, Case Number 1, 2014, p2.

<sup>1</sup> Zhu H-D., Jones M., Huawei : an exemplar for organizational change in a modern environment, Journal of information technology education, discussion cases, Vol 3, Case Number 1, 2014, p2.

- يمكن تلخيص المراحل السابقة لنموذج (Nadler and Tushman (1995) على النحو التالي:<sup>1</sup>
- إعادة الخلق (Re-creation) : عندما يحدث هذا النوع من التغيير، يتم التعرف على التغيير بشكل عام بعد فوات الأوان، لأنَّ الأزمة عادة ما تكون وشيكة أو فعلية، تحتاج المنظمات التي تواجه هذا النوع من التغيير إلى إعادة تكوين نفسها بجهد سريع وتركيز شديد، ويشير أصحاب النموذج إلى هذا على أنه تغيير في شكل كسر الإطار (إعادة هيكلة الأنظمة الحالية في المنظمة) على النقيض من إنحاء الإطار (إعادة التوجيه) الذي هو نوع من التغيير التنظيمي الذي يُحدث تعديلات كبيرة دون التخلي عن جوهر الأنظمة والعمليات الحالية؛
  - الضبط والتكيف (Tuning and Adaptation) : الضبط (Tuning) هو تغيير يحدث تحسباً للقوى الخارجية ويحدث التكيف (Adaptation) كرد فعل للقوى الخارجية، ومع ذلك ، يؤدي كلاهما إلى تغيير تدريجي؛
  - إعادة التوجيه (Re-orientation): التغيير الذي يبدأ تحسباً لقوى خارجية، ولكنه متقطع ومتحول يسمى إعادة التوجيه، هذا النوع من نتائج التغيير يحدث تغييرات رئيسية في العناصر الأساسية للمنظمة، بما في ذلك الهوية والقيم والثقافة والإستراتيجية والهياكل.

#### الفرع السادس: نموذج (Balogun & Hailey, 2004)

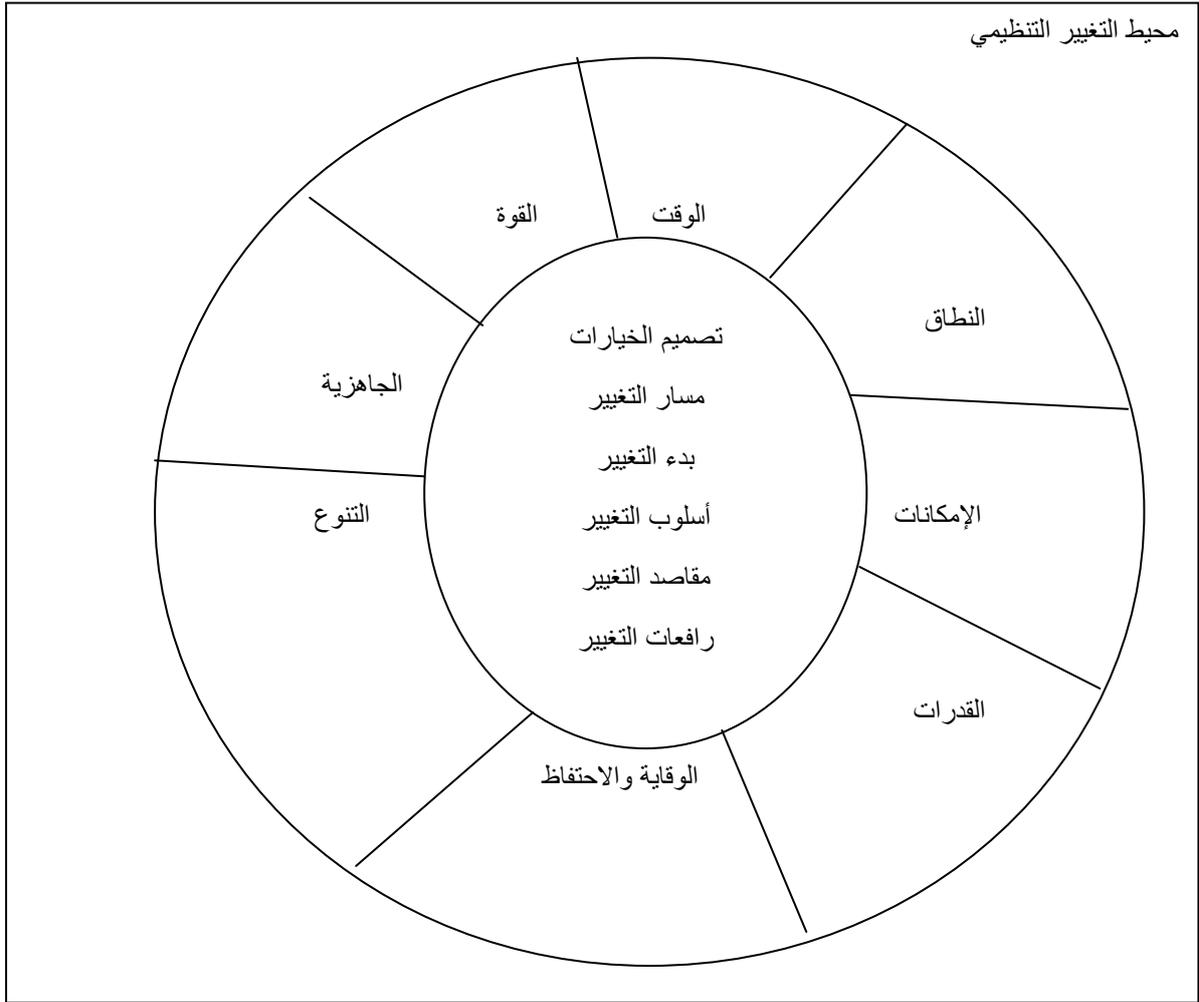
- قدم الباحثان (Balogun & Hailey, 2004) نموذجاً متكاملًا للتغيير أطلقا عليه المنظار متعدد المرايا والأوجه، وفق هذا النموذج يتم تصميم لخيارات التغيير أولاً وفق ستة مكونات رئيسية تساهم في تصنيف أولويات التغيير وتنفيذ الخيار المعتمد لذلك، وهذه المكونات هي:<sup>2</sup>
- مسار التغيير: يحدد مسار التغيير أمرين مهمين هما طبيعة التغيير والنتيجة النهائية المستهدفة منه؛
  - بدأ التغيير: يتم معرفة بدأ مبادرة التغيير لغرض متابعة تطورها، فقد تبدأ مبادرات التغيير من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو بالعكس أو من أي نقطة أو جزء في المنظمة؛
  - أسلوب التغيير: ويتضمن أسلوب الإدارة لتنفيذ التغيير، فقد يكون أسلوباً تعاونياً تشاركياً بشكل كبير، أو يكون أسلوباً موجهاً من الإدارة العليا في المنظمة باعتبارها الجهة الحاكمة للمنظمة؛
  - مقاصد التغيير: التدخلات الحاصلة لإجراء التغيير ذات مقاصد متعددة، فقد تستهدف الاتجاهات والقيم أو السلوكيات أو أية مخرجات أخرى ترى المنظمة ضرورة إستهدافها من عملية التغيير؛

<sup>1</sup> Zhu H-D., Jones M., op.cit.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار البازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 129-130

- رافعات التغيير: إنَّ المدى لهذه الرافعات والتداخلات توظف عبر أربعة أنظمة فرعية الفني، السياسي، الثقافي وما بين الأفراد؛
  - أدوار التغيير: يحدد فيها مسؤولي وقادة التغيير ومنتفديه.
- والشكل الموالي يوضح الإطار العام للنموذج:

الشكل رقم (13): الإطار العام لنموذج (Balogun & Hailey, 2004)



المصدر: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار البازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 130.  
ويأخذ التغيير أوجه متعددة في ضوء طبيعة معطيات المحيط التنظيمي، ومن بين الأوجه التي احتلت أهمية كبيرة في هذا النموذج ما يأتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 131-132.

- الوقت: هنا يتمُّ تحديد الوقت اللازم لإجراء التغيير مقارنة بالوقت المتاح لإجراء ذلك، وهنا يحصل تحديد سرعة التغيير حيث أنَّ ظروف الأزمة تختلف عن الظروف الطبيعية لتطوير إستراتيجي في الأمد البعيد؛
- النطاق: هنا يتمُّ تحديد درجة التغيير ومقداره، فقد يتطلب الأمر إجراء تغيير على مستوى المنظمة ككل أو في أحد أجزائها، كذلك قد يكون هذا التغيير جذرياً يحوّل المنظمة وينقلها إلى واقع جديد أو رصف ومحاذات تجدد المنظمة دون أن تغيرها تماماً؛
- الوقاية والإحتفاظ: إنَّ موجودات المنظمة وخصائصها وممارستها تفحص كموارد ملموسة وغير ملموسة لغرض الإحتفاظ بالجيد منها والتخلص من تلك التي لا تنسجم ولا تستجيب مع معطيات التغيير؛
- التنوع: هل أنَّ الكوادر والمجموعات المهنية في أجزاء المنظمة وأقسامها المختلفة متجانسة نسبياً أو أكثر تنوعاً فيما يخص القيم والأعراف والإتجاهات، إنَّ لهذه الجوانب أثر على إختيار منظور التغيير وأسلوبه المناسب؛
- القدرات: ماهو مستوى القدرات التنظيمية والإدارية والفردية لتنفيذ التغيير؛
- الإمكانيات: ما هي الإمكانيات والموارد التي تستثمرها المنظمة لإجراء التغيير، وتشتمل على الأموال والأفراد والوقت؛
- الجاهزية: ما مقدار جاهزية العاملين وإهتمامهم وحاجتهم إلى التغيير؛
- القوة: أين تتجسد معطيات القوة في المنظمة، هنا يتمُّ معرفة مصادر قوى مختلف أصحاب المصالح، والمدى الذي يتمتع فيه وكيل التغيير بالإستقلالية المناسبة إتجاه تلك الأطراف.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير التنظيمي ومشاريع إدارة التغيير

سيتم في هذا المطلب التعرف على إستراتيجيات التغيير التنظيمي المختلفة وأهم العوامل المؤثرة في إختيارها، بالإضافة إلى التعرف على أهم مشاريع إدارة التغيير.

#### الفرع الأول: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

لنجاح التغيير التنظيمي لا بدَّ من إعتقاد إستراتيجية تبناها المنظمة لضمان السيطرة والتحكم في الوضع، هناك عدة إستراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص354-355.

أولاً: إستراتيجية العقلانية الميدانية (Empirica-Rational)

وهي تقوم على إفتراض أنَّ العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنَّها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنَّها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تُركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

ثانياً: إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة (Normative-reeducative)

تفترض هذه الإستراتيجية أنَّ الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم إقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنَّهم يقاومونه ولا يقبلونه، وهنا يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير إتجاهات الفرد ومواقفه.

ثالثاً: إستراتيجية القوة القسرية (Power Coercive)

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنَّه يتم إستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتمُّ التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنَّها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنَّه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن إستخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأنَّ طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أنَّ المزج بين الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية) والثانية (إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم إستخدام الإستراتيجية الثالثة (القوة القسرية) فهناك ظروف تستدعي ضرورة إستخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص355.

تشير الكتابات المتخصصة إلى وجود بعض العوامل التي تؤثر في قرار إختيار إستراتيجية التغيير المناسبة، والتي من بينها:<sup>1</sup>

- أهداف التغيير: تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديدها، بمعنى من سيقوم بتحديدها، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين، أيضاً مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيقها، كل ذلك يؤثر على الإختيار المناسب للإستراتيجية؛

- الجهة المستهدفة: عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل، ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة، ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على إختيار إستراتيجية التغيير؛

- الموارد المتاحة: تشمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة، وتتطلب كل إستراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عمّا تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى.

### الفرع الثاني: مشاريع إدارة التغيير

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور مشاريع وإستراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه المشاريع: الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، وتخفيض العمالة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الإستراتيجيات:<sup>2</sup>

#### أولاً: إدارة الجودة الشاملة

هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية إحتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، وتعتمد هذه الإستراتيجية على المبادئ التالية:

- التركيز على المستهلك وعلى العاملين؛
- تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار؛

<sup>1</sup> سيد هارون جمعة، إستراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 351-397.

<sup>2</sup> زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 63:61.

- التركيز على العمليات والنتائج معا؛
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة؛
- الإعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في إتخاذ القرارات؛
- الإعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة.

طبقت هذه الإستراتيجية بنجاح في العديد من المنظمات منها: ( Royal Mail, Xerox, British airways ) وغيرها ومكنتها من تخفيض شكاوي المستهلكين والعاملين ونسب حوادث العمل والتكاليف، ومن زيادة الحصة السوقية والأرباح والإنتاجية وغيرها.

### ثانياً: إعادة الهندسة (الهندرة)

إنّ مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم "مايكل هامر" بأنّها: "التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"، تعتمد هذه الإستراتيجية على:

- التفكير بطريقة جديدة أي التحلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون؛
- إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكات أو الإعتماد على برامج التدريب المتواصلة؛
- إعتماد تكنولوجيا متقدمة.

إعتمدت شركة (IBM) والعديد من الشركات العالمية هذه الإستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- إعتماد منهج الإدارة التعليمية والإهتمام بالإبداع والإبتكار؛
- تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء؛
- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة؛
- تسهيل إنتقال المعلومات.

ثالثاً: تخفيض حجم العمالة

تقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل، تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

- زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة لمتغيرات بيئتها؛
- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال؛
- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل؛
- تقوية المركز المالي للمنظمة.

وفيما يلي نستعرض من خلال هذا الجدول مقارنة بين المشاريع والإستراتيجيات الثلاث:

الجدول رقم (06): مقارنة بين مشاريع إدارة التغيير

تخفيض العمالة	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة	
<p>- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل إتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير؛</p> <p>- التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة.</p>	<p>- تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل إتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير؛</p> <p>- تغيير بطيء ومستمر للعمليات.</p>	<p>- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل إتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير؛</p> <p>- تغيير سريع وضروري للعمليات الإستراتيجية والجزئية وللنظم والسياسات.</p>	الوصف
<p>يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الفشل</p>	<p>للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة</p>	<p>للتغيير السريع نتائج إيجابية على المؤسسة</p>	الإفتراض
<p>- الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين؛</p> <p>- تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال.</p>	<p>- توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين؛</p> <p>- توفير خدمة متميزة للزبون؛</p> <p>- إهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا ومعنويا.</p>	<p>- المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل؛</p> <p>- توفير خدمة إستراتيجية جديدة للزبائن؛</p> <p>- دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة.</p>	نقاط القوة

نقاط الضعف	- التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالفشل وبالتالي الشعور بالاحباط لدى الجميع.	- يحتاج التغيير البطيء إلى إهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة؛ - بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدا.	- آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، ... - انعكاسات سلبية على معنويات العاملين؛ - شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي.
النتيجة	النجاح في إستراتيجية إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة	النجاح في إستراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد	النجاح في إستراتيجية تقليص حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الكفاءات البشرية.

المصدر: زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 64-

65.

تعددت إستراتيجيات إدارة التغيير وإختلفت، إلا أنها تسعى لهدف واحد ومحدد ما على المنظمات سوى إختيار واحدة منها تناسب طبيعة نشاطها وحجمها وخصوصيتها لتبقى مواكبة للتغيرات سواء الحتمية منها أو الإرادية وذلك لبلوغ ما تسموا إليه من أهداف وطموحات بُغية الإستمرار في التواجد وحتّى الريادة في مجال نشاطها.

### المطلب الثالث: الأطراف المسؤولة عن إحداث التغيير التنظيمي

قد يُبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم القيام بذلك، ومن المهم أن يتمّ الإستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم (Reengineering)، ويمكن أن يكون دور المستشار الخارجي أحيانا أكثر موضوعية وحيادية، رغم مخاوف المستهدفين بالتغيير أحيانا أنّه قد يكون مجرد خاتم مطايطي لتمير رغبات الإدارة العليا، ويلعب وكلاء التغيير دورا مهما في إحداث التغيير، ومن المؤلف أن تختار المنظمة أشخاصا من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب جذب كفاءات من خارج التنظيم يضخون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية تغيير، إلا إذا تمّ تقديم إغراءات مجزية لهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 345.

وعليه فإنَّ أطراف التغيير التنظيمي يتمثلون في ثلاث عناصر أساسية تنتشر على جميع المستويات التنظيمية وهي: قائد التغيير (change Leader) وهو قائد المنظمة التي تُجري التغيير، وكيل التغيير (Change Agent) الذي يصمم برنامج التغيير، والعاملون (Staff) الذين يوكل إليهم عملية تنفيذ التغيير، وفيما يلي عرض مفصل لكل الأطراف الثلاثة المعنية بالتغيير:<sup>1</sup>

#### أولاً: قائد التغيير (change Leader)

يمثل قائد التغيير الإدارة العليا بالمنظمة والتي تستشعر الحاجة للتغيير، وعلى هذا يكون قائد التغيير هو أول من يُطلق فكرة التغيير داخل المنظمة، ويجب على قائد التغيير أن يؤمن بأهمية التغيير، ويدعم كذلك العملية التغييرية التي تنتظر المنظمة بكافة أشكال الدعم المادي والمعنوي.

عادة ما يتمُّ تصنيف قادة التغيير إلى نوعين هما: قادة التحول (Transformational Leaders) وقادة التوفيق (Transaccional Leaders)، حيث أنَّ هذا الأخير يصلح لما يسمى بالمستوى الأول للتغيير، حيث يتمُّ تغيير بعض ملامح المنظمة، بينما تبقى الملامح الرئيسية دون تغيير مثل ما يحدث في التغيير التدريجي أو التغيير المستمر، بينما قادة التحول يكونون أكثر ملاءمة للمستوى الثاني للتغيير، عندما يكون التغيير التحولي الكامل والذي تتغير فيه ملامح المنظمة الرئيسة كلياً.

#### ثانياً: وكيل التغيير (Change Agent)

وكيل التغيير هو الشخص أو الجهة (أو المجموعة الإستشارية)، والتي يوكل إليها القيام بجميع العمليات الفنية للتغيير التنظيمي من تشخيص حالة المنظمة وتحديد إستراتيجيات (أو إستراتيجية) التغيير الملائمة، وهو في الغالب شخص يمتلك المعرفة الكاملة بالجوانب السلوكية والتنظيمية الفنية التي تحيط بهذا العمل مع تمتعه بالخبرات والتجارب السابقة عن موضوع التغيير.

وكيل التغيير يمكن أن يكون خارجياً (External Change Agent)، وهو شخص (أو مجموعة أشخاص) من خارج المنظمة يتمتع بخبرة في مجال إدارة التغيير ويتم الإستعانة به من أجل القيام بجميع خطوات التغيير، وذلك في

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص214:210.

حالة إفتقار المنظمة لمثل هذه الكوادر، ويمكن أن يكون الوكيل داخلياً (Internal Change Agent)، وهو ممن يمثلون الكوادر داخل المنظمة، والذين يملكون المعلومات اللازمة عن أوضاع المنظمة والتي تحتاج إلى تغيير.

يُطلق أحياناً إسم خبير التغيير (أو مستشار التغيير) (Change Expert Consultant) للدلالة على وكيل التغيير، ولا يخفى الدور الهام الذي يلعبه خبير التغيير في تسهيل عملية التغيير، حيث يقوم هذا الخبير في مساعدة المنظمة على إستعراض المشاكل الحقيقية التي تواجهها، كما يقدم خبراته في التوصية بالأساليب التغييرية الملائمة لظروف المنظمة وكيف لهذه المنظمة أن تواجه المشكلات التي قد تحدث أثناء العملية التغييرية.

ويمكن توضيح أهم المميزات والسلبيات التي يتمتع بها كل من وكيل التغيير (الخبير) الخارجي والداخلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (07): مميزات وسلبيات كل من وكيل التغيير الداخلي والخارجي

وكيل التغيير الداخلي	وكيل التغيير الخارجي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على فهم الثقافة التنظيمية بصورة أعمق من الخارجي، الأمر الذي يجعله في وضع أفضل لمعرفة خلفية العاملين، ومتى يتم إشراكهم في عملية التغيير؛</li> <li>- يكون الخبير الداخلي أكثر حساسية للسياسات والسلوكيات الداخلية؛</li> <li>- يكون الخبير الداخلي في وضع أمثل لتثبيت علاقات أو تفاعلات طويلة الأجل بين العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرات كثيرة في مجال عمله وفي تطبيقات العلوم السلوكية والإجراءات التنفيذية ذات الأهمية في إنجاح عمليات التغيير؛</li> <li>- يتمتع بالقدرة على رؤية المشاكل والمعوقات التي تحجبها النظم والظروف المحيطة عن أبصار الأفراد العاملين، وهي من المشاكل التي تحد من فعالية المنظمة؛</li> <li>- الخبير الخارجي يحظى بنفوذ وتقدير العاملين بالمنظمة ليس لخبرته فقط، وإنما لتجرده وحيدته عن المصالح الشخصية؛</li> <li>- يتقبل الخبير الخارجي المخاطر، ويمتلك حرية في التصرف والحركة أكثر من الخبير الداخلي، طالما أنه غير خاضع لنظم ولوائح المنظمة.</li> </ul>	مميزات

<p>- الخبير الداخلي بتعمقه في ثقافة المنظمة قد يفشل في ملاحظة التغييرات اليومية التي تنشأ داخل المنظمة، نسبة لتأثير إيمانه المطلق بأنه الأكثر معرفة ودراية وعمقا في فهم مجريات الأحداث بالمنظمة؛</p> <p>- هنالك مشكلة إدراك المنظمة والعاملين فيها لهذا الخبير الداخلي وفقا لبعض السمات أو السلوكيات التي يحملها، مما يجعلهم يُسقطون هذه السمات والسلوكيات على تصرفاته المرتبطة بالتغيير؛</p> <p>- الخبير الداخلي قد يواجه بعض الظروف والأحوال التي قد لا يستطيع التأثير عليها وفقا لقدراته المحدودة.</p>	<p>- عمل الخبير الخارجي قد يتطلب وقتا وجهدا أكبر حتى يتفهم نظم وقيم وثقافة المنظمة وتشابكات أعمالها وعلاقتها بعكس المستشار الداخلي.</p>	<p>السلبيات</p>
---	---	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذاً على مرجع حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، ص210:214.

إستناداً إلى ما تمّ عرضه، يتضح أنّ من العوامل الحرجة المحددة لفعالية التغيير التنظيمي، هو المفاضلة بين الوكيل الداخلي والخارجي، حيث أنّ لِكِئهِمَا مزايا وعيوب، والتي ينبغي دراستها من جانب الإدارة العليا بشكل موضوعي أخذاً بعين الإعتبار الكفاءة والخبرة والتكلفة والقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من إحداث التغيير التنظيمي.

### ثالثاً: العاملون (Staff)

من المهم أن نشير هنا إلى ضرورة أن يُدرك العاملون أنّ لهم قيمة لدى قياداتهم، وعلى هذا يجب أن تقوم الإدارة العليا بتعميق وترسيخ مبدأ أنّ العاملين يمثلون أهم شريحة بالمنظمة، وأن لا يصل الشك مطلقاً لأيّ عامل مهما صغر عيبه بأنّه لا يشكل أهمية أو أنّه غير ذي قيمة بالنسبة للمنظمة، إضافة لضرورة توافر الثقة الكاملة بين الإدارة العليا وبقية العاملين؛ ومن المهم تحديداً هنا أن يثق العاملون بقدرات وتصرفات قياداتهم، المقصود بفئة العاملين هي تلك التي يناط بها تنفيذ التغيير مباشرة في واقعها العملي، وهي تمثل الإدارة الوسطى (أو التنفيذية) والرؤساء المباشرين وبقية العاملين، وهذه الفئة هي التي يجب ضمان قبولها بالتغيير وقبول نتائجه، ونسبة لتجانس

هذه الفئة من حيث القدرات وطبيعة العمل نجدها أكثر الفئات المعنية بمسألة قبول أو مقاومة التغيير وهو أمر تفرضه إدراكات وقيم وإتجاهات ونشاطات المجموعات التي تمثل هذه الفئات<sup>1</sup>.

يمكن القول مما سبق أن الكل مسؤول في المنظمة عن التغيير، فالجميع معنيٌّ به وتنفيذه فهو ليس مسؤولية فئة معينة واحدة فقط في المنظمة بل هو مسؤولية الجميع فالكُل يتشارك لتحقيق مشروع التغيير ولا يمكن أن ينجح دون تعاون الجميع وتحمل آثاره ونتائجه من طرفهم.

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مقاومة التغيير التنظيمي، ومحاولة معرفة أسبابها المختلفة التي تتعلق بالفرد والمنظمة، فضلاً عن إستراتيجيات المنظمات في التعامل معها.

### المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

يعلم الجميع أن عملية التغيير ليست بالأمر السهل، فهي تتضمن إضافة المزيد من المهام إلى جداول مُكتنظة بالأعمال والمزيد من المسؤوليات وإزدياد حمل الشغل<sup>2</sup>، فمقاومة التغيير جزء لا يتجزأ من مشروع التغيير فهي مرحلة لا بُدَّ منها.

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شائعها شأن التغيير نفسه، لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنَّها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين كافية لزيادة الثقة والإستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلا إذا تمكَّنا من إقناع الأطراف بأنَّ التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأنَّ التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي جيد وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتبني لبناته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، نفس المرجع، ص 224-225.

<sup>2</sup> لوكاس آن ف، نقله إلى العربية وليد شحادة، قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 117.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 398.

هناك كثير من المواقف التي تستدعي قيام الرئيس بتغيير رؤوسيه أو تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس على إحداث هذا التغيير، إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة، وتقييد المساهمات، ويتطلب ذلك مجهودا من المنظمات والمدبرين في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به<sup>1</sup>.

الناس أعداء لما يجهلون، ومقاومة التغيير أو مقاومة الجديد إستجابة إنفعالية طبيعية ومتوقعة، والشيء المهم هو أن نعلم أيضا أن تلك المقاومة لها فوائد وإيجابيات يمكننا الإستفادة منها في إدارة عملية التغيير منها ما يلي:<sup>2</sup>

- إن وجود مقاومة التغيير هو أول دليل على أن ما نمارسه من ضغوط في اتجاه التغيير فعالة ومؤثرة، لأن الأفراد لا يرفضون أو يقاومون شيئا لم يصل إليهم ولم يشعروا به أو يدركوا أثره عليه؛
- إن هذه المقاومة في حد ذاتها هي نوع من العائد يمكن الإستفادة منه في تنقيح وتحسين رؤية التغيير وخطته (لماذا يرفضون وما هي مبرراتهم ومن يؤثر فيهم ولماذا؟ وكيف نُفند حجج الرفض لديهم... إلخ)؛
- إن المقاومين للتغيير أحد أهم مصادر الحصول على المعلومات التي يمكن توظيفها إيجابيا والإستفادة منها عبر مراحل التغيير المختلفة؛
- إن هذا الرفض وتلك المقاومة تمثل فرصة لإختبار مدى كفاءة رؤيتنا وإستراتيجيتنا وأدواتنا وإمكانية إقناع المقاومين وتغيير إيجابياتهم وجذبهم إلى صفوفنا ليكونوا من المؤيدين والمساندين للتغيير.

مما سبق، يُمكن القول بأن مقاومة التغيير مرحلة حساسة ومُنعرج خطير تمر به المنظمة، فهي موجودة تقريبا في كل مشاريع التغيير نظرا لصعوبة كسب تأييد جميع العاملين، وهذا راجع للكثير من العوامل منها ما يتعلق بهم كإختلاف إدراكهم وإيجابياتهم وخلفياتهم وغيرها، ومنها ما يتعلق بالمنظمة كعدم النجاح في إقناع العاملين خلال مراحل التغيير وعدم إشراكهم منذ البداية وعدم النجاح في إيصال الأفكار وغيرها من العوامل التي تحول دون جعلهم من المؤيدين، رغم ذلك لا بدّ على المنظمة أن تستغل مقاومة التغيير لصالحها لإكتشاف الأخطاء والنقائص التي تمّ ارتكابها ومحاولة تقويمها للتقليل من حدّة المقاومة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، بميك (PMEC) 2016، ص17.

<sup>2</sup> دان كوهين، ترجمة معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني لأساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص164-165.

### المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

يُعد التغيير التنظيمي تحدّيًا للمنظمات لأنّه يجعلها عرضة لمواجهة مقاومة التغيير في أغلب الأحيان وضعف الإتصال وعدم الإستعداد للتغيير ونقص الخبرة<sup>1</sup> وغيرها، وفي نفس السياق أثبتت الدراسات أنّ 70٪ من مبادرات التغيير المؤسسي تفشل بالكامل، وتعود أسباب الفشل للإفتقار إلى الإستراتيجية والرؤية، ونقص الموارد، ونقص إتزام الإدارة، ونقص المعرفة التطبيقية والمعرفة المطلوبة أو مقاومة التغيير<sup>2</sup> نتيجة الإفتقار للأهداف الواضحة وفقر المعلومات<sup>3</sup>، وإستنادًا على ذلك يمكن التطرق إلى الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير فنذكر منها:<sup>4</sup>

- المصالح الشخصية المكتسبة: يُفضّل الشخص الوضع القائم ويُقاوم التغيير لأنّ مصالحه تُصبح مهددة، كضياع نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية أو يبتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية؛
- أسباب نفسية: الإنسان عادةً يميل إلى المحافظة على الأمر المألوف لأنّه يشعر بالطمأنينة والإرتياح، ويُقاوم التغيير خوفاً من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو عدم التكيف مع التغيير بشكل عام؛
- قلة إدراك الأفراد للتغيير: إنّ سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يُمثل عائقًا حقيقيًا أمام إحداث التغيير، وقد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح؛
- طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه: وهذا سببه إمّا عدم إشراك الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الإتصال والتواصل؛
- العلاقات التقليدية القائمة بين المسؤولين من جهة، ونقابات العمال أو بعض الأفراد والجماعات من جهة أخرى، فالطرف الثاني ينظر إلى التغيير على أنّه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق فيها، والتغيير الحقيقي حسبهم يتمثل في الحصول على نتائج فورية وفي مقدمتها زيادة الدخل والإستقرار؛
- عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة: التي تثبت بأنّ التغيير مفيد للأفراد والمنظمة؛
- عدم إختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير: بسبب عدم إعداد الأفراد لقبول هذه العملية؛

<sup>1</sup> Djadli S., Moussaoui A., Assessing the impact of job satisfaction on readiness for organizational change case study of Algerian universities, Revue chercheur economique, Nu 05, Juin 2016, pp7-23.

<sup>2</sup> Gerwing C., Meaning of change agents within organizational change, journal of applied leadership and management, Vol 4, 2016, pp21-40.

<sup>3</sup> Rhydderch M., Elwyn G., Marshall M., Grol R., Organisational change theory and the use of indicators in general practice, Qual Saf Health Care, 2004, pp213-217.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص186:188.

- الغموض: الذي يُميز التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف والمجال وهذا يُدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسها؛
- البعض من أفراد المنظمة يرى بأن التغيير مفيد للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية؛
- قد يشعر البعض من أفراد المنظمة بعدم الرضا والإرتياح في الوضع الجديد لأنّ التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يتقون فيهم؛
- السرعة الشديدة في إحداث التغيير؛
- إرتباط التغيير بتهديدات وظيفية؛
- يرى البعض بأنّ التغيير فكرة جيدة، ولكنّ نتائجه قد تكون عكسية للتوقعات؛
- هناك من يرفض التغيير خوفا من تحمل أعباء إضافية، أو أنّ التغيير يتطلب منهم مهارات وقدرات جديدة وهم يفتقدونها مقابل عوائد أقل.

يجب على القائمين على إدارة التغيير أن يكونوا مدركين لطبيعة المقاومة التي سيواجهون من قبل المديرين الآخرين وكذلك العمال، في غالب الأحيان يمكن أن يكون السبب راجع إلى الصعوبات في المنظمة كهيكلها، ومراكز قوتها، وثقافتها السائدة، الأمر الذي يقضي معالجة هذه الصعوبات قبل أن يتم إعادة التجميد، لأنّه قد يصبح العاملون عنيدون ويدافعون عن الوضع الراهن وقد تكون عدوانية الطعن في مصداقية أي مقترحات تغيير، وأكثر من ذلك قد يتظاهرون بالتعاون بينما يسعون سرّاً إلى تعريض برنامج التغيير للخطر، وهذا يمكن أن يرجع إلى الأهداف والقيم غير الواضحة، وفلسفة الإدارة غير الملائمة، الإفتقار إلى التطوير الإداري وضعف الإبداع وإخفاض الدافع والركود الشخصي؛ ضعف العمل الجماعي والتواصل غير الكافي، ضعف التدريب وعدم كفاية التوظيف والإختيار والرقابة، ناهيك عن المكافأة غير العادلة<sup>1</sup>.

لطالما كان التغيير مشكلة بالنسبة للمنظمة، فهو بالتأكيد صعب على البشر أن يتقبّلوه لأنّه أمر يسحبهم خارج مناطق راحتهم، ممّا يُجبرهم على تغيير عاداتهم وتجعلهم غير مرتاحين للغاية<sup>2</sup>. وفي نفس الصدد يمكن أن نفصلّ عوائق التغيير إلى قسمين، عوائق تغيير متعلقة بالمنظمة بحد ذاتها وعوائق متعلقة بالفرد كما يلي:

<sup>1</sup> Alkaya A., Hepaktan E., Organizational change, Yonetim ve ekonomi, 10/1, 2003, pp31-58.

<sup>2</sup> Hao M-J., Yazdanifard R., how effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation, global journal of management and business research: a administration and management, vol 15, issue 9, 2015, pp1-6.

أولاً: عوائق التغيير النابعة من المنظمة

- قد يعود رفض التغيير التنظيمي إلى عوامل نابعة من المنظمات نفسها، وفيما يلي مناقشة بعض هذه العوامل:<sup>1</sup>
- الميل إلى الإستقرار: تمَّ إنشاء المنظمات لتحقيق الإستقرار، ومن الممكن أن نقول إنَّ القوى المؤثرة على ميل العاملين إلى إتباع أسلوب أداء معين تتأثر بجودة إختيار وتدريب العاملين وقوة تحفيزهم لأداء هذه الوظائف بطريقة جيدة، وكلما كان الإختيار دقيقاً والتدريب على أعباء الوظيفة جيداً وحوافز الأداء الجيد قوية كلما زاد تأثير العوامل الموجهة للفرد لاتباع هذه الأساليب، ويعني هذا ميل العامل إلى الإستقرار وإتباع نفس الأساليب، وعلى ذلك فإنَّه نظراً لأنَّ الوظائف قد تمَّ تصميمها لتحقيق الإستقرار فإنَّ التغلب على رفض التغيير الذي خلقته القوى المؤدية إلى الإستقرار يكون عادةً أمراً صعباً؛
  - إستقرار جماعات العمل: ينبع الميل إلى الإستمرار في أداء الوظائف بنفس الأسلوب من الأفراد ومن جماعات العمل بالمنظمة، وهذا ما يُطلق عليه إستقرار جماعات العمل، ونظراً لقوة المعايير الإجتماعية التي تنميها الجماعة فإنَّه تكون هناك ضغوط قوية لأداء الوظائف بطرق معينة، ولذلك فإنَّ إدخال التغيير يُربك تلك التوقعات التي إرتضتها مجموعات العمل وإستقرت بالمنظمة، ممَّا يُؤدي إلى رفض التغيير بقوة؛
  - تهديد توازن القوى الموجود بالمنظمة: إذا تمَّ تغيير توزيع السلطة بالمنظمة فإنَّه يترتب على ذلك تغيير توزيع السلطة بين العاملين في المنظمة وبين وحداتها، وهنا قد تخشى الوحدات المسيطرة الآن على كثير من موارد المنظمة من فقد مكانتها المميزة بسبب التغيير التنظيمي؛
  - فشل جهود التغيير السابقة: قد يتردد الشخص الذي عاش إحدى الكوارث فيما مضى أن يدخل في تجربة مماثلة، وبالمثل فإنَّ جماعات العمل والمنظمات التي تعرضت للفشل عندما أدخلت التغيير فيما سبق قد تكون حذرة من القيام بالتغيير مرة أخرى مستقبلاً.

ثانياً: عوائق التغيير النابعة من الفرد

تتمثل عوائق التغيير المتعلقة بالفرد فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 797-798.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 51-52.

- الثقافة الفردية: إنَّ بعض محاور التغيير قد تتعارض مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحاً في عملية الإنخراط في هذا النهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية؛
- الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً يُنشئ إلتزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للإلتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكن قيادي المنظمة من تلبية حاجات الأمان لدى العاملين، من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المنظمة نحو التميُّز؛
- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتىّ قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع؛
- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المنظمة: إنَّ الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الإعتقاد أنَّ هذه القيادة متحاملة عليه لأثماً تكثر التوجيهات، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهدي ينبغي أن تشرح أبعاد غايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود إستيعاب كل مستوى تنظيمي؛
- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الإعتقاد بأنَّ أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الإعتقاد سيتحوّل إلى خوف قد يُنتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأنَّ التغيير يعني إستغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أمّا إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأنَّ عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإنَّ الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.
- وعليه يمكن القول بأنَّ أسباب مقاومة التغيير عديدة ومتنوعة، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي، ووجب على المنظمة ومسؤوليها الأخذ بعين الإعتبار جُلَّ هذه الأسباب لتفاديها ومحاولة التقليل من مقاومة التغيير التي تظهر بعد كل مشروع تغيير تبناه، فمعرفة هذه الأسباب يسمح للمسؤولين عن التغيير بالتحكم في زمام الأمور والسيطرة على المقاومة ومحاولة الحد منها ومعالجتها من البداية وعدم تركها تتغلغل وتتفشى بين العاملين.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

إنَّ مقاومة التغيير أمر حتمي يظهر بعد كل مشروع تغيير تتبناه المنظمة كما سبق الذكر، فهو أمر متعب بالنسبة للمسؤولين ومعالجته صعبة نوعاً ما، فمنهم من يتبني النظرة التقليدية عن مقاومة التغيير التي مفادها أنه عادة ما تكون مقاومة التغيير مؤشراً سلبياً لعدم نجاح مشروع التغيير، ومنهم من يرى بالنظرة الحديثة التي تقول بأنَّ لمقاومة التغيير إيجابيات يمكن الإستفادة منها لمعرفة النقص وتقييم مشروع التغيير وكلما كانت المقاومة كبيرة كلما دلَّ ذلك على أنَّ التغيير قد كان في الصميم، وفي كلتا الحالتين الكل يسعى جاهداً للحفاظ والسيطرة على زمام الأمور في المنظمة.

كل ذلك جعل المنظمة تُدرج عدَّة إستراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير<sup>1</sup> نذكر منها:

#### - التعليم والإتصال: (Education and Communication)

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطوقه، وقد تتخذ عدَّة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتمُّ اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقتناع العاملين بهذه المعلومات سيُساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يُعاب عليها أنَّها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً؛

#### - المشاركة والإندماج: (Participation and Involvement)

أكدت الأبحاث والدراسات أنَّ المشاركة في برامج التغيير من قِبَل الأفراد تُؤدي إلى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ، وتُستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أنَّ المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أمَّا سلبياتها فهي أنَّها تستغرق وقتاً طويلاً؛

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 358-359.

- التسهيل والدعم: (Facilitation and Support)  
تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أمّا سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى تكلفتها العالية؛
  - التفاوض والإتفاق: (Negotiation and Agreement)  
تُستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنّها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة، أمّا سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية؛
  - الإستغلال وإختيار الأعضاء: (Manipulation and Co-optation)  
وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنّها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أمّا سلبياتها فإنّها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنّهم قد استغلوا؛
  - الإكراه الظاهر وغير الظاهر: (Explicit and Implicit coercion)  
وبموجب هذه الطريقة يُجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرّاً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بجرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضاً عندما يمتلك منشئوا التغيير قوة كبيرة، وأهم إيجابياتها أنّها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أيّ نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة إستمرار إستياء العاملين من منشئي التغيير.
- لا بد على المنظمات اليوم تبني الإستراتيجية المناسبة لتفادي مقاومة العاملين لمشروع التغيير التنظيمي ومحاولة التقليل منها، والعمل على معالجتها قبل ظهورها كأسلوب وقائي تعمل به المنظمة لحماية النظام من التدهور، وألاً تنتظر حتى تظهر المقاومة للعلن لكي تحاول معالجتها لأنّه ستصعب السيطرة عليها في هذه المرحلة.

### المبحث الرابع: علاقة الإتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي

يمر التغيير بمراحل يكون الإتصال فيها الأداة الرئيسية لإيصال المعلومة للعاملين ومحاولة إقناعهم خطوة بخطوة لتقبل مشروع التغيير والمساعدة على تنفيذه، والجدول التالي يمنح تفسيراً أكثر عن أهداف الإتصال الداخلي خلال مراحل التغيير الثلاثة كما هو موضح آتياً:

جدول رقم (08): الإتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير

أهداف الإتصالات		مرحلة التغيير
الهدف: - فك جمود العاملين؛ - تحدي الوضع الراهن؛ - نشر الحاجة إلى التغيير وفهمه من قبل الجميع.	خلق الإستعداد للتغيير (تتطلب هذه المرحلة إجراء إتصالات مكثفة)	مرحلة إذابة الجليد
الهدف: - التخفيض من عدم التأكد والغموض؛ - تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير؛ - تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب.	تقديم التفسيرات والإيضاحات (غالباً ما يحتاج إلى كثافة في الإتصال)	مرحلة الإنتقال
الهدف: - إعلام العاملين؛ - منع حدوث عدم التأكد أو التوتر.	هدفها فهم العاملين لمستجدات العمل (تتطلب إتصالات روتينية)	مرحلة إعادة الجليد أو تثبيت الوضع الجديد

المصدر: برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، رؤى اقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2013، ص 85-95.

قبل المبادرة بالتغيير يجب توقيت عملية الإتصال لتحقيق الإستعداد له وهذا جزء من مرحلة إذابة الجليد، ومع تطور التغيير وإتجاهه نحو المرحلة الثانية وهي مرحلة الإنتقال (تنفيذ التغيير) يجب تركيز عملية الإتصال بشكل كبير على إعطاء العاملين المعلومات اللازمة، والدعم الذي يحتاجون إليه كي يتمكنوا من القيام بالتغييرات المطلوبة منهم، بالإضافة إلى أنها يجب أن تؤدي إلى توضيح كل الغموض أو عدم التأكد الذي قد يعانيه العاملون عندما

يجاولون فهم "ماذا يعني كل هذا بالنسبة إليهم؟"، ومع تقدم عملية التغيير يجب تطوير وتحديث المعلومات اللازمة لفهم عملية التطوير في التغيير، وفهم نتائجها، إذا كان هذا مطلوباً في جميع المراحل، فإنه يزداد كلما يزداد تطور منحى التغيير<sup>1</sup>.

إنَّ من بين الأهداف الرئيسية للإتصال الداخلي هو الفهم والتحفيز خاصة في أوقات التغيير، ولهذا يجب أن يكون الإتصال في كل مرحلة من مراحل التغيير ما يجعل من الممكن إشراك كل العاملين في هذا المشروع والحفاظ على الدافع<sup>2</sup>.

إنَّ العديد من الدراسات إهتمت بدور الإتصال كواحدة من الإستراتيجيات المعتمدة في زيادة فعالية التغيير التنظيمي، وما يمكن إستخلاصه هو ضرورة وجود إستراتيجية إتصال واضحة ومتكاملة تنفَّذ في الأوقات المناسبة وتوفر المعلومات الملائمة لكل مرحلة من مراحل التغيير بما فيها مرحلة ما بعد التغيير.

وعليه يمكن تحديد دور الإتصال خلال مراحل التغيير وفق التالي.

### المطلب الأول: دور الإتصال خلال مرحلة إذابة الجليد

إنَّ الإتصال الفعال والمخطط والواعي هو جزء لا غنى عنه في إدارة التغيير، بل إنَّ بعض المصادر تشير إلى أنه يمثل الجزء الأكبر من النجاح في خلق بيئة عمل تتقبل التغيير وأنَّ المبادرة به قد يكون ميزة تنافسية مطلقة<sup>3</sup>.

إذ يعد الإتصال الفعال قبل بدء عملية التغيير أمراً حيوياً لنجاح أي مبادرة تغيير تنظيمي، إذ من بين الأهداف الرئيسية في هذه المرحلة التمهيديّة، هو تهيئة الأرضية المناسبة للتغيير وبناء الدعم اللازم والثقة الكافية من جميع الأطراف المعنية سواء كانوا الإداريين المسؤولين أو العمال المنفذين.

إنَّ الإتصال هو جوهر التغيير، أي أنَّ الإتصال يُنتج التغيير بدلاً من أن يكون مجرد أداة واحدة في تنفيذه، تُحاول جهود الإتصال خلال مشروع التغيير إقناع أصحاب المصلحة بتبني رؤية جديدة للمستقبل، ولكن قبل أن

<sup>1</sup> برباوي كمال، مرجع سابق، ص93.

<sup>2</sup> Lemerrier S., la communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise, 2015-2016, p29-30.

<sup>3</sup> Saary R., The significance of internal communication in the management of successful change, Proceedings of FIKUSZ'14 Symposium for Young Researchers, 2014, pp249-260.

يمكنوا من الوصول إلى هذه القناعة الجديدة يجب أن تكون هناك ثلاثة أشياء واضحة تماما لهم: "لماذا" و "ماذا" و "كيف" من التغيير<sup>1</sup>، ولا يكون ذلك إلا بالاتصال الداخلي.

تتمثل مرحلة إذابة الجليد (الجمود) أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المنظمة وأثره فيها، إن الدور الذي يمكن أن يوكل للمكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة وإنخفاض الحصة السوقية...) أو طبيعة الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات أو السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة...) والتي تُحتم وتُملي إحداث تغيير جزئي أو كلي داخل المنظمة، ويمكننا أحياناً إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تُظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية<sup>2</sup>.

إن المرحلة الأولى في نموذج (لوين) هو إذابة الجليد بما تتضمنه من إقناع الأفراد للتخلي عن الممارسات التي اعتادوا عليها وكانت سببا في الإحتلال واللاتوازن الذي آلت إليه المنظمة، وهو الدور الذي ينبغي أن تقوم به القيادة الإدارية المسؤولة عن التغيير من خلال تكثيف الجهود الإتصالية في هذا الشأن، كما أن المرحلة الأولى التي جاءت في نموذج (كوتر) ذي الثمانية مراحل، تستدعي القيام بحملات إعلامية مكثفة بهدف خلق الشعور بالحاجة إلى التغيير من خلال الإتصال، بالإضافة إلى صياغة وتطوير رؤية دقيقة وواضحة عن التغيير المنشود، وضرورة تبليغ وتوصيل هذه الرؤية للأفراد المعنيين بتنفيذها.

إن إذابة الجليد وخلق الشعور بالتغيير وغيرها من العمليات التي ذُكرت في مختلف نماذج ومراحل التغيير التي قال بها الباحثون والمتخصصون في مجال التغيير التنظيمي، وما تتضمنه من إتصال داخلي يستهدف شرح التحديات التي تواجه المنظمة والتهديدات التي تعاني منها (أو قد تعاني منها قريبا، إن لم تتم المبادرة بالتغيير) أو حتى إستغلال الفرص المتاحة، مما يساعد المعنيين بالتغيير على إدراك أن الوضع الحالي لم يعد مقبولا، ومن ثم الشعور بضرورة وأهمية التغيير.

<sup>1</sup> Beatty C., Communication during an organizational change, Organization Studies, vol15, nu3, 2015, pp337-352.

<sup>2</sup> برباش توفيق، دور الإتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2010، ص 228:215.

إنَّ التبليغ عن الوضع غير المريح الذي أصبح يميز المنظمة وجعل الأفراد يدركون ذلك قد يُساعدهم على تقبل مشروع التغيير، بل إنَّ الأمر يتطلب أحيانا خلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير وإظهار الصفة الإستعجالية لإحداثه لتجاوز الأوضاع غير الصحية التي باتت تُميز المنظمة، كأن يكون إنخفاض الحصة السوقية أو نُقص الأرباح أو سوء المناخ الإجتماعي الداخلي... وعندما يتكوَّن هذا الإستعداد النفسي للتغيير فإنَّ الظروف والأوضاع الحالية للمنظمة تُصبح غير مرغوب في بقائها بما يشجّع على قبول إعادة النظر فيها من خلال إحداث تغيير ما، إنَّ الإتصال بما يتضمنه من تواصل وإحتكاك وتفاعل مع المعنيين بالتغيير سيُستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجازه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه وطرق تنفيذه ودراسة مقترحاتهم، حيث أنَّ تمكين الأفراد العاملين من التعبير سيُتيح للإدارة الحصول على معلومات قد تُفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى سيُقلل من شدة مقاومتهم<sup>1</sup>.

إنَّ الإتصال الداخلي في هذه المرحلة يعمل على خلق الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى العاملين عن طريق إنتقاد الوضع الحالي وإدخال الشك في السلوكيات الحالية وذلك بتقديم حُجج وبراهين كدخول منافسين جدد أو إدخال تكنولوجيات جديدة ومقارنة وضع المنظمة بأوضاع منظمات أخرى ناجحة... وغيره ومحاولة إقناعهم بأنَّ التغيير هو الحل الأنسب سواء للخروج من الأزمة أو للتحسين من وضعية المنظمة.

لقد أشارت العديد من الدراسات بما في ذلك القديمة منها وهي دراسة (Kotter & Schlesinger, 1979)<sup>2</sup> أنَّ إحدى أهم إستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير هي الإتصال الواضح والشامل الذي يساعد في تقليل الغموض والشائعات التي قد تنشأ حول التغيير المرتقب.

ويمكن للإدارة تنويع أدوات الإتصال التي تعتمد عليها في هذه المرحلة مثل الإجتماعات الشاملة وجلسات الأسئلة والأجوبة وورش العمل التفاعلية، التي تتيح التفاعل المباشر مع كل العاملين مع التركيز على المعنيين منهم مباشرة، كما يمكن إستعمال أدوات أخرى مثل المذكرات المصلحية والنشرات الإخبارية واللوحات الإعلانية والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائط التي تساعد على نشر المعلومات الخاصة بالتغيير وأسبابه ونتائجه بهدف زيادة عدد المؤيدين وتقليل عدد المقاومين.

<sup>1</sup> برياش توفيق، نفس المرجع، ص225.

<sup>2</sup> Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), pp106-114.

## المطلب الثاني: دور الإتصال أثناء مرحلة التغيير

يُعد الإتصال الفعال خلال مرحلة تنفيذ التغيير عنصراً حاسماً في نجاح أي مبادرة تغيير تنظيمي واستمرارها، حيث يركز الإتصال في هذه المرحلة على توفير معلومات مستمرة شفافة ومنتظمة عن تقدم عملية التغيير، بما يدعم ويعزز جهود القائمين على تنفيذ التغيير ويبقي على دافعيتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الإتصال دوراً حيوياً في الإستماع لردود فعل العاملين وتبديد مخاوفهم خلال عملية التغيير، وذلك من خلال الإهتمام بالتغذية العكسية وتوفير أدوات وقنوات الإتصال التي تسمح للعاملين من التعبير عن آرائهم والمشاكل التي قد تعترض تنفيذ متطلبات التغيير ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب ذلك.

إنّ الدور الذي يوكل للإتصال في هذه المرحلة هو تحديد كميّات إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير، وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة فلا بُدّ أن يتمّ خلال مرحلة بدأ تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير<sup>1</sup>.

إنّ نجاح أي منظمة يتطلب وضع سياسة إتصالية واضحة مكثّفة مع التركيز على جانب الإعلام لجنب نقص المعلومات لدى المعنيين بالتغيير وتزويدهم بمختلف المعطيات عن مراحل تنفيذه والدور الذي يقومون به، وما يمكن أن يقدموه للمنظمة، وما يمكن أن تقدم المنظمة لهم في المقابل، وهذا بهدف القضاء على الإحساس بعدم الأمان<sup>2</sup>.

إنّ الإتصال في هذه المرحلة يعمل على شرح طرق العمل وتقنيات تنفيذ التغيير للعاملين، بالإضافة إلى القيام بتفسير وتقديم الإجابات على كل الأسئلة المقدّمة والأمور التي لا تزال مُبهمة وغير واضحة بالنسبة للعاملين خلال تنفيذ التغيير، ومرافقتهم حتّى يتمّ التعوّد على السلوك الجديد، وكذلك نقل إنشغالهم والصعوبات التي تواجههم

<sup>1</sup> برياش توفيق، مرجع سابق.

<sup>2</sup> العايب سليم، نوال زاوي، العايب سليم، نوال زاوي، دور الاتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الحوار النقابي، المجلد 4، العدد 2، 2015، ص 156-162.

عند تنفيذ التغيير وتسليط الضوء حول النقائص إن وُجدت، فالإتصال الداخلي يعمل على نقل إنشغالات العاملين وتغذيتهم الراجعة للمسؤولين وكافة المعنيين.

وقد أشار كلاين (Klein, 1996)<sup>1</sup> في دراسته حول الإتصال أثناء التغيير التنظيمي، بأنَّ القدرة على الإستجابة بسرعة للمشكلات الناشئة من خلال الإتصال الفعال يمكن أن تمنع تصاعد المقاومة وتحافظ على ثقة العاملين في عملية التغيير التي عادة ما يصاحبها عدم اليقين وإنتشار الشائعات، وقد حدد ثلاثة أهداف إتصالية في هذه المرحلة هي:

- تزويد الأفراد الذين لم يشاركوا في البداية بشكل مباشر في التغيير بمعلومات مفصلة ودقيقة عمَّا يحدث؛
- إعلام غير المشاركين حاليًا بالكيفية التي سيشاركون بها في المستقبل، وكيف سيؤثر التغيير عليهم وعلى أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة
- تحديد المعلومات المضللة التي يتم تداولها حول التغيير.

### المطلب الثالث: دور الإتصال في مرحلة إعادة الجليد

تُسمى هذه المرحلة بمرحلة التثبيت التي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير، وسيكون دور الإتصالات حاسمًا في هذه المرحلة لأنها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة<sup>2</sup>.

تعتبر المرحلة الثالثة في عملية التغيير، مرحلة حرجة وحاسمة لأنها تحدد ما إذا كان التغيير الحاصل سيصبح جزءًا دائمًا ومكونًا رئيسًا من ثقافة المنظمة أم سيتلاشى مع مرور الوقت، لذلك فإنَّ الدور المنوط بالإتصال الداخلي خلال فترة ما بعد التغيير لا يقل أهمية عن دوره في المرحلتين السابقتين، لأنَّه يستهدف أساسًا تعزيز وترسيخ التغييرات الحاصلة في المنظمة وبالأخص تلك التي تمَّ تنفيذها بنجاح.

<sup>1</sup> Klein, S. M. (1996), A management communication strategy for change, Journal of Organizational Change Management, 9(2), pp32-46.

<sup>2</sup> برياش توفيق، مرجع سابق.

يرى بولمان "Bolman" و ديل "Deal" أن أي تغيير تنظيمي جوهري يُسبب نشوء نزاع بين المستفيدين من التغيير وغير المستفيدين منه، والإتصال وسيلة تنسيق فعالة تسمح بفضّ الصراع وتفكيك حالات التوتر داخل المؤسسة فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار<sup>1</sup>.

لقد أشار لوين (Lewin) في نموذج التغيير الذي إقترحه خلال أربعينات القرن الماضي، أن مرحلة إعادة التجميد تتطلب تثبيت السلوكيات والممارسات الجديدة، من خلال تعزيزها وتشجيع وتحفيز الأفراد على تبنيها، بما يجعلها راسخة في ثقافة المنظمة. كما أشار كوتر (Kotter) في نموذج الشهير وبالتحديد في المرحلة السابعة بضرورة أن يلعب الإتصال دور المعلن عن النجاحات المحققة والإحتفال بها.

إنّ من الأهداف الرئيسية للإتصال خلال مرحلة ما بعد تنفيذ التغيير هو تصميم وتطبيق الهياكل والعمليات التي تدعم الطرق الجديدة كما يقول كلاين (Klein,1996) والتي مكنت المنظمة من حياة كفاءات جديدة وأصبحت أكثر فعالية من ذي قبل، وأصبح العمال يكافؤون وفقاً لمتطلبات التنظيم الجديد والثقافة الجديدة، ونظراً لأنّ المنظمة ترغب في إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير - وجعله أسلوب حياة - فإنّه من الضروري إنشاء آليات يمكنها إكتشاف سوء الفهم والتعامل معها وذلك بالحرص على إستمرار تدفق المعلومات من كل الإتجاهات، وقد أكد على الدور المحوري الذي تلعبه خطوط الإشراف المباشر في هذه العملية.

وفي نفس السياق أكد كل من (Armenakis & Harris,2009)<sup>2</sup>؛ اللذان بحثا ومارسا موضوع التغيير التنظيمي مدة ثلاثين سنة، على أهمية "إستمرارية رسائل التغيير" حتّى بعد التنفيذ الأولي للتغيير، ممّا يساعد في الحفاظ على الإلتزام وتعزيز الفهم المشترك للتغييرات المنفذة.

وبرأي بيتر سينج (Senge, 1990)<sup>3</sup> يلعب الإتصال دوراً مهماً في نقل الدروس المستفادة من عملية التغيير وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي، حيث أنّ المنظمات التي تتبنى مفهوم "المنظمة المتعلمة" تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيير المستمر، وأنّ الإتصال الفعال يساعد في نشر الدروس المستفادة من عملية التغيير التي تتم داخل المنظمة بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية.

يعمل الإتصال الداخلي على إرساء إستراتيجية للتغيير بالعمل على مختلف الجوانب الظاهرة وغير الظاهرة وصياغة مشروع المنظمة بشرط توفر الظروف الملائمة لهذا العمل، فنجاح أي مشروع للتغيير التنظيمي يُعتبر مؤشراً

<sup>1</sup> سمية بن غضبان، دور المقاربة الإتصالية في إجاح التغيير التنظيمي، التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 40، 2014، صص 120-150.

<sup>2</sup> Armenakis, A. A., & Harris, S. G., Reflections: Our journey in organizational change research and practice. Journal of Change Management, 9(2), 2009, pp127-142.

<sup>3</sup> Senge, P. M., The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, 1990, Doubleday/Currency.

لتطبيق إستراتيجية إتصالية ناجحة تقوم على أسس تنوي المنظمة إتباعها من أجل تحقيق أهدافها على المدى القريب أو البعيد لضمان توصيل رؤية التغيير وإشراك أكبر عدد في العملية التغييرية، وعليه لا يمكن تصور أي منظمة ناجحة دون وجود عملية إتصالية داخلية ناجحة<sup>1</sup>.

وعليه فإنّ دور الإتصال في مرحلة إعادة الجليد أو كما يُسميها البعض إعادة التثبيت هو المحافظة على نتائج التغيير من الإتجاهات والسلوكات الجديدة ومحاولة تعزيزها والعمل على إستمراريتها وترسيخ مكاسبها، عن طريق تقديم الشكر للمساهمين والإحتفال بالنجاحات التي حققتها التغيير باستخدام وسائل الإتصال وتشجيع مبادرات التغيير ومواصلة الإتصال لتقييم نتائج التغيير، والسعي لإقناع المقاومين للتغيير بالرجوع عن موقفهم والإلتحاق بركب زملائهم المؤيدين عن طريق توضيح أهم النتائج المتوصل إليها وذكر الإيجابيات المتحصل عليها بفضل مشروع التغيير.

على الرغم من أنّ الإتصال الداخلي لا يمثل الحل السحري لنجاح مشاريع التغيير، إلا أنّ دوره يبقى حاسماً في المساهمة في هذا النجاح، وأنّ تأثيره لا ينحصر في مرحلتي تهيئة وتنفيذ التغيير، بل يمتد إلى المرحلة الثالثة حتى تتمكن الإدارة من التأكد من تثبيت وترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة.

<sup>1</sup> رانية بشاني، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، الحجم 1، العدد الرابع، 2019، ص ص 198-216.

## الخلاصة

أضحى التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة من التحديات التي تُواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها وأحجامها، وهذا ما بات يُؤرِّق المديرين نظرًا للبيئة المتغيرة وغير المستقرة التي ينشطون فيها، فالكل يبحث عن الإستقرار والثبات غير أنَّ التغيير هو الثابت الوحيد، وعليه وجب على المنظمات التأقلم مع هذا الوضع، وكنتيجة لذلك فقد تغيَّرت النظرة للتغيير، الذي أصبح هو الحالة الصحيَّة وتواجده في المنظمة يدلُّ على الحيوية والتكيف المستمر.

ومن هذا المنطلق تمَّ التعرف في هذا الفصل على التغيير التنظيمي وكل ما يتمحور حوله، فقد تمَّ التطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي التي تمَّ فيها تناول مختلف التعريفات التي قُدمت من قِبَل مختلف الباحثين، بالإضافة إلى أهم خصائص وأسس وأهم أسبابه وأهميته، فضلاً عن أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة على حدِّ سواء، بالإضافة إلى أهدافه ومختلف أنواعه.

تمَّ التطرق بعد ذلك إلى أهم نماذج ومجالات التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أهم الإستراتيجيات المتبعة لتطبيقه والعوامل المؤثرة في إختيارها، فضلاً عن مسؤولية إحدائه في المنظمة، ناهيك عن شرح ما يتعلق بمقاومة التغيير من مفهوم وأسباب وآليات وإستراتيجيات التعامل مع هذا الظاهرة التي تلازم كل مشروع تنظيمي.

وفي الأخير تمَّ إيضاح العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والإتصال الداخلي خاصة خلال مراحل التغيير، فقد تبين بأنَّ الإتصال الداخلي عصب التغيير ولا وجود لتغيير بدون إتصال داخلي، لما له من إيجابيات تعود على المنظمة والفرد على حدِّ سواء، فهو يلعب دوراً أساسياً في العملية التغييرية ويُساهم بدرجة كبيرة في تقليص مقاومة التغيير وإنجاح المشروع، لأنَّ العديد من الدراسات أثبتت أنَّ من أكثر ما يُسبب المقاومة في المنظمة هو ضعف العملية الإتصالية، لذا تظهر هنا الأهمية الجليَّة التي يقوم بها الإتصال الداخلي خلال مشروع التغيير، وهو ما سنحاول تبيانه في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع على مستوى إحدى المؤسسات الإقتصادية المهمة في الشرق الجزائري المتخصصة في صناعة الإسمنت.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد التطرق فيما سبق للفصلين النظريين المتعلقين بمتغيرات الدراسة، وبعد التعرف على أغلب الأمور المتعلقة بالإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وكافة مراحلها، سوف نعالج في هذا الفصل الأخير الجزء التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية لهذا الموضوع، والذي سيتم فيه التعرف على المؤسسة محل الدراسة وأسباب إختيارها، بالإضافة إلى التعرف على هيكلها التنظيمي ونشأتها وإنجازاتها ومشاريع التغيير التي قامت بها وشهادات الـ(ISO) المتحصلة عليها في السنوات الأخيرة.

سيتم بعد ذلك عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والتي سيتم فيها التطرق إلى منهج الدراسة المعتمد، فضلاً عن مجتمع وعينة الدراسة، ناهيك عن أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

بعد مرحلة جمع البيانات وإجراء مختلف الإختبارات الإحصائية المناسبة تمّ تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات، ثم عرض نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة، مع تقديم وإقتراح توصيات والتي من شأنها تحسين توظيف الإتصال الداخلي بمختلف أشكاله وأدواته في سبيل ضمان نجاح مشاريع التغيير التي ستقوم بها المؤسسات عموماً والمؤسسة محل الدراسة الميدانية خصوصاً.

### المبحث الأول: مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة (SCAEK)

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، من خلال عرض أهم المعلومات المتعلقة بها والتي تسمح لنا بأخذ صورة عامة حول هذه المؤسسة ونشاطها بالإضافة إلى التطرق إلى بعض مشاريع التغيير التي بادرت بها خلال السنوات الأخيرة.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

سيتم التعرف في هذا المطلب على المؤسسة محل الدراسة، ناهيك عن عدد عمالها وغيرها من المعلومات، ثم نعرض على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

شركة أسمنت عين الكبيرة هي شركة مساهمة تابعة للمجموعة (GICA) حيث تمتلك نسبة 100% من رأس مالها البالغ (2,200,000,000) دج، تمّ بناء مصنع الأسمنت على مساحة 50 هكتارا، ويقع على بعد 20 كيلومترا إلى الشمال الشرقي من عاصمة ولاية سطيف و07 كلم جنوب دائرة عين الكبيرة، التي تُعد واحدة من أكبر دوائر ولاية سطيف، ويقع مقر المديرية العامة بمدينة سطيف بشارع عباشا عمار.

يبلغ عدد عمال المؤسسة 570 عامل (إنطلاقا من معطيات المؤسسة)، تمتلك شركة (SCAEK) خطّي إنتاج (02) بقدرات تعاقدية (تركيب) 3,000,000 طن من الأسمنت البورتلاندي (CPA) سنويًا، وتقوم الشركة حاليا بتصنيع:

– الأسمنت البورتلاندي مع إضافات لجنة حماية الصحفيين: CEM II/A-L 42.5 N NA 442؛

– الأسمنت البورتلاندي مع إضافات لجنة حماية الصحفيين: CEM II/A-L 42.5 R NA 442؛

– الأسمنت المقاوم للكبريتات CEM I 42.5 N-LH/SR5 NA 442 CRS؛

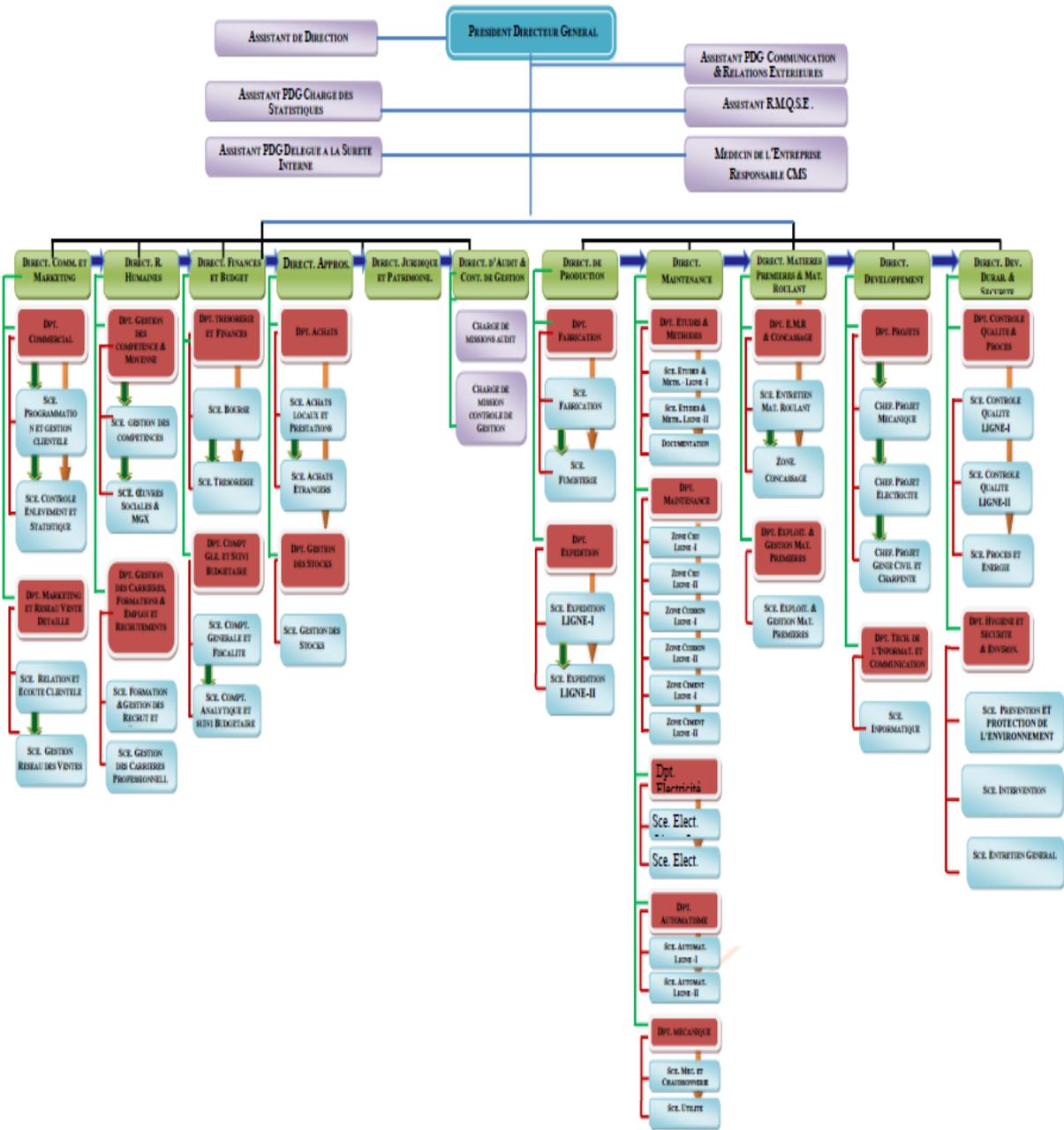
– الأسمنت المقاوم للكبريتات CEM I 52.5 N-LH/SR5 NA 442 CRS؛

– الأسمنت البترولي: فئة G HSR.

ويمكنها أيضًا تصنيع CPJ 32.5 وفقًا لإحتياجات السوق.

يقع (SCAEK) بالقرب من مقلع تسمح إحتياطياته بتلبية إحتياجات التشغيل على المدى الطويل، مع عمر إحتمالي لهذه المحاجر يتجاوز 100 عام حسب آخر التقديرات، وتغطي مساحة تقارب 220 هكتارا، وتستمد منها المواد الأساسية المواد الخام من رواسب جبل الجون وطين "المارن" من (ثيت مولوتو)<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إعتماًداً على وثائق المؤسسة

<sup>1</sup> إعتماًدا على وثائق المؤسسة.

### المطلب الثاني: مشاريع التغيير بالمؤسسة محل الدراسة وأسباب إختيارها

سيتم التطرق في هذا المطلب لأهم الإنجازات التي قامت بها المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن مشاريع التغيير المختلفة التي قامت بها والشهادات التي تحصلت عليها خلال السنوات الماضية، بالإضافة إلى التطرق لأهم الأسباب التي جعلت من المؤسسة محل دراسة.

### الفرع الأول: إنجازات المؤسسة ومشاريع التغيير بمؤسسة SCAEK

#### الجدول رقم (09): إنجازات المؤسسة ومشاريع تغييرها

السنة	الإنجاز
1974	توقيع العقد وبدء الأعمال الإنشائية في مصنع الأسمنت
1978	الدخول في الإنتاج في بداية سبتمبر
1982	إعادة هيكلة الشركة الوطنية للأسمنت السابقة، وإنشاء شركة الأسمنت الشرقية ERCE
1998	شركة تابعة مثل الوحدات الأخرى لمصنع أسمنت عين الكبيرة وولادة شركة الاسمنت عين الكبيرة التي تقوم بتصنيع وبيع الأسمنت تحت الإسم التجاري (SCAEK)
2000	تجاوز شركة أسمنت عين الكبيرة لأول مرة في تاريخها عتبة المليون طن من إنتاج الأسمنت
2002	حصول SCAEK على شهادة نظام الجودة وفقا لمعيار ISO 9001 إصدار 2000
2003	توقيع عقد مع الشريك AAF للبناء والإشراف على تركيب مصفاة (filtre à manche) لأكثر من: 4,750,000 يورو
2005	توقيع عقد مع الشريك ICER France لأتمتة المواد الخام والطهي والتجانس
2006	إنشاء منشأة تجميع الغبار في شهر ماي باستخدام تقنية مرشح الأكياس (filtre à manche) لمعالجة غازات ساخنة من الفرن، تقنية تم تقديمها لأول مرة في الجزائر بواسطة SCAEK
2008	- حصول SCAEK في جوان، على شهادة ISO 14001 إصدار 2004 -استئناف نشاط مبيعات التجزئة في SCMCE السابقة في جوان -حصول SCAEK على الجائزة الوطنية الثانية للبيئة التي تمنحها وزارة التخطيط الإقليم والبيئة
2009	-إنشاء منشأة إزالة الغبار باستخدام مرشحات الأكياس للغازات المبردة -توقيع عقد الهندسة والإستشارة مع CETIM بمبلغ: DA/TTC 788,036,560 - البدء بالأعمال الترابية طبقاً للمواصفات المتعلقة بمشروع إنشاء خط الإنتاج الثاني

<p>2010</p>	<p>-إعادة هيكلة ثانية بعد إنشاء المجموعة الصناعية للإسمنت بالجزائر (مجموعة GICA) في 26 نوفمبر 2009، ونقل الأسهم والمشاركات والأصول العقارية الأخرى التي تملكها مجموعة ERCE قيد التصفية لصالح مجموعة GICA اعتبارًا من 30 مارس 2010</p> <p>- نجاح SCAEK في تشغيل مبرد جديد، كجزء من برنامج ترقية المصنع وإمكاناتها الإنتاجية، تكلفه هذا الإستثمار: 484.514.410.02 دج</p>
<p>2011</p>	<p>- تجاوز SCAEK عتبة 1,022,040 طنًا من الكلنكر لأول مرة في تاريخها</p> <p>- حصول SCAEK على شهادة لنظام الإدارة المتكامل ISO 9001 إصدارات 2008 و ISO 14001 و إصدار 2004 و OHSAS 18001 إصدار 2007</p>
<p>2013</p>	<p>توقيع عقد إنشاء خط إنتاج ثان مع شركة POLYSIUS SAS France يوم 21 أوت 2013</p>
<p>2014</p>	<p>- دخول العقد الموقع مع شركة POLYSIUS SAS France حيز التنفيذ في 23 جانفي 2014</p> <p>- SCAEK تقرر طرح العام الأولي لشركة الأسمنت عين كبيرة، وذلك بزيادة رأسمالها بنسبة 35%</p>
<p>2015</p>	<p>إعتماد قرار أجيكس بزيادة رأس مال الشركة بنسبة 35%، وتنفيذ العملية خلال فترة الإكتتاب في أبريل 2016</p>
<p>2016</p>	<p>-دمج وحدة جميلة في SCAEK الذي يتمثل نشاطها الرئيسي في إستخراج وتحضير جبس، تنفيذ إجراءات الاندماج المحاسبي من قبل الشركة الداخلة (SCAEK) خلال السنة المالية 2017</p> <p>- ولأول مرة على المستوى الوطني، أنتجت شركة SCAEK خلال السنة المالية 2016 (نوفمبر) 300 طن من أسمنت بترولي، تم تسليمه لشركة نفط</p> <p>- إنتهاء عملية الإكتتاب العام ل SCAEK في 13 يونيو 2016، والتي سمحت باكتتاب 611.480 في 37 ولاية بمبلغ 978.368 ألف دينار بنسبة 5.16% من المبلغ الإجمالي</p>
<p>2017</p>	<p>-التشغيل الفعلي لخط الإنتاج الثاني في 1 مارس 2017 والحصول على أول كلنكر بكمية 2,130 طن في اليوم الأول</p> <p>-إطلاق إنتاج أول أسمنت من الخط الثاني في 1 أبريل 2017 مما سمح بتعزيز من النتائج التشغيلية للشركة</p>
<p>2018</p>	<p>- حصول SCAEK على شهادة TEDJ في 5 أوت 2018، وهي علامة المطابقة للمعايير الجزائرية جودة منتجي الأسمنت CPJ و CRS</p> <p>- التوقيع على تقرير القبول المبدئي لخط الإنتاج الثاني بتاريخ 1 نوفمبر 2018 مع الجدول الزمني لرفع التحفظات المبين في المحضر</p> <p>- حصول SCAEK على الجائزة الجزائرية الأولى للجودة (PAQ) في 18/12/2018</p>
<p>2019</p>	<p>حصول SCAEK على شهادة API (Q 1) المتعلقة بنظام إدارة الجودة و (10A) المتعلقة بمنتج الأسمنت البترولي بتاريخ 29 جوان 2019</p>

2020	-الإغلاق الناجح لعملية تدقيق مراقبة واجهة برمجة التطبيقات (API) التي تمت في الفترة من 8 إلى 13 جوان مؤتمرات الفيديو؛ - تحقيق رقم قياسي على صعيد صادرات الكلنكر خلال السنة المالية 2020 بحجم 865.037 طن
2021	حصول SCAEK على شهادة لمعيار ISO 45001 المتعلق بـ "الصحة والسلامة في البيئة العمل" في أكتوبر 2021

المصدر: اعتمادًا على وثائق المؤسسة

إنَّ شهادات الأيزو، مثل (ISO 9001) لإدارة نظم الجودة، (ISO 14001) لإدارة نظم البيئة، و (ISO 45001) لإدارة نظم الصحة والسلامة المهنية، هي شهادات يتطلب الحصول عليها تحسينات جوهرية وتغييرات تنظيمية كبيرة، والتي تتطلب الإلتزام بتطبيق إجراءات عمل وأنظمة جديدة، ويمثل الإلتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية التي تلعب دورًا حاسمًا في نجاح تطبيقها بما يوفره من آليات تساعد على توفر المعلومات المناسبة ويزيد من مشاركة وإلتزام الأفراد العاملين ويقلل من مقاومتهم للتغيير بسبب المتطلبات الجديدة التي تقتضيها شهادات الأيزو.

إنَّ الجدول أعلاه الذي يبين بعض ما قامت به شركة الاسمنت لعين الكبيرة (SCAEK)؛ الرائدة في صناعة الإسمنت على المستوى الوطني، من تغييرات جوهرية خلال السنوات الماضية، والتي من بينها برامج التغيير التي يتطلبها الحصول على العديد من شهادات الأيزو مثل:

- شهادة نظام الجودة وفقا لمعيار ISO 9001 إصدار 2000؛
- شهادة نظم الإدارة البيئية وفقا لمعيار ISO 14001 إصدار 4200؛
- شهادة نظام الإدارة المتكامل الذي يتضمن:
  - ISO 9001 إصدار 2008؛
  - ISO 14001 إصدار 2004؛
  - OHSAS 18001 إصدار 2007.
- شهادة الصحة والسلامة في البيئة العمل ISO 45001.

وشهادات أخرى معترف بها مثل:

- شهادة TEDJ المطابقة للمعايير الجزائرية لجودة منتجي الأسمنت CPJ و CRS؛
- شهادة API (Q 1) الخاصة بنظام إدارة الجودة و (10A) المتعلقة بمنتج الأسمنت البترولي.

لقد بدأت مبادرات (SCAEK) مسار الحصول على شهادات الأيزو منذ سنة 2002 وكان ذلك من خلال عمليات تدقيق داخلية وخارجية شملت تقييما للكثير من العمليات والإجراءات والممارسات التي كانت سائدة، وتحديد ما يجب الإلتزام به للحصول على الشهادة المطلوبة، ومعلوم بأن ما يميز المراحل الأولى وما يليها من مسار السعي للحصول على شهادات الأيزو خصوصا، هو الشعور بعدم اليقين والقلق الذي ينتاب غالبية العاملين والإداريين، عن تأثير المعايير الجديدة على أوضاعهم ومناصبهم الحالية وأعمالهم اليومية والمسؤوليات والأعباء الإضافية التي من المحتمل أن يحملها التغيير الجديد، ناهيك عن هاجس الإدارة العليا بخصوص كسب تأييد العاملين والإداريين لمشاريعها وإلتزامهم بالمتطلبات الجديدة، وهنا يأتي دور الإتصال الداخلي للتخفيف من هذه التحديات.

إنّ المقابلة مع بعض مسؤولي مؤسسة (SCAEK) مكّنت من التعرف عن كيفية توظيف الإدارة للاتصال الداخلي في المساهمة في السعي للحصول على مختلف الشهادات التي تحوزها المؤسسة حاليا، من خلال توفير المعلومات الكافية عن أهمية شهادات الأيزو والمزايا التي تتيحها وأسباب التغيير وطرقه ونتائجه... عبر الإعلانات والاجتماعات واللقاءات مع العمال وممثليهم، والإستماع إلى آرائهم ومخاوفهم... وتسهيل مشاركتهم.

إنّ من بين ما يعزى في نجاح (SCAEK) في الحصول على شهادات الأيزو وغيرها من مشاريع التغيير الأخرى مثل إعادة هيكلة مجموعة (GICA) وفتح وتشغيل خط إنتاجي جديد وإستعمال تكنولوجيا حديثة وصديقة للبيئة وتصنيع منتجات جديدة مثل الاسمنت البترولي وغيرها... هو الدور الحاسم للإتصال الداخلي الذي ساهم في توفير المعلومات اللازمة في حينها وجعل العاملين على إطلاع بالمشاريع التغييرية ومكنهم من المشاركة في تنفيذه ونجاحها.

### الفرع الثاني: أسباب إختيار المؤسسة

تعددت أسباب إختيار المؤسسة محل الدراسة، إلا أنّهُ سنذكر بعضا منها والتي تتمثل في:

المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة إقتصادية جزائرية وهو ما يتناسب مع عنوان الدراسة، بالإضافة إلى كونها مؤسسة كبيرة الحجم وذات نشاط دائم، متواجدة في الساحة الإقتصادية منذ زمن، مرّت بالعديد من المراحل

وقامت بالعديد من التغييرات ولازالت تقوم بذلك، حصلت على الكثير من الشهادات وحققت إنجازات كبرى، استطاعت أن تحافظ على مكانتها وتحسن منها عن طريق مواكبتها للتغييرات الحاصلة ومحاولة الريادة في المجال بسعيها للتحسين المستمر.

إضافة إلى هذه العوامل فقد كانت التسهيلات المقدمة من مسؤولي المؤسسة داعمة لإختيارها مجالاً لتطبيق البحث وإختبار الفرضيات وإنجاز الدراسة الميدانية.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث التعرف على الإطار المنهجي والأسلوب المعتمد في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى التطرق لمجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن أدوات جمع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل هذه البيانات.

#### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المنهج الذي أستخدم في هذه الدراسة، وسيتم فيه التعرف على مجتمع الدراسة والعينة التي أجري عليها البحث.

#### أولاً: منهج الدراسة

المنهج هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تفصيله للحقائق العلمية في أيّ فرع من فروع المعرفة، وفي أيّ ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية<sup>1</sup>، وعليه تمّ الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يركز على وصفٍ دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد، فهو يهدف إلى رصد هذه الأخيرة بهدف فهم مضمونها، فهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

<sup>1</sup> غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، بكالوريوس...ماجستير...دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص18.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقله مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999، ص46.

إستعانت الدراسة الحالية بالأدبيات المختلفة ذات العلاقة بالموضوع، سواء ما تعلق بالتغيير التنظيمي أو الإتصال الداخلي، في الكتب والمجلات وأعمال الملتقيات، وقد ركزت المراجعة على فهم الدور الذي يمكن أن يساهم به الإتصال الداخلي في حسن إدارة مشاريع التغيير التي تبادر بها المنظمات.

إن الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة الميدانية وهي شركة الاسمنت عين الكبيرة التي تقوم بتصنيع وبيع الأسمنت تحت الإسم التجاري (SCAEK)، سمحت بالقيام بعدة مقابلات مع بعض المسؤولين، بغية تعريفهم بموضوع الدراسة والتسهيلات التي يمكن تقديمها في سبيل إجراء الجانب التطبيقي للدراسة.

بعد الموافقة على موضوع البحث والإلتزام بتقديم الوثائق التي نحتاج إليها، وتسهيل توزيع وإسترجاع الإستمارات، حيث تمّ الإتفاق مع مسؤولي المؤسسة على توزيع الإستمارات على عينة من العمال تضم مختلف الفئات السوسيو مهنية من إطارات وأعاون تحكم وعمال تنفيذ.

#### ثانيًا: عينة الدراسة

تُعرف عينة البحث بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتمُّ إختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثمَّ إستخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>، علمًا أنّ دراسة المجتمع بطريقة المسح الشامل صعبة في كثير من الأحيان على الرغم من دِقَّتْها لذا تُفضَّلُ معظم الدراسات التعامل مع العينة بدلاً من المسح الشامل<sup>2</sup>.

وعليه تمثَّل مجتمع الدراسة في مؤسسة عين الكبيرة للاسمنت وهي مؤسسة إقتصادية عمومية جزائرية، التي يبلغ عدد عمَّالها 570 عامل، وتُعد المؤسسة محل الدراسة الميدانية واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال تصنيع الاسمنت وتُغطي إحتياجات ولاية سطيف وبعض الولايات الشرقية، وقامت خلال السنوات الأخيرة بالعديد من مشاريع التغيير بغية التوسع وتحقيق مزيد من الأرباح.

ونظرًا لكبر حجم المجتمع وصعوبة دراسته كليلية تمَّ إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، تمَّ توزيع إستبيان على بعض العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكان ذلك في شهر مارس لعام 2024 وبعد فترة لاحقة تمَّ إسترجاع 117 إستمارة قابلة للتحليل، وهي التي تمثل حجم عينة الدراسة الحالية.

<sup>1</sup> محمد سرحان علي الممودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، اليمن، 2019، ص 160.

<sup>2</sup> محمد حسين محمد رشيد (القادري)، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الاحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص 25.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة

سيتم التعرف في هذا المطلب على الأدوات التي أستخدمت لجمع البيانات في هذه الدراسة، فضلاً عن أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدت في ترجمة البيانات إلى معلومات مفيدة للحصول على النتائج في الأخير.

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

تمّ الإعتماد في هذه الدراسة على العديد من الأدوات المتعارف عليها في أدبيات البحث العلمي والكتب المنهجية والتي ساعدت على جمع البيانات من المستجوبين، فبُغية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، تمّ الإعتماد على مجموعة من الأدوات منها الملاحظة والمقابلة ووثائق المؤسسة، غير أنّ الأداة الرئيسية المعتمدة في الدراسة هي الإستبيان الذي تضمّن أسئلة تُعطي متغيرات الدراسة.

#### أولاً: الإستبيان (كأداة رئيسية)

يُعتبر الإستبيان من أهم أدوات جمع المعلومات، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها الباحث<sup>1</sup>، وتمّ بناؤه وفق المراحل التالية:

##### أ- مرحلة إعداد الاستبيان:

تمّ الإستعانة بالجانب النظري لبناء محاور الإستبيان، ناهيك عن الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وتمّ تعديل بنوده بما يتناسب والدراسة، وتكوّن من المحاور التالية:

- محور البيانات الشخصية: تمّ فيه صياغة مجموعة من الأسئلة الشخصية المتعلقة بالمستجوبين، والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الأقدمية، التصنيف السوسيو مهني وكذا الحالة المهنية.
- محور الإتصال الداخلي: الذي يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، يحتوي على 30 سؤالاً ضمّ الإتصال بأنواعه الصاعد والنازل والأفقي، بالإضافة إلى أسئلة حول وسائل الإتصال المعتمدة.

<sup>1</sup> زياد بن علي بن محمود الجرحاوي: القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010، ص16.

- محور التغيير التنظيمي: وهو آخر محور في الإستبيان، يمثل المتغير التابع في الدراسة، يحتوي على 36 سؤالاً مُقسَّماً على أبعاد التغيير التنظيمي ومراحله الثلاث وهي: مرحلة تهيئة التغيير، مرحلة تنفيذ التغيير، ومرحلة تثبيت التغيير.

تمَّ الإعتماد في هذا الإستبيان على مقياس خماسي، هذا ما يسمح بترجمة أجوبة المستجوبين إلى بيانات يمكن معالجتها عن طريق برنامج الـ(spss)، وتتمثل أبعاده في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقياس الإجابة

الدرجة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1

يبين الجدول أعلاه ترميز كل إجابة والقيمة التي تُقابلها في المقياس الخماسي، فدرجة موافق بشدة تأخذ القيمة الكبرى (5)، أمَّا موافق فتمنح قيمة (4)، موافق بدرجة أقل (3)، وقيمة (2) تُمنح لدرجة غير موافق، أمَّا قيمة (1) تقابل درجة غير موافق بشدة.

ب- إختبار صلاحية أداة الدراسة (الصدق والثبات)

### 1- إختبار الصدق:

1-1- إختبار الصدق الظاهري: تمَّ في هذه المرحلة عرض الإستبيان على الأستاذ المشرف ثم على

مجموعة من الأساتذة المحكِّمين<sup>1</sup>، كما تمَّ العمل بنصائحهم ومقترحاتهم وعُدِّل الإستبيان ليصبح في صورته النهائية<sup>2</sup>.

1-2- الإتساق الداخلي: بعد توزيع الإستبيان على المستجوبين وإسترجاعه، تمَّ الحصول على

البيانات اللازمة للدراسة وتفرغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (statistical package for social sciences) (spss19)، قصد إجراء مجموعة من الإختبارات المناسبة للحصول على المعاملات التي تُستخرج منها النتائج النهائية بعد المعالجة، وإختبار الإتساق الداخلي تمَّ حساب معامل الإرتباط (Kandall's Tau\_b)

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (02)

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (01)

الذي يُستعمل في حالة المتغيرات النوعية و يمنح نتائج أدق من معامل بيرسون الخاص بالمتغيرات الكمية، وهو بذلك إختبار إحصائي يدل على مدى إنسجام الأسئلة مع المحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): معامل إرتباط كل بند بمحوره (الإتساق الداخلي)

رقم البند	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية	رقم البند	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية	رقم البند	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
1	0.482**	0.000	2	0.541**	0.000	3	0.560**	0.000
4	0.573**	0.000	5	0.555**	0.000	6	0.451**	0.000
7	0.622**	0.000	8	0.553**	0.000	9	0.544**	0.000
10	0.547**	0.000	11	0.619**	0.000	12	0.535**	0.000
13	0.420**	0.000	14	0.621**	0.000	15	0.607**	0.000
16	0.621**	0.000	17	0.310**	0.000	18	0.326**	0.000
19	0.385**	0.000	20	0.213**	0.003	21	0.357**	0.000
22	0.330**	0.000	23	0.588**	0.000	24	0.077	0.291
25	0.376**	0.000	26	0.553**	0.000	27	0.358**	0.000
28	0.333**	0.000	29	0.384**	0.000	30	0.096	0.166
معامل إرتباط البنود مع محور الإتصال الداخلي								
1	0.173*	0.019	2	0.197**	0.007	3	0.117	0.110
4	0.620**	0.000	5	0.545**	0.000	6	0.625**	0.000
7	0.599**	0.000	8	0.641**	0.000	9	0.658**	0.000
10	0.683**	0.000	11	0.686**	0.000	12	0.624**	0.000
معامل إرتباط البنود مع محور مرحلة التهيئة للتغيير								
13	0.676**	0.000	14	0.748**	0.000	15	0.670**	0.000
16	0.673**	0.000	17	0.726**	0.000	18	0.723**	0.000
19	0.715**	0.000	20	0.614**	0.000	21	0.510**	0.000
22	0.584**	0.000	23	0.612**	0.000	24	0.698**	0.000
معامل إرتباط البنود مع محور مرحلة تنفيذ التغيير								
25	0.558**	0.000	26	0.685**	0.000	27	0.735**	0.000
28	0.724**	0.000	29	0.760**	0.000	30	0.796**	0.000
31	0.783**	0.000	32	0.758**	0.000	33	0.784**	0.000
34	0.760**	0.000	35	0.742**	0.000	36	0.785**	0.000
معامل إرتباط البنود مع محور مرحلة تثبيت التغيير								

المصدر: إعتماًداً على مخرجات الـ (spss19)

من خلال الجدول تبين أن قيم معاملات (kendall's tau\_b) لكل بند بمحوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي لبنود الإستبيان ومحاوره.

2- إختبار الثبات:

ويقصد به قدرة الأداة (الإستبيان) على إعطاء نفس النتائج إذا تمّ تكرار القياس على نفس الأشخاص عدة مرات في نفس الظروف، وذلك عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha cronbach's)، وعليه فإنّ نتيجة إختبار الثبات لهذه الدراسة هي كالتالي:

الجدول رقم (12): معامل الثبات (Alpha cronbach's)

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
66	0.971

المصدر: إعتماًداً على مخرجات الـ (spss19)

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل ثبات الإستبيان ألفا كرونباخ قد بلغت (0.971) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0.60) لجميع المحاور، وبالتالي يمكن الإعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات اللّازمة لإختبار الفرضيات.

ثانياً: المقابلة الشخصية

تمّ إجراء المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين في المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة، وذلك للحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات وكذا الإجابة على بعض الأسئلة التي طرّحت والتي تخدم موضوع الدراسة بالإضافة محاولة التعرف على البيئة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي وفيما إذا كانت تتماشى مع موضوع الدراسة الحالية أم لا، ومعرفة مواقف وآراء المسؤولين إزاء التغيير التنظيمي والإتصال الداخلي.

ثالثاً: الوثائق والمستندات

تمّ الحصول على الكثير من الوثائق والمستندات التي تساعد على معرفة المؤسسة محل الدراسة بشكل أعمق، بالإضافة إلى أخذ فكرة عامة حول حجم المؤسسة وعدد عمالها فضلاً عن هيكلها التنظيمي وما إلى غير ذلك من معلومات خاصة ومتعلقة بالشؤون الداخلية للمؤسسة.

رابعًا: الملاحظة

تُعرف الملاحظة على أنها إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تدوين الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه من المبحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً<sup>1</sup>، وبالتالي تمّ اعتماد الملاحظة في هذه الدراسة كأداة ثانوية وتمّ بهذه الطريقة جمع معلومات عن طريق مشاهدة سلوك بعض العاملين وتفاعلاتهم والتعرف على الأجواء السائدة وإستنتاج بعض الأجوبة دون السؤال عن ذلك مباشرة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الحصول على البيانات عن طريق الإستبيان وتفرغها في برنامج الـ (spss 19)، تمّ معالجتها من خلال إجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية والتي تتمثل في:

- المتوسط الحسابي: الذي يقيس بدقّة تمركز الإجابات حول إختيار معين، مما يُعطي رؤية واضحة لمستوى الموافقة من عدمها؛
- الإنحراف المعياري: الذي يقيس تشتت أو تجانس القيم فيما بينها؛
- إختبار (Kolmogorov-smirnov): يُستخدم لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لإختيار الإختبارات المناسبة للدراسة فيما بعد؛

الجدول رقم (13): إختبار (Kolmogorov-smirnov)

المحاور	قيمة z	مستوى الدلالة
الإتصال الداخلي	0.753	0.623
مرحلة التهيئة للتغيير	0.875	0.428
مرحلة تنفيذ التغيير	0.810	0.528
مرحلة تثبيت التغيير	0.740	0.644

المصدر: إعتماًداً على مخرجات الـ (SPSS).

<sup>1</sup> نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية -ندوة-، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، الجزائر، ص282-283.

يوضح الجدول رقم (13)، نتائج إختبار (Kolmogorov-smirnov)، قيمة مستوى الدلالة لكل بُعد أكبر من 0.05 وهذا يدل على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- معامل الارتباط  $R^2$ : يُستخدم لمعرفة القوة التفسيرية للنموذج المقدّر؛
- إختبار  $t$  لعينة واحدة: يُستخدم هذا الإختبار قصد معرفة مدى صدق فروض الدراسة والتأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، ويعود سبب إختيار هذا الإختبار بسبب التعامل مع بيانات لعينة واحدة؛
- الإنحدار البسيط: لبيان العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وإختبار صحة الفرضيات، يجب أن تتوفر شروط أساسية لإجراء تحليل الإنحدار حتى تكون النتائج دقيقة وممكن الوثوق بها، حيث ينبغي أن يكون توزيع المتغيرين المستقل والتابع توزيعاً طبيعياً كما ينبغي أن تكون العينة مختارة بشكل عشوائي<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

سوف يتمّ التطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها عن طريق الإستبيان، ومن ثمّ إختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سيتمّ في هذا المطلب تحليل بيانات الإستبيان بمحاوره المختلفة، بدءاً بمحور البيانات الشخصية، ثمّ محاور متغيرات الدراسة المتمثلة في محور الإتصال الداخلي ومحور التغيير التنظيمي بأبعاده ومراحله الثلاثة.

### الفرع الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

يتضمن إستبيان الدراسة المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الأقدمية، التصنيف السوسيو مهني والحالة المهنية، فبعد تفريغ هذه البيانات في البرنامج المخصص تمّ عرض وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بهذا المحور في هذا الفرع.

<sup>1</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص266.

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالجنس

سيتمُّ عرض البيانات المتعلقة بالبند الأول من المحور الأول للإستبيان والمتمثل في جنس المستجوبين كما يلي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكور	112	95.7
إناث	5	4.3
المجموع	117	100

المصدر: اعتماداً على مخرجات الـ(spss)

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس، ويتبيّن أنّ الذكور يُشكّلون الأغلبية الساحقة بنسبة (95.7%)، أما نسبة الإناث فهي (4.3%)، ويرجع السبب وراء هذا التباين إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة ومهامها وتخصصها الذي يعتبر مناسب للرجال دون النساء.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفئة العمرية

الجدول رقم (15): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	13	11.1
من 30 إلى 50 سنة	91	77.8
أكبر من 50 سنة	13	11.1
المجموع	117	100

المصدر: اعتماداً على مخرجات الـ(spss)

يمثل الجدول توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، ويتّضح من خلاله أنّ أكبر فئة عمرية شملتها الدراسة هي المحصورة بين 30 و 50 سنة بنسبة تُقدّر بـ(77.8%)، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والأكبر من 50 سنة بالتساوي بنسبة (11.1%)، ما مفاده أنّ نسبة الكهول هي السائدة في المؤسسة ويرجع سبب ذلك إلى قدم المؤسسة.

ثالثًا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل الدراسي

الجدول رقم (16): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابتدائي	0	0
متوسط	3	2.6
ثانوي	15	12.8
جامعي	92	78.6
مهني	7	6
المجموع	117	100

المصدر: اعتمادًا على مخرجات الـ (spss)

يُوضَّح الجدول توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي، ويتبيَّن أنَّ أغلبية المستجوبين لديهم مستوى جامعي بنسبة (78.6%)، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة (12.8%)، أمَّا نسبة المهنيين فقد بلغت (6%) وأخيرًا المستوى المتوسط بنسبة (3%)، ويرجع هذا التنوع في المستويات إلى أنَّ الدراسة أُجريت على مختلف المستويات الإدارية.

رابعًا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالأقدمية

الجدول رقم (17): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	13	11.1
من 5 إلى 10 سنوات	42	35.9
من 11 إلى 20 سنة	42	35.9
أكثر من 20 سنة	20	17.1
المجموع	117	100

المصدر: اعتمادًا على مخرجات الـ (spss)

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية، تبين أن هناك تساوي بين الأفراد المستجوبين الذين تنحصر سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، وبين الأفراد المستجوبين الذين تنحصر سنوات خبرتهم بين 11 و 20 سنة بنسبة تقدر بـ(35.9%)، ثم تليها نسبة (17.1%) الخاصة بالأفراد الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة، أما الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فتتمثل نسبتهم في (11.1%)، وبما أن النسبة الطاغية تتراوح من 5 سنوات إلى 20 سنة فهذا يدل على أن معظم العاملين عايشوا مشاريع التغيير التي مرت بها المؤسسة.

خامساً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتصنيف السوسيو مهني

الجدول رقم (18): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغير السوسيو مهني

التصنيف السوسيو مهني	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	31	26.5
عون تحكم	23	19.7
إطار	63	53.8
المجموع	117	100

المصدر: اعتماداً على مخرجات الـ(spss).

يبين الجدول توزيع أفراد الدراسة حسب الفئات المهنية، ويتضح أن أكبر نسبة راجعة للإطارات والتي تقدر بـ(53.8%)، ثم تليها نسبة (26.5%) الخاصة بفئة الأعوان التنفيذيين، أما أعوان التحكم فقد كانت نسبتهم تتمثل في (19.7%)، وهذا يدل على أن مختلف المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة قد شاركوا في الإجابة على الاستبيان وبذلك يمكن القول أن أحد أهداف الدراسة قد تحققت.

سادسًا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالحالة المهنية

الجدول رقم (19): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة المهنية

الحالة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
عامل دائم	102	87.2
متعاقد	4	3.4
متربص	11	9.4
المجموع	117	100

المصدر: إعتماذًا على مخرجات الـ(spss)

يُتضح من خلال الجدول الذي يُبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة المهنية أنَّ غالبية الأفراد المستجوبين هم عمال دائمون بنسبة (87.2%)، ثمَّ تليها نسبة (9.4%) الخاصة بالمتربّصين، أمَّا المتعاقدون فتتمثل نسبتهم في (4%)، ويدل هذا على أنَّ أغلبية المستجوبين لديهم الفرصة كونهم عمال دائمون على مواكبة التغييرات الحاصلة في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل بنود المحور الأول من الإستبيان المتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوبين، سيتمُّ في هذا الفرع عرض وتحليل لبنود المحورين الثاني والثالث التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك تمَّ الإعتماذ على مستوى المعنوية والمتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على بنود المحور كلُّ على حدة، والإنحراف المعياري الذي يُعتبر مؤشر لمدى دقة المتوسط الحسابي والذي يقيس التشتت كما سبق الذكر في إجابات الأفراد المستجوبين، ويتمُّ ذلك بترتيب البنود والمحاور تنازليًا باستعمال الأدوات السابقة، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (5%) فمباشرة يكون مستوى التوفر متوسط، أمَّا إذا كان العكس فيُرجع إلى المتوسط الحسابي فإذا كان أكبر من المتوسط الفرضي (3) فسيكون مستوى التوفر مرتفعًا وإذا كان العكس فسيكون منخفضًا.

أولاً: عرض وتحليل محور الإتصال الداخلي

الجدول رقم (20): تحليل بنود محور الإتصال الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر النسبية	الأهمية النسبية
1	تُعلمني الإدارة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	3.33	1.067	0.001	مرتفع	18
2	تُبغني الإدارة بطرق الوصول إلى الأهداف	3.11	1.024	0.243	متوسط	27
3	أُتلقى المعلومات من الإدارة بانتظام	3.31	0.885	0.000	مرتفع	20
4	أُتلقى المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب	3.13	0.979	0.159	متوسط	26
5	تُقدم لي الإدارة كل المعلومات الخاصة بالعمل	3.38	0.918	0.000	مرتفع	15
6	تُعلمني الإدارة بالقرارات المتخذة التي تهمني باستمرار	3.33	0.974	0.000	مرتفع	19
7	تُسهل الإتصالات الواردة من الإدارة الحصول على المعلومات اللازمة	3.31	0.978	0.001	مرتفع	21
8	تتميز المعلومات المقدمة من الإدارة بالوضوح	3.33	1.017	0.001	مرتفع	17
9	أُتلقى الرد من طرف الإدارة بعد إتصالي بها	3.38	0.980	0.000	مرتفع	16
10	يمكنني بسهولة نقل المعلومات والآراء والمشاكل التي تواجهني إلى الإدارة	3.25	1.016	0.009	مرتفع	23
11	تشجعني الإدارة على طرح مشاكلي	2.89	1.143	0.295	متوسط	30
12	المحادثة الشفوية مع رؤسائي تساعدني على الدقة في أداء عملي	3.59	0.966	0.000	مرتفع	10
13	أُتصل بالإدارة من خلال مسؤولي المباشر	3.67	0.928	0.000	مرتفع	8
14	تسهل الإتصالات الواردة من العاملين إلى الإدارة الحصول على المعلومات اللازمة	3.25	0.928	0.005	مرتفع	24
15	أعتقد أنّ هناك إتصالات مستمرة بين العاملين والإدارة	3.17	1.025	0.75	متوسط	25
16	أُتواصل بكل حرية مع الإدارة	3.10	1.020	0.279	متوسط	28
17	أُتواصل باستمرار مع زملائي العاملين معي في نفس المستوى الإداري	4.10	0.712	0.000	مرتفع	2
18	تشجع الإتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري على التعاون	3.93	0.763	0.000	مرتفع	4
19	تُسهل الإتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة	3.84	0.787	0.000	مرتفع	6
20	تجمعني صداقة مع زملائي العاملين معي في نفس المستوى الإداري	3.91	0.816	0.000	مرتفع	5
21	تسمح لي الإدارة بتبادل المعلومات بحرية	3.50	1.005	0.000	مرتفع	11
22	أُتبادل الآراء مع زملائي بسهولة	4.01	0.771	0.000	مرتفع	3
23	أعتقد أنّ هناك إتصال بين الإدارات لتنسيق العمل	3.38	0.908	0.000	مرتفع	14
24	يُعتبر الهاتف من الوسائل الأكثر إستعمالاً لإتصال داخل المؤسسة	4.29	0.799	0.000	مرتفع	1

22	مرتفع	0.011	1.218	3.29	25	الأنترنت وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بي في المؤسسة
29	متوسط	0.935	1.126	2.99	26	تقوم الإدارة بتنظيم إجتماعات دورية لتسهيل التواصل
12	مرتفع	0.000	1.008	3.39	27	أعتقد أن الإدارة تعتمد على التقارير الكتابية كوسيلة لإيصال المعلومة
7	مرتفع	0.000	0.934	3.68	28	تعتبر الإعلانات (الملصقات) وسيلة هامة تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومة بسرعة
9	مرتفع	0.000	1.051	3.60	29	تستخدم الإدارة وسائل الإتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الإجتماعي،...)
13	مرتفع	0.01	1.259	3.39	30	تعتبر الإشاعات إحدى وسائل الإتصال الفعالة لإيصال المعلومات
	مرتفع	0.000	0.557	3.461		محور الإتصال الداخلي

المصدر: إعتماًداً على مخرجات الـ (spss).

يُمثل الجدول نتائج تحليل بنود محور الإتصال الداخلي والذي يُمثل المتغير المستقل في الدراسة، حيث بلغ عدد بنوده 30 سؤالاً، ومن الملاحظ أن متوسطه الحسابي الإجمالي بلغ (3.46) وإنحرافه المعياري قُدِّر بـ(0.55) بمستوى دلالة (0.000)، ما يعني أنه حَقَّق مستوى توفُّر مرتفع.

جاء في المرتبة الأولى البند (24) الذي مفاده أن الهاتف من الوسائل الأكثر إستعمالاً للإتصال داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4.29) وإنحراف معياري (0.79) بمستوى دلالة (0.000)؛

يليه البند (17) في المرتبة الثانية الذي مفاده أن هناك تواصل مستمر مع الزملاء العاملين في نفس المستوى الإداري بمتوسط حسابي (4.10) وإنحراف معياري (0.71) ومستوى دلالة (0.000)؛

وبعده البند (22) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01) وإنحراف معياري (0.77) ومستوى دلالة (0.000) الذي ينصُّ على أنه هناك تبادل للآراء بسهولة مع الزملاء؛

كما إحتل البند (18) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) وإنحراف معياري (0.76) بمستوى دلالة (0.000) الذي يقول بأنَّ الإتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع على التعاون؛

أمَّا البند (20) فمضمونه هناك صداقة تجمع الزملاء العاملين في نفس المستوى الإداري، قد إحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي(3.91)، وإنحراف معياري (0.18)، بمستوى دلالة (0.000)؛

والمرتبة السادسة عادت للبند (19) الذي مفاده أنّ الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري تُسهل الحصول على المعلومات اللازمة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.84)، وإخراجه المعياري (0.78)، بمستوى دلالة (0.000)؛

كما أنّ الإعلانات (الملصقات) تُعتبر وسيلة هامة تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومة بسرعة، وهو ما جاء به البند (28) الذي احتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.68) وإخراجه المعياري (0.93) بمستوى دلالة (0.000)؛

أمّا البند (13) فجاء في المرتبة الثامنة والذي مفاده أنّ الاتصال بالإدارة يكون من خلال مسؤولي المباشر، بمتوسط حسابي (3.67) وإخراجه المعياري (0.92) ومستوى دلالة (0.000)؛

والبند (29) تستخدم الإدارة وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي...) جاء في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.60) وإخراجه المعياري (1.05) ومستوى دلالة (0.000)؛

وجاء في المرتبة العاشرة البند (12) مضمونه أنّ المحادثة الشفوية مع رؤسائي تُساعدني على الدقة في أداء عملي، بمتوسط حسابي (3.59) وإخراجه المعياري (0.96) ومستوى دلالة (0.000)؛

أمّا البند (21) تسمح لي الإدارة بتبادل المعلومات بحرية فقد احتل المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.50) وإخراجه المعياري (1.05) ومستوى دلالة (0.000)؛

والمرتبة الثانية عشر كانت للبند (27) تعتمد الإدارة على التقارير الكتابية كوسيلة لإيصال المعلومة، بمتوسط حسابي (3.39) وإخراجه المعياري (1.08) ومستوى دلالة (0.000)؛

والبند (30) تُعتبر الإشاعات إحدى وسائل الاتصال الفعّالة لإيصال المعلومات جاء في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي (3.39) وإخراجه المعياري (1.25) ومستوى دلالة (0.01)؛

أمّا البند (23) والذي مفاده أنّ هناك إتصال بين الإدارات لتنسيق العمل فجاء في المرتبة الرابعة عشر، بمتوسط حسابي (3.38) وإخراجه المعياري (0.90) ومستوى دلالة (0.000)؛

والمرتبة الخامسة عشر كانت للبند (5) الذي ينص على أنَّ الإدارة تُقدم للعاملين كل المعلومات الخاصة بالعمل، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.91) ومستوى دلالة (0.000)؛

والبند (9) أتلقى الرد من الإدارة بعد إتصالي بها جاء في المرتبة السادسة عشر، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.98) ومستوى دلالة (0.000)؛

أمَّا البند (8) الذي مفاده تمييز المعلومات المُقدَّمة من الإدارة بالوضوح فقد احتل المرتبة السابعة عشر، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.01) ومستوى دلالة (0.001)؛

والمرتبة الثامنة عشر كانت للبند (1) الذي ينص على أنَّ الإدارة تُعلمني بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.06) ومستوى دلالة (0.001)؛

أمَّا المرتبة التاسعة عشر فقد كانت للبند (6) الذي ينص على أنَّ الأنترنت وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بي في المؤسسة، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.97) ومستوى دلالة (0.000)؛

والبند (3) أتلقى المعلومات من الإدارة بانتظام احتل المرتبة العشرون، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.88) ومستوى دلالة (0.000)؛

أمَّا المرتبة الواحدة والعشرون فكانت للبند (7) الذي مضمونه تُسهل الإتصالات الواردة من العاملين إلى الإدارة الحصول على المعلومات اللازمة، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.97) ومستوى دلالة (0.001)؛

والبند (25) الأنترنت وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بي في المؤسسة جاء في المرتبة الثانية والعشرون، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.12) ومستوى دلالة (0.01)؛

والمرتبة الثالثة والعشرون كانت للبند (10) يُمكنني بسهولة نقل المعلومات والآراء والمشاكل التي تواجهني إلى الإدارة، بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.01) ومستوى دلالة (0.009)؛

أمَّا البند (14) تُسهل الإتصالات الواردة من العاملين إلى الإدارة الحصول على المعلومات اللازمة فقد احتل المرتبة الرابعة والعشرون، بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.92) ومستوى دلالة (0.005).

ومما سبق يُمكن القول أنَّ هناك نظام إتصال داخلي في المؤسسة محل الدراسة يُسهل إنسيابية المعلومة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فالإتصال يتواجد بأنواعه النازل والصاعد وحتى الأفقي، وحسب ما أوحى إليه المستجوبون إعتقادًا على آرائهم فإنَّ هناك إتصال رسمي وغير رسمي ممَّا ساعد على وجود صداقات بين زملاء العمل وحتى مع المشرفين من خلال المحادثات الشفوية مع المسؤولين المباشرين، كما أنَّ وسائل الإتصال المختلفة متواجدة على مستوى المؤسسة محل الدراسة أهمُّها الهاتف ثمَّ الإعلانات والملصقات تليها وسائل الإتصال الحديثة (كالبريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي...) بمساعدة شبكة الأنترنت ثمَّ التقارير الكتابية وحتى الإشاعات التي تُعتبر كمصدر للمعلومة، كل هذا سمح بوجود حرية لتبادل الآراء والتعاون بين العاملين ممَّا سهل الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة ووضوح.

ثانيًا: عرض وتحليل محور مرحلة التهيئة للتحغير

الجدول رقم (21): تحليل بنود محور مرحلة التهيئة للتحغير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر النسبية	الأهمية النسبية
1	أعتقد أنَّ القيام بالتحغير أمر ضروري	4.20	0.801	0.000	مرتفع	1
2	لديَّ شعور بالحاجة الملحة للتحغير	4.15	0.769	0.000	مرتفع	2
3	يُعتبر التحغير من العوامل التي تساعد على النجاح والإستمرارية	4.11	0.828	0.000	مرتفع	3
4	تقوم الإدارة بالتحغير باستمرار	2.76	1.080	0.018	منخفض	12
5	إستخدمت الادارة وسائل الإتصال لجعلي أشعر بضرورة التحغير	2.86	0.050	0.161	متوسط	11
6	أعتقد أنَّ الإدارة تقوم بالتحغير لتكون الرائدة في مجالها	2.98	0.025	0.857	متوسط	7
7	أعتقد أنَّ الإدارة تقوم بالتحغير إستجابة لضغوط خارجية	3.24	1.048	0.015	مرتفع	4
8	تُوفر لي الإدارة المعلومات الكافية حول أسباب التحغير	2.99	1.087	0.932	متوسط	6
9	تُوفر لي الإدارة المعلومات الكافية حول إجراءات تنفيذ التحغير	2.91	1.000	0.311	متوسط	10
10	أعتقد أنَّ الإدارة تستخدم وسائل الإتصال الداخلي لإيصال رسالة التحغير بشكل واضح ومفهوم	3.17	1.077	0.089	متوسط	5
11	تحرص الإدارة من خلال الإتصال على تبيد مخاوفي إزاء التحغير المقترح	2.92	1.052	0.430	متوسط	9
12	تقوم الإدارة بإعلامي بنتائج التحغير	2.94	0.994	0.516	متوسط	8
	<b>محور مرحلة التهيئة للتحغير</b>	<b>3.269</b>	<b>0.643</b>	<b>0.000</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: إعتقادًا على مخرجات الـ (spss).

يُمثل الجدول نتائج تحليل بنود محور مرحلة التهيئة للتغيير والذي يُمثل المرحلة الأولى من المتغير التابع (التغيير التنظيمي) في الدراسة، حيث بلغ عدد بنوده 12 سؤالاً تمثلت في البنود من (01 إلى 12)، ومن الملاحظ أنَّ متوسطه الحسابي الإجمالي بلغ (3.26) وإخلافه المعياري قُدِّر بـ(0.64) بمستوى دلالة (0.000)، ما يعني أنَّه حقق مستوى توفُّر مرتفع.

حيث تصدَّر الترتيب البند (01) الذي مفاده أنَّ المستجوبين يعتقدون أنَّ القيام بالتغيير أمر ضروري، بمتوسط حسابي (4.20) وإخلاف معياري (0.80) ومستوى دلالة (0.000)، مع درجة قبول مرتفعة؛

والبند (02) كان في المرتبة الثانية والذي ينصُّ على أنَّ لديَّ شعور بالحاجة الملحة للتغيير، بمتوسط حسابي (4.15) وإخلاف معياري (0.76) ومستوى دلالة (0.000)، مع درجة قبول مرتفعة؛

أمَّا المرتبة الثالثة فكانت للبند (3) المتمثل في يُعتبر التغيير من العوامل التي تُساعد على النجاح والإستمرارية، بمتوسط حسابي (4.11) وإخلاف معياري (0.82) ومستوى دلالة (0.000)، مع درجة قبول مرتفعة؛

أمَّا البند (07) الذي ينصُّ على أنَّ الإدارة تقوم بالتغيير إستجابة لضغوط خارجية (المنافسة، التكنولوجيا، القوانين،...) فكان في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.24) وإخلاف معياري (1.04) ومستوى دلالة (0.015)، مع درجة قبول مرتفعة.

بناءً على المعلومات المذكورة أعلاه يمكن القول أنَّ المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة على وعي ودراية تامة بأنَّ التغيير أمرٌ ضروري وجب القيام به في المؤسسة، وبأنَّ هناك حاجة ملحة للقيام به لأنَّه يُعتبر من العوامل التي تُساعد على النجاح والإستمرارية، فإمَّا أن تقوم الإدارة بالتغيير إستجابة لضغوط خارجية كالمنافسة والتكنولوجيا والقوانين وغيرها من الأسباب، أو تقوم بالتغيير لأنَّها تُريد أن تكون الرائدة في مجالها، فالإدارة تعمل على تعبئة وتحفيز الموارد البشرية تجاه الإقتناع بمشروع التغيير، وكذا تقديم المعلومات الكافية حول أسباب التغيير وطرق تنفيذه ناهيك عن النتائج التي سوف تترتَّب عنه، فهي تحرص على تبديد مخاوف العاملين إزاء مشروع التغيير المقترح وتعمل على جعل العاملين يشعرون بضرورة التغيير عن طريق استخدام وسائل الإتصال الداخلي.

ثالثًا: عرض وتحليل محور مرحلة تنفيذ التغيير

الجدول رقم (22): تحليل بنود محور مرحلة تنفيذ التغيير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر النسبية	الأهمية
13	تحرص الإدارة على التواصل الدائم معي حول تفاصيل التغيير المقترح	2.80	1.044	0.044	منخفض	11
14	تحرص الإدارة على الإتصال الدائم معي لتحديد المشاكل التي قد تنشأ خلال تنفيذ التغيير	2.75	0.973	0.007	منخفض	12
15	أعلم بانتظام كيف يسير التغيير وما حققه من نتائج	2.91	1.017	0.319	متوسط	6
16	أعتقد أنّ هناك تواصل جيد ومتناغم بين جميع المستويات الوظيفية بخصوص ما يتم من تغيير	2.88	0.939	0.171	متوسط	7
17	أعتقد أن الإدارة تستخدم وسائل الإتصال المناسبة لتوجيهي بشكل كافٍ أثناء تنفيذ التغيير	2.99	1.013	0.927	متوسط	4
18	أعتقد أن الإدارة تأخذ ملاحظات العاملين المنفذين للتغيير بطريقة جدية	2.86	1.058	0.165	متوسط	8
19	تستمر الإدارة في مرافقتي لمعالجة المشاكل المتعلقة بتنفيذ التغيير	2.83	1.011	0.070	متوسط	9
20	أعتقد أنّه عادةً ما تقوم الإدارة بالتغيير الإستراتيجي	3.11	0.989	0.227	متوسط	2
21	أعتقد أنّه غالبًا ما تُغير الإدارة من هيكلها التنظيمي	3.03	1.017	0.717	متوسط	3
22	أعتقد أنّ الإدارة تقوم أحيانًا بالتغيير التكنولوجي	3.14	0.937	0.117	متوسط	1
23	أعتقد أنّ الإدارة تُغير من مواردها البشرية بين الفينة والأخرى	2.81	1.098	0.067	متوسط	10
24	أرى ما يدل على أنّ الجهد الذي بُذل من أجل التغيير قد أثمر وأدى إلى نتائج إيجابية	2.92	0.984	0.400	متوسط	5
<b>محور مرحلة تنفيذ التغيير</b>		<b>2.920</b>	<b>0.792</b>	<b>0.278</b>	<b>متوسط</b>	

المصدر: إعتماذًا على مخرجات الـ (spss).

يُمثل الجدول نتائج تحليل بنود محور مرحلة تنفيذ التغيير والذي يُمثل المرحلة الثانية من المتغير التابع (التغيير التنظيمي) في الدراسة، حيث بلغ عدد بنوده 12 سؤالًا تمثّلت في البنود من (13-24)، ومن الملاحظ أنّ متوسطه الحسابي الإجمالي بلغ (2.920) وإنحرافه المعياري قُدّر بـ(0.792) بمستوى دلالة (0.278)، ما يعني أنّه حقّق مستوى توفّر متوسط.

تصدّر البند (22) المجموعة بمتوسط حسابي (3.14)، وإخلاف معياري (0.93) بمستوى دلالة (0.117) والذي مفاده أنّ الإدارة تقوم أحياناً بالتغيير التكنولوجي، وكانت درجة القبول متوسطة؛

يليه في المرتبة الثانية البند (20) المتمثل في أنّه عادةً ما تقوم الإدارة بالتغيير الإستراتيجي، بمتوسط حسابي (3.11) وإخلاف معياري (0.98) ومستوى دلالة (0.227)، ممّا جعل درجة القبول متوسطة؛

والبند (21) غالباً ما تُغير الإدارة من هيكلها التنظيمي، فقد احتل المرتبة الثالثة فقد كانت درجة الموافقة متوسطة حسب آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (3.03) وإخلاف معياري (1.01) ومستوى دلالة (0.717)؛

أمّا المرتبة الرابعة فكانت للبند (17) الذي مفاده أنّ الإدارة تستخدم وسائل الإتصال المناسبة للتوجيه بشكل كافٍ أثناء تنفيذ التغيير، والذي كانت درجة الموافقة عليه متوسطة، بمتوسط حسابي (2.99) وإخلاف معياري (1.01) ومستوى دلالة (0.92)؛

وما جاء به البند (24) أرى ما يدل على أنّ المجهود الذي بُذل من أجل التغيير قد أثمر وأدى إلى نتائج إيجابية قد احتل المرتبة الخامسة، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.92) وإخلاف معياري (0.98) ومستوى دلالة (0.40)؛

يليه البند (15) أعلم بانتظام كيف يسير التغيير وما حقّقه من نتائج بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (2.91) وإخلاف معياري (1.01) ومستوى دلالة (0.31)، بدرجة قبول متوسطة؛

أمّا المرتبة السابعة فهي للبند (16) الذي مفاده أعتقد أنّ هناك تواصل جيّد ومتناغم بين جميع المستويات الوظيفية بخصوص ما يتمُّ من تغيير، بدرجة توفّر متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) والإخلاف المعياري (0.93) ومستوى الدلالة (0.17)؛

والبند (18) أعتقد أنّ الإدارة تأخذ ملاحظات العاملين المنقّذين للتغيير بطريقة جدّية يأخذ المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (2.86) وإخلاف معياري (1.05) ومستوى دلالة (0.16)، بدرجة توفّر متوسطة؛

يليه البند (19) تستمر الإدارة في مرافقتي لمعالجة المشاكل المتعلقة بتنفيذ التغيير بالمرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (2.83) وإخلاف معياري (1.011) ومستوى دلالة (0.070)، بدرجة توفّر متوسطة؛

أمَّا المرتبة العاشرة فهي للبند (23) الذي مفاده أنَّ الإدارة تُغيّر من مواردها البشرية بين الفينة والأخرى، بدرجة توفر متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81) والانحراف المعياري (1.098) ومستوى الدلالة (0.067).

وعليه ومن خلال ما سبق يتَّضح أنَّ المؤسسة محل الدراسة تُنفذ التغيير بمختلف مجالاته، فأحياناً تقوم بالتغيير التكنولوجي، وعادةً ما تقوم بالتغيير الإستراتيجي، وغالبًا ما تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي، فالإدارة تستعمل وسائل الإتصال الملائمة لتوجيه العاملين أثناء مرحلة تنفيذ التغيير، فهم بذلك يعلمون بانتظام كيف يسير التغيير وما حققه من نتائج، نتيجة أنَّ هناك تواصل جيد ومتناغم بين جميع المستويات الوظيفية بخصوص ما يتم من تغيير، فالإدارة تأخذ ملاحظات العاملين المنقّدين للتغيير بطريقة جدّية، وتستمر في مرافقة العاملين لمعالجة المشاكل التي تواجههم خلال مرحلة تنفيذ التغيير، وهو ما أدّى إلى أنَّ الجهود الذي بُذل من أجل التغيير قد أثمر وأدّى إلى نتائج إيجابية.

#### رابعاً: عرض وتحليل محور مرحلة تثبيت التغيير

الجدول رقم (23): تحليل بنود محور مرحلة تثبيت التغيير

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية النسبية
25	يستمر الإتصال بيننا (الإدارة والعاملين) بعد تنفيذ التغيير	3.05	1.007	0.583	متوسط
26	أعتقد أنَّ الإدارة تحرص من خلال الإتصال على التأكيد أن تُصبح السلوكات الجديدة هي الطبيعية	3.06	0.959	0.501	متوسط
27	أعتقد أنَّ الإدارة تحرص من خلال الإتصال على تشجيع السلوكات الداعمة للتغيير	3.03	0.991	0.710	متوسط
28	أعتقد أنَّ الإدارة تستخدم وسائل الإتصال للإحتفال بالنجاحات التي حققها التغيير	3.01	0.987	0.926	متوسط
29	أعتقد أنَّ الإدارة قامت بترسيخ كل مكاسب التغيير والمحافظة عليها	3.00	0.983	1.000	متوسط
30	أعتقد أنَّ للإدارة نظام تحفيزي فعّال للمحافظة على نتائج التغيير	2.94	0.994	0.516	متوسط
31	أعتقد أنَّ هناك حرص من طرف الإدارة على إستمرار الإتصال بنا لتقييم نتائج التغيير	2.96	1.070	0.667	متوسط

11	متوسط	0.267	0.995	2.90	32	أعتقد أن الإدارة استخدمت أفضل أدوات الإتصال لتقديم الشكر للمساهمين في إنجاح التغيير
10	متوسط	0.412	1.010	2.92	33	أعتقد أن الإدارة تُشجع على ضرورة الإستمرار في مبادرات التغيير من خلال الإتصال
6	متوسط	0.854	1.000	2.98	34	أعتقد أن الإدارة حرصت على توظيف الإتصال للتذكير بقبص التغيير الناجحة
8	متوسط	0.551	0.927	2.95	35	أعتقد أن سلوك العاملين المقاومين للتغيير قد تمَّ تعديله والتغلب عليه
12	متوسط	0.107	0.967	2.85	36	أعتقد أن المعارضين للتغيير قد غيروا موقفهم عند إدراكهم لما حقَّقناه من نجاح وإنجاز ملموس
	متوسط	0.717	0.848	2.971		محور مرحلة تثبيت التغيير

المصدر: إعتماًداً على مخرجات الـ (spss).

يُمثل الجدول نتائج تحليل بنود محور مرحلة تثبيت التغيير والذي يُمثل المرحلة الثالثة من المتغير التابع (التغيير التنظيمي) في الدراسة، حيث بلغ عدد بنوده 12 سؤالاً تمثَّلت في البنود من (25-36)، ومن الملاحظ أن متوسطه الحسابي الإجمالي بلغ (2.97) وإخراجه المعياري قُدِّر بـ(0.84) بمستوى دلالة (0.717)، ما يعني أنه حقَّق مستوى توفُّر متوسط، وقد إحتلت هذه المرحلة المرتبة الثالثة والأخيرة من بين مراحل التغيير من حيث الأهمية النسبية.

تصدَّر الترتيب البند (26) تحرص الإدارة من خلال الإتصال على التأكيد أن تصبح السلوكات الجديدة هي الطبيعية، بدرجة قبول متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.06) وإخراجه المعياري (0.95) بمستوى دلالة (0.50)؛

أمَّا البند (25) يستمر الإتصال بيننا (الإدارة والعاملين) بعد تنفيذ التغيير فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة قبول متوسطة، بمتوسط حسابي (3.05) وإخراف معياري (1.00) ومستوى دلالة (0.58)؛

يليه في المرتبة الثالثة البند (27) تحرص الإدارة من خلال الإتصال على تشجيع السلوكات الداعمة للتغيير، بمتوسط حسابي (3.03) وإخراف معياري (0.99) ومستوى دلالة (0.71)، ودرجة قبول متوسطة؛

ثم المرتبة الرابعة للبند (28) تستخدم الإدارة وسائل الإتصال للإحتفال بالنجاحات التي حقَّقها التغيير، بدرجة قبول متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.01) وإخرافه المعياري (0.98) ومستوى الدلالة (0.92)؛

أمّا البند (29) قامت الإدارة بترسيخ كل مكاسب التغيير والمحافظة عليها فقد إحتل المرتبة الخامسة بدرجة قبول متوسطة، متوسطه الحسابي (3.00) وإخراجه المعياري (0.98) ومستوى الدلالة (1.000)؛

والبند (34) حرصت الإدارة على توظيف الإتصال للتذكير بقصص التغيير الناجحة كان في المرتبة السادسة بدرجة قبول متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.98) وإخراجه المعياري (1.000) ومستوى الدلالة (0.85)؛

المرتبة السابعة كانت للبند (31) هناك حرص من طرف الإدارة على إستمرار الإتصال بنا لتقييم نتائج التغيير، حيث كانت درجة القبول متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.96) والإخراغ المعياري (1.07) ومستوى الدلالة (0.66)؛

تليها المرتبة الثامنة للبند (35) أعتقد أنّ سلوك العاملين المقاومين للتغيير قد تمّ تعديله والتغلب عليه، بمتوسط حسابي (2.95) وإخراغ معياري (0.92) ومستوى دلالة (0.55)، بدرجة قبول متوسطة؛

أمّا البند (30) للإدارة نظام تحفيزي فعّال للمحافظة على نتائج التغيير فقد إحتل المرتبة التاسعة بدرجة قبول متوسطة، بلغ متوسطه الحسابي (2.94) وإخراجه المعياري (0.99) ومستوى الدلالة (0.51)؛

والمرتبة العاشرة كانت للبند (33) تُشجع الإدارة على ضرورة الإستمرار في مبادرات التغيير من خلال الإتصال بدرجة قبول متوسطة، بلغ متوسطه الحسابي (2.92) وإخراجه المعياري (1.01) ومستوى الدلالة (0.41)؛

تليها المرتبة الحادية عشر التي كانت للبند (32) إستخدمت الإدارة أفضل أدوات الإتصال لتقديم الشكر للمساهمين في إنجاح التغيير بدرجة قبول متوسطة، بلغ متوسطه الحسابي (2.90) وإخراجه المعياري (0.99) ومستوى الدلالة (0.26)؛

أمّا المرتبة الثانية عشر فكانت للبند (36) أعتقد أنّ المعارضين قد غيروا من موقفهم عند إدراكهم لما حقّقناه من نجاح وإنجاز ملموس بدرجة قبول متوسطة، بلغ متوسطه الحسابي (2.85) وإخراجه المعياري (0.96) ومستوى الدلالة (0.10).

يتّضح ممّا سبق أنّ الإدارة تحرص على المحافظة على السلوكات الجديدة التي تبناها العاملون بعد التغيير، فهي تعمل على إستمرار الإتصال حتى بعد التغيير بينها وبين العاملين لتشجيع سلوكهم الداعم له، وكذا الإحتفال بهم وبالنجاحات المحقّقة جرّاءه بشئى وسائل الإتصال الداخلي الموجودة في المؤسسة محل الدراسة، فهي تسعى جاهدة

لترسيخ مكاسبه والمحافظة عليها وكذا محاولة تقييم لنتائجه المتوصل إليها عن طريق الإتصال بالعاملين الذين قاموا بالتغيير، فهي تتبني نظام تحفيزي فعّال للمحافظة على مكاسبه كما تستخدم أفضل أدوات الإتصال لتقديم الشكر للمساهمين في إنجاحه مع تشجيع إستمرار مبادرات التغيير عن طريق الإتصال، وما نتج عن هذه المكاسب أنّ سلوك العاملين المقاومين قد عُذّل وتمّ التغلّب عليه بعد إدراكهم لما حُقّق من نجاح وإنجاز ملموس.

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات ومقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

سيتمُّ التطرق في هذا المطلب لإختبار فرضيات الدراسة سواء الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية الثلاثة، وذلك بإستعمال إختبار (t) وإختبار معامل الإنحدار البسيط.

### الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنصُّ الفرضية الفرعية الأولى على أنّه يُؤثر الإتصال الداخلي تأثيرًا إيجابيًا على مرحلة التهيئة للتغيير في المؤسسة محل الدراسة، وإختبارها تمّ إدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج إختبار معامل الإنحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إختبار t		قيمة F		معادلة الإنحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.372	0.006	2.790	0.000	68.166	0.299	0.833	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.000	8.256			0.085	0.704	الإتصال الداخلي

المصدر: إعتدًا على مخرجات الـ(spss).

نُلاحظ من خلال الجدول أنّ النتائج مقبولة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة "F" (68.16) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يُؤكّد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيّر المستقل (الإتصال الداخلي) على المتغيّر التابع (مرحلة تهيئة التغيير) حسب إجابات الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "t" (8.256) وهي قيمة موجبة وقوية ودالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة معامل "B" التي تعني أنّ التغيّر في قيمة المتغيّر المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار

(0.704) في المتغير التابع (مرحلة التهيئة للتغيير)، وهذا المتغير حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدّر بـ(0.372) من التباين في المتغير التابع (مرحلة التهيئة للتغيير)، أي أنّ 37 % من التغيّرات الحاصلة على مستوى مرحلة التهيئة للتغيير سببها الإتصال الداخلي، مقابل دلالة قيمة "t" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.006)، وهو ما يُؤكد وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضًا على مرحلة التهيئة للتغيير.

وعليه يمكن القول أنّ الإتصال الداخلي يُؤثر تأثيرًا إيجابيًا وبدرجة قوية على مرحلة التهيئة للتغيير في المؤسسة محل الدراسة (علاقة موجبة)، أي أنّه كلّما إرتفع مستوى الإتصال الداخلي كلّما كانت مرحلة التهيئة للتغيير ناجحة، ويعود ذلك إلى دور الإتصال في إذابة الجليد وإقناع العاملين بأهمية التغيير وإعطائهم الأسباب الكافية لجعلهم يشعرون بالحاجة الملحة والضّرورية للقيام بمشروع التغيير وهو ما يسمح بتهيئتهم لتقبّله والسّعي لإنجاحه، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مُحقّقة.

#### الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنّه يُؤثر الإتصال الداخلي تأثيرًا إيجابيًا على مرحلة تنفيذ التغيير في المؤسسة محل الدراسة، وإختبارها تمّ إدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج إختبار معامل الإنحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير

معامل التحديد $R^2$	إختبار t		قيمة F		معادلة الإنحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.425	0.417	-0.815	0.000	85.074	0.352	-0.287	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.000	9.224			0.100	0.926	الإتصال الداخلي

المصدر: إعتيادًا على مخرجات الـ(spss).

يتّضح من خلال الجدول أنّ نتائجه مقبولة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة "F" (85.074) وهي دالّة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يُؤكّد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) على المتغير التابع (مرحلة تنفيذ التغيير) حسب إجابات الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "t" (9.224) وهي قيمة موجبة وقوية ودالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة معامل "B" التي تعني أنّ التغيّر في قيمة المتغيّر المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار (0.926) في المتغيّر التابع (مرحلة تنفيذ التغيير)، وهذا المتغيّر حسب مُعامل التحديد ( $R^2$ ) المقدّر بـ(0.425) من التباين في المتغيّر التابع (مرحلة تنفيذ التغيير)، أي أنّ 42 % من التغيّرات الحاصلة على مستوى مرحلة تنفيذ التغيير سببها الإتصال الداخلي.

وعليه يمكن القول أنّ الإتصال الداخلي يُؤثّر تأثيرًا إيجابيًا وبدرجة قوية على مرحلة تنفيذ التغيير في المؤسسة محل الدراسة (علاقة موجبة)، أي أنّه كلّما إرتفع مستوى الإتصال الداخلي كلّما كانت مرحلة تنفيذ التغيير ناجحة، ويعود ذلك إلى سعي الإتصال الداخلي لإزالة الغموض حول مشروع التغيير وشرح طرق تنفيذ العمل للعاملين وتسهيل مهامهم وحرصه على توضيح تفاصيل التغيير، ومرافقة العاملين أثناء تنفيذ التغيير وتحديد مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم ومحاولة إيجاد حل لها، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مُحقّقة.

#### الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنّه يُؤثّر الإتصال الداخلي تأثيرًا إيجابيًا على مرحلة تثبيت التغيير في المؤسسة محل الدراسة، وإختبارها تمّ إدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج إختبار معامل الإنحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير

معامل التحديد $R^2$	إختبار t		قيمة F		معادلة الإنحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.389	0.419	-0.810	0.000	73.275	0.389	-0.315	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.000	8.560			0.111	0.949	الإتصال الداخلي

المصدر: إعتتمادًا على مخرجات الـ(SPSS).

من الملاحظ خلال الجدول أنّ نتائجه مقبولة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة "F" (73.275) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يُؤكّد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيّر المستقل (الإتصال الداخلي) على المتغيّر التابع (مرحلة تثبيت التغيير) حسب إجابات الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "t" (8.560) وهي قيمة موجبة وقوية ودالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة معامل "B" التي تعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يُقابلة تغيير بمقدار (0.949) في المتغير التابع (مرحلة تثبيت التغيير)، وهذا المتغير حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدّر بـ(0.389) من التباين في المتغير التابع (مرحلة تثبيت التغيير)، أي أن 38 % من التغيرات الحاصلة على مستوى مرحلة تنفيذ التغيير سببها الإتصال الداخلي.

وعليه يمكن القول أن الإتصال الداخلي يُؤثر تأثيراً إيجابياً وبدرجة قوية على مرحلة تثبيت التغيير في المؤسسة محل الدراسة (علاقة موجبة)، أي أنه كلما إرتفع مستوى الإتصال الداخلي كلما كانت مرحلة تثبيت التغيير ناجحة، ويعود ذلك إلى دور الإتصال الداخلي في تشجيع الملتزمين بالتغيير وترسيخ سلوكياتهم الجديدة، ناهيك عن تحفيزهم وشكرهم عن طريق وسائل الإتصال الداخلي المختلفة، فهو وسيلة للسماح بإيصال مقترحات وأفكار ومبادرات التغيير باستمرار وذلك للتحسين المستمر وتحقيق الأهداف، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مُحققة.

#### الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية

تنصُّ الفرضية الرئيسية على أنه يُؤثر الإتصال الداخلي تأثيراً إيجابياً على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ولإختبارها تمَّ إدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج إختبار معامل الإنحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي

معامل التحديد $R^2$	إختبار t		قيمة F		معادلة الإنحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0.483	0.791	0.265	0.000	107.548	0.291	0.077	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.000	10.371			0.083	0.860	الإتصال الداخلي

المصدر: إعتماًداً على مخرجات الـ(spss).

يتبيّن من خلال الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (107.548) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يُؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الإتصال الداخلي) على المتغير التابع (مراحل التغيير التنظيمي) حسب إجابات الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "t" (10.371) وهي قيمة موجبة وقويّة ودالّة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة معامل "B" التي تعني أنّ التغيّر في قيمة المتغيّر المستقل (الإتصال الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار (0.860) في المتغير التابع (مراحل التغيير التنظيمي)، وهذا المتغيّر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدّر بـ (0.483) من التباين في المتغير التابع (مراحل التغيير التنظيمي)، أي أنّ 48 % من التغيّرات الحاصلة على مستوى مراحل التغيير التنظيمي سببها الإتصال الداخلي.

وعليه يمكن القول أنّ الإتصال الداخلي يُؤثّر تأثيراً إيجابياً وبدرجة قوية على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (علاقة موجبة)، أي أنّه كلّما ارتفع مستوى الإتصال الداخلي كلّما كانت مراحل التغيير التنظيمي ناجحة، ويعود ذلك إلى فعالية الإتصال الداخلي ونجاعته في التأثير على مراحل التغيير الثلاثة، فهو من أهم العوامل التي تسمح بتهيئة مناخ وبيئة ملائمة لإنجاح التغيير، ناهيك عن مرافقة التغيير ومحاولة إيصال كل إقتراح أو مشكل يحول دون تحقيق الأهداف، فضلا عن محاولة تثبيته بشتى الطرق التحفيزية لضمان نجاحه، ومنه الفرضية الرئيسية مُحقّقة.

#### الفرع الخامس: مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

من الملاحظ من نتيجة إختبار الفرضيات السابقة الذكر وما توصّلت إليه الدراسة من نتائج أنّ هناك توافق مع العديد من الدراسات السابقة نذكر منها: دراسة (Rosheen Mc Guckian) حيث هدفت الدراسة إلى إيضاح العلاقة الموجودة بين الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وتوصّلت إلى أنّ هناك علاقة قوية بين الإتصالات والمنظمات التحويلية، وكذا دراسة (Ursula Marié Stroh) التي أظهرت أنّ هناك دور لإدارة الإتصال في إنجاح إستراتيجية التغيير، ودراسة (James Allen & all) التي مفادها أنّ مصادر الإتصال تُمكن من معالجة حالات عدم اليقين المتعلقة بالتغيير، ودراسة (Martine van Selm & Paul Nelissen) التي وجدت بأنّ الإتصال يرتبط بشدّة بالإستجابة للتغيير التنظيمي، ودراسة (Francis M. Njue1, M. A. Iravo) التي وجدت بأنّ نهج الإتصال فعّال في توصيل التغييرات التي تحدث في المنظمة، بالإضافة إلى دراسة (إبراهيم قاسمي) التي توصّلت إلى أنّ الإتصال غير الرسمي ساهم وفعال في التغيير داخل المنظمة، ناهيك عن دراسة (برباوي كمال) التي وجدت بأنّ هناك علاقة قوية بين فعالية الإتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، فضلاً عن دراسة (محمد الأمين مشرور) التي توصّلت إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية الإتصال الداخلي ونجاح عملية التغيير التنظيمي، إضافة إلى وجود

تأثير للإتصال الداخلي على كلٍّ من التغيير في الهيكل التنظيمي وكذا التغيير في التكنولوجيا و التغيير في الثقافة، ودراسة (عبد العزيز رحمة) التي أكّدت على أنّ هناك أثر للإتصال الداخلي على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي. وعليه يمكن القول أنّ معظم الدراسات السابقة تتوافق مع الدراسة الحالية كون أنّها تُؤكّد على التأثير الإيجابي ووجود العلاقة والدلالة بين متغيرات كُُلٍّ من الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

#### المبحث الرابع: نتائج الدراسة والإقتراحات

سيتمُّ في هذا المبحث ذكر أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى أهم المقترحات التي يمكن أن يُستفاد منها مستقبلاً في المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

بجث هذه الدراسة عن تأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، وتوصّلت إلى نتائج مفادها أنّ هناك تأثير إيجابي للإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كون أنّ الإتصال يُعتبر من الركائز الأساسية لعملية التغيير التنظيمي، ومن أهم ما توصّلت إليه الدراسة مايلي:

- هناك مستوى عالٍ من الإتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تتوفر مختلف أنواع الإتصال الداخلي سواء الرسمي كالإعتماد على المصادر الكتابية كالتقارير والمقالات والمنشورات والملصقات، وغير الرسمي كالإتصالات الشفهية وتكوّن علاقات صداقة بين زملاء العمل كما سبق الذكر، بالإضافة إلى الإتصال الصاعد والنازل وكذا الأفقي وتوفّره في المؤسسة ممّا سهّل من إنسيابية المعلومة ووصولها بسهولة لكافة العاملين؛

- إستخدام الهاتف كوسيلة إتصال رئيسية حسب آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة وإحتلالها المرتبة الأولى في وسائل الإتصال المعتمدة، وذلك نظرًا لسهولة توفّرها عند كافة العاملين، فهي تسمح بالإتصال المباشر والسريع مع العاملين؛ ثمّ تليه الوسائل الأخرى كوسائل الإتصال الحديثة ووسائل التواصل الإجتماعي والأترنت وكذا الإعلانات وغيرها من الآليات التي تعمل على إيصال المعلومة للعاملين؛

- المستجوبون على درجة عالية من الشعور بأن التغيير أمرٌ ضروري وأنَّ هناك حاجة مُلحَّة للتغيير، فهو حسب رأيهم يُعتبر من العوامل التي تُساعد على النجاح والإستمرارية في ظل البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المؤسسة محل الدراسة على غرار المؤسسات الإقتصادية الأخرى، فالعصر الذي نعيشه هو عصر السرعة والتغيير المستمر في مختلف المجالات؛
- يُؤثر الإتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير تأثيرًا إيجابيًا، فقد تمَّ التوصل إعتماذًا على آراء المستجوبين إلى أنَّ 37 % من التغيُّرات الحاصلة على مستوى مرحلة التهيئة للتغيير سببها تغييرات على مستوى الإتصال الداخلي؛
- يُؤثر الإتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير تأثيرًا إيجابيًا، وذلك لأنَّ 42 % من التغيُّرات الحاصلة على مستوى مرحلة تنفيذ التغيير سببها تغييرات على مستوى الإتصال الداخلي، وهي نسبة كبيرة مقارنة بمراحل التغيير الأخرى؛
- يُؤثر الإتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير تأثيرًا إيجابيًا، حيث أنَّ 38 % من التغيُّرات الحاصلة على مستوى مرحلة تنفيذ التغيير سببها تغييرات على مستوى الإتصال الداخلي؛
- مرحلة تنفيذ التغيير هي أكثر مراحل التغيير تأثرًا بالإتصال الداخلي حسب آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة مقارنة بمستوى التأثر في مرحلة التهيئة للتغيير ومرحلة تثبيت التغيير، وهذا راجع لكونه في مرحلة تنفيذ التغيير يكون العامل تحت أمر الواقع ويجد نفسه مُنقذًا لطرق عمل جديدة أو في وضعيات عمل لم يعتد عليها بعد لذا يحتاج للكثير من المعلومات والإتصال بالجهات المعنية لتبسيط الأمور له في تنفيذ مشروع التغيير؛
- يُؤثر الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا، حيث تبين أنَّ 48 % من التغيُّرات الحاصلة على مستوى مراحل التغيير التنظيمي سببها الإتصال الداخلي؛

المطلب الثاني: إقتراح التوصيات

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن إقتراح جملة من التوصيات أهمها:

- إعتتماد المؤسسة أكثر على وسائل إتصال حديثة مواكبة للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي ومحاولة إنشاء قنوات إتصال جديدة والتنوع فيها خاصة في مرحلتي تهيئة وتثبيت التغيير، وذلك للمحاولة قدر الإمكان من إيصال الفكرة وبطرق مبسطة لكافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- الإهتمام أكثر بمرحلة التهيئة للتغيير لما لها من تأثير على نفسية العاملين لتقبُّل التغيير وتخفيض درجة المقاومة لديهم، ومحاولة إشراكهم قدر المستطاع في مشروع التغيير لأنَّ المشاركة تُؤدِّد الإلتزام، فكلمًا كان العامل مقتنعًا وملتزمًا بتنفيذ مشروع التغيير كلما كانت نسبة نجاحه أكبر وإحتمالية فشله منخفضة؛
- مواصلة الحفاظ على مستوى الإتصال الداخلي أو التحسين منه أكثر خلال مرحلة تنفيذ التغيير لما له من مستوى تأثير مرتفع عند هذه المرحلة؛
- منح أهمية لمرحلة تثبيت التغيير كونها تشجع على الحفاظ على السلوكات الجديدة ولما لها من تأثيرات على العاملين كونها تقدم تشجيع للداعمين لمشروع التغيير والذين قاموا ببذل مجهود في سبيل إنجاحه، وهو ما يجعلهم مبادرين للتغيير ومتحمسين له في المستقبل فالإهتمام بهذه المرحلة يُعد حافزا للعاملين خاصة عندما يلاحظون أنَّ مجهوداتهم قد أُعترف بها ولم تذهب هباءا منثورا؛

آفاق الدراسة

يمكن إدراج العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون بدايات لدراسات مستقبلية، نذكر منها:

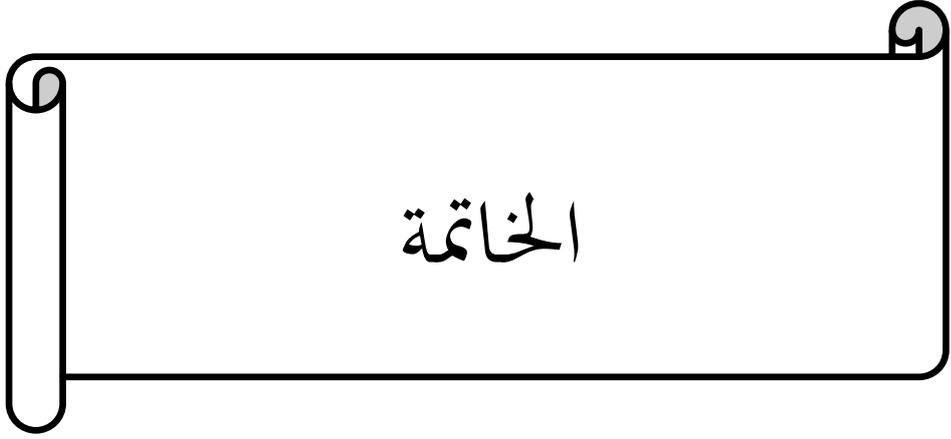
- واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛
- واقع الإتصال الداخلي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛
- دور الإتصال الداخلي في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؛
- علاقة الإتصال الداخلي بضغط العمل لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية؛
- الإتصال الداخلي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

## الخلاصة

تمَّ في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية والجانب التطبيقي، حيث تمَّ تقسيم الفصل إلى عدة مباحث منها ما إهتم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، ومنها ما عرَّج على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وفيه تمَّ التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ناهيك عن أدوات جمع البيانات المستعملة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ومبحث حُصِّص لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات، بالإضافة إلى تقديم نتائج الدراسة وإقتراح التوصيات في المبحث الأخير.

بعد إختبار الفرضيات تمَّ التوصل إلى نتائج مفادها أنَّ حلَّ الفرضيات قد قُبِلت، وكانت النتائج على النحو التالي:

- قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها: يُؤثِّر الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي تأثيراً إيجابياً في المؤسسة محل الدراسة؛
- قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها يُؤثِّر الإتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير تأثيراً إيجابياً في المؤسسة محل الدراسة؛
- قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يُؤثِّر الإتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير تأثيراً إيجابياً في المؤسسة محل الدراسة؛
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها يُؤثِّر الإتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير تأثيراً إيجابياً في المؤسسة محل الدراسة.



### الخاتمة

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ولتحقيق ذلك تمّ الإعتماد على فصلين نظريين وآخر تطبيقي، كانت البداية بالمقدمة التي طرحت فيها إشكالية البحث والفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وكذا أسباب إختيار الموضوع، ناهيك عن أهمية وأهداف الدراسة، فضلا عن المخطط الإجرائي ومنهج البحث المتبع بالإضافة إلى حدود الدراسة المكانية والزمانية وحتى البشرية، دون نسيان الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية.

تمّ التطرق بعد ذلك إلى الفصل النظري الأول المتعلق بالتغير المستقل والمتمثل في الإتصال الداخلي، والذي تمّ فيه محاولة جمع كل المعلومات التي من شأنها التعريف بهذا المتغير والإمام بمختلف جوانبه، فقد تمّ التعرف عليه من خلال المدخل الذي تمّ فيه التعرّيج على كل من مبادئ الإتصال الداخلي ومهاراته ومهامه، بالإضافة إلى التطرق إلى الإتصال في الفكر الإداري والتنظيمي ومحاولة معرفة نظرة كل مدرسة على الإتصال في ذلك الوقت، فضلاً عن أهمية وأهداف الإتصال الداخلي وكذا إستراتيجياته ومكونات العملية الإتصالية، ناهيك عن أنواعه ونماذجه وأهم معيقاته.

ثمّ جاء بعد ذلك الفصل النظري الثاني المتعلق بالتغيير التنظيمي والذي يُمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، وتمّ فيه توضيح ماهية التغيير التنظيمي وفيها تمّ ذكر تعاريف للمصطلح وخصائصه، بالإضافة إلى أسسه وعوامله وأسبابه، فضلاً عن أهميته وأهدافه وكذا مجالاته ونماذجه، ثمّ تمّ بعد ذلك ذكر أنواع التغيير التنظيمي وخطواته وعوامل نجاحه، والتعرّيج على إستراتيجيات التغيير التنظيمي وكذا مقاومة التغيير وأسبابها، ثمّ تمّ بعد ذلك توضيح العلاقة الموجودة بين الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي نظرياً وبناءً على ما تمّ نشره من دراسات من قبل.

أخيراً تمّ إدراج الفصل الأخير في الدراسة المتضمن الفصل التطبيقي الذي تمّ فيه إجراء الدراسة الميدانية، حيث تمّ فيه التعرف على المؤسسة محل الدراسة وأسباب إختيارها، هيكلها التنظيمي ومختلف الإنجازات التي قامت بها على مرّ السنوات ناهيك عن مشاريع التغيير والشهادات التي تحصلت عليها، وكذلك تمّ التعرف على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من منهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، ناهيك عن أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة، وبعد ذلك تمّ عرض وتحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات، ثمّ الوصول إلى النتائج وتقديمها وكذا إقتراح التوصيات وآفاق الدراسة.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان

جامعة فرحات عباس سطيف 1  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
الموضوع: إستبيان موجه إلى كافة العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

يمثل هذا الإستبيان الذي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد أطروحة دكتوراه تحت عنوان تأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية - وعليه أرجوا منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لملء هذا الإستبيان بموضوعية، علماً أنّ المعلومات المقدمة ستستعمل في إطار البحث العلمي فقط، الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق مع رأيكم تماماً.

شكراً على تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس  ذكر  أنثى
- الفئة العمرية:  أقل من 30 سنة  من 31 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- المؤهل الدراسي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  مهني
- الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- التصنيف السوسيو مهني:  عون تنفيذ  عون تحكم  إطار
- الحالة المهنية:  عامل دائم  متعاقد  متربص

المحور الثاني: الإتصال الداخلي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>الإتصال النازل</b>					
					1- تُعلمني الإدارة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
					2- تُبلغني الإدارة بطرق الوصول إلى الأهداف
					3- أتلقى المعلومات من الإدارة بانتظام
					4- أتلقى المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب
					5- تُقدم لي الإدارة كل المعلومات الخاصة بالعمل
					6- تُعلمني الإدارة بالقرارات المتخذة التي تُهمني باستمرار
					7- تُسهل الإتصالات الواردة من الإدارة الحصول على المعلومات اللازمة
					8- تتميز المعلومات المقدمة من الإدارة بالوضوح
					9- أتلقى الرد من طرف الإدارة بعد إتصالي بها
<b>الإتصال الصاعد</b>					
					10- يمكنني بسهولة نقل المعلومات والآراء والمشاكل التي تواجهني إلى الإدارة
					11- تشجعني الإدارة على طرح مشاكلي
					12- المحادثة الشفوية مع رؤسائي تساعدني على الدقة في أداء عملي
					13- أتصل بالإدارة من خلال مسؤولي المباشر
					14- تسهل الإتصالات الواردة من العاملين إلى الإدارة الحصول على المعلومات اللازمة
					15- أعتقد أن هناك إتصالات مستمرة بين العاملين والإدارة

## قائمة الملاحق

					16- أتواصل بكل حرية مع الإدارة
<b>الإتصال الأفقي</b>					
					17- أتواصل باستمرار مع زملائي العاملين معي في نفس المستوى الإداري
					18- تشجع الإتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري على التعاون
					19- تسهل الإتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة
					20- تجمعي صداقة مع زملائي العاملين معي في نفس المستوى الإداري
					21- تسمح لي الإدارة بتبادل المعلومات بحرية
					22- أتبادل الآراء مع زملائي بسهولة
					23- أعتقد أن هناك إتصال بين الإدارات لتنسيق العمل
<b>وسائل الإتصال الداخلي</b>					
					24- يعتبر الهاتف من الوسائل الأكثر إستعمالاً للإتصال داخل المؤسسة
					25- الأنترنت وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بي في المؤسسة
					26- تقوم الإدارة بتنظيم إجتماعات دورية لتسهيل التواصل
					27- أعتقد أن الإدارة تعتمد على التقارير الكتابية كوسيلة لإيصال المعلومة
					28- تعتبر الإعلانات (الملصقات) وسيلة هامة تستخدمها الإدارة لإيصال المعلومة بسرعة
					29- تستخدم الإدارة وسائل الإتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي،...)
					30- تعتبر الإشاعات إحدى وسائل الإتصال الفعالة لإيصال المعلومات

## المحور الثالث: التغيير التنظيمي

## قائمة الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>التهيئة للتغيير</b>					
					1-أعتقد أنّ القيام بالتغيير أمر ضروري
					2- لديّ شعور بالحاجة الملحة للتغيير
					3-يعتبر التغيير من العوامل التي تساعد على النجاح والإستمرارية
					4-تقوم الإدارة بالتغيير باستمرار
					5-إستخدمت الإدارة وسائل الإتصال لجعلي أشعر بضرورة التغيير
					6-أعتقد أنّ الإدارة تقوم بالتغيير لتكون الرائدة في مجالها
					7-أعتقد أنّ الإدارة تقوم بالتغيير إستجابة لضغوط خارجية (المنافسة، التكنولوجيا، القوانين، ...)
					8- توفر لي الإدارة المعلومات الكافية حول أسباب التغيير
					9- توفر لي الإدارة المعلومات الكافية حول إجراءات تنفيذ التغيير
					10-أعتقد أنّ الإدارة تستخدم وسائل الإتصال الداخلي لإيصال رسالة التغيير بشكل واضح ومفهوم (ملتقيات، إجتماعات، إعلانات، ملصقات، منشورات، الأنترنت...)
					2. 11- تحرص الإدارة من خلال الإتصال على تبديد مخاوفي إزاء التغيير المقترح
					12- تقوم الإدارة بإعلامي بنتائج التغيير
<b>مرحلة التنفيذ</b>					
					13- تحرص الإدارة على التواصل الدائم معي حول تفاصيل التغيير المقترح
					14- تحرص الإدارة على الإتصال الدائم معي لتحديد المشاكل التي قد تنشأ خلال تنفيذ التغيير

## قائمة الملاحق

					15-أعلم بانتظام كيف يسير التغيير وما حققه من نتائج
					16-أعتقد أنَّ هناك تواصل جيد ومتناغم بين جميع المستويات الوظيفية بخصوص ما يتم من تغيير
					17-أعتقد أنَّ الإدارة تستخدم وسائل الإتصال المناسبة لتوجيهي بشكل كاف أثناء تنفيذ التغيير
					18-أعتقد أنَّ الإدارة تأخذ ملاحظات العاملين المنفذين للتغيير بطريقة جدية
					19- تستمر الإدارة في مرافقتي لمعالجة المشاكل المتعلقة بتنفيذ التغيير
					20-أعتقد أنَّه عادة ما تقوم الإدارة بالتغيير الإستراتيجي
					21-أعتقد أنَّه غالبًا ما تُغير الإدارة من هيكلها التنظيمي
					22-أعتقد أنَّ الإدارة تقوم أحيانًا بالتغيير التكنولوجي
					23-أعتقد أنَّ الإدارة تُغير من مواردها البشرية بين الفينة والأخرى
					24-أرى ما يدل على أنَّ الجهود الذي بُذل من أجل التغيير قد أثمر وأدى إلى نتائج إيجابية
<b>مرحلة التثبيت</b>					
					25- يستمر الإتصال بيننا (الإدارة والعاملين) بعد تنفيذ التغيير
					26-أعتقد أنَّ الإدارة تحرص من خلال الإتصال على التأكيد أن تصبح السلوكات الجديدة هي الطبيعية
					27-أعتقد أنَّ الإدارة تحرص من خلال الإتصال على تشجيع السلوكات الداعمة للتغيير
					28-أعتقد أنَّ الإدارة تستخدم وسائل الإتصال للإحتفال بالنجاحات التي حقَّقتها التغيير
					29-أعتقد أنَّ الإدارة قامت بترسيخ كل مكاسب التغيير والمحافظة عليها
					30-أعتقد أنَّ للإدارة نظام تحفيزي فعَّال للمحافظة على نتائج التغيير

## قائمة الملاحق

					31-أعتقد أن هناك حرص من طرف الإدارة على إستمرار الإتصال بنا لتقييم نتائج التغيير
					32-أعتقد أن الإدارة إستخدمت أفضل أدوات الإتصال لتقديم الشكر للمساهمين في إنجاح التغيير
					33-أعتقد أن الإدارة تشجع على ضرورة الإستمرار في مبادرات التغيير من خلال الإتصال
					34-أعتقد أن الإدارة حرصت على توظيف الإتصال للتذكير بقصص التغيير الناجحة
					35-أعتقد أن سلوك العاملين المقاومين للتغيير قد تمّ تعديله والتغلب عليه
					36-أعتقد أن المعارضين للتغيير قد غيروا موقفهم عند إدراكهم لما حقّقناه من نجاح وإنجاز ملموس

شكرًا على تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكّمين (تمّ الترتيب حسب الحروف الأبجدية)

الإسم واللقب	
برباش توفيق	01
بروش زين الدين	02
بلموهوب خديجة	03
رجم خالد	04
رقام ليندة	05
يعلى فاروق	06

الملحق رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي

Récapitulatif de traitement des observations		N	%
Observations	Valide	117	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	117	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.971	66

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
C1	210.45	1432.422	.492	.971
C2	210.68	1430.601	.538	.971
C3	210.48	1431.683	.609	.971
C4	210.66	1423.123	.666	.970
C5	210.40	1430.156	.609	.971
C6	210.45	1434.905	.507	.971
C7	210.48	1426.045	.627	.971
C8	210.45	1430.991	.536	.971
C9	210.41	1427.158	.610	.971
C10	210.54	1421.268	.665	.970
C11	210.90	1411.920	.699	.970
C12	210.20	1426.314	.631	.971
C13	210.12	1440.141	.458	.971
C14	210.54	1423.371	.701	.970
C15	210.62	1417.584	.706	.970
C16	210.68	1416.632	.724	.970
C17	209.68	1459.149	.250	.971
C18	209.85	1460.711	.206	.971
C19	209.95	1453.911	.312	.971
C20	209.87	1465.440	.115	.972
C21	210.28	1447.377	.325	.971
C22	209.78	1456.933	.267	.971
C24	209.50	1469.356	.053	.972
C25	210.50	1429.166	.463	.971
C26	210.79	1414.423	.680	.970
C27	210.39	1434.310	.497	.971
C28	210.10	1447.076	.356	.971
C29	210.19	1432.844	.494	.971
C30	210.39	1465.982	.059	.972
CH1	209.59	1475.054	-.039	.972

قائمة الملاحق

CH2	209.64	1473.473	-.013	.972
CH3	209.68	1478.135	-.087	.972
CH4	211.03	1414.232	.712	.970
CH5	210.92	1426.347	.578	.971
CH6	210.80	1423.935	.624	.971
CH7	210.55	1434.129	.480	.971
CH8	210.79	1419.268	.645	.970
CH9	210.88	1423.692	.644	.970
CH10	210.62	1415.049	.704	.970
CH11	210.86	1414.102	.734	.970
CH12	210.85	1416.459	.746	.970
CH13	210.98	1417.207	.699	.970
CH14	211.03	1415.188	.781	.970
CH15	210.88	1422.296	.651	.970
CH16	210.91	1427.103	.638	.971
CH17	210.79	1416.216	.735	.970
CH18	210.92	1409.830	.785	.970
CH19	210.96	1411.179	.804	.970
CH20	210.68	1421.497	.681	.970
CH21	210.75	1428.878	.564	.971
CH22	210.65	1422.833	.701	.970
CH23	210.97	1420.905	.618	.971
CH24	210.86	1419.998	.705	.970
CH25	210.74	1423.765	.638	.970
CH26	210.73	1422.045	.696	.970
CH27	210.75	1418.843	.716	.970
CH28	210.78	1419.898	.705	.970
CH29	210.79	1418.101	.732	.970
CH30	210.85	1416.649	.744	.970
CH31	210.83	1412.108	.746	.970
CH32	210.89	1415.600	.757	.970
CH33	210.86	1413.636	.772	.970
CH34	210.80	1417.194	.732	.970
CH35	210.84	1421.775	.724	.970
CH36	210.93	1417.168	.758	.970

الملحق رقم (04): إختبار (test de Kolmogorov-Smirnov)

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		Communication	Unfreezing	Changing	Refreezing
N		117	117	117	117
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.4618	3.2692	2.9202	2.9715
	Ecart-type	.55752	.64302	.79211	.84844
Différences les plus extrêmes	Absolue	.070	.081	.075	.068
	Positive	.060	.081	.070	.061
	Négative	-.070	-.076	-.075	-.068
Z de Kolmogorov-Smirnov		.753	.875	.810	.740
Signification asymptotique (bilatérale)		.623	.428	.528	.644

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (05): قرار الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية

Democratic and Popular Republic of Algeria  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF FERHAT ABBAS SETIF 1  
FACULTY OF ECONOMICS COMMERCE AND MANAGEMENT SCIENCES



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف 1  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

إلى السيد، مدير مؤسسة الأسمنت عين الكبيرة.

الموضوع، طلب استقبال لاستكمال رسالة دكتوراه الطور ثالث

بعد التحية،

نحن نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1.

يسعدنا ان تقدم لكم الطالب(ة) : تشير سهام

المسجلة بالدراسات العليا ما بعد التدرج تحضير شهادة دكتوراه الطور ثالث

في موضوع: تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التعبير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة

ميدانية

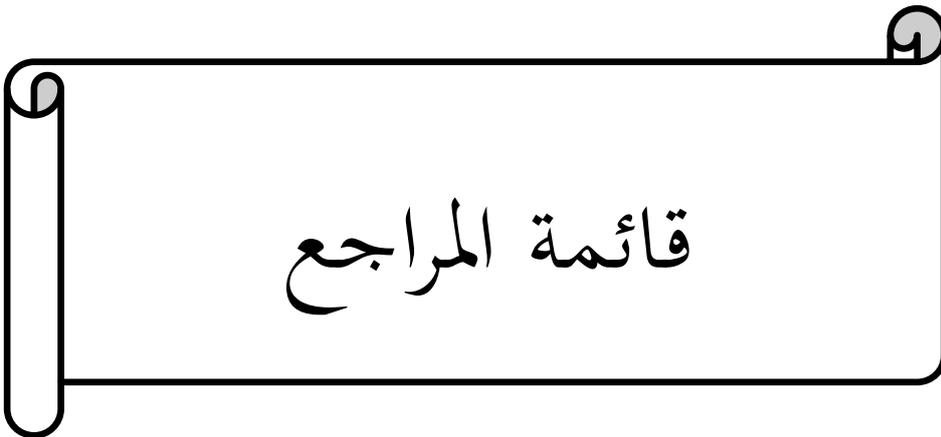
لكي تقدموا له (لها) المعلومات والإحصائيات الضرورية لإنجاز هذا البحث العلمي، ولنا أمل كبير بأن تمدوا له (لها) يد المساعدة في هذا المجال.

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام.

سطيف في: 2024/04/16

فائق العمير  
رئاسة العميد  
كما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
جامعة سطيف جمال الدين

TOUL Faysal  
Chef de Service Formation  
Développement des Compétences  
et d'Emploi  
مديرية الموارد البشرية  
SC-AEK



قائمة المراجع

أ- الكتب

1. إحسان محمد محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، مصر، 2006.
4. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الإتصالات- المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الطبعة العربية، الإصدار الثاني، عمان، الأردن، 2014.
6. أنطوان نعمه، عصام مدور، لويس عجيل، متري شماس، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001.
7. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
8. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
9. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
10. بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
11. جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
12. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
13. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، مصر، 2011.
14. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
15. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2010.
16. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، اليازوري، 2020.
17. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2011.
18. خضير كاظم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010.

19. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، مراجعة شفيق رزق الله، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1999.
20. دان كوهين، ترجمة معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي دليل عملي ميداني أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
21. داود سليمان القرنة، عن قيادة التغيير، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، الرياض، 2016.
22. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
23. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي: القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستهيبان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010.
24. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
25. زيد منير عبوي، فن الإدارة بالإتصال، دار دجلة، الطبعة الأولى، 2008.
26. ستيف سميث، إدارة التغيير، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الرياض، 2001.
27. سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
28. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
29. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات-الإستراتيجيات والعمليات-المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
30. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
31. عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، بميك (PMEC) 2016.
32. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
33. عبد الله المطيري، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016.
34. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن، 2015.
35. العلامة ابن المنظور، لسان العرب المحيط، المجلد الرابع، دار الجيل، دار لسان العرب، بيروت، 1988.
36. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويتية، 1975.
37. علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي ألفبائي، الشركة التونسية للتوزيع والشركة الوطنية (الجزائرية) للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جويلية 1979.
38. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
39. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.

## قائمة المراجع

40. غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، بكالوريوس...ماجستير...دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
42. فاطمة عواد، الاتصال والاعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة، الأردن، 2015.
43. فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
44. لوكاس آن ف، نقله إلى العربية وليد شحادة، قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، الطبعة العربية الأولى، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2006.
45. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.
46. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
47. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2020.
48. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2019.
49. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
50. محمد حسين محمد رشيد (القادري)، منى عطاالله الشويلات، مبادئ الاحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2012.
51. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، اليمن، 2019.
52. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011.
53. محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
54. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
55. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
56. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010.
57. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
58. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الإتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
59. مصطفى يوسف كايفي، الإتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.

60. ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
61. ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
62. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة.

ب- المقالات

1. إبراهيم قاسمي، الإتصال التنظيمي وممارسة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية لمؤسسة قطنيات الجنوب -وحدة الأغواط-الجزائر، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، الحجم 1، العدد1، 2018، ص ص150-167.
2. أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، دور الإتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، العدد 03، 2018، ص ص284-304.
3. أم الخير السوني، مقراني الهاشمي، وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية-، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 27، 2016، ص ص343-356.
4. أم الخير ميلودي، نرجس فريوة، أثر أنماط الإتصال الداخلي على دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية -دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية-،مجلة الباحث، 2019، ص ص497-511.
5. أمال حفصي، زكية العمرابي، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 3، 2021، ص ص48-501.
6. الأمين بلقاضي، الإتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص ص61-80.
7. إيمان عبادي، حياة إبراهيمي، الإتصال الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة -مقاربة وصفية تحليلية-، المجلة الجزائرية للإتصال، المجلد 17، العدد 28، ص ص34-51.
8. برباش توفيق، دور الإتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2010، ص ص215-228.
9. برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، رؤى اقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2013، ص ص85-95.

10. بركان دليلة، مهارات الإتصال: تحديات المسير الناجح، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، مارس 2017، ص 645-659.
11. بشير كاوجة، رفاع شريفة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة الجزائر-، العدد 40، مجلة العلوم الإنسانية، 2015، ص ص681-698.
12. بشيشي وليد، سليم مجلخ، لطفي بن الشيخ، دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، حويلات جامعة الجزائر1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018، ص ص364-391.
13. بغداد باي عبد القادر، دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتفعيل الاتصال الداخلي في عصرنة المؤسسات مقارنة نظرية تحليلية، مجلة التنوير، العدد 07، 2018، ص ص170-183.
14. تشير سهام، برياش توفيق، تأثير الإتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي -دراسة حالة المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط (ENPC) بولاية سطيف (الجزائر)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الحجم 25، العدد 01، 2022، ص ص 127-147.
15. جمادي منيرة، الإتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص ص 34-50.
16. حكيم بن جرورة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد الأول، 2017، ص ص 11-33.
17. حوة سالم، علوط البتول، إستراتيجية الإتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالحلقة، العدد 12، 2018، ص ص372-389.
18. خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 09، جويلية 2015، ص ص53-77.
19. رانية بشاني، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، الحجم 1، العدد الرابع، 2019، ص ص198-216.
20. رضاوية حازية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، الحجم 5، العدد 9، 2017، ص ص77-96.
21. روشام بن زيان، دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة قياسية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص ص20-35.
22. سمية بن غضبان، دور المقاربة الإتصالية في إنجاح التغيير التنظيمي، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 40، 2014، ص ص120-150.

23. سيد هارون جمعة، إستراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ص351-397.
24. شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية: مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموزجا)، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 12، ديسمبر 2016، ص ص22-43.
25. شوبحات كريم، السلطة والإتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، 2013، البليدة، ص ص144-154.
26. عاشور علوطي، معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الإتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 41، جوان 2014، ص ص53-75.
27. العايب سليم، نوال زواوي، العايب سليم، نوال زواوي، دور الاتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الحوار الثقافي، الحجم 4، العدد 2، 2015، ص ص156-162.
28. عبد العزيز رحمة، مزريق عاشور، بوقسري صارة، الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، الجزائر، 2020، ص ص415-430.
29. علون سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي وعلاقته بإتخاذ القرار، مجلة التدوين، المجلد 10، العدد 11، 2018، ص ص282-304.
30. فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف - مغنية-، مجلة روافد، العدد الأول، 2017، ص ص217-244.
31. فاطمة دريدي، أمال زفاوي، نماذج الاتصال في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، 2021، ص ص127-142.
32. قدوري الحاج، فاعلية الإتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر المرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2016، ص ص123-140.
33. محمد الأمين مشرور، اسحاق حسيني، حسين بوثلجة، دور الإتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر معسكر، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص ص71-90.
34. مسيلي ياسين، الإتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية بالمتشفى الجامعي بن باديس - قسنطينة-، مجلة المعيار، المجلد 23، العدد 4، 2019، ص ص454-469.
35. نسيمة حدوني، أبعاد تدفق الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (من منظور الفكر الاداري والتنظيمي)، مجلة آفاق للعلوم، العدد 8، ج 2، 2017، ص ص256-269.

ت- الرسائل العلمية

1. برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، أطروحة دكتوراه منشورة، 2015/2014، جامعة تلمسان، الجزائر.

ث- الندوات

1. نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية -ندوة-، مؤسسة حسين راس الجيل للنشر والتوزيع، 2017، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

1. Ahn J-H., Thiagarajan S., and Ramasubramanian S., Hegde A., Johnson J., Venkatramani V., What is change management, 2016.
2. Andersen M-K, Ankerstjerne P., Working with change management in service outsourcing, aspector, 2011.
3. Corinne Leech, communication in organizations, Elsevier, First published, England, 2005.
4. Dainty A., Moore D., & Murray M., Communication in Construction theory and practice, First published, Taylor & Francis, 2006.
5. Galvin T-P., Clark L-D., Beyond Kotter's leading change: Abroad perspective on organizational change for senior U.S military leaders, Galvin and Clark, first edition, 16 July 2015.
6. H., Dye K., and Mills J-A, Understanding organizational change, Routledge, first published 2009.
7. Hovland I., Successful Communication A Toolkit for Researchers and Civil Society organizations, Overseas Development Institute (ODI) Research and Policy in Development Programme (RAPID), London, UK ,October 2005.
8. Kotter J., the 8 step process for leading change, RBSGROUP change management, 2012.
9. Lemercier S., la communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise, 2015-2016.
10. Lewis k., Organizational Change: creating change through strategic communication, Wiley-Blackwell, United Kingdom, 2011.
11. Libaert T., D'almeida N., la communication interne des entreprises, 6 ème édition, Dunod, Paris,2010.
12. Libaert T., la communication d'entreprise, 3 eme édition, Economica, Paris.
13. -M., The Essence of ADKAR : a model for individual change management, prosci, 2006.
14. Peretti J-M., & al, GRH une approche internationale ,3eme édition de boeck 2011 Belgique.

15. Powers L., Been K., Bridging the gap : Quantifying the ROI of organizational change management, Bridging the Gap”: Quantifying the ROI of Organizational Change Management,, 2014.
16. Rose K-H., Leading Change : a model by John Kotter, Sirius Meetings.
17. Senge, P. M., The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, 1990, Doubleday/Currency.
18. Shannon & Weaver, The mathematical theory of communication, Board of Trustees of the university of Illinois, USA, 1949.
19. Taieb J-P., Dictionnaire des RH, Dunod ,Paris 2007.
20. Uyar S., Contemporary approaches in businesses, Ijopec publication, London, 2019.

ب- المقالات:

1. Agarwal S., Garg A., The importance of communication within organizations: a research on two hotels in Uttarakhand, Journal of business and management, Vol 3, Issue 2, 2012, pp40-49.
2. Alkaya A., Hepaktan E., Organizational change, Yonetim ve ekonomi, 10/1, 2003, pp31-58.
3. Allen J., Jimmieson N., Bodrdia P & Irmer B., Uncertainty during organizational change: managing perceptions throught communication, Journal of change management, vol 7, N 2, June 2007, pp187-210.
4. Amagoh F., perspectives on organizational change: systems and complexity theories, the innovation journal: the public sector innovation journal, vol 13 (3), 2008, pp1-14.
5. Armenakis, A. A., & Harris, S. G., Reflections: Our journey in organizational change research and practice. Journal of Change Management, 9(2), 2009, pp127-142.
6. Balakrishnan C., Masthan D., Impact of internal communication on employee engagement –a dtudy at Delhi international airport, International journal of scientific and research publications, Vol3, Issue 8, 2013, pp1-13.
7. Beatty C., Communication during an organizational change, Organization Studies, vol15, no 3, 2015, pp337-352.
8. Chitrao P, Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune, The European Journal of Social & Behavioural Sciences,Paris, 2014.
9. Chmielecki M., Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication, Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 23, Nu 2, 2015, pp24-38.
10. Daniel E-C., Eze O-L., The role of formal and informal communication in determining employee effective and continuance commitment in oil and gaz companies, International journal of advanced academic research, social and management sciences, Vol 2, Issue 9, Septembre 2016, p37-38.

11. DeMaria K., Evaluating the Internal Communications of the Triangle's 'Best Places to Work', *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, Vol 7, Nu 1, Spring 2016.
12. Djadli S., Moussaoui A., Assessing the impact of job satisfaction on readiness for organizational change case study of Algerian universities, *Revue chercheur economique*, Nu 05, Juin 2016, pp7-23.
13. Dobrovic J., Timkova V., Examination of factors affecting the implementation of organizational changes, *Journal of Competitiveness*, Vol 9, ISSUE 4, December 2017, pp5-17.
14. Dumitru N-R., Stoica I., Internal communication – a prerequisite for organizational effectiveness, *Holistic Marketing Management Journal*, Vol 2(3), pp45-50, 2012.
15. Erturk A., A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey, *International Journal of Manpower*, Vol 29, Nu 5, Turkey, 2008, pp462-483.
16. F., Habib L., Impact of internal communication in organizational development, *international journal of trend in research and development*, Vol 3(5), Bangladesh, 2016, pp2394-9333.
17. Francis M. Njue & M. A. Iravo, communication of organisational change and employee performance: a survey of teachers service commission employees in Kenya, *educational research international*, vol 2, Nu 2, 2015, pp185-191.
18. Gerwing C., Meaning of change agents within organizational change, *journal of applied leadership and management*, Vol 4, 2016 , pp 21-40.
19. G-M, Safan M-S., & all, Organizational change readiness and manager behavior in managing change, *journal of nursing education and practice*, Vol 08, Nu 7, 2018, pp68-77.
20. Gomez M., Gomez S., Organizational Change and Development, *European Scientific Journal*, Vol 12, Nu 22, August 2016.
21. Goyal C., Patwardhan M., role of change management using ADKAR model, a study of the gender perspective in a leading bank organisation of India, *International Journal Human resources development and management*, vol 18, Nu 3/4, 2018, pp297-316.
22. Hackman T-A, Leading change in action: Recorganizing an academic library department using Kotter eight stage change model, *library leadership & management*, vol 31, Nu 2, 2017.
23. Hao M-J., Yazdanifard R., how effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation, *global journal of management and business research: a administration and management*, vol 15, issue 9, 2015, pp 1-6.
24. Hola J., The importance of internal company communication, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (8), 2007, pp107-111.
25. Huang P., Yao C., Effect of learning organization on organizational communication and organizational creativity in high-tech industry, *Eurasia*

- Journal of mathematics, Science and technology Education, 13 (12), 2017, pp7723-7730.
26. Ince M., Gul H., The role of the organizational communication on employees' perception of justice: a sample of public institution from Turkey, European journal of social sciences, Vol 21, Nu 1,2011.
  27. Kandlousi N, Ali A, Abdollahi A, Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication, International Journal of Business and Management, Vol. 5, Nu. 10; October 2010.
  28. Kehinde O-J., Adewale O., Effective communication: a strategic tool for managing organizational conflict, corvenant university repository, Nigeria, 2011, pp1-18.
  29. Khosa Z-A., Rehman Z-U., Asad A., Bilal M-A., Hussain N., The impact of organizational change on the employee's performance in banking sector of Pakistan, Journal of business and management, Vol 17, Issue 3, 2015, pp54-61.
  30. Klein, S. M. (1996), A management communication strategy for change, Journal of Organizational Change Management, 9(2), pp32-46.
  31. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), pp106-114.
  32. Kuznar L., Yager M., The development of communication models, quick look, Joint staff J, Vol 39, united states, October 2020.
  33. Lovlyn E., The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 6, Nu 12, December 2016, Nigeria, pp93-99.
  34. Luthra A., Dahiya R., Effective leadership is all about communicating effectively : connecting leadership and communication, vol 5, Issue 3, 2015, pp .2230-9519
  35. Markovic R., Effective Organizational Change Management, Serbian Journal of Management, Vol3, Nu1, 2008, pp119-125.
  36. Marume M., Jaricha E., Chiunye M., communication, international journal of engineering science invention, vol 5, issue 6, June 2016, pp26-32.
  37. Marume S.B.M, Jaricha E, Chiunye T.M, communication, International journal of engineering science invention, Vol 5, Issue 6, 2016, pp 26-32.
  38. Marume S.B.M, Jaricha E, Chiunye T.M, communication, International journal of engineering science invention, Vol 5, Issue 6, 2016, pp 26-32.
  39. Michon C., Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer, Communication et organisation, Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, Nu5, 1994.
  40. Mironescu R., change management and its effects on organizational resources, studies and scientific researches, economics edition, Nu 14, 2009, pp53-58.
  41. Muhamedi M., Ariffin M., Importance of communication channels between managers and employees in management, the social sciences 12 (9), Malaysia, 2017, pp1541-1552.
  42. Mutuku C-K., Mathooko P., Effects of organizational communication on employee motivation: a case study of nokia Siemens networks Kenya, international academic

- journal of information sciences and project management, Vol 1, Issue 3, 2014, pp28-62.
43. Nebo, Chidiebere S. Nwankwo, Ngozi P., & Okonkwo, Ifeoma R., The role of effective communication on organizational performance: a study of Nnamdi Azikiwe university, Awka, Review of Public Administration and Management, Vol 4, Nu 8, December 2015.
  44. Nelissen P., van Selm M., Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings, corporate communications: an international journal, vol 13, 2008, pp306-318.
  45. Odor O-H., organizational change and development, European Journal of business and management, vol 10, Nu 7, 2018, pp58-66..
  46. Petrescu R., Organizational change process –steps to a successful change, Romania, 2010, pp1-6.
  47. Polat V., Lynn G., Akgun A., Emre O., Formal and informal communication in new product development teams, the mediation effect of team trust, International journal of innovation, universidade Nove de Julho, Brasil, Vol 6, Nu 2, 2018, pp97-111.
  48. Rhydderch M., Elwyn G., Marshall M., Grol R. , Organisational change theory and the use of indicators in general practice, Qual Saf Health Care, 2004, pp 213-217.
  49. Rizescu A., Tileaga C., Factors influencing continuous organisational change, Journal of Defense Resources Management, Vol 7, Issue 2(13), 2016, pp139-144.
  50. Saary R., The significance of internal communication in the management of successful change, Proceedings of FIKUSZ'14 Symposium for Young Researchers, 2014, pp249-260.
  51. Saleem M ., Perveen N., The impacte of formal and informal communication in organizations a case study of governement and private organizations in Gilgit-Baltistan, journal of business and management sciences, Vol 5, Nu 4, 2017, pp139-144.
  52. Šárka H., Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective, Journal of Competitiveness, Vol 6, Issue 4, Czech Republic, December 2014.
  53. Sethi D., Seth M., Interpersonal communication: Lifeblood of an Organization, The IUP Journal of Soft Skills, Vol 3, Nu 3, 2009, p3240.
  54. shonubi A-O., akintaro A., The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, Vol 3, Nu 3, Nigeria, 2016, pp1904-1914.
  55. Sibanyoni J., Tabit F-T., & Annan, An exploration of the internal communication practices in hotels of Gauteng province, South Africa, African journal of Hospitality, Tourism and leisure, volume 7 (4), 2018, South Africa, pp1-20.
  56. Slobodan Z., Mladenka B., Organizational change and improvement performance of companies, Vol 48, 2015, pp98-107.
  57. Sofat K., Kiran R., Kaushik S., Management of Organizational Change and its impact on commitment : a study of select Indian IT companies, Global business and management research: An International journal, Vol 7, Nu 3, 2015.

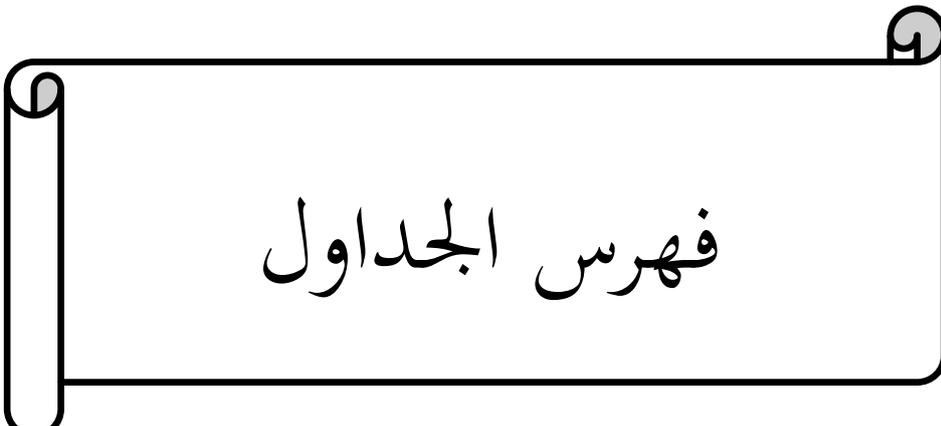
58. Tanner G., Otto K., superior-subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? the international journal of human resource management, 27(19), 2016, pp2183-2201.
59. Tariszka E., Organizational internal communication as a means of improving efficiency, European Scientific Journal , July edition, vol 8, Nu 15, Hungary, 2012.
60. Turkalj Z., Fosic I., Organizational communication as an important factor of organizational behavior, Interdisciplinary management research, Vol 5, Croatia, 2009, pp33-42.
61. Vora, M. J. (2015). Organizational change & transformation-A Review. International Journal of Research and Scientific Innovation, Vol 2, India, 2015, pp67-71.
62. Weick K-E, Quinn R-E, Organizational change and development, Annual review of psychology, 50(1), pp361-386.
63. Welch M., Rethinking internal communication : a stakeholder approach, Corporate communications: International journal, Vol 12, No 2, 2007, pp177-198.
64. Wenxiu P., Analysis of new media communication based on Lasswell's "5W" model, Journal of educational and social research MCSER Publishing, Vol 5, Nu 3, 2015, Rome\_Italy, pp245-250.
65. Widhiastuti H., The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure, International Journal of Social Science and Humanity, Vol 2, Nu 3, May 2012.
66. Zarandi M-H., Amirkabiri A., Azimi H., The role of organizational change on improving organizations financial and economic performance (case study: bank shahr), a quarterly journal of urban economics and management, vol 5, Nu 2(18), pp117-130.
67. Zhu H-D., Jones M., Huawei : an exemplar for organizational change in a modern environment, Journal of information technology education, discussion cases, Vol 3, Case Number 1, 2014.

ت - الرسائل العلمية:

1. Ellen J., A systems approach to an investigation into organizational communication within the fire and emergency services authority of western Australia: an action research study, thesis of communications, Cowan university, December 2005.
2. Guckian R., communicating for organizational change exploring links between internal organizational communications and organizational change in A Quality context, PhD thesis, 2000.
3. Kalla H., Integrated internal communications in the multinational corporation, HSE print 2006.
4. Raza M-R., managerial and organizational communication: a strategic approach, review of journalism and mass communication,1(1), June 2013, pp25-31.
5. Ursula M., an experimental study of organisational change and communication management, PhD thesis, South Africa, 2004.

ث - الندوات:

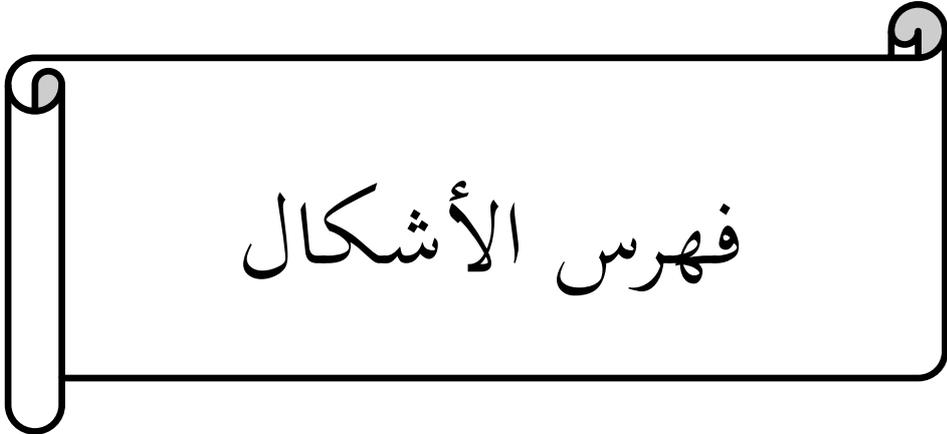
1. Bejinariu A-C., Jitarel A., et al, Organizational change management-concepts definitions and approaches inventory, management challenges in a network economy, international conference, 17-19 May 2017, Poland.
2. Khan M-A., Hashim M., Organizational change: case study of General Motors, aASEE 2014 zone 1 conference, april 3-5, Bridgpeort, CT, USA, 2014.



فهرس الجداول

## فهرس الجداول

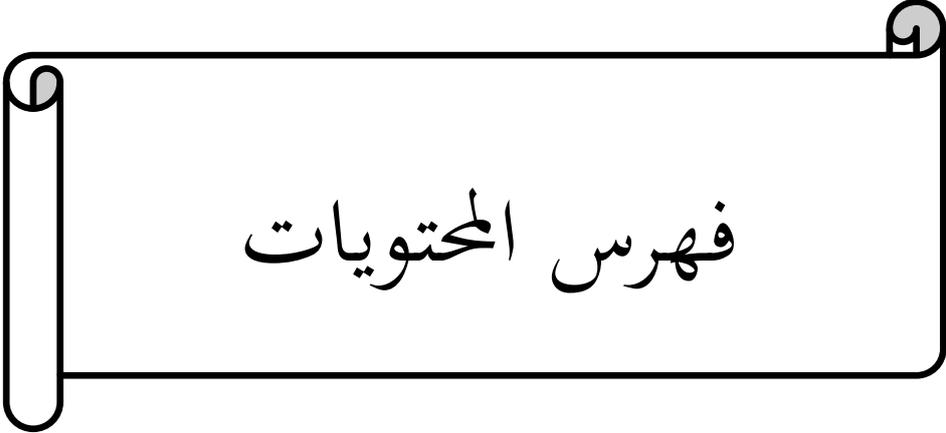
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	بعض التعاريف الخاصة بالإتصال	01
29	أغراض الإتصالات حسب إتجاهها	02
38	الخصائص الأساسية لبعض النماذج الإتصالية	03
55	دواعي التغيير الداخلية والخارجية	04
70	آلية عملية التغيير التنظيمي	05
82	مقارنة بين إستراتيجيات إدارة التغيير	06
85	مميزات وسلبيات وكيل التغيير الداخلي والخارجي	07
95	الإتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير	08
108	إنجازات المؤسسة ومشاريع تغييرها	09
115	مقياس الإجابة	10
116	معامل إرتباط كل بند بمحوره (الإتساق الداخلي)	11
117	معامل الثبات (Alpha cronbach's)	12
118	إختبار (Kolmogorov-smirnov)	13
120	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	14
120	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	15
121	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي	16
121	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية	17
122	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغير السوسيوومهي	18
123	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة المهنية	19
124	تحليل بنود محور الإتصال الداخلي	20
128	تحليل بنود محور مرحلة التهيئة للتغيير	21
130	تحليل بنود محور مرحلة تنفيذ التغيير	22
132	تحليل بنود محور مرحلة تثبيت التغيير	23
135	نتائج إختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير	24
136	نتائج إختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير	25
137	نتائج إختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير	26
138	نتائج إختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي	27



فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نمذج الدراسة	01
21	أهداف الإتصال الداخلي	02
28	أنواع الإتصال الداخلي حسب الإتجاه	03
31	مكونات عملية الإتصال	04
32	أشكال شبكات الإتصال	05
35	نمذج أرسطو للإتصال	06
36	نمذج (Harold Lasswell)	07
37	نمذج (Shannon & Weaver)	08
67	نمذج (Lewin) لمراحل التغيير التنظيمي	09
73	مراحل التغيير عند (Edgar Huse)	10
75	نمذج (ADKAR)	11
75	نمذج (Nadler and Tushman)	12
77	نمذج (Balogun & Hailey)	13



فهرس المحتويات

إهداء.....	
شكر وعرهان.....	
أ-ك المقدمة العامة.....	
<b>الفصل الأول: الإتصال الداخلي</b>	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: الإتصال في الفكر الإداري والتنظيمي.....	4
المطلب الأول: تعريف الإتصال.....	4
المطلب الثاني: الإتصال حسب المدرسة الكلاسيكية.....	6
المطلب الثالث: الإتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية.....	7
المطلب الرابع: الإتصال حسب النظرية الحديثة في التنظيم.....	7
المبحث الثاني: مدخل إلى الإتصال الداخلي.....	8
المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي ومبادئه.....	8
المطلب الثاني: أهمية الإتصال الداخلي.....	13
المطلب الثالث: أهداف الإتصال الداخلي.....	17
المطلب الرابع: وظائف الإتصال الداخلي ومهاراته.....	21
المبحث الثالث: أنواع الإتصال الداخلي، مكوناته وإستراتيجياته.....	24
المطلب الأول: أنواع الإتصال الداخلي.....	25

30	المطلب الثاني: مكونات الإتصال الداخلي وشبكاته.....
33	المطلب الثالث: إستراتيجية الإتصال الداخلي.....
34	المبحث الرابع: نماذج الإتصال الداخلي، تقنياته الحديثة ومعيقاته.....
34	المطلب الأول: نماذج الإتصال الداخلي.....
38	المطلب الثاني: التقنيات الحديثة للإتصال الداخلي.....
40	المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي.....
44	الخلاصة.....

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.....
47	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وخصائصه.....
52	المطلب الثاني: أسس وأسباب التغيير التنظيمي.....
58	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.....
61	المطلب الرابع: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي.....
66	المبحث الثاني: نماذج وإستراتيجيات التغيير التنظيمي.....
66	المطلب الأول: نماذج التغيير التنظيمي.....
78	المطلب الثاني: إستراتيجيات التغيير التنظيمي ومشاريع إدارة التغيير.....
83	المطلب الثالث: الأطراف المسؤولة عن إحداث التغيير التنظيمي.....

87	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.....
87	المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي.....
89	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....
93	المطلب الثالث: إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.....
95	المبحث الرابع: علاقة الإتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي.....
96	المطلب الأول: دور الإتصال خلال مرحلة إذابة الجليد.....
99	المطلب الثاني: دور الإتصال أثناء مرحلة التغيير .....
100	المطلب الثالث: دور الإتصال في مرحلة إعادة الجليد .....
103	الخلاصة.....

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

105	تمهيد.....
106	المبحث الأول: مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة (SCAEK).....
106	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .....
108	المطلب الثاني: مشاريع التغيير بالمؤسسة محل الدراسة وأسباب إختيارها.....
112	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
112	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.....
114	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.....
119	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.....

## فهرس المحتويات

119	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة.....
135	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات ومقارنة النتائج مع الدراسات السابقة.....
140	المبحث الرابع: نتائج الدراسة والإقتراحات.....
140	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
142	المطلب الثاني: إقتراح التوصيات.....
143	الخلاصة.....
145	الخاتمة.....
147	قائمة الملاحق.....
158	قائمة المراجع.....
172	فهرس الجداول.....
174	فهرس الأشكال.....
176	فهرس المحتويات.....
180	الملخص.....

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، لتحقيق ذلك تم الإعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات من الأفراد المستجوبين الذين بلغ عددهم 117 فردا في المؤسسة محل الدراسة، ولتحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتم القيام بمختلف الإختبارات الإحصائية الضرورية للوصول إلى النتائج.

تمّ التوصل في هذه الدراسة إلى أن للإتصال الداخلي تأثير إيجابي على التغيير التنظيمي ومراحله الثلاثة المتمثلة في التهيئة للتغيير، تنفيذ التغيير وثبیت التغيير، وبينت النتائج أن مرحلة تنفيذ التغيير هي الأكثر تأثراً بالإتصال الداخلي حسب آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة، كون أن الإتصال يُعتبر من الركائز الأساسية لعملية التغيير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال الداخلي، التغيير التنظيمي، مرحلة التهيئة للتغيير، مرحلة تنفيذ التغيير، مرحلة تثبيت التغيير.

## Abstract :

The study aimed to know the impact of internal communication on the stages of organizational change in the Algerian economic institution. To achieve this, the questionnaire was relied upon to collect information from the 117 individuals interviewed in the institution under study. To analyze the results, the statistical package program (spss) was used. Using various statistical tests necessary to reach the results.

In this study, it was found that internal communication has a positive impact on organizational change and its three stages of preparing for change, implementing change, and establishing change. The results showed that the change implementation stage is most affected by internal communication, according to the opinions of respondents in the institution under study, since communication is considered one of the The basic pillars of the organizational change process.

**Keywords:** internal communication, organizational change, preparation stage for change, change implementation stage, change stabilization stage.