

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسبية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: علوم التسيير

العنوان

الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي
- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- الشلف -

من إعداد

صورية معموري

المناقشة بتاريخ 2017/06/10 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف	أستاذ التعليم العالي	قدور بن نافلة
مقرر	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف	أستاذ التعليم العالي	منير نوري
ممتحن	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	عبد الله علي
ممتحن	جامعة يحي فارس- المدينة	أستاذ التعليم العالي	عبد الوهاب رميدي
ممتحن	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف	أستاذ محاضر أ	عاشور مزريق
ممتحن	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	محمد بويهي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ ذُلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ

حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾

الأنفال الآية (53)

شكر وتقدير

لا يسعني إلا أن أسجد لله شكراً على كرمه وفضله وعلى ما منحني من عنبر وصبر وتوفيق في إتمام هذا البحث، فالحمد لله علي ما أعطى والشكر له على ما وهب وأنعم.

وعرفناً بالجميل لذويه، وإسناداً للفضل لأهله، يطيب للطالبة أن تتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى السيد الأستاذ الدكتور / نوري منير، والمشرف على الطالبة، لما قدمه من جهد ووقت وتوجيه مستمر حتى يظهر هذا البحث في صورته الحالية، فضلاً عن مرعايته للطالبة بداية من مرحلة الليسانس حتى الآن، ولما قدمه لها من سعة صدر وحسن ترحاب وعظيم خلق وتواضع فأسل الله سبحانه وتعالى له من ربدأ من الرقي والتقدم وجزاه الله خيراً الجزاء.

وتوجه الطالبة بالشكر إلى السيد الدكتور / منزيق عاشور فلطالما أظلت الطالبة بتوجيهاته القيمة، ودعمه المستمر، فله خالص الشكر وجزيل التقدير وجزاه الله خيراً الجزاء.

كما تتوجه الطالبة بجزيل الشكر والامتنان، إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين تفضلوا بقبول المشاركة بمناقشة هذه الأطروحة، ليضيفوا عليها من سديد آرائهم وإثرائها بملاحظاتهم القيمة التي تشكل مرافداً لتمامها، على رأسهم الأستاذ الدكتور / بن نافلة قدومر عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والذي كان له فضل كبير في مناقشة هذا العمل، فجزاه الله خيراً الجزاء.

الأستاذ الدكتور / علي عبد الله، الأستاذ الدكتور / مريني عبد الوهاب، والدكتور / بويهي محمد. الشكر موصول لموظفي مديرية التوزيع بالشلف، على رأسهم السيد / عساس محمد رئيس قسم الموارد البشرية، لما قدموه من تسهيلات وعون لا تتمام الجانِب التطبيقية.

ويطيب للطالبة في هذا المقام أن تتقدم بخالص الشكر والتقدير للقائمين على إدارة جامعة الشلف عموماً وعلى إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خصوصاً.

ولجميع من قدم يد العون والمشورة، لا تتمام هذه الأطروحة، فجزاهم الله خيراً الجزاء.

والله ولي التوفيق ...

إهداء

إلى من فارق الحياة... وقلبه مليء بالإيمان والأمل... لتبقى في قلبي وعقلي ذكراه، وتظل عندي

مرجعاً سديداً وصاياها... دائماً وأبداً...

أبي الحبيب رحمه الله.

إلى من أبتغي منها الرضى... حباً وكرامة... أدماها الله على رأسي تاجاً، مراجية المولى القدير

أن يبارك في عمرها... ويديم عليها الصحة والعافية.

أمي الحبيبة.

إلى من أرفع بهم قدمي وأشد بهم أنفري... إلى من شجعوني على الاستمرار...

إخواني واختاي، الغالين جداً على قلبي وعاءاتهم الكريمة.

إلى من وقف إلى جانبي ومدني بالحبة القوة والصبر، رفيق دربي... نروحي الغالي،

وعائلته الطيبة.

إلى الزميلات والزملاء وإلى طلبتي الأعزاء.

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

والله من وراء القصد.

بالتواضع
بالتواضع
بالتواضع

حما سربا
خ صرنا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع - الشلف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمديرية التوزيع، والبالغ عددهم (759) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (55) فقرة، تم توزيع (304) استبانة، وتم استرجاع (230) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة، اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماع (SPSS).

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً (الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة)، على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف، وقد أوصت الدراسة، بتفعيل دور اتصالات التغيير، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية وبتفعيل الوسيلة الاتصالية في جميع مراحل أحداث التغيير التنظيمي.

الكلمات الدالة: الاتصال الإداري، إحداث التغيير التنظيمي، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الفعالية.

Abstract

The main purpose of this study is to identify the role of administrative communication in making organisational change in the distribution directorate of Chlef. The study population included all of the employees of the distribution directorate whose number was (759 employee).

To reach this purpose, a questionnaire of (55) paragraphs was developed. (304) questionnaires were distributed, while (230) valid ones for analysis were collected, Appropriate statistical methods were used for data analysis, depending on the program of statistical packet of social sciences (SPSS).

This study concluded a significant effect of all of the administrative communication dimensions (formal communication, human resource effectiveness, communication tool effectiveness, information effectiveness) on organisational change making in Sonelgaz Chlef. The study suggests reinforcing the role of change communication and giving more attention to informal communications and to communication tools in all of the organisational change making steps.

Keywords administrative communication, making organisational change, formal communication, informal communication, effectiveness.

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier le rôle de la communication administrative dans la mise en place du changement organisationnel dans la direction de distribution de Chlef. La population étudiée contient tous les employés de la direction (759 employés).

Pour atteindre cet objectif, un questionnaire contenant (55) paragraphes a été développé. (304) questionnaires ont été distribués, mais seulement (230) ont été retenus pour l'analyse. Des techniques d'analyse statistiques adéquates ont été utilisées pour l'analyse des données regroupées sur le logiciel SPSS.

Cette étude a conclu un effet statistiquement significatif du groupe des dimensions de communication administrative (communication formelle, efficacité de l'acteur humain, efficacité de l'outil de communication, efficacité de l'information) sur la mise en place du changement organisationnel dans la direction de distribution de Chlef.

L'étude suggère de renforcer le rôle des communications de changement, et d'accorder plus d'importance aux communications informelles et aux outils de communication dans toutes les phases de mise en place du changement organisationnel.

Les mots clés : la communication administrative, la mise en place du changement organisationnel, la communication formelle, la communication informelle, l'efficacité.

فانما هو
ما اسر سريا
الحسن ما
ما اسر سريا

الصفحة	العنوان
III	الاهداء
X	الشكر والتقدير
V	الملخص باللغة العربية والأجنبية
VIII	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XVII	قائمة الاشكال البيانية
XX	قائمة الملاحق
ب - ف	المقدمة
62 - 2	الفصل الأول : التأصيل النظري للاتصال الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري
8	المطلب الثاني: نماذج الاتصال وعناصره
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال الإداري
20	المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري
22	المبحث الثاني: الاتصال الإداري وعلاقته بالبناء التنظيمي
22	المطلب الأول: الاتصال الرسمي
29	المطلب الثاني: الاتصال غير الرسمي
33	المطلب الثالث: الاتصال الخارجي
39	المطلب الرابع: أساليب، قنوات ووسائل الاتصال الإداري
41	المبحث الثالث: الاتصال الإداري الفعّال
41	المطلب الأول: خصائص الاتصال الإداري الفعال ومراحله
42	المطلب الثاني : مقومات الاتصال الإداري الفعّال
44	المطلب الثالث: مهارات الاتصال الإداري الفعّال

49	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري الفعال وسبل التغلب عليها
53	المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
53	المطلب الاول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
55	المطلب الثاني : توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
58	المطلب الثالث: متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
59	المطلب الرابع: تحديات إدارة البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأساليب مواجهتها
62	خلاصة
126 - 64	الفصل الثاني : الإطار النظري للتغيير التنظيمي
64	تمهيد
65	المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي
65	المطلب الاول: مفهوم التغيير التنظيمي
71	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي
74	المطلب الثالث: أنواع وأنماط التغيير التنظيمي
79	المطلب الرابع: دواعي التغيير التنظيمي
83	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي
83	المطلب الاول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
85	المطلب الثاني: سلطة التغيير داخل المؤسسة
87	المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير التنظيمي
90	المطلب الرابع: نماذج التغيير التنظيمي
99	المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي
99	المطلب الثاني: مجالات احداث التغيير التنظيمي
101	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
105	المطلب الثالث: الآليات حديثة لتطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي
113	المطلب الرابع: عناصر عملية التغيير التنظيمي
117	المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

117	المطلب الأول: تعريف م1قاومة التغيير التنظيمي
118	المطلب الثاني: أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي
123	المطلب الثالث: أساليب الحد من مقاومة التغيير
124	المطلب الرابع: فوائد محتملة لمقاومة التغيير
126	خلاصة
184 - 128	الفصل الثالث: دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي
128	تمهيد
129	المبحث الأول: دور الاتصال الإداري في إنجاح عملية التغيير
129	المطلب الأول: أهمية اتصالات إدارة التغيير
133	المطلب الثاني: الاتصال الإقناعي والمشاركة
140	المطلب الثالث: دور الاتصال في التفاوض وتسوية الصراعات
144	المبحث الثاني: مساهمة منظومة الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي
144	المطلب الأول: استراتيجيات اتصالات التغيير
154	المطلب الثاني: دور الاتصال الإداري في تهيئة المنظمة للتغيير التنظيمي
164	المطلب الثالث: دور الاتصال الإداري أثناء التغيير التنظيمي
167	المطلب الرابع: دور الاتصال الإداري في متابعة التغيير التنظيمي
173	المبحث الثالث: مقومات نجاح برنامج التسويق الداخلي والخارجي لعملية التغيير
173	المطلب الأول: مقومات نجاح برنامج التسويق الداخلي لعملية التغيير
178	المطلب الثاني: التسويق الخارجي لعملية التغيير
180	المطلب الثالث: مقومات نجاح اتصالات التغيير
184	خلاصة
266 - 186	الفصل الرابع: تأثير الاتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف
186	تمهيد

187	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
187	المطلب الأول: مجتمع البحث والعينة المدروسة
195	المطلب الثاني: بناء أداة القياس واختبار الصدق والثبات
199	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
202	المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة
202	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية
205	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات المبحوثين حول الاتصال الإداري
224	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
224	المطلب الأول: فرضية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة
241	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
245	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأثر الاتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي
256	المطلب الرابع: التحليل الإحصائي لأثر الاتصال الإداري على مراحل إحداث التغيير التنظيمي
266	خلاصة
268	الخاتمة
282	قائمة المراجع
302	الملاحق

وَقَالُوا يَا
يَا لَنَا مَا نَدْعُوا
إِلَّا جِبْرَائِيلَ
وَالْقَالَ

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	مصنوفة الفروق بين التغير و التغيير المخطط	(1-2)
90	مراحل عملية التغيير	(2-2)
145	مراحل التأثير النفسي للتغيير على العاملين	(1-3)
162	الفيئات الاتصالية المطلوبة لتوصيل رؤية التغيير للعاملين وطرق تجسيدها	(2-3)
163	الإنخراط في التغيير واستراتيجياته الاتصالية	(3-3)
170	الأهداف الاستراتيجية لإدارة اتصالات التغيير في مراحلها المختلفة لـ Stuart Klein	(4-3)
171	الربط بين القيم الاتصالية ومراحل التغيير التنظيمي	(5-3)
188	عدد الموظفين بمديرية التوزيع الشلف	(1-4)
192	تطور أعداد الموظفين (مديرية الشلف شمال - مديرية الشلف وسط) للسنوات (2002-2016)	(2-4)
193	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمراكزهم الوظيفية	(3-4)
194	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمراكزهم الوظيفية	(4-4)
195	عدد ونسب الاستبانات، الموزعة، المسترجعة المعتمدة، المسترجعة الملغاة، والمفقودة	(5-4)
197	توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها	(6-4)
199	معاملات الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة	(7-4)
201	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	(8-4)
202	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	(9-4)
203	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	(10-4)
203	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	(11-4)
204	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية	(12-4)
204	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	(13-4)
206	اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال الرسمي	(14-4)
208	أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي	(15-4)
210	اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية العنصر البشري	(16-4)

قائمة الجداول

212	اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية الوسيلة الاتصالية	(17-4)
214	اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية المعلومة	(18-4)
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الإداري وأبعاده	(19-4)
217	اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتخطيط التنظيمي	(20-4)
219	اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتنفيذ التغيير	(21-4)
222	اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتابعة التغيير التنظيمي	(22-4)
223	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحداث التغيير التنظيمي وأبعاده	(24-4)
225	نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير الجنس	(25 -4)
226	نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير العمر	(26-4)
228	نتائج اختبار شيفيه لوجود فروق حول فعالية المعلومة باختلاف الفئات العمرية	(27-4)
229	نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير المستوى العلمي	(28 -4)
231	نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير الخبرة المهنية	(29 -4)
233	نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير المركز الوظيفي	(30 -4)
235	نتائج اختبار Tamhane لوجود فروق حول الاتصال الرسمي باختلاف المركز الوظيفي	(31-4)
236	نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس	(32-4)
237	نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير العمر	(33-4)
238	نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير المستوى العلمي	(34-4)
239	تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير الخبرة المهنية	(35 -4)
240	نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير المركز الوظيفي	(36-4)
241	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(37-4)
244	علاقات الارتباط بين متغيرات الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي	(38-4)
244	جدول مبين لدرجة الارتباط واتجاه معامل الارتباط	(39-4)
245	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي	(30-4)
247	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي	(31-4)

قائمة الجداول

248	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية العنصر البشري على إحداث التغيير التنظيمي	(32-4)
249	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية الوسيلة الاتصالية على إحداث التغيير التنظيمي	(33-4)
250	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية المعلومة على إحداث التغيير التنظيمي	(34-4)
251	مقارنة التأثير لمتغيرات الدراسة	(35-4)
253	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً على إحداث التغيير التنظيمي	(36-4)
257	نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً على تخطيط التغيير	(37-4)
259	نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً على متابعة التغيير	(38-4)
262	نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً على متابعة التغيير	(39-4)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ج	أ نموذج الدراسة	01
8	نموذج " لاسويل "	(1-1)
9	نموذج شانون وويفر Shannon & Weaver للاتصال	(2-1)
10	نموذج شرام - الأول للاتصالات	(3-1)
10	نموذج شرام - الثاني للاتصالات	(4-1)
11	نموذج " دانس "	(5-1)
12	نموذج نظر " واتزلوايك وبيفن وجاكسون "	(6-1)
12	نموذج " شولر "	(7-1)
13	نموذج " علي عبد الوهاب "	(8-1)
13	عناصر إرسال واستقبال الرسالة عند " علي محمد عبد الوهاب "	(9-1)
14	نموذج " سيزلاقي وولاس " للاتصال	(10-1)
16	عناصر عملية الاتصال	(11-1)
28	أنماط (شبكات) الاتصال الإداري	(12-1)
33	شبكات الاتصال غير الرسمي	(13-1)
38	النموذج المتكامل للاتصالات المؤسسية	(14-1)
38	تعددية قنوات الاتصال المؤسسي	(15-1)
51	تأثير الإرسال المسترسل	(16-1)
73	مثلث التغيير	(1-2)
82	قوى التغيير الميدانية	(2-2)
86	من يقوم بالتغيير التنظيمي	(3-2)
90	نموذج ليون في التغيير	(4-2)
92	للتغيير التنظيمي Harvey & Brown نموذج	(5-2)
96	نموذج بيرك (Burke, 1994) لإدارة التغيير، والمبني على سبع مراحل	(6-2)
97	نموذج لبييت وواطسون وويستلي لإدارة التغيير، عند محمد بن يوسف العطيات	(7-2)

قائمة الأشكال البيانية

	(مراحل عملية التغيير)	
101	المنهج التكاملي لبرامج التغيير التنظيمي	(8-2)
103	النماذج الأربعة للتغيير التنظيمي	(9-2)
119	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	(10-2)
120	مصادر المقاومة المنظمة	(11-2)
121	أشكال التعبير عن المقاومة	(12-2)
130	نقل رسائل التغيير في المنظمة	(1-3)
135	نموذج الاتصال الاقناعي	(2-3)
148	The Strategic Employee Communication Model بالعاملين للاتصال	(3-3)
150	الخطة الاستراتيجية للاتصالات	(4-3)

وَقَالُوا يَا
يَا لَنَا نَارًا
مِّنْ سَمَاءٍ
مَّحْمُودَةٍ
مَّحْمُودَةٍ

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
302	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الشلف	01
304	خطاب الإذن بتطبيق أداة الدراسة	02
305	أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	03
306	أداة الدراسة في صورتها النهائية (باللغة العربية والفرنسية)	04

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً غَدِيرًا يَخْرُجُ
مِنْهُ الشَّجَرُ الْمُنْتَجِبُ
الَّذِي يُسْقِي بِهِ الْبُقْعَةَ
الْكَافِرَةَ إِنَّ اللَّهَ لَخَبِيرٌ
بِالْعِبَادِ

توطئة:

التغيير ظاهرة متصلة بالحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، ولم يشهد العالم في تاريخه الطويل من ظواهر التغيير في شدته، وسرعته، وعمق آثاره، واتساع مدها، مثلما شهدته في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه الخصوص، كنتيجة للثورات المعرفية، التكنولوجية، والمعلوماتية، لذلك فنجاح واستمرارية أية منظمة، يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التغيرات والتكيف والتأقلم معها، ايضاً على مدى قدرتها على إحداث التغيير التنظيمي الملائم من أجل النجاح والبقاء.

وعليه صار موضوع التغيير التنظيمي، مثار اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات الإدارة، وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد، وسعى كل منهم إلى ابراز دور هذا الموضوع، بحثاً وتنظيراً، حتى يمكن الإحاطة به وإدارته بالصورة المأمولة، لذا أعتبر التغيير التنظيمي، كمسألة أساسية في كل منظمة، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري.

ولأن المنظمة نظام ديناميكي مفتوح، ومتفاعل مع البيئات المختلفة (الداخلية والخارجية) يتأثر ويؤثر فيها مما يعني أن المنظمة ليست في حالة ثبات وسكون، بل تتغير باستمرار، لكي تحقق الأهداف المسطرة، وتؤدي عملها بنجاح وكفاءة، لذا فمن الضروري أن تبذل جهوداً كبيرة لإيجاد الحلول المناسبة لمعالجة أحداث ومشكلات التغيير، وتحاول أن تجد توازناً ديناميكياً لتتمكن من الاستقرار والثبات، وتحويل مدخلاتها إلى مخرجات عن طريق التخطيط للتطوير والتغيير.

من طبيعة الأمور أن تتفاوت أنماط استقبال الأفراد للتغيير التنظيمي، فمنهم من يرحب به، ويعده مدخلاً لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المنظمة التي يعمل فيها، ومنهم من يعده تهديداً شخصياً ومهنياً له، لذا ومما لاشك فيه أن وجود الاتصال، داخل المنظمة يسهل عملية تبادل المعلومات عن أي برنامج تسعى الإدارة للقيام به، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة.

فنجاح التغيير التنظيمي يتوقف على كفاءة وفعالية الاتصالات التي تحقق أمرين جوهريين، هما تقديم معلومات كاملة، وصحيحة عن سياسات، برامج، وأهداف المنظمة، لجميع أفراد وجماعات المنظمة، وذلك بدرجة كافية من الوضوح، والتعرف على آراء الأفراد واتجاهاتهم ومقترحاتهم، بما يتيح فرصة التنبؤ باحتمالات السلوك عند التغيير.

أولاً- مشكلة الدراسة:

في ظل الظروف العالمية المعاصرة، والمرحلة التي دخل فيها الاقتصاد الجزائري لتمهيد الأرضية نحو الانتقال إلى اقتصاد السوق، وبموجب القانون 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002¹، والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز وتحولت حسب المادة 165 من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، إلى شركة قابضة ذات أسهم SPA، وكان هذا تمهيداً لتغييرات هيكلية ضرورية في هذه المرحلة من تحول الاقتصاد الوطني، والتحديات التي تفرضها العولمة.

وتماشياً مع التشريع الجديد، باشرت سونلغاز أحد أهم التغييرات، وشكّل تحويل نشاطاتها الى شركات فرعية، وما تبعه من تغيير على مختلف المديرية التابعة لها، نقطة انطلاق هذا التغيير، وهذا عن طريق برنامج تأهيل محدد، يغير التركيبة الهيكلية في المنظمة، كتحسين طرق التسيير وتحسين استعمال الموارد الداخلية، وتحديث منظومة الاتصال المعمول بها.

فإذا كان نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمات يرتبط بدرجة كبيرة بوجود منظومة اتصال تمتاز بالنجاعة والمرونة حيث يلعب الاتصال الإداري دوراً أساسياً، لإحداث عملية التغيير التنظيمي، من خلال ارتكازه على تمكين الفاعلين في التنظيم أو المعنيين بعملية التغيير من فهمه، والاقناع بجدواه، كما يساعدهم على المشاركة في عملية إنجاح هذه العملية، وتجاوز مقاومتهم لها. وعلى أساس ما تقدم عرضه، تبرز معالم اشكالية البحث، والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي:

ما دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، في المؤسسة الاقتصادية،

وما وقع ذلك بمديرية التوزيع بالشلف؟

وتنبثق من الإشكالية المطروحة، عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1. ما هي العلاقة التي تربط الاتصال الإداري بالبناء التنظيمي؟

2. فيما تتمثل الآليات الحديثة لتطبيق استراتيجيات التغيير؟

3. ما هي ضمانات نجاح إدارة اتصالات التغيير التنظيمي؟

¹ - الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ 6 فيفري 2002 (القانون 02-01) الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: ج د ش

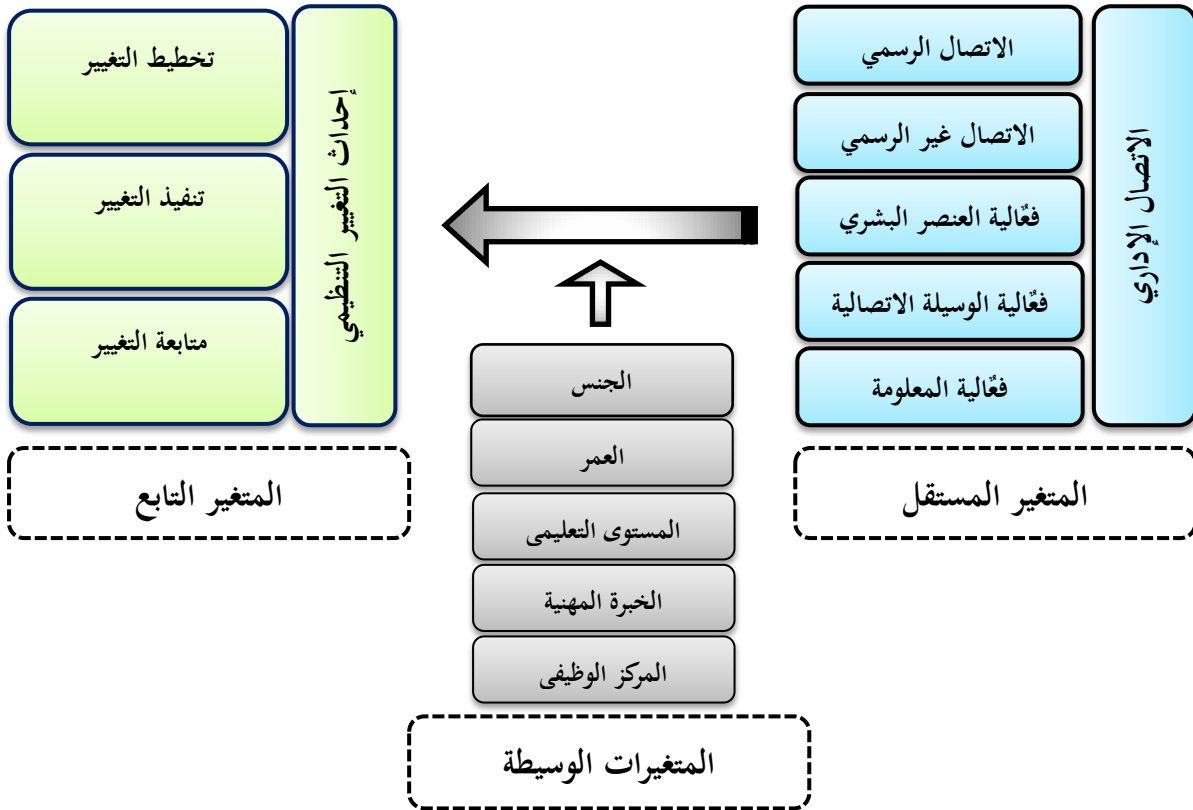
4. ما مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للاتصال الإداري السائد بمديرية التوزيع الشلف؟
5. ما مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي)؟
7. هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف؟
8. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف؟
9. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) على مراحل إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف؟

ثانياً- أنموذج الدراسة:

على ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالاتصال الإداري، والتغيير التنظيمي، وعطفاً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، قامت الطالبة ببناء الأنموذج الذي يساعد على بلوغ غايات هذه الدراسة، حيث يشتمل هذا الأنموذج على ثلاثة مجموعات من المتغيرات، هي:

- المتغير المستقل: وهو متمثل في الاتصال الإداري، وينقسم إلى خمسة أبعاد، (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة).
- المتغيرات الوسيطة: وهي تعكس بعضاً من خصائص وحدة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).
- المتغير التابع: وهو متمثل في إحداث التغيير التنظيمي، وينقسم إلى ثلاثة أبعاد، (تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، ومتابعة التغيير)

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

التعريفات الإجرائية:

فيما يأتي عدد من التعريفات الإجرائية للمصطلحات الرئيسية، الخاصة بأهم محاور الدراسة المقترحة:

- **الاتصال الإداري:** طريقة تبادل المعلومات بين الموظفين، وتوصيل القرارات من قبل قادة مديرية التوزيع إلى مرؤوسيههم، والتي تتضمن أنماط الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وفعالية كلاً من العنصر البشري، الوسيلة الاتصالية والمعلومة.

- **إحداث التغيير التنظيمي:** هي عملية التحسيد للبرامج التغييرية التي تجري في مديرية التوزيع الشلف، من خلال ثلاث مراحل، تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، ومتابعة التغيير، بهدف الارتقاء بعمليات العمل، بما يخدم مزيداً من القدرة على تحقيق مديرية التوزيع لأهدافها.

ثالثاً- فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة، من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة، واعتماداً على محتوى ونتائج الأدبيات التي توافرت للطالبة، ومفسرة لمتغيرات الأنموذج، وهي على النحو التالي:

● الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري، يعزى للخصائص الشخصية حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

● الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري و إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

تنشق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي وإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي و إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية العنصر البشري و إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية الوسيلة الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية المعلومة وإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

• الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على مراحل إحداث التغيير التنظيمي (تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، متابعة التغيير) بمديرية التوزيع الشلف.

تشق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على تخطيط التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على تنفيذ التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على متابعة التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

رابعاً- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة، يتمثل في محاولة التعرف، على دور الاتصالات الإدارية في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ووقع ذلك على مستوى مديرية التوزيع بالشلف، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

1. صياغة إطار نظري مبني على أسس علمية، من خلال الاطلاع على مختلف الادبيات ذات الصلة المباشرة، بموضوع الاتصالات الإدارية، والتغيير التنظيمي، والعلاقة بينهما، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة

الحالية، كما تصبو الدراسة إلى إعطاء تحليل مبسط و موسع، لدور الاتصالات الإدارية في التمكين* من إحداث التغيير التنظيمي، من خلال ابراز دور الاتصالات الإدارية في كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي الثلاث (قبل، أثناء، وبعد التغيير).

2. التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في مديرية التوزيع الشلف، من خلال معرفة كل من أنماط الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي)، ومستوى فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، و فعالية المعلومة. السائدة لدى موظفي مديرية التوزيع بالشلف.

3. التعرف على واقع إحداث التغيير التنظيمي كما يدركه الموظفون بمديرية التوزيع الشلف، من خلال معرفة واقع كل من المراحل الثلاث تخطيط التغيير(مرحلة الإذابة)، تنفيذ التغيير(مرحلة التغيير)، ومتابعة التغيير(مرحلة الاستقرار).

4. الكشف عن وجود فروق بين إدراك الموظفين لكل من الاتصال الإداري السائد، وإحداث التغيير التنظيمي على مستوى مديرية التوزيع باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي.

5. توضيح طبيعة التأثير بين الاتصالات الإدارية، وإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

6. توضيح طبيعة التأثير بين الاتصالات الإدارية، ومراحل إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

7. الخروج بتوصيات ومقترحات خاصة بمديرية التوزيع الشلف، فيما يخص موضوع الدراسة.

خامساً- أهمية الدراسة:

لعلّ أهم ما يُؤمّل أن تُسهم فيه هذه الدراسة، يتمثل فيما يلي:

1. على المستوى الأكاديمي:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع دور الاتصالات الإدارية في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، كما سبق تحديده في مشكلة الدراسة، وقد تبين للطالبة من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أن هناك افتقاراً في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خصوصاً العربية منها، حيث تسهم هذه الدراسة، في الوصول إلى فهم أعمق، للدور الهام، الذي تقوم به الاتصالات الإدارية، في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في إثراء المفاهيم الفكرية وتنوعها بخصوص كلاً من الاتصالات الإدارية، والتغيير التنظيمي.

* استخدام مصطلح التمكين في عنوان هذه الدراسة جاء بمعناه اللغوي وليس بمعناه الأكاديمي.

2. على المستوى التطبيقي:

يستمد البحث أهميته من خلال استخلاص نتائج عملية، مبنية على تحليل منهجي، عملي للوقائع، استناداً إلى ما تمّ مسحه من أدب نظري، وتجريبي، عالج دور الاتصال الإداري في إحداث وإنجاح التغيير التنظيمي، هذا إضافة للاستفادة من التوصيات المقدمة والمساعدة على تفعيل دور الاتصالات الإدارية، بما يمكن مديرية التوزيع بالشلف، من إحداث التغيير التنظيمي بسلاسة، ويوفر فرصاً إضافية للارتقاء بفعالية نظام الاتصالات بالمديرية، حيث يرى الكثير من الخبراء أن هناك ارتباطاً كبيراً بين كفاءة الإدارة وقدرتها على إدارة التغيير التنظيمي، وبين كفاءة نظام الاتصال المعمول به وفعاليتها.

سادساً- مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو ذاتي، ومنها ما هو موضوعي، ونلخص هذه المبررات فيما يلي:

1. اهتمامات الطالبة الشخصية بموضوع التغيير التنظيمي، لإيماننا المطلق والتام أن أعظم مشكلاتنا ليست في عالم الأشياء، وإنما في عالم الأشخاص، فالتغيير قناعة، وليس تقليد.
2. قلة الدراسات العربية التي تناولت دور الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي، من خلال توضيح هذا الدور في كل مرحلة من مراحل التغيير على حدى. لذا حاولنا الاجتهاد، لتقديم مساهمة جادة بغية الاثراء أكثر في هذا الموضوع.
3. المرور إلى اقتصاد السوق يتوجب على المؤسسات العمومية الجزائرية، القيام بإعداد وتنفيذ خطة إعادة الهيكلة، من أجل القضاء على الاختلالات الداخلية فيها، وتحديد على أساسه فعاليتها وكفاءتها، لذا وجب عليها تبني برامج تغييرية وتطويرية مبنية على أسس علمية ومدروسة، تأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاعتماد على استراتيجيات خاصة باتصالات التغيير.
4. توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، جعل العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية، ومن بينها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- سونلغاز، تراجع حساباتها نتيجة إدراكها لمجموعة من المسائل، منها أهمية الاتصال، وضرورة ممارسته بكيفية مضبوطة ومدروسة، إلا أنها لم تعط موضوع الاتصال الإداري، حقه من العناية والاهتمام، إذ ما زالت تعاني في غالبيتها من سوء تنظيم قنوات الاتصال، وتحتاج إلى عمل جدي، في مستوى أهمية الاتصالات داخل التنظيم، لممارسة اتصال إداري فعّال.

5. موضوع الدراسة، امتداد لبحث قدمته الطالبة كمطلب لنيل شهادة الماجستير، تحت عنوان التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته، وما أسفر عليه البحث من نتائج، دفعنا لاختيار هذا الموضوع بالذات.

سابعاً- حدود الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة، بما يأتي:

- **الحدود العلمية:** حُدِدَت الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها، إضافةً الى الآتي:
فيما يخص موضوع الاتصال الإداري، حاولنا التركيز على الاتصال الداخلي، أما فيما يخص الدراسة، ارتأينا اختيار خمسة أبعاد للمتغير المستقل (الاتصال الإداري) الأكثر علاقة وتأثيراً على أحداث التغيير من وجهة نظرنا، متمثلة في: الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة، وبالنسبة للمتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي)، ركزنا على مدخل مراحل التغيير، فتمثلت أبعاد هذا المتغير في: تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، ومتابعة التغيير.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمديرية التوزيع الشلف، كنموذج للدراسة التطبيقية. باعتبارها وحدة إدارية تابعة، لواحدة من أهم المؤسسات العمومية الجزائرية، التي شهدت عدة تغييرات جوهرية، وماتزال.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا الوسطى والتنفيذية، في المؤسسة المعنية بالدراسة.
- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية في هذه الدراسة بالفترة منذ صدور القانون 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع، إلى غاية 2016. من تاريخ مديرية التوزيع الشلف، وتنحصر نتائج الدراسة في واقع المرحلة التي جرى فيها البحث الميداني (من 2016/09/11 الى غاية 2016/12/28).

ثامناً- المنهج المستخدم في الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الوصول إليها، وبناءً على الاشكالية المطروحة، ارتأينا الاعتماد على المنهجين التاليين:

- **المنهج الاستنباطي:** في تكوين الخلفية النظرية للموضوع، من خلال استخدام الأسلوب الوصفي والتقريبي لمناسبتهما لعرض الظاهرة كما يصورها الواقع، استناداً إلى مسح مكتبي متنوع باللغتين العربية والأجنبية، تضمّن

الكتب، الأطروحات والرسائل الجامعية، المجلات الدورية، الملتقيات العلمية، وكذا مختلف التقارير والقوانين والمراسيم التنفيذية بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية ذات المصادر الرسمية.

• **المنهج الإستقرائي:** فقد تم اعتماده في تكوين منهجية الدراسة التطبيقية من التصميم إلى التنفيذ ثم التحليل من خلال:

- المقابلات الشخصية مع المسؤولين الإداريين في المنظمة محل الدراسة.
- الاعتماد على الاستبيان لدراسة الحالة من خلال استطلاع آراء المبحوثين في المنظمة محل الدراسة.
- استخدام أساليب وأدوات إحصائية لتحليل ومعالجة، البيانات للإجابات على تساؤلات الدراسة.
- بالإضافة إلى استخدام وثائق داخلية للمنظمة محل الدراسة.

تاسعاً- الدراسات السابقة ذات الصلة:

تعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية للبحث العلمي، فمن خلال تحليلها يمكن للباحث، تحديد العناصر التي تعتبر أساس نظري ونقطة البداية للبحث لتحديد العناصر التي تحتاج مزيد من الدراسة، وتقوم الطالبة باستعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، من منظور متغيراتها الرئيسية، المتمثلة في الاتصال الإداري، إحداث التغيير التنظيمي، والعلاقة بينهما، وفيما يلي عرض للدراسات العربية، ثم الاجنبية في كل من هذه المحاور، وفق تسلسلها الزمني، من الأقدم، إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

- الدراسات العربية:

1. دراسة (نوال أحمد العوضي، 2005)، تحت عنوان " نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعّال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة"-رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة والدراسات العليا، جامعة عين شمس، مصر.

الهدف الرئيسي للبحث تمثل في التوصل إلى نموذج لمنهج الإدارة المفتوحة، يمكن تطبيقه بالقطاع الصحي بدولة الامارات العربية المتحدة، لتحقيق التغيير الفعّال، وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير جوهري لتغيير الاتصال، حيث أبرز النموذج متغير الاتصال كأكثر المتغيرات الرئيسية لمنهج الإدارة المفتوحة تأثيراً على إحداث التغيير الفعّال. حيث فسر هذا المتغير، ما نسبته(35%) في تحقيق التغيير الفعّال. وأوصت الطالبة، وجوب تمكين العاملين من خلال مشاركة السلطة والمسؤولية، ومنحهم حرية اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة، بوجود الاهتمام بنظم الاتصال

الفعالة، وجعل قنوات الاتصال مفتوحة ومتاحة لجميع العاملين، للحصول على المعلومات والبيانات، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث يكونوا مشاركين في خطط التغيير وصنع القرار وليسوا منفذين.

2. دراسة (أحمد إسماعيل أحمد، 2008)، بعنوان "الاتصالات الادارية لدعم صناعة القرار في ظل المتغيرات المعاصرة، دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات الأعمال"- دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة العضوية في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

يهدف هذا البحث إلى وضع اقتراحات وتوصيات للاستفادة من أنظمة الاتصالات الإدارية، في دعم صناعة القرارات واستراتيجيات التطوير، والتحديث، وتنفيذها بفاعلية بالمصارف، في ظل المتغيرات المعاصرة، وأسفرت الدراسة عن وجود عدة مشكلات تحول دون الاستفادة من الاتصالات الإدارية في دعم صناعة القرارات بالمصارف، ويعود ذلك لعدم اهتمام الإدارة العليا بإقامة نظام فعال، وأن نمط الاتصال الرأسي، لم يحقق التوازن بينوك العينة، أن وسائل الاتصال الأفقية لم تحقق الفعالية المرجوة، كما أن الاتصال الخارجي لم يحظى بالعناية المطلوبة بينوك العينة، وفي آخر الدراسة رأى الباحث ضرورة الاهتمام بالاتصالات الادارية، مما يتطلب تخطيط وادخال تغييرات تتضمن تطوير في تشكيلة المنتجات والخدمات المصرفية وأساليب ووسائل تقديمها وتصميم الأعمال والوظائف وآليات تنسيق وتوزيع السلطات والمسؤوليات.

3. دراسة (صبرينة رماش، 2009)، بعنوان "الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ"-رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة، للكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القوائم بالاتصال، ووسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية، ثم المتغيرات البيئية، وكشفت المعطيات الكمية، أن أغلبية المبحوثين يرون أن البناء التقني للرسائل الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المنظمة، كما أجمع (27%) من المبحوثين، أنه لتحسين العملية الاتصالية في المنظمة الاقتصادية، يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار التسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال، حسب المعايير الدولية المعروفة، وتقر نتائج

الدراسة على أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال، بسونلغاز، كثيراً ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، كما أكدت الدراسة على وجود عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية وفروعها، وقدمت الطالبة مجموعة من التوصيات، أهمها، وجوب رسم نظام اتصالي موضوعي وفعال، اشراك المكلفين بالاتصال في الحياة العملية للمؤسسة، مواكبة الاصلاحات الاقتصادية ومعطيات نظام اقتصاد السوق.

4. دراسة (ممدوح محمد نور الدين محمود، 2010)، بعنوان "دور إدارة التغيير والتطوير في زيادة فعالية المنظمات" - دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإداري، أكاديمية السادات، مصر.

يهدف البحث الى ايجاد نوع العلاقة بين كل من شكل وطبيعة التنظيم الإداري السائد، الاسلوب القيادي، أهداف ادارة التغيير، وتفهم وتقبل المستويات الإدارية للتغيير، وبين فعالية المنظمات، تم اجراء الدراسة على عينة من في المستويات الإدارية المختلفة العاملة بمراكز المعلومات بالمحافظات، وتوصلت الدراسة لعدم ملائمة الهيكل التنظيمي مع الأعمال المطلوبة، صعوبة الاتصال بالقيادات المحلية، وضعف القيادة المركزية لمركز المعلومات عدم القدرة على متابعة عجلة التطور السريعة في مجال المعلوماتية، ومن توصيات الباحث المقدمة، ان يتضمن الهيكل التنظيمي وجود وحدة خاصة بإدارة التغيير والتطوير، وضرورة التواصل وتبادل المعلومات بين المسؤولين.

5. دراسة (علاء الدين محمد عوض عبد الرحيم، 2011)، بعنوان "أثر العوامل السلوكية على كفاءة الاتصالات الإدارية بالمنظمات العامة المصرية - دراسة حالة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي" - رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

هدفت هذه الدراسة، لمحاولة التعرف على العوامل السلوكية التي تؤثر على عملية الاتصالات الإدارية، داخل المنظمات، ومحاولة التعرف على أشكال السلوكيات المتعلقة بالأفراد والتي تلعب دوراً في كفاءة أو عدم كفاءة الاتصالات، ومحاولة معرفة أثر الخصائص السلوكية على الاتصالات الادارية، كما هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك الانساني الذي يؤثر الى حد كبير على الاتصالات الداخلية.

6. دراسة (عمر حسين محمد أبو خشيم، 2012)، بعنوان "التغيير التنظيمي، وأثره على كفاءة أداء الموارد البشرية في المنظمات العامة الخدمية، مع دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء بالجمهورية العربية الليبية"- رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

وتتمثل أهداف الدراسة في معرفة أثر التغيير التنظيمي، في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، بالشركة العامة للكهرباء والغاز بليبيا، امكانية ايجاد اسلوب علمي، يساهم في وضع أسس في كيفية إحداث التغيير التنظيمي، في المؤسسات العامة، قام الباحث بسحب عينة الدراسة بنسبة (10%) من ثلاث إدارات عامة بالشركة، باعتبارها الأولى التي تم فيها تطبيق التغيير، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج، اهمها استخدام أسلوب فرق العمل كأحد الأساليب للقيام بعملية التغيير التنظيمي، هناك تأثير للتغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، حيث كانت هناك سهولة الاتصالات، والعمل بروح الفريق، مما يدل على وجود الالتزام التنظيمي، ومن التوصيات المقدمة، إنشاء ادارة خاصة بالتغيير على مستوى الشركة، العمل على ضرورة اقناع العاملين بأهمية التغيير، زيادة الاهتمام بمقترحات العاملين حول التغيير.

7. دراسة (فاطمة سميح محمد أبو عليان، 2014)، تحت عنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير"- قدمت الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية. هدفت الدراسة لاقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، تكونت عينة الدراسة من (621) من الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية للعام الجامعي (2013-2014)، أظهرت النتائج أن درجة امتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية في ضوء متطلبات التغيير كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير في الجامعة الأردنية، تعزى لطبيعة العمل ونوع الجامعة، كما أشارت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية في معظم المجالات، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

8. دراسة (منى محمد محمد علي، 2006)، بعنوان "دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات - دراسة على عينة من المنظمات الانتاجية والخدمية في مصر" - رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الممارسات الاتصالية، من أجل إدارة التغييرات المؤسسية في العالم ومدى قابليتها للتطبيق في المنظمات العاملة في مصر، وتحديد اتجاهات القائمين على التغيير سواء من القيادات أو من العاملين في المنظمات المصرية، نحو الاتصال وأهميته في عملية التغيير، محاولة استخلاص نموذج عملي للاتصال الاستراتيجي يعبر عن الواقع الخاص بالمنظمات التي تمر بالتغيير في مصر، وعينت الدراسة برصد ووصف وتحليل دور الاتصالات في إدارة عملية التغيير في منطمتين عاملتين في مصر، شركة "أكسون موبيل مصر"، و"الدلتا للصناعات(ايديال)"، من أهم النتائج المتوصل اليها، ان للاتصال دور استراتيجي في كل مراحل عملية التغيير التنظيمي، ولكنه لا يمثل العامل الرئيسي في تشكيل علاقات المنظمات مع العاملين وعلاقتها بالعالم الخارجي، الافتقار الى استراتيجية للاتصال التنظيمي محددة الأهداف تماشى وإدارة التغيير، ومن أهم توصيات الطالبة، أنه لا بد وأن تتعامل المنظمات محل التغيير في مصر مع الاتصال الاستراتيجي على أنه جزء من النسيج التنظيمي وليست وظيفة هامشية في المنظمة.

- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Deborah J. Barrett، 2002)، بعنوان "Change communication : Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change, Corporate Communications- " Corporate Communications, An International Journal, Vol. 7 N°.4-

هذا البحث عبارة عن دراسة حالة أجريت على (500) شركة بالولايات المتحدة الأمريكية، ركزت الدراسة على كيفية استخدام الاتصال في التغيير التنظيمي، مستندة في ذلك على نموذج الاتصال الاستراتيجي للعاملين، كمدخل من مداخل اتصالات التغيير، وتوصلت الدراسة أن الاتصال الاستراتيجي هو أساس نجاح أي منظمة، فعند حدوث اي تغيير فإن أهمية الاتصال تزداد، وعليه فالاعتماد على نموذج الاتصال الاستراتيجي للعاملين كمدخل لاتصال التغيير، سيسهل من برامج التغيير الأساسية، بغض النظر عن سبب التغيير، ان كان نتيجةً للاندماج، أو طريقة جديدة لتحسين العملية الادارية أو غير ذلك، فقد عمل النموذج كأداة تحليلية لتشخيص نقاط قوة وضعف الشركة في اتصال العاملين، كي تتمكن الشركة من بناء برنامج اتصال من أجل التغيير.

2. دراسة (Joanna Goodman & Catherine Truss، 2004)، بعنوان "The medium and the message : communicating effectively during a major change initiative-، Jornal of change Management, vol.4, N°.3."

أظهرت هذه الدراسة أهمية التواصل الفعال لإنجاح برامج التغيير، باعتباره عنصراً حيوياً، يحث على الاستعداد للتغيير، وركزت الدراسة على أهمية الوسيلة الاتصالية في تقليصها للوقت المستغرق، كما بينت ضرورة تلائم وسائل الاتصال مع معنى الرسالة، أجريت هذه الدراسة على شركتين، وتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في، الكشف عن مدى استطاعة المنظمتين من التواصل مع الموظفين لتطبيق برنامج التغيير، ومدى فعاليات الاستراتيجيات المعتمدة من طرف مديري المنظمتين، وتم الاعتماد في الدراسة الميدانية، على أسلوب المقابلة مع أهم القيادات الادارية، بالاضافة الى الاعتماد على الاستبانة، التي استهدفت ثلثي عدد العاملين في كل منظمة، توصلت الدراسة وبالنسبة لكنتا الشركتين، عن وجود نظرة سلبية وقصور في عملية التواصل، وعدم الاهتمام بإعلام العاملين قبل إجراء التغيير، و اقترحت الباحثتان نموذجاً يتكون من العوامل الأكثر تأثيراً في اتصالات التغيير، وهي: الرسالة، الوسيلة، القناة، والمنهج(الاشراك).

3. دراسة (Triveni Kuchi، 2006)، بعنوان "Constant Change and The Strategic Role of"

Library Management, Vol,N° 27, Iss 4/5,-" communication

وهي دراسة نظرية، قامت باستعراض وتحليل الكتب والدراسات المرتبطة، بالتغيير والاتصال التنظيمي المنشورة في جميع أنحاء العالم، والتي تغطي الفترة من منتصف الثمانينات إلى عام 2004م، وهي تهدف إلى دراسة الدور الاستراتيجي للاتصال في التغيير التنظيمي في المكتبات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤلفات الاتصال التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية، والتخطيط والتسويق والعلاقات العامة، قد أوصت في الآونة الأخيرة باستخدام الاتصالات كاستراتيجية للتنبؤ بالتغيير، ومعالجته بطريقة مترابطة وبشكل وقائي، وخلصت الدراسة أن التخطيط واستخدام استراتيجية شاملة، يمكن من تحقيق أهداف المكتبات، وفي نفس الوقت ينقص من حالة القلق والتوتر الناجمة عن التغيير، وقد أكدت الدراسة أهمية الاتصال الشامل، واستخدامها في إدارة التغيير والصراع، في بيئة المكتبات، وبشكل عام أكدت الدراسة أهمية دور الاتصال في إدارة التغيير.

4. دراسة (Catrin Johansson ، 2009)، بعنوان **Key findings in discourse on organizational change**

" - Paper presented at the International Communication Association, Chicago May -change
تتناول هذه الدراسة دور الخطابة، في عملية التغيير التنظيمي، فهناك اهتمامي متزايد بين الباحثين، لدراسة الخطابة في منظمات الأعمال، ودورها في التغيير التنظيمي، وهدفت الدراسة لتحقيق هدفين أساسيين، الأول مراجعة الأدبيات المتعلقة بالخطابة والتغيير التنظيمي، والهدف الثاني استكشاف التطورات الحادثة في هذا المجال، وأكدت الدراسة في شقها النظري ان الخطابة عملية تسمح بنقل المعاني التنظيمية، ومن ثم انجاز التغيير، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث شركات، وأظهرت الدراسة أن الشركة التي اهتمت بتدريب مديريها تمكنت من بناء لغة موحدة للتغيير، فمن خلال مناقشتهم بشكل صريح فإنه من الممكن أن يخضعوا للتغيير، فاستقبال ومعالجة معارف ومعلومات العاملين، والتعبير عن ردود أفعالهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين مبادرات التغيير.

5. دراسة (Dragos Constantin Vasile، 2010)، بعنوان **Communicational Approach In The Organizational Management**

the Academy of economic studies, faculty of commerce Piata Romana, nr.1-3, sector 1.

أوضحت الدراسة أهمية المعلومات والاتصال بالنسبة للمنظمات التي تعمل بيئة عمل مضطربة، فعلى الأفراد في المنظمة ان يكونوا على دراية بما سوف يحدث، وان يدركوا ما هي التغييرات التي قامت بها المنظمة، فتؤكد الدراسة على أن معلومات الفرد تكون محدودة، لذا لابد من تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة وهذا لن يكن الا بالاتصالات المكثفة، وبيئت الدراسة أهمية التواصل في كل خطوة من خطوات التغيير، لتفادي معوقات تنفيذه، واهمها المقاومة التنظيمية، كما شرحت الدراسة العلاقة بين الاتصال والتغيير من خلال نظرية (TCP) لـTichy، "Tichy's TCP theory" التي تعتبر المنظمة نظام مكون من ثلاثة أنظمة مترابطة بإحكام وتناسق، وقد أعطت للاتصال معنى معين، ووظيفة رئيسية، في كلٍ من هذه الأنظمة الثلاثة، (تقني، سياسي، وثقافي)

6. دراسة (Ronalda Packery، 2014)، بعنوان **Change and Communication Management**

" **Factors Influencing The Succesful Communication Of Change At a Workplace** -Thesis

Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree, Master of Technology: Business Administration, FACULTY OF BUSINESS, Cape Peninsula University of Technology , 2014,

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيفية إسهام كل من عامل المستوى التعليمي، والمركز الوظيفي والعمر، في

انجاس اتصالات التغيير في أماكن العمل، وتمت الدراسة في قطاع الخدمات المصرفية، جُمعت البيانات من خلال طرق البحث الكمية والنوعية، باستخدام الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. ولغايات تحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأشارت نتائج الدراسة، إلى: وجود فروق في إدراك أفراد العينة لاستراتيجية تغيير الاتصالات، تبعاً للمستوى التعليمي، جاءت لصالح ذوي مؤهل التعليم العالي، حيث فضل 83%، من المبحوثين ذوي مؤهل التعليم العالي التواصل اللفظي، وقد أجمعت الدراسة انه وبشكل عام مختلف المستويات التنظيمية، تدرك أهمية اتصالات التغيير بنفس الدرجة تقريباً، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في إدراك أفراد العينة لاستراتيجية تغيير الاتصالات، تبعاً لمتغير العمر، كانت لصالح الفئات العمرية من 18 و 25 عام، والفئة العمرية من 46 عام وأكثر، حيث فضلت هاتان الفئتان جلسات التواصل لتوضيح النقاط المهمة. مقارنة بالوسائل الإلكترونية (البريد الإلكتروني).

ملاحظات عامة حول الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية.

من العرض السابق للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، يمكننا استخلاص عدة نقاط أهمها:

- وجود تنوع وتعدد في الدراسات العربية، التي تناولت نفس محاور الدراسة الحالية، بنفس المصطلحات أو مصطلحات مغايرة تحدم ذات المعنى، فنجد منها من أعطى أولوية خاصة للمداخل التنظيمية والسلوكية في إدارة التغيير، ومنها من ركّز على دور التغيير في زيادة الفعالية، ورفع كفاءة المورد البشري، ومن هذه الدراسات من عمل على اقتراح نماذج، وبرامج تدريبية في ضوء متطلبات التغيير، ومنها من اهتم بدراسة المداخل السلوكية للاتصالات الإدارية.

- من بين الدراسات التي عاجلت الاتصال الإداري كمتغير مستقل: (أحمد إسماعيل أحمد، 2008)، وتم دراسة تأثيره على دعم صناعة القرار، و(صبرينة رماش، 2009) درست علاقة الاتصال بالفعالية في المنظمة.

- من بين الدراسات التي عاجلت إحداث التغيير التنظيمي كمتغير تابع: دراسة (فاطمة سميح محمد أبو عليان، 2014)، وإن كان بشكل غير مباشر، حيث درست تأثيره من طرف البرامج التدريبية.

- أما الدراسات التي تناولت دور الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي، فقد لاحظنا قلة الدراسات العربية التي تناولت وبشكل مباشر هذه العلاقة، وإن كانت بعض الدراسات تناولته لكن بشكل غير مباشر أو عفوي. باستثناء (نوال أحمد العوضي، 2005) عاجلت الاتصال الإداري كأحد المتغيرات المستقلة و علاقته

بالتغيير الفعال، و(منى محمد محمد علي، 2006) التي تناولت العلاقة بشكلها العام ودون تحديد لأبعاد معينة لمتغيرات الدراسة.

- ولاحظنا اهتمام أكبر في الدراسات الأجنبية بتناول العلاقة بين الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي، مقارنة بالدراسات العربية بشكل عام.

- بالنسبة للدراسات السابقة ذات الصلة، لاحظنا تناول الدراسات الأجنبية، بعمق ومن أكثر من زاوية، في تحليلها للدور الذي يقوم به الاتصال في تجسيد البرامج التغييرية، فمنها من اعتمد على دراسة العلاقة بالاستناد على نماذج متعارف عليها، مثل دراسة (Deborah J. Barrett، 2002)، الذي اعتمد على "نموذج الاتصال الاستراتيجي للعاملين"، ودراسة (Dragos Constantin Vasile، 2010)، باعتماده على نظرية (TCP) لـTichy، "Tichy's TCP theory"

ومنهم من تناول العلاقة بشكل عام، (Triveni Kuchi، 2006)، وهي دراسة نظرية. ومنهم من تناول الدراسة من زاوية معينة، مثل (Joanna Goodman & Catherine Truss، 2004)، حيث ركزت الدراسة على أهمية الوسيلة الاتصالية في تقليصها للوقت المستغرق، ضرورة تلائم وسائل الاتصال مع معنى الرسالة، ودراسة (Catrin Johansson، 2009)، التي ركزت على دور الخطابة، في عملية التغيير التنظيمي، و(Ronalda Packery، 2014)، التي بينت كيفية إسهام كل من عامل المستوى التعليمي، والمركز الوظيفي والعمر، في انجاح اتصالات التغيير.

وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي حدود علم الطالبة، فإن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بالآتي:

- محاولة الطالبة، في الشق النظري من الدراسة، أن تبرز دور الاتصال الإداري في أحداث التغيير التنظيمي، بشكل أكثر وضوحاً، وبنوع من التفصيل.

- اختلاف بيئة وعينة الدراسة المبحوثة عن الدراسات الشبيهة، المدرجة ضمن الدراسات السابقة.

- الأبعاد التي اعتمدها الطالبة في دراستها للمتغيرات الدراسية، لم تتطرق إليها الدراسة السابقة، بنفس المنهجية.

- لم تتناول معظم الدراسات السابقة، تأثير الأبعاد المحددة للاتصال الإداري في الدراسة الحالية (الاتصال الرسمي، وغير الرسمي، وفعالية العنصر البشري، وفعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة)، (مجتمعة ومنفصلة)،

على إحداث كل مرحلة من مراحل التغيير، تخطيط التغيير (مرحلة الإذابة)، تنفيذ التغيير (مرحلة التغيير)، ومتابعة التغيير (مرحلة الاستقرار).

- إن الدراسة الحالية استثمرت الدراسات السابقة، بما وفرته من أدوات، ونماذج، ونتائج، ومناهج، لتقدم إسهاماً، في واقع ملموس، وهو واقع مديرية التوزيع بالشلف، كما تم استثمارها، لإعداد الاستبانة، واستثمار المنهجيات المسحية، والتحليلية، التي اعتمدها هذه الدراسات.

عاشراً- تقسيمات الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع عناصر الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

- **الفصل الأول:** سنخصصه للتأصيل النظري للاتصال الإداري، من خلال التطرق لماهية الاتصال الإداري كما سنعرض علاقة الاتصال الإداري بالبناء التنظيمي، مع ذكر للأساليب، والقنوات والوسائل التي يستخدمها الاتصال الإداري، وسنتناول في هذا الفصل جل ما يتعلق بالاتصال الإداري الفعّال، وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

- **الفصل الثاني:** سيكون تحت عنوان الإطار النظري للتغيير التنظيمي، نتطرق في ثناياه لكل من ماهية التغيير التنظيمي، وإدارة التغيير التنظيمي، كما سنعرض على المجالات والاستراتيجيات التي يعتمد عليها التغيير التنظيمي، ونختم هذا الفصل بشرح مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب الحد منها.

- **الفصل الثالث:** هذا الفصل سيتمحور حول دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، من خلال تبين دور الاتصال الإداري في إنجاح عملية التغيير، وإبراز مساهمة منظومة الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي من خلال التطرق لاستراتيجيات اتصال التغيير، دور الاتصال الإداري في تهيئة المنظمة للتغيير و أثناء التغيير التنظيمي وبعده، وآخر ما نتطرق إليه سيكون مقومات نجاح برنامج التسويق الداخلي والخارجي لعملية التغيير، ومقومات نجاح اتصالات التغيير.

- **الفصل الرابع:** يتمثل في الاسقاط الميداني للفصول النظرية السابقة، على مديرية التوزيع الشلف، من خلال تحديد مواصفات عينة الدراسة في البداية، ومن ثم وصف متغيرات الدراسة، ونحاول في نهاية الفصل اختبار الفرضيات المطروحة، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفضل والوفاء
حانها من سرها

تعتبر الاتصالات الادارية، عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية، وقد زادت أهميتها في وقتنا الحاضر، نتيجة التوسع الكبير في نشاط الإدارة، وتنوع الخدمات، التي تقدمها من جانب، وزيادة حجم المنظمات الإدارية، وتعقد تنظيمها من جانب آخر، إضافةً إلى ثورة المعلومات والتطورات المذهلة في تقنيات الاتصال.

فالاتصالات الإدارية، كانت ومازالت أداة الإدارة في تحقيق أهدافها العديدة، سواء أكانت تلك الأهداف تتمثل في تقديم الخدمات، أو تحقيق الرفاهية الاجتماعية على نطاق المجتمع ككل، فلا يمكن تصور وجود تخطيط فاعل، أو تنظيم متكامل أو تنسيق تام أو قيادة فاعلة، في ظل غياب الاتصالات الإدارية الفعالة.

فالاتصالات هي أساس كل تنظيم ناجح، والقدرة على الاتصال بالغير ضرورة تساعد كل موظف على أداء أعماله، والرئيس الناجح هو الذي يعرف كيف يتصل بموظفيه اتصالاً سليماً، يؤدي الى فهمهم اياه أسرع وأوضح، فالاتصالات تأثيراً هاماً على أداء العاملين، ويعود انتشار العديد من المشاكل الإدارية في الأجهزة الإدارية كنتيجة حتمية لغياب فهم واضح لماهية الاتصالات الإدارية، ودورها وفعاليتها في تحسين الأداء، مما يؤدي الى فشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى أهدافها بدقة وفعالية.

وانطلاقاً مما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل، الى المباحث الأربعة التالية:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري؛

المبحث الثاني: الاتصال الإداري وعلاقته بالبناء التنظيمي؛

المبحث الثالث: الاتصال الإداري الفعّال؛

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات الإدارية من بين أهم التحديات الأساسية، أمام المنظمات العاملة في بيئة تتصف بالتعقيد والتغير، فهي عامل حيوي في التأثير على سلوك الأفراد، صانعوا نجاح المنظمة وبقائها وتقدمها، وتعمل الاتصالات الإدارية على مّد أجزاء المنظمة بالمعلومات والأفكار، فمعظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحاضر هي أساساً مشكلات في الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

يرى علماء اللغة أن عملية الاتصال الانساني لم تولد مكتملة، وإنما مرت بمراحل تطور متسلسلة، بدأت من مرحلة ما قبل اللغة التي استخدم فيها الانسان الأصوات والاشارات، ثم تلتها مرحلة اللغة والتي فيها تطورت الاشارة إلى رموز صوتية تحمل فكرة من شخص لآخر من خلال المحادثة، ثم جاءت مرحلة الكتابة وتلتها مرحلة الطباعة، وأخيراً مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.¹

أولاً: تعريف الاتصال

مصطلح "اتصال" يحمل معانٍ مختلفة بين العلوم (علم النفس، اجتماع، سياسة، إدارة...)، وبالرغم التنوع في المعاني، إلا أن العديد من المفاهيم تركز على عنصر أساسي مشترك وهو "نقل المعلومات"، الذي سنعتمد عليه أساساً في تعريفنا لمصطلح الاتصال.²

الاتصال في اللغة من فعل اتصل، فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل والهجران، واتصال الشخص بالشخص أي اجتمع به وخاطبه أو بلّغه.³

ويمكن القول أن مصطلح "الاتصال" المترجم عن الإنجليزية (Communication)، مشتق أصلاً من الكلمة اللاتينية (Communis)، التي تعني الشيء المشترك، وفعلها (Communicare)، والتي تعني جعل الشيء عاماً (To make Common)، أو تقاسم (To Share)، ويعني ذلك أن لفظة الاتصال في اللغة الإنجليزية تعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.⁴

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص235.

² - فضيل دليو، اتصال المنظمة إشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص21.

³ - جماعة من كبار اللغويين العرب بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم- طبعة لاروس، بيروت لبنان، 1989، ص132.

⁴ - وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية- المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار البازوري، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص375.

أما من الناحية الاصطلاحية فعُرف الاتصال كما يلي:

«نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات، والفهم المتبادل من شخص لآخر»¹، وهو «أي سلوك ينتج عن نقل المعنى»². ويتم بواسطة « تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني»³، فهو « عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال، إلى الطرف الآخر»⁴، كما يتضمن « نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والاحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك»⁵، وهناك من يعتبره « عملية عصبية حيوية يتم فيها تسجيل معاني، ورموز معينة في ذاكرة الأفراد، وأنه عملية نفسية، حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعلم»⁶

من منظور آخر ينظر للاتصال على أنه « ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة في طرفي عملية الاتصال، المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة»⁷.

اختلف مفهوم الاتصال من تعريف لآخر، إلا أن هناك إجماعاً على أن الاتصال هو « عملية تبادل المعلومات، والمعاني والأفكار والقناعات، يحكمها طرفان مرسل ومستقبل».

ويتضح من التعاريف أن الاتصال يتضمن بصفة رئيسية، نقل المعلومات من شخص لآخر.

بينما اختلف المفكرون في تبني هذه الحقيقة على النحو التالي: فقد ركز البعض على طريقة نقل المعلومات، واهتم آخرون بالناحية السلوكية، كما عالج آخرون الاتصال من منطلق كونه عملية مستمرة، تحوي مجموعة متداخلة من العلاقات، يتطلب مزاولتها بفاعلية ضرورة التفاعل بين الأطراف بغرض تحقيق التكامل.

ومن خلال التعاريف المختلفة للاتصال نستطيع أن نخرج بالحقائق التالية:

¹ - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص 20.

² - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز واي د سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة مصر، 2000، ص ص 86-87.

³ - نفس المرجع السابق، ص 30.

⁴ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية مصر، 2000، ص 23.

⁵ - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁶ - فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 38.

⁷ - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- الاتصال عملية تبادلية تتم بين طرفين هما مرسل الرموز ومستقبلها (أو مستقبلها).
- الاتصال يتم من خلال رموز مثل الحروف، الأرقام، الكلمات، والحركات، والأصوات.
- يتضمن الاتصال موضوعاً أو غرضاً معيناً، مطلوب نقله من طرف لآخر.
- الاتصال يجب أن يستهدف الوصول إلى فهم مشترك بين طرفي الاتصال.
- الاتصال لا يتم إلا إذا كان هناك استجابة ما، فإذا تأخرت الاستجابة أو لم تقع بالمرّة تعطلت أو توقفت عملية الاتصال.

ثانياً- تعريف الاتصال الإداري:

كغيره من مصطلحات العلوم الاجتماعية، فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والممارسين حول إعطاء تعريف موحّد للاتصال الإداري، فمنهم من يراه على أنه « نظام معلوماتي يعمل على إنتاج، أو توفير، أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها»¹، وهذا التعريف لم يذكر نوع البيانات ولا مصادرها ولا وسائل نقلها، بينما التعريف الموالي كان أكثر وضوحاً، وهو يرى أن الاتصال الإداري « عملية تتم بإيصال المعلومات الهامة، والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية، أو كتابية، أو إلكترونية، بالإضافة إلى تنفيذ ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة»².

نلاحظ كلا التعريفين أهملوا الأهداف التنظيمية للاتصال الإداري، لذا نعتبر التعريف التالي مكماً لما سبق من تعاريف، فالإتصال الإداري هو: « إبلاغ أو تزويد المعنيين بالمعلومات اللازمة على اختلاف أنواعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية»³. وترى الطالبة أن الإتصال الإداري، هو « تلك العملية الاجتماعية النفسية المستمرة، التي تهتم بتزويد أفراد التنظيم بمختلف أنواع المعلومات، باستخدام وسائل مختلفة، بغية تحقيق أهداف المنظمة».

¹ - عبد الكرم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، العمليات - المفاهيم - الوظائف، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2001، ص 226.

² - فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 138.

³ - طارق المجذوب، الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، دار منشورات الحلبي الحقوقية للنشر، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، 2005، ص 65.

ويتميز الاتصال الإداري بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

➤ **الاتصال الإداري عملية مستمرة:** الاتصال الإداري مستمر باستمرار حياة المنظمة، فلا يمكن لوظائف المنظمة أن تعمل بمعزل عن بعضها وإلا لن تتحقق الأهداف التنظيمية.

➤ **الاتصال الإداري عملية ديناميكية:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تُغير من الشعور والسلوك بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

➤ **الاتصال الإداري عملية لا تعاد:** بيئة المنظمة غير ثابتة، وفي كل زمان ومكان بالنسبة للمنظمة، تجرى عملية اتصال تختلف من حيث البيانات والمعلومات والهدف، عن عملية أخرى، قد سبق أن حدثت في مكان وزمان مغايران.

➤ **الاتصال الإداري عملية معقدة:** لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال، وإلا سيفشل هذا الأخير.

➤ **الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية:** يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة، نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات الموظفين، وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم، وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

ثالثاً- وظائف الاتصال الإداري:

يتم الاتصال الإداري في مختلف الظروف، وذلك بغرض تحقيق أهداف معينة، وكذا التأثير في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءً على هذا نذكر أهم وظائفه داخل المنظمة وهي كالتالي:²

- **وظيفة التبليغ (الايصال المجرد المجمع):** اهتم هذا النوع من الوظائف، بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل الأفراد، ولا يمكن إعطاء فرصة للتدخل الشخصي أو للعاطفة، في أن تؤثر على محتويات المعلومات ويستخدم التبليغ من خلال (التقارير، تنفيذ الواجبات، شرح خطوات العمل في فترة معينة، تبليغ سياسات وقرارات الإدارة).

أهم ما يميّز هذه الوظيفة أنها تتطلب: تحديد وقت الاتصال، حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات، وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات، من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ، مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات.

¹ - محمد الصبري، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2007، ص ص19- 23.

² - فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص144-147.

- وظيفة الفهم و التعليم (الايصال المقنع المفصل): وتشمل على:
 - وظيفة التفهيم: تهتم هذه الوظيفة بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لآخر ويتوقف مستوى فهم المُستَقْبِل، على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.
 - وظيفة التعليم: تتمثل في نقل المعلومات والخبرات والافكار إلى الآخرين، بهدف تنويرهم، ورفع مستواهم العلمي والمعرفي والفكري، وتكليف مواقفهم و اكسابهم المهارات المطلوبة التي تساعد في حياتهم الشخصية الوظيفية.¹
- وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات: تعمل على تحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة ؟ أين(مكان) أداء المهمة أو الوظيفة ؟ توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أداءها، ومعدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.²
- وظيفة التأثير والإقناع (الايصال المقنع المجمل): تُوجّه هذه الوظيفة غالباً إلى الموظفين الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، و بالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع، حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.³
- وظيفة الدافعية: إن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال، هي تحفيز وتوجيه ورقابة و تقويم أداء أعضاء المنظمة والسيطرة على سلوك الموظفين وأدائهم.
- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات: إلى جانب الوظائف الأخرى يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فتسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.⁴
- وظيفة الانفعالات: تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الموظفين من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، ذلك أن الكبت مضر للموظف وبالتالي للتنظيم الذي هو مجموعة من الموظفين يعملون لتحقيق هدف محدد.¹

¹ زهير عين أحجر، الإتصال الداخلي ودوره في فعالية القيادة الإدارية داخل البنوك الحكومية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف- الجزائر، أعمال المؤتمر الثاني والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (نظم وخدمات المعلومات المتخصصة في مؤسسات المعلومة العربية الواقع، التحديات، والظموح)، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة والكهرباء والسدود وجمعية المكتبات والمعلومات السودانية، الخرطوم، ديسمبر 2011، ص 107.

² معين محمود عياصرة و آخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008 ، ص 165.

³ نفس المرجع السابق، ص 165 .

⁴ نفس المرجع السابق، ص 21.

- وظيفة ضبط سلوك الموظفين: تساعد عملية الاتصالات على ضبط السلوك التنظيمي للموظفين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم وتؤدي في التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك الأعضاء.²
- وظيفة المحافظة: يساهم الاتصال الإداري في الحفاظ على مناخ العمل المتفق عليه، بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم، التي تؤثر كثيراً في سير المنظمة ومدى تكييفها مع البيئة.

المطلب الثاني: نماذج الاتصال وعناصره

ونعني بنموذج الاتصال، ذلك الاطار العلمي الذي يربط أطراف الاتصال، ويفسر عملياته الأساسية، وفيما يأتي نوضح تطور الاتصال في الفكر الإداري، مع تبين تطور النماذج التي تشرح هذه العملية.

أولاً- نماذج الاتصال (البعد العملي لنظرية الاتصالات)

يجب ان تحاكي نظرية الاتصال الواقع العملي، مما يستوجب تقديم لعدد من النماذج التي تشرح عملياً الاتصالات التنظيمية، وأول هذه النماذج، كان نموذج أرسطو للاتصال، حيث يعتبره نشاط شفوي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها، وهو يتكون من: المتحدث، القضية، الكلام، المستمع.

1- نموذج لاسويل (Lasswel)(1948)³

في عام 1948، قدم العالم السياسي "هارولد لاسويل" منظوراً عاماً للاتصال، تجاوز الحدود السياسية فقال: إن عملية الاتصال يمكن توضيحها بالعبرة الميسرة التالية: " من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ وبأي وسيلة؟ وبأي أثر؟" كما في الشكل رقم (1-1).

الشكل رقم(1-1): نموذج " لاسويل "



المصدر: برنت روين، مرجع سبق ذكره، ص72.

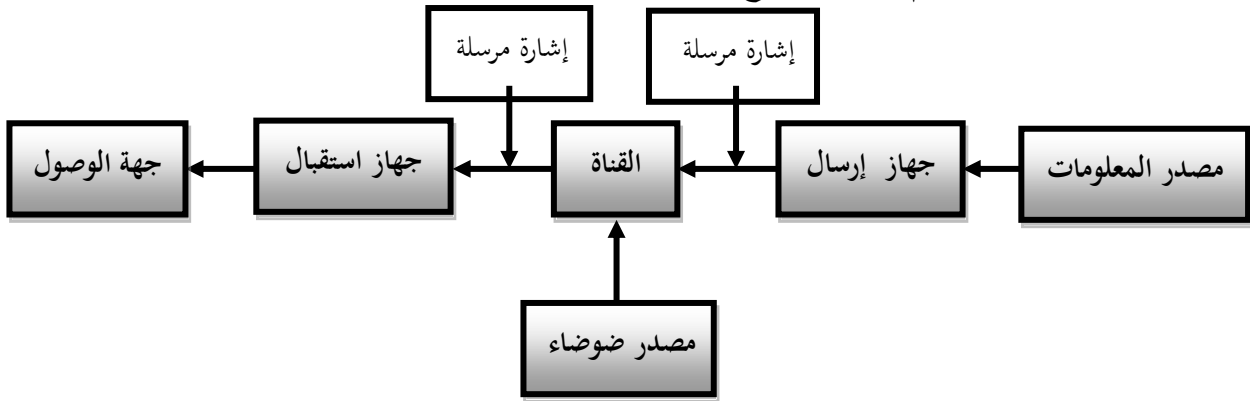
¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن ، 2006، ص 287 .
² - نفس المرجع السابق، ص 287 .
³ - برنت روين، الاتصال والسلوك الانساني، ترجمة نجيحة من أعضاء وسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية، راجع الترجمة- عمر اسماعيل الخطيب، معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1991، ص72.

الملاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنه ركز في الاتصال على أنه عمليات تأخذ اتجاهاً واحداً، يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسالة المرسلة، لكن من دون الاهتمام بالاتجاه العكسي للاتصال.

2- نموذج شانون وويفر (1949) Shannon & Weaver¹

قدم "شانون وويفر" نموذجاً للاتصال، حيث اختار فيه مصدر معلومات الرسالة المرغوبة، من بين عدة رسائل محتملة، وتضم الرسالة المختارة، كلمات مكتوبة أو منطوقة أو صوراً أو أصواتاً... إلخ، ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل الرسالة إلى علامة أو علامات، يتم نقلها من خلال قناة اتصال إلى جهاز الاستقبال، كما يوضحه الشكل رقم (2-1).

الشكل رقم (2-1) نموذج شانون وويفر Shannon & Weaver للاتصال



المصدر: برنت روين، مرجع سبق ذكره، ص 72.

من خلال النموذج، ترى الطالبة ان هناك تشابه بين هذا النموذج، ونموذج " لاسويل"، لكنه اضافة الى قنوات الكلام اشتمل النموذج على الإشارات، إضافة الى ان نموذج " شانون وويفر" قدم مصطلح الضوضاء كمصدر للتشويش على الاشارة المرسلة، كما ترى الطالبة، إغفال هذا النموذج لرد فعل مستقبل الرسالة، واحتمال تأثيره على الراسل، اي مُصدر المعلومات، مما قد يدفعه إلى إعادة التفكير في موضوع الرسالة من جديد، في ضوء الرد الوارد من المستقبل، وعليه تستطيع الطالبة القول ان هذا النموذج اتخذ الاتصال فيه أيضاً اتجاهاً واحداً.

3- نموذج "شرام" (1954)² Schramm

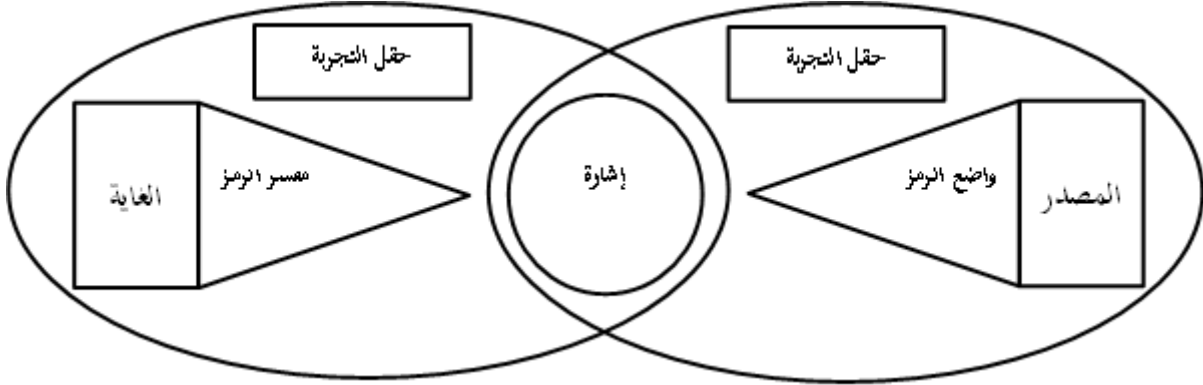
في عام 1954 قام "شرام" بتقديم نموذج الأول للاتصال، والذي يعتبر تطويراً لنموذج "شانون وويفر" وفي هذا النموذج قدم "شرام" مفهوم مجال الخبرة، الذي اعتبره ضرورياً ليقرر ما إذا كانت الرسالة تصل إلى الهدف بالطريقة

¹ - برنت روين، مرجع سبق ذكره، ص ص 72 - 73 .

² - نفس المرجع، ص ص 76 - 78.

التي قصدتها المصدر، وخلص إلى أنه في حال عدم وجود ميادين خبرة ولغة وخلفيات وثقافة مشتركة، وما إلى ذلك فإن احتمال تفسير الرسالة بطريقة صحيحة، يكون ضعيفاً كما بالشكل رقم (1-3).

الشكل رقم (1-3): نموذج "شرام" - الأول للاتصالات

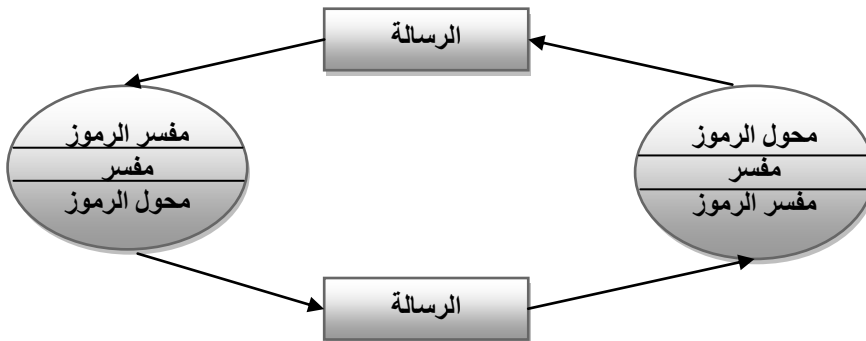


المصدر: برنت روين، مرجع سبق ذكره، ص 73.

"شرام" في هذا النموذج اقترح أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء والتشويش، فقال في ذلك " إن التغذية الراجعة تخبرنا بالكيفية التي فُسِّرت بها رسائلنا، فزُجِّل الاتصال ذو الخبرة يهتم بهذه التغذية. ويغير رسالته في ضوء ما يلاحظ أو يسمع من المستقبلين".

ثم قدم "شرام" نموذجته التالي، وفيه يؤكد أن المستقبل عندما يصدر التغذية الراجعة، يصبح مرسلًا ويُلقى ضرورة التفرقة بين الاثنين، في وصف عملية الاتصال فكل واحد منهما يوصف بأنه مصدر، ومستقبل للرسالة، فالاتصال دائري ويختلف عن الاتصال القديم ذي الاتجاه الواحد، كما في الشكل (1-4)

الشكل رقم (1-4): نموذج "شرام" - الثاني للاتصالات

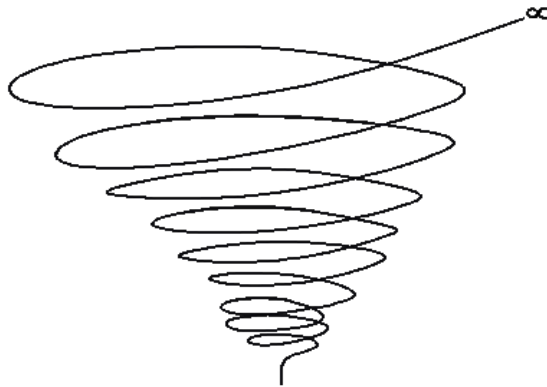


المصدر: برنت روين، مرجع سبق ذكره ص 77

كانت وجهة نظر "شرام" في هذا النموذج أكثر دقة من مثيلاتها في هذه الفترة، وأضافت عناصر جديدة في وصف عملية الاتصال، فبالإضافة إلى تأكيد عناصر المصدر والرسالة والهدف، فإنه أوضح عملية تكوين وفك الرموز ودور ميدان الخبرة، كذلك بين النموذج أن المصدر قد يكون فرداً أو جماعة.

4- نموذج دانس (1967) "Dance"¹: نشر فرانك دانس نموذج الحلزوني الشيق عن الاتصال عام 1967م. وكان نموذجه هذا مختلفاً اختلافاً أساسياً عن كل النماذج السابقة، وقد قصد باختباره لهذا الشكل أن يعكس الاتصال على أنه عملية تحويلية معقدة، قال عنها: " نموذج عملية الاتصال هو تماماً مثل الحلزون (اللولب)، يدور ويتسع لولبياً معبراً على اتساع البيئة والمحيط الاتصالي للفرد، فالمحيط الاتصالي للرضيع غير المحيط الاتصالي للطفل، ليتسع المحيط الاتصالي للفرد حينما يصير شاباً، ويستمر في الاتساع، وهكذا".

الشكل رقم (1-5) نموذج " دانس "



المصدر: <https://prezi.com/swiseofevszw/dance-helical-model-of-communication>

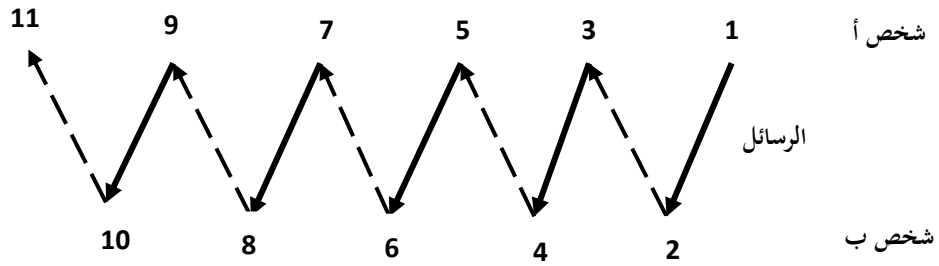
5- نموذج "واتزلوايك وبيفن وجاكسون" (1967) "Watzlawick, Beavin and Jackson"² في العام نفسه (1967) كتب "بول واتزلوايك" و"جانن بيفن ودون جاكسون": (الفوائد العلمية للاتصال الإنساني)، الذي نظر للاتصال من زاوية الطب النفسي والعلاجي، وقد أثرت طريقتهم ومفاهيمهم واقتراحاتهم على التفكير الاتصالي منذ ذلك الوقت. وصورت وجهة نظر "واتزلوايك وبيفن وجاكسون" الاتصال على أنه عملية أخذ وعطاء للرسائل بين الأفراد. وركزت وجهة نظرهم على أن الاتصال لا يحدث من المصدر عن قصد، بل وفقاً لما ذهب إليه "شانون" و " ويفر" من أن الاتصال عملية مفروضة علينا ولا حلية لنا فيها، وما دمنا نتعامل مع الناس فلا بد من اتصالنا بهم.

¹ - <https://prezi.com/swiseofevszw/dance-helical-model-of-communication>

Date - 05/08/2016 Time - 15 - 30

² - برنت روين، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل رقم (1-6): نموذج نظر "واتزلوايك وبيفن وجاكسون"



المصدر: برنت روين، مرجع سبق ذكره، ص 90.

6- نموذج "شولر" (Schuler, 1979)¹: في عام 1979 قدم "راند شولر" نموذجاً للاتصال يعمل على ربط الاتصال التنظيمي بمدركات الدور، ربطاً متبادلاً وكذلك ربط مدركات الدور بالأداء والرضا بنفس الصورة، كما هو مبين في الشكل رقم (1-7).

الشكل رقم (1-7): نموذج "شولر"



المصدر: أندرودي سيزلاقي ومارك رجي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 363

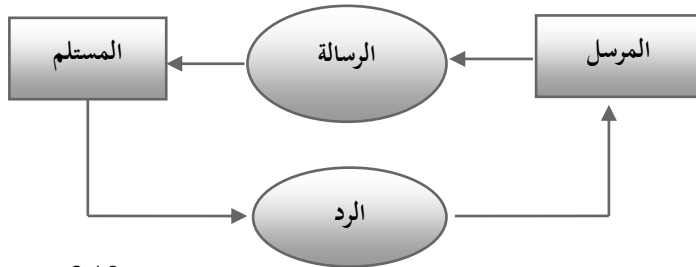
في هذا النموذج تشير الأسهم إلى التبادل الذي يعطي بعض الدلالات الهامة، المتعلقة بتأثير الاتصال على الأفراد وداخل المنظمة كما يلي:

لا يؤثر دور الشخص على تفسيره للمعلومات المرسله فقط، ولكن يمكن أن يتأثر الدور بالاتصال أيضاً، ويشير النموذج إلى أن مدركات الدور تقوم مقام الوسيط لتأثير الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأدائهم، وكذلك يشير النموذج إلى أن مدركات الدور، تتفاعل مع الرضا والأداء. ونلاحظ أن هذا النموذج قد ربط بين الجانب التنظيمي والسلوكي في الاتصال، إلا أنه لم يبين عناصر وأركان العملية الاتصالية.

7- نموذج "علي محمد عبد الوهاب" (1981)¹: قدم "علي محمد عبد الوهاب" نموذجاً مبسطاً للاتصال. وذلك لتوضيح عناصر إرسال واستقبال الرسالة، كما يوضحه الشكل رقم (1-8)

¹ - أندرودي سيزلاقي ومارك رجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة- أحمد جعفر أبو القاسم، راجع الترجمة- علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 363.

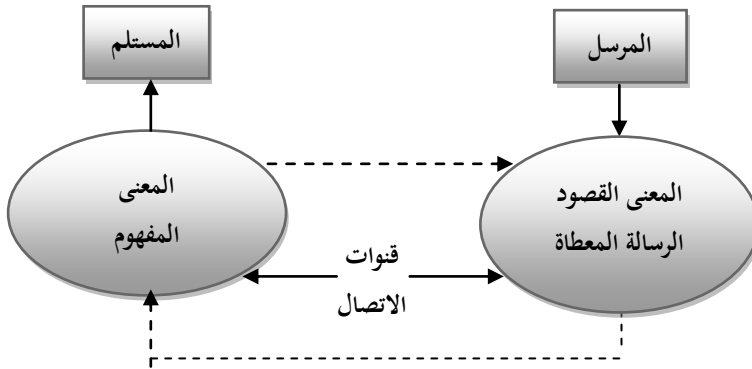
الشكل رقم (1-8): نموذج " علي عبد الوهاب "



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 340.

كما أوضح الكاتب عناصر إرسال واستقبال الرسالة كما في الشكل رقم (1-9)

الشكل رقم (1-9): عناصر إرسال واستقبال الرسالة عند " علي محمد عبد الوهاب "



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 340.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عناصر إرسال واستقبال الرسالة تتمثل فيما يلي:

- أ- **المعنى المقصود:** عندما يريد (الراسل) إرسال رسالة معينة إلى (المستلم/ المستقبل)، فإن ذلك يعني أن في ذهنه معنى محدد أو فكرة يريد أن ينقلها له.
- ب- **الرسالة المعطاة:** يضع (الراسل) الفكرة أو المعنى التي يريد نقلها إلى (المستقبل)، في رسالة معينة تتضمن تعبيراً عن هذا المعنى، أو ترجمة للفكرة في صورة (كلمات أو عبارات أو أرقام أو رموز أو إشارات).
- ت- **نقل الرسالة:** يقوم (الراسل) بتوصيل الرسالة إلى (المستقبل)، من خلال قناة اتصالية معينة، فقد تكون الرسالة (شفوية أو مكتوبة)، (شخصية مباشرة أو من خلال وسيط).
- ث- **استلام الرسالة:** يستلم (المستقبل) الرسالة في حينها أو بعد وقت قصير، أو طويل من إرسالها.
- ج- **تفهم المعنى:** عندما يستلم (المستقبل) الرسالة فإنه (يرأها أو يسمعها أو يقرأها) ويستوعبها، ويشترك منها

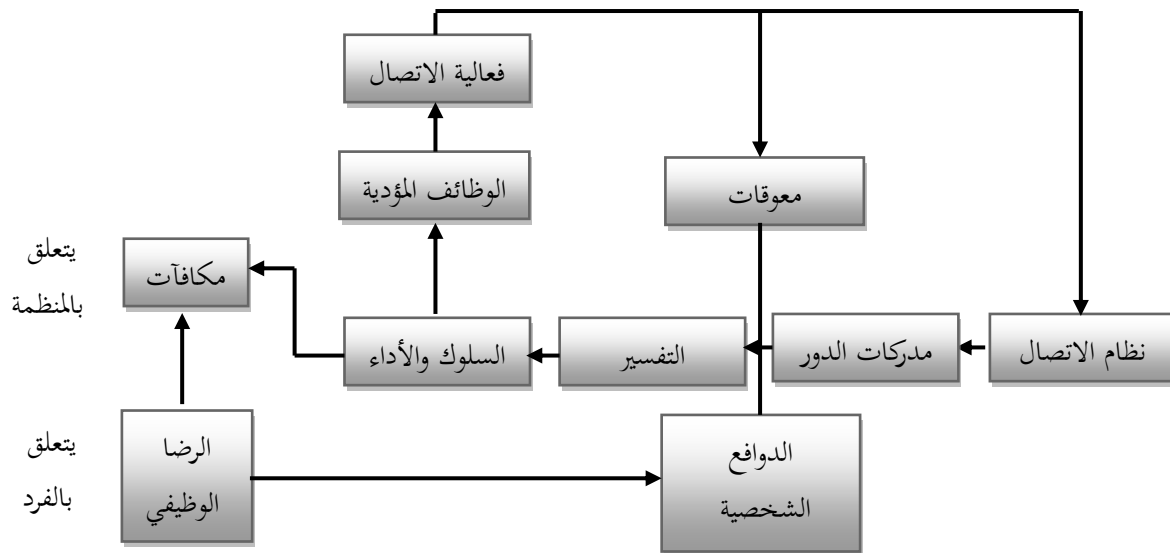
¹ - علي محمد عبد الوهاب، نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل (الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية)، الجزء الرابع، الاتحاد الدولي للبنوك، 1981، ص 340.

معنى معيناً قد يكون (مشابهاً أو مختلفاً أو مناقضاً) للمعنى المقصود من (الراسل).

ح- الرد على الرسالة: بناءً على المعنى الذي فهمه (المستقبل) من الرسالة التي استلمها من (الراسل) فإنه يرسل رده عليها، وقد يكون الرد (رسالة أو سلوكاً معيناً).

8- نموذج "سيزلاقي ووالاس" (1991)¹: في عام 1991 عرضا "أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس" نموذجاً متكاملًا للاتصال في المنظمات، وفي هذا النموذج يشير المؤلفان إلى أن الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات، ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات، شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة أو إلكترونية أو غير آلية، أو مجموعة من وسائل الاتصال، ويشير النموذج إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج، مثل السلوك الأداء، وتؤثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي، في وقع الاتصال على السلوك والأداء، وذلك من خلال عملية الإدراك التي يتلقى بموجبها الشخص الرسالة ويؤهلها بطريقة مناسبة وللسلوك والأداء نتائج تعود على كل من المنظمة والفرد، فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المنظمة، يؤديان إلى تحقيق أو عدم تحقيق مهمة يراد إنجازها مثل (الدافعية، الانفعال، المعلومات، الرقابة). ويشير النموذج إلى ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال، وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال. ومحاولة إزالة معوقات الاتصال وتحسينه.

الشكل رقم (10-1): نموذج " سيزلاقي ووالاس " للاتصال



المصدر: أندرودي سيزلاقي ومارك رجي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 365.

¹ - أندرودي سيزلاقي ، مارك رجي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 365-366 .

من خلال ما تناولناه من نماذج مختلفة للاتصال، نلاحظ أن أفضل النماذج هو نموذج "سيزلاقي وولاس" لما أكده من ضرورة تكامل ما بين الخصائص الفردية والتنظيمية، حتى يمكن فهم نظام الاتصال وأثره، فالاتصال عملية فردية وتنظيمية في ذات الوقت، تتأثر بالخصائص الفردية كالرضا، الدوافع، الشخصية، التعليم، وتتأثر بالخصائص التنظيمية، كمعوقات الاتصال، الحوافز والعقوبات التنظيمية.

ثانياً - عناصر الاتصال: يمكن تحليل عملية الاتصال لكل ما تقدم في النماذج الخاصة بالعملية الاتصالية بالعناصر التالية¹:

- 1- **المصدر/ أو المرسل:** يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم، إلى فرد أو مجموعة من الأفراد، أو بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة، وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بالنسبة لمصدرها.
- 2- **الترميز:** والمقصود بذلك وضع الرسالة في شكل مفهوم، يفهمه المستلم، كالكلمة المنطوقة، أو المكتوبة وينبغي لمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة، هل ستكون شفوية أم مكتوبة أو الاثنين معاً، وهذا يتحدد بأهمية الرسالة، وإمكانية إساءة فهم الرسالة.
- 3- **الرسالة:** وهي عبار عن رموز لغوية أو غير لغوية، وفي كل الأحوال لا بد أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق الهدف، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء، أو موجات صوتية في سلك، أو إشارة باليد، أو عبوس في الوجه، أو ابتسامة أو مقالة صحفية.²
- 4- **وسيلة الاتصال:** وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.³
- 5- **تحليل رموز الرسالة وفهمها/ أو الاستجابة:** عند تسلّم الرسالة، تمر في مرحلة فك رموزها، فُتترجم، وتعطى معنى من قبل المستلم، وإذا تعذر فك رموز الرسالة بشكل ملائم فلن يتم فهمها من قبل المستلم.
- 6- **المستقبل/ أو مستلم الرسالة:** وهو أهم حلقة في عملية الاتصال، وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله بالشكل الذي يتم استهدافه من قبل المرسل، وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المُستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب، وحسب خبراته السابقة.⁴

¹ - منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 438-142.

² - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ - محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال - الأسس والمفاهيم، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص 114.

⁴ - محمد إبراهيم عبيدات - سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2004، ص 255.

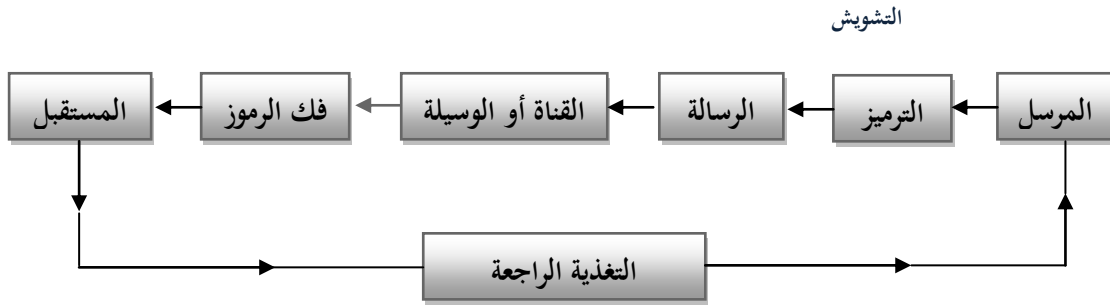
7- التغذية العكسية: عندما ينجح المستقبل في فك رموز الرسالة، وتفسيرها، لابد من أن يتحول إلى مرسل. وعليه أن يظهر استجابته للرسالة، وذلك بأن يقوم بصنع رسالته واختيار رموزه، ثم يبعث بها مرةً أخرى إلى المرسل باستخدام وسيلة ما، قد تكون نفس الوسيلة المستخدمة في الإرسال أو غيرها.

8- التشويش: وهو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، أو قناة الاتصال، أو المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية،¹ وينقسم التشويش إلى:²

➤ التشويش الميكانيكي: ويعني أي تدخل فني يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل، مثل وجود عيوب في صوت المرسل، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر نفسي كالاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش من مؤثر جسماني مثل الشعور بالألم.

➤ التشويش الدلالي: يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات، والشوشرة تتمثل في أي تدخل في عملية الإرسال تؤدي إلى عدم فهم الرسالة، مثل رداءة الاتصالات التليفونية، الإحصائيات الغير مضبوطة للرسائل أو التقارير. والشكل الموالي، يوضح عملية الاتصال في ثمانية عناصر يتوجب وجودها، وإلا فشلت عملية الاتصال في تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (11-1): عناصر عملية الاتصال



المصدر: رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

1 - رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص 64.

2- علاء الدين محمد عوض عبد الرحيم، أثر العوامل السلوكية على كفاءة الاتصالات الإدارية بالمنظمات العامة المصرية - دراسة حالة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة مصر، 2011، ص 41.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال الإداري

تشتق أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة من أهمية مشاركة الوظائف في تحقيق الأهداف التنظيمية، فلا يمكن تحقيق التنسيق و توجيه الجهود بعيدا عن الاتصال.

أولاً- أهمية الاتصال الإداري

تظهر أهمية الاتصالات أولاً من الوقت الذي يستغرقه المديرين والعاملون في القيام بعملية الاتصال، حيث أظهرت إحدى الدراسات أن الاتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية¹، فبدون الاتصالات الإدارية لا يستطيع المدير الاضطلاع بالمهام الادارية، وإصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة، وبدون الاتصال لا يعرف العامل المطلوب منه أداءه، ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمراً مستحيلاً، فمن دون اتصالات لا يمكن للمنظمة مواكبة التغييرات البيئية المتسارعة في مختلف المجالات، ولا تستطيع المنظمة تلبية حاجات ورغبات العملاء.²

1- الاتصال وعملية اتخاذ القرارات: أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، حيث وصفها البعض بأنها قلب أو جوهر إدارة الأعمال³، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال، على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة، لاتخاذ القرارات من قبل الأفراد والجماعات⁴.

2- الاتصال والتخطيط: يساعد الاتصال الجيد القائمين على صياغة الخطط، من خلال مساهمته في توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، كإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، وما يتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة، كالتشريعات والقوانين، وكذا المؤشرات الاحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ.

3- الاتصال والتنفيذ: تؤدي الاتصالات الإدارية دوراً مهماً وحيوياً في متابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.⁵

¹ - منير نوري ، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، المفاهيم والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² - حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص ص 29-30.

³ - فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار البيازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009، ص ص 129-130.

⁴ - أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص 361.

⁵ - Chandan, Jit S. **Organizational Behavior**, Vikas Publishing House Pvt Ltd, New Delhi, ed 3, 2005, p – 283.

4- **الاتصال والتنسيق والتنظيم:** يعتبر الاتصال محور التنسيق والتنظيم بين الأفراد والجماعات والهيئات لأداء عمل معين في اتجاه مشترك¹، فبدون اتصالات لا يوجد تنسيق، وتساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات²، تعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار ان الاتصالات تساعد في تحديد الاهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد.³

5- **الاتصال والرقابة:** يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة مقارنة الأداء النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوضح الاختلافات والانحرافات في الأداء تمهيداً لعلاجها.⁴

ثانياً- أهداف الاتصال الإداري: من النادر أن يكون للاتصال هدف واحد، بل هو عادة يستهدف أكثر من غرض، ولما كان الاتصال أداة لنقل المعرفة من جهة، وأداة تأثير في السلوك داخل التنظيم، ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي تسعى الاتصالات الإدارية الى تحقيقها⁵.

1- **التنسيق بين التصرفات والأفعال:** يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فمن دون اتصال لا يمكن للمنظمة تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.

2- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات، مما بدوره يساعد على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم، تعرف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- **اتخاذ القرارات:** يحتاج العاملون الى معلومات لاتخاذ قرار معين، وهذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الاتصال.

4- يساعد الاتصال العاملين على التعبير عما يكونونه من سعادة أحزان مخاوف وثقة، من خلال إثارة الانفعالات أو التنفيس عن هذه المكونات النفسية.

¹ - أدهم أحمد فؤاد الشريبي، تأثير الإتصال والمتابعة على إدارة التنمية الريفية- دراسة ميدانية على أداء الهيئات الأجنبية المانحة للدعم الفني بمنطقة بنجر السكر، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1999، ص46.

² -Madhukar, R. K, **Business Communication and Customer Relations**, Vikas Publishing House Pvt Ltd, New Delhi, 2003, p- 5.

³ - صالح أبو أصعب وتيسير أبو عرجة، **الإتصالات والعلاقات العامة**، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2010، ص62.

⁴ - أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية مصر، 2000، ص ص 137-138.

⁵ -Stoner, J.A.F., **Management**, Prentic Inc, 1st ed, New Jersey, 2002, p 111.

وهناك من يؤكد أن أهداف الاتصال الإداري تشتق من أهداف التوجيه، لأن الاتصال في الإدارة ما هو إلا أحد أدوات التوجيه، لأن وجود الهدف غير كاف وإنما لابد من تحديده وتفصيله حتى يسهل تنفيذه، ومتابعته كما أن أهداف التوجيه وحدها لا تكفي لتحديد أهداف الاتصال، ومن هنا قام كلاً من (محمد صبري فؤاد) (حسن أحمد الشافعي)، و(وفاء يسري ابراهيم)، بتصنيف أهداف الاتصال إلى ما يلي:¹

- 1- **الأهداف الوظيفية:** هي الأهداف الرسمية التي ترتبط بعملية الاتصال، بمعنى أنها تختص بالهدف المطلوب تحقيقه وتختلف الأهداف الوظيفية من عملية لأخرى، ولكنها تشترك جميعاً في أنها ترتبط بالأهداف التنظيمية.
 - 2- **الأهداف التوجيهية:** التي تشير إلى أهداف الاتصال الذي يسعى إلى استجابة الغير لقبول فكرة معينة بصرف النظر عن ارتباط هذه الفكرة باتجاهاتهم وقيمهم.
 - 3- **الأهداف الحسية:** التي تشير إلى الاتصال ذي الطبيعة الخلاقية، وهي تتضمن الأفكار الوصفية التي تمكن الفرد من التعبير عن مشاعره تجاه الواقع وتعكس القيم التي يؤمن بها.
 - 4- **الأهداف التوكيدية:** وتخص الاتصال الذي ينمي ثقة الناس في البيئة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى أن أهداف الاتصال تُشتق من أهداف التوجيه، لأن الاتصال ما هو إلا إحدى أدوات التوجيه.
- ونجد ان جميع الأهداف المذكورة لم تتناول بشكل صريح هدف الاتصال الإداري فيما يخص علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، ولذا أضاف (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب) الهدف التالي:²
- ربط المنظمة بالعالم الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح.

¹ - راجع كلاً من:

- محمد صبري فؤاد، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 1999، ص 21.
- حسن أحمد الشافعي، الاتصال في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2005، ص 16.

² - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 1994،

المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري

أشار العلماء إلى أن هناك العديد من التقسيمات المتعلقة بأنواع الاتصال وهي كما يلي:¹

التقسيم الأول: يمكن تقسيم أنواع الاتصال إلى:

1- **الاتصال الذاتي**: هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أي بين الإنسان ونفسه حينما يتحدث الإنسان إلى ذاته.

2- **الاتصال الشخصي (الفردية)**: وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين، أو فردين، وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً.

3- **الاتصال الجماعي**: وهو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه، وهم متعارفون فيما بينهم.

4- **الاتصال الجماهيري**: وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبير قد تصل إلى المئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين، ولكن المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان.

- **التقسيم الثاني**: من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاتصال، بحيث يقسم الاتصال الإداري إلى:

1- **اتصال مباشر**: ويتم مواجهةً، حيث أن المرسل والمستقبل، يكونان في المكان نفسه، والاتصال يتم وجهاً لوجه، حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل، ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ليصبح مرسلًا.

2- **اتصال غير مباشر**: ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة، أو التخاطب بالحاسوب، وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون منعدم.

التقسيم الثالث: من حيث الرسمية:²

1- **الاتصالات الرسمية**: وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية، والمعتمدة بموجب

اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (أي داخل المنظمة)، وقد تكون خارجية (مع جهات خارجية).

2- **الاتصالات غير الرسمية**: وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والجراءات

الرسمية، وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء)، يمتاز هذا

النوع من الاتصالات بسرعه قياسية بالاتصالات الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من

75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

¹ - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 224-225.

² - نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، أريد الأردن، 2011، ص 301-302.

التقسيم الرابع: كما يمكن تقسيم الاتصال إلى:¹

- 1- الاتصالات الهابطة: وهي التي تكون من أعلى إلى أسفل، وتكون بهدف نقل المعلومات من المدراء إلى الموظفين، وتكون على شكل قرارات إدارية، وتعليمات تنقل من الإدارة العليا إلى باقي الإدارات.
- 2- الاتصالات الصاعدة: وتكون من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا، لغرض نقل نتائج تقارير الأداء والتغذية العكسية ونقل المعلومات إلى أعلى، كالأراء والاتجاهات المختلفة.
- 3- الاتصالات الأفقية: وتعني إرسال المعلومات بين المستوى الإداري الواحد.
- 4- الاتصالات القطرية: وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعونهم، بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار الوقت.²

التقسيم الخامس: ويمكن تقسيم الاتصال إلى:

- 1- الاتصال الداخلي: ويتمثل في تدفق المعلومات ونقلها داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها.³
- 2- الاتصال الخارجي: هو جهود الإدارة خارج حدود المنشأة.⁴

التقسيم السادس: وهناك من يقسم الاتصالات التنظيمية إلى ثلاثة أشكال:⁵

- 1- اتصالات عملية داخلية: وهي الاتصالات الرسمية الهيكلية التي تسمح بنقل المعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- اتصالات عملية خارجية: وتشير إلى عمليات الاتصال بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- 3- الاتصالات الشخصية: وهي الاتصالات التي تتم بين الأشخاص بشكل مخطط أو غير مخطط، بهدف المجاملة أو تبادل المشاعر أو تحقيق أهداف شخصية بعيداً عن أهداف المنظمة.

¹ - وفاء برهان بركاوي، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 383.

² - منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، المفاهيم والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 146.

³ - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص 48.

⁴ - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁵ - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 297-298.

المبحث الثاني: الاتصال الإداري وعلاقته بالبناء التنظيمي

أظهرت الكتابات والدراسات التي تناولت علاقة الاتصال بالبناء التنظيمي، أنه يمكن تناول هذه العلاقة من جانبين أساسيين، هما: درجة الارتباط بين الاتصال والبناء التنظيمي، وهذه الدرجة هي التي تحدد ما إذا كان الاتصال رسمياً أو غير رسمي، والجانب الثاني، هو اتجاهات تدفق الاتصال، وأوضحت المعالجات المختلفة لهذا الجانب أن الاتصال الرسمي يأخذ عادة أربعة مسارات وفقاً للاتجاه الذي تنتقل خلاله تدفقات المعلومات والرسالات الرسمية بين المواقع في المستويات الإدارية، فيكون هناك الاتصال الرأسي (العمودي)، والذي ينقسم إلى (الاتصال الهابط و الاتصال الصاعد)، الاتصال الأفقي، الاتصال المحوري أو القطري، والاتصال الخارجي.¹

المطلب الأول: الاتصال الرسمي

يمثل الاتصال الرسمي في المنظمة، تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة، لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتضح اتجاه هذه القنوات، والأفراد والأقسام التي تمر بها. أولاً- التنظيم الرسمي والاتصال الرسمي: يوجد في كل منظمة ما يعرف بالبناء الرسمي، وهو النموذج الذي يظهر في صورة خريطة تنظيمية توضح العلاقات بين الوحدات (الإدارات/ الأقسام) المختلفة المكونة للمنظمة والخطوط التي تربط بين هذه الوحدات إنما تمثل خطوط اتصال توضح المسارات التي يجب أن تتدفق من خلالها المعلومات داخل المنظمة لضمان التفاعل والتكامل بين أعضاء التنظيم ووحداته.² لذا فالاتصالات الرسمية تتأثر بالهيكل التنظيمي، حيث يعكس الهيكل التدفق الملائم للاتصالات في المنظمة، ويعتمد التنظيم الرسمي على الاتصالات بأنواعها (صاعدة، نازلة، وأفقية)، وخارجية في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال ما تُتيحُه هذه الاتصالات من:

- تدفق المعلومات إلى الإدارة (مركز القرار)، بما يدعم عملية اتخاذ القرارات.
- تدفق المعلومات، التعليمات، والأوامر إلى المرؤوسين (مركز التنفيذ).
- تبادل المعلومات بين الأفراد اللذين يشغلون نفس المستوى في الأقسام المختلفة.
- تبادل المعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية المحيطة، بغرض التفاعل والتكامل.

¹ - موفق حديد محمد، الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001، صص 221-

² - أحمد اسماعيل أحمد، الاتصالات الإدارية لدعم صناعة القرار في ظل المتغيرات المعاصرة- دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2008، صص 68.

ويعرف الاتصال الرسمي بأنه " اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقل لها، ويتم هذا النوع من الاتصال في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع المسارات المحددة من طرف البناء التنظيمي الرسمي".¹ كما يعرف بأنه " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة، في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، وغالباً ما تنشأ شبكات الاتصالات الرسمية التي تتضمن وظائف الاتصال الرسمي، حيث أن إضفاء سمة رسمية على عملية الاتصال يكون مطلوباً حتى نتجنب إرسال واستبدال البيانات العشوائية"،² وما هو إلا " تلك الرسائل التي تسلك التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة، وترتبط بممارسة السلطة والواجبات لكل عضو فيها".³

والاتصال الرسمي مهم جداً لأي منظمة، حيث الاستخدام الفعّال له يقلل من التباين والتعارض في سياسة المنظمة، وعندما يُستخدم بشكل صحيح فإنه يوفر الوقت، ولكن من عيوبه أنه مكلف، خاصة في المنظمات الكبيرة التي ينتج عنها كمية كبيرة من الرسائل الاتصالية، كما أنه لا يهتم كثيراً بالجانب الانساني.⁴ ويُعد الاتصال الرسمي أحد المجالات الرئيسية التقليدية التي حظيت بالاهتمام الكبير من جانب دراسات الاتصال التنظيمي، ويمكن ارجاع ذلك إلى عدة عوامل منها:

- 1- أن الوظيفة الأساسية للمديرين، على كافة المستويات التنظيمية، حيث إن 80% من وقت المديرين ينقضي في هذا النمط من الاتصال، باستخدام قنوات وأشكال مختلفة، يغلب عليها الطابع اللفظي.
- 2- أنه يستخدم وسائل اتصالية، ويتخذ مسارات ذات طابع مادي ملموس يمكن إخضاعه للدراسة.
- 3- أنه يرتبط ارتباطاً عضوياً بالبنيان الرسمي، فالبناء التنظيمي الرسمي هو الذي يحدد كم ونوع المعلومات التي ينبغي أن تتدفق رأسياً، من القمة وإليها، وكذلك طبيعة العلاقات الاتصالية، وكيفية حدوثها في ضوء قواعد المنظمة، أي أن البنيان التنظيمي هو الذي يحدد البناء الاتصالي الرسمي، ومثل هذا الاتصال الرسمي والبناء التنظيمي يجعله يتأثر بكافة المتغيرات التنظيمية، الأمر الذي يعرض مستوى كفاءته وفعالته للتذبذب وعدم الاستقرار.
- 4- الاتصال الرسمي، هو النمط الاتصالي الذي يفترض ارتباطه المباشر بفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن تطويره وزيادة فعاليته يعودان على المنظمة بآثار واضحة.

¹ - Bartoli A, **Communication et organisation**, édition d'organisation, Paris, 1994, p255.

² - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 102 - 203

³ - William C. Johnson, **Public Administration, Policy, Politics and Practice**, Malta - Brown & Benchmark Publishers, 2nd Ed., 1996, p77.

⁴ - Michael C. Lemay, **Public Administration, Clashing Values In The Administration of Public Ply**, Canada, Wadsworth, 2002, p.244.

ثانياً- الجانب الوصفي للاتصال الرسمي:

يقصد بهذا الجانب أن يتم التحدث عن الاتصال الرسمي، من مختلف أبعاده، كما يحددها البناء التنظيمي ويسعى إلى تنفيذها، وذلك كما يلي: اتجاهات تدفق الاتصال، شبكات الاتصال، والأدوار الاتصالية.

1- اتجاهات تدفق الاتصال: قسم الباحثون وعلماء التنظيم اتجاه الاتصال من خلال التنظيم الرسمي إلى أكثر من نوع، ويوجد في كثير من المنظمات خليط من هذه الأشكال الاتصالية من حيث الاتجاه، ويمكن ان يدعم كل شكل من هذه الأشكال الأخرى ويكملها، وهي على النحو التالي:¹

1-1 الاتصال الرأسي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية المختلفة. ويتضمن هذا الاتجاه ما اضطلع على تسميته بالاتصالات الصاعدة والهابطة.

1-1-1 الاتصال الرأسي الهابط: وهذا هو اهم انواع الاتصالات على الإطلاق، ويكون سائد أكثر في المنظمات التي يغلب عليها الطابع السلطوي، ولقد اتجه مفكرو علم الإدارة المهتمون بالاتصال إلى التأكيد على أهمية تدفق الاتصال في المنظمات، وخاصة الاتصال الرأسي الهابط، وهو الاتصال الذي يتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله، ويتبع التسلسل الوظيفي،² وتمثل عمليات الاتصال الهابط في الغالب نقلاً لكل مما يأتي:

➤ القرارات الإدارية من مستوى المدير، إلى المستويات الأدنى.

➤ الأوامر الإدارية نحو العمل ومهامه.

➤ الإيضاحات عن السياسات والاجراءات التنظيمية.

➤ التغذية الراجعة إلى العاملين حول أدائهم.

➤ المكافآت والتوجيهات والإرشادات.

1-1-2 الاتصال الرأسي الصاعد: وهو تلك التدفقات للمعلومات والرسائل، من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى منه، وإذا ما كانت عمليات الاتصال الهابط هي الأكثر في المنظمات عموماً، فإن عمليات الاتصال الصاعد هي أقل منها وذلك لبعض الخشية عن المرؤوسين في نقل أو إرسال معلومات عن الجوانب السلبية في عملهم، إضافة لاعتقادهم بعدم اهتمام الإدارة أو المدير بمشكلاتهم أو مقترحاتهم أو عدم سماعها البتة.³ والاتصال الصاعد يساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم ايصالها للعاملين أولاً، وأنها تم فهمها واستيعابها ثانياً، وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً، كما أنها تعطي الإدارة صورة

¹ - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 293.

² -Michael C. Lemay, OP.cit., p. p. 251- 252.

³ - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضاء أو عدمه،¹ ويمثل الاتصال الصاعد مسار رجوع الصدى للاتصال المهبط وقد يحدث التحريف فيه ويزداد نتيجة خوف العاملين من التعبير عن مشاعرهم وآرائهم الحقيقية للرؤساء، فهم يقولون ما يرغب الرئيس في سماعه،² ويمكن أن يضم هذا النوع من الاتصال ما يأتي:³

➤ التقارير عن الأداء وتقديم العمل.

➤ التقارير التي تتطلب الأمر أو أوامر جديدة.

➤ أمور مستجدة تؤثر في طبيعة العمل.

➤ مقترحات للتحسينات.

➤ المتطلبات المستجدة للعمل والعاملين.

ولكن لسوء الحظ فإن هذا الاتصال، يعاق غالباً عن طريق المديرين في سلسلة الاتصال، فهم يقومون بفلترته (تنقية) الرسائل، ولا يسمحون بنقل المعلومات كلها، وخاصة غير المرغوب فيها، وذلك لأغراض خاصة، ويُعتبر الاتصال الصاعد - بشكل أساسي - غير موجه، ويوجد عادةً في البيئات التنظيمية الديمقراطية، والبيئات ذات المشاركة، ويتطلب الاتصال الصاعد الفعال بيئة يشعر فيها العاملون بحرية الاتصال.⁴

1-2 الاتصال الأفقي (الجانبى): ويعرف هذا الاتصال بأنه "ذلك الاتصال بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي في الهرم،⁵ ويؤكد "هنري فايول" على أهمية الاتصال الأفقي داخل المنظمات نظراً لدوره في اختصار الوقت، وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد واستمرارها وتساعد في تطوير الإنتاج، ويقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة،⁶ كما يعتمد هذا الاتصال غالباً على العلاقات الشخصية بين الموظفين الذين لا تربطهم في كثير من الأحيان، علاقات رسمية، سواء جمعيتهم أم لم تجمعهم سلطة رئاسية واحدة، وينقسم الاتصال الأفقي إلى نوعين، أما النوع الأول فيرتبط بالتفاعل بين الأفراد في الوحدة الفرعية الواحدة، بشكل رسمي لتنسيق المهام، أو بشكل غير رسمي للمشاركة في حل مشاكلهم. أما النوع الثاني فيحدث بين عضوين على الأقل من وحدات فرعية مختلفة في المنظمة، ويتصل الأفراد غالباً لمناقشة

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2001، ص 241.

² - Michael C. Lemay, OP. cit., p. 255-256.

³ - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

⁴ - Michael C. Lemay, OP.cit., p. 467.

⁵ - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص 28.

⁶ - ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الاداء - دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (07)، الجزائر، جانفي 2012، ص 5.

قضايا رسمية و غير رسمية، وبالرغم من ان هذا الاتصال قد يسرع عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرار. إلا انه لا يلاقي التشجيع الرسمي الكافي.

3-1 الاتصال المحوري (القطري): يبرز هذا النوع، عندما يتصل المديرين والعاملين في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق الاتصال المحوري التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، وعادةً لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية، ورغم أن هذا النوع من الاتصال يستخدم بشكل أقل من الاتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي، إلا أنه ذو أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال الرسائل أو استقبالها بفاعلية من خلال مسالك أخرى.¹

فالطاعة المبنية على القبول والثقة والافتناع، أفضل من الطاعة المبنية على تدريج السلطة بمفهومها التقليدي... بالرغم من تعارض سيادة الاتصالات القطرية مع مبدأ وحدة الرئاسة، أو التوجيه، حيث يجب أن يتلقى المرؤوس تعليماته وأوامره من رئيس واحد فقط، وعادة رئيسه المباشر - تجنباً للتعارض في الأوامر - إلا أن هذا النظام يمثل أحد مقومات النجاح للإدارة الجماعية، أو أحد أسس تطبيق النموذج العضوي للتنظيم.²

بمعنى الاهتمام بجودة ونوعية المعلومات المحمولة في التعليمات والتقارير والأهداف التي يرحى تحقيقها، بغض النظر عن مسارها التوجيهي، وهناك عدة أنواع من الاتصال المحوري، أهمها الاتصال المتقاطع (Crisscrossing) ويحدث عندما يتصل مرؤوس ما بإحدى الوحدات الإدارية في المنظمة برئيس وحدة إدارية أخرى، والعكس صحيح، ويميل هذا النوع من الاتصال إلى عدم الرسمية، وهو مفيد في الإعداد لاجتماعات فرق العمل، وكذلك اجتماعات المجموعات الصغيرة.³

2- شبكات الاتصال:

تعرف شبكات الاتصال بأنها " النسق الذي يضم عدداً من الأفراد يتبادلون فيما بينهم المعلومات، من خلال نمط أو نموذج محدد، وشبكات الاتصال هي القنوات التي من خلالها تتدفق المعلومات لتصل إلى مجموعة من الأفراد يصل عددهم إلى اثنين أو ثلاثة على الأقل"،⁴ وأسفرت الجهود البحثية عن التوصل إلى أشكال عديدة لهذه الشبكات، أهمها ما يلي:

¹ - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، دط، القاهرة مصر، 1995، ص 389.

² - عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم - الدعام الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية مصر، 2002، ص 71.

³ - Michael C. Lemay, OP.cit, p.258.

⁴ - Harlod Koontz and Heinz Wehrich, op. cit. p 466.

1-2 النمط الأول (شكل العجلة)

تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية، حيث المدير هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي جميع مراكز المعلومات مرتبطة به مباشرة وكل الاتصالات تتم عبره وتصدر عنده إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة تؤدي هذه الشبكة إلى بروز حالة من العزلة بين الموظفين ولهذا السبب سترز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما:

- قد تنشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع وشك وحذر واتهام متبادل بين الموظفين¹.
- محاولة التقرب بشكل فردي من المدير، ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر إحباط وحقد وميول انتقامية.

2-2 النمط الثاني (الشكل الدائري)

يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبيه التام (الكامل)²، فكل فرد فيها يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن للفرد الاتصال ببقية أعضاء المجموعة، بواسطة الشخص الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً³.

3-2 النمط الثالث (شكل السلسلة)

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين)، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي⁴.

4-2 النمط الرابع (شكل النجمة/ الدائرة الشاملة)

في هذا النمط يتاح لكل موظف في المنظمة الاتصال المباشر بأي موظف فيها، بمعنى أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة⁵.

¹ - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² - صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2004، ص 59.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2005، ص 248.

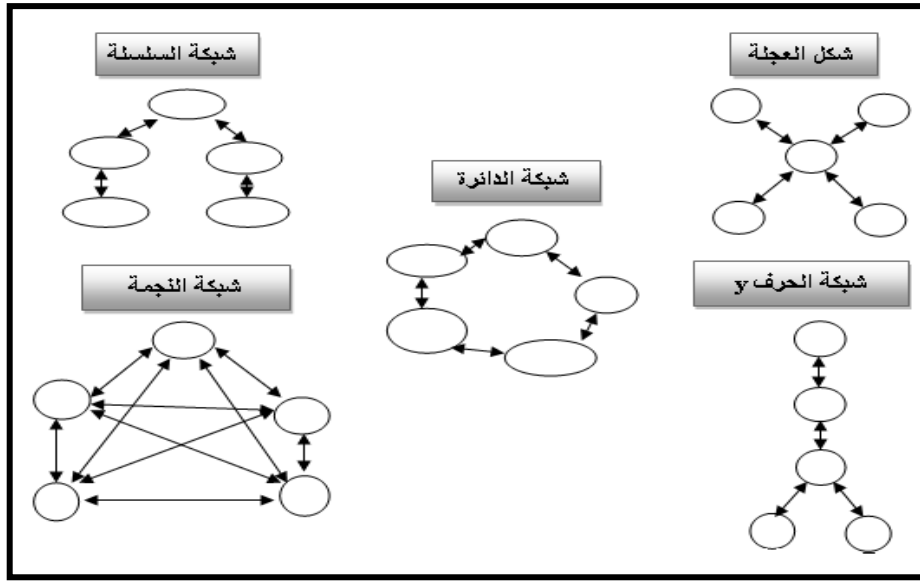
⁴ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 303.

⁵ - حرم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2004، ص 272.

5-2 النمط الخامس (شبكة الحرف Y)

تأخذ هذه الشبكة شكل الحرف "y"، باللغة الإنجليزية مقلوباً، والتي هي في الحقيقة تحويل لشبكة السلسلة، حتى يتمكن العضو فيها من الاتصال بثلاثة أعضاء، فإذا ما كانت التدفقات الهابطة تمثل الأوامر، والتوجيهات من المدير، فإن التغذية الراجعة تتجمع عند المفصل الثالث ليرفعها إلى الموقع الذي يعلوه في الشبكة¹.

الشكل رقم (1-12): أنماط (شبكات) الاتصال الإداري



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 250.

من خلال شبكات الاتصال السابقة، يمكن ملاحظة تشابه ما بين الشبكة المتسلسلة، وشبكة حرف Y من حيث سرعة إيصال المعلومات الصادرة ورجع الصدى، وكذا في الالتزام بالمسارات الرسمية في من يحق له الاتصال بمن، ونلاحظ ان المدير يستطيع أن يتحكم في المعلومات بشكل مسبق بالنسبة للشبكتين، حرف Y والعجلة، مقارنة بالشبكة المتسلسلة، ونلاحظ ان شبكة النجمة تشجع جميع الأشخاص على الاتصال.

تعرف الشبكات الثلاث (السلسلة- الحرف Y - المروحية) بالشبكات المركزية، حيث يقوم المركز في كل منها بتوجيه مسارات الرسائل فيها، في حين تعرف الشبكتان الثانيتان وما هو في شاكلتهما، بالشبكات اللامركزية حيث يمكن لعملية الاتصال أن تبدأ عند أية نقطة على الشبكة، وفقاً لعامل القرب والبعد بين الأعضاء، وكذلك وفقاً لتفضيلات الطرف المرسل².

¹ - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 297.

² - نفس المرجع، ص 298.

تجدر الإشارة في الأخير، إلى ان الشبكات المركزية لها فاعلية كبيرة في حل المشكلات اليومية والروتينية، التي تتركز على جمع البيانات أما الشبكات اللامركزية والتي تمثلها الشبكة النجمة والدائرية فتستخدم في حل المشكلات الطارئة، بحيث تتحقق امكانية الاتصال المباشر بين كل أعضاء المجموعة، ودرجة أكبر من الحرية في التعبير عن الآراء ووجهات النظر.

3- الادوار الاتصالية

ترتبط الأدوار الاتصالية ارتباطاً وثيقاً بشبكات الاتصال، حيث يُعد الدور الوحدة الأساسية في تحليل الاتصال داخل المنظمة بمراحل مختلفة، وقد أوضحت الدراسات أن هناك خمسة أدوار اتصالية داخل أية شبكة اتصالية، وهي:

3-1 دور عضو الجماعة النشط: وهو ذلك الدور الذي يقوم به الأفراد لضمان الحد الأدنى من التفاعل داخل الجماعة.

3-2 دور بناء الجسور: وهم الأفراد الذين ينتمون بعضويتهم لأكثر من جماعة، ويسعون إلى الربط بين هذه الجماعات.

3-3 أدوار الربط: وهم الأفراد الذين يربطون بين أكثر من جماعة دون أن يكونوا أعضاء في أي من هذه الجماعات.

3-4 المنعزلون: وهم الأفراد اللذين ليست لهم صلات، أو الأفراد اللذين لا يسعون لإيجاد أية اتصالات مع أية جماعة.

3-5 آخرون: وهم الأفراد الذين يفشلون في اعتناق أسس إقامة الصلات مع الجماعات.

المطلب الثاني: الاتصال غير الرسمي

كي تحقق المجموعات أهدافها، وتعزز من ترابطها وتسهل التكامل والتفاعل الشخصي لأعضائها والاجتماعي للجماعة، فإن ذلك يتطلب مواصلة عملية الاتصال لتبادل وجهات النظر، والآراء وتفسير الأوامر والتعليمات التي يصعب نقلها أو تفسيرها بالاتصال الرسمي، فهي تحتاج لنظام اتصالي آخر وهو الاتصال غير الرسمي.

أولاً- التنظيم غير الرسمي والاتصال غير الرسمي

أقرّ علماء الإدارة والممارسون لها، بأن وراء كل بناء رسمي في أي منظمة، يقع بناء غير رسمي، وهو عبارة عن مجموعة من علاقات العمل غير الرسمية، تنشأ عن التقارب الاجتماعي والاحتكاك والتفاعل بين أعضاء المنظمة،

نتيجة رغبات وحاجات أولئك الأعضاء لتكوين تنظيمات متعددة (غير رسمية)، تعمل على التأثير في التنظيم الرسمي وتعديله للتمكن هذه الجماعات من تحقيق أهدافها الخاصة.

يتواجد التنظيم غير الرسمي مع وجود العلاقات الاجتماعية الخاصة، التي تنشأ بين الأفراد تلقائياً داخل التنظيم الرسمي، حيث تبرز داخل الجماعة غير الرسمية قوة يمثلها شخص اكتسب مكانة داخل الجماعة كنتيجة للتفاعل المستمر للأعضاء داخل الجماعة غير الرسمية، كما قدم (TANNENBAUM) في هذا المجال قاعدة مفادها، أن الموظف يقبل بسلطة القائد وينقاد لها كلما كانت الفوائد التي يجنيها من قبوله لسلطة هذا الأخير أكثر قوة من المضار التي تلحق به من جراء عدم قبول سلطة القائد، وفي حالة العكس فالموظف لا يقبل السلطة.

يقوم التنظيم غير الرسمي على شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، بين أعضاء التنظيم الرسمي التي تنشأ عن التفاعل الاجتماعي واتصالات الأفراد، في إطار العلاقات الاجتماعية التلقائية، لذلك فقد تعددت العوامل والأسباب المؤدية لنشأة هذا التنظيم¹.

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى تكوين الجماعات غير الرسمية ما يلي²:

1- تسهيل التفاعلات الاجتماعية.

2- الحصول على معلومات إضافية عن المنظمة.

3- ارتباط أهداف الأعضاء بالجماعة.

تحتاج المجموعة الغير رسمية لتحقيق أهدافها لنظام اتصالي آخر وهو الاتصال غير الرسمي، حيث تندفق المعلومات عبر شبكة الاتصال غير الرسمي (grapevine) والشائعات³، ويتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخفية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم، إذ تتفاعل إدارة التنظيمات مع التنظيمات الأخرى، من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية... إلخ⁴، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسية بالاتصالات الرسمية، وقد

¹ - زينب ابن جبار، دور الإتصال في ممارسة السلطة داخل التنظيم، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد (31)، 2015، ص ص 162-163.

² - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ - Steven P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, New Tersey. Prentice Hall International Inc. 5 th Ed , 1997, p79.

⁴ - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص293.

أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية¹.

ومن السمات المميزة للاتصالات غير الرسمية ما يلي:²

- 1- عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصالات غير الرسمية.
- 2- عدم الاستمرارية نظراً للتغيرات التي تطرأ على أعضاء الجماعات غير الرسمية.
- 3- عدم الدقة في نقل الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي.
- 4- عدم وجود نظام مكتوب للاتصالات غير الرسمية.
- 5- المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية ومتطلبات العمل.
- 6- أنه أسرع من أنماط الاتصال الرسمي بشكل عام³.

قد ينظر البعض من المديرين نظرة سلبية تجاه الاتصال غير الرسمي في المنظمة، لكنه يبقى مصدر مهم للمعلومات لهم⁴، ورغم أن شبكة الاتصال غير الرسمي ينتج عنها أحياناً صعوبات وشائعات كاذبة، إلا أنها حقيقة واقعية في حياة المنظمات، ومن غير الواقعي أن يعتقد المديرين أنهم يستطيعون التخلص من هذه الشبكة⁵، لذا يتوجب على الإدارة أن تعترف بأهمية هذا النوع من الاتصالات لما له من تأثير كبير على كفاءة وسائل الاتصال الرسمي، ومن واجب الإدارة تجاه الاتصالات غير الرسمية:⁶

- 1- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية مع تقبلها بحذر وحكمة، وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية.
- 2- زيادة قدرة تأثير الاتصالات غير الرسمية على إحداث التغييرات، لخدمة مصلحة الأعضاء.
- 3- تشجيع العاملين على التقدم بمشكلاتهم دون خوف، مع إشعارهم بجدية الإدارة في سماع شكواهم ودراستها وتقديم الحلول المقترحة.
- 4- عدم اغفال الشائعات، اعتقاداً بأن السكوت سيقضي عليها، بل يتعين إيضاح الرؤية للجميع.
- 5- البعد تماماً عن المفهوم الرسمي الجاف للسلطة، والحرص على الاقتناع في تنفيذ الأعمال.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص302.

² - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2008، ص250.

⁴ - فريد فهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

⁵ - Karthryn M. Bartol and David C. Martin, **Management**, International Edition, New York, Mc Graw Hill, 1999,p541.

⁶ - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

ثانياً- أنماط الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي، كالاتصال الرسمي، فهو كذلك يتميز بأنماط متعددة، تتمثل أهمها، فيما يلي:¹

1- السلسلة المتوالية/ الخط المستقيم:

تنتقل المعلومات فيها بالتسلسل من الفرد (أ) إلى الفرد (ب) ثم الفرد (ج) ... الخ، بحيث يتم نقل المعلومة بالتتالي، من مصدرها إلى مستقبلها، ولكن إذا وصلت المعلومة إل آخر فرد في هذه المجموعة غير الرسمية فإن هذه المعلومة تكاد تكون مختلفة تماماً عما كانت عليه عند بداية ارسالها حيث تمر بعمليات الانتقاء والحذف والإضافة، وهو ما يسمى تشويه المعلومات.

2- سلسلة النميمة/ الثثرة:

حيث يجبر الفرد (أ) الآخرين بالمعلومات الجديدة، أي تتركز الأخبار والمعلومات في هذه السلسلة، لدى فرد واحد لديه القدرة على الاتصال الأفراد وفي مختلف الاتجاهات، ويطلق على أولئك الأفراد ب (Key- Persons) أي الأفراد الذين يعملون كمفاتيح في العمليات الاتصالية، وقد يسمح لهم موقعهم الإداري بالحصول معلومات كثيرة، ولا يشترط أن يكون هذا الموقع الإداري يمثل منصب إداري مهم في المنظمة.

3- السلسلة الاحتمالية:

ينشر الشخص (أ) الرسالة الاتصالية بشكل عشوائي على الأفراد الآخرين، أي تصل الفرد عشوائياً بالشخص (ب) أو (د)، وهم يقومون بنفس دور الشخص (أ).

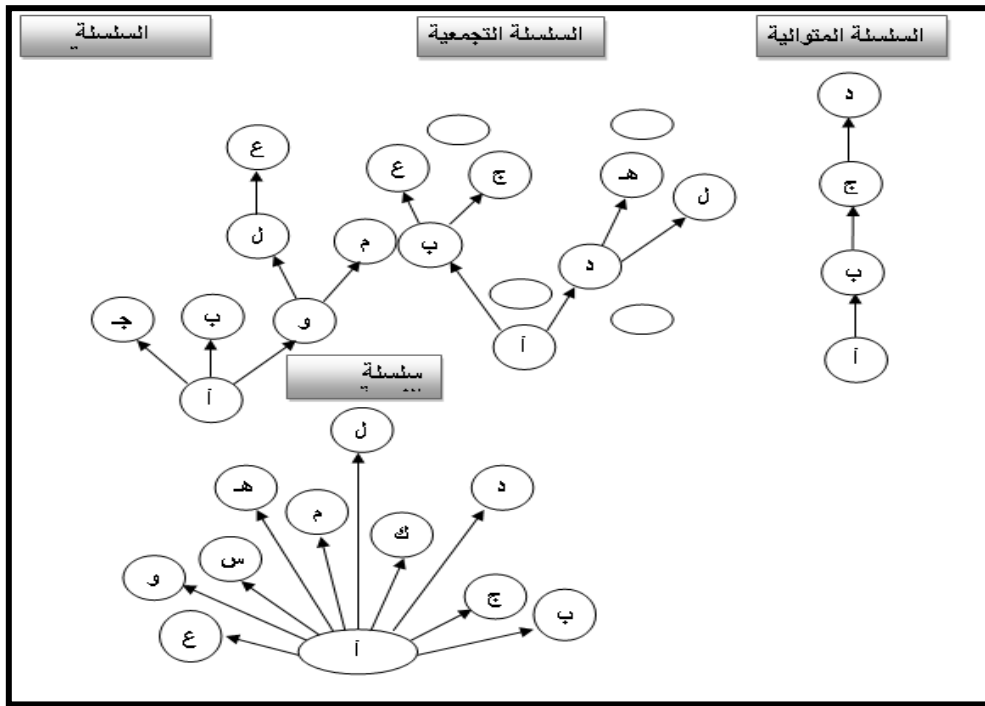
4- السلسلة التجمعية/ العنقودية:

يقوم الفرد (أ) بإخبار ثلاثة أو أربعة أفراد محددين، ثم يقوم واحد من أولئك الثلاثة بإخبار ثلاثة أو أربعة أشخاص آخرين، وهكذا، وأظهرت الدراسات أن هذه السلسلة أكثر السلاسل انتشاراً، خاصة في المنظمات الحكومية، لأنها مجال خصب للاتصالات غير الرسمية.

والشكل الموالي، يوضح شبكات الاتصال غير الرسمي

¹ -Karthryn M. Bartol and David C. Martin, Op.cit , p540.

الشكل رقم (1-13): شبكات الاتصال غير الرسمي



المصدر: Karthryn M. Bartol and David C. Martin, op. cit., p.54

المطلب الثالث: الاتصال الخارجي

تنظر النظرية الحديثة نظرية النظم إلى التنظيم، على أنه نظام اجتماعي مفتوح، يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها والتي تتأثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، ويعتبر نظام المعلومات والاتصالات بمثابة الجهاز العصبي لدوره في تحقيق التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، فالإدارة تعمل على توسيع نطاق الاتصالات، لإيجاد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمنظمة في المحيط الخارجي.

وربما يصل ذلك حتى خارج حدود الدولة التي تعمل فيها المنظمة، أو يقع فيها المركز الرئيسي لأنشطتها.

أولاً- تعريف الاتصالات الخارجية

تعرف الاتصالات الخارجية على أنها: "جهود الإدارة خارج حدود المنشأة".¹

أي ان الادارة تعمل على توسيع نطاق الاتصالات بهدف ايجاد نوع من الامتداد للسمعة الطيبة للمؤسسة في المحيط الخارجي، والمفهوم الحديث للاتصالات الخارجية يرى بأنها " محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها

¹ - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 139.

المختلفة والتميزة ببعض الصفات، ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها الخاصة،¹ وهذا الامر يستلزم وجود مختصين في الاتصال لتطبيق بعض الطرق لاستكشاف طبيعة السوق.

وتهدف الاتصالات الخارجية لتحقيق ما يلي:²

1- توفير تيار من المعلومات عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، بغرض التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء المتغيرات المحيطة، للتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.³

2- الاتصال بالجمهور الخارجي، من أجل التعرف على حاجات العملاء الحاليين والمتوقعين، والمساهمة في إشباعها في ضوء موارد وإمكانيات المنظمة، الترويج للمنتجات وإدارة صورة المنظمة وكسب ولاء العملاء وتقديم تقرير للمساهمين وأصحاب المصالح عن المركز المالي للمنظمة مصحوباً بتقرير عن تطور خدمات المنظمة.

3- إقامة علاقات جيدة بين المنظمة وجمهور المتعاملين والمجتمع، على أساس من التفاهم والاحترام، وصولاً الى تحقيق الأهداف المشتركة، والعمل على كسب ثقتهم، والحصول على تأييد الرأي العام كقوة دافعة من اجل البقاء والنمو، ومزاولة النشاط لتحقيق الأهداف وخدمة المجتمع.

ثانياً- تخصصات الاتصال الخارجي

للاتصال الخارجي عدد من التخصصات، يتمثل أهمها في:

1- الإعلان (الإشهار): لقد اختلفت الآراء وتباينت وجهات النظر حول وضع تعريف موحد للإعلان باختلاف روادها، لعل من أهمها تعريف (كوتلر)، حيث يعرف الإعلان على أنه: "مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية والمسموعة على الجمهور بغرض حثه على الشراء ويقصد التقبل الطيب لها وللمؤسسات المعلنة عنها"⁴

¹ - نفس المرجع، ص 140.

² - أحمد إسماعيل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

³ - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ - Philippe kotler, Philip Kotler, and others, **principles of marketing**, (en ligne), 2nd edition, New Jersey, USA-Prentice Hall, Europe, 1999, available at- <www.pdf-search-engine.com/kotler-principles-of-marketing-pdf.html

فالإعلان إذن هو وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي وشكل من أشكال الاتصال، حيث يتم اتصال المعلن بالمستهلكين المرتقبين من خلال وسائل النشر العامة (كالإذاعة، التلفزيون، السينما، الأنترنت، الكتالوجات والمطويات بالإضافة إلى وسائل المواصلات ولافئات الطرق وغيرها)، وهذا بهدف¹:

التعريف بالمنتجات الجديدة، أو القائمة بالفعل، حث المتلقي على التجربة، الحفاظ على ولاء المستهلك للمنتج. الحفاظ على مكانة المنتجات الخاصة بالمنظمة، الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، التعريف العميق بالمنتج، وتوضيح كيفية الاستفادة القصوى منه، زيادة المبيعات هو الهدف النهائي.

ويمكننا حصر العوامل المساعدة على نجاح الاعلان فيما يلي:²

➤ **التكرار:** لإتاحة الفرصة لعدد كبير من أفراد الجمهور للاطلاع عليه وتثبيته في أذهانهم، وتقبلهم له.

➤ **الاستمرار:** اي عدم التوقف عن النشر.

➤ **الوقت:** اي التحلي بالصبر الكافي دون استعجال النتائج.

➤ ويبقى عنصر "تصميم الاعلان" الخلفية الأساسية لنجاحه، لما له من دور إقناعي.

2- العلاقات العامة

يشق مصطلح العلاقات العامة من المصطلح اللاتيني "Public Relations"، وهي بذلك تتكون من شقين هما العلاقات وعامة، **فالعلاقات**، تعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تحصل بين المنظمة والجمهور المتعاملة معها، أما كلمة **عامة**، فتعني عموم وكافة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطاتها بالمنظمة، وبذلك تمثل العلاقات العامة مجموعة الاتصالات التي تحدث بين المنظمة والجمهور التي تتعامل معها.³

وقد تعددت التعاريف الخاصة بالعلاقات العامة، ولعل أهمها وأبرزها ما قدمه باسكا (BASKIN) حيث يعرفها بأنها: "الوظيفة الإدارية التي تساعد المنظمات في تحديد أهدافها وبلوغها وتحديد فلسفتها وتسهيل عمليات التغيير داخل المنظمة، فرجال العلاقات العامة يمارسون العمليات الاتصالية مع كل الجماهير الداخلية والخارجية التي ترتبط بها المنظمة لتطوير العلاقات الايجابية، وخلق حالة من التوافق بين أهداف المنظمة وتوقعات العميل.⁴

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار البازوري، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص ص 343-344.

² - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

³ - عبد الحارث حمدي البخوشوي، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000، ص 30.

⁴ - راسم محمد الجمال، خبيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي، دار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2000، ص ص 37-38.

الملاحظ على هذا التعريف أنه شمل ما يلي:

- حدد العلاقات العامة باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية.
 - حدد مهام هذه الوظيفة وأوضح أهميتها بالنسبة للمؤسسات.
 - حدد هدف إدارة العلاقات العامة ومسؤولياتها اتجاه المنظمة والمجتمع.
 - أن إدارة العلاقات العامة تبدأ بتطوير التأثير والتفاهم بين مكونات المنظمة وبين المجتمع الخارجي.
- ويمكن إيجاز أهداف العلاقات العامة في العناصر الأساسية التالية:¹

- التوعية العامة، فهي تساعد على توعية المجتمع بأهم القضايا التي تتصدى لها.
- كسب أعضاء جدد، فهي توسع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.
- كسب التأييد، فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء المتبناة من طرف المنظمة، عبر عدة وسائل، مما يؤثر في الرأي العام.
- تنمية الموارد المالية، من خلال مساعدة المنظمة على عرض الخدمات التي تنفذها، وبالتالي الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.
- خلق علاقات طيبة مع الجمهور، من خلال تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم، في إطار من المصادقية.
- كما تسهم العلاقات العامة في رسم السياسة الاتصالية للمنشأة بكل ما تتضمنه من أبعاد، وتتابع هذه السياسة وتطورها وتعديلها بما يتفق مع ما يستجد من متغيرات.²

3- النشر (العلاقات مع الصحافة)

إن العلاقات مع الصحافة من شأنها العمل على تعزيز كلٍّ من الأنشطة الإعلانية وأنشطة العلاقات العامة وخاصة في مجال تحسين الصورة العمومية للمؤسسة وتكوين انطباعات إيجابية عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، وبالتالي يتحقق لها البقاء والاستمرار والنمو.

فالعلاقات مع الصحافة، تحتل مكانة محددة ضمن الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، إذ يجب أن تتدخل في نفس اتجاه تخصصات الاتصال الأخرى، أي ضمن الاستراتيجية الاتصالية الشاملة للمؤسسة، وتكمن

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 262-263.

² - محمد منير حجاب، الاتصال الفعّال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2007، ص 29.

خصوصية تدخلها أساساً في المناهج المستعملة، والأبعاد التقنية للوسائل المختارة، فهذا التخصص يهتم بالوسط الذي تتحرك فيه المنظمة، ثم بمظاهر الخلل ليشرح الأغراض ثم يقدم الحلول على المدى الطويل، وذلك بناء علاقات مستمرة مع الصحافة مستهدفاً الانسجام بين أهداف المنظمة ورسائلها وجمهورها ومتابعاً لتطور الوضع فيما يتعلق بصورة المنظمة ودافعية عمالها وموزعيها.¹

ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال اتصالها مع الصحافة (سواء كانت مسموعة أو مرئية أو مكتوبة) فيما يلي:²

- إقناع الجماهير وتعديل الاتجاهات السلبية لديهم إلى اتجاهات بناءة.
- حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو
- غير صحيحة، مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لعدم التأثر بمثل هذه الأمور.
- تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة، لمساعدتها على تكوين آرائها استناداً إلى الحقائق.

ثالثاً- تكامل الاتصالات الداخلية والخارجية:³

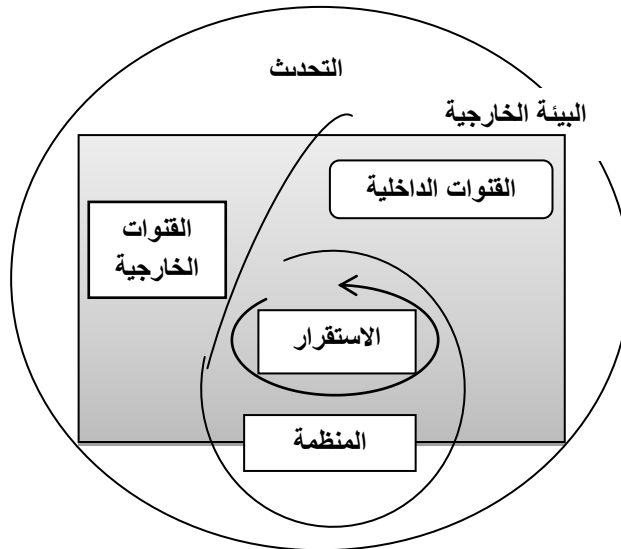
تم الاتصالات المؤسسية عبر قنوات اتصالية داخلية وخارجية، لكل منها وظائف وأهداف تؤدي بشكل مختلف، يتطلب التنسيق والتكامل بين تلك الوظائف التي تتم من خلال كيانات مختلفة رسمية وغير رسمية، حيث تستخدم الاتصالات الداخلية لتنسيق أداء أعضاء المنظمة لأنشطة عملهم، بينما تخدم الاتصالات الخارجية للتنسيق بين أعضاء المنظمة (الممثلين لها) مع عناصر البيئة الخارجية للمنظمة. وتعتمد فاعلية الأداء المؤسسي على قدرة أعضاء المنظمة على الاتصال معاً لتحقيق أهداف العمل، واستخدامهم المعلومات الحديثة في خدمة دراسة وصناعة القرارات المؤسسية، وزيادة قدرة العاملين على التوافق والتعاون معاً في حل المشكلات أو النزاعات، والتغلب على الصعوبات، والتأثير إيجاباً في بيئة العمل بما يحقق فاعلية أداء المنظمة وتنميتها وصيانة استقرارها، وأن يعمل الجميع على حسن تمثيل منظماتهم في تعاملاتهم الخارجية، ويتم ذلك عبر تكامل تناغم قنوات الاتصال المؤسسي الداخلية والخارجية، كما هو موضح بالشكل التالي.

¹ - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² - رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 180.

³ - كريم محمد فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، القاهرة مصر، 2012، ص 54-55.

الشكل رقم (1-14): النموذج المتكامل للاتصالات المؤسسية



المصدر: كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

كما يعمل ممارسو العلاقات العامة على أن يكون هناك توازن بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والداخلية والخارجية في نفس الوقت، والموازنة أيضاً بين طبيعة مضمون وهدف الاتصال، والوسيلة الملائمة (الوسيط الإعلامي) لنقل تلك الرسالة، وكذلك نطاق الاتصال، وأهدافه على المستويين الداخلي أو الخارجي لأية مؤسسة، وهم يعتمدون في ذلك على أدوات اتصالية عديدة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-15): تعددية قنوات الاتصال المؤسسي

غير رسمية	رسمية	
نطاق السيطرة والإشراف	رسالة المنظمة	داخلية
الروابط الاتصالية الضعيفة	الهدف من الاتصالات	
التوافق قوى العمل الداخلي مع الإدارة	قواعد الاتصالات	
المحادثات	السياسات والاجراءات	خارجية
مناقشات المجموعات	العلاقات العامة	
أحاديث الناس عن المنظمة	التسويق: (الإعلان - تنشيط المبيعات - البيع الشخصي)	

المصدر: كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 51

المطلب الرابع: أساليب، قنوات ووسائل الاتصال الإداري

يتم نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق، أو الأفكار بين الأفراد، عن طريق رسائل شفوية، أو مكتوبة، أو اعتماداً على إشارات رمزية لها دلالاتها، ويدركها المرسل والمستقبل معاً، مستخدمين في ذلك وسائل اتصالية، قد تكون حديثة، كما قد يستخدمون وسائل اتصالية تقليدية.

أولاً- أساليب الاتصال الإداري:

تتعدد أساليب الاتصال الإداري وتنوع وتوجد عدة تصنيفات لأساليب الاتصال الإداري، ويمكن تقسيمها إلى الاتصال اللفظي، وغير اللفظي، وتناول الطالبة الحديث عن الأسلوبين على النحو التالي:

- 1- **الاتصال غير اللفظي:** ويطلق عليه أيضاً اللغة الصامتة (Silent language)، هو وسيلة للاتصال بين البشر بطرق أخرى غير اللغة المنطوقة أو المكتوبة، ويعد أقدم أشكال الاتصال، يأخذ الاتصال غير اللفظي مظاهر متعددة، كالإشارات، والإيماءات، والصياح غير اللغوي، وتعبيرات الوجه وحركات الجسم وغيرها¹، وتشير دراسة قام بها (ألبرت مهرايان)، أن تأثير الرسالة التي تصل إلينا تكون من خلال الكلمات لا يتجاوز نسبة 7%، نبرة الصوت بنسبة 38%²، وللاتصال غير اللفظي مزايا عديدة أهمها³: أنه أكثر صدقاً، وأعظم تأثيراً من الاتصال اللفظي، كما أنه تأييد ودعم للاتصال اللفظي، خاصة المواجهي منه، فهو ويوضح ما يخفق النص اللغوي عن إيضاحه، وأنه الوسيلة الأولى التي يستخدمها الإنسان، كوسيلة صادقة للتعبير عن انفعالاته، وتحقيق احتياجاته.
- 2- **الاتصال اللفظي:**⁴ وهو يعتمد على الرموز اللغوية، ولإتمام الاتصال اللفظي لابد من وجود لغة تستطيع أن تستخدم في التعبير عن الأفكار، ولكل بيئة لغتها الخاصة.

ثانياً- قنوات ووسائل الاتصال الإداري

تعددت آراء الكتاب والعلماء حول تحديد وسائل الاتصال المختلفة، فوجدت تصنيفات كثيرة لهذه الوسائل، واعتمدت الطالبة التصنيف التالي:⁵

وسائل الاتصال غير اللفظية: وتستخدم، تعابير الوجه، حركات الأعين، حركات الجسد، الإيماءة، الصوت¹

¹ - محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2003، ص ص66-67.

² - علاء الدين محمد عوض عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص45-47.

³ - محمد المحمدي ماضي، مبروك الهواري، السلوك الانساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة القاهرة مصر، 2002، ص ص116.

⁴ - علاء الدين محمد عوض عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص48.

⁵ - رحاب علي أمين عثمان نصر، متطلبات إدارة الاتصال الفعال بالجودة الشاملة لتحقيق أهداف الاتحاد المصري للسباحة، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية مصر، 2008، ص ص13-17.

وسائل الاتصال اللفظية: وتتمثل في الوسائل التي تعتمد على اللغة في توصيل ما يود المرسل نقله إلى المتلقين من أفكار ومشاعر واتجاهات وتستخدم: المقابلات الشخصية،² الاجتماعات والمؤتمرات،³ الهاتف، البريد الإلكتروني، التقارير، لوحة الاعلانات وغيرهم، ويجب الإشارة الى ان جميع وسائل الاتصال اللفظية، قد تكون:⁴

➤ شفوية، كالمقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والاجتماعات، وتعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً، إلا أن المعلومات قد تتعرض للانحراف او سوء الفهم عند استخدام هذه الوسائل.

➤ وقد تكون كتابية، كالتقارير، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (C) وهي ان تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEARE)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUSE).

يختار البعض الاتصال الكتابي لأنه أكثر ملائمة من الاتصال الشفهي، وذلك لعدة أسباب أهمها، ينقل المعلومات المعقدة، يوصل معنى الرسالة المقصودة، تزويد الاتصال بالأدلة، ضمان سرية المعلومات، زيادة راحة القارئ، التخطيط للرسالة، توفير الوقت والمال، التأكيد على أهمية الاتصال، تساعد في التوزيع الى عدة أفراد، اتاحة الوقت لترجمة المعلومات في حال الاتصالات الدولية،⁵

هناك بعض العيوب التي ترافق وسائل الاتصالات الكتابية، أهمها: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطيء لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى، التريث الزائد من جانب المستقبل في الاستجابة يؤدي في بعض الحالات الى نسيان الرد كلياً،⁶ اعتماد المرسل على مضمون رسائل سابقة يجعل رسالته مبتورة.⁷

وترى الطالبة، أنه ليست العبرة بتنوع وسائل الاتصال، وإنما العبرة في إيجاد الوسيلة الأفضل والأكثر فاعلية، ومهما تعددت وسائل الاتصال المختلفة إلا أن بلوغ الأهداف إنما يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة اختيار وإعداد وتنفيذ هذه الوسائل، في نقل المعاني وتبادل الفهم وتحقيق فعالية التجاوب المطلوب بين طرفي الاتصال.

¹ - أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-242.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيم - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثامنة، الإسكندرية مصر، 2007، ص 367.

³ - القوزي محمد علي، نشأة وسائل الإتصال وتطورها، دار النهضة للنشر، القاهرة مصر، 2007، ص 49.

⁴ - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 299 - 300.

⁵ - Marilyne L.satterwhit & Judith Olson-sutton, **Business Communication at work**, McGraw-Hill companies, Ins, Third Edition, 2007, p.8.

⁶ - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 300.

⁷ - علاء الدين محمد عوض عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المبحث الثالث: الاتصال الإداري الفعّال

يدخل الاتصال الناجح ضمن المقاييس العالمية لقياس الجودة (ISO) في أداء المنظمات كواحد من المقاييس لمنح المنظمة الجائزة،¹ من خلال القضاء على كل نقاط الضعف في نظام الاتصال داخل التنظيم، وكذا تذليل كل المعوقات التي تؤثر عليه، من خلال بيان خطوط وقنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي، وتفعيل خطوط الاتصال داخل التنظيم، و القضاء على القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.²

المطلب الأول: خصائص الاتصال الإداري الفعال ومراحلها

كي يتمكن أعضاء المنظمة من أداء مهامهم، من الضروري وجود اتصالات فعّالة فيما بينهم، حيث تسمح هذه الاتصالات بتحقيق هدفين متلازمين، إمكانية العمل في نفس الاطار التنفيذي، لما توفره الاتصالات الفعّالة من نقل للمعلومات في الوقت المناسب وبالذقة اللازمة، والهدف الثاني خاص بالمنظمة ففعالية الاتصال تساعد على تحقيق الربح والنمو والتوسع.

أولاً- الاتصال الفعال والاتصال الكفاء

بمأن الفعالية والكفاءة واحدة من الشائيات الادارية المتشابكة، لزم توضيح الفرق بين الاتصال الفعّال والاتصال الكفاء، فالاتصال الكفاء يتحقق إذا كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة، والواقع أن عنصر "الوقت" يعتبر مورداً هاماً في عملية الاتصال، ولا يعني بالضرورة أن الاتصال الفعال يكون كفوفاً في نفس الوقت فالاتصال الشفهي (وجهاً لوجه مثلاً) يحقق الفعالية، لكنه يستغرق وقتاً أطول، وبالتالي يكون على حساب الكفاءة، كما ان الاتصال المكتوب (منشورات داخلية)، يحقق الكفاءة من منظور وقت المرسل، إلا انه لا يحقق الفعالية، فليس هناك ضمانات أن كل من اطلع على الرسالة قد فهم المقصود منها.³

ثانياً- خصائص الاتصال الإداري الفعال

لكي تتم عملية الاتصال بشكل فعّال، وتحقق الأهداف المرجوة، فعلى المرسل والمستقبل القيام بالعديد من المسؤوليات، ومنها:

➤ **الوضوح:** على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح، ويتجنب استخدام المفردات الغامضة والصعبة.

➤ **الإيجاز:** تجنب اللف والدوران والتكرار والإطالة غير المبررة.

1 - حميد عبدالنبي الطائي، وآخرون، الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص 200.

2- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 252

3- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الطبعة الثالثة، القاهرة مصر، 2000، ص 221.

➤ **السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، والمقصود هنا بالسرعة هو المدة الزمنية المستغرقة لوصول الرسالة، وهناك بُعد آخر للسرعة وهو الوصول للمعلومات في الوقت المناسب.

➤ **الدقة:** وهذا عامل مهم في إعداد الرسالة، فهو يُسهّل في تحديد المطلوب بطريقة صحيحة ولغة سليمة بعيدة عن الغموض.

ثالثاً- **خطوات عملية الاتصال الفعّال:** تتمثل خطوات عملية الاتصال فيما يلي:¹

1- **إصدار التعليمات:** وذلك بتحضير التعليمات اللازمة، لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمه بسهولة ويسر، ولاشك ان التعليمات الجيدة تلك التي يشترك المعنيون في صياغتها، بيد أن الفرد يميل تلقائياً إلى مقاومة الأوامر والتعليمات التي لا يستشار بشأنها، ويجب ان يراعى في ما يتم إعداده من تعليمات، البساطة والوضوح، الواقعية وإمكانية التنفيذ، عملاً بالقاعدة المعروفة "إن أردت أن تُطاع فاطلب المستطاع".

2- **ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب:** من اللازم مراعاة وصول التعليمات للمعنيين في الوقت المناسب، بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها، وكذلك لا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات، بحيث يتم مراعاة مستوى الفئات التي توجه التعليمات إليها، وتزداد فعالية هذه الأخيرة إذا استطاعت الإدارة توفر حوافز لتطبيقها.

3- **متابعة التنفيذ والتقويم:** ليست التعليمات إلا وسائل لتحقيق غايات، فبعد الخطوتين السابقتين لا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم.

المطلب الثاني: مقومات الاتصال الإداري الفعّال

قبل تناول محددات فاعلية الاتصال ينبغي الإشارة إلى الصعوبات التي أشار إليها بعض الباحثين لقياس الفاعلية.

يقول علي محمد عبد الوهاب: "ان الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفاعلية تثبت أن هناك ممارسات عديدة وطرقاً متنوعة لتحقيق الفاعلية المطلوبة، وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة وبعضها البعض وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة"² كذلك فقد أشار (SEASHORE) إلى صعوبة تحديد الفعالية العامة للمنشأة حيث قال: " أن معظم المنشآت لها أهداف متعددة مختلفة الخواص، وأن أهميتها النسبية تتغير بمرور الوقت، وأنه من الصعب قياس تلك الأهداف بطريقة مباشرة".

¹ - نفس المرجع، ص ص 221-223.

² - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1990، ص 49-50.

تتوقف فعالية عملية الاتصال على توفر مجموعة من المقومات الخاصة بكل عنصر من عناصر نموذج الاتصال، ووفق مدخل النظم وعلى اعتبار أن عملية الاتصال هي نظام مترابط، فإن غياب مقومات الفعالية في أي عنصر من عناصر الاتصال، يكفي لعدم أو ضعف فعالية عملية الاتصال ككل. وفيما يلي مقومات تفعيل كل عنصر من عناصر عملية الاتصال:¹

1- مقومات التفعيل لأطراف الاتصال:

- النوايا والاتجاهات الايجابية لدى أطراف الاتصال.
- عمق الاقتناع بأهمية توسيع منطقة المصالح المشتركة.
- التزام الأطراف بمنهج مكسب/ مكسب، وليس مكسب/ خسارة، أو خسارة/ مكسب.
- التمتع بمجموعة من السمات الشخصية التي توفر لديهم خاصية الموضوعية والحياد.
- تملك مجموعة من المهارات الفنية والسلوكية والإدارية اللازمة لتفعيل الاتصال.
- بناء وتحديث الحد الأدنى من المعرفة عن الطرف الآخر.
- التقدير الموضوعي الصحيح للقدرات الذاتية له وللآخرين.
- الاستفادة من الممارسات السابقة في الاتصال.
- الممارسة الصحيحة لعملية الإدارة في الاتصال، من تخطيط تنظيم، وتوزيع مهام، توجيه متابعة وتقييم.

2- مقومات التفعيل في العناصر الأخرى لنموذج الاتصال:

- وضوح نطاق وموضوعات الاتصال وقضاياها المرتبطة بالأهداف والمنافع.
- تحديد وتصنيف الأهداف إلى مستويات واضحة، وحدود التمسك بها أو تأجيلها أو التنازل عنها.
- دقة وموضوعية الرسالة التي يتم تحديدها، وإرسالها أو تبادلها بين أطراف الاتصال.
- توفر البيانات والمعلومات الأساسية عن موضوعات وقضايا الاتصال ومجالاته، مع تحديث تلك البيانات والمعلومات والتأكد من جودتها، وتحديد درجة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث.²
- ملائمة وكفاءة وسائل الاتصال، وكذا تلائم قنوات وتوقيت وبيئة عملية الاتصال.
- توافق مسارات وقنوات الاتصال مع عناصر نموذج الاتصال الأخرى، خاصة مع أنواع وخصائص المعلومات المتداولة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الإتصال الفعال - مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2008، ص ص 112 - 114.

² - منير نوري، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 65.

➤ أن يكون المناخ العام، ومكونات البيئة الخارجية مواتية وداعمة لممارسة عملية الاتصال.

وهناك من يؤكد على أن نجاح الاتصال لا يتحقق بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوفير الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات، ولكن تُحدد ثلاثة عوامل رئيسية يتوقف عليها فاعلية عملية الاتصال:¹
كفاءة وجودة عملية الإرسال والاستقبال، ضمان إدراك وفهم الرسالة من المستقبل، وانعدام أو تقليل عوامل التشويش على الاتصال.

المطلب الثالث: مهارات الاتصال الإداري الفعّال

يُحظى الاتصال الفعّال بمجموعة من المهارات الأساسية والمطلوبة لعملية الاتصال، أهمها مهارة التفكير، ومهارة الاستماع والانصات، مهارة الكتابة، والقراءة، ومهارات الاتصال غير اللفظي، مهارة الاقناع، ومهارة إدارة الاجتماعات، مهارة الثقة والتقدير، والتعامل الإيجابي.

أولاً- مهارة التفكير

لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود منه استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال، فالمهارات المتعلقة بالاتصالات تستدعي من الفرد أن يستخدم كل من التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري، فإذا كانت المشكلات لها حل وحيد فإنه يستخدم التفكير التحليلي، وان كانت المشكلات غير تقليدية فيستخدم التفكير الابتكاري.

ثانياً- مهارات الاستماع والانصات (الإصغاء)

تختلف عملية الاستماع عن عملية الإصغاء، حيث الاستماع يتم عن طريق الاذن، وهو يعتمد على الكلمات والصوت ومستوى النبرات المستخدمة، بينما يتم الانصات عن طريق العقل، حيث يقوم باستقبال الرسالة من خلال العين والاذن، يستخلص ويدرك المعاني التي يقصدها المتحدث بعد تحليل العلاقة بين التعبيرات اللفظية التي يؤديها المتحدث، أي أن الانصات هو فهم المضمون وتدبر معاني الكلمات، فالاستماع هو الجانب العضوي من عملية الانصات، ممثلة بالإحساس بالموجات الصوتية وترجمتها، يلي ذلك استكمال باقي المراحل حتى يتحقق الإنصات وهي: التفسير ثم التقييم، ثم الاستجابة والتالي تكتمل عملية الانصات مع اكتمال الأجزاء الأربعة المشار إليها،² ويعتبر انصات المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعّال، بما يضمن فعالية القرارات

¹ - هلال محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال، مركز تطوير الأداء والتنمية، دط، القاهرة مصر، 1995، ص 63.

² - بتصرف من: أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 181-194.

التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي، ومن الأساليب التي تؤثر بالإيجاب في الإنصات:¹

- استعمال سياسة الإفصاح: اعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاهتمام والاحترام وردود الفعل المناسبة، وبإعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة المرغوب بتوصيلها.
- استعمال لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامة والنظر لعيني المتحدث، وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعمال الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء.
- استعمال سياسة استيعاب الآخرين: بتوفير الاحترام اللازم.

وهناك عشرة أسس علمية وعملية تمثل قلب وجوهر عملية الإنصات، باكتسابها وممارستها يصبح الفرد منصتاً فعالاً، وهي:² (البحث عن أهمية الموضوع ومغزاه، البحث عن المحتوى وتجاهل طريقة المتحدث أو أخطائه في الحديث، عدم التقييم حتى الفهم التام لما يعنيه المتحدث، الإنصات للمغزى الرئيسي، استخدام طرقاً عديدة لفهم المتحدث، يستمع وينصت بكامل حواسه، الابتعاد عن مصادر التشويش، الإقبال المُتعمد على الإنصات للأمور التفصيلية المتخصصة، تفسير الكلمات الانفعالية دون التوقف عندها، وأخيراً التركيز، التحليل، التلخيص، وتقييم نبرة صوت المتحدث).

ثالثاً- مهارة المتحدث

يعتبر الحديث المؤثر اهم واسطة للاتصال بالآخرين، والتأثير عليهم، وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال،³ وحتى تكون المحادثة عملية مثمرة وفعالة يجب توافر المهارات التالية:⁴

- أن يتجنب المتحدث الخوض في أي موضوع لا يعرفه، أو لا يمتلك المعلومات الكافية حوله.
- التركيز على جوهر الموضوع.
- مراعاة المتحدث أنه يتحدث بسرعة عادية بحيث يمكن للمستمعين متابعته بوضوح.
- الحرص على وضوح مفرداته ودقتها.
- حرص المتحدث أن يبدي احترامه للآخرين، رغم التعارض بين وجهات النظر بينهم.
- تركيز المتحدث على كل ما هو مهم من افكار وآراء، والابتعاد عن الشرثرة غير المفيدة.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-307.

² - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص 197-198.

³ - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 307.

⁴ - Baratoli A., **communication et organization**, Edition d'organisation, Paris, 1994, p262.

➤ استخدام الأسئلة، لا بد من توجيه الأسئلة كأحد الأساليب الممكنة للحصول على البيانات والمعلومات.¹
وللمتحدث الجيد مجموعة سمات نذكر منها:²

- السمات الشخصية: كالموضوعية، الصدق، الوضوح، الدقة، والاتزان الانفعالي، والمظهر العام كالأناقة الشخصية والصحة النفسية والبدنية.

- السمات الصوتية: كالعوامل الخاصة بالنطق ووضوح الصوت، والسرعة الملائمة واستخدام الوقفات.

رابعاً- مهارة الكتابة

الكتابة ليست مجرد وضع كلمات على أسطر، بل هي فن يحتاج لمقومات حتى تكون مادة اتصالية فعالة لذا وجب توفر مجموعة شروط، هي:³

- أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف بصورة واضحة، واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة
- لا بد من تسلسل منهجي في فقرات المادة المكتوبة، الابتعاد عن التكرار، واستعمال ألفاظ وجودها كغياها.
- ابراز النقاط الأساسية في الرسالة، الإتمام، اي خلو الرسالة من أي خطأ في الشكل والمضمون أو التاريخ أو التوقيعات أو اسم المرسل إليه أو وظيفته... الخ.⁴

خامساً- مهارة القراءة

قد تفقد الكتابة معناها مهما كانت متقنة الأسلوب والصياغة، ان كان المرسل اليه لا يتقن مهارة القراءة. ولعل ابرز ما يميز هذه المهارة ما يلي:⁵

- ارتباط القارئ للرسالة بهدف الرسالة المكتوبة.
- قدرة المرسل إليه اي القارئ على التمييز بين الأفكار الأساسية والفرعية، مع التركيز على ما هو رئيسي.
- قدرة القارئ على التفرقة بين ما الذي يخدم الموضوع وما لا يخدمه، وبالتالي اهمال ما هو غير مهم.
- التزام القارئ بالموضوعية، فلا يترك لآرائه الشخصية المجال للحكم على المادة المكتوبة.
- محاولة القارئ الارتقاء لمستوى المادة المكتوبة، ان كانت اعلى من مستواه، والاجتهاد في فهمها ما استطاع الى ذلك سبيلاً.

¹ - حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات، اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009، ص 107.

² - عادل صالح، ملتقى حول: مهارات الاتصال الفعال. <https://faculty.psu.edu.sa/.../doc-8-pdf>.

تاريخ الاطلاع: 10-10-2015، الساعة: 20:00.

³ -Baratoli A, op, p 262.

⁴ - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁵ -Baratoli A, op, p262.

سادساً- مهارات الاتصال غير اللفظي: الثابت أن مهارات الاتصال غير اللفظي تلعب دوراً هاماً في التأثير على فعالية الاتصال، ومن هذه المهارات:¹

➤ الاستخدام الفعّال للاتصال بالنظرات، كعدم التركيز بدرجة كبيرة، وتجنب النظر لأشياء أخرى تشعر المرسل انه ليس محل اهتمام.

➤ الحركة الصامتة، تكون ذات مغزى كبير قد يبيّن عليها الطرف الثاني استراتيجية تعامله مع الرسالة.

➤ القدرة على الابتعاد عن استخدام الوضع الجسماني، الذي يُساء فهمه، كالضرب بالقلم على الطاولة.

سابعاً- مهارة الإقناع: الإقناع هو عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما، وعليه قبل أن تقنع الآخرين يجب أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب إيصالها للآخرين.²

ومن بين أهم أساليب الإقناع ما يلي:³

➤ الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة.

➤ الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة.

➤ البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي.

➤ عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع.

➤ ربط المضمون بالمصدر أو المرجع.

➤ كلما كانت الرسالة واضحة أصبحت أكثر اقناعاً.

➤ الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة.

➤ التأثير المتراكم والتكرار.

ثامناً- مهارة الثقة والتقدير: كي يطور المدير الثقة والتقدير مع المرؤوسين يجب عليه استخدام الأسلوب

التعاوني، والأسلوب الايجابي، فكسب الرئيس لثقة المرؤوسين يخلق جواً يسوده:⁴

➤ التفاعل والتعامل المبني على الصدق والصراحة.

➤ تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.

➤ وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها.

1 - بتصرف من : حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص117-120.

2 - حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 121.

3 - علي فلاح الرغبي، الإتصالات التسويقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2010، ص ص41-43.

4- رامي جما أندراوس، عادل سلام معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص 76.

➤ المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات لنشاطات المنظمة المتعددة.

➤ ارتفاع الروح المعنوية والرضى عن العمل.

➤ زيادة الولاء الوظيفي.

تاسعاً- **مهارة التعامل الإيجابي**: ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بأنك مهتم بهم وبتلبية حاجاتهم. فاستخدام التقدير والمدح والمكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه من المرؤوس، ومعاملة الأفراد كأشخاص لهم قيمتهم وتُدعم ثقتهم بأنفسهم، هي مهارة نفسية هامة لتحقيق التفوق في العمل، كما أن استخدام الرئيس للأسلوب الإيجابي يزيد من احترام وتقدير المرؤوسين له.¹

عاشراً- **مهارة التفاوض**: الرئيس الناجح هو مفاوض ناجح، ولا يقتصر التفاوض في المنظمات المعاصرة على التفاوض الإداري بين الإدارة والمرؤوسين، أو بين الإدارة والعمال ونقاباتهم، بل يمتد ليشمل التفاوض مع العملاء في السوق مع الموردين والمنافسين، والاجهزة الحكومية وغيرها، ويعرف "كندي" زملائه التفاوض على أنه: " تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة المشتركة."²

حادي عشر- **مهارة إدارة الاجتماعات**: الاجتماع هو وسيلة ضرورية لمناقشة موضوع معين وعرضه على الحاضرين، والانصات الى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها بشكل جيد بعد ذلك للتوصل لقرار مناسب، وهو أحد اهم وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للنقاش وتبادل الرأي. ف رئاسة اي اجتماع مهما كان حجمه يتطلب مهارات ومعارف لا يملكها إلا قلة من الناس، والرئيس الجيد هو العامل الاساسي في تحقيق الفرق في مدى نجاح أو فشل الاجتماع، وعليه فمن الأدوار التي ينبغي أن يؤديها الرئيس ما يلي:³

➤ تنظيم وتنسيق الحلقات التي تتكون منها وقائع الحدث، ودعوة المتحدثين والإعلان عن الأحداث ذات الأهمية بالنسبة للحضور.

➤ ربط عناصر الحدث ببعضها ببعض وإظهارها في كيان واحد.

¹ - محمد عيد زكي عيد، تقويم مهارات الإتصال لدى مديري مراكز الشباب وعلاقتها بكفاءة الأداء، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر، 2009، ص25.

² - عبد الرحمن إدريس، التفاوض استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2005، ص42.

³ - سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 134.

- إرشاد ومساعدة المتحدثين والمشاركين طوال مدة البرنامج.
- الحرص على التوقيت الزمني، بهدف التحقق من أن البرنامج يسير وفق الجدول الزمني.
- التصرف كحكيم بين الحضور والمتحدثين، وبين المتحدثين أنفسهم.
- الحسم بلباقة حال تناقض بين المتحدثين.
- المشاركة في الاجتماع، بأن يكون عنصر منشط ومحفز يدفع لمناقشات فعالة.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري الفعال وسبل التغلب عليها

كي تتحقق فعالية الاتصال، يجب تفادي المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة، أو تحد من التأثير للاتصال حيث تشير العديد من البحوث، إلى أن غالبية حالات التعثر أو الفشل في منظمات الأعمال، وما يرتبط بها يرجع بشكل جوهري إلى عدم جودة الاتصال، سواء بسبب عدم رؤية صحيحة لدى المنظمة عن نموذج عملية الاتصال، أو خطأ تحديد أشكال وقنوات وأدوات الاتصال، أو عدم توفير مقومات تفعيل عملية الاتصال ومعالجة العوائق التي تقلل من فعاليتها.

أولاً- معوقات الاتصال الإداري الفعال:

يقصد بمعوقات الاتصال، جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً، أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها، فهي تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال وبالتالي تساهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة.¹

ويمكن لنا تبويب تلك المعوقات بأربع مجموعات كما يأتي:²

1- العوامل الشخصية: تضم العوامل الشخصية كل ما يرتبط بالخصائص الشخصية لكل من طرفي الاتصال

ولا شك في انها كثيرة جداً، إلا أننا نستطيع أن نجملها في مجموعتين أساسيتين، هما:

- **مهارات الاتصال:** يمكن أن تتضمن مهارات الاتصال هذه بعض تلك المهارات في مجال الإعداد والترتيب للفكرة والمعنى وكل ما يريد عرضه وإيصاله للطرف الآخر، ولا يقصد بمثل تلك المهارات فقط ما يجب توفره لدى المرسل، وإنما مهارات الإصغاء والقدرة على فك رموز الرسالة، وإدراك المعنى المقصود.

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 283-293.

- الإدراك الانتقائي: إننا لا ندرك الأشياء فقط بالنظر أو الإحساس بها، وإنما بما هو في خاطرننا عنها سويةً فالإدراك الانتقائي للرسالة عند المستقبل هو أننا ننظر في رسالة الاتصال إلى ما يسرنا وقد نهمل ما عداه، أو نُحَوِّرُ المعنى الذي لا يتفق مع ما هو كامن في تطلعاتنا.

2- **العوامل البينية:** تشير هذه المجموعة من العوامل إلى تلك العوامل التي تعيق عملية الاتصال بسبب:

- **طبيعة العلاقة بين طرفي الاتصال:** والتي قد تكون مشجعة للاتصال أو معرقله له، كما تؤثر طبيعة العلاقة في اختيار طريقة ووسيلة الاتصال وفي تكراره أيضاً، فالطبيعة السلبية لتلك العلاقة تقيد تدفق المعلومات بينهما، ويميل المرؤوس إلى تحوير وتأويل تلك المعلومات التي يحملها الاتصال بينهما الأمر الذي يزيد ويفاقم الجو السلي بينهما.

- **الثقة:** مما لاشك فيه وجود أثر متبادل للمعلومات على المرسل والمستلم في المنظمة، قد يمتد إلى المنظمة بأكملها، ومثل ذلك التبادل للمعلومات يشترط وجود الثقة بين طرفي الاتصال، المدير والمرؤوسين مثلاً، وعدم الثقة يقلل من فرص اللقاء المفتوح " الانفتاح " بينهم وهو ما يقلل من فاعلية الاتصال.

- **التماثل بين المرسل والمستقبل:** يلعب التقارب بخصائص العمر والجنس والمستوى والمكانة والحالة الاجتماعية وتقارب الاهتمامات أثراً كبيراً في فاعلية الاتصال، فمشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل، وتباين الإدراك بينهما ستنقص من فاعلية الاتصال.¹

3- **العوامل الظرفية:** وهي تلك المعوقات التي تخص وترتبط بكل عملية اتصال بشكل خاص، متمثلة في:

- **المكانة:** فالأفراد عموماً يميلون أكثر للاتصال مع من هو في موقع ومكانة أعلى، ويميل أولئك الذين في مثل تلك المواقع إلى الاتصال فيما بينهم أكثر من الاتصال بمن هم أقل منهم في تلك المكانة، لذا فالمعلومات تزداد تدفقاً عادة من الموقع الأعلى، وعادة ما تسيطر الشخصية في هذا الموقع على المناقشات مع من هم أدنى موقعاً.

- **الإرسال المسترسل:** مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهاباً وإياباً من القاعدة للقمة،² وتشير بعض الدراسات أن انتقال الرسالة من المستوى الأول في المنظمة عبر أربعة مستويات إدارية حتى تصل المستوى التشغيلي يفقدها أكثر من ثلاثة أرباع المحتوى أو المعنى المقصود، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي، فالإرسال المسترسل مثلاً يجعل المدير في محل شك لكل

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 224.

معلومة تصله ليلجأ إلى التأكد بأساليبه الخاصة قبل اتخاذه القرار، وهذا يأخذ الكثير من وقت وجهد المدير.

الشكل رقم (1-16): تأثير الإرسال المسترسل



المصدر: فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 289.

- **حجم مجموعة العمل:** فكلما زاد حجم مجموعة العمل كلما أصبحت عملية الاتصال الشخصية بين أعضائها أكثر تعقيداً، وقد ظهر لعدد من الباحثين أن هذا التأثير لحجم المجموعة هو ما يتم إغفاله في أكثر الأحيان لدى المدير حديث العهد في المنظمة.
- **قيود المكان والترتيب:** يلعب الترتيب للمكائن ومتطلبات الانتاج ومكاتب الغدارة ومواقع الإشراف وغيره دوراً كبيراً في دعم أو إعاقة عمليات الاتصال في المنظمة.
- **العوامل التقنية:** وتتضمن هذه المجموعة أهم العوامل التي يمكن لها إعاقة الاتصال بشكل واضح، ويأتي في مقدمة هذه المجموعة:

- **اللغة والمعاني:** لكل كلمة معنى، لكن ذلك المعنى قد يتغير إذا ما قيلت بشكل أو بطريقة معينة.
- **التلميحات غير اللفظية:** إن لغة الجسد وحتى الصمت، لها معان كثيرة ومؤثرة في محتوى الاتصال بالسلب إذا ما جاءت مبهمه وحتى غير متناسقة مع اللفظ.
- **فعالية الوسائط:** ان لطبيعة المعلومات والغرض وراء عملية الاتصال ذاته، تأثير كبير في اختيار واسطة الاتصال ومن ثم فعاليته، وبالتالي فالاختيار للقناة قد يؤدي إما لتعزيز أو إضعاف فعالية الاتصال، فوسائل الاتصال تكون إما ناقصة، أو كاملة الكفاية.¹

¹ - حازم محمد حافظ، برنامج تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2011، ص 183.

- **وفرة المعلومات:** من تبعات تطور المعارف وتكنولوجيا المعلومات ان المدير أصبح يتعامل مع كم كبير جداً من المعلومات في قراراته، مما قد يكون عبئاً ثقيلاً امام فاعلية الاتصال في بعض الاحوال.

إضافة لما سبق يمكننا تقديم مجموعة من المعوقات التي تعترض بشكل خاص الاتصالات الخارجية وتحد من فعاليتها، ومنها أن بعض الرسائل الموجهة للبيئة الخارجية من الإدارات القائمة على الاتصالات المؤسسية الخارجية (العلاقات العامة أو التسويق) قد يُساء فهمها أو توصف بالتلاعب بالمعلومات أو الحقائق بهدف تغيير الحقيقة التي ينظر بها الجمهور للأحداث أو المشاكل، والعمل على تقديمها في قالب أكثر ايجابية، لذا على ممارسي العلاقات العامة الالتزام بالشفافية والمصادقية، وهناك حقيقة مؤكدة هي أن أنماط رسائل المنظمات مسؤولة عن تصوير الطريقة التي تؤدي بها المنظمة وظائفها، وتصون بها علاقاتها الداخلية مع الموظفين، والخارجية مع جماهيرها الأساسية (العملاء، المستثمرون، ومؤسسات الأعمال الأخرى...الخ).

ويمكن تقييم مدى فاعلية تصميم تلك الرسائل من خلال قياس مستوى إدراك الجمهور لجودة أعمال المنظمة وما تحققه من نجاح في السوق.¹

ثانياً- سبل التغلب على معوقات الاتصال الإداري الفعال

هناك عدة عوامل تساهم في التقليل من الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال، وذلك على النحو التالي:²

- إعطاء القيادات الادارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الاهداف.
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع اقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تطالب القيادات الادارية من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الغدارة والعاملين، بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى لأسفل والعكس، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- التأكيد على أهمية الاتصالات وجهاً لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.
- قبول الإدارة سماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد اللذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة.

¹ - كاريمان محمد فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 2012، ص50.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص225-226.

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الكثير ممن يقول أنه يمتلك المعرفة السليمة، إضافة للقدرة على التعامل معها فقد ملك ناصية التعامل مع القرن الحادي والعشرين، وأن أفضل وسيلة لامتلاكها هو صناعتها، والحقيقة الواضحة الآن هي اختراق تكنولوجيا المعلومات لمعظم المستويات الحياتية، بدءاً بالمستوى الشخصي وصولاً للمستوى المؤسسي والمجالات الإدارية، لذا أصبح تعلم وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المهارات الحيوية الواجب ممارستها لإدارة كافة المجالات والنشاطات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لدى جميع المهام والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات، وتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية، نجد أكثر المنظمات في الوقت الحاضر تتخلى تدريجياً على الأطر التقليدية المألوفة في إدارة أنشطتها، والتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

أولاً- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك عدة تسميات لهذا المفهوم باللغة الفرنسية نوضحها فيما يلي:

NTIC: "Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication" : ومفهومها باللغة العربية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة، ولكن هذه التسمية سرعان ما تم تعويضها بـ **TIC**، "Technologies de l'Information et de la Communication" لأن التكنولوجيا لم تعد حديثة الاستخدام، وترجم باللغة الإنجليزية بـ: **Information and Communication Technology (ICT)**، ويعرف "Turban" تكنولوجيا المعلومات بأنها "الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى"¹، أما الزغيبي وآخرون فقد عرفوها بأنها: " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة، ومعالجتها، وتخزينها، واسترجاعها، وطباعتها، ونقلها بشكل الكتروني سواء كان بشكل نص، أو صوت، أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب."²

¹ - Alex Mucchielli, **Communication interne et management de crise**, , Les Éditions d'Organisation, Paris, 2éme ed, 2000, p 19.

² - حسن علي الزغيبي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص15.

وتعرف تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة بأنها: " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل، وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل الاتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تُستخدم بشبكة الاتصالات.¹"

من خلال ما سبق من تعريفات، نستطيع القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة مفهوم يعبر عن مجموعة من المكونات المادية، التطبيقات البرمجية، الاتصالات والشبكات والبيانات، والافراد تستخدمها المنظمة في استقبال وتخزين البيانات والمعلومات ومن ثم معالجتها واسترجاعها مستخدمةً برمجيات متعددة الوسائط (سمعية بصرية ونصية).

ثانياً- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدة خصائص أهمها:²

- 1- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن-إلكترونياً- متجاورة؛
- 2- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- 3- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام؛
- 4- **النممة:** بمعنى آخر، أسرع، أرخص... إلخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات؛
- 5- **الذكاء الاصطناعي:** أي تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج؛
- 6- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال؛
- 7- **التفاعلية:** فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهوما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- 8- **الالتزامية:** فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- 9- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

1 - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2002، ص 253.

2 - معوج عبد الحكيم، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- أثر العوامل غير المادية في نجاح/ فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات- مع دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص ص 12- 13.

- 10- قابلية التوصيل: تعني امكانية الربط بين الاجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع؛
- 11- قابلية التحرك والحركية: يمكن للمستخدم الاستفادة من خدماتها اثناء تنقله، كالهاتف النقال؛
- 12- قابلية التحويل: امكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة؛
- 13- اللاجماهيرية: تعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة؛
- 14- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم؛
- 15- العالمية: تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم.

المطلب الثاني: توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة حتمية كونها وسيلة للانفراد والتميز عن باقي المنافسين. ونظراً لتزايد أهمية المعطيات غير المادية لما تتطلبه الانتاجية من إدراج للأشكال اللامادية للقيمة. والمرتبطة بخصوصيات المستهلك الذي يحدد الجودة والتنوعية، كما يمكن لهذه التكنولوجيا أن تساهم في إعادة ابتكار قطاعات زائلة أو في طريقها للزوال في المنظمة، إضافة لما تلعبه من دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق مجالات عمل ونشاطات متنوعة.

أولاً- دواعي اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واحدة من أهم المستجدات التي أفقدت الأساليب التقليدية المعمول بها أهميتها، ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها تساعد على:¹

- توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم مع زيادة قنوات الاتصال الإداري؛
- تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية؛
- على توفير الوقت خاصة للإدارة والتفرغ لواجبات أكثر أهمية؛
- تقليص حجم التنظيمات الإدارية؛
- جعل الاتصال أسرع وأكثر فعالية وكفاءة؛

¹ - لحر عباس، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل عمل الأفراد وتطوير أداء منظمات الأعمال المعاصرة، ورتت عمل قدمت للمؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلوي الشلف، الجزائر.

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛
 - توفير إجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.
- ويُنظر إلى تكنولوجيا الاعلام والاتصال كأبي جزء آخر من الأعمال كالتسويق والإنتاج، وإذا تم إدارة هذه التكنولوجيات بصورة ذكية فإنها تعطي للمنظمة ميزة تنافسية استراتيجية وفوائد عديدة خاصة في مجال رفع مستوى الأداء، دقة البيانات، تقليص الاجراءات، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، ومن ثم تقليص العجز والركود وخلق الحركية والنشاط.

ثانياً- أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تهدف هذه التكنولوجيا إلى تحقيق مجموعة أمور محددة تتمثل فيما يلي:

- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة؛
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة يُدعم اتخاذ القرار؛
- تعزيز الشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير؛
- تقديم خدمات أفضل للموظفين مما يُعكس إيجابياً على وظيفة الاتصال داخل المنظمة؛
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

ثالثاً- أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الاتصالات الادارية ومنظمات الأعمال

- أثرت تكنولوجيا الاعلام والاتصال بشكل كبير على منظمات القرن الواحد والعشرين التي وجدت نفسها وجهاً لوجه أمام حتمية التغيير، فقد ادت هذه التكنولوجيا إلى ما يلي:¹
- التحول من التخصص وتقسيم العمل كسمة أساسية للتنظيم في عصر الصناعة، إلى نمط تنظيمي يقوم على التكامل و التعاون، فأساس انتاج المعلومات هو التجمع وأساس الاستخدام هو المشاركة؛
 - اللامركزية وتعدد مراكز اتخاذ القرار وتقليص المستويات الرأسية؛
 - توزيع المهام والاختصاصات أفقياً بين فرق ووحدات عمل تمتلك صلاحيات كاملة، بدلاً من توزيع السلطة رأسياً؛
 - التحول من نظم الرقابة والضبط إلى نظم الضبط الذاتي؛

¹ - سعاد بومعيل، فارس بوباكور، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المنظمة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد والمناجنت، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد(03)، مارس 2004، ص ص 210-211 .

- الاتجاه نحو المزيد من الاستقلالية للعمال، حيث أصبحت المعلومات وسيلة تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب إذا استدعى الأمر ذلك؛
 - زيادة أهمية العمالة وقيمتها خاصة بعد أن أصبحت المنظمة تعتمد في الأساس على المعطيات اللامادية- رأس المال الفكري- أكثر من اعتمادها على المعطيات المادية؛
 - ظهور ادوات مهمة للتكوين الذاتي عن طريق الأنترنت والأنترانت، ومنه يستطيع العامل الاستمرار في تكوين نفسه كلما استدعى الأمر ذلك؛
 - توسيع النطاق الجغرافي للمنظمة وإنشاء المنظمات الافتراضية، وتقديم شكل جديد للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وغيّرت من طبيعة الأسواق، وقدمت أشكال جديدة للتسويق والإعلان، وخفضت من تكاليف العمليات، وقدمت نماذج جديدة للسيطرة في علاقات العميل/ المورد.¹
- هذا وبالإضافة إلى:²
- توفير تكنولوجيا متقدمة تسهل نقل المعلومات من أماكن إلى الأماكن التي تحتاج هذه المعلومات، وتساعدهم على التصرف في أعمالهم بكفاءة؛
 - تطور الأساليب التكنولوجية للمعلومات والاتصال من استخدام الكهرباء كوسيلة اتصال عبر الميكروفون والراديو وغيرها إلى وسائل أخرى متقدمة كالتصوير والفاكس، وظهور خدمات كثيرة تساعد المنظمات على إدارة أعمالها، مثل الاتصال المباشر بقواعد البيانات والحاسبات الشخصية والبريد الإلكتروني وعقد المؤتمرات عن بُعد، والتدريب عن بُعد؛
 - مرونة عالية جداً أمام المنظمات والأفراد في استخدام واختيار الوسيلة المناسبة والمعلومة المناسبة في الشكل والحجم والمحتوى؛
 - القدرة على جمع المعلومات المناسبة وتوفيرها لجميع أفراد المنظمة، مما يعطيهم الاحساس بالسيطرة على الأمور والتحكم في العمل.

¹ - معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² - سعاد خليل ابراهيم، رمضان حسن محمود، رحاء عبد المنعم صالح، الاتصالات الإدارية والتنظيمية هل لها دور في الجهاز الإداري للدولة- العمل الإداري الناجح يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية الإدارية، مصر، العدد (148)، يوليو 2015، ص 30.

المطلب الثالث: متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تشتمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المكونات المادية/ الأجهزة، والمكونات البرمجية، والخدمات التي تُقدّم عن طريقها.

وهناك تعريفان للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:¹

الأول تعريف تقني يعرفها بأنها " مجموعة من الوسائل المادية، والتطبيقات البرمجية المطلوبة لتشغيل المنظمة أو المنشأة بكل أقسامها ومرافقها.

أما التعريف الفني فيعرفها بأنها " مجمل الخدمات واليد العاملة والقدرات التطبيقية التي تُقدّم بواسطة الأجهزة والبرمجيات إلى المنظمة، والتي هي ممولّة من قبل الإدارة".

كما تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتستخدم من البنية التحتية العامة، كنظم الهاتف وخدمات الشبكات، وتلعب الأنترنت دوراً مهماً وحاسماً في هذه البنية لما تقدمه من خدمات.

وتتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم، من سبعة مكونات رئيسية هي:²

1- أجهزة الحواسيب Computer: وتشمل جميع أنواع الحواسيب الصغيرة والكبيرة، الثابتة منها والمتنقلة.

2- أنظمة التشغيل Operating Systems³: نظام التشغيل، أو ما يعرف بالإنجليزية (Operating System)

اختصاراً OS، أول برنامج تشاهده عند تشغيل الحاسوب، وآخر برنامج تشاهده عند إغلاقه، فهو عبارة عن مجموعة من البرامج المسؤولة عن إدارة مختلف الموارد المادية للجهاز، كما أنه يعتبر بمثابة الوسيط بين المستخدم User، العتاد Hardware، والتطبيقات Application.

3- تطبيقات برامج المنظمة Enterprise Software Application: البرنامج التطبيقي هو البرنامج الحاسوبي

المصمم لدعم مهمة محددة، أو عملية تجارية معينة، أو أي برنامج تطبيقي آخر مطلوب من قبل المستخدم لتلبية حاجياته. أما مجموعة البرامج التطبيقية في إدارة معينة في المنظمة، فتعتبر في العادة نظام معلومات إداري (departmental information system).

4- تخزين وإدارة البيانات Data Management and Storage: وتشمل جميع البرامج المستخدمة في إدارة

قواعد بيانات المنظمة مثل شبكات التخزين وغيرها، وقد تم استخدام شبكات التخزين الافتراضية (VSAN)

¹ - عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، عمان الأردن، 2009، ص 182.

² - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية- منظور تكنولوجي، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 75.

³ - لمزيد من التفاصيل، أنظر - موسوعة المعلومات- ما هي أنظمة التشغيل للكمبيوتر "Operating system"؟

لتحقيق مستويات أمن إضافية، وقد تم تعزيز إدارة التخزين باستخدام مناطق تخزين SAN المعزولة، وأصبح بالإمكان إنجاز مهام معينة بمرونة كبيرة.

5- **الاتصالات والشبكات Télécommunication and Network**: وتشمل كل الأمور المتعلقة بالشبكات والاتصالات من حيث الأجهزة المادية والبرمجيات.

6- **الإنترنت والإنترانت Internet and Intranet**: ويشمل كل المعدات المادية والبرمجية والإدارية لدعم مواقع الويب وخدمات الويب للإنترنت والإنترانت.

فالإنترنت Internet، وهو اختصاراً لـ INTERNational NETwork، ويعني الشبكة العالمية، وتعرف بأنها: " مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافياً والتي تسمح بتحرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى، أما الإنترانت Intranet، عبارة عن شبكة كمبيوتر خاصة بالمؤسسة، تستعمل البروتوكولات والقواعد التي بني عليها الإنترنت، كي يمكن العاملين في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة.

7- **الاستشارات وتكامل النظام Consulting and system Integration**: خدمات التكامل ترتبط بتكامل البيانات والتطبيقات بالشركة، وربط الأنظمة والتطبيقات الجديدة بالأنظمة القديمة، كما يشمل هذا العنصر من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل الاستشارات المتعلقة بالتغيير والتطوير في العمليات والإجراءات والتدريب والتعليم وتكامل البرمجيات، فأغلب الشركات اليوم، بما فيها الشركات الكبيرة، لا تستطيع تطوير أنظمتها دون مساعدة خارجية.

المطلب الرابع: تحديات إدارة البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأساليب مواجهتها
تكون منظمات الأعمال، قادرة ومؤهلة لتحقيق أهدافها ينبغي عليها، انتهاز أسلوب عملي سليم، من أجل بناء أو إعادة بناء البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل ينسجم مع ممارسات العمل الجيد.

أولاً- تحديات إدارة البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمثل التنفيذ الفعلي للعمل الشبكي، والبنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات فرصاً سانحة وفي ذات الوقت تحديات ينبغي على منظمات الأعمال مواجهتها، وهذه التحديات هي:¹

¹ - حميد الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 138-141.

- 1- فقدان سيطرة الإدارة على النظم: تشير التجارب الميدانية إلى تنامي الصعوبات والمشاكل، المتعلقة أو الناتجة عن إدارة تكنولوجيا نظم المعلومات، وبيانات المنظمة، في بيئة موزعة، بسبب الافتقار إلى إدارة مركزية موحدة قادرة بمفردها على تسيير جميع قضايا هذا النوع تكنولوجياً.
- 2- تحديات التكامل بين الارتباطية والتطبيق: المنظمات الرقمية تعتمد على تكامل عمليات أعمالها وتطبيقاتها. لكن تكامل عملية النهاية للنهية يعد في غاية الصعوبة، ويعجز عديد المنظمات عن بلوغه.
- 3- متطلبات التغيير التنظيمي: تعتبر الحوسبة الشاملة فرصة لإعادة هندسة المنظمة لتصبح بمثابة وحدة فاعلة وعصر اقتصاد المعرفة يتطلب نماذج أعمال جديدة تماماً، ومسارات مبتكرة لإدارة الأعمال الإلكترونية، استجابة للمتغيرات العاصفة في عالم الأعمال الإلكترونية.
- 4- التكاليف الضمنية لحوسبة المشروع: أدركت عدة شركات أن الوفورات التي توقعوها من حوسبة المشاريع لم تتحقق بسبب التكاليف الضمنية.
- 5- التوسع، الاعتمادية، والأمن: ينبغي أن تكن البنى التحتية للشبكة المستقبلية غير قادرة فقط على التعامل مع الطلبات الحالية للتجارة الإلكترونية، وإنما واسعة ومرنة بحيث تستوعب الطلبات المستقبلية أيضاً، أما الاعتمادية فتعني درجة اعتماد المنظمة على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في أداء رسالتها وخدمة أهدافها، وأهداف المتعاملين معها، أما مسألة الأمن، فأصبحت مسألة ضرورية، مع شيوع الوسائل التقنية احتلت أبحاث ودراسات أمن المعلومات مساحة رحبة، وربما أمست أحد الهواجس التي تُؤرق مختلف الجهات، حيث ظهر ما يعرف بحرب المعلومات، و تعرف حرب المعلومات أنها « الصراع (التنافس) من أجل السيطرة (التحكم) في المعلومة والتي تعتبر عنصر أساس للقوة والثورة في عالمنا المعاصر »¹ ويمكن تصنيف المخاطر التي تهدد شبكات المعلوماتية الى صنفين:² التهديدات المقصودة وهي التي يقوم بها المخترقون عمدًا قصد تعطيل عملها أهمها، صناعة الفيروسات الإلكترونية، والاختراقات، والتهديدات غير المقصودة، وتكون نتيجة عدم اتخاذ التدابير الوقائية أو خارجة عن نطاق التحكم كتعطيل الشبكات بسبب الأشغال.

¹ - عايض المري، امن المعلومات ماهيتها وعناصرها واستراتيجياتها، على الخط

http://www.dralmarri.com/show.asp?field=res_a&id=205

تاريخ الاطلاع - 2016/10/16، الساعة 15 - 30

² - عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية و شبكات الاتصال الحديثة ، سنباكت، تونس، 2003، ص ص161-165.

ثانياً- مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية الجديدة

من أبرز الحلول لمواجهة تحديات ادارة البنية التحتية الآتي¹:

1- إدارة التغيير: للحصول على أعلى عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة، ينبغي على المنظمات أن تخطط بشكل دقيق للتغيير، وتكون قادرة على ادارته، فقد تحتاج عمليات الأعمال إلى إعادة هندسة لتتلاءم مع التغييرات في البنية التحتية.

2- التعليم والتدريب: باستطاعة المنظمة انتهاز برنامج تدريب شامل، لمساعدة المستخدمين النهائيين على تجاوز مشكلات الشبكات وأساليب تشغيلها، ويفرق بين المهارات الناعمة والتي تتعلق بالعلاقات الإدارية، السياسية، الثقافية والمهنية والجماعية..... إلخ، والمهارات غير الناعمة والتي تتعلق بمحتوى العمل من معرفة وقدرات.

3- ضوابط لإدارة البيانات: على المنظمات ان مستعدة لتطوير سياسات وإجراءات معينة، للتأكد من دقة البيانات، ومن توفرها فقط للمستخدمين المخولين بذلك.

4- التخطيط لتكامل الارتباطية والتطبيق: ينبغي ان تكون نظرة الإدارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات استراتيجية، أو بعيدة المدى، والتأكد تماماً أن هذا الهيكل البنائي والبنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية والمعلومات، وبما يحقق الحاجات الحالية والمستقبلية.

¹ - حميد الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص142-143.

خلاصة:

مما سبق، يمكننا القول، ان للاتصال الإداري أهمية بالغة في جميع المنظمات، مهما اختلف حجمها أو نشاطها، باعتباره عملية أساسية وحيوية، إلى جانب كونه عملية دائمة ومستمرة، لا تقف عند مرحلة معينة. وعليه فالاتصال من أهم المتطلبات في أية منظمة، لما له من دور في رفع الروح المعنوية للأفراد، والارتقاء بمستوى أداء المنظمة على حد سواء.

فمن خلال الاتصال الفعال يمكن لأية منظمة توجيه وتركيز الجهود الفردية، في شكل جهد جماعي، لتحسيد الخطط، لما يحققه الاتصال من سلاسة في تدفق المعلومات والتعليمات، والإرشادات، والأوامر، لمجموع الأفراد الممارسين للمهام داخل المنظمة، وفي المستويات التنظيمية كافة، مستبعدة بذلك كل ما من شأنه عرقلة حسن سير نظام المنظمة.

فتركيز المنظمات على الاتصال كجزء من العملية الإدارية الشاملة، من شأنه خدمة باقي مكونات العملية الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، بما يضمن تجسيدها عملياً بكفاءة وفاعلية، وبذلك يتحقق المبتغى من العملية الإدارية ككل.

ولدعم جميع المهام والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات، وتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية، فنجد أكثر المنظمات في الوقت الحاضر تتخلى تدريجياً على الأطر التقليدية المألوفة في إدارة أنشطتها، والتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

الْفَضْلُ وَالْمَعْرِفَةُ
حَمْدُ اللَّهِ وَسُبْحَانَهُ

تمهيد:

تبرز أهمية التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال العامة والخاصة، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة، سواء أكانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد واتجاهاتهم، أو اجراءاتها وتقنياتها المستخدمة.

ويمكن إرجاع الحاجة للتغيير، إلى عوامل داخلية، أو خارجية بالنسبة للمنظمة، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير التنظيمي صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء مهم من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح، وليس رد فعل يظهر فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات.

إذ لا يمكن لأي منظمة النجاح، في ظل اتباع سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، لذا يجب أن تدار هذه العملية، بأفضل الأساليب، وحسب تخطيطٍ واعٍ، وتنظيم مدروس بعناية، ورقابة دقيقة.

فإدارة التغيير تعد مهارة مستجدة في المنظمات، وعملاً متواصلًا لا يتوقف عند حد معين، ويحتاج إلى براعة، وقوة، وإدارة، وقدرة على الإقناع، والمشاركة، والابداع والتركيز على رأس المال البشري واستثماره وتدريبه، وتطوير مهارات جديدة في جو قائم على الاحترام وتقبل الآراء والثقة المتبادلة، حيث تقوم إدارة التغيير على أسس أهمها العامل البشري، والسياسات المتبعة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة.

وعلى هذا الأساس كان من الضروري التعرض في هذا الفصل، للتأصيل النظري للتغيير التنظيمي، من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول : ماهية التغيير التنظيمي؛

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي؛

المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي؛

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي شغلت حيزاً كبيراً في الدراسات التنظيمية والإدارية، لما له من تأثير كبير في مستقبل الكيانات والتنظيمات المختلفة، إذ يتطلب الكيان بالتغيير التنظيمي توفير وتخصيص مختلف الموارد والامكانيات البشرية والمالية ولمدد زمنية طويلة بغية تنفيذه، وتحقيق ما قام من أجله من أهداف، وهذا ما دفعنا لمحاولة فهم هذه الظاهرة من كافة جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

من منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية،...)، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة، وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ، فهي الأخرى لن تجد يداً سوى التأثير بهذه التغييرات السياسية والاقتصادية و التأثير فيها، بناءً على ما سبق نستطيع القول: (إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم).

أولاً- تعريف التغيير

بدايةً، نحاول تقديم الفرق ما بين التغيير و التغير، فالتغير يحدث طبيعياً، كل لحظة وكل ثانية من حياة الإنسان في البيئة المحيطة به، بحيث يتم هذا التغيير بعيداً عن إرادته، كالتغيرات في الإنتاج، في الاستهلاك، في التضاريس، في الفنون والآداب، أما التغيير، أو ما يعرف بالتغيير المخطط، أي التغيير وفق خطة هو: رد الفعل لتصرفات مبرمجة و مخططة، لإحداث تغيير وتطوير معين،¹ كما انه : انتقال من الحالة " أ " إلى الحالة "ب". بسبب التغييرات البيئية الحاصلة بما في ذلك تغير الأفراد والتنظيمات التي تشكل هذه البيئة، وكلاهما يعتبر من مظاهر استمرار الحياة والتفاعل مع العوامل المحيطة.²

فالتغيير يحدث نتيجة لأسباب تؤدي إلى نتائج موجبة أو سالبة، فهو مصنوع أو مفروض في حين التغيير، هو حدث طبيعي يقع في أي منظمة أو منشأة كنتيجة للنجاح و النمو، بمعنى أنه التغيير إلى الأفضل يكون نتيجة لأسباب ومثيرات خارج سيطرة الفرد أو المنظمة.³

¹ - فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية- محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص15.

² - محمد أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة ، عمان الأردن، 2007، ص21.

³ - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة مصر، 2001، ص395.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وقد فرق محمد حسن بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي "هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها ومخرجاتها". أما التغيير التنظيمي فهو "تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"¹، وبهذا فقد تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

ويحدد فريد النجار الفروق بين التغيير والتغيير المخطط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مصفوفة الفروق بين التغيير و التغيير المخطط

التغيير	التغيير المخطط
تلقائي	مخطط
صعب التنبؤ به	يمكن التنبؤ به
متعدد الأسباب	محدود الأسباب والأساليب
ردود أفعال متنوعة	متنوع وله محصلة من الأدوات
بطيء في رد الفعل	له جدول زمني
يؤدي إلى رد الفعل	يقوم على المبادرات
Reactive	Proactive

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص16.

1. مفهوم التغيير في القرآن الكريم

باستقراء آيات القرآن الكريم التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التغيير، نجد أن هناك آية واحدة تعتبر بمثابة القانون أو السنة العامة، وفي هذه الآية بل في جزء منها نجد توضيحاً في إيجاز معجز لطبيعة المدخل الإسلامي في التغيير التنظيمي²، والآية هي:

قوله - تعالى -: (لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (11)) (الرعد، الآية 11)

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2004، ص344.

² - محمد الحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر القاهرة، 2000، ص31.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويتضح من تفسير هذه الآية، أننا امام مجالين للتغيير وهما: مجال تغيير ما بالقوم ثم مجال تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم، وبالرغم من مجيء الترتيب بهذه الصورة، إلا أن الآية توضح في نفس الوقت أن مجال تغيير ما بالقوم يعتبر متغيراً تابعاً لما يحدثه المولى - عز وجل - كنتيجة لتغيير آخر مستقل وهو ما يحدثه هؤلاء القوم بأنفسهم من تغيير، سواءً أدركوا ذلك أو لم يدركوه، تعمدوه أو لم يتعمدوه، وهو مدخل نفسي سلوكي، وبالرغم من شمول مفهوم التغيير في الإسلام لكل نواحي التغيير سواء الإرادية المخططة أو العشوائية غير المخططة، إلا ان ما يوجهنا إليه الله - سبحانه وتعالى - في كتابه الكريم هو أن يكون هناك تعمد وتخطيط لإحداث عملية التغيير، والدخول إليها من مدخلها الطبيعي وهو تغيير ما بالأنفس،¹ وفعالاً فقد خلص غالبية علماء الإدارة ومن بحث في هذا الموضوع على أن التغيير مهما كان، فلن يكون فعّالاً ولا ناجحاً إلا إذا كانت الانطلاقة للتغيير بعد إيمان الفرد نفسه بوجوب التغيير واقتناع ذاتي من داخله.²

إن في المعادلة لقضية التغيير في القرآن الكريم شطرين، فالشطر الأول: انتقال من ظلمات إلى نور، وهو ما يسمى بالتغيير الإيجابي، وهذا التغيير ورد في القرآن الكريم بمسمى (الصلاح)، أما الشطر الثاني: فهو خروج من النور إلى الظلمات، وهو التغيير السلبي، الذي يصل بالإنسان إلى التهاوي في دركات الشقاء في الدنيا والآخرة، ومسماه في القرآن الكريم (الفساد)، وفي الأخير نستطيع القول أن لفظ التغيير قد ورد في ثلاثة مواضع في القرآن الكريم، أولها سورة النساء الآية (119)، وسورة الرعد الآية (11)، والأنفال الآية (53).

2. التعريف اللغوي للتغيير

قال ابن فارس " التغيير لفظ جامع شامل لمصطلحي التحويل والتبديل، والاختلاف بين المصطلحات اختلاف نوعي، والتبديل يقع موقعه التغيير، وإن كان التغيير أعم منه، فالعلاقة بين المصطلحات علاقة العموم والخصوص، إذ أن التغيير يحمل المعنيين، وتغايرت الأشياء "اختلفت"، والمتغير الذي يُعَيَّر على بعيره أدياته ليخفف عنه ويريح، وللتغيير في المعنى اللغوي صورتان: أولهما، تغيير صورة الشيء دون ذاته، يقال غيرت داري، إذا بنيتها بناء غير الذي كان، أي سيبقى الأصل وهو ذات الخلق، والتغيير في الصورة وهو تحوّل في الخلق مع بقاء أصلها، وثانيتها: تبديل شيء بغيره، نحو غيرت غلامي ودابتي، إذا أبدلتها بغيرها.³

¹ - محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

² - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ - ابن فارس، أبو الحسن أحمد بن فارس بن زكريا، معجم مقاييس اللغة، المجلد الثاني، دار الفكر، 1979، ص 395.

3. التغيير التنظيمي من الناحية الاصطلاحية:

لم يتفق المهنيون و الأكاديميون على وضع تعريف مؤحد لمفهوم التغيير التنظيمي كمصطلح كثير الاستخدام في علم الادارة، و كنتيجة للأهمية التي توليها المنظمة لهذه الظاهرة، فقد ذكرت العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي، وذلك لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التغيير التنظيمي، وترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية.¹ من بين التعاريف: أنه " عملية البناء والمشاركة بمعاني وتفسيرات جديدة فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية".² ويتسم هذا التعريف بالعمومية في طرحه، كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه " أن تعدل المنظمات الهياكل التنظيمية الخاصة بها وتكيفها لكي تكون متماسكة ومتناغمة مع بعضها البعض ومع البيئة"، ونلاحظ أن هذا التعريف أنه ركز على جانب واحد ومجال معين وهو التغيير الهيكلي كواحد من أهم مجالات التغيير التنظيمي، إلا أن التعريف قد أغفل بشكل صريح مجالات أخرى كالتغيير الانساني و التكنولوجي.

أما French & Bell فيعرفان التغيير التنظيمي بأنه " جهد ونشاط طويل المدى، يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل"،³ ونلاحظ أن هذا التعريف اعتبر المنظمة تبنى التغيير التنظيمي كرد فعل فقط، أي إذا تعرضت لمشكل ما، في حين أغفل أنه يمكن للمنظمة ان تقوم بالتغيير التنظيمي لاقتناع العنصر البشري الذي تملكه من ضرورة أن تصنع هي التغيير بدلاً من أن تتأثر به أو تتعايش معه فقط.

أما Bechard فعرف التغيير التنظيمي بأنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة إلى القاعدة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم. وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"،⁴ نلاحظ ان التعريف تطرق إلى مسؤولية إحداث التغيير. فخص الادارة العليا بهذا الدور، في حين أغفل مشاركة الادارة العليا لباقي المستويات في ادارتها للتغيير.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص458.

² -Cartin Johansson, **Key Findings in Discourse on Organizational Change**, Paper Submitted to the Intrnational Communication Assiciation Conference, chicago, USA, May 2009, p1.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الطبعة الثانية، عمان الأردن ، 2014، ص 18.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص19.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وأغفل عملية تفويض الإدارة العليا أحياناً لمستويات تنظيمية في هذه العملية، إلا إذا كان المقصود بهذا التعريف هو التطوير التنظيمي، لأنه قد يستعمل التغيير التنظيمي ليراد به التطوير التنظيمي.

إلا أن الطالبة ترى وجود فرق بين اصطلاح التطوير التنظيمي (Organizational Development) واصطلاح التغيير التنظيمي (Organizational Change) مع أن لكل منهما تعريفه، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم، لكن في المقابل فكلاً من مفهومي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يعطيان معاني متماثلة من ناحية الأهداف، وكخلاصة لما سبق، فنحن نطور من أجل أن نغير، أو نغير من خلال المدخل السلوكي وهو التطوير التنظيمي، الذي عرفه Wendell French بأنه "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له"¹.

من خلال ما تم عرضه، نلاحظ أن كل باحث قدم تعريفاً حسب رؤيته الخاصة، و على العموم تختلف هذه التعاريف حسب نوعية المدخل المركزة عليه، لكنها تتفق في المبدأ، وتستنتج الطالبة من التعاريف السابقة:

أن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية أو جهوداً ارتجالية، بل هي عملية شمولية مخططة ومقصودة، تعتمد على خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية في تجسيدها، تهدف إلى أحداث التغيير الملائم في الهيكل التنظيمي والموارد البشري، والتكنولوجيا، لتحسين فعالية وكفاءة المنظمة، ولزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ويكون أحياناً بمساعدة طرف خارجي.

سنحاول تقديم مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التغيير التنظيمي، وهي:²

- **خطة طويلة المدى:** لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات الإدارة في يوم وليلة، فهناك الكثير من الاعتبارات التي تحتاج وقت طويل، كتغيير السلوك الإبداعي للعاملين.
- **حل المشاكل وتجديد الممارسات:** يهدف التغيير التنظيمي، إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة، لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة.
- **مجهود تعاوني للإداريين،** بصرف النظر عن من يقوم باتخاذ قرار التغيير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في الإدارة هي مشكلة الإدارة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جمع بيانات عن

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 343.

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 19-20. (بتصرف)

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

مشاكلها و تحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التغيير، ومن ضمن هذه الاتصالات، الاجتماعات، اللجان، والتقارير المشتركة بين الإدارات وبين الأخصائيين.

● **التأثير ببيئة الإدارة**، باعتبار المنظمة نسق مفتوح تتأثر وتتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل بها. فإن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتجديد ممارسات الإدارة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر هذه البيئة، وكيف تؤثر ممارساتها.

● **التدخل الخارجي**، ونعني به الأطراف الخارجية للمنظمة، مثل مكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، يعمل الطرف الخارجي مثلاً على تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وحل مشكلاتهم، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشكلة، وكفاءة الإداريين وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.

● **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية**، يعني استناد المنظمة في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادأة والابتكار.

ثانيا- النشأة التاريخية لمفهوم التغيير التنظيمي:¹

يشير بعض الباحثين إلى أنه من الصعب تحديد النشأة التاريخية لمفهوم التغيير التنظيمي بدقة، وذلك لأنه يرتبط بالعديد من الأفكار السلوكية، وتتطور المبادئ العلمية لعلم النفس وعلم الاجتماع وتطبيقاتهما في المنظمات والصناعة، ويذكر أحد الباحثين أنه لم تبدأ نشأة وبزوغ مفهوم التغيير التنظيمي كأحد مجالات الدراسة والتطبيق في الغرب إلا في الأربعينيات من القرن الماضي تقريباً.

ورغم أن موضوع التغيير التنظيمي المخطط أصبح يفرض نفسه كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمات، وبالرغم من أنشطة التغيير التنظيمي والكتابة فيه ترجع إلى عهد قريب نسبياً لا يتعدى الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وقد يحدد البعض أن أول محاولة ظهرت في هذا الصدد كانت حوالي عام 1957م، إلا أنه قد ظهرت في هذا الموضوع في الأعوام القليلة الماضية مئات من المقالات والكتب والأبحاث العلمية.

¹ - محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويتضح مما سبق أنه ما يزال هناك الكثير من الغموض العلمي حول موضوع التغيير التنظيمي، ولا يزال هناك بعض الأسئلة تحتاج إلى إجابة شافية حول هذا الموضوع مثل: ما المدخل الحقيقي والأفضل لإحداث التغيير التنظيمي، وهل يمكن التوصل إلى نظرية شاملة وعمامة تقوم على مجموعة من المبادئ والنماذج والقوانين العامة التي تحكم عملية التغيير التنظيمي، ومن ثم تمكن من القدرة على فهم هذا الموضوع والسيطرة عليه والتنبؤ به، وما هو دور الاتصال في هذا الموضوع.....إلخ.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي

تسعى منظمات الأعمال، لتبني التغيير التنظيمي، لما له من أهمية، وما يحققه من أهداف، حيث لا تخرج هذه الأهداف عن تحقيق أمران اثنان أساسيان، فالأول يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على التكيف والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والثاني تغيير في سلوك العاملين.

أولاً- أهداف التغيير التنظيمي: يسعى التغيير التنظيمي، إلى تحقيق مجموعة من الاهداف، منها ما يلي:¹

- 1- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة، من أجل إنجاز أهدافها العامة.
 - 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم، وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
 - 4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
 - 5- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
 - 6- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
 - 7- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة.
- وأضاف Sherwood الهدفين التاليين:²

- 1- يساهم التغيير في إيجاد آفاق الانفتاح في المناخ التنظيمي حيث يمكن للعاملين في مختلف مجالات العمل في المساهمة في معالجة الظواهر والمشكلات التي تواجه التنظيم.
- 2- المساهمة في زيادة سبل وعمليات الاتصال، والأساليب الناجحة، ومنها ابعاد الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية (حركية) الجماعة والأبعاد الفاعلة في هذا الإطار.

1 - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص23.

2 - مختار ويسى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالإداء وبالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص61.

ويضيف القريوتي الهدف التالي:¹

- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجة ومكملاتها.
ثانياً- أهمية التغيير التنظيمي: يعد حدوث التغيير التنظيمي في المنظمات أمر طبيعي في هذا العصر، إلا أنه تمت ثلاثة عناصر زادت من أهمية هذا التغيير خصوصاً في العشرين سنة الأخيرة، وتتمثل في:

1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: إن العامل اليوم في المنظمة مختلف عن ذي قبل، فمستويات التعليم أعلى إمكانيات وتوقعات أكبر، لكن السياسات المتبعة من طرف المنظمات، والتي تسببت في انخفاض الرضى عن العمل من قبل العمال، و عدم شعورهم بالانتماء، وغياب روح الفريق، أي تمت قوة عميقة ما بين توقعات العمال والأوضاع القائمة في منظماتهم. حيث كانت على الوجه التالي:²

- تتجه الأعمال إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل، ويجد من فرص تنمية الأفراد الذين يريدون وظائف تتحدى مهاراتهم وتنمي شخصياتهم.
- يبحث الأفراد عن المساواة في المناخ التنظيمي، لكنهم يرون المنظمات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات، وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.
- يبحث العامل عن التقدير لما يقوم به، واحترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي، وتهمل الاهتمامات الأخرى.

2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: في الآونة الأخيرة احتل رضاء العميل مكان الصدارة في استراتيجية المنظمات، بحيث لم يكون العملاء خارج المنظمة سابقاً، يؤخذون بعين الاعتبار*، إلا أنه ومنذ عام 1988م تقريباً³، بدأ للعميل دور بارز في استراتيجية المنظمات، وبدأ يعلو صوت العملاء عن طريق الأبحاث و المسح الميداني، وأصبح يتحدث عن جودة الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة تعرف على أنها كل ما يلي حاجات ومطالب العملاء، وبات لزاماً على المنظمة أن تقوم بتغييرات على سلعتها وخدماتها وسياساتها كلما رأت أن ذلك من شأنه أن يخلق أو يزيد من رضا العميل على منتجاتها، لأنه يريد منتجات خالية من العيوب (ZD)Zero-Defect Products، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

1 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 325.

2 - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين - دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص62.

*- ينظر حالياً للعاملين داخل المنظمة على أنهم عملاء داخليون، أي زبائن لقيامهم باقتناء المنتج سلعة كانت أو خدمة مثلهم مثل أي فرد لا يعمل داخل المنظمة.

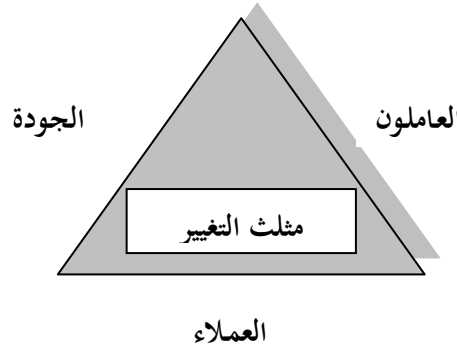
3 - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص64.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

3- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة: كي تكون المنظمة حقيقة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء، وكل نشاط في المنظمة يؤثر ويتأثر بالأجزاء والأنشطة الأخرى، ولضمان بقاء واستمرار منظماتنا سواء كانت حكومية أو خاصة، في ساحة هذا العالم المتصارع، يجب على الإداريين التعامل مع التغييرات وتحدياتها المختلفة، وفق الأساليب والطرق العلمية، مما يستلزم عليهم تبني مداخل إدارية يكون محورها الجودة، تمكنها من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة وإعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة (المندرة) وإدارة الجودة الشاملة.

في الأخير يمكن القول بأن المناهج الإدارية الحديثة، رغم كثرتها وتعددتها في العقد الأخير، إلا أنها جميعا تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة، و هو العاملون، العملاء، والجودة الشاملة للأداء والمقصود بها هنا المنظمة والممثل بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): مثلث التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 65.

من خلال الشكل نجد أن التغيير التنظيمي ان هناك ثلاثة أطراف من خلالها يكتسب التغيير التنظيمي في المنظمات أهميته، وهم العاملون، العملاء، الجودة.

ونستطيع القول بشكل عام أن أهمية التغيير التنظيمي تنبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية، وهذا من خلال¹:

- 1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- 2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح التعاون الجماعي.
- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع ومنح المكافآت.

¹ - موسي اللوزي، التنمية الإدارية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005، ص 224.

- 4- التجديد في مكان العمل، في الوسائل والمهارات.
 - 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة، وترقية الأنماط السلوكية لها.
 - 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
 - 7- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
 - 8- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل، والإتقان من أجل النجاح.
- لذلك فإن التنمية الإدارية " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً، وفي لكافة المجالات دون تحديد، مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع"¹ وبناءً على ذلك فإن التنمية الإدارية تتم من خلال تنمية وتطوير المنظمة Organization Development وذلك من خلال تطوير وتنمية المهارات الإنسانية مع التركيز على الجوانب التنظيمية والسلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً وفي كافة المجالات، وفي الغالب تتحقق التنمية الإدارية Administration Développement وفق تغيير هادف ومقصود، ومخطط له بصورة علمية مما يؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالنمو الإداري Administration Growth.

المطلب الثالث: أنواع وأنماط التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغيير وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، حيث ان عملية نجاح التغيير تتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، وهي كالتالي:²

1- تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمجال أو النشاط

وهو أبسط الأسس، حيث يهتم بالمجال أو النشاط الذي يستهدف تغييره، ومن خلاله يمكن تحديد الأنواع التالية من التغيير:

- التغيير الاقتصادي: حيث يغلب على هذا النوع من التغيير إحداث تغيير في النظم التي تتصل بالنشاط الاقتصادي، مثل الإنتاج، الاستهلاك، والدخل.

- التغيير الاجتماعي: وهو يمس العلاقات الاجتماعية، العادات، التقاليد، القيم، والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع، ويحتاج إلى وقت وجهد في تنفيذه.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 41.

² - محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، 2003، ص ص، 29-32.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- التغيير السياسي: وهو تغيير يتعلق بممارسة الحياة السياسية، وشكل النظام السياسي القائم، وتوجهاته وقناعاته، خاصة فيما يتعلق بسياسة التعيين في المناصب القيادية العليا، وهو ما يرتبط عادة بنمط القائد أو الرئيس أو المسؤول.

- التغيير التشريعي: ويرتبط أساساً بالسلطة التشريعية، التي تتولى إصدار الأنظمة والقوانين أو الموافقة على إصدارها، وإعلانها والعمل بها.

- التغيير التكنولوجي: ويكون في أساليب العمل، ونظم الانتاج، وهو تغيير أساسي يفرضه التطور، وتقنيته ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمنظمات.

- التغيير الفكري الثقافي: ويكون في المبادئ والمثل العليا الحاكمة للمجتمع، حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري والثقافي الحاكم لسلوك الأفراد والمجتمع، ويحتاج إلى جهد اتصالي وإعلامي مكثف.

2- تصنيف أنواع التغيير وفقاً للحجم أو النطاق: يستخدم هذا الأساس في رصد وتتبع عملية التغيير وفي توجيهها والحفاظ عليها، ولاسيما في ظل حجم التنظيم وانتشاره، ووفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع التغيير إلى:

- تغيير شامل واسع النطاق: يشمل الفرد والمجتمع، ويشمل المنظمة والمشروعات، فهو تغيير عام واسع النطاق يشمل كامل التنظيم وامتداده.

- تغيير جزئي محدود: وهو تغيير يقتصر على جزء معين كالأهتمام بالجانب التكنولوجي، أو مكان معين فهو محدود محدود لا يتعداها ولا يتجاوزها.

3- تصنيف أنواع التغيير وفقاً للزمن: يعد الأساس الزمني من أهم الأسس المستخدمة في التفرقة بين أنماط التغيير، وفقاً لهذا الأساس، يوجد:

- تغيير سريع قصير الأجل: وهذا النوع من التغييرات يتم بسرعة، وهو تغيير اجرائي تكتيكي، أكثر منه تغييراً هيكلياً، لكونه يرتبط بالموقف اللحظي في المنظمة.

- تغيير متوسط الأجل: وهو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر، حيث يرتبط ارتباطاً قوياً بالسياسات المختلفة، مثل سياسات الإنتاج والأداء والموارد البشرية.

- تغيير طويل الأجل: وهو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن، بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات المنظمة وبعمليات الهيكلية (Restructuring) الخاصة بها، ومن ثم فإنه يستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذه.

ويلاحظ على هذه الأنواع الثلاثة السابقة أنها تتداخل مع بعضها البعض، فالتغيير طويل الأجل يحتوي على التغييرات متوسطة الأجل التي بدورها تحتوي على التغييرات قصيرة الأجل.

- 4- تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمرحلة التي يتم تنفيذه فيها: وهنا يتم تصنيف التغيير إلى:
- تغييرات أولية ابتدائية تمهيدية: وهذا النوع من التغييرات ذات طابع ابتدائي، تهدف إلى تمهيد المناخ المناسب لإجراء التغييرات الأساسية، ولذلك فإن التغيير الأولي أو التمهيدي شديد الأهمية.
 - تغييرات ثانوية تكميلية بنائية: بمعنى انه يكمل ما تم بناؤه من أفكار ومبادئ وقيم ومثل في مرحلة التغيير الأولية، بل ويضيف إليها سياسات وإجراءات تكميلية ووضع الهياكل الرئيسية.
 - تغيير علاجي نهائي تجميلي: وهذا النوع من التغيير يأتي لاستكمال أي قصور حدث أثناء إجراء التغييرات الثانوية أو نتيجة لسبب آخر، وبالتالي فإن مهمة هذا النوع من التغيير هي مهمة كمالية ومعالجة للنقص الذي صاحب عملية التغيير السابقة.
- 5- تصنيف التغيير وفقاً للمضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه: ويمكن تقسيم التغيير بناءً على هذا التصنيف إلى الأنواع التالية:
- تغيير هيكلي عميق المضمون: وهذا التغيير ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للكيان الإداري المستهدف تغييره، وبالتالي فإنه يحتاج إلى جهود جبارة، وتكاليف عالية، ويستنفذ وقتاً طويلاً لتنفيذه، وهذا التغيير يكون تأثيره عميقاً لأنه يتعدى تغيير السلوك للوصول إلى الوصول للأفكار والاتجاهات السائدة في المنظمة.
 - تغيير شكلي غير عميق: وهذا التغيير يكون الهدف منه، تغيير إجرائي، وهو تغيير وقي ظرفي يتطلبه حدث معين أو ظرف معين، وبالتالي يبقى على سطح الأحداث ولا ينفذ إلى أعماقها.
- 6- تصنيف أنواع التغيير وفقاً لضرورته وأهميته: ووفقاً لهذا الأساس يتم تصنيف التغيير إلى عدة أنواع:
- تغيير ضروري عاجل: وهو تغيير يطالب به مجتمع التغيير، ويحث عليه وتسانده وتدعو إليه كافة القوى في المجتمع، وتباركه أيضاً، حيث أصبح ضرورة لازمة.
 - تغيير غير عاجل: وهو تغيير يرتبط بتنفيذه بعدم وجود مقاومة أو معارضة قوية ضده، حتى لا يحدث نوع من الصدام غير المرغوب فيه، وعليه يمكن إرجاء هذا التغيير إلى حين توفر الظروف المناسبة للقيام به.
- 7- تصنيف أنواع التغيير وفقاً لدرجة التعقيد والتشابك: ويمكن تصنيف أنواع التغيير وفقاً لهذا الأساس إلى الأنواع التالية:¹

¹ - محسن أحمد الخضيري مرجع سبق ذكره، ص45.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- تغيير معقد ومتشابك ومتداخل: وهذا النوع من التغيير عوامله متداخلة، بحيث تتداخل الأسباب والمحفزات وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ونتيجة لذلك يصعب على غير المتخصص التفرقة بينهما. وهذا النوع من التغيير يحتاج إلى خبرة ودراية خاصة.

- تغيير بسيط غير معقد: ويرتبط هذا النوع من التغييرات بعامل واحد فقط أو بعدد محدود جداً من العوامل. وفي الوقت نفسه يكون واضحاً وغير غامض، وهذا النوع بسيط جداً حيث يستطيع القائد الإداري بمفرده القيام به دون مساعدة من احد.

8- تصنيف أنواع التغيير وفقاً لمصدره: ويقوم هذا الأساس على معرفة من أين نشأت الرغبة في التغيير. والبواعث التي دعت إليه، حيث يتم تقسيم التغيير إلى الأنواع الآتية:

- تغيير دوافعه ذاتية: وهنا تنبع الرغبة في التغيير من داخل المنظمة، وتقوى شيئاً فشيئاً حتى تجبر متخذي القرار على إجراء التغيير المطلوب.

- تغيير محفزاته خارجية: وهذا النوع من التغييرات يستمد محفزاته من البيئة الخارجية للمنظمة نتيجة لضغوط قوية خارجية قوية مؤثرة.

9- تصنيف أنواع التغيير وفقاً لموضوعه: نستطيع التمييز ما بين:¹

- التغيير المادي: كالتغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، و التغيير في الأعمال التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): و الهادف إلى إحداث التغيير في أنماط سلوك العمال، عن طريق برامج التدريب والتنمية.

10- تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمجال الجغرافي: ونميز هنا بين:²

التغيير القومي، والتغيير الإقليمي: هذا التقسيم يعتمد على المجال الجغرافي، حيث يركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها، فيلاحظ في كثير من الدول العربية أن التغيير يهتم بالمدن على القرى والهجر، مما يسبب نوعاً من عدم التوازن بين المناطق الجغرافية، ويشجع الناس على الهجرة من القرى إلى المدن بسبب توفر الخدمات وفرص العمل فيها.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر، 2002، ص362.

² - عبد العزيز سنيد الهضيبي، السلوك التنظيمي، دار الإيمان، الرياض السعودية، 2004، ص ص25-26. (بتصرف).

ويشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، الأول التغيير العشوائي أو التلقائي، والثاني التغيير المخطط.¹

● **التغيير العشوائي:** وهو التغيير الذي تقوم به المنظمات كإجراءات انفعالية، أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية (كتسريح العمال نتيجة لاستعمال المنظمة لتكنولوجيا المعلومات عن طريق اقتناء آلة تحل محل عدد من العمال) مما ينجر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة، كما أنه "تغيير يحدث بصورة جزئية كاستجابة لبعض الظروف الطارئة وذلك بعد حدوثها، وقد يحدث بسرعة من قبل المنظمة، ولهذا فإن احتمالات تعرضها لتصور وتطبيق تغيير سيئ تزداد بشكل كبير"،² كما أوضح كنج وأندرسون King & Anderson "بأن التغيير العشوائي يتم بفعل أزمة. ولم يكن هناك استعداد مسبق لمواجهة هذه الأزمة، مما يجعل الأزمة بالتالي سبباً لإحداث تغيير، هذا التغيير قد يحمل كثيراً من المخاطر التي قد تتسبب بدمار المنظمة ككل، وتجعل المنظمة فريسة سهلة للأزمة، وقد يكون التغيير عشوائياً إذا تم استخدام نموذج لتطبيقه ولم يتم التقيد بجميع خطواته، وهنا يكون الانتقاء مؤدياً إلى إحداث العشوائية في التغيير".³

● **التغيير المخطط:** يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة، طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله،⁴ وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير،⁵ وتجدر الإشارة إلا أن هذا التغيير ليس رد فعل فقط واستجابة لتجنب خطر معين أو معالجة مشكلة ما، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي فرصة تنجم عن تغييرات بيئية متوقعة الحدوث. "فالتغيير المخطط ليس مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة".⁶

¹ - عبد الباري دزّه، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، أبوضبي، المجلد (09)، العدد(04)، نوفمبر 1998، ص 34-37.

² - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدر الجامعية، الاسكندرية مصر، 2002، ص 308.

³ - King Nigel And Anderson, **Managing Innovation And Change: A critical Guide for Organization**, Thomon Learning, Neil, 2002.

⁴ - نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2005، ص 35.

⁵ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006، ص 38.

⁶ - حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص 282.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يبدو من هذا التفريق أن نتائج التغيير وسرعته وأهدافه ومجالاته لن تكون مماثلة في كل من التغيير المخطط وغير مخطط، وبناءً على ما سبق، تشير الطالبة إلى أن الأنواع السالفة الذكر من التغيير، يتم اختيارها حسب حاجة المنظمات لاستخدامها، فقد يختار من لهم سلطة إحداث التغيير في المنظمة، نوعاً واحداً أو أكثر من أنواع التغيير عندما يكون لديها الأسباب الكافية لذلك، إلا أنه من الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية والأخذ بالتغيير المخطط الذي هو من أهم وأكثر الأنواع استخداماً فهو الوسيلة الفعالة للنهوض بالمجتمعات ومنظمتها الإدارية لضمان تطورها واستمرارها.

المطلب الرابع: دواعي التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ، بل يكون مدفوعاً بقوة، أو نتجاً عن سبب ما، قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة، وقد تكون خارجية، ومن بين التصنيفات الأكثر قبولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: قوى داخلية، وقوى خارجية.¹

أولاً- القوى الخارجية: يعتقد العديد من الباحثين في التغيير والتطوير التنظيمي، أن القوى النابعة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية، لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وقد تعددت التصنيفات التي تناولت هذه القوى.

فحسب لوثانز FRED LUTHUS أن أهم القوى التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:²

- التنافس الحاد بين المنظمات.
- الأوضاع الاقتصادية، ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية.
- العولمة، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.
- ويضيف ROBBINS إلى القوى الخارجية ما يلي:
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ)
- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنيين عمالية).
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغييرات في المواد الخام وتوافرها.

¹ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2002، ص340.

² - حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2004، ص 366.

- المزاحمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى.

- حدوث قوى خارجية طارئة

أما HUSE & BOWDITCH فيذكران القوى الآتية:

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

ويصنف IVANCEVICH وزملاءه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- التغييرات في الأسواق (كتزايد المنافسين الذين يعرضون سلعاً جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل)
- التغييرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريباً.
- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية، أوجدت فرصاً كبيرة وفي نفس الوقت خطراً وتهديداً كبيراً للمديرين لا يعون أهميتها.
- ثانياً- **القوى الداخلية:** نعني بها القوى المحركة للتغيير، والتي تكون داخل المنظمة، تتميز بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما، عكس القوى الخارجية، وأهم هذه القوى الداخلية ما يلي:

- تغيير في أهداف المنظمة، رسالتها، وأغراضها.¹
- تغيير في منتجات المنظمة، التغيير في مراحل وخطوط الإنتاج.
- الأتمتة الإدارية، أي إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة.
- تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).²
- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2006، ص 343.

² - مصطفى أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر، دون سنة نشر، ص 173.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- نقص في اليد العاملة المؤهلة على مستوى المنظمة، خصوصاً على مستوى الإدارة العليا، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، وهذا ما يؤكد Wind & Main على أن القليل من المنظمات استطاع أن ينجح في التكيف والتعامل مع التغييرات الراهنة، والسبب الرئيسي وراء اخفاق الكثير منها هو غياب الكفاءات وعجز القياديين في هذه المنظمات عن توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير.¹

- تدني معنويات العمال، وكثرة الغياب نتيجة اللامبالاة، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم في العمل.
- تدني أرباح المنظمة، وتغيير في معايير العمل، وسياسات ولوائح المنظمة، تعاضم الشكاوي وتزايد النقد الموجه للمنظمة²، كدليل على وجود مشاكل داخلية تعاني منها هذه الأخيرة.

أضف القويوتى الى هذه القوى:³

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، وزيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية، وبين رغبة العاملين في تسخير جميع قدراتهم الكامنة للعمل، وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل، وافساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

وبعد استعراض القوى التي تدفع المنظمة لإحداث التغيير، فإن التساؤل التالي يطرح نفسه:

لماذا لا يحدث التغيير للمنظمات في ظل كل هذه القوى التي تدفع للتغيير !؟

يمكننا الاجابة على هذا التساؤل من خلال النموذج المقدم من طرف Kirt Lewin، وأطلق عليه تحليل قوى المجال، ويقوم هذا النموذج على أن قوى إحداث التغيير تحاول إضافة عوامل جديدة لتحسين المنظمة، ولكن هذه القوى لا تعمل بفردتها، بسبب وجود قوى كابحة ومقاومة للتغيير، هدفها ابقاء المنظمة على حالها، وبين قوى الدفع للتغيير والقوى الكابحة للتغيير، توجد تيارات مد وجزر، ويوضح الشكل الموالي قوى التغيير الميدانية المشجعة والمقيدة للتغيير.

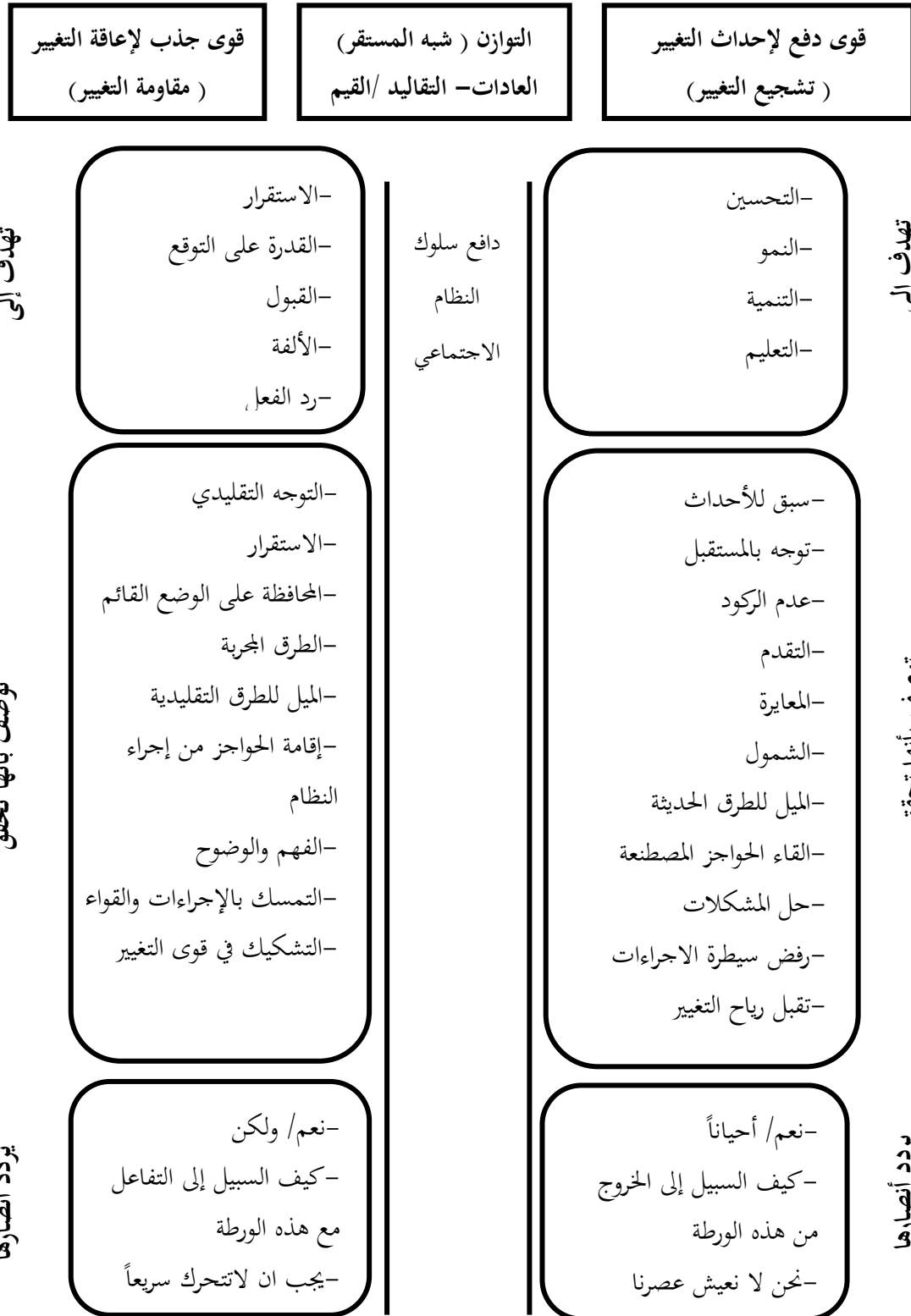
¹ -Wind.Y & Main. J , Driving Change- how the best companies are preparing for the 21st centry, kogah page, London, 1999, p18.

² -رعد حسن الصرن، الإدارة والبيئة http://www.ina-syrie.com/downloads/5_7.doc

تاريخ الاطلاع 2016/05/07 وقت الاطلاع 10-10

³ - محمد قاسم القويوتى، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 328.

الشكل رقم (2-2) قوى التغيير الميدانية



المصدر: عبد الكريم أحمد الحزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 9.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

يحتاج التكيف مع تغييرات الحياة "إلى بشر تعلموا ألا ينزعجوا لتواتر التغيرات في المواقف والمواقع التي لم يكن يتوقعونها إطلاقاً أو يخطرأ بها، والمجتمع الذي يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الناس هو الذي يعيش ويبقى. أما المجتمع الذي لا يستطيع ذلك فسوف يفنى ويموت"¹، أبراهام ماسلو 1976.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

التغيير يعتبر حقيقة لا مفر منها، كما لا يمكن للتغيير أن يدير نفسه بنفسه، فعملية تخطيط وتنظيم التغيير أمر مفروض لضمان نجاح هذا التغيير التنظيمي.

أولاً- تعريف إدارة التغيير

يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتقرير التغيير المراد إحداثه"².

يقول Nickols³: إن مفهوم إدارة التغيير يشير إلى ثلاثة تعاريف، مهمة إدارة التغيير، ويشير إلى كيفية صنع التغيير من خلال المواقف والأوضاع التفاعلية والحالة القائمة المسبقة، وميدان التطبيق المهني المرتبط بالتغيير المخطط ومجهوداته، مع الأخذ بالاعتبار التنوع في الكفاءة ومستويات المهارة المتوفرة، وهيكل المعرفة ويدل على محتوى إدارة التغيير الذي يتألف في الأغلب من نماذج وطرائق وأدوات ومهارات وأشكال أخرى من المعرفة، إذ تعتبر إدارة التغيير بأنها مركز الأداء التنظيمي، والتي تؤكد أن تنفيذ التغيير هو العنصر الرئيسي في وظيفة الإدارة.

كما يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها "فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة، لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها، وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"⁴.

¹ - نخبة من العلماء والباحثين، مرجع سبق ذكره، ص9.

² - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص94.

³ - Jeanne Goodrich, Organizational Assessment Project, Report of Findings and Recommendations to the Fresno County Library, December 17, 2008, At the web site: www.fresnolibrary.org/about/document/Goodrich_Report.pdf, 17/07/2016, Time 22:00.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003، ص375.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وتعرف إدارة التغيير على أنها "تعبير يضم كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، أو فعاليةً لإحداث التغيير وخطوات ومراحل إحداث التغيير، بقصد المعالجة الفعالة للضغوط التي تفرضها قوى التغيير"¹. من خلال ما سبق من التعريفات، تستنتج الطالبة أن إدارة التغيير هي التطبيق العملي للتغيير، وهي عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر الخلل والقصور داخل المنظمة، ضمن خطة مدروسة، وفق أساليب عملية وعلمية، مستخدمة في ذلك شتى الأساليب والموارد، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة والأفكار الخلاقة، حتى تتكيف مع الأحداث السريعة وتواجه التحديات القادمة.

ثانياً- خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بالعديد من الخصائص، والتي لا بد من الإلمام بها، لمعرفة كيف تكون إدارة التغيير ويكاد يكون اتفاق شبه تام بين الكتاب فيما يتعلق بهذه الخصائص، والمتمثلة فيمل يلي:²

1- الاستهدافية: لا بد وان تتجه إدارة التغيير إلى تحقيق هدف معين وغاية محددة، معلومة ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها، حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.

3- التوافقية: لا بد من وجود التوافق ما بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات قوى التغيير.

4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.

5- المشاركة: وجوب التفاعل الايجابي بين الأطراف المتأثرة بالتغيير، وقادة هذا التغيير.

6- الشرعية: أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، وان كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض واتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تغيير القانون قبل إجراء التغيير، حفاظاً على الشرعية القانونية.

7- الإصلاح: لا بد لإدارة التغيير أن يكن مسعاها هو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات.

8- الرشد: يعتبر الرشد صفة لازمة لكل عمل إداري، وخاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، لاعتبارات العائد والتكلفة، فليس مقبولاً أن ينتج عن التغيير خسائر يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

¹ - رعد الصرن، أيمن ديوب، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق سوريا، 2015، ص 211.

² - رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 187-188.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

9- القدرة على التطوير والابتكار: فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير والتطوير يعمل على نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: وهي خاصية هامة لإدارة التغيير، فالأحداث السريعة التي بتتاح الكيان الإداري، وإذا لم تستطع القوى القائمة التكيف معها وامتصاص آثارها، فسرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصدام.

المطلب الثاني: سلطة التغيير داخل المنظمة

واحداً من أهم انشغالات المنظمات الهادفة للتغيير، الإجابة تعتبر الإجابة على التساؤل التالي، "من الذي يقوم بالتغيير التنظيمي؟"، أي تحديد مسؤولية إحداث التغيير التنظيمي، وهنا تجد المنظمة نفسها أمام ثلاث احتمالات وهي:

1- سلطة التغيير داخل المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:¹

البديل الأول: تنفرد الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، من خلال تخطيط وتنظيم هذه العمليات، حيث يقوم مديري الإدارة العليا بتحديد المشاكل، إما اعتماداً على خبراتهم الذاتية أو استرشاداً بالتقارير الواردة من رؤوسهم.

أو عن طريق المشاركة: فتقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، على افتراض أن العاملين ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في هذه العملية بأحد الشكلين الآتين:

الشكل الأول- اتخاذ القرار الجماعي تقوم الإدارة العليا بـ:²

➤ تشخيص، تعريف، ودراسة المشكل؛

➤ تحديد بدائل الحلول؛

➤ إعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بديل (أي اتخاذ قرار) مناسب لها، ويقوم العمال ببذل أقصى الجهود لدراسة البدائل، واختيار البديل المناسب.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص423.

² - إدارة في إدارة، التطوير التنظيمي

<http://www.Geocities.com/edarahedarah/p0.htm>
consulté :le 2014/02/22 date :14 :00

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

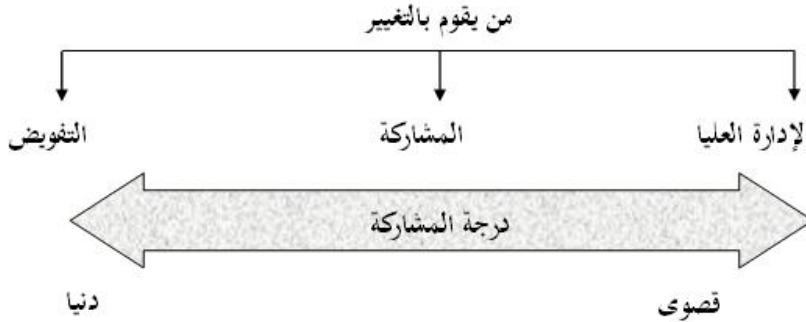
الشكل الثاني - حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، فدور العمال لا يتوقف على اختيار البديل المناسب فقط، وإنما ينطلق من دراسة المشكل في حد ذاته، وجمع المعلومات عنه وتعريف المشكلة بدقة، ومن ثم تقديم بدائل التصرف والحلول.

البديل الثاني: عن طريق التفويض: وتقوم الإدارة العليا بإعطاء كامل الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين، في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، من خلال تحديد المشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض بأحد الأسلوبين الآتين:

- الأسلوب الأول - مناقشة الحالة، ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة بتوجيه المناقشة بين العاملين، بغرض إكسابهم المهارة على دراسة مشاكلهم، والوصول إلى حلول ذاتية لها،

- الأسلوب الثاني - تدريب الحساسية، يهدف هذا الأسلوب، إلى إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات، ويفترض هذا المدخل أن أي عملية تغيير تنظيمي على تنمية العلاقات والمهارات الشخصية بين العاملين.

الشكل رقم (2-3) من يقوم بالتغيير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات مرجع سبق ذكره، ص 423.

2- الاستشاريون من خارج المنظمة: من المهم أن يتم الاستعانة في عمليات التغيير والتطوير بمستشارين وخبراء (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، خصوصاً عندما تكون المنظمة في وضع يصعب عليها تحديد وإدارة التغيير بنفسها، ومن أهم الأدوار التي يقوم بها الخبير الاستشاري، نجد ما يلي:¹

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 429.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- المبدأة: أي إشعال فكرة التغيير وأهميتها، من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير والتطوير.
- تشخيص المشاكل: وضع خطة عن كيفية تجميع، تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها،
- وضع الحلول وتصميم أنظمة العمل،
- تقييم ومتابعة التطوير.

3- أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي: ومن بين هذه الأطراف، تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات، كالوزارات والوزراء، كذلك هناك أطراف مثل الجمعيات العلمية الإدارية، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك والغرف التجارية.

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في (عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى مهماً، حيث أصبح جوهر مهمة الإدارة يتمثل في قيادة عملية التغيير، كما يمكن لهذه الإدارة العليا من ممارسة ضغوطاتها على الإدارة المباشرة في المنظمة لتنفيذ عملية التغيير، وهو ما يسمى بـ "تأسيس التغيير"¹. لأن المدراء الذين قضوا كل حياتهم المهنية في منظمة واحدة، ووصلوا إلى مراكز عليا في المنظمة، غالباً ما يكونون المصدر الأساسي لعرقلة عملية التغيير).

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يمر بها إحداث أي تغيير تنظيمي، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها (كيرت لوين Lewin kirt (1947))، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها، ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل، يتكون هذا النموذج كما وضحه وناقشه French & bell² من ثلاث مراحل أساسية تمر بها عملية التغيير وهي:

أولاً- مرحلة الإذابة أو إسالة الجليد: Unfreezing stage: تتماز مرحلة إذابة الجليد بإذابة أنماط القيم والمعايير التي تربط أجزاء النظام، من خلال تخفيف حدة القوى المقاومة للتغيير، وتعزيز القوى المؤيدة له. والتخفيف من مخاوفه، وتغيير العادات القديمة، وينبغي في هذه المرحلة رصد توقعات من يتأثرون بالتغيير، حتى لا يتسبب التغيير بأية إحباطات، أو مقاومة لهذا التغيير، وإن كثيراً ما تفشل جهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003، ص 265.

² - French, L.F, And bell, C.H, **Organization Development: Behavioral Science Intervention Improvement.** Prentice Hall, Sixth Edition, 1999, pp73-76

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التي تهدف إلى ايجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم مهارات أو معارف أو اتجاهات جديدة بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملاً هذا الفراغ.¹

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:²

1- منع أي مدعّمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، التي يجب تغييرها، وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

2- إنتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.

4- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، إلى أحد الأقسام أو دورة تدريبية تدور حول المشكلة.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت مثلاً التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير في مواعيد الحضور والانصراف.

إن تفكيك أو إذابة الموقف، تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن اجراء مقارنة أداء أجزاء المنظمة ببعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، ومشاكل العاملين، واجراءات العمل والانتاج، والأساليب الفنية، وغيرها من الدراسات.

ثانياً- مرحلة التغيير changing stage : تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة، وأساليب العمل، والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.³

ينبغي على عملية التغيير ألا تعد بأكثر من المتوقع، وأن يطمئن لها العاملون من خلال الاتصال الفاعل وعملية الحوار المفتوح، ومرحلة التغيير التي يستدل عليها من خلال تلمس رغبة المتأثرين بعملية التغيير.

1 - حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 379.

2 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 437-438.

3 - نفس المرجع السابق، ص 439.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وتبرز في هذه المرحلة أهمية المشاركة التي تشجع على التغيير، وضرورة التأني ووضع جدول زمني لعملية التغيير والاتفاق عليه، كما تتمثل هذه المرحلة بوضع وتنفيذ استراتيجيات وسلوكيات وطرق عمل جديدة، ومن الضروري بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً، قد تستغرق عدة شهور أو أحياناً عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ¹.

ثالثاً- مرحلة التجميد refreezing stage : تعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير، بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة، وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

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

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- 2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- 3- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- 4- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار، سواء في العمليات الفنية أو الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- 5- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.
- 6- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.²

والجدول التالي يوضح أهم ما يحدث في مراحل التغيير ما سبق:

¹ - موسي اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص232.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص466-467:

الجدول رقم (2-2) مراحل عملية التغيير

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

المصدر: موسي اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

كما يوضح، الشكل الموالي نموذج ليون في التغيير:

الشكل رقم (2-4): نموذج ليون في التغيير



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2003، ص 358.

المطلب الرابع: نماذج التغيير التنظيمي

بَيِّن (كُون- Kunn)، بأن الأنموذج، هو مثال محدد للتطبيقات العلمية الواقعية ومخزون يحافظ على السلطة العلمية، وحلقة وصل رئيسية للتركيبية النظرية والمنهجية، والأدوات الإجرائية في الحقل العلمي. ومن الناحية الوظيفية يزود الأنموذج المجتمع العلمي بحلول وبدائل، لأنه يجعل الرؤية واضحة تجاه الحالات المدروسة. ويسهل الحصول على حلول مرضية¹، ولقد تعددت نماذج التغيير التنظيمي باختلاف الكيفية التي تدار فيها هذه العملية، فمنهم من أدار عملية التغيير وأشرف عليها من خلال الاتصال الفاعل، وتوصيل المعلومات ومنح الحوافز، ومنهم من رأى أن عملية التغيير التنظيمي إنما تكمن في إعادة تعريف وترجمة القيم والقواعد السائدة، وتعزيز مبادئ الالتزام بالقيم والقواعد الجديدة.

وآخرون اكتفوا ببناء هيكل تنظيمي جديد، ونقل العاملين تدريجياً من البناء القديم إلى الجديد، في حين أصرت منظمات أخرى على ممارسة سلطتها و نجحت في عملية التغيير من خلال فرض القوانين وأسس العمال الجديدة

¹ - آلاء أحمد محمد الأصبحي، أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 42.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

على العاملين، لكن حتى وإن اختلفت هذه النماذج في بعض الجزئيات، إلا أنها تؤكد في مجملها عملية التغيير وإدارته ضمن خطوات منظمة وواضحة.

تعد مراحل التغيير التي تم ذكرها آنفاً، من النماذج الأولى للتغيير التنظيمي، والذي يعرف بنموذج kirt Lewin (1947) إلا أنه توجد نماذج أخرى للتغيير التنظيمي، سنحاول ذكرها فيما :

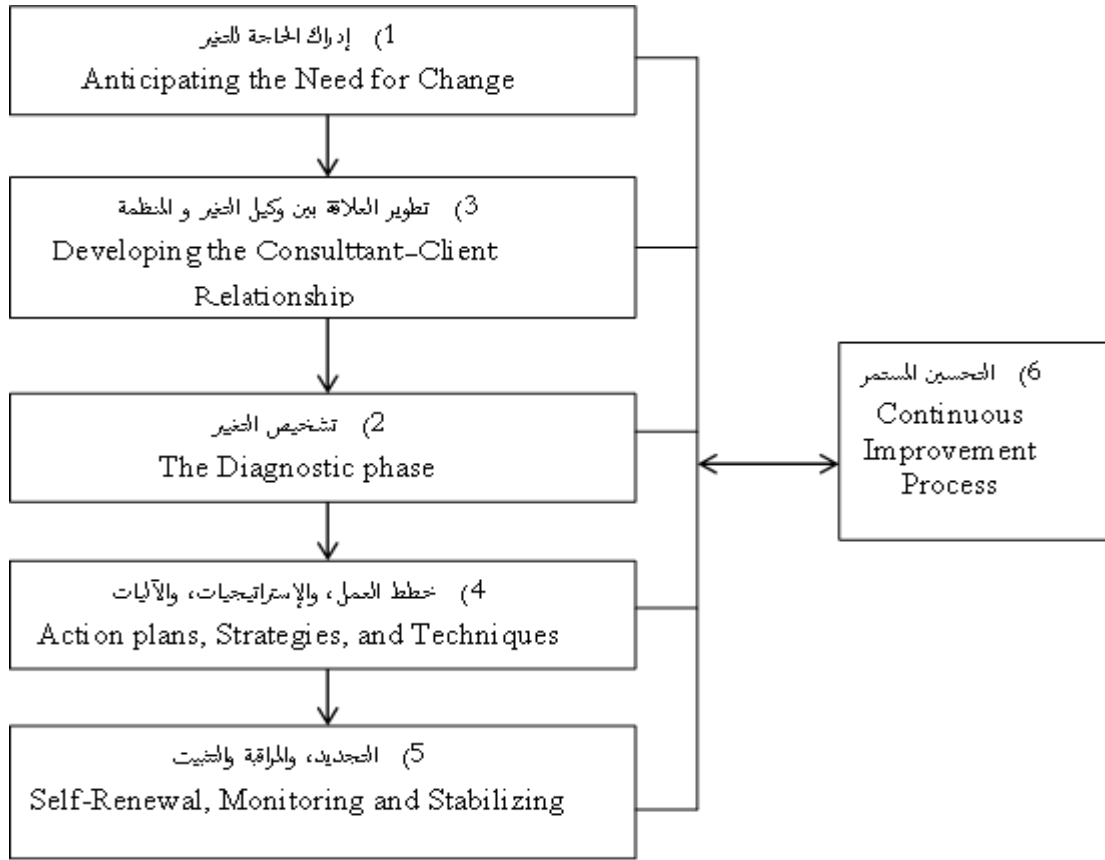
النموذج الأول: نموذج هارفي وبراون Harvey & Brown Model¹ : قدم " Harvey & Brown " كما

هو مبين في الشكل (2-3)، نموذجاً في التطوير أو التغيير التنظيمي مؤلفاً من ست مراحل على النحو التالي:

- 1- إدراك الحاجة للتغيير، كدخول المنظمة في حالة من عدم الاتزان، بسبب النمو أو التراجع في الاداء، أو بسبب تغييرات تكنولوجية أو تنافسية أو اجتماعية في البيئة الخارجية.
 - 2- بناء علاقة بين خبير التغيير وصاحب العمل، لما لهذه العلاقة من أهمية في تحديد النجاح المطلوب وتجنب الفشل المحتمل، كما يتوجب على هذه العلاقة أن تبنى على توافق تام، واتصال مفتوح، وثقة متبادلة، ومسؤولية مشتركة، وانطباع جيد بين الطرفين.
 - 3- تشخيص التغيير، وذلك من خلال جمع المعلومات، وتحليلها، وتشخيص المشكلة، واختيار طرق الحل والاستراتيجيات المناسبة.
 - 4- وضع خطط العمل، وصياغة الاستراتيجيات واختيار طرق العمل، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأطولها زمناً.
 - 5- التجديد، والمراقبة، والتثبيت، حيث يتم مراقبة نتائج العمل التي بدأت في المرحلة السابقة، وتثبيت التغييرات المرغوبة، كما تسهم هذه المرحلة في تقييم فاعلية استراتيجيات التغيير وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية.
 - 6- التحسين المستمر، فالمنظمة التي ترغب في مواصلة التقدم والنجاح عليها أن تتغير باستمرار، فالمنظمات، بهذا الصدد، نوعان: منظمات تتغير دوماً، ومنظمات تهلك وتلاشى ثم تندثر.
- ويوحى هذا النموذج إلى تعدد طرق التغيير والتطوير التي تسعى لتحسين الأداء وتحقيق رؤى التنظيم، كما لا يستدعي النموذج استمرارية العلاقة بين خبير التغيير وقائد التغيير في العمل، إذ استقر برنامج التغيير وانتهت مراحلها، ويتطلب النموذج من خبير التغيير التعامل بحذر وحكمة مع الصراع التنظيمي والآثار المترتبة عليه، وبخاصة الجانب السياسي منه.

¹ - Harvy, D. and Brown D.R. **An Experiential Approach to Organization Development**. Prentice Hall, Sixth Edition, London, 2001, pp: 15-18.

الشكل رقم (2-5) نموذج Harvey & Brown للتغيير التنظيمي



المصدر: Harvey, D. and Brown D.R.. op, p.15.

وقدم "Harvey & Brown" نموذجاً آخر للتغيير، يعتمد على متغيرين أساسيين:

- درجة التغيير وأثر التغيير على الثقافة، فإذا تراوحت درجة التغيير بين الثقافة تغيير طفيف أو كبير، واعتبرنا أن أثر التغيير على الثقافة يمكن أن يكون طفيفاً أو كبيراً، فإنه يمكن أن تنتج عن هذين المتغيرين، أربع حالات تغيير ممكنة ذات حجم مقاومة نسبي في حال رسم المتغيرين على محورين متعامدين:
- 1- درجة تغيير طفيفة مع تأثير طفيف في الثقافة، تكون مقاومة التغيير فيها متدنية، واحتمالية نجاح التغيير عالية.
 - 2- درجة تغيير كبيرة مع تأثير الثقافة بشكل كبير، تكون مقاومة التغيير فيها عالية، واحتمالية نجاح التغيير متدنية.
 - 3- درجة تغيير طفيفة مع تأثير الثقافة بشكل كبير، تكون مقاومة التغيير فيها متوسطة، واحتمالية نجاح التغيير متوسطة أيضاً.
 - 4- درجة تغيير كبيرة مع تأثير الثقافة بشكل طفيف، تكون مقاومة التغيير فيها متوسطة، واحتمالية نجاح التغيير متوسطة.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

النموذج الثاني - نموذج كيلمان Kilman Model¹ : يرى (كيلمان)، أن المنظمات تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق التغيير التنظيمي، وتحديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة، ولكي يكون برنامج التغيير متكاملاً يجب أن تتوافر فيه المقومات التالية:

أ- الحصر الشامل والسيطرة على كل المتغيرات (نقاط القوة) ذات التأثير على نجاح المنظمة:

فبالنسبة لنقاط القوة التي يجب أخذها في الاعتبار، عند القيام بتنفيذ برنامج متكامل للتغيير، يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهي:

- مسار الثقافة Culture track - مسار المهارات الإدارية Management skill track - مسار روح الفريق Team-building track - مسار الاستراتيجية والهيكل The strategy-structure track - مسار نظم الثواب والعقاب The reward system track

ب- أن تتوافق كل خطوات التطبيق العملي للمديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المنظمة:

في إدارة وتنفيذ برنامج تغييري متكامل، لا يكفي الإشارة إلى ما يجب أن نغير، بل يجب وضع إطار متكامل للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة في المنظمة، كما أن عملية التغيير في حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا، ولا بد من التحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول، ولا بد من تمييز عملية تنفيذ التغيير بالمرونة.

وتمر عملية التغيير التنظيمي، حسب (ماكينزي) بخمسة مراحل:

1- إنشاء برنامج التغيير Initiating the program

2- تشخيص المشكلات Diagnosing the problems

3- جدولة المسارات Scheduling the tracks

4- تطبيق المسارات Implementing the track

5- تقييم التطبيق Evaluating the results

يؤكد (كيلمان)، على أن المراحل الخمس لعملية التغيير المخطط، تحتاج إلى جهود تعاونية بين أعضاء المنظمة، من مديرين وعمال وبين الخبراء والأخصائيين الداخليين والخارجيين.

ويتكون نموذج (كيلمان) من خمس مجموعات أساسية، تمثل إطاراً متكاملاً لتشخيص حالة المنظمة، وتتكون

كل مجموعة أساسية من مجموعة عناصر فرعية، كما يلي:

- المجموعة الأساسية الأولى - البيئة: وعناصرها الفرعية (التغيير السريع - التأثير الدولي المتبادل - أصحاب

المصالح (الأفراد، المجموعات، منظمات أخرى - المجتمع)

¹ - Northcraft, Gregory B, And Margret Neale, **Organizational Behavior, and Management Challenge**, Oryden Press, INC, New york, 1994, pp 51-57.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- المجموعة الأساسية الثانية - المنظمة: وعناصرها الفرعية (- الاستراتيجية " الوثائق الرسمية ومكوناتها الرؤية الرسالة، الأغراض، والأهداف " - الهيكل ومكوناته " الخرائط التنظيمية، السياسات المكتوبة، توصيف الوظائف القواعد الرسمية " - نظم الثواب والعقاب - النمط القيادي للمدير).

- المجموعة الأساسية الثالثة - المدير: وعناصرها الفرعية (مهارات التعامل مع العاملين - كفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرار).

- المجموعة الأساسية الرابعة - المجموعات وفرق العمل: وعناصرها الفرعية (تبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل - التفاعل بين المجموعات وتنمية روح الفريق والعمل في اتجاه تحقيق الأهداف - صناعة القرارات - الابتكار - الرشد - الفعالية).

- المجموعة الأساسية الخامسة - النتائج: وعناصرها الفرعية (الأداء المادي المتميز - الحفاظ على الروح المعنوية المرتفعة ودرجة رضى عالية).

كما أن هناك ثلاثة عناصر لها ارتباط بالسلوك الانساني، وعادة ما يكون تأثيرها كبير، لذا لا بد من الإلمام بمكوناتها، وتمثل هذه العناصر الثلاثة في: الثقافة - الافتراضات - الروح: وعناصرها الفرعية هي (قلب النموذج - القيم المشتركة - الاعتقادات - التوقعات - الأعراف).

النموذج الثالث - نموذج ماكينزي¹ **Makinsy Model**: وهو من النماذج الهامة التي تأخذ بالمفهوم المتكامل لإدارة التغيير، يتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات، كل عنصر يبدأ بحرف (S) ويطلق عليه « **Makinsy Model** 7'S، وهي:

1- الاستراتيجية **Strategy** : خطة العمل التي تأخذ بها المنظمة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة، وذلك

بموجب خطة زمنية محددة، للتمكن بالتحرك من المنظمة من واقعها الحالي إلى ما تصبو إليه.

2- الهيكل التنظيمي **Structure** : الطريقة التي بموجبها تنظيم المنظمة، سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية. وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذي أو الاستشاري.

3- النظم **System** : تشير النظم إلى الكيفية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات ضمن المنظمة، وبعض النظم

تكون على هيئة مطبوعات خطية، مثل مستخرجات الحاسوب وغيرها من الصيغة الخطية التي تستخدم

¹ - وطبان مهدي التيناوي، استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، صص 66-68.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

لمتابعة ما يجري من أمور، والنظم الأخرى قد تتصف بقدر أكبر من عدم الرسمية، كالاتجاهات، والمتغيرات الثالثة السابقة الذكر.

4- الأفراد Staffing : الخصائص الديمغرافية للعاملين في أية منظمة، من حيث عملهم سواء في حقل الهندسة أو مبيعات السيارات، المختصين في إدارة الأعمال، أو العاملين في تشغيل الحاسب الآلي وغيرهم.

5- المهارات Skills : الأمور التي يتقنها العاملون بالمنظمة، وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين وبشكل خاص القدرات التي تميزهم عن غيرهم.

6- أنماط القيادة Skills : وهو يشير إلى أسلوب القيادة أو أنماط السلوك، التي يتحلى بها المديرون التنفيذيون والإدارة العليا.

7- نسق القيم Shard Values: ينطوي نسق القيم على المعاني الروحية الهامة، والقيم المشتركة للأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات، فتشير إلى الأغراض والأهداف العليا المرتبطة بالقيم، والتي تجتمع حولها كل من الأهداف الفردية للعاملين لأهداف المنظمة.

في الأخير يؤكد نموذج ماكينزي على أن هناك تفاعلاً بين عناصر النموذج السبع، وأن التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة، ويجب أن يكون هناك انسجام بين عناصر النموذج السبع، لتستطيع المنظمة تنفيذ التغيير بأفضل ما يمكن في حدود إمكانياتها.

النموذج الرابع- نموذج بيرك¹ Burke Model: يتألف هذا النموذج من سبع مراحل مبينة في الشكل رقم (6-2).

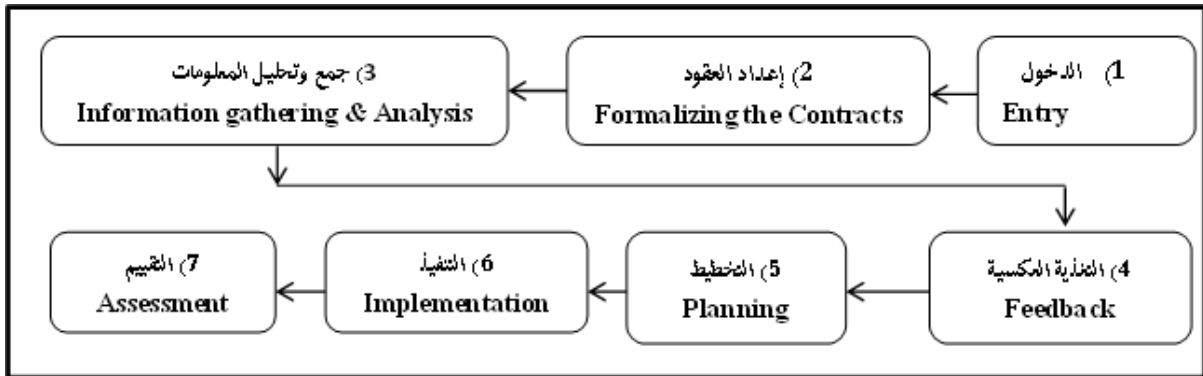
- تتضمن مرحلة الدخول توتيقاً للعقد الاولي بين خبير التغيير والمنظمة، بعد إدراك المنظمة حاجتها للتغيير، كما تتضمن فهماً متبادلاً للأدوار المناطة بكلا الطرفين.
- تتضمن مرحلة إعداد أو تهيئة العقد مع خبير التغيير، مناقشة وتفسيراً للأعمال التي سيتم عملها مع إمكانية عمل التعديلات عليه من قبل المنظمة، من خلال عرضه على العاملين وإغناؤه بملاحظاتهم.
- تتمثل المرحلة الثالثة، في جمع وتحليل المعلومات التي يقوم بها خبير التغيير بمساعدة المنظمة، من خلال عمل المقابلات والمسوحات الميدانية، ومراجعة وثائق وبيانات المنظمة الرسمية.

¹ - Paton R.A. And Mc Calman J. **Change Management: A Guide to Effective Implementation**. Second Edition. Sage Publications, 2002, pp, 173-176

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- تتضمن مرحلة التغذية العكسية، إعادة تنظيم المعلومات وصياغتها من قبل خبير التغيير، وعرضها على إدارة المنظمة لأخذ الموافقة النهائية عليها، كما تتضمن مقترحات التغيير وأية قضايا مستقبلية ذات صلة ببرنامج التغيير.
- أما مرحلة التخطيط، فتتضمن النظر إلى جميع البدائل المتاحة للتغيير، واختيار البديل المناسب بعد دراسة الآثار المترتبة على كل بديل، كما تتطلب هذه المرحلة وجود خبير التغيير، الذي يعمل بالتعاون مع إدارة المنظمة، كي يضمن الإلتزام بخطة التغيير وبرامج التنفيذ في المرحلة التالية.
- وتبدأ مرحلة التنفيذ عادة، تحت إشراف خبير التغيير لمعرفته بآليات الحد من مقاومة التغيير، وقدرته على التنبؤ بالآثار المترتبة على التغيير.
- أما المرحلة الأخيرة، فتتمثل بتقييم النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال المراجعة المستمرة لها، لمعرفة ما تم عمله، وما هو الوضع الراهن، وما هي الخطوات الواجب اتخاذها للسير بالمنظمة قدماً إلى الأمام.

الشكل (2-6) نموذج بيرك (Burke, 1994) لإدارة التغيير، والمبني على سبع مراحل



المصدر: Paton R.A. And McCalman J. op, p176

النموذج الخامس-نموذج كوتر **Koter Mode**: يعد نموذج كوتر، والمكون من ثماني مراحل للتغيير، من النماذج الشاملة التي حققت نجاحاً عند تطبيقه في عدد من المنظمات، وقد اشتمل على العناصر الأساسية لعملية التغيير ضمن ترتيب منظم، وكما يأتي:

- المتابعة المستمرة والسريعة لعملية التغيير، توفير الوضوح في مراحل وأهداف وعمليات التغيير.
- تطوير الرؤية الاستراتيجية باستمرار، إيصال رؤية التغيير للآخرين، تفويض صلاحيات واسعة المدى.
- توليد مكاسب قصيرة المدى، ترسيخ المكاسب والتحرك نحو مزيد من التغيير، إدخال منهجيات جديدة في الثقافة.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

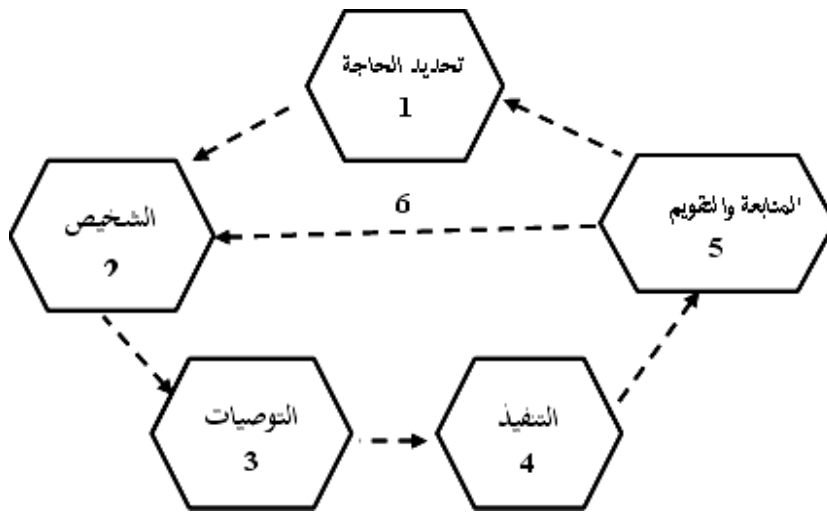
النموذج السادس - نموذج ليبيت وواطسون وويستلي Lippit Waston Westly¹: يُعد هذا النموذج نموذجاً معدلاً عن نموذج ليونين، ويتكون من خمسة مراحل هي:

- وجود الحاجة وتأكيدها والسبب للتغيير.
 - إيجاد علاقة تعاقدية بين خبراء التغيير وبين الاستشاريين وبين المعنيين بعملية التغيير.
 - إحداث التغيير من خلال تشخيص الوضع وطرح البدائل بعد دراستها.
 - تثبيت عملية التغيير.
 - إنهاء العلاقة بين المعنيين بعملية التغيير وخبراء التغيير.
- وبناءً على نموذج "ليبيت وواطسون وويستلي" لخص العطيات مراحل التغيير كما يلي:
- الحاجة للتغيير.
 - تشخيص الوضع الراهن وتحديد مطالب التغيير وأماكنها.
 - التوصيات وهي الاستشارات التي يطرحها خبراء التغيير ويوصون بها.
 - تنفيذ عمليات التغيير.

➤ المتابعة والتقييم لنتائج التغيير، ومن الممكن أن يتبع هذه الخطوة تشخيص جديد من خلال النتائج السابقة، ثم التوصيات والتنفيذ والمتابعة والتقييم. وهي العودة للخطوة الأولى لتحديد حاجات جديدة للتغيير الجديد والبدء بمرحلة جديدة لتغيير جديد.

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل

الشكل رقم (2-7) نموذج (ليبيت وواطسون وويستلي) لإدارة التغيير، عن محمد بن يوسف العطيات



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 110.

¹ - آلاء محمد أحمد الأصبحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-49.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يمثل نموذج الأبعاد الخمسة لإدارة التغيير، نظرة دورية للتغيير التنظيمي، وذلك ان أي نموذج للتغيير التنظيمي يعد عملية معقدة، تتطلب فاعليتها بنية تنظيمية وعمليات دقيقة، تعتمد على كل سمات إدارة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال التطوير المستمر أثناء التطبيق، فقد أوضح "فيكتور وفرانكيس" بأن الدورية تؤكد الطبيعة التكرارية لأي مبادرة للتغيير، فكل بعد من الأبعاد الخمسة يتناول مرحلة من مراحل التغيير بالتفصيل، والذي يضمن ربط كل المراحل بتعقيدها بطريقة ناجحة، وهذه الأبعاد هي:

➤ **البعد الأول - المباشر Direct:** ويعني التطرق لسبب التغيير مباشرة، ويتضمن الرؤية والعمل والقيم في أسلوب واحد يتجاوب فيه كل واحد مع الآخر بانسجام يلائم العمل.

➤ **البعد الثاني - الوصف Describe:** ويعني وصف الرؤية والاتجاه وترجمتهما من خلال وضع واقتراح استراتيجيات تتجاوب مع الاستراتيجيات القائمة، بغرض تحقيق نقل تدريجي مرن، من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل، ومن تلك الاستراتيجيات الفعالة: (استراتيجية إدارة الأداء، واستراتيجية الاتصال)

➤ **البعد الثالث - التعريف Define:** يتضمن هذا البعد التطبيق العملي للاستراتيجيات التي تم تطويرها في البعدين السابقين، ويشمل العمليات والسياسات والإجراءات التي تضمن تطبيق الاستراتيجيات بطريقة ثابتة.

➤ **البعد الرابع - التسليم Deliver:** وهو التسليم الفعلي لما تم رسمه من الاستراتيجيات التي تم تطويرها في الأبعاد السابقة، والتطبيق والممارسة العملية لكل ما تم طرحه في الاستراتيجية.

➤ **البعد الخامس - التطوير Develop:** يعد هذا البعد محور الأبعاد الخمسة، إذ تتم فيه المراجعة المستمرة والمراقبة للعمليات، ولا يأتي دور هذا البعد إلا إذا تم إنجاز الاستراتيجية والأهداف، سواء بشكل جزئي أو بشكل كلي، لأن أي منظمة تتعرض لظروف عرضية متغيرة، تتطلب بذلك المراجعة المستمرة لتكييف الاستراتيجيات بمرونة مع ما يستجد من تغيير دائم، ويلاحظ مما سبق، بأن هذه الأبعاد الخمسة تسيطر تماماً على كل عمليات التغيير، وتعالجها بصورة متكاملة في كافة أجزائها في المنظمة. كما أن الاتصال والقيادة يعدان عنصرين فاعلين في نجاح إدارة التغيير.

المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي

أسهم الباحثون في طرح محاور مختلفة لإحداث التغيير التنظيمي وفقاً لتصوراتهم الفكرية، ويعد تحديد مجالات التغيير، أهم الموضوعات والتحديات التي تواجهها الإدارة العليا، إضافة إلى تحدي الاختيار أو الدمج بين الاستراتيجيات التغييرية المتعددة.

المطلب الثاني: مجالات إحداث التغيير التنظيمي

تحقيقاً لأهداف الدراسة، سوف نعتمد على ما أشارا إليه Harvey & Brown إلى أن التغيير عادة يتم في ثلاث محاور رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأفراد.¹ أولاً- التغيير في الهيكل التنظيمي: لقد عرفا "Barlo & Martin" الهيكل التنظيمي بأنه «التشكيل الرسمي الذي تصممه الإدارة، للعلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات، لإنجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة»،² ويحدد شوقي ناجي أن للهيكل التنظيمي وجهان، فيتضمن خطوط الصلاحيات، وشبكات الاتصال بين الأقسام، ووحدات عمل المنظمة، والوجه الثاني هو توافد المعلومات والبيانات عبر خطوط الصلاحيات والاتصالات.³

إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى.⁴

كما يحدث التغيير الهيكلي عن طريق (ترتيب السياسات والنظم والاجراءات بما يتلاءم مع التغييرات البيئية غير المتوقعة، رسم العلاقات التنظيمية الجديدة، والتحول من نطاق الاشراف الطويل إلى نطاق الاشراف العريض والتحول من نمط الهيكل التنظيمي الآلي إلى الهيكل التنظيمي العضوي)⁵. والتزام الإدارة العليا عملياً في التغيير المخطط، والحرص على أن تكون استراتيجية التغيير الهيكلي ملتزمة مع الاستراتيجية الرئيسية، التي وضعتها المنظمة، ومرتبطة بالمشاركة الحقيقية للموظفين في وضعها، من خلال عملية الاتصال الداخلي مع الموظفين

¹ - Brown, R. Donald and Hary, Don. **An Experiential Approach to Organization Development**. Prentice Hall, London, 7th Edition, 2006, p218.

² -Barlo, K.M. and Martin, D.C, **Management**, Maiden head: MC Graw-Hill, 1994, p 283.

³ - شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص19.

⁴ - عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2015، ص 31.

⁵ - سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد العراق، 2016، ص 365.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

والخارجي مع الزبائن، كما نرى أن التغيير في استراتيجية المنظمة يلزمها تغيير في الهيكل التنظيمي، تسهياً لما يتطلبه التغيير بصفة عامة.¹

ثانياً- التغيير في التكنولوجيا: التركيز في هذا المدخل لإحداث التغيير، يعتمد على إعادة تركيب وتدقيق العمل. وعلى أنماط العمل وأساليبه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، فالعوامل التنافسية عادة ما تفرض على عملاء التغيير من المنظمات المعرفية، ابتكار معدات ووسائل وأساليب عمل متطورة، مما يجعل المنظمات تتسابق لغرض الحصول عليها.²

هذا ما جعل التغيير التكنولوجي يتعدى وظيفة الانتاج، فالمنظمات اليوم تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال وتطوير في طرق المعاملات، كالدفع بوسائل الكترونية، القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت.³

ثالثاً- التغيير في الأفراد: يعتبر كلاً من "Abdullah & Sentosa" أن الأفراد أهم التحديات التي تفرضها البيئة، كما يجب أن يتغيروا وفق الممارسات واحتياجات أصحاب العمل،⁴ ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين مهمين هما: التغيير الذي يأتي من إكساب المهارات الجديدة للعاملين، عن طريق التدريب، والاستغناء عن العاملين الحاليين مثلاً، واستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة، وهو ما يعرف "بالإحلال"، فضلاً عن العمل بنظام مناسب لاختيار الأفراد الجدد، وهو ما يعرف "بالتحديث التدريجي للعاملين". والمجال الثاني، هو تعديل الاتجاهات وتغيير السلوكيات، عن طريق تغيير إدراكات وتوجهات وتوقعات العاملين.⁵

في الأخير بين "Harvey & Brown" بأنه لا يمكن تنفيذ التغيير على واحد من المجالات الثلاث، بمعزل عن بقية المجالات، فهناك ترابط وتداخل في طرق وأساليب تنفيذ هذه البرامج، مما يحفز الأفراد على العمل ضمن فرق عمل فاعلة، كما هناك درجة من الاعتمادية بين مكونات عناصر البرامج، فالتغيير في أي عناصر التنظيم يؤثر بدرجة معينة على بقية عناصر التنظيم، ويتطلب المنهج الشمولي التكاملي لبرامج التغيير، تحليل جميع عناصر المنظمة الرسمية المباشرة، ضمن المنهج العقلاني الهيكلي، وغير الرسمية غير المباشرة ضمن المنهج الانفعالي السلوكي.

¹ - عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

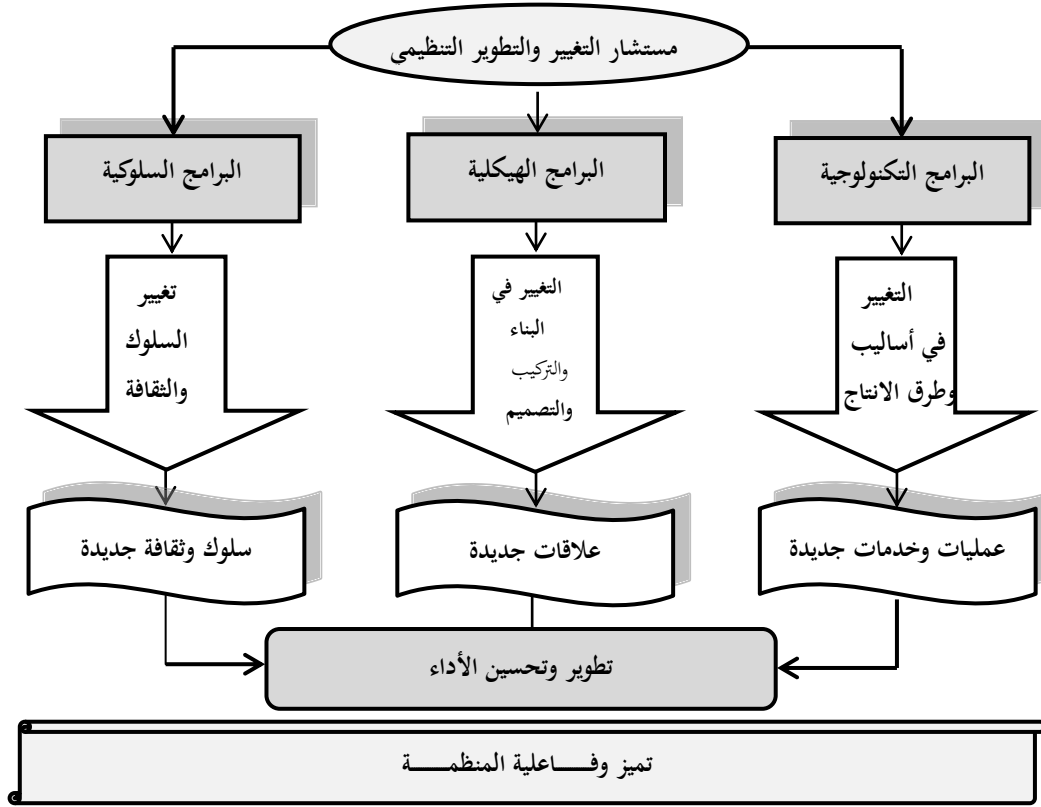
² - نفس المرجع السابق، ص 32.

³ - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق، ص 42.

⁴ - Abdul Hamid Abdullah; and Ilham Sentosa, **Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends**; Interdisciplinary, Journal of research in Business, Vol. 1, Issue. 11, 2012, p 16.

⁵ - سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 364-365.

الشكل رقم (2-8) المنهج التكاملي لبرامج التغيير التنظيمي



المصدر: Brown, R. Donald and Hary, Don. An Experiential Approach to Organization Development. OP, p219

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

بدايةً يتوجب علينا التفريق بين استراتيجية التغيير Strategy Change، والتغيير الاستراتيجي Strategic Change (بالرغم من التداخل بين التعبيرين، وشمولهما على نشاط التغيير التنظيمي في مراحل مختلفة)، نستخدم عبارة استراتيجية التغيير Strategy Change، عندما نكون بصدد الحديث عن منهجية التغيير التنظيمي، وبصورة منفصلة عن استراتيجية المنظمة، حيث تمثل مرحلة استراتيجية التغيير فاتحة المجال، وهي تمثل الإطار الشمولي لعمليات التغيير التي يخطط قادة المنظمات لإنفاذها داخل منظماتهم، والتي تقدم المنهجية والنمط المناسب لإحداث التغيير بالمنظمة.¹

في الجانب الآخر نجد أن عبارة التغيير الاستراتيجي Strategic Change، فتعني تصرف، وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة، وعملها الأساس واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل

¹ - حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي - المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثالثة، القاهرة مصر، 2014، ص ص 58-59.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يكاد يكون كلياً، يتم استخدامها للتعبير عن مرحلة من مراحل إدارة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة (غالباً ما تكون في مرحلة التنفيذ وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وذلك عندما يتجه التفكير لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية على أرض الواقع)، باعتبار أن تنفيذ الاستراتيجية ما هي إلا عملية لتغيير بعض المجالات والأنشطة التنظيمية.

أولاً- أنواع الاستراتيجيات التغييرية: يقوم التغيير المخطط أو الموجه على مجموعة من الاستراتيجيات، أهمها:¹

1- الاستراتيجية العقلانية التجريبية: تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الانسان عقلاني، ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية، لذلك تراهن هذه الاستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، لذلك وجب إقناعهم بهذه الفوائد والمزايا.

2- استراتيجية التثقيف الموجهة: أساس هذه الاستراتيجية أن الفرد يقاد في أفعاله بالأنماط الاجتماعية والثقافية التي تشكل أساسيات سلوكهم، فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه إلى المستوى الشخصي الثقافي، المتمثل في عاداته واتجاهاته وقيمه، وقد تكون هذه الأنماط عوائق للعمل والإبداع. لذا يتم تحديد ما يجب تغييره بالتعاون مع خبير التغيير، ويستخدم اسلوبان لتطبيق هذه الاستراتيجية. أولاً تطوير قدرة التنظيم على حل مشاكله الانسانية أو التقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وثانياً الاهتمام برفع قدرات العنصر البشري سيؤدي إلى رفع كفاءة التنظيم.

3- استراتيجية القوة القسرية: تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف يدعون لهؤلاء الأكثر سلطة، ولاشك أن القوة والسلطة حقيقة قائمة في كل العلاقات الانسانية، تلجأ استراتيجية القوة القسرية إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها، من خلال (القوة غير العنيفة، القوة من خلال الأحزاب والمنظمات السياسية، التحكم في المجموعات المؤثرة).

منظور آخر لاستراتيجيات التغيير: تقسم استراتيجيات التغيير وفق هذا المنظور الى استراتيجيات التغيير المخطط، واستراتيجيات التغيير الطارئ، كما يلي:²

1- استراتيجيات التغيير المخطط: تقسم الاستراتيجيات التي ترتبط بالتغيير المخطط إلى استراتيجيتين (أو مدخلين) أساسيين، هما:

¹ - حسين غنيم عبد الله، إدارة التغيير - الاستراتيجيات والتطبيق، عمان الأردن، مؤسسة المنارة، 2002، ص ص81-86.

² - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص118-129.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

➤ استراتيجيات التغيير التدريجي، تسمى أحياناً بالاستراتيجيات التطويرية: تعتمد فكرة استراتيجية التغيير التدريجي، على إدخال التغيير بجرعات صغيرة ومتدرجة، وفق خطوات منطقية، وذلك بتجميع المعلومات البيئية المرتبطة بالمنظمة بتمحيص شديد، قد تأخذ هذه العملية قدراً كبيراً من الزمن، وهذا لا يتأتى إلا للمنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالثبات النسبي.

➤ استراتيجيات التحول الكامل، ويطلق عليها أحياناً بالاستراتيجيات المتطرفة (الجزرية): تجد منظمات الأعمال نفسها في مواجهة حزمة من القرارات، يتطلب تنفيذها إجراء تغييرات جذرية بالمنظمة، وهذا النوع من التغييرات يشمل المنظمة بكاملها، ابتداء بالهيكل التنظيمي ومروراً بالسياسات والنظم الإنتاجية والعلاقات وحتى الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتناسب هذه الاستراتيجيات المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد في دراسة مشتركة سابقة بين Dunphy & Stace، تم التفريق بين الاستراتيجيتين، من حيث النمط السائد في المنظمات (إما أن تكون تشاركية أو إجبارية)، ويتولد عن هذا التزاوج أربعة نماذج تغييرية هي:

- نموذج التدرج (أو التطور) بالمشاركة: وهو النموذج التدريجي للتغيير، الذي يتم بالتشارك والاتفاق بين الأطراف المعنية بالمنظمة.
- نموذج التحول الباهر: وهو نمط يتم بموجبه إجراء تحول جذري في شكل المنظمة، وذلك بمشاركة وموافقة جميع الأطراف بالمنظمة.
- نموذج التطور الجبري: ويتم ذلك بفرض بعض التغييرات التطويرية على المنظمة دون الحاجة للحصول على اتفاق أفراد المنظمة على هذا التغيير.
- نموذج التحول الديكتاتوري: ووفق هذا النموذج يتم فرض تغييرات هيكلية على المنظمة، دون الحصول على اتفاق أفراد المنظمة المعنيين بهذا الأمر.

الشكل رقم (2-9) النماذج الأربعة للتغيير التنظيمي

	استراتيجيات التغيير التطويرية	استراتيجيات التغيير التحويلية
النمط التشاركي	نموذج التدرج بالمشاركة	نموذج التحول الباهر
النمط الإجباري	نموذج التطور الجذري	نموذج التحول الديكتاتوري

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 124.

2- مدخل التغيير الطارئ

أصحاب هذا المدخل يشددون على أهميته، لعلاج المشكلات التي تعترض منظمات اليوم أكثر مما يفعل التغيير المخطط، نسبة إلى أن بيئة الأعمال تزداد تعقيداً وديناميكية، مما يصعب معه التنبؤ، وبالتالي التعامل معه وفق خطة تغييرية معدة سلفاً، وفق هذا المدخل يكون التغيير وفق الحاجة الفعلية الحالية، ويكون بصورة مستمرة كلما طرأ ما يستوجب هذا التغيير، ويتجه مسار التغيير الطارئ من أسفل المستويات الإدارية بالمنظمة. عكس التغيير المخطط، وتبنى الفكرة وتعمل على تنفيذها الإدارة العليا، وعلى المديرين أن يضمنوا توافر الدافعية والقدرات اللازمة للتغيير لكافة الأفراد بالمنظمة، لتنفيذ عملية التغيير.

وهنا ترى الطالبة أنه وعلى الرغم من أن الإدارة تمثل المحور الأساس في التغيير، لكن العاملون هم من يحددون القرار النهائي بتقبل التغيير، ولضمان تأييدهم.

لزماً على القائم بالتغيير مساندة العاملين خلال فترات التغيير، للتدخل وتعديل الاستراتيجية التغييرية المطبقة إن دعت الحاجة، فالقيادة مطالبة أن تلمس معظم الوقت في تخفيض العوامل التي تؤثر على تطبيق التغيير أكثر مما تنفقه في إضافة ضغوط جديدة لمقاومة التغيير.

لاختيار استراتيجية التغيير، هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في قرار الاختيار، من أهم هذه العوامل ما يلي:¹

1- أهداف التغيير: فني عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين: مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير، ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها.

2- الجهة المستهدفة Target of Change: يتناول التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، الجماعة، المنظمة، إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير.

3- الموارد المتاحة Resources Available: لا بد من مجموعة من الموارد لمباشرة عملية التغيير، وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه والحفاظ على استمراريته، أهمها: القوى العاملة، المال، الأجهزة، المعرفة والخبرة، الوقت وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها، وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً مختلفاً من الموارد.

4- الفرص المواتية والقيود Opportunities and Limitations: فكل استراتيجية تتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة.

¹ - حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 292.

5- وسيط التغيير Change Agent: وسيط/ وكيل التغيير هو مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير، سواء باستشارة اهتمامها لهذا التغيير أو التخطيط له، أو تقييمه، قد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها.

فوسيط التغيير، يمكن أن يكون عبارة عن خليط من أنواع مختلفة من المستشارين، ومن بين المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة في وسيط التغيير، لكي يعمل بشكل حربي وفعال:¹

- الإحاطة بكيفية تطبيق أساليب تطوير المنظمة من مواقع مختلفة، ومزايا وعيوب كل أسلوب.
- الالتزام بأعلى المستويات المهنية والأخلاقية.
- القدرة على إنشاء شبكة عمل من أجل القيام باتصالات بناءة، والقدرات بين الأشخاص من أجل تطوير علاقات تعاونية ومنتجة مع تشكيلة واسعة من الأفراد في المنظمة موضع الاهتمام.
- القدرة على استخراج المعلومات من الأفراد، والتي تكون من وجهة نظرهم مطلوبة للتغيير.
- تقويم وتكامل المهارات، بحيث تكون قادرة على التمييز بين المعلومات.
- مهارات التشخيص والتكهن، بحيث يعتبر التشخيص مرحلة هامة جداً يقوم بها خبير التغيير، لأنه على أساس نتائجها يتم وضع وصياغة خطط التغيير التنظيمي، ومن خلال التشخيص يتم ترجمة الكم الهائل من المعلومات إلى استراتيجيات للتدخل، وخطة عمل مقترحة، وعادة فإن النقاط التي يريدوا مدراء المنظمات تغييرها، تتشابه إلى حد ما مع التشخيص الذي قام به خبير التطوير التنظيمي الماهر.

المطلب الثالث: الآليات الحديثة لتطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي

يشار إلى وجود عدة آليات حديثة مساعدة لتطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي المطلوبة، وإدارتها بشكل سليم، وهي لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى، حيث استخدام أي منها على مستويات متباينة، فقد تكون بعضها أكثر ملاءمة لمستوى معين مقارنة بغيره، مع عدم التفريق بينها عند اختلاف مستوى التغيير جزئي أو كلي، لكون الأمر متعلق بإمكانات المنظمة ومواردها، والوقت المتاح لها، وطبيعة نشاطها، ومستوى العاملين فيها، ومن أهم تلك الآليات ما يلي:

- فرق العمل - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة بالأهداف - الهندرة.

1- فرق العمل Work- teams: يعرف (Haring ton-mackin) فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة، ومهارات متعددة، يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة، وإحساس مشترك بالمسؤولية تجاه

¹ - نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليلي انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004، ص ص 289 - 290.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، ورفع مستوى مهاراتهم.¹

وفي دراسة اجراها Evans وجد من أهم مؤشرات الحاجة إلى استخدام فرق العمل، موضوع مقاومة التغيير والأداء الفردي، وظاهرة الصراع في المنظمة، بدل العمل الجماعي والتعاون، وهناك من يرى أن ضرورة فرق العمل في المنظمات تساوي ضرورة الأسرة بالنسبة للمجتمع، وتساعدهم على تقبل التغيير، ودعمه.² كما يتيح أسلوب فرق العمل، فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية، كما ان القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية، وبالتالي هناك الاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الانتاجية والخدمية.

2- إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**: في الثمانينات الميلادية، ظهر أسلوب إداري حديث نتيجة جهود ديمنج، أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة TQM والتي يعرفها هافر 1994 HOFFER، على كونها " فلسفة مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة و مرونة، في إنشاء نظام هيكلية متين، توجه من خلاله الجهود لكسب العملاء، عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ " ³، نادى أصحاب بهذا الأسلوب بما يلي:⁴

➤ توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.

➤ مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة، وجود قيادة واقعية قوية وشاملة، التركيز على تحقيق رضا المستفيدين، والعاملين، والمسؤولين، وأخيراً مشاركة الأطراف الخارجية في جهود الجودة الشاملة. وإذا بحثنا في علاقة التغيير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة، فنجد أن هذه الأخيرة تطبق من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات، وتُبنى الآن هذه الإدارة لأسباب عديدة حددها مركز المنظمات الفاعلة التابع لجامعة كاليفورنيا سنة 1996، وهي تحسين الروح المعنوية، وحفز القوى العاملة للعمل كفريق، ومحاولة إنجاز الأعمال الصحيحة لأول مرة، تحسين المهارات في العمل، إدارة التغيير، غرس الأخلاقيات، تقوية المهارات الإدارية، وتقليص التكاليف، حيث يعتبر التغيير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار، وتسعى إدارة

¹ - سالم سعيد القحطاني، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد (45)، العدد (1)، 2005، ص102.

² - Marquardt, M, J. **Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, Davides-Black Inc. Publishing, palo Alto, USA, 2002, p 69.

³ - Claude Jves Bernard , **Le management par la qualité total**, Paris, 2000, P10

⁴ - يوسف محمد اليوسف، إدارة الجودة الشاملة- برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2008، ص27.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التغيير، والتطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا (رأي العميل عن درجة تحقيق متطلباته، حيث المعلومات عم رضاً أو عدم رضا العميل، واحد من قياسات أداء نظام إدارة الجودة، ويجب تحديد أساليب الحصول واستعمال هذه المعلومات).¹

حيث تتمحور العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التغيير والتطوير التنظيمي، ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة، الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح، مما ينعكس على شكل رضا من المالكين، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.²

3- الإدارة بالأهداف Management by objectives: ويرمز لها اختصاراً MBO، وهي منهجية عصرية قدمها عالم الإدارة (بيتر دركر)، وقد استخدم دركر هذا الأسلوب عملياً، كإحدى استراتيجيات أو أساليب التغيير، وقد أثبتت نجاحها، من خلال عمله في شركة جنرال موتورز ومباشرة مع مديرها (ألفريد سلون)، تبني فلسفة "دركر" في الإدارة بالأهداف، على أنها أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس والمرؤوس، واتفاق الطرفين عليها. أي أنها عملية انسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل، تسعى لتحقيق الأهداف التي تم الالتزام بها. ومن الممكن الدمج بينها وبين أسلوب فرق العمل، إذ تركز على تحديد الفريق للأهداف الرئيسية التي يسعى إليها، والأهداف الفرعية المنبثقة عنها، وذلك بالتشاور والتحاوور بين القائد والأتباع.³

تفتقر هذه الإدارة إلى الإطار الموحد الذي يمكن تطبيقه في كل المنظمات، ومع ذلك فهناك عناصر رئيسية يمكن ملاحظتها في أي برنامج للإدارة بالأهداف في شكل خطوات متتابعة:⁴

- **تحديد أهداف المنظمة:** وهذه مهمة الإدارة العليا، وتتعلق هذه الأهداف بالقضايا ذات التأثير البالغ على نتائج أعمال المنظمة (حجم الإنتاج أو جودة الإنتاج).
- **تحديد أهداف الوحدات:** يقوم رؤساء الوحدات بوضع الأهداف الخاصة بوحداتهم، وتستمر العملية إلى أسفل حتى تصل إلى المستوى الإداري الأدنى.

¹ - سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 212.

² - موسي اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008، ص 333.

⁴ - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة مصر، 1996، ص 251-252.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- مقترحات المرؤوسين: في هذه المرحلة يعرض المرؤوسين بكل وحدة للكيفية التي سيشركون بها في تحقيق أهداف وحداتهم.
- التفاوض أو الاتفاق: يعقد الرؤساء والمرؤوسين اجتماعاً عاماً لمناقشة الأهداف التي وضعت في المستويات المختلفة، وعمل التعديلات اللازمة حتى يصل الجميع إلى اتفاق تام حول الوحدات.
- مراجعة الأداء: يتم مراجعة نتائج كل وحدة (على أساس ربع سنوي أو نصف سنوي)، في ضوء الأهداف المحددة للوحدة، وتحديد معوقات التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة في برامج العمل لتجنب هذه المعوقات في المستقبل.

4-الهندرة **Reengineering**: تعتبر الهندرة أو إعادة الهندسة، من الأساليب الحديثة في إدارة التغيير في المنظمات، وتتميز عن غيرها من نظريات التغيير، بأنها الخروج عن المألوف والأساليب التقليدية، وتهدف إلى محاربة الروتين، كما أنها تسعى لإيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.¹

والهندرة مصطلح عربي جديد في قاموس اللغة العربية، مركب من كلمتي هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية للمصطلح (Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الاعمال، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات على يد (مايكل هامر) في مقاله التي نشرت في دورية Harvard Business Review، والذي بالتعاون مع (جيمس شامي) اتخذ الهندرة عنوان لكتائيهما (هندرة المنظمات)،² حيث عرفا الهندرة بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، كالتكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.³

وحتى يحقق هذا الأسلوب (إعادة الهندسة) النجاح، فلا بد من أداء الامور التالية:⁴

- **التمكين**: أي تمكين العاملين، عن طريق منحهم المزيد من تفويض الصلاحيات في إعادة تصميم العمل وتحريرهم من الخوف الناجم عن الفشل.
- **التعبئة**: وهي القيام بكافة طرق التعليم والتدريب لزيادة وعي العاملين، وتهيئتهم لقبول التغيير وتنفيذه.

¹ - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة- كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة، دار الأوتل، عمان الأردن، 2003، ص13.

² - فهد صالح السلطان، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد، الرياض السعودية، 2001، ص6.

³ - Champy James, **X-engineering the Corporation- reinvent your business in the Digital Age**-Goulds Book Arcade, Sydney Newtown, Sydney, NSW, Australia, 2002, p 115.

⁴ - عودة الله بلدي مشاركة، استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص56.

➤ **القياس:** وهي عملية وضع معايير واضحة لاستخدامها في قياس النتائج الخاصة بالعمليات، بحيث يمكن التنبؤ بدقة بفعالية أداء الأعمال، مع التركيز الكامل على نتائج العمليات المهمة من جانب، ومن جانب آخر اعتبار حكم العميل أكثر المقاييس أهمية.¹

➤ **الاتصال:** ويعني تقوية وتعزيز كافة أعمال التواصل والاتصال بين الرؤساء والمؤوسين، وتسهيل تدفق المعلومات بين كافة الدوائر والأقسام.

➤ **رسم الأهداف وتوضيحها بشكل دقيق، بل واعتبارها معايير يجب الوصول إليها، وهنا يفترض وضع الأهداف التي تستدعي العودة إلى نقطة البداية وذلك من خلال تحديد الأهداف بشكل جذري.**

وفي الأخير لا بد من الإشارة إلى أن ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي:² المنظمات ذات الوضع المتدهور، والمنظمات التي في طريقها للتدهور، والمنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق.

بالإضافة الى الآليات الحديثة المذكورة آنفاً، توجد الآليات الأحدث لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير: في ظل كثرة المعلومات، ومصادرها، واختلاف طبيعة الأنشطة والاكتشافات، والتقنية المتطورة في هذا العصر، عصر السرعة المعرفة والمعلومة، ومع التطور الهائل والسريع في وسائل الاتصالات، فكثرة التغيير يتطلب عدم الاقتصار على الآليات المساعدة على تطبيق استراتيجيات التغيير، والسالف ذكرها مع أهميتها، فالأمر بات يستدعي ضرورة تبني أساليب ومفاهيم إدارية أحدث، ولاسيما أن الاستثمار في العنصر البشري أصبح أحد أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع مستوى العاملين من خلال التدريب، التعليم، التمكين، تطوير المهارات الابداعية والابتكارية، والمعرفية، بعيداً عن تلك المنظمات التي قد تعتبر ذلك مجرد تكاليف غير مبررة، وليس استثماراً داعماً.

وبالرغم من تعدد هذه الآليات الأحدث، إلا أننا سنحاول الاقتصار في بحثنا هذا على كل من:

- رأس المال الفكري و إدارة المعرفة. - التعلم التنظيمي. - الابداع والابتكار. - التمكين.

1- **رأس المال الفكري وإدارة المعرفة:** بعد أن كان كل شيء يبدأ وينتهي من خارج المنظمة، أصبح كل شيء يبدأ وينتهي من داخلها على حد وصف (Magalhaes)، فبعد ان بلغت المنظمات في ملاحقة طلبات الزبون. فإن المنطق العلمي والواقعي اليوم، جاء بإشارة أكثر وضوحاً إلى أن التركيز لا بد أن يستهدف الزبون الداخلي أولاً

¹ - جيمس تشامي، إعادة هندسة الإدارة- المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2003، ص 139.

² - رعد الصرن، أيمن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 319.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

بوصفه منطلق لزبون خارجي، وهذا ما يشير إلى القدرات الفكرية والمعرفية للعاملين، التي تعد مورد استراتيجي تنافسي قيم، ولعل في ذلك دلالات عميقة تعكس دور رأس المال الفكري.¹ ويقصد بإدارة المعرفة "اكتساب عمق النظر والتجارب وتجميعها بطريقة منهجية، وتبادلها لتحقيق النجاح. وعندما تقتزن المعلومات بالتجربة فإنها تتحول إلى معرفة²"، وعليه فإن قيادات التغيير في المنظمات يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، ليس بشراء التكنولوجيات الحديثة العصرية، فقط لمواجهة متطلبات هذا القرن، وإنما بالعمل على إدارة رأس المال الفكري إدارة حديثة، وتشجيع الإبداع والابتكار والتجديد³، ويشار إلى أن من أهم الدعائم الرئيسية لتأصيل المعرفة ورأس المال الفكري، توفر بيئة تنظيمية صحية تحتضن عملية خلق المعرفة وإدارتها فكرياً وتطبيقاً، ثم يأتي دور قادة التغيير في إدارة تلك العملية بشكل متكامل.

2- التعلم التنظيمي Organization Learning: تعود جذور التعلم التنظيمي، ومنظمات التعلم إلى جهود كيرت ومارش (Cyert & March)، عام 1963، وقد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، حيث أكد كل من (Lyle, Foil, Hosteys) على أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات، والهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية والحفاظ عليها، ويعد هذا المصطلح حديث في الفكر الإداري، حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سايمون (Simon)، ومع نهاية التسعينات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، أحد المفاهيم الأساسية التي إهتم بها الباحثون والممارسون، لتعلم التنظيمي من الاستراتيجيات الهامة، التي أخذت به المنظمات المعاصرة طريقاً للتغيير والتطوير، فهو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المنظمة بهدف تقويم أدائها، من خلال جمع وتحليل البيانات، ثم استخلاص العبر والنائج وتخزينها في نظام معلوماتي، يستفاد منه في صناعة القرارات أو تدريب وتعليم العاملين، وتحضيرهم لإحداث التغيير المطلوب.⁴

¹ - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص 240.

² - سعيد علي القليطي، التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي والنهضة المعلوماتية بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر تقنية المعلومات للأمن الوطني، الرياض السعودية، 2008، ص 438.

³ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005، ص 40.

⁴ - طارق حسن الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (46)، العدد (02)، 2005، ص 250.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وأشار (Mentzberg) أنه ليس من المهم أن تمتلك المنظمة استراتيجية، بل إن الأهم من ذلك أن يمتلك العاملون تفكيراً استراتيجياً، ولا يمكن قطعاً أن تبني المنظمة تفكيراً استراتيجياً، بدى عاملها من دون انتهاج فلسفة التعلم الاستراتيجي¹، وقد عرف (Hawkins) المنظمات المتعلمة " بأنها تلك المنظمات التي تساند تعلم جميع العاملين فيها، وتقوم بتعديل ذاتها باستمرار"، أي منظمة التعلم يركز من خلالها على ما يتم تعلمه فيها كوحدة واحدة (What)، أما مفهوم التعلم التنظيمي، فيرتبط بالأساليب والطرق أي آلية هذا التعلم (How)². إن التعلم التنظيمي يسهل على المنظمة القيام بعملية التغيير ضمن فكر استراتيجي واضح وبشكل شمولي. حيث أن مستواها المعرفي يجعلها قادرة على تحديد معدل التغيير المطلوب، بما يساوي معدل التغيير المطلوب بما يساوي معدل التغيير الحاصل في البيئة من حولها، حفاظاً على كفاءتها وفعاليتها.³

3- الإبداع والابتكار: يظهر وجود اختلاف بين الباحثين حول طبيعة العلاقة بين مفهومي الإبداع والابتكار. فمنهم من ينظر إليهما باعتبارهما متميزين عن بعضهما، ومنهم من ينظر إليهما على اعتبار أن هناك علاقة ترابطية سببية بينهما، حيث لا يمكن أن يوجد ابتكار دون إبداع، إذن فالإبداع يؤدي إلى الابتكار، ويرون أن الإبداع يعني خلق الأفكار، بينما يبرز الابتكار لتمحيص وصقل وتطبيق تلك الأفكار، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية، في حين هناك فريق ثالث يعرف الابتكار بنفس تعريف الإبداع، دون وجود فرق بينهما، وبشكل عام يمكن القول، إن تحديد العلاقة بين الإبداع والابتكار تعتمد على المنهج الذي يتبعه الباحث في ذلك.⁴

هناك صلة وثيقة بين الإبداع وإدارة التغيير، وهو ما أشار إليه "بيتر دركر" بقوله: إن القيادات الإدارية لمنظمة العصر هي التي تتعامل مع التغيير بفكر إبداعي واستراتيجي، وليس بأساليب تقليدية، وإلا ستكون في خطر. فالقيادة مطالبة بأمر عدة، حتى تكون مبدعة، وقادرة على إدارة التغيير نحو أداء أفضل، وهذه الأمور هي:⁵

¹ - مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص242.

² - ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (01)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص ص29، 75.

³ - نفس المرجع السابق، ص69.

⁴ - صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008، ص104.

⁵ - طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2002، ص207.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

➤ أن تكون منظمة المستقبل قادرة على امتلاك المديرين، والمعرفة، ورأس المال كموارد رئيسية لإدارة العمل المبدع.

➤ أداء الأنشطة المطلوبة وفق نظام يزاوج بين المرونة الإدارية والمركزية.

➤ أن تتعامل الإدارة بأسلوب يقوم على مجموعة من البدائل المتنوعة، بما يناسب المواقف والظروف التي تمر بها المنظمة.

➤ أن تقوم الإدارة بالتحضير والإعداد للمستقبل، وتتوقع التغيرات المطلوبة، استعداداً للتعامل معها.

➤ اعتماد التدريب لأفرادها والاهتمام بالبحث والتطوير نحو مزيد من الإبداع والابتكار، لرفع قدرتها على التكيف مع التغيير.

4- التمكين Empowerment: لم نلاحظ أية تعاريف تشير إلى مفهوم التمكين صراحةً سبقت حقبة التسعينات، حيث تبلور هذا المفهوم في أدبيات الإدارة بعد التسعينات من القرن العشرين، بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات عديدة، نتيجة ضغوط ومحفزات عديدة منها: العولمة، ظهور دور المجتمع المدني، واتفاقيات تحرير التجارة العالمية، وحماية الملكية الفكرية، إضافة إلى تطور الفكر الإداري بشكل عام، ولم يظهر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بشكل عام،¹ وعرف (Hesselbeing) التمكين على أنه " منح الأشخاص فرصة صنع القرارات المؤثرة على الزبون وكذلك خدمته، دون وجود حالة من الرقابة المباشرة، والمصادقة المسبقة".²

تتفق استراتيجية التغيير مع التمكين، وتنطلق من أن التغيير يبدأ من الداخل، فالكثير من برامج التغيير تعاني من الفشل الذريع بعد انفاق المبالغ الضخمة على هذه البرامج، مثل برامج التعلم، الإبداع، والتمكين، والجودة الشاملة، وغيرها، وحسب نظريات التغيير التقليدية، يبدأ القادة بإلقاء اللوم عند أي فشل على الإدارات التنفيذية. حيث يبدأ هؤلاء في التفتيش عن المشكلة والأسباب لدى الآخرين، ونادراً ما يبحثونها لديهم.³ فإنجاح أي تغيير وتفاذي مقاومته لن يكون إلا من خلال تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الذاتية، وإنكار الذات من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين، ليشاركوا بفعالية في مهام القيادة واتخاذ القرارات، ويعد هذا الأمر أحد أهم مقومات نجاح استراتيجيات التغيير.

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2006، ص13.

² - مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص167.

³ - يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص293.

المطلب الرابع: عناصر إنجاح عملية التغيير التنظيمي

خلصت البحوث العلمية حول التغيير التنظيمي، بأن هناك سبعة عناصر لإنجاح أية عملية تغيير، وبمعنى

آخر عندما تحقق إحدى المنظمات في تطبيق التغيير الضروري لها، لا بد أن تتفقد إحدى العناصر التالية:¹

➤ **الدوافع وراء التغيير:** إن الأسباب وراء إجراء أية عملية تغيير مخططة، يجب أن تكون واضحة ومفهومة جيداً، وحتمية وإلزامية.

➤ **الرؤية Drivers:** يجب أن تكون هناك رؤية واضحة، حول ما يجب أن تكون عليه منظمة الأعمال، وإلى أية درجة تطمح أن تكون عليه المنظمة، نتيجة هذا التغيير.

➤ **القيادة Leadership:** يجب أن يكون هناك قائد للتغيير، وهو عادة من المديرين التنفيذيين في المراكز الإدارية، والذي يحدد أساساً الدافع وراء التغيير والرؤية المستقبلية له.

➤ **المشاركة Participation:** إن الأفراد الذين سوف يتأثرون بعملية التغيير، يجب أن يعطى لهم الحق بالرؤية والدوافع له، كما يجب إشراكهم في تصميم التغيير، بالإضافة إلى تطبيقه.

➤ **الاتصال Communication:** تعتبر الاتصالات مع الأفراد، بشكل مستمر وفعال، حول الدوافع للتغيير والرؤية المستقبلية له، ضرورة جداً لإنجاح التغيير، بالإضافة إلى إجراء بعض التغييرات السلوكية الضرورية لديهم.

➤ **التدريب Training:** تتطلب أغلب عمليات التغيير، تطوير بعض المهارات الفردية عند أولئك الذين تشملهم عملية التغيير، لتكون لديهم القدرة على التعامل مع التحديات الجديدة ومواجهتها.

➤ **التعزيز Reinforcement:** يجب إعادة ترتيب أماكن عمل الأشخاص، الذين يبدون قدرات مميزة في القيادة، وفي إدارة التغيير.

إن فقدان عنصر أو أكثر من العناصر الآتية الذكر في عملية التغيير سوف يؤدي حتماً إلى عدم نجاحها.

➤ **دور الثقافة التنظيمية في إنجاح التغيير التنظيمي:** تعتبر الثقافة التنظيمية، مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات، التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.²

¹ - ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي- دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص ص 233-334.

² - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار عياد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص 98.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وتتميز المنظمات الناجحة، بمجموعة من الخصائص الثقافية المشتركة في عمليات التغيير، يلخصها Paton & McCalman ، بالنقاط التالية: توافر رؤيا استراتيجية واضحة، مشاركة الادارة العليا، الميزة التنافسية المرتكزة على

الأفراد، تعزيز الروح التسويقية، الإدارة المبنية على الإجماع، والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.¹

ومن أهم الأدوار التي تؤدي الثقافة التنظيمية لإنجاح التغيير، ما يلي:²

- 1- تؤثر الثقافة في الكيفية التي يعالج المديرون فيها مشاكل التنظيم.
 - 2- تعكس الثقافة التنظيمية القيم الشخصية للمؤسس، وتؤثر في الأداء الاقتصادي للمنظمة.
 - 3- تعتبر ثقافة المنظمة الراسخة، من الأسباب التي يتوقف عليها نجاح المنظمة لذا يتوجب على قادة التغيير إدراك التوقيت المناسب لعملية التغيير
 - 4- خلق رؤيا مستقبلية، توضح الاتجاه الذي تسير المنظمة نحوه، وتعزيز السعي نحو تحقيق الأهداف.
 - 5- تطوير نموذج للتغيير، وتنفيذه باختيار وحدة ما في المنظمة، ليتم الاحتذاء بها خاصة في حال نجاح التغيير.
 - 6- العمل على مكافأة التغيير، مما يساهم على تشجيع الأفراد لقبول وتبني برنامج التغيير.
- وهناك طريقتان أساسيتان للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:³

- الأولى: هي إحداث تغيير في المنظمة، من خلال التغيير الثقافي، والذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافياً.

- الثانية: ترقية وتطوير المنظمة، بما فيها من أعضاء و وظائف، من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في إنجاح مبادرات التغيير من خلال الاستعداد للتغيير، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الانسانية، وقيم النظم المفتوحة، لديهم اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الانسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة، ومواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد، كذلك فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى ان

¹ - فريد محمد القواسمه، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة، إدارة الأعمال في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 68.

² - نفس المرجع السابق، ص 66-67.

³ - زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد (01)، جوان 2007، ص 60-61.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة يصبح العاملون أكثر استعداداً للتغيير.¹

➤ **دور قيادة التغيير:** أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات، على أهمية قيادة التغيير Change Leadership، باعتبارها النمط القيادي الضروري الذي تحتاجه المنظمات في عصرنا هذا، عصر التغير المتسارع في كافة مجالات الحياة، وميادينها كافة، فقيادة التغيير، ضرورة حتمية لبقاء وتطور المنظمات المعاصرة، وهي باعثة التغيير، ومحرك لسلوكيات الأفراد أو المجموعات بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره.

لذا فالحاجة هنا تكون أكبر لإيجاد فئة من المدبرون والقادة الذين يكونون أكثر عناصر التغيير - الخاصة هذه الأيام- فعالية، فالصفات القيادية، مطلوبة الآن في المدبرين، وفي طبقة الموظفين من غير الإداريين.

أو كما قال (آرت وليام جنير) Art Willyam Junyar، " في منظماتنا لا يوجد مدبرون، وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبلون"، فالمطلوب من المدبر الآن، ألا يكون مديراً فحسب بل المطلوب منه أن يكون قائداً كذلك، وهناك فرق بين الاثنين، فالمدبر هو من يفعل الأشياء كما يجب أن تكون، والقائد هو الذي يعمل الأشياء التي يجب عملها، فدور القادة في مختلف المستويات الإدارية، هو بيان وتوضيح الأمور للتابعين، وأن بمقدورهم إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون، أنهم قادرون على إنجازه، لذا نجد العالم الإداري المشهور (جون براون) يقول: " لتغيير السلوك، ونشر طرق جديدة للتفكير، على القائد في بعض الأحيان أن يقول للتابعين: (قفوا)، وأنه لا يسمح لكم بذلك وفقاً للطرق والأساليب القديمة، وأن يُعلن التحدي".²

وعليه توجد مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوافر في قائد التغيير، من أجل تحقيق نجاح عملية التغيير، وأهمها ما يلي:³

- 1- التعامل مع مختلف القضايا داخل المنظمة، سواء أكانت فنية أم إنسانية، أم تنظيمية، من أجل استمرارية التغيير.
- 2- أن يسمح قائد التغيير، بحرية تناقل المعلومات داخل المنظمة، وذلك لحل العديد من المشكلات التي تعيق عملية الإبداع والتطوير.
- 3- الاهتمام بشكل كبير بالجانب التطبيقي، لاسيما الاهتمام بالأهداف النهائية أو النتائج المتوقعة.

¹ - بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 18-19 ماي 2011.

² - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص 201-202 .

³ - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-283.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- 4- غرس القيم التنظيمية، وتنميتها وتطويرها من خلال تطبيق القائد لها، بأساليبه المختلفة.
 - 5- توقع التغيير قبل حدوثه، خاصة من المصادر الخارجية.
 - 6- التحكم الدقيق بعملية التغيير وتنفيذها، عن طريق تحديث المعلومات، وتحديد الوقت المناسب للتغيير ووضع قراراته، وتحديد محاوره.
 - 7- توازن الشخصية، وامتلاك مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، وأن يمتلك القدرة على التحفيز.
 - 8- الزعامة، الواقعية، والقدرة على التأثير، والتواصل والاتصالية، الحب الصادق، والتقدير الكامل، والاحترام الواعي، والولاء والانتماء.
- ومن بين الممارسات، التي يستخدمها قادة التغيير، ما يلي:¹
- 1- تحدي العمليات: من خلال (البحث عن الفرص، ومحاولة تغيير الوضع الحالي إيجابياً، قبول المخاطر، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء والنجاح).
 - 2- النظرة المستقبلية المشتركة: (تصور مشاهد مثالية مستقبلية، جمع العاملين على أهداف مشتركة).
 - 3- الإيمان بمبدأ التمكين: (تشجيع العمل الجماعي، مشاركة الآخرين في السلطة والمعلومات).
 - 4- صياغة التوجه: (القيادة بالمثل العملي، التخطيط لانتصارات صغيرة).
 - 5- تشجيع القلب: (الاعتراف بالمشاركات والربط بين المكافأة والإنجاز، الاحتفال بالإنجازات وتقدير الانتصارات)

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-201.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة، ظلت لفترة طويلة تثير الاهتمام، بالنسبة للممارسين لعملية تطور المنظمات وعلماء الإدارة، بحيث تعني امتناع الفرد عن التغيير، أو عدم امتثاله له بالدرجة المناسبة، والمقاومة قد لا تكون سلبية في جميع أحوالها، حيث تتمثل إيجابياتها عندما يكون التغيير المقترح الفوائد منه اقل من تكاليف تنفيذه.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

المقاومة الإنسانية للتغيير تعتبر أمر طبيعي، وجزء لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، وتلاقي هذه الظاهرة أهمية بالغة عند السعي لتجسيد التغيير على أرض الواقع.¹

وبالرجوع إلى أدبيات الإدارة نجد أن مفهوم المقاومة، تعود جذوره الى سنوات الخمسينات من القرن الماضي، وبالخصوص فيما كتبه كل من (فرنش وكوش) french & coch في أحد المقالات بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" "overcoming resistance to change"، والتي أوضحا فيها، أن المقاومة عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد، وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة.² أما Kurt lewin فقد أظهر أن مفهوم المقاومة، عبارة عن ذلك الرأي المعاكس، من أجل مواجهة القوى التي تدفع لإيجاد سلوكيات وقيم جديدة.

ويعد "Zandfer" (1950)، من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على انه السلوك الهادف الى وقاية، وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي، أو مفترض³، وقد عرف (أنسوف Ansoff) المقاومة " بأنها ظاهرة متعددة الوجوه، توجد نوعاً من التكاليف الزائدة والمعوقات غير المتوقعة، وتسبب خللاً في عملية التغيير، ترتبط في معظم الأحيان بالعاملين ذوي الاتجاهات السلبية، الذين يظهرون سلوكيات غير منتجة، ويرغبون بحماية أنفسهم من الأوضاع الغامضة والجهولة."⁴

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

² - زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص ص52-53.

³ - يحيى سليم ملحم، محمد شاكراً الأبراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (04)، العدد (02)، 2008، ص 25.

⁴ -Inta Cinite, **Measurement of Percieved Organizational readiness for Change and Employees, attitudes towar change in the public sector**, P h D, Carleton University, Ottawa, 2006, p21.

في كل الأحوال، تُعرّف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي"،¹ أو تعني امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

وقد أكد بعضهم على أن المقاومة سلوك انساني عقلائي يمكن تبريره في مواجهة التغيير، وهو ما تدعمه بعض الدراسات التي أجريت عن التأثير السيكولوجي للتغيير، وتأثير ذلك على المقاومة.

المطلب الثاني: أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي

في معرفة الأسباب تكمن الحلول، فمعرفة أسباب مقاومة العاملين، تعد خطوة جوهرية في إدارة عملية المقاومة من أجل تحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع تلك الأسباب، لذا على قادة التغيير استطلاع الأسباب الجذرية، فلا يكف البحث عن أعراض هذ الظاهرة على السطح، بل لابد من معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة خلف تلك الأعراض.

أولاً- أسباب وأشكال مقاومة التغيير

من الجدير ذكره هنا، أن لمقاومة التغيير أسباباً كثيرة، ربما لا نستطيع الاحاطة بجميعها، سنسرد أهمها، إضافة لذكر أشكال التعبير عنها من قبل الأفراد والجماعات.

1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: من المهم تفهم أسباب المقاومة حتى يمكن التعامل معها لتكون مدخلاً مهماً للقضاء على المقاومة أو ترويضها، وإن كان يصعب تحديد جميع الأسباب إلا أننا سنحاول تقديم أهم مصادر وأسباب مقاومة التغيير، كما يلي:

1-1- أسباب المقاومة الفردية للتغيير: ونلخصها فيما يلي:

- العادة: الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات في العمل، فمن الصعب تغيير هذه العادات.²
- الأمان: ويمكن تلخيص الخوف الوظيفي من التغيير في الخوف من فقدان الوظيفة، أو خسارة بعض الحقوق المكتسبة، بسبب ما يلغيه التغيير من مهام وما يضيفه من التزامات.³
- العوامل الاقتصادية: يقاوم الأفراد التغيير، عندما يعتقدون أن هذا التغيير قد سيؤثر في مكاسبهم المادية التي يتمتعون بها في الوقت الحالي.

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

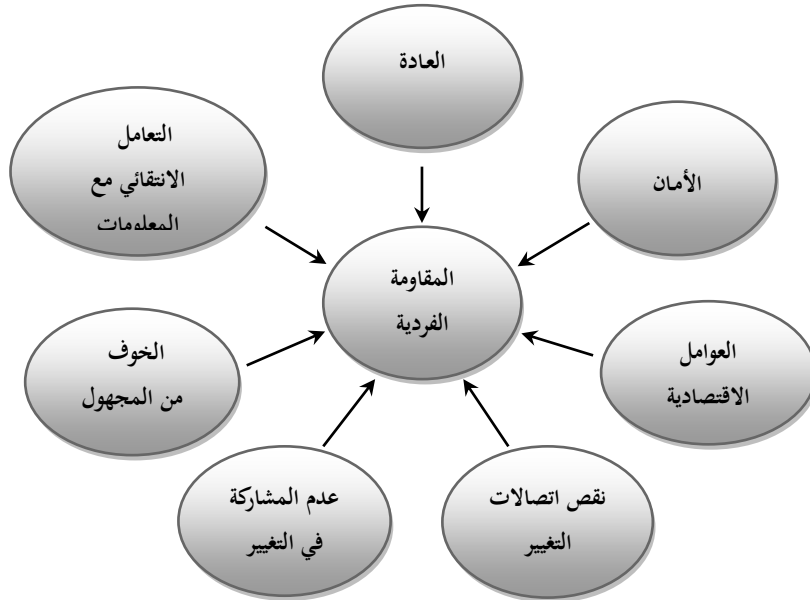
² - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص147.

³ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 1999، ص64.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- الخوف من المجهول¹، الذي ينشأ من الغموض وعدم التأكد بدلاً مما هو معروف.
- التعامل الانتقائي مع المعلومات: فالأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي، بمعنى أنهم يسمعون ما يودون ويرفضون أو يتجاهلون المعلومات التي لا يريدونها.
- يمكننا إضافة الأسباب التالية إلى ما سبق ذكره:
- نقص اتصالات التغيير، مما يؤدي إلى عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم إشراك الأشخاص المتأثرين بالتغيير في كل ما يتعلق بالتغيير، وسيكون الرفض بشكل كبير خصوصاً عند غياب الثقة فيمن يقومون ويديرون التغيير.

الشكل رقم (2-10) العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة

1-2 أسباب مقاومة التغيير على مستوى المجموعات المنظمة: هناك مجموعة من السمات تتصف بها

المجموعات التنظيمية، تعوق التغيير التنظيمي، ومنها:²

➤ القواعد غير الرسمية التي تمكنت الجماعات المنظمة، من تنميتها، وأصبحت هي المحدد للسلوكيات المناسبة وغير المناسبة.

➤ ربما يؤثر التغيير في تماسك المجموعات التنظيمية، ويعمل على خلخلتها.

➤ آلية التفكير الجماعي قد يكون سبباً لمقاومة أي تغيير قد يؤثر على هذه الآلية.

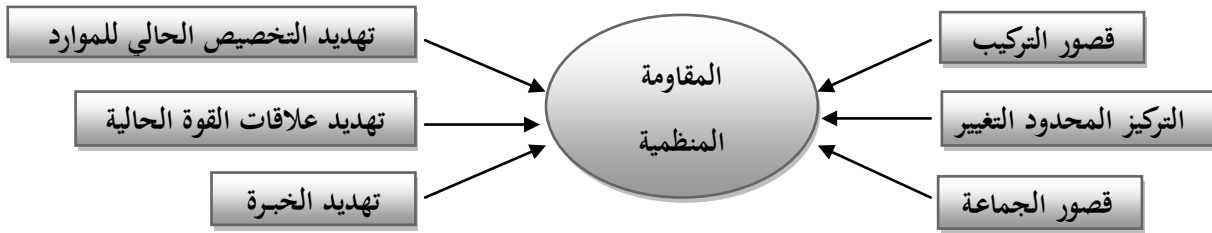
¹ - ماجدة العظية، مرجع سبق ذكره، ص352.

² - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص273.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- 1-3 أسباب المقاومة المنظمة: وتعني أن هناك حدود وقيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير، ومنها:
- قصور التركيب: إن الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة، تتم عملية اختيارهم بما يتوافق مع المنظمة، وحينما تواجه المنظمة عملية التغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي إلى مقاومة هذا التغيير للمحافظة على الثبات.
 - التركيز المحدود للتغيير: إن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر، لعدم توافقه مع التغييرات الجزئية المطبقة.
 - قصور الجماعة: إذا ما كانت معايير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ترفض التغيير، فهذا يحتم على الفرد الانصياع إليها، حتى وإن كان بداخله يؤيد التغيير.
 - تهديد الخبرة: إن التغيير في بعض الأحيان قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة.
 - تهديد العلاقات الثابتة للقوة: بالرغم من دراية المشرفين بالاحتياجات التنظيمية المطلوبة، إلا أنهم يفضلون الاستقرار وعدم التجديد، خاصة في المنظمات البيروقراطية.
 - تهديد التخصيص الحالي للموارد: إن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية، غالباً ما يشعرون بالتهديد نتيجة لتغييرات قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد.¹

الشكل رقم (2-11) مصادر المقاومة المنظمة



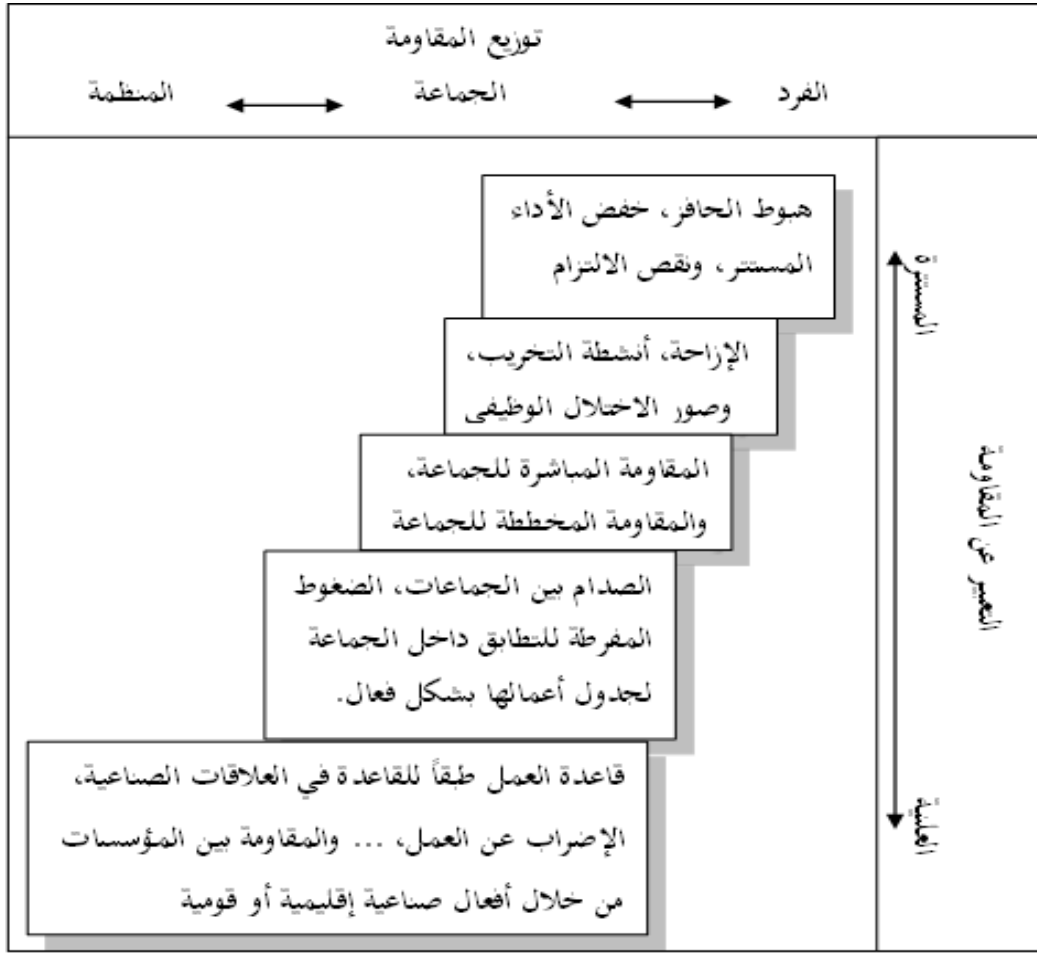
المصدر: ماجدة العطية مرجع سبق ذكره، ص354.

2- أشكال (صور) التعبير عن المقاومة

قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وقد تكون خفية أو معلنة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص355.

الشكل رقم (2-12): أشكال التعبير عن المقاومة



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص316.

نجد الطرق المعبرة عن المقاومة من طرف الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، إما مستترة أو علنية.

تضم الأشكال المستترة على المستوى الفردي، هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، ونجد المقاومة تأخذ صفة العلنية كلما زاد عدد الأفراد لتشكيل جماعات العمل، وفي هذه الحالة تأخذ المقاومة أحد الأشكال التالية:

تقليل التزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، التغيب (نستطيع القول أن التغيب يترجم بالغيابات المتكررة التي تؤثر بالسلب على المنظمة، أما الغياب فيرى Heilbronner أنه يشمل " المرض، حوادث العمل، الأمومة، عطلة بسبب حادث عائلياً و إجراء إداري، مختلف العطل المسموحة، التكوين خارج المنظمة، الإضراب، التكوين داخل المنظمة، وقت الراحة، عطلة نهاية الأسبوع، والعطلة السنوية"، التأخير، تخريب نظم الانتاج، تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات، الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.

الفصل الثاني - الإطار النظري للتغيير التنظيمي

في الأخير وبعد أن اتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال، فما على قادة التغيير إلى تحديد الشكل واختيار الاستراتيجية الأنسب، ومن الواضح أيضاً أن تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها، لأنها مخفية ويطول وقت اكتشافها.

ونجد أن بول لورانس يضيف بعض أشكال المقاومة الإنسانية للتغيير كالاتي:¹

- 1- تخفيض مستمر في الإنتاجية من شأنه تكبد المنظمة لخسائر، وبروز مشاكل مع العملاء،
- 2- زيادة عدد طالبي الاستقالة وعدد طالبي النقل، كرد فعل مباشر ورفض صريح للتغيير؛
- 3- مناقشات ومعارك مستمرة، داخل المنظمة بين الراضين والمؤيدين للتغيير والقائمين عليه؛
- 4- اضطرابات في العمل، كالتأخير في تسليم الطلبات؛
- 5- انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير.

وهنا ترى الطالبة، أنه بالرغم من تنوع وتعدد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، واختلاف صعوباتها، فهي حقيقة يستوجب فهمها، وحسن التعامل معها، وهذا من خلال قدرات استراتيجية عالية لقادة إداريين متمكنين، لهم القدرة على صياغة وتطبيق استراتيجيات فاعلة لإدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، مع الأخذ في الاعتبار منطقية المقاومة وإيجابيات في بعض الأحيان (سيشار إليه لاحقاً)، لتكن منطلقاً لفهم اتجاهات العاملين، ومراجعة خطط التغيير بشكل دقيق، والتأكد من مدى سلامة التوجهات وفعاليتها، كما ترى الطالبة أن يكن لقادة التغيير المقدرة الكافية للتمييز بين الفرد المقاوم والفرد المتردد اتجاه التغيير، وشتان بين النوعين، هنا يقول دوجلاس سميث أنه ما بين 60-80% من الأفراد في أي منظمة" ليسوا من فئة المقاومين أو من فئة المناصرين، إنهم فقط قلقون ومترددون حول ما يحدث في بيئتهم التنظيمية، وقد يتحول ترددهم إلى مقاومة عنيدة، إذا أنت استمرت في الخلط بين الظاهرتين"² أي الخلط بين التردد والمقاومة، لذلك يجب على المسئول عن التغيير أن: يُحوّل التردد إلى مناصرة، وليس مقاومة، ومعرفة أسباب ومصادر هذا التردد.

ونستطيع القول أنه في مقابل كل فرد مقاوم حقيقي، هناك فرد آخر أو أكثر مناصر حقيقي للتغيير ومن البداية، وهناك المترددون وهم النسبة الأكبر، فيجب فهم ترددهم من أجل توجيههم وكسبهم كمناصرين بدل الضغط عليهم والمساهمة في جعلهم مقاومين لأي تغيير.

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

² - دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، أترك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2001،

المطلب الثالث: أساليب الحد من مقاومة التغيير

مقاومة التغيير بحاجة إلى إدارة للتعامل معها، بشكل موضوعي، من خلال فهم تلك المقاومة، وتعريفها تعريفاً دقيقاً، وهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل التخفيف من حدة المشكلات الناجمة عن التغيير، وأهم هذه الأساليب ما يلي:¹

1- التعليم والاتصال: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح، حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه، وهذا عن طريق المناقشات الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير؛

2- المشاركة والاندماج: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ،² فشعور الفرد بأهمية رأيه من شأنها أن تساهم في تحفيز الفرد على ابتكار أساليب مختلفة وتقديم أفكار جديدة؛

3- التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم، ويشار إلا أنه لا توجد طريقة أفضل منها؛³

4- التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير، كنقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء؛⁴

5- المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون إلى طرق خفية للتأثير، وإقناع الآخرين بأن التغيير لصالحهم. ويذكر صلاح الدين محمد عبد الباقي وجود اعتبارات أخلاقية ضد هذا الأسلوب؛⁵

6- التهيب الصريح والضمني: من الممكن أن يلجأ المديرون كآخر حالة، إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية.

¹ - رعد الصرن، أيمن أيوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-229.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 358.

³ - غنى دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 347.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 248.

كما يظهر، فهناك العديد من الاستراتيجيات للحد أو تقليل مقاومة التغيير وبغض النظر على أي استراتيجية ينوي المدير استخدامها، فإن المعايير التي يحدد على ضوءها مدى ملائمة استراتيجية معينة لموقف محدد، تشمل التكاليف المتوقعة، مواطن القوة والضعف فيها، المزايا والعيوب، والتحليل الواقعي لكل حالة مقاومة تغيير وتطوير كنوع المقاومة، وبظل موضوع تحديد الاستراتيجية الملائمة أمراً معتمداً على المهارة والقدرة الشخصية للمدير. وعليه لابد وأن تكون للمسؤولين عن التغيير القدرة على تشخيص الموقف واختيار الأسلوب المناسب.

المطلب الرابع: فوائد محتملة لمقاومة التغيير

بالرغم من التأثيرات السلبية لمقاومة التغيير، والتي في معظم الأحيان قد تؤدي إلى:

- 1- عرقلة برامج التغيير.
 - 2- تشكيك القيادات في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
 - 3- تحويل جهود المسؤولين عن تطبيق برامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث على أساليب ترويض أو القضاء على المقاومة؛
 - 4- إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التطوير والتغيير التنظيمي.
- إلا أن العديد من الباحثين والمفكرين يؤكدون على أن " المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية، وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما ايجابية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها"¹.
- من بين ايجابيات المقاومة نذكر ما يلي:

- 1- تؤدي مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تشجيع (إجبار) إدارة المنظمة، على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية، للتأكد من أنها مناسبة،² وتوضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛
- 2- تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- 3- الكشف عن نقاط الضعف في بعض الأمور، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات؛

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 35-356.

² - حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

4- إن حالة الخوف من التغيير، ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون، تدفع إدارة التغيير إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو الغير مباشرة؛

يضيف الحلواني إلى الايجابيات السابقة، النقطة التالية:

5- التعرف على مدى اشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير.

نخلص إلى القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة (وسيط التغيير) أن تعي

وتدرك ذلك، وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، ودوافعها وأبعادها، وأن تحرص على اختيار المنهج

أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف ومن يتأثرون بالتغيير من الأفراد.

خلاصة:

نخلص مما سبق، إلى أن أي تغيير تنظيمي، وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط الخارجي، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، ولا بد أن يراعى في إدارته خصائص أساسية هامة لتطبيق استراتيجيات التغيير،

فالتغيير التنظيمي، يمكن أن يحدث في مجالات شتى (هيكلية، بشرية، تكنولوجية)، وكل مجال له مقتضياته وشروط لنجاحه، لذا جاهزية المنظمات لإنجاز التغييرات أصبحت ضرورة أساسية لا يمكن تجاهلها، فلم يعد التغيير عملية استثنائية تقدم عليها المنظمات، بل أصبح التغيير اليوم هو عنوان نجاح المنظمات، ومن الضروري ان تتقبله على أنه حالة طبيعية.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي، ودواعيه وردود أفعال المورد البشري اتجاهه، وكذا أهمية المورد البشري في المنظمة، في انجاحه وتعزيزه، نستخلص أن من أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي، هو اشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه، والتفكير في وسائل وطرق تنفيذه، هذا ما يساعد كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهذا ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير التنظيمي.

الْفَصْلُ الثَّانِي
مَاذَا نَعْمَا لَنَا

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

تمهيد

تحظى الاتصالات الإدارية أثناء التغييرات بعناية متزايدة، حيث تساهم في تفسير عمليات التغيير وتقليل مقاومة العاملين لتنفيذ تلك التغييرات، مما يدل على أهمية الاتصالات في تحسين عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وعليه فالقائمين بالاتصال لابد أن يتساءلوا عن ماهية الأدوات الاتصالية الجديدة التي يحتاجونها بعد تحديدهم للتحديات التي تفرضها أي عملية تغييرية.

فالاتصال الإداري ووسائله، من أهم أدوات ووسائل التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، لأنه يحقق درجة عالية من التماسك، بين الأفراد ويخلق نوعاً من الاقناع، ويزيل التناقضات، وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومة الخاصة بالتغيير.

ولزيادة دعم خطة التغيير المنشود، فلا بد أن يُشرك الأفراد بفاعلية في عملية التغيير الذي يمسه، فإن كان من السهل على الأفراد وأن يعرفوا متى ولماذا وكيف يتم التغيير، وأشركوا في تشخيص المشاكل، فمن اليسير عليهم اقتراح وتقبل العلاج.

فمحدودية المعلومات، أو حجبها عن الأفراد، أو عدم دقتها، تعد مؤشرات هامة لقلق العاملين في المنظمة، وشيوع جو من عدم الثقة، مما يؤدي لتزايد احتمالات مقاومة التغيير.

وللتعمق أكثر في دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير، ارتأينا التعرض من خلال هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: دور الاتصال الإداري في إنجاح عملية التغيير؛

المبحث الثاني: مساهمة منظومة الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي؛

المبحث الثالث: مقومات نجاح برنامج التسويق الداخلي والخارجي لعملية التغيير.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

المبحث الأول: دور الاتصال الإداري في إنجاح عملية التغيير

لأن التغيير في حد ذاته عملية معقدة، وقلما يعتمد على منهجية أو استراتيجية إنجاح واحدة، فنجد من بين استراتيجيات إنجاح عملية التغيير استراتيجية التعليم والاتصال، هذه الأخيرة تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته وبالتالي خفض مقاومة التغيير. إذن لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، تعتمد المنظمة على الاتصال الإداري، من خلال جملة من المداخل، جلها يعتمد على سيرورة العملية الاتصالية في المنظمة، وعلى المهارات الاتصالية، كالاتصال بالإقناع، المشاركة، الدعم والمؤازرة، التفاوض، التحكم والاستمالة.¹

المطلب الأول: أهمية اتصالات إدارة التغيير

تتطلب عملية إدارة التغيير التنظيمي بفاعلية ونجاح، ضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي، حيث تكتسب اتصالات إدارة التغيير أهمية بالغة، للتمكين من إحداث التغيير التنظيمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال، ما يلي:²

➤ تعد الاتصالات الإدارية، عنصراً هاماً جداً لإدارة عملية التغيير بنجاح، فالصعوبات المرتبطة بالتغيير يمكن التعامل معها بدرجة أكبر من اليسر، إذا تم إتباع استراتيجيات اتصالية سليمة ومدروسة، أي أن يتم التخطيط الجيد لإدارة اتصالات التغيير، وأن تُؤسس تلك الخطة الاتصالية على فهم عميق لإدارة عملية التغيير.

وقد أشار العديد من الباحثين، إلى أن السبب الأساسي لتداعي جهود إدارة التغيير في بعض المنظمات، يكون غالباً بسبب نقص الاتصالات المفتوحة Luck of Open Communication، بين صانعي التغيير من جهة، والإدارة والموظفين من جهة أخرى.

➤ ترتبط إدارة عملية التغيير، بتحولات تحدث بشكل متدرج في عقول ونفوس الأفراد، نتيجة ما يعيشونه من مشاعر قلق حول تأثير التغيير عليهم، لذا من الأساسي عندما تشرع أية منظمة في بدأ عملية التغيير، أن تنظر باهتمام لما يجب عمله، لكي يتوافق الأفراد مع هذا التغيير، ويتغلبون على مشاعر القلق والخوف، والتشويش المصاحب لها، ويقوم الاتصال بدور هام في تحقيق التأثير إيجاباً في الحالة النفسية للأفراد، وبالتالي تعديل علاقاتهم وسلوكياتهم، وفقاً لما تتضمنه عملية التغيير من تحولات.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص 505-507.

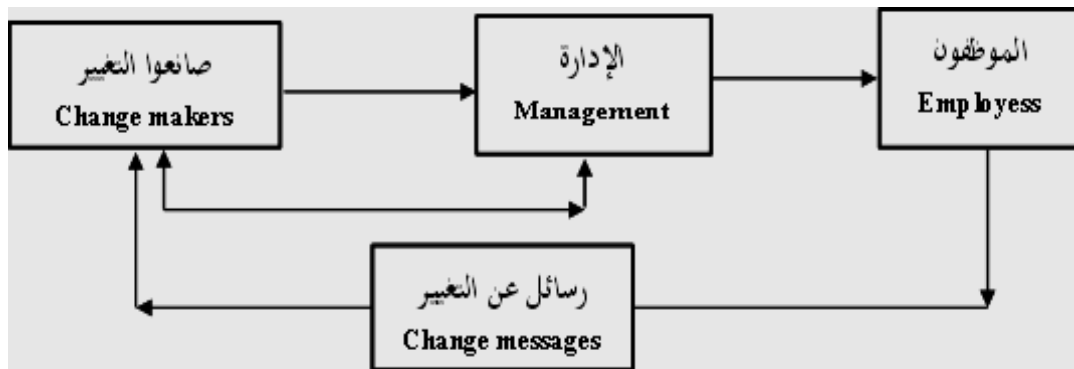
² - كريم محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 208-210.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

➤ يؤكد العديد من الباحثين والكتّاب العرب والأجانب على حد سواء، على أهمية دور الاتصال الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، حيث أكد كل من، "ميلر ومونج" (1985)، "اشفورد ويلاك" (1996)، "ميلر وبيكر" (2000)، و"كورتس" (2001)، على أن من أسباب، ضعف التفاعل مع جهودات التغيير التنظيمي، نقص المعلومات المتاحة للعاملين، وأن أي محاولة للتعامل مع احتياجات التغيير، يجب أن تهتم بنظم الاتصالات والمعلومات، وضرورة توفير المعلومات عن عملية التغيير، حتى لا تتعرض لكثير من المعوقات الناتجة عن نقص تلك المعلومات.

فالمنظمات تقوم على علاقة إنسانية لأفراد يتشاركون المعلومات، وينسقون جهودهم، لإنجاز أهداف منظماتهم، وأن هذا يتطلب من القائمين بالاتصال في المنظمات، تصميم رسائل اتصالية عن التغيير، و يعملون على نقلها لمؤوسيتهم، و ذلك على النحو الموضح بالشكل التالي :

الشكل رقم (3-1): نقل رسائل التغيير في المنظمة



المصدر: كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص213.

➤ التطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة، وازدياد تعقد المنظمات، قد أدت إلى ظهور حاجة ماسة لتنمية إدراك العاملين لهذه التطويرات، ومحاولة إكسابهم مهارات جديدة وإقناعهم بالتغيير، حيث أنه كلما كان العاملون على علم بدواعي التغيير وأسلوبه ونتائجه، ومدى تأثيره في عملهم، وتم إقناعهم من جانب الإدارة بمجدواه، فإن ذلك يجعل رفض التغيير من جانب العاملين في أدنى الحدود. ويؤكد العديد من الباحثين، على أنه كما ترتبط عملية التغيير داخل المنظمة بالسلطة فهي ترتبط

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحصاء التغيير التنظيمي

أيضاً بعملية الاتصال، فيتوقف نجاح التغيير داخل المنظمة على كفاءة الاتصال التي تحقق أمرين جوهريين هما:¹

➤ أن نظام الاتصال ينقل للأفراد والجماعات، داخل المنظمة، معلومات كاملة وصحيحة عن سياساتها، وبرامجها، وأهدافها، وذلك بدرجة كافية من الوضوح.

➤ التعرف على اتجاهات الأفراد وآرائهم ومقترحاتهم، بما يتيح فرصة التنبؤ باحتمالات السلوك عند التغيير لذلك فإن نظام الاتصال يعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، مما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد، ويخلق نوعاً من الإقناع، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوّه المعلومات أو التغيير.

ومن خلال الاتصال بجماهير المنظمة، يمكن تصحيح أية مفاهيم خاطئة أو عقبات أمام الاتصال، وبناء عليه، يتم تقييم ما حدث وتعديل السياسات والبرامج المختلفة للمنظمة، وكذلك من خلال الاتصال يمكن للمنظمة أن تقوم بشرح فلسفتها وسياساتها وتصرفاتها في المجالات المختلفة المرتبطة بمصالح جماهيرها، فهي عملية متبادلة وأساسية لتحقيق التفاهم المشترك، فجماهير المنظمة في حاجة إلى معرفة ما تقوم به من تصرفات وأعمال لتحقيق رضاهم ومقابلة احتياجاتهم، فإذا لم تقم المنظمة بإجراء اتصالاتها وشرح أبعاد مواقفها فسوف يقومون من أنفسهم بتفسير هذا الموقف، بغض النظر عن مدى سلامة وصحة هذا التفسير.²

ويحدد " Smythe Doward Lambert " تسعة أدوار رئيسية للاتصال في عملية التغيير، نوضحها فيما يلي:³

1- نشر الوعي الثقافي في المنظمة: تعاني بعض المنظمات من صعوبة تأصيل ثقافة المنظمة، في ظروف عمل لا يتقابل فيها أعضاء المنظمة بشكل دوري أو قد لا يتقابلون نهائياً، إذن فإن العلاقات العامة كأداة اتصالية، تلعب دور البوابة التي تحدد وتدعم الثقافة التنظيمية، من أجل إدارة عملية التغيير، من خلال محاور أساسية هي:

➤ توفر الأدوات لقياس أساليب ونوعية العلاقات التنظيمية الواجب شيوعها في المنظمة.

➤ تسهيل النقاش ما بين القادة حول أفضل الأساليب لإيجاد أفضل العلاقات التنظيمية الأكثر نفعاً للمنظمة، وعليه فإن أهمية الاتصال الإداري، تتزايد كلما زاد الوعي الثقافي بضرورة وجوده.

2- ترجمة الأخلاقيات والقيم التنظيمية: دور الاتصال هو زيادة الإدراك بالقيم والأخلاقيات التي

¹ - نبيل عبد الحميد عشوش، الإدارة والاتصال، بدون ناشر، القاهرة، 1991، ص 11.

² - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003، ص 404.

³ - Jhon Smythe, *The changing role of internal communication in tomorrow's company, Managing Service Quality*, Vol. N °6, Iss : 2, 1996, pp.41-44.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

- لا بد وأن تسود في المنظمة، ويمتد الدور العملي للاتصال إلى تحديد أسلوب ونوع العلاقات المطلوبة وتجسيدها.
- 3- تحقيق التكامل بين الثقافة الداخلية وعلاقات المنظمة الخارجية:** لا بد وأن يعمل الاتصال على تحقيق الاتساق بين الاتصالات الموجهة للجماهير داخل وخارج المنظمة.
- 4- اشراك العاملين:** فالكثير من العاملين يرون أنهم مُعَيَّنون عن التغييرات التي تقوم بها منظماتهم، ولا يشعرون أنهم جزء منها، لذا فدور الاتصال هو استخدام القنوات والوسائل الاتصالية بأسلوب يعمل على تحفيز العاملين واشراكهم في البرامج التغييرية، وهذا يعني عمليا تطوير أجندة اتصالية تعكس المبادرات التي تضمن دعم العاملين للتغيير.
- 5- تسهيل عملية إعادة صياغة رؤية المنظمة:** لا بد للمنظمة محل التغيير من صياغة رؤية جديدة قوامها الأفكار العملية، وليست فقط مجرد كلمات منمقة لا تحفز أي من أعضاء المنظمة، فالمهمة الأساسية هنا هي اشراك وتشجيع القادة وأعضاء المنظمة المختارين لإعادة صياغة رؤية منظمة بشكل ملهم ومبتكر، وأن يُجعل لهذه العملية رجع صدى في رسائل توجه لجميع أعضاء المنظمة.
- 6- سرعة وشفافية الاتصالات:** مسؤولية الاتصالات هي توفير معلومات واضحة وصحيحة وفي الوقت المناسب مما يتطلب استخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة بهدف اتخاذ القرارات الفعالة من جهة، كما يضمن هذا النوع من المعلومات دعم مستويات الثقة في المنظمة، الشفافية التي تحول دون انتشار الشائعات، من جهة أخرى.
- 7- تنفيذ رغبة الإدارة في اشراك العاملين في صناعة القرار:** من النقاط الواجب معرفتها في المنظمات، هي اتجاه الإدارة نحو دور العاملين في عملية اتخاذ القرار، فهل يعتبر العاملون مجرد منفذين للقرارات المتخذة، أم يمكن اعتبارهم قيمة مضافة تستطيع الإدارة الاستفادة منها، فدور الاتصال هو معرفة هل لدى الإدارة رغبة وحاجة لمشاركة العاملين في صناعة القرار، ومن ثم يتم تصميم العملية الاتصالية لتحديد وتنفيذ هذه الرغبة.
- 8- الاهتمام بآراء أعضاء المنظمة:** تعتبر مهارات الاستماع والإنصات جزء أساسي من العلاقات الفعالة في أي منظمة، حيث يلعب الإنصات في الوقت المناسب دورا محوريا في دعم الصحة النفسية للمنظمة، فإذا ما كانت المنظمة تريد أن تقوم بالاتصال في الوقت المناسب فلا بد وأن تنصت في الوقت المناسب إلى:

➤ ما سمعه أعضاء المنظمة.

➤ ما يريد الأفراد معرفة المزيد عنه.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

➤ ج- ما يهم أعضاء المنظمة.

9- تحرير الإدارة من المركزية: تتجه المنظمات حالياً، نحو الإدارة اللامركزية فتظهر الحاجة للتفويض، ولكن هناك تأثيرات جانبية وهي حصول العاملين على معلومات من مصادر متعددة، مما يولد الحاجة للاتصال كدور وسيط بين احتياجات العمال من المعلومات، وبين مصادر هذه المعلومات، وهذا يعني قدرة الإدارة على التحكم في كمية المعلومات التي يستطيع استيعابها الجمهور المستهدف، ويتم توزيعها في نفس الوقت على وحدات العمل المختلفة.

المطلب الثاني: الاتصال الإقناعي والمشاركة

نحاول في هذا المطلب التطرق الى دور الاتصال الإقناعي، ودوره في اشراك أفراد المنظمة، في عملية التغيير لإنجاح هذه العملية، وتجاوز مقاومتهم لها، فالتغييرات في قواعد العمل وإعادة التنظيم، والأنظمة والتكنولوجيا الجديدة للمعلومات وغيرها، لا بد ان ينظر الجمهور إليها على أنها مشروعة، وإلا فإنها ستكون ببساطة مواضيع قسرية، فتؤكّد الاستياء الذي سيتغلب على التغيير.¹

أولاً- الاتصال ودوره الإقناعي

من بين شروط نجاح التغيير التنظيمي، هو انخراط جميع الفاعلين داخل التنظيم واتفاهم حول محتواه، وسيرورة تنفيذه، وعملهم على بلوغ أهدافه، ولن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له ولآثاره عليهم وعلى التنظيم ككل، وهذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرون لأن دور الاتصال لا يقتصر فقط، على الإعلام بجميع المتغيرات الجديدة، بل بإخبار أفراد التنظيم بتغيير ما، وإسهامه في إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة مترتبة عنه.

1- مفهوم الاتصال الإقناعي

انطلاقاً من التعريف اللغوي للإقناع: "قنع بمعنى مال"،² فالإقناع محاولة واعية للتأثير في تفكير الآخرين وسلوكياتهم، من خلال استخدام اغراءات شخصية ومنطقية، تتمثل الاغراءات الشخصية، في شخصية القائم بالإقناع، حيث تشير الدراسات إلى أهمية ارتباط شخصية المتحدث بصفة المصادقية، حيث يتسنى له تحقيق أهدافه بفاعلية، أما الإغراءات المنطقية، فتقوم على ابراز الحجج والأدلة والبراهين والأرقام، لإقناع أطراف

¹ - مايكل كاي، تعريب فواز زعرور، التغيير المتواصل - خوض في غمار التنافس في عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 299-300.

² - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 265.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

أخرى بما يعتقد نفسه، هذا وبالإضافة للإجراءات النفسية التي تتوجه إلى الاتجاهات والمواقف، والحواسر وتستند إلى الأحاسيس والمشاعر والغرائز.¹

وإذا كان الاتصال هو عملية نقل رسالة من مصدر إلى متلقي، عبر قناة معينة، ويستهدف إحداث اشتراك حول معرفة، فالإقناع هو عملية تأثيرية قصدية، على سلوكيات أو أفكار شخص أو جماعة معينة، مما يقودنا للقول: أن هناك تكاملاً بين المفهومين، يعني الإقناع هو إحدى وظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى، كالإخبار ونقل المعلومات أو التعبير الذي يضمن استمرارية الحياة الاجتماعية ولعله أهمها.

أما الاتصال الإقناعي، فهو مزج بين الاتصال والإقناع، يعرف اصطلاحاً بأنه "الاتصال الذي يهدف لإحداث تغيير في اتجاهات وأفكار مجموعة مستهدفة من الجمهور"، ويقوم على مجموعة مرتكزات تتمثل في:²

- الاتصال الإقناعي، عملية مركبة من مزيج اتصالي اقناعي، يقوم على مبدأ الاستمالة؛
 - يهدف إلى إحداث تعديل أو تغيير في سلوكيات الجمهور المستهدف؛
 - هو اتصال هادف، مدروس ومخطط، يسعى إلى تحقيق أهداف مرسومة سلفاً، بناءً على دراسات مسبقة؛
 - ينطلق في تحقيق أهدافه، من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية للمصدر في عقل المستقل؛
 - يتطلب جهوداً خاصة، فيما يتعلق بتحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهدافه.
- ولزيادة فاعلية التأثير تستدعي الالتزام بالمبادئ التالية:

- مبدأ التعلق بالمصلحة، فالأفراد يميلون إلى تجاهل الفكرة أو الرأي أو وجهة النظر، ما لم يرو بوضوح كافي أنها تتعلق برغباتهم أو مطامحهم الشخصية، لذا فلا بد من صياغة الرسالة، بما يتماشى مع مصالح هذه الفئة أو الجمهور؛

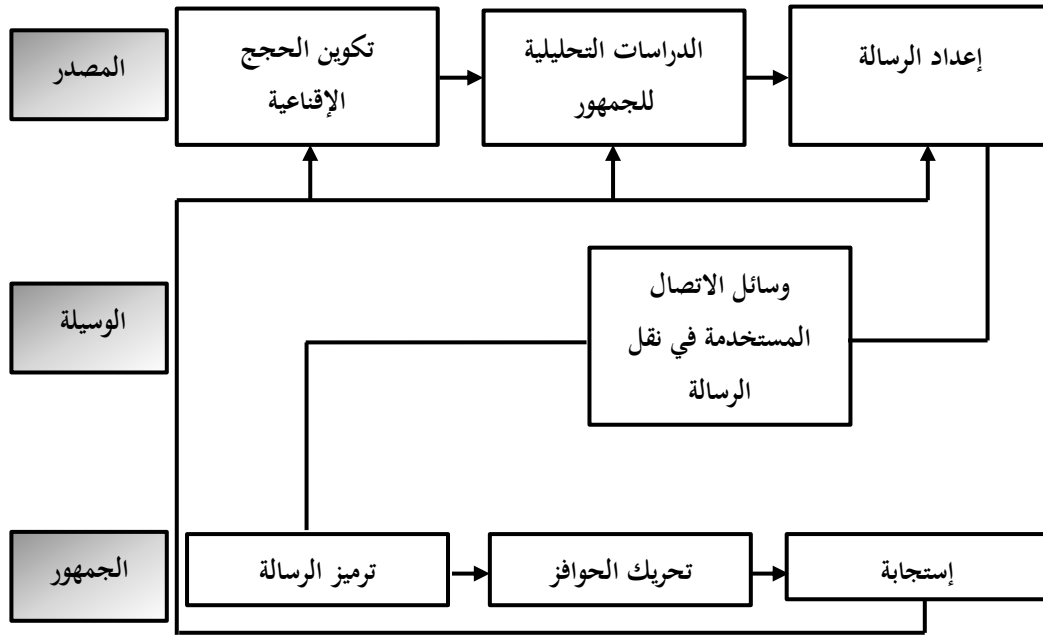
- مبدأ الأفعال الحقيقية، فأى فكرة أو رأي يجب دعمه بعمل وتصرف حقيقي؛
- مبدأ الثقة، فنحن كأفراد نتقبل فقط أفكار من نثق فيهم؛
- مبدأ الوضوح، فالموقف يجب أن يكون واضحاً بالنسبة للفئة أو الجمهور المخاطب، فكل ما يؤثر على انطباعاتنا يجب أن يكون واضحاً وليس موضوع تفسيرات متباينة.

ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الإقناعي.

¹ - حازم محمد حافظ، برنامج تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص 187-188.

² - نفس المرجع، ص 189-191.

الشكل رقم (3-2): نموذج الاتصال الاقناعي



المصدر: حازم محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 191.

الشكل البياني أعلاه، يوضح الاتصال الاقناعي كأحد اهم الطرق، لتوصيل الرسالة حول اي تغيير يحدث في المنظمة، فيعتمد على الدراسات التحليلية لجميع الحجج والبراهين، في تقديم الرسالة الاتصالية للجمهور المعني. ويختار الوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تبليغ الرسالة، ومركزاً على ضرورة اثاره الحوافز لدى الجمهور، ومهتماً بدراسة وتحليل رجوع الصدى أو التغذية العكسية التي يستقبلها صانعي الرسالة.

وبذلك فإن أي استراتيجية إقناعية، تتشكل من المراحل التالية:¹

- تحليل الجمهور المستهدف بالرسالة؛
- تحديد الهدف العام من الاتصال الاقناعي بما يتناسب مع طبيعة الجمهور؛
- تنظيم الرسالة الإقناعية، وتوزيع الأدلة المنطقية والعاطفية داخل الرسالة.

2- ضمانات نجاح عملية الاتصال الاقناعي: من أجل ضمان نجاح عملية الاتصال الاقناعي على المرسل

أن يتبع سلسلة من الخطوات، إذ يمكن تقسيمها إلى:²

¹ - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 270.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 268-274.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحصاء التغيير التنظيمي

أ- خطوات نفسية: وتتمثل هذه الخطوات في اظهار الود، حيث يقول "كيرت هاكنز": (إن أفضل طريقة للتعامل مع الآخرين هي التقرب منهم عن طريق مشاعرهم، فالقلب والعقل لا ينفصلان، والقلب دائماً أفضل موصل للعقل...، عدم التعامل باستعلاء، والاعتراف بالأخطاء).

ب- خطوات إجرائية أو فنية: تتمثل هذه الخطوات في:

- وجود فكرة أصيلة؛ الامام بالفكرة موضوع النقاش؛
- جمع الأفكار وترتيبها؛
- تحديد الاهداف بوضوح؛
- عدم البدء بالقضايا موضع الاختلاف؛
- شرح ابعاد الموضوع؛
- استخدام الأدلة والبراهين؛
- عدم اظهار النية للإقناع، حيث يقول أحد علماء الاتصال " يجب ان تُعلم الناس وكأنك لم تُعلمهم"؛
- تجزئة الموضوع؛
- ايجاد مرجعية مشتركة للطرفين؛
- فهم وجهة نظر الآخر بدقة وتحسيد أفكاره.

إضافة لما سبق من خطوات، هناك بعض العوامل، التي يتوقع أن تؤثر في قابلية المتلقي للاقتناع بالدعوة الجديدة، ولا بد من الانتباه لها أهمها:

➤ الانتباه: وجود علاقة طردية بين الثقافة والانتباه؛

➤ الذكاء: ان الأشخاص الذين يتمتعون بذكاء عالٍ، هم أقل استعداداً للاقتناع بالدعوة الجديدة من الأشخاص الأقل ذكاءً، فالأشخاص الأكثر ذكاءً في المجتمع، هم أقدر على فهم الرسالة، وتذكر مضمونها أكثر من غيرهم، وكثيراً ما يدفعهم هذا الذكاء، إلى عدم تقبل الشيء الجديد، بسبب اعتدادهم بقدرتهم تحليل الأمور واختبارها قبل تبنيها؛

➤ الثقة بالنفس: لقد لوحظ أن الشخص غير الواثق بنفسه يبدي استعداداً أكبر للخضوع، أو تقبل الأفكار الجديدة، يرتبط عامل الثقة بالنفس بالذكاء بشكل مباشر، وترتبط الثقة بالنفس ايجاباً بمدى فهم واستيعاب وإدراك الرسالة، في حين ترتبط سلبياً بمدى تقبل الرسالة والخضوع لها؛

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

➤ **الجنس:** ان النساء أكثر اقتناعاً من الرجال، ويرجع ذلك إلى قدرة النساء الكلامية التي تؤهلن لفهم القضية المطروحة بشكل أكبر، ومن ثم الاقتناع بها، غير أن بعض الباحثين لا يؤيد هذا التعليل، إذ يعزو بعض الباحثين استعداد المرأة للاقتناع أكثر من الرجال إلى عدة أسباب منها: الدور الاجتماعي الذي تلعبه المرأة، مما يجعلها أكثر مرونة في تقبل الأفكار الجديدة؛

➤ **العمر:** تقل قابلية الفرد للاقتناع تدريجياً مع العمر.

ثانياً- دور الاتصال في إشراك أعضاء المنظمة في عملية التغيير

واحد من التعريفات المهمة للمشاركة، هو ما طرحه "Davis" والذي تبني الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى انها: "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد، في ظروف الجماعة، التي تشجعهم كي يسهموا لأهدافها، ومقاسمتها المسؤولية".

ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أفكار مهمة، وهي الاندماج "Involvement"، المساهمة "Contribution"، والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة.¹

إن عمق مشاركة العاملين للاقتناع بأنهم يمتلكون قدرات حل المشكلات، والإدارة الذاتية التي غالباً ما تتجاهلها الإدارة بل وتضعها.²

فالثقة في موقع العمل تنبع من المشاركة الحقيقية، ويقتصر حدوث ذلك عندما يستطيع الموظفون على المستوى الفردي، أو من خلال مجموعات، المشاركة في المعلومات، وبالتالي يكون لهم تأثير حقيقي على مجريات الأمور. وتكون المزايا في هذه الحالة الديمقراطية، محفزة وعملية.³

وإشراك الأفراد في المعلومات حول التغيير، كبيان أسبابه والحاجة إليه، وما هي النواحي التي سيصيها التغيير، وتلك التي ستبقى على حالها، ومن سيتأثر به، وما هي فوائده، والجدول الزمني لتنفيذه، وقد يتضمن أيضاً الترويج للرؤية المستقبلية، التي تطمح المنظمة للوصول إليها، فهذه المشاركة للعاملين، تساعد على التغلب على وجهات النظر السلبية عند هؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى المخاوف السيكولوجية والعاطفية التي يشعرون بها تجاه التغيير.

¹ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 213-214

² - عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

³ - محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 326.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

تقليدياً نجد بأن مبدأ المشاركة يمكن أن يحدث بأشكال عديدة، منها المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة عن طريق الاستشارات، والمشاركة قصيرة الأجل، والمشاركة غير الرسمية، حيث يؤكد كل من: Conger kanter (1988) & Kannungo, (1988) Vollrath, Forogatt, Lengnick-Hall & Jennings, (1982) أنه في حال اجراء تغييرات معقدة ضمن التنظيم، فإن الاتجاه لإشراك العاملين، هو ما يجب استخدامه، قدر الإمكان أكثر من اللجوء إلى الاتجاه المباشر.

هذا ويؤكد "Sashking" (1976) على أن المشاركة أثناء التغيير مفيدة جداً، كوسيلة لزيادة تدفق المعلومات حول التغييرات المحدثة، لزيادة الولاء لدى العاملين، وتطوير التعليم عن طريق الممارسة، أو التعلم، وتطوير القيم والمعايير المشتركة لدى العاملين.¹

تساعد المشاركة في تقليل المقاومة وتوصف كأسلوب مناسب للتغيير التدريجي في مواقف عدة. حتى المواقف التي تتطلب فيها اشراك الموظفين تتباين، فأحياناً تكون المشاركة الواسعة النطاق أفضل (عندما تكون درجة المقاومة للتغيير منخفضة، وكذلك درجة الالحاح والحاجة للتغيير)، وأحياناً ينصح بالمشاركة المركزة (عندما تبقى درجة المقاومة منخفضة، والتغيير يمثل أمراً ملحاً)، وقد يتولد من المشاركة في اجراء التغيير اقتناع بأن الاجراءات التي يتم اتباعها إجراءات مناسبة، وبالتالي التخطيط للتغيير يتم بشكل أفضل نظراً لاشترك هؤلاء الملمين بالتفاصيل،

إلا أنه قد لا تكون المشاركة العريضة في قرار التغيير مناسبة دائماً، وفي مثل هذا الموقف، من الأفضل أن يتم اشراك هؤلاء الذين يؤثر التغيير عليهم في تخطيط كيفية تنفيذ التغيير.

وفي هذا الصدد يقول محمد منير حجاب بأن "نجاح المنشأة في توفير فرصة المشاركة للجمهور الداخلي، يتوقف على قدرتها على تشجيع وتنمية الشعور بالمسؤولية عن القرارات المتخذة لدى العاملين بها، والكشف عن المصاعب أو الاعتراضات التي تواجه الخطط قبل تطبيقها، وتوفير وسيلة للاتصال المتبادل بين المنشأة والعاملين، وذلك مثل الندوات، المؤتمرات، الحفلات، الرحلات، والفرق الرياضية... الخ، والمهم أن تكون المشاركة قائمة على الإخلاص، وليست قائمة على المناورة فقط، فمشاركة الفرد في مسألة تعني التزامه التزاماً حاسماً وعميقاً إزاء هذه المسألة".²

¹ - ريم رمضان، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص ص 227-231.

² - سميرة بن غضبان، دور المقاربة الاتصالية في انجاح التغيير التنظيمي، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد (40)، ديسمبر 2014، ص 127.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداء التغيير التنظيمي

فعندما نسمح للآخرين المشاركة في تحديد الاستجابة التي نبغي القيام بها بمجرد أن تظهر ضرورة للتغيير، فنستخدم بذلك المشاركة، للمساعدة في تشكيل اتجاهات جديدة، وتعديل وجهة نظر الآخرين الذين يعارضون هذا التصرف، فالغرض من استراتيجية الاتصال، هو محاولة مشاركة المعلومات الخاصة بالموقف، بحيث تتولد عنه اتجاهات مرغوب فيها على أنها رد الفعل للموقف، إلا أنه لا ينبغي التوقع أن التغيير في الاتجاهات سوف ينم عنه تلقائياً تغيير في السلوك، كما أنه من الممكن أن تغير أو تشكل اتجاهات، عن طريق جعل الأفراد يسلكون تصرفات مختلفة، بحيث تجعلهم من خلال النتائج التي عايشوها، من جراء هذا الاختلاف، يتجهون الى اتجاه جديد، فهذا ما يحدث تقريباً عندما نطلب من الأفراد المشاركة في التخطيط وتنفيذ تغيير تم تحديده بشكل مسبق.

ولابد من التنويه أن السلوك الانساني يعتبر سلوكاً معقداً للغاية، فقد يتسبب تطبيق المشاركة بشكل سيء في تدهور الأمور، وقد ينشأ عن السلوك المفروض، بشكل ديكتاتوري موجة غضب واستياء، ويمنع من تولد اتجاهات للتغيير مرغوب فيها، كما أن المخاوف الشخصية، قد تولد حالة نفسية، تحجب حقيقة تفسير الفرد لكل اجراء تتخذه الإدارة.¹

ويعتبر شعور العاملين أنهم لم يستشاروا، وأنهم لم يسهموا في عملية التغيير مشكلة خطيرة في المنظمات، ولقد تفهم بعض المدراء هذه المشكلة، فاعتمدوا " الادارة المشاركة " " Participative Manadjment"، سياسة لهم ومن الأمثلة المعروفة في " الادارة المشاركة " نشوء ما يسمى " حلقات الجودة " "Quality Circles" في المنظمات، إذ يمكن إدارة التغيير من خلال المشاركة بطريقتين هما:²

➤ أن المدراء قبل أن يُدخلوا التغيير، يطلبون اسهامات من العاملين نحو التغيير، ويُقيّمون تلك الاسهامات، ثم يحاولون إقناع العاملين الذين قدموا اسهامات بالتغيير، ومثل هذه الطريقة تُعين المدراء على التحكم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير والسيطرة عليه.

¹ - دي إي هوسي، كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، القاهرة مصر، 2001، ص ص 29-34.

² - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري - التنظيمي - في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص ص 254-255.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

➤ أما الطريقة الثانية، فتكون على شكل أسلوب حل المشكلات، حيث تترك للعاملين حرية التوصل إلى قرارات تتعلق بالتغيير، تحت قيادة أحد المشرفين، ويترتب على هذه الطريقة التزام العاملين نحو التغيير، ولكن قد يترتب أيضاً أن لا يكون للمدراء القول الفصل والأخير في عملية التغيير.

المطلب الثالث: دور الاتصال في التفاوض وتسوية الصراعات

من المتعارف عليه، أن الكثير من العلاقات بين أعضاء المنظمة، قد تتعرض لحالات تتضارب فيها المصالح، وتزداد الطموحات، وتتشابك العلاقات، ليظهر الصراع بين أعضاء المنظمة، مما يولد ضرورة لتسوية الصراع أو الحد منه، وفي مواقف كثيرة لا يتم هذا إلا بالتفاوض، والذي يعتبر أحد تطبيقات نظرية الاتصال.

أولاً- دور الاتصال في تسوية الصراعات

يرى "بولمان Bolman" و"ديل Deal"، أن أي تغيير تنظيمي جوهري يسبب نشوء صراع بين المستفيدين من التغيير، وغير المستفيدين منه،¹ كما يؤكد محمد يوسف القاضي، على أن الحصول على التغيير البناء وإدارته سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة الإدارية.²

لذا نجد "Kelly" يعرف الصراع بأنه "نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً، وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة"³.

فالصراع أمر طبيعي في المنظمات المختلفة، فعندما تعمل أي مجموعة من الأشخاص مع بعضهم البعض لا بد من ظهور اختلاف في الآراء والأفكار وخاصة في مجموعات العمل النشطة، فحيث يوجد الإبداع تبرز احتمالات حدوث الصراع.⁴

وقد أشار المغربي، أنه يجب على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء إدارة الصراع في حالتين:⁵

- إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد من تدخل الإدارة لتخفيف حدة ذلك الصراع؛
- إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه، فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع.

1 - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 354.

2 - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص 371.

3 - محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، 2007، ص 372.

4 - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

5 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص 60.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحصاء التغيير التنظيمي

والاتصال وسيلة تنسيق فعّالة تسمح بفض الصراع، وتفكيك حالات التوتر داخل المنظمة، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، باستعمال مختلف الوسائل، مثل الاستجابات، وصبر الآراء، وغيرها.¹

وفي هذا الصدد، يمكننا القول أن الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال،² مما يعمق الثقة، ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها، فمن أسباب حدوث الصراع التنظيمي عدم وجود نظام اتصال فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة، فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون في معظم الأحيان متضاربة، فضعف القنوات الاتصالية في المنظمة سبب هام لظهور الصراع، في الوقت الذي يعتمد فيه نجاح الجماعة، وتجاوز المشكلات، على توافر المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة، وحرية التعبير عن آرائهم دون أي عوائق.

وعليه قد يكون ظهور الصراع التنظيمي، أمر ضروري لبيئة المنظمة، لأنه يعمل على فتح قنوات جديدة للاتصال، من خلال العمل على تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، خاصة إذا كان الصراع صراعاً إيجابياً حيث يتطلب من إدارة الصراع سيادة جو من الثقة والتفاهم بين الأطراف المتنازعة، ويصل الصراع إلى أدنى مستوياته حال الصراع السلمي بين الجماعات، من شأنه التأثير سلباً على التنظيم، وفي ظل ضعف الاتصالات فالقرارات المتخذة ستقل جودتها، وبالتالي تتأثر سلباً مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتزداد مستويات عدم رضائهم.

ومن أهم الطرق الهيكلية لإدارة الصراع نجد تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون، الاجتماعات، اللقاءات، اللجان المشتركة، والمذكرات والتقارير،³ فالانسجام والتضامن بين الفاعلين في التنظيمات، من شأنه ظهور الحوار، وتبادل الآراء، وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات دون استثناء، وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل التنظيم، مما يكفل إيجاد نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة ما هو جديد.

¹ - سمية بن غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 379.

³ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 288.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

دور الاتصال في تشخيص الصراع: ان اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة، يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وآثاره السلبية، فعملية تشخيص الصراع تبين للإدارة بأن الصراعات القائمة، ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه.

وعملية التشخيص توجب على الإدارة إيجاد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:¹

- ما هو حجم الصراع؟ - هل يتعلق الصراع بالأفراد أو الأهداف؟ - هل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟

بعد ذلك يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة وتوجيهها الوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة.

ويمكن حصر المساهمة الايجابية للاتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي في النقاط التالية:

- يساهم الاتصال في توفير قنوات اتصالية رسمية فعّالة، مما يساهم في التقليل من الاضاعات، وما يصاحبها من تحريف وتشويه للمعلومات، التي تعتبر سببا في بروز المشاكل والصراعات.
- نشر المعلومات المرغوب فيها، لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
- توافر المعلومة بالصدق والقدر الكافي وفي الزمن المناسب من شأنه، سيادة جو من الثقة بين افراد التنظيم، مما يؤدي الى توليد الرغبة في المساندة والدعم لاحتياجات ادارة الصراع، والرغبة الصادقة في التفاعل الايجابي.
- المشاركة الحقيقية والفعلية للأفراد والجماعات في عملية صناعة القرارات في المنظمة.
- الوصول إلى اتفاق ضمني، حول معظم المفاهيم السائدة في المنظمة، وبالتالي بناء قيم ومبادئ مشتركة.

ثانياً- دور الاتصال في إنجاح التفاوض

إذا كان التفاوض، في أبسط معانيه هو النقاش والحوار بين طرفين أو أكثر، بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة، من اجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الأطراف ويجنبهم آثار الصراع وعواقبه، وإذا كان التفاوض هو عملية حركية بالغة التعقيد، تتداخل وتتفاعل فيها جملة عناصر منها المعلومات، الوقت، وقوة المركز التفاوضي للأطراف، والتكتيكات والأساليب المتبعة، فإن هذا التفاوض لا يتم بغير اتصال بين هذه الأطراف.

¹ - حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد(05)، 2005، ص15.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إعداده التغيير التنظيمي

وعلى ذلك فنحن نرى أن عملية التفاوض هي أحد تطبيقات نظرية الاتصال، وإن كانت في حقيقة الأمر تطبيق خاص لنظريات الاتصال، حيث تعد اتصالاً محدود الأطراف، محصور الوسائل، ومحدود الهدف، ومحسوم النتائج سلباً أم إيجاباً، كما أن وسائل الاتصال المستخدمة، في عملية التفاوض، تلعب دوراً حاسماً في نتائج التفاوض وآثاره¹.

الكثير من العلاقات بين أعضاء المنظمة، قد تتعرض لحالات تتضارب فيها المصالح، وتزداد الطموحات وتشابك العلاقات، مما يتطلب إطاراً مرسوماً وتقليداً عريقاً لفض الاشتباكات، ولا يتم هذا إلا بالتفاوض والتفاهم، وتتعاظم أيضاً أهمية المفاوضات بحيث أصبحت تمثل عملية اتصال بين الأفراد، المجموعات، المنظمات والمجتمعات، والنظم الدولية، وأصبح الاتصال هو أهم جانب للمراحل المبكرة للتفاوض لتكوين تحالفات حيث يولد الاتصال الجيد الاحترام المتبادل، فيستخدم التفاوض كأسلوب شائع لحل الصراع بين الإدارات المختلفة، وهناك نوعان أساسيان من التفاوض، هما أسلوب التفاوض غير المتكافئ (أنا أكسب وهو يخسر)، والتفاوض التعاوني (أنا أكسب وهو يكسب)، والأصل أنه لا يتم اللجوء إلى أسلوب التفاوض إلا في الحالات التي يصل فيها الخلاف أو الصراع، لحد تعارض المصالح الشديد، والذي ينذر باحتمال تطور الأمر إلى حالة الإضرار بالأطراف المختلفة².

حيث يعتمد التفاوض على جملة من المهارات تتقدمها مهارات الاتصال، سبق وتم إيرادها وتوضيحها في الفصل الأول من الدراسة، كمهارة ادراك مقومات نوع الاتصال، مهارة استخدام التعبيرات الصوتية، مهارة حسن الاصغاء، مهارة استخدام لغة الجسم في نقل المعاني، مهارة استخدام مجال تأثير الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي، وإضافة إلى مهارات التفاوض هناك، مهارة التفاوض مع شخصيات المفاوضين المختلفة، مهارة السيطرة على الانفعالات ومواجهة عوامل الاستفزاز، مهارة التعامل مع الخلافات والمشاكل، مهارة إعادة الصياغة وتغيير اللعبة³.

¹ - محمد الشافعي، فنون ومهارات التفاوض - وأساليب الإدارة الحديثة، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 25-26.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ - محمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-227.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مساهمة منظومة الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث، التوضيح وبشيء من التفصيل، للدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في التمكين من أحداث التغيير التنظيمي، من خلال توضيح وتقديم كلاً من: أهداف الاتصالات الاستراتيجية، القيم الاتصالية، أساليب، مفاهيم، أدوات وإجراءات (تتركز على المنظومة الاتصالية)، التي لا بد من وجودها أثناء كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي، معتمدين في تبيان هذه العلاقة وبهذا التقسيم، على عدد من النماذج، منها ما هو متعلق بالتغيير التنظيمي، متمثلاً في النموذج الشهير والمحدد لمراحل إحداث التغيير التنظيمي (مرحلة الإذابة Unfreezing stage، مرحلة التغيير، changing stage، ومرحلة التجميد refreezing stage) لـ "Kurt Lewin" (سبق شرح النموذج في الفصل الثاني من الدراسة)، ومنها ما هو متعلق بالاتصالات الاستراتيجية لإدارة التغيير. وأهمها "نموذج Stuart Klein"، كما حاولنا الاعتماد على دليل عملي ميداني لتجسيد البرامج التغييرية لـ "دان كوهين"، ولـ "David E Hussey" *

المطلب الأول: استراتيجيات اتصالات التغيير

عند إحداث أي تغيير في المنظمة، لزاماً على هذه الأخيرة إحداث نظام اتصالي يسمح بالكشف عن المعوقات المصاحبة لهذا التغيير، وإلا وجدت الشائعات أرضاً خصبة للانتشار، وزادت المواقف السلبية وأشكال مقاومة التغيير، لذا من واجب الإدارة تصميم رسائل اتصالية خاصة لمعالجة قلق العاملين والاعتماد على أجمع الوسائل الاتصالية وأكثرها فعالية للاتصال بأفراد التنظيم. والاتصالات الاستراتيجية هي عملية محدّدة بدقة من أجل التوصل إلى تحقيق أهداف الاتصالات على المدى الطويل، إنها تتطلب مجموعة متنوعة من العوامل بما فيها المعلومات المستدامة والمتسقة، والتنسيق والاتصالات التي تكمل بعضها داخلياً وخارجياً مع كل من الجمهور العام والجمهور المستهدف في التوقيت المناسب، وينبغي أن تكون الاستراتيجية مدعومة بخطة بحث جيدة لقياس سلوك واتجاهات الجمهور، وتحديد مجموعات الجمهور واختبار السبل المؤدية لتغيير السلوك أو الأنماط المعتادة. وتتطلب الاستراتيجية الفعالة أيضاً رصد وتقييم مدى تحقق الأهداف، وإن لم تكن تتحقق، فما الذي ينبغي فعله².

* David E Hussey خبير في التنمية الإدارية، وأحد المؤلفين الدوليين في مجال الإدارة الاستراتيجية، قام بتأليف عدة كتب تناولت برامج التدريب، وكيف يتم التعامل مع التغييرات المؤسسية

تاريخ الاطلاع 2016/10/10. وقت الاطلاع: 23:30 - <http://iipdigital.usembassy.gov/st/arabic/publication/2012/05/2> - 2

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

أولاً - جوانب اهتمام استراتيجية اتصالات التغيير

وجب الإشارة في البداية، إلى وجود تأثيرات نفسية، للتغيير يعيشها الأفراد بالمنظمة، مما يوجب على القادة فهما وعلاجها.

ويوضح "Frederic Nortier" كيفية تأثير التغيير على الموظفين، بما يسمح لقادة المنظمات بفهمها وبالتالي القيام بما يلزم للتعامل معها، واستغلال جميع مهاراتهم الاتصالية للوصول الى اقناع هؤلاء الموظفين، وهي كما تتضح من الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): مراحل التأثير النفسي للتغيير على العاملين

سماتها	مرحلة التأثير النفسي للعاملين
يشعر العاملون بالإستقرار النسبي، ويعملون بالطريقة المعتادة	التوازن المبدئي Initial Equilibrium
حدوث تغييرات في بيئة العمل، ناشئة عن متغيرات خارجية، ولا يملك العاملون الطريقة التي يمكنهم معالجة الأمور بها.	الإنفصال Separation
يفقد العاملون توازنهم النفسي نتيجة التحول التنظيمي الواقع، ويصبح النظام الكلي للفرد غامضاً، ومشكوك فيه، ويُشعر بالقلق وعدم التيقن.	الارتباك Confusion
يستعيد الفرد هدوئه النفسي والذهني، متأثراً بتوجيهات الإدارة، إلى نوع الاستجابة المطلوبة منه، وكيفية إعادة تنظيم عمله.	إستعادة الأمان من جديد Rebirth
يستعيد الفرد توازنه النفسي والذهني مما عرفه من حقائق عن نتائج عملية التغيير ونجاحها، مما يعد ميلاداً جديداً له	التوازن من جديد New Equilibrium

المصدر: كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ترى الطالبة، من خلال مراحل التأثير النفسي للتغيير على العاملين، المقدمة في الجدول السابق، أن المراحل المذكورة تكون صالحة التعميم فقط حال كان التغيير من الأساس في صالح الفرد، فيمر هذا الأخير نفسياً بالمراحل المذكورة، الى أن يصل إلى استعادة الامان والتوازن من جديد بعد استيعابه واقتناعه (أساس الاقتناع حقيقي)، بأن التغيير المطبق يخدم مصالحه، أما في حال التغيير المطبق، كان ضد مصالح الفرد، فنرى أن هذا الأخير لا يمر بالمرحلة الرابعة "استعادة الأمان من جديد"، بمعناها الإيجابي، بل نلاحظ أنه سيخضع خوفاً من عقاب الإدارة، وليس العكس.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

تتطلب عملية التغيير وضع استراتيجية اتصالية للمنظمة، من شأنها الاهتمام بالجوانب التالية:¹

1- القيام بأبحاث لرصد كلاً من: - فعالية استراتيجية الاتصال - تحديد وتوقع القضايا المتسببة للمشكلات المحتملة. - مراقبة وتقييم الإدراك قبل وأثناء وبعد التغيير.

2- تحديد نقاط الضعف في استراتيجية الاتصال التي قد تؤدي إلى انتشار الشائعات الناتجة عن مقاومة التغيير المتولدة بسبب: (الخوف من المجهول- وجود نقص في المعلومات المطلوبة للتغيير- تهديد الوضع الحالي وغياب التعاون التنظيمي - الخوف من الفشل - غياب الإدراك لمنافع التغيير وغياب الحافز - رفض العاملين للتغيير الذي فرض عليهم ولم يشاركوا في اتخاذ قراراته لذا يعملون على مقاومته ووضع العقبات التي تحول دون اتمامه في المراحل التنفيذية).

3- تحديد قنوات الاتصال التي يمكن التحكم فيها.

ثانياً- نماذج لاستراتيجيات اتصالات التغيير: سنقدم عدد من النماذج التي ارتأينا أهميتها، وتوضيحها لدور الاتصال من أجل النجاح التغيير التنظيمي.

النموذج الأول - نموذج ADKAR

عام 1998 توصلت مؤسسة Prosci* إلى هذا النموذج من خلال دراسة قامت بها، كان عنوانها « The Best Practices in change management benchmarking report » تقرير عن أفضل الممارسات في إدارة التغيير"، حيث تم الاهتمام إليه من خلال دراسة أجريت على خبرات عينة قوامها 300 شركة، مرت بمشروعات التغيير، وهدفها مساعدة الشركات على التخطيط التنفيذي الذي يهدف إليه الشركات، وضمان مساندة كبيرة خلال مشروع التغيير، وترى هذه الدراسة أن التغيير الأمثل يتم من خلال تطبيق النموذج التالي:

¹- منى محمد محمد علي، دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات، دراسة على عينة من المنظمات الانتاجية والخدمية في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الاعلام، قسم العلاقات العامة والاعلان، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص121.
* Prosci هي مؤسسة للبحوث تقدم خدمات لمؤسسات قطاع الأعمال والمنظمات الاستشارية بالولايات المتحدة الأمريكية، تقوم بتقديم تقارير متخصصة حول بناء الكفاءات والقدرات التنظيمية، أثناء عمليات إعادة الهيكلة وتحديث المنظمات

نموذج¹ ADKAR

A : Awareness of the need for change الوعي بالحاجة إلى التغيير

D: Desire to support the change الرغبة في دعم التغيير

K: Knowledge of how to change معرفة كيفية التغيير

A: Ability to demonstrate new skills and behaviors

القدرة على تنفيذ التغيير من خلال تبني مهارات وسلوكيات جديدة

R: Reinforcement to make the change stick دعم السلوك الجديد الذي يدعم بدوره التغيير

ويمثل هذا النموذج ملخص لدور عمليات الاتصال التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي، حيث يعمل

الاتصال على خلق الوعي برؤية المنظمة الجديدة وأهدافها من أجل التغيير، وما إن يكن العاملين على

قدر من المعرفة والوعي بأهمية التغيير في المنظمة، حتى تتولد لديهم الرغبة في المشاركة واتخاذ دور

إيجابي في هذه العملية، وهنا تقوم المنظمة بتوفير برامج للتعليم والتدريب على برامج تخدم عملية

التغيير وتجعل للعاملين القدرة على تنفيذ التغيير بنجاح، والتي تتوالد عن تراكم الخبرات

وجذب الكفاءات للمنظمة، ثم يأتي دور تدعيم السلوك المواتي للتغيير من أجل استمرار نجاحه.

ويؤكد النموذج على دور الاتصال في إدارة عملية التغيير على النحو التالي:

➤ كل التغييرات تتعرض للمقاومة، وتعتبر المقاومة أصعب مراحل التغيير في المنظمات.

➤ كثير من القائمين بالتغيير وجدوا أن العراقيل تتمثل في نفس الأشخاص الذين بدؤوا بالتغيير في المقام الأول.

➤ أن المشاركة الأولى للإدارة العليا تكون في القدرة على تعريف وتوصيل رؤية المنظمة وكذا الأسباب وراء

التغيير في العمل.

➤ يجب الاستعانة باستشاريين من خارج المنظمة لتفادي التحيزات داخل المنظمة.

ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في هذه الدراسة من خلال تتبع خطوات التغيير في المنظمة ودور

الاتصال في توصيل أهداف التغيير، وخلق الرغبة في التغيير وتقييم المشاركة، ثم شحن المعرفة لدى العاملين والقدرة

على تنفيذ الأهداف من أجل التغيير، وتدعيم السلوك الجديد.

¹ <https://www.prosci.com/adkar> Date : 19/11/2015 ; Time : 12 :00

أصدر أول نص كامل عن هذا النموذج، في كتاب (جيف هيات) Jeff Hiatt's book-ADKAR : a model for change in business, government and our community

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

النموذج الثاني - النموذج الاستراتيجي للاتصال بالعاملين **The Strategic Employee Communication Model**

Model¹: تم التوصل إلى هذا النموذج وتعريفاته العملية من خلال دراسة لنماذج الاتصال بالعاملين،

أجريت على 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، يقدم هذا النموذج الأداة التحليلية لتقييم

وتحسين اتصالات العاملين، ومن ثم يمثل الأساس لاستخدام اتصالات العاملين استراتيجياً لتسهيل

عملية التغيير، وفي برنامج اتصالات التغيير فإن النموذج يخدم بالأساس ثلاثة أهداف أولية، وهي كما يلي:

➤ توضيح اتصالات العاملين الفعالة في سياق المنظمات ذات الأداء المرتفع، فالاتصال هو الوسيلة

الوحيدة التي تجعل الإدارة العليا تنصت للعاملين.

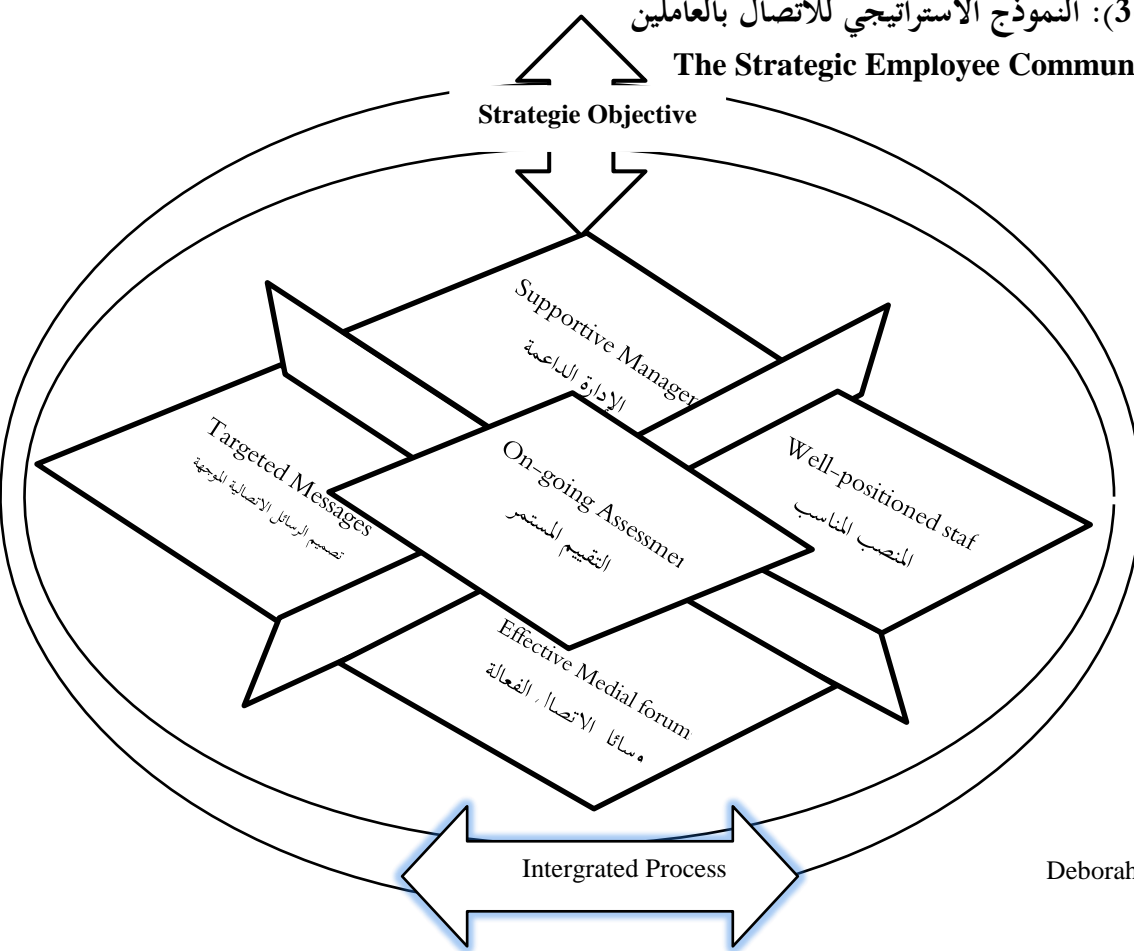
➤ توفير أداة تحليلية لتشخيص نقاط القوة والضعف في الاتصالات التنظيمية.

➤ وضع إطار لبرنامج التغيير والمقترحات الناتجة لتحسين اتصالات العاملين حتى يستطيع الاتصال

أن يدعم عملية التغيير.

الشكل رقم (3-3): النموذج الاستراتيجي للاتصال بالعاملين

The Strategic Employee Communication Model



المصدر:

Deborah J. Barrett, op, p3

(بتصرف).

¹-Deborah J. Barrett, **Change communication : Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change, Corporate Communications**, An International Journal, Vol. 7 N°4, 2002, pp 1-16

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

يستخدم هذا النموذج لمساعدة الإدارة على فهم الدور الاستراتيجي، الذي يقوم به الاتصال في الحياة اليومية للمنظمة، وتحقيق النجاح في عملية التغيير، يتكون النموذج من المكونات الأساسية لاتصالات العاملين ويربطها ببعضها البعض، وكذا باستراتيجية وعمليات المنظمة، لذا فهو يعمل بشكل تحليلي مقسماً اتصالات العاملين إلى أجزاء محددة، موضحاً كيفية اعتماد كل جزء على الجزء الآخر، وذلك على النحو التالي:

1. **الأهداف الإستراتيجية Strategic objectives**: تدعم اتصالات العاملين أهداف المنظمة الاستراتيجية. لذلك يجب على أن تقوم الاتصالات بتوضيح وترجمة الرسائل الصادرة، وذلك أن تكون منظمة لتأويل أو ترجمة الرسائل المركزية (من مرحلة صياغة الرؤية إلى غاية تحقيق الأهداف).

2. **الإدارة الداعمة Supportive management**: يتطلب التغيير التنظيمي الجذري اشراك الجميع في عمليات الاتصال، لذا تستوجب المشاركة المباشرة وتحمل كل من الإدارة العليا والوسطى مسؤولية الاتصال، (الاتصالات الصاعدة أو النازلة أو الأفقية).

3. **تصميم الرسائل الاتصالية الموجهة Targeted messages**: هي المعلومات المصممة لجمهور معين وتكون محددة الموضوع، وهي ببساطة شديدة معلومات مصممة خصيصاً للجمهور (اي رسائل في كلمات مختلفة لأشخاص مختلفين عند الضرورة) حيث تكون المعلومات ذات صلة وذات مغزى في نفس الوقت في اتساق منسق، وعليه يجب على وحدة أعمال او شعبة تكييف الرسائل المهمة لموظفيها.

4. **وسائل الإتصال الفعالة Effective media/forums**: تستخدم اتصالات العاملين الفعالة جميع الوسائل للوصول الى جماهيرها، ولكنها تعتمد على الاتصال المباشر والمواجهي، أكثر من الاتصال غير المباشر، عبر وسائل الإعلام المطبوعة او الالكترونية، ولهذا يعد التدريب على الاتصال المواجهي وإدارة الاجتماعات، والمهارات الاتصالية ذات أهمية بالغة مجال الاتصال بين الأفراد .

5. **يحتل القائم بالاتصال منصب مناسب في المنظمة Well-positioned staff**: لابد من تهيئة المناخ للموظف القائم بالاتصال، فيحتاج هذا الموظف، الى ان يكون قريب من القضايا العمل الهامة، والمشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي والأعمال التجارية، فكونه عضواً من فريق الإدارة العليا يتيح له فهم استراتيجية الشركة والمشاركة في عملية صنع القرار، كما ينبغي أن يدرك القائم بالاتصال أنه الموصّل لعملية التغيير لأعضاء المنظمة، وليس فقط مُنتجاً لمطبوعات المنظمة.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

6. التقييم الجاري أو المستمر **On-going assessment**: إن فعالية الاتصالات التنظيمية، يحتاج ان تقاس على مستوى المنظمة بشكل رسمي ومستمر، مع أهداف المنظمة المحددة، وفي جميع مراحل التغيير الأساسية وعبر مراحل أساسية.

7. العمليات الاتصالية المتكاملة **Integrated processes**: تحتاج الاتصالات أن تدمج في العمليات وأن توضع على جدول أعمال الاجتماعات وفي صلب مناقشات التخطيط الاستراتيجي للأهداف التنظيمية للإدارة. يوفر هذا النموذج أداة تحليلية، لتشخيص نقاط القوة والضعف لاتصالات المنظمة، وتمثل خطة العمل للاتصالات الداخلية في عملية التغيير في أربع خطوات هامة:

- تكوين فريق اتصال استراتيجي Forming a strategic communication team .
- تقييم ممارسات الاتصال الحالية Assessing current communication practices .
- تنظيم ورش عمل لإعادة تعريف رؤية واستراتيجية المنظمة ووظائفها Conducting cascading vision, strategy, job redefinition workshops
- مراقبة وتقييم النتائج Monitoring the results .

والشكل التالي يوضح هذه المراحل

الشكل رقم (3-4): الخطة الاستراتيجية للاتصالات



المصدر: (بتصرف) Deborah J. Barrett, , op, p6.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

النموذج الثالث: نموذج Stuart Klein (1994)

قدم Stuart Klein (1994) نموذجاً لإدارة اتصالات التغيير، النموذج يعتمد على استراتيجية تعتمد تكتيكات اتصالية مختلفة الأبعاد والوسائل، متناولاً قواعد الاتصالات في كل مرحلة من مراحل التغيير الثلاث، قبل، وأثناء، وبعد التغيير، وتساهم هذه التكتيكات الاتصالية، في تسهيل عملية التغيير، والتقليل من مقاومته، ولا بد أن تسير استراتيجية الاتصال جنباً إلى جنب، مع مراحل التغيير المخطط والمعلومات المطلوبة لكل مرحلة، وبالتطبيق على نموذج « Kurt Lewin »، والذي يوضح مراحل التغيير في ثلاث مراحل أساسية:

مرحلة عدم الاتزان، مرحلة التغيير ثم مرحلة الاستقرار، وبالتالي تختلف معها احتياجات وأنشطة الاتصال كمتطلب أساسي لتحقيق النجاح والتغلب على عوائق التغيير التنظيمي.¹

كما وضح Stuart Klein، أن هذه الاستراتيجية لا تتعلق فقط بالمنظمات، وإنما تهتم بدور الاتصالات في إدارة التحولات الكبرى، وما يرتبط بها من مشكلات وأزمات على مستوى الدول أيضاً، إلى جانب اهتمامها بالتغييرات والتحولات التي تحدث على مستوى المنظمات ويؤكد Stuart Klein، على أن البناء الهرمي التقليدي للمنظمات - الذي يعتمد على التسلسل - يمثل قناة أساسية وهامة للاتصالات الرسمية المكتوبة بالإضافة إلى ضرورة القيام باتصالات شخصية مباشرة لتوضيح دواعي وسياسات التغيير، بما يدعم ويساند الاتصالات الرسمية المكتوبة، حيث يجب إعلام المشرفين بوجه خاص بدواعي التغيير، وكيفية إجرائه، ويطلب منهم نقلها إلى مرؤوسيه، فالتخطيط والتنفيذ الجيد لاتصالات التغيير يصبح مفيداً جداً في تسهيل إدارة عملية التغيير وإتمامها بفعالية ونجاح.

ووفقاً لنموذج "Stuart Klein" الذي يتعلق بالاستراتيجيات الاتصالية الخاصة بالتغيير التنظيمي، يتوجب على الوحدات التنظيمية المعنية بالتغيير الاسهاب في الرسائل الاتصالية الخاصة بالتغيير وزيادة عدد الوسائل الاتصالية المستخدمة في هذا التغيير، حيث أن تكرار الرسالة الاتصالية من خلال أكثر من وسيلة اتصالية يزيد من معدل تذكر الفرد للرسالة، كما ان استخدام أكثر من وسيلة أفضل من استخدام وسيلة واحدة، كما يجب الاهتمام بالاتصال المواجهي الذي يعد من أفضل الوسائل الاتصالية في عملية التغيير.

¹ - Stuart M. Klein, A management communication strategy for change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 Iss: 2, pp.32 – 46, 1996.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداه التغيير التنظيمي

النموذج الرابع - نظرية " تشي " 1999¹ Tichy's TCP theory

يؤكد النموذج ، على مجموعة من النقاط، تتمثل فيما يلي :

➤ أغلب التغييرات لا يمكنها النجاح، من دون مشاركة، وإقحام أعضاء المنظمة في تصميم وتنفيذ التدخلات والتغييرات، والتزام أفراد المنظمة بمبادرات التغيير.

➤ يعد الاتصال أساس التغيير الناجح، وعليه لابد من إيجاد اتصال كاف، وخلق ما يُعرف بثقافة التواصل داخل المنظمة.

➤ يؤكد النموذج على أن كل خطوة في التغيير تتطلب التواصل، فتصميم وتنفيذ التغيير غير ممكن، دون إقتناع الجميع بضرورته، عن طريق توفير وتبادل المعلومات حول البرامج التغييرية، والعقبات الممكنة التعرض لها. ➤ يُعتبر الاتصال على الأرجح، أهم المهارات الواجب امتلاكها، من طرف وكلاء التغيير.

العلاقة بين الاتصال والتغيير من منظور نظرية (TCP (Technical, Cultural, Political system

يرى (Tichy) أن المنظمة، عبارة عن تداخل ثلاث مكونات أو أنظمة أساسية، وهي النظام التقني، والنظام

السياسي، والنظام الثقافي.

- **الاتصالات من المنظور التقني للتغيير:** الاتصال من المنظور التقني مرتبط بالدرجة الأولى، بالجهد المبذول لمعرفة كل ما يتعلق بالمنظمة، ومن ثم تظهر اشكالية المعلومات اللازمة لتخطيط التغيير، وتنسيق الجهود، والتي يمكن القضاء عليها، عن طريق ضمان إيجاد مصدر للمعلومات، قادر على توفير المعلومة الدقيقة، وفي الوقت المناسب وبتكلفة معقولة، أو بطريقة لا مركزية وذلك بتوفير المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية.

- **الاتصالات من المنظور السياسي للتغيير:** تؤكد النظرية، على أنه في معظم عمليات التغيير، توجد ما يسمى (لعبة المصالح)، والمقصود بها، أنه غالباً تؤخذ المواقف من عمليات التغيير، على حسب ما اذا سيكون التغيير المطبق معرقلاً، أو في مصلحة الفرد أو الجماعة، الا أن نظرية (Tichy)، أكدت على المنظور الوحدوي للتغيير، أي لابد من تجاهل المصالح الفردية للمدراء، والموظفين على حد سواء، والتركيز على المصالح العامة والمشاركة للمنظمة ككل، وهذا يستند عموماً على ثقافة تنظيمية قوية، وإدارة تستطيع إيجاد سياسة

¹ - Dragos Constantin Vasile, **Communicational Approach In The Organizational Managment**, the Academy of economic studies, faculty of commerce Piata Romana, nr.1-3, sector 1, 2009, p p185-189.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

تنظيمية تدعم التغيير، وتصنع تحالفات موالية له، وعليه فالتعامل مع هكذا قضايا يتطلب اتصالات مكثفة، تساعد على توضيح وتبادل وجهات النظر وتقديم التنازلات المرضية.

- **الاتصالات من المنظور الثقافي للتغيير:** من منطلق أن ثقافة المنظمة، تساعد في التعامل مع المشاكل الأساسية، من خلال تطوير لغة مشتركة، وإنشاء ايدولوجية تعطي معنىً للأحداث غير القابلة للتفسير، وخلق توافق في الآراء، فالاتصال هو الوسيلة المساعدة لضمان واستمرارية هذه الثقافة التنظيمية، كما أنه من جانب آخر الوسيلة الوحيدة لتغيير هذه الثقافة، مما يتطلب جهود اتصالية وتواصلية معقدة ودقيقة.

من خلال النماذج المقدمة، تلاحظ الطالبة وجود تشابه وتكامل بين النماذج الأربعة في تبينها لدور الاتصال في إحداث ونجاح التغيير التنظيمي، هذا وبالإضافة إلى أن كل من "نموذج ADKAR" و "النموذج الاستراتيجي للاتصال بالعاملين" و "نموذج Stuart Klein"، وضح دور الاتصال في توصيل أهداف التغيير، وخلق الرغبة في التغيير وتقييم المشاركة، خلال جميع خطوات التغيير في المنظمة، مع تركيز هذه النماذج، على أهمية الاتصال المواجهي في عملية شحن المعرفة لدى العاملين، واقتناعهم، بضرورة وأهمية التغيير، إلا أننا نجد "النموذج الاستراتيجي للاتصال بالعاملين" كان أكثر شمولية مقارنة ببقية النماذج، حيث بين ضرورة وجود أداة تحليلية لتشخيص نقاط القوة والضعف في الاتصالات التنظيمية السائدة، مع توضيح ما هي اتصالات العاملين الفعالة الواجب إيجادها وتوفيرها في سياق المنظمات ذات الأداء المرتفع، ومن ثم تحدث النموذج عن دور الاتصال خلال خطوات التغيير. بينما اتسم "Tichy's TCP theory" بالعمومية في طرحه، للعلاقة بين التغيير والاتصال، كما اعتمد مدخل النظم في تحليله لهذه العلاقة، موضحاً بشكل عام أكثر الجوانب في المنظمة تأثيراً. حيث فضل توضيح العلاقة بين الاتصال والتغيير، بشكل أفقي أي بين الاتصال ومجالات التغيير (الهيكلي والتقني (التكنولوجي) - الانساني (أستخدم مصطلح "سياسي" - والثقافي).

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: دور الاتصال الإداري في تهيئة المنظمة للتغيير التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب لدور الاتصال الإداري في تهيئة المنظمة للتغيير أو ما يعرف بمرحلة الإذابة

. Unfreezing stage

هدف الاتصال الأولي في مرحلة تهيئة المنظمة للتغيير، هو إعداد المشاركين في عملية التغيير، وفك جمود

العاملين، أي تكوين المناخ الملائم للتغيير، وذلك من خلال:

➤ زيادة الشعور بالحاجة للتغيير.

➤ تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها.

➤ صياغة الرؤية الصائبة.

في هذه المرحلة، قد تظل بعض المقاومة حاملة وبعضها يظهر فجأة دون أي مقدمات، تستطيع المنظمة التغلب على هذه المقاومة، إذا ما كانت استراتيجية الاتصال مخططة بعناية، للتعامل مع المقاومة المبدئية، وتتضمن هذه المرحلة العديد من الأنشطة التنظيمية، مثل التخطيط، وهو ما تبنى عليه الإدارة المراحل التالية لعملية التغيير بالرغم من أن الدراسات أثبتت صعوبة التنبؤ بالمؤشرات المستقبلية، لأفضل عمليات التغيير التنظيمي، و لمساعدة المنظمة كي تكون مهيأة للتغيير، لا بد من توصيل المعلومات عما سيحدث ولماذا؟ لأعضاء المنظمة، ويقوم الاتصال بعملية وصف للأنشطة المتعلقة بالخطوات الأولى للتغيير.

قبل الخوض في تقديم النقاط الثلاث المذكورة آنفاً، سنحاول توضيح مصطلح يلعب دوراً مهماً في إسهام المقاربة الاتصالية لتحقيق وإنجاح التغيير التنظيمي، وهو مصطلح يرتبط بمصطلح الاتصال، ولكنه لا يعنيه بالضبط، وهو مصطلح " التواصل"، حيث يعني مصطلح التواصل بمجموعة من المعاني، التي تعبر عن جوهر العملية، التي هي نفي للعديد من المعاني التي ارتبطت - ولو تاريخياً - بالاصطلاح السابق (الاتصال)، وفيما يلي استعراض لهذه المعاني:¹

1- أن التواصل في الإنسان متعدد الاتجاهات، وليس في اتجاه واحد، وقد أبرزت العديد من الدراسات أهمية التغذية المرتجعة في عملية التواصل، إلا أن الأمر لا يقتصر على مجرد الحصول على رد -مثلاً- بل هو أكثر من ذلك، وهو ما يدفع البعض إلى الحديث عن أطراف عملية التواصل بدلاً من استخدام الاصطلاح التقليدي: مرسل - مستقبل، وفي الحقيقة أن الطرفين يتبادلان دائماً دوري المرسل والمستقبل، في عملية سريعة مستمرة.

¹ - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداده التغيير التنظيمي

2- أن التواصل اصطلاح يشير إلى عملية شاملة، تتجاوز أطرافها لتشمل النظام الاجتماعي الشامل الذي تم فيه، أما اصطلاح الاتصال فقد ارتبط بتراث يتناول العملية بشكل جزئي ميكانيكي آلي، يتصل بين أطراف العملية من جانب ويتغاضى عن السياق الشامل لعملية التواصل من جانب آخر.

3- التواصل ليس مجرد اتصال بين طرفين، أحدهما مؤثر والآخر يتأثر، إنما هو علاقة بين فردين على الأقل، كل منهما يمثل ذات نشيطة، وهذا يعني أن كل طرف في العملية يفترض نشاط الطرف الآخر ويتعين على كل من الطرفين أن يحلل الأهداف والمبررات الخاصة به، والخاصة بالطرف الآخر ولا يقتصر الأمر على تبادل المعاني والدلالات فقط، بل يسعى كل طرف إلى صياغة معنى عام في سياق ذلك، وهذا يتطلب فهم المعلومات لا قبولها فحسب.

4- ففي الاتصال تكون هناك رغبة من أحد الطرفين في التواصل مع الطرف الآخر، ويكون دور الطرف الآخر الاستجابة والتفاعل مع هذه الرغبة أو يمكنه عدم الاستجابة، أما في التواصل فإن هذه الرغبة في المشاركة تكون تبادلية وتحدث من كلا الطرفين وتنشط لتحقيق أهداف معينة، نستنتج من ذلك أن التواصل يُشير إلى علاقة تبادلية ما بين طرفين أو أكثر، كما أنه يعتبر انفتاح الذات على الطرف الآخر ضمن علاقة لا تنقطع بل تتجدد، وبناءً على ما تقدم فإن عملية التواصل هي أساس العلاقات الإنسانية والتفاهم الإنساني، كما أنها العملية التي بمقتضاها تُشكّل العلاقات الاجتماعية وتبادل الخبرات والمعلومات والآراء والأفكار والتجارب بين الناس.¹

نستنتج مما سبق، أن التواصل هو الاتصال، عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل ويتم من خلالها تأثير متبادل من خلال تبادل الآراء والأفكار، والمعلومات، تحل ذلك في إطار نسق اجتماعي معين، ولذلك فالتواصل هو جوهر الاتصال.

أولاً- زيادة الشعور بالحاجة للتغيير

الخطوة الأولى في جهود عملية التغيير الناجح، في أي منظمة من المنظمات، هي جعل أكبر عدد من الموظفين في تلك المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم، وتكوين تلك الحالة من الحاجة للتغيير، والشعور بمدى إلحاحيته، وهي أول ما يضمن تعاون الموظفين في المنظمة وامتلاكهم لقوة الدفع والروح المعنوية المرتفعة للتغيير.

¹- الجازي الحويطي، مفهوم الاتصال والتواصل والفرق بينهما، <http://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع: 2016/11/11، توقيت الاطلاع: 09-00.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

فمن علامات الصحة لأي منظمة، أن تكون في كل الأوقات والظروف على درجة مناسبة من إلاحية التغيير، وأن تدرك أن التغيير ليس عملة وقتية أو حدثاً طارئاً له بداية ونهاية زمنية، إنما هو عملية مستمرة ودائمة، وأن هذا هو الضمان الوحيد لاستمرار وجودها في السوق ونجاحها الدائم في المنافسة.¹ ويتطلب خلق الاستعداد للتغيير إجراء اتصالات مكثفة لتحدي الوضع الراهن، ونشر الحاجة للتغيير وفهمه من طرف الجميع.²

لإيجاد هذا المناخ الضروري للتغيير لا بد من:³

1- تقديم تصور للمبادئ والأسباب المنطقية التي تحتم إحداث التغيير التنظيمي: فإعداد التصور المنطقي للأسباب وصياغته، لا يكفي وحده، فالحاجة للتغيير يجب أن " تُرى"، من طرف الأفراد بحيث تتولد بداخلهم رغبة انفعالية حقيقية للقيام بالتغيير. أي لا بد من دمج تام، بين الحجج والأسباب المنطقية من جهة، والجانب الانفعالي من جهة أخرى، لذا لا بد من أن يتضمن التصور المقدم لرفع إلاحية التغيير عند الموظفين، تقديم حقائق وبيانات عن الوضع الحالي للمنظمة، أي عن أدائها ووضعها التنافسي، وإقناع الأفراد سواءً بوسائل التواصل اللفظي أو غير اللفظي، في جعلهم يلتزمون ان هناك مشكلات في منظماتهم، وأن هناك حلول لهذه المشكلات لن تؤدي ثمارها، إلا من خلال عملية تغيير، تستلزم الاقتناع بضرورتها، وتعبئة الطاقات من أجلها، مع توضيح ما سوف يصاحب التغيير من منافع مادية وغير مادية للأفراد والمنظمة.

2- تحديد مصادر الشعور بالرضا عن الوضع القائم لإزالتها: فعندما يكون إدراك العاملين ورأيهم في المنظمة هو " عدم وجود ما يبرر إجراء تغيير في الوضع الحالي"، فلا بد من إضعاف أو إزالة هذه الحالة عن طريق: ➤ عدم الاكتفاء بمجرد ذكر وتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة، بل لا بد من نشر هذه المعلومات، وجعلها موضوعاً للتواصل بين العاملين، فالإتصال بما يتضمنه من تواصل واحتكاك وتفاعل المعنيين بالتغيير، سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم، وعلى مدركاتهم، وتصبح الأوضاع الحالية للمنظمة غير مرغوب في بقائها.⁴

¹ - دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي - دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة معتز سيد عبد الله، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2009، ص 31.

² - رم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 229.

³ - دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

⁴ - برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك: الأكاديمية الأمريكية للغة العربية والتكنولوجيا، المجلد (04)، العدد (10)، 2013، ص 87.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

➤ إجراء حلقات نقاشية مع الإدارة، لإبراز المشكلات، وتشجيع المناقشات الحرة والمفتوحة بين العاملين ،
تتسم بالنقد البناء لما هو قائم.

➤ عقد لقاءات واجتماعات رسمية للإدارة العليا للمنظمة، تركز على الوصول للحلول أكثر مجرد تشخيص
الوضع القائم.

للاتصال الإداري، أهميته الخاصة في هذه الخطوة، وذلك بالدرجة التي تفوق أهميته في كل الخطوات
الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى درجة عالية من الشعور بالحاجة للتغيير، دون عملية تواصل فعالة،
والنقاط التالية توضح الجوانب الشديدة الأهمية للتواصل في هذه الخطوة:¹

1- يجب التركيز في التواصل أولاً، على الأفراد والمجموعات الذين يمثلون أساس عملية التغيير وأعمدته،
فلا بد من زيادة وعيهم بأهمية وضرورة التغيير، وكلما تقدّم مسار التغيير يوسع من دائرة الاتصال.

2- يجب أن تتم تنمية وعي الأفراد بقضايا التغيير وفق خطة محددة.

3- الواقع الخارجي، عادة ما يكون له أثر كبير في اقناع العاملين، بأهمية التغيير مقارنة بالعوامل الداخلية.

4- عدم اكتفاء المديرين بالتواصل اللفظي لتوصيل رسالة التغيير، بل عليهم أن يسلكوا الشكل
الذي يكشف للعاملين أهمية التغيير.

5- على قادة المنظمة والمديرون في جميع المستويات الوظيفية أن يحرصوا على استمرار وجود قنوات اتصالية
بينهم وبين العاملين، وأن يكن لهم توجه واحد حول تأييد ودعم عملية التغيير.

ثانياً- تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها

تعرف فرق العمل على أنها " نوع من أنواع الجماعات، يعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند
تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى"²، ونجاح عملية التغيير، وتحقيقها لأهدافها المنشودة يتطلب ليس
فقط أكثر من فرد، بل أكثر من فريق عمل واحد قادر على إنجاز هذه المهمة بنجاح، ففرق التوجيه الفعالة لا بد
أن تتميز ليس فقط بمصادقية التأثير على العاملين على مستوى القاعدة، ولكن التعهد بتوجيه المنظمة
خلال عمليات التغيير نفسه، وتنقسم هذه الفرق الى فرق التوجيه الميدانية تتكون عند بداية تشكيل ملامح
التغيير، تتكون من الافراد الذين يتمتعون بالاحترام والتقدير، ومحل ثقة بين زملائهم، ويمثلوا مختلف الأقسام
والإدارات بالمنظمة، يكون تواصلهم مع العاملين في المستويات الأقل أمر ضروري، وهناك فرق التغيير التي تتكون

¹ - دان كوهين، مرجع سبق ذكره ص ص 57-59

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 179.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحصاء التغيير التنظيمي

من المديرين المشرفين، تتكون تلك الفرق عند مرحلة التحديد الدقيق للمهام والاجراءات الفعلية للتغيير، دورهم التأكد من أن اجراءات التغيير تتم على أرض الواقع بالشكل المطلوب وفي المواعيد المحددة. وتظهر أهمية الاتصال في هذه الخطوة في: ¹

1- التواصل بين فرق توجيه التغيير من جهة، وجميع العاملين من جهة أخرى، أمر بالغ الأهمية، لزيادة إدراك العاملين باهتمامات قادتهم بالتغيير المنشود، لذا من اسس اختيار اعضاء هذه الفرق امتلاك المهارات الاتصالية، كمهارات التحدث والاقناع.

2- جعل جميع أفراد المنظمة على معرفة، بمن هم المسؤولون من قادة وممثلين عن عملية التغيير، وأدوار ومسؤوليات كل منهم.

3- أخذ الوقت الكافي من طرف فرق التوجيه، ليتفهموا وجهات نظر العاملين حيال التغيير، ومخاوفهم، والاستجابة لذلك بكفاءة.

4- تحديد الرسائل الاتصالية التي يجب التركيز عليها في هذه الخطوة.

5- تحديد الاهداف الرئيسية لعملية الاتصال في هذه الخطوة، هل هي خاصة بزيادة الوعي، ام بزيادة الدافعية للأداء والتنفيذ، أم بالالتزام بالتغيير.

6- اجراء المناقشات بين هذه الفرق حول حل المشكلات، بشفافية وبشكل صريح، وضرورة جعل التواصل بين اعضائها بشكل مستمر وواضح وهادف.

ثالثاً- صياغة الرؤية الصائبة

نعني بصياغة الرؤية في هذا السياق نظرة متكاملة للمستقبل يختلف عن الحاضر، تشكل هدف شامل للمؤسسة، وتتولد الرؤية عادة من ادراك ضرورة التغيير وأنه شيء حتمي، ويعد تحديد الرؤية بوضوح عنصراً هاماً في قيادة التغيير²، وكما عبر دان كوهين، أن الرؤية الصائبة هي البوصلة التي تجعل اجراءات التغيير تسير في مسارها السليم، لأنها تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية أهمها:

➤ توضيح الاتجاه العام للتغيير، مما يمكن من تصور وبدقة السلوك المطلوب لتنفيذ التغيير بنجاح في كل مرحلة من مراحلها، وتدعيم هذا السلوك، وتحديد السلوكيات الواجب اقصائها.

1 - دان كوهين، مرجع سبق ذكره ص ص 64-102 (بتصرف)

2 - دي إي هوسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إبداء التغيير التنظيمي

➤ تساعد على وضع المعايير والمقاييس الملائمة لتحديد درجة تقدم التغيير في الاتجاه المأمول، في كل مرحلة من مراحل التغيير.

➤ تعمل على زيادة دافعية الأفراد للتقدم بخطوات ثابتة في المسار الصحيح للتغيير.

لكي تكون الرؤية فعالة، يجب ان تكون واضحة ومثيرة لروح التحدي لدى الأفراد، وقابلة للتحقيق الفعلي، وأن يكون عائد الالتزام بها محل الرضا النفسي والقبول الانفعالي لدى من سيشاركون في تنفيذها، ويجب أن تتكون الرؤية من عبارات بسيطة وواضحة وتتصف بالشمولية، وأن تقوم على أساس بيانات واقعية وتصورات ابداعية، وان تأخذ في اعتبارها وجهات النظر المختلفة للموضوع المعين، كما لا ينبغي أن تطول الفترة بين ابرام الالتزام بالرؤية، والإفشاء عن تفاصيل التغيير، لاسيما في حالة ضرورة فقدان بعض الأفراد لوظائفهم، حتى لا ينشأ ضغط يمكن تفاديه على هؤلاء الأفراد،¹ لذا فتوصيل الرؤية للعاملين بالشكل المناسب، وتوضيح كيفية العمل في ضوءها، هو مفتاح النجاح المأمول.

دور الاتصال الإداري في هذه الخطوة: إذا كان وضع رؤية صائبة للتغيير شرطاً أساسياً لنجاح التغيير، فإن توصيل تلك الرؤية لجميع العاملين في المنظمة لا يقل أهمية عن وضعها، وفيما يلي عدد من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية الاتصالية في هذه الخطوة:²

1- **الإكثار من التواصل قبل تكوين الرؤية:** أحد الأساليب الناجحة الذي اعتمد عليه الكثير من المنظمات، هو إجراء تواصل مع الجميع في المنظمة، بهدف التعرف على آرائهم، وجمع كل المدخلات الممكنة منهم، وذلك لمعرفة الجوانب الأساسية التي تشملها الرؤية، ويحدث ذلك قبل أن يوضع التصور الأولي للرؤية، ويجب أن يكون هذا التواصل على أوسع نطاق، ومع مختلف الجماعات في المنظمة في وقت واحد، وبعد ذلك يمكن أن نركز في تواصلنا على مجموعات أكثر تحديدا وهم العاملون الأكثر خبرة ومهارة.

2- **التحقق من صدق الرؤية بالاستعانة بآراء كل أصحاب الشأن داخل المنظمة وخارجها:** اتساقاً مع ما يقوم عليه منطق المنظمات المتعلمة، فإن الرؤية التنظيمية لا تتحدد ملامحها من خلال المؤسس فقط، بل يجب أن توضع من خلال تفاعل الأفراد من مختلف المستويات في المنظمة، وأول خطوة يجب اتخاذها

¹ - دي اي هوسي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² - للمزيد من التفاصيل أنظر كلا من:

- دي اي هوسي، مرجع سبق ذكره، ص 63-66.

- دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص 126-130.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

هي تحليل الثقافة الحالية السائدة،¹ لذا لا بد من التواصل مع كل من له علاقة أو صلة برؤية التغيير. وذلك خلال إعداد المسودة لتلك الرؤية، لأهمية ذلك في التحقيق من مدى واقعية تلك الرؤية، أو قابليتها للتنفيذ الفعلي، وكذلك للتعرف على ما يمكن أن يعترض تنفيذها من عراقيل أو صعوبات، ومن الممكن أن يتم هذا التواصل عن طريق لقاءات ومناقشات مفتوحة، أو عن طريق دراسات مسحية فالمهم جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات وردود الأفعال حول التصور الأولي للرؤية، والمجموعات التي يجب ان نتواصل معها هي:

➤ القادة الذين نسعى إلى مساندهم، والتزامهم بالتغيير.

➤ عملاء المنظمة.

➤ العاملون في جميع أقسام المنظمة الذين سيكون لهم دور تنفيذ الرؤية.

➤ خبراء من خارج المنظمة، ممن لهم باع في تغيير المنظمات.

ويجب أن يُوضَّح للعاملين، ان اشراكهم من تقديمهم لملاحظات وآراء واقتراحات حول التصور المبدئي المقدم، وليس لطلب الموافقة منهم على الرؤية المقترحة أو المسودة الأولية للرؤية، يعتبر السماح لإشراك الآخرين في مواقف عديدة في عملية التغيير بأكملها، قوة مؤثرة لإحراز النجاح، ولكن ليس ممكناً دائماً الحصول على موافقة من أفراد عدة على أية رؤية، لاختلاف وجهات نظرهم في الموقف، لذا فلا بد على من يدير الموقف، اتخاذ القرار النهائي بشأن ما هو مطلوب، مع الاهتمام بتعليقات الأفراد بشكل جدي.²

3- الاستمرار في التواصل بشكل ثابت ومنتظم مع كل أصحاب الشأن: لما كانت عمليتي وضع الرؤية والتحقق من صدقها، تستغرقان وقتاً ليس بالقليل، فلا بد أن يستمر التواصل والحوار مع الجميع بخصوص ذلك وحتى نحقق ميزة أخرى هي الحفاظ على قوة الدفع للتغيير، وعلى دافعية عالية لدى العاملين لإدراكهم أنهم دائماً في الصورة، ومشاركون ومتابعون لما يحدث.

4- توضيح حق مشاركة الأفراد في وضع الرؤية: لا يجب أن يكون وضع الرؤية، وتنقيحها وتطويرها مقصوراً على فرد معين أو جماعة محددة، بحيث لا يكون للآخرين حق المشاركة في ذلك، فالرؤية ملك للجميع وليست امتيازاً لأحد، وعلى ذلك يجب التأكد من أن الجميع في المنظمة على علم تام بأن من حق أي فرد أن يتواصل مع فريق التوجيه، وينقل إليه أفكاره ومقترحاته عن الرؤية.

¹ - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 293.

² - دي إي هوسي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

5- يعتبر انعقاد ورش عمل، وسيلة هامة لإبرام الالتزام بالرؤية والسماح بمشاركة الأفراد في العملية، للمناقشة وليس للاستماع فقط، وقد يسفر عن مثل ورش العمل، خطط تنفيذية ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة.

6- العمل على امتداد الاتصالات الشخصية في أنحاء المنظمة بأكملها: كوسيلة لتحفيز الأفراد، وإرساء شعور الانتماء والثقة في الإدارة، والعمل على توافر وسائل إعلام بجانب الرسائل الشخصية، مثل جريدة خاصة بالشركة، كاميرات فيديو للاستعمال الداخلي، والخطابات الشخصية للموظفين، البريد الإلكتروني والبريد الصوتي.

7- إمكانية مساعدة العلاقات العامة الخارجية للاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، مع الأفراد الذين يمثلون عوامل مؤثرة مثل العملاء، لأن التغيير الكبير في أي شركة كبيرة أو مشهورة، أو مؤسسة في القطاع العام تمثل مسألة هامة للغاية للجمهور العام، ورغم أن السرية تعد أمراً حيوياً في بداية التغيير، إلا أنه من الأفضل التعامل مع وسائل الإعلام بحكمة، والتأكد أن الرسائل التي تعلنها تؤيد اتجاه المنظمة.

وتقترح الطالبة جدول خاص بالفنيات الاتصالية المطلوبة لتوصيل رؤية التغيير للعاملين.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

الجدول رقم (3-2): الفنيات الاتصالية المطلوبة لتوصيل رؤية التغيير للعاملين وطرق تجسيدها

الهدف الأساسي	الأهداف الفرعية	الفنيات الاتصالية المطلوبة وطرق تجسيدها	
توصيل رؤية التغيير للعاملين	- اقناع العاملين بالتوجه الجديد. - التواصل مع كل فرد له دور في تحويل الرؤية لفعال.	- إعداد رسائل اتصالية تبين أهمية التغيير	
		- التركيز على: لماذا؟ ماذا؟ وكيف نغير؟	
		- صياغة الرسائل الاتصالية بشكل بسيط	
		- استخدام جمل قصيرة، واضحة، محددة. - تجنب المصطلحات الفنية والمتخصصة	
	تكرار الرسائل الاتصالية	- اقناع العاملين بالتوجه الجديد. - التواصل مع كل فرد له دور في تحويل الرؤية لفعال.	- استخدام الاستعارات والمجاز والأمثلة
			- صور معبرة عن مستقبل المنظمة بعد التغيير.
			- امثلة توضيحية حول مراحل التغيير
			- استخدام كل الظروف، الفرص، والانشطة اليومية لتدعيم الرؤية
توصيل رؤية التغيير للعاملين	تنوع أساليب الدعاية لنشر الرسائل الاتصالية	- أساليب لفظية، كالمناقشات.	
		- أساليب غير لفظية، كالمصقات، رسائل الكترونية	
		- جعل الرسالة الاتصالية متعددة الاتجاهات، ومركزة على توصيل الرؤية	
معرفة مردود الرؤية المطروحة - استشعار وجود مقاومة للتغيير المقترح	التركيز على المجموعات المؤثرة	- تكثيف الاتصالات الصاعدة والنازلة وجعل التحدث عنها: - بين العمال والمديرين - المديرين والعملاء - الادارة العليا والعمال....	
		- الاعتماد على المقابلات الفردية والجماعية	
		- جمع الآراء ووجهات النظر المختلفة حيال الرؤية.	
معرفة انطباعات وردود أفعال العاملين	معرفة انطباعات وردود أفعال العاملين	- طرح الأسئلة - الانصات (سياسة الباب المفتوح، نظام الاقتراحات، نظام المرشدين*) - تحليل الاجابات	

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

<p>- استخدام نماذج لتقييم المستقبلين للرسائل الاتصالية</p> <p>- تحديد المضامين الاتصالية لمخاطبة المعارضين للتغيير،</p> <p>- استخدام أنماط متعددة من تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>تصنيف المجموعات المختلفة من العاملين على حسب مواقفهم من التغيير المقترح (مؤيدون، رافضون على أساس منطقي، رافضون على أساس انفعالي، ...)</p> <p>- محاولة استمالة الراضون للتغيير</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

وكنتيحة نهائية للمرحلة الأولى من التغيير التنظيمي، هي انخراط المنظمة في جهود التغيير، والجدول التالي يوضح دور الاستراتيجيات الاتصالية في هذا الانخراط.

الجدول رقم (3-3): الانخراط في التغيير واستراتيجياته الاتصالية

التأييد الشديد	الالتزام	الاشترك والتعاون	الفهم	الوعي
<p>يبارد العاملون بفعل كل ما من شأنه إنجاح التغيير</p>	<p>يقوم العاملون بالفعل بما هو مطلوب منهم، ويتواصلون بفاعلية حول ما يحدث في المنظمة.</p>	<p>أن يساند العاملون هذا التغيير، ويدعموه، ويدركوا أنه يستحق أن يُبذل الجهود من أجله، ويكون على الاستعداد فعلياً للقيام بما يُطلب منهم.</p>	<p>أن يتفهم العاملون بوضوح مزايا هذا التغيير، سواء بالنسبة لهم كأفراد أو للمنظمة ككل.</p>	<p>التعريف: يكون الهدف هو مجرد جعل العاملين على وعي بضرورة التغيير، وأهميته</p>
<p>جعل كل فرد في المنظمة يعتبر أن هذا التغيير هو مشروعه الخاص</p>	<p>تحديد مسؤوليات كل فرد وجماعة.</p>	<p>تحديد أدوار العاملين بشكل ملائم، وواضح.</p>	<p>اشراك العاملين في إعداد مشروع التغيير وصياغته.</p>	<p>الاستراتيجية: تقديم كل المعلومات الخاصة بالتغيير.</p>

المصدر: دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص151

* نظام المرشدين، من أحدث الطرق المستخدمة للتعرف على آراء أفراد القوة العاملة، ورغبتهم، سواء الشخصية أو المتعلقة بظروف العمل، وتتلخص في انشاء مكتب معين، يديره خبراء لإرشاد الأفراد لكيفية حل مشاكلهم، ما يساعد المنظمة على تكوين حوصلة حول اهتمامات ورغبات القوة العاملة بها، ويتوقف نجاح هذه الطريقة الى حد كبير على خبرة ومهارة من يدير هذا المكتب.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: دور الاتصال الإداري أثناء التغيير التنظيمي

من خلال هذا المطلب، سنعرض الدور الذي يقوم به الاتصال الإداري أثناء التغيير، أي أثناء

المرحلة الثانية من التغيير التنظيمي، وهي مرحلة التغيير *changing stage*.

تتضمن المرحلة الثانية من التغيير الخطوات التالية:

➤ التمكن من الممارسة الفعلية لهذا التغيير.

➤ تحقيق مكاسب قصيرة المدى.

أولاً- التمكن من الممارسة الفعلية لهذا التغيير: وهذا يتطلب مطلبين اثنين:¹

1- إزالة الصعوبات والمعوقات: من أهم هذه المعوقات:

➤ الهيكل التنظيمي، الذي يعوق عمليات الاتصال الإداري: في الوقت الذي يستلزم تضافر جهود الإدارات

المختلفة، تكون أحياناً السلطات ومراكز التحكم في الموارد اللازمة للتغيير مبعثرة في المنظمة، أو محل نزاع، مما يؤدي لتضارب وتداخل القرارات.

➤ نقص المعارف والمهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير، يبطئ ان لم نقل يوقف تماماً التمكين من التغيير أي ممارسة السلوكيات الواقعية اللازمة لتنفيذ التغيير.

➤ وجود قادة ومدبرون يقاومون التغيير.

2- تشجيع المخاطرة والابتكار: عن طريق تشجيع نشاطات التدريب والاختبار طوال فترة التغيير، دعم

الأفكار الجديدة، مواجهة التفكير التقليدي بالبحث المستمر عن أفكار جديدة.

دور الاتصال الإداري في هذه المرحلة:

يلعب الاتصال الإداري دوراً مهماً في الإعلام والحد من الشائعات، ففي البداية يكون التعامل مع حالة من

عدم التأكد، وثمة أنشطة تنظيمية عديدة تكون خطة تنظيمية لكنها لا توزع بشكل متساوي في جميع أنحاء المنظمة، ولأن ليس كل أعضاء المنظمة وقوة العمل تشترك في التنفيذ فيكون المجال مفتوحاً لحالة عدم التأكد والشائعات، لذا فإن استراتيجية الاتصال في هذه المرحلة يكون لها ثلاثة أهداف أولية:²

➤ أن تمد أعضاء المنظمة الغير مشتركين بشكل مباشر في التغيير بمعلومات مفصلة ودقيقة عما يحدث في المنظمة.

➤ أن تدهم بالمعلومات عن كيف سيكون لهم دور في المستقبل، وما هو، وكيف سيؤثر عليهم

¹ - دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص 87- 212 (بتصرف).

² - منى محمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

التغيير وما هي مسؤولياتهم وفق أدوارهم في المستقبل.

➤ أن تحارب أي نوع من الاتصال السلبي عن التغيير التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على نقاط محددة:

- أن تكون الكوادر الإدارية والاشرفية، على معرفة تامة بالتطورات، للإجابة على جميع التساؤلات التي تنشأ عن الأفراد في الاجتماعات.

- إخبار أعضاء المنظمة بالصعوبات التي واجهت المنظمة، وكيف تم التغلب عليها، وكيف تم تعديل العملية وفقاً لعمليات التقييم المستمر.

- تتصل الإدارة بالمستويات الأدنى في البناء التنظيمي، بشكل دوري وبمعلومات دقيقة من خلال اجتماعات مواجهيه.

وهناك من يؤكد على أن دور الاتصال الإداري، في هذه المرحلة، يتجاوز إعلام وإخبار المعنيين بعملية التغيير، إلى البحث عن الطرق والسبل التي تحدد كيفية التغيير، وضمان تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضي الوصول إليها في ظل انتقال المنظمة إلى مرحلة جديدة تفرضها عملية التغيير، وهذا لا يأتي إلا من خلال تمكين الفاعلين في عملية التغيير، ومتابعته عن كثب، وملاحظة سير تقدمه خلال فترة التغيير، وذلك من خلال فضاءات الاتصال والتي قد يستخدم من خلالها طرق عديدة كاجتماعات، النشرات الدورية، اللقاءات المباشرة، والنشرات الخاصة،... الخ، التي تسمح وتتيح للعاملين طرح انشغالاتهم وتساؤلاتهم حول عملية التغيير، ومناقشة المشاكل التي تعترضهم في الوضعيات الجديدة التي فرضها التغيير، كما يمكن أن يجدوا من خلال الأساليب الاتصالية، منفذاً لتلقي الدعم والمساندة والإطمئنان من نجاح عملية التغيير في باقي مراحلها.¹

إضافة لما سبق، فدور الاتصال الإداري، في هذه الخطوة يكون منصباً على معرفة ما يمكن أن يوجد

من معوقات تمكين العاملين من تنفيذ التغيير، وكيفية التغلب على هذه المعوقات، وذلك من خلال:

➤ ضرورة توسيع نطاق الجهود التواصلية لفرق التوجيه، بحيث يتم التواصل مع أكبر عدد ممكن من أقسام ووحدات المنظمة، حتى تحدث حالة من الدفع والتحفيز تجاه تنفيذ التغيير.

➤ استخدام المدح وكلمات الشكر كطريقة إيجابية لزيادة التحفيز.

➤ تشجيع الأفكار الجديدة، عن طريق توصيل ونشر بعض الوقائع التي حدثت، في المنظمة أو خارجها، حول إنجاز نشاطات جديدة كانت مفيدة للمنظمة.

¹ - جلال الدين بوعيط، التغيير التنظيمي، مجالاته، ومراحل ومدى مساهمته منظومة الاتصال في إنجاحه، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد (44)، 2015، ص11.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

➤ نشر الدروس المتعلّمة من محاولات لم يحالفها النجاح، ليتعلم الجميع منها.

➤ التأكد من أن الأفكار الإبداعية والمقترحات الجديدة هي أهم ما يشغل فكر العاملين.

➤ الاستمرار في توصيل رؤية التغيير، وبيان الحاجة الماسة له.

ثانياً- تحقيق مكاسب قصيرة المدى: إذا تمت الخطوات السابقة بنجاح، فسوف تظهر بعض الآثار الإيجابية لما تم من تغيير، وهو ما يزيد من ثقة العاملين فيما يبذلونه من جهود لإنجاز التغيير، وهنا يظهر الاتصال الإداري من خلال دوره في: ¹

1- توصيل ما تحقق من مكاسب للجميع: فلا قيمة لما تم تحقيقه من إنجازات قصيرة المدى، ان لم تكن محور التواصل بين الأفراد في المنظمة، فمن الضروري أن تكون هذه الآثار الإيجابية أو المكاسب قصيرة المدى لما تم تغييره، واضحة لا لبس فيها، ولمموسة من طرف الجميع، الأمر الذي يحافظ على إيجابية التغيير، لذا يجب ان تُنقل هذه المكاسب وبأسرع ما يمكن إلى كل من يهمه الأمر، سواءً داخل المنظمة أو خارجها، بغية تحقيق ما يلي:

➤ معرفة ردود أفعال المعارضين: فمن الخطأ أن يقتصر التواصل على المشاركين في التغيير من المؤيدين له، بل يجب أن يشمل المقاومين له، بهدف محاولة تغيير اتجاهاتهم السلبية.

➤ تقييم فاعلية الجهود المتعلقة بعملية الاتصال: فأنسب وقت لتقييم فاعلية الاتصال، هو في هذه الخطوة بحيث تمدنا عملية التقويم، بعد أن تحققت نتائج إيجابية ملموسة، بمعلومات توضيحية حول مدى كفاءة وفعالية الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها.

➤ يزيد من مصداقية التغيير الذي تقوم به المنظمة.

➤ التخفيض من عدم التأكد والغموض.²

➤ تحقيق مزيد من الدعم والتأييد.

أما بخصوص من يجب أن تصل هذه الرسالة الاتصالية إليهم، فهم: قادة التغيير والعاملين المشاركين في هذا التغيير، المقاومون للتغيير، المساهمون في المنظمة، العملاء، مجموعات المجتمع المدني الذي توجد فيه المنظمة والمنظمات الحكومية.

أما بخصوص مضمون الرسالة الاتصالية فيجب ان تعبر على:

➤ الفوائد المحققة تثبت صدق الرؤية العامة للتغيير، مما يولد الفخر والحماس نحو التغيير

¹ - دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-242(بتصرف)

² - Julia Balogun,& Veronica Hope Hailey, **Exploring Strategic Changel**, Prentice Hall Europe, 1999, p.177

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

➤ توضيح الأهداف الأخرى المتبقية، والتي سوف تحقق فيما بعد.

أما عن الوسائل الفعالة، لنقل ونشر هذه الرسالة الاتصالية، فيمكن الاعتماد على، المسؤول الأول عن عملية التغيير، مدير المنظمة مثلاً، أعضاء فريق التوجيه، الأفراد الذين أصبحوا من المؤيدين للتغيير، العملاء الراضون عن ما تم إنجازه.

تعتبر الفترة التالية لتحقيق المكاسب قصيرة المدى، في منتهى الخطورة، إذ ربما ينتاب فيها الكثيرون من قادة التغيير، والمشاركون فيها حالة من الاسترخاء الشديد، إذ لا بد من الاستفادة من هذه النتائج المحققة، وزيادة قوة الدفع لتنفيذ التغيير، لذا لا بد من عدم التوقف عن مواصلة جهود التغيير، فالمطلوب إذن:

➤ رسائل تواصلية موضوعية، وغير مبالغ فيها تم تحقيقه من مكاسب قصيرة المدى.

➤ جعل الرسائل الاتصالية تؤكد على أن التغيير لم ينته.

➤ استخدام قنوات اتصالية جديدة، لتوسيع دائرة المستقبلين، لأنه بات من الضروري نقل الصورة الإيجابية للأطراف الخارجية ذات المصلحة، كما تحدثنا آنفاً.

المطلب الرابع: دور الاتصال الإداري في متابعة التغيير التنظيمي

في آخر جزء من هذا المبحث، سنبرز دور الاتصال الإداري بعد التغيير التنظيمي، وهي آخر مرحلة من مراحل التغيير، أو كما تعرف بمرحلة التجميد refreezing stage.

الاتصال في مرحلة الاستقرار (الاحتفال بنجاح التغيير)

قد نجد للمرحلة الثالثة من التغيير التنظيمي مسميات عديدة، بين مرحلة الاستقرار، ومرحلة التجميد أو مرحلة التثبيت، والتي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير، وبداية ظهور نتائجه، وهي تمثل السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة، التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير.

فبعد تحقيق بعض الإيجابيات والمكاسب قصيرة المدى، وبعد التمكن من الاحتفاظ بقوة الدفع للاستمرار في التغيير، واستكمال باقي خطواته، فالمنظمة تصبح في حاجة ماسة لدمج تلك السلوكيات الجديدة، في نسيج المنظمة، لتصبح جزءاً من تكوينها، إلا أنه من الصعب فعل ذلك إلا إذا جُعِلت تلك المستجدات محل دعم قوي لكي تتناغم وثقافة المنظمة، مما يعطي للاتصال الإداري دوراً كبيراً وحاسماً، لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف الجديدة،¹ إذن من المهم جداً في مرحلة تثبيت التغيير، الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة

¹ - برباوي كمال، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحصاء التغيير التنظيمي

عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها، والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لهم.¹

فإن كانت أهداف المنظمة في مرحلة عدم الاتزان (المرحلة الأولى من التغيير)، هي بناء التصميم التنظيمي والعمليات التي تدعم التغيير، وتنشأ تساؤلات عديدة، هل يؤدي ذلك الى فعالية المنظمة؟ هل يتم مكافأة العاملين وفق متطلبات وتوقعات العمل الجديدة؟ هل هناك سيطرة كافية على مجالات العمل؟ هل العلاقات بين الأدوار المختلفة واضحة؟

فمن الأفضل أن يكون هناك تنبؤ مسبق بهذه التساؤلات وكذا الإجابة عليها، ففي مرحلة الاستقرار يبدأ أعضاء المنظمة عملية تقييم ذاتي لما حدث لهم من تغيير، وقد يدركون ما حدث لهم على أنه تغيير سلبي، لذا لابد من الاتصال المواجهي من خلال الإدارة والإشراف، وبالرغم من أهمية الإدارة العليا، فإن تفاصيل التغيير التي تمس العاملين شخصياً يفضل أن يوصلها المشرفون المباشرون، ولابد من فتح فضاء الحوار والنقاش، بما يسمح للأفراد التكيف مع الوضع الجديد، من خلال أساليب اتصالية متعددة كاللقاءات والاجتماعات.

واضافة لما سبق، يظهر دور الاتصال الإداري في مرحلة ما بعد التغيير، فيما يلي:²

➤ دعم كل الممارسات التي تجعل الآثار الايجابية للتغيير قائمة ومستمرة: حتى يصبح هذا التغيير ثابتاً ودائماً، فإن الممارسات التي تدعمه، يجب أن تلقى كل التشجيع من قادة المنظمة، وهذا الدعم من المفروض أن يكون قد بدأ منذ خطوات سابقة من خطوات التغيير، كما سبق وأشرنا لذلك في ما سبق.

➤ إعداد وسائل اتصال، يمكن من خلالها ان تقوم قيادة المنظمة، بتدعيم التغيير وما ترتب عليه من نتائج، عندما تصل جهود التغيير إلى نهايتها، يجب ان يظل التغيير محل دعم وتشجيع من قادة المنظمة، وان يكونوا في ذات الوقت قدوة ونموذجاً لتلك الممارسات الجديدة، فقادة ما بعد التغيير، إن لم يتم اختيارهم بحرص وعلى أسس موضوعية تتسق مع ما تم من تغيير، فوجودهم يهدد ما تم إنجازه.

➤ إذاعة ونشر نتائج التغيير الذي تم، وإيجابياته، وما حققه من مكاسب، ويكون هذا النشر على أوسع نطاق ممكن.

➤ الاحتفال بما تحقق من إنجازات، والإشادة بإسهامات الأفراد الذين قاموا بدور أساسي في ذلك.

➤ الحرص في الرسائل الاتصالية على الربط الواضح بين ما تحقق من نجاحات والتغيير الذي تم، بحيث يظهر

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 345.

² - دان كوهين، مرجع سبق ذكره، ص 313-321.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

للجميع أن التغيير الذي تحقق سبب تلك النجاحات.

➤ الإشارة إلى أن الثقافة القديمة للمنظمة (مرحلة ما قبل التغيير)، قد خدمت المنظمة، وكان لها دورها وفوائدها، أما الآن فلم تعد مناسبة.

➤ التأكيد للعاملين أن القيم الجديدة التي تكونت بعد التغيير هي قاعدة انطلاق للاستمرار في النجاح والتقدم.

➤ القيام بترقية وتشجيع الأفراد اللذين يمثلون نماذج تجسيد تلك القيم، والممارسات الجديدة.

➤ التأكيد على أهمية الحاجة الدائمة للتغيير، وهو ما يجب ما يجب أن يكون القاعدة والعرف السائد.

➤ التأكيد على أهمية الحوار والاتصال والتواصل، بين القادة والمديرين والعاملين، بخصوص

الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تنشأ في بيئة العمل الجديدة، وضرورة حلها والتوافق معها.

➤ التواصل مع كل من يشكك فيما تحقق من نتائج بسبب التغيير.

في آخر كل عملية تغيير لابد من التقييم النهائي للاستعداد للتغيير: بمأن التغيير عملية مستمرة،

فهذه المرحلة هي بداية تغيير جديد، لذا لابد على قادة ومديري المنظمات، في هذه الخطوة من الفهم الدقيق

لإدراكات كل من العاملين والقادة، ومدى تقارب هذه الإدراكات مع الواقع، الفعلي للمنظمة، أمر حاسم في أي

عملية تغيير فالتقدير لمدى استعداد المنظمة للتغيير، يجب أن يمكن من تقدير واقع المنظمة الحالي، وأهم ما يمثل

تحديداً للتغيير، عبر جميع مراحل وخطوات هذا التغيير أحوال المنظمة، أي اعداد تصور شامل وموضوعي عما يفكر

فيه العاملون أو يعتقدوه عن المنظمة، وهو تصور ادراكي لما هو موجود.

ويكون ذلك عن طريق، تحديد صعوبات التغيير الموجودة، التوقع والاستعداد لمن سيقاومون التغيير،

أي معرفة المصادر التي ستقاوم التغيير، وتحديد أسباب هذه المقاومة، وبالتالي القدرة على التفكير في كيفية التعامل

معها، لذا لابد وأن يكون تدفق المعلومات بشكل مستمر ومتسق، ومتعدد الاتجاهات، لكي يشعر العاملون

بالارتياح لإدراكهم مؤثرات التغيير عليهم بعيدا عن اتجاهاتهم الشخصية تجاه التغيير، فإذا ما اختارت المنظمة

التغيير كأسلوب حياة لها، لابد من تطوير الميكانيزمات للتعامل مع المشكلات الإدراكية التي لا يمكن تفاديها وإنما

يمكن التعامل معها.

وفي الأخير، وبشكل عام نعرض الأهداف الاستراتيجية لإدارة إتصالات التغيير، في مراحلها المختلفة،

حسب Stuart Klein. كما هو موضح في الجدول رقم (3-2)، والقيم الاتصالية اللازمة لإحداث التغيير

التنظيمي، كما هو موضح في الجدول رقم (3-3)

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

جدول رقم (3-4): الأهداف الاستراتيجية لإدارة اتصالات التغيير في مراحلها المختلفة لـ Stuart Klein

مرحل التغيير استراتيجية الاتصال	قبل التغيير Unfreezing	أثناء التغيير Change	بعد التغيير Refreezing
الأولى (الأهداف التنظيمية)	-تقييم الجهود السابقة -دراسة ما يجب تغييره -إعداد تصور للجهود المطلوبة للتغيير	-بدأ عملية التغيير -توليد طاقة التغيير -تقوم الجهود الأولية للتغيير	-تدعيم التغيير -القضاء على نقاط الضعف وتصحيح الأخطاء -ترسيخ التغيير
أهداف المرحلة الثانية (الأنشطة التنظيمية)	-التخطيط والتنظيم للتغيير -تحديد الموارد التنظيمية تصميم هيكل الاتصالات -تدريب القائمين على الاتصالات -تحديد مجالات التغيير المستهدفة - اختيار وتحديد أدوار المشاركين في التغيير	-تنفيذ التغيير في المجالات المختارة -مراقبة تأثيرات التغيير -رصد عمليات التعديل والتحويل -التوسع في التغيير حسب الأولويات	-تقديم معلومات عن التغيير لكل إدارات المنظمة - معلومات عن مكافآت نجاح التغيير -معلومات عن تطور الهياكل التنظيمية
أهداف المرحلة الثالثة (احتياجات الاتصال)	-تفسير الاحتياجات المطلوبة -توضيح وتفسير اتجاهات التغيير - شرح وتفسير الخطوات الأولى للتغيير -التأكيد على دور الأفراد العاملين - إعداد ودعم الكوادر الإدارية بالمعلومات اللازمة	-إعلام الموظفين بالتطور المتحقق -جمع معلومات من المشرفين -الترويج لنجاح التغيير -استمرارية التأكد على دور العاملين -توضيح دور بناء العلاقات في نجاح التغيير	-نشر وإعلان نجاح التغيير - نشر نتائج التغيير بين جميع المشرفين

المصدر: كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 217 (بتصرف)

ونوضح في الجدول الموالي، عرض عام للقيم الاتصالية اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي خلال مراحل الثلاث.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

جدول رقم (3-5): الربط بين القيم الاتصالية ومراحل التغيير التنظيمي

القيم الاتصالية	مرحلة عدم الاتزان	مراحل التغيير	مرحلة الاستقرار
التكرار والتنوع في الوسائط المتعددة	حملات في الوسائط المتعددة تؤكد على منطق، أهداف، تخطيط الأنشطة والتوقعات من التغيير.	تعدد الرسائل في الوسائط المتعددة تتضمن النتائج والمخرجات كما هي.	استخدام وسائل الإعلام للاحتفال بالنجاح في تنفيذ عملية التغيير ومولد منظمة حديثة.
الاتصال المواجهي وسبيلة اتصالية فعالة	اجتماعات على مستوى الجماعة على كل مستوى في هيراركية المنظمة.	اجتماعات على مستوى الجماعة على كل مستوى في هيراركية المنظمة.	الاعتماد على المشرفين في كل مستوى لتوصيل التغيير و توفير معلومات متسقة لدى الإدارة العليا والوسطى الذين يلعبون أدوارا محورية بشكل دائم (مثل: المكافآت، التمثيل التنظيمي، التقارير النصف سنوية للإنجازات في المنظمة والتطور... الخ)
الإدارة الخطية فعالة مثل القنوات الاتصالية	اجتماعات على مستوى الإدارة العليا على مستوى كل وحدة إدارية لوضع أساسيات التغيير.	التأكيد على توصيل المعلومات من خلال الإدارة الخطية.	مثل القيمة السابقة
لإشراف المباشر دور اتصالي محوري	اجتماعات متتالية لوضع أسس التغيير يديرها المشرفون المباشرين	التأكيد على وصول المعلومات من خلال الإدارة العليا مع اتساق المعلومات على جميع مستويات الإشراف.	مثل القيمة السابقة
قادة الرأي قائلون بالاتصال محوريون	يتواجد قادة الرأي بالمعلومات المتعلقة بالتغيير في كل الاجتماعات الموجهة.	نفس ما يحدث في المرحلة السابقة	نفس ما يحدث في المرحلتين السابقتين

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداه التغيير التنظيمي

<p>هنا تصبح المعلومات متاحة للأفراد من واقع الخبرة الفردية ولكن لا بد من توصيلها عن طريق المشرفين وقت الحاجة وهنا فإن توضيح تأثير الفرد يعد هاماً جداً.</p>	<p>يتمتع الأفراد بقدر من المعلومات لذا تقتصر هنا المعلومات على تلك التي تخص الفرد ووظيفته، لأن وظيفة الفرد والتوقعات من دوره في المنظمة قد تتأثر.</p>	<p>لا بد من توصيل التوقعات الفردية لتأثير التغيير لمستوى مديري الإدارات والمشرفين.</p>	<p>التفسيير القائم على اهتمامات الفرد</p>
<p>إعادة التأكيد على ان النجاح يكمن في دعم القيم الأساسية للمنظمة وتحقيق أهدافها.</p>	<p>مثل المرحلة السابقة ولكن مع اهتمام أكثر بالتفاصيل لأن مرحلة المعرفة قد سبقت.</p>	<p>كل أنواع الاتصال التنظيمي لا بد وان تحمل نفس الرسائل وأن تكون متسقة والقيم الأساسية في المنظمة.</p>	<p>الاتصال لا بد وأن يكون متسقاً ويدعم التغيير</p>

المصدر: منى محمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقومات نجاح برنامج التسويق الداخلي والخارجي لعملية التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير، أن تتخذ المنظمة مدخلاً كلياً ومتكاملاً للاتصالات، من خلال اتخاذ الإجراءات الاتصالية المناسبة، للتعامل مع معظم إن لم نقل كل المواقف المحتملة، خصوصاً السلبية منها، وذلك يتطلب اتصالات فعالة تقوم على التوازن بين الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، لضمان انتقال سريع للجماهير ووسائل الإعلام، بما يضمن حدوث استجابة سريعة وفعالة للأحداث، تساهم في دعم صورة المنظمة أثناء وبعد التغيير.

المطلب الأول: مقومات نجاح برنامج التسويق الداخلي لعملية التغيير

يوجب التسويق الداخلي للتغيير على الإدارة الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم، وبترحم التطبيق الناجح لهذا المفهوم في الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، الالتزام نحو المنظمة، الانغماس الوظيفي، الحافز للعمل، والرضا الوظيفي للعاملين،¹ ولكي تتحقق هذه الأهداف هناك عدة متطلبات ينبغي توافرها في برامج الاتصالات التسويقية الداخلية لإدارة عملية التغيير وهي: الثقة - التمكين - الاتصال الفعال

وفيما يلي توضيح لكل مفهوم على حدة:

أولاً - الثقة Trust

لحصر هذا المفهوم، هناك تنوع واسع من الاقتربات من هذا المفهوم، لذا وبغية فك الإشكال والتداخل نحصر مفهوم الثقة ضمن أبعاد محددة، كما رأى (Hosmer 1995)، وهي:²

➤ الثقة كتوقعات فردية.

➤ الثقة كعلاقات بين الأشخاص.

➤ الثقة في مجال العقود، والصفقات التجارية.

➤ الثقة ضمن البنى الاجتماعية.

الثقة موجود ينمو ويتعزز لذاته، وهي بنفس الوقت أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وبالرغم من أن هذه الأسهم، ليست ملك لفرد معين، ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل

¹ - Mohammad Reza Dalvi Esfahan , Mohammad Taleghani , Maryam Badre Rajae, **The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment (Case Study:Hotels in Esfahan).** Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol 3. no(1), 2013, p 431.

² - مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

الاجتماعي للمنظمة، ومع مطلع الألفية الثالثة، جيء بفهم جديد، يرى أن الثقة موجود استراتيجي، غير قابل للمنافسة والتقليد على حد وصف "Hitt هيت" وآخرون (2001)، إذا أشار إلى الثقة بأنها عامل من عوامل تخفيض التكاليف، وأن توافر الثقة يعني انخفاض الحاجة إلى العقود الشكلية، واستخدامات الهياكل التنظيمية والرقابة، إذ أن العلاقات القائمة على أساس الثقة، تحتل كلف الصفقات والعقود.¹ وتتخذ الثقة أشكالاً مختلفة نوضحها فيما يلي:²

- الثقة بأن المسؤولين يهتمون بالصحة الجسدية والنفسية وسلامة البيئة، ولكن هذا النوع من الثقة قد يهدده النقد الشخصي، لذا فمن المهم فتح قنوات للمناقشة بين الإدارة والعاملين لخلق مثل هذه الثقة.

- الثقة بأن الأفراد يفعلون ما يقولون، وهذا النوع من الثقة ينعكس على استعداد الآخرين للمشاركة والانفتاح في تبادل المعلومات.

وتتولد الثقة لدى الأفراد ويعبرون عنها إذا ما أدركوا نوايا القائم بالاتصال الداخلي واتفقوا معها، وهذا يعني:

- إدراك دوافع القائم بالاتصال الداخلي.

- الاعتقاد بأن القائم بالاتصال الداخلي، صادقاً معهم ولا يحجب أي معلومات لصالحه أو لكي يخدعهم.

- الاعتقاد بأن القائم بالاتصال الداخلي مهتم بهم كأفراد ويسعى لخيرهم.

وقد ينشأ مجال واسع من عدم الفهم والإدراك، على أساس نقص في المعرفة أو الثقة بنوايا الآخرين، ولكن مشاركة وتوضيح النوايا، وطرح الأسئلة بدلاً من وضع فروض لنوايا الآخرين تسمح بتطوير الثقة وقوتها، ولا بد من توافر الثقة والالتزام من قبل العاملين، ولكن ذلك لا يحدث تلقائياً، ومن أجل بناء الثقة والالتزام والولاء للمنظمة فإنه يستوجب على المديرين أن يكونوا هم أنفسهم ملتزمين، ولديهم ولاء تجاه فريق عملهم، مشرفي العمل، المديرين المباشرين، والعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة، ومن ثم يتولد الالتزام تجاه العميل بشكل تلقائي رغبة في تطوير المنتجات والخدمات، وتنمو روح الجماعة والفريق بشكل إيجابي.

ثانياً- التمكين Empowerment

يعد العمل باستراتيجية التمكين من ضروريات العمل، لمنظمات الألفية الثالثة، وهي خيار استراتيجي وفلسفة إدارية، لإدارة المنظمة لأنشطتها من أجل النمو والبقاء، وقد جاءت ثورة الاتصالات بثقافة مكنت العاملين في الخطوط الأولى من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، لمعالجة المواقف الطارئة

¹ - مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² - منى محمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

الناجمة عن الانفrazات البيئية الخارجية المضطربة، دون الحاجة للرجوع إلى المستويات الإدارية العليا في المنظمة،¹ ويرتبط مفهوم التمكين ارتباطاً مباشراً بكل من وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والانصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية.²

وينعكس ذلك على المنظمة في انخفاض نسبة تغيير العمالة بها، روح معنوية مرتفعة للعاملين، ونمو مسؤولياتهم تجاه أعمالهم وتطويرها³، وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، تفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية، وبنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.⁴

وينصح (سعد مرزوق العتيبي)، باستخدام أسلوب التدرج في تمكين العاملين، واتباع الإجراءات التالية حتى يحقق التمكين الفائدة المرجوة منه، يتمكن القادة من إدارة عمليات التغيير:⁵

- توضيح الأسباب التي تدعو إلى تمكين العاملين والموظفين، حتى يتبنوا برنامج التمكين وينفذوه.
- بيان المهام والأعمال التي سيتولاها المرؤوسون نيابة عن المدير، وماهية القرارات التي سيتخذونها مما يساعد على سهولة التغيير في سلوك المرؤوسين، وتحمسهم لتطبيق خطة التغيير.
- تهيئة وإعداد المديرين لتعزيز أسلوب تفويض صلاحياتهم، كخطوة نحو تعزيز قدرات المرؤوسين وتمكينهم.
- تعزيز أسلوب فرق العمل الجماعي.
- تقوية وصيانة نظم المعلومات، التي تسهل على العاملين اتخاذ القرارات وأداء مهامهم بسهولة.
- تعزيز عملية الاتصال والتواصل مع العاملين، وبيان أهداف برنامج التمكين، وما تتوقع الإدارة منهم.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لعمليات التمكين، ويحقق أهدافه عن طريق الخبراء الداخليين أو الخارجيين.
- تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين عبر الصدق والأمانة، وإشراكهم في تبادل الآراء وصناعة القرارات.
- تحديد نظام واضح وصريح بالمكافآت لتعزيز عمليات التمكين لمن حققوا إنجازات عالية.

ثالثاً- الاتصال الفعال Effective Communication وذلك من خلال محورين أساسيين:

أ- دور الاتصال في تطبيق نظم المعلومات لخدمة عملية التغيير: لا بد من الاهتمام الكافي بالعلاقة بين

1 - مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

2 - غني دحام تناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 238-239.

3 - Sarah Cook, **The cultural implications of empowerment, Empowerment in Organizations, Leadership & Organization Development Journal, Vol.2 N°1, pp.9-13, 1993.**

4 - غني دحام تناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 239.

5 - سعد مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة- الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص 107.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

أنظمة المعلومات، والسياق التنظيمي من أجل تخطيط سليم لتكنولوجيا المعلومات، من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومة، وسرعة الوصول الى النتائج عند استخدام المعلومات، التي تحملها رسائل العملية الاتصالية بالكم والنوع والوقت المرغوب، وتفهم وجهات النظر بين اطراف الاتصال بسرعة عالية، وبطرق مثلى، فتكنولوجيا المعلومات تعتبر أحد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيير، باعتبارها مسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة.¹

وتطبق المنظمات عدة آليات اتصالية لتفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات في إدارة عملية التغيير وهي:²

- آلية الاتصال بين الجماعات: الاتصال بين الجماعة، يدعم المعلومات والمهارات التي يحملها أعضاء الجماعة للقيام بمهمة معينة، وتمتد إلى إمكانية تطوير بدائل استراتيجية للقيام بالمهمة، ويؤثر على فعالية الاتصال مجموعة عوامل مثل: أساليب الاتصال، عمليات المناقشة، أساليب القيادة، العلاقات التي تحدد مسار القوى في المنظمة، ويؤثر السلوك الشخصي في فعالية الاتصال، ولكن الاتصال من خلال الجماعة، يسمح بتوالد الأفكار الحديثة ويقلل من الصراعات بين الجماعات.

- آلية المعرفة الإدارية: وهي المعلومات التي أثبتت صحتها من خلال اختبارها، وأصبحت مصدرا استراتيجيا للمنظمات، ويؤكد Laudon، على أن إدارة المعرفة هي عملية إدارة نظم ونشاط، وتفعيل مخازن المعرفة التنظيمية، وأثناء التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات، لا بد من تكامل أربعة أنواع من المعرفة، المعرفة عن العمل، المعرفة الخاصة بالمنظمة، المعرفة المتعلقة بأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، الخصائص التنافسية للإدارة، وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية.

- آلية المنظمة القابلة للتعلم: لقد تناولنا هذا المفهوم في الفصل الثاني من الدراسة، باعتباره ممثلاً لواحدة من الاستراتيجيات الأحدث، لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي، فالتعلم هو محور القدرات الديناميكية لاستراتيجيات الإدارة، والتعلم كمفهوم ديناميكي أثبتته الطبيعة المتغيرة للمنظمة، كمفهوم متكامل، يقوم بتوحيد مستويات مختلفة للتحليل على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة، وبالتالي يساعد على إعادة تقييم الطبيعة التعاونية والاجتماعية للمنظمات، ومن أفضل نماذج التعلم التنظيمي، التعلم بالخبرة.

فالمنظمات تحتزن المعرفة في خطواتها التنظيمية، قواعدها، بنائها، ثم تتراكم هذه المعرفة تدريجياً من خلال تعلم أعضاء المنظمة، ولا بد أن تكون عملية التعلم التنظيمي مكوناً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي لنظم

¹ - نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - منى محمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 133 - 136.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

المعلومات لأنه يؤثر على مخرجات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في: فهم متعمق لفرص وعقبات نظم المعلومات في المنظمة، ورؤية موحدة لكيفية الاستفادة منها.

فعملية وضع الاستراتيجية هي نفسها عملية تعلم، تكون فيها الإدارة هي وحدة التعلم، و بالتالي فهي تتطلب رؤى متعددة من شركاء النجاح بالمنظمة والاتصال فيما بينهم لتحقيق الأهداف الموحدة.

- آلية إدارة السلوك المواتي للتغيير: يشتمل التغيير التنظيمي تحولات جوهرية في السلوك الإنساني، أنماط العمل، والقيم المتعلقة برد الفعل أو التوقع لاتجاهات المنظمة، الموارد، والتكنولوجيا المستخدمة لتحقيق المهام التنظيمية.

بالإضافة إلى أهمية الخبرات التقنية، فإن نجاح أنظمة المعلومات الاستراتيجية، يعتمد على مدى جودة التطبيق لهذه النظم، ووضع أي نظام معلومات تغير المنظمة، سواء في أعمالها، عمليات العمل، الثقافة التنظيمية، أو مهمتها، أن فشل العديد من المنظمات، في تنفيذ المداخل الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، بسبب جهلهم بطبيعة التغيير التنظيمي، وللتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، فإن التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ليس فقط على استراتيجيات العمل، والسلطة الإدارية ولكن أيضا على إدارة التغيير في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وهنا تظهر أهمية التعلم الذاتي، والتعلم من خلال الجماعة، كمداخل تعليمية لتدعيم إدراك المديرين لاستراتيجيات نظم المعلومات ويعني التعلم الذاتي هنا، عملية يتعلم من خلالها المديرين موضوعات مختارة، تتضمن القدرات الاستراتيجية لنظم المعلومات، باستخدام نظام تعليمي يعتمد على التفاعل مع التكنولوجيا (على سبيل المثال الحاسب الآلي).

أما التعلم الجماعي فهو عملية يقوم من خلالها مجموعة صغيرة من الإدارة العليا بالنقاش والتعلم لموضوعات مختارة تحت إشراف موجه لهذه العملية، وبعد الاتصال والمشاركة من الوسائل الفعالة لتقليل المقاومة، بناء فريق عمل، تدعيم الفهم والإدراك، دعم مهارات التعامل مع الصراعات، وكلها تمثل خطوات هامة للمديرين في إدارة التغيير التنظيمي.

ب- بناء علاقات داخلية وخارجية فعالة للمنظمة

يقوم الاتصال على مشاركة الأفراد للمعاني، فهو يمددهم بالوسائل للابتكار وتنفيذ التغييرات السلوكية داخل المنظمة وخارجها، فيما يتعلق بالسوق الخارجي، فإن دور التسويق هو توصيل الشعور بالفهم المتبادل مع العملاء الخارجيين عن المنظمة، قيمها، هويتها، والمميزات التي تميز منتجاتها وخدماتها عن غيرها، وعلى المستوى

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

الداخلي فان عملية الاتصال لديها أدوار إضافية تتضمن ما يلي:

- تشجيع العاملين على فهم وإدراك أهداف المنظمة ونقلها للجمهور.
 - التأكد من فهم العاملين لاحتياجات العميل ودعم مستويات الخدمة المقدمة له.
- وتحرص الإدارة على التأكيد أن خدمة عملائها، تتم على أكمل وجه، وأن فريق العمل المسؤول عن التعامل المباشر مع العميل الخارجي، يستطيع الوفاء باحتياجات العملاء وذلك من خلال الاتصالات التسويقية.

المطلب الثاني: التسويق الخارجي لعملية التغيير

يتخذ الاتصال الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية عدة أشكال منها: الرسائل الإخبارية، التقارير السنوية، الإعلانات، الخطب، وبرامج الرعاية الغير هادفة للربح، ومن الوسائل الحديثة والفعالة للتعرف على البيئة الخارجية شبكة المعلومات العالمية والانترنت World Wide Web، فمعظم المنظمات اليوم لديها مواقع إلكترونية، تمكن من معرفة أنشطة المنظمات ومخاطبة جماهيرها.

و يتحقق الاتساق بين الاتصالات الداخلية و الخارجية حين تطور المنظمة سياسة لإنتاج جميع برامجها الاتصالية من خلال إطار متسق ومتكامل.¹

ويرى Miles & Munilla (2004)، أن تسويق التغييرات التنظيمية يمكن قياس فعاليته، من خلال قياس تأثيرها على القضايا ذات الأهمية، لدى مجموعات المصالح الأساسية، وتحقق عملية الترويج، للتغييرات التنظيمية من خلال عدة خطوات هي:²

1- خلق الوعي بالتغيير لدى الجماهير Creating awarness

أن تعمل المنظمة على خلق الوعي لدى جماهيرها الخارجية، بالمبادرات التي قامت بها للتغيير، وتعمل على شرح وتفسير مبررات التغيير وكيفية إدارته، وإعطاء عناية خاصة لتفسير المزايا والفوائد التي ستعود على كل فئة من مجموعات المصالح، وما يتيح التغيير من فرص للتطور (ابتكار منتجات جديدة، استخدام تكنولوجيا متطورة) وذلك باستخدام عبارات واضحة المعاني، ودقيقة، أي أن تعمل المنظمة على " تسويق التغيير".

2- التأثير في عملية تقييم الأطراف المختلفة للموقف Influence the evaluation

¹ - ValarieA. Zeithami, Leonard L Berry, & A. Parasuraman **The behavioral consequences of service quality**, Journal of Marketing, Vol.60 April, 1996, pp.31-46 .

² - كاريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 221-223.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

التقييم الموضوعي للموقف يقود إلى نتيجة واحدة، هي إظهار الحاجة إلى التغيير، ويتحقق ذلك من خلال قيام المسوقون بإعادة تقديم وجهات نظرهم للرأي العام، من خلال المناقشات والحوارات، حول القضية المطروحة على كل المستويات (الأفراد- الجماعات- الرأي العام) للتأثير على عملية تقييم الرأي العام.

3- إدارة الحملات الإعلامية للتأثير في الصورة الذهنية للمؤسسات لدى الجماهير **Managing the Organizational's image**

بتقديم رسائل متناغمة ومستمرة، تفسر وتشرح وجهة نظر الجهة المسوقة للرأي العام، ويتم فيها التأكيد على قيامها بالتزاماتها، وبهذا يتحقق بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجماهير، تساعد على مواجهة الضغوط التي يتعرضون لها، من الجماعات المعارضة وتعاون في تحقيق التغيير المستهدف.

4- الإعلان **Adversting** عن نتائج التغيير

باستخدام الإعلانات في الوسائل الإعلامية التقليدية (صحف، إذاعة، التلفزيون) للتأكد من معرفة الجماهير بنتائج التغيير، وقد تجمع بعض المنظمات بين استخدام كل هذه الأساليب في حملة إعلامية متكاملة.

5- استخدام المواقع الإلكترونية للمنظمات **Corporate Web Sites** لنشر التغيير في سياساتها، وشعاراتها، وعلاماتها التجارية

وهي أداة يمكن توظيفها للحصول على وجهات نظر جماهير المنظمة اتجاه أعمالها، وإثارة اهتمامهم بالبحث عن مزيد من المعلومات عن التغيير، وذكر المصادر التي يمكنهم الرجوع إليها مثل: الموقع الإلكتروني.

6- العناية بالعلاقات مع قادة الرأي **Culivate Opinion Leaders**

تعد إدارة العلاقات بقادة الرأي المحوريين استراتيجية رئيسية من الاستراتيجيات المستخدمة في التأثير في الرأي العام، من خلال تطوير وتنمية علاقات المسوقين بقادة الرأي، في مجال التغيير المطروح، وتشجيعهم على إجراء المناقشات المتخصصة حول الموضوع، مما يساعد على نشر النقاط الرئيسية للتغيير مما يكون له تأثير كبير على الرأي العام لقادة الرأي، من مكانة اجتماعية، وخبرة، وعلاقات متشعبة، وعادة ما يخصص المسوقون نسبة كبيرة من ميزانية التسويق لتلك الأنشطة الترويجية، مثل الحفلات، الندوات، المؤتمرات... الخ.

7- قياس ردود أفعال الجماهير **Gaining Stakeholder Feedback**

من خلال مسح الرأي العام التي توفر بيانات على مدى رضى الجمهور، عن ممارسات المنظمة، وكذلك اجراء مقابلات متعمقة مع بعض المستثمرين، قادة الرأي للاستفادة من تلك الطرق البحثية في جمع بيانات كيفية عن تقييمهم لجهود التغيير التنظيمي، ومدى نجاح الشركة في الاهتمام بالقضايا

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداه التغيير التنظيمي

التي تمس مصالحهم واهتمامهم، ومعرفة المجالات التي تتطلب تحسين أداء المنظمة، ويجب استخدام ردود أفعال جماهير المنظمة كمدخلات لإعادة تقييم خطوات عملية إدارة التغيير.

المطلب الثالث: مقومات نجاح اتصالات التغيير

كخلاصة لما سبق، لنجاح اتصالات التغيير، فقد عدد الباحثون جملة من المقومات، نحاول إبرازها من خلال هذا الجزء من الدراسة.

من أهم مقومات نجاح اتصالات التغيير ما يلي:

- توليد الاستعداد للتغيير: عن طريق تبني اتصالات مقنعة، تواصل فعال، ومشاركة وتبادل المعلومات.¹
- إعلام العاملين بمهمة المنظمة ودورهم في تحقيق هذه المهمة.
- التأكد من أن قنوات الاتصال والمعلومات الداخلية، تعمل بفعالية من أجل دعم وترويج الأفكار الخاصة بالتغيير.
- تطبيق برامج خاصة للتحفيز، توجه للقائمين على خدمات الصف الأمامي للمنظمة، والذين يتعاملون مع الجماهير ويمثلون وسيلة تنافسية للمنظمة.
- تطبيق ميكانيزمات تقيس الفجوة بين توقعات وأداء العاملين.
- التعرف على رغبات وتطلعات العاملين للقيام بدور فعال في كل نواحي العمل.
- قياس وتقييم التفاعل بين صاحب العامل والعاملين.
- تطوير مقاييس داخلية للتقييم النقدي لأداء المنظمة فيما يتعلق بالخدمات الداخلية.
- استخدام أدوات التسويق ومفاهيمه (مثل تقسيم الجماهير الداخلية إلى قطاعات segmentation).
- تدريب المديرين على إدراك وفهم قدرات العاملين واتجاهاتهم ومشاركتهم في إستراتيجية تطوير العاملين.
- العمل على توفير بيئة داخلية تدعم التفاعل بين العاملين والعملاء.
- توفير مناخ مفتوح لتبادل المعلومات من أجل تطوير قنوات الاتصال والتفاعل بين الأفراد لتطبيق برنامج تطوير العاملين.
- استخدام تكتيكات الاتصال الجماهيري مثل الرسائل الإخبارية، وأشرطة الفيديو التي تتناول استراتيجيات التسويق الحديثة، ... الخ، لدعم العاملين بالمعلومات.

¹ -Joanna Goodman, Catherine Truss, **The medium and the message : communicating effectively during a major change initiative**, Journal of change Management, vol.4, No.3, 2004, pp. 217-228.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إمداد التغيير التنظيمي

- تطبيق برنامج تعليمي للعاملين عن القضايا التنظيمية الهامة.
 - إدراك التطوير في المعرفة والمهارات كاستثمار وليس تكلفة زائدة.
 - تعليم العاملين لماذا يقومون بمهام معينة وليس فقط كيف يقومون بها.
 - تحفيز العاملين من خلال برامج تحفيز ومكافآت لتقديم أفضل خدمة ممكنة.
 - توضيح أهمية دور كل فرد في المنظمة في العمليات التشغيلية للعمل ككل وللمنظمة.
 - إخبار العاملين بالتطورات الجديدة بشكل مستمر في المنظمة.
 - التفسير الدائم للعاملين كيف تدرك الإدارة جهودهم.
 - تشجيع العاملين على الابتكار بدون خوف.
 - تشجيع مشاركة العاملين في استخدام تكتيكات إدارة الجودة على جميع مستويات المنظمة.
 - تأسيس شبكة للخدمات والتي تجيب على تساؤلات العاملين، شكاويهم، معالجة المواقف، وتنبه الإدارة العليا لمواقع المشكلات المحتملة الناتجة عن قلق العاملين.
 - استخدام كتيبات العاملين، حوائط النشرات، والاجتماعات لنشر المعرفة عن سياسات المنظمة والخطط والتحركات.
 - البحث عن مقترحات العاملين للتغييرات والتطورات التي قد تكون مهمة في تطوير مستوى خدمة العملاء.
 - التأكيد على وجود مؤشرات موضوعية كافية لنتائج تطور العاملين بشكل عام.
 - إجراء أبحاث حول السوق الداخلي في المنظمة باستمرار.
 - التحرك وفق ما تعلمته المنظمة بناء على المسوح الداخلية.
 - تكرار الرسالة الاتصالية من خلال أكثر من وسيلة اتصالية يزيد من معدل تذكر الفرد للرسالة، كما ان استخدام أكثر من وسيلة أفضل من استخدام وسيلة واحدة.
 - وقد أكدت دراسة كل من Proctor & Doukakis على توافر مقومات أخرى لفعالية الاتصالات أثناء عملية التغيير وهي:¹
- 1- استخدام تكنولوجيا المعلومات على قدر المستطاع، لتقصير مسافة توصيل المعلومات في المراحل المختلفة، من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، حتى تصل لإدارة الصف الأول والتنفيذيين.

¹ - Tony Proctor & Ionna Doukakis, **Change Management: the role of internal communication and employee development**, Corporate Communication Journal, Vol.8, N°.4, 2003, pp.268-277.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي

2- توفير التدريب الجيد للإدارة الوسطى على المهارات الإدارية والاتصالية.

3- تقديم نظام لتطوير العامل يركز على الاهتمام بقضايا الاتصال وكيفية ربطها بالمرحلتين الأولى والثانية.

بالإضافة الى جملة التكتيكات الاتصالية الواجب استخدامها في مراحل التغيير المختلفة، أو ما يعرف بالسياسات الاتصالية المساندة للتغيير، وتمثل هذه السياسات فيما يلي:¹

- وفرة وغزارة الرسائل الاتصالية، التي تحمل معلومات واضحة عن التغيير، وتكرارها (أسبابه ودواعيه، النتائج المترتبة على عدم التغيير، ميزاته لكل من المنظمة والعاملين بها مع تقديم براهين).

- شرح وتفسير رؤية الإدارة للعاملين عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، في ظل تنفيذ مبادرات التغيير مع

- الاهتمام بتحليل ردود أفعال العاملين بالمنظمة، ومناقشتها من شأنه التخفيف من حدة التوترات والصراعات.²

- استخدام وسائل اتصالية متعددة فالمعلومات المنقولة عبر أكثر من وسيلة تُذكر بالرسالة، وتؤكد على وصول المعلومات إلى الجمهور المستهدف.

- الاهتمام بالاتصالات الشخصية المباشرة، فهي ذات تأثير يفوق الوسائل الأخرى، وتشجع الأفراد على تبادل المعلومات ونقل ردود الأفعال وتوضيح المواقف.

- انتقال المعلومات عبر التسلسل الرسمي للمنظمة، وهو النظام الاتصالي الأكثر فعالية، حيث ان الرؤساء في كل مستوى إداري مصدر مهم للمعلومات لقيادة المنظمة عند صناعة القرارات.

- الاستعانة بقيادة الرأي غير الرسميين فهم مُحفزون على التغيير في الآراء والمواقف.

- المعلومات التفصيلية الواضحة، أفضل من المعلومات المختصرة لخلق قدر من المعرفة المشتركة والحوار عن التغيير بين الإدارة والعاملين بما يُعزز إقناعهم.

- تناغم المعلومات المقدمة عن التغيير، يضمن دعم القيم والمعتقدات الخاصة بتغيير المواقف والآراء.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن معظم المقومات المذكورة لتمكن الاتصال الإداري من إحداث التغيير التنظيمي، ترتبط بقيادة التغيير، تتطلب عملية التغيير قادة مهرة.

¹ - كرىمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² - Triveni Kuchi, **Constant Change and The Strategic Role of communication,**

A selective annotated bibliography, Rutgers University Libraries, Kilmer Library, Piscataway, New Jersey, USA, Library Management, Vol, 27, Iss 4/5, 2006, p. 219.

الفصل الثالث - دور الاتصال الإداري في التمكين من إحدائه التغيير التنظيمي

ويؤكد (شامبي Champy) على " أن الصفات الخفية للقادة العظماء تظهر في الأوقات العصيبة، فالقائد من يعرف كيف يتعامل مع تابعيه أثناء عمليات التغيير، ويكون مستعداً للانصات اليهم والبحث عن الحقيقة بطريقة تعاونية"¹،

وله القدرة على خلق بيئة ثقافية ترحيبية بالتغيير.²

فقيادة التغيير، لديهم القدرة على الاتصال بفعالية وكفاءة، يملكون إدراك عالي لقدرة الاتصالات على مستوى التنظيم، واعتبارها من بين اهم ركائز تطبيق عملية التغيير التنظيمي، وأهم من هذا كله تفهم أولئك القادة أثر حسن استخدام مهارات القيادة والاتصال المتوافرة لديهم للتخفيف من القوى المقيدة للتغيير والمقاومة له، وتشجيع الأفراد لتسهيله والمشاركة فيه.

هذا بالإضافة إلى تأثير ثقافة المنظمة على سلوكها الاتصالي، حيث يرى (بنروز)، أن تأثير ثقافة المنظمة على سلوكها الاتصالي، عند إدارة التغيير، قد يؤدي إلى نشوء عوامل تنظيمية تخلق أسباباً لانتهيار نظم الاتصال أثناء التغيير، بسبب:³

- 1- ميل أعضاء المنظمة إلى الاعتماد على التسلسل الهرمي في نقل المعلومات، دون النظر إلى ضرورة إعطاء أهمية خاصة لنقل معلومات محددة بسرعة، دون التقييد بقاعدة التسلسل الهرمي؛
- 2- التفسير الخاطئ للمعلومات من القيادات التنظيمية؛
- 3- عدم الاهتمام بقياس ردود الأفعال اتجاه سياسات وقرارات المنظمة؛
- 4- إهمال بعض المصادر الفرعية للمعلومات، والتي قد تكون ذات أهمية كبرى، خاصة العاملون في المستويات الادارية الدنيا؛
- 5- الاعتماد على لغة مهنية وفنية معقد، فيما يبيث من رسائل اتصالية؛
- 6- عدم إعطاء الاهتمام الكافي للتعبير عن الآراء والأفكار، بشكل كفي وليس كمي؛
- 7- نقص الروابط التعاونية بين الأفراد.

¹- Champy,J. **Hidden Qualities of great Leaders**, Executtive Excellence, vol.22, N°1, 2005, p04 .

²- Brenda Grieve, **Leadership communication : akey success factor in Organizational readiness for change**, athesis submitted in partial fulfilments of the requirement for degree of Master of arts in Leadershipe and Training, Royal roads university, 2005, p2.

³ - كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص226-227.

خلاصة:

ترتبط إدارة عملية التغيير، بتحويلات تحدث بشكل متدرج في عقول ونفوس الأفراد، نتيجة ما يعيشونه من مشاعر قلق حول تأثير التغيير عليهم، لذا من الأساسي عندما تشرع أية منظمة في بدأ عملية التغيير أن تنظر باهتمام لما يجب عمله، لكي يتوافق الأفراد مع هذا التغيير، ويتغلبون على مشاعر القلق والخوف والتشويش المصاحب لها، ويقوم الاتصال بدور هام في تحقيق التأثير إيجاباً في الحالة النفسية للأفراد، وبالتالي تعديل علاقاتهم وسلوكياتهم، وفقاً لما تتضمنه عملية التغيير من تحولات.

لذا فإن الاتصال يقوم بمهمتين أساسيتين في إدارة التغيير، ونعني بذلك قبل وأثناء وبعد التغيير وهما: تسهيل الإدراك بواسطة هؤلاء الذين يريدون تبني عمليات التغيير الجديدة لما سوف يتغير ولماذا، وتوفير عمليات يمكن من خلالها للعاملين بخبراتهم ومهاراتهم وإدراكهم التأثير في هذا التغيير.

في الأخير نؤكد أن دور الاتصال الإداري في إنجاح التغيير التنظيمي، خلافاً لأدوار العوامل الأخرى لا يقتصر على تحقيق وإنجاح مرحلة معينة من مراحل التغيير، ليس له بداية ونهاية في مسار عملية التغيير بل هو جهد دائم ومستمر يهدف إلى نقل رسائل أساسية تتغير في مضمونها عبر الوقت (الزمن الذي يستغرقه التغيير كاملاً)، وباختلاف مدى وعي العاملين بأهمية التغيير، وانخراطهم في تبني رؤيته وتنفيذها فالالاتصال الإداري قائم خلال جميع خطوات التغيير.

الافضل
حانها من سرا

السر
حانها من سرا

تمهيد

تكملة لخطوات الدراسة، وبعد الاحاطة النظرية بكل جوانب الموضوع، فيما سبق من فصول، سنحاول من خلال هذا الفصل الممثل للشق الميداني، معرفة تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف، من خلال استعمال أساليب متنوعة لجمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة، المقابلة والاستبيان، وتحليل المحتوى بواسطة عدد من الوسائل يتمثل أهمها في الوسائل الاحصائية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً، انطوت منهجية هذا الفصل على ثلاث نقاط رئيسية. نقدمها فيما يلي من المباحث:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا القسم من الدراسة، تقديم لمجتمع البحث والعينة المدروسة، وعرضاً للأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، كطرائق جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع البحث والعينة المدروسة

إذا كان المجتمع، هو ذلك المصطلح العلمي المنهجي، المراد به المجموعة الكلية من العناصر، التي تعمم عليها نتائج الدراسة، فالعينة هو ذلك الجزء من المجتمع، الذي يختاره الباحث وفق شروط معينة، و لا يجوز أن تعرف العينة دون مجتمعها. و يتمثل مجتمع عينة هذه الدراسة في مديرية التوزيع الشلف.

أولاً- تقديم عام لمديرية التوزيع الشلف

تتكون مديرية التوزيع بالشلف من: مديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف - شمال"، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز " الشلف - وسط"، بعد أن ارتأت الإدارة العامة لسونلغاز بضرورة دمج هاتين المديريتين (تتبع مديرية التوزيع الشلف في الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز، للشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب SDO). - تأسست المديرية الجهوية الشلف - شمال، والمتواجدة بحي الحرية الشلف، في 02 جانفي 1980 وكانت إحدى مناطق التوزيع التسع، التي تضمن التوزيع لجهة الغرب، حيث كانت مسؤولة على ستة مراكز للتوزيع (الشلف وسط - تيارت - مستغانم - عين الدفلى - غليزان - وتسمسيلت)، وبذلك كان لها دور وظيفي، فكانت المسؤولة على تسيير، توجيه، ومراقبة الأعمال على مستوى هذه المراكز. لكن وبموجب القرار الرئاسي 02-195 الصادر بتاريخ 1 جوان¹ 2002، أصبحت لمنطقة التوزيع والمراكز التابعة لها، نفس التسمية، نفس المهام ونفس النشاطات، لتصبح منطقة التوزيع عبارة عن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال".

- تأسست المديرية الجهوية الشلف وسط، والمتواجد بشارع الكاريار الشلف، عام 1981، وكانت واحدة من مراكز التوزيع التابعة لمنطقة التوزيع الشلف شمال. (انظر الملحق رقم (01)، والخاص بالهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الشلف).

والجدول الموالي يوضح عدد الموظفين بمديرية التوزيع الشلف، موزعة على المديريتين " الشلف شمال" و"الشلف وسط"

¹ الجريدة الرسمية ج ج د ش الصادرة بتاريخ جوان 2002 (القرار الرئاسي 02-195).

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

الجدول رقم (4-1): عدد الموظفين بمديرية التوزيع الشلف.

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	اطار	المركز الوظيفي	
				الأقسام	
21	02	03	16	قسم تقنيات الكهرباء	مديرية التوزيع الشلف وسط
65	40	09	16	قطاع استغلال الكهرباء (الشلف- بوقادير- واد الفضة)	
11	01	08	02	قسم تقنيات الغاز	
51	25	17	09	قطاع الغاز (الشلف- بوقادير- واد الفضة)	
33	03	17	13	قسم العلاقات التجارية	
133	49	66	18	الوكالات التجارية(بن سونة- أولاد محمد- واد الفضة - بوقادير- واد سلي)	
08	-	02	06	(ملحق قانوني- مكلف بالاتصال- أمانة المديرية)	
3	-	01	02	قسم الاعلام الآلي	
9	-	03	06	قسم المالية والمحاسبة	
41	01	24	16	قسم دراسات وتنفيذ الأشغال	
08	-	05	03	قسم الموارد البشرية	
15	04	10	01	شعبة الوسائل العامة	
398	125	165	108	المجموع	
46	2	22	22	قسم تقنيات الكهرباء	مديرية التوزيع الشلف شمال
62	42	8	12	قطاع استغلال الكهرباء (التنس- أولاد فارس- عين مران)	
14	01	07	06	قسم تقنيات الغاز	
18	10	03	05	قطاع الغاز (تنس- أولاد فارس- عين مران)	
27	02	15	10	قسم العلاقات التجارية	
111	30	54	27	الوكالات التجارية (تنس شرق- تنس غرب- أولاد فارس- عين مران- الشطية)	
4	-	02	02	(ملحق قانوني- مكلف بالاتصال- أمانة المديرية)	
2	-	-	02	قسم العلاقات الاعلام الآلي	
17	-	04	13	قسم المالية والمحاسبة	
41	01	29	11	قسم دراسة وتنفيذ الأشغال	
9	01	04	04	قسم الموارد البشرية	

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

13	04	07	02	قسم الوسائل العامة
361	90	155	116	المجموع
759	215	320	224	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على احصائيات (سبتمبر 2016) قسم الموارد البشرية.

ثانياً- عموميات حول ديناميكية التغيير ووسائل الاتصال بمديرية التوزيع الشلف

فيما يأتي، نحاول تقديم أهم الوسائل الاتصالية المعتمد عليها على مستوى مديرية التوزيع بالشلف، من أجل انجاز المهام، وتحقيق أهدافها المسطرة، كما سنقدم أهم التغييرات التي عايشتها مديرية التوزيع الشلف (أي كلاً من مديرية التوزيع الشلف شمال، ومديرية التوزيع الشلف وسط)

1- وسائل الاتصال المستخدمة بمديرية التوزيع الشلف:

تتمثل أهم وسائل الاتصال في المؤسسة ميدان الدراسة، وكغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية من: وسائل الاتصال المعتمدة على الدعائم المكتوبة والشفوية، مثل الاجتماعات، المقابلة، لوحة الاعلانات، الملصقات. ووسائل إلكترونية، كالهاتف، والفاكس، كما تتوفر المديرية على موقع اليكتروني، و شبكة اتصال داخلية اهمها (تنسيق) و (ELIT). وتولي شركة سونلغاز اهتماماً بإصدار المجلات والنشريات، أهمها:

نشرية نور NOOR المجلة الفصلية لمجمع سونلغاز، يتولى المواضيع ذات الاهتمام، كتلك المتعلقة بإصلاحات القطاع، في اعدادها المتتالية، نشرية صدى، وهي شهرية باللغتين العربية والفرنسية، تتناول اخبار عن سونلغاز، وهناك مجلات تصدرها فروع المجمع، نذكر منها Phare de l'Ouest وهي نشرية شهرية تصدر عن شركة توزيع الغرب، Le lien تصدر عن شركة التركيب، Flash Fosc دورية تصدرها المديرية العامة للخدمات الاجتماعية والثقافية لسونلغاز، Adhoua وهي ثنائية تصدر عن شركة كهريف، SDA Info وهي شهرية تصدر عن شركة التوزيع للجزائر، SDE News نشرية ثلاثية تصدر عن شركة التوزيع للشرق.

كذلك تعمل المديرية في إطار ترقية اتصالتها الداخلي والخارجي، بنظام التقارير والبيانات والمطويات والكتيبات، والأدلة الارشادية التعريفية بالمديرية وشركة سونلغاز وأنشطتها، والتي توزع داخل المديرية للزوار والمتعاملين، على مستوى المعارض التي تقيمها المديرية، أو في إطار الأبواب المفتوحة، التي تنظمها المديرية.

2- ديناميكية التغيير بمديرية التوزيع الشلف:

حتى تستطيع المؤسسة القيام بنشاطاتها، أمام ما يواجهها من مصاعب، ذات المصادر والخصائص المختلفة، عليها أن تعي ان نجاحها يرتبط اساساً بطاقتها الداخلية، وكفاءتها ومواردها المتوفرة، وأن تتخلى عن فكرة الدعم من طرف الدولة.

وللمرور الى اقتصاد السوق، يتوجب القيام بإعداد وتنفيذ خطة إعادة الهيكلة من اجل القضاء على الاختلالات الداخلية فيها، واعادة هيكلة المؤسسة من خلال خطة التعديل، فقد صدر القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002¹، ومن أجل مواجهة السياق العام، الذي يستوجبه تحرير سوق الغاز والكهرباء، يفتح الإطار التشريعي الجديد عهداً جديداً لقطاع الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث أصبح خاضعاً لنظام تنافسي، بعد أن كان احتكاراً للدولة، منذ أكثر من نصف قرن. فقد ضبط القرار الرئاسي رقم 02-195 (المذكور سابقاً)، الصادر بتاريخ 1 جوان 2002 هيكل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA، وحدد لها كمهام:

- إنتاج، نقل، توزيع والتجارة الكهربائية، داخل وخارج الجزائر؛
 - نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية؛
 - التوزيع والمتاجرة في الغاز عبر قنوات داخل وخارج الجزائر؛
 - هذه الترقية تمنح سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر
 - وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم، وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.
- وخلال الفترة 2004م-2006م²، قامت سونلغاز بعد أن أضحت مجعماً (هولدينغ)، أو شركة قابضة، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

¹ - الجريدة الرسمية ج ج د ش الصادرة في فيفري 2002 (القانون رقم 02-01)

² - <http://www.sonelgaz.dz/Ar/article30,30.html> consulté le 11/10/2016, heure 09 :00

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

وتماشياً مع التشريع الجديد، باشرت سونلغاز واحد من أهم تحولاتها، وشكّل تحويل نشاطاتها إلى شركات فرعية، نقطة انطلاق هذا التغيير، وفي عام 2006م، تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

1- سونلغاز توزيع الغرب SDO ، مقرها ولاية وهران.

2- سونلغاز توزيع الشرق SDE ، مقرها ولاية قسنطينة

3- سونلغاز توزيع العاصمة SDA ، ومقرها الجزائر.

4- سونلغاز توزيع الوسط SDC، ومقرها البليدة.

وبموجب القرار الرئاسي السابق الذكر، أي رقم 02-195، الصادر بتاريخ 1 جوان 2002، وبموجب المذكرة رقم 659 المؤرخة في 5 جوان 2005 شرعت مديرية التوزيع الشلف - شمال ، والتي كانت مركز توزيع أنذاك، وكمختلف مراكز التوزيع التابعة للمجمع سونلغاز على مستوى القطر الجزائري، بتطبيق مشروع تطويري¹ "إعادة التنظيم"^{*} ، جعلها تدخل في سلسلة من التغييرات، مما خلّف عنه تغيير جذري في هيكله هذه الأخيرة، وبذلك أعتبرت هذه المرحلة مرحلة حاسمة، ومحطة تاريخية هامة من حياة المديرية (الشلف -شمال). فتحوّلت من منطقة توزيع، لمديرية جهوية للتوزيع تابعة للشركة الفرعية سونلغاز توزيع الغرب، لتصبح لها نفس مهام وأدوار مديرية التوزيع الشلف وسط.

هذا التحول نتج عنه وجود مديرتين للتوزيع في ولاية واحدة، مما نجم عنه بمرور الوقت، وحسب رؤية الإدارة العامة لسونلغاز، اختلالات في تسيير عملية توزيع الكهرباء والغاز بالولاية، وعليه ظهرت ضرورة دمج هاتين المديرتين.

جاءت عملية دمج مديرية التوزيع "الشلف - شمال" و"الشلف-وسط"، نتيجة لجملة من الأسباب، أهمها:³
جعل ممثل واحد عن شركة سونلغاز بولاية الشلف، مع الجماعات المحلية، وأول صور هذا الدمج هو:
➤ تعيين مدير واحد على رأس مديرية التوزيع الشلف، منذ عام 2014 .
➤ دمج الهيكل التنظيمي للمديرتين دون تغيير عدد ومسميات الوحدات التنظيمية.

¹ - معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي، وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - الشلف شمال، 2008، ص 137.

^{*} أهم ما جاء به مشروع " إعادة التنظيم " رفع معدلات التوظيف، مع التركيز، على المستوى الجامعي كشرط أساسي من شروط التوظيف. تطبيقاً لاستراتيجية جديدة بدأت سونلغاز في تبنيها، والتي أكدت تأثرت بالتغيرات الخارجية المحيطة .

³ - مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، إضافة لوثائق داخلية مطلع عليها فقط.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

➤ العمل على تجهيز دراسة تحليلية، خاصة بتقديم مقترحات وحلول لمعظم المشاكل المتعلقة بعملية الدمج، خصوصاً ما يتعلق بإعادة توزيع الموظفين على بعض وحدات التنظيمية، وكيفية تحديد رؤساء هذه الوحدات.*

ولابد من الإشارة إلى أن عملية الدمج هذه، بدأت بوادرها منذ عام 2014، ولم تكتمل بشكل كلي لغاية الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة الميدانية، لكننا نستطيع القول أن هذه العملية التغييرية قد قطعت شوطاً لا بأس به.

نقدم فيما يلي جدول يوضح تطور أعداد الموظفين (مديرية الشلف شمال - مديرية الشلف وسط) للسنوات (2002-2016)، كنموذج عن تأثير مديرية التوزيع الشلف نتيجة لتطبيقها برامج تغييرية فرضتها البيئة الخارجية والداخلية لسونلغاز على حد سواء.

الجدول رقم(4-2): تطور أعداد الموظفين (مديرية الشلف شمال - مديرية الشلف وسط) للسنوات (2002-2016)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الشلف وسط	239	236	231	170	231	258	274	306
الشلف شمال	180	176	171	231	265	272	270	295
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
الشلف وسط	327	357	368	397	415	409	371	
الشلف شمال	311	320	339	362	350	357	335	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على احصائيات قسم الموارد البشرية.

من خلال استنتاج معطيات الجدول أعلاه، نستدل على وجود تأثير البرامج التغييرية المطبقة على سياسة التوظيف بمديرية الشلف شمال والشلف وسط، وذلك كما يلي:

- الفترة من 2002 إلى غاية 2004، كان هناك انخفاض طفيف في عدد الموظفين، مما يدل على محدودية التوظيف في هذه الفترة، بالنسبة لكلتا المديريتين.
- عام 2005، نلاحظ انخفاض بنسبة معتبرة في عدد الموظفين، بمديرية الشلف وسط، وزيادة بنفس النسبة تقريباً في عدد الموظفين بمديرية الشلف شمال، وهذا مرده تطبيق المذكرة رقم 659 المؤرخة في 5 جوان

* تم الاطلاع على مختلف المراحل والنقاط التي عاجلتها هذه الدراسة التحليلية.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

2005، القاضي بجعل الشلف شمال مديرية توزيع شأنها شأن مديرية الشلف وسط، بعد أن كانت مسؤولة عن هذه الأخيرة، وبالتالي كانت هناك ضرورة لإعادة توزيع العمالة بما يتوافق والمهام الموكلة لكلا المديريتين.

➤ الفترة من 2006 الى غاية 2014، نلاحظ زيادة مستمرة في عدد الموظفين، طيلة هذه الفترة الزمنية، وهذا مرده لتطبيق مشروع "إعادة التنظيم"، حيث كان أغلبية الموظفين الجدد من ذوي المستوى الجامعي.

➤ ابتداءً من 2015 الى غاية 2016: نلاحظ بداية انخفاض في عدد الموظفين، وهذا مرده، تأثر شركة سونلغاز، وكغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية، بالوضع الاقتصادي السائد في البلد في هذه الفترة، حيث تم تطبيق قرار الإدارة العامة للمجمع بالتوقف عن التوظيف في تلك الفترة، إضافة إلى اقبال نسبة من الموظفين على "التقاعد النسبي"، خوفاً من تطبيق المشروع بدايةً من الفاتح جانفي 2017، الذي سيلغي الأمر الرئاسي رقم 97/13* الذي يؤسس الإحالة على التقاعد دون شرط السن، والذي تم اتخاذه في ظروف استثنائية.

ثالثاً- عينة الدراسة: ان كان مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي سونلغاز الشلف، والبالغ عددهم (759)¹ موظف وموظفة. موزعين بحسب مراكزهم الوظيفية، كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمراكزهم الوظيفية.

المركز الوظيفي				
المديرية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
مديرية التوزيع الشلف شمال	116	155	90	361
مديرية التوزيع الشلف وسط	108	165	125	398
المجموع	224	320	215	759

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على احصائيات (سبتمبر 2016) قسم الموارد البشرية

قمنا بتوزيع 304 استبانة، على عينة الدراسة، أي ما نسبته (40%) من المجتمع²، وللحصول على تقدير دقيق لمعلومات المجتمع، والذي يتكون من مجموعات فرعية، اخترنا العينة على أساس العينة العشوائية الطباقية

* القرار رقم 97-13 المؤرخ في 31 مايو سنة 1997، يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد

¹ - احصائيات مقدمة من قسم الموارد البشرية.

² - أوما سيكران، تعريب إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الطبعة الثالثة، القاهرة مصر، 2010، ص 421.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، على أفراد عينة الدراسة ، تم استرجاع (249) استبانة ما نسبته (82%)، منها (230) استبانة معتمدة أي بنسبة (76%)، وصالحة للتحليل، وتم استبعاد (19) استبانة، أي بنسبة (6%)، وكان عدد الاستبانات المفقودة (55) استبانة أي بنسبة (18%).

والجدول التالي يبين عدد ونسب الاستبانات الموزعة، المسترجعة المعتمدة والملغاة، والمفقودة

الجدول رقم(4-5): عدد ونسب الاستبانات، الموزعة، المسترجعة المعتمدة، المسترجعة الملغاة،

والمفقودة

المفقودة	المسترجعة		الموزعة	الاستبانات
	الملغاة	المعتمدة		
55	19	230	304	العدد
%18	%6	%76	%100	(%)
	249			
	%82			

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: بناء أداة القياس واختبار الصدق والثبات

سنحاول في البداية تبين، ما اعتمدنا عليه في الدراسة الميدانية، كأساليب أساسية، حيث اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات، فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة على المصادر التالية:

➤ المعاشية الميدانية للمؤسسة دراسة الحالة: حصلت الطالبة على خطاب تعريف، من جامعة حسبية

بن بوعلي - الشلف، يفيد ارتباط الطالبة بدراسة الدكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، على أساسه تم الحصول على موافقة لتطبيق الدراسة الميدانية،

من مديرية التوزيع - الشلف (أنظر الملحق رقم 02).

➤ الاستبانة (أداة الدراسة).

بالإضافة للمصادر الثانوية التالية:

➤ الملاحظة الشخصية.

➤ المقابلة الشخصية، مع عدد من المسؤولين.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

أولاً- بناء أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، هي " الاستبانة".

وقد اعتمدنا في بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

➤ الاطلاع على الدراسات السابقة، ذات الصلة بكل من الاتصال الإداري، والتغيير التنظيمي،

والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة.

➤ الاستفادة من أدبيات الدراسة الحالية.

➤ استشارة بعض المختصين في مجال الدراسة.

ومن ثم قمنا بتصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

➤ صممنا الاستبانة بصورة أولية، بهدف الوقوف على مدى ملاءمتها، لتحقيق أهداف الدراسة.

➤ عُرضت الأداة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والاختصاص.

➤ تكونت الاستبانة بعد التعديل بحسب آراء المحكمين من ثلاثة أجزاء، يسبقهم خطاب مرفق به الاستبانة موجه لأفراد عينة الدراسة، ويشمل عنوان الدراسة، وكيفية الإجابة على فقرات الاستبانة، والجهة العلمية التي تتبع لها الطالبة، وحررت الاستبانة باللغتين العربية والفرنسية، وكانت الأجزاء المكونة لأداة الدراسة،

كما يلي:

- الجزء الأول: اشتمل على البيانات (المتغيرات) الأولية (الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة، وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).

- الجزء الثاني: اشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية، وتكون من (55) عبارة، موزعة على محورين، كما يلي:

المحور الأول: الاتصال الإداري بمديرية التوزيع - الشلف: وصمم لهذا المحور

(35) عبارة، حاولنا قياس هذا المحور من خلالها، ووزعنا العبارات على خمسة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الاتصال الرسمي، وصممت له (08) عبارات.

البعد الثاني: الاتصال غير الرسمي، وصممت له (08) عبارات.

البعد الثالث: فعالية العنصر البشري، وصممت له (07) عبارات.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

البعد الرابع: فعالية الوسيلة الاتصالية، وصممت له (06) عبارات.

البعد الخامس: فعالية المعلومة، وصممت له (06) عبارات.

المحور الثاني: إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع - الشلف: وصمم لهذا المحور

(20) عبارة، ممثلة لإحداث التغيير التنظيمي، حاولنا قياس هذا المحور من خلالها وزعت العبارات على

ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: تخطيط التغيير، وصممت له (07) عبارات.

البعد الثاني: تنفيذ التغيير، وصممت له (09) عبارات.

البعد الثالث: متابعة التغيير، وصممت له (04) عبارات.

ويوضح الجدول رقم (4-6) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها، وأبعادها.

الجدول رقم (4-6): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها

المحور	البعد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
الاتصال الإداري	الاتصال الرسمي	08	8-7-6-5-4-3-2-1
	الاتصال غير الرسمي	08	16-15-14-13-12-11-10-9
	فعالية العنصر البشري	07	23-22-21-20-19-18-17
	فعالية الوسيلة الاتصالية	06	29-28-27-26-25-24
	فعالية المعلومة	06	35-34-33-32-31-30
إحداث التغيير التنظيمي	تخطيط التغيير	07	7-6-5-4-3-2-1
	تنفيذ التغيير	09	16-15-14-13-12-11-10-9-8
	متابعة التغيير	04	20-19-18-17
الاستبيان ككل		55 عبارة	

المصدر: من اعداد الطالبة.

واستخدمنا في إعدادنا للاستبانة، الشكل المغلق، وقد أستخدم مقياس ليكرت المتدرج، ذي النقاط الخمس

لقياس العبارات (55)، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1) = غير موافق بشدة (2) = غير موافق (3) = محايد (4) = موافق (5) = موافق بشدة.

وذلك لجميع المحاور، وطلب من المبحوثين، تحديد مدى الموافقة على عبارات متغيرات البحث الأساسية، وفق هذا التدرج.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمنغ

ثانياً- صدق أداة الدراسة: لقد تم اختبار اداة الدراسة (الاستبانة) وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، باستخدام نوعين من الاختبارات:

1- الصدق الظاهري (المحكمين)

قمنا بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين، من ذوي العلم والخبرة ومن المؤهلين في موضوع البحث، لإبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية الاستبيان، من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، وتقويم الصياغة اللغوية. وقد بلغ عدد المحكمين (07) محكمين، والملحق رقم (03) يوضح أسماءهم. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، على أداة الدراسة، سواء بتعديل الصياغة، أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس فيها، أو إضافة عبارات جديدة. ويوضح الملحق رقم (04) الاستبانة في صورتها النهائية.

2- اختبار الصدق من معامل الثبات

تعتمد هذه الطريقة على استخراج الصدق من معامل الثبات للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، إذ أن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً ويتم احتساب الصدق من خلال معامل الثبات، وفي دراستنا هذه استخدمنا طريقة معامل (ألفا كرونباخ)، وهو مقياس يقيس ثبات الأسئلة حيث أن زيادة قيمته تعني زيادة مصداقية الاختبار. وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة (ألفا كرونباخ) Cronbach Alpha أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت من (1) دلّ هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة¹، وبعد حساب معامل (ألفا كرونباخ) لثبات الاستبانة، تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستبانة، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

والجدول رقم (4-7) يوضح معاملات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة.

¹ - أوما سيكاران، تعريب إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 311.

جدول رقم(4-7): معاملات الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاتصال الإداري	الاتصال الرسمي	08	0.855
	الاتصال غير الرسمي	08	0.792
	فعالية العنصر البشري	07	0.830
	فعالية الوسيلة الاتصالية	06	0.865
	فعالية المعلومة	06	0.917
إحداث التغيير التنظيمي	تخطيط التغيير	07	0.909
	تنفيذ التغيير	09	0.821
	متابعة التغيير	04	0.838
الاستبيان ككل		55	0.955

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق، أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد تراوحت بين (0.792)، و(0.917)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الاستبانة، ونستخلص مما سبق، أن أداة القياس (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة، ولغايات تحليل البيانات، استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماع (SPSS) (Package for Social Sciences Statistical)، وتضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

– التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد اجابات أفرادها حول محاور الدراسة.

– المتوسط الحسابي Mean: لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبانة، بالنسبة للمحور التابعة له.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) Weighted Mean: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض الإجابات عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
- الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة، علماً أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
- معامل ارتباط (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha): لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (ت) (Independent- Sample T test)، لبيان الفروق في آراء الأفراد الدراسة حول المحاور المختلفة، وفقاً للمتغيرات الأولية (الشخصية والوظيفية) لهم والمكونة من وجهين.
- اختبار (ك²): لمطابقة آراء عينة الدراسة، مع آراء مجتمع الدراسة.
- اختبار (ف) أو تحليل التباين (ONE-WAY ANOVA) : لاختبار الفرق بين أكثر من وجهين.
- اختبار شيفيه (Scheffe): لتحديد صالح الفروق لأي فئة من فئات المتغيرات الأولية، في حال تجانس البيانات.
- اختبار تمهان (Tamhan): لتحديد صالح الفروق لأي فئة من فئات المتغيرات الأولية، في حال عدم تجانس البيانات.
- معامل الارتباط بيرسون (Person): لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات ولقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما تتغير قيم المتغير المستقل.
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد (Multiple Linear Regression) (Multiple Regression): وذلك لاختبار أبعاد المتغير المستقل، كل على حدة على المتغير التابع. لبيان التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالدراسة، على المتغير التابع، والوصول إلى نموذج نستطيع من خلاله قياس هذا التأثير قياساً كمياً، بمعادلة جبرية، نستطيع من خلالها التنبؤ بإحداث التغيير التنظيمي، من خلال المتغيرات المستقلة.
- وقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، ونم حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جداً	غير موافق بشدة	[1.80،1.00]
منخفض	غير موافق	[2.60،1.81]
متوسط	محايد	[3.40،2.61]
مرتفع	موافق	[4.20،3.41]
مرتفع جداً	موافق بشدة	[5.00،4.21]

المصدر: بدران بن عبد الرحمن العمر، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص322. (بتصرف)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الطالبة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الطالبة درجة التوافر حسب المحك المعتمد في الدراسة.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلح

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

يوضح هذا المبحث، النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، بعد استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعالجة الإحصائية، من أجل تحليل وتفسير ما أسفرت عليه الدراسة فيما يتعلق بنتائج البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة، وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية

من خلال البيانات العامة، التي تم جمعها عن المبحوثين، بواسطة الجزء الأول من استمارة الاستبيان، وباستخدام التكرارات الإحصائية، سيتم تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف، التعرف على صفات المبحوثين من حيث، التركيبة الجنسية، العمرية، العلمية، ومن حيث الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي. حيث هذه الصفات تمثل متغيرات قد تؤثر في نتائج هذه الدراسة. والجداول الآتية تشمل التوزيعات التكرارية لهذه المتغيرات.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
74.8	172	ذكر
25.2	58	أنثى
100	230	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (4-9)، أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من الذكور تحديداً ما نسبته (74.8%)، في حين بلغت نسبة الإناث (25.2%)، ويعتبر هذا التوزيع عادي، بحكم أن نسبة الموظفين من الإناث بمديرية التوزيع لا تتجاوز (10%) من إجمالي الموظفين، وهذا مرده لسياسة التوظيف المتبناة من طرف مديرية التوزيع.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر: وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (4-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
12.6	29	أقل من 30 عاماً
56.1	126	من 30 - أقل من 40 عاماً
26.1	60	من 40 - أقل من 50 عاماً
5.2	12	50 عام فأكثر
100	230	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (4-10)، أن الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 عاماً)، إذ مثلوا أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، بقليل، تحديداً ما نسبته (56.1%)، وهذا يعود. يليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 عاماً) بنسبة (26.1%)، من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تأتي الفئة العمرية (أقل من 30 عاماً) بنسبة (12.6%)، واحتلت الفئة العمرية (أكبر من 50 عاماً) آخر الترتيب بنسبة (5.2%). وما سبق يؤكد سعي مديرية التوزيع لاستقطاب الفئات الشبابية أكثر من غيرها من الفئات العمرية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي: وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى العلمي
40.9	94	دون الجامعة
53	122	جامعي
6.1	14	دراسات عليا
100	230	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (4-11)، أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، كانوا من ذو المؤهل "الجامعي"، وتحديداً ما نسبته (53%)، وهذا يعود إضافةً لتجديد موظفي المديرية بسبب عمليات التقاعد والوفاء، إلى المشروع التغيير "إعادة التنظيم" الذي قرر تبنيه مجمع سونلغاز، منذ عام 2002، والذي ركز على حاملي الشهادات في عملية التوظيف. وهذا مؤشر جيد يكمن في فهم أفراد العينة لأبعاد الدراسة بسهولة. يلي ذلك المستوى التعليمي "دون

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلح

الجامعة" بنسبة(40.9%) من الإجمالي، وأخيراً يأتي مؤهل "دراسات عليا" بنسبة (6.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
27.0	62	أقل من 5 أعوام
33.0	76	من 5- أقل من 10 أعوام
18.7	43	من 10- أقل من 15 عاماً
21.3	49	15 عاماً فأكثر
100	230	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (4-12)، أن عدد أعوام الخبرة الشائع في مجال العمل الحالي بين أفراد عينة الدراسة هو (من 5 إلى أقل من 10 أعوام)، إذ مثلوا ما نسبته (33%) من الإجمالي، يليها فئة أعوام الخبرة (أقل من 5 أعوام) بنسبة (27%). أي أن نسبة أفراد عينة الدراسة التي يقل عدد أعوام خبرتهم عن (10 أعوام) تمثل (60%)، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر. يلي ذلك فئة أعوام الخبرة (15 عام فأكثر) بنسبة (21.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وأخيراً فئة أعوام الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 عام) بنسبة (18.7%) من الإجمالي.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
30.4	70	إطار
34.8	80	عون تحكم
34.8	80	عون تنفيذ
100	230	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

يبين الجدول (4-13)، أن أعلى النسب كانت لأفراد عينة الدراسة أصحاب المركز الوظيفي "عون تحكم"، "عون تنفيذ" إذ مثلوا ما نسبته (34.8%) لكل منهما على حدة من إجمالي أفراد عينة الدراسة. في حين جاء أصحاب المركز الوظيفي "إطار" في آخر الترتيب بنسبة (30.4%) من إجمالي عينة الدراسة، وهو ترتيب مُبرَّر، بالنظر لنتائج الجدول (4-1) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمراكزهم الوظيفية، والجدول رقم (4-2) والموضح لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمراكزهم الوظيفية. حيث نجد نسبة الممثلة للمركز الوظيفي "إطار" بمديرية التوزيع، يمثلون ثاني نسبة مقارنة بالنسب الممثلة للمركز الوظيفي "عون تحكم" و"عون تنفيذ".

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات المبحوثين حول الاتصال الإداري

تناول هذا الجزء من الدراسة، تحليل وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة، حول الاتصال الإداري بأبعاده الخمس، بمديرية التوزيع بالشلف، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على اجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارات وأبعاد هذا المحور، وبترتيب تلك العبارات، حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي كما تم استخدام اختبار (كا²) لحسن المطابقة، لتعميم نتائج العينة على المجتمع.

1- تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال الرسمي: يوضح الجدول الموالي

اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال الرسمي

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

الجدول رقم (4-14): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال الرسمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء (كا ²)	الاحتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
01	تعقد الإدارة لقاءات دورية مع الموظفين لتبادل المعلومات حول سير العمل داخل المؤسسة	47	95	26	28	34	230	3.40	1.33	71,08	0,000	03	متوسط
		20,4	41,3	11,3	12,2	14,8	100						
02	الاتصالات الواردة من المديرين إلى الموظفين تسهل الحصول على المعلومات اللازمة.	38	95	24	47	26	230	3.31	1.28	72,82	0,000	05	متوسط
		16,5	41,3	10,4	20,4	11,3	100						
03	الادارة تصدر توجيهات وتعليمات في صورة أوامر لموظفيها من أجل ضمان أداء مهامهم	39	117	35	26	13	230	3.62	1.06	145,6	0,000	02	مرتفع
		17,0	50,9	15,2	11,3	5,7	100						
04	تُعلم الإدارة الموظفين بكل المستجدات التي تمهم	36	70	30	60	34	230	3.06	1.33	27,65	,000	07	متوسط
		15,7	30,4	13,0	26,1	14,8	100						
05	يستطيع جميع الموظفون الاتصال برؤسائهم بكل سهولة	31	102	46	27	24	230	3.38	1.17	91,43	0,000	04	متوسط
		13,5	44,3	20,0	11,7	10,4	100						
06	تحتم الإدارة العليا في المؤسسة بالإصغاء لآراء المرؤوسين.	14	66	47	62	41	230	2.78	1.21	37,08	0,000	08	متوسط
		6,1	28,7	20,4	27,0	17,8	100						
07	هناك وضوح في خطوط الاتصال بيني وبين رؤسائي في العمل	18	98	50	44	20	230	3.22	1.11	90,95	0,000	06	متوسط
		7,8	42,6	21,7	19,1	8,7	100						
08	يتواصل الموظفون في المؤسسة بسهولة مع أقرانهم في نفس المستوى الوظيفي	38	131	25	30	6	230	3.72	0.97	208,3	0,000	01	مرتفع
		16,5	57,0	10,9	13,0	2,6	100						

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

0,840	الانحراف المعياري للمحور	3,44	المتوسط الحسابي للمحور
-------	--------------------------	------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بدراسة محتويات الجول رقم (4-14) وتحليلها يتبين الآتي:

- قيم اختبار (χ^2)، دالة لجميع العبارات، كون مستوى الدلالة لجميع العبارات (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول أعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ (3,44)، بانحراف معياري (0,840)، مما يدل على وجود موافقة مرتفعة حول الاتصال الرسمي بمديرية التوزيع بالشلف.

- أعلى متوسط للمحور كان للعبارة رقم (08) بمتوسط حسابي (3,72)، وبانحراف معياري (0,97)، نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يتواصلون مع أقرانهم في المؤسسة بنفس المستوى الوظيفي بكل سهولة. مما يدل على أن النوع السائد من أنواع الاتصال الإداري، هو الاتصال الأفقي. وهذا من شأنه إيجاد تنسيق في أداء المهام بين الإدارات المختلفة، ويعمل على حل العديد من المشكلات، مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة، ويؤدي إلى تحسين العلاقات المتداخلة والجانبية، مما يقلل من احتمالات الصراع الوظيفي.

- أدنى متوسط للمحور كان للعبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (2,78)، وبانحراف معياري (1,21)، نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة العليا في المؤسسة تهتم بالإصغاء لآراء المرؤوسين. فإن كان هذا الاتصال يمثل مسار رجوع الصدى للاتصال الهابط، نستنتج ان ادارة مديرية التوزيع الشلف، لا تهتم بشكل كبير بمدى فهم واستيعاب المرؤوسين للمعلومات المقدمة لهم. أو/و الانشغالات التي يحاول المرؤوسون رفعها للإدارة.

- حصلت العبارات رقم (03، 01، 05، 02، 07، 04) على المتوسطات الحسابية على الترتيب (3,62، 3,40، 3,38، 3,31، 3,22، 3,06) وبانحرافات معيارية على الترتيب (1,06، 1,33، 1,17، 1,28، 1,11، 1,33) وبدرجة موافقة، مرتفعة للعبارة رقم (03)، وبدرجة موافقة متوسطة لبقية العبارات.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع السلطنة

2- تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي: الجدول أدناه، يوضح

اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي

الجدول رقم (4-15): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء (كا ²)	الاحتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
9	أحصل على معظم المعلومات المتعلقة بالمشايخ الجديدة عن طريق علاقاتي الخاصة	ت	23	92	47	40	28	230	3.18	1.19	0,000	04	متوسط
		%	10,0	40,0	20,4	17,4	12,2	100					
10	يتصل المسؤولون في المؤسسة مباشرة بالموظف المعني بأمر معين، دون المرور برئيسه المباشر	ت	25	77	41	60	27	230	3.06	1.22	0,000	05	متوسط
		%	10,9	33,5	17,8	26,1	11,7	100					
11	المعلومات المقدمة من طرف رئيسي في العمل غامضة لذا أستفسر عنها من جهات أخرى	ت	17	74	50	57	32	230	2.94	1.19	0,000	07	متوسط
		%	7,4	32,2	21,7	24,8	13,9	100					
12	اتباع المعلومات للمسار التنظيمي غير الرسمي يساعد على وصولها في الوقت المناسب	ت	15	74	66	51	24	230	3.02	1.10	0,000	06	متوسط
		%	6,5	32,2	28,7	22,2	10,4	100					
13	أرى ان الاتصالات غير الرسمية مكتملة للاتصالات الرسمية.	ت	25	98	46	44	17	230	3.30	1.12	0,000	03	متوسط
		%	10,9	42,6	20,0	19,1	7,4	100					
14	يلجأ الموظفون بالمؤسسة للاتصال غير الرسمي لعدم كفاية الاتصال الرسمي	ت	62	92	43	26	7	230	3.77	1.06	0,000	01	مرتفع
		%	27,0	40,0	18,7	11,3	3,0	100					
15	يستند الاتصال غير الرسمي على معلومات غير رسمية مما يشجع انتشار الشائعات	ت	40	101	49	34	6	230	3.59	1.02	0,000	02	مرتفع
		%	17,4	43,9	21,3	14,8	2,6	100					
16	تُعقد اجتماعات غير رسمية بين المسؤولين وممثلي العمال، لحل	ت	16	79	41	52	42	230	2.89	1.25	0,000	08	متوسط
		%	7,0	34,3	17,8	22,6	18,3	100					

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمنخ

الجدول رقم (4-16): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية العنصر البشري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء (كا ²)	الاحتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
17	يتميز الموظفون في المؤسسة بمهارات اتصالية تعبر على ما يريدون بوضوح	ت	21	94	62	44	9	230	3.32	1.01	99,08	04	متوسط
		%	9,1	40,9	27,0	19,1	3,9	100					
18	يتميز الموظفون في المؤسسة بمهارات تساهم في فهم المطلوب منهم	ت	25	117	44	29	15	230	3.47	1.05	146,4	01	مرتفع
		%	10,9	50,9	19,1	12,6	6,5	100					
19	يتميز الموظفون بالقدرة على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لموضوع الاتصال	ت	29	110	46	31	14	230	3.47	1.06	122,4	02	مرتفع
		%	12,6	47,8	20,0	13,5	6,1	100					
20	هناك متابعة للرسالة من قبل مرسلها حتى يتأكد من تحقيقها للهدف المسطر	ت	27	107	37	40	19	230	3.36	1.14	107,1	03	متوسط
		%	11,7	46,5	16,1	17,4	8,3	100					
21	يُشجّع المسؤول جميع موظفيه للمشاركة في المناقشة أثناء الاجتماعات	ت	23	77	46	47	37	230	3.01	1.26	34,17	06	متوسط
		%	10,0	33,5	20,0	20,4	16,1	100					
22	عندما تكون عندي مشكلة فإن رئيسي يترك لي الوقت الكافي لعرضها	ت	25	79	34	62	30	230	3.03	1.25	47,52	05	متوسط
		%	10,9	34,3	14,8	27,0	13,0	100					
23	يهتم المسؤولون برد فعل الموظفين (التغذية الراجعة) فيما يخص قراراتهم	ت	9	76	56	51	38	230	2.86	1.16	53,43	07	متوسط
		%	3,9	33,0	24,3	22,2	16,5	100					
المتوسط الحسابي للمحور		3,22		الانحراف المعياري للمحور		0,802							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمن

بدراسة محتويات الجول رقم (4-16) وتحليلها يتبين الآتي:

- قيم اختبار (χ^2)، دالة لجميع العبارات، كون مستوى الدلالة لجميع العبارات (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

- المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ (3,22)، بانحراف معياري (0,802)، مما يدل على وجود موافقة متوسطة حول فعالية العنصر البشري. وهذا مرده الانشغال الكبير لسونلغاز بالموارد البشري سواءً من حيث: سياسة توظيفه القائمة على الكفاءة والتأهيل، تكوينه، تسييره وترقيته، هذا الانشغال الذي تعتبره سونلغاز "إرث ما يزال باقياً" طالما كان متميز بالاستثمار المكثف في تكوين العمال على جميع المستويات.

- أعلى متوسط للمحور كان للعبارة رقم (18) بمتوسط حسابي (3,47)، وبانحراف معياري (1,05)، نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون بدرجة مرتفعة على تمييز الموظفين في المؤسسة بمهارات تساهم في فهم المطلوب منهم.

- أدنى متوسط للمحور كان للعبارة رقم (23) بمتوسط حسابي (2,86)، وبانحراف معياري (1,16)، نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون بدرجة متوسطة على اهتمام المسؤولين برد فعل الموظفين (التغذية الراجعة) فيما يخص قراراتهم. تتوافق هذه النتيجة مع ما سبقها من نتائج في الجداول السابقة من هذا المطلب.

- حصلت العبارات رقم (19، 20، 17، 22، 21) على المتوسطات الحسابية على الترتيب (3,36، 3,32، 3,03، 3,01) وبانحرافات معيارية على الترتيب (1,06، 1,14، 1,01، 1,25، 1,26) وبدرجة موافقة، مرتفعة للعبارة رقم (19)، وبدرجة موافقة متوسطة لبقية العبارات.

4- تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية الوسيلة الاتصالية: يوضح الجدول

أدناه اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية الوسيلة الاتصالية

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

الجدول رقم (4-17): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية الوسيلة الاتصالية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء (كا ²)	الاحتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة	
24	وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة تلائم الوقت المتاح للاتصال	ت	23	87	41	51	28	230	3.11	1.21	56,17	0,000	05	متوسط
		%	10,0	37,8	17,8	22,2	12,2	100						
25	وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة أكثر فعالية عن بقية الوسائل الاتصالية	ت	36	93	38	47	16	230	3.37	1.17	71,17	0,000	02	متوسط
		%	15,7	40,4	16,5	20,4	7,0	100						
26	وسائل الاتصال المستخدمة تساهم في نقل المعلومات بوضوح.	ت	27	103	45	41	14	230	3.38	1.09	101,3	0,000	01	متوسط
		%	11,7	44,8	19,6	17,8	6,1	100						
27	تساعد وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على توصيل المعلومات من دون تشويش	ت	24	105	41	43	17	230	3.33	1.11	105,2	0,000	03	متوسط
		%	10,4	45,7	17,8	18,7	7,4	100						
28	تستثمر المؤسسة جزء كبير من المخصصات المالية في توفير وسائل اتصال حديثة	ت	19	77	60	49	25	230	3.07	1.14	50,78	0,000	06	متوسط
		%	8,3	33,5	26,1	21,3	10,9	100						
29	يتم استخدام أكثر من وسيلة اتصال لإيصال المعلومات الضرورية	ت	26	89	53	48	14	230	3.28	1.10	72,30	0,000	04	متوسط
		%	11,3	38,7	23,0	20,9	6,1	100						
المتوسط الحسابي للمحور		3,26		0,883		الانحراف المعياري للمحور								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

بدراسة محتويات الجول رقم (4-17) وتحليلها يتبين الآتي:

- قيم اختبار (كا²)، دالة لجميع العبارات، كون مستوى الدلالة لجميع العبارات (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ (3,26)، بانحراف معياري (0,883)، مما يدل على وجود موافقة متوسطة حول فعالية الوسيلة الاتصالية.
- جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجات موافقة متوسطة، أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (26) "وسائل الاتصال المستخدمة تساهم في نقل المعلومات بوضوح"، بمقدار (3,38)، وبانحراف معياري (1,09)، وأدنى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (28) "تستثمر المؤسسة جزء كبير من المخصصات المالية في توفير وسائل اتصال حديثة" بمقدار (3,07) وبانحراف معياري (1,14). في حين حصلت العبارات رقم (25، 27، 29، 24) على المتوسطات الحسابية على الترتيب (3,37، 3,33، 3,28، 3,11) وبانحرافات معيارية على الترتيب (1,17، 1,11، 1,10، 1,21). مما يدل على أن مديرية التوزيع الشلف، لا تولي اهتمام كبير بالوسيلة الاتصالية الفعالة، فنجدها ما تزال تعتمد اعتماداً كبير على الوسائل الاتصالية التقليدية، أما الوسائل الاتصالية الحديثة، وإن كانت متوفرة الا أنها غير مستغلة بالشكل الأمثل، فنجد مثلاً: امكانية الولوج إلى شبكة الأنترنت على مستوى المديرية مخصصة لمكاتب إدارية محددة، عدم الاستغلال الفعّال للشبكات الاتصالية الداخلية الخاصة بمديرية التوزيع ، والتي أهمها (الشبكة الداخلية تنسيق) و (الشبكة الداخلية - إليت ELIT).

5- اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية المعلومة: يوضح الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية المعلومة.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الضلع

الجدول رقم (4-18): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بفعالية المعلومة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء (كا ²)	الاحتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
30	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بتوفرها في الوقت المناسب	19	82	48	62	19	230	3.09	1.13	65,52	0,000	02	متوسط
		8,3	35,7	20,9	27,0	8,3	100						
31	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالدقة	24	82	40	61	23	230	3.10	1.19	55,87	0,000	01	متوسط
		10,4	35,7	17,4	26,5	10,0	100						
32	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالشمولية (توفرها كما ونوعاً).	13	70	46	79	22	230	2.88	1.11	72,39	0,000	06	متوسط
		5,7	30,4	20,0	34,3	9,6	100						
33	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالوضوح	11	91	37	64	27	230	2.98	1.15	87,30	0,000	04	متوسط
		4,8	39,6	16,1	27,8	11,7	100						
34	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بسهولة الحصول عليها	12	77	42	77	22	230	2.91	1.12	79,78	0,000	05	متوسط
		5,2	33,5	18,3	33,5	9,6	100						
35	يتم تقديم المعلومات في المؤسسة بتسلسل منطقي	16	80	45	64	25	230	2.99	1.16	61,34	0,000	03	متوسط
		7,0	34,8	19,6	27,8	10,9	100						
المتوسط الحسابي للمحور		3,00					الانحراف المعياري للمحور		0,964				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بدراسة محتويات الجول رقم (4-18) وتحليلها يتبين الآتي:

- قيم اختبار (كا²)، دالة لجميع العبارات، كون مستوى الدلالة لجميع العبارات (0,000)، أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمن

- المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ (3,00)، بانحراف معياري (0,964)، مما يدل على وجود موافقة متوسطة حول فعالية المعلومة.

- جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجات موافقة متوسطة، أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (31) " تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالدقة" بمقدار (3,10)، وبانحراف معياري (1,19)، وأدنى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (32) "تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالشمولية) توفرها كما ونوعاً". بمقدار (2,88) وبانحراف معياري (1,11). في حين حصلت العبارات رقم (30)، (33، 34، 35) على المتوسطات الحسابية على الترتيب (3,09، 2,99، 2,98، 2,91) وبانحرافات معيارية على التوالي (1,13، 1,16، 1,15، 1,12). أي أن المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بمديرية التوزيع بالشلف، تتميز وبدرجة متوسطة، بالدقة، وتوفرها في الوقت المناسب، وبتقديمها بشكل متسلسل غير عشوائي، وبسهولة الحصول عليها، وتوفرها بالكم والنوع المناسبين. وتعتبر درجة مقبولة لكنها غير كافية للحصول على معلومات فعالة.

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الإداري وأبعاده

الجدول الموالي، يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الاتصال الإداري وأبعاده المتمثلة في (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) الجدول رقم (4-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الإداري وأبعاده

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري للمحور	درجة الموافقة
الاتصال الرسمي	3,44	0,840	مرتفعة
الاتصال غير الرسمي	3,22	0,802	متوسطة
فعالية العنصر البشري	3,22	0,802	متوسطة
فعالية الوسيلة الاتصالية	3,26	0,883	متوسطة
فعالية المعلومة	3,00	0,964	متوسطة
الاتصال الإداري	3,22	0,625	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

أشارت نتائج الجدول رقم (4-19)، إلى المتوسط الحسابي لمحور الاتصال الإداري، جاء بدرجة متوسطة، بقيمة (3,22)، وبانحراف معياري (0,625)، مما يشير إلى أهمية ممارسة الموظفين لعملية الاتصال الإداري، في مجال

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمن

عملهم، إضافة إلى ارتباط تحقيق أهداف المديرية بنجاح نظام الاتصال فيها، أما التفسير لماذا لم تأت مرتفعة، فقد يعزى ذلك الى أن المديرية ينقصها العمل على تفعيل بعض أنواع ووسائل الاتصالات، وافتقار موظفيها الى مهارات الاتصال الفعال، وحاجتهم الى التدريب في ذلك، وقد أشارت النتائج أن (الاتصال الرسمي) جاء في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث قيمة المتوسط الحسابي (3,44)، وبانحراف معياري (0,840) أنه النمط الذي تعتمد عليه المديرية في عملياتها الاتصالية بكثرة، مقارنة بالاتصال غير الرسمي، قد يعزى ذلك بسبب معظم المعلومات المتداولة كالتوجيهات أو القرارات تعتبر نهائية، ولا تود الادارة الدخول في نقاشات حولها، لذا تفضل اضافة الصبغة الرسمية على معظم هذه المعلومات. كما تشير النتائج الى بقية الأبعاد جاءت بدرجات موافقة متوسطة، احتلت (فعالية المعلومة) المرتبة الأخيرة، حيث قيمة المتوسط الحسابي (3,00)، وبانحراف معياري (0,964)، وقد جاءت عبارات هذا البعد جميعها بدرجات متوسطة، كما بينه الجدول رقم (4-17)، تعتبر درجة مقبولة لكنها غير كافية للحصول على معلومات فعالة. مما يوجب الاهتمام بها أكثر.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اجابات المبحوثين حول إحداث التغيير التنظيمي

تناول هذا الجزء من الدراسة، تحليل وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة، حول إحداث التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاث، بمديرية التوزيع بالشلف، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على اجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارات وأبعاد هذا المحور، وبترتيب تلك العبارات، حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي كما تم استخدام اختبار (كا²) لحسن المطابقة، لتعميم نتائج العينة على المجتمع.

1- اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتخطيط التغيير: يوضح الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتخطيط التغيير.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخه

الجدول رقم (4-20): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتخطيط التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء (كا ²)	الاحتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
01	سونلغاز توفر كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، مالية، بشرية..)	ت	31	73	44	44	230	3.07	1.30	22,30	0,000	01	متوسط
		%	13,5	31,7	19,1	19,1	100						
02	تملك إدارة سونلغاز رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير	ت	14	91	41	58	230	3.04	1.16	78,65	0,000	02	متوسط
		%	6,1	39,6	17,8	25,2	100						
03	يتم الاستعانة عند الضرورة باستشارات خارجية لوضع برنامج تغيير	ت	11	70	69	50	230	2.92	1.11	56,56	0,000	04	متوسط
		%	4,8	30,4	30,0	21,7	100						
04	تشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير	ت	16	78	55	52	230	3.00	1.16	50,65	0,000	03	متوسط
		%	7,0	33,9	23,9	22,6	100						
05	تتم الإدارة بشرح أهداف عملية التغيير للموظفين لتزيل أي غموض قد يسبب المقاومة	ت	12	73	43	65	230	2.82	1.19	50,78	0,000	06	متوسط
		%	5,2	31,7	18,7	28,3	100						
06	تحرص الإدارة على إقناع موظفيها بعملية التغيير	ت	13	72	60	47	230	2.89	1.18	44,04	0,000	05	متوسط
		%	5,7	31,3	26,1	20,4	100						
07	الإدارة تخصص الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير	ت	12	63	42	67	230	2.69	1.21	41,34	0,000	07	متوسط
		%	5,2	27,4	18,3	29,1	100						
		%	3,0	29,1	26,1	26,1	100						
0.958	المتوسط الحسابي للمحور	2.95					الانحراف المعياري للمحور						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بدراسة محتويات الجول رقم (4-20) وتحليلها يتبين الآتي:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

- قيم اختبار (χ^2)، دالة لجميع العبارات، كون مستوى الدلالة لجميع العبارات (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول أعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي المرشح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ (2,95)، بانحراف معياري (0,958)، مما يدل على وجود موافقة متوسطة حول تخطيط التغيير بمديرية التوزيع - الشلف

- جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجات موافقة متوسطة.

- أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (01) "سونلغاز توفر كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، مالية، بشرية.."، بقيمة (3,07)، وانحراف معياري (1,30)، ومردده اقتناع الموظفين بتوفر سونلغاز على كافة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، أما أدنى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (2,69) وانحراف معياري (1,21). مما يدل على موافقة متوسطة حول "تخصيص الإدارة الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين حول عملية التغيير"، وهو ما تعززه العبارات رقم (02)، التي احتلت المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة "تملك إدارة سونلغاز رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير"، بمتوسط حسابي (3,04)، وانحراف معياري (1,16)، أي كنتيجة حتمية للدور الاستراتيجي لشركة سونلغاز وأهميتها الكبرى في الاقتصاد الوطني، فإنها لا تقدم على إحداث أي تغيير دون عملية تخطيطية، وبالتالي البرامج التغييرية المقدمة تعطى غالباً كأمر، مع وجود بعض المشاركة الشكلية كعمليات الحوار، وهو ما جاء في العبارة رقم (04) والتي احتلت المرتبة الثالثة "تشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير"، بمتوسط حسابي (3,00) وانحراف معياري (1,16).

- جاءت كل من العبارات (03، 05، 06) في المراتب (04، 05، 06) على التوالي، بمتوسطات حسابية، وانحرافات معيارية على الترتيب، كما يلي (2,92، 2,89، 2,82)، (1,11، 1,18، 1,19). بناءً على ما سبق مديرية التوزيع - الشلف، لا تولي اهتمام كبير لإشراك الموظفين في مرحلة ما قبل التغيير.

2- اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتنفيذ التغيير: يوضح الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتنفيذ التغيير.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخه

الجدول رقم (4-21): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتنفيذ التغيير

الدرجة الموافقة	الترتيب	الاحتمال sig	قيمة إحصاء (كا ²)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الترتيب	
متوسط	06	0,000	43,26	1.20	2.96	230	33	54	50	76	17	ت	تلجأ الإدارة لعقد اجتماعات دورية للتأكد من عملية تنفيذ المشروع التغييري	08
						100	14,3	23,5	21,7	33,0	7,4	%		
متوسط	09	0,000	45,08	1.16	2.73	230	43	57	56	66	8	ت	تحتم الإدارة بالإصغاء لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ المشروع التغييري	09
						100	18,7	24,8	24,3	28,7	3,5	%		
متوسط	08	0,000	53,34	1.12	2.78	230	36	60	60	67	7	ت	تتعامل الإدارة بشكل موضوعي مع مقاومة الموظفين للتغيير المطبق	10
						100	15,7	26,1	26,1	29,1	3,0	%		
متوسط	07	0,000	22,04	1.25	2.83	230	46	46	59	59	20	ت	يعتمد الموظفون على قدرة نقابتهم العمالية للتعبير عن رفضهم للمشروع التغييري المطبق	11
						100	20,0	20,0	25,7	25,7	8,7	%		
مرتفع	02	0,000	35,95	1.20	3.43	230	17	38	54	72	49	ت	يقبل الموظفون بالتغيير بسبب الخوف من العقاب	12
						100	7,4	16,5	23,5	31,3	21,3	%		
متوسط	04	0,000	83,47	1.12	3.05	230	28	44	56	92	10	ت	تلجأ إدارة المؤسسة لتغيير الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية	13
						100	12,2	19,1	24,3	40,0	4,3	%		
متوسط	03	0,000	105,5	1.18	3.19	230	25	49	32	105	19	ت	تعقد ادارة المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة لأي تغييرات في العمل	14
						100	10,9	21,3	13,9	45,7	8,3	%		
متوسط	05	0,000	62,82	1.10	2.96	230	21	68	55	72	14	ت	تلجأ الادارة للتغيير بهدف تطوير ثقافة عمل الموظفين لتنسجم مع الظروف المحيطة	15
						100	9,1	29,6	23,9	31,3	6,1	%		

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمن

مرتفع	01	0,000	99,82	1.12	3.57	230	13	33	37	103	44	ت	تتم الادارة بإدخال أنظمة تكنولوجيا جديدة لتحسين الخدمة المقدمة (كنظام SCADA)	16
						100	5,7	14,3	16,1	44,8	19,1	%		
0.746		الانحراف المعياري للمحور				3.01				المتوسط الحسابي للمحور				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بدراسة محتويات الجول رقم (4-21) وتحليلها يتبين الآتي:

- قيم اختبار (كا²)، دالة لجميع العبارات، كون مستوى الدلالة لجميع العبارات (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول أعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ (3.01)، بانحراف معياري (0.746)، مما يدل على وجود موافقة متوسطة حول تخطيط التغيير بمديرية التوزيع -الشلف
- أعلى متوسط حسابي في محور تنفيذ التغيير، وأعلى متوسط في المحور العام (احداث التغيير التنظيمي)، كان للعبارة رقم (16) "تتم الادارة بإدخال أنظمة تكنولوجيا جديدة لتحسين الخدمة المقدمة (كنظام SCADA)" بمتوسط حسابي (3,57)، وبانحراف معياري (1,12)، مما يدل على أن معظم مفردات عينة الدراسة
- يوافقون بدرجة مرتفعة، على أن مؤسستهم قامت بتغيير تكنولوجياي لتحسين الخدمة المقدمة (كنظام SCADA)¹.

- حصلت العبارة رقم (12) على المرتبة الثانية في محور تنفيذ التغيير، وفي المحور العام (احداث التغيير التنظيمي)، بمتوسط حسابي (3,43)، وبانحراف معياري (1,20). مما يدل على درجة موافقة مرتفعة على أن "الموظفون يقبلون بالتغيير بسبب الخوف من العقاب"، فموظفي المديرية على دراية بأن مقاومة التغيير في أغلب الأحيان لن تؤثر على قرار الإدارة حول تنفيذ التغيير، بل قد تؤثر سلباً على الموظفين. فمعظم التغييرات التي قامت بها المديرية،

¹ SCADA اختصاراً "نظام التحكم الإشرافي وتحصيل البيانات" "Supervisory Control and Data Acquisition"، وهو نظام المراقبة والتحكم عن البعد في شبكة الكهرباء، هو أحد أهم المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا، والتسيير الأوتوماتيكي لنوع معين من العمليات المتعلقة بالخدمة الكهربائية، حيث يسمح هذا النظام المعلوماتي الجديد بالتحكم في الشبكة الكهربائية عن بعد، ومعرفة مختلف الأعطاب أو الانقطاعات المسجلة في وقتها، مما يسهل عملية التدخل في ظرف وجيز تبعاً لبنك المعطيات الذي يوفره هذا النظام التكنولوجي الحديث.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

عبارة عن مشاريع مفروضة ولا بد من تجسيدها، بغض النظر عن اقتناع الموظف بها.

- أدنى متوسط حسابي كان بدرجة موافق متوسطة، للعبارة رقم (09)، " تهتم الإدارة بالإصغاء لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ المشروع التغييري"، بقيمة (2.73)، وبانحراف معياري (1.16).

- حصلت العبارات رقم (14، 13، 15، 08، 11، 10)، على درجات موافقة متوسطة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية على الترتيب (3.19، 3.05، 2.96، 2.96، 2.83، 2.78) وبانحرافات معيارية، (1.18، 1.12، 1.10، 1.20، 1.25، 1.12) على التوالي. مما سبق نستنتج أن مديرية التوزيع -الشلف، تهتم بتدريب وتكوين الموظفين، عند حدوث أي تغيير، حيث قامت بتغييرات تكنولوجية، وهيكلية، كما تهتم الى حد ما بتطوير الثقافة التنظيمية، لكن هناك قلة اهتمام بمقترحات الموظفين أثناء التغيير.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

3- اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتابعة التغيير: يوضح الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتابعة التغيير.

الجدول رقم (4-22): اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتابعة التغيير

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء (كا ²)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة	
17	تسعى الادارة الى حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير	ت	24	100	54	35	17	230	3.34	1.09	96,21	0,000	01	متوسط
		%	10,4	43,5	23,5	15,2	7,4	100						
18	الادارة تُكثّر كل من ساهم في التغيير، من موظفين لتشجيعهم	ت	19	62	45	58	46	230	2.78	1.27	24,56	0,000	04	متوسط
		%	8,3	27,0	19,6	25,2	20,0	100						
19	يتم عقد اجتماعات لمناقشة كل ما تعلق بتنفيذ التغيير من مشاكل وحلول	ت	13	70	48	68	31	230	2.85	1.16	51,69	0,000	03	متوسط
		%	5,7	30,4	20,9	29,6	13,5	100						
20	هناك زيارات تفقدية من خارج المؤسسة لمتابعة مدى تجسيد البرامج التغييرية	ت	18	66	56	49	41	230	2.87	1.23	28,65	0,000	02	متوسط
		%	7,8	28,7	24,3	21,3	17,8	100						
المتوسط الحسابي للمحور		2.96		الانحراف المعياري للمحور		0.976								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بدراسة محتويات الجول رقم (4-22) وتحليلها يتبين الآتي:

- قيم اختبار (كا²)، دالة لجميع العبارات، كون مستوى الدلالة لجميع العبارات (0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول أعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ (2.96)، بانحراف معياري (0.976)، مما يدل على وجود موافقة متوسطة حول متابعة التغيير، بمديرية التوزيع الشلف .

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمنخ

- أعلى متوسط حسابي، كان للعبارة رقم(17) " تسعى الادارة الى حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير "بدرجة موافقة متوسطة، بقيمة(3.34)، وانحراف معياري(1.09).
- حصلت العبارات رقم (20، 19) على درجات موافقة متوسطة، حيث كانت المتوسطات الحسابية على الترتيب (2.87، 2.85)، وانحرافات معيارية (1.27، 1.16) على التوالي.
- أدنى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (18) "الادارة تُكْرِم كل من ساهم في التغيير، من موظفين لتشجيعهم"، بقيمة(2.78)، وانحراف معياري(1.23)، مما سبق نستنتج أنه في مرحلة متابعة التغيير، الادارة تهتم بتسيخ السلوكيات الجديدة، مع قلة اهتمام الادارة بتكريم من ساهم في انجاح التغيير.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحداث التغيير التنظيمي وأبعاده

الجدول الموالي، يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من إحداث التغيير التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، متابعة التغيير)

الجدول رقم (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحداث التغيير التنظيمي وأبعاده

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري للمحور	درجة الموافقة
تخطيط التغيير	2.95	0.958	متوسطة
تنفيذ التغيير	3.01	0.746	متوسطة
متابعة التغيير	2.96	0.976	متوسطة
إحداث التغيير التنظيمي	3,01	0,780	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

أشارت نتائج الجدول رقم (4-24) إلى المتوسط الحسابي لمحور إحداث التغيير التنظيمي، جاء بدرجة متوسطة، بقيمة (3,01)، وانحراف معياري (0,780)، مما يشير لوجود اهتمام بإحداث التغيير التنظيمي. الأبعاد الثلاثة للمحور جاءت بدرجات موافقة متوسطة، وأكبر متوسط حسابي كان لتنفيذ التغيير، مما يدل على اهتمام المديرية بتنفيذ التغيير، مقارنة ببقية المراحل، وهذا يعود كما أسلفنا لاعتبار المديرية منفذ أكثر منها مخطط للبرامج التغييرية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض مواصفات عينة الدراسة و تحليل الإجابات، في هذا المبحث سنحاول اختبار الفرضيات التي تمّ ذكرها في نص الإشكالية، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

المطلب الاول: فرضية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب، سنحاول اختبار:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري، يعزى للخصائص الشخصية حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات جزئية كالتالي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، الخاص بإجراء المقارنة بين مجموعتين مستقلتين، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمنخ

الجدول رقم (4- 25): نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الإداري حسب متغير الجنس

اختبار T		اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المحور	
Sig	T	Sig	F					ذكر	أنثى
0,554	0,592	0,879	0,023	متجانس	0,858	3,33	172	ذكر	الاتصال
				غير متجانس	0,788	3,25	58	أنثى	الرسمي
0,000	3,73	0,219	1,52	متجانس	0,705	3,32	172	ذكر	الاتصال غير
				غير متجانس	0,743	2,91	58	أنثى	الرسمي
0,005	1,90	0,195	1,69	متجانس	0,772	3,30	172	ذكر	فعالية العنصر
				غير متجانس	0,840	2,96	58	أنثى	البشري
0,058	0,582	0,622	0,244	متجانس	0,876	3,32	172	ذكر	فعالية الوسيلة
				غير متجانس	0,881	3,06	58	أنثى	الاتصالية
0,561	0,582	0,361	0,838	متجانس	0,957	3,01	172	ذكر	فعالية المعلومة
				غير متجانس	0,992	2,92	58	أنثى	
0,014	2,469	0,246	01,35	متجانس	0,608	3,25	172	ذكر	الاتصال
				غير متجانس	0,650	3,02	58	أنثى	الإداري

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4- 25)، للآتي:

- احتمال احصائية (T) لإجابات الباحثين حول الاتصال الإداري (0,014) وهي أقل من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ، وعليه، نرفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول

الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس.

وقد جاءت هذه الفروق لصالح فئة الذكور، مما يدل على أن الجنس عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين.

- احتمال احصائية (T) لإجابات الباحثين حول جميع أبعاد الاتصال الإداري، جاءت أكبر من مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ، إلا بالنسبة لبعده الاتصال غير الرسمي، وبعده فعالية العنصر البشري، جاء احتمال احصائية

(T)، على التوالي (0,000)، (0,005)، أي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وجود فروق في

اجابات الباحثين حول الاتصال غير الرسمي، وفعالية العنصر البشري، تعزى للجنس، وقد جاءت الفروق لصالح

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

فئة الذكور. مما يدل على اختلاف ادراك الذكور عن الاناث فيما يخص الاتصال الإداري، يعود بشكل خاص لاختلاف ادراكهم حول كل من الاتصال غير الرسمي وفعالية العنصر البشري.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول

التالي: جدول رقم (4-26): نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات العمرية
						Sig	F				
الاتصال الرسمي											
0,310	0,120	0,845	3	2,535	بين المجموعات	0,108	2,04	متجانس	0,88	3,52	<30
									0,807	3,22	[40 - 30]
		0,704	226	159,13	داخل المجموعات				0,787	3,38	[50 - 40]
									1,25	3,33	≥50
									0,840	3,31	المجموع
الاتصال غير الرسمي											
0,146	1,812	0,969	3	2,906	بين المجموعات	0,032	2,97	متجانس	0,845	2,98	<30
									0,672	3,25	[40 - 30]
		0,534	226	120,7	داخل المجموعات				0,783	3,23	[50 - 40]
									0,777	3,21	≥50
									0,734	3,2	المجموع
فعالية العنصر البشري											
0,384	1,020	0,657	3	1,97	بين المجموعات	0,816	0,31	متجانس	0,876	3,10	<30
									0,775	3,23	[40 - 30]
		0,644	226	145,44	داخل المجموعات				0,831	3,28	[50 - 40]
									0,743	2,89	≥50
									0,802	3,21	المجموع

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمنغ

فعالية الوسيلة الاتصالية											
0,195	1,579	1,22	3	3,66	بين المجموعات	0,224	1,46	متجانس	1,056	3,41	<30
									0,850	3,15	[40 -30]
		0,774	226	174,96	داخل المجموعات				0,890	3,41	[50 -40]
									0,623	3,16	≥50
									0,883	3,25	المجموع
فعالية المعلومة											
0,005	4,435	3,952	3	11,857	بين المجموعات	0,301	1,26	متجانس	1,057	3,35	<30
									0,959	2,85	[40 -30]
		0,891	226	201,37	داخل المجموعات				0,860	3,20	[50 -40]
									0,886	2,51	≥50
									0,964	2,99	المجموع
الاتصال الإداري											
0,214	1,50	0,586	3	1,75	بين المجموعات	0,463	0,86	متجانس	0,744	3,27	<30
									0,611	3,15	[40 -30]
		0,389	226	87,93	داخل المجموعات				0,599	3,30	[50 -40]
									0,549	2,97	≥50
									0,625	3,2	المجموع

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4-26)، للآتي:

- احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول الاتصال الإداري (0,214) وهي أكبر من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول

الاتصال الإداري تعزى لمتغير العمر.

ويتبين من هذه الفرضية أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مستقلة عن فئات أعمارهم، مما يدل على أن العمر ليس عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين.

- احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول أبعاد الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، الاتصال غير

الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية) جاءت على التوالي (0.310، 0.146، 0.384، 0.195)،

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمنغ

وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الأبعاد، تعزى لمتغير العمر، أما بالنسبة لبعد (فعالية المعلومة)، حيث كان احتمال احصائية (f) (0.005) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد فعالية المعلومة، تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة مصدر الفروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية المعلومة، تم استخدام اختبار شيفيه كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم(4-27) نتائج اختبار شيفيه لوجود فروق حول فعالية المعلومة باختلاف الفئات العمرية

فئات العمر	<30	[40 -30]	[50 -40]
<30	-	-	-
[40 -30]	0,502 (0,085)	-	-
[50 -40]	0,147 (0,923)	-0,3543 (0,127)	-
≥ 50	0,842 (0,083)	0,3401 (0,700)	0,6944 (0,147)

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-27) أن هناك اختلاف دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين مجموعتين الفئة العمرية (أقل من 30) و الفئة العمرية (من 30 إلى 40 عام). حيث أن استجابة الفئة العمرية (من 30 إلى 40 عام) أقل من استجابة الفئة العمرية (أقل من 30)، ومرد هذا الاختلاف (الطفيف) لحدثة الفئة العمرية (أقل من 30)، في العمل مقارنة مع الفئة العمرية (من 30 إلى 40 عام)، وهذا ما يؤكدته التشتت الكبير في اجابات الفئة العمرية (أقل من 30)، الموضح في الجدول رقم (4-20)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفئة العمرية (1,057) وكانت أعلى قيمة مقارنة ببقية الفئات العمرية في هذا البعد. بما في ذلك الانحراف المعياري للفئة العمرية (من 30 إلى 40 عام) المقدر ب(0,959).

4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى العلمي.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-28): نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الإداري حسب متغير المستوى العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى العلمي			
						Sig	F							
الاتصال الرسمي														
0,524	0,649	0,459	3	0,919	بين المجموعات	0,202	1,61	متجانس	0,895	3,34	دون الجامعي			
											جامعي			
		0,708	226	160,73	داخل المجموعات						متجانس	0,583	3,51	دراسات عليا
														المجموع
229	161,64	0,840	3,31											
الاتصال غير الرسمي														
0,181	1,723	0,925	3	1,849	بين المجموعات	0,228	1,48	متجانس	0,763	3,11	دون الجامعي			
											جامعي			
		0,537	226	121,85	داخل المجموعات						متجانس	0,765	3,25	دراسات عليا
														المجموع
229	123,70	0,734	3,21											
فعالية العنصر البشري														
0,097	2,353	1,497	3	2,995	بين المجموعات	0,967	0,03	متجانس	0,792	3,34	دون الجامعي			
											جامعي			
		0,636	226	144,42	داخل المجموعات						متجانس	0,665	2,97	دراسات عليا
														المجموع
229	147,41	0,802	3,21											

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

فعالية الوسيلة الاتصالية											
0,413	0,887	0,693	3	1,385	بين المجموعات	0,526	0,64	متجانس	0,886	3,33	دون الجامعي
									0,896	3,18	جامعي
		0,781	226	177,25	داخل المجموعات				0,730	3,35	دراسات عليا
									0,883	3,25	المجموع
فعالية المعلومة											
0,372	0,992	0,924	3	1,848	بين المجموعات	0,484	0,72	متجانس	0,999	3,09	دون الجامعي
									0,931	2,91	جامعي
		0,931	226	211,38	داخل المجموعات				1,01	2,95	دراسات عليا
									0,964	2,99	المجموع
الاتصال الإداري											
0,608	0,499	0,196	3	0,392	بين المجموعات	0,293	1,23	متجانس	0,644	3,24	دون الجامعي
									0,631	3,16	جامعي
		0,393	226	89,296	داخل المجموعات				0,438	3,21	دراسات عليا
									0,625	3,20	المجموع

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4-28)، للآتي:

احتمال احصائية (f) للإجابات المبحوثين حول الاتصال الإداري (0,608) وهي أكبر من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول

الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى العلمي.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الهلند

وتشير هذه الفرضية إلى أن اجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الاتصال الاداري كانت بعيدة عن تأثير مستوياتهم التعليمية في آرائهم، مما يعني عدم وجود علاقة بين الاجابات والمستوى العلمي.

احتمال احصائية (f) للإجابات المبحوثين حول أبعاد الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) جاءت على التوالي (0.524، 0.181، 0.097، 0.413، 0.372)، وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 29): نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية
						Sig	F				
الاتصال الرسمي											
0,151	1,784	1,246	3	3,739	بين المجموعات	0,955	0,10	متجانس	0,835	3,42	< 5
					0,805				3,13	[10 -5]	
		0,699	226	157,9	داخل المجموعات			0,847	3,44	[15 -10]	
					0,871			3,33	≥ 15		
		229	161,64	المجموع	0,840	3,31					
الاتصال غير الرسمي											
0,669	0,520	0,283	3	0,849	بين المجموعات	0,296	1,24	متجانس	0,799	3,26	< 5
					0,647				3,19	[10 -5]	
		0,544	226	122,85	داخل المجموعات			0,806	3,30	[15 -10]	
					0,723			3,12	≥ 15		
		229	123,70	المجموع	0,734	3,21					

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

فعالية العنصر البشري											
0,210	1,519	0,971	3	2,91	بين المجموعات	0,737	0,42	متجانس	0,772	3,31	< 5
									0,808	3,12]10 - 5]
		0,639	226	144,50	داخل المجموعات			غير متجانس	0,857	3,37]15 - 10]
									0,766	3,09	≥ 15
								229	147,41	0,802	3,21
فعالية الوسيلة الاتصالية											
0,107	2,056	1,582	3	4,74	بين المجموعات	0,699	0,47	متجانس	0,970	3,36	< 5
									0,816	3,05]10 - 5]
		0,769	226	173,89	داخل المجموعات			غير متجانس	0,860	3,37]15 - 10]
									0,857	3,34	≥ 15
								229	178,63	0,883	3,25
فعالية المعلومة											
0,088	2,204	2,021	3	6,06	بين المجموعات	0,659	0,53	متجانس	0,997	3,09	< 5
									0,984	2,80]10 - 5]
		0,917	226	207,17	داخل المجموعات			غير متجانس	0,876	3,23]15 - 10]
									0,929	2,94	≥ 15
								229	213,23	0,964	2,99
الاتصال الإداري											
0,061	2,485	0,955	3	2,864	بين المجموعات	0,968	0,08	متجانس	0,608	3,29	< 5
									0,601	3,06]10 - 5]
		0,384	226	86,824	داخل المجموعات			غير متجانس	0,672	3,34]15 - 10]
									0,613	3,16	≥ 15
								229	89,688	0,625	3,20

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4- 29)، للآتي:

- احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول الاتصال الإداري (0,061) وهي أكبر من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول

الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمنخ

وتشير هذه الفرضية إلى أن اجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الاتصال الاداري كانت مستقلة عن تأثير الخبرة في آرائهم.

- احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول أبعاد الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) جاءت على التوالي (0.151، 0.669، 0.210، 0.107، 0.088)، وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع ابعاد الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد الدراسة حول الاتصال الإداري بوجه عام تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-30): نتائج تحليل التباين لمتغير الاتصال الاداري حسب متغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المركز الوظيفي
						Sig	F				
الاتصال الرسمي											
0,015	4,291	2,945	3	5,889	بين المجموعات	0,050	3,03	متجانس	0,784	3,28	إطار
									0,743	3,51	عون تحكم
		0,686	226	155,75	داخل المجموعات			غير متجانس	0,939	3,13	عون تنفيذ
									0,84	3,31	المجموع
الاتصال غير الرسمي											
0,313	1,168	0,630	3	1,260	بين المجموعات	0,005	5,34	متجانس	0,709	3,19	إطار
									0,609	3,31	عون تحكم
		0,539	226	122,44	داخل المجموعات			غير متجانس	0,859	3,14	عون تنفيذ
									0,734	3,21	المجموع

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشامل

فعالية العنصر البشري											
0,305	1,192	0,766	3	1,532	بين المجموعات	0,870	0,14	متجانس	0,807	3,10	إطار
									0,729	3,31	عون تحكم
		0,643	226	145,8	داخل المجموعات	0,802	3,21	غير متجانس	0,862	3,21	عون تنفيذ
									229	147,41	المجموع
فعالية الوسيلة الاتصالية											
0,661	0,415	0,325	3	0,651	بين المجموعات	0,001	7,80	متجانس	0,853	3,22	إطار
									0,758	3,33	عون تحكم
		0,784	226	177,98	داخل المجموعات	0,883	3,25	غير متجانس	1,02	3,21	عون تنفيذ
									229	178,63	المجموع
فعالية المعلومة											
0,465	0,768	0,717	3	1,434	بين المجموعات	0,027	3,68	متجانس	0,946	2,90	إطار
									0,879	3,09	عون تحكم
		0,933	226	211,80	داخل المجموعات	0,964	2,99	غير متجانس	1,06	2,96	عون تنفيذ
									229	213,2	المجموع
الاتصال الإداري											
0,132	2,044	0,793	3	1,586	بين المجموعات	0,018	4,08	متجانس	0,607	3,14	إطار
									0,523	3,31	عون تحكم
		0,388	226	88,10	داخل المجموعات	0,719	3,13	غير متجانس	0,719	3,13	عون تنفيذ
									229	89,68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4-30)، للآتي:

- احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول الاتصال الإداري (0,132) وهي أكبر من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول

الاتصال الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

مما يعني عدم وجود علاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة ومراكزهم الوظيفية، مما يشير إلى أن الإجابات كانت بعيدة على تأثير المراكز الوظيفية، وهذا يدل على أن متغير المركز الوظيفي لا يعتبر أساسياً في التفرقة بين ادراك أفراد عينة الدراسة لواقع الاتصال الاداري بمديرية التوزيع -الشلف.

- احتمال احصائية (f) لإجابات المبحوثين حول أبعاد الاتصال الإداري (الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) جاءت على التوالي (0.313،0.305،0.661،0.465) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاتصال الإداري (الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) تعزى لمتغير المركز الوظيفي. بينما جاء احتمال احصائية بعد الاتصال الاداري (الاتصال الرسمي) (0.015)، وهو أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي) تعزى لمتغير المركز الوظيفي. ولمعرفة مصدر الفروق استخدمنا اختبار تمهان Tamhane، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (4-31) نتائج اختبار Tamhane لوجود فروق حول

الاتصال الرسمي باختلاف المركز الوظيفي

عون تحكم	إطار	المركز الوظيفي
-		إطار
	0,2299 (0,192)	عون تحكم
-0,38125* (0,015)	- 0,1513 (0,633)	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-31) أن هناك اختلاف دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، حيث أن استجابة أعوان التحكم حول الاتصال الرسمي جاءت أكبر من استجابة أعوان التنفيذ. وهذا مرده إلى أن أعوان التحكم وبحكم انتمائهم للمستوى الوظيفي الأوسط فهم أكثر اعتماداً على الاتصالات الرسمية في أداء مهامهم، مقارنة بأعوان التنفيذ.

الفصل الرابع تأثير الأتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات جزئية كالتالي:

1- اختبار الفرضية الجزئية 1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T)، الخاص بإجراء المقارنة بين مجموعتين مستقلتين، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-32): نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس

اختبار T		اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المحور	
Sig	T	Sig	F					ذكر	أنثى
				متجانس	0,824	3,01	172	ذكر	احداث التغيير التنظيمي
0,165	1,398	0,010	6,70	غير متجانس	0,627	2,87	58	أنثى	

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4-32)، للآتي:

احتمال احصائية (T) لإجابات المبحوثين حول إحداث التغيير التنظيمي (0,156) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

يعزى السبب في كون إحداث التغيير في مديرية التوزيع بالشلف تؤثر على كلا الجنسين، وأن القوانين الموجودة لا تميز بينهم، وليس هناك تفضيل لجنس على آخر، فالتغيرات يعيشها كلا الجنسين، بدرجات تكاد تكون متقاربة.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

ولاختبار بقية الفرضيات الفرعية، المتعلقة بالفروق حول إحداث التغيير التنظيمي، نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار.

2- اختبار الفرضية الجزئية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى للعمر. نتائج اختبار هذه الفرضية، يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-33): نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات العمرية
						Sig	F				
0,37	1,05	0,642	3	1,925	بين المجموعات	0,204	1,54	متجانس	0,90	3,01	< 30
									0,74	2,90	[40 - 30]
		0,60	226	137,7	داخل المجموعات				0,75	3,11	[50 - 40]
									0,95	2,98	≥ 50
									0,78	2,97	المجموع
		229	139,62								

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-33)، للآتي:

احتمال إحصائية (f) لإجابات الباحثين حول إحداث التغيير التنظيمي (0,37) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

أي أن أفراد عينة الدراسة بمختلف فئاتهم العمرية، لديهم نفس الاتجاه حول إحداث التغيير التنظيمي بالمديرية.

3- اختبار الفرضية الجزئية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى للمستوى العلمي. نتائج اختبار هذه الفرضية، يوضحها الجدول التالي:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

جدول رقم(4-34): نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير المستوى العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المبرعات	درجات الحرية	مجموع المبرعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى العلمي
						Sig	F				
0,499	0,750	0,196	3	0,392	بين المجموعات	0,439	0,82	متجانس	0,81	3,04	دون الجامعي
											غير متجانس
		0,393	226	89,296	داخل المجموعات			0,87	2,84	دراسات عليا	
										0,78	2,97
		229									

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4-34)، للآتي:

احتمال احصائية (f) لإجابات المبحوثين حول إحداث التغيير التنظيمي (0,499) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إجابات أفراد عينة الدراسة

حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي.

مما يدل على عدم ارتباط إجابات الأفراد بالمؤهل العلمي، فإحداث التغيير بالمديرية لم يميز بين المبحوثين حسب مؤهلهم العلمي بل اتصف بالشمول، الأمر الذي قلل من وجود فوارق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

4- اختبار الفرضية الجزئية 4: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

نتائج اختبار هذه الفرضية، يوضحها الجدول التالي:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

جدول رقم (4-35): نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية
						Sig	F				
0,192	1,595	0,965	3	2,89	بين المجموعات	0,246	1,39	متجانس	0,83	3,03	< 5
									0,74	2,82	[10 - 5]
		0,605	226	136,73	داخل المجموعات			غير متجانس	0,69	3,09	[15 - 10]
									0,82	3,05	≥ 15
									0,78	2,97	المجموع
		229	139,62								

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4-35)، للآتي:

احتمال احصائية (f) لإجابات المبحوثين حول إحداث التغيير التنظيمي (0,192) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ويرجع ذلك لاستمرارية إحداث تغييرات على مستوى مديرية التوزيع بالشلف، مما جعل المبحوثين يعيشون هذه التجربة بغض النظر عن سنوات خبرتهم وعملهم، مما قلل الفجوة بين آرائهم حول إحداث التغيير.

5- اختبار الفرضية الجزئية 5: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات

أفراد الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي لمتغير المركز الوظيفي.

نتائج اختبار هذه الفرضية، يوضحها الجدول التالي:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

جدول رقم (4-36): نتائج تحليل التباين لمتغير إحداث التغيير التنظيمي حسب متغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المركز الوظيفي
						Sig	F				
0,150	1,913	1,157	3	2,314	بين المجموعات	0,003	6,14	متجانس	0,813	2,93	إطار
									0,620	3,11	عون تحكم
		0,605	226	137,31	داخل المجموعات			غير متجانس	0,88	2,88	عون تنفيذ
									229	139,62	0,78

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (4-36)، للآتي:

احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول إحداث التغيير التنظيمي (0,150) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

مما يدل عدم ارتباط اجابات الأفراد بالمسمى الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن عملية التغيير التي تقوم بها المديرية تتصف بدرجة من الشمولية والمشاركة، من مختلف الأفراد العاملين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، مما يقلص من أثر هذا المتغير (المسمى الوظيفي) كعامل يحدد توجهات الأفراد.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل علاقة الارتباط بين كل من متغيرات الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط لأجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية التابعة لها و يعتبر معامل " بيرسون " الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد علاقة الارتباط بين هذه المتغيرات.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري و إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع -الشلف).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تم تقسيمها الى خمس فرضيات فرعية، نختبرها، من خلال تقديم الجدول التالي، والذي يمثل مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (4-37): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	إحداث التغيير التنظيمي Y	الاتصال الإداري X	الاتصال الرسمي X ₁	الاتصال غير الرسمي X ₂	فعالية العنصر البشري X ₃	فعالية الوسيلة الاتصالية X ₄
الاتصال الإداري X	0,733** (0,000)					
الاتصال الرسمي X ₁	0,699** (0,000)	0,730** (0,000)				
الاتصال غير الرسمي X ₂	0,188** (0,000)	0,466** (0,000)	0,143* (0,000)			
فعالية العنصر البشري X ₃	0,612** (0,000)	0,801** (0,000)	0,555** (0,000)	0,248** (0,000)		
فعالية الوسيلة الاتصالية X ₄	0,576** (0,000)	0,846** (0,000)	0,476** (0,000)	0,254** (0,000)	0,633** (0,000)	
فعالية المعلومة X ₅	0,588** (0,000)	0,812** (0,000)	0,492** (0,000)	0,185** (0,000)	0,513** (0,000)	0,695** (0,000)

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0,73) عند مستوى معنوية (05%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهو ارتباط قوي، و يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه يجب أن تسعى مديرية التوزيع بالشلف، إلى الاهتمام أكثر بالمتغيرات الممثلة لأبعاد الاتصال الإداري في هذه الدراسة، والاستثمار فيها. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية، القائلة:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري و إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

كما نلاحظ وجود معنوية لمعاملات الارتباط، عند مستوى معنوية (5%) بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض فيما يلي تحليل للعلاقات الارتباطية بين مختلف متغيرات الاتصال الإداري كما ظهرت في الجدول أعلاه.

1. تحليل علاقة الاتصال الرسمي وإحداث التغيير التنظيمي: يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة، ذات دلالة إحصائية، بين الاتصال الرسمي وإحداث التغيير التنظيمي، بدرجة قوية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,70) عند مستوى معنوية (0,05)، محتملة بذلك المرتبة الأولى من حيث درجة الارتباط، و تفسر هذه العلاقة على أن اعتماد مديرية التوزيع بالشلف على الاتصال الرسمي، ينعكس بشكل ايجابي وقوي على إحداثها للتغيير التنظيمي. مما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي و إحداث

التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

2. تحليل علاقة الاتصال غير الرسمي وإحداث التغيير التنظيمي: من خلال النتائج أيضا لاحظنا وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، بين الاتصال غير الرسمي وإحداث التغيير التنظيمي، وبدرجة ضعيفة جداً، إذ بلغ معامل الارتباط (0,19) عند مستوى معنوية (0,05)، و تأتي هذه العلاقة في المرتبة الأخيرة بالنظر لعلاقات باقي المتغيرات، وتُفسّر هذه العلاقة بأن مديرية التوزيع بالشلف، تعتمد بشكل ضعيف على الاتصال غير الرسمي في إحداثها للتغيير، وعليه نستدل بوجود زيادة الاهتمام بهذا المتغير نظراً لتأثيره الايجابي في تجسيد البرامج التغييرية. مما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي

و إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

3. تحليل علاقة فعالية العنصر البشري وإحداث التغيير التنظيمي: هذه العلاقة جاءت في المرتبة الثانية، من حيث قيمة معامل الارتباط، ويوضح الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، بين فعالية العنصر البشري وإحداث التغيير التنظيمي، بدرجة متوسطة ومعامل ارتباط (0,61)، عند مستوى معنوية (0,05). فهذا المتغير أيضا يمكن له أن يسهم ايجابياً، في إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع بالشلف. مما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، القائلة:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية العنصر البشري و

إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

4. تحليل علاقة فعالية الوسيلة الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي: يشير الجدول، إلى وجود علاقة ارتباط

موجبة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الوسيلة الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي، بدرجة متوسطة، وبمعامل

ارتباط (0,57)، عند مستوى معنوية (0,05)، وقد احتلت هذه العلاقة المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث قيمة

معامل الارتباط، و على هذا الأساس يتضح أن لتغيير الوسيلة الاتصالية دوراً إيجابياً في إحداث التغيير، وعلى

مديرية التوزيع بالشلف الاهتمام به بشكل أكبر. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، التي كان نصها:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية الوسيلة الاتصالية و

إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

5. تحليل علاقة فعالية المعلومة وإحداث التغيير التنظيمي: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين

فعالية المعلومة وإحداث التغيير التنظيمي، بدرجة متوسطة، وبمعامل ارتباط (0,59)، عند مستوى معنوية (0,05)،

احتلت هذه العلاقة المرتبة الثالثة من حيث قيمة معامل الارتباط، وعلى هذا الأساس يتضح أن لتغيير فعالية

المعلومة، أهمية كبيرة لا تختلف عن باقي علاقات المتغيرات الأخرى، في إحداث التغيير التنظيمي، إذا ما أولته

مديرية التوزيع بالشلف الرعاية والاهتمام. وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة، القائلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية المعلومة وإحداث

التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمن

والجدول التالي، يلخص علاقة الارتباط بين متغيرات الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي

الجدول رقم (4-38): علاقات الارتباط بين متغيرات الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي

الترتيب	نوع الارتباط	الاستنتاج	معامل الارتباط مع إحداث التغيير التنظيمي	متغيرات الاتصال الإداري
01	قوي	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,70	الاتصال الرسمي X_1
05	ضعيف جداً	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,19	الاتصال غير الرسمي X_2
02	متوسط	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,61	فعالية العنصر البشري X_3
04	متوسط	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,57	فعالية الوسيلة الاتصالية X_4
03	متوسط	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,59	فعالية المعلومة X_5
	قوي	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0,73	الإجمالي

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وقد تم الاعتماد على الجدول التالي، لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (4-39): جدول مبين لدرجة واتجاه معامل الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً

-1 -0.9 -0.7 -0.5 -0.3 0 0.3 0.5 0.7 0.9 1

المصدر: تاريخ الاطلاع 10 / 12 / 2016 توقيت الاطلاع 12:12 <http://ocw.kku.ed.sa/>

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأثر الاتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي

يهدف هذا المطلب، إلى قياس أثر الاتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي، و هذا من خلال اختبار

الفرضية الرئيسية الثالثة، القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال

الإداري على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

ولغرض قياس هذا الأثر استخدمنا نموذج الانحدار البسيط الذي يتم بموجبه تحديد اتجاه متغيرات الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على إحداث التغيير التنظيمي، بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد، الذي يتم بموجبه تحديد اتجاه متغيرات الاتصال الإداري مجتمعة، على إحداث التغيير التنظيمي، بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، واستخدام معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري على في تفسير إحداث التغيير التنظيمي.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد

الاتصال الإداري (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى خمس فرضيات جزئية كما يلي

1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الرسمي على إحداث التغيير

التنظيمي

المتغير التابع: إحداث التغيير التنظيمي	المعامل A	قيمة (t)	مستوى دلالة (t)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الثابت	0,825	5,487	0,000				
المتغير المستقل: الاتصال الرسمي	0,650	14,780	0,000	0,489	0,70	218,422	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

يوضح الجدول رقم (4-30) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي، حيث كان معامل (A) للاتصال الرسمي موجباً، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05). وقد بلغت قيمة التغيير (0,650) درجة في إحداث التغيير التنظيمي لكل تغير بدرجة في الاتصال الرسمي بنفس الاتجاه، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد R^2 ، بلغ (0,489)، وهذا يعني أن المتغير المستقل للاتصال الرسمي يفسر ما نسبته (49%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في إحداث التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية (51%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

نموذج الانحدار البسيط والذي يتنبأ بالمتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي) ، عند قياس المتغير المستقل

(الاتصال الرسمي) هو كالتالي: إحداث التغيير التنظيمي = 0,650 الاتصال الرسمي + 0,825

$$Y = 0,650 X_1 + 0,825$$

مما يعني، كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال الرسمي، يزيد من إحداث التغيير التنظيمي بقيمة (0,650) درجة

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف. يوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي

الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي

المتغير التابع: إحداث التغيير التنظيمي	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الثابت	2,336	10,240	0,000	0,035	0,19	8,333	0,004
المتغير المستقل: الاتصال غير الرسمي	0,199	2,887	0,004				

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-31) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي، حيث كان معامل (A) للاتصال غير الرسمي موجباً، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0,004) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغت قيمة درجة التغيير (0,199) درجة في إحداث التغيير التنظيمي لكل تغير بدرجة في الاتصال غير الرسمي بنفس الاتجاه. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير

التنظيمي بمديرية التوزيع - الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد R² بلغ (0,035)، وهذا يعني أن المتغير المستقل للاتصال غير الرسمي يفسر ما نسبته (3,5%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في إحداث التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية (96,5%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

نموذج الانحدار البسيط والذي يتنبأ بالمتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي)، عند قياس المتغير المستقل

(الاتصال غير الرسمي) هو كالتالي: إحداث التغيير التنظيمي = 0,199 الاتصال غير الرسمي + 2,336

$$Y = 0,199 X_2 + 2,336$$

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

مما يعني، الزيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال غير الرسمي، يزيد من إحداث التغيير التنظيمي بقيمة (0,199).
3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية العنصر البشري على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

يوضح الجدول التالي، نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية العنصر البشري على إحداث التغيير التنظيمي

الجدول رقم (4-32): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية العنصر البشري على إحداث التغيير التنظيمي

المتغير التابع: إحداث التغيير التنظيمي	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الثابت	1,063	6,287	0,000				
المتغير المستقل: فعالية العنصر البشري	0,596	11,683	0,000	0,374	0,61	136,490	0,000

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-32) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لفعالية العنصر البشري على إحداث التغيير التنظيمي، حيث كان معامل (A) لفعالية العنصر البشري موجباً، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغت قيمة درجة التغير (0,596) درجة في إحداث التغيير التنظيمي لكل تغير بدرجة في فعالية العنصر البشري بنفس الاتجاه. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية العنصر البشري على إحداث التغيير

التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد R² فبلغ (0,374)، وهذا يعني أن المتغير المستقل فعالية العنصر البشري يفسر ما نسبته (37%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في إحداث التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية (63%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

نموذج الانحدار البسيط والذي يتنبأ بالمتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي)، عند قياس المتغير المستقل (لفعالية العنصر البشري) هو كالتالي: إحداث التغيير التنظيمي = 0,596 فعالية العنصر البشري + 1,063

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

$$Y = 0,596 X_3 + 1,063$$

مما يعني، الزيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية العنصر البشري ، يزيد من إحداث التغيير التنظيمي بقيمة (0,596) -4 يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية الوسيلة الاتصالية على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

يوضح الجدول الموالي، نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية الوسيلة الاتصالية على إحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (4-33): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية الوسيلة الاتصالية على

إحداث التغيير التنظيمي

المتغير التابع: إحداث التغيير التنظيمي	المعامل A	قيمة (t)	مستوى دلالة (t)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الثابت	1,320	8,168	0,000				
المتغير المستقل: فعالية الوسيلة الاتصالية	0,509	10,632	0,000	0,331	0,57	113,042	0,000

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-33) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لفعالية الوسيلة الاتصالية على إحداث التغيير التنظيمي، حيث كان معامل (A) لفعالية الوسيلة الاتصالية موجباً، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغت قيمة درجة التغيير (0,509) درجة في إحداث التغيير التنظيمي لكل تغير بدرجة في فعالية الوسيلة الاتصالية بنفس الاتجاه. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية الوسيلة الاتصالية على إحداث التغيير

التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد R² فبلغ (0,331)، وهذا يعني أن المتغير المستقل فعالية الوسيلة الاتصالية يفسر ما نسبته (33%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في إحداث التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية (67%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة الى الأخطاء العشوائية.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

نموذج الانحدار البسيط والذي يتنبأ بالمتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي) ، عند قياس المتغير المستقل (لفعالية الوسيلة الاتصالية) هو كالتالي:

$$\text{إحداث التغيير التنظيمي} = 0,509 \text{ فعالية الوسيلة الاتصالية} + 1,320$$

$$Y = 0,509X_4 + 1,320$$

مما يعني، الزيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية الوسيلة الاتصالية، يزيد من إحداث التغيير التنظيمي بقيمة (0,509) درجة.

5- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية المعلومة على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية المعلومة على إحداث التغيير التنظيمي
الجدول رقم (4-34): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فعالية المعلومة على إحداث التغيير

التنظيمي

المتغير التابع: إحداث التغيير التنظيمي	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الثابت	1,556	11,417	0,000				
المتغير المستقل: فعالية المعلومة	0,475	10,965	0,000	0,345	0,59	120,222	0,000

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-34) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لفعالية المعلومة على إحداث التغيير التنظيمي، حيث كان معامل (A) لفعالية المعلومة موجباً، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغت قيمة درجة التغير (0,475) درجة في إحداث التغيير التنظيمي لكل تغير بدرجة في فعالية المعلومة بنفس الاتجاه. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية المعلومة على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمن

بالنسبة لمعامل التحديد R^2 فبلغ (0,345)، وهذا يعني أن المتغير المستقل فعّالية المعلومة يفسر ما نسبته (34%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في إحداث التغيير التنظيمي، أما النسبة الباقية (66%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

نموذج الانحدار البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي) ، عند قياس المتغير المستقل (فعّالية المعلومة) هو كالتالي: إحداث التغيير التنظيمي = 0,475 فعّالية المعلومة + 1,556

$$Y = 0,475X_5 + 1,556$$

مما يعني، الزيادة بدرجة واحدة في متغير فعّالية المعلومة، يزيد من إحداث التغيير التنظيمي بقيمة (0,475) درجة. من خلال نماذج تحليل الانحدار البسيط، المتوصل إليها آنفاً، نلاحظ تأثير طردي ذو دلالة احصائية لجميع متغيرات (أبعاد) الاتصال الإداري، على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع، وبدرجات متفاوتة. كانت آخر هذه الدرجات للاتصال غير الرسمي، تسبقه فعّالية الوسيلة الاتصالية.

6- مقارنة التأثير لمتغيرات الدراسة: يوضح الجدول الموالي مقارنة بين نتائج العلاقات الاتجاهية بين أبعاد الاتصال الإداري، وإحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (4-35): المقارنة بين عناصر الاتصال الإداري من حيث

تأثيرها على إحداث التغيير التنظيمي

المتغير التابع: إحداث التغيير التنظيمي		
الترتيب	معامل التحديد = R^2	المتغير المستقل
الأولى	0,650	الاتصال الرسمي
الخامسة	0,035	الاتصال غير الرسمي
الثانية	0,374	فعّالية العنصر البشري
الرابعة	0,331	فعّالية الوسيلة الاتصالية
الثالثة	0,345	فعّالية المعلومة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

نلاحظ من الجدول رقم (4-35) ما يلي:

- جاء متغير الاتصال الرسمي، في المرتبة الأولى من حيث علاقته بإحداث التغيير التنظيمي بمعامل تفسير بلغ (0,650)، مما يعني أنه يفسر ما نسبته (65%) من إحداث التغيير التنظيمي. أما النسبة الباقية (35%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية. وهذا يدل على الاعتماد الكبير لمديرية التوزيع الشلف، على الاتصال الرسمي، من أجل إحداث التغيير التنظيمي.
- جاء متغير فعالية العنصر البشري، في المرتبة الثانية من حيث علاقته بإحداث التغيير التنظيمي بمعامل تفسير بلغ (0,374)، مما يعني أنه يفسر ما نسبته (37%) من إحداث التغيير التنظيمي. أما النسبة الباقية (63%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- جاء متغير فعالية المعلومة، في المرتبة الثالثة من حيث علاقته بإحداث التغيير التنظيمي بمعامل تفسير بلغ (0,345)، مما يعني أنه يفسر ما نسبته (34%) من إحداث التغيير التنظيمي. أما النسبة الباقية (66%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- جاء متغير فعالية الوسيلة الاتصالية في المرتبة الرابعة من حيث علاقته بإحداث التغيير التنظيمي بمعامل تفسير بلغ (0,331)، مما يعني أنه يفسر ما نسبته (33%) من إحداث التغيير التنظيمي. أما النسبة الباقية (77%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- جاء متغير الاتصال غير الرسمي في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث علاقته بإحداث التغيير التنظيمي بمعامل تفسير بلغ (0,035)، مما يعني أنه يفسر ما نسبته (3.5%) فقط من إحداث التغيير التنظيمي. أما النسبة الباقية (96.5%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية. مما يدل على اعتماد ضعيف جداً على الاتصال غير الرسمي من طرف مديرية التوزيع الشلف، لإحداث التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

يبين الجدول رقم (4-36) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على المتغير التابع إحداث التغيير التنظيمي

الجدول رقم (4-36) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً

على إحداث التغيير التنظيمي

المتغير المستقل: أبعاد الاتصال الإداري	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
الثابت	0,183 *	0,960	0,008
الاتصال الرسمي X ₁	*0,412	8,429	0,000
الاتصال غير الرسمي X ₂	0,014	0,312	0,756
فعالية العنصر البشري X ₃	*0,194	3,394	0,001
فعالية الوسيلة الاتصالية X ₄	0,087	1,502	0,134
فعالية المعلومة X ₅	*0,159	3,248	0,001
قيمة معامل الارتباط R		0,779	
قيمة معامل التحديد R ²		0,607	
قيمة (F)		69,165	
مستوى الدلالة (F)		0,000	

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنظر في الجدول السابق، والذي يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على إحداث التغيير التنظيمي، يتضح الآتي:

1. تأثير أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على إحداث التغيير التنظيمي: من متابعة معاملات (A)، ومستوى دلالة (t) للمتغيرات المستقلة، نلاحظ ما يلي:

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لكل من (الاتصال الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية المعلومة) على تخطيط التغيير، حيث كانت معامل (A) لهذه المتغيرات (الأبعاد) موجباً، واحتمال إحصائية (t) قدر ب(0,000، 0,001، 0,001) على الترتيب، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)
- عدم وجود تأثير دال احصائياً لكل من (الاتصال غير الرسمي، وفعالية الوسيلة الاتصالية) على إحداث التغيير التنظيمي، حيث كان احتمال إحصائية (t) على الترتيب (0,756، 0,134)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2. نموذج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً وإحداث التغيير التنظيمي:

نموذج تحليل لانحدار المتعدد والذي يتنبأ بالمتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي)، عند قياس المتغيرات المستقلة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) يكون كالتالي:

$$\text{إحداث التغيير التنظيمي} = 0,183 + (0,412 \times \text{الاتصال الرسمي}) + (0,014 \times \text{الاتصال غير الرسمي}) + (0,194 \times \text{فعالية العنصر البشري}) + (0,087 \times \text{فعالية الوسيلة الاتصالية}) + (0,159 \times \text{فعالية المعلومة})$$

$$Y = 0,183 + 0,412X_1 + 0,014 X_2 + 0,194 X_3 + 0,087X_4 + 0,159X_5$$

وبالنظر في نموذج تحليل الانحدار المتعدد

- نجد أنه يمكن بقياس أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، وتطبيق النموذج، التنبؤ بإحداث التغيير التنظيمي، بحيث أن:
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال الرسمي، يتبعها زيادة قدرها (0,41) وحدة، في إحداث التغيير التنظيمي.
 - كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية العنصر البشري، يتبعها زيادة قدرها (0,19) وحدة، في إحداث التغيير التنظيمي.
 - كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية المعلومة، يزيد من إحداث التغيير التنظيمي بقيمة قدرها (0,15) وحدة.

3. معامل التحديد: كانت قيمة معامل التحديد لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً مع أحداث التغيير (0,607)، مما يعني أن أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، تفسر إحداث التغيير التنظيمي بنسبة (60%) تقريباً، والنسبة

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

الباقية (40%) فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة من المجتمع، ودقة القياس ومتغيرات أخرى.

4. الارتباط: توجد علاقة ارتباط طردية، بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، وبين إحداث التغيير التنظيمي، حيث كان معامل الارتباط (0.779)، وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويدل ذلك، على أنه كلما زاد أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، وكلما زاد إحداث التغيير التنظيمي، كلما انخفضت أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، انخفضت إحداث التغيير التنظيمي، وبدرجة قوية.

5. بمأن احتمال احصائية (F) المقدر بـ (0,000) أقل من مستوى الدلالة أي ($\text{sig (F)} \leq 0.05$)، فإن تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعةً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على المتغير التابع (إحداث التغيير التنظيمي) دال احصائياً. وعليه، نقبل الفرضية الفرعية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على إحداث

التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

يوضح نموذج تحليل الانحدار المتعدد المتوصل إليه، أن هناك اغفال لكل من الاتصال غير الرسمي، والوسيلة الاتصالية، من طرف مديرية التوزيع الشلف عند إحداثها للتغيير التنظيمي، أي أنها تفضل الاتصال الرسمي وتراه كافياً، بشكل خاص في دوره الاعلامي بالمشاريع التغييرية، كما أن المديرية على درجة من التأكد من وصول المعلومات للموظفين، بغض النظر عن فعالية الوسيلة الاتصالية.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

المطلب الرابع: التحليل الإحصائي لأثر أبعاد الاتصال الإداري مجتمعاً على مراحل إحداث التغيير التنظيمي

يهدف هذا المطلب، إلى قياس أثر أبعاد الاتصال الإداري مجتمعاً، على مراحل إحداث التغيير التنظيمي، وهذا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعاً، على مراحل إحداث التغيير التنظيمي (تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، متابعة التغيير) بمديرية التوزيع الشلف.

ولغرض قياس هذا الأثر استخدمنا، نموذج الانحدار المتعدد، الذي يتم بموجبه تحديد اتجاه متغيرات الاتصال الإداري مجتمعاً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة)، على مراحل إحداث التغيير التنظيمي (تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، متابعة التغيير) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية، كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعاً، على تخطيط التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

يبين الجدول رقم (4-37) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة أبعاد الاتصال الإداري مجتمعاً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على المتغير التابع (تخطيط التغيير).

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

الجدول رقم(4-37) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري

مجتمعةً على تخطيط التغيير

المتغير المستقل: أبعاد الاتصال الإداري	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
الثابت	0,250	1,021	0,308
الاتصال الرسمي X ₁	*0,456	7,232	0,000
الاتصال غير الرسمي X ₂	0,030	0,501	0,617
فعالية العنصر البشري X ₃	*0,180	2,450	0,015
فعالية الوسيلة الاتصالية X ₄	0,138	1,846	0,066
فعالية المعلومة X ₅	*0,242	3,848	0,000
قيمة معامل الارتباط R		0,75	
قيمة معامل التحديد R ²		0,57	
قيمة (F)		58,651	
مستوى الدلالة (F)		0,000	

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنظر في الجدول السابق، والذي يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً على تخطيط التغيير، يتضح الآتي:

1. تأثير أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على تخطيط التغيير: من متابعة معاملات (A)، ومستوى دلالة (t) للمتغيرات المستقلة، نلاحظ ما يلي:

- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لكل من (الاتصال الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية المعلومة) على تخطيط التغيير، حيث كانت معامل (A) لهذه المتغيرات (الأبعاد) موجبةً، واحتمال إحصائية (t) قدر ب(0,000، 0,015، 0,001) على الترتيب، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)

- عدم وجود تأثير دال إحصائياً لكل من (الاتصال غير الرسمي، وفعالية الوسيلة الاتصالية) على تخطيط التغيير، حيث كان احتمال إحصائية (t) على الترتيب (0,617، 0,06)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلمن

2. نموذج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً وتخطيط التغيير:

نموذج تحليل لانحدار المتعدد والذي يتنبأ بالمتغير التابع (تخطيط التغيير)، عند قياس المتغيرات المستقلة (الاتصال

الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) يكون كالتالي:

تخطيط التغيير = 0,250 + (0,456 × الاتصال الرسمي) + (0,030 × الاتصال غير الرسمي) + (0,180 ×

فعالية العنصر البشري) + (0,138 × فعالية الوسيلة الاتصالية) + (0,242 × فعالية المعلومة)

$$Y_1 = 0,250 + 0,456X_{1+} 0,030 X_2 + 0,180 X_3 + 0,138X_4 + 0,242X_5$$

وبالنظر في نموذج تحليل الانحدار المتعدد

نجد أنه يمكن بقياس أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، وتطبيق النموذج، التنبؤ بتخطيط التغيير، بحيث أن:

- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال الرسمي، يتبعها زيادة قدرها (0,46) وحدة، في تخطيط التغيير

- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال غير الرسمي، يتبعها زيادة قدرها (0,030) وحدة، تخطيط التغيير

- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية العنصر البشري، يتبعها زيادة قدرها (0,18) وحدة، في تخطيط التغيير

- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الوسيلة الاتصالية، يتبعها زيادة قدرها (0,14) وحدة، في تخطيط التغيير.

- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية المعلومة، يزيد من تخطيط التغيير بقيمة قدرها (0,24) وحدة.

1. **معامل التحديد:** كانت قيمة معامل التحديد لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً مع تخطيط التغيير (0,57)، مما يعني

أن أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، تفسر تخطيط التغيير، بنسبة (57%) تقريباً، والنسبة الباقية (43%) فتفسرها

متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة

من المجتمع، ودقة القياس ومتغيرات أخرى.

2. **الارتباط:** توجد علاقة ارتباط طردية، بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي،

فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة)، وبين تخطيط التغيير، حيث كان معامل

الارتباط (0,75)، وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويدل ذلك، على أنه كلما زادت أبعاد

الاتصال الإداري مجتمعةً كلما زاد تخطيط التغيير، وكلما انخفضت أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، انخفضت تخطيط

التغيير، وبدرجة قوية.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

3. بمأن احتمال احصائية (F) المقدر بـ (0,000) أقل من مستوى الدلالة أي ($\text{sig}(F) \leq 0.05$)، فإن تأثير المتغيرات

المستقلة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على المتغير التابع (تخطيط التغيير) دال احصائياً.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على تخطيط

التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال

الإداري مجتمعةً، على تنفيذ التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

يبين الجدول رقم (4-38) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً

(الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على

المتغير التابع (تنفيذ التغيير).

الجدول رقم (4-38) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري

مجتمعةً على متابعة التغيير

المتغير المستقل: أبعاد الاتصال الإداري	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
الثابت	0,327	1,764	0,079
الاتصال الرسمي X ₁	*0,394	8,264	0,000
الاتصال غير الرسمي X ₂	0,045	0,991	0,323
فعالية العنصر البشري X ₃	*0,208	3,742	0,000
فعالية الوسيلة الاتصالية X ₄	0,078	1,372	0,171
فعالية المعلومة X ₅	*0,119	2,500	0,013
قيمة معامل الارتباط R		0,77	
قيمة معامل التحديد R ²		0,59	
قيمة (F)		65,046	
مستوى الدلالة (F)		0,000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع السلطنة

بالنظر في الجدول السابق، والذي يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعةً على تنفيذ التغيير، يتضح الآتي:

1. تأثير أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على تنفيذ التغيير: من متابعة معاملات (A)، ومستوى دلالة (t) للمتغيرات المستقلة، نلاحظ ما يلي:

- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لكل من (الاتصال الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية المعلومة) على تنفيذ التغيير، حيث كانت معامل (A) لهذه المتغيرات (الأبعاد) موجبةً، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0,000، 0,000، 0,013) على الترتيب، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)

- عدم وجود تأثير دال إحصائياً لكل من (الاتصال غير الرسمي، وفعالية الوسيلة الاتصالية) على تنفيذ التغيير، حيث كان احتمال إحصائية (t) على الترتيب (0,323، 0,171)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2. نموذج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً وتنفيذ التغيير:

نموذج تحليل لانحدار المتعدد والذي يتنبأ بالمتغير التابع (تنفيذ التغيير)، عند قياس المتغيرات المستقلة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) يكون كالتالي:

تنفيذ التغيير = 0,327 + (0,394 × الاتصال الرسمي) + (0,045 × الاتصال غير الرسمي) + (0,208 × فعالية العنصر البشري) + (0,078 × فعالية الوسيلة الاتصالية) + (0,119 × فعالية المعلومة)

$$Y_2 = 0,327 + 0,394 X_1 + 0,045 X_2 + 0,208 X_3 + 0,078 X_4 + 0,119 X_5$$

وبالنظر في نموذج تحليل الانحدار المتعدد

نجد أنه يمكن بقياس أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، وتطبيق النموذج، التنبؤ بتخطيط التغيير، بحيث أن:

- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال الرسمي، يتبعها زيادة قدرها (0,46) وحدة، في تخطيط التغيير
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال غير الرسمي، يتبعها زيادة قدرها (0,030) وحدة، تخطيط التغيير
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية العنصر البشري، يتبعها زيادة قدرها (0,18) وحدة، في تخطيط التغيير
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الوسيلة الاتصالية، يتبعها زيادة قدرها (0,14) وحدة، في تخطيط التغيير.
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية المعلومة، يزيد من تخطيط التغيير بقيمة قدرها (0,24) وحدة.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

1. معامل التحديد: كانت قيمة معامل التحديد لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعة مع تنفيذ التغيير (0,57)، مما يعني أن أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة، تفسر تنفيذ التغيير بنسبة (57%) تقريباً، والنسبة الباقية (43%) فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة من المجتمع، ودقة القياس ومتغيرات أخرى.

2. الارتباط: توجد علاقة ارتباط طردية، بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة)، وبين تنفيذ التغيير، حيث كان معامل الارتباط (0,77)، وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويدل ذلك، على أنه كلما زادت أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة كلما زاد تنفيذ التغيير، وكلما انخفضت أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة، انخفضت تنفيذ التغيير، وبدرجة قوية.

3. بمأن احتمال احصائية (F) المقدر بـ (0,000) أقل من مستوى الدلالة أي ($\text{sig (F)} \leq 0.05$)، فإن تأثير المتغيرات المستقلة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على المتغير التابع (تنفيذ التغيير) دال احصائياً. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعة على تنفيذ

التغيير بمديرية التوزيع - الشلف.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعة، على متابعة التغيير بمديرية التوزيع الشلف. يبين الجدول رقم (4-39) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على المتغير التابع (متابعة التغيير).

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

الجدول رقم(4-39) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري

مجتمعةً على متابعة التغيير

المتغير المستقل: أبعاد الاتصال الإداري	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
الثابت	0,472	1,484	0,139
الاتصال الرسمي X ₁	* 0,388	4,745	0,000
الاتصال غير الرسمي X ₂	0,028	0,368	0,713
فعالية العنصر البشري X ₃	* 0,193	2,025	0,044
فعالية الوسيلة الاتصالية X ₄	0,046	0,474	0,636
فعالية المعلومة X ₅	0,115	1,409	0,160
قيمة معامل الارتباط R		0,55	
قيمة معامل التحديد R ²		0,30	
قيمة (F)		0,299	
مستوى الدلالة (F)		0,000	

(*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنظر في الجدول السابق، والذي يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر متغيرات الاتصال الإداري مجتمعاً على متابعة التغيير، يتضح الآتي:

1. تأثير أبعاد الاتصال الإداري مجتمعاً على متابعة التغيير: من متابعة معاملات (A)، ومستوى دلالة (t) للمتغيرات المستقلة، نلاحظ ما يلي:

- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لكل من (الاتصال الرسمي، فعالية العنصر البشري)، على متابعة التغيير، حيث كانت معامل (A) لهذه المتغيرات (الأبعاد) موجباً، واحتمال إحصائية (t) قدر ب(0,000، 0,044) على الترتيب، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)

- عدم وجود تأثير دال إحصائياً لكل من (الاتصال غير الرسمي، وفعالية الوسيلة الاتصالية فعالية المعلومة) على متابعة التغيير، حيث كان احتمال إحصائية (t) على الترتيب (0,713، 0,636، 0,160)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

2. نموذج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة ومتابعة التغيير:

نموذج تحليل لانحدار المتعدد والذي يتنبأ بالمتغير التابع (متابعة التغيير)، عند قياس المتغيرات المستقلة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) يكون كالتالي:
متابعة التغيير = $0,472 + (0,388 \times \text{الاتصال الرسمي}) + (0,028 \times \text{الاتصال غير الرسمي}) + (0,193 \times \text{فعالية العنصر البشري}) + (0,046 \times \text{فعالية الوسيلة الاتصالية}) + (0,115 \times \text{فعالية المعلومة})$

$$Y_3 = 0,472 + 0,388 X_{1+} + 0,028 X_2 + 0,193 X_3 + 0,046 X_4 + 0,115 X_5$$

وبالنظر في نموذج تحليل الانحدار المتعدد

نجد أنه يمكن بقياس أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة، وتطبيق النموذج، التنبؤ بمتابعة التغيير، بحيث أن:

- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال الرسمي، يتبعها زيادة قدرها (0,47) وحدة، في متابعة التغيير
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الاتصال غير الرسمي، يتبعها زيادة قدرها (0,038) وحدة، في متابعة التغيير
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية العنصر البشري، يتبعها زيادة قدرها (0,19) وحدة، في متابعة التغيير
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير الوسيلة الاتصالية، يتبعها زيادة قدرها (0,046) وحدة، في متابعة التغيير.
- كل زيادة بدرجة واحدة في متغير فعالية المعلومة، يزيد من متابعة التغيير بقيمة قدرها (0,115) وحدة.

3. **معامل التحديد:** كانت قيمة معامل التحديد لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعة مع متابعة التغيير (0,30)، مما يعني أن أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة، تفسر متابعة التغيير بنسبة (30%) تقريباً، والنسبة الباقية (70%) فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة من المجتمع، ودقة القياس ومتغيرات أخرى.

4. **الارتباط:** توجد علاقة ارتباط طردية، بين أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة)، وبين متابعة التغيير، حيث كان معامل الارتباط (0,55)، وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويدل ذلك، على أنه كلما زادت أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة كلما زادت متابعة التغيير، وكلما انخفضت أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة، انخفضت متابعة التغيير، وبدرجة متوسطة.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكن من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

5. بمأن احتمال احصائية (F) المقدر بـ (0,000) أقل من مستوى الدلالة أي ($\text{sig} (F) \leq 0.05$)، فإن تأثير المتغيرات المستقلة (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة) على المتغير التابع (متابعة التغيير) دال احصائياً. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على متابعة

التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

من خلال التحليل الإحصائي لأثر أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على مراحل إحداث التغيير التنظيمي، اتضح ما يلي:

جاءت قيم اسهام أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، في مراحل احداث التغيير التنظيمي، كالتالي (57%) في تخطيط التغيير، (59%) في تنفيذ التغيير، و (30%) في متابعة التغيير، نستنتج أن المديرية تعتمد على أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، في تخطيط التغيير لتهيئة المناخ لهذه العملية، ويزداد الاهتمام الى حد ما، في المرحلة الموالية عند تنفيذ التغيير التي تعتبرها المديرية أهم مراحل التغيير، لكن ينخفض الدور الذي يلعبه الاتصال في آخر مراحل التغيير، والمتمثلة في مرحلة المتابعة والاستقرار، وهذا ما يؤكد الملاحظة المقدمة سالفاً حول الجدول رقم (4-25)، والمتمثلة في اعتبار المديرية منفذ أكثر منها مخطط للبرامج التغييرية.

كما لاحظنا:

- عدم وجود تأثير دال احصائياً للاتصال غير الرسمي، على جميع مراحل احداث التغيير التنظيمي. نتيجة لإغفال دور الاتصالات غير الرسمية في المنظومة الاتصالية التي تعتمد عليها المديرية.
- وجود تأثير دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لفعالية الوسيلة الاتصالية على تخطيط التغيير، وغياب تأثير فعالية الوسيلة الاتصالية على تنفيذ ومتابعة التخطيط. وهذا يدل على أن المديرية مكتفية بالوسائل الاتصالية التي تمتلكها، ونجدها تهتم الى حد ما بفعالية الوسيلة، في مرحلة التخطيط لأن المديرية تسعى الى تبليغ جميع أفراد المنظمة بالبرامج التغييرية في الوقت المحدد، لكنها تتجاهل دور هذا البعد في بقية المراحل التغييرية.
- وجود تأثير دال احصائياً لفعالية المعلومة على تخطيط وتنفيذ التغيير، وغياب التأثير على متابعة التخطيط. مما يدل على عدم الاهتمام بدور فعالية المعلومة، بعد ما نُقِّد التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع تأثير الاتصال الإداري على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلخنة

- نلاحظ تناقص في تأثير الاتصال الرسمي على كل مرحلة من مراحل التغيير مقارنة بالمرحلة التي سبقتها. حيث أعلى تأثير للاتصال كان في مرحلة تخطيط التغيير. وربما يعود السبب في ذلك، للاهتمام على مستوى المديرية باستخدام كافة قنوات الاتصال الرسمي في تخطيط التغيير، ولكن للتبليغ عن مباشرة المديرية لمشروع تغيير.
 - أعلى تأثير لفعالية العنصر البشري كان في مرحلة تنفيذ التغيير، ربما يعزى ذلك للدور الرقابي للعنصر البشري في هذه المرحلة من مراحل التغيير التنظيمي.
- مما سبق نستنتج، أن هناك قصور في نظرة المسؤولين عن إحداث التغيير بالمديرية، للدور الذي تلعبه الاتصالات الإدارية، حيث أكدت النتائج أنهم يرون دور الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي، يهتم بتحقيق وإنجاح مراحل معينة دون الأخرى

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية، خلصنا الى ان مديرية التوزيع بالشلف (مديرية الشلف شمال، ومديرية الشلف وسط، سابقاً)، ومنذ صدور القرار الرئاسي الذي ضبط هيكل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA . ما تواتت هذه الشركة عن تطبيق البرامج التغييرية، لبلوغ الأهداف المسطرة من أجل مواجهة السياق العام، الذي يستوجبه تحرير سوق الغاز والكهرباء.

ومن خلال مناقشة التساؤلات التي دارت حولها الدراسة الميدانية، تم التوصل الى الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى للجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى للخصائص الشخصية من حيث (العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إحداث التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري و إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف).

وتم كذلك اثبات التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يلي:

- يوجد أثر دال احصائياً للاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، وفعالية المعلومة على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.
- يوجد أثر دال احصائياً لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف.

كما تم اثبات التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، كما يلي:

- يوجد أثر دال احصائياً لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على تخطيط التغيير بمديرية التوزيع الشلف.
- يوجد أثر دال احصائياً لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على تنفيذ التغيير بمديرية التوزيع الشلف.
- يوجد أثر دال احصائياً لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً على متابعة التغيير بمديرية التوزيع الشلف.

سورة التوبة

تمثل عمليّات الاتصال، والتغذية الراجعة المتدفقة بين جميع أعضاء المنظمة، التي تعرض آراءهم حيال الوضع التنظيمي الحالي، منهجية مهمة جداً، لحشد جهود الجميع، من أجل إثارة التفاعلات داخل عملية التغيير، والمشاركة فيها ودعمها، وأداة تعلم قوية، تستخدمها المنظمات، لأنها تخلق قوة دافعة لها، من خلال فحص منظمي لأوضاع المنظمة الهادفة، إلى إحداث تغيير، خلق فرص للتطوير، مناقشات مرتكزة على طرح تساؤلات واستفسارات مرتبطة بما تم إنجازه بشكل جيد، وبما لم يتم إنجازه، وذلك عن طريق تبادل الآراء وردود الأفعال المختلفة، وتشكيل فكرة مشتركة عن المشكلات الموجودة والمتوقعة والحلول الممكنة، والتزام فريق الإدارة والمديرين والعاملين، بتحقيق التحسين والتطوير، وتحقيق هذه المنهجية دعماً لعملية التغيير المقترحة من قبل الجميع، والتزاماً بها.

فإدراك الاتصالات الإدارية على أنها عامل مهم لتحقيق سلوكيات منسجمة مع برامج التغيير، ومرتبطة بنجاحها، يعتبر هذه الاتصالات بمثابة إطار منظم لخلق استعداد العاملين للتغيير، من خلال مشاركة المعلومات وإيصال الرسائل المهمة واقناع العاملين، وخلق استعداد لديهم لعمليات التغيير التي يُمكن أن تُقترح، كما أن مثل هذه الاتصالات تسهم في تغيير مواقف العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم.

وعليه، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة تأثير الاتصال الإداري، على التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، على مستوى مؤسسة عمومية جزائرية، شهدت مؤخراً العديد من التغييرات، وهي مديرية التوزيع الشلف، واحدة من المديريات التابعة لشركة سونلغاز توزيع الغرب، التابعة للمجمع سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

حيث تم تجزئة هذه الدراسة إلى جانبين: خصصنا الجانب الأول للدراسة النظرية، من خلال عرضها في ثلاثة فصول، كان الفصل الأول حول التأصيل النظري للاتصال الإداري، وتم التطرق في الفصل الثاني للإطار النظري للتغيير التنظيمي، بينما الفصل الثالث فتمحور حول دور الاتصال الإداري في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي.

أما الجانب الثاني تمثل في الدراسة الميدانية، والتي حاولنا من خلالها اختبار الفرضيات الموضوعية، حيث اعتمدنا الاستبانة كأداة أساسية من أدوات الدراسة الميدانية.

من خلال جوانب الدراسة المحددة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما يلي:

أولاً- النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- وتتمثل أهم نتائج الجانب النظري، فيما يلي:
- الاتصال الإداري، هو العملية التي تتم بإيصال المعلومات الهامة، والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات، وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية، و/ أو كتابية، و/أو الكترونية، بالإضافة إلى تنفيذ ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة، ويتم من خلال هذه العملية تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وذلك من خلال تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يحظى الاتصال الفعّال بمجموعة من المهارات الأساسية والمطلوبة لعملية الاتصال، أهمها، مهارة التفكير، مهارات الاستماع والانصات، مهارة التحدث، مهارة الإقناع، مهارة الثقة والتقدير، مهارة التعامل الإيجابي، مهارة التفاوض، مهارة إدارة الاجتماعات.
- ان التطور المعلوماتي، الذي نعيشه في عصرنا الحالي، يفرض على المنظمة، استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال، لما لها من مزايا، كتسهيل نقل المعلومات وتوصيل المعلومات، لأداء الأعمال بكفاءة.
- عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية أو جهوداً ارتجالية، بل هي عملية شولية مخططة ومقصودة، تعتمد على خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية في تجسيدها، تهدف الى احداث التغيير الملائم في الهيكل التنظيمي، والموارد البشري، والتكنولوجيا، لتحسين فعالية وكفاءة المنظمة، ولزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ويكون أحياناً بمساعدة طرف خارجي، وتحدث نتيجة لأسباب تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة، وقد تكون خارجية.
- يعد العنصر البشري، من أهم في انجاح التغيير التنظيمي، من خلال تأييده وتقبله للتغيير من جهة، ومن جهة أخرى من خلال قيادة التغيير واستخدام كافة المهارات الضرورية، كما تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المساعدة في انجاح التغيير التنظيمي.
- أكد العديد من الباحثين والكتاب العرب والأجانب على حد سواء، على أهمية دور الاتصال الإداري في إدارة التغيير التنظيمي، ولضمان التمكين من احداث التغيير من خلال الاتصال الإداري، لابد من الاعتماد على نماذج عملية، أشهرها وأهمها نموذج إدارة اتصالات التغيير ، الذي قدمه ما Stuart Klein (1994)، النموذج يعتمد على استراتيجية اتصالات في كل مرحلة من مراحل التغيير الثلاث، قبل، وأثناء، وبعد التغيير، تسير جنباً إلى جنب مع المراحل الثلاث للتغيير المخطط.

- يتمثل هدف الاتصال في مرحلة تهيئة المنظمة للتغيير، هو زيادة الشعور بالحاجة للتغيير والشعور بمدى إلحاحيته، تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها، وأخيراً صياغة الرؤية الصائبة التي تجعل اجراءات التغيير تسير في مسارها السليم، ودور الاتصال الإداري أثناء التغيير، يكون من خلال التمكن من الممارسة الفعلية لهذا التغيير، تحقيق مكاسب قصيرة المدى وهو ما يزيد من ثقة العاملين فيما يبذلونه من جهود لإنجاز التغيير، ومن المهم جداً في مرحلة تثبيت التغيير، الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، ولا بد من التقييم النهائي للاستعداد للتغيير وهي بداية تغيير جديد.

ثانياً- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي

يمكن استخلاص الاستنتاجات الميدانية، على النحو التالي:

1- نتائج وصف متغيرات الدراسة:

- أشارت النتائج إلى أن الاتصال الإداري جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى ارتباط تحقيق أهداف المديرية بنجاح نظام الاتصال فيها، أما تفسير لماذا لم تأت مرتفعة، فقد يعزى ذلك الى أن المديرية ينقصها العمل على تفعيل بعض أنواع ووسائل الاتصالات، وافتقار موظفيها الى مهارات الاتصال الفعال.
- تركز الادارة على الاتصال من أعلى إلى أسفل، دون الاهتمام بالاتصال من اسفل لأعلى، أي أن اتجاه المديرية نحو الاتصال ذي الاتجاهين، اتجاه سلبي إلى حد ما، وليس بالنضج الكافي، مما يؤثر سلباً في بناء الاتصال.
- أوضحت النتائج على أن الاتصال الافقي يشغل حيزاً لا بأس به، مقارنة ببقية انواع الاتصال.
- إغفال الإدارة لأهمية الاتصالات غير الرسمية، مما ينجر عنه تفشي الفوضى الإدارية بين العاملين، نشوء صور مختلفة من الصراعات، وزيادة قدرة الاتصالات غير الرسمية على إحداث التغيير لخدمة مصلحة أعضاء التنظيم غير الرسمي، مما قد يتعارض مع مصلحة المديرية.
- مهارات المسؤولين في فهم واستغلال المعلومات المسترجعة، ليست بالقدر الكافي، مما لا يتيح فرصة التعرف على استجابات الموظفين للتعليمات والقرارات والتعرف على اتجاهاتهم، وهذا من شأنه الحد من فرصة التعبير عن أفكار، آراء، ووجهات نظر الموظفين.
- نقص في تفعيل واستثمار بعض وسائل الاتصال خصوصاً الحديثة منها، حيث ماتزال المديرية تعتمد في ممارستها للاتصال على الوسائل التقليدية والتي تخدم الاتصال ذو الاتجاه الواحد.

- أشارت النتائج أن إحداث التغيير التنظيمي، جاء بدرجة متوسطة، بحيث جاءت الموافقة على المراحل الثلاث لإحداث التغيير التنظيمي، بدرجات متوسطة، وبقيم متقاربة، مما يشير لوجود اهتمام بإحداث التغيير التنظيمي.
- قلة الاهتمام بالمشاركة الحقيقية للموظفين في التخطيط للتغيير.
 - تهتم المديرية بتنفيذ التغيير مقارنة بتخطيط، ومتابعة التغيير، إلا أن تنفيذ التغيير يتم خوفاً من العقاب وليس عن اقتناع، لمعرفة الموظفون المسبقة، بأن جُل ما قامت به المديرية من تغييرات، عبارة عن مشاريع مفروضة ومخططة من طرف الإدارة العامة لشركة سونلغاز، ولا بد من تجسيدها، بغض النظر عن اقتناع الموظف بها.
 - قلة اهتمام الادارة بعمليات الحوار مع الموظفين، والاصغاء لمقترحاتهم حول تنفيذ التغيير.
 - قصور في التعامل الموضوعي مع مقاومة التغيير التنظيمي، وتجاهل منطقية المقاومة وإيجابياتها في بعض الأحيان، وهذا من شأنه دفع الموظفين لمقاومة التغيير بشكل مستتر، والذي يعد أصعب أنواع المقاومة من حيث القضاء عليها أو التخفيف من حدتها.
 - تجاهل الادارة للمساهمين في انجاح التغيير، في الوقت الذي كان يجب العمل على جعل التغيير ثابتاً ودائماً، بتشجيع قادة المنظمة لجميع الممارسات التي تدعم التغيير.
 - أظهرت الدراسة سعي الإدارة لدمج السلوكيات الجديدة في نسيج المنظمة، لتصبح جزءاً من تكوينها.
 - مديريةية التوزيع الشلف، تعمل على إحداث التغيير التنظيمي في عدة مجالات، أهمها برامج تغييرية تمس المجال التكنولوجي (كنظام SCADA)، التغيير في هيكلها التنظيمي (كمشروع إعادة التنظيم)، كما أنها تولي عناية لتدريب وتكوين المورد البشري، ومعظم البرامج التغييرية، مقدمة من طرف الإدارة العامة لشركة سونلغاز، الذي يولي اهتمام كبير بعدم إحداث أي تغيير دون عملية تخطيطية، مدروسة ومعتمدة على خبرات استشارية سواء كانت تابعة لشركة سونلغاز، أو استشارات أجنبية.

2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

➤ حاولنا من خلال الفرضية الرئيسية الأولى، اختبار إذا كانت هناك علاقة ما بين اجابات المبحوثين وخصائصهم الشخصية نحو الاتصال الإداري، ونحو إحداث التغيير التنظيمي، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- اجابات المبحوثين حول الاتصال الإداري، كانت مختلفة بخصوص علاقتها بمتغير الجنس ويعود هذا الاختلاف بشكل خاص حول الاتصال غير الرسمي، وفعالية العنصر البشري. وقد جاءت هذه الفروق لصالح فئة الذكور، وقد يعود السبب إلى أن الذكور أكثر اهتماماً بالانخراط في الجماعات غير الرسمية، مما يتطلب بالضرورة الاهتمام بما يتعلق بالمهارات والنقائص التي تخص المورد البشري، وهذا مرده عادةً لنقص الالتزامات غير المهنية لفئة الذكور مقارنة بفئة الاناث، كالاتزامات العائلية مثلاً.
- بالنسبة لمتغير العمر، تبين بأن اجابات المبحوثين حول الاتصال الإداري كانت مستقلة عن فئاتهم العمرية، مما يدل على أن العمر ليس عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين، كما اتضح صحة النتيجة بالنسبة لأبعاد الاتصال الإداري، التالية (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية)، كما اتضح وجود فروق بسيطة يمكن تجاهلها، عند معنوية (0.001) بالنسبة لبعد فعالية المعلومة. وعليه نستطيع القول أن العمر ليس عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين.
- أظهرت النتائج صحة فرضية عدم وجود فروق دالة احصائياً بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى العلمي. مما يشير إلى أن اجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الاتصال الإداري كانت بعيدة عن تأثير مستوياتهم التعليمية في آرائهم.
- كما اتضح من نتائج الدراسة الميدانية قبول الفرضية العدمية، القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- أشارت النتائج إلى أن إجابات المبحوثين، كانت بعيدة على تأثير المركز الوظيفي، حول أبعاد الاتصال الإداري التالية (الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة)، بينما تأثرت هذه الاجابات حول (الاتصال الرسمي) بمتغير المركز الوظيفي، واتضح أن مصدر الفروق مرده،

أن أعوان التحكم وبحكم انتمائهم للمستوى الوظيفي الأوسط فهم أكثر اعتماداً على الاتصالات الرسمية في أداء المهام مقارنة بأعوان التنفيذ.

- أشارت النتائج، إلى أن اجابات المبحوثين حول إحداث التغيير التنظيمي، لم تتأثر بأي من الخصائص الشخصية مما يدل على صحة الفرضية الفرعية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول احداث التغيير التنظيمي، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

➤ من التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، بُيئت النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية، القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف). إذ بلغ معامل الارتباط (0,73). وجاءت نتائج الارتباط ما بين أبعاد الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي، ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة، وقوية، بين الاتصال الرسمي وإحداث التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,70) محتلة بذلك المرتبة الاولى، مما يعني اعتماد المديرية على الاتصال الرسمي، ينعكس بشكل ايجابي وقوي على إحداثها للتغيير التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباط موجبة، وبدرجة ضعيفة جداً بين الاتصال غير الرسمي وإحداث التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,19)، وتأتي هذه العلاقة في المرتبة الأخيرة، أي أن مديرية التوزيع بالشلف، تعتمد بشكل ضعيف على الاتصال غير الرسمي في إحداثها للتغيير، وعليه نستدل بوجود زيادة الاهتمام بهذا المتغير نظراً لتأثيره الايجابي في تجسيد البرامج التغييرية.

- وجود ارتباط موجب، ومتوسط بين فعالية العنصر البشري وإحداث التغيير التنظيمي، بلغ معامل الارتباط (0,61)، هذه العلاقة جاءت في المرتبة الثانية، وعليه، ففعالية العنصر البشري، يمكن له أن يسهم ايجابياً، في إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع.

- وجود ارتباط موجب، متوسط، بين فعالية الوسيلة الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي، قيمة معامل الارتباط (0,57)، واحتلت هذه العلاقة المرتبة ما قبل الأخيرة، وعلى هذا الأساس يتضح أن لمتغير الوسيلة الاتصالية دوراً ايجابياً في إحداث التغيير، ولكن على المديرية الاهتمام به بشكل أكبر.

- وجود علاقة ارتباط موجبة، متوسطة، بين فعالية المعلومة وإحداث التغيير التنظيمي، بمعامل ارتباط (0,59)، جاءت هذه العلاقة المرتبة الثالثة، وعلى هذا الأساس تتضح أهمية فعالية المعلومة، التي لا تختلف عن باقي علاقات الارتباط الأخرى، في إحداث التغيير التنظيمي، إذا ما أولته المديرية الرعاية و الاهتمام.

➤ خلصت الدراسة من خلال قياس أثر الاتصال الإداري على إحداث التغيير التنظيمي إلى النتائج التالية:

- جاءت قيم مدى مساهمة كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري في إحداث التغيير التنظيمي، بالترتيب والقيم التالية: الاتصال الرسمي (49%)، فعالية العنصر البشري (37%)، فعالية المعلومة (34%)، فعالية الوسيلة الاتصالية (33%)، الاتصال غير الرسمي بـ (3,5%)، تؤكد النتائج من جديد على الاعتماد الضعيف على الاتصال غير الرسمي، وعدم أخذه بعين الاعتبار عند تبني مديرية التوزيع بالشلف للبرامج التغييرية.

- هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على إحداث التغيير التنظيمي، وتُفسر ما نسبته (60%) من إحداث التغيير التنظيمي، إلا أن الملاحظ عدم وجود تأثير دال إحصائياً لكل من (الاتصال غير الرسمي)، و(فعالية الوسيلة الاتصالية) على إحداث التغيير التنظيمي، مما يدل على تغييب هذين البعدين أثناء أحداث لتغيير التنظيمي، وهذا يؤكد أن الإدارة متأكدة من تنفيذ الموظفين للتغيير، بمجرد تبليغهم بالمشروع التغييرى بشكل رسمي، وعن طريق أي وسيلة اتصالية بغض النظر عن فعاليتها.

➤ خلصت الدراسة من خلال قياس أثر أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، فعالية العنصر البشري، فعالية الوسيلة الاتصالية، فعالية المعلومة) على مراحل إحداث التغيير التنظيمي، إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، على مراحل إحداث التغيير التنظيمي، وجاءت قيم اسهام أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، في مراحل أحداث التغيير التنظيمي، كالتالي (57%) في تخطيط التغيير، (59%) في تنفيذ التغيير، و (30%) في متابعة التغيير، نستنتج أن المديرية تعتمد على أبعاد الاتصال الإداري مجتمعةً، في تخطيط التغيير لتهيئة المناخ لهذه العملية، ويزداد الاهتمام الى حد ما في المرحلة الموالية عند تنفيذ التغيير التي تعتبرها المديرية أهم مراحل التغيير، لكن ينخفض الدور الذي يلعبه الاتصال في آخر مراحل التغيير.

- عدم وجود تأثير دال إحصائياً للاتصال غير الرسمي، على جميع مراحل أحداث التغيير التنظيمي.

- وجود تأثير دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لفعالية الوسيلة الاتصالية على تخطيط التغيير، وغياب تأثير هذا البعد على تنفيذ ومتابعة التخطيط.
 - وجود تأثير دال احصائياً لفعالية المعلومة على تخطيط وتنفيذ التغيير، وغياب التأثير على متابعة التخطيط. مما يدل على عدم الاهتمام بدور فعالية المعلومة بعد تخطيط وتنفيذ التغيير.
 - تناقص تأثير الاتصال الرسمي على كل مرحلة من مراحل التغيير مقارنة بالمرحلة التي سبقتها، حيث أعلى تأثير للاتصال الرسمي كان في مرحلة تخطيط التغيير، أي المديرية تولى اهتماماً أكبر بهذا البعد في المرحلة الأولى من التغيير لدوره الاعلامي بالبرامج التغييرية.
 - أعلى تأثير لفعالية العنصر البشري كان على تنفيذ التغيير. مما يدل أن المديرية تولى اهتمام بدور المورد البشري في مرحلة تنفيذ التغيير، مقارنة ببقية المراحل.
- مما سبق نستنتج ما يلي:

- وجود قصور في نظرة المسؤولين، حيث أكدت النتائج ان مفهومهم لدور الاتصال الاداري في احداث التغيير التنظيمي، يهتم بتحقيق وانجاح مراحل معينة دون الأخرى، في حين تعتبر الاتصالات الإدارية عملية ليس لها بداية ونهاية في مسار عملية التغيير، بل هو جهد دائم ومستمر، وعليه إن أهم ما يمكن قوله على عملية احداث التغيير بمديرية التوزيع، أنها تفتقر لاستراتيجية اتصالية فعالة.
- شبكة الاتصال الرسمي لعبت دوراً كبيراً في إحداث التغيير، وشكلت عاملاً أساسياً في نشر المعلومات الخاصة بالتغيير. كما كان بالمقابل عدم اهتمام بالاتصالات غير الرسمية وشبكاتها أثناء احداث التغيير.
- وسائل الاتصال المستخدمة لإحداث التغيير متواضعة وغير كافية لتلبية الاحتياجات الاتصالية.
- البناء الاتصالي لم يكن بالشكل المطلوب، ولا بالكفاءة والفعالية اللتين تلبيان الاحتياجات الاتصالية للموظفين بالمديرية، وهذا قد ظهر إلى حد كبير في كل مكون من مكونات هذا البناء بطريقة أو بأخرى.

ثالثاً- التوصيات والاقتراحات

انسجاماً مع ما تمّ عرضه من نتائج إحصائية و استنتاجات تتعلق بها، نقدم مجموعة من التوصيات التي نرمي من ورائها إلى إرساء مبادئ الاتصال الإداري لتفعيل دوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف، كما يلي:

- 1- بناء اتصالات إدارية، بمديرية التوزيع - الشلف، يكفل تدفق البيانات والمعلومات ونقلها بأعلى دقة ممكنة، بما يمكن المديرية من الربط بين أجزائها والتأثير على سلوك واتجاهات الموظفين، ويحقق التفاعل والتكامل بين المديرية وبيئتها المحيطة، وكي تتحقق الكفاءة والفاعلية لهذا النظام، يجب مراعاة الاعتبارات التالية:
 - وجوب النظر بشمولية للاتصالات الإدارية، باعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر للأفراد وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة التنفيذ، إذ يجب ان يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات، بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع، وحدود دنيا من التشويش.
 - ضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري وأن يتم التعامل معه بوصفه عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، ووظيفة أساسية من وظائف التنظيم.
 - اهتمام الإدارة بالإنصات لآراء ومقترحات وتعقيبات الرؤوسين على القرارات والتوجيهات، وضرورة تبني الادارة لسياسة الباب المفتوح، لتشجيع الاتصالات الصاعدة.
 - الاهتمام بتنمية الاتصالات الأفقية، على جميع المستويات التنظيمية بالمديرية.
 - استخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومنتطورة، وتفعيل الموجود منها على مستوى المديرية، بهدف توفير معلومات واضحة وصحيحة وفي الوقت المناسب، ودعم مستويات الثقة في المنظمة، والشفافية التي تحول دون انتشار الشائعات.
 - تقييم كفاءة نظام الاتصال، والوقوف على المعوقات الشخصية، والتنظيمية، البيئية، التي تعترضه.
 - العمل على توافر مناخ اتصالي صحي، يمنح الموظف قدر من الحرية لإبداء وجهة نظره، وتبادل المعلومات مع الآخرين.
- 2- ضرورة أن تتوفر لدى الادارة قنوات، بأنه مهما تميز نظام الاتصالات الرسمية بالدقة، فلا بد من استكمالها بنظام الاتصالات غير الرسمية، من خلال:

- اعتراف الإدارة بأهمية الاتصالات غير الرسمية، ودورها التكاملي مع الاتصالات الرسمية، وفي نقل وتبادل المعلومات، وكأسلوب فعّال في التأثير على سلوك العاملين داخل التنظيم.
 - الوقوف على دراسة وتحليل أبعاد الاتصالات غير الرسمية بغرض الاستفادة منها.
 - الحصول على دعم التنظيمات غير الرسمية، للاستفادة من اتصالاتها باعتبار هذه التنظيمات وسيلة ضغط على أعضائها للالتزام بمعاييرها.
 - القضاء على الشائعات، كأحد مخرجات الاتصالات غير الرسمية السلبية، وذلك من خلال تقديم الحقائق والمعلومات بشفافية.
- 3- ضرورة توافر متطلبات أساسية حتى يؤدي الاتصال الإداري دوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، أهمها:
- اعتراف المنظمة بدور الاتصال في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، وتقبل المديرية لهذا الدور عملياً وليس نظرياً.
 - ضرورة اقتناع الإدارة بأن الاتصال جهد دائم ومستمر، ومطلوب لتحقيق وإنجاح جميع مراحل التغيير، من تخطيط، تنفيذ، ومتابعة.
 - وجوب اهتمام الإدارة بالاتصالات غير الرسمية، وبفعالية الوسيلة الاتصالية في إحداث التغيير، في جميع مراحل هذه العملية.
 - تطوير أجندة اتصالية تعكس المبادرات التي تضمن دعم العاملين للتغيير، من خلال تحفيزهم وإشراكهم في البرامج التغييرية، مما يخلق نوعاً من الإقناع، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوّه المعلومات.
 - تتم المشاركة من خلال تفعيل وسائل اتصالية عديدة، من بينها الاجتماعات واللقاءات وفرق العمل والمسوحات والنقاش غير الرسمي وغيرها، كما أن من المفيد أن يتاح للأطراف ذات المصلحة المشاركة في جهود التخطيط.
 - ضرورة حصول العاملين في المنظمة على معلومات صادقة ودقيقة وفي الوقت اللازم، حول التغيير وأهدافه، لتأثيرها في عملية الاستعداد للتغيير، وجميع مراحل إحداث التغيير.

- التزام الادارة تجاه العاملين بالصراحة والوضوح، ودعم الثقة ونبذ المخاوف، وذلك بتوفير مناخ تنظيمي يدعم نظام اجتماعي مترابط ويتحمل الاختلاف في وجهات النظر وتطبيق آليات الاتصال الجماعي، للتعامل مع مقاومة التغيير.
- الاهتمام بالاتصال المواجهي، الذي يعد من أفضل الوسائل الاتصالية في عملية التغيير، فالاتصال ذو الاتجاهين يشجع على الاندماج في عملية التغيير، كما أنه يزيل الالتباس، وهو أفضل وسيلة لمعرفة رجع صدى الرسالة الموجهة، لتكملة أي نقص في العملية الاتصالية بشكل فوري.
- التقييم الدوري والمتابعة للأنشطة الاتصالية عموماً، والاتصالات التغيير بشكل خاص. مع أخذ هذا التقييم في الاعتبار عند اتخاذ قرارات تصحيحية.
- ضرورة الاستفادة القصوى من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير التنظيمي. وتشير الطالبة الى أنه، باعتبار مديرية التوزيع الشلف وحدة ادارية تابعة لشركة سونلغاز، وعلى الرغم من دور مديرية التوزيع الشلف، التنفيذي أكثر منه تخطيطي في احداث التغيير، فهذا لا يمنع من اجتهاد هذه المنظمة، في استغلال الاتصال الاداري للتمكين من إحداث التغيير على مستوى المديرية، لذا نقدم هذه التوصية كاقترح يقدم من طرف مديرية التوزيع الشلف، للادارة العامة التابعة لها (سونلغاز توزيع غرب)، ويتمثل في:
 - اقتراح انشاء "إدارة للاتصالات" تمثل وحدة تنظيمية بالهيكل التنظيمي الرسمي للمديرية، تُوفّر لها الامكانيات المادية والفنية والوسائل والأساليب اللازمة، وطاقم من المؤهلين علمياً وعملياً، من كوادر اعلامية متخصصة، وان يحصل أعضاؤها على دورات تدريبية، يَنْظَم إلى هذه الوحدة التنظيمية (المكلف بالاتصال، الموجود على مستوى مديرية التوزيع)، وفيما يلي المهام المقترحة لهذه الوحدة التنظيمية:
 - تحديد سياسة الاتصال المناسبة للمديرية واقتراحها على الإدارة العليا، في ضوء احتياجات المديرية والظروف المحيطة بها.
 - اختيار وسائل الاتصال التي تحقق أهداف نظام الاتصال، واقتراحها على الإدارة العليا، والتي تراعي تحقيق التوازن بين أنواع الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية.
 - اجراء تقييم دوري للسياسة الاتصالية المعتمدة بالمديرية، وتحديد معوقات الاتصال الشخصية، التنظيمية، والبيئية، وتقديم التوصية للإدارة العليا بطرق العلاج الفعّالة.

- تقديم المشورة للوحدات التنظيمية بالمديرية، فيما يتعلق بتنفيذ وتفسير سياسة الاتصال.
 - تقدير احتياجات الإدارة العليا من المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب.
 - الربط بين بيئة العمل الداخلية، مؤثرات البيئة الخارجية، بما يحقق التفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة.
- هذه الوحدة التنظيمية، تأخذ على عاتقها كذلك دور الاتصال في أحداث التغيير، ونقترح تشكيل "فريق لإدارة التغيير" يتم تكوينه بمجرد إحداث أي تغيير تنظيمي على مستوى المديرية، يتعاون مع "إدارة الاتصالات" المقترحة، يتكون هذا الأخير من الإدارة العليا لمديرية التوزيع ممثلة بمن ينوب عنها، رئيس قسم الموارد البشرية، ورئيس قسم المعلوماتية وتسيير الشبكات، كأعضاء دائمين في الفريق، على أن ينظم إليهم أعضاء وفق البرنامج التغييرية ومتطلباته. ولابد وأن تتوافر لدى أعضاء الفريق التخصص والخبرة العلمية والعملية، ونقترح ان تكون لهذا الفريق سلطة استشارية، كما نقترح أن يقوم هذا الفريق بالعمليات التالية:
- تقييم داخلي، من خلال قياس اتجاهات العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة تجاه الثقافة السائدة، مناخ العمل، صورتها الداخلية، مدى إدراكهم لرؤية وأهداف وقيم المديرية، وقياس فعالية فرق العمل، وتوصيل نتائج التقييم بشكل دوري للإدارة العليا والتي تدخل كمدخلات مرة أخرى في ثقافة المنظمة.
 - قياس اتجاهات العاملين الايجابية لدعم وانجاح مجهودات التغيير، باستخدام عدة أساليب مثل مسح آراء العاملين وتقييمها ومتابعة جداول مقترحاتهم ومقابلتهم وجهاً لوجه، والذي يعتبر أسلوباً مهماً لمشاركة المعارف والمعلومات في جميع المستويات التنظيمية.
 - تحديد السياسات الاتصالية المساندة للتغيير وجملة التكتيكات الاتصالية الواجب استخدامها في مراحل التغيير المختلفة، تبعاً للمشروع التغييرية المقترح أو الواجب تطبيقه، أي اختيار اتصالات التغيير الاستراتيجية، الأكثر ملاءمة.

رابعاً- الدراسات المستقبلية:

- على ضوء ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج، تقترح الطالبة القيام بالدراسات التالية:
- دراسة تحليلية لواقع اتصالات التغيير في مؤسسات القطاع الخاص.
- دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والعام لدور الادارة في تطوير الانظمة الاتصالية في ضوء متطلبات ادارة التغيير.
- أثر التنظيمات غير الرسمية على نجاح جهود التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
- نموذج مقترح لتفعيل دور استراتيجيات اتصالات التغيير في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- المهارات الاتصالية ودورها في تشكيل الالتزام التنظيمي لتجسيد برامج التغيير.
- تطبيق نموذج Stuart Klein لإدارة اتصالات التغيير للتقليل من المقاومة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المراجع:

- القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية

المعاجم:

1. جماعة من كبار اللغويين العرب بتكليف من المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم- طبعة لاروس، بيروت، لبنان، 1989.
2. ابن فارس، أبو الحسن أحمد بن فارس بن زكريا، معجم مقاييس اللغة، المجلد الثاني، دار الفكر، 1979.

الكتب:

1. ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2011.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
3. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الأردن، 2014.
4. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة- كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة، دار الأوائل، عمان الأردن، 2003.
5. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة مصر، 1996.
6. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، 2000.
7. أحمد صبري فؤاد، أساليب الإتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 1999.
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- دخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثامنة، الإسكندرية مصر، 2007.
9. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية مصر، 2000.
10. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000.

قائمة المراجع

11. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014.
12. أندرودي سيزلاقي ومارك رجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: أحمد جعفر أبو القاسم، راجع الترجمة: علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991.
13. أوما سيكاران، تعريب إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الطبعة الثالثة، القاهرة مصر، 2010.
14. برنت روبن، الإتصال والسلوك الانساني، ترجمة نخبة من أعضاء وسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية، راجع الترجمة: عمر اسماعيل الخطيب، معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1991.
15. ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
16. جيمس تشامي، إعادة هندسة الإدارة، المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2003.
17. الحارث حمدي البخشوشي، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
18. حازم محمد حافظ، برنامج تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2011.
19. حسن أحمد الشافعي، الإتصال في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2005.
20. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.
21. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التعيير التنظيمي- المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثالثة، القاهرة مصر، 2014.
22. حسين غنيم عبد الله، إدارة التغيير - الاستراتيجيات والتطبيق، عمان الأردن، مؤسسة المنارة، 2002.
23. حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.

قائمة المراجع

24. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد، عمان الأردن، 2004.
25. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2006.
26. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
27. حسين محمود حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2004.
28. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات، اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009.
29. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
30. دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي - دليل عملي ميداني، ترجمة وتعريب معتر سيد عبد الله، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
31. دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكم الحزامي، أترك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2001.
32. دي إي هوسي، كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، مصر القاهرة، مصر، 2001.
33. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2005.
34. رامي جما أندراوس، عادل سلام معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
35. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
36. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.

37. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
38. رعد الصرن، أيمن ديوب، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق سوريا، 2015.
39. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2002.
40. سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
41. سعد علي العنزلي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد العراق، 2016.
42. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 1994.
43. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة مصر، 2000.
44. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة مصر، 2001.
45. سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2008.
46. سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002.
47. سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2005.
48. سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر، عمان الاردن، 2007.

قائمة المراجع

49. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.
50. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
51. صالح أبو أصعب وتيسير أبو عرجة، الإتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010.
52. صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2004.
53. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
54. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
55. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر، 2001.
56. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر، 2002.
57. طارق المجذوب، الإدارة العامة- العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، دار منشورات الحلبي الحقوقية للنشر، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، 2005.
58. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2002.
59. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز- الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005.
60. عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان الاردن، 2009.
61. عبد الحكم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة مصر، 1999.

قائمة المراجع

62. عبد الرحمن إدريس، التفاوض استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2005.
63. عبد الرزاق محمد الدليمي، علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
64. عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية مصر، 2002.
65. عبد العزيز سنيد الهضيبي، السلوك التنظيمي، دار الإيمان، الرياض السعودية، 2004.
66. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة مصر، 1995.
67. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، العمليات - المفاهيم - الوظائف، مكتبة الاشعاع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2001.
68. عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية و شبكات الاتصال الحديثة، سبناكت، دط، تونس، 2003.
69. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري- التنظيمي- في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.
70. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015.
71. علي فلاح الزغبى، الإتصالات التسويقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
72. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، مصر، 1990.
73. غني دحام تناي الزيبي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار عيذاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
74. فتحي عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 1998.
75. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
76. فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية- محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006.

77. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009.
78. فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
79. فضيل دليو، إتصال المؤسسة إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
80. فهد صالح السلطان، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد، الرياض السعودية، 2001.
81. القوزي محمد علي، نشأة وسائل الإتصال وتطورها ، دار النهضة للنشر، القاهرة ، مصر، 2007.
82. كاريمان محمد فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 2012.
83. كريمان محمد فريد، الإتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2012.
84. ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
85. مايكل كاي، تعريب فواز زعرور، التغيير المتواصل - خوض في غمار التنافس في عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2003.
86. محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، 2003.
87. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006.
88. محمد إبراهيم عبيدات - سلوك المستهلك - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2004.
89. محمد أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان الاردن، 2007.
90. محمد الشافعي، فنون ومهارات التفاوض - وأساليب الإدارة الحديثة، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2010.

قائمة المراجع

91. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
92. محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الانسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، 2007.
93. محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر القاهرة، 2000.
94. محمد المحمدي ماضي، مبروك الهواري، السلوك الانساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة القاهرة مصر، 2002.
95. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين - دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006.
96. محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008.
97. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003.
98. محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2002.
99. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
100. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال - الأسس والمفاهيم، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.
101. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.

102. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدر الجامعية، الاسكندرية مصر، 2002
103. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، القاهرة مصر، 2000.
104. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.
105. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2003.
106. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2007.
107. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
108. محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2003.
109. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2004.
110. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2005.
111. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان الأردن، 2008.
112. محمود عياصرة و آخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
113. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

114. مصطفى أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر، دون سنة نشر.
115. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003.
116. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الإتصال الفعّال - مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2008.
117. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
118. معالي فهمي حيزر، نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2002.
119. منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية - المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
120. منير نوري، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
121. موسي اللوزي، التنمية الإدارية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005.
122. موفق حديد محمد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.
123. موفق حديد محمد، الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.
124. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
125. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
126. ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
127. نبيل عبد الحميد عشوش، الإدارة والاتصال، بدون ناشر، القاهرة مصر، 1991.

128. نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2005.
129. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، أريد الأردن، 2011.
130. نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليلي انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004.
131. هلال محمد عبد الغني هلال، مهارات الإتصال، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة مصر، 1995.
132. وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
133. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة مصر، 2006.
134. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2006.
135. يوسف محمد اليوسف، إدارة الجودة الشاملة - برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية ، 2008.

الرسائل العلمية:

- رسائل الدكتوراه:

1. أحمد اسماعيل أحمد، الإتصالات الإدارية لدعم صناعة القرار في ظل المتغيرات المعاصرة - دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2008.
2. أدهم أحمد فؤاد الشريبي، تأثير الإتصال والمتابعة على إدارة التنمية الريفية - دراسة ميدانية على أداء الهيئات الأجنبية المانحة للدعم الفني بمنطقة بنجر السكر، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1999.

قائمة المراجع

3. آلاء أحمد محمد الأصبحي، نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
4. رحاب علي أمين عثمان نصر، متطلبات إدارة الإتصال الفعال بالجودة الشاملة لتحقيق أهداف الاتحاد المصري للسباحة، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية مصر، 2008.
5. ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سوريا، 2005.
6. صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008.
7. صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
8. علاء الدين محمد عوض عبد الرحيم، أثر العوامل السلوكية على كفاءة الإتصالات الإدارية بالمنظمات العامة المصرية - دراسة حالة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة مصر، 2011.
9. عمر حسين محمد أبو خشيم، التغيير التنظيمي، وأثره على كفاءة أداء الموارد البشرية في المنظمات العامة الخدمية، مع دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء بالجمهورية العربية الليبية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2012.
10. عودة الله بدوي مشاركة، استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011.

قائمة المراجع

11. فاطمة سميح محمد أبو عليان، برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، قدمت الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2014.
12. فريد محمد القواسمه، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة، إدارة الأعمال في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
13. محمد عيد زكي عيد، تقويم مهارات الإتصال لدى مديري مراكز الشباب وعلاقتها بكفاءة الأداء، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر، 2009.
14. مختار ويسى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
15. معوج عبد الحكيم، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- أثر العوامل غير المادية في نجاح/ فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات- مع دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
16. ممدوح محمد نور الدين محمود، دور إدارة التغيير والتطوير في زيادة فعالية المنظمات، دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإداري، أكاديمية السادات، مصر، 2010.
17. نوال أحمد العوضي، نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعّال، بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة والدراسات العليا، جامعة عين شمس، 2005.
18. وطبان مهدي التيناوي، إستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة مصر، 2007.

رسائل الماجستير:

1. معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي، وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - الشلف شمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2008.
2. منى محمد علي، دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات - دراسة على عينة من المنظمات الانتاجية والخدمية في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

النصوص القانونية:

1. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002.
2. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القرار الرئاسي 02-195 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002.
3. القرار رقم 97-13 المؤرخ في 31 مايو سنة 1997، المعدل والمتمم للقانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد.

المجلات العلمية:

1. بدران بن عبد الرحمن العمر، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد (42)، العدد (02)، 2002.
2. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك: الأكاديمية الأمريكية للغة العربية والتكنولوجيا، المجلد (04)، العدد (10)، 2013.
3. جلال الدين بوعطيط، التغيير التنظيمي، مجالاته، ومراحلته ومدى مساهمته منظومة الاتصال في إنجاحه، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد (44)، 2015.
4. حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد (05)، 2005.

5. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد (01)، جوان 2007.
6. زينب ابن جبار، دور الإتصال في ممارسة السلطة داخل التنظيم، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد (31)، 2015.
7. سالم سعيد القحطاني، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد (45)، العدد (1)، 2005.
8. سعاد بومعيل، فارس بوباكور، أثر تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد (03)، مارس 2004.
9. سعاد خليل ابراهيم، رمضان حسن محمود، رحاء عبد المنعم صالح، الإتصالات الإدارية والتنظيمية هل لها دور في الجهاز الإداري للدولة- العمل الإداري الناجح يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية الإدارية، مصر، العدد (148)، يوليو 2015.
10. سمية بن غضبان، دور المقاربة الاتصالية في انجاح التغيير التنظيمي، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد (40)، ديسمبر 2014.
11. طارق حسن الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (46)، العدد (02)، 2005.
12. عبد الباري دره، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، أبو ضبي، المجلد (09)، العدد (04)، نوفمبر 1998.
13. ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (44)، العدد (01)، 2004.
14. ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الاداء - دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد (07)، جانفي 2012.

قائمة المراجع

15. يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الأبراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (04)، العدد (02)، 2008.

الندوات والمؤتمرات:

1. بلحازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.
2. زهير عين أحجر، الاتصال الداخلي ودوره في فعالية القيادة الإدارية داخل البنوك الحكومية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الطارف - الجزائر، المؤتمر الثاني والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (نظم وخدمات المعلومات المتخصصة في مؤسسات المعلومة العربية الواقع، التحديات، والطموح)، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة والكهرباء والسدود وجمعية المكتبات والمعلومات السودانية، الخرطوم، ديسمبر 2011.
3. سعد مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الابداع والتجديد، دور المدير العربي في الابداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، أيام 27-29 نوفمبر 2004.
4. سعيد علي القليطي، التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي والنهضة المعلوماتية بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر تقنية المعلومات للأمن الوطني، الرياض السعودية ، 2008.
5. لحر عباس، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل عمل الأفراد وتطوير أداء منظمات الأعمال المعاصرة، ورقت عمل قدمت للمؤتمر الدولي الخامس، حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
6. مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

Les livres :

1. Alex Mucchielli, **Communication interne et management de crise**, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2ème ed, 2000
2. Baratoli A, **communication et organization**, Edition d'organisation, Paris, 1994.
3. Barlo, K.M. and Martin, D.C, **Management, Maiden head: MC Graw-Hill**, 1994.
4. Brown,.R. Dounald and Hary, Don. **An Experiental Approach to Organization Devlopment. Prentice Hall**, London, 7th Edition, 2006.
5. Champy James, **X-engineering the Corporation- reinvent your business in the Digital Age**, Goulds Book Arcade, Sydney Newtown, Sydney, NSW, Australia, 2002.
6. Chandan, Jit S. **Organizational Behavior**, Vikas Publishing House Pvt Ltd, New Delhi, ed 3, 2005.
7. Claude Jves Bernard , **Le management par la qualité total**, Paris, 2000.
8. French, L.F, And bell, C.H, **Organization Developement: Behavioral Science Intervention Improvement**.Prentice Hall, Sixth Edition, 1999.
9. Harvy, D. and Brown D.R. **An Experiental Approach to Organization Devlopment. .Prentice Hall**, Sixth Edition, London, 2001.
10. Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie les clés du succès concurrentiel**, Paris, Edition d'organisation, 2004.
11. Julia Balogun,& Veronica Hope Hailey, **Exploring Strategic Changel**, Prentice Hall Europe, 1999.
12. King Nigel And Anderson, **Managing Innovation And Change: A critical Guide for Organization**, Thomon Learning, Neil, 2002.
13. M. Bartol and David C. Martin, **Management**, International Edition, New York, Mc Graw Hill, 1999.
14. Madhukar, R. K, **Business Communication and Customer Relations**, Vikas Publishing House Pvt Ltd, New Delhi, 2003.
15. Marilyne L.satterwhit & Judith Olson-sutton, **Business Communication at work**, McGraw-Hill companies, Ins, Third Edition, 2007.
16. Marquardt, M, J. **Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, Davides-Black Inc. Publishing, palo Alto, USA, 2002
17. Michael C. Lemay, **Public Administration, Clashing Values In The Administration of Public Pliy**, Wadsworth Publishing Company. 2005.
18. Northcraft, Gregory B, And Margret Neale, **Organizational Behavior, and Management Challenge**, Oryden Press, INC, New york, 1994.
19. Paton R.A. And McCalman J. **Change Management: A Guide to Effective Implementation**. Second Edition. Sage Pablications, 2002.

20. Philippe kotler, Philip Kotler, and others, **principles of marketing**, (en ligne), 2nd edition, New Jersey, USA: Prentice Hall, Europe,1999, available at: <www.pdf-search-engine.com/kotler-principles-of-marketing-pdf.html.
21. Steven P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior** , New Tersey. Prentice Hall International Inc., 5 th Ed , 1997.
22. Stoner, J.A.F., **Management**, Prentic Inc, 1st ed, New Jersey, 2002
23. William C. Johnson, **Public Administration, Policy, Politics and Practice**, Malta - Brown & Benchmark Publishers, 2nd Ed, , 1996.
24. Wind.Y & Main. J , **Driving Change- how the best companies are preparing for the 21st centry**, kogah page, London, 1999.

Les Périodiques et autres :

1. Brenda Grieve, **Leadership communication : akey success factor in Organizational readiness for change**, athesis submitted in partial fulfilments of the requirement for degree of Master of arts in Leadershipe and Training, Royal roads university, 2005 .
2. Inta Cinite, **Measurement of Percieved Organizational readiness for Change and Employees, attitudes towar change in the public sector**, P h D, Carleton University, Ottawa, 2006.
3. Ronalda Packery, **Change Management and Communication : Factors Influencing The Suceful Communication Of Change At a Workplace**, Thesis Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree, Master of Technology: Business Administration, FACULTY OF BUSINESS, Cape Peninsula University of Technology , 2014.
4. Abdul Hamid Abdullah; and Ilham Sentosa, **Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends**; Interdisciplinary, Journal of research in Business,Vol. 1, Issue. 11, 2012.
5. **A selective annotated bibliography**, Rutgers University Libraries, Kilmer Library, Piscataway, New Jersey, USA, Library Management, Vol, N °27, Iss 4/5, 2006.
6. Catrin Johansson, **Key findings in discourse on organizational change**. Paper presented at the International Communication Association, Chicago May 2009,
7. Champy,J. **Hidden Qualities of great Leaders**, Executtive Excellence, vol.22, N°1, 2005.
8. Deborah J. Barrett, **Change communication : Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change**, Corporate Communications, An International Journal, Vol. 7 no.4, 2002 .
9. Dragos Constantin Vasile, **Communicational Approch In The Organizational Managment**, the Academy of economic studies, faculty of commerce Piata Romana, nr.1-3, sector 1, 2009.

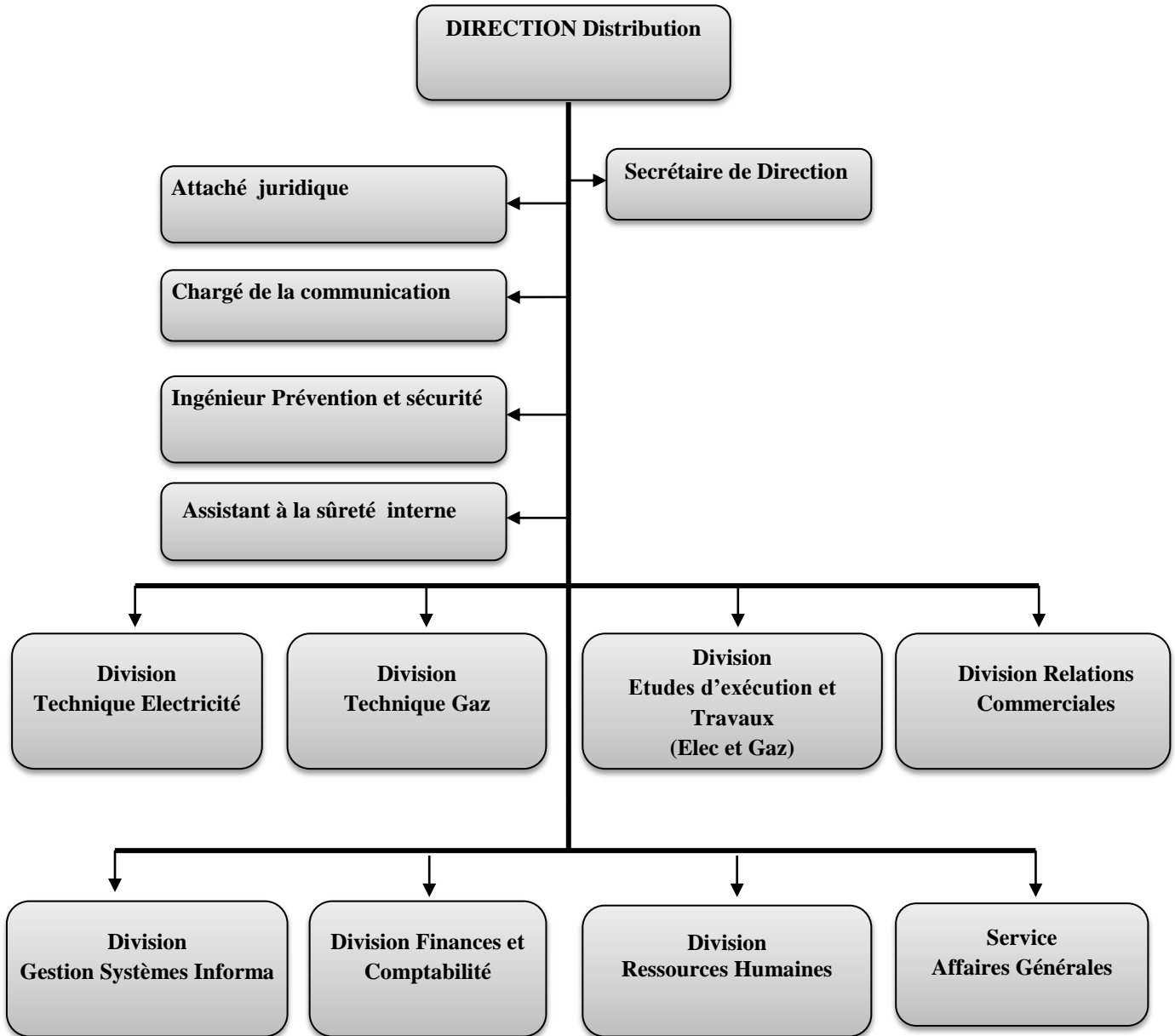
10. Jhon Smythe, **The changing role of internal communication in tomorrow's company**, **Managing Service Quality**, Vol.N °6, Iss : 2, 1996.
11. Joanna Goodman, Catherine Truss, **The medium and the message : communicating effectively during a major change initiative**, **Jornal of change Management**, vol.4, N°.3, 2004.
12. Mohammad Reza Dalvi Esfahan , Mohammad Taleghani , Maryam Badre Rajaei, **The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment (Case Study:Hotels in Esfahan)**. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, vol 3. N°1, 2013.
13. Sarah Cook, **The cultural implications of empowerment, Empowerment in Organizations**, **Leadership & Organization Development Jornal**, Vol.2 N°1, 1993.
14. Stuart M. Klein, **A management communication strategy for change**, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. N° 9 Iss: 2,1996
15. Sun Peter Y, T., Scott John L, **Exploring the divide-organizational Learning and learning organization**, **ERIC Home**, Vol, 10. N° 4, 2003.
16. Tony Proctor & Ionna Doukakis, **Change Management: the role of internal communication and employee development**, **Corporate Communication Journal**, Vol.8, N°.4, 2003.
17. Triveni Kuchi, **Constant Change and The Strategic Role of communication**,
18. ValarieA. ZeithamI, Leonard L Berry, & A. Parasuraman **The behavioral consequences of service quality**, **Journal of Marketing**, Vol.60 April, 1996.

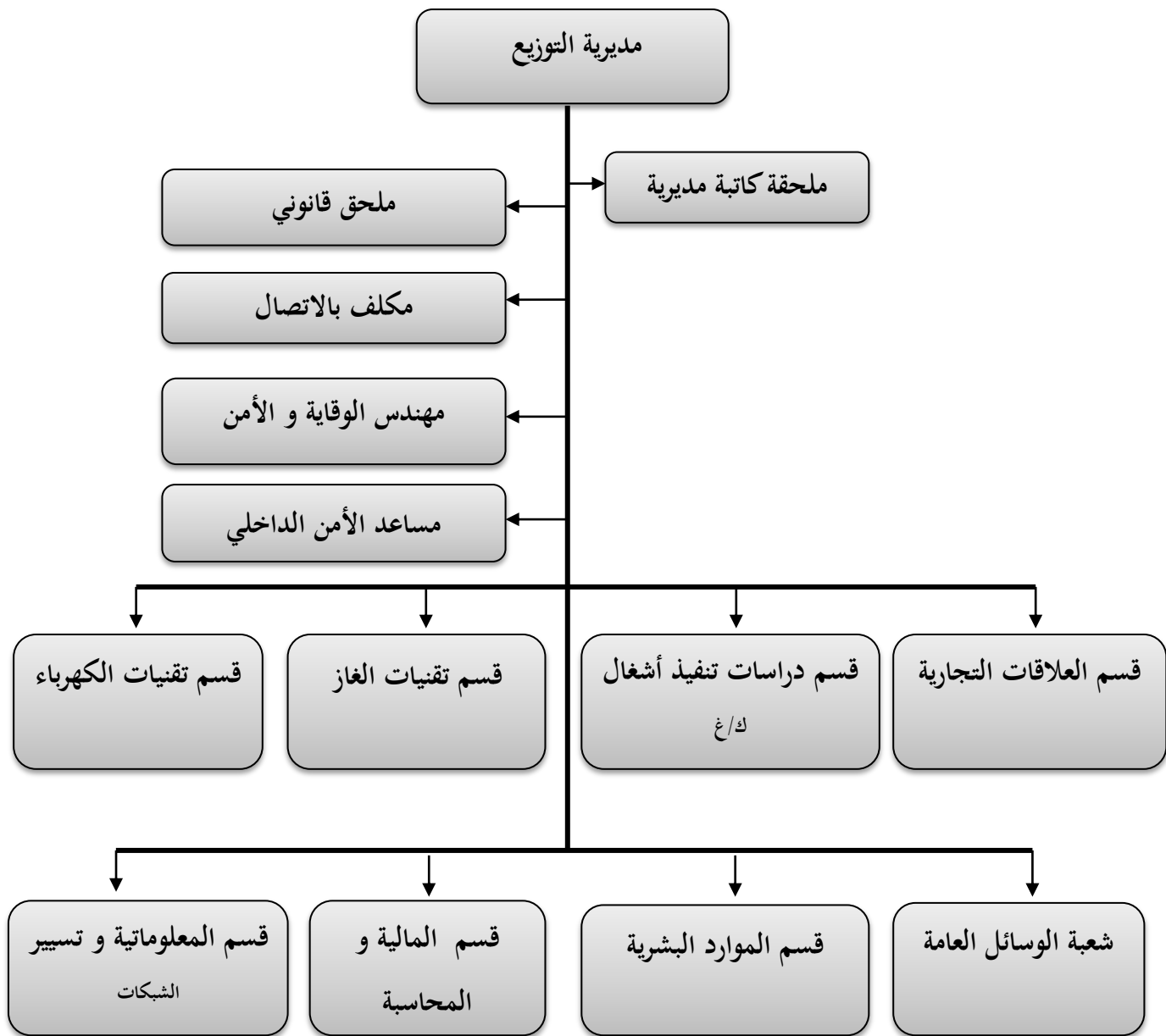
المواقع الإلكترونية:

1. <http://iipdigital.usembassy.gov/st/arabic/publication/2012/05/2>
2. <http://mawdoo3.com>
3. http://www.dralmarri.com/show.asp?field=res_a&id=205
4. <http://www.Geocities.com/edarahedarah/p0.htm>
5. http://www.ina-syrie.com/downloads/5_7.doc consulté le 07/05/
6. <https://faculty.psau.edu.sa/.../doc-8-pdf->
7. <https://prezi.com/swiseofevszw/dance-helical-model-of-communication>.
8. <https://prezi.com/swiseofevszw/dance-helical-model-of-communication>
9. <https://www.prosci.com/adkar>
10. https://www.fresnolibrary.org/about/document/Goodrich_Report.pdf.
11. <https://www.4arb.com>
12. <http://www.sonelgaz.dz/Ar/article30,30.html>
13. <http://ocw.kku.ed.sa/>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مِنْ عَمَلِهِ

الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الشلف





الملحق رقم (02)

خطاب الإذن بتطبيق أداة الدراسة

الملحق رقم (03) أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
حسب الرتبة الأكاديمية، والترتيب الهجائي

م	إسم المحكم	مكان العمل	البلد
01	الأستاذ الدكتور نوري منير	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	الجزائر
02	الدكتور بهجت عيد الجوازنة	جامعة آل البيت - آل البيت	الأردن
03	الدكتورة عائدة عبد العزيز علي نعمان	جامعة نجران - نجران	المملكة العربية السعودية
05	الدكتور مداح عرابي الحاج	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	الجزائر
04	الدكتور مزريق عاشور	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	الجزائر
06	الدكتورة مانع فاطمة	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	الجزائر
07	الدكتورة نجاهة علي التوم	جامعة نجران - نجران	المملكة العربية السعودية

الملحق رقم (04) أداة الدراسة في صورتها النهائية

استبيان

سيدي الكريم، سيدي الفاضلة... تحية طيبة وبعد

أضع بين أيديكم استمارة استبيان الدراسة الموسومة بـ "الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة سونلغاز الشلف".
والتي تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، لذا نأمل الاجابة على جميع العبارات من خلال وضع علامة (✓) في المكان الذي يعكس آرائكم، علماً بأن كافة البيانات التي ستعطيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

يرجى اختيار الإجابة المنسجمة مع الواقع العملي في سونلغاز الشلف ، وليس التي تفضلونها أو تعتقدون بأنها الأفضل.

نعتز بآرائكم، ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم العلمي.

الباحثة/ صورية معموري

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 عاماً من 30 - أقل من 40 عاماً من 40 - أقل من 50 عاماً 50 عاماً فأكثر

المستوى العلمي: دون الجامعة جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية: أقل من 5 أعوام من 5 - أقل من 10 أعوام من 10 - أقل من 15 عاماً 15 عاماً فأكثر

المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

الجزء الثاني: معلومات حول واقع الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع الشلف

المحور الأول: واقع الاتصال الإداري بمديرية التوزيع الشلف

فضلاً، حدد واقع الاتصال الإداري، في المؤسسة التي تعملون بها، وذلك بوضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرکم

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعقد الإدارة لقاءات دورية مع الموظفين لتبادل المعلومات حول سير العمل داخل المؤسسة.	01
					الاتصالات الواردة من المديرين إلى الموظفين تسهل الحصول على المعلومات اللازمة.	02
					الادارة تصدر توجيهات وتعليمات في صورة أوامر لموظفيها من أجل ضمان أداء مهامهم	03
					تُعلم الإدارة الموظفين بكل المستجدات التي تمهم	04
					يستطيع جميع الموظفون الاتصال برؤسائهم بكل سهولة	05
					تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بالإصغاء لآراء المرؤوسين.	06
					هناك وضوح في خطوط الاتصال بيني وبين رؤسائي في العمل	07
					يتواصل الموظفون في المؤسسة بسهولة مع أقرانهم في نفس المستوى الوظيفي	08
					أحصل على معظم المعلومات المتعلقة بالمشاريع الجديدة عن طريق علاقتي الخاصة	09
					يتصل المسؤولون في المؤسسة مباشرة بالموظف المعني بأمر معين، دون المرور برئيسه المباشر.	10
					المعلومات المقدمة من طرف رئيسي في العمل غامضة لذا أستفسر عنها من جهات أخرى	11
					اتباع المعلومات للمسار التنظيمي غير الرسمي يساعد على وصولها في الوقت المناسب	12
					أرى ان الاتصالات غير الرسمية مكملة للاتصالات الرسمية.	13
					يلجأ الموظفون بالمؤسسة للاتصال غير الرسمي لعدم كفاية الاتصال الرسمي	14
					يستند الاتصال غير الرسمي على معلومات غير رسمية مما يشجع انتشار الشائعات	15
					تُعقد اجتماعات غير رسمية بين المسؤولين ومثلي العمال، لحل مشاكل تعيق العمل	16
					يتميز الموظفون في المؤسسة بمهارات اتصالية تعبر على ما يريدون بوضوح.	17
					يتميز الموظفون في المؤسسة بمهارات تساهم في فهم المطلوب منهم.	18
					يتميز الموظفون بالقدرة على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لموضوع الاتصال	19

					هناك متابعة للرسالة من قبل مرسلها حتى يتأكد من تحقيقها للهدف المسطر	20
					يُشجّع المسؤول جميع موظفيه للمشاركة في المناقشة أثناء الاجتماعات	21
					عندما تكون عندي مشكلة فإن رئيسي يترك لي الوقت الكافي لعرضها	22
					يهتم المسؤولون برد فعل الموظفين (التغذية الراجعة) فيما يخص قراراتهم	23
					وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة تلائم الوقت المتاح للاتصال	24
					وسائل الاتصال الالكترونية المستخدمة أكثر فعالية عن بقية الوسائل الاتصالية	25
					وسائل الاتصال المستخدمة تساهم في نقل المعلومات بوضوح.	26
					تساعد وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة على توصيل المعلومات من دون تشويش	27
					تستثمر المؤسسة جزء كبير من المخصصات المالية في توفير وسائل اتصال حديثة	28
					يتم استخدام أكثر من وسيلة اتصال لإيصال المعلومات الضرورية	29
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بتوفرها في الوقت المناسب.	30
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالدقة.	31
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالشمولية (توفرها كما ونوعاً).	32
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بالوضوح.	33
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة بسهولة الحصول عليها.	34
					يتم تقديم المعلومات في المؤسسة بتسلسل منطقي	35

المحور الثاني: إحداث التغيير التنظيمي، بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز الشلف
فضلاً، حدد كيفية إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة التي تعملون بها، وذلك بوضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	سونلغاز توفر كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، مالية، بشرية..)					
02	تملك إدارة سونلغاز رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير					
03	يتم الاستعانة عند الضرورة باستشارات خارجية لوضع برنامج تغيير.					
04	تُشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة التغيير					
05	تُهتم الإدارة بشرح أهداف عملية التغيير للموظفين لتزيل أي غموض قد يسبب المقاومة					
06	تُحرص الإدارة على إقناع موظفيها بعملية التغيير					
07	الإدارة تخصص الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير					
08	تلجأ الإدارة لعقد اجتماعات دورية للتأكد من عملية تنفيذ المشروع التغيير					
09	تُهتم الإدارة بالإصغاء لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ المشروع التغيير					
10	تتعامل الإدارة بشكل موضوعي مع مقاومة الموظفين للتغيير المطبق					
11	يعتمد الموظفون على قدرة نقابتهم العمالية للتعبير عن رفضهم للمشروع التغيير المطبق					
12	يقبل الموظفون بالتغيير بسبب الخوف من العقاب					
13	تلجأ إدارة المؤسسة لتغيير الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية					
14	تعقد إدارة المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة لأي تغييرات في العمل					
15	تلجأ الإدارة للتغيير بهدف تطوير ثقافة عمل الموظفين لتتسجم مع الظروف المحيطة					
16	تُهتم الإدارة بإدخال أنظمة تكنولوجيا جديدة لتحسين الخدمة المقدمة (كأنظمة SCADA)					
17	تسعى الإدارة إلى حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير					
18	الإدارة تُكثّر كل من ساهم في التغيير، من موظفين لتشجيعهم					
19	يتم عقد اجتماعات لمناقشة كل ما تعلق بتنفيذ التغيير من مشاكل وحلول					
20	هناك زيارات تفقدية من خارج المؤسسة لمتابعة مدى تجسيد البرامج التغييرية					

Questionnaire

Madame, Monsieur... Bonjour

Dans le cadre d'une étude intitulée : « la communication administrative et son rôle dans la mise en place du changement organisationnel dans l'entreprise économique- cas du Sonelgaz de Chlef », nous souhaitons connaître votre appréciation. Nous vous garantissons que vos réponses resteront totalement anonymes. Nous vous prions de choisir la réponse qui reflète l'état de Sonelgaz-Chlef et non pas celle que vous préférez ou souhaitez. Votre opinion et collaboration nous intéresse beaucoup.

Soraya Maamouri

I- Les données préliminaires

Sexe: masculin féminine

Age: moins de 30 ans de 30 à 40 ans de 40 à 50 ans plus de 50 ans

Niveau d'étude : moins d'universitaire universitaire études supérieures

Expérience : moins de 5ans de 5 à 10 ans de 10 à 15 ans plus de 15 ans

Grade : cadre supérieur agent de contrôle agent d'exécution

II -Axes d'étude

1- La communication managériale dans Sonelgaz- Chlef :

Veillez s'il vous plait identifier l'état de la communication managériale dans votre entreprise, en cochant la case qui correspond à votre appréciation.

	Paragraphes	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
01	L'administration organise des réunions périodiques avec les employés pour échanger les informations sur le fonctionnement de l'entreprise.					
02	Les communications des dirigeants vers les employés facilitent l'acquisition de l'information nécessaire.					
03	L'administration donne des instructions aux employés en forme d'ordres pour garantir une bonne performance.					
04	L'administration informe les employés de tout ce qui leur concerne.					
05	Tous les employés peuvent communiquer facilement avec leurs dirigeants.					
06	La direction de l'entreprise s'intéresse à écouter les opinions de ses employés.					
07	Les lignes de communication entre vous et vos dirigeants sont très claires.					
08	Les employés de l'entreprise communiquent facilement avec leurs collègues dans le même niveau organisationnel.					
09	Je requiers la majorité des informations relatives aux nouveaux projets à travers mes relations personnelles.					
10	Les responsables de l'entreprise communiquent directement avec l'employé concerné, sans passer par son dirigeant direct.					
11	Je me renseigne des informations offertes par mon dirigeant car elles sont obscures,					
12	Suivre le chemin organisationnel informel des informations aide à la réception de ses dernières à temps.					
13	Je pense que les communications informelles complètent les communications formelles.					
14	Les employés de l'entreprise utilisent les communications informelles à cause de l'insuffisance des communications formelles.					

15	La communication informelle est basée sur des informations informelles, ce qui encourage les rumeurs.					
16	Des réunions informelle entre les responsables et les représentants des employés sont organisées pour résoudre des problèmes de travail.					
17	Les employés de l'entreprise ont des compétences de communication qui expriment clairement ce qu'ils veulent.					
18	Les employés de l'entreprise ont des compétences qui contribuent à la compréhension de leurs tâches.					
19	Les employés de l'entreprise peuvent choisir l'outil de communication convenable au sujet de communication.					
20	Le message est suivi par son émetteur pour assurer la réalisation de l'objectif établi.					
21	Le responsable encourage ses employés à participer lors des réunions.					
22	Mon dirigeant me laisse assez de temps pour exposer mon problème quand j'en ai.					
23	Les responsables s'intéressent aux réactions des employés (le feedback) concernant leurs décisions.					
24	Les outils de communication utilisés dans l'entreprise sont convenables au temps sacrifié à la communication.					
25	Les outils de communication électroniques utilisés sont plus efficaces que les autres outils de communication.					
26	Les outils de communication utilisés contribuent à la transmission claire des informations.					
27	Les outils de communication utilisés dans l'entreprise aident à transmettre l'information sans perturbation.					
28	L'entreprise investit une grande partie de ses ressources financières pour fournir des outils de communication modernes.					
29	Plusieurs outils de communication sont utilisés pour transmettre les informations requises.					
30	Les informations transmises par les communications managériales dans l'entreprise sont disponibles à temps.					
31	Les informations transmises par les communications managériales dans l'entreprise sont précises.					
32	Les informations transmises par les communications managériales dans l'entreprise					

	son globales (qualitatives et quantitatives).					
33	Les informations transmises par les communications managériales dans l'entreprise sont claires.					
34	Les informations transmises par les communications managériales dans l'entreprise sont faciles à obtenir.					
35	Les informations dans l'entreprise sont fournies en séquences logiques.					

2- Le changement organisationnel dans Sonelgaz- Chlef :

Veillez s'il vous plait décrire le changement organisationnel dans votre entreprise, en cochant la case qui correspond à votre appréciation.

	Paragraphes	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
01	Sonelgaz fournit toutes les exigences essentielles pour le processus de changement organisationnel (matérielles, financières, humaines...)					
02	L'administration de Sonelgaz a une vision claire concernant les objectifs et les résultats du processus du changement.					
03	Des consultations externes sont utilisées, quand il est nécessaire pour établir un programme de changement.					
04	L'administration implique les représentants des employés dans la conception des plans de changement.					
05	L'administration explique les objectifs du processus de changement aux employés pour enlever l'ambiguïté qui peut causer une résistance.					
06	L'administration cherche à convaincre ses employés du processus de changement.					
07	L'administration donne assez de temps au le dialogue avec les employés pour discuter le processus de changement.					
08	L'administration organise des réunions périodiques pour assurer la bonne exécution du projet de changement.					
09	L'administration s'intéresse à écouter les suggestions des employés concernant l'exécution du projet de changement.					
10	L'administration traite objectivement la résistance des employés envers le changement en cours d'exécution.					

11	Les employés comptent sur la capacité de leurs syndicats à refuser le projet de changement en cour d'exécution.					
12	Les employés acceptent le changement car ils ont peur des sanctions.					
13	L'administration de l'entreprise peut changer l'organigramme pour qu'il soit convenable aux exigences de l'environnement externe.					
14	L'administration de l'entreprise organise des formations périodiques aux employés quand il y a des changements au travail.					
15	L'administration adopte le changement pour développer la culture de travail des employés afin de l'adapter aux conditions environnementales.					
16	L'administration s'intéresse à importer de nouveaux systèmes technologiques pour améliorer le service offert (comme le système SCADA).					
17	L'administration cherche à convaincre ses employés à s'engager dans la nouvelle situation après le changement.					
18	L'administration honore tous les employés qui ont participé au changement pour les encourager.					
19	Des réunions sont organisées pour discuter tous les problèmes et les solutions concernant l'exécution du changement.					
20	Des visites d'inspection ont eu lieu pour suivre l'état d'avancement des projets de changement par des parties externes.					