

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي دولي

فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

تحت إشراف:
د/ مقدم وهيبة

مقدمة من طرف الطالبة:
زيوي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زيدان حاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	مقدم وهيبة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي دولي

فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

تحت إشراف:
د/ مقدم وهيبة

مقدمة من طرف الطالبة:
زيوي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زيدان حاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	مقدم وهيبة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
1	كلمة شكر
6	المقدمة العامة
6	الفصل الأول: دور آليات الاتصال التنظيمي في انجاح التغيير التنظيمي.
7	تمهيد
7	المبحث الأول: الاتصال التنظيمي
10	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وتطوره وعناصره
12	المطلب الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي ونشأته
16	المطلب الثالث: هيكل الاتصال التنظيمي وشبكاته ووظائفه
18	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي
19	المطلب الخامس: المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي
19	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي وإدارة التغيير
	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي، عناصره، خصائصه وأهدافه، وإدارة التغيير
24	المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي والخطوات العشرة الأساسية لإحداث التغيير التنظيمي
	المطلب الثالث: مقاومة التغيير وأسبابها وطرق معالجتها
28	المطلب الرابع: أهم الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي وأهم محاور التغيير
31	المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي كنظام فعال للتعامل مع التغيير التنظيمي
33	المطلب الأول: شروط فعالية الاتصال التنظيمي للقيام بعملية التغيير التنظيمي
33	المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي المدعمة لعملية التغيير التنظيمي
34	المطلب الثالث: تفعيل الاتصال التنظيمي خلال مراحل التغيير التنظيمي
36	المطلب الرابع: دور الاتصال التنظيمي في التعامل مع التغيير التنظيمي
40	خاتمة
42	الفصل الثاني: دراسة حالة مركب سونطراك وحدة تجميع الغاز الطبيعي
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك
47	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
47	المطلب الثاني: أهداف ومهام وطموحات سوناطراك وفروعها
48	المطلب الثالث: التعريف بمركب الغاز الطبيعي:GNL2/Z

50	المطلب الرابع: تقديم الهيكل التنظيمي للمركب GNL2/Z
51	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي و التغيير التنظيمي بمركب تمييع الغاز الطبيعي
55	GNL2/Z
	المطلب الأول: استراتيجية الاتصال التنظيمي في المركب
55	المطلب الثاني: أنواع و وسائل الاتصال التنظيمي داخل المركب
56	المطلب الثالث: أهداف و مزايا الاتصال التنظيمي بالمركب
58	GNL2/Z المطلب الرابع: إدارة التغيير التنظيمي في مركب تمييع الغاز الطبيعي
59	أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا و الأفراد
	ثانياً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عملية التغيير التنظيمي
59	ثالثاً: ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في مركب تمييع الغاز الطبيعي
60	المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لفعالية الاتصال التنظيمي في انجاح عملية التغيير
61	التنظيمي
62	المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية
	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة
62	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان
63	خاتمة الفصل
65	الخاتمة العامة
75	قائمة المصادر و المراجع
79	الملاحق
80	الملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	اتجاهات الاتصال	(1-1)
21	سداسي التغيير	(2-1)
23	خصائص إدارة التغيير	(3-1)
27	خطوات عملية التغيير	(4-1)
32	المحاور الأساسية للتغيير	(5-1)
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	(1-II)
48	الهيكل التنظيمي لمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z	(2-II)
62	أنسب طريقة للاتصال بمرؤوسيك	(3-II)

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	مراحل عملية التغيير	(1- I)
29	طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي	(2- I)
38	الاتصالات التنظيمية المطلوبة خلال مراحل عملية التغيير	(3- I)
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1- II)
60	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2- II)
61	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	(3- II)
62	ابداء اهتمام العامل اهتمامه لتوجهات رئيسه في تسهيل عملية الاتصال	(4- II)
63	التسلسل الهرمي للوظائف يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب	(5- II)
63	يفهم العمال جيدا محتوى الرسائل الاتصالية التي توجهها لهم.	(6- II)
64	تعتمد المؤسسة في عملها على الاتصال	(7- II)
65	حرص المسير على تطبيق ظاهرة التغيير	(8- II)
65	إشراك العمال في معظم القرارات المتعلقة بعملية التغيير الخاصة بمستقبل المؤسسة	(9- II)
66	أخذ بعين الاعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير	(10- II)
66	تدريب العاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير	(11- II)
67	حرص الإدارة على توضيح أسباب عملية التغيير وأهدافها للعاملين بها.	(12- II)
68	اعتبار الاتصال الفعال القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة المتعلقة بظاهرة التغيير التنظيمي.	(13- II)
68	توافر مهارات الاتصال التنظيمي والتفاعل بين الموظفين ينعكس ايجابيا على ظاهرة التغيير.	(14- II)
69	الاتصالات التنظيمية في المركب تعمل على توفير المناخ الملائم الذي يرغب العاملين في انجاز ظاهرة التغيير من خلاله.	(15- II)
69	جعل مهارات الاتصال التنظيمي والأنماط السلوكية الجديدة راسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مراحل التغيير.	(16- II)
70	سهولة الاتصال التنظيمي من خلال إجراء التغيير التنظيمي في عدة مستويات والتي تشمل: الأفراد، الأعمال، البناء التنظيمي.	(17- II)
70	(تعتمد المؤسسة على أسلوب التعليم والاتصال ومناقشة الأفكار بوضوح من أجل فهم التغيير وتجنب مقاومته من طرف العمال	(18- II)

المقدمة العامة:

موضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة نذكر من أهمها علم النفس والاجتماع والسياسة والتاريخ ، فضلا على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات الأدبية والعلمية والتي تصدت جميعا بالدراسة والفهم و التحليل لهذه العملية .

والاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو الثقافية أو التوجيهية أو السياسية ، إذ أصبح الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض بحيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو ومرؤوسين حيث أصبح يكتسي أهمية كبيرة خاصة في المؤسسة باعتباره أداة جوهرية للعملية الإدارية سواء في تسطير الأهداف أو إحداث في التغيير.

من جهة أخرى التغيير التنظيمي عملية حتمية و ضرورية و لازمة لكافة المنظمات فهو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية تتماشى و الإمكانيات المتاحة للمنظمة و لنجاحه تعتمد المنظمة على قدرتها في إقناع الأفراد المعنيين بالتغيير و دفعهم لقبوله و هذا لا يكون إلا من خلال الاتصال الجيد بينهم في بناء علاقات اجتماعية سليمة، و عليه لابد لأي منظمة من تكيف ثقافتها مع هذا التغيير باعتباره من ضمن العناصر الأساسية و المهمة التي تكون المناخ التنظيمي العام لها.

و جدير بالذكر أن هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي و التغيير التنظيمي باعتبار المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات و إحداث التغيير و تحقيق الأهداف ، فالدور الذي تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها و يعملون بها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم حتى تكون الإدارة على علم بأرائهم و ردود أفعالهم ، فنجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد اذا كان هناك نقص في الاتصال أو انعدامه تظهر المقاومة للتغيير و المتأثرين به و هنا يتجلى دور الجهة المكلفة بإدارة التغيير التنظيمي بكيفية التعامل مع هذه الظاهرة و ذلك من خلال ضمان اتصالات تنظيمية فعالة و هنا تبرز الأهمية التي يكتسبها الاتصال في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة و تحقيق برامج و أهداف التغيير لتهيئة الفرد العامل لقبوله و استخدام مختلف الأساليب الاتصالية لتدعيم عملية التغيير التنظيمي و إنجاحها للتأقلم مع بيئة المنظمة و بالتالي بقائها و استمرارها.

2.الإشكالية:

إلى أي مدى تكمن فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي ؟

1.2 الأسئلة الفرعية:

- 1- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في نجاح التغيير التنظيمي ؟
- 2- ما واقع الاتصال التنظيمي بمركب تمييع الغاز الطبيعي gnl2/z.

3- يمكن للاتصال التنظيمي أن يكون وسيلة لنجاح عملية التغيير التنظيمي و التقليل من مقاومتها في مركب GNL2/Z.

-4

3.الفرضيات

.الاتصال التنظيمي من متطلبات عملية التغيير التنظيمي من خلال استخدام الوسائل الاتصالية.
.يساعد الاتصال التنظيمي في نجاح عملية التغيير التنظيمي.
.الاتصال التنظيمي ضروري بمركب تمييع الغاز الطبيعي gnl2/z .
.الاتصال التنظيمي وسيلة جد فعالة لنجاح عملية التغيير التنظيمي بمركب gnl2/
4.أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في كون العديد من الدراسات لم تتعرض لأهمية الاتصال التنظيمي و مدى فعاليته لإنجاح عملية التغيير التنظيمي إلا القليل منها.
لأن عملية التغيير التنظيمي تعد من أهم مجالات انشغال الباحثين في المنظمات وقضايا التنظيم والإدارة لما له من تأثير واضح على فعالية المنظمات.
ولأنه يعتبر موضوعا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات إلا أننا نلاحظ انه مهمش على مستوى المؤسسات الجزائرية.
محاولة تشخيص واقع و عوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفاعل الافراد في عملية التغيير التنظيمي
لأن التغيير التنظيمي أمر حتميا و ضروريا من اجل تحسين الأداء و التكيف مع البيئة إلا انه يوجد نقص كبير في مدى استيعاب المنظمات لتلك الأهمية البالغة التي يحتلها الاتصال التنظيمي في نجاح التغيير التنظيمي .
كما يجب الإشارة إلى أن مقاومة التغيير تشكل تهديدا لبقاء واستمرارية نجاح المؤسسات وذلك بما يتناسب مع وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي.
5.اهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول الى الأهداف التالية:
- التعرف على مفهومي الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي ومدى فعالية الاتصال التنظيمي على التغيير التنظيمي .

إبراز أهمية التغيير التنظيمي و الكشف عن مختلف المراحل و العمليات التي تقوم من خلالها المنظمات بإحداث التغيير التنظيمي، و طرق التغلب على مقاومته و عوامل نجاح هذا التغيير.
-دراسة أثر الاتصال التنظيمي على عملية التغيير التنظيمي.

- التعرف على مدى اهتمام مؤسسة سوناطراك بكل من الاتصال التنظيمي و التغيير التنظيمي.
6.المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المراد البحث فيه، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري اعتمادا على المصادر المختلفة و المراجع و الادبيات العلمية المتعلقة بالاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي، أما الجانب

التطبيقي تمت المعالجة باستخدام استمارة الاستبيان وتحتوي على مجموعة أسئلة تم إعدادها وفق مقياس ليكارت الثلاثي موافق، محايد، غير موافق، حيث تحصلنا على البيانات والمعلومات اللازمة التي عملنا على جمعها وتبويبها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها.

7. الدراسات السابقة:

نستخلص الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية والمتعلقة بالاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي والتعرف على أهم النتائج المتوصل إليها بعد مناقشة الإشكاليات المطروحة، وتمثل فيما يلي:

الدراسة الأولى:

أجراها الباحث طبيش ميلود، دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، رسالة ماجستير، تطرق إلى مناقشة الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية). وأهم النتائج التي توصل إليها هي:

- الاتصال التنظيمي يجعل العامل يرغب في المبادرة في الحديث مع زملائه الجدد وهي نسبة قليلة من الأفراد الذين يبادرون بالحديث مع العامل الذي يوظف لأول مرة بالمؤسسة.

- الاتصال التنظيمي هو عملية تبادلية وهو جوهر العمل التنظيمي، يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تتبعها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة.

- من بين المعوقات التي تخفض مستوى الاتصال وهو أنه يتم في غالب الأحيان من أعلى إلى أسفل أي الاتصال النازل لذلك يجد العامل صعوبة في تجاوز القنوات الرسمية وهو ما يدفعهم إلى الاتصال غير الرسمي قصد الحصول على المعلومات والقرارات التي تتخذها الإدارة قصد إشباع الحاجيات النفسية مما يقلل من عملية التفاعل.

الدراسة الثانية:

أجرتها الباحثة صبرينة رماش، دراسة بعنوان، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه، تطرقت فيها إلى مناقشة الإشكالية التالية: ما مدى اهتمام المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال؟ وأهم النتائج التي توصلت إليها هي:

-على الإدارة اعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، ذلك أن الاتصال النازل أحد أهم قنوات الاتصال الرسمي فهو يشكو من ضعف نسبي وقنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات للمستويات الدنيا.

-الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم.

للاتصال الافقي دور ايجابي في تكوين العلاقات الانسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

الدراسة الثالثة:

أجرتها الباحثة خنيفر وفاء، دراسة تحت عنوان الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الجزائري ن رسالة ماستر، تطرقت الباحثة الى مناقشة الاشكالية التالية:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

ومن بين النتائج الهامة التي توصلت إليها هي:

تؤثر وسائل الاتصال المتوفرة في البنك على سرعة وصول المعلومات، فالرغم من توفر البنك على شبك الانترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني الا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة لا تصل المعلومة في الوقت المناسب.

كثرة الاعتماد على الوسائل الاتصالية المكتوبة كالمحاضر والتقارير والتعليمات، في حين ينبغي تجاوز هذه الوسائل والسعي نحو استخدام ما هو جديد في مجال الاتصالات، ذلك لمسايرة التطور ومواجهة التغييرات للتكيف معها.

الدراسة الرابعة:

أجرتها الباحثة ابتسام إبراهيم مرزوق: دراسة بعنوان، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و ادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، تطرقت الى مناقشة الإشكالية التالية:

ما أثر توفر متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية؟
و أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

1-عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير والاختلاف والتباين في الآراء بين المفاهيم الثلاثة، بين مفهوم ادارة التغيير و مفهوم التطوير التنظيمي و مفهوم إعادة هندسة العمليات.

2-هيمنة الذكور في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية و ذو تأهيل علمي عال.

3-تحتاج عملية إدارة التغيير و التطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس و يجب إن تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

و من بين الصعوبات التي واجهت الباحثة نذكر منها ما يلي:

ضعف الاهتمام من قبل الموظفين العاملين في المؤسسات غير الحكومية بأهمية البحث العلمي و أهمية الإجابة و تعبئة الاستلانة.

ضعف المعلومات عن المؤسسة التي يعمل بها الموظف و الخدمة التي تقدمها المؤسسة مما يعيق عملية البحث.

الصعوبة في الحصول على الاستلانة في الوقت المحدد لها حيث اضطر فريق التوزيع الى زيارة المؤسسة عدة مرات متتالية للحصول على الاستبيانات المطلوبة.

الدراسة الخامسة:

أجراها الباحث برباش توفيق، دراسة بعنوان دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير ، مقال، تطرق إلى مناقشة الإشكالية التالية:

هل أن الاتصالات الداخلية دور في جعل الأفراد العاملين يقبلون التغيير الذي تحدثه المؤسسة و يقتنعون به و يعملون على إنجاحه بدل مقاومته و العمل على إفشاله؟ و هل يمكن إن يختلف دور الاتصالات باختلاف مراحل التغيير؟

و أهم النتائج التي توصل إليها هي :

-إن حسن استعمال الاتصالات يجعلها أداة فعالة في جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته.

-و من جهة أخرى تحفزهم الاتصالات الفعالة لإنجاح التغيير بتمكينهم من معرفة مصيرهم و مصير المؤسسة في حالة استمرار الأوضاع الحالية على ما هي عليه و بالتالي تحويلهم من مقاومين للتغيير الى مساندين له. نرى من خلال هذه الدراسات أن ما ميز دراستي ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تتعلق دراستنا بموضوع الاتصال التنظيمي و دوره في إثراء التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وكيفية مقاومته و دفع الأفراد للتقليل منها. حدثت الموضوع في ربط الاتصال التنظيمي بالتغيير التنظيمي .

8. هيكل و خطة الدراسة:

محاولة لمعرفة مدى فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير، قسمنا دراستنا كما يلي إلى فصلين نظري و تطبيقي .

- الفصل النظري: تحت عنوان فعالية آليات الاتصال التنظيمي في مواجهة التغيير و تم فيه التطرق الى ثلاثة مباحث على التوالي.

المبحث الأول: الاتصال و الاتصال التنظيمي (المفهوم و عملية تطوره و عناصره و نشأته و الهيكل التنظيمي و شبكاته و وظائفه و أهدافه و أهميته و المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي).

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي و ادارة التغيير (المراحل و الأهمية

المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في مواجهة التغيير التنظيمي.

-الفصل التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي و التغيير التنظيمي بالمركب GNL2/Z

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لفعالية الاتصال التنظيمي في انجاح عملية التغيير التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، فهو شريانها النابض إذ يعد البحث عن المعلومات من أهم اهتمامات الاتصال التنظيمي داخل المنظمة خاصة مع التطور التكنولوجي الحديث، و وسائل الإعلام و الاتصال حيث لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال عن الاتصالات التنظيمية تنتقل من خلالها المعلومات و البيانات التي يتم إنتاجها و تبادلها و استعمالها من طرف الفاعلين في بيئة عملهم .

فال اتصال التنظيمي هو الذي يضمن ويسير العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع و الأقسام المكونة للمؤسسة، وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة الى الموظفين و يوضح المغزى العام لأي تغيير يحدث، فالتغيير أصبح ضرورة تفرضها التغيرات و لا بد منها فإجراؤه يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين و إقناع الأفراد المعنيين به و عدم مقاومته.

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وتطوره وعناصره

1. تعريف الاتصال:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تناولت الاتصال حيث نذكر منها ما يلي:
إن كلمة اتصال تعني لغويا التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدابير وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف.

أما اصطلاحاً فقد عرفه الكثير من الكتاب على أنه عملية نقل معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم بين طرفي الاتصال.

وعليه يعرف حسين حريم الاتصال بأنه " تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر"¹.
وأيضا هو "عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه".

كما يعرف أيضا على أنه " عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى ومن ثم إذا لم ينقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم"².
من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي للاتصال بأنه:

¹ - فريد كورتل، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 35-36.
² - مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الاسكندرية-مصر، الدار الجامعية، 2007 – 2008، ص 39-40.

عملية وضع الأفكار في صياغات رسالة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.

2. تطور عملية الاتصال:

أولى المراحل:

هي تبادل العلامات والإشارات بين الأشخاص، فإنّ الاحتمالات الموجودة أنّ مجموعات الأشخاص كانت تعيش في مناطق صغيرة جداً فكانت تنتقل المعلومات والخبرات فيما بينهم بكلّ سهولة ومرونة من خلال الصوت ولغة الجسم والإشارة من الأرجل أو الأيدي.

ثاني المراحل:

هي المخاطبة وتبادل اللغات، حيث إنّ اللغة ظهرت قبل أربعين ألف سنة، عندما بدأ الإنسان يفكر في الكثير من احتياجاته التي يريدّها، وهنا بدأت الحاجة إلى اللغة للاتصال ممّا جعلهم يبدعون بها حتى يصل الأمر بهم للارتقاء، وأصبح هناك أشياء أخرى يهتمّون بها ويطورونها ويتميّزون بها عن الحيوانات.

ثالث مرحلة:

هي الكتابة وتطويرها، فهذه المرحلة تعتبر خاصّة لأنّ الإنسان أخذ وقت كبير ليستعمل اللغة المنطوقة عبر الشفاه ويفسّرّها على ورق ليكتبها من خلال الرموز والأحرف والعلامات، وبعد كلّ هذا الوقت أصبح الإنسان قادراً على الكتابة وتفسير لغته على الورق لتصبح حقيقة واضحة في الحياة، وهناك العديد من المراحل التي مرّت بها الكتابة في مرحلتها الأساسية فمنها الكتابة عبر الصور، والكتابة عن طريق الكلمات المنطوقة من خلال الشفاه وتفسيرها على شكل رموز، والكتابة عن طريق الأحرف من الألف والباء وغيرها وتكوين الكلمات

وتركيب الجمل. رابع مرحلة وهي مرحلة الطباعة وتعتبر هذه المرحلة من الأساسيات المبتكرة والتي تمّ إبداعها من خلال مرور العصور البشريّة. خامس مرحلة وهي الاتصال من خلال الجمهور والمجموعات، وهو بدأ ظهور الصحافة والأعلام وأصبحت هنا الاتّصالات سريعة ونشطة وبدأت الصحافة في قرن التاسع عشر وأصبحت هناك ثورة في الاتصالات. سادس مرحلة وهي الاتصالات التفاعلية. وظهور العديد من الأنواع والأشكال في التكنولوجيا من خلال الأقمار الصناعيّة، والحواسب الإلكترونيّة، والهواتف اللاسلكية، والأرضيّة، وآخر تطوّرها الهواتف الذكية.¹

3. عناصر عملية الاتصال :

- نستطيع القول بان الاتصال ليس بعملية سهلة وبسيطة بل هي عملية معقدة وصعبة وتتضمن عددا من الخطوات والعناصر وهي كالآتي:²
- 1- تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص (مرسل/مصدر الاتصال) يرغب في أو إبلاغ طرف آخر (مستقبل) معلومات معينة من اجل التأثير في سلوكه على نحو ما.
 - 2- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (فكرة في عقل المرسل) حول موضوع معين يؤدي إبلاغها الشخص/جهة أخرى.
 - 3- بعد إتمام بلورة الفكرة الذهنية وموضوعاتها، يقوم المرسل بتحويلها إلى رموز اللغة يستطيع المستقبل فهمها.
 - 4- ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل إرسالها إلى المستقبل.
 - 5- بعد إتمام الترميز يختار المرسل وسيلة، قناة النقل الرسالة وإيصالها إلى المستقبل. وهناك الوسائل الكتابية والوسائل الشفهية.
 - 6- تسليم طرف الأخر، المستقبل الرسالة.

¹ عنان يونس المبيضين 16 يوليو 2015، ساعة 17:25 <http://mawdoo3.com>

² -حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، عمان-الاردن، دارالحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص16-17.

- 7- يقوم المستقبل بتحليل رموز اللغة وتغيير الرسالة.
- 8- نتيجة التفسير وتحليل الرسالة، يتوصل المستقبل إلى معنى الفكرة المقصودة.
- 9- يقوم المستقبل بقبول الرسالة أو رفضها.
- 10- التغذية الراجعة: حيث يقوم المستقبل بإبلاغ المرسل تسلمه للرسالة وفهمه لها وكيفية استنتاجاته و تحويله إلى رسالة و اختيار وسيلة لتوصيلها (الرسالة) إلى المرسل.

المطلب الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي ونشأته:

1 . مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

كما عرفه محمد علي " على انه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع والأفكار من شخص لآخر من مستوى لأخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية"¹

وأيضا يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لأطراف أخرى

عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير"²

و" هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم"³

أيضا هو" عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات "⁴

و من خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف التالي للاتصال التنظيمي وهو:

¹ -الظاهر خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومو للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006، ص 54

² -شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 26

³ -شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 33.

⁴ - ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 49.

الاتصال التنظيمي هو عملية تدفق مستمر للرسائل والمعلومات التي تكون ذات مغزى بحيث تؤثر في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة ويتأثر بها أيضا من خلال تقديم بعض الخدمات الاقتصادية، أو من خلال نشر وتدعيم قيم اجتماعية.

2. نشأة وتطور الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة (Singer) عام 1926.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية (SNCF) التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحافيا ضمن هيكلها الإداري.

ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعدما تعدت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب). وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة.¹

¹ - بدرالدين بلمولاي ، "محاضرات الاتصال التنظيمي"، الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة سنة ثالثة LMD ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، 2013-2014 ، ص 15

المطلب الثالث: هيكل الاتصال التنظيمي و شبكاته و وظائفه

1. هيكل الاتصال التنظيمي.

يتكون هيكل الاتصال التنظيمي من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

- وهناك الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي

الاتصال الرسمي ويشمل الاتصال الصاعد و النازل و الأفقي و القطري سوف نلقي الضوء على كل نوع:

1-الاتصال الرسمي:

يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصال يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات:

أ- الاتصال النازل:

يعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المنظمة، ويتم استخدامه في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المنظمة إلى المستويات الوسطى والدنيا.

ومن أمثلة وسائل الاتصال النازل ما يلي:¹

"بطاقات وصف الوظائف، دليل الإجراءات، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، تقديم الموظف الجديد لعمله، دورات التدريب، الخرائط الداخلية لموقع العنابر والحجرات، الشيك الشهري، التقارير، مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة، الزيارات، مكتبة المنظمة، إعلانات داخلية، رفوف القراءة، جريدة الحائط، كتيبات تحتوي موضوع مثل: الحوافز، أفلام فيديو عن المنظمة، تقارير الأداء والإنجاز، لوحات إرشادات ونصائح، فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات، أعمدة الأسئلة والإجابات في مجلة المنظمة".

ب-الاتصال الصاعد:

ويبدأ من المستويات الإدارية الدنيا، وينتهي بالمستويات الإدارية العليا، وذلك لرفع معلومات عما تم إنجازه، أو رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات أو لرفع معلومات عن مشكلات العمل، أو معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهما، ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:²

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الاسكندرية- مصر، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 366-367.

²- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 141-142.

"نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوي، اجتماعات، التقارير والمذكرات، مقابلات الشكاوي والتظلمات، مقابلات ترك الخدمة، الإستشارة، صناديق الزمالة، الباب المفتوح، مجالس الإدارة المصغرة، صندوق الأفكار، سبر الآراء، الملصقات، الإشاعات".

ويسمح هذا الاتصال بتوفير المعلومات أمام المستويات العليا، بما يتيح لهم إصدار القرارات.

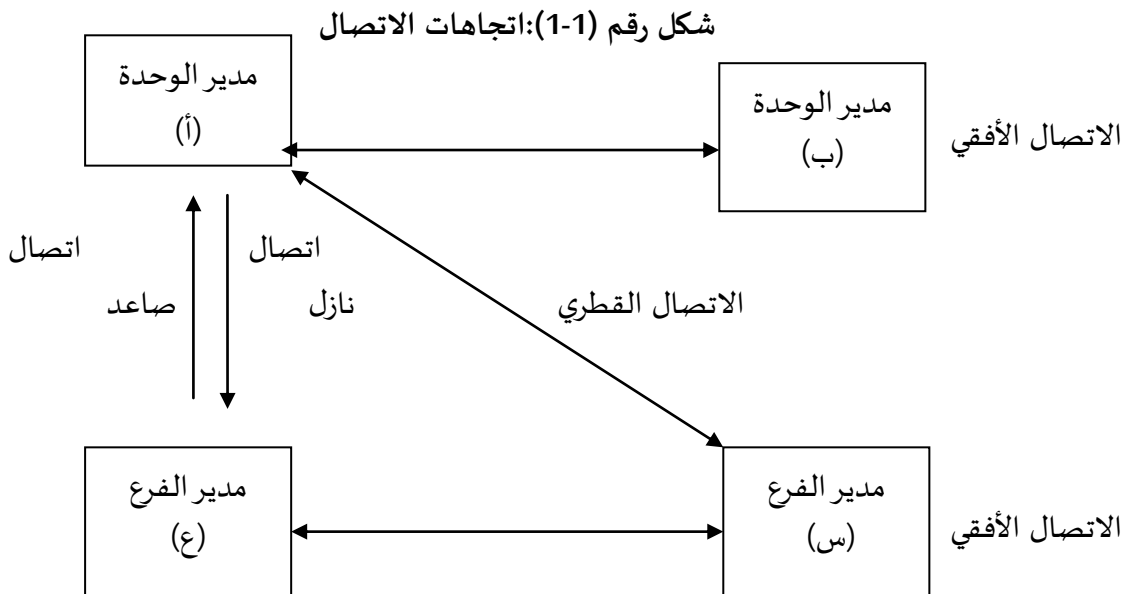
ج- الاتصال الأفقي:

"هو اتصال يتم بين أفراد المنظمة في نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة.

ويتم هذا النوع من الإتصال بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الإتصال غير الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال: اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل"¹

د- الاتصال القطري (المتقاطع):

"ويتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم فالأفراد يسعون إلى تحقيق كل ما من شأنه أن يساهم في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، ولذا فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، والاتصال المباشر يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن تم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستوى المعني، أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة"²



¹ خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2003-2014، ص7.

² فريد كورتل، مرجع سابق، ص94

المصدر: فريد كورتل وإلهام بوجلطة، الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 94

2-الاتصال غير الرسمي:

"لقد برزت أهمية الاتصال غير الرسمي على إثر تجارب "مدرسة هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين يؤكدون بأن الاتصال غير الرسمي لا يتعارض مع أهداف المنظمة. والاتصال غير الرسمي هو الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو يتم بأسلوب غير رسمي، والجدير بالذكر أنه ينشأ نتيجة لعدة عوامل منها: العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، بالإضافة إلى وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكسب الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الاتصالات.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة على دعائم متعددة كاللقاءات العفوية، تبادل الملفات، ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة ووسائل إيصال المنظمة¹

2. شبكات الاتصال التنظيمي:

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، ومن هذه الطرق مايلي:²

1- الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).

2-الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

3-الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من الرؤوسين من أمكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:

• إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.

• تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.

• تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

¹-صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 142، 143

²-بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، دار الراية للنشر، 2014، ص 36

3. وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، لابد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي:

أ. وظيفة الإنتاج: مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

ب. وظيفة الإبداع: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير، ولهذه الوظيفة بعدين هما:

تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات.

* من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة.

ت. وظيفة الصيانة: حفظ الذات وما يتعلق بها. تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم لضمان إستمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

ج.- وظيفة التبليغ: بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، يمكن تبليغ: تقارير- تنفيذ و شرح خطوات العمل والإدارة.

ح. وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات.

* كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، مما يجعل الإقناع والاقناع أوسع لترك انطباع أفضل.¹

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي

1- أهداف الاتصال التنظيمي

إن تحقيق أهداف المنظمة، يتوقف على سلامة الاتصال الداخلي، ووضوح قنواته إذ أن هذا الأخير يساعد على القيام بالآتي:²

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المنظمة.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء
- إصدار الأوامر والتعليمات

¹-الطاهر خرف الله. مرجع سابق، ص 57-58

²--صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 139-140.

- تقييم الأداء وإنتاجية العامل
- تعريف المشكلات وسبل علاجها
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- تكوين العاملين، وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية

2. أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصالات التنظيمية هي عبارة عن أنظمة العمل والقواعد والإرشادات والنماذج والصلاحيات والمسؤوليات والخطوات المستخدمة داخل التنظيم وبواسطة المديرين، فهي نظام عمل للاتصالات داخل المنظمة، وهي بهذا الشكل تحقق الكثير من المزايا لكافة أطراف المنظمة.

ومن أهم هذه المزايا مايلي:¹

- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي، عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال. حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب للاتصال، في التوقيت السليم، مع العاملين المحددين، وباستخدام النماذج والأطر والأشكال الملائمة للمنظمة.

تخطيط العمل، حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع مالم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات ومذكرات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات. والمخطط الجيد يجب أن يضع في حسبانها طريقة الاتصال المناسبة لتخطيط العمل.

- تنظيم العمل، يحدد نظام العمل كل الأساليب والأفراد والنماذج والأشكال المناسبة للاتصال، وذلك بوجود رشد المديرين والأفراد والممارسين عما يجب عمله، وكيفية عمله، والأطراف المعنية بذلك، الأمر الذي يؤدي إلى انجاز العمل بكفاءة.

- التنفيذ الكفاء للعمل: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرة عالية على الحديث والاستماع والمناقشة والاجتماع وكتابة التقارير. وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- الرقابة على العمل، من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط. وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

- توفير معلومات متكاملة، تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

¹ - احمد ماهر، مرجع سابق ، ص70-71-72.

- توثيق تبادل المعلومات، يعني ذلك بوضع المعلومات و الآراء في شكل مكتوب يمكن الرجوع إليه، وهذا التوثيق للمعلومات يساعد على التحقق من صحة البيانات، ومن صدقها، ويساعد على توفير مرجعية لهذه البيانات.

- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصال الإداري التنظيمي، على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات و توفير معلومات متكاملة، من توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف و اتخاذ القرار. تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى و تبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل، الأمر الذي يرفع من جودة حياة العمل داخل التنظيم و يحقق الليونة و المرونة فيه استخدام أساليب الاتصال المختلفة و ذلك لكي تضمن نجاح الاتصالات التنظيمية و الإدارية فيه.

المطلب الخامس: المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال التنظيمي

إن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات و مشاكل باستمرار و عدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عملية الاتصال و يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال و تؤثر في فعاليتها و عليه نوجز أهم المعوقات على النحو التالي:¹

1- المعوقات النفسية و الاجتماعية:

حيث إن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية، و طريقة تفكيره، و مستوى إدراكه، و درجة الانتقائية في الإدراك، و دوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التجهيزات الاجتماعية

¹-معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، الطبعة الأولى، عمان- الاردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص 174 - 175.

من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن ترتكز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.

2-المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

- غموض الأدوار عدم تحديد الصلاحيات.
 - مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات، رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات.
 - قصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها، أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.
- 3-المعوقات الشخصية: والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلال ثقة المستقبل بالمرسل، أو تضارب الاتجاهات و القيم و الخبرات بين المرسل و المستقبل.
- 4-معوقات تتعلق باللغة: حيث اختلاف التفسير للألفاظ و العبارات من شخص لآخر، أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.
- 5-معوقات تتعلق بقناة الاتصال: فقد يستعمل المرسل رسائل غير لفظية، مثل الإيماءات و تعبير الوجه و حركات جسم، حيث لا تتناسب و طبيعة و مضمون الرسالة.
- 6-معوقات مادية: و التي قد تنشأ نتيجة وجود عوائق مادية كالضوضاء و التشويش في أجهزة الاتصال و عدم الإضاءة المناسبة.
- 7-معوقات في الإصغاء: حيث كثير من الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم عن مجرى الحديث، و قد يكون ذلك ناتج عن اللامبالاة، و عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة، أو الرغبة في الحديث أو أسباب أخرى.

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي وإدارة التغيير

1 المطلب الأول: التغيير التنظيمي: المفهوم، العناصر، الخصائص والأهداف

أ. مفهوم التغيير التنظيمي:

هناك وجهات نظر مختلفة بشأن إيجاد مفهوم محدد ودقيق لعملية التغيير التنظيمي وذلك لشمولية هذه العملية وامتدادها لجميع مفاصل الظاهرة التنظيمية بل ومختلف أرجاء الحياة اليومية. والتغيير بشكل عام والتغيير التنظيمي بشكل خاص إنما يشكل ظاهرة تستحق الوقوف عندها والتدبر في آثارها ومنطقاتها كونها ظاهرة حتمية وحسب ذلك المقولة الشائعة لرئيس وزراء بريطانيا خلال فترة الحرب العالمية الثانية بأن كل شيء يتغير باستثناء التغيير نفسه، أي أن التغيير هو الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير انطلاقاً من الإيمان بحركية البيئة وتعقيدها المستمرين.¹

يعرف التغيير بأنه:

" جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من قيمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية " وهو " جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتحديد ذاتها، من إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل " ويعرف التغيير أيضاً بأنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها و تغييرها ممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على التعاون بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.²

كما هو عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين:

. ملائمة أوضاع التنظيم.

- أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة

أهدافها³

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

أن " التغيير هو ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة وكافة المجالات، سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية " .

أما التغيير التنظيمي فهو:

" ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية "⁴.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 666-667.

² أحمد يوسف دودوين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان-الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 18-19.

³ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، ثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص 30.

⁴ ناصر جرادات، نفس المرجع السابق ص 31.

وهو تطوير ثقافة المنظمة والقدرات البشرية عن طريق تعلم المنظمة أصول عملية التغيير، والحصول على التغذية المرتدة حول هذا التغيير، ثم القيام بمزيد من التغييرات الملموسة التي تدفع المنظمة للنمو.¹ وأيضا " التغيير التنظيمي هو الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية"². كما ان التغيير التنظيمي هو " محاولة المؤسسة الانتقال من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية ". وهو ايضا " اختلاف حجم المنظمة من وقت لآخر، وتباين بنائها عبر الزمن، وتغيير أهدافها ووظائفها مع الوقت، وقد يتغير حجم المشاركين فيها وتباين أهدافهم وخصائصهم، وأساليب الاتصال وأنساقه وتنوع الاختصاصات ويتعقد العمل وتقسيمه، وقد تبدل المنظمة أهدافها بأهداف أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها "³

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

التغيير التنظيمي هو " ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء ويمكن أن يكون التغيير التنظيمي شاملا بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل، نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيا وثقافتها "

ب: عناصر عملية التغيير التنظيمي

يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية، حيث يتضح أن كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها وتبدأ جميعها بحرف الميم حيث أطلق عليها الدكتور علي لحمادي في كتابه التغيير الذكي ب"الميمات الستة" رسمه بشكل سداسي سعي بسداسي التغيير وهذه العناصر هي:

- 1- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- 2- المغير: وهو الذي يطالب بالتغيير وينادي به ويبدأ في ممارسته ويقوده.
- 3- المؤيد للتغيير: وهو من يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- 4- المحايد: وهو الذي لم يشكل رأيا أو موقف واضحا اتجاه العملية التغييرية.
- 5- المقاوم: وهو الذي يرفض عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها أو تشويهها.
- 6- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو القضاء عليها.⁴

¹ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص 267.

² - ناصر جرادات، مرجع سابق ص31.

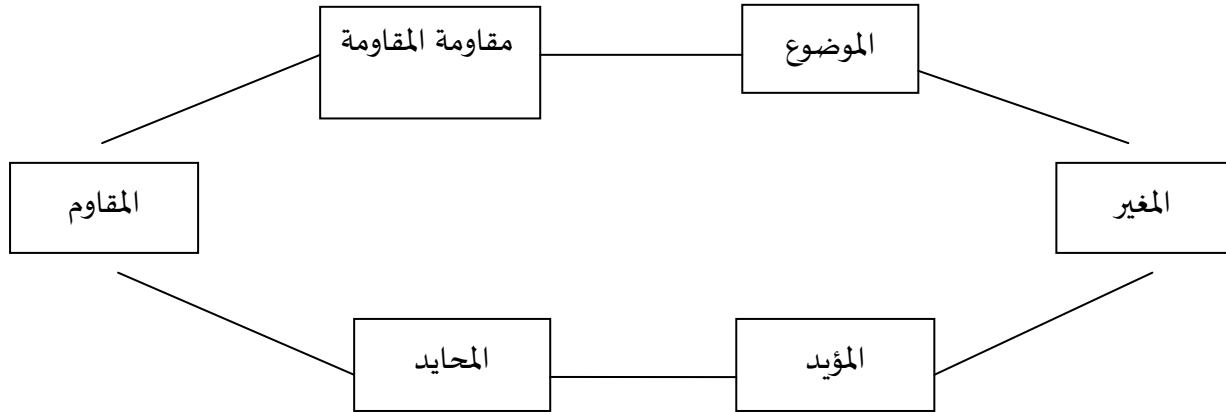
³ - جمال بن زروق، "الاتصال التنظيمي" الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مصر، ص 235.

⁴ -محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006،

ص101.

و عليه الشكل التالي يبين سداسي التغيير.

الشكل رقم (2-1) : سداسي التغيير



المصدر: علي الحمادي، التغيير الذكي، بيروت-لبنان، دار ابن حزم، 1999، ص 28.

ج . خصائص التغيير التنظيمي:

من حيث الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيمكن إجمالها بما يأتي:
 1. يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب بل يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه.

أ. يتكون التغيير التنظيمي من أربع مراحل هي:

✓ .مرحلة الاستكشاف.

✓ .مرحلة التخطيط.

✓ .مرحلة العمل.

✓ .مرحلة التكامل: التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير ليصار إلى تثبيته ليصبح جزءاً من واقع المنظمة.

2. من الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي "أنه عملية مستمرة و عمل مخطط و مسؤولية إدارية و مبني على مفهوم النظم المفتوحة و يعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة و لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي"¹

ح.أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي الى ايجاد منظمة مجددة، مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف و التي نستخلصها فيما يلي:²

1-التخلي و يهدف الى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الاستراتيجيات و الاساليب داخل المنظمة.

2-التبني و يعني عندما تتخلى المنظمة على بعض الاستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف الى تبني استراتيجية أو تكنولوجية جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات و المستجدات الجديدة.

3-زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.

4-زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

5- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب.

6-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضي الوظيفي لهم.

7-الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة.

8-بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.

9-التحسين و يكون من أجل ان تصبح المؤسسة أكثر فعالية و أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها.

ب. مفهوم إدارة التغيير: المفهوم و الخصائص

أ . مفهوم إدارة التغيير:

يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بالتتابع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.³

و أيضا إدارة التغيير هي عبارة عن:

¹ د. ناصر جرادات، مرجع سابق ص33.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الاداري، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009-2013، ص 67، بتصرف.

³ محمد بن يوسف النمران العظيات، مرجع سابق، ص 94.

" نحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"¹ من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي :

وهو أن إدارة التغيير ما هي إلا الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية و الإدراكية لإستخدام الموارد المتاحة (البشرية والقانونية والمادية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي الى الواقع المستقبلي خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة من الافراد والمؤسسات بأقصر وقت و أقل جهد.

ب . خصائص إدارة التغيير.

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يتطلب الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة و من أهم تلك الخصائص ما يلي:²

1. الإستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.

2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار إمكاناتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

3. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدراً مناسباً من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4 – الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة و تملك القدرة في التأثير على الآخرين و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة بتغييرها.

5 – المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك أي المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.

6. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية و الأخلاقية التي تحددها معايير السلوك في أن واحد.

7. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

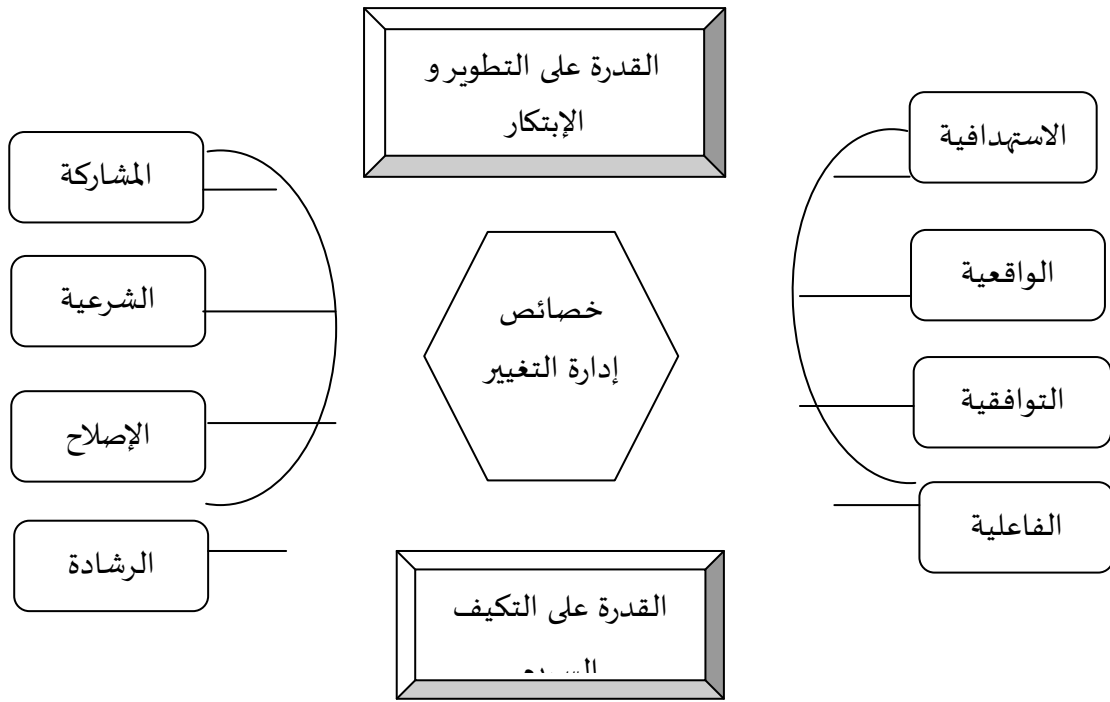
8 – القدرة على التطوير و الابتكار: يتعين على التغيير أن يوفر قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.

9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق و تتكيف معها.

¹-إبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، فلسطين، جامعة القدس الفلسطينية، 2006، ص18.

²-محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 279-280.

الشكل رقم (1-3): خصائص إدارة التغيير



المصدر: محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا، دار الرضا للنشر، 2003 م، ص10.

المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي و الخطوات العشرة الأساسية لإحداث التغيير
 تعرض العديد من الباحثين و المتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى و الرائدة لـ كيرت لوين 1951 حيث بين أن أي التغيير يمر ثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التغيير وأخيراً مرحلة التجميد موضحة كما يلي:
أولاً: مرحلة إذابة الجليد:

تهدف هذه المرحلة الى زعزعة القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الافراد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير وهذا يعني ايجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات وهارات جديدة عن طريق الغاء المهارات والمعارف الحالية.¹ ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

1. منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها.
2. انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.
3. إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
4. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى حد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية حول المشكلة المعينة.
5. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.²

- إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير التنظيميين حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:³
 - ماهي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟
 - ماهي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟
 - هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
 - هل هناك أكثر من مشكلة؟
 - ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمال؟
 - هل يمكن حل هذه المشاكل؟
 - هل هناك مشاكل يصعب حلها؟

ثانيا: مرحلة التغيير

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، كالاكتفاء على أسلوب التحدي والإبداع من أجل التغيير، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

¹-بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 71.

²-احمد ماهر، مرجع سابق، ص 460.

³-احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 460.

في هذه المرحلة يحذر " لوين " من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

ثالثاً: مرحلة التجميد

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.¹

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:²

- أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، و مناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- ب- توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- ت- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- ث- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
- ج- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- ح- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتجديد سبيل العلاج.
- خ- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.
- د- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.

و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (1 - 1) : مراحل عملية التغيير

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

¹ - أندرو دى سيزلاقي مارك جى والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الطبعة الرابعة، الرياض-المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للنشر، 1991، ص 562-563.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466-467.

- تغيير التقنيات

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، داروائل للنشر، 1999، ص 229

يتضح لنا من الشكل ان نموذج التغيير له ثلاثة مراحل أولاً توجد مرحلة اذابة الجليد وهي المرحلة التي يحدث فيها ادراك ان هناك حاجة للتغيير وخلالها يتخذ اجراءات تقوية القوى الدافعة و اخفاق المقاومة وتتبعها فترة تنفيذ التغيير ، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس و الاعمال و البناء التنظيمي و التقنيات المستعملة، و أخيراً إعادة التجميد والتي تؤدي الى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع و من ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات ، الجمود و التوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر و متجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، و المقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة و ليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت اليها المنظمة.

وبهذه المراحل تكون الادارة قد اتبعت اسلوباً علمياً لادخال التغيير التنظيمي، يتلخص في :

- تحديد الهدف من التغيير.
- تحديد أنواع التغييرات المطلوبة.
- جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات و دراستها و تحليلها جيداً.
- استشارة الأطراف المعنية من رؤساء و مرؤوسين و التعرف على اتجاهاتهم و ردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة و مساندة أو مقاومة و معارضة له.¹

الخطوات العشر الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي:

يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، قد يكون معقداً للغاية و يتطلب جهود المئات من المديرين و المشرفين. وقد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية لعمالها أثناء إحداثه. وبالاعتماد على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي فإن خطوات إحداث التغيير يمكن حصرها في العشر خطوات التالية:²

1. خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتمل التأخير.

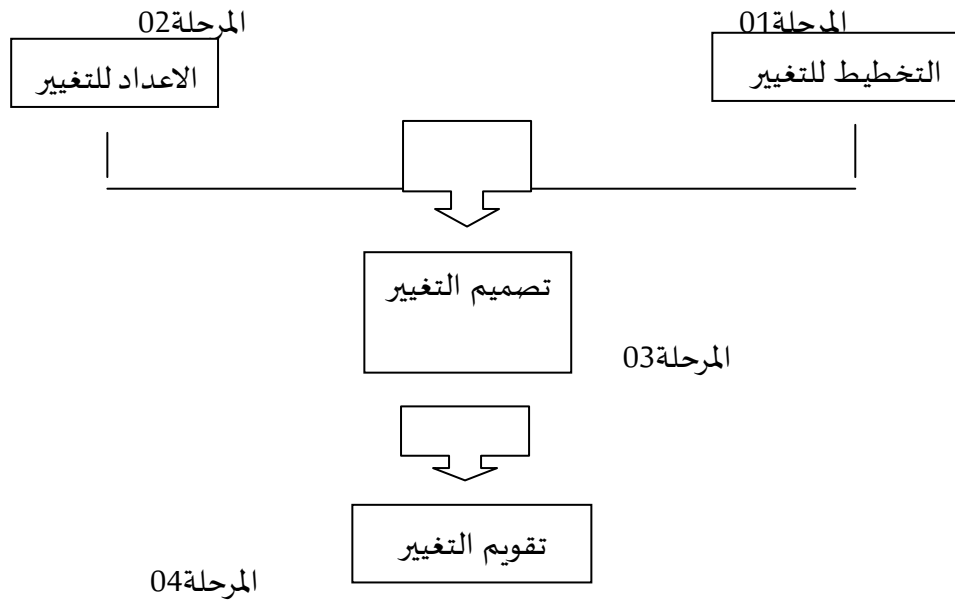
¹ - فريدة جعالة ، الاتصال الداخلي و دوره في انجاح عملية التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص 30.

² - ابتسام ابراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص

- 2 . زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: فبمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.
- 3 . تشكيل فرق عمل قائد: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق.
- 4 . صياغة رؤية مشتركة: يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة.
- 5 . تعريف الجميع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط التالية:
 - أ . أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة.
 - ب . استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواء أكانت وسائل رسمية أو غير رسمية.
 - ج . مراعاة التكرار، فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.
- 6 . تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير: الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفون لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقيد السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية. ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.
- 7 . وضع أهداف قصيرة الأجل: نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.
- 8 . تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة. ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.
- 9 . إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة: إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف لذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.
- 10 . الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك: حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

مما سبق يمكن إيجاز الخطوات العشر السابقة في 4 خطوات أساسية

الشكل رقم (1-4): خطوات عملية التغيير



المصدر: ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة القدس الفلسطينية، 2006، ص18.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير وأسبابها وطرق معالجتها

1. مفهوم مقاومة التغيير:

إن أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات غالباً ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي، وعند إجراء التغيير في المؤسسات غالباً ما تكون المقاومة من الأفراد العاملين بها في الدرجة الأولى خوفاً على وضعهم وامتيازاتهم.

تعرف مقاومة التغيير بأنها: استجابة عاطفية وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة.¹

2. أسباب مقاومة التغيير:

- تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة، لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع الفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في المكان المناسب، و تشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدر للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، و عرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.²

لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية، ومن هنا لعلّ من المناسب أن نذكر بعض الأسباب التي تدعو الكثير لمقاومة التغيير وهي كالتالي³

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل.
- ضعف الاتصالات الإدارية.
- الخوف من النتائج أو الخوف على المصالح الشخصية.
- الخوف من فشل التغيير والتطوير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء و ضغوط عمل كبيرة.

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 319 .

2- سيد سالم عرفة، مرجع سابق ص 47.

3- فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، عمان الاردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2014، ص 28-29.

- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.

ب. طرق معالجة مقاومة التغيير

يمثل الجدول التالي طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (2-1): طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير	التعليم و التبليغ (الاتصال)

<p>الأفراد النعيين بالتغيير كبيرا. من الممكن أن يكون مضیعة للوقت ادا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة. من الممكن أن يأخذ وقتنا أطول، و مكلف مع احتمال فشله. من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة. من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الأفراد بأنهم يستغلون أو يحاورون. ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى الى اهتمياج و إثارة الافراد على من يبادر بالتغيير.</p>	<p>سيساعدون في تنفيذه سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير و يتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير. لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف. طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة. من الممكن أن يكون حلا عاملا و غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير. سريع و يمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.</p>	<p>دقيقة التحليل. عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير و يكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة. المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهده الجماعة قوة المقاومة. حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة. عندما تكون هناك حاجة للاسراع بالتغيير و تتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.</p>	<p>المشاركة و الارتباط التسهيل و الدعم التفاوض و الاتفاق المنـاورة و الاستقطاب الترهيب الصريح و الضمني</p>
---	---	--	--

المصدر: أندرو دى سيزلاقي مارك جى والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الطبعة الرابعة، الرياض-المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للنشر، 1991، ص 565

و نلاحظ من خلال الجدول أن عدد من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير و تشمل:
1. التعليم و الاتصال: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما أي قبل إحداث التغيير، و مناقشة الأفكار و المسائل المطروحة بصراحة و وضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير و الحاجة إليه.

- 2- المشاركة: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
3. التسهيل و الدعم: وهي طريقة بسيطة إلا أنها كثيرا ما تكون فعالة في التغلب على مقاومة التغيير، وهي أن تكون سندا و مصدرا للدعم.
4. التفاوض و الاتفاق: طريقة رابعة لمعالجة مقاومة التغيير تتمثل في توفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير، فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة و العاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.
5. المناورة و الاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
6. التهيب الصريح و الضمني: من الممكن أن يلجأ المديرون كمالأخيراً إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم، أو تقليل فرص الترقى، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير¹

¹ - أندرو دى سيزلاقي مارك جى والاس، مرجع سابق، ص 562-563.

المطلب الرابع: أهم الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي وأهم محاور التغيير.

1. أهم الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:

• تتطلب عملية إحداث التغيير التنظيمي من المنظمة إتباع إستراتيجيات معينة، وهذه الإستراتيجيات يمكن إجمالها بالآتي:

1. إستراتيجية القوة: أي استعمال القوة الشرعية ومبدأ الثواب والعقاب لأجراء التغيير المطلوب وتنفيذ هذه الإستراتيجية بطريقتين:

الأولى: تتمثل باستعمال القوة بشكل مباشر، بحيث إن قائد التغيير يتخذ قراره وأمر بتنفيذه مستعملاً سلطته الرسمية أو نفوذه الشرعي مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات.

الثانية: تدور حول اللجوء إلى المناورة السياسية الغير المباشرة مصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجمها عند الضرورة.

2- إستراتيجية الإقناع: أي اللجوء إلى العقلانية في تنفيذ التغيير فالأفراد يتأثرون بمنطقية التغيير و يقاومون اللامنطقية فيه والعقلانية هنا تشير إلى استعمال المنطق والحجج والأدلة والبراهين حول نتائج التغيير.

3. إستراتيجية المشاركة في القوة: تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد في المنظمة وتحديد القيم والأهداف والفرصيات التي تم لإسناد إليها في تحديد موطن التغيير وهذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تثقيفية لأنها تقوم على قواعد المشاركة والتمكين وإشراف والأخذ بحاجات لأطراف المشاركة وأهدافها.

و هناك 03 إستراتيجيات أساسية لإحداث التغيير وهي:

1- الإستراتيجية العقلانية التجريبية: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس استعمال العقل أو المنطقة لتغيير الأفراد وإن الجهل والخرافات هي العائق أمام التغيير وبالتالي فإن التعليم والبحوث العلمية تعد من أهم العوامل التي يقوم عليها التغيير.

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس دراسة أسباب مقاومة لأفراد التغيير التي غالباً ما تنطلق من التعارض مع مصالحهم الشخصية، ومن ثم محاولة التغلب عليها من خلال التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، وكل ذلك من خلال التدريب والإعلام المخطط الهادف.

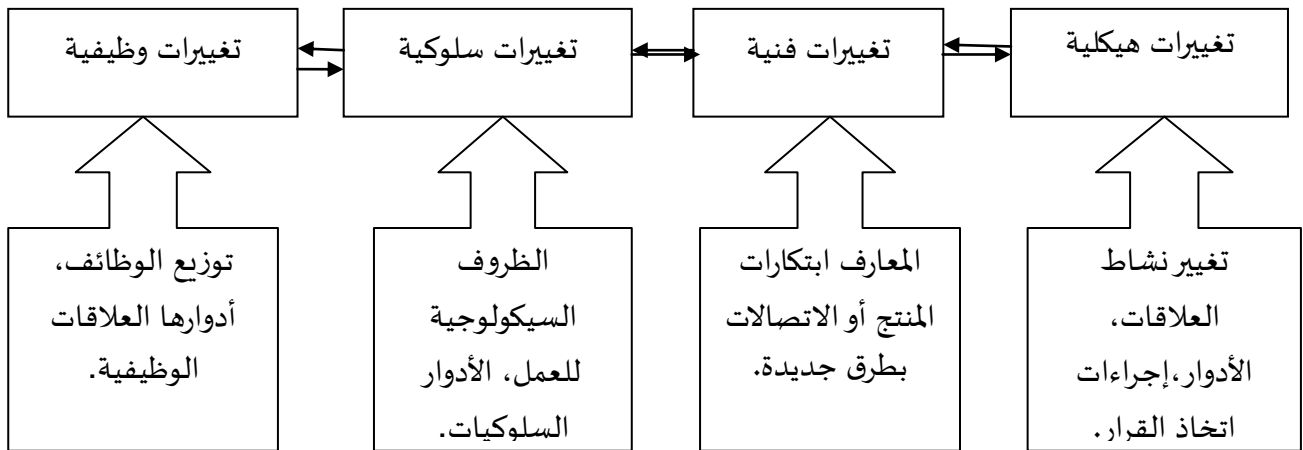
3. إستراتيجية القوة والقسر: تقوم هذه الإستراتيجية على استعمال القوة في إحداث التغيير. فالتغيير يفرض بالقوة والإكراه، حيث يتم التغلب على القوى المعيقة للتغيير باستعمال العقوبات الانضباطية.¹

¹ - إحصان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 700،698.

2. المحاور الأساسية للتغيير:

من أجل تفعيل عمليات التغيير فإنه ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها المنظمة من حيث الأدوار والتصرفات والقيم وفق أربعة محاور أساسية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-5): المحاور الأساسية للتغيير



المصدر: قاسمي كمال "إدارة التغيير المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير" مجلة العلوم الإنسانية العدد الرابع، جوان 2007. ص20.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق ينتج عنه تغييرات في المحاور الأخرى، باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها لأن منظمة الألفية الثالثة ماهية في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح والبعض الآخر مغلق. ويتشكل هذا النظام من كيانات

تترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف و غايات المنظمة، و سيتم توضيح كيف تتأثر هذه التغييرات ببعضها البعض كما يأتي:

- ❖ **تغييرات هيكلية:** و تتضمن هذه التغييرات النشاط الذي تمارسه المنظمة و طبيعة العلاقات بين الوحدات الدوائر و الأقسام المختلفة فيها و كذلك تغيير الأدوار التي تؤديها الوحدات المختلفة أو الأفراد، و أيضا تغيير إجراءات اتخاذ القرارات و موقع اتخاذ هذه القرارات، و هذه التغييرات تستوقد بالضرورة إلى التأثير على المجاور الأخرى سواء أكانت فنية أم سلوكية أم وظيفية كما أنها تتأثر بها أيضا.
- ❖ **التغييرات الفنية:** تلك التغييرات التي تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات التكنولوجية المختلفة، إضافة إلى التغييرات الحاصلة نتيجة الابتكارات الجديدة المتعلقة بالمنتج أو الاتصالات و أيضا التغيير في طرق ممارسة و تطبيق الإدارة و هذه التغييرات تتأثر بالتغيير الذي يحصل في كل من التغييرات الهيكلية و السلوكية و الوظيفية، كما أنها تؤثر فيها بشكل كبير.
- ❖ **التغييرات السلوكية:** تشمل ما يحصل في سلوك العاملين في المنظمات سواء ما يتعلق بسلوكهم أثناء العمل أو بأدوارهم المطلوب منهم القيام بها أو الظروف الاجتماعية للعمل. و تأثيرها على كيفية قيامهم بالدور الاجتماعي الذي يتعلق بتعاملهم مع بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية، و هذه أيضا تتأثر و تؤثر ببقية المحاور الأساسية للتغيير.
- ❖ **التغييرات الوظيفية:** تلك التغييرات التي تحدث في عملية توزيع الوظائف، و كذلك الأدوار المطلوب من تشاغل تلك الوظائف خاصة م تتعلق بالاتصالات البينية بينهم و مع الوحدات و المستويات الإدارية الأخرى، و هذه تحتاج لأن تتفاعل مع التغييرات الهيكلية و الفنية و السلوكية بشكل كبير.¹

¹ ناصر جرادات، مرجع سابق، ص45

المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في مواجهة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول : شروط فعالية الاتصال التنظيمي للقيام بعملية التغيير

- من أهم شروط فعالية الاتصال التنظيمي للقيام بعملية التغيير ما يلي:
- توخي الصدق والإخلاص عند القيام بعملية الاتصال.
 - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
 - ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
 - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
 - أن يوضع الاتصال بناءً على أهداف محددة مسبقاً وخطة جيدة.

-الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال التنظيمي الجيد.
-الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهم.
الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها.

ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.¹

المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي المدعمة لعملية التغيير.

¹ - <http://30dz.justgoo.com/t1870-topic>

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم التمييز بين

ثلاث طرق من الاتصال

أولاً: الاتصالات المكتوبة

التي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يمكن استعمال لغة بسيطة، والكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد حجم الرسالة ومن أهم أدواتها:

-المجالات الحائطية: وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، وبرزنامة برامج التكوين المتاحة وبقوائم الأقدمية.. وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.

-كشوف المعلومات: وهي تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية، أو شهرية تبعا لإمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحيانا، هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

-صندوق الاقتراحات: ومن خلالها يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا، حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوي العاملين.

-الإعلام الآلي: وهي الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل المؤسسات وتتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز والحدود والعراقيل والصعوبات.

-الفاكس والتلكس: لقد أصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) وقرارات باستخدام هذه الوسائل، اختصارا للوقت والجهد.¹

ثانياً: الاتصالات الشفهية

الاتصالات الشفهية هي التي تستخدم الالفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات او جمل او عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة او الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، ومن صور هذا الاتصال، المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية، ويشمل ايضا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات، حيث تلجأ المنظمات الى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من ايصال المعنى الصحيح، ونرى ان فائدة هذا النوع من الاتصالات الشفهية يعطي ردود فعل مباشرة، ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.²

¹-كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، 2013، ص 81-

82.

²-محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 217-218.

ثالثا: الاتصالات غير اللفظية.

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

إن اللغة اللفظية هي أداة التواصل الأساسية و النهائية. تمر الرسالة الخفية من خلال اللغة الغير لفظية و غالبا ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني، و الغوص وراء الخفي و المضمرة في الكلام اللفظي، من خلال الاستعانة بقدرتهم على قراءة اللغة دون اللفظية، إذا كانت هذه اللغة هي الأصدق في الإفصاح عن المشاعر و النوايا و الحالات الوجدانية، التي نحاول إخفاءها بالكلام.¹

¹ -برباوي كمال، مرجع سابق، ص 82

المطلب الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي من خلال مراحل التغيير التنظيمي

الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي من خلال عملية التغيير التنظيمي هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير و الاقتناع به و تبنيه و العمل على إنجاحه. ففي عدد خاص للمجلة الفرنسية للإدارة عن التغيير التنظيمي في المنظمات (1998) تناولت إحدى المقالات علاقة التغيير التنظيمي بالاتصالات و ميز أصحاب هذا المقال بين النموذج الإعلامي و النموذج التشاركي، و قد بينا أن النموذج الأول شبيه بإصدار المرسوم، حيث تعتمد الإدارة على الاتصالات في نشر مشروع التغيير و الإبلاغ عن محتواه و خطواته، بينما وصف النموذج الثاني بالحوار الذي في إطاره تستعمل الاتصالات لإحداث التغيير و ليس فقط لتبليغ التغيير كما هو في النموذج الأول، حيث تتاح فيه الفرصة للمشاركة و تبادل الآراء لتشكيل و صياغة مشروع تغيير موحد يحمل نفس المعنى و يلتزم الكل على إنجاحه، و عادة ما يستعمل في التغيير المخطط الذي في ظله يكون الوقت متاحا و الحاجة إلى المشاركة مرغوبة من الإدارة أو مطلوبة من الأفراد العاملين.

إن الاتصالات لا تقتصر على تبليغ المعلومات و جعلها مفهومة فقط، بل إنها فن إدارة هذه المعلومات لتمكين الأفراد من تقريب وجهات نظرهم.

ولكي نحقق هذه الأهداف يمكننا تحديد أدوار متميزة للاتصال عند كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي كم حددها K.lewin و هي كالتالي:

- مرحلة إذابة الجليد.

- مرحلة التغيير.

- مرحلة إعادة الجليد¹

أولاً: مساهمة الاتصال التنظيمي خلال مرحلة إذابة الجليد.

¹- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 71، بتصرف.

تتمثل مرحلة إذابة الجليد (الجمود) أو الهيئته في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المنظمة وأثره عليها. إن الدور الذي يمكن أن يوكل المكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية....) أو طبيعة الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات أو السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة....) والتي تحتم وتملي إحداث تغيير تنظيمي جزئي أو كلي داخل المنظمة.

كما يمكننا أحيانا إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم و سلوكياتهم الحالية.¹

إن الاتصال التنظيمي و ما يتضمنه من تواصل واحتكاك وتفاعل مع المعنيين بالتغيير سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجازه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه وطرق تنفيذه ودراسة مقترحاتهم.

إن تمكين الأفراد العاملين من التعبير سيجتج لإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة، و من جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم.

ثانيا: مساهمة الاتصال التنظيمي خلال مرحلة التغيير.

تتمثل مرحلة التغيير في الانتقال من حالة إلى أخرى جديدة يفترض أن تكون أفضل من الأولى في نفس الوقت نجدها تتطلب طرقا جديدة لأداء الأعمال و سلوك مغايرة لما اعتاد عليه الأفراد... فإن كان مشروع التغيير المراد إحداثه هو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة فإن هذا الوضع قد يتطلب زيادة أو تقليص عدد الوحدات والمستويات الإدارية أو تعديل صلاحيات وسلطة بعض المسؤولين ووظائف نشاطات بعض العمال التنفيذيين... فلا بد من توضيح هذا للمعنيين وإقناعهم بضرورة ذلك.

إن الدور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كيفية إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة و مساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير. وإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير.

و من خلال حالة عدم تحقيق التغيير للنتائج المسطرة له فننادرا ما يكون هذا سبب سوء إستراتيجية التغيير، بل عادة ما يكون بسبب إهمال ردود الأفعال العاطفية الناتجة عن السعي للتكيف مع الوضع الجديد. و لإنجاح هذه المرحلة ينبغي أن تعطي الإمكانية للأفراد للمشاركة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات معهم للاستماع لتساؤلاتهم والمشاكل التي تواجههم في ظل الظروف الجديدة و مساندهم حتى يكون مشروع التغيير ناجح ويعطي من دون شك نتائج أفضل من الوضعية الحالية.²

ثالثا: مساهمة الاتصال التنظيمي خلال مرحلة إعادة التجديد.

¹-برباش توفيق، دور الاتصالات الداخلية في انجاح التغيير التنظيمي، 2010، ص 224-225.

²-برباش توفيق، مرجع سابق، ص 225.

تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة التثبيت والتي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير، فإذا كان التغيير في مفهومه الواسع هو انتقال من حالة إلى حالة أخرى يفترض أن تكون أفضل من الأولى، فإن هذه الخيرة كانت تعتبر بالنسبة للإدارة حالة لا توازن (بفعل الاختلافات التي ميزها) وإن عملية التغيير تهدف للوصول إلى حالة توازن جديدة مما يعطي للاتصالات دورا كبيرا لتثبيت السلوكيات و التصرفات و المواقف..... التي كانت سببا في إحداثها من حيث تشجيعها و حث العاملين على اعتمادها وتبنيها. والمهم جدا في مرحلة تثبيت التغيير الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، و من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لهم.¹

و سيكون دور الاتصال التنظيمي في هذه المرحلة حاسما لأنه يهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة، وهذا يتحقق من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم. وأسبابه وخطواته و نتائجه المتوقعة... من جهة أخرى فرصة للعاملين لتبليغ مخاوفهم واقتراحاتهم.

وقد ارتأينا إلى إبراز الدور المتميز في إنجاح التغيير من خلال مراحل ثلاثة قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، حيث تستعمل الاتصالات قبل عملية التغيير في خلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة و تنظيم للمؤسسة، وأخيرا يستعان بالاتصالات بعد إحداث التغيير في السعي لتدعيم و تثبيت الوضع الجديد و السلوكيات التي كانت سببا في نقل المؤسسة من حالة اختلال إلى حالة توازن جديدة. وقد تبين لنا أن حسن استعمال الاتصال التنظيمي بصفة خاصة يجعلها أداة فعالة في جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأنه من خلالها يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية له من جهة، و من جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير بتمكينهم من معرفة مصيرهم و مصير المنظمة في حالة استمرار الأوضاع الحالية على ما هي عليه و بالتالي تحويلهم من مقاومين للتغيير إلى مساندين له.²

وعليه الجدول التالي يوضح الاتصالات التنظيمية المطلوبة خلال مراحل عملية التغيير

الجدول رقم (3-1) : الاتصالات التنظيمية المطلوبة خلال مراحل عملية التغيير

مرحلة التغيير	أهداف الاتصالات
مرحلة إذابة الجليد	الهدف منه: فك جمود العاملين. خلق الاستعداد للتغيير (تتطلب هذه المرحلة إجراء اتصالات مكثفة) تحدي الوضع الراهن. نشر الحاجة إلى التغيير وفهمه من قبل الجميع
مرحلة التغيير	الهدف منه: التخفيض من عدم التأكد. تقديم التفسيرات و

¹-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمات و التنظيم، الطبعة الثالثة، عمان-الاردن، داروائل للنشر، ص 345 .

²-بريانش توفيق، مرجع سابق، ص 226-227. يتصرف.

تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير.	الإيضاحات .	
الهدف منها: إعلام العاملين. منع حدوث عدم التأكد أو التوتر.	فهم العاملين لمستجدات العمل وتطلب اتصالات روتينية.	مرحلة إعادة الجليد

المصدر: كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، 2013، ص 85

نستخلص من الجدول أن أنماط الاتصالات التنظيمية اللازمة خلال عملية الانتقال من حالة إلى أخرى في عملية التغيير يمكن رسمها مقابل منحى الانتقال ذي المراحل الثلاث فك الجمود أو إذابة الجليد، التغيير، و إعادة الجمود حيث أنه:

منذ الأيام الأولى للتغيير يجب وضع وقت زمني لعملية الاتصال من أجل تحقيق الاستعداد له وهذا جزء من مرحلة فك الجمود.

ومع تطور التغيير واتجاهه نحو المرحلة الثانية وهي مرحلة التغيير، يجب على عملية الاتصالات أن تبدأ بالتركيز بشكل كبير على إعطاء العاملين المعلومات اللازمة والدعم الذي يحتاجون إليه كي يتمكنوا من القيام بالتغييرات المطلوبة منهم بالإضافة إلى أنها يجب أن تؤدي إلى توضيح كل غموض أو عدم التأكد الذي قد يعانیه العاملون عندما يحاولون فهم ماذا يعني كل هذا بالنسبة إليهم.

ومع تقدم عملية التغيير، يجب تطوير وتحديث المعلومات اللازمة لفهم عملية التطوير في التغيير وفهم نتائجها، هذا مطلوب في الواقع في جميع مراحل عملية التغيير ولكنه يزداد كلما ازداد تطور منحى التغيير.

المطلب الرابع: دور الاتصال التنظيمي في التعامل مع التغيير التنظيمي:

تعتبر الاتصالات ضمن مفهوم التغيير التنظيمي والمقصود بها أنها المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد والتي نستطيع بذلك تغيير السلوك عند الأفراد لهذا كانت أهم صفة يجب أن يتمتع بها القائد في التنظيم هي القدرة على الاتصال مع الآخرين بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومة إلى المرؤوسين أو بالعكس وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها، وضمن هذا المفهوم فإن الاتصال الفعال سوف يحدث ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد وينتج عن هذا التقبل تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم.

1. دور الاتصالات التنظيمية:

إن الهدف من الاتصالات التنظيمية هي إدارة المخرجات وتشجيع التطوير على مستوى التنظيم وعلى مستوى الأفراد معا، والهدف الرئيسي للاتصالات التنظيمية يكون في تحديد مدى وصول المعلومات الضرورية إلى الأفراد، مما يساعد هذا على إتمام عملية التغيير ووضوح فكرتها للمعنيين بالتغيير، ويكون هذا

النوع من الاتصالات معرضا للمعوقات التي تعترض الاتصالات الشخصية و مهما يكن من أمر فإن أهم المعوقات هي التغيير في بنية الهيكل التنظيمي ذاته.

2. دور الاتصالات الشخصية:

إن معظم الاتصالات الشخصية بين الأفراد في التنظيم الواحد عملية تفاعلية تهدف الى وضع المعايير وتقديم المعلومات و حفز الآخرين و دفعهم للتعبير عن مشاعرهم و قبولهم أو رفضهم للتغيير، حيث يحدث هذا النوع من الاتصالات من خلال قنوات عديدة تأخذ أشكالا متنوعة مثل الوسائل الشفهية و غير الشفهية و الرموز. - و أن أفضل طريقة لتسهيل الاتصالات عند عملية التغيير على المستوى الفردي هي الاتصال بين الأفراد و جها لوجه و بشكل متكرر و غير رسمي.¹

و هناك العديد من المعوقات للاتصالات التنظيمية الفعالة عند التغيير منها:

كطرح كمية كبيرة من المعلومات دفعة واحدة و قد يكون مصدر المعلومات بحد ذاته غير مجد و أيضا تتطلب عملية التغيير قادة مؤهلة، لديهم القدرة على الاتصال بفعالية و كفاءة و إدراك قدرة الاتصالات على مستوى التنظيم و اعتبار ذلك جزءا من عملية تطبيق التغيير، و أهم من هذا كله يفهم هؤلاء القادة اثر هذا التغيير على الأفراد العاملين و حسن استخدام مهارات القيادة و الاتصال المتوفرة لديهم للتخفيف من القوى المقيدة للتغيير و المقاومة له، و تشجيع الأفراد لتسهيله و المشاركة فيه، و هذا يعني إشراك الأفراد في المعلومات المقدمة حول التغيير كبيان أسبابه و الحاجة إليه و ما هي النواحي التي سيصيبها التغيير و تلك التي تبقى على حالها و من سيتأثر به، و ما هي فوائده و الجدول الزمني لتنفيذه، و قد يتضمن أيضا الرؤية المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى الوصول إليها.

إن هذه المشاركة في الاتصال مع العاملين تساعد على التغلب على وجهات النظر السلبية عند هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى المخاوف السيكولوجية و العاطفية التي يشعرون بها تجاه التغيير.

حيث تستهدف عملية تعليم أو تثقيف العاملين الحاجة إلى التغيير و الحصول على التزامهم و دعمهم لها و أن أسلوب الاتصال التنظيمي و تعليم العاملين و تأهيلهم يعمل على توضيح فهمهم لعملية التغيير، مما يمكنهم من تبني تغيير ذاتي يعمل على دعم أهداف التغيير بالنسبة إلى المنظمة، غير أن هناك بعض المشكلات في قيادة التغيير منها :

- قد يكون من الصعب ظهور أنواع من السلوك تتبنى الالتزام بعملية التغيير، فقد تبدو ورشات العمل و الندوات ممتعة ولكن لن يكون لهده العملية أية فائدة إذا لم يتم العمل بها و تبنيها.
- يمكن أن يستغرق وقتا طويلا لتطبيق التغيير، وعلى الأخص في المنظمات الكبيرة التي تعمل في بلدان عديدة و لديها أعداد هائلة من الموظفين.
- إذا كان المطلوب التغيير الجذري، فإن المناقشات المنطقية مع العاملين ربما لا تكفي لإقناعهم بالحاجة الى التغيير.²

¹ - برباوي كمال، مرجع سابق، ص 85-86 بتصريف.

² - برباوي كمال، نفس المرجع، ص 86 بتصريف.

في الأخير يمكننا أن نستخلص الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة كونها القلب النابض والجسر الواصل بين جميع أطرافها لذا أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية و ان تحيط بكل ما من شأنه ان يعيق هذه العملية سواء من حيث تقنية العامل أو من حيث البيئة التنظيمية وذلك من أجل استمرارها وتحقيق أهدافها.

تمهيد:

سنحاول في الفصل الثاني الجانب التطبيقي في موضوع دراستنا عن فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير التنظيمي وهذا بالنظر إلى مجموعة من العناصر والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته، وعلى هذا الأساس قمنا بهذه الدراسة من الجانب التطبيقي، لمعرفة إلى أي مدى ساهم الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، و للإجابة عن هذه الإشكالية تم إسقاط دراستنا على دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مركب تميميع الغاز الطبيعي GNL2/Z وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة لمؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني: واقع الاتصال التنظيمي و التغيير التنظيمي في مركب تميميع الغاز الطبيعي GNL2/Z

المبحث الثالث: إسقاط الدراسة نظريا

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

أنشأت المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب و الإنتاج و النقل و البحث و تسويق المحروقات المعرفة ب سوناطراك بموجب مرسوم رقم 36-491 المؤرخ في 31/12/1963 و قد توسعت مهامها بموجب مرسوم 22-296 المؤرخ في 22/09/1996 لتصبح مؤسسة وطنية لتنقيب الإنتاج، التحويل، التسويق، كما أن المرسوم التشريعي بتاريخ 30/08/1976 يعطي للشركة حق الاحتكار و التوزيع الشامل للطاقة و المناجم البترولية و قد انضمت المؤسسة الجزائرية سوناطراك ضمن منظمة الدول المصدرة للنفط.

وفي 24/02/1971 أعلن الرئيس هواري بومدين امتداد لروح الحرية و السيادة الوطنية قراراته التاريخية بتأميم المحروقات و قد فرض هذا اليوم نفسه كرمز لوحدة مصير شركة سوناطراك و الجزائر ككل عقب التأميم مباشرة أصبح على عاتق سوناطراك مهمة جميع موارد التحويل بالعملة الصعبة بغية المساهمة في التطور الاقتصادي للوطن حيث ركزت جهودها على تقويم المحروقات و ذلك من خلال سياسة استثمارية مكثفة و من خلال تطوير جميع فروع الصناعة البترولية بداية من المنبع إلى العامل و قد تمثلت نشاطاتها فيما يلي: البحث، التنقيب، إنتاج البترول الخام، إنتاج الغاز، الخدمات البترولية، النقل بالأنابيب، البيترو كيمياء، و تسويق المحروقات.

تفرعت سوناطراك لمهمتها الأساسية حيث بعد 1986 أصبحت ذات استغلال ذاتي و انسحبت من النشاطات البترولية و البيترو كيميائية، التوزيع و لكنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات و تضم نشاطاتها ميادين البحث و الإنتاج و النقل إضافة إلى ميدان معالجة الغاز الطبيعي و تسويق المحروقات.

تعد شركة سوناطراك من أهم الشركات البترولية العالمية اليوم، بعدما قطعت أشواطاً حاسمة و تحولت من شركة فتية إلى تعرف عليه اليوم، و توجد اليوم في وضعية تؤهلها للعب دور المستوى الأول في وضعيتها العالمية و هذا بفضل:

- أهمية احتياطاتها، منها 70% من الغاز الطبيعي.
- طاقتها الإنتاجية للمحروقات السائلة و الغازية.
- طاقتها التكنولوجية و البشرية باستمرار ضمن الشركات البترولية العالمية الكبرى.

المطلب الثاني: أهداف و مهام سونطراك وفروعها

1. أهداف سونطراك:

أ. أهداف سونطراك الإستراتيجية: ترسم سونطراك عدة أهداف تسعى الى تحقيقها ألا وهي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف ترقية و التحسين الدائم لشهرتها و علامتها.
- تنوع منتجاتها وأنشطتها والتحكم المستمر في حرفها.
- تقوية طاقتها التكنولوجية و التسييرية.
- التنمية الدولية و الشراكة.
- التنوع في الأنشطة.

ب. أهداف سونطراك على المستوى الدولي:

- أن تحقق الصدارة في تصدير الغاز الطبيعي، لاسيما عن طريق أنابيب الغاز.
- أن تحقق الصدارة في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني و في المغرب العربي.

2. طموحات سونطراك:

- تسيير أهداف دولية.
- توضيح استراتيجياتها.
- ترجمة أهدافها على الجانب الوطني و تحديد المسؤوليات.

3. مهام مؤسسة سونطراك

تسعى مؤسسة سونطراك لتوجيه نشاطها صوب مهام إستراتيجية أهمها:

- تمبيع الغاز الطبيعي
- البحث و التنقيب عن الآبار البترولية.
- عمليات التسويق.

- النقل عبر القنوات والأنابيب.

4. فروع سونطراك:

يحتوي فرع المصب تمبيع الغاز الطبيعي على 04 وحدات وهي كالآتي:

- مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1/Z يقع بطبوة بالمنطقة الصناعية أرزيو-وهران-
- مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL2/Z يقع بالمنطقة الصناعية أرزيو بطبوة -وهران-
- مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL4/Z يقع بالمنطقة الصناعية أرزيو بطبوة -وهران-
- مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1/Z يقع بسكيكدة.

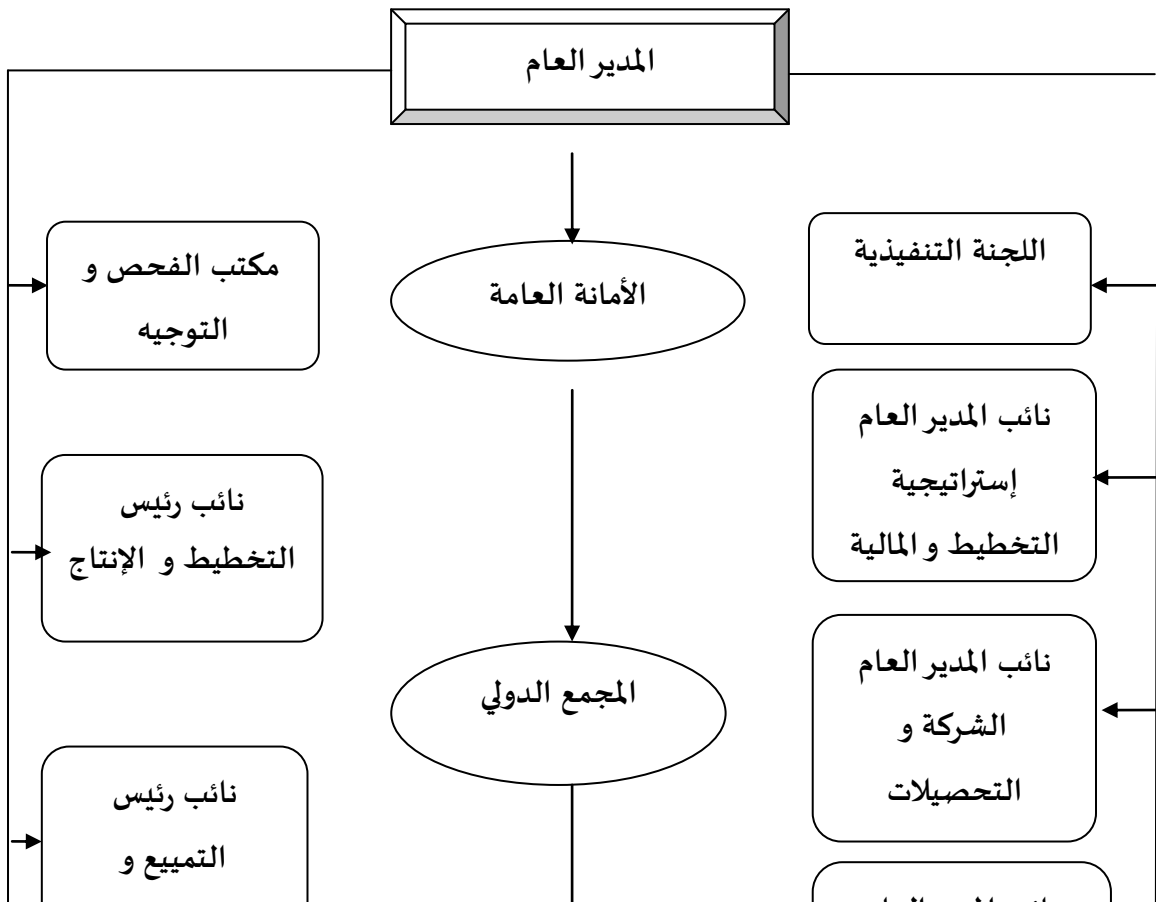
كما أنها تشمل وحدتين لتكرير البترول GPL كالآتي:

- GP1/Z يقع في مرسى الحجاج.

- GP2/Z يقع في أرزيو.

5. الهيكل التنظيمي لشركة سونطراك

الشكل رقم(1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: التعريف بمركب تمييع الغاز الطبيعي: GNL2/Z

مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z هو أحدث المجموعات في المنطقة الصناعية أرزيو يهدف إلى معالجة الغاز الطبيعي المستخرج من حقول الغاز بحاسي الرمل لإنتاج غاز طبيعي ممييع يطرح في السوق العالمية، يقع بين مجمع بطيوة شرقا و مجمع تمييع الغاز الطبيعي غربا. تم بناء GNL2/Z من قبل الجمعية الأمريكية PULLMAN كولوج، وتم توقيع العقد في 09 فبراير 1976، وإطلاق الهندسة في 15 أبريل 1977، وضع حجر الأساس في 11 فبراير 1981، أول شحنة من الغاز الطبيعي المسال في: 20 يوليو 1981. تحديث المجمع ما بين سنتي 1992- إلى 1996

وتحصل المجمع على إيزو 9001 سنة 2000، بالنسبة لنظام إدارة الجودة،
والحصول في 05 نوفمبر 2002 على إيزو سنة 1996 بالنسبة لنظام إدارة الصحة والسلامة تم
الحصول عليها 26 أكتوبر 2004.

والحصول على شهادات أدى المجمع إلى نهج متكامل الجودة المعروف تحت إسم " QHSE ".
مجمع GL2Z هو مصنع لتميع الغاز مع قدرات استخراج البروبان و البوتان و البتزين و الغاز المغذي.

1. معلومات عامة لمركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z

- التمركز: بطيوة.
- المساحة: 72 هكتار.
- المنتج: الغاز الطبيعي المميع.
- الموضوع: معالجة 41250000 م³ يوميا.
- المشيد: PULMMAN كيلوج.
- منبع التمويل: حاسي الرمل.
- عدد القطارات: 06 قطارات.
- حجم الإنتاج: 18 مليون متر مكعب/ سنة.
- سعة التخزين: 03 أحواض كل واحد بسعة 100000 م³.

2. تقديم مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z:

أ. الإسم و الوصفة الإجتماعية: مؤسسة لنقل و تسويق المحروقات.

فرع بطيوة: مركب تميمع الغاز الطبيعي.

ب- الإطار القانوني للمؤسسة: سونطراك SONATRASH GNL2/Z:

- شركة ذات أسهم.
- مؤسسة عمومية إقتصادية.
- دفع الضرائب المتعلقة بالمناطق المستعملة.
- دفع ضرائب متعلقة بتلوث المحيط.

العنوان الإلكتروني: www.Sonatrash.dz.com

المطلب الرابع: تقديم الهيكل التنظيمي للمركب GL2/Z

يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف المستويات الإدارية و الوظائف التشغيلية و العلاقة
بينهما و كيفية تقسيم المسؤوليات و الأعمال بما يضمن انتظام و استمرار النشاط و تبادل المعلومات، و
يمكن توضيح هذا الهيكل في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-2): الهيكل التنظيمي لمركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z



المصدر: من وثائق المؤسسة.

وفيما يلي شرح مختصر للمهام التي تخص وظائف مصالح التسيير للوظائف الإدارية و الوظائف التشغيلية للمركب المبنية في الهيكل التنظيمي:
1- قسم الأمن الداخلي:

مصالحه:

- الأمن.
 - توزيع تقنية المراقبة DCS/ Distribuer Control System.
- يحتوي هذا القسم على 100 عامل وظيفتهم مراقبة تحركات الأشخاص: العمال منهم و الزائرين و كذا حركة السيارات: و تستعمل لذلك 34 كاميرا و هذا ما يجعل دورها مهم من أجل ضمان الأمن داخل المركب، ووقاية العمال من الحوادث.

2- قسم المالية:

مصالحه:

- المحاسبة العامة.
 - الإعلام و التسيير.
 - الخزينة.
 - الشؤون القانونية.
 - المحاسبة التحليلية.
- عدد عمالها 45 عامل و تكمن وظيفتها في أنها المسير المالي و المحاسبي للمركب.

3- قسم التقنية:

مصالحه:

- دراسات.
 - تجارب مخبرية.
 - تفتيش.
- عدد عمالها 83 عامل مهمتهم المراقبة اليومية للتجهيزات و بالتالي نوعية الإنتاج، كما تقوم بتزويد الإدارة و المصالح الأخرى بالمعلومات عن الجوانب التقنية بالمركب و كذا قيامها بتوجيه الدراسات و البحوث التقنية.

4- مديرية الموارد البشرية:

تضم هذه الدائرة مناصب عمل، و لتحقيق كل الأهداف المرجوة، و تنقسم إلى مصطلحتين:

1. مصلحة التكوين : تهتم بما يلي:

- تكوين و إعادة تأهيل الأشخاص
 - تتكلف بدراسة ملفات الأشخاص المترشحين بالتكوين بالخارج .
 - توفير كل المستلزمات الخاصة بالتكوين (داخل و خارج المركب)، منها : المذكرات، المراجع، اختيار المدرسين، تهيئة المراكز و إعداد الطلبات.
 - يقوم بوضع مخططات التكوين و إعداد الميزانية و يضم القسم الفروع التالية:
- فرع نشاط البرمجة.

- فرع الانتقاء للتكوين.
- فرع المكلف بالدراسات.
- إطار في الموارد البشرية.

2. مصلحة التخطيط وتسيير المهنة:

هذا القسم مكلف بتخطيط مهنة العامل و متابعتها منذ توظيفه، دوره يتمثل في الاهتمام بإجراءات الترقية على حسب حاجات بنية المركب و حسب المناصب و يضم 04 فروع:

- فرع الانتقاء والتوظيف
- فرع تسيير المهنة
- فرع مكلف بالدراسات
- إطار مكلف بالدراسات

عدد عمالها 20 عامل وظيفتهم ضمان الموجودات من الموارد البشرية لكل مصلحة من المصالح بالإضافة إلى تسيير و تنظيم العمال و كذا التكفل بمجال ترقية المهنة و ذلك بوضع خطط تكوينية.

5- قسم الإنتاج:

مصالحه:

- التخطيط.
- التحضير و الإرسال.

عدد عماله 319 عامل مهمتهم تمبيع الغاز الطبيعي و تحويله إلى بروبان و غازولين بالإضافة إلى التنسيق بين الطلب و كمية الإنتاج المناسبة لتغطية ذلك إلى جانب حفظ وحدات الإنتاج.

6- الوسائل العامة:

مصالحه:

- داخلي.
- التدبير.
- النقل.

عدد عمالها 98 عامل وظيفتهم تلبية جميع المتطلبات من اللوازم و التجهيزات، تجهيز المصالح الأخرى، توفير النقل للمستخدمين.

7- الصيانة:

عدد عمالها 264 عامل مهمتهم تصليح و حفظ تجهيزات الإنتاج لتفادي أي عطل أو توقف، تنفيذ تغييرات المعني عنها بطلب من المصالح التقنية، و هذا ما يجعلها ذات أهمية بالغة تضمن إستمرارية للمركب.

8- المستخدمين:

مصالحه:

- التأمين.
- الضمان الإجتماعي.
- الضمان الصحي.

عدد عمالها 33 منهم تأمين جميع العقود الإدارية للمركب، تأمين المتابعة الإجتماعية والطبية للأشخاص.

9- التموين:

مصالحه:

- الشراء.
- التخزين.

عدد عماله 48 عامل مهمتهم شراء وتسيير الغيار المستبدل والتجهيزات الخاصة بالمركب وكذا المواد الكيميائية اللازمة للإنتاج، ومراقبة توحيد الرموز حسب الموافقة التقنية التجارية.

10. خلية الإعلام:

عدد عمالها 08 عمال وظيفتهم إدخال أحدث التقنيات التكنولوجية في الاستغلال وذلك لتسهيل العمل بالوحدة وجعلها تواكب القوة الحالية.

11- خلية التنظيم:

عدد عمالها 09 وهو القسم الذي يعمل على تزويد المركب بالوثائق إلى جانب القيام بترجمة الكتب.

12- العلاقات الخاصة بالعمل:

مهمتها المحافظة على سلامة جو العمل داخل المركب وذلك بوضع التزامات وقوانين تفرض على العمال.

13- المركب الصحي:

وظيفته السهر على سلامة وصحة المستخدمين بتوفير وسائل العلاج الضرورية في حالة وقوع حوادث داخل المركب.

تقديم مصلحة المالية:

1- قسم المالية: ينقسم إلى 04 مصالح ذات مهام مختلفة:

أ - مصلحة المحاسبة العامة: تنقسم إلى 03 فروع:

- فرع المخازن والاستثمارات: تقوم بعملية تسيير المخزونات والاستثمارات.
- فرع الموردون: تنقسم إلى مورد محلي ومورد خارجي يتمثل العمل في هذا الفرع بمراقبة الفواتير وتنفيذها.

- فرع المحاسبة المركزية: تقوم بتحليل حالة التقارب بين مختلف الوحدات، تسوية الأجور و الرواتب.
- ب - مصلحة الخزينة: تنقسم إلى 03 فروع:
 - فرع البنك دينار: تحقيق جميع العمليات بالدينار.
 - فرع البنك العملة الصعبة: تحقيق العمليات بالعملة الصعبة.
 - فرع الصندوق: تسوية جميع أجور العمال المؤقتين و التسبيقات الممنوحة.
- ج - مصلحة دراسة المعلومة التسييرية: تنقسم إلى 03 فروع:
 1. فرع المحاسبة التحليلية: حساب تكلفة المردودية و تقييم المصاريف الشهرية.
 - فرع التحليل: تقديم التقارير التسييرية LE tableau de bord و تحليل الفروقات حسب القيم المحققة- الميزانية-
- 2. فرع الميزانية التقديرية: تقدم المخطط Plan annuels للمركب أهمية بالغة حيث يعتبر مورد للعملة لما له من علاقات مع زبائن من العالم الخارجي و نظرا للأهمية البالغة لهذا المركب نجد عدة دول تبرم اتفاقية شراكة معه من بينها شركة أمريكية و أخرى فرنسية يعملان حاليا على استغلال في إنتاج غاز الهيليون بنفس المركب بالإضافة إلى تميمع الغاز الطبيعي نجد إنتاج.
Gazoline-PropaneK- Butane- Naturelle.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي و التغيير التنظيمي بمركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z

المطلب الأول: استراتيجية الاتصال التنظيمي في المركب

يعتبر الاتصال القاعدة الأساسية و المهمة في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z حيث يسجل بمفهومه الواسع في الإستراتيجية العامة التي تضعها الإدارة بنفس الرتبة التي تعطي للسياسات الأخرى ، كسياسة التكوين و تسيير الموارد البشرية، الإنتاجية و التطوير لما له من أهمية بالغة و هي تتألف من جهد دائم و نوعي مبدول من طرف مسؤولي المؤسسة، إضافة إلى أن إستراتيجية الاتصال تنتقل من طرف مختلف الوسائل الاتصالية و التي تعتبر الأداة المسيرة لمهام و أنشطة الإدارة، بإعتبار الإدارة العليا المادة الأولى في تنفيذ عمليات الاتصال التنظيمي داخل المركب، في مجموع نشاطات منسجمة، حيث تمر خطة الإتصال التنظيمي بمراحل عديدة أهمها :

1. الاختبار و التقرير عن طريق

-إحصاء إمكانيات و موارد بتحليل نقاط القوة و الضعف، الفرص و المخاطر.

- تحليل الاحتياجات، بإحصاء ما يقدم للعاملين من معلومات: عن تطلعاتهم الظاهرة (الدورات التكوينية) وغير الظاهرة (كالتقدير-المساهمة)
 - توزيع خطوات الخطة الإتصالية وفق مراحل زمنية، فإذا كان هناك إنسجام تعتمد كوثيقة رسمية، في تسيير خطة الإتصال، وإذا كان العكس تتخذ التصحيحات اللازمة.
2. التحضير:

يتم فيها وضع برنامج الخطة الإتصالية، على الميدان عن طريق تحديد مايلي:

- شكل الإتصال الرسمي المناسب

- مهام الإتصال

- الأهداف التوخاة منه

-الوسائل المساعدة لتطبيقه

- التوقيت الملائم

-الميزانية لتنفيذ الخطة الإتصالية

3. في النهاية:

تبعاً للخطوات السابقة فإن برنامج الخطة الإتصالية يصبح مادة موثقة توزع على كل الإدارات، بحيث يكون البرنامج بسيط يحتوي على:

- الرسالة: تحديد الهدف، والصورة المراد توصيلها، والسلوكيات التي يجب تشجيعها حسب أهداف البرنامج.

-المستهدف، المقصود بالرسالة

المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي داخل المركب

1. أنواع الاتصال التنظيمي: وتتمثل في الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي.

أولاً: اتصال رسمي:

1.الاتصال النازل: تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل، لإعطاء التعليمات والأوامر

2.الاتصال الصاعد: تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى فيما بين المصالح المختلفة، مثل: التقارير

المقدمة من طرف رؤساء الأقسام إلى الإدارة.

3.الاتصال الأفقي: هو الذي يتم بين العاملين في نفس المستوى، من أجل التنسيق قصد إنجاز المهام
ثانيا: اتصال غير الرسمي:

لا يرافق الهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل بين الأفراد لا تتوقف فقط عند العلاقات
الوظيفية بين العاملين بل تتجاوزها، لتنشأ علاقات أخرى إجتماعية، سواء أكانت عفوية تعبر عن
مشاكل أو تطرح إنشغالات، أو عن قصد تعبر عن مصالح معينة.
هذا النوع من التنظيم ينشأ تدريجيا ويصبح خفيا وقويا ، فقط إذا كان التنظيم الرسمي ضعيف.

2. وسائل الاتصال التنظيمي

هي متنوعة، بحسب طبيعة نشاط وحجم أي مؤسسة كانت، أيضا حسب طبيعة الرسالة (المرسل
والمستقبل) وكمايلي أهم هذه الوسائل المستخدمة بالمركب، ونميز بين نوعين المكتوبة والشفوية.
أ . وسائل الاتصال المكتوبة:

هي مسجلة ومدونة يمكن الرجوع إليها وإعادة استخدامها في حالة إحتياجها،وهي:
-التقارير: تكون مكتوبة بعد عقد اجتماع ، لتعمل على توصيل المعلومات من الفاعلين في الاجتماع إلى
البقية بإيجاد مقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.
- الإعلانات الحائطية: تستخدم لتعريف العاملين ببندود القانون الداخلي للمركب مثلا(ممنوع التدخين-
ممنوع دخول المركب بدون تصريح)، مواقيت العمل والعطل، رزنامة التكوين، قوائم الأقدمية.. وتعتبر
من بين أكثر الوسائل إستخداما.

ب.وسائل الاتصال الشفوية:

تتم بين المرسل والمرسل إليه، تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار والآراء، مما يزيد من ثقة
المرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية، وهي:

-الاجتماعات: لتشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه وهناك نوعين:

أ- اجتماع تبادل الخبرات:

ب- الاجتماع الإعلامي(المحاضرات)

-الهاتف: يعتبر من الوسائل الهامة، في وقتنا الحاضر والتميزة نظرا لإنخفاض تكلفته وسرعته

-المقابلة: تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وأساسها الحوار .

-اللجان: عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشاكل محددة مع بعضهم البعض، وهي
ذات فعالية واسعة، هذه الاجتماعات تدعو إلى تحمل المسؤولية قصد خلق مناخ للاتصال وقاعدة
موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم .

ج.وسائل الاتصال التكنولوجية: تمثل في:

-الفاكس والتلكس: وسيلة ضرورية تمكن من نقل معطيات وقرارات في وقت وجهد مختصرين.

-الإعلام الآلي: يتمثل في شبكتي الانترنت والأنترانت التي تستعمل كثيرا لتوضيح المعلومات داخل المركب،
لأنها تتميز بالفعالية والسرعة الكبيرة.

-البريد الالكتروني: يحل محل الاتصال الشخصي، يُمكن مسؤول المؤسسة من مخاطبة الجميع والحصول على الإجابات عن التساؤلات في وقتها المناسب.

-الصحيفة الالكترونية: يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات في إصدار صحيفة إلكترونية داخلية، وهي عبارة عن فضاء إلكتروني، يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

المطلب الثالث: أهداف ومزايا الاتصال التنظيمي بالمركب

1. أهداف الاتصال التنظيمي:

من أهدافها ما يلي:

- . بث و نشر التوجهات العامة، والإرشادات مع الأشخاص المعنيين.
- . تطوير مهارة الاستماع عند العاملين بطريقة يتم فيها وصول المعطيات بشكل جيد.
- . تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الهياكل و الأقسام في المركب.
- . بناء و خلق قيمة للتعريف الجماعي بثقافة التنظيمية و المتمثلة في جمع الاعمال التالية:
 - . الأعمال التي تتعلق بالمستخدم.
 - . الأعمال التي تخلق العلاقات في الاتجاهين العمودي و الافقي لتسهيل سير المعلومة.
 - . الأعمال التي تتحصل عليها من مشاركة و حركية المستخدمين.

2. مزايا الاتصال التنظيمي

يمكن لنظام الاتصال تحقيق ما يلي:

- يقرب الإدارة أكثر من خيارتها الإستراتيجية
- يساعد في سرعة اتخاذ القرارات
- يربط بين خطوات العمليات ذات البعد الإداري و الاجتماعي
- فعال في نشر قيم و أهداف المؤسسة

المطلب الرابع : إدارة التغيير التنظيمي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z

أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا و الأفراد.

شهد مركب تميمع الغاز الطبيعي gnl2/z بعض التغييرات مست كل من الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا، أما تغيير الأفراد فكان في تدريبهم و تكوينهم، و عليه سنقوم بشرح مختصر لهذه التغييرات فيما يلي:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي:

يتمثل التغيير في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك في تغيير بسيط حيث عملت الإدارة على تغيير الهياكل الإدارية الفرعية حيث كانت وحدات الموارد البشرية موزعة على وحدات متفرعة، فكان التغيير هنا في جمع هذه الفروع في مصلحة واحدة و أيضا إعادة توزيع الاختصاصات و إعادة تصميم طرق الاتصال.

. أيضا حدث في عهد المدير السابق و هو إنشاء مديريات جديدة كانت عبارة عن وحدات و أقسام، فحدث التغيير هنا في فصل هذه الوحدات و الأقسام فيما بينها و جعلها مديريات خاص، لكن الى حد الآن لم يطبق هذا التغيير في الهيكل التنظيمي لانه مجمد من طرف المدير السابق، في إنتظار ترسيم المدير الجديد

2. التغيير في التكنولوجيا:

نظرا لكبر حجم مؤسسة سوناطراك و قيمتها الكبيرة و المنافع التي تقدمها و تطورها التكنولوجي، عملت أيضا إدارة المنظمة على التغيير في التكنولوجيا و هذا من أجل مواكبة الأوضاع الجديدة و اقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، و تحسين الجودة و التزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج.

حيث اعتمد المسيرون في التغيير التكنولوجي على إدخال وسائل إنتاج جديدة و تغيير طرق و خطوات الإنتاج و أيضا تطوير وسائل الاتصال باقتناء وسائل و تقنيات الاتصال الجديدة التي ذكرناها في المحور الأول (الجانب الاتصالي لمؤسسة سوناطراك)، حيث توصل التقدم التكنولوجي في مؤسسة سوناطراك إلى

تطوير طرق المعاملات منها، طريقة تمويل الأموال و الدفع بوسائل الكترونية و أيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة تخدم جميع المجالات، مثلا كتقديم برامج التعليم و التدريب.

و من بين أهم التغييرات التكنولوجية التي استنتجتها في مؤسسة سوناطراك ما يلي:

أ. التسيير الإلكتروني للمعلومات GED:

وهي شبكة حافظة للمعلومات هدفها تقليل الأوراق و مريحة للوقت، يعني أن أي عامل يمكن حفظ المعلومات في هذه الشبكة دون كتابتها في الأوراق و عند الحاجة إلى هاته المعلومات يلجأ إلى هذه الشبكة، لكن يوجد فيها بعض المعوقات وهي أن هذه الشبكة تحتاج إلى جهاز ماسح ضوئي و هذا الأخير يحتاج إلى مبالغ مالية كبيرة لذا يوجد واحد فقط في المؤسسة يتنافس عليه كل العاملين لكنه لا يعمل بصورة دائمة لأنه يتعرض إلى ارتفاع في الحرارة و في الأخير يتوقف عن العمل، و في الأصل لابد أن يتوفر هذا الجهاز في كل مكتب و لكل واحد حقه فيه لتخزين كل المعلومات المتعلقة بشغله.

ب — وضع برنامج تطبيقي جديد لوضع المعلومات في جداول من طرف المسؤولين الخاصة بالعمال، (تكوينهم و تدريبهم)، حيث كان المسؤولين في الأول يبعثون هذه التقارير و الجداول عن طريق الفاكس، و بوجود هذا البرنامج أصبح ملأ المعلومات في هاته الشبكة و على المباشر، حيث أصبح العمل سهل و مريح للوقت.

حيث يكون هذا التكوين في سينا بولاية وهران.

3. تغيير في قاعدة البيانات GSOR :

حدث تغيير في قاعدة البيانات و المعلومات GSOR بتحديث برمجته و تطويرها أكثر، عليه ذهب فريق العمل لتكوين بالخارج للعمل على كيفية استخدامه، فكان المركب GNL2/Z هو السباق في تطبيق هذه البرمجة الجديدة و تقليص حركة التغييرات الجديدة من عامين الى ظرف 06 أشهر، و عليه تحصل المركب على ترقية و تهنئة من المؤسسة الأم.

4. التغيير في الأفراد :

يحدث تغيير في العمال من قبل النقابة بالتعاون مع مصلحة علاقات العمل و إدارات المركب بالاجتماع و التفاهم على طبيعة التغييرات سواء باستبدال المنصب أو مكان العمل أو الترقية، حيث تكون دائما مهمة الاتصالات هي الفعالة في نجاح العملية الاتصالية ما بين العمال و رسم لهم الخطة الاتصالية لتقبلهم و تأييدهم لهذا التغيير، و هذا من مهمة علاقات العمل و النقابة.

ثانيا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عملية التغيير التنظيمي

نستطيع تحديد أهم معالم ثقافة سوناطراك من خلال القيم التي تم تعليمها للأفراد منذ البداية، فكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت الثقافة و التقاليد أقوى، كما أن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و اعتمادا على طرق معينة في العمل، و يمكن التعرض لقيم و ثقافة سوناطراك من وجهة نظرها الخاصة في أنها تتوجه نحو الزبون كونه سبب و جودها و هدفها الأول.

إن السير نحو التغيير في سوناطراك يؤدي إلى التطور و التقدم بالاعتماد على برامج التجهيز لمواجهة الطلب المتوقع و إدخال تكنولوجيا جديدة تتوقف على اعتماد المورد البشري و حسن استخدام الاتصالات على تسيير أحسن للمعلوماتية و ذلك بإعطاء أهمية كبيرة للاتصال و تخصص الوسائل الضرورية لتجعل العمال يتكيفون مع التكنولوجيا الجديدة. وأيضا نرى مساهمة العمال الفعالة في انجاز المهام الموكلة لهم بتشجيع عملية التغيير و تثمينها و إشراكها في تحديد الأهداف و تحمل المسؤولية و تنمية قدراتهم بالتكوين اللازم، فاكتساب عمال مؤهلين يعد من أهم ضمان للنجاح.

يعد عرض أهم القيم التي تبني عليها سوناطراك قاعدة تأسيسها لتكون أهم سماتها الثقافية و الرغبة في بلوغ المراتب الأولى، و لضمان تحقيق عدة مجالات من بينها:

. جودة الخدمات.

. الجودة في التسيير و أدائه.

. الجودة في المنتجات.

. تخفيض مستوى التكاليف.

-لا تفضل سوناطراك التغيير كثيرا كما أن لها القدرة الكافية في إنجاح عملها بالطرق التقليدية.

-المناخ العام لسوناطراك لا يقاوم التغيير إلا في حالات قليلة.

-دراية سوناطراك بحاجة عمالها للتكوين أثناء حصول أي تغيير.

-نظرا للإستراتيجية التي تميز أي تغيير لا يتم إشراك العمال في مناقشة و تخطيط أو تنظيم أي تغيير لأنه يتم في مستويات عملها المديرية العامة.

-تعتمد الإدارة في سوناطراك على سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير في حالة رفضهم له.

ثالثا: ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z

لقد لاحظنا في مركب تميمع الغاز الطبيعي غياب التغيير وقلته إلا ما ذكرناه سالفا و هذا يعود إلى الثقافة التنظيمية التي اعتاد عليها العمال و أيضا إلى إستراتيجية المؤسسة ككل و بالتالي تكمن مقاومة التغيير للأسباب التالية:

. الخوف من التغيير.

- أما الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات في العمل، فالإنسان بطبيعته يقوم بممارسة عادات يومية متشابهة و هذا بسبب تعقيد الحياة فتكون لديه نوع من الاستجابة المبرمجة فإذا واجه الفرد التغيير فإن هذا الميل نحو الاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، فالتكيف مع الترتيبات الجديدة تؤدي إلى عدم الراحة و بالتالي المقاومة من أجل المحافظة على طريق المعتادة عليها و في طرق العمل أو السلوكيات و التصرفات المختلفة داخل المنظمة.

- الوقت الغير الملائم للتغيير، فاختيار متخذي قرار التغيير في المنظمة لوقت التغيير أمر مهم مما ينعكس على نتائجه، فإذا كانت الفترة غير ملائمة كأن نكون في المنظمة في حالة كساد أو تدهور

أو فترة يكون فيها أغلب العمال خارج المنظمة مثل: العطل....الخ، قد يؤدي حتما إلى مقاومة التغيير حسب الفترة.

- من خلال هذا العرض لكل سبب من أسباب التغيير الرئيسية التي تؤدي إلى مقاومة التغيير استنتجنا أن هذه الأسباب تتأثر بنوع التغيير المراد إحداثه و المستوى الهرمي للأفراد الذين سيحدث لهم التغيير بالإضافة إلى الرغبة في ذلك فإذا لم تتوفر الرغبة لدى العامل فإن التغيير لن ينجح مهما حاولت الإدارة توفيره من تسهيلات لإنجاحه.
- والأمر الذي استخلصته من خلال دراستي ، هو أن العمال بالرغم من رفضهم للتغيير لا يمكن لهم المقاومة بل يفرض عليهم هذا التغيير سواء رفضوا أو قبلوا التغيير فهم مجبرين على تقبل أي عمل يوكل إليهم.

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لفعالية الاتصال التنظيمي في انجاح عملية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

1.مكان التريص:

موضوع دراستنا يتعلق أساسا بمعرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي و قضينا فترة تربصنا الذي دام شهر واحد في مؤسسة سوناتراك مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z في دائر الموارد البشرية.

2.منهجية الدراسة:

اعتمدنا على منهج دراسة حالة الذي يناسب موضوع دراستنا، بحيث يقوم على الإحاطة بجميع جوانبه و يقدم لنا البيانات و المعلومات ، و التي قمنا بدورنا على تبويبها و تحليلها و تفسيرها و من ثم مناقشتها.

3. عينة الدراسة:

يعالج موضوع الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاز عملية التغيير التنظيمي، فبحسب طبيعة الموضوع شملت عينة الدراسة الإطارات العاملين بالمركب نظرا لصعوبة فهم التغيير التنظيمي للعاملين، و التي كانت 20 إطار.

4. استمارة الاستبيان:

يمثل الاستبيان الأداة الملائمة للحصول على البيانات و المعلومات و الحقائق المرتبطة بموضوع معين، حيث تعالج جوانب مختلفة من إشكالية البحث كما يراعي فيها وضوح الأسئلة و بساطتها حيث يمثل الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات في هذه الدراسة.

وحتوى الاستبيان على مقدمة وهي خطاب الاستبيان لأجل تقديمها إلى أفراد العينة، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي وهو دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير وتشجيعهم على المشاركة في التغيير و تبيان أهميته و الابتعاد عن المقاومة، كما أوضحنا إلى أن البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وتم تصميم استمارة استبيان بمجموعة من الأسئلة تم إعدادها وفق مقياس ليكارت الثلاثي (موافق- غير موافق- محايد) جاءت موافقة للجانب النظري للدراسة حيث تحصلنا على البيانات التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن تم استخلاص النتائج ومناقشتها.

المطلب الثاني: وصف خصائص العينة

بعد استعادة استمارة الاستبيان الموزعة على أفراد العينة، بعدها عملنا على وصف الخصائص العامة لهم حسب المتغيرات التالية:

1. الجنس:

يبين الجدول رقم(1-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم على النحو التالي:
الجدول رقم (1-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	13	07	20
النسبة	%65	%35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(1-2) أن توزيع أفراد العينة أغلبهم ذكور بنسبة بلغت 65% بعدد تكرار 13 إطار في حين بلغت نسبة الإناث 35% بعدد تكرار 7 إطارا.
2. السن:

بين الجدول رقم(2-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف سنهم، على النحو التالي:
الجدول رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب السن

البيان	أقل من 30 سنة	من 30الى 39	من 40الى 49	من 50الى 59	أكثر من 60	المجموع
التكرار	-	10	08	02	-	20
النسبة	-	%50	%40	%10	-	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

تبين لنا من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب السن أن الفئة العمرية من (30الى 39) قدرت بأعلى نسبة والتي تمثلت ب 50 % بعدد تكرار 10 اطارات، ثم تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم من (40الى 49) التي قدرت ب 40% بعدد تكرار 08 اطارات، ثم تأتي الفئة التي تتراوح من (50الى 59) بنسبة مئوية قدرت ب 10% كآخر نسبة، بتكرار اطارين فقط.

3. المستوى التعليمي:

إن العينة المدروسة تتعلق بالإطارات وذلك لطبيعة وأهمية الموضوع و جهله من طرف العمال استوجب علينا هذه الدراسة لأنها تتطلب مستوى تعليمي جامعي وهذا يفسر غياب المستوى التعليمي الثانوي.

4. الأقدمية في الوظيفة:

يبين الجدول رقم(2-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة على النحو التالي:

الجدول رقم(2-3) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

البيان	أقل من 6 سنوات	من 06 إلى 10	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	00	06	04	07	03	20
النسبة	00%	30%	20%	35%	15%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على العينة المدروسة

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة ذوي خبرة وأقدمية من 16 إلى 20 سنة قدرة ب35% بعدد تكرار 07 اطارات ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة بعدد تكرار 06 اطارات ذوي الخبرة من 06 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 20% من أفراد العينة بتكرار 04 اطارات، وأخيرا نسبة 15% من الاطارات ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة بعدد تكرار 03 اطارات.

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد من خلال عمالها على الخبرة والأقدمية لضمان التسيير الحسن للمؤسسة .

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

تحليل المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي في المركب

العبارة الأولى:

. العامل يبدي اهتماما لحديثك و توجيهاتك و يسهل عملية الاتصال

الجدول رقم (2-4) ابداء اهتمام العامل اهتمامه لتوجيهات رئيسه في تسهيل عملية الاتصال

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	14	04	02	20
النسبة	%70	%20	%10	%100

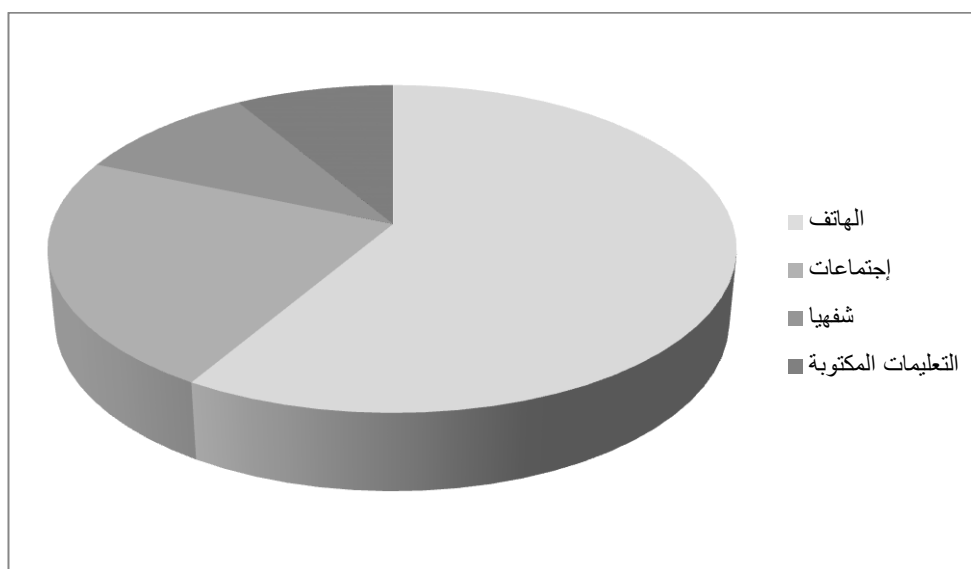
المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

حسب إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول توصلنا إلى أن الأغلبية أجابوا بأن العمال يهتمون لحديث و توجيهات رؤسائهم بنسبة كبيرة قدرة ب %70 بعدد تكرار 14 إطار، أما بنسبة %20 كانوا غير موافقين بأن العمال يهتمون بحديثهم بعدد تكرار إطارين فقط. نستنتج أن أغلبية العمال يحترمون مرؤوسهم و يحترمون السلم الإداري.

العبارة الثانية:

. حسب نظرك ما هي أنسب طريقة للاتصال بمرؤوسيك

شكل رقم (2-3) أنسب طريقة للاتصال بمرؤوسيك



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 65% من أفراد العينة يفضلون الهاتف النقال بعدد تكرار 13 إطار، أما نسبة 15% فهي للاجتماعات بعدد تكرار 03 إطارات أما الطريق الشفهية و التعليمات المكتوبة فهم بالتساوي بعدد تكرار إطارين بنسبة 10% . نستنتج أن الهاتف أفضل وسيلة اتصالية لاختصار الوقت و التكلفة و الجهد.

العبارة الثالثة:

. التسلسل الهرمي للوظائف يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب

الجدول رقم (2-5) التسلسل الهرمي للوظائف يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	03	17	-	20
النسبة	15%	85%	-	100%

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على أن التسلسل الهرمي للوظائف يعيق وصول المعلومات، بنسبة قدرة ب85% و بعدد تكرار 17 إطار، أما بنسبة 15% كانت موافقة على أن هذا التسلسل يعيق وصول المعلومة بعدد تكرار ثلاثة إطارات. نستنتج أن التسلسل الهرمي و تعدد المستويات يساعد نزول المعلومات بشكل جيد و سريع ، و تصل بطريقة رسمية و بدقة و وضوح.

العبارة الرابعة:

. يفهم العمال جيدا محتوى الرسائل الاتصالية التي توجهها لهم.

الجدول رقم(2-6) يفهم العمال جيدا محتوى الرسائل الاتصالية التي توجهها لهم.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	16	03	01	20
النسبة	%80	%15	%05	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة لديهم علاقة جيدة مع العمال ما يؤكد أنهم يفهمون جيدا لمحتوى الرسائل الاتصالية الموجهة لهم من طرف رؤسائهم وأنهم يبدوا اهتماما كبير للأوامر والتوجيهات بعدد تكرار 16 إطار، أما نسبة 15% فلا يوافقون على أن هناك علاقة جيدة بينهم وبين العمال لدرجة أنهم لا يفهمون محتوى رسائلهم الاتصالية بعدد تكرار 03 إطار، أما بنسبة 5% بعدد تكرار إطار واحد محايدين.

نستنتج أن المركب يستخدم وسائل مختلفة ومتنوعة من الوسائل الاتصالية التي تساعد العمال على فهمها وأن هناك علاقة وطيدة بين العمال ورؤسائهم وهذا ما يزيد الثقة بينهم وبالتالي زيادة مردودية العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة الخامسة:

. تعتمد المؤسسة في عملها على الاتصال

الجدول رقم(2-7) تعتمد المؤسسة في عملها على الاتصال.

البيان	الصاعد	النازل	الأفقي	المجموع
التكرار	09	09	02	20
النسبة	%45	%45	%10	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

من خلال الجدول يتضح لنا تقارب النسب بين الاتصال الصاعد و الاتصال النازل وكلاهما لهم نفس النسبة قدرة ب 45% بعدد تكرار 09 إطارات، أما الاتصال الأفقي فأخذ نسبة 10% لعدم استخدامه كثيرا في المركب.

نستنتج من خلال هذا التحليل أن العملية الاتصالية في المركب تتقارب النسب بين الاتصال النازل و الصاعد من خلال اتصال الإدارة بعمالها في أوقات منتظمة عن طريق المشرف المباشر هذا يساعد على تحقيق جو و مناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة و انسياب المعلومات سواء كانت نازلة أو صاعده أما الاتصال الأفقي فغالبا ما يكون.

تحليل المحور الثاني: التغيير التنظيمي في المركب
العبارة الأولى:

. انت كمسير تحرص على تطبيق ظاهرة التغيير في مؤسستك.

الجدول رقم(2-8) حرص المسير على تطبيق ظاهرة التغيير

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	18	02	00	20
النسبة	%90	%10	00	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

حسب إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول والتي تتعلق بالحرص على أن يكون هناك تطبيق لظاهرة التغيير في المؤسسة و من خلال تحليل النتائج توصلنا إلى صحة هذه الفرضية بنسبة قدرة ب 90% بعدد تكرار 18 إطار فكل مسير يحبذ التغيير لما فيه من فائدة تعود على المؤسسة بالريح و التقدم، أما نسبة 10% للمسيرين بعدد تكرار إطارين لا يتقبلون التغيير. نستنتج أن هذا يعود إلى وعي الإطارات و مواكبة المركب للمفاهيم الإدارية الحديثة.

العبارة الثانية:

. تعتقد أنه يجب إشراك العمال في معظم القرارات المتعلقة بعملية التغيير الخاصة بمستقبل المؤسسة. الجدول رقم(2-9) إشراك العمال في معظم القرارات المتعلقة بعملية التغيير الخاصة بمستقبل المؤسسة.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	05	15	-	20
النسبة	%25	%75	-	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

نرى من خلال الجدول أن نسبة 75 % غير موافقين على إشراك العمال في العملية التغييرية باعتبار العمال مجبرين على التغيير سواء قبلوا أو رفضوا هذا التغيير بعدد تكرار 15 إطار، أما 25% من أفراد العينة موافقين على إشراك العمال في العملية التغييرية باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة بعدد تكرار 05 إطارات. فهنا أفراد العينة ينظرون إلى التغيير على أنه ضرورة تخدم مصالح المؤسسة. نستنتج أن هذا راجع إلى طبيعة التسيير الإداري و تطبيق القوانين الداخلية للمركب.

العبارة الثالثة:

. تأخذ بعين الاعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير.

الجدول رقم(2-10) أخذ بعين الاعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	13	03	04	20
النسبة	%65	%15	%20	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم الرؤساء يجدون أن لعادات و قيم الموظفين تأثير ايجابي في نجاح أو فشل عملية التغيير بنسبة قدرة ب65% بعدد تكرار 13 إطار، أما نسبة 20% محايدين بعدد تكرار 04 إطارات ، و نسبة 15% لا يرون أهمية لعادات و تقاليد العمال في إجراء عملية التغيير في المركب.

نستنتج أن هذا راجع إلى أن الثقافة التنظيمي للمركب واضحة في التعامل مع أفرادها.

العبارة الرابعة:

. يتم تدريب العاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير.

الجدول رقم(2-11) تدريب العاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	16	02	02	20
النسبة	%80	%10	%10	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

من خلال الجدول تبين لنا أن الفئة الموجبة بأكبر نسبة قدرة ب 80% بعدد تكرار 16 إطار بأنها تقوم بدورات تدريبية للعاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير، أما نسبة 10% لغير الموافقين المحايدين بنفس عدد التكرار إطارين فقط لعدم وجود دورات تكوينية لعملية التغيير.

نستنتج من خلال تحليل النتائج أن الإدارة مهتمة جدا بتكوين الأفراد وتدريبهم من أجل مواكبة عصر التغيير والتطوير، ففي الأصل إن إستراتيجية العمل في مؤسسة سونا طراك بالدرجة الأولى هي التكوين و تدريب العمال قبل بدأ أي عمل وهذا لضمان السير الأمثل للعمل، وفي الأخير تحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة الخامسة:

. تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب عملية التغيير و أهدافها للعاملين بها.

الجدول رقم (2-12) حرص الإدارة على توضيح أسباب عملية التغيير و أهدافها للعاملين بها.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	03	17	-	20
النسبة	%15	%85	-	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أن إدارة المؤسسة تحرص على توضيح أسباب التغيير و تبيان أهدافها للعاملين حيث قدرة النسبة ب 85% بعدد تكرار 17 إطار و هي نسبة كبيره أما نسبة 15% لا يحبذون إشراك العمال في مناقشة أسباب التغيير و أهدافها بعدد تكرار 03 إطارات. نستنتج أن الإدارة تقوم بعملية الاتصال الإعلامي لفهم مجريات التغيير من دون أخذ بعين أي اعتبار لآرائهم الشخصية.

تحليل المحور الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي
العبارة الأولى:

. يعتبر الاتصال الفعال القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة المتعلقة بظاهرة التغيير التنظيمي.

الجدول رقم(2-13) اعتبار الاتصال الفعال القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة المتعلقة بظاهرة التغيير التنظيمي.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	18	02	-	20
النسبة	%90	%10	-	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن الاتصال الفعال هو القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة المتعلقة بالتغيير التنظيمي بنسبة 90% بعدد تكرار 18 ، ونسبة 10% لا يعتبرون فعالية الاتصال مهمة في إنجاز عملية التغيير بعدد تكرار إطارين فقط.

نستنتج أن الاتصال هو عملية أساسية و الوحيدة القادرة على الاتصال و التواصل و التكامل فيما بينهم و هذا راجع إلى الدور الذي يؤديه الاتصال بالربط بين جميع وحدات العمل في المؤسسة.

العبارة الثانية:

-توافر مهارات الاتصال التنظيمي و التفاعل بين الموظفين ينعكس ايجابيا على ظاهرة التغيير.

الجدول رقم(2-14) توافر مهارات الاتصال التنظيمي و التفاعل بين الموظفين ينعكس ايجابيا على ظاهرة التغيير.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	17	03	-	20
النسبة	%85	%15	-	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

من خلال استجابات أفراد العينة حول مهارات الاتصال و فعاليتها وجدنا بنسبة 85% بعدد تكرار 17 إطار يوافقون على أن مهارات الاتصال التنظيمي تعود بالإيجاب على ظاهرة التغيير التنظيمي، أما نسبة 15% يرون أن مهارات الاتصال التنظيمي و التفاعل بين الموظفين لا ينعكس ايجابيا على تطبيق عملية التغيير بعدد تكرار 03 إطارا.

هذا راجع إلى المستوى المعرفي و الدورات التكوينية التي يتلقاها المسيرون في التعامل مع الموظفين و هذا للتفاعل فيما بينهم من أجل ايجابية عملية التغيير.

العبارة الثالثة:

- الاتصالات التنظيمية في المركب تعمل على توفير المناخ الملائم الذي يرغب العاملين في انجاز ظاهرة التغيير من خلاله.

الجدول رقم(2-15)الاتصالات التنظيمية في المركب تعمل على توفير المناخ الملائم الذي يرغب العاملين في انجاز ظاهرة التغيير من خلاله.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	13	07	-	20
النسبة	%65	%35	-	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يجدون مناخ العمل الجيد المستمد من فعالية الاتصالات التنظيمي جد مهم في إنجاز العملية التغييرية و ضمان نسبة القبول بنسبة قدرت .65% بعدد تكرار 13 إطار، أما نسبة 35% لا يوافقون على أن الاتصالات التنظيمية في المركب تعمل على توفير المناخ الملائم الذي يرغب العاملين في انجاز ظاهرة التغيير من خلاله بعدد تكرار 07 إطار. نستنتج أن هذا راجع إلى تحقيق نجاح التغيير وتحقيق كافة أهداف المركب.

العبارة الرابعة:

. جعل مهارات الاتصال التنظيمي و الأنماط السلوكية الجديدة راسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مراحل التغيير.

الجدول رقم(2-16) جعل مهارات الاتصال التنظيمي و الأنماط السلوكية الجديدة راسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مراحل التغيير.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	14	04	02	20
النسبة	%70	%20	%10	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة موافقين على أن مهارات الاتصال التنظيمي و الأنماط السلوكية الجديدة راسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد في مراحل التغيير وهذا بعدد تكرار 14 إطار، أما نسبة 20% من أفراد العينة لا يوافقون على أن مهارات الاتصال التنظيمي و الأنماط السلوكية الجديدة راسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد في مراحل التغيير بعدد تكرار 04 إطار أما 02% من عينة الدراسة محايدون.

العبارة السادسة:

. يسهل الاتصال التنظيمي مرحلة إجراء التغيير التنظيمي في عدة مستويات تشمل : الأفراد الأعمال البناء التنظيمي.

الجدول رقم(2-17) سهولة الاتصال التنظيمي من خلال إجراء التغيير التنظيمي في عدة مستويات

والتي تشمل: الأفراد، الأعمال، البناء التنظيمي.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	18	02	-	20
النسبة	%90	%10	-	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من أفراد العينة موافقين على أن العملية التغييرية ممكن أن تمس عدة مستويات تشمل الأفراد، الأعمال و البناء التنظيمي هدا و بالاعتماد طبعاً على الاتصال التنظيمي الذي يحفز الأفراد على قبول التغيير بعدد تكرار 18 إطاراً أما نسبة 10% لا يوافقون الرأي بعدد تكراراً اطارين.

هذا يدل على أهمية النشاط الإنتاجي في المركب بالإضافة إلى حجم المركب و على اعتبار أن مؤسسة سوناطراك ذات أهمية كبير وفعالة في الاقتصاد الوطني، و لما لها من مكانة عالمية تتأثر بالمحيط الخارجي فهي مجبرة على إحداث التغيير لمواكبة تغيرات اليوم.

العبارة الثامنة:

. تعتمد المؤسسة على أسلوب التعليم و الاتصال و مناقشة الأفكار بوضوح من أجل فهم التغيير و تجنب مقاومته من طرف العمال.

الجدول رقم(2-18) تعتمد المؤسسة على أسلوب التعليم و الاتصال و مناقشة الأفكار بوضوح من أجل فهم التغيير و تجنب مقاومته من طرف العمال.

البيان	موافق	غير موافق	محايد	المجموع
التكرار	19	01	-	20
النسبة	%95	%05	-	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على العينة المدروسة

من خلال الجدول نلاحظ أن 95% أكبر نسبة لأفراد العينة فيما يخص التعليم و الاتصال و مناقشة الأفكار بوضوح من أجل فهم التغيير و تجنب مقاومته من طرف العمال و هذا بعدد تكرار 19 إطاراً، و 05% من أفراد العينة لا يجدون أن للتعليم و الاتصال و مناقشة الأفكار بوضوح قيمة و أهمية من أجل فهم التغيير و تجنب مقاومته من طرف العمال بعدد تكرار إطار واحد.

نستنتج أن التعليم و الاتصال ضرورة حتمية لنجاح التغيير و عدم مقاومته، و تجنب أي تنظيمات غير رسمية تكون معيقة لانجاز المهام و معارضة الإدارة، ففي بعض الأحيان تكون هناك مقاومة و لكن طفيفة حينها يلجأ المسير إلى تبيان وجهة نظر التغيير و إيضاحه لهم، و بالرغم من هذه المقاومة على العمال تقبل التغيير سواء قبلوه أو رفضوه فهم مجبرين على انجاز العمل لأنه يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الجانب التطبيقي، تسليط الضوء على فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاز عملية التغيير التنظيمي بالمركب، وإجابة منا على إشكالية الدراسة لمعرفة مدى فعالية وإيجابية الاتصال التنظيمي في إنجاز عملية التغيير التنظيمي بمعظم أنواعه وأشكاله في المركب. لذلك استعنا بتصميم استمارة استبيان كأداة بحث لجمع المعلومات المعبرة حول أهمية الاتصال التنظيمي وتأثيره في إنجاز عمليات التغيير التنظيمي وتجنب مقاومته. فجاءت النتائج المستخلصة بعد تفرغ البيانات، جمعها تبويبها وتحليلها، إلى مكانة الاتصال التنظيمي في إنجاز عملية التغيير، والإستراتيجية الملائمة في مقاومة التغيير مستقبلا، وترسيخه كثقافة إيجابية في ذهن الأفراد على مدى عمر المركب، وأهمية الإستراتيجية الملائمة في مقاومة التغيير مستقبلا.

الخاتمة العامة:

أحدثت ثورة اتصالات المعلومات موجة من التغييرات العميقة في مختلف المجالات، رسمت ملامح واقع جديد لعالم سريع التغير.

فنجاح المنظمات اليوم مرتبط ارتباط وثيق بالاتصال و بدوره الفعال في تسيير المؤسسة كونه القلب النابض بها و الحيز الواصل بين جميع أطرافها، لذا وجب على كل منظمة مهما كان نوعها و حجمها و طبيعتها نشاطها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية، في نقل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر و تبادلها، و إيصال الأوامر و القرارات عن طريق رموز أو كلمات حول الموضوع المراد تحقيق أهدافه، بحيث يكون الاتصال فعال عندما تكون المعلومات كافية و واضحة لكل من المرسل و المرسل إليه.

والاتصال التنظيمي يعمل عمل الحلقة الرابطة بين العمل و الإدارة و العاملين بها، و فيما بينهم و كذلك بين المؤسسة و جمهورها الخارجي.

ونجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانبه المختلفة و أهدافه و اقتناع الأفراد به و مشاركتهم فيه هذا ما يجعل من التغيير مفتاحا أساسا لنجاح المنظمات و سببا في تميزها تنافسيا، لأنه يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية، و يؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد و الابتكار و الإبداع.

و نظرا لأهمية التغيير و حتميته و متطلباته في كافة أنشطة المؤسسة، فنجاحه يتوقف على فعالية الاتصال التنظيمي بوضع استراتيجيه اتصالية خاصة بعملية التغيير و تستخدم فيها الأساليب المناسبة لذلك، بمعنى أن الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ليس مجرد عملية لتوصيل المعلومات، الأوامر فقط بل هو عملية تفاعل و تبادل تتم عن طريق استخدام الرموز، التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك للأطراف المختلفة أثناء تأدية أعمالها.

وعليه التغيير أصبح أكثر من حتمية بالنسبة للمنظمة، لكن بالرغم من ضرورته إلا أنه عادة ما تتصادم الرغبة فيه بعوائق منها التنظيمية أو الفردية أو الاثنين معا، ينشأ عنها مقاومة للتغيير، لكن رغم تعدد المقاومة إلا أنها مرتبطة أساسا بمدى إدراك الأفراد لمشروع التغيير، فالأفراد المعنيين بالتغيير سيكونون إما مؤيدين أو معارضين، لذلك نجاح مشروع التغيير يتوقف أساسا على كيفية تطبيقه و إبراز أهميته و مراحل تنفيذه و النتائج التي يمكن أن تترتب عليه لأن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل و خلق قيم و معايير خاصة بهم، و للقضاء على هذا يجب أن يتوافر لهم داخل المنظمة جميع عناصر الاجابة عن تساؤلاتهم و اهتماماتهم عن طريق التوزيع العادل و الكافي و الدقيق للمعلومات لان غياب الاتصال حول أي مشروع يجعله ينقص من كفاءته و نجاحه، فالاتصال التنظيمي الفعال كفيل بتشكيل ثقافة خاصة تؤدي بها وظائف حيوية تتعلق بنسقتها الاتصالي للأفراد و تناسق سلوكهم، إضافة الى توفير الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين لضمان نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها.

1. نتائج الدراسة :

من خلال البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج حول فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي نوجزها فيما يلي:

- الإجابة عن الإشكالية العامة للبحث وما يفوقها من أسئلة فرعية حيث سمح الجزء النظري بتقديم نظرة محيطية وموجزة عن فعالية الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير التنظيمي.
- الاتصال التنظيمي ضرورة إدارية لأداء المنظمة وظائفها وأنشطتها.
- التغيير التنظيمي حتمية تنظيمية ضرورية في بيئة الأعمال المتغيرة و مفتاح نجاحها في استغلال مقاومتها في صالحها.
- يوجد اتصال فعال في مؤسسة سوناطراك في إصدار الأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقيدها حيث يؤثر ويساهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي ويخفف المقاومة.
- تدرك سوناطراك أن التغيير أصبح ضرورة حتمية لتطويرها لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية كما أنها تستبعد مشاركة العمال في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإيجار على قبوله.
- تدرك المنظمة أهمية التكوين كقوة تنافسية لها، تتاح من خلالها فرصة لتطوير مهارات عمالها.

2. التوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- يجب أن تعمل سوناطراك على إيجاد كيفية للتخلص من نقاط الضعف في عناصر ثقافتها التنظيمية التي تمنعها من تحقيق التغيير التنظيمي ، مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية من مدراء، إطارات، وعمال تنفيذيين حول فلسفة التغيير ومتطلبات تطبيقه وشروط ودعائم نجاحه.
- الاهتمام بتنظيم وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال على البذل وتحسين مستوى أدائهم.
- توسيع مشاركة العمال في الاقتراحات المختلفة وخلق ثقافة تنظيمية مشجعة وتنمية روح الفريق ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

3. الآفاق المستقبلية:

حاولنا في هذه الدراسة معالجة موضوع إحداث التغيير التنظيمي من خلال فعالية الاتصال التنظيمي، و بحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى نذكر منها ما يلي:

1. إستراتيجية الاتصال الداخلي لمقاومة التغيير التنظيمي

2. إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل نجاح التغيير التنظيمي بالمنظمة

3. أثر الإبداع التنظيمي في التعامل مع التغيير التنظيمي

4. ثقافة المنظمة و علاقتها في تعزيز التغيير التنظيمي بالمنظمة

5. أثر العلاقات الإنسانية في دعم التغيير التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية للنشر، 2000.
2. احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014.
3. أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، راجع الترجمة علي محمد عبد الوهاب، الطبعة الرابعة، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للنشر، 1991.
4. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011.
- 5- الطاهر خرف الله و نخبة من الاساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، الطبعة الأولى، الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع، 2006.
5. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمان، دار الراية للنشر، 2014.
- 6- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري ، الطبعة الأولى و الثانية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009-2013.
- 7- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، عمان- الاردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010.
8. شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق المكتب الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
9. شريف الحموي، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، عمان، دار يافا العلمية، 2007.
10. علي الحمادي، التغيير الذكي، بيروت-لبنان، دار ابن حزم، 1999.
- 11- فريد كورتل، الاتصال و اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2011.
- 12- فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية، و الممارسات التطبيقية، الطبعة الاولى، عمان الاردن، الاكاديميون للنشر و التوزيع، 2014.

13. مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007-2008.
14. معن محمود عيا صرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
15. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
16. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
17. محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، الطبعة الأولى دمشق-سوريا، دار الرضا للنشر، 2003.
18. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان، داروائل، 1999.
19. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمات والتنظيم، الطبعة الثالثة، الأردن، داروائل للنشر، 2010.
20. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2013.

الرسائل الجامعية:

- 1- ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية الفلسطينية، ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، 2006.
- 2- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري)، مذكرة ماستر، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013-2014.
4. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسنطينة، جامعة منتوري، 2008-2009.

3- طيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، 2010-2009.

5. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013-2012.

المحاضرات:

1. بلمولاي بدر الدين، محاضرات الاتصال التنظيمي، جامعة قاصدي مباح ، ورقلة، مقياس الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة لسنة 3 LMD، 2014-2013.
2. بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي: الثقافة التسييرية و ادارة التغيير داخل المؤسسة، محاضرة اقتصاد و تسيير مؤسسة 2010.

المجلات:

1. أماريك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر 2013.
2. برباش توفيق، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
3. قاسمي كمال، ادارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد الخامس/34، 2007.
4. كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أماريك، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2013.

المواقع الالكترونية:

WWW.KENANAONLINE.COM/USERS/NE3MAN/POSTS/84526.

<http://30dz.justgoo.com/t1870-topic>

الملاحق

الملحق رقم:1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تحت عنوان: "فعالية آليات الإتصال التنظيمي في مواجهة التغيير" من أجل التخرج للحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تسيير إستراتيجي دولي. لذلك نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المقدمة في إستمارة الإستبيان، علما أن البيانات المحصلة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
نشكركم على تعاونكم

ملاحظة:

تحتوي إستمارة الإستبيان على ثلاثة محاور:
المحور الأول، يتعلق بالبيانات العامة الخاصة بكم؛
والمحورين الثاني والثالث، يتعلقان بموضوع الدراسة المذكور أعلاه، لذلك نرجو من فضلكم وضع إشارة (x) أمام كل فقرة تناسب رأيكم.

الباحثة: زيوي فاطمة الزهرة

الإستبانة المتعلقة بالإطارات " الرؤساء "

أولا : بيانات عامة :

• الجنس: ذكر أنثى

• السن 29 - 20 39 - 30

49 - 40 59 - 50

أكثر من 60

• المستوى التعليمي :

.....

• شهادات أخرى :

.....

• الأقدمية في الوظيفة :

أقل من 6 سنوات من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة من 16-20 سنة

أكثر من 20 سنة

ثانيا : الاتصال التنظيمي بالمؤسسة

1- العامل يبدي اهتماما لحديثك و توجيهاتك و يسهل عملية الاتصال .
موافق غير موافق محايد

2- حسب نظرك ما هي أنسب طريقة للاتصال بمرؤوسيك .

<input type="checkbox"/>	الاجتماعات	<input type="checkbox"/>	الهاتف	<input type="checkbox"/>	الفاكس
<input type="checkbox"/>	الانترنت	<input type="checkbox"/>	الانترانت	<input type="checkbox"/>	الاكسترانت
<input type="checkbox"/>	شفهيا(مباشر)	<input type="checkbox"/>	الملصقات	<input type="checkbox"/>	التعليمات المكتوبة
<input type="checkbox"/>	الهاتف النقال				

3- التسلسل الهرمي للوظائف يعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب .
موافق غير موافق محايد

4- يفهم العمال جيدا محتوى الرسائل الاتصالية التي توجهها لهم .
 موافق غير موافق محايد

5- تعتمد المؤسسة في عملها على جميع أنواع الاتصال التالية.
 الصاعد النازل الأفقي المائل

6- لحركة المعلومات دور في تقوية الفعالية الاتصالية .
 موافق غير موافق محايد

ثالثا : التغيير التنظيمي في المؤسسة

1- انت كمسير تحرص على تطبيق ظاهرة التغيير في مؤسستك .
 موافق غير موافق محايد

2-تعتقد انه يجب إشراك العمال في معظم القرارات المتعلقة بظاهرة التغيير الخاصة بمستقبل المؤسسة.
 موافق غير موافق محايد

3 -تأخذ بعين الاعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير.
 موافق غير موافق محايد

4-يتم تدريب العاملين في المنظمة على كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير .
 موافق غير موافق محايد

5-تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب عملية التغيير و أهدافها للعاملين بها .
 موافق غير موافق محايد

6-تهتم القيادة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الالتزام بالتغيير.
 موافق غير موافق محايد

رابعاً : فعالية الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير

1- يعتبر الاتصال الفعال القاعدة الأساسية في بلورة الاهداف الجديدة المتعلقة بظاهرة التغيير.
موافق غير موافق محايد

2- توافر مهارات الاتصال التنظيمي و التفاعل بين الموظفين ينعكس ايجابيا على ظاهرة التغيير.
موافق غير موافق محايد

3- الاتصالات التنظيمية في المركب تعمل على توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في انجاز ظاهرة التغيير.
موافق غير موافق محايد

4- جعل مهارات الاتصال التنظيمي و الأنماط السلوكية الجديدة راسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مراحل التغيير.
موافق غير موافق محايد

5- تضمن مرحلة إجراء التغيير عدة مستويات تشمل:الأفراد، الأعمال، البناء التنظيمي
موافق موافق محايد

6-تعتمد المؤسسة على أسلوب التعليم و الاتصال و مناقشة الأفكار بوضوح من أجل فهم التغيير و تجنب مقاومته من طرف العمال.
موافق غير موافق محايد

المخلص :

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على مدى فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير، وهذا من خلال إبراز أهمية الاتصال التي يصعب تصور أي فعل بشري منظم بدونه فهو يقوم أساس على التأثير والاستجابة لإبراز الدور الفعال للاتصال التنظيمي من خلال الاتصال الرسمي وغير رسمي في هيكله التنظيمي وشبكاته، هذا الأخير الذي أصبح أمراً ضرورياً من أجل فهم آليات العملية الاتصالية التي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة مهما كان نشاطها لذا فهي تسعى لتطوير وتحسين منظومتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات التكنولوجية والأنماط التسييرية الراهنة وهذا كله لإنجاح عملية التغيير التنظيمي الذي أصبح أكثر من حتمية بالنسبة للمنظمة إذ يرتبط أساساً بمدى إدراك الأفراد لمشروع التغيير.

و تتطلب عملية نجاح على وضوحه من خلال إبراز أهدافه وأهميته ومراحله وأهم الاستراتيجيات المعتمدة في عملياته ومحاوره الأساسية.

بالرغم ذلك إلا أنه عادة ما تصادم الرغبة في التغيير بعوائق منها التنظيمية والفردية التي ينشأ عنها ما يسمى بمقاومة التغيير، هذه المقاومة التي تعدد أسبابها فرضت على المنظمة أن توفر جميع العناصر للاستجابة العاملين عن طريق اتصال تنظيمي فعال يعمل على التوزيع الكافي والدقيق للمعلومات، ومعرفة ما مدى فعالية آليات الاتصال التنظيمي في إحداث عملية التغيير التنظيمي قمنا بدراسة ميدانية من خلال تصميم استمارة استبيان تتضمن أسئلة تعلقة بمحاور الدراسة، من تم توزيعها على الاطارات العاملة بالمركب وحدة تجميع الغاز الطبيعي GNL2/Z بالمنطقة الصناعية آرزيو، وهران.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.