



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الرقم التسلسلي:...../2022

رقم التسجيل: 161635103275

## التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية

- دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

- علوطي عاشور

- سعيد خولة

السنة الجامعية: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرّفان

قال تعالى في محكم تنزيله:

{واذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم} الآية 7، سورة إبراهيم

فالحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم عمل إلا بفضلّه، وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته، فله المحامد كلها.

ثم أود أن أتقدم بالشكر إلى كل من أخذ بيدي وساعدني في توجيهاته ونصائحه وأخص بالذكر البروفيسور علوطي عاشور، من تفضل علي بقبول الإشراف على مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، فوجهني حين الخطأ، وشجعني حين الصواب، قبس الضياء في عتمة البحث، أبقاه الله ذخرا لطلبة العلم و جعل ذلك في ميزان حسناته و أرضاه بما قسم له. وإلى أساتذة تخصص علم النفس، الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة المفيدة والقيمة، والتي استطعت من خلالها أن أتخطى الصعاب في إعداد هذه الدراسة بهذه الصورة والتي آمل أن تحظى بالقبول والرضا.

شكرا لكم جميعا.

## إهداء :

إلى أول اسم نطقت به شفاهي، من أعاننتي بالصلوات والدعوات

(أمي) ممتنة لك بحجم السماء

إلى صاحب الفضل فيما أنا عليه وما سأكون عليه مستقبلا بإذن الله

(والدي)

أطال الله في عمره

إلى من عرفت كيف أجده وعلمني ألا أضيعه (صالح) أدام الله سعادته

إلى من عشت معهم الحياة بطلوها ومرها، إخوتي وأخواتي

إلى التي تعلم أقل أسراري وأتفهها، (وسام) رفيقتي في الصبا و حتى المشيب بإذن الله.

إلى البعيدة القريبة من قلبي على الدوام (مريم)

إلى من تجمعني بهم قرابة الدم وأواصر المودة (سميحة ، حياة، نوال، دليلة)

إلى حلمي المرجو، صبرا ستتحقق بإذن الله

إليكم أهدي هذا الجهد.

خولة سعيد

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة الموسومة بعنوان : التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية - دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - إلى الكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية لدى مجتمع البحث ولكي نضمن تمثيل المجتمع الأصلي تم اعتماد عينة قصدية مكونة من 40 إداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان من طرف الباحثة بغرض جمع البيانات ، وتم بناؤه بالاسترشاد بالدراسات السابقة والخلفية النظرية وتوجيهات الأساتذة بقسم علم النفس، واختير المنهج الوصفي أسلوبا لتوافقه مع مثل هذه الدراسات، وتم استعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.16) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة أن التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وبشكل عام فإن التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة يزيد من فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

ولقد أوصت الدراسة بالعديد من المقترحات كان أهمها ضرورة تفعيل الأرضية الرقمية الخاصة بالمراسلات الإدارية، تعزيز التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة ، وتحسين المسؤولين والعمال الإداريين بأهمية التغيير التنظيمي كأسلوب إداري لنجاح المؤسسة واستمراريتها، وتحسين أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية بما يضمن مناخ تنظيمي ملائم للعمل وتشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمسؤولين.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، فعالية الاتصالات الإدارية، نظام رقمنة الجامعة، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي

## **Abstract:**

This study entitled: Organizational change under the university digitization system and its relationship to the effectiveness of administrative communication - a field study on administrative workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences - aimed to reveal the relationship between organizational change and the effectiveness of administrative communication in the research community and to ensure the representation of the original community, an intentional sample was adopted Made up of 40 administrators.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed by the researcher for the purpose of data collection, and it was built with the guidance of previous studies, theoretical background and the directions of professors in the Department of Psychology. The data, and the study found that the change in individuals, the change in technology and the change in the organizational structure under the university digitization system leads to an increase in the effectiveness of administrative communication among administrative workers at the College of Humanities and Social Sciences, and in general, the organizational change under the university digitization system increases the effectiveness of administrative communication At the administrative workers in the College of Humanities and Social Sciences.

The study recommended several proposals, the most important of which was the necessity of activating the digital platform for administrative correspondence, promoting technological change at the enterprise level, sensitizing officials and administrative workers to the importance of organizational change as an administrative method for the success and continuity of the institution, and improving incentives, rewards and promotion systems to ensure an appropriate organizational climate for work and encourage human relations between workers themselves, and between workers and officials.

**Keywords:** organizational change, effectiveness of administrative communication, university digitization system, change in people, change in technology, change in organizational structure

## فهرس المحتويات:

فهرس الموضوعات	
	- شكر وعرفان
	- إهداء
	- ملخص
	- فهرس المحتويات
أ- ج	- مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
18-16	- مشكلة الدراسة
19	- فرضيات الدراسة
20	- أسباب الدراسة
21-20	- أهمية الدراسة
21	- أهداف الدراسة
23 - 22	- تحديد مصطلحات الدراسة
36 - 23	- الدراسات السابقة
37 - 36	- متغيرات الدراسة
<b>الفصل الثاني: التغيير التنظيمي</b>	
42 - 40	- مفهوم التغيير التنظيمي
47 - 43	- أسباب التغيير التنظيمي
49 - 47	- أهمية التغيير التنظيمي
53 - 49	- أهداف التغيير التنظيمي
54 - 53	- أنواع التغيير التنظيمي
55 - 54	- أبعاد التغيير التنظيمي
59 - 55	- مراحل التغيير التنظيمي
<b>الفصل الثالث: فعالية الاتصالات الإدارية</b>	
64 - 62	- مفهوم الاتصال

66 -64	- مفهوم الاتصال الإداري
67 -66	- مفهوم فعالية الاتصال الإداري
69 -67	- أهداف الاتصال الإداري
71 -69	- أهمية الاتصال الإداري
75 -71	- عناصر عملية الاتصال الإداري
78 -76	- صفات الاتصال الإداري الفعال
83 -78	- معوقات الاتصال الإداري
84 -83	- الوسائل الهادفة في تدعيم فعالية الاتصالات الإدارية
	<b>الفصل الرابع: نظام الرقمنة الإدارية</b>
88 -87	- مفهوم الرقمنة
90 -89	- مبادئ الرقمنة الإدارية
91 -90	- خصائص الرقمنة الإدارية
93 -91	- دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية
96 -94	- المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإدارية
97 -96	- سبل نجاح تطبيق الرقمنة الإدارية
	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
100	- منهج الدراسة
101	- مجتمع الدراسة
101	- عينة الدراسة
101	- حدود الدراسة
103 -102	- أداة الدراسة
108 -103	- الدراسة الاستطلاعية
	<b>الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج</b>
115 -111	- عرض وتحليل نتائج الدراسة
120 -115	- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
121-120	- الاستنتاجات والتوصيات

122	- خاتمة
130 - 123	- قائمة المراجع
149 - 130	- الملاحق

### فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الجدول
103	- جدول (01) يوضح أوزان البنود
105	- جدول (02) يوضح الاتساق بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه في محور التغيير التنظيمي
106	- جدول (03) يوضح الاتساق بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه في محور فعالية الاتصالات الإدارية
107	- جدول (04) يوضح مدى ارتباط الأبعاد بالاستبيان ككل
108	- جدول (05) يوضح ثبات بعد التغيير في الأفراد عن طريق ألفا كرونباخ
108	- جدول (06) يوضح ثبات بعد التغيير في التكنولوجيا عن طريق ألفا كرونباخ
108	- جدول (07) يوضح ثبات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ
108	- جدول (08) يوضح ثبات بعد فعالية الاتصالات الإدارية عن طريق ألفا كرونباخ
108	- جدول (09) يوضح ثبات الاستبيان ككل عن طريق ألفا كرونباخ
112	- جدول (10) يوضح العلاقة بين التغيير في الأفراد وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة
113	- جدول (11) يوضح العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة
114	- جدول (12) يوضح العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة

115	- جدول (13) يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة
-----	---

### فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل
37	- الشكل (01) يوضح متغيرات الدراسة
42	- الشكل (02) يوضح العناصر الأساسية في تعريف التغيير التنظيمي
55	- الشكل (03) يوضح مراحل التغيير التنظيمي
75	- الشكل (04) يوضح مكونات عملية الاتصال
93	- الشكل (05) يوضح خصائص الرقمنة
96	- الشكل (06) يوضح المعوقات التي تقف أمام تطبيق الرقمنة الإدارية

## مقدمة:

تعتبر المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها وطرق تسييرها عبارة عن نسق مفتوح، تؤثر فيه البيئة الداخلية والخارجية معا، وهذه العلاقة تحتم على المنظمات أن تتسم بالمرونة والانفتاح بدل التوقع والانعزال عن المحيط، مما يعني أن تكون المنظمات قادرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة.

إن التغيير التنظيمي يمثل إحدى طرق التكيف التي تلجأ إليها المنظمات بهدف ضمان بقائها واستمراريتها في تقديم خدماتها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة بكفاءة وفعالية. ولقد أضحى هذا الموضوع من أهم القضايا التي تشغل المنظمات، ذلك أنه يتم في ظل بيئة تتصف بالحدة وسرعة التغيير في مختلف المجالات ، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية.

ونظرا للأهمية التي يشغلها التغيير التنظيمي فقد تناولته دراسات الباحثين في مجال إدارة المنظمات عامة والسلوك التنظيمي خاصة وذلك من خلال محاولاتهم إعطائه تعريفا محددًا وتشخيص مجالات وتطوير طرق وأدوات لقياسه.

ولما كانت المنظمات تهدف إلى توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، فإن أحسن السبل في هذا التطوي على عملية الاتصال باستمرار وبفعالية لتحقيق الأهداف المرغوبة ، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية.

وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي تعنى بها المنظمات اليوم، فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقربها إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها، إذ أنه في غياب الاتصال لا تستطيع المنظمة أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء، بل أنها تتعرض حتى

للضمو ر أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة لها ، وبالتالي لا تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة سواء الاستمرار أو التوسع.

وانطلاقا من حيوية الموضوعين اتجهت الدراسة الحالية نحو الجمع بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية في محاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما، لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، وهذا في ظل نظام رقمنة الجامعة والتغير من الأسلوب التقليدي في العمل نحو تطبيق مشروع صفر ورقة، وتحقيقا لهذا الهدف فقد أعتمد التغيير التنظيمي كمتغير مستقل، وقد مثل هذا المتغير بمجالاته وهي على النحو التالي: التغيير في الأفراد ، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي، في حين اختصت فعالية الاتصالات الإدارية بكونها متغيرا تابعا.

إن طبيعة الموضوع الذي تعالجه دراستنا يقتضي الإلمام بها من جميع الجوانب ولهذا ارتأينا أن المنهج الوصفي هو أفضل منهج يمكننا من جمع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول إلى النتائج المرجوة، وقد اشتملت الدراسة على خمس فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول يتعلق بالإطار العام للدراسة وتم فيه تحديد المشكلة والتساؤلات التي جاءت بها الدراسة، وذكر الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة، أهدافها وأهميتها، كما اشتمل أيضا على المفاهيم المرتبطة بالدراسة، ثم الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

وفيما يتعلق بالجانب النظري فقد تناولناه في ثلاث فصول:

الفصل الثاني وقد خصص للمتغير المستقل "التغيير التنظيم" وتم استعراض مفهوم التغيير التنظيمي، أسبابه، أهميته، أهدافه، أنواعه، ومراحله.

أما الفصل الثالث فقد خصص للمتغير التابع "فعالية الاتصالات الإدارية" وتم التطرق فيه للمفاهيم المتعلقة بالتغيير وهي على النحو التالي: الاتصال، الاتصال الإداري، فعالية الاتصال الإداري، ثم تم التعرّيج على أهداف وأهمية الاتصالات الإدارية، وكذا عناصر

ومكونات عملية الاتصال، صفات الاتصال الإداري الفعال، المعوقات التي تواجه الاتصال الإداري، والوسائل الهادفة في تدعيم فعالية الاتصالات الإدارية.

أما الفصل الرابع فقد خصص للرقمنة الإدارية، وتم فيه تناول مفهوم الرقمنة، مبادئها، خصائصها، دوافع التحول إليها، المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإدارية، وسبل نجاح تطبيق الرقمنة الإدارية.

وفي الجانب التطبيقي، فقد خصصنا الفصل الخامس لإجراءات الدراسة المنهجية، وتم فيه تحديد المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الحدود الزمنية والمكانية للدراسة، تقديم وصف لأداة الدراسة وكيف تم بناؤها، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية، وحساب الخصائص السيكومترية للأداة.

وفي الفصل السادس والأخير تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لقياس الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية، وكذا مناقشة النتائج بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ولعل أكثر العوائق التي واجهتنا في إجراء الدراسة هي الحصول على استجابات العينة لعدم جدية البعض وكذا تعذر توزيع الاستبيانات بالطريقة الالكترونية، الأمر الذي اضطرنا أن نوزع الاستبيانات بطريقة مباشرة، مما أخذ منا أسبوعاً كاملاً في التوزيع واسترداد كل الاستبيانات.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أسباب الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- متغيرات الدراسة

## 1- مشكلة الدراسة:

إن التغييرات سريعة الإيقاع التي شهدتها ومازال يشهدها العالم لها أثر بارز على المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية تحتم على المنظمات بين حين وآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها في إدارة المواقف والظروف بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأمثل.

ومما لاشك فيه أن التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، مفروض عليها من أجل ضمان استقرارها ونموها أن تتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه، إذ تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط. (شويلع وفارس، 2020، ص174).

في حقيقة الأمر لا تستطيع المنظمات القيام بأي نوع من الأعمال، دون القيام بعملية الاتصال، ومن أكثر الأمور تحديا في الإدارات اليوم تأسيس نظام فعال للاتصالات الإدارية، والتنظيمية والمحافظة على استمرارية فاعليته، كون الاتصال التنظيمي من الوظائف الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو عنصر مهم، ويعد الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون عمليات

التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والضبط، والتقييم من خلال الاتصالات ومن الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه ومؤد إليه(الطويل، 2015، ص 15).

ويعد الاتصال داخل المنظمات إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليها إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث التغيير والتجديد وتنفيذ أعمالها، ومما لا شك فيه أن عملية التغيير التنظيمي الذي تحدته المؤسسات تعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغيرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل في إطارها، وأن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الأفراد المعنيين بالتغيير ودفعهم لقبوله(بوثلجة وآخرون، 2019، ص24) .

وتجدر الإشارة إلى أن المستجدات العلمية و التطور الالكتروني قد حظيا باهتمام الدول العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، حيث أدركت هذه الأخيرة مدى أهمية هذا التطور في تحسين وتطوير جودة التعليم العالي ليرقى للعالمية، ومن أجل ذلك تبنت الجزائر نمط معين في التسيير الإداري الجامعي للنهوض بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وتوسعي جاهدة لتجاوز المشاكل والصعوبات التي أرهقت هذا القطاع وتقف عائقا لتطبيقه، فقامت بالاستثمار في هذا المجال وتعزيز جودته. (بوراس، 2020، ص115).

إن الأزمة الصحية التي مرت بها الجزائر بداية من سنة 2019 و المتمثلة في جائحة كورونا قد عجلت بمسار الرقمنة في الجزائر، وقد أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في هذا الصدد التعليمية في النشرة الوزارية رقم 56 بتاريخ 19 جانفي 2020 والتي تؤكد فيها على ضرورة استعمال الرقمنة في تسيير الجامعات، وقد دخلت هذه التعليمية حيز التنفيذ الفعلي وتم عقد ندوات بتقنية التواصل المرئي عبر منصات رقمية وتطبيقات مبتكرة، كما وتم الاستغناء عن الوسائل التقليدية في الاتصالات الإدارية كالفاكس وغيرها والاعتماد على بدائل من قبيل البريد الالكتروني والأرضيات الرقمية المخصصة لهذا الغرض.

استنادا إلى ما سبق وفي ظل التحولات التي فرضت على الجامعة والتي كانت نتيجة التطور العلمي والمستجدات التكنولوجية وكذا ما فرضته الوضعية الصحية من ارغامات أدت إلى التغيير التنظيمي في طرق العمل وأساليبه، بهدف التكيف مع هذه التغييرات في بيئة العمل، وذلك من أجل ضمان تحقيق رؤية ورسالة الجامعة ، وأهدافها بكفاءة وفعالية، وكذا تسليطا منا الضوء على أهم العناصر الإدارية والمتمثلة في الاتصالات التنظيمية، كونها تعد عصب المنظمة والمحرك الأساسي لكل العمليات الإدارية، فقد جاءت دراستنا كمحاولة لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصالات الإدارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبالضبط على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة محمد بوضياف/المسيلة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين التغيير في الأفراد في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة؟

2- هل توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة؟

3- هل توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية عنه، فرض علينا التصميم البحثي انطلاقاً من التراث النظري الذي تمكنا من جمعه في حدود اطلاعنا ، وبناءاً عليه تم وضع الفرضيات التالية :

- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة محمد بوضياف/المسيلة ويتفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة بين التغيير في الأفراد في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة.

2- توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة.

3- توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة.

### 3- أسباب الدراسة:

لقد تم اختيار هذا الموضوع من قبل الباحثة نظرا لعدة أسباب منها الأسباب الذاتية ومنها ما ارتبط بالموضوع وهي على النحو التالي:

- ميول الباحثة للمواضيع التي تتناول السلوك التنظيمي.

- أهمية الفئة المعنية بالدراسة كونها تشكل عنصرا فعالا في نشاطات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وفي الجامعة ككل لأن المورد البشري هو أعلى الموارد بالمؤسسات وأكثرها قيمة وبالتالي يمكن الاستفادة من خدماتهم وطاقاتهم ودافعيتهم للانجاز إذا ما تم التحكم الرشيد في استغلالهم المهني والعلمي.

إن هذا الموضوع من المواضيع التي تتسم بالحدثة، خاصة مع التحديات التي تبرز كل مرة في هذا العالم الذي ميزته التغيير المتسارع، والتي تجبر المنظمات المعاصرة على تبني أنماط في التسيير وتصميم هياكل حديثة تتسم بالمرونة بهدف تحقيق استجابة سريعة للإشارات الواردة من المحيط، الداخلي والخارجي، من خلال تنمية قدراتها على التكيف، وبالتالي عمدنا لدراسة التغيير التنظيمي لأهميته في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية، والتكيف مع المستجدات والتغيرات في البيئة المحيطة بها.

- ولأن الموضوع جديد ولم يحظ بالدراسة من قبل الباحثين في حدود اطلاع الباحثة فإنه موضوع جدير بالبحث والاهتمام.

### 4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه باعتبار أن التغيير التنظيمي من المواضيع التي تحوز على اهتمام الباحثين، ذلك أنه وسيلة المنظمة في التكيف مع التطورات والمستجدات التي تواجهها بغية تحقيق الاستمرار، وبما أن بيئة الجامعة قد أدخلت عليها بعض التعديلات وتحولت من النظام التقليدي إلى نظام رقمنة الجامعة، فإن هذه

الدراسة بتناولها لموضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية في ظل هذا النظام قد تقيّد نتائجها الأطراف الفاعلة في التغيير لتجعل العملية فعالة أكثر، وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً.

إن للاتصالات التنظيمية دور متعاظم في العملية الإدارية إذ أن أحسن السبل في الإدارة تتطوي على عملية الاتصال باستمرار وفعاليتها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وبالتالي فإن تناول الدراسة لهذا العنصر من شأنه أن يفيد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ولم لا يفيد الجامعة ككل، في التحسين من فاعلية الاتصالات الإدارية بها ، وبناء نظام اتصالات قوي يربط مختلف المستويات الإدارية ببعضها البعض بناءاً على النتائج المتوصل إليها.

هذا وترى الباحثة أن الدراسة تساهم في زيادة الوعي بالموضوع محل الدراسة وتوسيع المعرفة به لطلبة التخصص، كما أنها من متطلبات نيلها شهادة الماستر.

## 5- أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي والمتعلق بالكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة بين التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة محمد بوضياف/المسيلة.

كما وجاءت لإجابة عن التساؤلات الفرعية والمتمثلة في البحث عن العلاقة بين:

- التغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة.

- التغيير في الأفراد في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة.

- التغيير في التكنولوجيا في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف/المسيلة.

## 6- تحديد مصطلحات الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي تبني عليها الدراسة، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وتحديدها وذلك من أجل تجنب الاستنتاجات الخاطئة، ولقد حددنا المفاهيم التي بنيت عليها الدراسة الحالية في: التغيير التنظيمي، الاتصال الإدارية، نظام رقمنة الجامعة، العمال الإداريين، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي.

وقد وضعنا لكل مفهوم تعريفاً إجرائياً:

**1- التغيير التنظيمي:** المقصود به إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة سياساتها، أفرادها، وأساليبها في محاولة لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله.

ويمثل استجابات العامل الإداري للمواقف التي يتضمنها استبيان التغيير التنظيمي، معبراً عنه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها من جراء إجابته على فقرات الاستبيان بوصفه كلا لا يتجزأ.

**2- فعالية الاتصال الإداري:** هي مدى نجاح العملية الإدارية داخل المنظمة، والتي يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير في السلوك نحو تحقيق الأهداف.

ونقصد به استجابات العامل الإداري للمواقف التي يتضمنها استبيان فعالية الاتصال الإداري، معبراً عنه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها من جراء إجابته على فقرات الاستبيان بوصفه كلا لا يتجزأ.

**3- نظام رقمنة الجامعة:** هو عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي الذي يدركه الفرد إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (تطبيق مشروع صفر ورقة).

**4- العمال الإداريين:** هم العمال الإداريين بكل المستويات الإدارية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بدءا من قمة الهرم إلى قاعدته.

**5- التغيير في الأفراد:** يشمل التغيير هنا التغيير المادي للأفراد والتغيير النوعي للأفراد، فالتغيير المادي للأفراد يتم عبر الاستغناء عن بعضهم أو تقليص العدد أو إجراء عملية إحلال، أما التغيير النوعي للأفراد فيتم عن طريق تفهم سلوكياتهم وشخصياتهم وإدراكهم.

**6- التغيير في التكنولوجيا:** يشمل هذا النوع من التغيير في المعدات والأدوات، أساليب العمل، تسلسل العمل، نظم معالجة المعلومات، ودرجة الأتمتة.

**7- التغيير في الهيكل التنظيمي:** وهذا النوع يكون من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، أو التغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات للوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

## **7- الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة خطوة هامة من خطوات البحث العلمي وهي التي توجه الباحث في دراسته وتساعده في تحديد فرضياته وتجنبه من الوقوع في الأخطاء، وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التغيير التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية وتناولته من زوايا مختلفة، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها وتقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق

والاختلاف مع الدراسة الحالية وتود الباحثة أن تشير إلى أن هذه الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين (2008) و(2021).

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني وهي على النحو التالي:

1- دراسة العربي بن داود (2008) فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG عين السمارة- قسنطينة.

وتمثل الهدف من هذه الدراسة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بموضوع الاتصال التنظيمي ومدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم، وكذا الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه، والقنوات المتبعة في العملية الاتصالية، وإبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصال بالمؤسسة.

قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي في دراسته للظاهرة وتحليلها، ويتحدد مجتمع الدراسة في 999 عاملا بمركب الرافعات والمجارف CPG بعين السمارة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع الأصلي المقسم إلى ثلاث طبقات ( فئة الإطارات، فئة عمال التحكم، فئة عمال التنفيذ) وسحبها بنسبة 10% من المجتمع.

ولقد اعتمد الباحث على الملاحظة البسيطة، المقابلة المفتوحة، والاستبانة في جمع البيانات.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات، فالالاتصال النازل أهم قنوات الاتصال الرسمي، والمنظمة تشكو من ضعف نسبي فيه، وقنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات للمستويات الدنيا.

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

- الاتصال الأفقي له دور إيجابي في تكوين العلاقات الإنساني وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

وفي إطار النتائج المتوصل إليها تم اقتراح بعض التوصيات بهدف تحسين فعالية الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة، والتغلب على المشكلات التي تعيق نجاح العملية الاتصالية.

2- بوعطيط جلال الدين (2009) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونا لغاز بعنابة.

جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى مجتمع الدراسة المقدر عددهم ب197 عاملا منفذا وتم أخذ نسبة 25% كعينة ممثلة عن المجتمع الأصلي.

وتتكون عينة الدراسة من 49 مفردة . تم اختيارها بطريقة عشوائية، ولقد اعتمد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات . تم تصميمها بعد الاطلاع على التراث النظري والتحقق من صدقها بواسطة صدق المحكمين، وحساب الثبات بطريقة Test-Retest .

ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وتم التوصل إلى العديد من التوصيات ذات القيمة في مجال الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي.

3- دراسة سوقي نبيل (2010) دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل - جامعة منتوري/ قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي، المتمثل في إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية الذي جاء به القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات.

ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة الذي يتكون من 85 موظف وهو العدد الإجمالي لموظفي خزينة ولاية جيجل فقد تم اختيار العينة وفق أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الاستبيان على جميع الموظفين للإجابة على الأسئلة التي تضمنها، وقد استعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم تدريج عباراته على سلم ليكرت ذو الخمس درجات، وبالنسبة للمنهج المعتمد في الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتعزيز الدراسة النظرية، ومنهج دراسة حالة من أجل استقصاء اتجاهات مجتمع الدراسة نحو التغيير التنظيمي.

واستعان الباحث بالأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات والنسب المئوية) لجمع البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، وكذا برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

تمت الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تتساءل على اتجاهات الموظفين عموما وموظفي خزينة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي، بأن هناك اتجاهين رئيسيين، اتجاه إيجابي مؤيد للتغيير التنظيمي من طرف موظفي الأسلاك المشتركة يرى أن التغيير التنظيمي له من المزايا والمكاسب ما يجعله مساهم في خلق القيم الإيجابية داخل المنظمة. واتجاه سلبي معارض من طرف موظفي الأسلاك التقنية يتوقع سلبيات ومشاكل تهدد مصالحهم والمزايا

الوظيفية التي كانوا يتمتعون بها قبل إحداث التغيير وهو ما ينعكس سلبا على القيم الإيجابية داخل المنظمة.

من خلال دراسة وتحليل اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل وبعد التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها، قدم الباحث جملة من الاقتراحات لصناع القرار والتي يرى أنها مساعدة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي وهي على النحو التالي :

- تطبيق الهيكل التنظيمي الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 21 ماي 2006 لتعزيز الاتجاهات الإيجابية لموظفي الخزينة وتعديل وتغيير الاتجاهات السلبية. لأن تطبيقه سيخلق عدد جد معتبر من المناصب النوعية بصفة رئيس مكتب أو رئيس قسم فرعي. الشيء الذي يقلل من الشعور بالإحباط الوظيفي ويخلق تنافس إيجابي بين الموظفين مع ما سيترتب عنه من إثارة الدافعية للعمل وتعزيز الالتزام التنظيمي.

- تدعيم الحوافز المادية التي جاء بها التغيير التنظيمي، من خلال إعادة النظر في التثقيط السنوي والدوري الذي يحدد علاوات المردودية والمنحة السداسية التكميلية الخاصة بقطاع المالية.

- تعميم الإدماج على أصحاب الرتب الدنيا التي لم تدمج في الأسلاك التقنية.

- العمل على تعزيز الالتزام العاطفي والأخلاقي لموظفي الخزينة، من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة الإطار الجامعية التي لها مؤهلات وقدرات لقيادة المنظمة.

- إن اختلاف آراء واتجاهات الأفراد نحو التغيير بين المؤيد للتغيير والمعارض له أمر طبيعي. لكن يبقى على المنظمة التعامل مع هذه المواقف بحذر من خلال تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتوظيفها لإقناع القوى المعارضة بضرورة التغيير ومن تم تقليص احتمالات المعارضة، وإيجاد الحلول لمشاكلهم، خاصة أمام التحديات الجديدة للمنظمات الحكومية

الجزائرية التي تفرض عليها الانتقال إلى الحكومية الإلكترونية، وهي فرصة للبحث في إشكالية تهيئة الموارد البشرية لعملية الانتقال.

4- يوسف صالح محمد العنزي (2013) أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها 180 شركة، وتكونت عينة الدراسة من 280 مديراً ونائباً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات ( مدير عام، ومدير إدارة الموارد البشرية، ومدير البحث والتطوير).

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس.

قام الباحث بتطوير إستبانة غطت الفرضيات وتم إخضاعها لعدة اختبارات ( اختبار الصدق الظاهري، ثبات الأداة بواسطة ألفا كرونباخ )، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في تدرج العبارات، تم إدخال البيانات التي حصل عليها من خلال إستبانة الدراسة ضمن برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمت معالجتها وفق اختبارات تحقق الغرض من الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده ( التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها: توفير المتطلبات القانونية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة، في ضوء التغييرات الخارجية والداخلية.

#### 5- دراسة محمد بن سعيد العمري (2015) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفًا .

تتجسد مشكلة الدراسة بصورة رئيسة في الإجابة على السؤال الرئيس المتعلق بتغيرات الدراسة وهو: ما أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي؟

واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة المعتمدة من طرف الباحث.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). وأخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لعوامل التغيير التنظيمي في التميز التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض المحافظة على ثقافة التغيير والتميز التنظيمي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية التغيير لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وريحية وتنافسية تهدف في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المنظمات في جميع المجالات. وكذلك تشجيع العاملين على الأداء المتميز عن طريق توعيتهم بأهمية التميز من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي كعامل من عوامل التغيير التنظيمي ليس له تأثير على التميز التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض مراجعة هياكلها التنظيمية بما يكفل سير العمليات التنظيمية بشكل موضوعي واتخاذ القرارات السليمة المبنية على أساس علمي، كما أنه ينظم التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الثلاثة في كل منظمة.

- ضرورة أن تعيد مؤسسات الأعمال النظر في فهمها لدور الموارد البشرية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، حيث جاء هذا العامل في المرتبة الأخيرة بين عوامل التغيير التنظيمي. وإذا أرادت هذه المؤسسات البقاء والمنافسة فعليها زيادة الاهتمام بهذا المورد البشري لأنه يُعد رأس المال الحقيقي الذي يلعب الدور الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي.

- إن ثقافة التغيير والتميز التنظيمي لا تتحقق من خلال الممارسات الفردية فقط، وإنما هي بحاجة إلى رؤية شاملة ومجهودات يشارك فيها الأفراد والقادة، لذا يجب الاهتمام بالقيادات الإدارية في مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض، حيث اتضح دورهم الأساسي في تحديد المنهجية المطلوبة لكل من إدارة التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي، حيث إن هذين المتغيرين هما من أكثر الضرورات الحديثة للمنظمات الحديثة الساعية للبقاء والاستمرار والنمو في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين.

6- دراسة سماتي حاتم (2018) واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، حيث هدفت إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، و طبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذا و أستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر -بسكرة- و جامعة ابن خلدون -تيارت-، حيث تم طرح التساؤل العام التالي:

من (LMD) ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) و ابن خلدون (تيارت)؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يستعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.

- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة و ابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- يستخدم الأساتذة الجامعيون بجامعتي محمد خيضر ببسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الإستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين و الذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة ( أستاذ مساعد "أ" ، أستاذ محاضر"ب"، أستاذ محاضر "أ" و أستاذ التعليم العالي ) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعة والحياة، الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- توجد فروق بين أستاذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيذر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

ولقد أوصى الباحث في إطار النتائج المتوصل إليها بجملة من التوصيات فيما يخص محاولة التقليل من مقاومة الأساتذة لتغيير نظام التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

7- دراسة إكرام بودبزة و أمال يوب (2019) أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي لعاملين من وجهة نظرهم -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بذات المؤسسة.

تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة والبالغ عددهم 122عاملا، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، تمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات في الاستبيان، وقد صممت الأداة لقياس أثر المتغير المستقل

(التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) باستخدام مقياس " ليكارت الخماسي".

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، والربط بين متغيراتها، وتحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات.

توصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وكذلك المستوى العام للالتزام التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا.

وفي إطار النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، تم وضع مجموعة من التوصيات.

#### 8- دراسة حروز بوحفص وعيسات وسيلة (2021) بناء نموذج معياري لقياس فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية.

تمثل الهدف من هذه الدراسة في تقديم نموذج يحتوي على معايير مناسبة يستند عليها لقياس الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة، بحيث يحضى هذا النموذج بالكثير من المصادقية ويصلح للتطبيق على واقع المؤسسة الجزائرية.

وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من ناحية وصف الدراسات السابقة في هذا الموضوع، بالإضافة إلى وصف النتائج المتوصل إليها في الدراسة، ومقاربتها بتحليلات تقضي إلى فهم أكثر تكاملا حول كل حيثية في هذه الدراسة. أما بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد تم الاعتماد بشكل كلي على الاستبيان في عملية جمع البيانات من الباحثين، لاسيما وأن الباحثين يتمتعون بقدر عال من المعرفة والمستوى التعليمي.

وقد استعمل الباحثان عددا من الأساليب الإحصائية للتعامل مع بيانات الاستبيان هي:

المتوسط الحسابي: في دراسة متوسط الإجابات لكل فقرة ولكل بعد.

الانحراف المعياري : في دراسة الانحرافات في الإجابات لكل فقرة ولكل بعد.

معامل ألفا كرونباخ: في دراسة مدى ثبات أداة الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون : في دراسة مدى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان وأبعادها.

كما استعانا في ذلك كله ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم SPSS.

وبالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة فقد وجه الاستبيان بصفة خاصة لأساتذة الجامعات في الجزائر، والباحثين الأكاديميين من حملة شهادة الدكتوراه، في تخصصات: علم الاتصال، وعلم اجتماع الاتصال، وعلم اجتماع التنظيم والعمل، وعلوم التسيير والإدارة، باعتبارهم مجتمع للدراسة، أما العينة التي اعتمدها في الدراسة فهي عينة قصدية غير احتمالية، وصلا إليها من خلال الإجابات المعبر عنها في الاستبيان الذي وجهاه للمبحوثين، حيث بلغ عدد الأساتذة والباحثين الذين استجابوا على الاستبيان 19 باحث، وهو عدد كاف لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

ولقد أفضت نتائج هذه الدراسة بعد مناقشة وتحليل إجابات ومقترحات المختصين، إلى الخروج بنموذج يحتوي على تسعة عشر معيارا أساسيا تمس أهم عناصر وعمليات الاتصال الداخلي، والتي تم إسنادها وتوزيعها على خمسة أبعاد أساسية هي: أشكال الاتصال ومسارته، وسائل الاتصال، الرسائل الاتصالية، نظام الاتصال، التأثير والاستهدافية، وبهذه النتيجة قدما نموذجها التوافقي المقترح الذي يناسب خصوصية المؤسسة الجزائرية، ويسمح بقياس الفعالية الاتصالية فيها.

- التعقيب على الدراسات السابقة :

- الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات، مما عاد على الباحثة بتزويدها بتراكم فكري، أتاح لها الانطلاق من هذه الدراسات في تحديد العناصر التي لها علاقة بالموضوع والتعرف على أهم المحاور المتعلقة بالتغيير التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية.

- الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات و أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل التي طبقتها، والاستفادة منها في التصميم البحثي للدراسة الحالية.

- التعرف على أهداف كل دراسة و أهم النتائج التي توصلت إليها، والانطلاق من هذه النتائج في القيام بالدراسة الحالية.

- تحديد المفاهيم بالنسبة للتغيير التنظيمي و فعالية الاتصالات الإدارية.

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

- أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي سيتم تطبيقه في هذه الدراسة.

- استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات وهي الأداة التي سيتم تطبيقها في هذه الدراسة.

## - أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

- اختلفت هذه الدراسة عن بقية الدراسات في كونها ركزت على التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد أي دراسة سابقة تتناول هذا الموضوع في حدود إطلاع الباحثة طبعاً.

- اختلفت هذه الدراسة عن بقية الدراسات الأخرى من حيث مجتمع الدراسة بحيث أجريت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على العمال الإداريين بكلية العلم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف/ المسيلة.

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في زمن وبيئة التطبيق حيث جاءت هذه الدراسة في ظل حتمية تطبيق نظام الرقمنة وهذا بعد التطور في التكنولوجيا نتيجة العولمة، وكذا الإراغامات التي فرضتها جائحة كورونا منذ بداية سنة 2019 إلى يومنا هذا.

## 8- متغيرات الدراسة:

تعرف متغيرات الدراسة بأنها كل شيء يقبل القياس الكمي أو الكيفي وهذا حسب التعريف الإحصائي لها، وهي مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل فيما بينها لتخلق نوعاً من العلاقات التي يريد الباحث أن يختبرها، ويلعب تحديد المتغيرات بشكل صحيح دوراً كبيراً في الوصول إلى النتائج الصحيحة للبحث العلمي، وترشيد البحث نحو الوجهة الصحيحة، وتمثلت متغيرات هذه الدراسة في التغيير التنظيمي متغيراً مستقلاً ، وفعالية الاتصالات الإدارية متغيراً تابعاً، حيث تم الاعتماد على التراث النظري والدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل ( التغيير التنظيمي)، والتي بنيت عليها محاور الاستبيان في هذه الدراسة . ومن ثم فإن هذه الخطوة الأولية تعتبر نقطة الانطلاق التي يجب أن يبدأ بها أي باحث من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة وكذا الإجابة عن التساؤلات التي طرحها، والمخطط الآتي يوضح متغيرات هذه الدراسة:



شكل (01): يوضح متغيرات الدراسة

من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

## التغيير التنظيمي

- مفهوم التغيير التنظيمي
- أسباب التغيير التنظيمي
- أهمية التغيير التنظيمي
- أهداف التغيير التنظيمي
- أنواع التغيير التنظيمي
- أبعاد التغيير التنظيمي
- مراحل التغيير التنظيمي

## تمهيد:

تعيش المنظمات في ظل محيط يتسم بالتغيرات والتطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية و الإدارية والمعلوماتية منها ، إن هذه المستجدات ترمي بكل ثقلها على المنظمات، الأمر الذي يفرض عليها التلاؤم والتكيف مع محيطها دائم التغير، وهنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بسبب اقترانه بالمنظمة، سواء من حيث رسالتها ورؤيتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية وسلوك الأفراد العاملين بها ، وكذا الإجراءات المنظمة والتقنيات المستخدمة، ومادام المحيط العام يتحرك بوتيرة متسارعة فإنه قد وجب على المنظمات اليوم أن تكون مرنة في مواجهه المحيط وأن تحافظ على حركيتها من أجل الاستمرار لتحقيق أهدافها المسطرة سلفا.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي، وأهميته في المنظمات و الأهداف التي يرمي إليها، والأسباب التي تدفع المنظمات للتغيير، وأهم الأبعاد التي اتفق عليها الباحثون، وكذا سنتطرق لأنواعه والمراحل التي يمر بها إحداث التغيير في المنظمات.

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت تعريفات التغيير التنظيمي تبعا لاختلاف المواقف ووجهات النظر، فقد قدم الكتاب والباحثون تعريفات مختلفة لهذا المفهوم، وقبل التطرق لها تجدر الإشارة إلى وجود فرق جوهري بين التغيير والتغير، فالتغيير يحدث بصورة مخططة وجهود داعية من قبل جهة معينة، أما التغير فإنه يحدث طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائيا دونما اهتمام من جهة معينة (حريم،2019،ص30).

إن هناك تباعد كبير بين مصطلحي التغيير من جهة والتغير من جهة أخرى إذ يعتبر التغير هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الإنسان التدخل

لضبط هذا التغيير لأنه يحدث بصفة خارجية عن نطاق تحكمه وسيطرته (النجار، 2006، ص12).

ومن هنا يمكننا القول أن الفرق بين التغيير والتغير هو أن الأول ناتج عن قرار واعي، وعمل مخطط له سلفاً من جهة معينة بغية تحقيق أهداف محددة، في حين أن التغيير يحدث بصورة خارجية عن النطاق، يتحتم على المنظمة التماشي معه بطريقة طوعية وتلقائية.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: إما ملاءمة الأوضاع أم استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جيد يحقق للمنظمة تقدماً مسبقاً (اللوزي، 2009، ص 22).

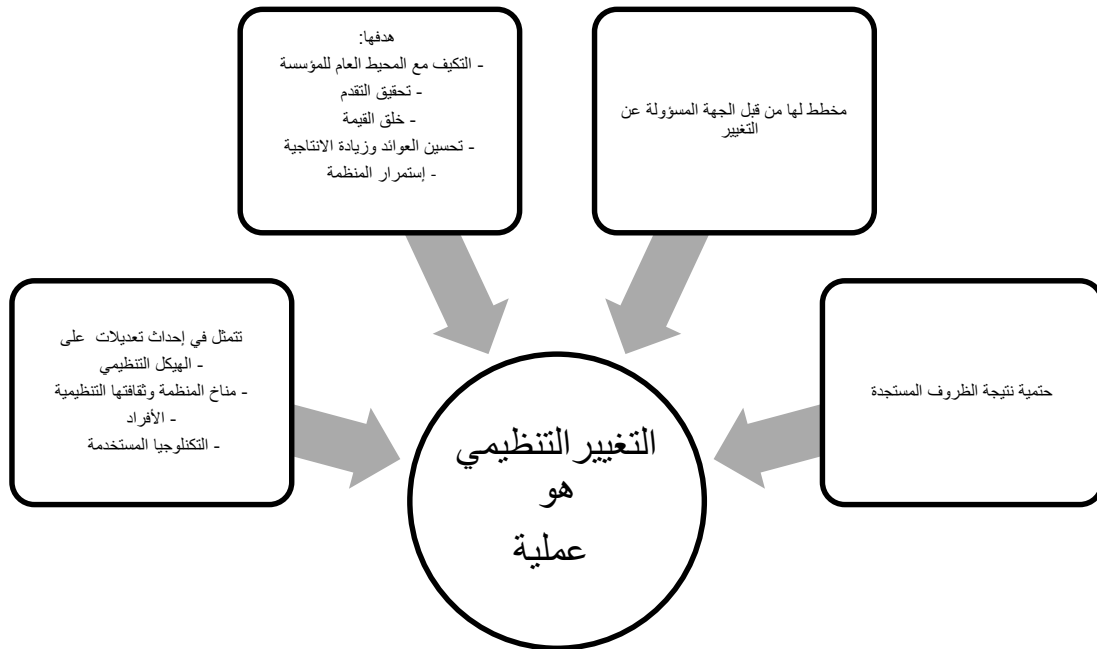
وهو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء وإجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز (إدريس، 2005، ص 3).

إن التغيير التنظيمي يمثل انتقال المؤسسة من وضعية إلى وضعية أخرى مختلفة عنها، بحيث قد يكون تغير كلي أو جزئي، إنه ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بموصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً، بحيث تمس عملياته المنظمة كلها مثل نشاطها، وهيكلها وثقافتها وتكنولوجيتها وجانبها النفسي والاجتماعي، أو قد تمس جزءاً أو جانباً من هذه الجوانب فقط (بن زروق، 2010، ص409).

يقصد بالتغيير بمعناه العام التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة، أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها (رحيم، 2012، ص64).

وفي تعريف آخر له عرف بأنه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدراتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها (سوقي، 2010، ص8).

- إن المتمعن للتعريفات السابقة يلاحظ تنوعها واختلافها حيث تفاوتت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي، ومرد ذلك قد يعود إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى هذا المفهوم كل حسب توجهه الخاص، واعتبارا لكل ما سبق يمكننا القول بأن التغيير التنظيمي عملية تتطلب التخطيط المسبق من طرف الجهة المسؤولة عنه (الإدارة العليا)، الهدف الأساسي منه تقليص الفجوة بين الوضع الواقع والوضع المرغوب فيه بإحداث تغييرات تمس جوانب محددة متمثلة في الجانب البشري، الهيكلي، والتكنولوجي قصد تجنب تقادمها، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.



شكل (02): يوضح العناصر الأساسية في تعريف التغيير التنظيمي

من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

## 2- أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير. وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية، أو نتيجة تفاعلها معا، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى (البلوي، 2005، ص50).

### الأسباب الخارجية:

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية.

وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو المنظمات إلى التغيير التنظيمي.

أ - القوى التكنولوجية: هي من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير إذ تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة و تقديم الخدمات و عمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها و ذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا (العطيات، 2006، ص99).

لقد أثبت التاريخ تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المنظمات إذ تحولت إلى منظمات المعرفة وترتب عن هذا تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين، كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة مع التوجهات الحالية للمنظمات التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية (سوقي، 2010، ص10).

ب - القوى السياسية والقانونية: إن إفرازات البيئة السياسية، سن قوانين وإصدار تشريعات حكومية جديدة والمتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية

للقطاعات،...الخ كلها تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

كما أن الحروب والنزاعات لإقليمية بين الدول من شأنها أن تؤثر تأثيرا كبيرا للقيام بعملية التغيير في المنظمة كاعتماد المنظمة على استيراد المواد الخام من دولة نشأت فيها حرب قد يؤدي بها إلى الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها أو قد يؤدي بها إلى تغيير نشاطها(بوداود،2007، ص6).

ج - القوى الاجتماعية: إن لتزايد ضغوط الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل وتحسين أجور الموظفين، كذلك تغير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

كما أن تزايد الاهتمام بالقضايا و المسائل الاجتماعية و تزايد إدراك المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية كلها عوامل مؤدية للتغيير (الفريجات وآخرون ،2009، ص3) .

د - القوى الاقتصادية: برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية. وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في منظمات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برودة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.(سوقي ،2010، ص13).

هـ - المنافسة: إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمنظمة بابا كبيرا لدخول منافسين في

منتجاتها لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على استقرارها. (رمضان، 2005، ص75).

#### - الأسباب الداخلية:

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

أ - توجهات القادة: فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء للمنظمة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.

ب - طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المنظمات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها وإعادة صياغة سياستها، رسالتها، وإستراتيجياتها، فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

ج- طموحات الموظفين وحاجاتهم: إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة. (الفائز، 2007، ص35).

د- كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها:

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط.

- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.

- كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
  - كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية.
  - كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
  - تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
  - المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
  - الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.
- فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل وإختلالات تنظيمية وعدم الرضا لدى الموظفين، لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات(الصيرفي، 2007 ، ص32-33).
- ولقد ذكر القريوتي مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير:
1. التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
  2. التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
  3. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
  4. تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة.
  5. تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
  6. التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
  7. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

8. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته. (القيوتي، 2008، ص 234).

### 3- أهداف التغيير التنظيمي:

إن التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص أحمد ماهر (2005) أهداف التغيير فيما يلي:

- 1- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
  - 2- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
  - 3- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة
  - 4- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي .
  - 5- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
  - 6- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
  - 7- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع. (ماهر، 2005، ص45).
- ويرى عباس سمير بأن التغيير عملية هادفة ودروسة ومخططة تشمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات ويهدف التغيير لمنشود كنتيجة وكمخرجات من المنظور الإيجابي إلى:
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات في التنظيم

- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عنها أو تحاشي مناقشتها
  - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه
  - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
  - إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
  - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة.
  - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
  - تعويد العاملين على ممارسة القرابة الذاتية والاعتماد عليه كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها. (عباس، 2012، ص37).
- وعموما فإن المنظمات الحكومية تسعى من خلال التغيير التنظيمي إلى:
- التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات العمومية كالركود التنظيمي، البيروقراطية، الفساد الإداري، الروتين... الخ.
  - تجنب التدهور في أداء الموظفين لمهامهم من خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة ونقلها للموظفين للعمل بها، فلا فائدة أن تتعلم دون أن تعلم من حولك.
  - إن المكاسب التي يحملها التغيير في طياته تؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين، مع بناء جو من الثقة والانفتاح داخل المنظمة.

-تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوماً إلى تحسين خدماتها ومعاملتها لزيائنها.

-الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.

-تكوين فريق إداري أكثر كفاءة ومرونة، وتنمية معارف ومهارات الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار مع تنمية المشاركة الإيجابية، وهذا ما يجعل المنظمة متجددة.

-توجيه أهداف الإدارة العامة إلى احتياجات المجتمع وبالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرفق العام لخدمة أشخاص معينين على حساب الصالح العام ( الفريجات وآخرون ، 2009 ، ص341 ).

إنه ومما سبق يمكننا القول أن الهدف الأساسي من التغيير التنظيمي هو التجديد في عناصر العمل التنظيمي لمنع تقادمها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، مع ضرورة تلاؤم أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين تقاديا للمقاومة التي قد تعصف ببرامج التغيير في أولى مراحل تطبيقه.

#### 4- أهمية التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية .

#### الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت ، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات

الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

### تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

### إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يوج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها. عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والدخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير... وهكذا.

## التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

## الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع.....الخ.

المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدھا مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل(الخضيري، 2003 ، ص23).

-ويرى حاتم سماتي أن أهمية التغيير التنظيمي يمكن إجمالها في ثلاثة عناصر:

## بالنسبة للعمال:

- تشجيع فرق العمل و تحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل و المهارات.

- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة.
- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و كجماعات، و تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجاحه ( القريوتي، 1999، ص 349).
- بالنسبة للمنظمة:
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه و عدم التردد في الاستقرار عليه.( العطيات، 2006، ص 63).
- التمتع وسط المؤسسات المنافسة لها و فرض مكانتها.
- زيادة ثقة الزبائن و العملاء في المنظمة.
- بالنسبة للمجتمع:
- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع و بأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.

- تحقيق الرقي الاجتماعي و تحسين ظروف المعيشة. (سماتي، 2012، ص 45).

## 5- أنواع التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من التصنيفات لعملية التغيير التي تواجه المنظمات وسنحاول رصد بعض هذه الأنواع:

- التغيير الشامل: ويمثل كل التنظيم بكل جوانبه أي هو تغيير شامل لكل أجزاء المنظمة.

- التغيير الجزئي: ويتضمن إحداث تغييرات جزئية مثل تغير الآلات والأجهزة.

- التغيير المادي: يشمل إحداث تغييرات في بيئة العمل المادية، مثل الوسائل أو الآلات التكنولوجية.

- التغيير المعنوي: هو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.

- التغيير السريع: وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير وهو يحتاج إلى فترة زمنية سريعة.

- التغيير التدريجي: هو تغيير يحتاج إلى فترة زمنية طويلة ( اللوزي، 2007، ص 180).

وقد أورد العميان تصنيفات أخرى لأنواع التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف على النحو التالي:

### التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجة الشمول، نستطيع أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة، فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

## التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي ( التغيير النفسي والاجتماعي ) فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

## التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة إحداث التغيير، فقد يكون التغيير بطيء وتدرجي وقد يكون تغيير سريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

## التغيير المخطط والتغيير العشوائي:

التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره(العميان، 2005، ص350).

## 6- مراحل التغيير التنظيمي:

هناك ثلاث مراحل توضح الكيفية التي تتم من خلالها عملية التغيير التنظيمي، وهذه المراحل موضحة كما يلي:

**1-مرحلة إذابة الجليد:** وهنا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم

العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

**2- التغيير:** في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد الأفكار ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يطلب من الإدارة بشكل متسرع تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة ضد التغيير ويؤدي إلى التشويش وعدم الوضوح وعدم تحقيق المطلوب.

**3- إعادة التجميد:** في هذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسة الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي يتم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، مما يؤدي إلى سهولة العمل، وعلى الإدارة هنا أن تعطي للأفراد الفرصة لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيزها حتى تستمر في مواصلة هذا السلوك برغبة وإرادة من العمال (اللوذي، 2000، ص 232).



شكل (03): يوضح مراحل التغيير التنظيمي

من إعداد الباحثة بعد الإطلاع على التراث النظري

**7- أبعاد التغيير التنظيمي:**

إن التغيير التنظيمي عملية مخططة تقتضي تحول المنظمات من وضع قائم إلى وضع مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتغير، وتتمثل هذه العملية في إحداث تغييرات وتعديلات على عناصر العمل، والتي تمثل في مجملها أبعاد التغيير التنظيمي.

وركز الباحثون في أبعاد التغيير التنظيمي على ثلاثة أبعاد تمس العناصر أو الركائز الأساسية التي تركز عليها المنظمات في أداء مهامها، وهي:

### التغيير في الأفراد بالعمل:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل. (كاسم، 2002 ، ص 191).

ويدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي: إن أداء الأفراد الناجح داخل منظماتهم يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات والآمال من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعلماء، وغير ذلك من ناحية أخرى، والتغيير شيء حتمي فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق بين الأفراد والمنظمة مما يسبب مشاكل في الأداء وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء التغيير في الأفراد لكي نعيد التوافق والالتزان بين الأفراد والمنظمة.

ويظهر إحداث التغيير في العنصر البشري في جانبيين مهمين و هما:

• التغيير المادي للأفراد: وذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم و جلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل، و ذلك لنقص مردودية العمال و ضعف الأداء و كل المظاهر التي قد تؤثر في إنتاجية المؤسسة وتحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.

• التغيير النوعي للأفراد: يرتكز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال نظم التدريب، ويتسم هذا النوع بمراعاة مطالب العمال والاهتمام بهم وتحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود ( السلمي، 1983، ص258).

وهناك فريق آخر من الباحثين ركز على الجوانب الإنسانية، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

- المهارات والأداء: يستخدم لذلك ثلاثة مداخل وهي:

1- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنه يصعب تطبيقه.

2- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

3- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل لتحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد والمجموعات ( الخليفة، 2015، ص11).

## التغيير في التكنولوجيا:

إن التغيير الذي يؤثر على عملية التحول الفعلية للمدخلات إلى مخرجات (العملية الإنتاجية للمنظمة) يشار إليه بالتغيير التكنولوجي، ويشمل هذا النوع من التغيير: التغيير في المعدات والأدوات، أساليب العمل، تسلسل العمل، نظم معالجة المعلومات، ودرجة الأتمتة. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤثر على النظم الفرعية في المنظمة، فعلى سبيل المثال أحدث التطور التكنولوجي ثورة في تصميم، تطوير وتصنيع المنتج بواسطة الحاسوب، فالتغيير التكنولوجي هو عملية استخدام مخرجات الإبداع والابتكار بهدف إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمنظمة . ويركز الباحثون أثناء التغيير التكنولوجي على اتجاهين أساسيين وهما (طاهر، 2015، ص 11).

- الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

- الاتجاه الثاني: يركز على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

وفي هذا السياق يمكننا القول بأنه في هذا النوع من التغيير يتم التركيز على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء.

إن انطلاق المنظمة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية متناسب والطرق والإجراءات الجديدة. والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

## التغيير في الهيكل التنظيمي:

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

وهذا النوع من التغيير يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة. والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات لوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة. (عبد الباقي، 2005، ص 334).

كما يشمل التغيير على مستوى الهيكل تحديد مصادر اتخاذ القرار، تحديد درجة المركزية واللامركزية، وكذا تحديد نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة (صالح، 2020، ص 10).

استنادا لما سبق وبعد استعراضنا لأبعاد التغيير التنظيمي والتي تمثل مجالات إحداث التغيير في المنظمة نجد أنها متداخلة ومتراصة. ولذلك يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، مع مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفا.

غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال، إلا أن أهم مجال هو الجانب البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة، فالمورد البشري من أعلى الموارد بالمنظمة وأكثرها تكلفة، والتغيير على مستواه من أصعب العمليات وهذا راجع لطبيعته الإنسانية التي تتسم بالتعقيد.

## الفصل الثالث

## فعالية الاتصالات الإدارية

- مفهوم الاتصال
- مفهوم الاتصال الإداري
- مفهوم فعالية الاتصال الإداري
- أهداف الاتصال الإداري
- أهمية الاتصال الإداري
- عناصر ومكونات عملية الاتصال
- صفات الاتصال الإداري الفعال
- معوقات الاتصال الإداري
- الوسائل الهادفة في تدعيم فعالية الاتصالات الإدارية

## تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدارسة، نظرا للأهمية التي يكتسبها كونه يعتبر ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المنظمة، وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل ماهية الاتصال، وفعالية الاتصالات الإدارية، أنواع الاتصال الإداري والعناصر الأساسية للعملية الاتصالية، وكذا سنعرض شروط الاتصال الفعال ، أهمية الاتصالات الإدارية والغرض منها وسنحاول إعطاء بعض معوقات الاتصال التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

## - مفهوم الاتصال:

لقد تعددت تعريفات الاتصال واختلفت باختلاف القائمين على دراسته، إن هذا الاختلاف يرجع إلى طبيعة ميدان الدراسة، واتجاهات الباحثين المتعددة، و سنستعرض موضوع الاتصال بصفته موضوعا مهما من مواضيع السلوك التنظيمي وفيما يلي مجموعة من التعريفات على سبيل الذكر لا الحصر كون أن الموضوع قد حظي بالنصيب الأوفر من البحث في العلوم السلوكية وبالضبط في علم النفس العمل والتنظيم:

إن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين مفرديتين أو أكثر (حسن، 1999، ص189).

ويعرفه كاتز وكاهن بأنه تبادل المعلومات ونقل المعنى، كما يرى كونتز وزملاؤه بأن الاتصال عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (سالم الشيخ وآخرون، 1982، ص 118).

ويعرفه ناصر محمد العديلي بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه (العديلي، 1995، ص 164).

وحسب عبد الرحمن عزي فإن الاتصال هو عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) وذلك بغية التغيير في سلوكه، وهذا ما ذهب إليه محمد الجوهري وآخرون بوصف الاتصال على أنه عملية ينقل من خلالها الفرد أو الجماعة بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أو جماعات أخرى، وتغييره حسب رغبة محددة (لوكيا، 2006، ص 212).

كما يعرف الاتصال بأنه عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين يطلق على أحدهما مرسل والآخر مستقبل، من أجل توصيل رسالة من أحدهما إلى الآخر لتحقيق أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئة محيطة يطلق عليها بيئة الاتصال (عبد العظيم، 2001، ص 17).

وبالنسبة لإنجل باركنسون فيرى بأن الاتصال هو عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل بيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها (العلاق، 2010 ص 14).

كما يرى فهد خليل زايد بأن الاتصال عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر بين الأفراد، تحدث ضمن إطار نفسي واجتماعي معين، إنه عملية نقل للأفكار و المعلومات من شخص إلى آخر، بحيث تشمل على استجابة للأفكار والمعلومات ، يتفاعل بمقتضاها ويشارك من خلالها مرسل ومستقبل، وتحتوي على هدف أو غرض معين ، وعادة تسير باتجاهين (زايد، 2009 ، ص 31).

وبناء على ما سبق نجد أن مختلف التعريفات قد أجمعت على النقاط التالية:

الاتصال هو:

- عملية تبادل الأفكار، الرموز، المعاني، لمعلومات .
- تتم بين طرفين أو أكثر ( أحدهما المرسل ، والآخر المرسل إليه).
- غرضها تحقيق أهداف محددة ( تعديل أو تعزيز أو تغيير سلوك المستقبل، إيصال رسالة محددة، نقل معلومة).
- تشترط فهم الرسالة من طرف المرسل إليه لتحداث الاستجابة.

**- مفهوم الاتصال الإداري:**

يلعب الاتصال دورا فعالا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، وأشارت نتائج الدراسات بأن الاتصال يشغل نسبة 75 %، من العملية الإدارية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المحرك للعملية الإدارية، إذ أنه في غياب الاتصال لا تستطيع المؤسسة أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل، بل أنها تتعرض حتى للضمور أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة، وبالتالي لا تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة سواء الاستمرار أو التوسع .

ولما كانت الإدارة تعرف بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، فإن أحسن السبل في الإدارة تتطوي على عملية الاتصال باستمرار وبفعالية لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسنقوم باستعراض أهم التعريفات لمفهوم الاتصال الإداري.

إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال الإداري هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم، ويرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم، ماهو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات(عشوي، 1992، ص 141).

إن الاتصال الإداري عبارة عن ذلك الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين(لوكيا، 2006، ص226).

ويرى حجاب بأن الاتصال الإداري هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين صاعد وهابط وأفقي عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي (حجاب، 2007، ص35).

إن الاتصال الإداري كعملية يمثل نشاط نفسي داخل التنظيم، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية بهدف خلق التماسك بين وحدات لتنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، يتم من خلاله إنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة في المنظمة(طيباوي، 2015 ص41).

كما يدل الاتصال الإداري على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة ويتم هذا النوع من الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.(بدوي، 1995، ص44).

وما نخلص إليه من التعريفات السابقة الذكر أن الاتصال الإداري هو تلك العملية التي تحدث بين طرفين أو أكثر في إطار تنظيمي، وتتم وفقا لقواعد وقوانين إدارية، محددة في الهيكل التنظيمي، بغية التغيير في السلوك الفردي والجماعي بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وتتم في الاتجاه الصاعد والنازل والأفقي.

### - مفهوم فعالية الاتصال الإداري:

حسب آلان جيد فإن الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينيات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة، ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك لبسا حول مفهومي الفاعلية والفعالية وتداخل كبير بينهما في أغلب الأحيان، فالفاعلية تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو الوقت أو بالجهد، أو حتى بالجودة، المهم أن تتحقق الأهداف وحسب. أما مفهوم الفعالية فيعني الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط . (عساف، 1983، ص6).

ومن هنا يمكن القول الفرق بين المفهومين هو الفرق في طريقة الوصول للهدف فالفاعلية تتعلق بالوصول للأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك أما الفعالية فتعني أن يتم تحقيق كمية أكبر من الأهداف، أو اختصار الوقت المشغول للإنجاز بالاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تقنية، أو تخفيض التكلفة المبذولة، أو التقليل من الجهد.

وقد عرف إيتزيوني (aatizione) الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة، وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.

ولقد ربط هذا التعريف مفهوم الفعالية بالعوامل المتعلقة بالطبيعة البشرية، إذ أن نوع السلطة ونمط الإشراف، وكذا وجود قنوات اتصال فعالة في المنظمة كلها من شأنها أن ترفع من الروح المعنوية للعمال مما يزيد من الدافعية نحو الانجاز، وبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق ففعالية الاتصال الإداري تعني أن يؤدي الاتصال إلى خلق نوع من الاستجابة اتجاه أهداف المؤسسة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، بحيث يكون هناك انسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي ودرجة تطابق الأهداف التنظيمية.

### - أهداف الاتصال الإداري:

إن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي تعنى بها الإدارة اليوم ، فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، و التي تقربه إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورؤية المنظمة، إن الاتصال عملية هادفة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

#### 1- تحقيق التناسق بين الأفعال والتصرفات:

يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال أقسام المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تقعد التصرفات التنسيق، وتميل المنظمة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهدافها العامة، فسير العمل بالمنظمة يعتمد على الرقابة والتنسيق والضبط حيث يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالاتصال، كما يبرز دور العاملين بالأقسام الأخرى، ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة، وإعطاء معلومات مرتدة للعاملين على مستوى

الأداء، واتخاذ اللازم في حالة عدم ايجابيته أو عدم صحته.(عسكر وآخرون، 1999، ص138).

## 2- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

أ- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم (لوكيا، 2006، ص 236).

## 3- تمكين العاملين وتحفيزهم:

إن اعتماد السبل الفعالة في الاتصال من شأنها أن تساهم في تمكين العاملين وتحفيزهم في تحقيق أهداف المنظمة وتصعيد تأثير العاملين واهتمامهم في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.(كاسم، 2010 ص 34).

## 4- اتخاذ القرارات:

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين، يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها(حسن، 1999، ص190).

## 5- تعاون الأفراد والجماعات:

إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة لآفاق التعاون بين الأفراد والجماعات على حد سواء (كاسم، 2010، ص 35).

## 6- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن سعادتهم، وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما من عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة. (لوكيا ، 2006، ص236).

## 7- تحسين صورة المنظمة:

إن الاتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية على حد سواء، إن للاتصال الفعال الدور الكبير في خلق القيمة للمنظمات واستمراريتها في ظل بيئة متغيرة.

## 8- التخفيض من حالة عدم التأكد:

إذ يمكن للاتصالات أن تخفض من حالة عدم التأكد التي تعيق عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، فتزداد درجة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات كلما قلت المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث يقل احتمال التعرف على نواتج القرار مما يزيد من المخاطرة وعدم التأكد من النتائج المحتملة. مما يؤثر على مستوى أداء المهام بكفاءة وفعالية (حسن، 1999، ص190).

## - أهمية الاتصال الإداري:

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة ، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 25 % من نشاط المنظمة،و لذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين

الحياتية للمنظمة ، إذ بدون الاتصالات تموت ، أو تضمر، الحركة في المنظمة (الشماع و كاظم، 2007، ص203).

كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة، الاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري و عليه فإن الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي يؤثر في نجاح المنظمة وقدراتها في تحقيق أهدافها. (علي و غازي ، 2007، ص19).

ويسعى الاتصال نحو نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر وهذا يعني وجود مرسل للمعلومة، مستقبل لها ووسيلة يتم من خلالها الاتصال(العجمي، 2008، ص65).

وبفضل الاتصالات الإدارية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال(منصور، 2000، ص54)

يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يأتي :

-الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم و الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية الخلق والتماسك بين مكونات المنظمة ، وبالتالي تحقيق أهدافها .

- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير سلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة .

- الاتصالات هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة .

- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر وضوحا،

فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين .

- يتم خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها. (الشماع وكاظم، 2007 ص 203).

### - عناصر ومكونات عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال تنطوي على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة، وتأسيسا على ذلك فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية، فهي تبدأ عندما يرغب طرف ما بنقل معاني أو أفكار أو بيانات إلى طرف آخر ( المستقبل) بغية التأثير فيه، من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال (العلاق، 2010 ص17).

ولا يمكن الحديث عن فعالية الاتصال دون التعرض لمكوناته الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وسنقوم بتسليط الضوء على عناصر عملية الاتصال تباعا:

#### 1- المرسل (المصدر):

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال (كاظم، 2010، ص40).

ويمكن أن يكون المرسل فردا أو جماعة أو منظمة ترغب في الاتصال بمستقبل معين أيضا قد يكون فرد أو جماعة أو منظمة. (حسن، 1999، ص195).

ويقوم المرسل بوظيفتين هما:

أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها، وتنظيمها وتبويبها، وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة أو اللغة المناسبة.

ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين. (لوكيا ، 2006، ص214).

وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل أي اتجاهاته وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية الاتصال، فهي تتأثر بطريقة فهمه وتفسيره، وحكمه على المفاهيم والآراء والأفكار، وتتأثر بطبيعة مدركاته ، وخبرته ودرجة التراكم المعرفي لديه، وتتأثر بطبيعة المكونات الشخصية لديه، ودرجة انفعالاته وغيرها من الجوانب التي تتعلق بالمستوى التعليمي، وبناء المدركات وما أفرزته البيئة بمختلف متغيراتها عليه، ولذا فإن فعالية الاتصال تعتمد على توافر صفات معينة في مصدر عملية الاتصال.

## 2- التشفير:

هي عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر (العلاق 2010 ص 19).

ومن أبرز أنواع الترميز نجد :

- اللغة اللفظية.

- التعبير الرمزي أو الدرامي.

- اللغة دون اللفظية.

- نظام الإشارات أو الرموز المستخدم في مختلف مجالات الحياة.

- قنن ذات استخدام عام أو خاص.

وهناك أشكال أخرى من الرموز والمؤشرات التي تستخدم في الاتصال، إلا أن عملية الاتصال تتم دوماً باستخدام أكثر من قنن، أو فئة رموز في نفس الوقت، وانسجام وتكامل هذه الأخيرة يؤدي إلى إيجابية الاتصال. (لوكيا، 2006 ص 217).

### 3- الرسالة:

وهي الفكرة المراد توصيلها وتعبر عن المضمون الذي يريد المرسل أن يوصله إلى المستقبل (زايد، 2009، ص 44).

إن الرسالة عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وقد تكون الرسالة عبارة عن صور أو تجسيديات لها، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ أو إحياءات معينة. (العلاق، 2009، ص 22).

وتعد الرسالة نتاج لعملية التشفير أو وضع الأفكار في رموز وقد تحتوي الرسالة على استجابات واضحة ومباشرة، وأيضا قد تنطوي على استجابات ضمني، ويجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستخدمة لنقلها، فمثلا لا تتناسب المذكرة الروتينية كوسيلة اتصال مع إعلان قضية أو أمر مؤثر مثل إقالة جماعية لعدد كبير من الأفراد (حسن، 1999، ص 196).

### 4- قناة الاتصال:

وتمثل الوسيلة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة، أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر، أو المحاضرة... وغير ذلك من الوسائط (عبد الباقي 2001، ص 308).

ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل منها:

- طبيعة الرسالة.
- غرض الرسالة.
- نوعية المستقبلين .
- مدى قرب المسافة من المستقبلين.
- مدى الوقت المتاح.
- التفضيلات الشخصية ( حسن،1999، ص 1996).

#### 5- المرسل إليه ( المستقبل):

ويمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات المميزة للمستلم ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها، مثل المعرفة، الشخصية، قابلية الإدراك، الفهم والاستيعاب.

كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمرسل إليه ذات تأثير كبير في الاستيعاب المطلوب ( كاضم،2010 ص41).

#### 6- فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة، أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، ومن دون القدرة على فك التشفير لا يحقق الاتصال أي من أهدافه (العلاق، 2009، ص22).

#### 7- التغذية الراجعة:

ويقصد بها إرجاع الأثر الناتج عن عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وإرجاع الأثر يساعد المرسل في معرفة مدى استجابة المستقبل، وهل هي الاستجابة المطلوبة أم لا؟ وهل

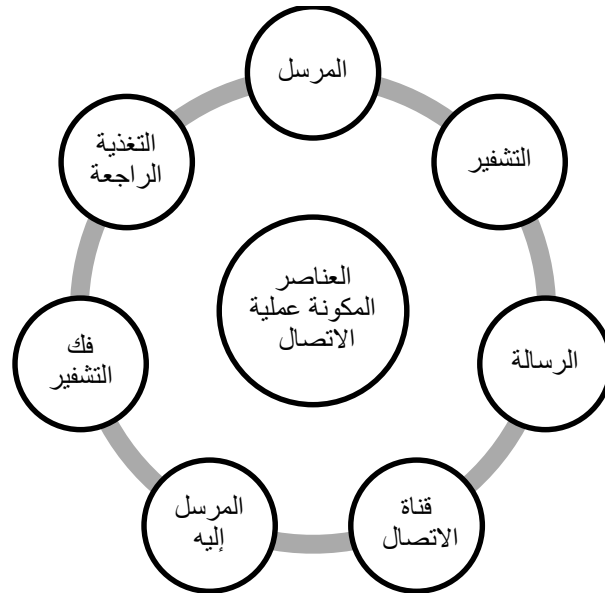
هي في الاتجاه الصحيح أم لا؟ وهل هي كما قصدها المرسل أم لا؟ الأمر الذي يتيح للمرسل فرصة إعادة تقويم رسائله ووسائله المستخدمة في الاتصال. (زايد 2009، ص 47).

إن المعلومات المرتدة يمكن أن تستخدم كمراجعة أو تأكيد شامل، فهي تعطي المرسل فكرة عن مدى الدقة التي فهم المستقبل بها رسالته (راوية حسن، 1999، ص 198).

#### 8- الضوضاء ( التشويش):

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التأثير في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة، إنها معيقات تقلل من القدرة على إدراك المعاني، وقد تتعلق بالمرسل أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال، ومهما كان مصدر الضوضاء فإنها تؤثر في فعالية الاتصالات التنظيمية، وتؤدي إلى إضعافها.

واستنادا إلى ما سبق يمكننا القول بأن العناصر آفة الذكر منفردة كانت أو مجتمعة . تلعب دورا حاسما في التأثير على كفاءة وفعالية عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أثرها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة.



شكل (04): يوضح مكونات عملية الاتصال

من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## - صفات الاتصال الإداري الفعال:

كي تحقق عملية الاتصال أهدافها بفعالية لابد أن تتوفر فيها المواصفات التالية:

أ- السرعة :

فالالاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة بحيث تصل في الوقت المناسب، لأن تأخر وصول المعلومات إلى المرسل إليه في الوقت المحدد يؤدي في أكثر الأحيان إلى نتائج سلبية، وبالتالي يفقد الاتصال أهميته. كأن ترسل تعليمة ما من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعة (س) يوم 2022/04/23 فتصل يوم 2022/05//15 هذا التأخر الذي من شأنه أن يعرقل أموراً متعلقة بتلك التعليمة، فالسرعة مهمة لسير العملية الاتصالية بأحسن وجه.

ب- الدقة و الوضوح :

ويقصد بالدقة في الاتصالات نقل المعلومات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمونها بمعنى أنه يتوجب التدقيق عند نقل الأرقام، والرموز، اختيار المفردات، والمصطلحات الإدارية والتقنية المناسبة لموضوع الاتصال، اختيار الوسيلة المناسبة لنوع البيانات التي سيتم نقلها.

ج- الشمول : ينبغي أن تكون شبكة الاتصال في المؤسسة شاملة للإدارات، و أقسام المنظمة، والعاملين فيها كافة، وذلك من خلال قنوات تتضمن انسياب المعلومات، والبيانات بسهولة، ويسر وفق إجراءات واضحة، ومحددة، ومفهومة من قبل جميع العاملين.

د- توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها:

أي الاعتماد على نظام للمعلومات، والاحتفاظ بجميع المعلومات التي تحتاج إليها المنشأة في ملفات خاصة يتم تخزينها بشكل منظم داخل الحاسب الالكتروني تحت عناوين واضحة

لسهولة الرجوع إليها لأنه بقدر ما تتوفر للمتصل معلومات حول الموضوع المتداول بقدر ما يستطيع تدعيم رسالته أو حتى تدعيم إجاباته.

هـ - مراعاة النواحي الاقتصادية و سهولة استخدام وسيلة الاتصال:

يجب أن يتم الاتصال بأفضل الوسائل المتاحة للمؤسسة والتي تلائم ميزانيتها، وتشمل تكلفة الاتصال ثمن المعدات، والأجهزة الخاصة بالاتصال بالإضافة إلى تكاليف التشغيل، الصيانة ولا بد أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام بالنسبة لطرفي الاتصال لأن سوء استخدام المعدات، والأدوات الخاصة بعملية الاتصال يفقد الاتصال قيمته.

و - السرية: هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها لذا ينبغي استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال والتي تتلاءم مع هذه السرية.

ز - مراعاة المستوى اللغوي والثقافي للمتصل به: غالبا ما يؤدي عدم فهم الرسالة من قبل المتصل به، إلى صراع بين المتصلين أو إلى تشويش العلاقة بين العامل ورب العمل قد تصل إلى حدود ترك العمل لذلك يجب الانتباه دائما أن تكون المعلومات دقيقة ووافية في كل عملية اتصال، و إلا تم الاتصال بشكل مختلف، ويجب أن يكون مضمون الرسالة المبلغة مناسباً للمستوى اللغوي، والثقافي للمتصل به لأن اختلاف المستوى الثقافي، واللغوي لدى الأفراد يؤثر في فهم الرسالة، وفي طريقة عرضها.

ح - الإقناع والتأثير: تتوقف مدى جودة الاتصالات على مدى تجاوب المرسل إليه وردود فعله، ومدى تفاعله مع الاتصال، وهذا يتوقف على مدى قدرة المتصل على الإقناع من خلال اختياره الرسالة المناسبة، والوسيلة الملائمة، والوقت المناسب، فالاتصال الفعال يؤدي دائما إلى تحسين الأداء في كل الوظائف.

يعتبر الاتصال علاقة يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات التي تتبادل الأفكار والمشاعر وتختلف اتجاهاتهم داخل منظمات العمل، ولكي تصبح أداة فعالة لهذا

التبادل الدائم عليها أن تتصف ببعض الصفات من بينها، السرعة في إرسال الرسالة مع الدقة في المعلومات، ومراعاة كل ما يجب مراعاته لإتمام هذه العملية. (فاطمة، 2004، ص 14).

### - معوقات الاتصال الإداري:

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة.

والواقع أن معوقات الاتصال وعقباته تعد مشتركة، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما هو مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات، وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية.

فالتغذية العكسية تعد بمثابة صمام الأمان أو "مؤشر فعالية الاتصال" لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه، ولأن معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة ومتجددة في طبيعتها، فإن الضرورة تقتضي تحديد المسؤولين عنها بدقة متناهية، من خلال تتبع مصادرها بموضوعية عالية، وعدم وضع اللوم على جهات أو حلقات من دون دراسة وتحليل منطقيين. (العلاق، 2010، ص 131).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العقبات قد تكون متعلقة بأحد عناصر عملية الاتصال التي ذكرناها سابقا أو كلها مجتمعة معان وسنحاول استعراض بعض هذه المعوقات:

**1- المعوقات المرتبطة بالمرسل:** إن أي خلل أو إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال والتأثير على فعاليتها، ومن أبرز المشاكل التي يكون مردها للمرسل:

أ- الحالة النفسية للمرسل: وتعد مسؤولة عن 70% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحدث الدراسات في هذا المجال، فقد تبين من الدراسات المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة ( السلبية) مثل التعصب والهيجان، والتوتر، والإحباط التي يمر بها مرسل (سواء كانت الرسالة شفوية أو تحريرية وغيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها بحيث تصل إلى المستلم بشكل مربك للغاية، حيث أنها تزيد من قلق المستلم، وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل.

ب : الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلمة لدى المرسل: حيث يتصور المرسل أو يعتقد أو يكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة، أو أنها ينبغي أن تكون كذلك دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستلم، ولهذا السبب بالذات يوصي خبراء الاتصال بأن يكون المرسل واعيا ومدركا لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف، وأن لا يكون يستخدم عبارات أو إيماءات أو حركات لا يفهمها الجمهور، أو أنه يدركها بطرق مختلفة، ويقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوهة.

ج: الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة: حيث تعد هذه المشكلة من أبرز وأخطر مشاكل ومعوقات الاتصال، فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو إهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبره على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوطة، كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها، فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفا أو معدوما، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبيا وتكون نتائجه وخيمة.

د: كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال : حيث يصل أحيانا ألا يكون مصدر الاتصال ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعبيرات اللفظية أو لغة الجسد، قد يكون أسلوب المرسل مربكا في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية، أو قد يختصر المرسل رسالته حد تشويه معناها، أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها وتسلسل الأفكار فيها... وهكذا.

وقد يستخدم المرسل لغة فنية لا يفهمها إلا المتخصصون وقد تكون عباراتها هجينة ومعقدة الفهم لا يعرف معناها إلا المرسل، وهذه جميعها تمثل عقبات تحد من فعالية الاتصال.

هـ - التفاوت في السلطة الوظيفية: حيث يخشى الكثير من المرؤوسين (مرسلي الرسائل الإدارية) إرسال أو بث الكثير من المعلومات والبيانات والمقترحات والرسائل خوفا من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان، وغالبا ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتتقية (فلتر) مضمون الرسالة ما يفقدها جزء من مضمونها ، ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويا.

## 2- المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال:

يمكن إيجاز هذه المعوقات والمشاكل بالآتي:

أ- الاختيار الخاطئ للوسيلة : حيث تقشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل اتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض، فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة.

ب- الاستخدام الخاطئ للوسيلة: فقد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة تقليدية أو إلكترونية إلا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون وسائل غير ملائمة إما بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة.

ج - بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة: حيث تمثل هذه الحالة عقبة أما تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة، وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل العاملين تكون قد اختزلت إلى 30 %.

د - ازدحام واختناق قنوات ( وسائل ) الاتصال : حيث يؤدي هذا الازدحام وبالتحديد في مجال الاتصال الالكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية، فقد لا تصل الرسائل أبداً أو تصل لكن بشكل مشوه، وفي الاتصال التقليدي عبر البريد العادي مثلاً قد يصل تأخير في إيصال الرسالة أو تشويه في مضمونها.

هـ - سوء أو ضعف وسيلة الاتصال : حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنياً ووظيفياً قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها، ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة، أو تكون هذه البنى قديمة أو بالية يكون الاتصال متعثراً أو مشبوهاً. (العلاق، 2010 ، ص 131-135).

### 3- المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة:

كثيرة هي المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمداً والآخر غير متعمد، ويمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي:

أ- لغة الرسالة: حيث يكون المضمون مرتبكاً وضعيفاً وأحياناً مشوهاً، ولعل مرد ذلك يعود لمرسل الرسالة أو محرر مضمونها، أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.

ب- هدف الرسالة: حيث يكون الهدف غير واضح، أو يكون غير موجود في الأساس.

ج- أسلوب كتابة الرسالة: فقد يكون الأسلوب معقداً جداً أو مبسطاً جداً، وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.

د- أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها: فقد يكون النص جيدا إلا أن نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي، قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.

#### 4- المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتغذية العكسية:

تعد التغذية العكسية من أهم عناصر العملية الاتصالية قدر تعلق الأمر بالانتفاع من الاتصال ذاته، وتقييم عملية الاتصال أو متابعة مدى تأثيرها على المستلم، وبالتالي فإن معوقات التغذية العكسية تفسد الاتصال برمته، ويمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسية بالآتي:

- أ- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال أو عدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها
- ب- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية وهذا ما يحصل في ظل الإدارة الدكتاتورية التي تفرض الالتزام الحرفي بالتعليمات.
- ج- تركيز المرسل على الأهداف الحاجات التي يسعى إلى بلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه وتطلعاته.
- د- ضعف بنية الاتصال التحتية أو سوء تصميمها بحيث تكون في اتجاه واحد وليس في اتجاهين.
- هـ- عدم إيلاء اهتمام كاف بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.
- و- تعالي مرسل الرسالة على المستلم ( النظرة الفوقية الضارة) وعدم استعداد المرسل للاستئناس بآراء المستلم أو وجهات نظره بخصوص ما ورد في الرسالة، وتحصل حالات كهذه في الإدارات البيروقراطية أو الإدارة الدكتاتورية التعسفية حيث لا يكون لرأي المستهدفين بالاتصال أي قيمة تذكر.

## 5- معوقات مشتركة عامة:

يمكن إيجاز هذه المعوقات بالآتي :

- افتقار مستلمي الرسالة لمهارات الإنصات، والتحليل، والاستقراء والمنطق، وهي مهارات في غاية الأهمية لفهم الاتصال وآلياته، وتقدير أهميته.
  - العقوبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل الإدارية التنظيمية أو جمودها، ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل شفوية كانت أو تحريرية، وتعد مشاكل عنق الزجاجة من أكثر المشاكل التي تقسد الاتصال برمته .
  - التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة وتعمد تشويهها من قبل الأفراد أو قنوات الاتصال أو تصفية مضمون الرسالة أو تفسيرها بشكل موجز أو حذف أجزاء منها أو إخفائها لأي سبب كان.
  - الاختلافات الفكرية والذهنية والإدراكية لمرسل الرسالة ومستلمها وتباين الثقافات والرؤى بينهما.
  - تداخل وتشابك المصالح والأمزجة والاتجاهات بين المرسل والمستقبل، مثل التداخل في العوامل الثقافية، والاجتماعية والنفسية والاقتصادية و التكنولوجية وغيرها.(العلاق، 2009ص، 154 - 155).
  - الوسائل الهادفة في تدعيم فعالية الاتصالات الإدارية:
- نظرا للأهمية التي يمثلها الاتصال في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء فإن هناك العديد من السبل الكفيلة بتدعيم الدور الهادف للاتصال الفعال في إطار المنظمات الإنسانية ويمكن إيجازها بما يلي:

- المهارات الفنية والتقنية: إن الشروع بمواكبة التطورات التكنولوجية واعتماد نظم الاتصالات الالكترونية في مختلف جوانب وآفاق المنظمة من شأنه أن يعزز دور الاتصال، في تحقيق أهداف المنظمة.

- المهارات الإنسانية السلوكية: أن تدعيم دور المهارات الإنسانية والسلوكية بين العاملين بما فيها تمكين العاملين وإعطائهم الدور البناء في ترسيخ أسس تفاعل اجتماعي إيجابي من شأنه أن يحقق الأهداف المتوخى بلوغها داخل المنظمة.

- البيئة السائدة: إن التطورات البيئية المرتبطة بنظام العمل والأداء وتوفير متطلبات الإنسانية ودعم جوانب التحفيز بين العاملين وإيلائهم الاهتمام من شأنه أن يعزز الدور الذي يمكنهم من الإسهام في تطوير وتدعيم الأداء الفعال عبر الاتصال الهادف بينهم داخل المنظمة.

- المهارات التنظيمية: إن الدور الذي يلعبه البناء التنظيمي وهيكل العلاقات السائدة وطبيعة نظم العمل وتطويرها والسعي نحو التحسين المستمر في طبيعة العلاقات السائدة في التنظيم تلعب دور بناء في هذا الشأن.

- الجوانب الثقافية: إن إرساء ثقافة التميز والإبداع والابتكار واستثمار التكنولوجيا المتطورة وبناء الثقافة الهادفة في طبيعة العمل من شأنها أن تضع مرتكزات واسعة في ترسيم العلاقات السائدة بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق منعطفات التقدم والتحسين المستمر في أداء وإرساء ثوابت منطقية للإنجاز الفعال.

إن الواقع يشير بدلائل واضحة المعالم أن مرتكز التطوير والتحسين في الأداء المنظمي يرتبط بعضوية واسعة من خلال تحسين سبل التفاعل الاجتماعي وبناء أواصر الثقافة المتبادلة بين العاملين من خلال تطوير وسائل الاتصال الجارية بين الأفراد والمنظمة يدعم بشكل كبير عملية التطوير المستهدف. (كاضم، 2010، ص 58 - 59).

## الفصل الرابع

## الرقمنة الإدارية

- مفهوم الرقمنة

- مبادئ الرقمنة الإدارية

- خصائص الرقمنة الإدارية

- دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية

- المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة الإدارية

- سبل نجاح تطبيق الرقمنة الإدارية

## تمهيد:

لقد عرف العالم اليوم ثورة تكنولوجية كبيرة في مجال المعلومات والاتصالات، هذه الثورة التي خلقت العديد من الضغوطات وأفرزت الكثير من التحديات أمام المنظمات والمؤسسات من أجل مواجهتها ومواكبتها وإلزامية التغيير في أساليبها التقليدية في الإدارة، والتي قامت بتغيير أسلوبها العملي من خلال الانتقال من الإدارة التي تعتمد على الأوراق إلى الإدارة التكنولوجية المعاصرة وذلك من خلال الاعتماد على نظام الرقمنة.

والجامعة باعتبارها نسق مفتوح فإنها قد طبقت هذا النظام كنتيجة للتكيف مع المستجدات والتغيرات المحيطة بها، وفي هذا الفصل سنطرق إلى مفهوم الرقمنة، والدوافع التي أدت إلى تطبيقها، وسنعرج على المبادئ التي تركز عليها، وخصائصها، وكذا المعوقات التي تشكل تحدياً أمام تطبيقها وما هي سبل نجاح تطبيقها .

## - مفهوم الرقمنة:

كثيراً ما يتم ربط الرقمنة بالإدارة الإلكترونية بحيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين، فالرقمنة هي نفسها الإدارة الإلكترونية وهي إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل مع استخدام أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني من أجل استغلال أمثل للوقت، الجهد والمال، وتحقيقاً لمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة ( بن يمينة وآخرون، 2019، ص 70).

ويعرفها تيري كاني (Terry kanny) بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها كتب دوريات، صور، تسجيلات صوتية... إلى شكل مقروء آلياً باستخدام الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي bits والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات

آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، وتتم هذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. (بومعرافي وتازير، 2019، ص 162).

كما يقدم دوج هودجز Doug hodes مفهوم للرقمنة تم تبينه من جانب المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه الرقمنة إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل مقالات، الدوريات و الكتب، المخطوطات و غيرها إلى شكل رقمي (يقطين، 2005، ص 21).

وتشير شارلوت بيرسي إلى أن الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التتاري إلى النظام الرقمي ( عمران وآخرون، 2017، ص 328).

إن الرقمنة تقنية حديثة لمعالجة المعلومات حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق استقطابها من طرف جهاز محول الذي يصل على ترجمتها إلى بيانات رقمية عن طريق النظام الثنائي و بصورة دقيقة . ( منير، 2008 2007 ، ص 56 ).

وتعرف الرقمنة على أنها من أهم إنجازات التكنولوجيا الرقمية للمعلومات وتعني إسقاط الحواجز الفاصلة بين أنساق الرموز المختلفة من نصوص وأصوات وأنغام وصور ثابتة ومتحركة، وتحويل هذه الأنساق إلى سلاسل رقمية قوامها الصفر والواحد، حتى تتلاءم مع نظام الإعداد الثنائي وهو أساس عمل الكومبيوتر (عبدالكافي، 2004، ص 258).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الرقمنة بأنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، أي تحويل النص المطبوع أو الصور ( الصور الفوتوغرافية، والإيضاحية، والخرائط) إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي.

## - دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية:

إن التحول إلى الرقمنة الإدارية حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الرقمنة الإدارية، وسنحاول استعراض أهم الأسباب التي دفعت إدارات اليوم للتحول نحو الرقمنة:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق .
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات .
- ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة تسعى للتنافس وخلق القيمة.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل (رضوان، 2019، ص 05) .
- الثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات والتي تتصف بسرعة الانتشار.

- توجيهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكة الانترنت.

- تعاضم دور شبكات المعلومات والذي أدى إلى ترسيخ قيم جديدة مثل الشفافية ، المساءلة، المراجعة والمشاركة. ( يتوجي، 2015، ص201).

كما لا يمكن إغفال الدور الكبير الذي لعبه فيروس كورونا منذ بداية 2019 وما خلفته إجراءات الحجر الصحي من ارغامات للتحول من النمط التقليدي المباشر في التعاملات الإدارية إلى نظام الرقمنة.

### - مبادئ الرقمنة:

تعتمد الرقمنة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها في ما يلي:

1- تقديم أحسن الخدمات: وهذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة تم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .

2- التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الرقمنة على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع بحيث تحقق فوائد للجماهير في تخفيف العبء من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

3- سهول الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الرقمنة للجميع في أماكن العمل بحيث يتمكن الكل من التواصل باختلاف مستوياتهم الإدارية.

4- تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين يؤدي إلى تقديم الخدمات بأسعار منخفضة.

5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الرقمنة، بحكم أنها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود إضافة إلى رفع مستوى الأداء سواء الكلي أو الجزئي داخل المنظمات (عماري، 2017، ص98).

### - خصائص الرقمنة :

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

-تقليص الوقت : فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة.

-تقليص المكان : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

-اقتسام المهام الفكرية مع الآلة : نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

-تكوين شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.(أحمد، 2018، ص35).

-التفاعلية : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

-اللاتزامية : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

-اللامركزية : و هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت  
مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت .

- قابلية التوصيل : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض  
النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.

-قابلية التحرك والحركية : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي  
من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال...الخ.

-قابلية التحويل : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة  
المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

-اللاجماهيرية : وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة  
بدل توجيهها.

بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من  
المنتج إلى المستهلك.

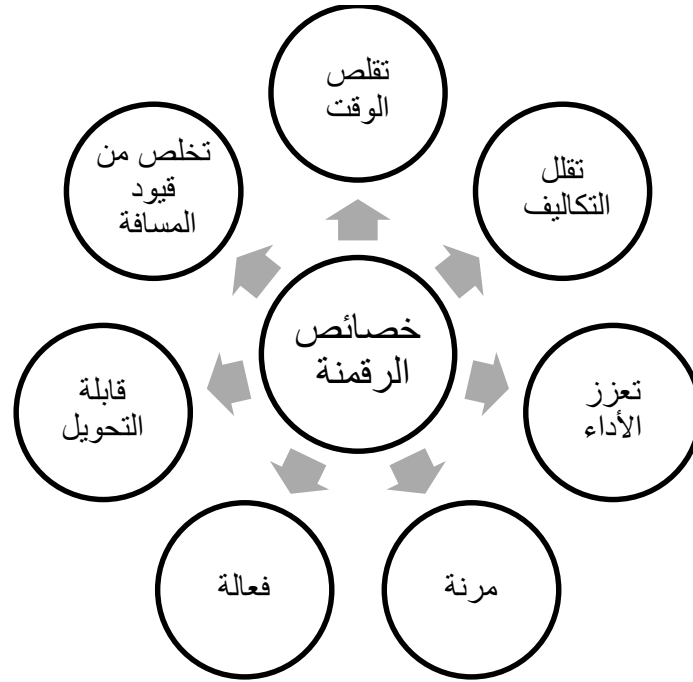
-الشيوع والانتشار : وهو قابلية هذه الشبكة التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير  
محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي للنمط المرن.

-العالمية والكونية : وهو المحيط اللي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات  
مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق  
إلكترونيا (مشهور ، 2003 ،ص7).

بالإضافة إلى ما سبق يمكن استعراض خصائص ومميزات أخرى للرقمنة:

- إنها عملية إدارية وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق الخبرة في الإدارة سواء في تحديد  
الأهداف أو رسم السياسات إن كانت سريعة التغير .

- تعتمد على التشبيك الفائق الذي يعمل في ظل تعاظم إمكانات الشبكة.
- تتميز بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي، من حيث التخطيط، التنفيذ والرقابة .
- تتميز الرقمنة بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة.
- للرقمنة القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- تمتلك الرقمنة ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين.
- تتميز بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة. ( خرياشي و رافع ، 2021 ، ص28).



شكل (05) : يوضح خصائص الرقمنة/ من إعداد الباحثة بعد الإطلاع على التراث النظري

## - المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة:

هناك العديد من المعوقات التي تصعب تطبيق الرقمنة الإدارية في المؤسسات منها .

### 1- المعوقات التقنية والتكنولوجية: والمتمثلة في ضعف البنية التحتية وضعف الإنفاق

على البحوث والتطوير ، بالإضافة إلى عدم ضمان توفير متطلبات الرقمنة الإدارية عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الوعي الالكتروني أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول عليها بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الانترنت (بوادي وبوشنافة ، 2018، ص 290).

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الرقمنة الإدارية

- عدم القيام بالتغييرات المطلوبة لإدخال الرقمنة الإدارية . (الطائش، 2016، ص 29).

- التحول من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الالكتروني سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين والخوف من التغيير من قبل المسؤولين . (شوادي، 2016، ص 95).

- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير.

- الرؤية الضبابية للرقمنة الإدارية وعدم استيعاب أهدافها (أحمد، 2009 ص 74).

### 2- معوقات بشرية:

- التناقض بين حاجات الفرد ورغباتهم.

- عدم وجود التخطيط لتطوير الموارد البشرية.

- مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي.

- ضعف الإقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين الأداء للموارد البشرية (الطائش، 2016، ص 32).

- قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات (شوادي، 2016، ص 95).

### 3- المعوقات التشريعية:

- صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إثبات تورطهم ( بوادي و بوشنافة، 2018، ص 291).

- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل (بن السبتي وسعدي، 2016، ص 45).

### 4- المعوقات المالية:

- قلة الموارد المالية وضعف السيولة النقدية.

- ضعف الحوافز المادية المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق

- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات (الطائش، 2016، ص 33).

- الاستثمار في مجال تقنية المعلومات مكلف جدا ويتطلب صيانة متواصلة وهذا يعني أن معظم الدول النامية تعجز في تخصيص ميزانياتها بهذا الحجم. ( بوادي و بوشنافة، 2018، ص 291).

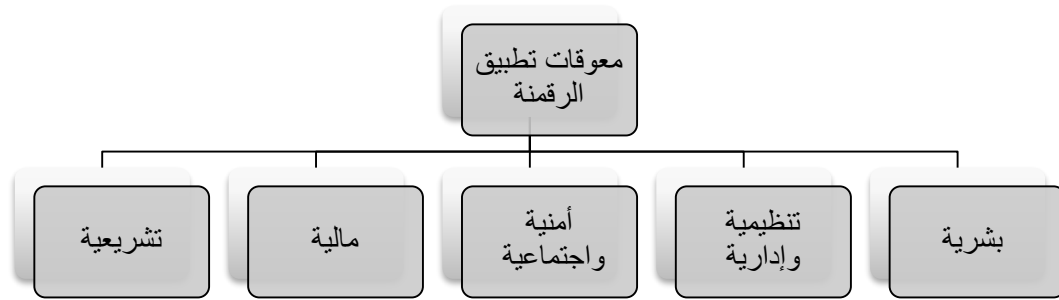
- قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية (بن السبتي وسعدي، 2016، ص 46).

### 5- المعوقات الأمنية والاجتماعية:

- تتطلب الرقمنة الإدارية فسخ المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها إلا أن هناك مشاكل تصعب ذلك منها الاختراق، إن الهجوم على المواقع و اختراقها على شبكة

الانترنت له تأثير تدميري على نظم الحاسوب (محمد الجنبهي وممدوح الجنبهي، 2006،  
ص 26)

التجسس الالكتروني : بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم ، قلصت دول  
العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته  
في كثير من المجالات لصالح التقنية ، والتجسس إحدى هذه المجالات ومن الطبيعي انه  
عندما تعتمد الدول على نظام الإدارة الالكترونية فستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني وهو  
ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها و نقلها وحتى إتلافها  
سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات و حتى الدول (صادق و الفتال، 2008،  
ص 67).



شكل (06) يوضح المعوقات التي تقف أمام تطبيق الرقمنة الإدارية في المنظمات

من إعداد الباحثة

### - سبل نجاح تطبيق الرقمنة الإدارية:

إن تطبيق الرقمنة في الإدارات يشكل تحدياً أمام منظمات اليوم التي تهدف إلى التكيف مع  
المستجدات التكنولوجية والعلمية المحيطة بها، وتحقيق مكتسبات على المستويين التنظيمي  
والإداري لمصالحها وأجهزتها، ورغم المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق الرقمنة إلا أن  
هناك إمكانية لذلك، ويعتمد هذا على مدى ملاءمة تطبيقات الرقمنة للواقع وفرص التطوير

في الإدارة ، وعلى حجم الجهود اللازمة لتحديث الإدارة، ومن بين العوامل التي تساعد في إنجاح تطبيق الرقمنة الإدارية ما أورده الكبيسي 2008 :

- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الرقمية داخل كل إدارة.
- توضيح خطط الإدارة الرقمية وأهدافها للموظفين، للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية (دمج أو إلغاء بعض الإدارات أو الأقسام) لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تطوير إستراتيجية تنمية المعلومات لأجل التحول الاقتصادي المعلومات والمعرفة.
- توفير المعلومات والأنظمة على الموقع الإلكتروني.
- السرعة في شرح التشريعات الخاصة بالإدارة الرقمية.
- تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وسريتها (الكبيسي، 2008، ص 47-48)

## الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة

- منهج الدراسة

- مجتمع الدراسة

- عينة الدراسة

- حدود الدراسة

- أداة الدراسة

- الدراسة الاستطلاعية

## تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي أحد الجوانب الهامة، حيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه لأن يمثل عملية التفكير في تأسيس عمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث، وسنعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والملاحظ العامة التي تميز مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى شرح لأدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة وتصحيحها، ثم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات.

### 1- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة التي ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة، فهو بذلك الركيزة الأساسية لأي دراسة خاصة في العلوم الاجتماعية والنفسية (كوهين، 1990، ص 62).

وعلى اعتبار أن الحقل المعرفي في علم النفس يزخر بعدد من المناهج، يستوجب على الباحث اختيار أنسبها وفقا لما تقتضيه متطلبات دراسته، ونظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وعلى ضوء الأسئلة التي جاءت بها الإشكالية، واستنادا إلى موضوع دراستنا المتمثل في التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري اتبعنا المنهج الوصفي كونه يقوم أساسا على وصف الظاهرة التي نريد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كئفيا وكما ويعرف المنهج الوصفي على أنه دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها وتعميم النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة.

## 2- مجتمع الدراسة:

لا يستطيع الباحث الشروع في انجاز الدراسة حتى يتعرف بصورة جيدة على مجتمع البحث، أي أن أساس نجاح التعيين يقوم أولاً على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرف على تكوينه تعرفاً دقيقاً يشمل طبيعة وحداته هل هي متجانسة أم متباينة، ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة الدقيقة من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية المعروفة مثل الأبحاث الاستكشافية والدراسات المسحية (بن مرسل، 2005، ص82).

وفي الدراسة الحالية الموسومة بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة- دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة تمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين بذات الكلية والمقدر عددهم ب73 عاملاً إدارياً.

## 3- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي لها نفس خصائصه الأصلية، ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد معين من المفردات التي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً، وذلك بهدف إجراء الدراسة عليها وتعميم نتائج البحث عنها ولكي نضمن تمثيل المجتمع في العينة تم اعتماد العينة القصدية لأن حجم المجتمع الأصلي صغير كما أنه معروف المعالم (بارامتري)، ولكي نقرب من تمثيله تم سحب نسبة 55% من المجتمع الأصلي وهي عينة كافية في البحوث الاستكشافية، وقدرت عينة الدراسة الأساسية ب40 عاملاً إدارياً.

## 4- الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

وتمت الدراسة الإجرائية بين 2022/01/01 و 2022/05/20.

## 5- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبيان التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- 1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبيان حسب الملاحظات التي قدمها المشرف.
- 4- عرض الاستبيان على بعض من المحكمين وتم الاستفادة من النصائح والتوجيهات والإرشادات التي قدمت من طرفهم ، وبناءا على ذلك فقد تم تعديل وحذف ما يلزم من الفقرات.
- 5- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية للاستبيان والتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبيان على مفردات العينة اللازمة للدراسة.

## - وصف الاستبيان:

يتكون الاستبيان من محورين:

المحور الأول: التغيير التنظيمي.

وتم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد فرعية كما يلي:

- بعد التغيير في الأفراد ويتكون من 16 فقرة.

- بعد التغيير التكنولوجي ويتكون من 16فقرة.

- بعد التغيير في الهيكل التنظيمي ويتكون من 16 فقرة.

المحور الثاني: فعالية الاتصال الإداري.

ويتكون من 22 فقرة.

### - تصحيح الاستبيان:

يتم تصحيح استبيان التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وفق ثلاث بدائل مقسمة من 1 إلى 3 بحيث تكون درجة (1) هي الدنيا و(2) متوسطة و(3) هي العليا وهي أوزان تعبر عن مدى قبول الفقرة، و يحتوي الاستبيان على فقرات كلها ايجابية، وتصحح البنود الايجابية كالتالي:

جدول رقم (01): يوضح أوزان البنود

الوزن	1	2	3
التصنيف	معارض	محايد	موافق

### 6- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسات الاستطلاعية خطوة مهمة تساعد الباحث على إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية ومن خلالها يمكن معرفة كل العقبات التي تعيق الدراسة الأساسية وبالتالي إيجاد الحلول الممكنة لتسهيل العمل، لذا يمكن اعتبار الدراسة الاستطلاعية مرحلة أولية تسبق الدراسة الأساسية:

### - أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مدى فهم واستيعاب العينة لفقرات الاستبيان.

- التحديد الدقيق لميدان الدراسة ومعرفة المشاكل التي قد تحيط به.

- التعرف على خصائص العينة المراد دراستها.

- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق النسخة الأصلية المعدلة من الاستبيان على عينة استطلاعية أولية، حيث تم اختيارها عشوائياً، مكونة من 30 عامل إداري من مجتمع الدراسة، وهي عينة معيارية، وسنقوم فيما يأتي بحساب الخصائص السيكومترية للتأكد من صدق وثبات الاستبيان .

- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1- صدق الاستبيان: ويتم حسابه باعتماد طرقتين

أ- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على 7 محكمين في مجال الاختصاص والحصول على موافقة تفوق 90% على الفقرات، مع توجيه ملاحظات فيما يخص الصياغة، وبناء على هذا قامت الباحثة بتعديل صياغة بعض الفقرات وحذف البعض منها ليصبح الاستبيان في صورته النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق بناء الاستبيان وتجانس فقراته، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي لحساب صدق الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين البنود والبعد الذي تنتمي إليه، وبين الأبعاد والاستبيان ككل.

1- بالنسبة للاتساق بين الفقرات و البعد الذي تنتمي له:

المحور الأول: التغيير التنظيمي

التغيير في الأفراد		التغيير في التكنولوجيا		التغيير في الهيكل التنظيمي	
الفقرة	القيمة	الفقرة	القيمة	الفقرة	القيمة
01	- 0,054	01	0,604**	01	0,482**
02	0,567**	02	0,468**	02	0,472**
03	0,582**	03	0,659**	03	0,623**
04	0,645**	04	0,673**	04	0,568**
05	0,459**	05	0,673**	05	0,650**
06	0,629**	06	0,570**	06	0,553**
07	0,750**	07	0,742**	07	0,637**
08	0,586**	08	0,538**	08	0,552**
09	0,727**	09	0,757**	09	0,689**
10	0,690**	10	0,699**	10	0,629**
11	0,488**	11	0,706**	11	0,681**
12	0,765**	12	0,598**	12	0,550**
13	0,655**	13	0,510**	13	0,706**
14	0,607**	14	0,470**	14	0,685**
15	0,682**	15	0,678**	15	0,488**
16	0,532**	16	0,699**	16	0,682**

جدول (02): يوضح الاتساق بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه ( محور التغيير التنظيمي )

بالنسبة للمحور الأول التغيير التنظيمي، فقد بلغت القيم في البعد الأول "التغيير في الأفراد" ما بين ( 0,459 \_ 0,756 ) وهي كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، ماعدا فقرة واحدة وهي الفقرة رقم 01 فقد بلغت القيمة (-0,054) وهي فقرة غير دالة، وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم استبعادها، وذلك لأنها تقيس سمة محددة في الاستبيان حسب رأي المحكمين.

وفيما يخص البعد الثاني "التغيير التكنولوجي" فالقيم كانت بين ( 0,468 \_ 0,757 ) وهي أيضا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، وبالنسبة للبعد الثالث "التغيير في الهيكل التنظيمي" فقد تراوحت القيم ما بين ( 0,472 \_ 0,706 ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

أما بالنسبة للمحور الثاني "فعالية الاتصال الإداري" فالجدول التالي يوضح قيم الاتساق بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه:

الفقرة	القيمة	الفقرة	القيمة
01	0,705**	12	0,609**
02	0,484**	13	0,587**
03	0,445**	14	0,614**
04	0,641**	15	0,682**
05	0,865**	16	0,566**
06	0,650**	17	0,651**
07	0,586**	18	0,582**
08	0,535**	19	0,687**
09	0,696**	20	0,713**
10	0,595**	21	0,531**
11	0,488**	22	0,611**

جدول (03) يوضح الاتساق بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه (محور فعالية الاتصالات الإدارية)

وقد تراوحت القيم ما بين ( 0,484 ) و ( 0,713 ) وهي كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

مما يدل أن الاستبيان متجانس فيما بينه ويتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

2- أما فيما يخص الاتساق الداخلي بين الأبعاد و الاستبيان :

الجدول رقم (04) يوضح مدى ارتباط الأبعاد بالاستبيان ككل :

التغيير في الأفراد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	فعالية الاتصال الإداري	
0,861**	0,882**	0,862**	0,887**	قيمة معامل سبيرمان Spearman
0,01**	0,01**	0,01**	0,01**	مستوى الدلالة (sig)

وحسب نتائج الجدول (04) فإن كل الأبعاد ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) وبالتالي فإن القيم تعبر عن مدى تجانس واتساق درجات الأبعاد مع درجة الاستبيان ككل وتدل على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

2- ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وجاءت نتائج معامل الثبات مرتفعة كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (05) يوضح ثبات بعد التغيير في الأفراد عن طريق ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
16	0,777

الجدول رقم(06) يوضح ثبات بعد التغيير في التكنولوجيا عن طريق ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
16	0,920

الجدول رقم (07) يوضح ثبات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
16	0,881

الجدول رقم(08) يوضح ثبات بعد فعالية الاتصالات الإدارية عن طريق ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
22	0,953

الجدول رقم (09) يوضح ثبات الاستبيان ككل عن طريق ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
70	0,969

وبناء على هذه النتائج فإنه يمكننا أن نؤكد أن الاستبيان يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة وقابل للتطبيق.

## الفصل السادس

- عرض وتحليل نتائج الدراسة

- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- الاستنتاجات والتوصيات

## تمهيد:

بعد تناول إجراءات الدراسة الميدانية واستعراض نتائج الدراسة الاستطلاعية في الفصل السابق نعرض في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات التي كشفت عنها الدراسة الحالية، في ضوء ما توفر لدينا من نتائج دراسات سابقة ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة على ضوء المشكلة التي تناولتها والفرضيات التي ساقتها الباحثة ووفقا للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

## الدراسة الأساسية:

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عرض نتائج الدراسة الأساسية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، وكذا تفسير ومناقشة هذه النتائج، ثم تقديم الاستنتاجات التي تم لتوصل إليها.

### 1- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

#### 1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط (Spearman) بين درجات التغيير في الأفراد وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( 10 ) يوضح العلاقة بين التغيير في الأفراد وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

علاقة التغيير في الأفراد وفعالية الاتصالات الإدارية	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة	درجة الحرية DF
نتيجة الارتباط	0,675**	0,01	38

يتضح من الجدول رقم ( 10 ) أن النتيجة التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية والتي تبين العلاقة الارتباطية الذي يعبر عنها معامل سبيرمان بين التغيير في الأفراد وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين ، بلغت قيمة (0,675) ودالة إحصائية عند (0.01) حسب درجة الحرية (N-2) وهي قوية تدل على وجود علاقة موجبة، ويعني ذلك أنه كلما حدث التغيير في الأفراد زادت فعالية الاتصالات الإدارية بشكل كبير.

### 1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجي وفعالية الاتصال الإداري في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط (spearman) بين درجات التغيير في التكنولوجيا وفعالية الاتصال الإداري لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وفعالية الاتصال الإداري في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (sig)	معامل 113) (Spearman	العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وفعالية الاتصال الإداري
38	0.05	0,372*	نتيجة الارتباط

يتضح من الجدول رقم (11) أن العلاقة الارتباطية الذي يعبر عنها معامل سبيرمان (spearman) بين التغيير في التكنولوجيا وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بلغت قيمة (0,372) ودالة إحصائية عند (0.05) حسب درجة الحرية (N-2) وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة موجبة، ويعني ذلك أنه كلما حدث التغيير في التكنولوجيا زادت فعالية الاتصالات الإدارية بشكل متوسط.

### 1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)

بين درجات التغيير في الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(12) يوضح العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (sig)	معامل (Spearman)	العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة
38	0.01	0,627**	نتيجة الارتباط

يتضح من الجدول رقم (12) أن العلاقة الارتباطية الذي يعبر عنها معامل سبيرمان (spearman) بين التغيير في الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بلغت قيمة (0,627) ودالة إحصائية عند (0.01) حسب درجة الحرية (N-2) وهي قيمة قوية تدل على وجود علاقة موجبة ويعني ذلك أنه كلما حدث التغيير في الهيكل التنظيمي زادت فعالية الاتصالات الإدارية بشكل قوي وذلك حسب النتائج الميدانية للدراسة.

#### 1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان (spearman) بين درجات التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (sig)	معامل (Spearman)	العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة.
38	0.01	0,776	نتيجة الارتباط

يتضح من الجدول رقم (13) أن العلاقة الارتباطية الذي يعبر عنها معامل سبيرمان (spearman) بين العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال لدى العمال الإداريين في ظل نظام رقمنة الجامعة ، بلغت قيمة (0,776) ودالة إحصائية عند (0.01) حسب درجة الحرية (N-2) وهي قيمة قوية تدل على وجود علاقة موجبة ويعني ذلك أنه كلما حدث التغيير التنظيمي زادت فعالية الاتصالات الإدارية بشكل قوي جدا.

- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

## 2-1- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

التي نصت على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أظهرت نتائج الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط المستخدم لتحليل المعطيات أن قيمة معامل الارتباط (Spearman) بين درجات المتغيرين (التغيير في الأفراد وفعالية الاتصال الإداري) التي قدرت قيمته ب (0,675) عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة حرية (38)

كما يوضحه الجدول رقم (10) وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين.

إذ أن قيمة معامل (Spearman) الموجبة تفسر وجود علاقة إرتباطية طردية بين التغيير في الأفراد وفعالية الاتصال الإداري، بمعنى أن التغيير في الأفراد يصاحبه ارتفاع في فعالية الاتصال الإداري، وهذا ما أكده حامد في دراسته (2016) إذ يرى أن التغيير في الأفراد يمثل أهم عنصر في عملية التغيير التنظيمي فهم جوهر العمل في أي منظمة، ويتضمن التغيير في الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم مما يضمن فعالية الاتصال الداخلي ونجاحه. ويظهر من خلال النتائج أن إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تنتهج التغيير في الأفراد حيث سجل هذا البعد أعلى قيمة، أي أن المؤسسة تحاول مواكبة التطورات في محيطها، وتدعم عملية التغيير التنظيمي بها من خلال التغيير في الأفراد، كما وتهتم بالاتصال الإداري بين مختلف الأفراد في الهيكل التنظيمي من أجل ضمان فعالية العملية الاتصالية ونجاحها، وهذا ما يمكن تفسيره بقيامها مؤخرا بتخصيص دورات تدريبية مكثفة لفائدة العمال الإداريين حسب المعيار العالمي (IFLOU) من أجل تطوير إمكاناتهم وقدراتهم، وكذا تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، والعمل على تحسين العلاقات الانسانية بها، وتحقيق الانسجام بين الإداريين من أجل خلق مناخ ملائم للعمل بها.

## 2-2- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

والتي نصت على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا في ظل نظام رقمنة وفعالية الاتصالات لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أظهرت نتائج الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط المستخدم لتحليل نتائج درجات المتغيرين (التغيير في التكنولوجيا وفعالية الاتصالات الإدارية) أن قيمة معامل الارتباط

(Spearman) قدرت قيمته ب (0.372) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (38) وهي دالة إحصائية كما يوضحه الجدول رقم (11) و هذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة لكن العلاقة جاءت ضعيفة في الدراسة الحالية بين المتغيرين وبالنظر إلى القيم المحصل عنها فإن إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تنتهج أسلوب التغيير في التكنولوجيا ولكن بشكل منخفض ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تصورات الإداريين أن التغيير في التكنولوجيا بالكلية ناتج عن التطورات التي تشهدها بيئة عمل المؤسسة بشكل أساسي، ولا يمثل سياسة أو أسلوب إداري تعتمد عليه بصفة منظمة، وإنما هو نتيجة للظروف والتغيرات التي تفرضها بيئة العمل.

ويمكن تفسير هذا بالتغير المفاجئ في طريقة العمل من النظام التقليدي إلى تطبيق النظام الثنائي (الرقمنة) كنتيجة حتمية للأوضاع الصحية التي مرت بها البلاد بداية من سنة 2019 والمتمثلة في جائحة كورونا، وكذا واتجاه المؤسسة نحو تطبيق الرقمنة تماشيا مع المستجدات العلمية والتكنولوجية بالعالم.

لكن هذه النتائج عموما تعطي انطبعا إيجابيا يعكس مبادرة وتوجه الكلية لانتهاج التغيير التكنولوجي كأسلوب إداري للتحويل بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل

### 2-3- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

التي نصت على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أظهرت نتائج الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط المستخدم لتحليل نتائج درجات المتغيرين (غموض الدور الوظيفي والالتزام المعياري) أن قيمة معامل الارتباط (Spearman) قدرت قيمته ب (0,627) عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة حرية (38)

وهي دالة إحصائيا كما يوضحه الجدول رقم(12)، هذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة وبدرجة قوية ويعني ذلك أنه كلما تم التغيير في الهيكل التنظيمي زادت فعالية الاتصالات الإدارية بشكل كبير والعلاقة جاءت طردية في الدراسة الحالية، ويظهر ذلك في دعم المؤسسة للعلاقات الانسانية في العمل، والسماح للإداريين بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في إجراءات التنفيذ، والعمل على خلق تواصل دائم وفعال مع العمال الإداريين.

ويمكن تفسير هذا بتلك التغييرات الجوهرية التي قامت بها المؤسسة مؤخرا على مستوى الهيكل التنظيمي، وأبرز هذه التغييرات تتمثل أساسا في إعادة توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين، واستحداث وحدات إدارية جديدة مثل مصلحة الرقمنة، ومصحة التدريس وتغيير القيادات الإدارية دوريا، مما نتج عنه تغيير في خطوط الاتصال، والظاهر أن إجراءات التغيير في الهيكل التنظيمي قد أثرت في فعالية الاتصالات الإدارية بشكل كبير.

#### 2-4- تفسير ومناقشة الفرضية العامة

والتي نصت على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وفعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أظهرت نتائج الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط المستخدم لتحليل نتائج درجات

المتغيرين (التغيير التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية) أن قيمة معامل

الارتباط(Spearman) قدرت قيمته ب (0,776) عند مستوى الدلالة(0.01) ودرجة

حرية(38) وهي دالة إحصائيا كما يوضحه الجدول رقم(13)، بين التغيير التنظيمي بكل

أبعاده وفعالية الاتصالات الإدارية ويعني ذلك انه كلما ارتفع مستوى التغيير التنظيمي أدى

ذلك إلى زيادة فعالية الاتصالات الإدارية.

وبينت الدراسة من خلال اختبار الفرضية وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) بين كلا المتغيرين ويمكن تفسير هذا عموماً بسياسات القيادة العليا الهادفة للتغيير والتكيف مع مختلف التغيرات المحيطة بها، والرغبة في المحافظة على الحركة الدائبة للمؤسسة، عن طريق تفعيل خطوط الاتصال الإداري، وإحداث تغييرات تمس مختلف المجالات، والمتمثلة أساساً في التغيير في الأفراد عن طريق تدعيم السلوك الإيجابي وتعزيز العلاقات الانسانية بها وتكوين فرق عمل لحل المشكلات والعمل على خلق مناخ ملائم للعمل.

وفيما يخص التغيير في التكنولوجيا فإنه يستهدف التحول من الطرق التقليدية في العمل إلى اعتماد الطرق الحديثة، والتوجه نحو الرقمنة بالتخلي عن الأوراق في المعاملات الإدارية بها، وقد تبنت جامعة المسيلة عموماً وكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالخصوص مشروع صفر ورقة، كما وتم إنشاء أراضيات رقمية للمراسلات الإدارية والاعتماد على الإيميل المهني في الاتصالات الإدارية بها، وكذا عقد العديد من الاجتماعات بتقنية التحاضر المرئي عن بعد، وهي كلها إجراءات انتهجتها كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ضمن سياسية التوجه الرقمي تماشياً مع المستجدات العلمية والتقنية العالمية.

ولقد أثبتت النتائج المحصل عليها أن الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية يتسم بالمرونة، بحيث تسعى المؤسسة للتغيير في القيادات الإدارية كلما دعت الحاجة لذلك، وقد مس التغيير التنظيمي إحداث تعديلات على الوحدات الإدارية وإعادة توزيع الاختصاصات والمهام بين العاملين، وقد تم استحداث أقسام ومصالح جديدة مثل مصلحة الرقمنة ومصلحة التمدرس الخاصة بالطورين الليسانس والماستر.

إن الدراسة الحالية والمطبقة على العمال الإداريين أثبتت أنه للتغيير التنظيمي علاقة ارتباطية بفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة، إذ أن الإجراءات التي قامت بها الكلية والمتعلقة بالتغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي كان لها تأثير على فعالية الاتصالات الإدارية بها، ويمكن تفسير هذا بالانسجام

والتوافق الذي يميز العلاقات الانسانية، التفاعل الايجابي وانفتاح مسارات الاتصال بين مختلف الأطراف بالمؤسسة.

### 3- الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وبعد تسليط الضوء على التغيير التنظيمي وفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة، وبناء على خصوصية عينة الدراسة وهم العمال الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية فإن موضوع دراستنا توصل إلى الاستنتاجات التالية:

- التغيير في الأفراد في ظل نظام رقمنة الجامعة يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- التغيير في التكنولوجيا في ظل نظام رقمنة الجامعة يساهم في زيادة فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- التغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- وبشكل عام فإن التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة يزيد من فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

#### توصيات الدراسة:

في إطار النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، تم وضع مجموعة من التوصيات هي:

- إبداء اهتمام أكثر بتوفير شبكة انترنت ذات تدفق عالي تمكن العمال الإداريين من إنجاز مهامهم بطريقة فعالة.

- تفعيل الأرضية الرقمية الخاصة بالمراسلات الإدارية.

- تعزيز التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة والاهتمام أكثر بتوفير التقنيات الحديثة وبالقدر الكافي.

- يجب أن يرافق إحداث التغيير التكنولوجي بدورات تدريبية ليتمكن العاملون من التحكم في التقنيات الحديثة.

- ضرورة تحسيس المسؤولين والعمال الإداريين بأهمية التغيير التنظيمي كأسلوب إداري لنجاح المؤسسة واستمراريتها.

- تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت والترقية بما يضمن المساواة بين العاملين، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل وتشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمسؤولين.

- إجراء دراسات على مستوى المؤسسة لتحديد النقائص، والمجالات التي يجب التركيز عليها أكثر في عملية التغيير التنظيمي.

- إجراء دراسات لتحديد ومعرفة الأسباب والعوامل التي من شأنها تعزيز وزيادة فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال.

- تجديد أجهزة الكمبيوتر بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية وتحديث البرامج المستخدمة في أداء العمل.

## خاتمة:

إن أي منظمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة، وفي عصرنا الحالي ومع تعقد المؤسسات الحديثة في تنظيمها وكبر حجمها، وكذا في ظل التطورات الراهنة في مختلف المجالات التقنية والإدارية، تجد المؤسسات نفسها أمام تحدي التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة بها. وتجدر الإشارة إلى أن أي مؤسسة تنظيمية تعتمد على نسق من الاتصالات لضمان التبادل وتناقل المعلومات والقرارات بين المستويات التنظيمية.

وتأسيسا على النتائج المتحصل عليها فإن إي تغيير في المؤسسة يؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية بها، سواء ما تعلق بالتغيير في الأفراد من حيث تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، وتقديم الحوافز لهم ومراعاة احتياجاتهم النفسية، وتحسين أدائهم عن طريق التطوير والتدريب، أو ما تعلق بالتغيير في التكنولوجيا من حيث إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية في طرق العمل، وكذا ما تعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي من حيث مجمل التعديلات في الوحدات الإدارية والمصالح في المؤسسة، والتغيير في مسؤوليات العمال ومهامهم، وكل هذه إجراءات وسياسات تقوم بها المؤسسات لكي تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي والاتصالات الإدارية من وجهات مختلفة، إلا أن كلا المتغيرين يعتبران من المواضيع الحيوية والقابلة للبحث، الأمر الذي دفعنا للجمع بين كلاهما في الدراسة الحالية والتي نأمل أن تحظى بالقبول والإيجاب.

## قائمة المراجع:

- إدريس ثابت عبد الرحمن ( 2005 )، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات. الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر.
- البلوي صلاح بن فالح عبد الله (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجنبهي منير محمد و الجنبهي ممدوح محمد، (2006)، أمن المعلومات الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر.
- الحمزة منير،(2007)، دور المكتبة الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية،المكتبة الرقمية جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة نمونجا، مذكرة ماجستير تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة.
- الخضير محسن (2003)، إدارة التغيير"مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات" ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- الخليفة محمد أحمد،(2015) ، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12 ، العدد 21، الجزائر.
- السلمي علي (1983)، إدارة السلوك الإنساني، ط3، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة . مصر.
- الشماع خليل محمد حسين و خيضر كاظم حمود،(2007)، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة ، عمان .

- الشيخ سالم وآخرون، (1982)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- الصيرفي، (2007)، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الطائش عبد الله عثمان (2016)، علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، سوريا.
- الطويل هاني عبد الرحمن صالح(2011)، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل لنشر و التوزيع، ط3، عمان
- العجمي محمد حسين ( 2008 )، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العديلي ناصر محمد، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- العربي بن داود (2008) فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG عين السمارة، قسنطينة، الجزائر.
- العلاق بشير (2009)،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- العلاق بشير (2010)، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- العمري محمد بن سعيد (2015) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي- دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي.

- العميان محمود (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي يوسف صالح محمد (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، الكويت.
- الفائز صالح بن سليمان (2008)، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريوتي (1993)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- اللوزي موسى ( 2009 )، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- اللوزي موسى، (2007)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر عمان.
- النجار فريد (2006)، التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- بدوي أحمد (1995)، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر.
- بن السبتي عبد الله، سعدي ابتسام، (2018)، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية.
- بن زروق جمال (2010)، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، العدد 21، الجزائر.

- بن يمينة خيرة وآخرون، (2019)، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تـمـين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، إتحاد الجامعات العربية مع جامعات بني سويف، المجلد 7، العدد 12، مصر.
- بوادي فاطنة وبوشنافة أحمد، (2018)، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي والتجارة والمالية، ط1، دار هداية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- بوتلجة حسين وآخرون (2019)، دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، عدد2، الجزائر.
- بوحفص حروز وعيسات وسيلة (2021) بناء نموذج معياري لقياس فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، الجزائر.
- بوداود فاطمة الزهراء ( 2007 ) التغيير والتطوير التنظيمي و تأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر.
- بودبزة إكرام و يوب أمال (2019) أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي لعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، الجزائر.
- بوعطيط جلال الدين (2009) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونالغاز بعنابة، الجزائر.
- حجاب محمد منير، (2007)، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- حريم حسن (2019)، السلوك التنظيمي\_ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن.

- حسن (1999)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية .  
مصر.
- حسن راوية (1999) ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،  
الإسكندرية، مصر.
- خرباشي الحسن ورافع محمد،(2021) ، تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة  
في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد بوضياف ،  
المسيلة، الجزائر.
- رأفت رضوان،(2019)، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات واتخاذ القرار، دار العطاء  
للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- رحيم حسن، (2012) ، إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال،  
مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد 32، العراق.
- زايد فهد خليل،(2009) ، تطوير الذات: الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات، دار  
النفائس للنشر والتوزيع، الأردن.
- سماتي حاتم (2018)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل  
تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي  
تيارت وبسكرة.
- سميرة صالح، (2012) ، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي  
بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- سوقي نبيل (2010) دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة  
موظفي حزينة ولاية جيجل - جامعة منتوري/ قسنطينة، الجزائر.

- شواي أحمد محمد، (2016)، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، ط2، دار الهدى للنشر والتوزيع ، مصر.
- طيباوي سعدية، (2015)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأمن الصناعي-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، الجزائر.
- عباس سمير، (2012)، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر.
- عبد الباقي صلاح الدين (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر.
- عبد الباقي صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد العظيم عصام أحمد (2001)، الاتصال الفعال من منظور إسلامي خطوة: خطوة لتحقيق اتصال فعال، دار ألفا للنشر والتوزيع، مصر 2001.
- عبد الكافي الفتاح، (2004)، معجم مصطلحات عصر العولمة سياسة اقتصادية اجتماعية نفسية إعلامية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عسكر علي و آخرون، (1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين نظرية و التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- عشوي مصطفى، (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- عماري سمير وركي أحسن، (2017)، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي

حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ، 2-3  
نوفمبر، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- فاطمة مروة، (2005)، الاتصالات المهنية وفقا للمنهاج الرسمي الجديد، ط1، دار  
النهضة العربية، بيروت لبنان.

- كاضم خضير حمود وآخرون (2009)، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة " ، ط1، دار  
إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

- كاضم خضير حمود، (2010) الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن .

- كاظم خضير حمود (2003)، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن .

- لوكيا الهاشمي، (2006) ، السلوك التنظيمي، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين  
مليلة الجزائر.

- ماهر أحمد (2005)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط2، الدار الجامعية  
الإسكندرية، مصر.

- محمد سمير أحمد (2009)، الإدارة الإلكترونية، (ط1)، دار المسير للنشر والتوزيع ،  
عمان.

- نجلاء أحمد يس، (2020)، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، ط4، العربي للنشر  
والتوزيع، القاهرة، مصر.

- يتوجي سامية، (2015)، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية،  
مجلة التعارف، قسم العلوم القانونية، العدد 18 ،الجزائر.

-أبو طبيخ عمران موسى و جمال ظاهر الظاهر(2015)، المكتبة الإلكترونية e-  
Library، الأسس والتطبيق، جامعة بغداد، كلية الفنون الجميلة ، العراق.

الفريجات وآخرون،( 2009 )، السلوك التنظيمي، ط2، آثار للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن.

-الكبيسي محمد (2008)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات  
التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،  
قطر.

- صادق دلال ، الفتال حميد ناصر،(2008)، أمن المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع، الكويت.

-عساف عبد المعطي محمد(1983)، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية  
السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

-علي صباح حميد و غازي فرحان أبو زيتون (2007)، الاتصالات الإدارية :أسس  
ومفاهيم ومراسلات، ط1، دار حامد، عمان .

-منصور هالة،(2000 )،الاتصال الفعال مفاهيم و أساليبه و مهاراته، المكتبة الجامعية  
الآزاريطة، الإسكندرية، مصر.

الملاحق

قائمة بأسماء المحكمين:

الرقم	اللقب والاسم
01	أ.د. ضياف زين الدين
02	د. مغار عبد الوهاب
03	د. مرزوقي سمير
04	د. سعودي أحمد
05	د. بليل عفاف
06	د. بوجلال سهيلة
07	د. كتفي عزوز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

استبيان مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية في ظل نظام رقمنة الجامعة

- دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

تحت إشراف: د علوطي عاشور

اسم الطالبة: سعيد خولة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة نضع بين يديكم استبيان يشمل مجموعة من الفقرات تتحدث على التغيير التنظيمي وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين في ظل رقمنة الجامعة، نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة بكل صدق وموضوعية وبما يمثل الحقيقة التي يعيشها كل عامل إداري وذلك بوضع إشارة (X) على إحدى البدائل لكل فقرة من فقرات المقياس ودون ترك خانات بدون إجابة والغرض من وراء ذلك هو البحث العلمي وتتبع الظواهر في عالم الشغل وإيجاد حلول لها، كما نعلمكم بأننا سنحتفظ بالسرية التامة للمعلومات التي تخصصكم، وشكرا على تعاونكم مسبقا

السنة الجامعية: 2021-2022

البدائل			العبارات	
			المقياس الأول: التغيير التنظيمي	الرقم
			المقياس الأول: التغيير في الأفراد	م
معارض	محايد	موافق		
			0 - يتم الاستغناء عن العمال لنقص كفاءتهم المهنية	1
			0 - تسعى المؤسسة إلى زيادة القدرات المهنية للعاملين بها	2
			0 - تعزز المؤسسة السلوك الإيجابي لدى العاملين	3
			0 - يتم توزيع المهام على الأفراد وفق مؤهلاتهم	4
			0 - يتم تدريب العاملين لتحسين أدائهم موازنة مع التغيير الرقمي بالمؤسسة	5
			0 - تقوم المؤسسة بتكوين فرق عمل لمعالجة المشكلات التنظيمية التي تواجهها	6
			0 - توظف المؤسسة العاملين الجدد على أساس الشهادة	7
			0 - تقدم المؤسسة حوافز للعمال الذين يساهمون في حل المشكلات التي تواجهها	8
			0 - تسعى المؤسسة لتنمية اتجاهات إيجابية للعاملين نحوها	9
			1 - تراعي المؤسسة الاحتياجات النفسية للعاملين بها	0
			1 - تهتم المؤسسة بتطوير أداء العاملين بها في ظل الرقمنة	1
			1 - تقوم المؤسسة بتغيير مهام العاملين بها دوريا	1

				2
			- تسعى المؤسسة لتحقيق التوافق بين مواصفات الإداريين ومتطلبات الوظائف بالمؤسسة	1 3
			- تتوزع المهام بالمؤسسة حسب قدرات العاملين بها	1 4
			- تقوم إدارة المؤسسة بغرس القيم الإيجابية لدى العاملين	1 5
			- تسعى المؤسسة إلى توجيه ثقافة العاملين بها نحو الرقمنة	1 6

البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا				
			- تعمل المؤسسة على إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية في طرق العمل	17
			- تقوم المؤسسة بمواكبة المستجدات التكنولوجية	18
			- تعتمد جهة عملي على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها	19
			- تسعى المؤسسة لإيجاد طرق جديدة في العمل لتحسين الأداء	20
			- تعمل المؤسسة على وجود مصلحة بها خاصة بالرقمنة وتقنياتها	21
			- توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة	22
			- يرافق إدخال التكنولوجيا تقديم دورات تدريبية للعاملين	23
			- يتم تحديث برامج الحاسوب في المؤسسة موازاة مع تطبيق نظام الرقمنة	24
			- تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال	25
			- تستخدم شبكة الانترنت في التعاملات الداخلية بالمؤسسة	26
			- تعمل إدارة المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل من خلال التكنولوجيا الحديثة	27
			- تطبق المؤسسة مشروع صفر ورقة في تعاملاتها الإدارية	28
			- تجدد المؤسسة معارف العاملين بموازاة مع التغيير التكنولوجي	29
			- تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب التكنولوجية في عملية الاتصال	30

			31 - هناك شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية
			32 - تتوافر بالمؤسسة شبكة انترنت تمكن العاملين من أداء عملهم بسهولة
			<b>البعد الثالث: التغيير في الهيكل التنظيمي</b>
			33 - تم التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة في ظل نظام رقمنة الجامعة
			34 - تسعى المؤسسة للتغيير في القيادات الإدارية كلما دعت الحاجة لذلك
			35 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن
			36 - تقوم المؤسسة بدمج بعض الوظائف معا
			37 - تقوم المؤسسة بإعادة توزيع الاختصاصات بين العاملين بشكل دوري
			38 - تدمج المؤسسة بعض الإدارات مع بعضها
			39 - تقيم المؤسسة هيكلها التنظيمي باستمرار
			40 - تغيير المؤسسة خطوط الاتصال بين كافة أقسامها بدقة
			41 - تعدل المؤسسة هيكلها التنظيمي لمواكبة التغييرات التنظيمية
			42 - يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة
			43 - تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل
			44 - يتم تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة عند استحداث أقسام جديدة بها
			45 - تحدث المؤسسات تغييرات في طبيعة العلاقات التنظيمية بها
			46 - تغير المؤسسة مسؤوليات العاملين بها دوريا
			47 - تقوم المؤسسة بالتغيير في صلاحيات العاملين بها
			48 - تقوم المؤسسة بتغيير المهام المسندة إلى العاملين بها

			<b>المقياس الثاني - فعالية الاتصالات الإدارية</b>
			01 هناك انفتاح في مسارات الاتصال بين الرئيس والإداريين بالمؤسسة
			02 تصل المعلومات والتعليمات للعاملين بطريقة انسيابية
			03 هناك إمكانية للاتصال بين مختلف الأطراف في المؤسسة
			04 يتم الرد على جميع الاتصالات الواردة بكل سهولة
			05 هناك ملاءمة بين وسائل الاتصال ومضامينها

			06	يمكن استخدام وسائل الاتصال بكل مرونة
			07	يتفق العمال بوسائل الاتصال في المؤسسة
			08	تعطي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة أكبر قدر من الخصوصية للرسائل
			09	تتلاءم وسائل الاتصال مع نوع المعلومات المتداولة
			10	تصل الرسائل الاتصالية في الوقت المناسب
			11	تتسم الرسائل الاتصالية بالوضوح
			12	تتميز الرسائل الاتصالية بالدقة
			13	تتسم الرسائل الاتصالية بالشمولية
			14	تتصف الرسائل الاتصالية بالإيجاز
			15	تتمتع المعلومات التي ترد في الرسائل الاتصالية بالكفاية
			16	يتسم نظام الاتصال بالمؤسسة بالمصادقية
			17	نظام الاتصال بالمؤسسة فعال
			18	نظام الاتصال بالمؤسسة قابل للتحديث
			19	هناك انسجام بين نظام الاتصال ونظم المعلومات بالمؤسسة في ظل الرقمنة
			20	يتحقق التفاهم بين المرسل والمستقبل في عملية الاتصال الإداري بالمؤسسة
			21	هناك تفاعل إيجابي بين كل الأطراف في المؤسسة
			22	تتميز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة بالانسجام والتوافق

الاتساق الداخلي بين الابعاد و الاستبيان ككل.

## Corrélations

	مج_تغييرا لافراد	مج_تغييرت كنلوجيا	مج_هيكلت نظيمي	الاسدفعاليةالا تصال	مج_الاسد تبيان
Rho de Spearman مج_تغييرا لافراد Coefficient de corrélation	1,000	,685**	,735**	,659**	,861**
Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30
مج_تغييرت كنلوجيا Coefficient de corrélation	,685**	1,000	,752**	,751**	,882**
Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30
مج_هيكلت نظيمي Coefficient de corrélation	,735**	,752**	1,000	,637**	,862**
Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
N	30	30	30	30	30
فعاليةالات صال Coefficient de corrélation	,659**	,751**	,637**	1,000	,887**
Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
N	30	30	30	30	30

مَج_الاستبيد ان	Coefficient de corrélacion	,861**	,882**	,862**	,887**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثبات بعد التغيير الاداري

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	16

ثبات بعد التغيير التكنولوجي

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	16

ثبات بعد الهيكل التنظيمي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	16

ثبات بعد فعالية الاتصال

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	22

ثبات بعد الاستبيان

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	70

**Corrélations**

		مج_تغييرتنظيم	مج_اتصال
Rho de Spearman	مج_التغييرالتنظيمي	1,000	,776**
	Coefficient de corrélation		
	Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	40	40
فعالية الاتصال	فعالية	,776**	1,000
	Coefficient de corrélation		
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

	فعالية	مج_التغييرالاتصال	مج_في الأفراد

Rho de Spearman	مج فعالية الاتصال	Coefficient de corrélacion	1,000	,675**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	40	40
	مج_التغيرفي الافراد	Coefficient de corrélacion	,675**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	مج_تغيرتكنولوجيا ي	مج_اتصال		
Rho de Spearman	مج_اتصال	Coefficient de corrélacion	1,000	,372*
		Sig. (bilatéral)	.	,018
		N	40	40
	مج_تغيرتكنولوجيا ي	Coefficient de corrélacion	,372*	1,000

	Sig. (bilatéral)	,018	.
	N	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		مج_اتصال	مج_تغيرهيكاتتظي مي
Rho de Spearman	مج_اتصال	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	,627**
		N	.000
مج_تغيرهيكاتتظي مي	مج_تغيرهيكاتتظي مي	Coefficient de corrélation	,627**
		Sig. (bilatéral)	1,000
		N	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معلومات حول خصائص العينة

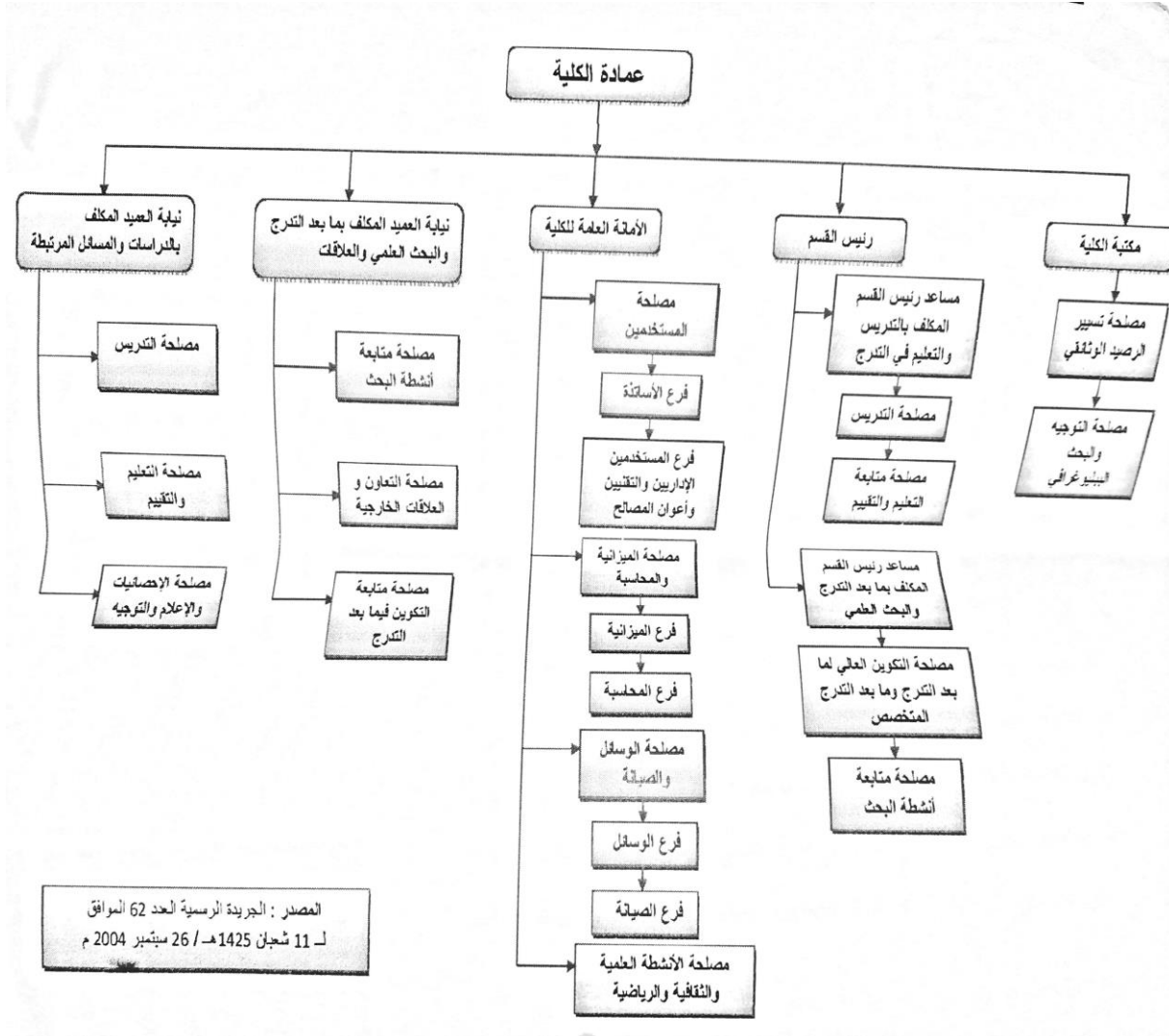
04- مصلحة المستخدمين:

تقرير إجمالي عن عدد المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لسنة 2021.

01-04- التأطير الإداري والتقني:

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	متصرف رئيسي	3		3
02	متصرف محلل		1	1
03	متصرف	4	5	9
04	مهندس دولة في الإعلام الآلي	2	2	4
05	ملحق إدارة رئيسي	2	2	4
06	محاسب إدارة رئيسي		2	2
07	ملحق إدارة	1	2	3
08	عون إدارة رئيسي		1	1
09	عون إدارة	1	1	2
10	عون مكتب	1	1	2
11	كاتب		2	2
12	عون حفظ البيانات	1	4	5
13	تقني ساد في الاعلام الآلي	2	2	4
14	تقني ساد في المخابر الجامعية		1	1
15	تقني في الاعلام الآلي	1	3	4
16	معاون تقني في الاعلام الآلي		2	2
17	كاتب مديريّة رئيسي		4	4
18	كاتب مديريّة		5	5
19	وثائقي أمين محفوظات رئيسي		1	1
20	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الأول	4	2	6
21	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الثاني		2	2
22	مساعد بالمكتبة الجامعية		1	1
23	مساعد وثائقي أمين محفوظات		2	2
24	مساعد مهندس مستوى أول في الاعلام الآلي	1	2	3
73	المجموع الكلي	23	50	73

## الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

المسيلة في : 2022/01/03

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة السنة الثانية ماستر

الشعبة: علم النفس التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود

أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية - دراسة ميدانية على العمال

الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

المشرف: علوطي عاشور

اسم ولقب الطالب: سعيد خولة رقم التسجيل 161635103275

في الفترة الممتدة من : ..... إلى .....

في الأخير لكم منا أسى عبارات التقدير والاحترام.

المكلف بالبحث العلمي

عميد

المكلف بالبعد التدريس والبحث

العلاقات الخارجية والخارجية

المذكور: سمور فالان أبو ابراهيم



Téléphone / Fax  
E-mail

(213) 0355353054  
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس  
البريد الإلكتروني

## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية:

  
كلية الآداب  
والإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila

  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2022/

**تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث**

انا الممضى ادناه :  
السيد(ة): سعيد خولة  
الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200331788  
الصادرة بتاريخ : 2016 / 04 / 24 عن بلدية : أولاد عدي القبالة  
المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس  
تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت رقم التسجيل: 161635103275  
والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر)  
عنوانها: التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية  
-دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية-

اصرح بشرفي باتني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه  
السيد: ...  
20 MAI 2022  
أولاد عدي قبالة  
من رئيس المجلس البلدي  
وتفويض منه عون رئيسي لإدارة الإقليمية  
معتوق عيسى

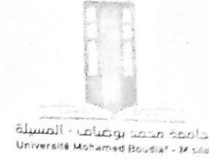
المسيلة في: 2022 / 05 / 26  
امضاء المعني (ة):  
المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

## وثيقة ايداع المذكرة



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نباية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

### وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

التغيير التنظيمي في ظل نظام رفعتة الجامعة ومداخلة  
تعددية الاتصالات الالكترونية  
أسسه ومدارسته على العمل الاكاديمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إعداد الطلبة:

1- سعيد قولة رقم التسجيل: A616.35.10.3.2.75  
2- رقم التسجيل:

القسم: علم النفس الشعبة: علم النفس التخصص: علم النفس والمرور النفسية  
إشراف: علي حلي ماستر الرتبة: أستاذ التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-  
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

أ.د. علوي عاشور  
رئيس فريق اختصاص ماستر ع.و. العلوي

رئيس القسم

موافقة وامضاء المشرف(ة):

أ.د. علوي عاشور  
بالموافقة

أ.د. علوي عاشور

Web site :  
Face book :

http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/  
https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/  
242 25 25 2014

الموقع الإلكتروني:  
الفايسبوك:  
242 / 25 / 25 / 2014

الحمد لله ما ختم جهد إلا بفضله

وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته

فله المحامد كلها.