

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



2020 /

الرقم التسلسلي:

## دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية لشركة سونغاز للتوزيع بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص: عمل وتنظيم

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتورة:

- بليل عفاف

إعداد الطالبة:

- فالي سلاف

- بوساق هبة

- طهاري فيروز

السنة الجامعية : 2020-2019 م

## كلمة شكر

الحمد لله الذي أنا لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووقفنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى إدارة قسم علم النفس عامة

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "بليل عفاف"

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا البحث المتواضع.

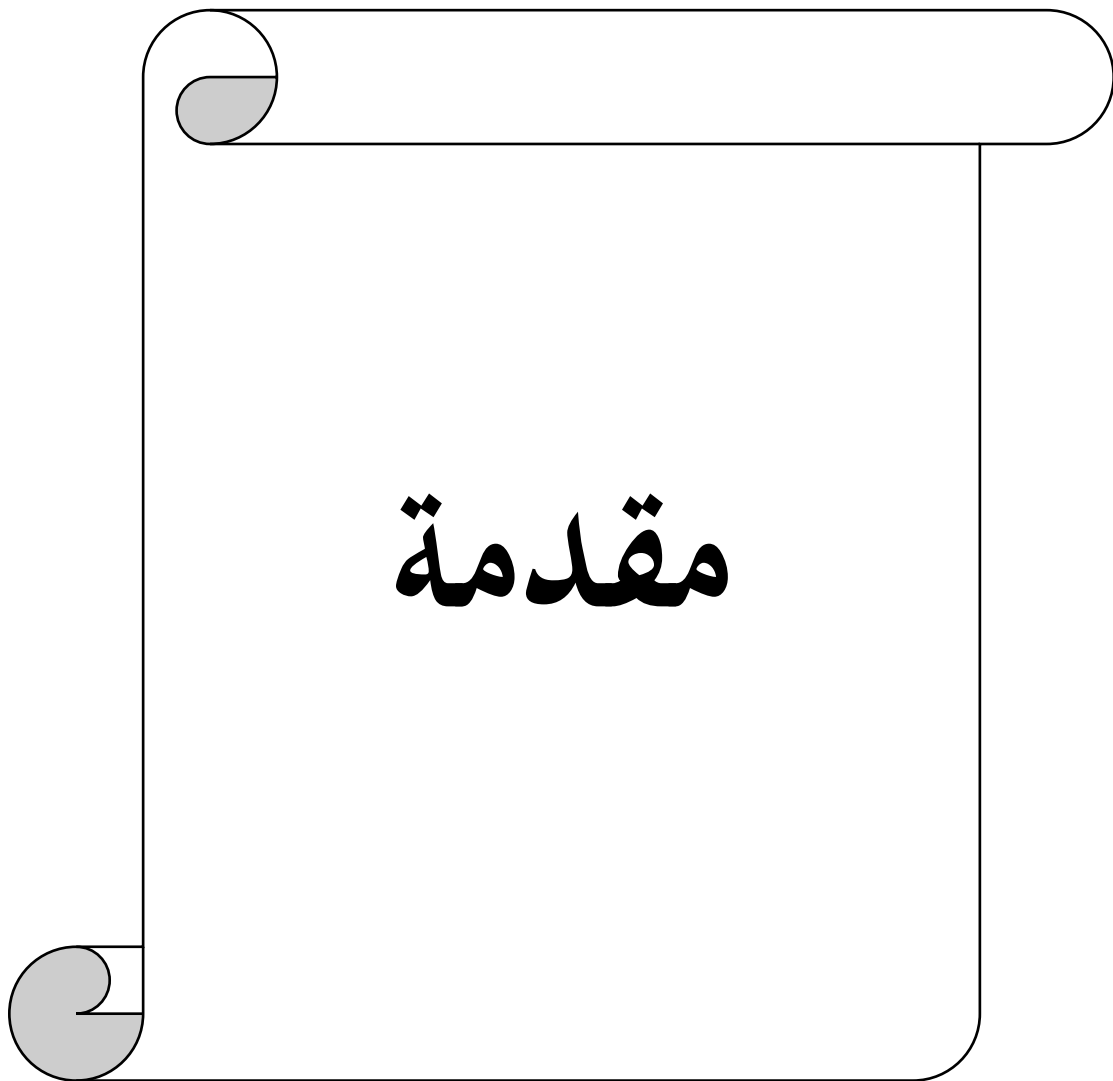


الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
(أ)	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1- إشكالية الدراسة
5	2- فرضيات الدراسة
5	3- أهمية الدراسة
5	4- أهداف الدراسة
6	5- أسباب اختيار الموضوع
6	6- تحديد مفاهيم الدراسة
7	7- الدراسات السابقة والمشابهة
	الفصل الثاني: الاتصال الداخلي
12	تمهيد
13	1- مفهوم الاتصال الداخلي
14	2- أهمية الاتصال الداخلي
15	3- أهداف الاتصال الداخلي
17	4- أنواع الاتصال الداخلي
19	5- طرق و وسائل الاتصال الداخلي
21	6- معوقات الاتصال الداخلي
23	خلاصة
	الفصل الثالث: التغيير التنظيمي
25	تمهيد

26	1- مفهوم التغيير التنظيمي
27	2- أهداف التغيير التنظيمي
28	3- عناصر عملية التغيير
29	4- أنواع التغيير التنظيمي ومستوياته
31	5- معوقات التغيير التنظيمي
33	6- خلاصة
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
35	1- الدراسة الاستطلاعية
35	2- منهج الدراسة
35	3- حدود الدراسة
36	4- مجتمع الدراسة
36	5- عينة الدراسة
36	6- أداة الدراسة
37	7- الخصائص السيكمترية للأداة
40	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
42	1- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول
43	2- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول
44	3- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول
45	النتائج والاقتراحات
47	خاتمة
49	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	قائمة الجداول
	جدول 01: صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول في الأداة.
	جدول 02: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني في الأداة.
	جدول 03: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث في الأداة.
	جدول 04: صدق الاتساق الداخلي بين كل المحاور والدرجة الخام للأداة
	جدول رقم 05: يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للأداة
	الجدول رقم 06: يوضح ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بألفا كرونبا
	الجدول رقم 07: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول
	الجدول رقم 08: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني
	الجدول رقم 09: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

رقم الصفحة	قائمة الأشكال
29	الشكل رقم 01: سداسي التغيرر



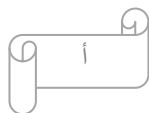
# مقدمة

يعتبر الاتصال عاملا هاما لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية، فنجاح أي مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس عملية واضحة يلعب فيها الدور الحاسم في تسيير المؤسسة، لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله، فالاتصال الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بإيصال قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليتهم.

ولقد أصبح التعبير سمة رئيسية لهذا القرن فكل شيء في كل مكان يشهد تغيرات واسعة جذرية وعميقة، في جميع الجوانب التكنولوجية السياسية الاقتصادية وكذا الاجتماعية والثقافية. كل هذه التغيرات وغيرها فرضت أوضاع اجتماعية سياسية تتسم بخطوط كبيرة، وذلك لصعوبة التحكم فيها وهو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل وأساليب وسياسات خاصة، لتتمكن من بقائها واستمرارها في بيئتها وبناء عليه تظهر الحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته المختلفة وضرورة التعامل معها بروح العصر.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن أحداث التغيير التنظيمي يتوقف بدرجة الأولى على قبول الفاعلين والجماعات وتعاونهم في اتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الاتصالية التنظيمية المختلفة والمستعملة داخل المؤسسة ومدى فعاليتها في إحداث التغيير التنظيمي.

ومن هنا جاءت الدراسة التي حاولنا من خلالها التعرف على دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وحدة المسيلة، ولقد تضمنت الدراسة جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي.



الجانب النظري تضمن ثلاث فصول الفصل الأول خصص لتحديد اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، وتحديد مفاهيم الدراسة. أما الفصل الثاني فقد تضمن مفهوم الاتصال الداخلي، أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه، أنواع الاتصال الداخلي، طرق ووسائل الاتصال الداخلي ومعوقات الاتصال الداخلي. الفصل الثالث فتناول مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه، عناصر عملية التغيير، أنواع التغيير التنظيمي ومعوقات التغيير التنظيمي. فيما يخص الجانب النظري فقد فصلين فصل خصص لاجراءات المنهجية للدارسة ، الدراسة الاستطلاعية، عينة ومجتمع الدراسة، منهج الدراسة، الاساليب والوسائل المستخدمة في الدراسة. والفصل الأخير تضمن عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

## الاطار العام للدراسة

## 1-الإشكالية:

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

ومن خلال استقراء التاريخ نرى الاتصال أحد العناصر الأساسية في التعامل الإنساني وعن طريق الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض واستطاعت احراز تقدم ملموس في زمو المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا وحضاريا وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصالات السيئة السبب في نشوء الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات الإنسانية على مختلف العصور وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في مؤسسات الاعمال حيث أن فعالية وكفاءة الاتصال تقوم أساس على بيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل وكذا الطريقة الملائمة لإنجازها ورفع فعالية المؤسسة (عدون، 2004، ص2).

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

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القارارت والتنسيق والاشراف والمتابعة والرقابة تؤدي جميعا بواسطة الاتصالات. كما أن المبادرة بالاتصال الجيد وفي الوقت المناسب تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية والخاصة في التنظيم وقد أوجز بعضهم دور الاتصال الداخلي في تسيير الموارد البشرية باعتباره يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم (محمد، 2000، ص39)

ان أنظمة الاتصال الداخلية السليمة والدقيقة في مجال الإدارة لها تأثير كبير على فعالية المؤسسة، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح وضع طول مناسبة مع كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك. (عودة، 1996، ص54).

كما نجد اليوم بأن العالم يتميز بديناميكية فائقة تتسارع فيها الأحداث والتطورات وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا فهي في تفاعل مع مكونات محيطها حفاظا على حيويتها وفعاليتها لذلك على المؤسسة توقع التغيرات في ظروفها الخارجية وكيفية تأثير تلك التغيرات على نظم المؤسسة الداخلية لذا على المؤسسة وضع خطط التغيير المناسبة لنظامها الداخلية حتى تستطيع التأقلم مع التغيرات، إذ ينبغي تنفيذ تلك الخطط في الوقت المناسب بما يضمن استمرارية وفعالية المؤسسة وهذا يعرف بالتغيير التنظيمي الذي هو حتمية الأمر عملية مستمرة وليس عملية ظرفية (عامر، 1994، ص138)، كما يعد التغيير ضرورة حتمية ويعتبر هذا تأكيد المقولة الشهيرة الفيلسوف heraclit "لا شيء يدوم سوى التغيير كل هذا لتضمن المؤسسة الوصول إلى بر الأمان وتكون قادرة على التكيف والبقاء والاستمرار والنمو وبالتالي النجاح.

من أجل لمواكبة هذا التغيير تعتمد المؤسسة اليوم على أفضل مداخله حيث أن كل مدخل من مداخله يساهم في إحداث التغيير وتختلف مداخل التغيير التنظيمي في المناهج والفلسفة التي نحكمها فبحسب التغيير المراد تختار المؤسسة المدخل المناسب. (سرور، 2004، ص93).

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي تقدم يمك طرح الإشكالية التالية:

- هل للاتصال الداخلي دور في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

01- هل للاتصال الداخلي دور في نجاح التغيرات الهيكلية حسب عمال المؤسسة

الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة ؟

02- هل للاتصال الداخلي دور في نجاح التغيرات الفنية حسب عمال المؤسسة

الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة؟

هل للاتصال الداخلي دور في نجاح التغييرات الوظيفية حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

- للاتصال الداخلي دور فعال في نجاح التغيير التنظيمي حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة .

الفرضيات الجزئية:

01- للاتصال دور فعال في نجاح التغييرات الهيكلية حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة.

02- للاتصال دور فعال في نجاح التغييرات الفنية حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة

03- للاتصال دور فعال في نجاح التغييرات الوظيفية حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة.

3-أهمية الدراسة:

1-تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم وهو الاتصال الداخلي الذي يعد من أهم العمليات في التغيير والتطور التنظيمي.

2-لفت انتباه المسؤولين إلى أهمية وظيفة الاتصال ومدى ارتباطها بأهداف التغيير.

3-معرفة دور الاتصال في تحسين العلاقات الشخصية والتنظيمية.

4-يساهم في تحديد أساليب التعامل مع المشاريع التغيير مستقبلًا.

4-أهداف الدراسة:

ان هد أي دراسة هي الوصول إلى نتائج نهائية عن المشكلة المدروسة وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال هذه الأهداف:

1- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في إحداث التغييرات الهيكلية بالمؤسسة.

2- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في إحداث التغييرات الفنية بالمؤسسة.

3- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في إحداث التغييرات الوظيفية للمؤسسة.

#### 5-أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:

1- طبيعة الموضوع في حد ذاته فهو يعد مجال ثري للدراسة والبحث.

2- الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي والتغيير داخل المؤسسات.

3- أمدنا التعمق أكثر في ميدان الاتصال والتخصص في الاتصال الداخلي والتوسع فيه لما له أهمية في تسيير وتنظيم المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة من تطور وتقنيات الاتصال والتغير التنظيمي التي تحتلها المؤسسات.

4- لارتباط الموضوع بتخصصي ولاكتساب المعرفة.

#### 6-تحديد مفاهيم الدراسة:

1-الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل وتبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء التنظيم في الهيكل التنظيمي ومن خلاله يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحقيق الجماعة نحو الهدف بقصد إحداث تغيير.

2-الاتصال الداخلي: اتصال يتم مع المؤسسة من مختلف مستويات يتمثل في نقل البيانات والمعلومات اللازمة في كافة الأعضاء في المؤسسة ونشر المعلومات وتسهيل العمل الجماعي وترقية قيم المؤسسة من أجل الفعالية الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف وهو أساس كل تنظيم ناجح.

3-التغيير التنظيمي: هو انتقال المنظمة من وضعية حالية إلى وضعية مغايرة أحسن مما كانت عليه، سواء كان هذا التغيير في هيكلها أو حجمها أو نظمها أو طرق

وأساليب ونوعية أعمالها لتحقيق أهدافها، وفي دراستنا قمنا بتحديد ثلاث محاور للتغيير التنظيمي وهي:

- **تغيرات هيكلية:** هي الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة متعاونة ومتسقة تسهم لهم تحقيق الأهداف المحددة.

- **تغيرات وظيفية:** عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار والاعباء والاعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متلاصقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفا.

- **تغيرات فينية:** هي تلك التغيرات التي تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات التكنولوجية المختلفة، إضافة إلى التغيرات الحاصلة نتيجة الابتكارات الجديدة.

#### 7- الدراسات السابقة:

#### دراسة (Nicole Giroux) Bordeaux 1993:

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

#### دراسة (زيني ايمان عبد اللطيف) جدة 1994:

بعنوان 'الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي بالتطبيق على بنك القاهرة السعودي' وهدفت إلى ابراز العلاقة بين الاتصالات لتحقيق التغيير ونجاحه في تحقيق أهدافه، وذلك بالتعرف على العلاقة بين المعلومات المتوفرة على موضوع التغيير وبين مقاومة العاملين لأهدافه إضافة إلى التعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له.

#### دراسة أبو حمديّة (1994) الأردن:

بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية والمساهمة، اعتمدت على العينة الطبقية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي بينما وجدت علاقة سلبية بين صف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير.
- وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لعدة متغيرات.
- لا يوجد تأثير لمتغيرات المستوى الوظيفي حسب خبرة تحصيل على مقاومة التغيير التنظيمي.

#### دراسة يوسف صالح الحمد العنزي (2013):

الموسومة بأثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وهي دراسة ميدانية قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ويتكون مجتمع الدراسة مع جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة، أما بنية الدراسة تتكون من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا المعنيين بإدارة التغيير في هذه الشركات. وتوصل إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده ( التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 8-تقييم الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة في عدد المواضيع منها:

#### 01/ من حيث الهدف:

تتمحور الدراسات السابقة حول مواضيع أثر التغيير في تعزيز فعالية الشركات وبين من يقود العاملين على أعمالهم والعلاقات الجديدة بين العاملين وبين مقاوماتهم للتغيير وكذا الاتصال ودوره في تحقيق عملية التغيير.

#### 02/ من حيث عينة الدراسة:

اختلف حجم عينة الدراسة من دراسة إلى أخرى حسب المجتمع الأصلي وحسب المقدرين والفئة المستهدفة سواء كانوا عاملين أو مدراء أو شركات وبنوك كما اختلف منهج الدراسة من دراسة لأخرى فمنها دراسة حالة أو وصفي أو تحليلي.

#### 03/ من حيث الأساليب المستخدمة:

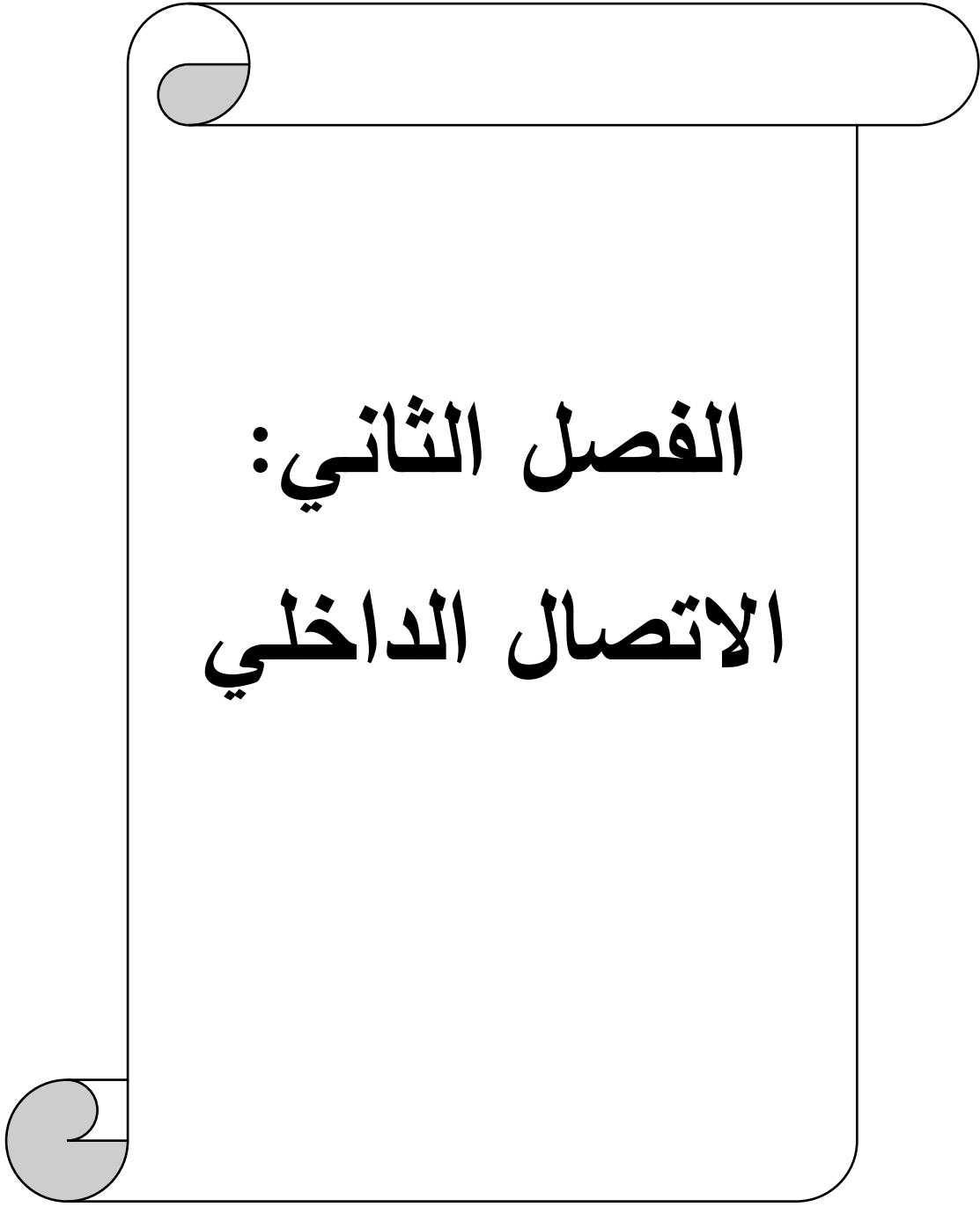
تنوعت الأساليب الإحصائية في هذه الدراسات طبقا لنوع الهدف ومن أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا في هذه الدراسات : حساب المتوسط الحسابي الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط والتحليل العاملي استضاءت بهذه الأساليب واستخدمت معظمها ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي معامل ارتباط بيرسون.

#### 04/ من حيث الأدوات:

الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة: نلاحظ أغلب الدراسات اعتمدت على أداة واحدة والمتمثلة في الاستبيان:

ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في تحديد:

- ساعد استقراء هذه البحوث والدراسات السابقة في توضيح وتجديد أمور عدة تتمثل أهمها في تحديد مشكلة الدراسة واعداد فروضها - تحديد وضبط متغيرات الدراسة - التعرف إلى أساليب وإجراءات الدراسة.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة اختيار الأساليب المناسبة لهذه الدراسة - التعرف على كيفية تفسير النتائج وصياغة التوجيهات والاقتراحات.



# الفصل الثاني: الاتصال الداخلي

**تمهيد:**

عرف الاتصال الداخلي ووسائل تطورا كبيرا في المؤسسات وهذا ما رفع أهمية داخلها، فهذا تعتبر اداة لا تستطيع من خلالها المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة ومسايرة بعض المشاكل وإعادة التوازن المفقود بها وتحقيق الانسجام التام وسنحاول التعرف على الاتصال الداخلي وعناصره وأنواعه.

## 1/ مفهوم الاتصال الداخلي:

هناك تعريف مختلفة وهذا يعود إلى اختلاف وجهات النظر نجد ابراهيم عبد العزيز:

"الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بفرض تحقيق أهداف العمل الاداري"

ويعرفه أيضا منال طلعت:

"الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم

المؤسسات مع محيطها" (محمود، 2002، ص22).

ويعرفه أيضا أحمد البدوي: "بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين

الفاعلية ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل

المؤسسة ان يكون معروفا شخصه ومهنة فيها ويعمل على ازدهارها وفاعليته فيها"

( عليان واخرون ، ص22).

ويعرفه ابراهيم ابو عرقوب :

"عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي

ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

(ابراهيم عرقوب، ص163).

ويقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها

وهو وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات بين أعضائها ويعتبر أداة هامة لأحداث التغيير في

السلوك البشري.

ومنه فالاتصال هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل

المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة.

## 2/ أهمية الاتصال الداخلي:

### 2-1. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق "اذ الاتصال الداخلي هو البحص عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص تتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة"

(contral et gestion .p100).

بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتساب هوية في محيط عمله، ويسح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه (عبد الغفار حنفي، ص387).

وهذا ما يحقق الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وبتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة.

### 2-2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى 'Sainsaulieu' ان المؤسسة منبع للتعلم الثقافي.

(Saulieu sociologie de l'entsprise organistion ..p14)

فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم عمر كنفوف أن الهدف من الاتصال الداخلي هو: جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها أهدافها وسياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء.

(جمال العويسات، 2005، ص123 )

وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

## 2-3. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

فبالنسبة للمؤسسة تعتمد كامل العمليات الادارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.  
(محمد بهجت، ص223).

بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع استخدام سبل الاتصال المتاحة، إذ يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديوها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات الهيكلية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالاتصال بمثابة الغراء والصنع الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين اجزاء المنظمة وتحسين مستواها.

### 3/ أهداف الاتصال الداخلي:

#### 3-1. أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

##### أهداف خاصة بالعاملين :

-خلق الرضا و الارتياح بين العاملين

-زيادة التفاهم و الثقة.

-الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في

المواضيع

المطروحة. (خليل الجيميلي، ص35)

#### 3-2. أهداف خاصة بالقيادة

-و تدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة

صادقة

لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

( بهجت، كشك، ص269 )

### 3-3. أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم من جهة وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاتها لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

فداخل المؤسسة الاتصالات تشجع أولاً:

التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها عملية الترخيص مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى. (الطروزي، 1996، ص469).

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أن هـ يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير لقرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفتح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية. (بن توار، 2004، ص190).

يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في

الاقتصاد القومي

- رفع الكفاية الإنتاجية للاعمالين مم أ يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.

- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.

#### 4/ أنواع الاتصال الداخلي:

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

#### 4-1. الاتصال الرسمي:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أفقية يمكن ان تكون بشكل رسميويعرف الاتصال الرسمي بأنه: "تلك الانصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ الاتصال بقرارها التنظيم وبتطلبها". (الجميل، 1997، ص24).

فنسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.

#### 1. الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

#### 1.1- الاتصال النازل: يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا ويعرف بالاتصال النازل

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الادارية ويمكن تلخيص

أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- معلومات حول العمل وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- معلومات حول الاجراءات والقوانين الداخلية.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداة المرؤوسين.

(عشوي، 1992، ص141).

ويظهر من هذه الأغراض أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقا لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة كلما انجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر

1.2. الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل يكون الاتصال الصاعد من

الأسفل إلى الأعلى الهرم مرورا بمختلف المستويات الهيكلية وبتجسيد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، المتمثلة في تقارير .
- تقديم الشكاوي والتطلعات والالتماسات التي يعرفها المرؤوسين.
- يتضمن مقترحات المرؤوسين واستفسارات حول العمل.

(بدوي، 2001، ص 83-84).

2.3. الاتصال الأفقي: يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح

عادي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي كما

يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل فعالية أكبر.

وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في:

- المقابلات الخاصة .
- الاجتماعات على مستوى الإدارة والقسم والاجتماعات العامة.
- المؤتمرات.
- المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط.
- التقرير السنوي للموظفين .

(بدوي، مرجع سابق، ص 83-84).

2-4. الاتصال غير رسمي:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير رسمي في المؤسسة وهذا غالبا ما يكون

راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد مما يقلق فراغا يستغله

الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموح.

كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ ان الاتصال غير رسمي يمكن ان يكون في صالح المؤسسة كما يمكن ان

يكون ضد أهدافها والفضل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، فالإدارة الحكيمة هي

التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير رسمية مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها ونحاول أن نغذيها بالحقائق والمعلومات التي تهني الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرغوب بفعالية. (فهمي، 2006، ص139-140).

### 5/ طرق و وسائل الاتصال الداخلي:

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم تمييز ثلاث طرق من الاتصال:

**5-1. الاتصال الكتابي:** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الاسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب ان تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الاسلوب الكتابي في الاتصال بالمزايا التالية:

1- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك.

2- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الضفوي.

3- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الادارة ومالها وجهدها.

(شيفا، ص399.308).

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الافراد على اختلاف درجاتهم وامكانهم في العمل أو في الإدارة كما يحدث بين الافراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والانسانية التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية والخارجية للبلاد وعملية الاتصال الكتابي تحقق للدقة والأماكن أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر المشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة

(نفس المرجع، ص308-399).

واعتمادا تاما وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى انجاز أعمالهم ولأنه يمكن من القيام بنقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة سوف نشرح منها ما يلي:

الرسائل الداخلية، المذكرات، التقارير، المناشير، الاعلانات.

(حجازي، 2006، ص122-124).

ونجد أيضا على شكل مجلة المؤسسة. صندوق الاقتراحات.

يتميز الأسلوب الكتابي أنه يمكن من الرجوع إلى الكلمات المكتوبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك كما يحمي المعلومات من التحريف والتشويه، في نفس الوقت نجد ان لهذا الأسلوب بعض النقص من بينها أنه يحرم المرسل من ميزة معرفة رسالته على وجه المستقبل، وبالتالي معرفة مدى تقبله لها في حين، كما أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية.

(F. Gondrand ,1975, P220-221).

**5-2. الاتصال اللفظي(الشفوي):** كما يمكن كذلك ان تتم عملية الاتصالية في المؤسسة

من خلال الأسلوب اللفظي وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداما خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير.

وهو نوعان: - اتصال شفوي مباشر.

-اتصال شفوي غير مباشر.

يتطلب الاتصال الشفوي المباشر حضورا جسديا لكل من المرسل والمستقبل وبتجسيد ذلك في المقابلات والاجتماعات، في حين أن الاتصال الشفوي غير مباشر يتم عادة باستعمال

الوسائل السمعية كالهاتف الذي يعتبر الوسيلة المركزية والأكثر استعمالا في المؤسسة.

من عيوب الأسلوب الشفوي: قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير.

(jean, 2003,p73)

### 5-3. الاتصال غير اللفظي:

إلى جانب النوعين السابقين نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع وقدرته في نقل المعلومات والحالة الانفعالية كما يصعب التحكم فيه لأنه غالبا ما يتم بتلقائته وعفويته.

من أهم السلوكيات غير اللفظية نجد حركات الجسم، تقاسم الوجه التمرکز عند التحدث مع الآخرين بالإضافة إلى التقارب الذي يمثل المسافة التي تفصل بين المرسل والمستقبل وتدل على درجة الحميمة في العلاقات مع المستقبل.

من أهم الوسائل اللفظية التي يمكن ان نجدها في المؤسسة، الفيديو أو الاتصال التصويري الذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسومات، لفعل المضمون الاتصالي.

### 6/ معوقات الاتصال الداخلي:

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات تعرف بعناصر التشويش يمكنها ان تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى 4 عناصر:

#### 6-1. معوقات ذات طابع دلالي:

يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسائل فحسب فإن استقبال الفرد المعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاخترالها.

أو اضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية بعض العناصر. (طلعت ، 2003 ، ص90).

#### 6-2. معوقات ذات طابع تنظيمي:

يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أما دوران أو سير المعلومات فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل ان يصل المستقبل الاخير في كل مستوى تمر به الرسالة يمسها التعبير في جوهرها ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية.

(Gestian du persont. 1986.p374)

ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات الصغيرة الحجم.

### 3-6. معوقات متعلقة بجماعة العمل:

يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل عائقا أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلاف الذي يولد التصادم وقد يصل إلى حد الصراع كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة وأطلق عليه ميشال كورزي "استراتيجية الفاعلين في المؤسسة". (Op. ct michel .p79).

### 4-6. معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال:

بالإضافة إلى ذلك التفاوت في الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فعالية الاتصال كقدرة الوسيلة على اعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد. ( عاشور، 1983، ص224).  
بمنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا العوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك لتكنولوجيا ان تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي.  
وهذا من خلال عدم توفرها والتحكم فيها كالإعلام الآلي.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن الاتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب الطرق الفعالة والصحية لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية



**الفصل الثالث:**  
**التغيير التنظيمي**

**تمهيد:**

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا والاستفادة من فرض التغيير أحيانا أخرى لذلك ينبغي أن يكون التغيير دائما في الاتجاه الإيجابي، أي نحو الحسن إلى الأحسن، فهو بذلك عملية تحويل أو التحول أو انتقال من نقطة إلى أخرى، أو من مستوى إلى آخر، مما يدعو إلى شتى الأساليب العلمية أثناء القيام بالتغيير واحترام جميع المراحل التي من المفروض أن يتم من خلالها تطوير المؤسسة إضافة إلى اشتراك جميع الفاعلين في المنظمة، من أجل القضاء على كل مسببات الفشل أو على العقل محاولة التقليل منها.

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير عند عبد الباري درة هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

أما علي السلمي فيعرفه بأنه هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض أحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سيقا عن غيرها من المنظمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل لمدى تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة. (كسنة: 2009، ص، ص 104-105)

أو هو التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة إذ قد يشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولت الموارد. يرفض التغيير على المؤسسات التأقلم أو المواجهة أو التهرب (بلوط: 2005، ص 331).

كما يعرف أيضا على انه تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يتضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. (قرون: 2016، ص 55).

ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه: العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة.

كما يعرف أيضا: بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها.

كما يعرف التغيير التنظيمي على انه أحداث شيء جديد اعتمادا على تقصير إمكانيات المنظمة وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط.

(قرون، مرجع سابق، ص 31).

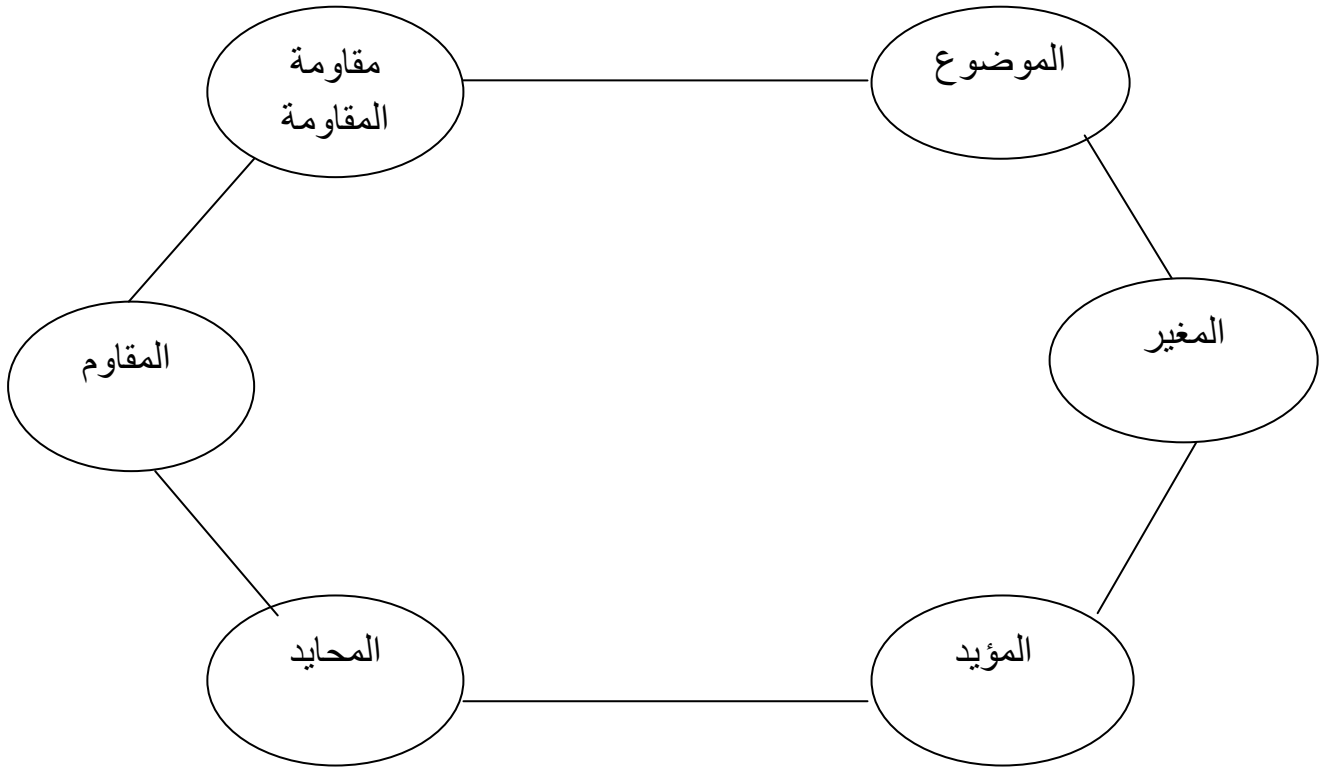
## 2- أهداف التغيير التنظيمي:

- يهدف التغيير بالدرجة الأولى إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أي تجاوز حال راهنة (الجمود) والانتقال إلى حال أخرى.
  - إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
  - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها 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.
  - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بدينامكية الجماعة.
  - تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها. (عباس ، 2008، ص 171، 172).
- ومن بين أهداف التغيير التي ذكرها الفريوتي (2000) ما يأتي:
- إيجاد لون من التناسق والتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق لزيادة فاعلية الجماعات.
- العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها، وهذا يعني الوصول إلى درجات عالية من الأنماط التفاعلية البناءة والتوقعات المرجوة من الأدوار الوظيفية والدوافع والحاجات المؤسسية والفردية.
- زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدynamية الجماعة. (المومني، 2008، ص 218).

### 3- عناصر عملية التغيير:

- يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وأحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها. وهذه العناصر هي:
- أ- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
  - ب- **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
  - ج- **المؤيد:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
  - د- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.
  - هـ- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشال والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
  - و- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسة التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو القضاء عليها. ويمكن تمثيل ما سبق ذكره بالشكل السداسي التالي:  
( زايد ، ص 194 ، 195).



الشكل 01: سداسي التغيير

المصدر: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، زايد مراد، دار الخلدونية، ص 195.

4- أنواع التغيير التنظيمي ومستوياته:

4-1- التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرابها للتعامل مع المتغيرات.

4-2- التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها معالجة التغييرات المتوقعة.

4-3- التغييرات المفروضة: تفرض جبرا على العاملين، ويسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

4-4- التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط لتغييره وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

ويتطلب نجاح عملية التغيير فيها لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير تختلف وفقا للمعيار المستخدم في التصنيف. فمن جهة التخطيط يمكن تصنيف عملية التغيير إلى نوعين:

**4-5- التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقا لتسيير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد والعوائد التي يمكن الحصول عليها من إجراءاته من جهة أخرى.

**4-6- التغيير غير المخطط:** وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحيانا نتائج غير ملائمة وضارة.

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها فيمكن تصنيفها إلى:

**4-7- التغيير المتدرج:** وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.

**4-8- التغيير المرحلي:** يتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

**4-9- التغيير الجذري أو الشامل:** ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة. ويهدف إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية ويؤثر على الإقتدارات الداخلية للمنظمة.

ومن ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير خصوصا فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم فهناك نوعان هما:

أ- **التغيير المتوقع:** هو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.

ب- التغيير الغير متوقع: هو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة أو دون استعداد كاف له. (عليان، 2015، ص 108، 109).

كما يمكن تحديد أنواع التغيير على النحو التالي:

- تغيير على مستوى المنظمة.
- تغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم.
- تغيير على نمط العمل الفردي.
- تغيير على مستوى العلاقات الشخصية. (لعويسات، 2005، ص 169).

#### 5- أسباب التغيير التنظيمي ودوافعه:

- تغيير أو تعديل أهداف المنظمة.
- التطور التكنولوجي.
- تغيير الشكل العام للمنظمة.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.
- تغير حاجات المستفيدين و رغباتهم وتوقعاتهم.
- الفشل في بعض المجالات الوظيفية.
- زيادة المنافسة بين المنظمات.
- تغيير إدارة المنظمة.
- تغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- النزعة للتجديد والابتكار. (عليان، مرجع سابق، ص 58، 61).

#### 6- معوقات التغيير التنظيمي:

6-1- الثقافة الفردية: إن بعض محاور التغيير قد تتعارض مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا مالا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية وتختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من

حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، حيث أن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

**6-2- الشعور بالأمان أو الخوف:** قد يتطلب الوضع الجيد توظيفاً جديداً ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان منصب أو التخرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي، من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.

**6-3- الخوف الاجتماعي والمساندة الاجتماعي:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفضل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قيادو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً وأقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

**6-4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثُر التوجيهات، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن نشرح أبعد الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

**6-5- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين هذا الاعتقاد. (زايد، مرجع سابق، ص 199).

خلاصة:

أصبح التغيير حتمية مفروضة على المؤسسة شاءت ذلك أم أبت إلا أن التغيير في الجانب المادي للمؤسسة لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات والاتجاهات والقيم التنظيمية للأفراد التي تتلاءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة وهو ما يعني تغيير في ثقافة المؤسسة لتحقيق نجاح عملية التغيير المنشودة.

يتبين أن عملية التغيير تلاقى صعوبة بالغة، ويرجع ذلك إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به، وعليه وجب على القائمين، وقبل أن يبدأوا في تنفيذ عمليات التغيير أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

لدراسة

### 1: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي فهي تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة كذلك تساعد في تحديد الأدوات والتقنيات الملائمة لإمكانية إجراء الدراسة كما تقدم الباحث أفكار نظرية حول موضوع الدراسة.

كما تسمح الدراسة الاستطلاعية بكسر الحواجز بين الباحث والمبحوث ليستطيع الحصول على المعلومات موضوعية وذات مصداقية علمية.

- في 02 مارس قمنا بزيارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع المسيلة قسم الموارد البشرية للتعرف على مبادئ الدراسة والتقريب من مجتمع الدراسة
- حيث وزعت الاستبيانات على عينة من 10 موظفي قسم الموارد البشرية وتم جمعها وقياس خصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

### 2: منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبعت فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي وذلك من خلال الدراسة الميدانية اذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس وذلك بهدف التعامل معها في اختيار الفرضيات وبين نتائج وتوصيات الدراسة.

### 3: حدود الدراسة:

1. **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة قسم الموارد البشرية.

2. **المجال الزمني:** انطلقت الدراسة خلال الموسم 2019-2020

**4: مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة أفراد مؤسسة سونلغاز بالمسيلة تحديد أفراد قسم الموارد البشرية وقد بلغ عددهم ( ..موظفا)

**5: عينة الدراسة**

تكونت عينة الدراسة على جميع العاملين بقسم الموارد البشرية والقادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبيان الدراسة ومميزاتها.  
حيث بلغ عدد العينة 30 فرد تم توزيع 30 استبيان.

**6: أداة الدراسة**

تم تحديد محاور التغيير التنظيمي والتي تم تقسيمها إلى ثلاث مجالات على النحو التالي:

- التغييرات الفنية

- التغييرات الهيكلية

- التغييرات الوظيفية

وقد احتوى الاستبيان على بنود موزعة على 3 محاور مع استخدام المقياس الثلاثي (موافق- غير موافق - أحيانا) كما تم تصميم المعيار (1/2/3) على التوالي

**7: الخصائص السيكومترية للأداة:**

**01: الصدق:** وذلك للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق اجابتها حتى نعكس أهداف الدراسة والتساؤلات إذ تم عرضها على هيئة محكمة من الأساتذة على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وتم إجراء التعديلات المقترحة من طرف الأساتذة قبل توزيعها على عينة الدراسة وتم حساب الصدق الموجود في الجداول التالية:

جدول رقم 01: يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول في الأداة.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	,867**	1,00	05	,840**	02,0
02	,901**	,000	06	,854**	02,0
03	,860**	1,00	07	0,536	0,111
04	,962**	,000	08	,788**	0,007
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01			* الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

جدول 02: يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني في الأداة.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0,410	0,239	06	,802**	0,005
02	,753*	0,012	07	,854**	0,002
03	0,571	0,085	08	,790**	0,007
04	,769**	0,009	09	,742*	0,014
05	0,342	0,334			
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01			* الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

جدول 03: يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث في الأداة.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0,627	0,052	05	,947**	0,000
02	0,627	0,052	06	,776**	0,008
03	,848**	0,002	07	,647*	0,043
04	,698*	0,025	08	0,605	0,064
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05					

جدول رقم 04: يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كل المحاور والدرجة الخام للأداة

المحاور	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
المتغيرات الفنية	,951**	,000
المتغيرات الهيكلية	,912**	,000
المتغيرات الوظيفية	,868**	1,00
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

صدق المقارنة الطرفي (الصدق التمييزي):

- لكي تكون الأداة صادقة يُتوقع أن توجد فروق دالة إحصائية بين القيم العليا لدرجاتها والقيم الدنيا لها، والتي تمثل 27% لكل فئة فيها من حجم العينة (10)، وبالتالي كان العدد هنا في كل فئة (3) أفراد، ثم تطبق (T.test) لحساب فرقي المتوسطين الحسابيين، وهي حسب الجدول أدناه.

جدول رقم 05: يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للأداة

مستوى الدلالة	T.test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طرفي المقياس
0.01	3.894	0.28348	<b>2.6636</b>	القيم العليا
		0.36384	<b>1.6265</b>	القيم الدنيا

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أنّ قيمة مستوى الدلالة  $\text{Sig}=0.010$ ، وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أقلّ ت من  $\alpha$  في 0.01.

كما أنّ الفرق واضح بين المتوسطين **2.6636** للقيم العليا، مقابل **1.6265**

للقيم الدنيا وبالتالي فهذه النتيجة تُظهر أنّ المقياس صادق بدرجة قوية جدًا.

ومن أجل المعالجة الاحصائية للاستبيان قمنا باستخراج المي من خلال قيم البدائل للوصول

إلى ضبط تقدير لفظي للمتوسط الحسابي وفق ما يلي:

مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{ثم تقسيم المدى على عدد الفئات } 2/3 = 0.66$$

المستوى	مجال المتوسط الحسابي المرجح
(منخفض)	[1.66 - 1]
(متوسط)	[2.33 - 1.67]
(مرتفع)	[ 3-2.34]

02: ثبات الأداة: وللتأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم اختبار مدى الاعتمادية باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ.

الجدول رقم 06: يوضح ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بألفا كرونباخ

المحاور	العينة	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
المتغيرات الفنية	10	08	0.930
المتغيرات الهيكلية		09	0.836
المتغيرات الوظيفية		08	0.870
الاستبيان ككل		25	0.949

#### 8: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمت بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة وتحديدا استخدمت الباحثة الأساليب التالية:

- مقاييس النزعة المركزية مثل:
- المتوسط الحسابي..
- النسب المئوية .
- الانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرومباخ.

# الفصل الخامس

عرض ومناقشة  
نتائج الدراسة

عرض وتحليل مناقشة النتائج:

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الأول: التغييرات الهيكلية.

للاتصال دور فعال في نجاح التغييرات الهيكلية حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة.

الجدول 07: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		أحيانا		غير موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
7	متوسط	,834	1,80	25.0	5	30.0	6	45.0	9	01
8	متوسط	,834	1,80	25.0	5	30.0	6	45.0	9	2
4	متوسط	,826	2,05	35.0	7	35.0	7	30	6	3
5	متوسط	,795	2,00	30.0	6	40.0	8	30.0	6	4
1	متوسط	,813	2,15	40.0	8	35.0	7	25.0	5	5
6	متوسط	,826	1,95	30.0	6	35.0	7	35.0	7	6
2	متوسط	,852	2,10	40.0	8	30.0	6	30.0	6	7
3	متوسط	,826	2,05	35.0	7	35.0	7	30.0	6	8
متوسط		0.70232	1.9875	الدرجة الكلية للمحور الأول						

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط استجابة العمال على المجال الأول والمتضمن دور الاتصال الداخلي في نجاح التغييرات الهيكلية لمؤسسة سونلغاز قد بلغت 1.98. وبذلك جاءت منضمة ضمن المجال اللفظي الثاني المحصور في (1.67-2.33) والذي يشير إلى ان الاتصال الداخلي يساهم في احداث التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: التغييرات الفنية.

للاتصال دور فعال في نجاح التغييرات الفنية حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة.

الجدول رقم 08: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		أحيانا		غير موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	متوسط	,725	2,00	25.0	5	50.0	10	25.0	5	01
8	متوسط	,834	1,80	25.0	5	30.0	6	45.0	9	2
7	متوسط	,768	1,80	20.0	4	40.0	8	40.0	8	3
1	متوسط	,686	2,05	25.0	5	55.0	11	20.0	4	4
5	متوسط	,826	1,95	30.0	6	35.0	7	35.0	7	5
9	متوسط	,733	1,70	15.0	3	40.0	8	45.0	9	6
3	متوسط	,795	2,00	30.0	6	40.0	8	30.0	6	7
6	متوسط	,768	1,80	20.0	4	40.0	8	40.0	8	8
4	متوسط	,759	1,95	25.0	5	45.0	9	30.0	6	9
متوسط		,59724	1,8944	الدرجة الكلية للمحور الثاني						

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط استجابة العمال على المجال الثاني والمتضمن دور الاتصال الداخلي في نجاح التغييرات الفنية لمؤسسة سونلغاز قد بلغت 1.89. وبذلك جاءت منضمة ضمن المجال اللفظي الثاني المحصور في (1.67-2.33) والذي يشير إلى ان الاتصال الداخلي يساهم في احداث التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: التغييرات الوظيفية.

للاتصال دور فعال في نجاح التغييرات الفنية حسب عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) للتوزيع بالمسيلة.

الجدول رقم 09: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

ترتيب العبارات	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		أحيانا		غير موافق		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
5	متوسط	,887	2,05	40.0	8	25.0	5	35.0	7	1
6	متوسط	,725	2,00	25.0	5	50.0	10	25.0	5	2
4	متوسط	,875	2,15	45.0	9	25.0	5	30.0	6	3
8	متوسط	,786	1,75	20.0	4	35.0	7	45.0	9	4
3	متوسط	,745	2,15	35.0	7	45.0	9	20.0	4	5
1	متوسط	,786	2,25	45.0	9	35.0	7	20.0	4	6
2	متوسط	,768	2,20	40.0	8	40.0	8	20.0	4	7
7	متوسط	,745	1,85	20.0	4	45.0	9	35.0	7	8
مرتفع		,75915	2,4500	الدرجة الكلية للمحور الثالث						

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط استجابة العمال على المجال الثاني والمتضمن دور الاتصال الداخلي في نجاح التغييرات الوظيفية لمؤسسة سونلغاز قد بلغت 2.45. وبذلك جاءت منضمنة ضمن المجال اللفظي الثاني المحصور في (2.34-3) والذي يشير إلى ان الاتصال الداخلي يساهم في احداث التغيير التنظيمي بدرجة مرتفعة.

النتائج والاقتراحات:

1-النتائج العامة:

- الاتصال الداخلي يساهم في احداث التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة بالنسبة لتغيرات الهيكلية.
- الاتصال الداخلي يساهم في احداث التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة بالنسبة لتغيرات الفنية.
- الاتصال الداخلي يساهم في احداث التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة بالنسبة لتغيرات الوظيفية.

2-الاقتراحات:

- ابراز أهمية الاتصال الداخلي لدى أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي.
- تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعطاء مكانة لمصلحة الاتصال فيه.
- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.


خاتمة

ان مسألة الاتصال لداخلي يجب ان تثير اهتمام الكثير من المؤسسات الجزائرية فالمسيرين الذين يرون النجاح في بنائ شبكة علاقات مهنية متينة، عليهم ان يبحثوا بجد عن افضل الطرق وأنجح الأساليب لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين والسيولة المعلوماتية الكاملة حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل.

فإذا كان التغيير سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه وأحد المكونات البيانية التي تعيش فيها المؤسسات قد أصبح بقاء هاته المؤسسات وتحقيق أهدافها الحالية والاستراتيجية مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والتعامل الإيجابي مع هذه التغيرات، فعليه أصبح لازما على مسيري المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية وذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة لا سيما سرعة انتقال المعلومات وتبادل المعلومات وشبكات الاتصال والتحكم الجيد في تكنولوجيا الحديثة، وهذا حتى يتسنى لمؤسستنا الوطنية اثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها ونشاطاتها

ولقد كان هدفنا من هذا البحث تحديد أهمية الاتصال الداخلي كعامل مهم في نجاح التغيير التنظيمي ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج ويمكن حصرها في:

- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين الطرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.



**قائمة المصادر  
والمراجع**

1. جمال الدين العويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار الهومة، د ط، الجزائر، 2005.
2. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
4. زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية، د ط، الجزائر، 2012.
5. كسنة أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، ط01، الجزائر، 2009.
6. واصل جليل حسن المومني: الادارة المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية وأساسيات مختارة، دار الحامد ، ط1، 2008.
7. قرون نور الهدى: القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة مكملى لنيل شهادة الماستر تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
8. سعيد يس عامر: استراتيجية التغيير، مركز وايد سيرقس الاستشارات وتطوير الاداري ، القاهرة، 1994.
9. سرور علي ابراهيم سرور: إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنظيم التغيير، الرياض، دار المريح للنشر، 2004.
10. ناصر دادي عدون: الادارة الحديثة، الاتصالات المعلومات ، القرارات ، جامعة الإمارات سابقا، جامعة الأزهر، 2000

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة حول موضوع:

دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية لشركة الوطنية للكهرباء والغاز - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم

اشراف الاستاذة:

بليل عفاف

الطالبة:

فالي سلاف

طهاري فيروز

بوساق هبة

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ليسانس في العمل والتنظيم، لذلك نرجو من سيادتكم الاجابة على كل عبارة بهدف الاستفادة من خبرتكم الادارية. علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً على حسن تعاونكم.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المتغير	العبارات	موافق	أحيانا	غير موافق
المستويات القديمة	تكون على علم بالتغيرات التكنولوجية قبل حدوثها			
	يتم الاتصال بك من قبل الإدارة لشرح أساليب التغيير وتوضيحها			
	تشارك المؤسسة في الاجتماعات التي تنظمها بعد تغيير التكنولوجيا القديمة بالجديدة			
	بعد مباشرة العمل على الآلات الجديدة يتصل بك مشرفك المباشر لشرح كيفية أداء العمل			
	يتم اعطائك تعليمات إضافية متعلقة بالعمل الجديد			
	تجد صعوبة في استخدام التكنولوجي دون اتصال يؤدي إلى مقاومته			
	تعتقد أن إحداث التغيير التكنولوجي دون اتصال يؤدي إلى مقاومته			
	تقوم بتحقيق فرار التكنولوجي رغم عدم المشاركة فيه			
المستويات الجديدة	من حقل المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي			
	تكون على علم بالتغيرات الهيكلية قبل حدوثها			
	شاركت في القرارات المتعلقة بالتغيير الهيكلي من قبل			
	يتصل بك المشرف المباشر لتوضيح مضمون تغيير هيكلية			
	تعتقد أن إحداث التغيير الهيكلي دون اتصال ليس بالقرار الصائب			
	تم إعلامك بالتغيرات التي تطرأ على نطاق الإشراف			
	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح أهداف التغيير			
	يتم اخبارك من قبل المشرف المباشر بالتغيرات التي			

			تطراً على مستوى تصميم العمل	
			يتم إعلامك بضرورة إحداث تغييرات على مستوى الوحدات الإدارية	
			يتم عقد لقاءات واجتماعية عند استخدام أقسام بوظائف جديدة	
			الاتصال الداخلي يسفر التغييرات التي تحدث على المستوى الوظيفي	
			انت قادر على المشاركة الإيجابية في القرارات المتعلقة بتطوير عملك من الناحية الوظيفية	
			يتم اشراكك في عملية التخطيط للتغييرات الوظيفية	
			يتم كشف المزايا التي يمكن ان يتمتع بها العمال بالموازات مع عملية التغييرات	
			يساعد الاتصال على التقليل من مخاوف العمال إزاء التغييرات التي تطراً على الوظيفة	
			التغييرات التي تحدث في المهام تفسر عن طريق الاتصال	
			يتم اعلامك بتغيير الأدوار التي تؤيدها الوحدات المختلفة	

تغييرات



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: ... (الاجتماعية)

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

المسيد(ة): خديجة فيروز

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 03 003341

والصادرة بتاريخ: 2016 / 04 / 24

عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

دور الانتقال الداخلي في التحيير المتطهري

دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة

أصح بشرفي أنني أقرم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2016 / 09 / 28



إمضاء المعني



المسيلة في: 2019/12/17

إلى السيد المحترم: مدير

تسهيل مهمة لإجراء التبرص الميداني

تحية عطرة وبعد:.....

في إطار انجاز التبرص الميداني لطلبة السنة الثالثة ليسانس.

الشعبة: علم نفس التخصص: عمل و تنظيم

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطلبة المذكور(ة) أسماؤهم أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة لهم.

عنوان الدراسة: دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي

الأستاذ المشرف بليل عفاف

إعداد الطلبة:

الرقم	اللقب والاسم	رقم التسجيل
01	فالي سلاف	171735094140
02	بوساق هبة	171735080427
03	طهاري فيروز	171735080191

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.



Téléphone / Fax

(213) 035353054

E-mail

univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس

البريد الإلكتروني



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

تصريح شفوي صادر بالالتزام بقواعد السلامة العلمية لإجراء بحث

أنا المصنف أسفله السيد (ة) بوسليمان هبة  
الصفة : طالب

المولود (ة) بتاريخ: 12/02/1997 - المسيلة ولاية المسيلة  
بن (ة) عبدبارك وري الوالد الربيع

والحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 2021 96498  
الصادرة بتاريخ 06/12/2021 عن دائرة المسيلة ولاية المسيلة

السجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس بشكافت رقم:

- مذكرة مستلمة  - مذكرة مرسلة

عنوان: دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي  
دراسة ميدانية لشركة سونغاز للتوزيع بالمسيلة

أصح شرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية  
والرعاية الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المراجع: القرار الوزاري رقم 913 المؤرخ في 28 جوان 2016

محرر: بوسليمان هبة

2020

مصادقة السيد

*(Handwritten signature and stamp)*

إمضاء المصنف

*(Handwritten signature)*

2020

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد(ة): فالي سلاخ

الصفة: طالب. أستاذ باحث. باحث دائم

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200331723

والصادرة بتاريخ: 24-04-2016

عن دائرة: أولاد دراج

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

دور الاتصال الداخلي في التخسيس التنظيري

دراسة ميدانية لسنزلة سونلغان للتوزيع بالكسيلة

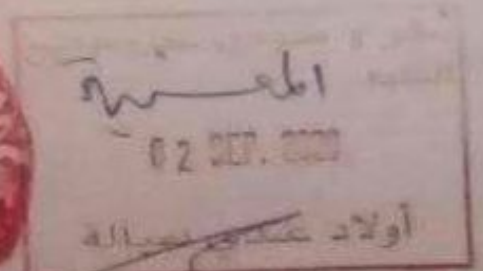
أصح بشرفي أي التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

إصدار التصريح المذكور أعلاه

02 جويلية 2020

التاريخ:

امضاء المع



بن معتوق عيسى

جدول المحكمين

المصادقة	الدرجة العلمية	الجامعة	الاسم
	دكتوراه	الجامعة	مفاز عبد العزيز
	دكتوراه	الجامعة	شاه با فاطمة
	دكتوراه	الجامعة	خلو طيب عاشور
	دكتوراه	الجامعة	زيتوني
	دكتوراه أستاذ محاضر أ	الجامعة	د. البني

## المخلص:

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي، فقد استعمل الباحث المنهج الوصفي في حين تمثلت عينة الدراسة في 30 عاملا من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمسيلة، وبعد توزيع الاستبيان استخدم نظام (spss) لحساب نتائج الدراسة، وتوصل الباحث إلى: ان الاتصال الداخلي يساهم في احداث التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة.

## الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي، الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي.

## Résumé:

Cette étude était intitulée Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel, car le chercheur a utilisé l'approche descriptive, tandis que l'échantillon de l'étude était composé de 30 travailleurs de la National Electricity and Gas Corporation à Masala, et après avoir distribué le questionnaire, il a utilisé le système (spss) pour calculer les résultats de l'étude, et le chercheur a conclu: Contribue à provoquer un changement organisationnel dans une mesure modérée.

## les mots clés:

Communication organisationnelle, communication interne, changement organisationnel.