

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم: علم النفس

## عنوان المذكرة

### الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس أكاديمي (ل م د)

في علم النفس

تخصص: العمل والتنظيم

تحت إشراف:

الدكتور: مجاهدي الطاهر

من انجاز الطالبتين:

أسماء مرسيس

مليكة بن سديد

السنة الدراسية: 2018-2019م/1439-1440هـ

## إهداء

إذا كانت الحقيقة تتمسك بكل ما هو جميل، فالأم أجمل  
حقيقة، فالإهداء لا يكفي لمن أهدتني حقيقتي، فكل  
الإهداء إلى. أمي.

حينما أبحث عن لغة الإهداء، تغادرني الكلمات، وتتلاشي اللغات،  
لتحتفي خلف ستار الافتخار، فالحب كل ما يكنه الأبناء لأبائهم، والفخر  
والأمل كل ما أكنه لأبي، فكل الإهداء إلى. أبي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي إخوتي  
وأخواتي وليد الذي هو أبي الثاني، أيوب ريان الشمعة التي تضيء بيتنا،  
بهية وعائلتها الصغيرة، زينب وعائلتها الصغيرة، وأحفاد العائلة طه محمد  
طه، إسحاق، إسلام، أهدى هذا النجاح كهداية لنجاحهم.  
إلى جدي حبيبي وجدتي، وجميع الأقارب، أنصم بقلمي وأذكرهم بقلمتي،  
وأتمنى لهم الخير في دنياهم وآخرتهم.

الصداقة شيء جميل، لكن الأجل أن يكون لك زوج صديق أقرب ما يكون  
إلى الوتين وأروع ما فيه أنه حب حلال وكثرة من الثواب.

وإلى روح والديه الطاهرة، فإلى كل صديقاتي مليكة، سهام،  
إيمان، بشرى، سوسن، خشوع، نورة، فريحتي، سندس،  
أنفال، ميمونة، إيمان بلبل شهرة أحبكن في الله.

أسماء



## إهداء

أهدي عملي هذا إلى:

والدي الغالي الذي كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من

حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم.

إلى أمي الغالية الحنونة الموقرة والتي سهرت لأن تذيبني طعم

الحنان وذوق السعادة والتي تحزن لكي تراني أفرح رمز الحب وبلسم  
الشفاء.

إلى عبير زهور حديقة بيتنا ونورها وأمانها وصدقها وكل ما هو جميل

فيها أخوتي وأخواتي.

وإلى جميع الأصدقاء والصديقات

وكما لا ننسى كل من ساندني في إخراج هذا العمل إلى النور،

أساتذة، زملاء، أصدقاء.

ملیكة



## شكرو عرفان

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ... ولا  
تطيب لي اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب لي الجنة

إلا برويتك " الله جل جلاله "

ونخص بجزيل الشكر والعرفان كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى كل الأساتذة الكرام ونتوجه بالشكر الجزيل إلى

الدكتور مجاهد الطاهر

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل

التقدير والاحترام

إلى كل من كانوا عوناً لنا في إنجاز هذا البحث

أسماء ملكة

# الفهرس:

المقدمة: 1.....

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة..... 2
- 2- فرضيات الدراسة..... 3
- 3- أهمية الدراسة..... 3
- 4- مصطلحات الدراسة..... 4
- 5- الدراسات سابقة..... 5

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

- 1- تعريف الاتصال..... 8
- 2- عناصر عملية الاتصال..... 9
- 3- ظهور الاتصال التنظيمي..... 10
- 4- الاتصال التنظيمي..... 11
- 5- تعريف الاتصال التنظيمي..... 12
- 6- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي..... 12
- 7- وظائف الاتصال..... 15
- 8- أنواع الاتصال التنظيمي..... 15
- 9- شبكات الاتصال التنظيمي..... 16
- 10- نظريات الاتصال التنظيمي..... 17
- 11- معوقات الاتصال..... 18

## الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

- 1- ماهية التغيير التنظيمي.....21
- 2- الأسباب الدافعة إلى التغيير التنظيمي.....22
- 3- أهداف التغيير التنظيمي.....23
- 4- مجالات التغيير التنظيمي.....24
- 5- خصائص التغيير التنظيمي.....25
- 6- عناصر عملية التغيير التنظيمي.....26
- 7- نظريات التغيير التنظيمي.....27
- 8- أنواع التغيير التنظيمي.....29
- 9- خلاصة الفصل.....32

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- 1- الدراسة الاستطلاعية.....33
- 2- مجالات الدراسة.....34

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

- 1- أسلوب جمع البيانات.....38
- 1.1- البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.....38
- 2.1- الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي دخل المؤسسة.....42
- 2- خلاصة النتائج.....64
- الخاتمة:**.....66
- قائمة المراجع:**.....68

## قائمة الجداول

- الجدول 1.1: يوضح الوظائف التي تؤديها عملية الاتصال.....15
- الجدول 1.5: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....38
- الجدول 2.5: يبين توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العمر.....39
- الجدول 3.5: يبين توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل.....40
- الجدول 4.5: يبين توزيع العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....41
- الجدول 5.5: يبين مدى استخدام الاتصال الالكتروني لاستغلال الوقت.....42
- الجدول 6.5: يبين إذا كان الاتصال الالكتروني مناسب لإعلام العمال داخل المؤسسة.....43
- الجدول 7.5: يبين مدى الاهتمام بالرسائل الالكترونية والتوجيهات داخل المؤسسة.....44
- الجدول 8.5: يبين مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الالكترونية التي تواجههم.....45
- الجدول 9.5: يبين مدى وثوق العمال في الانترنت المحلية وكذلك الى اي مدى تساهم في وضع صعوبات وعراقيل لإيصال محتوى القرارات.....46
- الجدول 10.5: يوضح دور الاتصال الالكتروني في تفعيل الاتصال بين المشرفين وإدارة التغيير.....47
- الجدول 11.5: يوضح إمكانية وجود صعوبات في رد العمال حول الاتصال.....48
- الجدول 12.5: يوضح إلى اي مدى الاتصال الكتابي يقضي على الاشاعة.....49
- الجدول 13.5: يوضح إذا كان الاتصال الكتابي مناسباً للإعلام بالانشاطات داخل المؤسسة.....50
- الجدول 14.5: يوضح إلى أي مدى سوء طباعة الرسالة يؤثر في مصداقيتها.....51
- الجدول 15.5: يوضح نسبة معرفة المشرفين باهتمام العمال لسائلهم وتوجيهاتهم الكتابية.....52
- الجدول 16.5: يمثل نسبة المشرفين المتفقين بنعم أو لا على الاعتقاد ان العمال يفهمون جيداً محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم.....53
- الجدول 17.5: يمثل نسبة المشرفين الموافقين والمعارضين على عدم وصول القرارات والبرامج في الوقت المحدد هي مشكلات خارجة عن نطاق العمل.....54

- الجدول 18.5:** يوضح إذا كان بالفعل الرسالة المكتوبة لا يمكنها إيصال حماس ودقة محتوى القرارات المأخوذة أم لا.....55
- الجدول 19.5:** يمثل إذا ما كان المشرفين يرون أن الاتصال الكتابي يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي.....56
- الجدول 20.5:** يبين مدى مساهمة الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.....57
- الجدول 21.5:** يمثل رأي المشرفين فيما إن كان الاتصال الشفوي مناسب للإعلام عن النشاطات داخل المؤسسة.....58
- الجدول 22.5:** يمثل احصاء لإجابات مجتمع الدراسة من داخل المؤسسة.....59
- الجدول 23.5:** يبين مدى ثقة المشرفين في العمال، وكذا الي أي مدى يتعامل العمل مع التوجيهات الشفوية.....60
- الجدول 24.5:** يبين مدى فهم العمل للرسائل الشفوية الموجهة إليهم.....61
- الجدول 25.5:** يبين إذا ما كان الاتصال الشفوي يباعد بين إدارة العمال فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية.....62

### قائمة الأشكال:

- الشكل 1.5:** دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب الجنس.....39
- الشكل 2.5:** دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب العمر.....40
- الشكل 3.5:** دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب عقد العمل.....41
- الشكل 4.5:** دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب المستوى التعليمي.....42
- الشكل 5.5:** دائرة نسبية تبين مدى استخدام الاتصال الإلكتروني لاستغلال الوقت.....43
- الشكل 6.5:** دائرة نسبية تبين مناسبة استخدام الاتصال الإلكتروني لإعلام العمال داخل المؤسسة.....44
- الشكل 7.5:** دائرة نسبية تبين مدى الاهتمام بالرسائل الإلكترونية.....45

- الشكل 8.5: دائرة نسبية تبين مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الالكترونية.....46
- الشكل 9.5: دائرة نسبية تبين نسبة عرقلة الانترنت في إيصال القرارات.....47
- الشكل 10.5: دائرة نسبية تبين دور الاتصال الكتابي في تفعيل الاتصال بين المشرفين والادارة.....48
- الشكل 11.5: دائرة نسبية تبين مدى الصعوبات في رد العمال حول الاتصال الالكتروني.....49
- الشكل 12.5: دائرة نسبية تبين دور الاتصال الكتابي في القضاء على الاشاعة.....50
- الشكل 13.5: دائرة نسبية تبين مناسبة الاتصال الكتابي في الاعلام بنشاطات المؤسسة...51
- الشكل 14.5: دائرة نسبية تبين مدى تأثير سوء الطباعة في مصداقية الرسالة.....52
- الشكل 15.5: دائرة نسبية تبين مدى اهتمام العامل لرسائلك وتوجيهاتك.....53
- الشكل 16.5: دائرة نسبية تبين مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الكتابية التي توجههم...54
- الشكل 17.5: دائرة نسبية تبين نسبة المشرفين الموافقين والمعارضين على عدم وصول القرارات.....55
- الشكل 18.5: دائرة نسبية تبين نسبة وصول حماس ودقة محتوى الرسالة المكتوبة.....56
- الشكل 19.5: دائرة نسبية تبين نسبة معوقات الاتصال الكتابي في الوصول عبر التسلسل الهرمي.....57
- الشكل 20.5: دائرة نسبية تبين مساهمة الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.....58
- الشكل 21.5: دائرة نسبية تبين نسبة مناسبة لإعلام بالنشاطات داخل المؤسسة.....59
- الشكل 22.5: دائرة نسبية تبين دور الهاتف النقال في الاتصال الشفوي القائم داخل المؤسسة.....60
- الشكل 23.5: دائرة نسبية تبين نسبة اهتمام العامل لحديث وتوجيهات المشرفين.....61
- الشكل 24.5: دائرة نسبية تبين مدى فهم العمال للرسائل الشفوية التي توجههم.....62
- الشكل 25.5: دائرة نسبية تبين المدى الذي يباعد فيه الاتصال الشفوي بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية.....63

## قائمة الملاحق:

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس  
تخصص العمل والتنظيم



## استمارة استبيان تحت عنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية  
بمؤسسة مجموعة رحمانى بولاية المسيلة"

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذ:  
مجاهدي الطاهر

❖ مرسيس أسماء  
❖ بن سديد مليكة

أخي المشرف أختي المشرفة إن المعلومات التي نتفضل بالإجابة عنها فهي تدخل في إطار  
البحث العلمي خاص بدراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير في مؤسساتكم فنرجو  
منكم التعامل معنا لإنجاز هذا العمل العلمي وسنضمن لكم سرية المعلومات.

**ملاحظة:** الإجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع  
رأيكم والإجابة عن الأسئلة وشكرا لكم مسبقا.

**البيانات الشخصية للمبحوث:**

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: ما بين 20-30  ما بين 30-40  ما بين 40-50  أكثر من 50 سنة
- عقد العمل: مؤقت  دائم
- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  غير ذلك

حدد: .....

بعد الاتصال الالكتروني			
الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل يتم استخدام الاتصال الالكتروني داخل المؤسسة لاستغلال الوقت؟		
02	هل الاتصال الالكتروني مناسب لإعلامك بنشاطك داخل المؤسسة؟		
03	هل تعتقد ان العامل يبدي اهتماما لرسالاتكم الالكترونية وتوجيهاتكم داخل المؤسسة؟		
04	هل تعتقد ان العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الالكترونية التي تواجههم؟		
05	هل تعتقد ان الصعوبات التي تجدها في إيصال محتوى قراراتك راجعة الى الانترنت المحلية؟		
06	هل للاتصال الالكتروني دور في تفعيل الاتصال بين المشرفين وإدارة التغيير؟		
07	هل هناك صعوبة في رد العمال حول الاتصال الالكتروني؟		
بعد الاتصال الكتابي			
الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل الاتصال الكتابي يقضي على كل الاشاعات داخل المؤسسة؟		
02	هل الاتصال الكتابي مناسب لإعلامك بنشاطات المؤسسة؟		
03	هل سوء طباعة الرسالة يؤثر في مصداقيتها؟		
04	هل تعتقد ان العامل يبدي اهتماما لرسائلك وتوجيهاتك الكتابية؟		
05	هل تعتقد ان العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم؟		
06	هل عدم وصول القرارات والبرامج في الوقت المحدد هي مشكلات خارجة عن نطاق العمل؟		
07	هل الرسائل المكتوبة لا يمكنها إيصال حماس ودقة محتوى تلك القرارات التي اتخذتموها؟		
08	هل الاتصال الكتابي يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي؟		
بعد الاتصال الشفوي			
الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل ساهم الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة؟		
02	هل الاتصال الشفوي مناسب لإعلامك بنشاطك في المؤسسة؟		
03	هل للهاتف النقل دور في الاتصال الشفوي القائم في المؤسسة؟		
04	هل تعتقد ان العامل يبدي اهتماما لحديثك وتوجيهاتك الشفوية؟		
05	هل تعتقد ان العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الشفوية التي توجههم؟		
06	هل الاتصال الشفوي يباعد بين الإدارة العمال فيما يتعلق بشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية؟		

# المقدمة

## المقدمة

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة ان تحقق اهدافها دون وجود شبكة اتصالات اداريه خاصة بها، بل انه من الصعب جدا ان يتصور الانسان وجود اي تنظيم دون وجود اشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعية بهدف تقوية العلاقات الإنسانية ومما يؤدي الي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

ولا شك ان الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا جدا من البحث والدراسة حيث لا يكاد اي كتاب يخص علم الادارة او السلوك ان يخلو من الاتصال وقد جاءت هذه الدراسة بين جوهرها عباره عن محاولة للكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي واداره التغيير التنظيمي للعاملين في مؤسسة مجموعته رحماني لصناعه البيوت البلاستيكية ولاية المسيلة.

واحتوت هذه الدراسة على مقدمة واربعة فصول، تضمن الفصل الاول: اشكالية البحث، اهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الواردة في البحث، الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، الفرضيات. أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة ماهية الاتصال التنظيمي وعناصره، انماطه، خصائص... الخ.... من العناصر اما الفصل الثالث فقد ماهية التغيير التنظيمي اما بالنسبة للفصل الرابع فقد تضمن التعريف بميدان الدراسة، وعرض النتائج وتحليلها على ضوء الفرضيات المطروحة وفي الاخير نلم بجميع علاقات التي تربط بين والتغيير التنظيمي.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر التقدم التكنولوجي في الوقت الحالي ضرورة حياتية مجتمعية، وأن أي تنظيم أو مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها واستمراريتها بإتباع استراتيجية تطويرية تمكنها في بلوغ وتحقيق طموحها وأهدافها.

وبإتباع خطط إدارية تتم عادة من خلال عملية الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم التي تقتضي إتباع طرق وأساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها. ويعد الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات المنظمات، قصد تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً.

أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

كما يعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة المحرك في جسم المنظمة، وجهاز مراقبة يستشعر ما يدور خارج هذا التنظيم من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم وسيرورة المنظمة.

فما يلاحظ على أن المنظمات الحديثة في محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، خاصة منها المعرفية والتقنية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها.

ويعتبر التغيير التنظيمي عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، ولا نقصد بالتغيير التنظيمي تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت

اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية تتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود الاهداف المسطرة، فالتغيير كوسيلة للوصول لتحقيق أفضل النتائج.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

**هل يؤثر الاتصال التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي؟**

الأسئلة الفرعية:

هل يؤثر الاتصال الكتابي على التغيير التنظيمي

هل يؤثر الاتصال الالكتروني على التغيير التنظيمي

هل يؤثر الاتصال الشفهي على التغيير التنظيمي

**2-فرضيات الدراسة**

**2-1-الفرضية العامة**

**الاتصال التنظيمي يؤثر على إدارة التغيير التنظيمي؟**

**2-2-الفرضيات الجزئية:**

يؤثر الاتصال الكتابي على التغيير التنظيمي

يؤثر الاتصال الالكتروني على التغيير التنظيمي

يؤثر الاتصال الشفهي على التغيير التنظيمي

**3- أهمية الدراسة:**

تتطرق هذه الدراسة لأهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فعلى المستوى التسييري تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على العناصر الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية وفقاً لما تحتويه من أهمية بالغة في ضرورة تطبيقها بالشكل الصحيح وبمدى انعكاس نتائجها على

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المنظمة بشكل عام ، من خلال هذه العملية الاتصالية للمشرفين التي تساعد العمال في تأدية واجباتهم على أكمل وجه في حالة عدم وجود مشاكل التي تلجأنا إلى تغيير النظام للمناشدة بتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر تماسكا وأكثر فعالية ونشاط ومنه أكثر إنتاجية وأكثر ربحا ومنه يمكن تعرف على أهمية الدراسة في نقاط التالية :

✓ أنها دراسة جيدة في موضوع مهم لم يسبق دراسته لإثراء المعلومات وزيادة المعارف فيه.

✓ أهمية الاتصال داخل المنظمات ومدى الحاجة إليه.

✓ أهمية التغيير ومكانته داخل المؤسسة وزمن العمل به.

✓ تخدم الإدارات بإعطائها معلومات حول الاتصال التنظيمي للمشرفين والتغيير.

✓ تعطي هذه الدراسة معلومات في وعي إدارة المنظمات بمدى أهمية الاتصال داخل المنظمات.

✓ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال وإدارة التغيير.

### 4-مصطلحات الدراسة:

إن تحديد المفاهيم الإجرائية خطوة ضرورية هامة من ضروريات البحث، لأنه عن طريق هذا التحديد يمكن إدراك المعنى المقصود من المفاهيم الواردة في البحث ومن أهم المصطلحات التي رأينا انه يجب الإشارة إليها وتوضيح مضامينها لإزالة اللبس والغموض لدى القارئ هي:

### التغيير التنظيمي:

المقصود به إجراء أي تعديل في عناصر العمل التنظيمي كالأهداف الإدارة أو سياستها وأساليب في محاولة لحل مشكلات المنظمة او لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله.

**الاتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل

المعلومات والمعاني والأفكار والآراء والمستويات ووحدات التنظيم داخله وخارجه باستخدام الأساليب والوسائل المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة وقد يكون بشكله الرسمي وغير الرسمي

### الاتصال:

عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا فراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من اجل تماسك العلاقات الأجل والآن بين الأفراد وتعزيزها بتحقيق أهداف المنظمة.

**الكتابي:** هو الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام رموز أو كلمات وتوزيعها للعاملين داخل المنظمة.

**الالكتروني:** ويشتمل القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الفاكس والانترنت وتعمل على تعزيز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين.

**الشفوي:** هو الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتتكون منها الفكرة الذي يريد المدير نقله للسامعين.

### 5-الدراسات سابقة:

دراسة علوطي عاشور ( 2014-2013 ) :بعنوان "فعالية أدوات التنظيمي وعلاقتها بتحقيق الأمن الصناعي" دراسة ميدانية بمؤسسة عين صالح(سوناطراك، بنهر ويش بنزوليوم، تساتوبل، هيدرو )بولاية تمنراست، هدف الدراسة التعرف على فعالية أدوات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأمن الصناعي والكشف عن معوقات التي تواجهها ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل أن تسهم في تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة عين صالح غاز حيث تم اخذ عينة عشوائية بسيطة، كان انسحان بالمنهج الوصفي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اتصالات الكترونية تعتمد عليها الشركة بمختلف أشكالها كالحساب الالكتروني والانترنت والاكستر نيت والاتصالات الهاتفية السلكية واللاسلكية.

- استعمال لغات متعددة بين الأفراد تبعا لتعدد الثقافات بحكم الشركة مختلطة بين شركة وطنية وأخرى أجنبية، وقد تبين للباحث أن نمط الاتصال المتبع في المؤسسة سوناطراك بين إدارة العمال هو المخرج بين أدوات الاتصال الكتابي الشفوي والالكتروني أو المرمز والمصور

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

والغير لفظي طبقا لطبيعة العلاقات بين الاتصال والعمال في المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق الأمن الصناعي.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة فنجد المعالجة الإحصائية تبين أن:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال الشفوي والأمن الصناعي. دراسة طيباوي السعدية: (2014-2015): بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأمن الصناعي" دراسة ميدانية بمؤسسين مطاحن الحضنة بالمسيلة جامعة المسيلة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأمن الصناعي للعاملين بالمؤسسة والكشف عن معوقات الاتصال ومحاولة تقديم التوصيات يأمل أن تساهم في تحسين الاتصال التنظيمي في المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

- معرفة موقع ومكان الاتصال باعتباره إحدى مرتكزات وأسس التنظيم ضمن الإطار العام للمؤسسة.

- وجود حوادث عمل وإصابات بالمؤسسة والمصانع الناجمة عن استخدام آلات ومعدات خطيرة ومعقدة.

وقد تبين للباحث من خلال هذا البحث في مطاحن الحضنة بالمسيلة. وبعد الاستعانة بأبحاث وكتب في هذا العنوان نفي الأماكن المشابهة نجد النتائج إليها كالآتي:

- وجود اتصال كتابي بانسياب المعلومات عن طريق الرسائل المكتوبة.  
- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والأمن الصناعي للعمال علاقة موجبة في كل الاتصالات (شفوي - كتابي - الكتروني ... الخ).

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأمن الصناعي والاتصال التنظيمي.  
دراسة اسمهان دومي(2016): بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، حيث أجريت الدراسة بجامعة المسيلة على عينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ونظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي مستخدمة في ذلك أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة.

ومن الأهداف التي تطرقت إليها الباحثة التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي. وعليه قد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها تقارب درجة ممارسة متغيرات الدراسة ولذلك استنتجت الباحثة، انه كلما ارتفعت درجة ممارسة تغيير التنظيمي في الجامعة، ارتفعت معه جودة التعليم العالي، وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي وعليه فقد ساعدت هذه الدراسة المحلية في إعطاء نظرة على الجانب النظري وكانت منبع علمي، والاستفادة من نتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي وتوظيفها حسبما يتناسب مع موضوع الدراسة.

دراسة يوسف درويش عبد الرحمان (2000): بعنوان العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده الثلاثة وتحديد العوامل الشخصية المؤثرة تأثيرا معنويا في كل من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة وطبيعة هذه العلاقة وبيان درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، وقد بلغ حجم العينة الدراسة 474 فرد وقد اختبرت بصورة عشوائية وتكونت أداة الدراسة من الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث ، وقد أثارت النتائج إلى أن التعليم الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا موجبا ومعنويا في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي ، بينما يؤثر التعليم الجامعي والشعور بروح الأخوة والصدقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا ومعنويا في اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي ، في حين لا يؤثر العمر والنوع ومستوى الوظيفي وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي محاور الاتجاهات الثلاثة نحو التغيير التنظيمي. (عبد اللطيف محمد خليفي، 2000ص53-54).

# الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

### 1- تعريف الاتصال:

لقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح للاتصال فبعضها يركز على مكونات عملية الأساسية والبعض الآخر يركز على ربطها بالبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وآخرون يركزون على الفهم والأثر الذي تخلفه عملية الاتصال في حد ذاتها.

### لغة:

تدل كلمة الاتصال في اللغة العربية المشتقة من الفعل الثلاثي "وصل" و"وصل بمعنى" اتصال "واتصل بفلان بمعنى وبلغه وانتهى إليه" منجد الطلاب في اللغة العربية المعاصرة. 2001، ص 73 .

كما عرفها مختار القاموس بألف " وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين " سلوى عثمان الصديقي هناء حافظ البدوي أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث الأزراطة مصر، 1999 ص 10 ."

### اصطلاحا:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريه ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا المصطلح فهناك من تناوله على انه " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر " جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002 ن ص 601 "الاتصال ويربطه بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى Dhuker كما يعرفه ويسمع وعندها يتعرف على ما إذا كان المرسل يستفيد من توقعاته وماهي هذه التوقعات" دركبيتر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، تطبيقات، عبد الكريم محمد، ج2، الدار الدولية للنشر القاهرة ط1، 1996، ص 136 "وأیضا يعرفه عبد القادر على انه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل ليضمن تفاعل التأثير " محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص 178 ."

### 2- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التحدث عن عناصره الأساسية ليتمكن للقارئ فهمها جيدا فأول تفسير لعملية الاتصال جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على 3 عناصر المتحدث والحديث نفسه والمستمع ومن ثم تعاقب العلماء والمفكرون بعد أرسطو، وحاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للاتصال فأشاروا إلى انه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكانياته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية وتتخلص فيما يلي:

هو الجهة التي تنتقل الرسالة، المعلومات وحتى الأفكار والبيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه وقد يكون "Expression: Francis Vonoye communication: Colin Paris، 1973، p13" المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة.

**الرسالة Message :**

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم العناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير كتابية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها "أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين دار القباء للطباعة ونشر، القاهرة، 2001، ص 177".

**قناة الاتصال:** وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم... الخ وانتهاء بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية أو غير رسمية «Froncisconoy: opcit p14».

### **المستقبل Recover :**

وهو الذي يستقبل الرسالة فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة وتختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والعمليات والخبرات السابقة

ومنها يحاول استجابة مناسبة لها في الصورة وتطبيق الأوامر وتنفيذ "ناصر قاسيمي الاتصال في المؤسسة، دار نظرية تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 21".

### التغذية الراجعة Feedback :

ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل الرسالة المصدر نتيجة تأثير المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجارب وقد يكون الرجوع الصدى ايجابيا او سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل " على عياصرة محمود محمد العودة الفاضل الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص 41".

### 3- ظهور الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم النظريات الاتصال ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة وبالرغم من تركيز العلماء في دراسة اتجاه الاتصال فان مواضيع أخرى هامة كشبكات الاتصال ، وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام والحي بالدراسة والتمحيص خاصة وان العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة ، أي أننا نعيش وتفاعل على جميع المستويات وان كان الكثير لا يدرك في إطار المنظمات والشبكات تنفرد بأسلوب اتصالها وكما قلنا فكثيرون هم ، من تناولوا هذا الموضوع (الاتصال التنظيمي ) وإذا كان رواد مدرسته العلاقات الإنسانية قد ولو موضوع الاتصال وخاصة الاتصال واللا رسمي عناية خاصة لم يسبق إليها احد من الباحثين العاصرين فان موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسته الأنساق مفتوحة التي اولت الاتصال الرسمي واللا رسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنطقة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات وانطلاقا من تناول وظائفه فان كانز وكاهن باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسته الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحديث بين المرسل والمستقبل فقط بل ينبغي

النظر على علاقة الاتصال بالنسق وعلاوة على هذا التأكيد فان الاتصال قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما انه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كتأثيره بنمط القيادة او السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة ، ويرى الباحثون الآخرون مثل : كولهبير ويورتر وبيتير ولزنيك (1978) بان البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية على جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة .

### 4-الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها " خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 110 ."

والاتصال التنظيمي يعتبر هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات «Alex muchielli (a): les sciences de information et de la communication edition hachate» p67،Paris 2001

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة فمن خلال تنقل جميع المعلومات من خلال مختلف نقاط جهاز التنظيم والإدارة إلى مركز اتخاذ القرار بواسطته أيضا تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف على بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها " لوکيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص26 ."

ولقد اختلفت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين الا ان هناك جماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل للرسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

### 5-تعريف الاتصال التنظيمي:

**تعريف الهواري:** هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد تغيير " حجازي مصطفى الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982، ص 82 " وكما يعرفه **الحففي** بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل مستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم " إبراهيم أبو عرقوب الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الأجل، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 1993، ص 136 ."

### 6-أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني ان الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على إنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، أنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

وتظهر أهمية الاتصالات التنظيمية كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:  
**فهم العاملين لطبيعة العمل:** حيث يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بوقف وسلوك الإدارة إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.  
**الإحاطة بمشكل العمال:** يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومفتوحات وشكاوى.

تتمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

**تحقيق التنسيق في العمل:** يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

**وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها:** حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية الاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

**توطيد العلاقة مع المجتمع:** يعمل الاتصال على تدعيم العلاقات بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنطقة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها وذلك من خلال كسب تأييد والتشجيع.

**تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة:** تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

ويمكن إعطاء جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها والتي نبرزها في الآتي:  
تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال:

يقوم الاتصال بالتنسيق بين أفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة فعالة لأداء المهام وبالتالي نفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة، فسير العمل بالمنظمة يعتمد على الرقابة والتنسيق والضبط حيث يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا يتم إلا بالاتصال.

كإبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة وإعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة وكذا إعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء، واتخاذ اللوازم كتغيير الأداء في حالة إيجابية أو عدم صحته " حمدي ياسين،

علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق ط1، دار الكتاب، القاهرة، 1999، ص138.

### المشاركة في المعلومات:

إن الاتصال الفعال من شأنه أن يساهم في خلق الكفيلة في تبادل الآراء والمعلومات بين العمال فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة وهنا من شأنه أن يعزز الدور الهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة " خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص35."

### اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرار معين يحتاج فيه الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقسيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.

### التعبير عن المشاعر والأحاسيس:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم، وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين كما يمثل الاتصال جزؤها ما في عمل المدير، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع مستويات الإدارية وترجع أهمية الاتصال للمدير إلى إن كل جوانب وأنشطة العمل مثل التدريب وتقسيم الأداء، تتم من خلال الاتصال، إذن يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنطقة ويتحقق هذا الهدف حين يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة إلى نفسية المستقبل أي الفرد العامل "مي العبد الله نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص27."

**تعاون الفرد والجماعات:** إن الاتصال يدي إلى خلق الأطر الواسعة لأفاق التعاون بين الأفراد على حد سواء "خضير كاظم حمود ص35."

### تحسين صورة المنظمة:

إن الاتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة ايجابية عن طبيعة المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية على حد سواء " خضير كاظم حمود ص35."

### 7-وظائف الاتصال:

قام وليام سكوت وتيرنس ميتشيل بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة وحدد أربع أغراض رئيسية يستخدمها الاتصال، وقاما بتصنيف نظام الاتصال بتفصيل أكثر عن طريق: توجه الاتصال الأغراض التي يخدمها الاتصال والوسائل النظرية وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال.

الوظيفة	التوجيه	الأهداف	مجال التركيز الفطري والبحث
الانفعال	المشاعر	زيادة درجة القبول الأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، التعزيز، التوقع تعديل السلوك والتعلم
المعلومات	تقني	توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة اللازمة	التصميم التنظيمي

جدول 1.1: يوضح الوظائف التي تؤديها عملية الاتصال

### 8-أنواع الاتصال التنظيمي:

استنادا لما جاء في تعريف الاتصال التنظيمي في كونه قد يكون رسميا او غير رسمي فستعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما:

**1/الاتصال الرسمي:** يأخذ الاتصال الرسمي عدة أشكال عدة بحسب اتجاهه فقد يكون هابطا من الأعلى إلى الأسفل او صاعدا من الأسفل إلى الأعلى، كما قد يكون أفقيا، وسنشير إلى توضيح ذلك أكثر على مستوى المؤسسة التنظيمية.

**1-1: الاتصال الهابط:** وهي اتصالات من أعلى لأسفل، لنقل معلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل، كإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل والطرق لتنفيذه.

**1-2: الاتصال الصاعد:** وهي الاتصالات من أسفل لأعلى اتصالات لا تنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة والمستويات الإدارية إلا على وإبلاغهم بشأن التقدم في الانجاز ومشاكل العمل وغيرها.

### 2/الاتصال غير الرسمي:

يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجا إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.

### 9-شبكات الاتصال التنظيمي:

شبكات الاتصال هي النموذج الذي يتشكل من خلاله الاتصال بين الأعضاء في المجموعة لقد اكتشف الباحثون في مجال الديناميكية.

المجموعات الصغيرة العديد من الأشكال لشبكات الاتصال على سبيل المثال يوجد خمسة أنواع من شبكات الاتصال بين أعضاء المجموعة التي تتكون من خمسة أفراد " جمال الدين حمد المرسي، 2002، ص 256، 226".

**1/نمط العجلة:** في ظل هذه الشبكة فان جميع الاتصالات تتدفق من خلال شخص مركزي، والذي من المحتمل أن يكون قائد المجموعة وتعتبر هذه الشبكة أكثر الشبكات من حيث درجة مركزية الاتصالات حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات.

**2/نمط حرف:** يعتبر اقل مركزية نسبيا حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة.

**3/نمط الدائرة:** يتفوق على نمط السلسلة ولذلك لان الممر لا يتم إغلاقه بمعنى أن كل منهما يمتلك فرصة الاتصال بمفردين آخرين وهو ما يزيد من مساحة الاتصالات المرتدة.

**4/نمط السلسلة:** تضمن تدفقا أكثر للمعلومات بين أعضاء الجماعة على الرغم من أن الشخصين اللذان يقفان في الأطراف.

**5/النمط الشمولي:** تعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية وتسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة في ظل هذا النمط تتساوى مساهمات الأفراد بينما لا يمتلك قائد المجموعة في حالة وجود قوة أو سلطة إضافية.

### 10-نظريات الاتصال التنظيمي:

اهتم علماء التنظيم والمؤسسة منذ زمن بعيد بالاتصال منذ ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية وتطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة والإنسان مع المدارس الإدارية الأخرى "ناصر دادي عدون، فايول 1911، تايلور 1916، 2004، ص 22".

### النظرية الكلاسيكية:

بالحديث عن ساهمة النظرية الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم نجد أنها مساهمة محدودة فمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدث عن الاتصالات إلا كونها أسلوب الاتصالات للاتصالات من أعلى إلى أسفل وبغرض توجيه المرؤوسين والتحديد طريقة الأداء، ويقدم "هنري فايول" رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديدة بالاهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم "فضيل دليو، 2003، ص 95".

### -نظرية العلاقة الإنسانية:

إن القصور الذي كان موجود في النظرية الكلاسيكية، هو الأمر الذي أدى إلى بروز منهج العلاقات الإنسانية من خلال مجهودات ودراسات الهاوثورن فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا في العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ودافعية ورضا الأفراد في عملهم كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

**النظرية الحديثة:** قدمت العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات ولا يسع المقام لشرحها كلها، ويجب أن تنتقى أشهر المساهمات الحديثة ويقدم رنسيس ليكارت " مفهوم حلقة الوصل، ويركز مفهوم حلقة الوصل، ويركز مفهوم حلقة الوصل أن كثيرا من العاملين دوريين

في أعمالهم الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين الدور الثاني كحضور في جماعة يرأسها فرد لخر " احمد ماهر، 2004، ص36 "

### نظرية النظم:

تنظر هذه النظرية إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراد وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيويته، وتري نظرية النظم أن:

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.
- أن الاتصالات هي الوسيلة الرابطة للنظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به منظمات أخرى، وعملاء، ومرؤوسين ومساهمين... وغيرها.
- انه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، موضوع الاتصال وغيرها...).
- يمكن أن يختلف نظام وسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

### نظريات التأثير المباشر:

جاء بهذه النظرية "هارولد لازويل " حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا من مجموعة من الأشخاص المنعزلين، ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها ويفهمونها بشكل متماثل فكل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي لكنها لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد وافترض أن بلا علم تأثيرات عميقة ومفاجئة، وتمكن أهميتها في أنها كانت بداية بحوث تأثير للإعلام " شربيط الشريف، 2009، ص 91".

### 11- معوقات الاتصال:

هنالك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:

### معوقات شخصية:

وهي معوقات ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.

### معوقات تنظيمية:

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية وقد يكون التخصص. وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لفتها الخاصة، وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمات يؤدي إلى استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

### معوقات بيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع الى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى تفاهم التعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومن فعاليته.

- عدم وجود نشاط اجتماعي.

- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.

- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.

- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

### خلاصة الفصل:

من خلال كل ما سبق وتقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز قيمة وأهمية هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في العالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب التسيير المستعملة، بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المؤسسة ومقومات النشاط التعاوني في الجماعات وبالتالي يحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

# الفصل الثالث

## التغيير التنظيمي

### تمهيد:

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة ، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح ، أن تقف مكتوفة الأيدي وان تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التعبير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن بل يتوجب على القائمين بالأمر والسعي الجاد لإدارة عملية التغيير وتخطيطها ومن خلال الجهود الواعية والمتواصلة لترقب ورصد التغييرات الشبه الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات اللازمة يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فعالية في تحقيق أهدافها والاطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي إحداث التغيير المبرمج والمخطط ، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي وأهدافه ومجالاته والنظريات المفسرة له وفي الأخير أنواعه .

### 1- ماهية التغيير التنظيمي:

#### - مفاهيم التغيير التنظيمي:

- لغة: من الناحية اللغوية التغيير مشتق من فعل غير، وغيره: حوله وبدله، وكأنه جعله غير ما كان. ويقال تغيرت الأشياء يعني: اختلفت وغير عليه الأمر حوله (الفيروز الابادي ومجد الدين، 1987، ص 346).

- المفهوم الأول: إحداث شيء جديد اعتمادا على تفجير إمكانيات المنظمة العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى بها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة (حسن محمد مختار، 2010، ص 49).

- المفهوم الثاني: هو عملية تعديل النظام الحالي بغرض زيادة مستويات فاعليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة، (جمال الدين مرسي، 2006، ص 47).

#### - المفهوم الثالث: تعريف **Recordo** (1995):

التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنظيم وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة (صلاح الدين ع الباقي، 2000، ص 335).

### - المفهوم الرابع: تعريف HARPER (1998):

إن إدارة التغيير تتعلق بنشر وهج وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها واقتراب جهد التغيير. (عثمان فاروق السيد، 2000، ص 9): الدفر ALDFER .

### -المفهوم الخامس:

تعريف: يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعالية بعده التنظيمي. (صلاح الدين ع الباقي، 2000، ص 335، 336).

- المفهوم السادس: تعريف جيسون: الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمنظمات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها (احمد ماهر، 2000، ص 432).

### 2-الأسباب الدافعة إلى التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها وذلك ل:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسيس والارتقاء.
- التوافق مع متغيرات الحياة.
- زيادة مستوى الأداء.

ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية (احمد ماهر، 2000، ص 406).

أ – أسباب التغييرات الخارجية: وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

- التغيير السريع في الأساليب الفنية التكنولوجية المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.

- التغييرات في هياكل القيم الأج مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وقيم العمل.

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير، كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الألق والسياسي والتكنولوجي ومن الظواهر الأج كأول عوامل التغيير الخارجية. (نبيل مرسي خليل، 1994، ص 295 – 296).

ب-أسباب التغييرات الداخلية: تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومنها:

- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.

- تغييرات في هياكل والوظائف وعلاقات العمل.

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

- تغييرات في علاقات السلطة والمستويات والمركز والنفوذ. (احمد ماهر، ب س، ص 416).

3-أهداف التغيير التنظيمي: إلى جانب الأهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي والمتمثلة عادة في الربح الزيادة في الأجر، والإنتاجية هناك أهداف ذاتية أي تتعلق بالفرد وهناك متصلة بالأدوار وأهداف تنظيمية وهي كما يلي:

أولاً – أهداف ذاتية:

- الدراية بمشاعر الفرد وردود أفعاله بالنسبة للأفراد الآخرين.

- المعرفة بديناميكية حركية الجماعات العامة بالمنظمة لمساعدة بقية الأعضاء الآخرين لتغيير مواقفهم السالبة.

- معاونة الفرد على احترام الآخرين، والعمل يتوافق معهم وفق ثقة متبادلة مع تعليمهم مهارات عديدة مثل التعامل مع فرق العمل ومهارات تنمية علاقات منافع متبادلة (حسن مختار، 2009، ص 157 – 158).

### ثانيا - أهداف متصلة بالأدوار:

- المعرفة التامة بدور الفرد التنظيمي ومسار الحركة لإحداث التغيير الذاتي وداخل الجماعة والتغيير التنظيمي عموما.
- تعلم كيفية تغيير الموقف الفردي تجاوبا لمتطلبات، دور الفرد وادوار الأفراد الآخرين والأهداف التنظيمية ووفقا لمبدأ التعاون والتناغم مع الآخرين وبناء على الثقة المتبادلة بين أفراد المجموعات وفرق العمل.
- ممارسة الأدوار التنظيمية المتبادلة بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين بفعالية.

### ثالثا - الأهداف التنظيمية:

- المعرفة بالمشاكل التنظيمية المتصلة بجماعات العمل.
- القدرة على ممارسة العلاقات المتشابكة في الأعمال الجماعية.
- التعرف على تغييرات البيئة التي نشأ في بيئة أعمال المنظمات.
- التغيير في الطريقة التي تتكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي (محمد عدنان النجار، 1993، ص 243).

**4-مجالات التغيير التنظيمي:** والتنظيم كمجال للتغيير يمكن أن يشتمل بدوره على مجالات أخرى.

**مجال مادي:** والذي يشمل البناء الهيكلي واطر النشاطات الداخلية ومثال ذلك الانتقال من بناء هرمي إلى بناء شبكي للمنظمة.

**مجال العمليات:** والذي يشمل مختلف الوظائف الإدارية والإنتاجية والنشاطات والعلاقات ومثال ذلك الانتقال من نمط موحد إلى نمط مرن.

**مجال فكري:** وهي تشمل التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتوجهات الأفراد الثقافة الداخلية ومجموع المعارف ومثال ذلك الانتقال من تركز على المراقبة إلى ثقافة تتبنى الثقة (krima ben kahla1999 p3)ويبقى في الأخير أن نشير إلى بعض المجالات التي يمكن أن تكون متفرغة من المجالات التي سبقت لكنها تكتسب أهمية نظرا لتأثيرها الكبير في بناء نشاط المنظمة وهي:

مجال التغيير في رسالة الأهداف والاستراتيجيات: تتغير هذه الرسالة، يجب أن يتم مواكبة للتغيرات التي قد تهيئ فرضا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد.

-تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف، استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية (krima ben kahla p4) مجال التغيير في أسلوب تخصيص الموارد المالية أو المادية، أو البشرية على قطاعات تنظيمية أو على منتجات أو على كليهما.

عن طريق تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

مجال التغيير في نمط وهيكل التكنولوجيا: وهي تهيئة معرفة طرق وتجهيزات فنية جديدة تستخدم في عمليات إنتاجية اوخدماتية، أو تعليمية، بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج أو التسويق التعليم، أو خفض التكلفة وزيادة الإنتاج (احمد سيد مصطفى، 2000، ص 475).

**5-خصائص التغيير التنظيمي:** يتصف التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلهام بها والإطاحة بجوانبها المختلفة:

**الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

**الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

**التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

**الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها (محمد الصرفي، 2009، ص 138).

**المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

**الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

**الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب إن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.

**الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف للاعتبارات التكلفة والعائد وليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بما قد يفوق هذه الخسائر.

**القدرة على التطوير والابتكار:** وهي عملية لازمة في إدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتفاع والتقدم وإلا فقد مضمونه ( محمد الصرفي ، 2009 ، ص 138 القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : ا نادرة التغيير يهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها لإبقاء حيوية وفاعلية المنظمة ( سليمان العميان ، 2002 ، ص 344 ).

**6-عناصر عملية التغيير التنظيمي:** يرى البعض العلماء أن عملية تغيير يتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراسة هاته العناصر والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور على الحمادي في كتابه التغيير الذكي الميمات الست وهي:

موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

المحايد: هو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً محايداً اتجاه العملية التغييرية.

المغير: هو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي أو يبدأ في ممارستها ويقودها فهو أساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها وتأخيرها وتسويتها.

مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه ولترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها (محمد العطيّات، 2006، ص 100).

**7-نظريات التغيير التنظيمي:** لا يمكن لنا أن نحضر كل النظريات والتصورات التي تطرقت إلى عملية التغيير في المنظمة، على اعتبار أنها نظريات كثيرة ومتعددة ولها منطلقات مختلفة ترتبط بمختلف جوانب عملية التغيير لكننا سنحاول التطرق إلى أغلب وأهم هذه النظريات والتطورات، بحيث نركز على أكثرها على الممارسة التنظيمية لهذه العملية.

- الموقف الراديكالي ل: كارل ماركس: وقد شكله من خلال دراسة النمط الإنتاج الرأسمالي والمجتمع الرأسمالي الغربي، الذي فيه توجه إدارة نحو زيادة الإنتاج والربحية، وقد عبر ماركس، واتجار وعن هذا التوجه والتغيير في البيان الشيوعي لا يمكن للبرجوازيين البقاء دون إحداث ثورة مستمرة في أدوات الإنتاج وبالتالي في علاقات الإنتاج ومعها كل علاقة في مجتمع. (دافيد ولسون ترجمة تحية عمارة، 1995، ص 21).

- التغيير في مقاربة الإدارة العلمية: يتركز التغيير في هذا المقترح عن تلك النظرية الميكانيكية للمنظمة التي طرحها تيلور والتي تشمل كل جوانب المنظمة وعملياتها بدون استثناء ونفسر كل نشاطاتها وتفاعلاتها وهي تقوم على مبادئ أساسية لتطوير الإنتاج الذي يعتبر أهم أهداف التغيير وهما:

- تقليل عمليات التصنيع المختلفة لكي تصبح سهلة الإشراف.

- تحير العمال على زيادة الإنتاج بسرعة كبيرة.

وفايول هنا طبعاً لا يقدم طرح يخالف مبادئ الإدارة العلمية المعروفة لكنه يطرح عامل هام في تحقيق تغييرات تساهم في تطوير الإنتاج (دافيد ولسون، 1995، ص 22).

التغييرات في مقاربة العلاقات الإنسانية: ينطلق هذا المقترح على تصور...التون مايو... للمنظمة باعتبارها نسق داج متماسك، وهو ما يستوجب إشراك الفرد في مختلف العمليات بما فيها التغيير.

## الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

والتغيير يكون ناجحا عندما يكون المسيرين قادرين على تشجيع قيم المشاركة من خلال تطوير نوعية الحياة التنظيمية والتركيز على ثقة المنظمة كمحرك رئيسي للتغيير على اعتبار ان البناء التنظيمي جيد للمنظمة.

مقاربة البسيكو سوسيولوجي: وهو مقترح يركز على رد فعل الأفراد في المنظمة نحو عمليات التغيير من كل النواحي خاصة منها البسيكولوجية أو تلك التي ترتبط بالمقاومة الطبيعية لعملية التغيير في المنظمة فالعملية التغيير ناجحة هي التي تنجح في تجاوز مقاومة الأفراد.

بصفة عامة نلاحظ في هذه النظريات أنها لم تخرج عن سياق المبادئ والتصورات التي يحملها روادها عن المنظمة وطرق تسيير الأفراد فيها وينحصر التغيير على جوانب ضيقة ومحدودة كتطوير الإنتاج أو الجانب النفسي للفرد.

ثانيا - النظريات الحديثة للتغيير التنظيمي: مع تزايد أهمية وتأثير عمليات التغيير في المنظمات وتجاوزها للأهداف التقليدية ذات البعد الاستراتيجي المدموم كحل المشكلات الراهنة ورفع الإنتاجية، وأصبح الحديث عن عمليات التغيير يرتبط بجوانب أكثر تأثيرا في المنظمة وبأهداف ذات أبعاد إستراتيجية حقيقية وبعيدة المدى ومن بينها:

- التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي هو تصور ومنهجية كاملة لمواكبة عملية التغيير، وهو توجه جمع في بداية الستينات عدة باحثين من توجهات مختلفة ومن بينهم بينيس ويعرف التطوير التنظيمي بأنه محل للتغيير وإستراتيجية معقدة ومصممة من اجل تغيير الأفكار والمواقف والقيم وهيكل المنظمات وذلك من اجل أن تتأقلم جيدا وبطريقة مناسبة مع التكنولوجيا والسوق والتحديات الجيدة وسرعة التغيير في حد ذاته (عامر سعيد يسن، 1992، ص 65)

- مقاربة التسيير الاستراتيجي: حسب هذا المقترح فان نجاح عملية التغيير في المنظمة يرتبط بنجاح الإداريين الاستراتيجيين فيها على تحويل وبصفة جذرية ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وبناءها الهيكلية وذلك في سياق مواجهتها لحالة أزمة أو اضطراب داخلها (حمزة قنادلة، 2010، ص 59).

- مقاربة العمليات: لقد عرف هذا المقترح نجاحا كبيرا مع ظهور معايير الايزو 9000 نسخة 2000 وعملية التغيير وفق هذا المقترح، تقوم على مبدأ الدمج بين مختلف النشاطات في

المنظمة مثل المهام الإدارية ، ومن أهم نظريات هذا المقترح نظرية النماذج فإرنادات والتي تطرح فيها أربعة أشكال العمليات المنظمة الرئيسية وهي النشاطات ، التنظيم ، الموارد الإعلام ، وهذه العمليات وفق هذا المقترح يستوجب دمجها وخلق مجال تعاون بينها أثناء تبنى عمليات التغيير في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسيطرة ( عثمان فاروق ، 2000 ، ص 106 ، 105 ) .

أن نظريات الحديث لعملية التغيير في المنظمة هي تغيير عن الواقع الجديد الذي بات يحيط بالمنظمات الحديثة والتحديات الكبيرة التي تواجهها، والتي جعلت من التغيير عملية ذات أبعاد استراتيجية لا يمكن أن تعبر عنها المبادئ النظرية الكلاسيكية (لمقادلة حمزة، 2010، ص 60).

### 8- أنواع التغيير التنظيمي:

هناك العديد من أنواع التغيير على القيادة أو الإدارة الإلمام الجيد بها، وعلى كل القادة ان يفهموا بشكل دقيق الأنواع المختلفة من التغيير قبل العمل على قيادتها وإدارتها وذلك من أجل أن تتم عملية التغيير بشكل ناجح يحقق الأهداف الموجودة وعلى العموم فإنه يمكن تقسيم التغيير إلى عدة أنواع رئيسية هي:

- التغيير والتطوير Developmental change

- التغيير النقلي Transitional change

- التغيير الاستراتيجي Strategic change

- التغيير الوظيفي Functional change

وسوف يتم التطرق لهذه الأنواع بمزيد من الشرح والتفصيل في القسم التالي:

#### أ – التغيير التطويري Developmental change :

إن هذا النوع من التغيير هو النوع الأبسط من أنواع التغيير قد يتم تنفيذها في المنظمات ، وفي هذا النوع من التغيير يمكن ان يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين optimisation والتطوير development، الوضع القديم ، فهذا النوع لا يشتمل على الحلول تتطلب التغيير عميق في المنظمة ، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح ، أو ببساطة الحاجة

المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة ، أي أن المنظمة تتقدم خطوة أو خطوتين نحو الأمام من أجل تساير البيئة المحيطة بها ، وتعتبر نسبة التكلفة والتطوير أو التغيير في هذا النوع بسيطة بالمقارنة مع غيره من أنواع التغيير الأخرى ، وهذا لا يعني أن هذا التغيير غير ضروري أو غير مهم أو لا يعتبر تحدياً للإدارة أو القيادة في المنظمة ، إلا أن المخاطر أو التهديدات التي تطرأ مع هذا النوع من التغيير تعتبر قليلة نسبياً وتكون الفجوة أو الفرق بين الوضع القديم والوضع الجديد قليلة نسبة إلى الأنواع الأخرى من التغيير ( جمال الدين العويسات ، 2009 ، ص 64 ) .

### ب - التغيير الاستراتيجي **strategic change** :

يرتبط ويعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، حيث يشمل هدف المؤسسة (جمال العويسات، 2009، ص 64). ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة حيث يقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. وقد بين **nabler** 1989 انه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب إن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنظمة، بحيث أن الرؤية لا بد لها أن ترتبط ببعض الأمور والنقاط الأساسية منها:

العقلانية: لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية.

ذوي المصالح مع المنظمة: مناقشة ذوي المصالح في المنظمة، الفوائد التي تقدم لهم من خلال عملية التغيير.

أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة للتغيير.

العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة. (سليمان العميان، 2002، ص 355).

**ج – التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل الداخل أي قسم من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر من العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بالعناية فائقة.

\*كيف يتغير الأفراد العاملون.

يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد في المنظمة، أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد العاملون حيث أن هناك عدة افتراضات من الممكن تلخيصها بما يلي:

- يجب أن يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختبار واعيا ومسئولا.

- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة المحيطة بهم ومن بيئة العمل.

- تكون اختيارات العاملون الأفراد بناء على الأخذ بعين الاعتبار التقاط التالية:

\* الأمور المهمة بالنسبة لهم.

\* اعتقاداتهم وأراءهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة.

\* لعواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها.

\* قدراتهم على الإبداع وتقديم كل ما هو جديد.

\* مهاراتهم في استخدام العديد من التقنيات الحديث (سليمان العميان، 2002، ص 357).

**د – التغيير النقلي أو التحولي** transforming change:

إن عملية التغيير التحولي عملية أكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير السالف ذكرها، فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحا بشكل تام منها:

\* يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق.

\* يتطلب استجابة قوية للتحويلات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة.

\* لا يتطلب معرفة ما هو مطلوب لعملية التحسين والتطوير.

\* يتطلب أشياء أكثر اختلافا وتعقيدا.

### خلاصة الفصل:

نلخص من هذا الفصل أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه ، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط ، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه ، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى ( وظيفي ، هيكلية ، بشري ، تكنولوجي ) ، وكل مدخل له مقتضياته وشروط نجاحه كما أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه حيث يساعد ذلك على إزالة مخاوفهم من ناحية ، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة وهو ما يسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير .

# الفصل الرابع الدراسة الميدانية

### منهجية البحث والاجراءات الميدانية

#### تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني م اهم مراحل البحث العلمي، لأنه مكمل للجانب النظري، ومن خلاله يتم التأكيد م صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة. وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تتحدد الادوات المستخدمة في جمع البيانات مع توضيح المنهج المستخدم وتقديم عينة الدراسة وخصائصها مع الاخذ بعبي الاعتبار صدق الاستبيان وثباته وفي الاخير عرض اسلوب المعالجة الاحصائية للبيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

#### 1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي يتمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة، كما تساعد كذلك على ضبط وبناء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوعية العينة وطريقة اختبارها. لقد تم البحث على الميداني النموذجي الاكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف إلى الكشف على نمط الاتصال التنظيمي في المؤسسة البحث وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي ومن اجل هذا قمنا بزيارة استطلاعية في إطار جمع البيانات والمعلومات والتعرف على الميدان الاسب للدراسة.

كان نزولنا الى ميدان لدراسة (الزيارة الاستطلاعية) للفترة ما بين 20\_03\_2019 الى غاية 28\_03\_2019، وذلك بهدف التعرف على المؤسسة ع قرب وجمع المعلومات حولها، ولمعرفة اي مصلحة تتناسب مع متطلبات دراستنا.

لقد تم استقبلنا على مستوي قسم الموارد البشرية باعتباره مكلف بكافة الانشطة الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها. بالإضافة الى كل التسهيلات المادية المتوفرة لنا والتي تخص بحثنا طيلة مدة التربص.

فقد ساعدتنا هذه الزيارة في توقيع الاستبيان على عينة من العمال بهدف قياس مدى قابليتها للتطبيق، كما تمت المقابلة مع المشرفين بهدف الاستفسار عن العديد من الامور التي تعيننا في دراستنا هاته ومن اهم ما تم النقاش فيه.

\_ طرق الاتصال المتبعة في المؤسسة.

\_ العلاقة بين الادارة والمشرفين.

\_ الوسائل الفعالة في الاتصال بالمشرفين.

ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها بناء على اسئلة المقابلة توصلنا الى مجموعة من النتائج الاولية التالية:

\_ لجوء الادارة الى المشرفين لإيصال الاوامر الى العمال، واستعمال بعض الطرق كالاكتتماعات واستخدام الهاتف.

### 2-مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني: لقد تم اجراء هذه الدراسة في المؤسسة مجموعة رحمانى بولاية المسيلة وفيما يلي التعريف بالمؤسسة.

### التعريف بالمؤسسة:

اقتصرت هذه الدراسة على بيان علاقة الاتصال التنظيمي في المؤسسة رحمانى بالمسيلة وهي مؤسسة Groupe Rahmani مجموعة رحمانى هي مؤسسة خاصة ذات طابع بصناعة اعمدة البيوت البلاستيكية وكذلك المستودعات الكبرى المصنوعة من الحديد الصلب والعديد من المواد وكذلك اعمدة خاصة تستعمل في بناء البيوت العادية، وكذلك من اهم اعمالها البيوت المبردة.

تقع في بلدية اولاد حمد التي تبعد عن مقر ولاية المسيلة ب 10 كلم.

ب-المجال البشري: ان مجتمع البحث هو مجموعة من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات ونتيجة لطبيعة الموضوع والذي تم ذكره سابقا، فان دراستنا اقتصرت على عينة من عمال (موظفين) في مؤسسة رحمانى بالمسيلة

### ج-المجال الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على بيان علاقة الاتصال التنظيمي في المؤسسة رحمانى بالمسيلة

### د-العينة ومواصفاتها:

يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية لبحثه عدة صعوبات من بينها كبر حجم مجتمع الدراسة, ضيق الوقت لإنجازها, تكلفة البحث, وهذا ما يدفعه الى الاستعانة بجزء من

افراد مجتمع الدراسة الاصلي و يسمى هذا الجزء بالعينة و يتم اختيارها وفق اسس منهجية بحيث تمثل مجتمع الاصلي تمثيلا صادقا و تعرف العينة على انها جزء معين او نسبة معينة او نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي ,الذي تجمع من مفرداته البيانات الميدانية فهي جزء من الكل ,و بالتالي تكون ممثلة له حيث تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل ,و وحدات العينة وقد تكون اشخاصا كما قد تكون احياء او شوارع او مدن او غير ذلك .اما عن كيفية اختيار العينة فقد تم اختيار العينة لأنها الانسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ,ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة رحمانى ولاية المسيلة و الذي يقدر ب200 عاملا و منع فاعلية البحث تقدر ب15 عاملا (زرواتي رشيد,2008,ص250).

### هـ- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العلمي ضروري لأي بحث فمن خلاله يستطيع الباحث ضبط ابعاده واسئلته وفروضه، وهو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول الى التعليمات او نتائج علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول الى الحقيقة العلمية (حميدة عمر اوي، \_\_\_\_\_، ص96).

ونظرا لتعدد وتنوع مواضيع علم النفس فان لهذا الاخير مناهج كثيرة وكل منهج يلائم موضوعا ما، وفيما يخص دراستنا هذه فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم الذي يمكننا من تشخيص الظاهرة موضوع الدراسة. كما هو الاكثر كفاءة في الكشف عن الحقيقة الظاهرة و ابراز خصائصها، فحين يريد الباحث ان يدرس ظاهرة ما فان اول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع المعلومات والمعطيات الدقيقة عنها.

فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كفييا وتعبيرا كمييا. (عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات, 1995، ص129).

و عليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بانه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليليا

كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة او موضوع محل الدراسة (بشير صابح الراشدي، 2000، ص59).

وتماشيا مع اهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض على طبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي لدى المشرفين في المؤسسة.

### و -ادوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها لان اختيار التقنية او الوسيلة المعتمد عليها يتوقف اساسا على طبيعة الموضوع الذي يدرس والهدف المراد اليه من خلالها وعليه فقد اعتمدنا على:

\*المقابلة: وهي لا تقل اهمية عن الملاحظة خاصة في الدراسات النفسية فالدارس يقوم بالمقابلة لمحاولة اثاره الجوانب ذات الاهمية القصوى ,وهي تعتبر من الادوات الرئيسية في جمع البيانات و اكثر الوسائل شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية , وعليه فقد استخدمنا المقابلة الموجهة (الحررة) في دراستنا الاستطلاعية و التي يعرفها انجلش انجلش بانها :

محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص اخر او اشخاص اخرين هدفها استشارة انواع معينة من معلومات (جودت غرت عطوي, 2000، ص110).

حيث قمنا باستثارة الموضوع الرئيسي للدراسة والمتمثل في الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي لدى المشرفين وتركنا للمبحوثين فرصة الحديث عن جانب مختلفة. وتسجيل البيانات والمعطيات التي تهم الموضوع والتي تساعدنا في بناء استمارة البحث \* استمارة الاستبيان:

بما اننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة رحمانى ولاية المسيلة وعلاقته بالتغيير التنظيمي وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستمارة ا < تعتبر ه > الاخيرة من انسب الوسائل المستعملة واكثرها شيوعا في الحصول على البيانات والمعطيات التي تكون المنطلق الاساسي للباحث من اجل الاجابة والتحليل على الاسئلة التي يطرحها في بداية البحث.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وتعرف الاستثمارة علة انها:

نموذج يضم مجموعة الاسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على المعلومات حول

موضوع او مشكلة الدراسة.

وانطلاقا من مشكلة الدراسة فقد تم استخدام الاستثمارة مقسمة الى 3 ابعاد:

بعد الاتصال الالكتروني ويضم 7 اسئلة.

بعد الاتصال الكتابي ويضم 8 أسئلة.

بعد الاتصال الشفوي ويضم 5 أسئلة.

وتكون الاجابة على البنود الاستثمارة متدرجة بين: نعم/لا.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة النتائج

### 1- أسلوب جمع البيانات:

لإنجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استبيان تم تصميمه وهو يضم نوعين من المتغيرات منها المستقلة ومنها التابعة.

المتغيرات المستقلة وهي معلومات خاصة بالموظف وتضمنت:

\*أولاً: نوع الجنس ذكر/انثى.

\*ثانياً: السن من 20 سنة الى 50 سنة فأكثر.

\*ثالثاً: عقد العمل موقت /دائم.

\*رابعاً: المستوى التعليمي من المتوسط الى الجامعي او غير ذلك بشرط يتم ذكره.

أما النوع الاخر فهو متغيرات تابعة تتعلق ببحثي وهي 21 سؤال وتم تقسيمها الى 3 محاور منها عبارات خاصة بالاتصال الكتابي 7 اسئلة واخري خاصة بالاتصال الالكتروني 8 اسئلة واخري خاصة بالاتصال الشفوي 6 أسئلة.

\*\*\*تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.

### 1.1-البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة

أ / توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

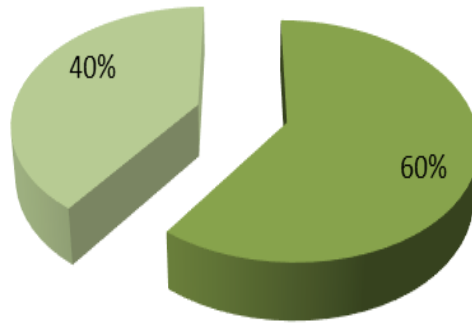
الإجابة	التكرار	النسبة %
ذكر	9	60%
انثى	6	40%
المجموع	15	100%

**الجدول 1.5:** توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

يوضح الجدول ان النسبة العالية من افراد العينة المدروسة هي من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 9 بنسبة 60% اما الاناث يبلغ عددهن 6 بنسبة 40% وهو ما يترجم ارتفاع عدد الذكور بالمؤسسة خاصة في مصلحة الانتاج التي تتطلب يد عاملة رجالية ذات بنية جسدية قوية ونظرا لطبيعة العمل.

### توزيع المستخدمين حسب الجنس

■ الأتني ■ الذكور



الشكل 1.5: دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب الجنس.

ب/ توزيع العينة الدراسة حسب مستوى العمر:

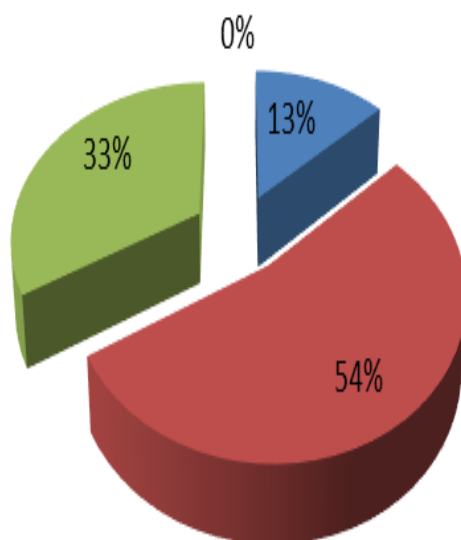
الاجابة	التكرار	النسبة %
من 20-30	2	13%
من 30-40	8	53%
من 40-50	5	34%
فوق 50 سنة	0	0%
المجموع	15	100%

الجدول 2.5: يبين توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العمر.

نلاحظ من الجدول ان النسبة العمرية الاكبر بين المشرفين في المؤسسة هي الفئة التي يتراوح سنها بين 30\_40 حيث يبلغ عددهم 8 اشخاص بنسبة 53% وهذا يبين ان الاغلبية هم شباب ذو خبرة وهو ما يسهل ويساعد على عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة ويجعلها فعالة وتفاهم علاقات العمل تليها الفئة العمرية 40-50 بعدد 5 عمال بنسبة 34% ويليهما وأخيرا الفئة ذات 20-30 بشخصين فتحصلا على نسبة 13%.

## توزيع المستخدمين حسب العمر

■ من 30\_20 ■ من 40\_30 ■ من 50\_40 ■ فوق 50 سنة



الشكل 2.5: دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب العمر.

### ج/ توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل

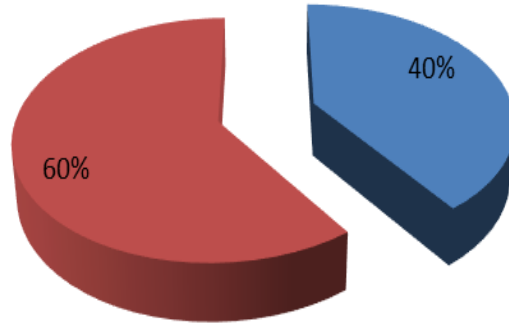
الاجابة	تكرار	نسبة %
مؤقت	6	40%
دائم	9	60%
المجموع	15	100%

الجدول 3.5: يبين توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل.

يبين لنا الجدول ان النسبة العالية من افراد لعينة المدروسة هم ذوي العقد الدائم حيث بلغ عددهم 9 أشخاص بنسبة 60 % و هو ما يفسر الاستقرار الذي يعيشه معظم العمال داخل المؤسسة و هو ما ينعكس بالإيجاب عليها , يليها 6 عمال ذوي العقد المؤقت حيث بلغ عددهم 6 عمال بنسبة 40% من المشرفين داخل المؤسسة وهذا يبين مدى استقرار المؤسسة.

### توزيع المستخدمين حسب عقد العمل

■ دائم ■ مؤقت



الشكل 3.5: دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب عقد العمل.

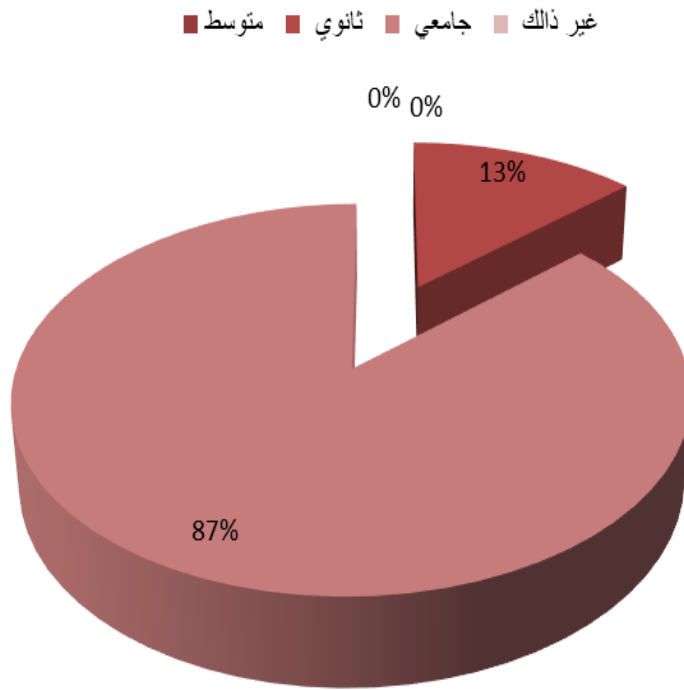
د / توزيع عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي

الاجابة	تكرار	النسبة %
متوسط	0	0 %
ثانوي	2	13 %
جامعي	13	87 %
غير ذلك	0	0 %
المجموع	15	100 %

الجدول 4.5: يبين توزيع العينة الدراسة حسب المستوي التعليمي.

نلاحظ من الجدول ان أكبر نسبة من عينة الدراسة هم ذوي التعليم الجامعي ب عدد 13 شخص بنسبة 87% وكان عدد العمال ذوي التعليم الثانوي ايضا خصه بشخصين بنسبة 13% اما عدد العمال ذوي التعليم المتوسط او مجالات اخرى فكانت بنسبة 0 وهذا ينعكس بالإيجاب لي مستوي اداء المؤسسة ككل والاتصال بصفة خاصة وتمائل المستوي التعليمي تقريبا ساعد وبشكل جيد في تفاهم العمال وتقارب آرائهم وأفكارهم وهو أيضا ما يكون ميسر في تفعيل عملية الاتصال والتفاهم داخل المؤسسة.

### توزيع المستخدمين حسب المستوى التعليمي



الشكل 4.5: دائرة نسبية تبين توزيع المستخدمين حسب المستوى التعليمي.

### 2.1-الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي دخل المؤسسة.

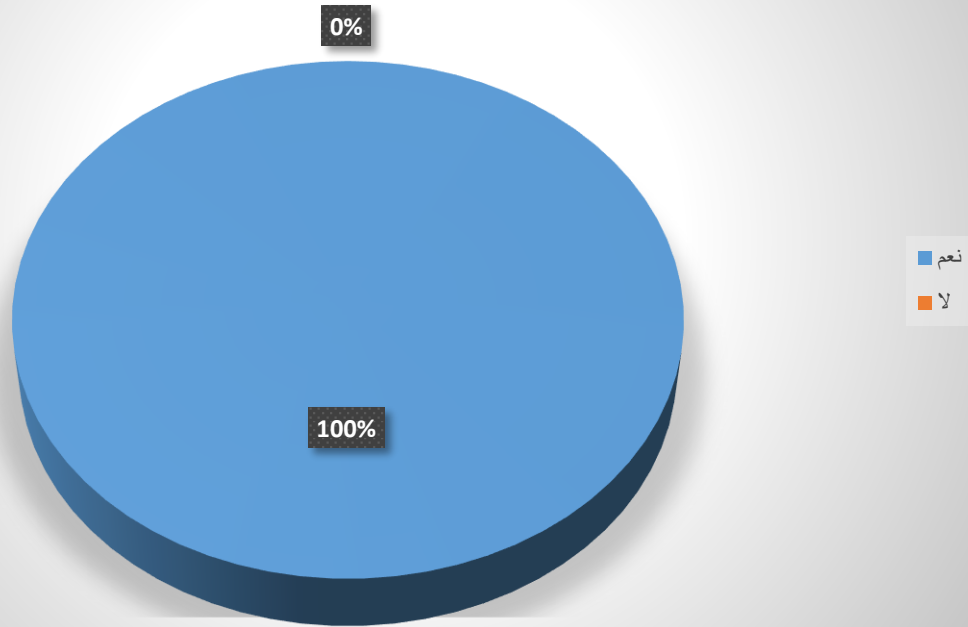
السؤال الاول: هل يتم استخدام الاتصال الالكتروني داخل المؤسسة لاستغلال الوقت؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	% 100
لا	0	% 0
المجموع	15	% 100

الجدول 5.5: يبين مدى استخدام الاتصال الالكتروني لاستغلال الوقت.

يوضح لنا الجدول أن نسبة 100% من مجتمع الدراسة يستخدمون الاتصال الالكتروني ويرون أن استخدام الاتصال الالكتروني الغرض منه استغلال الوقت وهذا ما يبين مدى جدية وعزم العمال في عملهم واعترافهم بأهميته، وأنهم يساهمون في تحسين الإنتاجية وكذا النوعية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

مدى استخدام الاتصال الالكتروني لاستغلال الوقت



الشكل 5.5: دائرة نسبية تبين مدى استخدام الاتصال الالكتروني لاستغلال الوقت.

السؤال الثاني: هل الاتصال الالكتروني مناسب لإعلامك بنشاطك داخل المؤسسة؟

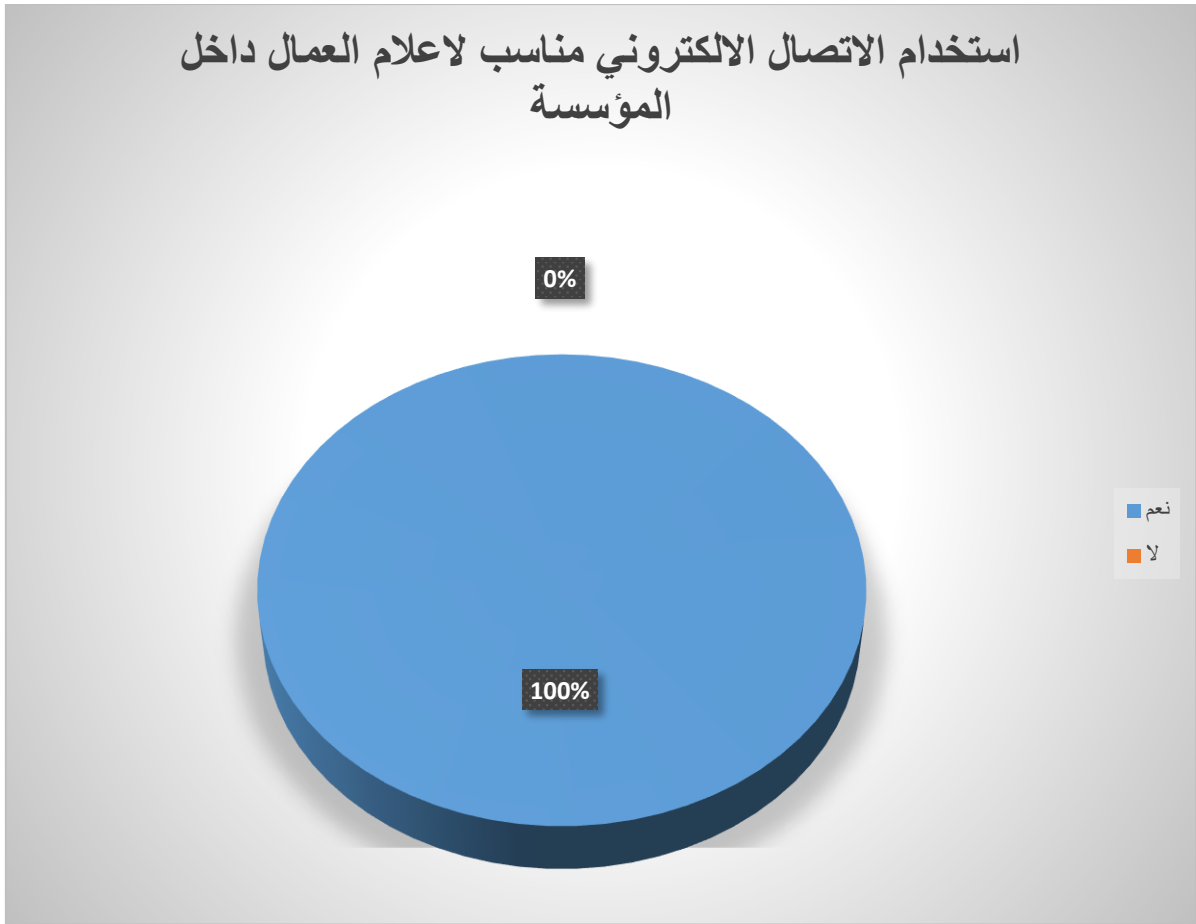
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100%
لا	0	0%
المجموع	15	100%

الجدول 6.5: يبين إذا كان الاتصال الالكتروني مناسب لإعلام العمال داخل المؤسسة.

يوضح لنا الجدول أن جميع المشرفين في المؤسسة متفقون على أن الاتصال الالكتروني

هو الوسيلة الأكثر فعالية لإعلام العمال وحتى المشرفين داخل المؤسسة بنسبة 100%.

استخدام الاتصال الالكتروني مناسب لإعلام العمال داخل المؤسسة



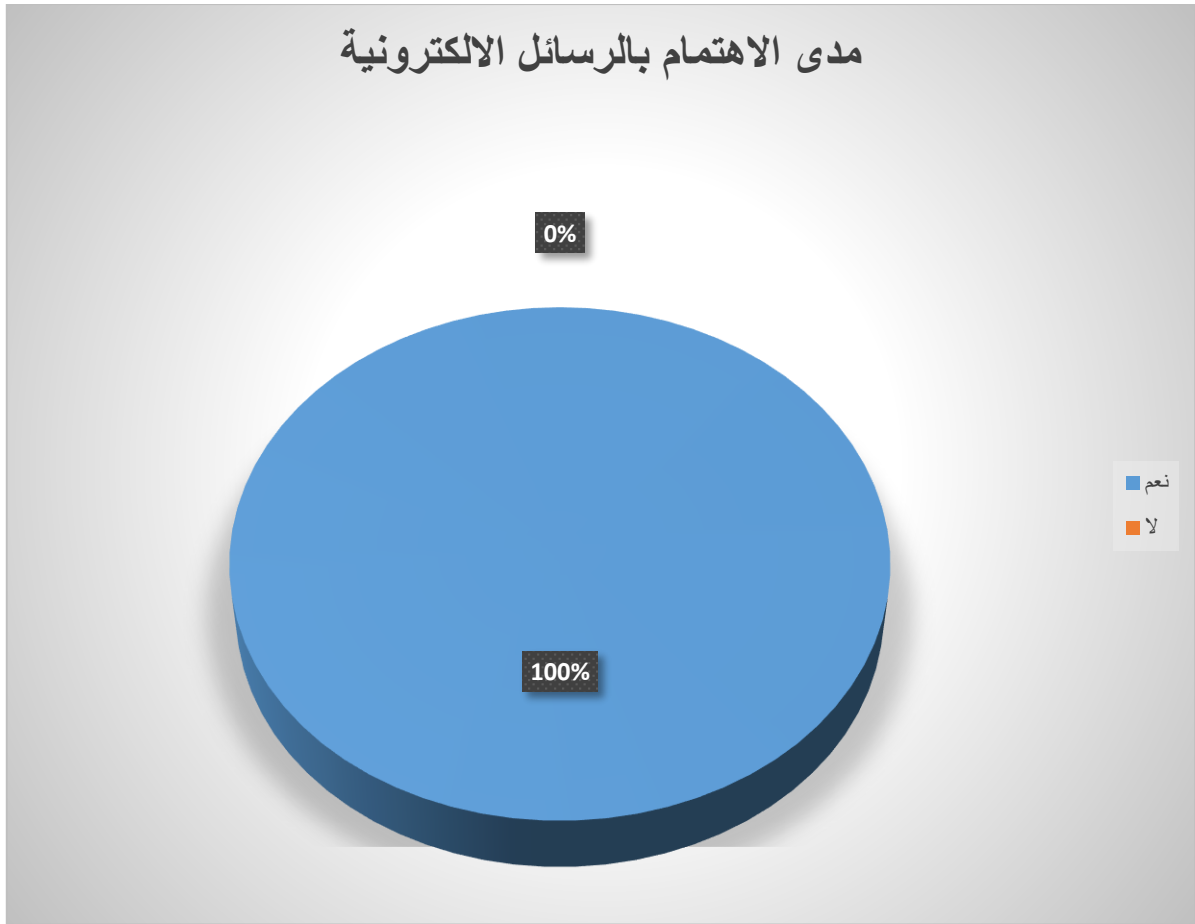
الشكل 6.5: دائرة نسبية تبين مناسبة استخدام الاتصال الالكتروني لإعلام العمال داخل المؤسسة.

السؤال الثالث: هل تعتقد ان العامل يبدي اهتماما لرسائلكم الالكترونية وتوجيهاتكم داخل المؤسسة؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100 %
لا	0	0 %
المجموع	15	100 %

الجدول 7.5: يبين مدى الاهتمام بالرسائل الالكترونية والتوجيهات داخل المؤسسة.

يبين الجدول اتفاق جميع المشرفين في المؤسسة على الاهتمام بالرسائل الالكترونية وكذلك الموجهة بنسبة 100% وهذا ما يعكس سرعة العمل داخل المؤسسة وكذلك إتباع التوجيهات الذي خلق نوع من المفاهمة والاتفاق للعمال داخلها.



الشكل 7.5: دائرة نسبية تبين مدى الاهتمام بالرسائل الالكترونية.

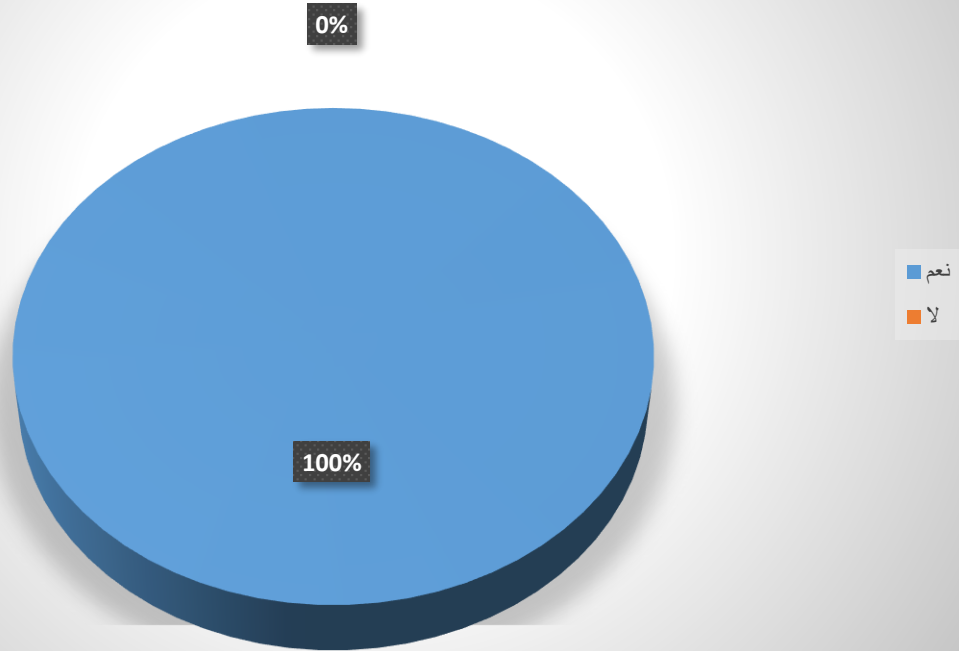
السؤال الرابع: هل تعتقد ان العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الالكترونية التي تواجههم؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100 %
لا	0	0 %
المجموع	15	100 %

الجدول 8.5: يبين مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الالكترونية التي تواجههم.

يبين الجدول مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الالكترونية التي توجهت إليهم بحيث كان رد العمال جميعا دون استثناء 15 عامل كلهم يفهمون وبشكل جيد وواضح ايضا وكانت بالنسبة المئوية 100 % وهذا يعكس مدى سرعة تطبيق التوجيهات المقدمة وكذلك تحقيق مطالب المؤسسة والتي من بينها السرعة.

مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الالكترونية



الشكل 8.5: دائرة نسبية تبين مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الالكترونية.

السؤال الخامس: هل تعتقد ان الصعوبات التي تجدها في إيصال محتوى قرارك راجعة الى الانترنت المحلية؟

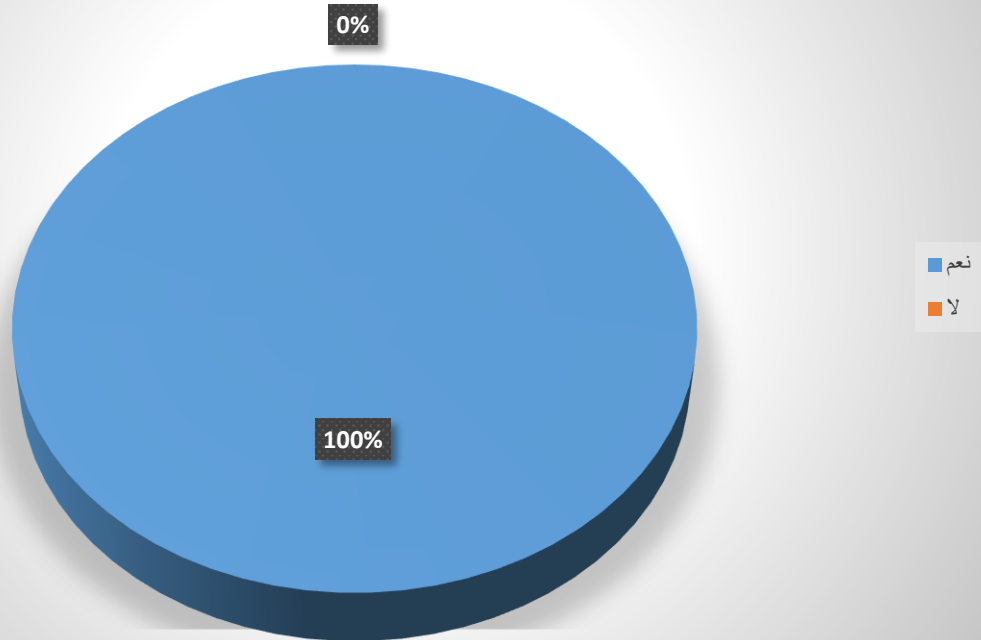
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100 %
لا	0	0 %
المجموع	15	100 %

الجدول 9.5: يبين مدى وثوق العمال في الانترنت المحلية وكذلك الى اي مدى تساهم في

وضع صعوبات وعراقيل لإيصال محتوى القرارات.

يوضح الجدول أن النسبة الساحقة 100% من مجتمع الدراسة يحملون الانترنت المحلية أهم المصاعب والعراقيل لعدم وصول محتوى القرارات الصادرة وكذلك القرارات الواردة داخل المؤسسة وهذا من أكبر المشاكل التي تواجه أهداف المؤسسة ببلوغ إلى السوق العالمية.

نسبة عرقلة الانترنت في اوصول القرارات



الشكل 9.5: دائرة نسبية تبين نسبة عرقلة الانترنت في اوصول القرارات.

السؤال السادس: هل للاتصال الالكتروني دور في تفعيل الاتصال بين المشرفين وإدارة التغيير؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100%
لا	0	0%
المجموع	15	100%

الجدول 10.5: يوضح دور الاتصال الالكتروني في تفعيل الاتصال بين المشرفين وإدارة التغيير.

يوضح الجدول نسبة 100% من الافراد العينة الذين يوافقون على ان للاتصال الكتابي دور في تفعيل الاتصال بين المشرفين وادارة التغيير مما يساهم في الارتفاع بالمؤسسة وزيادة انتاجيتها وكذلك تحسين جودة اعمالها وبهذا القيام بالاقتصاد المحلي وتطويره رويدا رويدا.

دور الاتصال الكتابي في تفعيل الاتصال بين المشرفين والادارة



الشكل 10.5: دائرة نسبية تبين دور الاتصال الكتابي في تفعيل الاتصال بين المشرفين والادارة.

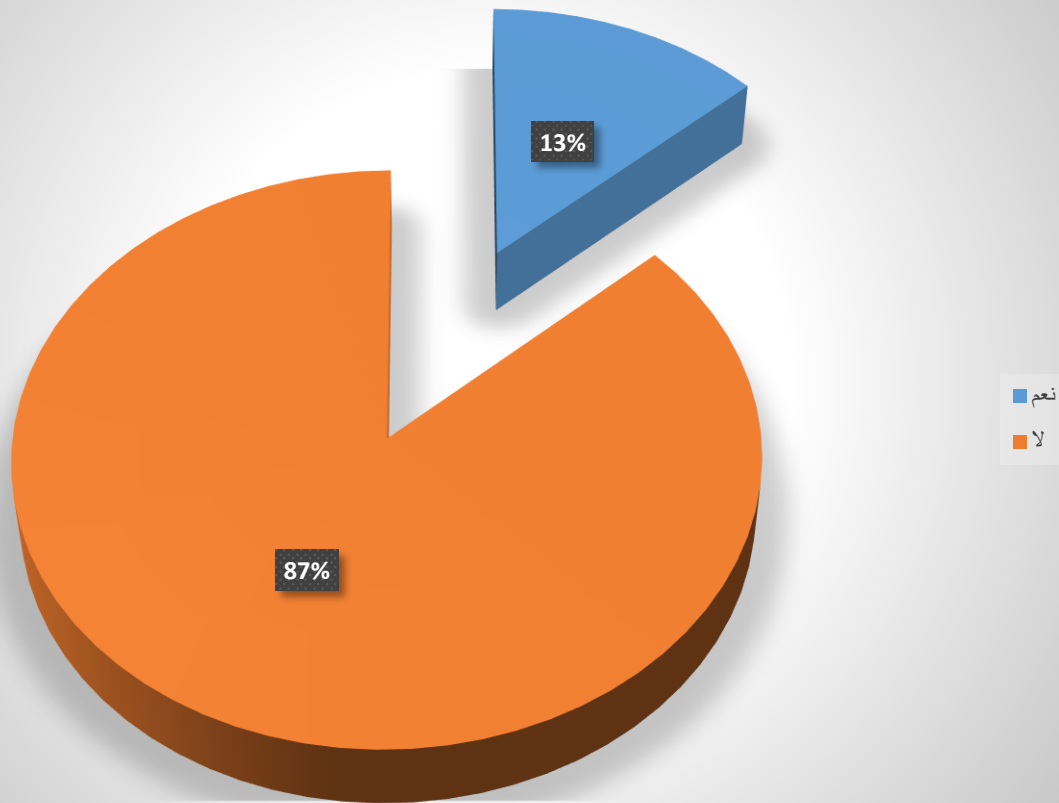
السؤال السابع: في سلسلة العبارات الالكترونية: هل هناك صعوبة في رد العمال حول الاتصال الإلكتروني؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	2	13 %
لا	13	87%
المجموع	15	100 %

الجدول 11.5: يوضح إمكانية وجود صعوبات في رد العمال حول الاتصال.

يوضح الجدول التالي نسبة 13% نسبة العمال الذين كان يواجهون صعوبات في الرد حول الاتصال الإلكتروني و87% نسبة العمال الذين لم يجدوا صعوبة في الرد حول الاتصال الإلكتروني ومن هنا نستنتج ان الاتصال الإلكتروني لا يشكل عائق كبيراً في المؤسسة وذلك لسهولة استخدامه وعدم وجود صعوبات في الاتصال الإلكتروني.

الصعوبات في رد العمال حول الاتصال الالكتروني



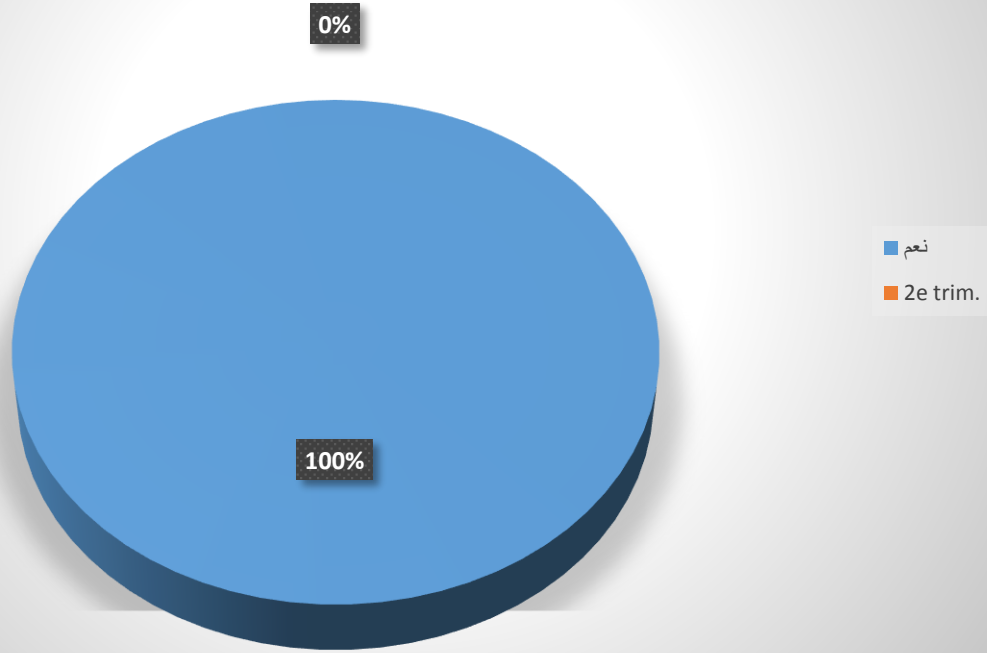
**الشكل 11.5:** دائرة نسبية تبين مدى الصعوبات في رد العمال حول الاتصال الالكتروني.  
**السؤال الثامن:** وهو السؤال الاول في السلسلة الثانية بعنوان بعد الاتصال الكتابي والذي كان كالتالي هل الاتصال الكتابي يقضي على كل الاشاعات داخل المؤسسة؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100 %
لا	0	0 %
المجموع	15	100 %

**الجدول 12.5:** يوضح إلى أي مدى الاتصال الكتابي يقضي على الإشاعة.

يوضح الجدول السابق مدى أثر الاتصال الكتابي في القضاء على الإشاعة في شركة مجموعة رحمان بنسبة 100 % وهذا يبين مدى تحكم الشركة في عمالها، وهذا أيضا ما يوضح توافق العمال وانسجامهم وكذلك تفانيهم في العمل.

الاتصال الكتابي يقضي على الاشاعة



الشكل 12.5: دائرة نسبية تبين دور الاتصال الكتابي في القضاء على الاشاعة.

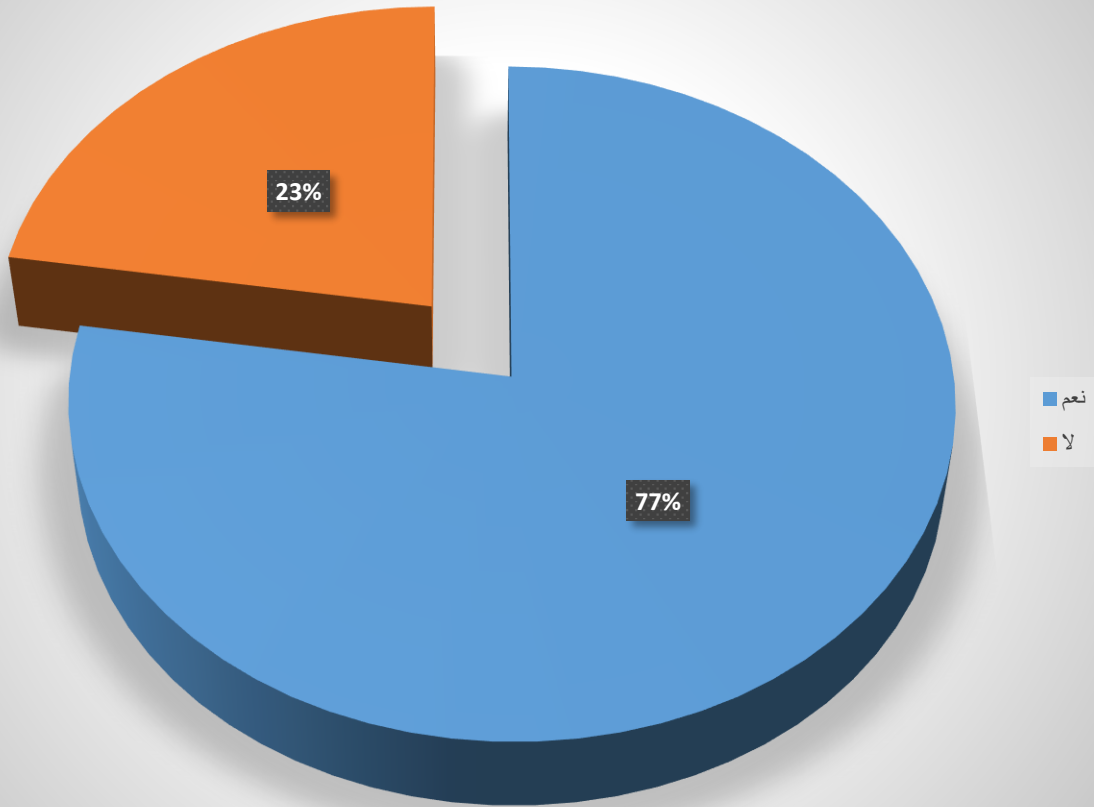
السؤال التاسع: هل الاتصال الكتابي مناسب لإعلامك بنشاطات المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	11	73 %
لا	4	27 %
المجموع	15	100 %

الجدول 13.5: يوضح إذا كان الاتصال الكتابي مناسباً للإعلام بالنشاطات داخل المؤسسة.

يوضح الجدول ان عدد العمال 11 الذين يمثلون نسبة 73 % من مجتمع الدراسة يوافقون على ان الاتصال الكتابي مناسب لإعلامهم بنشاطاتهم داخل المؤسسة اما الباقي الذي يتمثل في 4 عمال بنسبة 27 % يعارضون ويعبرون بلا-لا-للاتصال الكتابي في إعلامنا بنشاطاتنا داخل المؤسسة.

الاتصال الكتابي مناسب لعلامك بنشاطات المؤسسة



الشكل 13.5: دائرة نسبية تبين مناسبة الاتصال الكتابي في الاعلام بنشاطات المؤسسة.

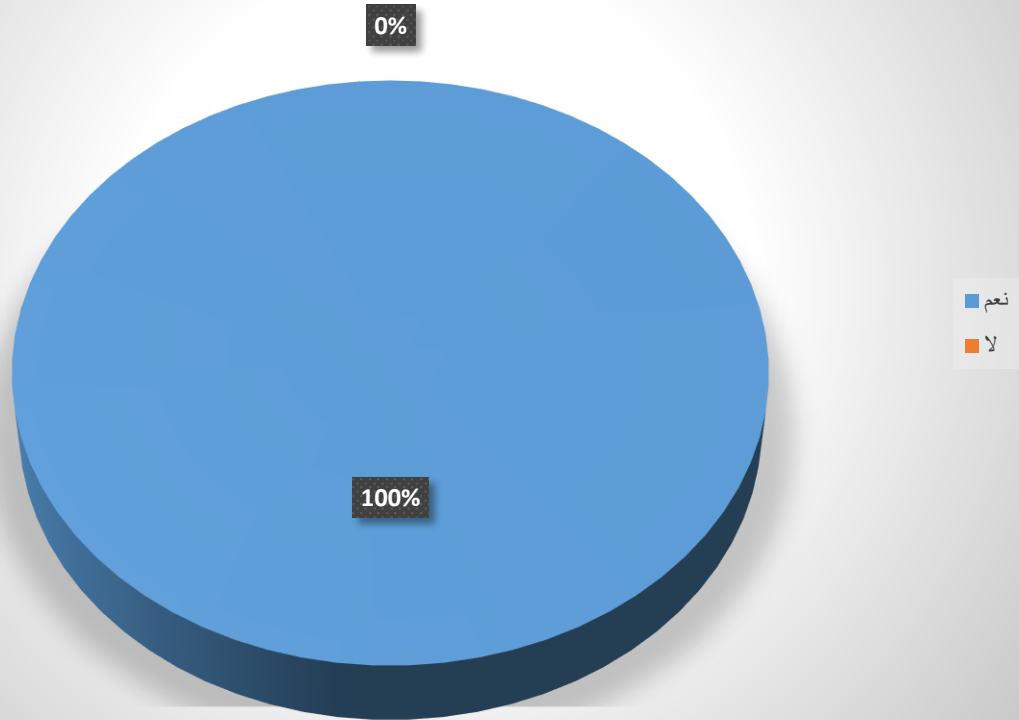
السؤال العاشر: هل سوء طباعة الرسالة يؤثر في مصداقيتها؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100 %
لا	0	0 %
المجموع	15	100 %

الجدول 14.5: يوضح إلى أي مدى سوء طباعة الرسالة يؤثر في مصداقيتها.

الجدول يوضح أن سوء طباعة الرسالة يؤثر في مصداقيتها وهذا ما اتفق عليه مجتمع الدراسة بأكمله وبنسبة 100 % وهذا من مساوئ الرسالة المكتوبة بحيث سوء الطباعة يؤدي إلى عدم فهم محتوى الرسالة ومنها العبث بمصداقيتها.

سوء الطباعة يؤثر في مصداقية الرسالة

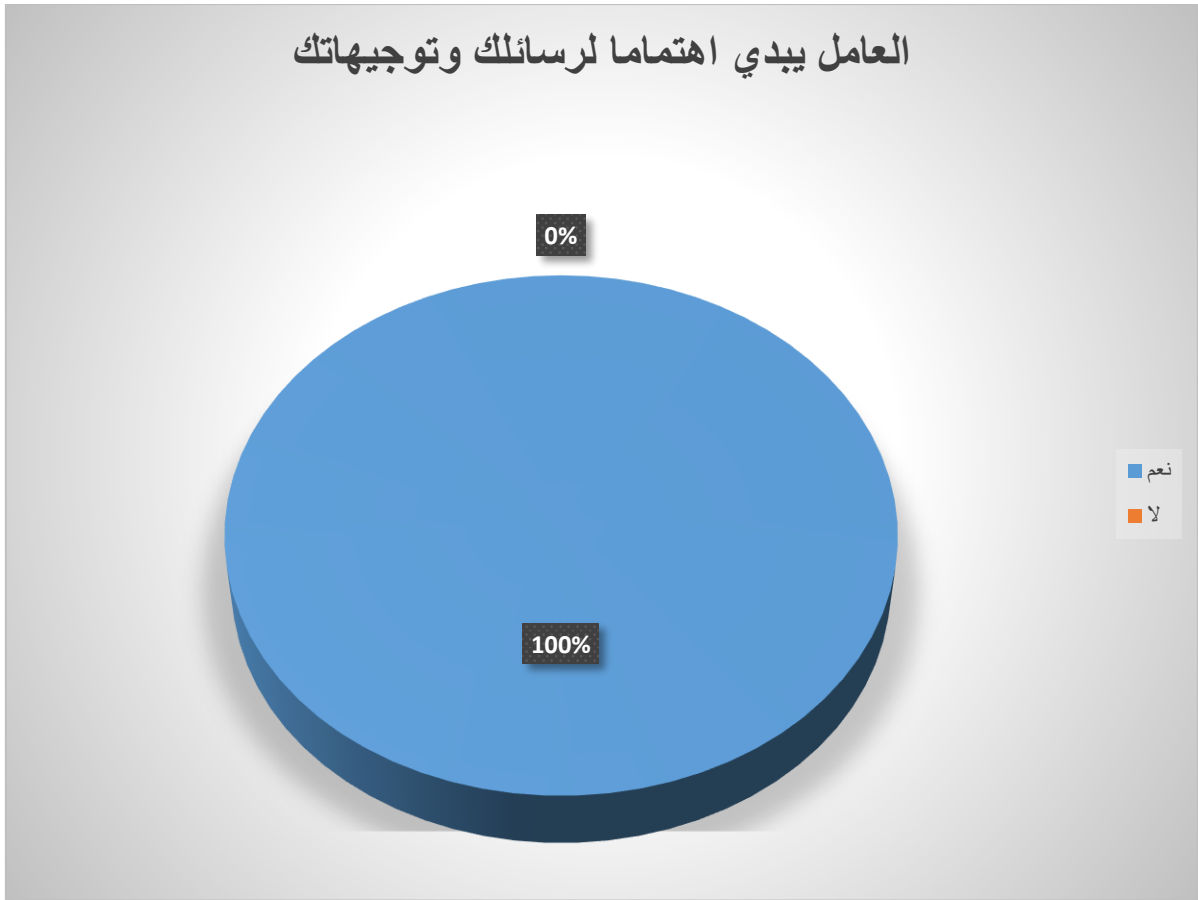


**الشكل 14.5:** دائرة نسبية تبين مدى تأثير سوء الطباعة في مصداقية الرسالة.  
**السؤال الحادي عشر:** هل تعتقد أن العامل يبدي اهتماما لرسائلك وتوجيهاتك الكتابية؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100 %
لا	0	0 %
المجموع	15	100 %

**الجدول 15.5:** يوضح نسبة معرفة المشرفين باهتمام العمال لرسائلهم وتوجيهاتهم الكتابية.  
 يوضح الجدول التالي ان المشرفين متأكدون بان العمال يهتمون برسائلهم وتوجيهاتهم الكتابية وذلك بنسبة 100 % وهذا ما يلاحظ من طرف المشرفين للعمال تماثلهم للطاعة والوامر محتواه الرسائل.

العامل يبدي اهتماما لرسائلك وتوجيهاتك



الشكل 15.5: دائرة نسبية تبين مدى اهتمام العامل لرسائلك وتوجيهاتك.

السؤال الثاني عشر: هل تعتقد أن العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	100%
لا	0	0%
المجموع	15	100%

الجدول 16.5: يمثل نسبة المشرفين المتفقين بنعم أو لا على الاعتقاد ان العمال يفهمون

جيدا محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم.

يوضح الجدول على اتفاق وموافقة جميع مجتمع الدراسة كليا على ان العمال يفهمون

جيدا محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم وبنسبة حددت ب 100 % وذلك باتباعهم الرسائل

المكتوبة بحذافيرها والخضوع لما فيها.

العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم



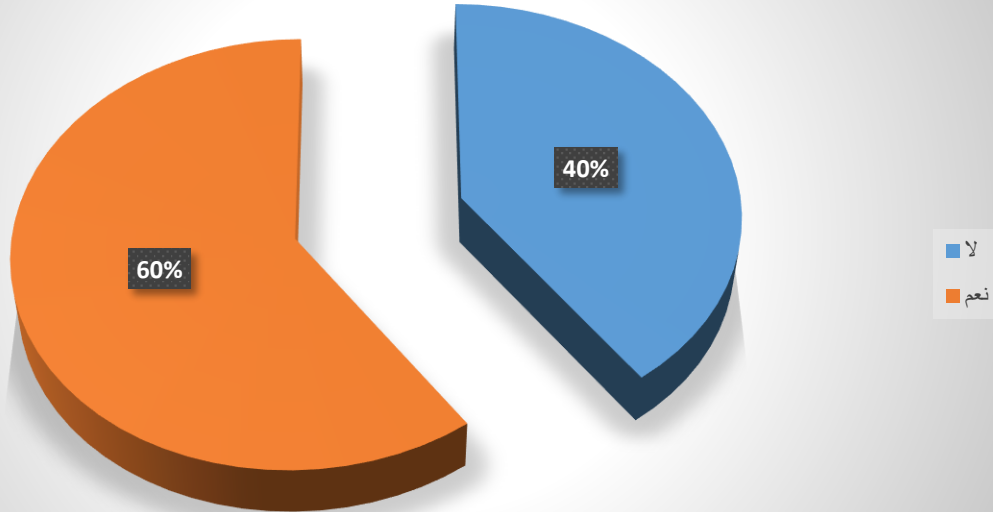
**الشكل 16.5:** دائرة نسبية تبين مدى فهم العمال لمحتوى الرسائل الكتابية التي توجههم. **السؤال الثالث عشر:** هل عدم وصول القرارات والبرامج في الوقت المحدد هي مشكلات خارجة عن نطاق العمل؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	6	40%
لا	9	60%
المجموع	15	100%

**الجدول 17.5:** يمثل نسبة المشرفين الموافقين والمعارضين على عدم وصول القرارات والبرامج في الوقت المحدد هي مشكلات خارجة عن نطاق العمل.

يمثل الجدول السابق الذكر نسبة المشرفين الذين يوافقون على ان عدم وصول القرارات والبرامج في الوقت المحدد هي مشكلات خارجة عن نطاق العمل بنسبة 40% اما عن تبقى من مجتمع الدراسة اي 60% فيرفضون ذلك وذلك لمحسوبيات وخلفيات سابقة في العمل ادت الى عدم وصول القرارات والبرامج في الوقت المحدد وكانت مشكلات داخلية لم يتم الافصاح عنها.

المشرفين الموافقين والمعارضين على عدم وصول القرارات



**الشكل 17.5:** دائرة نسبية تبين نسبة المشرفين الموافقين والمعارضين على عدم وصول القرارات.

**السؤال الرابع عشر:** هل الرسالة المكتوبة لا يمكنها إيصال حماس ودقة محتوى تلك القرارات التي اتخذتموها؟

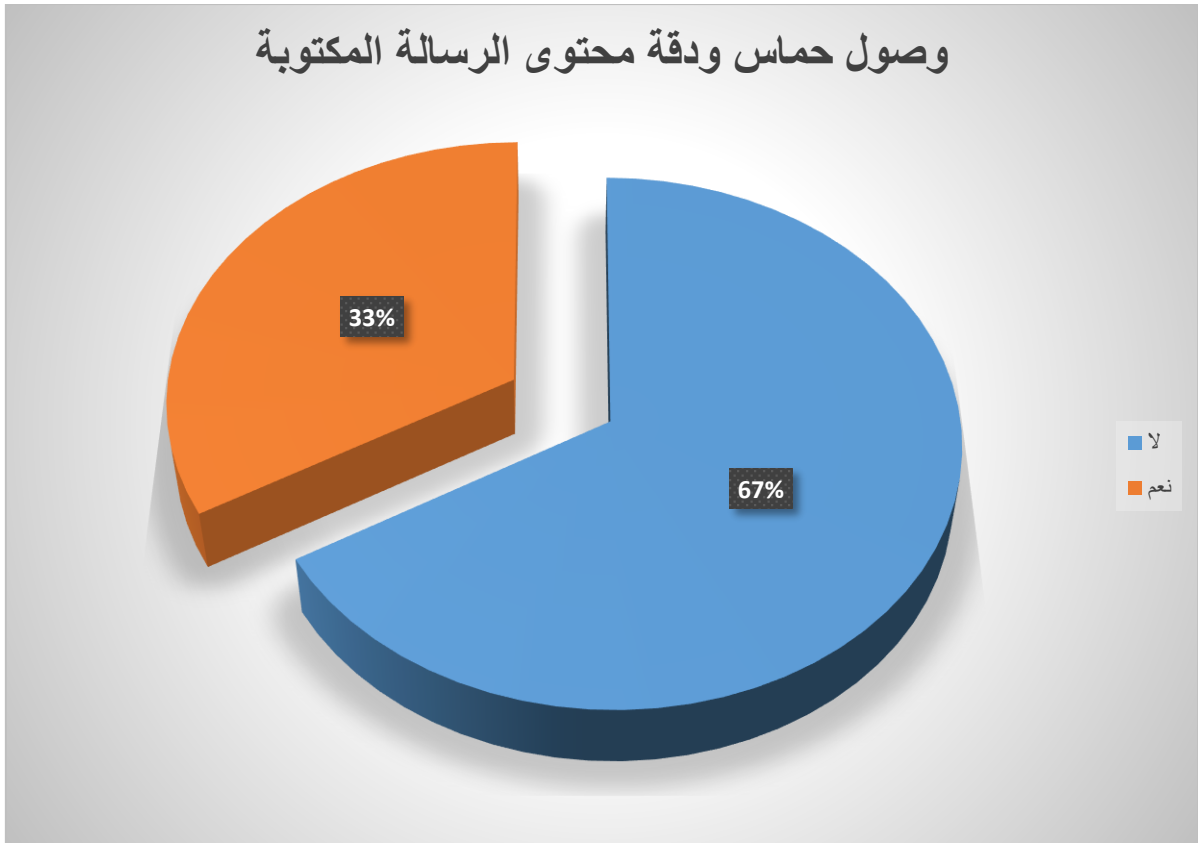
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	5	33%
لا	10	67%
المجموع	15	100%

**الجدول 18.5:** يوضح إذا كان بالفعل الرسالة المكتوبة لا يمكنها إيصال حماس ودقة

محتوى القرارات المأخوذة أم لا.

يوضح الجدول التالي إذا كانت الرسالة المكتوبة لا يمكنها إيصال حماس ودقة محتوى القرارات المأخوذة وذلك حسب مجتمع الدراسة بحيث كانت نسبة الموافقين 33% أما نسبة المعارضين 67% ومنه نستنتج ان الرسالة المكتوبة يمكنها إيصال مدى حماس وحزم ودقة محتوى القرارات المأخوذة.

وصول حماس ودقة محتوى الرسالة المكتوبة



الشكل 18.5: دائرة نسبية تبين نسبة وصول حماس ودقة محتوى الرسالة المكتوبة.

السؤال الخامس عشر: هل الاتصال الكتابي يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي؟

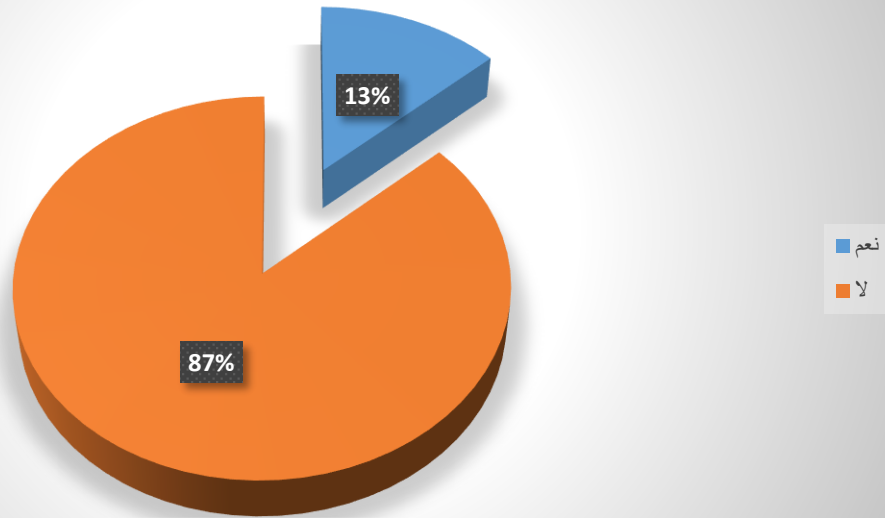
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	2	13%
لا	13	87%
المجموع	15	100%

الجدول 19.5: يمثل إذا ما كان المشرفين يرون أن الاتصال الكتابي يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي.

الجدول يمثل 87% من مجتمع الدراسة لا يتفقون على أن الاتصال الكتابي يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي و 13% يتفقون على أن الاتصال الكتابي يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي.

ومنة الاتصال الكتابي وسيلة ناجعة وفعالة في نقل المعلومة داخل المؤسسة ولا يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي.

الاتصال الكتابي يعيق في الوصول عبر التسلسل الهرمي



الشكل 19.5: دائرة نسبية تبين نسبة معوقات الاتصال الكتابي في الوصول عبر التسلسل الهرمي.

وبعد الانتهاء من سلسلة العبارات الخاصة بالاتصال الكتابي نتطرق الي السلسلة التي تليها وهي سلسلة الاسئلة المتكونة من 6 اسئلة تصب في الاتصال الشفوي.

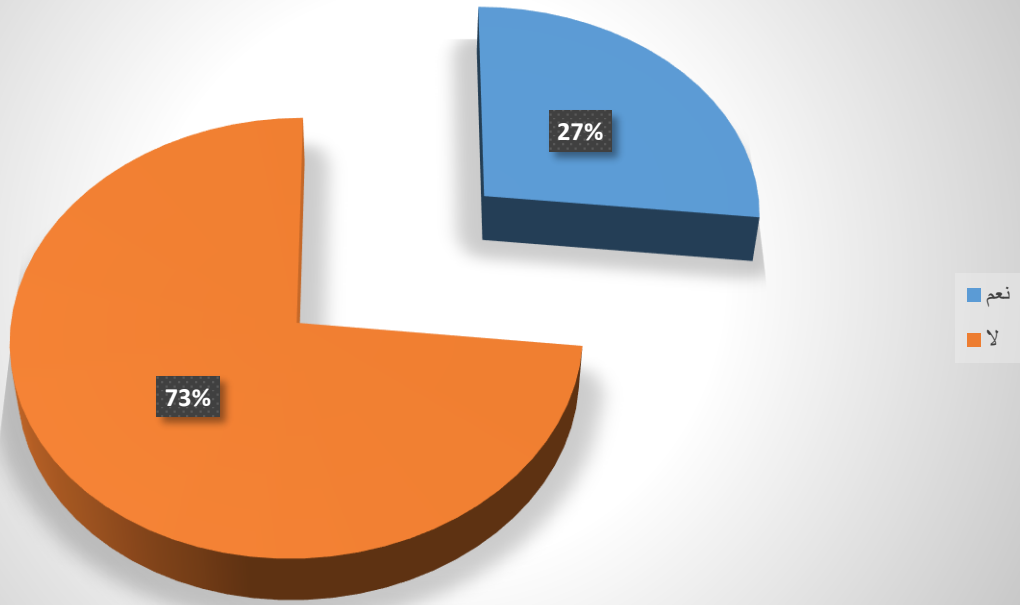
السؤال السادس عشر: في سلسلة الاستبيان: هل ساهم الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	4	27 %
لا	11	73 %
المجموع	15	100 %

الجدول 20.5: يبين مدى مساهمة الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة

الجدول يعبر عن مساهمة الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة فوجدنا ان النسبة الغالبة تؤكد على ان الاتصال الشفوي لا يساهم في زيادة الفعالية للعمال داخل المؤسسة تجيب بلا بنسبة 73 % اما النسبة الباقية فتجيب بنعم وتوافق على ان الاتصال الشفوي يساهم في زيادة الفاعلية داخل المؤسسة.

الاتصال الشفوي يزيد من فعالية العمل داخل المؤسسة



الشكل 20.5: دائرة نسبية تبين مساهمة الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.

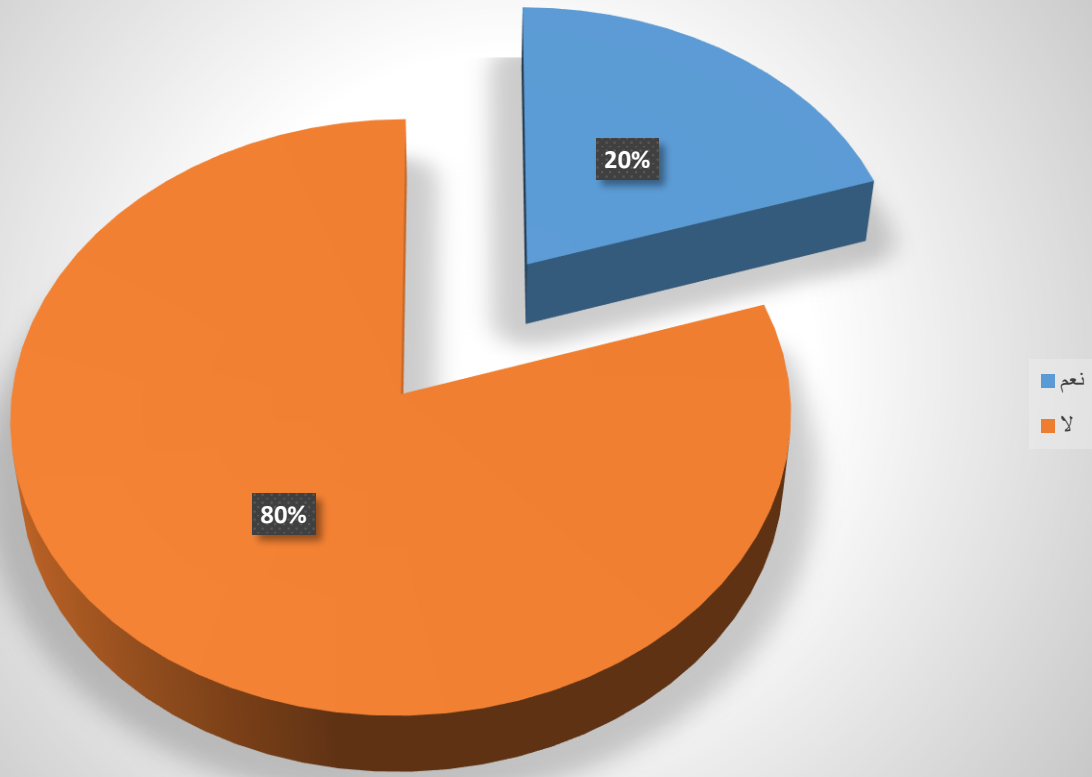
السؤال السابع عشر: هل الاتصال الشفوي مناسب لإعلامك بنشاطات المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	3	20 %
لا	12	80 %
المجموع	15	100 %

الجدول 21.5: يمثل رأي المشرفين فيما إن كان الاتصال الشفوي مناسب للإعلام عن النشاطات داخل المؤسسة.

يبين الجدول ان الاتصال الشفوي ليس بالوسيلة الملائمة والمناسبة للإعلام عن النشاطات داخل المؤسسة وذلك حسب جواب عينة الدراسة بحيث تلقينا الرفض من قبل 12 عينة اي ما يقدر ب 80 % من مجتمع الدراسة، و 20 % المتبقية فكانت توافق على ان الاتصال الشفوي مناسب للإعلام بالنشاطات داخل المؤسسة.

الاتصال الشفوي مناسب للاعلام داخل المؤسسة



الشكل 21.5: دائرة نسبية تبين نسبة مناسبة الاتصال الشفوي لإعلام بالانشطات داخل المؤسسة.

السؤال الثامن عشر: هل للهاتف النقال دور في الاتصال الشفوي القائم داخل

المؤسسة؟

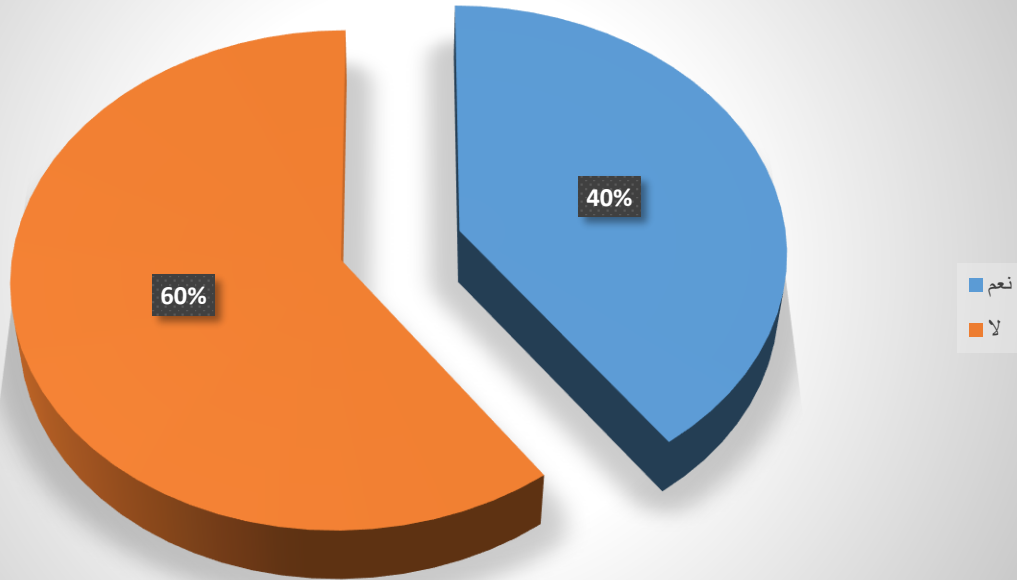
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	6	40%
لا	9	60%
المجموع	15	100%

الجدول 22.5: يمثل احصاء لإجابات مجتمع الدراسة من داخل المؤسسة.

يبين الجدول ان الهاتف النقال ليس بالوسيلة الضرورية للاتصال الشفوي وذلك حسب

مجتمع الدراسة بحيث الاغلبية الساحقة أجابت بلا بنسبة 60% من مجتمع الدراسة.

دور الهاتف النقال في الاتصال الشفوي القائم داخل المؤسسة



الشكل 22.5: دائرة نسبية تبين دور الهاتف النقال في الاتصال الشفوي القائم داخل المؤسسة.

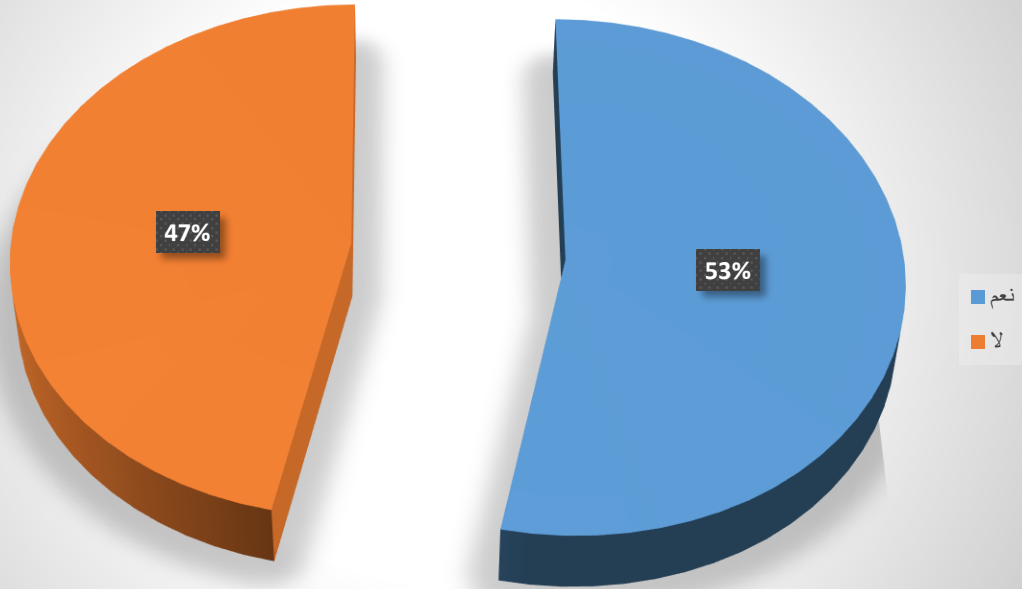
السؤال التاسع عشر: هل تعتقد ان العامل يبدي اهتماما لحديثك وتوجيهاتك الشفوية؟

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	8	53%
لا	7	47%
المجموع	15	100%

الجدول 23.5: يبين مدى ثقة المشرفين في العمال، وكذا الي اي مدى يتعامل العمل مع التوجيهات الشفوية.

يعبر الجدول عن إذا ما كان العمال يبديون اهتماما للتوجيهات الشفوية وقد لاحظنا بان النسب متقاربة بحث 8 مشرفين وافقوا على ان العمال يهتمون بالتوجيهات والرسائل الشفوية بنسبة حددت ب 53 اما البقية التي قدرت ب 7 مشرفين اي نسبة 47 فاختلّفوا في الراي مما يوضح ان للاتصال الشفهي دور في توجيه العمال.

اهتمام العمال لحدِيث وتوجيهات المشرفين

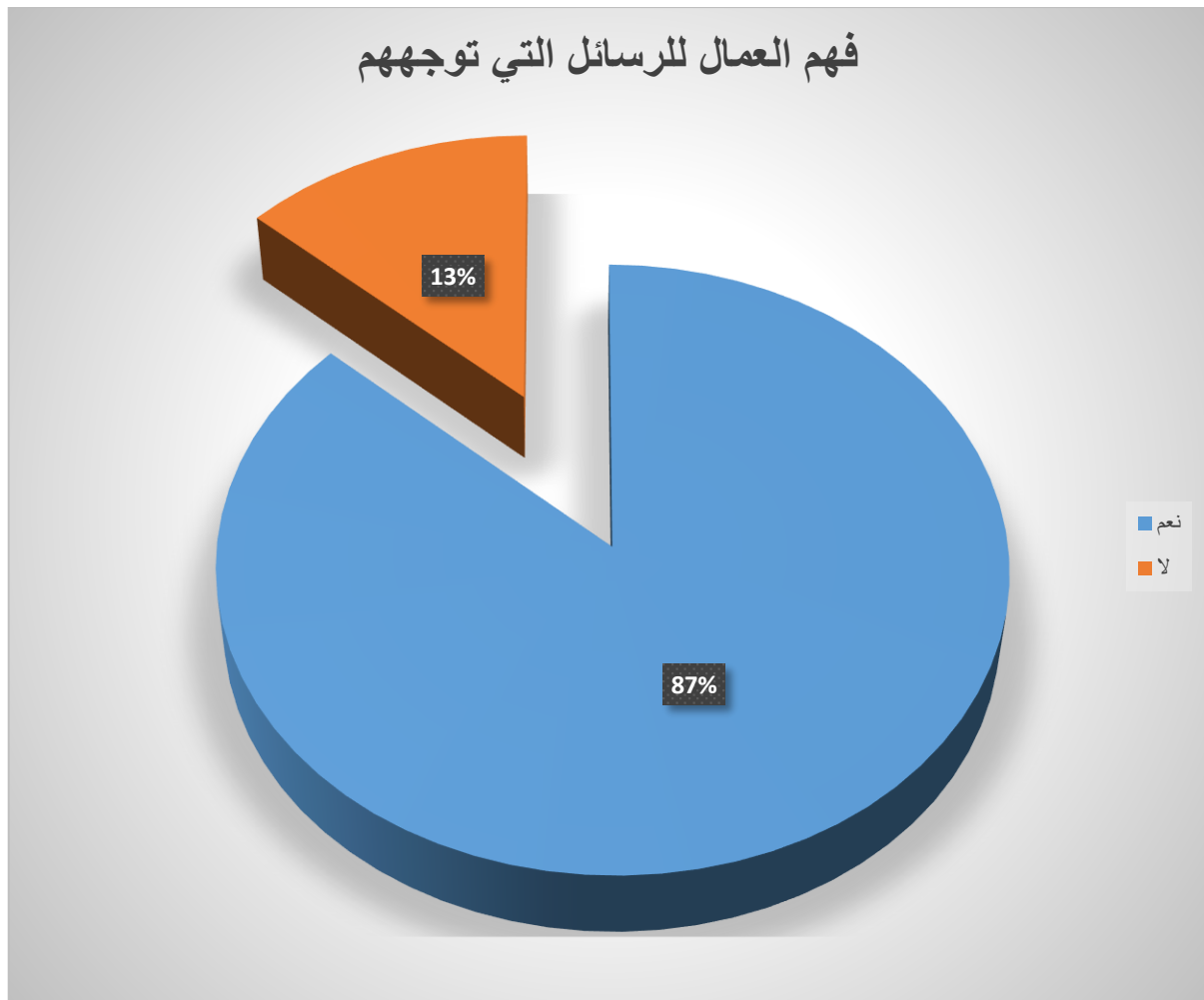


الشكل 23.5: دائرة نسبية تبين نسبة اهتمام العامل لحدِيث وتوجيهات المشرفين.  
السؤال العشرين: هل تعتقد ان العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الشفوية التي توجههم؟

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	13	87 %
لا	2	13 %
المجموع	15	100 %

الجدول 24.5: يبين مدى فهم العمل للرسائل الشفوية الموجهة إليهم.

نلاحظ من الجدول ان العمال يفهمون محتوى الرسائل الشفوية بنسبة قدرت ب 87 اي عدد المشرفين هو 13 مشرف مما يبين ان الرسائل الشفوية وسيلة ناجعة وصالحة لتوجيه العمال.



الشكل 24.5: دائرة نسبية تبين فهم العمال للرسائل الشفوية التي توجههم.

السؤال الواحد والعشرين والآخر: هل الاتصال الشفوي يباعد بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	4	27 %
لا	11	73 %
المجموع	15	100 %

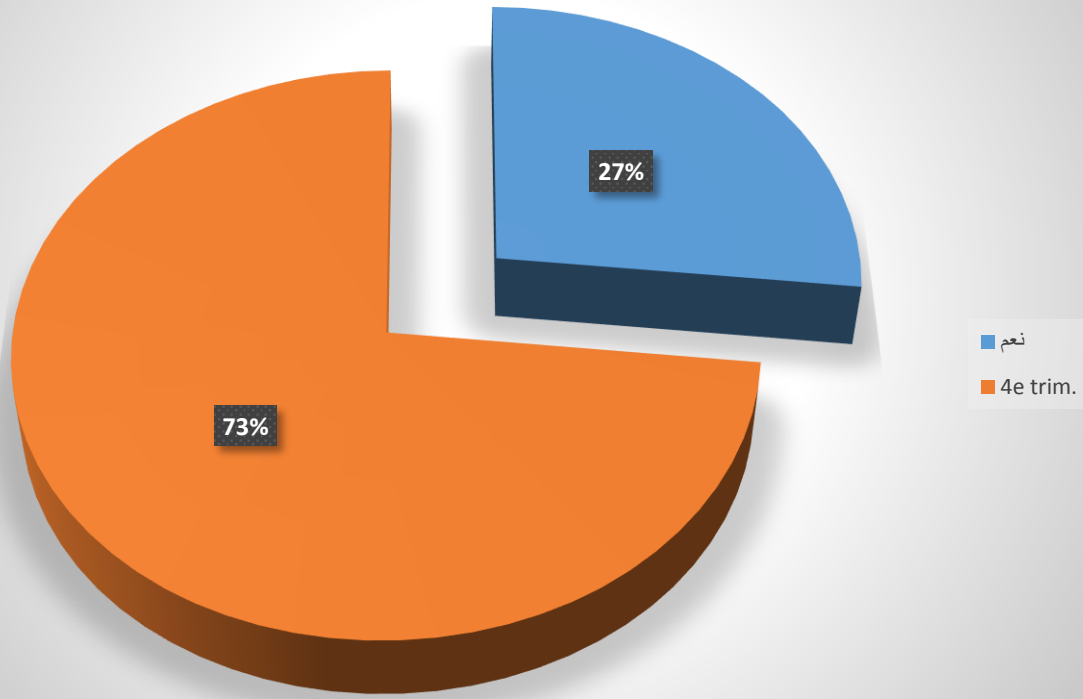
الجدول 25.5: يبين إذا ما كان الاتصال الشفوي يباعد بين الإدارة والعمال فيما يتعلق

بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية

نلاحظ من الجدول ان الاتصال الشفوي يلعب دور كبير بين الإدارة والعمال

بنسبة 73% بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية بينما يرى نسبة 27% غير ذلك.

الاتصال الشفوي يباعد بين الادارة والعمال فيما يتعلق  
بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية



الشكل 25.5: دائرة نسبية تبين المدى الذي يباعد فيه الاتصال الشفوي بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية.

### 2- خلاصة النتائج:

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، من خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على مجتمع الدراسة، وبعد الاطلاع على مختلف المصالح الإدارية والتنفيذية طيلة مدة البحث وملاحظة مختلف الجوانب إضافة إلى إجراء مقابلات مع إطارات المؤسسة في إطار موضوع البحث دائما تم تحديد مجموعة من نقاط القوة التي لربما أشرت إليها من قبل الخوض في هذا التقرير ولكن تجدر الإشارة إليها مرة أخرى بشكل أكثر توضيحا وشمولية وربما إشارة إلى ما لم يتم ذكره فيما سبق هذه المرحلة النهائية. أول شيء لمسناه أن المستوى التعليمي لنسبة كبيرة من المشرفين داخل المؤسسة مرتفع فبينت النتائج المحصل عليها من خلال أفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 87% منهم جامعيون و البقية ذات مستوى متوسط و هي نسبة كبيرة جدا، تؤثر تأثير إيجابيا على السير الحسن للمؤسسة و على عملية الاتصال الداخلي، و هو ما تفسره بعض النتائج مثلا نسب كثيرة من أفراد عينة البحث يحسنون استخدام الإعلام الآلي و الانترنت ، حسب نتائج المتحصل عليها من عبارات ذات الاتصال الالكتروني بحيث وجدنا أن تقريبا جل الاسئلة وافق عليها المشرفون و كانت النسبة حول الاتصال الالكتروني 88% ، و هذا في وقت تسوده العولمة و النظام الدولي الجديد و المنافسة الشرسة بين مختلف المؤسسات على الأسواق، و كسب زبائن جدد والمحافظة عليهم كذلك للاتصال الكتابي مزايا كثيرة و عيوب اكثر فمزايا تكمن في سهولة قراءتها و عدم التكلفة بها و حتي في تلقيها و ارسالها و رغم كل هذا الا ان أي خطأ سيؤثر في مصداقيتها فمدة وصولها قد تكون من اولى عيوبها و كذلك سوء طباعتها و.....وغيرها، حسب نتائج المتحصل عليها من عبارات ذات الاتصال الكتابي بحيث وجدنا أن تقريبا جل الاسئلة وافق عليها المشرفون و كانت النسبة حول الاتصال الالكتروني 69% و ما يفسر هذه النتائج أن القرارات تأتي تقريبا كلها من أعلى الهرم التسلسلي للمؤسسة الذي يخدمه الاتصال الكتابي و لا يبدي عائقا بتاتا و يساعد إطارات التنفيذ في التحكم داخل الشركة والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، و هو ما يفسر أن فعالية الاتصال المتوسطة في المؤسسة و هذا ما يؤثر على حسن سيرها وضعف الاتصال الداخلي. ومن خلال النتائج

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

يتبين لنا ان الاتصال الشفوي لا يعمل على زيادة الفعالية داخل المؤسسة بنسبة قدرت ب27% من مجتمع الدراسة الكلي ومن هنا الاتصال بين المشرف والعامل و كذا بين المشرف و الادارة ضعيف و هي نسبة تبرز على ان الاتصال الشفهي سيجعل عملية الاتصال تسير ببطء و كذا سيرورة المعلومات و وصولها متأخرة و بالتالي لها تأثير سلبي، و نجد نسبة العامة للاتصال الشفوي داخل مؤسسة مجموعة رحماني هي 42% و هو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال للمعلومات ا و حسن تداولها.

ومن خلال النتائج السابق ذكرها نجد ان الاتصال الالكتروني هو الأنسب.

الخاتمة

## الخاتمة

إن امتع الحديث يقوم على العديد من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن سائر أمتعات التقليدية الغابرة إذ تتباين هذه الأخيرة (البنى) حسب نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها في الواقع وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا امتع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية بخاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا ومبنيًا على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي دف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصى منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية ا بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاءا ورفعا لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به.

لقد قمنا بالبحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة التغيير التنظيمي لدى المشرفين، وبذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي بإدارة التغيير التنظيمي، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة مجموعة رحمانى سواء كان الاتصال الإلكتروني أو الكتابي أو حتى الشفهي وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفرغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

1-الاتصال الإلكتروني الأكثر فعالية وعملية في المؤسسة.

2-الاتصال الإلكتروني من أهم فوائده ادخار الوقت والعمل بأكثر سرعة.

3-يعد الاتصال الالكتروني من الوسائل الاكثر ملائمة للإعلام عن النشاطات بالمؤسسة.

4-الاتصال الكتابي يعد فعالا لكن سلبياته تقف ضد عجلة السرعة.

5-الاتصال الكتابي يتعرض للعديد من المضايقات التي باتت تؤثر في مصداقية الرسالة.

6-الاتصال الشفوي هو من اسوء الوسائل الاتصالية الممكن استعمالها داخل الشركة.

## قائمة المراجع:

- 1 – الفيروز اباي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس، المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987.
- 2 – احمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000.
- 3- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، عمان، 2000،
- 4- جودت عزت عطوي، البحث العلمي: مفاهيمه، ادواته، طرق الإحصائية، دار الثقافة ن. ت، ط1، عمان، 2000.
- 5 – دافيد سيولسون، استراتيجيات التغيير، ترجمة تحية سد عمارة، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط، 1995.
- 6\_ جمال الدين مرسي، ثقافة التنظيمية والتغيير، دار جامعة إسكندرية، 2006.
- 7\_ جمال الدين عويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة الجزائر، 2003.
- 8\_ حسن محمد احمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي للمصادر والاستراتيجيات، جامعة لسلا جمهورية السودان 2010.
- 9 – محمد الصرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورسة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 10\_ عامر سعيد يسن، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات الأعمال مركز واير سيرفس الاستشارات والتطوير ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 11\_ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، اساليب مناهج البحث العلمي، مكتبه المنار ط 1، الأردن، 1995.
- 12\_ عمير اولي حميدة، منهجية البحث العلمي دار البعث، ط1، قسنطينة، 1985.
- 13\_ عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير القرن 21 دار الوفاء للطباعة والنشر ط، المنصورة، مصر، 2000.

14 – سليمان العميان، سلوك التنظيمي والمنظمات الأعمال، دار وائل الأردن، ط1، 2002.

15\_ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية 2000.

16\_ رشيد زرواتي، التدريبات على منهجيه البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينه، 2008.