

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان



أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه

تخصّص: إدارة أعمال

عنوان الرسالة

الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل
*دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

تحت إشراف :

إعداد الطالبة:

أ.د/ فرواني بلقاسم

ميدون إيمان

أعضاء لجنة المناقشة			
جامعة تلمسان	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/شليل عبد اللطيف
جامعة تلمسان	مقررا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/فرواني بلقاسم
المركز الجامعي عين تيموشنت	عضوا	أستاذ محاضر	د/مزيان تاج
جامعة سيدي بلعباس	عضوا	أستاذ محاضر	د/أونان بومدين

السنة الجامعية 2017-2018

فهرس المحتويات العنوان

الصفحة

شكرو عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

أ-ر مقدمة عامّة

الفصل الأول: فصل تمهيدي

01	تمهيد.....
02	➤ المبحث الأول: مقارنة نظرية.....
02	✓ المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية.....
03	• الفرع الأول: مدرسة الإدارة العلمية.....
06	• الفرع الثاني: المدرسة الإدارية.....
10	• الفرع الثالث: المدرسة البيروقراطية.....
12	✓ المطلب الثاني: المدرسة النيوكلاسيكية.....
12	• الفرع الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية.....
13	• الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الاجتماعية.....
15	• الفرع الثالث: المدرسة السلوكية.....
18	• الفرع الرابع: مدرسة الدافعية.....
21	• الفرع الخامس: المدرسة الحديثة.....

- 26المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبعض المدارس..... ✓
- 26الفرع الأول: المدرسة التقليدية الكلاسيكية..... •
- 27الفرع الثاني: المدرسة السلوكية..... •
- 28الفرع الثالث: العلاقة بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية..... •
- 29المطلب الرابع : الاتصال لدى بعض علماء المدرستين الكلاسيكية و النيوكلاسيكية ✓
- 29الفرع الأول: فيريدريك تايلور و هينري فايول..... •
- 30الفرع الثاني: الاتصال لدى ماكس فيبر..... •
- 31الفرع الثالث: الاتصال لدى بارنارد..... •
- 32الفرع الرابع: الاتصال لدى التون مايو..... •
- 33الفرع الخامس: الاتصال لدى دروكر..... •
- 35الفرع السادس: الاتصال لدى هربرت سايمون..... •
- 36المبحث الثاني: التنظيم و المنظمات..... ➤
- 36المطلب الأول: أسس التنظيم..... ✓
- 36الفرع الأول: تعريف التنظيم..... •
- 37الفرع الثاني: مبادئ التنظيم..... •
- 39الفرع الثالث: أهمية التنظيم..... •
- 40الفرع الرابع: أهداف التنظيم..... •
- 41المطلب الثاني: نجاح المنظمات..... ✓
- 41الفرع الأول: دورة حياة المنظمات..... •

- 43 • الفرع الثاني: مستلزمات المنظمات الفعّالة.....
- 45 • الفرع الثالث: خصائص المنظمات.....
- 46 • المطلب الثالث: السلوك التنظيمي..... ✓
- 46 • الفرع الأول: عناصر السلوك التنظيمي
- 47 • الفرع الثاني: نواتج السلوك التنظيمي.....
- 48 • الفرع الثالث: محددات المناخ التنظيمي.....
- 49 • الفرع الرابع: علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية.....
- 51 • المطلب الرابع: التنظيم الرسمي و الغير رسمي..... ✓
- 51 • الفرع الأول: العوامل المؤثرة على تصميم التنظيم الرسمي.....
- 53 • الفرع الثاني: الأسس البنائية للتنظيم الرسمي.....
- 55 • الفرع الثالث: خصائص التنظيم غير الرسمي.....
- 56 • المبحث الثالث: جماعة العمل..... ➤
- 56 • المطلب الأول : جماعة و فريق العمل..... ✓
- 56 • الفرع الأول: تعريف الجماعة.....
- 57 • الفرع الثاني: الفرق بين جماعة و فريق العمل.....
- 58 • الفرع الثالث: أسباب تكوين الجماعات داخل بيئة العمل.....
- 59 • الفرع الرابع: مراحل نمو و تطور الجماعة.....
- 61 • المطلب الثاني: تماسك الجماعة داخل منظمات العمل..... ✓
- 61 • الفرع الأول: خصائص الجماعة.....

- 61 الفرع الثاني: أنواع الجماعات..... •
- 62 الفرع الثالث: تماسك الجماعة..... •
- 63 الفرع الرابع: أسباب تماسك الجماعة..... •
- 65 المطلب الثالث: ديناميكية الجماعة..... ✓
- 65 الفرع الأول: التعريف بديناميكية الجماعة..... •
- 65 الفرع الثاني: الأفكار التي يتضمنها مفهوم ديناميكية الجماعة..... •
- 66 الفرع الثالث: سمات فريق العمل..... •
- 67 المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي و المحيط..... ➤
- 67 المطلب الأول : الهيكل التنظيمي..... ✓
- 67 الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي..... •
- 67 الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي..... •
- 68 الفرع الثالث: تقسيمات الهيكل التنظيمي..... •
- 72 المطلب الثاني : خصائص الهيكل التنظيمي..... ✓
- 72 الفرع الأول: نماذج الهيكل التنظيمي..... •
- 72 الفرع الثاني: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي..... •
- 74 الفرع الثالث: خصائص التنظيم الفعال..... •
- 75 المطلب الثالث : محيط المؤسسة..... ✓
- 75 الفرع الأول: تعريف محيط المؤسسة..... •
- 76 الفرع الثاني: تأثير المحيط في المؤسسة..... •

78	• الفرع الثالث: تأثير المؤسسة في المحيط.....
80 خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني:الاتصال	
81تمهيد للفصل الثاني.....
82	➤ المبحث الأول: الاتصالات الإدارية.....
82	✓ المطلب الأول: ماهية الاتصال.....
82	• الفرع الأول: تعريف الاتصال.....
83	• الفرع الثاني: عناصر الاتصال.....
86	• الفرع الثالث: أنواع الاتصال.....
87	• الفرع الرابع : أهداف عملية الاتصال.....
89	• الفرع الخامس: مبادئ الاتصال.....
91	• الفرع السادس: التطور التاريخي لوسائل الاتصال.....
93	✓ المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال.....
93	• الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الاتصال.....
93	• الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال.....
93	• الفرع الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال.....
95	• الفرع الرابع: تنفيذ إستراتيجية الاتصال تقييمها.....
96	✓ المطلب الثالث: الاتصالات الإدارية.....
96	• الفرع الأول: دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار.....

- 97 • الفرع الثاني: أهداف الاتصالات الإدارية.....
- 98 • الفرع الثالث: وظائف الاتصالات الإدارية.....
- 99 • الفرع الرابع: أهمية الاتصالات الإدارية.....
- 100 • الفرع الخامس: الاتصال و وظائف الإدارة
- 102 ✓ المطلب الرابع: خصائص الاتصال.....
- 102 • الفرع الأول: العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال في المؤسسة.....
- 103 • الفرع الثاني: نماذج الاتصال.....
- 107 • الفرع الثالث: مهام الاتصال في المؤسسة.....
- 109 • الفرع الرابع: وظائف الاتصال في المؤسسة.....
- 110 • الفرع الخامس: المراحل التي تمرّ بها عملية الاتصال.....
- 112 ➤ المبحث الثاني: الاتصال الداخلي و الخارجي.....
- 112 ✓ المطلب الأول: الاتصال الداخلي.....
- 112 • الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي و تعريفه في بعض العلوم.....
- 114 • الفرع الثاني: تشخيص و تحديد احتياجات الاتصال الداخلي.....
- 117 • الفرع الثالث: الاتصال الداخلي و المناجمنت.....
- 119 • الفرع الرابع: وظائف و طرق و أساليب الاتصال الداخلي.....
- 122 ✓ المطلب الثاني : الاتصال الخارجي.....
- 123 • الفرع الأول: اتصال خارجي مؤسساتي.....
- 123 • الفرع الثاني: اتصال خارجي استراتيجي.....

- 124 • الفرع الثالث: اتصال خارجي حول السمعة.....
- 124 • الفرع الرابع : تقسيم آخر للاتصال الخارجي.....
- 126 ➤ المبحث الثالث معوقات الاتصال.....
- 126 ✓ المطلب الأول: المعوقات الذاتية.....
- 126 • الفرع الأول: تباين الإدراك.....
- 127 • الفرع الثاني: الاتجاهات السلبية.....
- 128 • الفرع الثالث: عدم الرغبة في الاتصال.....
- 128 • الفرع الرابع: قصور مهارات الاتصال.....
- 129 • الفرع الخامس: سوء العلاقات مع العاملين.....
- 130 ✓ المطلب الثاني: المعوقات البيئية.....
- 130 • الفرع الأول: مجموعة القيم و الأفكار و الخلفيات لدى الموظفين.....
- 130 • الفرع الثاني: الانتشار الجغرافي للمنظمة و البعد عن المركز الرئيسي.....
- 130 • الفرع الثالث: القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المنظمة..
- 130 ✓ المطلب الثالث: المعوقات التنظيمية.....
- 131 • الفرع الأول: انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي.....
- 131 • الفرع: الثاني: التخصص.....
- 132 • الفرع الثالث: عدم وضوح سياسة الاتصال.....
- 132 • الفرع الرابع : تعدد المستويات الإدارية.....
- 132 • الفرع الخامس: افتقاد إدارة المعلومات.....

- الفرع السادس: تعدد مستويات المدير 133
- ✓ المطلب الرابع: التغلب على معوقات الاتصال 133
- الفرع الأول: معوقات الاتصال بصفة عامّة..... 133
- الفرع الثاني: التغلب على معوقات الاتصال..... 134
- الفرع الثالث: تحسين فعالية الاتصال..... 135
- خلاصة الفصل الثاني..... 137

الفصل الثالث: دعائم الاتصال وإعادة تنظيم العمل

- المبحث الأول: نظم المعلومات..... 139
- ✓ المطلب الأول: المعلومات..... 139
- الفرع الأول: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات و العلاقة بينهما..... 139
- الفرع الثاني: خصائص المعلومة و المعلومات..... 142
- الفرع الثالث: جودة و مصادر المعلومات..... 144
- الفرع الرابع: أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة..... 146
- الفرع الخامس: أنواع المعلومات..... 147
- ✓ المطلب الثاني: نظام المعلومات..... 148
- الفرع الأول: تعريف و صيانة نظام المعلومات..... 148
- الفرع الثاني: موارد نظام المعلومات 149
- الفرع الثالث: نظام المعلومات و صنع القرار..... 151
- الفرع الرابع : التحديات الإدارية لنظم المعلومات..... 152

- 152 • الفرع الخامس: مهام نظام المعلومات.....
- 155 ✓ المطلب الثالث: نظم المعلومات الإدارية.....
- 155 • الفرع الأول: خصائص نظم المعلومات الإدارية.....
- 156 • الفرع الثاني: أسباب زيادة الحاجة لتكوين نظم معلومات إدارية.....
- 157 • الفرع الثالث: وظائف نظم المعلومات الإدارية
- 161 • الفرع الرابع: المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات الإدارية
- 164 • الفرع الخامس:تطور نظم المعلومات و تأثيرها على الهيكل التنظيمي.....
- 167 • الفرع السادس: أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة.....
- 168 ➤ المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 168 ✓ المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 168 • الفرع الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 169 • الفرع الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 170 • الفرع الثالث: مزايا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 170 ✓ المطلب الثاني: مميزات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
- 170 • الفرع الأول: قيمة الأعمال بواسطة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 171 • الفرع الثاني: مميزات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 172 • الفرع الثالث: أمن المعلومات ضمن إطار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال...
- 173 ✓ المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر.....
- 173 • الفرع الأول: أسباب التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال....

- 175 • الفرع الثاني: استراتيجيات الجزائر من أجل تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
- 176 • الفرع الثالث: المبادرات التي قامت بها الجزائر من أجل تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
- 179 ➤ المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة.....
- 179 ✓ المطلب الأول: ماهية الثقافة
- 179 • الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.....
- 180 • الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.....
- 181 • الفرع الثالث: : الثقافة التنظيمية و مراحل تطورها من المنظور النظري....
- 183 • الفرع الرابع أنواع الثقافة التنظيمية.....
- 184 ✓ المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية
- 184 • الفرع الأول: الاتجاه نحو العولمة.....
- 184 • الفرع الثاني: أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمة.....
- 184 • الفرع الثالث: بعض مشروعا الاندماج.....
- 184 • الفرع الرابع: الاهتمام بدراسة البنية التنظيمية و المناخ.....
- 185 • الفرع الخامس: خلق سمات تنافسية للمنظمة.....
- 185 • الفرع السادس: التعامل مع التغيير التنظيمي.....
- 185 ✓ المطلب الثالث: خلق و تغيير الثقافة التنظيمية.....
- 185 • الفرع الأول: آليات خلق الثقافة في المنظمة.....
- 186 • الفرع الثاني: أثر الثقافة على المؤسسة.....
- 187 • الفرع الثالث: الأوضاع التي تسهل تغيير الثقافة التنظيمية.....

- 188 ✓ المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.....
- 188 • الفرع الأول: المشروع الثقافي الجزائري بين الطموح و الواقع.....
- 188 • الفرع الثاني: الثقافة الجزائري داخل منظمات العمل.....
- 190 • الفرع الثالث: النقاط الواجب توفرها لتكوين نمط تسييري للمؤسسة الجزائرية...
- 192 ➤ المبحث الرابع: : الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، الكفاءات، إدارة المعرفة
- 192 ✓ المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي.....
- 192 • الفرع الأول: التوضيح لبعض المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.....
- 194 • الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي.....
- 195 • الفرع الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي
- 196 ✓ المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية.....
- 196 • الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية.....
- 196 • الفرع الثاني: مميزات اليقظة الإستراتيجية.....
- 197 • الفرع الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.....
- 198 ✓ المطلب الثالث: الكفاءات.....
- 198 • الفرع الأول: مفهوم الكفاءات.....
- 199 • الفرع الثاني: تنمية الكفاءات.....
- 200 • الفرع الثالث: خصائص الكفاءات.....
- 201 ✓ المطلب الرابع: إدارة المعرفة.....
- 201 • الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة.....

- 202 • الفرع الثاني: نظريات المعرفة في المنظمة.....
- 204 • الفرع الثالث: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.....
- 205 • الفرع الرابع : آليات تشكل المعرفة.....
- 207 • الفرع الخامس: معوقات تطبيق إدارة المعرفة
- 209 خلاصة الفصل الثالث.....

الفصل الرابع: إعادة تنظيم العمل بالتغيير التنظيمي

- 210 تمهيد.....
- 211 ² ➤ المبحث الأول: أساسيات عن التغيير التنظيمي.....
- 211 ✓ المطلب الأول : ماهية التغيير التنظيمي.....
- 211 • الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي.....
- 211 • الفرع الثاني: مبادئ التغيير التنظيمي
- 214 • الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي.....
- 214 • الفرع الرابع: مجالات التغيير التنظيمي.....
- 216 • الفرع الخامس: أهمية التغيير
- 216 ✓ المطلب الثاني: كفايات إحداث عملية التغيير التنظيمي.....
- 216 • الفرع الأول: العوامل التي تدعو إلى إحداث التغيير
- 221 • الفرع الثاني: إستراتيجيات التغيير.....
- 223 • الفرع الثالث: المحاور الأساسية للتغيير.....
- 225 • الفرع الرابع: طرق إدارة التغيير.....

- 226 ✓ المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي.....
- 226 • الفرع الأول: خصائص إدارة التغيير التنظيمي.....
- 227 • الفرع الثاني: الخطوات العملية لبرنامج تغيير فعّال.....
- 229 • الفرع الثالث: عوامل نجاح التغيير.....
- 231 • الفرع الرابع: إستراتيجية النظم الحية في التغيير.....
- 235 ✓ المطلب الرابع: إعادة تنظيم العمل.....
- 235 • الفرع الأول: أهم العناصر المساعدة على التغيير التنظيمي.....
- 236 • الفرع الثاني: تغيير الاتجاهات النفسية.....
- 238 • الفرع الثالث: إعادة تنظيم العمل من خلال تطبيق نظم الأعمال الاجتماعية التقنية
- 240 • الفرع الرابع: مهام الاتصال التي لها علاقة مع إعادة تنظيم العمل.....
- 242 ✓ المطلب الخامس: مراحل عملية التغيير.....
- 242 • الفرع الأول: نموذج كيرت ليفين.....
- 243 • الفرع الثاني: نموذج ليببت و واطسون و ويستلي.....
- 244 • الفرع الثالث: نموذج بيتر.....
- 244 • الفرع الرابع: نموذج جون كوتر.....
- 245 • الفرع الخامس: نموذج جريني.....
- 254 • الفرع السادس: نموذج هوس ذو المراحل السبعة.....
- 256 ➤ المبحث الثاني: التطوير التنظيمي.....
- 256 ✓ المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي.....

- 256 • الفرع الأول: تعريف و أهمية التطوير التنظيمي.....
- 258 • الفرع الثاني: أهداف التطوير التنظيمي.....
- 259 • الفرع الثالث: دوافع و مبررات التطوير التنظيمي.....
- 259 ✓ المطلب الثاني: الحاجة إلى التطوير التنظيمي.....
- 259 • الفرع الأول: بالنسبة للعاملين.....
- 260 • الفرع الثاني: بالنسبة للعملاء.....
- 260 • الفرع الثالث: بالنسبة للمنظمة.....
- 261 ✓ المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي.....
- 261 • الفرع الأول: الأفراد.....
- 261 • الفرع الثاني: جماعات العمل.....
- 262 • الفرع الثالث: التنظيم.....
- 262 ✓ المطلب الرابع: الإستراتيجية المتبعة في التطوير التنظيمي.....
- 262 • الفرع الأول: إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي.....
- 262 • الفرع الثاني: إستراتيجية القيم و إعادة التعلّم.....
- 263 • الفرع الثالث: إستراتيجية القوة و القهر.....
- 263 ➤ المبحث الثالث: مقاومة التغيير.....
- 263 ✓ المطلب الأول أسباب و سلبيات مقاومة التغيير.....
- 263 • الفرع الأول: الأسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية.....
- 264 • الفرع الثاني: الأسباب التي ترتبط بإحداث التغيير.....

- 265 • الفرع الثالث: الأسباب التي ترتبط بالعامل الاجتماعي.....
- 265 • الفرع الرابع: سليات مقاومة التغيير.....
- 266 ✓ المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير.....
- 266 • الفرع الأول: الصدمة و عدم التطبيق.....
- 267 • الفرع الثاني: : الذنب و الإسقاط.....
- 267 • الفرع الثالث : التبرير التكامل و القبول.....
- 267 ✓ المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.....
- 267 • الفرع الأول: إستراتيجية التعامل و الدعم.....
- 268 • الفرع الثاني: إستراتيجية التعامل الفعال.....
- 268 • الفرع الثالث: إستراتيجية المشاركة.....
- 268 • الفرع الرابع: التفاوض و الاتفاق.....
- 268 • الفرع الخامس: الاستغلال و اختيار الأعضاء.....
- 268 • الفرع السادس: الإكراه الظاهر و غير الظاهر.....
- 270 خلاصة الفصل الرابع.....

الفصل الخامس : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

- 271 تمهيد.....
- 272 ➤ المبحث الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة و دراسة صحة الاستبيان.....
- 272 ✓ المطلب الأول: كيفية الدراسة.....
- 272 • الفرع الأول: نموذج الدراسة.....
- 272 • الفرع الثاني:الأدوات المستخدمة في الجمع:.....

273المطلب الثاني: خصائص الاستبيان..... ✓
274الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... •
274الفرع الثاني: الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة:..... •
276المبحث الثاني: دراسة حالة "ملبنة النجاح"..... ➤
276المطلب الأول: الدراسة الوصفية..... ✓
276الفرع الأول : التعريف بالشركة •
276الفرع الثاني: نشاط الشركة..... •
277الفرع الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي •
281المطلب الثاني: تفرغ نتائج الاستبيان و تحليلها ل " ملبنة النجاح"..... ✓
281الفرع الأول: أسئلة تمهيدية..... •
286الفرع الثاني : الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول " الاتصال الداخلي"..... •
302الفرع الثالث: الأسئلة الدالة على المتغير الثاني "إعادة تنظيم العمل..... •
321المبحث الثالث: دراسة حالة "ملبنة جيبي"..... ➤
321المطلب الأول: الدراسة الوصفية..... ✓
321الفرع الأول: التعريف ب"ملبنة جيبي" •
322الفرع الثاني : نشاط الشركة..... •
323الفرع الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي •
327المطلب الثاني: تفرغ نتائج الاستبيان و تحليلها ل " ملبنة الجيبي"..... ✓
327الفرع الأول: أسئلة تمهيدية •
332الفرع الثاني : الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول " الاتصال الداخلي"..... •
348الفرع الثالث: الأسئلة الدالة على المتغير الثاني "إعادة تنظيم العمل"..... •
363المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة..... ✓
367خلاصة الفصل.....
368خاتمة عامّة.....

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	الاتصال عند فايول.....	الشكل 01:
24	هرم ماسلو للحاجات.....	الشكل 02:
28	نموذج حلقة الوصل.....	الشكل 03:
79	تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا لطبيعة النشاط.....	الشكل 04:
79	تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للمنتج.....	الشكل 05:
80	تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للتقييم الجغرافي.....	الشكل 06:
80	تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للعملاء.....	الشكل 07:
81	تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للعمليات.....	الشكل 08:
81	تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للتقييم المركب.....	الشكل 09:
93	تعريف الاتصال.....	الشكل 10:
112	الاتصال و الرقابة.....	الشكل 11:
115	نموذج لاسويل.....	الشكل 12:
117	نموذج كاتز و لازار.....	الشكل 13:
118	نموذج بيرلو.....	الشكل 14:
151	مراحل تحول البيانات إلى معلومات	الشكل 15:
153	كيفية توفير المعلومات للنظام.....	الشكل 16:
175	تطور المعلومات الإدارية و تأثيرها على الهيكل التنظيمي.....	الشكل 17:
175	نظم المعلومات في السبعينات.....	الشكل 18:
176	نظم المعلومات في الثمانينات.....	الشكل 19:
176	نظم المعلومات في التسعينات.....	الشكل 20:
229	أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة.....	الشكل 21:
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	الشكل 22:
281	جنس المجيب.....	الشكل 23:
282	سن المجيب.....	الشكل 24:
283	المستوى التعليمي.....	الشكل 25:
284	الأقدمية.....	الشكل 26:

285	الشكل 27: المنصب المشغول
286	الشكل 28: أولويات الاتصال في المؤسسة
287	الشكل 29: بماذا يمكنك الاتصال الداخلي
288	الشكل 30: وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به
289	الشكل 31: الاتصال بالرئيس المباشر
290	الشكل 32: عمليات التكوين في المؤسسة
291	الشكل 33: الحرية في إنجاز العمل
292	الشكل 34: وسائل الاتصال في المؤسسة
293	الشكل 35: وصول المعلومات إلى العمال
294	الشكل 36: كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من الإدارة
294	الشكل 37: كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من النقابة
294	الشكل 38: كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من العمال
296	الشكل 39: تعقد الإدارة اجتماعات مع الإطارات
296	الشكل 40: تعقد الإدارة اجتماعات مع العمال
298	الشكل 41: بمن تتصل عندما تواجهك المشاكل
299	الشكل 42: الاهتمام بالرد على الشكاوي
300	الشكل 43: الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة
301	الشكل 44: مصدر المعلومات
302	الشكل 45: التستر على بعض المعلومات
303	الشكل 46: عدم تلقي المعلومة في الوقت المحدد
305	الشكل 47: التعبير عن الرأي
306	الشكل 48: وصول المعلومة في الوقت المناسب
307	الشكل 49: الاتصال مع الزملاء
308	الشكل 50: المشاركة في القرارات المهمة في المؤسسة
308	الشكل 51: روح الانتماء للمؤسسة
309	الشكل 52: الاعتماد على العمل الجماعي من أجل إنجاز المهام
310	الشكل 53: ظروف العمل في المؤسسة
311	الشكل 54: التوتر بين العمال في المؤسسة
312	الشكل 55: تعارض بين مصالح المؤسسة و أهداف العمال

313	الشكل 56 : قيمة عملك في المؤسسة
314	الشكل 57 : طريقة تسيير المؤسسة
315	الشكل 58 : صورة المؤسسة
316	الشكل 59 : مغادرة المؤسسة في حالة توفر الفرصة
326	الشكل 60 : الهيكل التنظيمي ل "ملبنة جبيلي"
327	الشكل 61 : جنس المجيب
328	الشكل 62 : سن المجيب
329	الشكل 63 : المستوى التعليمي
330	الشكل 64 : الأقدمية
331	الشكل 65 : المنصب المشغول
332	الشكل 66 : أولويات الاتصال في المؤسسة
333	الشكل 67 : بماذا يمكنك الاتصال الداخلي
334	الشكل 68 : وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به
335	الشكل 69 : الاتصال بالرئيس المباشر
336	الشكل 70 : عمليات التكوين في المؤسسة
337	الشكل 71 : الحرية في إنجاز العمل
338	الشكل 72 : وسائل الاتصال في المؤسسة
339	الشكل 73 : وصول المعلومات إلى العمال
340	الشكل 74 : كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من الإدارة
340	الشكل 75 : كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من النقابة
340	الشكل 76 : كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من العمال
342	الشكل 77 : تعقد الإدارة اجتماعات مع الإطارات
342	الشكل 78 : تعقد الإدارة اجتماعات مع العمال
344	الشكل 79 : بمن تتصل عندما تواجهك المشاكل
345	الشكل 80 : الاهتمام بالرد على الشكاوي
346	الشكل 81 : الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة
347	الشكل 82 : مصدر المعلومات
349	الشكل 83 : التستر على بعض المعلومات
350	الشكل 84 : عدم تلقي المعلومة في الوقت المحدد

351 التعبير عن الرأي	الشكل 85:
352 وصول المعلومة في الوقت المناسب	الشكل 86:
353 الاتصال مع الزملاء	الشكل 87:
354 المشاركة في القرارات المهمة في المؤسسة	الشكل 88:
354 روح الانتماء للمؤسسة	الشكل 89:
355 الاعتماد على العمل الجماعي من أجل إنجاز المهام	الشكل 90:
356 ظروف العمل في المؤسسة	الشكل 91:
357 التوتر بين العمال في المؤسسة	الشكل 92:
358 تعارض بين مصالح المؤسسة و أهداف العمال	الشكل 93:
359 قيمة عملك في المؤسسة	الشكل 94:
360 طريقة تسيير المؤسسة	الشكل 95:
361 صورة المؤسسة	الشكل 96:
362 مغادرة المؤسسة في حالة توفر الفرصة	الشكل 97:
363 العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل	الشكل 98:

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
09 يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة.....	الجدول 01
281 جنس المجيب.....	الجدول 02
282 سن المجيب.....	الجدول 03
283 المستوى التعليمي.....	الجدول 04
284 الأقدمية.....	الجدول 05
285 المنصب المشغول.....	الجدول 06
286 أولويات الاتصال في المؤسسة.....	الجدول 07
287 بماذا يمكنك الاتصال الداخلي.....	الجدول 08
288 وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به.....	الجدول 09
289 الاتصال بالرئيس المباشر.....	الجدول 10
290 عمليات التكوين في المؤسسة.....	الجدول 11
291 الحرية في إنجاز العمل.....	الجدول 12
292 وسائل الاتصال في المؤسسة.....	الجدول 13
293 وصول المعلومات إلى العمال.....	الجدول 14
294 كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من الإدارة.....	الجدول 15
294 كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من النقابة.....	الجدول 16
294 كيف تقيّم المعلومات التي تصلك من العمال.....	الجدول 17
296 تعقد الإدارة اجتماعات مع الإطارات.....	الجدول 18
296 تعقد الإدارة اجتماعات مع العمال.....	الجدول 19
298 بمن تتصل عندما تواجهك المشاكل.....	الجدول 20
299 الاهتمام بالرد على الشكاوي.....	الجدول 21
300 الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة.....	الجدول 22
301 : مصدر المعلومات.....	الجدول 23
302 التستر على بعض المعلومات.....	الجدول 24
303 عدم تلقي المعلومة في الوقت المحدد.....	الجدول 25
305 التعبير عن الرأي.....	الجدول 26

306	وصول المعلومة في الوقت المناسب.....	الجدول 27
307	الاتصال مع الزملاء.....	الجدول 28
308	المشاركة في القرارات المهمة في المؤسسة.....	الجدول 29
308	روح الانتماء للمؤسسة.....	الجدول 30
309	الاعتماد على العمل الجماعي من أجل إنجاز المهام.....	الجدول 31
310	ظروف العمل في المؤسسة.....	الجدول 32
311	التوتر بين العمال في المؤسسة.....	الجدول 33
312	تعارض بين مصالح المؤسسة و أهداف العمال.....	الجدول 34
313	قيمة عملك في المؤسسة.....	الجدول 35
314	طريقة تسيير المؤسسة.....	الجدول 36
315	صورة المؤسسة.....	الجدول 37
316	مغادرة المؤسسة في حالة توفر الفرصة.....	الجدول 38
327	جنس المجيب.....	الجدول 39
328	سن المجيب.....	الجدول 40
329	المستوى التعليمي.....	الجدول 41
330	الأقدمية.....	الجدول 42
331	المنصب المشغول.....	الجدول 43
332	أولويات الاتصال في المؤسسة.....	الجدول 44
333	بماذا يمكنك الاتصال الداخلي.....	الجدول 45
334	وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به.....	الجدول 46
335	الاتصال بالرئيس المباشر.....	الجدول 47
336	عمليات التكوين في المؤسسة.....	الجدول 48
337	الحرية في إنجاز العمل.....	الجدول 49
338	وسائل الاتصال في المؤسسة.....	الجدول 50
339	وصول المعلومات إلى العمال.....	الجدول 51
340	كيف تقيم المعلومات التي تصلك من الإدارة.....	الجدول 52
340	كيف تقيم المعلومات التي تصلك من النقابة.....	الجدول 53
340	كيف تقيم المعلومات التي تصلك من العمال.....	الجدول 54
342	تعقد الإدارة اجتماعات مع الإطارات.....	الجدول 55

342تعقد الإدارة اجتماعات مع العمال	الجدول 56
344بمن تتصل عندما تواجهك المشاكل	الجدول 57
345الاهتمام بالرد على الشكاوي	الجدول 58
346الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة	الجدول 59
347مصدر المعلومات	الجدول 60
349التستر على بعض المعلومات	الجدول 61
350عدم تلقي المعلومة في الوقت المحدد	الجدول 62
351التعبير عن الرأي	الجدول 63
352وصول المعلومة في الوقت المناسب	الجدول 64
353الاتصال مع الزملاء	الجدول 65
354المشاركة في القرارات المهمة في المؤسسة	الجدول 66
354روح الانتماء للمؤسسة	الجدول 67
355الاعتماد على العمل الجماعي من أجل إنجاز المهام	الجدول 68
356ظروف العمل في المؤسسة	الجدول 69
357التوتر بين العمال في المؤسسة	الجدول 70
358تعارض بين مصالح المؤسسة و أهداف العمال	الجدول 71
359قيمة عملك في المؤسسة	الجدول 72
360طريقة تسيير المؤسسة	الجدول 73
361صورة المؤسسة	الجدول 74
362مغادرة المؤسسة في حالة توفر الفرصة	الجدول 75

المقدمة العامة:

الإنسان الغداء و الإحساس الذي يجعله يحيا و يحس بالبيئة المحيطة به، فإن الاتصال يسمح للمعلومات و الأفكار و وجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة بما يضمن استمرار هذه الجماعة و بقاءها و تقدمها

لعله من الأمور الحتمية أن تكون مثل هذه العملية الأساسية الحيوية موضع الدراسة في كلياتها و جزئياتها عبر التاريخ لقد اجتذبت عملية الاتصال منذ العصور القديمة حتى العصر الحديث اهتمام الباحثين الذين يستخدمون تشكيلا غنيا من الاتجاهات الفكرية بما فيها الفلسفية و السياسية و الاجتماعية, و مع ذلك فلم يخضع الاتصال كموضوع للبحث العلمي إلا أخيرا خضع بنوع خاص لتفحص علماء الاجتماع في ميادين معينة و على الأخص العلوم السياسية و علم النفس و علم الاجتماع.

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أهدافها و أحجامها و مهما كانت المداخل المستعملة في دراساتها ك مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع و التي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث و التطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني و التكنولوجي و الاجتماعي الإنساني فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام و بالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ و التي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا و مبني على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة

الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط و حاجياته المختلفة فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت ' و قد كان صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة و التي أقصى منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للذرية بها ' بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاء ' و رفعها لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به. و حتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بالمهام المطلوبة منها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال و جوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف تحركاتها مند الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج.

و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال و يمكن أن نعتبر الاتصال أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة ' و الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات كما أنه عنصر أساسي و هام في عملية اتخاذ القرارات حيث أن البيانات دعامة رئيسية للقرارات و عملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة و هكذا نجد أن أنظمة الاتصال أصبحت في الوقت الحاضر تتشابه مع الجهاز العصبي ' فكلما تتوقف الحياة إذ توقف الجهاز العصبي ' فان النشاط يتوقف في المؤسسة إذا توقف نظام الاتصال.

هذا من جهة و من جهة أخرى تواجه المؤسسات الاقتصادية بكافة عناصرها عددا من التحديات نتيجة التغيرات و التطورات العالمية و المحلية و التي باتت جميعا تشكل واقعا جديدا يفرض علينا ضرورة

إعادة النظر في كافة مكوناتها و أساليب ممارستها و أنه أصبح سمة أساسية في حياتنا اليومية، فهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير، وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان إحداث التغيير، بل و استباقه و تعيش المجتمعات اليوم عصر التغيير المتسارع في كل مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و العلمية بفضل المبتكرات التكنولوجية الحديثة و خاصة تكنولوجيا المعلومات فالتغيير أصبح واقع اليوم القوى المؤثر على مؤسسات المجتمع المختلفة كإجراء فرضي و ليس اختياري و ذلك لمواجهة تحديات التعامل مع المستقبل، و التغيير أمر مرغوب فيه و له عمله و أساليبه و نظرياته التي تهتم بجميع الجوانب المؤثرة على التغيير و منها العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة

فلا أحد يستطيع أن يتكهن المستقبل المخيف مما يجعل عملية التغيير و إعادة تشكيل المنظمات ضرورة لمواجهة المخاطر ، فبات لزاما علينا التدخل الحازم لتطوير المنظمات و الوقوف على تشخيص نقاط الضعف و استيعاب الطارئة لمعالجتها للمضي قدما نحو المستقبل فالمنام الذي تعيشه المنظمات اليوم يخيم عليه الاضطراب و عدم الاستقرار مما يهدد كياناتها و وجودها ، فقد شهد العالم كيف انتهجت المنظمات تبني سياسة الاستراتيجيات و التحالف و الاندماج ، و استخدام تقنيات الإنتاج و الاتصالات من أجل ضمان و جودها و إثبات كيانها ، و بما أن البيئة كثيرا ما تتغير و تتحول فإن هذه الاستراتيجيات ستظل هي أيضا عرضة للتغيير و إعادة الهيكلة

إن مدخل إدارة التغيير لا يعتمد فقط في نجاحه على القائد الذي يميل للتغيير و الذي تسانده آليات التغيير الفعالة، بل يوضح أيضا أن التغيير ينفذه العاملون و أن تصرفهم و مساندتهم هما الأهم، و من أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق التزام أولئك الأفراد بالتغيير، إن الموارد البشرية هي محور التغيير و قد تكون هدفه، لأن التغيير الذي سيحدث في النواحي التكنولوجية يتطلب تدريب الأفراد على التقنيات

الحديثة المدخلة، و التغيير في مجال الهيكل التنظيمي يتطلب تدريب الأفراد على الأنشطة و الأعمال الجديدة المضافة أو الموجودة مسبقا والتي انتقلوا إليها حديثا.

إن موضوع هذا البحث يتناول العلاقة السببية التي تحدث بين الاتصال الداخلي و إعادة تنظيم العمل و دراسة كل الجوانب المساعدة على ذلك من ثقافة مؤسسة و كفاءات دون أن ننسى اليقظة الإستراتيجية و إدارة المعرفة كونها أدوات فعالة لإنجاح هذا التغيير

و أهمية هذا الموضوع تكمن في العديد من الأسباب و الدوافع من أهمها تبين كيف تحصل التغييرات التنظيمية في الوقت الحالي هذا من جهة و من جهة أخرى فمع التطور في تقنيات التسيير و التطور المتسارع في نظرياته و ما أصبح لها من تأثير في حركة المؤسسة، و التي أظهرت الموارد البشرية فيها ليس فقط كعامل حي و عاقل بل أيضا لأنه يتميز بخصائص ثقافية و نفسية و معنوية يتحدد على أساسها جزء كبير من تصرفاته التي تؤثر في نشاطه و نتائجه كما يتميز بحاجته للاتصال كظاهرة حيوية خاصة ضمن ظروف المؤسسة الحالية المتميزة بالتعقيد أكثر.

ومنه بما أن للاتصال أهمية بالغة في المؤسسة الحديثة و بما أن هذه الأخيرة في تطور و تغير مستمر ارتأينا الإشكالية التالية:

الإشكالية:

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة ، بالإضافة إلى أنه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، و الاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية ، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير و مشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و

الاستقرار النفسي ، و منه يمكن تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العامل على حد سواء و هو عندئذ ضرورة إنسانية لتماسك الأفراد و الجماعات و الشعوب و هو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم و أفكارهم و عقولهم، و معرفة حاجاتهم و العمل على إشباعها و من ثم فهو عملية للتفاعل الاجتماعي بين المتكلم و المستمع و المشاهد و بين القارئ و الكاتب

فيمكن اعتبار الاتصال كوسيلة لخلق حركية و ديناميكية للجماعات و على اعتبار ان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات و أهداف المؤسسة ككل ، و عليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة فمن خلاله يتم توفير المعلومات و الأفكار و الخطط و التعليمات و الآراء عبر أجزائها و الأطراف العاملة بها ، و تعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها و بين العمال و العالم الخارجي المتواجدة فيه ، و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة فقرارات المؤسسة و أهدافها و توجهاتها و خططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية

هكذا صار الاتصال من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين و اعتبارا من أنه يصعب تصور أي فعل بشري منظم دون اتصال سواء كان لفظيا أو غير لفظي كما يعد الاتصال الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض و هو المرحلة الأولى في التفاعل الاجتماعي ، و بالنسبة للتنظيمات فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله فالاتصال الداخلي هو الذي ينظم و يضمن العلاقة الموجودة بين مختلف الأفراد و الأقسام يجعلها متكاملة و منسجمة بما يخدم نشاط تلك المؤسسة و غيابه قد يؤثر سلبا عليها .

و كل هذا دفع بنا إلى طرح الإشكالية التالية:

" يمكن اعتبار الاتصال الداخلي الأداة الفعالة لإحداث التغيير و إعادة تنظيم العمل داخل المؤسسة الجزائرية"

الأسئلة المرتبطة بالاشكالية:

- 1- يمكن اعتبار أن الاتصالات الداخلية لها تأثير كبير على فعالية المنظمة؟
- 2- هل للنسق الاتصالي ضرورة لإعادة تنظيم العمل داخل المنشأة؟ و هل يكفي وجوده لنجاح العملية؟
- 3- ما مدى إدراك الأفراد داخل المؤسسة لأهمية و ضرورة إعادة التنظيم و ما مدى وجود استخدام الاتصال في هذه العملية؟
- 4- ما هي العوامل المهمة التي تساعد الاتصال من أجل إعادة تنظيم العمل؟

الفرضيات:

- 1- لا يرتبط الاتصال الداخلي فقط بتحقيق الأهداف للمؤسسة و إنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد
 - 2- عدم الاهتمام بالاتصال الداخلي للمؤسسة يفقد الأفراد داخلها التأقلم مع بعضهم البعض.
 - 3- تجنيد الوسائل الضرورية للعملية الاتصالية يمكنها من إعادة تنظيم العمل بكل سهولة
 - 4- من أجل ضمان و استمرار تطورها المنظمات هي مجبرة على إعادة تنظيم العمل بصفة دورية
- هذا العمل هو دراسة وصفية تهدف إلى توضيح النتائج التي أفرزتها التغيرات التنظيمية و الاتصال الداخلي داخل المنظمة و ما هي العلاقة القائمة بينهما ، مع دراسة كل المعطيات المرتبطة بهم، و الدراسة الوصفية لا تقتصر على المسح المكتبي من كتب و مقالات و دراسات سابقة و جمع المعلومات و إنما تعتمد على تصنيف البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج منها باستخدام برنامج EXEL و برنامج SPSS بحيث يمكن إصدار تعميمات بشأن الدراسة

و سوف نقوم بمعالجة هذا الموضوع بتقسيمه إلى قسمين : قسم خاص بالجانب النظري و الذي يحتوي على أربعة فصول ، أما الثاني خاص بالجانب التطبيقي و يحتوي على فصل واحد و الذي يتضمن الدراسة الميدانية

خطة البحث:

الفصل الأول : الدراسة النظرية

ارتأينا أن يكون هذا الفصل تمهيدي نتحدّث فيه عن نظريات التسيير التي لها علاقة بموضوع بحثنا بما أنها تعتبر ركائز أي بحث علمي و تطرقنا فيه إلى ماهية التنظيم و الهيكل التنظيمي و علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي و ما مدى مساهمة ديناميكية الجماعة في نجاح عملية الاتصال في التنظيم

الفصل الثاني: ماهية الاتصال

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة ، إن معظم مشاكلنا اليوم هو ليست في الأدوات و العتاد و لكن في عالم الأفراد و إن أكبر العقبات أمام الإنسان كانت و ما تزال هي عدم القدرة على التعامل مع الآخرين و فهمهم .

و لمعرفة كل هذا ارتأينا أن يتحدّث هذا الفصل عن الاتصال بنوع من التفصيل من خلال نظرياته و أهدافه و معوقاته و أنواعه المختلفة مع التركيز نوعا ما على الاتصال الداخلي بما انه محور دراستنا

الفصل الثالث: دعائم الاتصال

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء و الأفكار من أجل نقل المعارف و الخبرات بين طرفين أو أكثر، عبر و سائل مختلفة تعددت و تطورت عبر الزمان و الظروف ، و ذلك من أجل تكوين علاقات جيّدة و تنمية روح الابتكار و الإبداع و زيادة درجة تماسك أعضاء الفريق و ذلك للمشاركة في صنع و اتخاذ القرار.

فلا يمكن حدوث اتصال أو تغيير دون أن تكون هناك أفراد قابلة لذلك و تستطيع التأقلم معه و مواجهة صعوباته

و منه ارتأينا أن يكون هذا الفصل مخصّص إلى التعرف على بعض النقاط و التوجهات التي يمكن اعتبارها أو إطلاق عليها اسم دعائم الاتصال ألا و هي : نظام المعلومات ، إدارة المعرفة ، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، ثقافة المؤسسة و أخيرا التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال.

الفصل الرابع: إعادة تنظيم العمل بإدارة التغيير

إن إحداث التغيير و إعادة تنظيم العمل حسب هذا التغيير ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة ، فإن ضمان نجاح التغيير ليس بشيء المؤكد إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها إخفاقا كبيرا لم يكن متوقعا بسبب نقص أو انعدام المعلومات المتعلقة بالتغيير، وهنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تلعبه الجهة المكلفة بإعادة التنظيم أو التغيير من خلال ضمان اتصالات فعالة تبرز أسباب التغيير و نتائجه و ما يضمن تقبل الأفراد له و اقتناعهم به و تحفيزهم على إنجازه من خلال اندماجهم في مشروعه و هذا ما ستنم معالجته في هذا الفصل و هو التطرق إلى التغيير و إعادة التنظيم داخل المؤسسة بكل جوانبه و في الأخير دور الاتصالات الداخلية في ذلك

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

تمّ فيه تطبيق ما تطرقنا إليه في الجانب النظري و إسقاط الإشكالية عليه من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل ليس هذا فقط بل و مقارنة ذلك بين مؤسستين إحداهما خاصّة (مؤسسة حليب النجاح ل مغنية) و الأخرى عامّة (حليب جبيلي ل تلمسان) كل هذا عن طريق استبيان تمّ الإجابة عليه من طرف العمال بالمؤسستين من أصغر إلى أكبر عامل

بعض الدراسات السابقة:

- 1- يرباوي كمال ، " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيم " ، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013، ص 79-90
- الإشكالية: هل يساهم الاتصال الداخلي في إبراز التغيير و الأهداف المرجوة من وراءه للعمّال داخل المؤسسة
 - الملخص الذي تمّ التوصل إليه : الهدف من هذا المقال هو تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة (الاتصال الداخلي) باعتباره واحد من أهم هذه الطرق لجميع الوسائل و لإنجاح التغيير و على أساس أن الإنسان (الفرد) هو القاسم المشترك لمجالات التنظيم داخل المؤسسة، فعليه فإن تنفيذ أي تغيير أو تطوير يتوقف على نجاح أو فشل التنظيم و التخطيط باعتباره يملك مهارات عملية التعامل (اتصالات) مع أي عملية تعامل (اتصالات) مع أي عملية تغيير و من خلال ما تقدّم يبرز الدور للجهة المكلفة بعملية التغيير التنظيمي في ضمان اتصالات فعالة توضح أسباب التغيير و آفاقه على أفراد المنظمة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، ممّا يعطي نتائج إيجابية للمنظمة و التي تساعد في تحقيق كل أهدافها في ظل غياب صراعات و مقاومة التغيير
- 2- الدكتور جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول -الثاني، 2010
- الإشكالية: فما هو السبيل إذاً لضمان نجاح التغيير من خلال جلب انخراط الفاعلين حوله وتكيفهم معه، ومن ثمة عدم مقاومتهم له؟
 - الملخص الذي تمّ التوصل إليه : انصب الاهتمام في هذا المقال على دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنشأة، وذلك انطلاقاً من المقاربة النسقية الاتصالية لها من ناحية، وبالاعتماد على أدبيات التغيير التنظيمي من ناحية أخرى، الذي تمّ التوصل فيه إلى إبراز الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المنشأة في أثناء مراحل التغيير كلّها، وذلك من خلال مساهمته في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها، هذا الدور يرتكز على أربع نقاط رئيسية مرتبطة ببعضها بعضاً وهي: حركة المعلومات التي يقصد بها التوزيع الكافي والعادل والفعال للمعلومات جميعها حول التغيير في كل مستويات المنشأة، والتي بدورها ينتج عنها الفهم ويقصد به الاتفاق في التصور لعملية التغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تقوية الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنشأة مما يقضي على مظاهر المواجهة بينهم من ناحية، ومع الإدارة من ناحية أخرى ومن ثمة إنجاح مشروع التغيير وتحقيق الفعالية التنظيمية، ويبقى نجاح هذه العملية مرتبطاً بمدى وعي قادة التغيير بضرورة إدماج البعد الاتصالي في إدارة شؤون المنشأة خاصة في أثناء

إحداث أي تغيير مهما كان نوعه، لكن وجود النسق الاتصالي الفعال لا يعني دائماً نجاح أي عملية تغيير لأن ذلك يمكن أن يكون في بعض الحالات ذا أثر سلبي .

3- ضيف أحمد، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية " اتصالات الجزائر" مذكو لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت إشراف الأستاذ الدكتور كرزابي عبد اللطيف ، جامعة تلمسان، 2012-2013

● **الإشكالية:** إلى أي مدى يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إحداث التغيير و إدارته بالمؤسسة الاقتصادية

● **الملخص الذي تمّ التوصل إليه:** لكي يكون التغيير ناجح بمؤسساتنا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير ، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير و الحصول على رد فعل إيجابي و أخيرا تنفيذ التغيير، و إدارة المعوقات و المشاكل و ردود الأفعال السلبية، و اتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ، أو التعديل أو الإلغاء، و هذا ما لمسناه من خلال دراسة مجمع اتصالات الجزائر ، فقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح استراتيجيات التغيير المتبناة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال و الانترنت و لكن بالرغم من ذلك فعلى المجمع بذل المزيد من الجهود و انتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل و الزبون بالعمل الميداني و المستمر و تحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال و خدمة الأنترنت

تمهيد:

إن أهم ما يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات القديمة ، هو ذلك التنظيم الذي أصبح ظاهرة عامة و شاملة لكل الميادين و المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها .حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني التقني و درجة عقلانيتها ووضوحها من مجتمع لآخر، و تبعا لدرجة الرقي الذي بلغه كل مجتمع فكريا و حضاريا.

لقد عمل المجتمع على ترقية نظامه الاجتماعي من خلال مجموعة تنظيمات متميزة، تستجيب لطبيعة المرحلة و تضمن تحقيق الأهداف، أهداف التنظيم ذاته أولا ،و من خلالها تحقيق أهداف النظام الاجتماعي آكل .و يتم ذلك بصورة آلية.

إن هذا التوسع في عملية التنظيم و شمولها وظهور بعض المشكلات المرتبطة بذلك ،أدى إلى ظهور مفكرين و باحثين حاولوا سواء من خلال تنظيرات مثالية أو من خلال دراسات امبريقية ، دراسة التنظيمات ككيانات اجتماعية و أنساق اجتماعية تتأثر بما يجري داخلها و بما يجري في محيطها الاجتماعي أو البيئة التي تمارس داخلها نشاطها .و نقصد هنا خاصة الذي أصبح فيما بعد مصدر إلهام كثير Max-weeber " ذلك النموذج المثالي الفيبييري من الباحثين و الدارسين، سواء كانوا أولئك الذين بينوا فعاليته و حاولوا التأكيد على أنه بالإمكان تطبيقه واقعيًا، أو أولئك الذين حاولوا إظهار أوجه قصوره و صعوبة تحقيقه واقعيًا، أما نقصد كذلك تلك المداخل النظرية و الدراسات الامبريقية التي أجراها عديد الباحثين .آل هذا شكل لنا تراثا فكريا و نظريا متنوعا و مختلفا في بعض الأحيان ،و قد أصبح من الصعوبة بمكان معه أن نفتك رؤية شاملة و موحدة و متكاملة لمفهوم التنظيم و بناءه و وظيفته و حدوده إلا من خلال بناء نسق فكري يتناول آل هذه الجوانب .إن التنظيم ببساطة يعبر عن الترتيب، ترتيب الأشياء و الأشخاص حيث يجد آل عنصر مكانه المناسب الذي يستطيع من خلاله الإسهام في بناء علاقة تفاعلية هادفة و فعالة.

كما يعبر التنظيم عن تلك العلاقات الرسمية المضبوطة مسبقا بين الأفراد كأوضاع و أدوار اجتماعية تنظيمية، و كذلك عن تلك العلاقات الشخصية المترتبة عن طبيعة التنظيم عموما،أو تلك التي تدعى بالعلاقات الغير رسمية.

المبحث الأول : النظريات التسييرية و علاقتها بالاتصال

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية:

بدأت الكتابات الإدارية بشكلها الرسمي الموثق منذ حوالي مئة و خمسون عاما، إذ كانت الخطوات الأولى لتسطير أواخر القرن التاسع عشر فظهرت حينئذ التوجيهات المسيرة إلى جهود و أفكار علماء و باحثين أفاضل في مجالات إدارية متعددة أطلق عليها ما أسماه العلماء بالنظرية التقليدية أو الكلاسيكية

لقد ظهرت العديد من المشاكل مع ظهور نظام المصنع في القرن الثامن عشر و التاسع عشر مثل اختيار موقع المصنع، تصميم الهيكل التنظيمي و تدريب العاملين الذين لا يتحدثون الانجليزية لأنهم نازحين و م هاجرين و مشكلات جدولة الإنتاج، عمليات التصنيع و التمويل المعقدة بالإضافة إلى مشكلات التعامل مع عدم الرضى لدى العمال و الإضراب و غيرها و استجابة لهذه المشكلات و المتغيرات كانت الدراسات و النظريات المتعددة في هذا الصدد و التي أطلق عليها بعد ذلك النظرية الكلاسيكية.

و منه تكون مجال دراسة المنظمة تدريجيا تبعا للمشكلات و الحاجات الملموسة لمختلف التنظيمات خاصة منها المنشآت لذا فإن الاستنباطات و القواعد الأولى في هذا الميدان إنما تعود إلى المهندسين و المهنيين أكثر منها إلى الباحثين و الجامعيين أمثال تايلور المهندس الأمريكي (1856-1915) و فايول و كذلك مايوو غيرهم من علماء النفس و الاجتماع وكانت ظواهر المنظمة تبدو متقاربة و متشابهة حتى لا نقول متداخلة ، حتى أنه لا يمكن التفريق بين كل من المنظمة و الشيء المنظم و عزلها عن بعضها و يمكن تصور المنظمة كمجموعة وسائل مهيكلة تكون وحدة تتسوق ذات حدود

معروفة تعمل بصفة متواصلة بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتقاسمها أعضائها¹

بدأت الكتابات الإدارية بشكلها الرسمي الموثق منذ حوالي مئة و خمسين عاما. و إذا كانت الخطوات الأولى لتسطير أواخر القرن التاسع عشر فظهرت حينئذ التوجيهات المسيرة إلى جهود و أفكار علماء و باحثين أفاضل في مجالات إدارية متعددة أطلق عليها اسم النظرية التقليدية أو الكلاسيكية و لقد ظهرت العديد من المشاكل مع ظهور نظام المصنع في القرن الثامن عشر و التاسع عشر مثل اختيار موقع المصنع ، تصميم الهيكل التنظيمي و تدريب العاملين الذين لا يتحدثون اللغة

¹ - MAGALI BOURSIER GESTION ADMINISTRATIVE ; LA DOCUMOTATION FRANCAISE ;France ; 2006 ; P 12

الانجليزية لأنهم نازحين و مهاجرين ، و ظهور مشكلات جدولة الإنتاج ، عمليات التصنيع و التمويل المعقدة بالإضافة إلى مشكلات التعامل مع عدم الرضا لدى العمال و الإضراب و غيرها. و لقد تأثرت النظرية الكلاسيكية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الأوربي خلال العقد الأول من القرن العشرين و تعرف في الإدارة بصفة عامة بأنها نظريات التنظيم المغلق ، حيث كانت تركز على مفهوم التنظيم الرسمي كأداة أو وسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة بزيادة الإنتاجية و قد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إل مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان و من أشهر هذه النظريات نجد:

الفرع الأول: مدرسة الإدارة العلمية:

تعتمد نظرية الإدارة العلمية التي صاغها تايلور في أوائل القرن العشرين على أسلوب و خطوات الطريقة العلمية في حل المشاكل الإدارية، و إذا كانت هذه الطريقة هي عبارة عن خطوات البحث و التحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من أجل الوصول إلى نتائج محددة فإن تايلور قد جسدها في دراسته عن تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للأفراد و الآلات المستخدمة في الإنتاج، من خلال ما يعرف بدراسة الزمن و الحركة، و الأدوات و المواد التي يستخدمها العامل في عمله لقد بدأ تايلور رجلا عاديا، و في خلال ثماني سنوات تدرج في المناصب حتى أصبح مساعد مهندس ثم كبير المهندسين في المصنع ، و استمر في دراساته المسائية حتى أمكنه الحصول على ماجستير في الهندسة ، و قدم تايلور العديد من البحوث و الدراسات المتعلقة بالإدارة العلمية و منها بحثه الشهير " أسس و مبادئ الإدارة العلمية the principles of scientific management الذي نشره عام 1911 و اعتبره العلماء حجر الزاوية في حركة الإدارة العلمية، و يدعى فرديريك تايلور ب " أبو الإدارة العلمية" و ذلك لأنه ابتكر الثروة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية المتعلقة بتطوير الأداء في العمل.¹

و لقد انطلقت دراسات تايلور من المفاهيم التالية:

- ❖ الطاقة: الحد الأقصى لما يستطيع الفرد عمله.
- ❖ السرعة: الوقت المستغرق لإنجاز عمل محدد.

¹- فتحي أحمد ذياب عواد "إدارة الأعمال" وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012 ص 63

❖ التحمل: قدرة الفرد على الاستمرار في أداء العمل.

❖ التكلفة: اتساق العلاقة بين معدّل الإنتاج، الزمن، الأجر.

في ظل هذه الخلفية اهتم تايلور بدراسة التنظيم الرشيد لمجرى العمل، أساليب القيادة، الإشراف، الرقابة، الاتصال و الحوافز المادية و غيرها من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الثنائية التي شكلت محور اهتمام تايلور و هذه الثنائية هي التفاعل بين خصائص الأفراد و البيئة المحيطة بهم¹ استهدفت هذه الدراسة إلى تكوين توجه علمي منظم توجه نتائج دراسته و أبحاثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أثر فعالية و قدرة على تطوير الإنتاجية² و لقد بني تصوراته الفكرية و افتراضاته على خبرته كمهندس و على ملاحظته لتسلسل حلقات العمل و قد اعتمدت في دراسته على الافتراضات التالية:³

- الاعتماد على مبدأ تقسيم العمل أو التخصص

- تحديد نطاق الإشراف

- التدرج الرئاسي أو التسلسل الهرمي أي أن هناك رئيس واحد تصدر منه التعليمات و يحصل على التعليمات و بالتالي فالعلاقات التي تسمح بها العلاقات الرشيدة و التي يتم التحكم بها رئاسياً و من هنا يتبين أن الاتصالات المسموح بها هي الاتصالات النازلة أي التعليمات و التوجيهات يتم إيصالها من الإدارة أو الجهاز الإداري عام³ إلى مختلف المستويات السفلة في المنظمة من أجل توجيهه و تنسيق الأعمال المنطوية بها

و منه توصل تايلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل :

1- جمع و تصنيف و تحليل المعرفة و نقلها إلى علم جديد قائم بذاته، نستبدل بها الأساليب الفردية

2- الاختيار العلمي و التدريب و التطوير للعامل بما يسمح لاكتسابه للمهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته

3- الربط

4- بين العلم و العامل العلمي الذي يتم اختياره و تكوين رفع التعاون بينه و بين الإدارة

5- تقسيم العمل بين الإدارة و العامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة و المديرين

¹ - أ.د. بلقاسم سلاطنة، أ.د. إسماعيل قيرة التنظيم الحديث للمؤسسة، " التصور و المفهوم"، دار الفجر للنشر و التوزيع، 111-113 بتصرف

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، النظريات التنظيمية و السلوكيات و الممارسات، الطبعة السابعة، مصر، 2000، ص 21-22

³ - سيد الهواري، التنظيم: النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات، الطبعة السابعة، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 404

6- كما نلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبطت بالمستوى الأسفل من المؤسسة "

على مستوى كل الو رشات " و تتحقق من خلال

- الفصل بين المهام التخطيطية و التنفيذية
- تقييم النشاط الإداري و الإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحي إلى انخفاض التكاليف
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءا على الأبحاث و التجارب عوض الاعتماد على الصدف و التخمين
- استخدام الأسلوب الوظيفي من النشاط الإداري أي يجب منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته¹

بالرغم من إن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة غلا انه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية و عوامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة و يعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافر الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال و أغلقت الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية و أن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد أي المركزية في اتخاذ القرارات فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ و بذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير و المنفذ و يسلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبراته² لكن بالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام بها تايلور إلا أنها قوبلت من قبل النقابات بالرفض بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية لتنفيذ خطط و معايير إنتاجية طموحة، مما يخلق الحقد و المنافسة القائمة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم و خبراتهم و أعمالهم و قدراتهم الذهنية و العضلية و ذلك لأن الجر متغير تابع لحجم الإنتاج و نسبة تنفيذ الخطة المعيارية هذا ما أدى إلى اضطرابات عمالية في الولايات المتحدة الأمريكية دفعت بالكونغرس الأمريكي إلى استجوابه فكان رده كما يلي:

¹ - TAYLOR.F.W. LA DIRECTION. SCIENTIFIQUE DES ENTREPRISE. 1971. P 125

² - علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 52 بتصرّف

إن الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون أنها ابتكار لتحقيق الكفاءة و ليس اختراع لتحقيق الإنتاجية و ليست نظاما للأجور و ساعة للرقابة أو نظام لتجزئة العمل إنها ليست نظاما للحوافز أو نظاما لدراسة الحركة و الوقت فهذه كلها ليست إلا وسائل للإدارة العلمية و ليست الإدارة العلمية إن الإدارة العلمية بحق محققة للثروة الفكرية عن طريق ازدياد الإنتاجية و ليست في توزيع الفائض بين صاحب العمل و العمال إنها نظام زيادة الفائض بالتعاون بين الإدارة و العاملين إنما نظام عقلي لإحلال المدخل¹

إنه بالرغم من إغفال نظرية الإدارة العلمية إلى الجوانب السلوكية و الاجتماعية للعمال و تركيزها على العمل و اعتمادها على الأسس العلمية في دراسة الحركة و الزمن و تهيئة الظروف المادية و التنظيمية لكي يقومون بأعمالهم ، إلا أن أفكار تايلور كان لها تأثير في تحديد و تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوراتها لمهامه المدير فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة و أن يختار مرؤوسيه و يدرهم على أساس علمي، وأن عليه تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه و بين مرؤوسيه²

الفرع الثاني: المدرسة الإدارية

تشير هذه في علم الاجتماع التنظيم إلى أعمال مدرسة فكرية متميزة تضم العديد من التيارات النظرية التي عالجت النسق الإداري في ضوء مبدأي تقسيم العمال و الكفاءة، و من أهم فايول غوليك و غيرهم ممن نطلقوا من لافتراضات التالية:

- 1- يرتبط التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعال للعمال
- 2- يؤدي التوزيع السليم للوظائف الإدارية إلى تحقيق الفعالية الإدارية.
- 3- هناك علاقة دالة بين التحديد الدقيق للأعمال و الأدوار و بين الكفاية التنظيمية
- 4- يرتبط الإعداد الجيد لقواعد و نظم العمل بالكفاءة و الفعالية
- 5- تؤدي متغيرات تقسيم العمل، الإشراف الصارم، التحكم و السلطة إلى رفع الأداء التنظيمي
- 6- يحكم الأداء الفعال للعمال، الحوافز الاقتصادية الملموسة

¹ إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الإبداع و النشر و الإعلام، الرياض، 2000 ص 101 بتصرف

² كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن 2006، ص 58

7- و في المقابل و رغم نظرية التقسيم الإداري ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظرية العلمية

إلا أنها تشترك معها في بعض المبادئ و الخصائص المتمثلة في تركيز على:

1- العمليات الداخلية للتنظيم (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

2- الاهتمام بالجانب المادي أو الفيسيولوجي للعمال

3- الحوافز الاقتصادية

و لعل أهم ما يميّز نظرية التقسيم الإداري هو تركيزها على " إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل منقسم إلى إدارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية و خفض تكاليف التنظيم

لقد اهتمت بالعمليات الداخلية للمنظمة ، و المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل و بالجوانب الفيزيولوجية للعمل، و ليس بالجوانب الإنسانية لأداء و لقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير¹،

و لقد و ضع فايول أربعة عشرة مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة و هي:²

✓ تقسيم العمل: يؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاءة و ينطبق على الوظائف الإدارية و الفنية

✓ السلطة و المسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و تلقي الطاعة من الآخرين أما

المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر

✓ النظام: يعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية و عدم الإخلال بالأوامر و هط يستلزم وجود رؤساء قادرين

لفرض النظام

✓ وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تقاديا للازدواجية في الأوامر

✓ وحدة التوجيه: إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة و تكل

وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد و الفرق بين هذا المبدأ و وحدة الأمر أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق

بالأفراد العاملين و مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري

✓ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما تتعارض الأهداف الشخصية لأفراد مع الأهداف

التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن يأتي في ترتيب متقدم

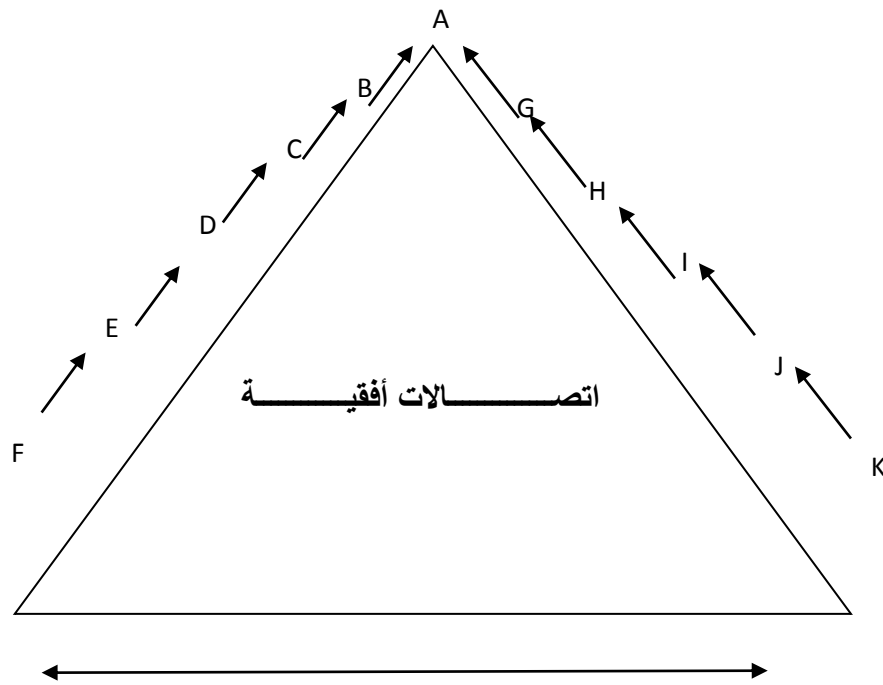
¹- خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص51

²- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة: 2005، ص 42

- ✓ مبدأ المكافأة و التعويض: يجب أن تكون مكافآت الأفراد و أجورهم عادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم
- ✓ المركزية:؛ تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء بينما اللامركزية هي السلطة و يتوقف مدى إتباع المركزية و اللامركزية على المواقف مثل طبيعة عمل المنظمة و حجمها و يجب أن يكون الهدف الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين
- ✓ تدرج السلطة: تسلسل من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي
- ✓ الترتيب: يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح و المناسب سواء كان ماديا أم بشريا و هذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة
- ✓ المساواة في المعاملة: توفر المعاملة العادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم
- ✓ الاستقرار الوظيفي" المحافظة على الفرد الأكفأ في المنظمة و الحد من دوران العمل و تسرب العمالة
- ✓ المبادرات: ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار و التفكير الخلاق لاستنباط وسائل و طرق التطوير في العمل وتحسين الأداء
- ✓ روح الفريق و التعاون: أهمية العمل الجماعي و أهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال و الوصول إلى الأهداف و من المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه النظرية :
- مبدأ التدرج الهرمي الذي أكد فيه على أهمية الصلاحية و المسؤولية و الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها بشكل عمودي حيث يتم تنظيم الاتصالات بين المشرفين و مرؤوسيهـم بواسطة هذه الأوامر و يعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض ذلك أنه يحدد سلسلة الاتصالات داخل المنظمة¹
- و لقد قام فايول رائد المدرسة العلمية للإدارة بتقديم مساهمة جديرة بالاهتمام عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، يوضح نظرية حسب الشكل التالي:

¹- حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة، مصر، مكتبة و مطبعة الإنشعاع الفنية1998، ص18

الشكل 01: الاتصال عند فايول



المصدر: سيد الهواري، التنظيم: النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات ، الطبعة السابعة،

مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 404

إذا أراد الشخص K ان يعالج الأمور مع الشخص F و جب عليه المرور بمختلف المستويات التنظيمية حسب التدرج الهرمي J . I . H . G . A. ثم النزول إلى B ; C ; D ; E ; F ثم يجب ان

يكرر نفس العملية إلى K و هذا يشير إلى مبدأ تدرج السلطة الذي يقر عدم تجاوز الرئيس المباشر في الاتصالات¹

إن التسلسل الرئاسي ضروري لجعل المنظمات الكبيرة أشد تماسكا و لكن يجب على الإدارة العليا تشجيع الاتصالات الأفقية لأن هذا التسلسل يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا و إجراءات مكتبة طويلة و معقدة و بذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصالات

التنظيم بالنسبة لفايول هو إقامة هيكل بشري و مادب لإنجاز مهام المشروع: و على المنظم الإداري أداء الواجبات التالية:

- التأكد من إعداد تنفيذ الخطة بأحكام و دقة
- التأكد من مناسبة التنظيم البشري و المادي لأهداف المشروع و موارده و متطلباته
- قيام سلطة واحدة تتميز بالكفاءة و النشاط
- اتخاذ قرارات واضحة و متميزة و محددة
- وضع نظام للاختيار السليم للأفراد
- توقيعات عقوبات مالية عن المخالفات و الأخطاء
- افاهتمام بوحدة القيادة
- شمول الرقابة لكل شيء²

الفرع الثالث: المدرسة البيروقراطية

قام عالم الاجتماع ويبير 1864-1920 بتصميم نموذج متكامل لفهم عمل المنظمات و الذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم و البحث في السبيل الأكثر فعالية و شهدت تلك الفترة مجموعة من التحولات في انتقال المجتمعات من النشاط الزراعي إلى بناء المنظمات الصناعية الكبيرة الحجم تستخدم عدد كبير من العمال و تعتمد أسلوب الإنتاج الكبيرة و إطلاق على هذه المنظمات البيروقراطية ليصف به عمل الجهاز الإداري و كيفية تأثيره على سلوك و أداء العمال و بمعنى آخر كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المؤسسة و يتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل و التخصص

¹ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة " أسس و مفاهيم " ، مصر ، مجموعة النيل العربية، 1999، ص69
² - فتحي أحمد نياي عواد، إدارة الأعمال ، وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص 70

كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية و توزيع السلطة إضافة إلى ذلك مجموعة من الخصائص سنذكرها لاحقاً¹

ومنه تنسب الدراسات الأولى للبيروقراطية لماكس فيبر و الذي كان أول من وصف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و علمي و أبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الجماعية و حدد نتائجها السلبية و الإيجابية في المجتمعات الغربية، و بعد سنوات من الدراسة و البحث تمكن من تحديد خصائص النموذج البيروقراطي²:

- التخصص و تقسيم العمل
- تنقسم المنظمة إلى عدة مستويات متخذ أشكال الهرم (التدرج الهرمي)
- السلطات التنفيذ الأعمال و الواجبات توزع وفقاً لقواعد محددة و واضحة
- تعتمد المنظمة في إدارتها على مستندات رسمية و قواعد و إجراءات و قرارات مكتوبة فهو يعتمد على وجود سلسلة محددة من الأوامر و التي من خلالها يستطيع كل من الفرد في المنظمة أن يرفع تقريره إلى رئيس واحد³
- اعتماده على مبدأ الرشادة و العقلانية في تصرفات الأعضاء
- مجموعة الضوابط المحددة للواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي، و حسب ويبر تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة و سرعة و الاستقرار و الاستمرارية و الوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الطين يتمتعون بالسيطرة القانونية⁴ و بذلك فصفة الرسمية خطوة أساسية في تطبيق النموذج البيروقراطي في المنظمات و بهذا فالاتصالات كانت عبارة عن اتصالات نازلة أي عبارة عن أوامر و تعليمات للعاملين عليهم تنفيذها ما يمكن القول في هذا السياق أن المدرسة الكلاسيكية أسهمت بشكل كبير في الاتصالات الرسمية و التي تكون من الأعلى إلى الأسفل، و هذا راجع إلى المبادئ التي تبنتها هذه المدرسة و التي تستند على العلاقات تتسم بالرشد و العقلانية و التي يتم التحكم فيها رئاسياً كما تميّزت بوحدة السلطة

¹ - إبراهيم المنيف، تطوير الفكر الإداري المعاصر، دار الأفق الإبداع للنشر و الاعلام، الرياض، 2000، ص102

² - جمال الدين محمد المرسياً ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي " نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 53

³ - كاما المغربي، مهدي زويلف، أساسيات في الإدارة، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص 46

⁴ - إبراهيم المنيف، تطوير الفكر الإداري المعاصر، نفس المرجع السابق، ص 102

الموضحة في السلسلة الرئاسية من العلى إلى أدنى مرتبة و الذي يقر بعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات
 لاعتبارها العامل كآلة و كل الوسائل و الطرق المتخذة في المنظمة لتسهيل أداة نشاطها تهدف في
 الأخير إلى الاستغلال الأمثل للموارد منها العامل البشري من دون النظر إلى جوانبه النفسية و
 الاجتماعية لهذا ظهرت مدرسة فكرية جديدة تنادي بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري
 المدرسة الدافعية و دراسة الحاجات الإنسانية

المطلب الثاني : المدرسة النيوكلاسيكية

الفرع الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية:

أثارت النظريات التقليدية و خصوصا حركة الإدارة العلمية موجة من الانتقادات التي عبرت بوضوح
 عن تصرفات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية و الإنسانية
 لذلك فلقد اختلفت العلاقات الإنسانية¹ عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر إلى الفرد في
 المنظمة من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد الاقتصادي بل ركزت على العوامل الاجتماعية
 وتنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي و الاجتماعي و النفسي و ما يحمله هذا الفرد من القيم و
 المعتقدات

ولقد كانت التجارب التي قام بها التون مايو في مصانع هاوثورن تشكل بداية الطريق لحركة
 العلاقات الإنسانية في الإدارة و التي استمرت على مدى عدد من السنوات فلقد شملت الدراسة جميع
 الجوانب المادية للعمل: مثل الإضاءة و الأجور ، فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية، و
 قياس أثرها على إنتاجية العمل ز لكن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه التجارب لم تكن
 متوقعة حيث توصلت إلى

- الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم و انسياب التعليمات و تحقيق التجانس و الانسجام و هذه
 الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان دار اليسر للنشر و التوزيع، 2000، ص 63

للاتصالات غير الرسمية و هذه النوعية من الاتصالات قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين

- لقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية و خصوص تجارب هاوثورن في بلورة مفاهيم جديدة في الإدارة و من أهم الجوانب التي أكدتها هو بأن فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد آخذة بالاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية و الغير الرسمية بالإضافة إلى ذلك أثبتت أن المقابلات الشخصية بين القائد و المرؤوسين ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية بذلك انقلبت الاتصالات من مجرد وسيلة لإعطاء التعليمات و الأوامر إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الخارجي للعمل و للأفراد و كوسيلة لإقناعهم بتأدية أعمالهم و رفع كفاءة العمل و الرضا عنه¹

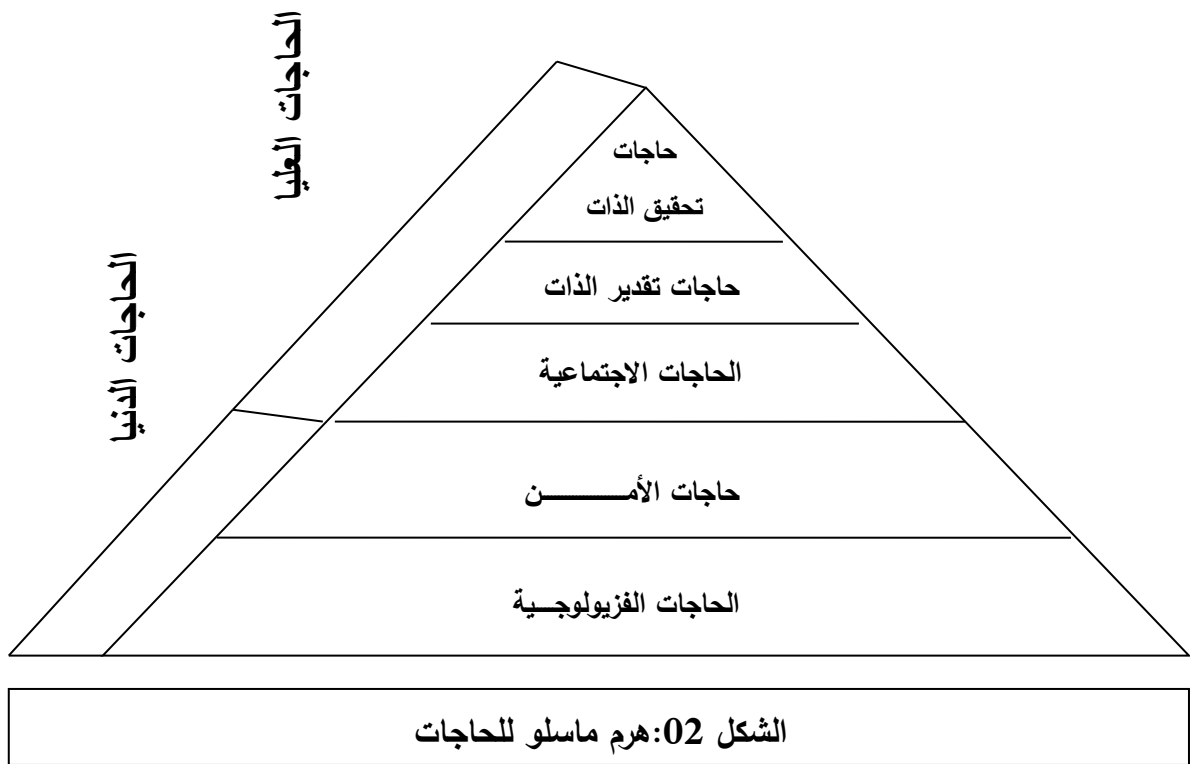
الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الاجتماعية

لقد أسهمت أبحاث هاوثورن في ظهور حركة العلاقات الاجتماعية التي تأثرت بما توصلت إليه، فكانت دعوتها إلى إيجاد أفضل العلاقات و التعاون بين أعضاء المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين على أسس و قواعد المشاركة بين الجميع، من أبرز رواد هذه الحركة أبراهام ماسلو : اشتهر ماسلو بنظريته " الحاجات التصاعديّة " التي عالجت الحوافز الإنسانية و الوظيفية لإشباع حاجات الفرد في المنظمات²

قسمت هذه النظرية و التي سميت باسمه الحاجات إلى خمسة مستويات هرمية: الحاجات الفيزيولوجية من أكل و شرب و لباس و مسكن، ثم حاجات الأمان في أن مستقرا آمنا و هذين العنصرين يسميان الحاجات الدنيا ثم يأتي حاجات الانتماء الاجتماعي من الصداقة مع الآخرين و الاندماج و التفاعل ثم حاجات تقدير الذات و هي رغبة الإنسان في الاحترام المتبادل و تقدير الآخرين و الثقة المتبادلة و أخيرا حاجات تحقيق الذات و هي رغبة الإنسان في الاحترام المتبادل و تقدير الآخرين و الثقة المتبادلة و أخيرا حاجات تحقيق الذات و هي شعور الإنسان بالوصول إلى ما كان يطمح إليه و تحقيقه لذاته و العناصر الثلاثة الأخيرة هي الحاجات العليا ، و اعتبر ماسلو أن الإشباع تدريجي و تسلسلي و تصاعدي

¹- كامل المغربي و آخرون ، أساسيات في الإدارة ، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص 51- بتصرف 52

²- د. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2005 ص 34



د. ضرار العتيبي، مرجع سابق ص 73

على الرغم من اهتمام المدرسة السلوكية بالعنصر البشري، إلا أنها وجدت انتقادات أهمها:¹

➤ بالغت في تعظيم دور العنصر البشري في المنظمة

➤ بالغت في تعظيم دور العلاقات التنظيمية

➤ إهمال المدرسة السلوكية للجوانب المادية في العمل

لقد استطاعت هذه النظرية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية و رضا الأفراد في عملهم و انقلب مفهوم الاتصال من كونه يسير من أعلى لأسفل و بغرض إعطاء تعليمات العمل ، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و الأفراد و الرفع من كفاءة العمل و الرضا عنه

الفرع الثالث: المدرسة السلوكية

لقد تضاربت المثل الإنسانية و المعايير العلمية بعضها ببعض و كان لهذا التضارب أثره في بداية تفكير جديد يسمى " المدرسة السلوكية "

تعتبر هذه المدرسة امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركزت على استخدام طرق البحث العلمي لملاحظة وصف و تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به داخل المنظمات و قد اعتمدت على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس و الاجتماع من روادها²

أ- شيبستر برنارد

عمل بارنارد في القسم الإحصائي بشركة الاتصالات الأمريكية عام 1927 بعد فشله في دراسة الإقتصاد في هارفرد

وتعد الدراسات التي أجراها بارنارد حول مفهوم التنظيم غير الرسمي من أهم دراساته حيث أكد على أن التنظيم غير الرسمي يوجد في أي تنظيم رسمي و تشمل على الجماعات التي تشكل نتيجة العلاقات الإنسانية و الإجتماعية³

¹ - د. ضرار العتيبي و زملاءه، العملية الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 74

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة : أصول، أسس و مفاهيم، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص 116

³ - فتحي أحمد ذياب عواد "إدارة الأعمال"، وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012

أظهرت أهمية خاصة خلال بناء الهيكل التنظيمي على ضرورة بناء شبكة جديدة للاتصالات كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي لأن الفرد على استعداد تام لتقبل الأوامر والتعليمات دون مقاومة إذا توفرت في هيكل الاتصالات المقومات التالية:¹

- أن تكون الرسالية مفهومة
- أن تكون الرسالة مستوعبة من قبل الفرد
- أن لا تتعارض أهداف الرسالة مع الأهداف الشخصية للفرد
- أن يملك الفرد المقدرة الذهنية و الجسمانية على تنفيذها
- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يمكن تفادي الأخطاء و حتى يتم بالسرعة المطلوبة
- أن تكزن كافة خطوط هيل الاتصال معروفة لكافة أفراد المنظمة
- أن يتوافر دائما في مراكز الاتصال من يتلقى الرسائل حتى لا تتوقف هذه العمليات و حسب برنارد فإنه كي يسود التعاون بين أعضاء المنظمة لابد من توافر شبكات فعالة للاتصال ترتب ببعضها البعض و خطوط الاتصال يجب أن تكون معروفة لدى الجميع واضحة و سهلة و قصيرة و قد ذهب برنارد إلى حد القول أن وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات و بذلك يكون برنارد أول من لفت الانتباه إلى أهمية الاتصالات في المنظمة

ب-رئيس ليكارت

اهتم رئيس ليكارت في نظرية الإدارة و التنظيم بمفهوم القيادة و العمل الجماعي ، حيث يرى أنم المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات و فرق عمل و ليس من إدارات و أقسام بالمعنى التقليدي²، و بعد العمل الذي قام به في جامعة ميتشيجان الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1967-1969 حيث جاء بما يسمى " حلقة الوصل" و التي يركز مفهومها على أن الكثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم، فكل فرد في المنظمة هو حلقة وصل بين وحدات التنظيم الأعلى منه، و تلك التي تقع في أسفله و عضو جماعة في الوحدة العليا، و طبقا لهذا الهيكل فإن العلاقة الموجودة بين جماعة و جماعة أخرى حسب ما يوضحه الشكل و ليس بين فرد و فرد آخر، كما يبين هذا المفهوم أن الفرد ينتقل المعلومات مرة لأعلى مرة أخرى لأسفل و هذا التنوع و الكثافة في الاتصالات يمكنها

¹ - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء الوظيفي، الطبعة الثانية، بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات ، النشر و التوزيع، 2000،

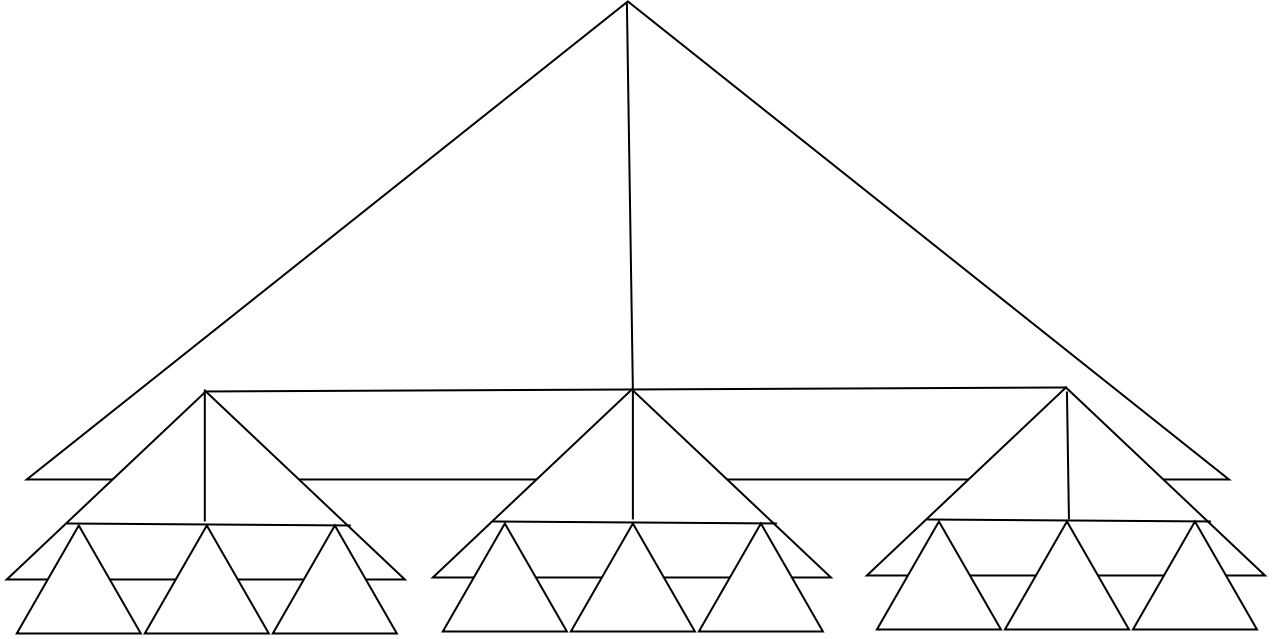
ص45

² - ناصر محمد العدلي، السلوك الانساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 34

أن تثري تبادل و انتشار المعلومات و بهذا فهو يؤطد على ضرورة وجود حلقة الاتصال بين كل مجموعة من المجموعات التنظيمية لجماعة العمل و في عمل لاحق قام ليكارت بإضافة حلقات الوصل الأفقية و الجانبية للنموذج بعد ان اتضح له ضرورة وجود علاقات الجانبية الموجودة فعلا بطريقة غير رسمية في المنظمة و بذلك فإن وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في كافة الاتجاهات إلى أجزاء التنظيم كأنه عنصر حيوي يساعد على التنسيق و التفاعل و يؤكد سلامة اتخاذ القرار و اعتمادها على المعلومات المتاحة¹

¹ - حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 90

الشكل 03 : نموذج حلقة الوصل



ذ

- و لذلك فإن ليكارت ركز على
- كمية التفاعل و الاتصالات الموجهة نحو تحقيق الأهداف
- اتجاه تدفق المعلومات
- مدى دقة المعلومات الصاعدة
- مدى العلاقات الودية و الاحساس بمشكلات الآخرين
- مدى الحاجة إلى المعلومات بطريقة غير الطريقة الرسمية كنظام الاقتراحات مثلا¹

الفرع الرابع: المدرسة الدافعية و دراسة الحاجات الإنسانية

اهتمت تلك المدرسة بالتأكيد على دور حاجات الإنسان في التأثير على الأداء و ذلك من خلال جهود العديد من العلماء قيل و يعد الحرب العالمية الثانية، كان من ثمارها الدخول لمجال جديد في الدراسات الإدارية ذلك المتعلق بالمجال التنظيمي و يمكننا التقديم لذلك من خلال جهود كل من دوجلاس، ماكريجور و ابراهيم ماسلو

¹ - سد الهوارى، مرجع سبق ذكره، ص 434

1- دوجلاس ماجريجور: 1964، 1906

تقوم نظريته في افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة و واضحة و تنطلق من فكر نظري و إطار فلسفي محدد لها، كما أن هذه النظرية ترتكز على السلوك الذي يمارسه أي مدير و في أي مستوى تنظيمي معيّن حيث أن المدير في إطار إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معيّن و هذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية و قد أطر ماجريجور هذا الاتجاه من خلال نظريته X و نظرية Y و منه درس ماجريجور التحديات التي تواجه القادة من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين و لذلك اهتم بفكر المديرين و معتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتماد على مرؤوسيهم كأفراد مسؤولين و قادرين على العمل و مبتكرين

لقد لمس ماجريجور من خلال دراسته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسؤولين و كسولين و لا يحبون العمل و أطلق على ذلك نظريته المعروفة X و على الجانب المعاكس وضع ماجريجور نظريته Y التي تفترض أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل و تحمل المسؤولية

الافتراضات التي كانت عليها نظرية X

تقوم نظرية X على بعض الافتراضات و هي:

أ- أن متوسط الأفراد العاملين يكرهون العمل و يحاولون تجنبه من خلال عدم تحملهم المسؤولية المناطقة بالعمل ذاته و يظهر ذلك من خلال سلوكهم في انجاز العمال بأقل من الطاقة التي ينبغي أن يساهمون فيها بالانجاز

ب- نظرا لكون الأفراد يكرهون العمل و يتجنبون المسؤولية فإن ذلك يعدّ أساسا في رقابة سلوكهم و توجه أدائهم في الانجاز وفق أسلوب التهديد و العقاب و تركيز كافة الجهود في إطار الرقابة المحكمة في توجيه سلوك الأفراد نحو الإنجاز المستهدف و اعتبار أسلوب التهديد و العقاب و تركيز كافة الجهود في إطار الرقابة المحكمة ف توجيه سلوك الفرد نحو الانجاز المستهدف و اعتبار أسلوب التهديد و العقاب أهم السبل الكفيلة بإنجازهم لأداء

ت- يحاول الأفراد تجنب المسؤولية و عدم تحملها إذ أنهم يرغبون بالاستقرار و الأمن و يرغبون بتحقيق أهدافهم الذاتية من خلال قبول توجيه و رقابة الآخرين عليهم كما أن الأفراد لا يمتلكون أي طموحات ذاتية يرغبون بتحقيقها

و بإيجاز يمكن القول أن أهداف هذه النظرية هي:

- 1- معظم الأفراد لا يحبون العمل
- 2- يجب أن يجبر الأفراد على العمل
- 3- معظم الأفراد يميلون إلى تحاشي و تجنب المسؤولية
- 4- أن الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل
- 5- إن معظم الأفراد غير مبدعين و لا مبتكرين

إن المؤشرات التي تؤكد هذه النظرية تنطلق من الفكر الكلاسيكي الذي تتمحور أبعاده الفكرية في إطار الرشد و العقلانية و الرجل الاقتصادي و النزعة المادية التي استندت إليها الأفكار التقليدية آنذاك

الافتراضات قامت عليها نظرية Y

لقد استمد مجريكور البنية الفكرية لنظرية Y من خلال الانعطاف التاريخي الذي سارت بمقتضاه التوجهات الإدارية بعد فشل الفكر الكلاسيكي الإداري في تحقيق أهداف المنظمات و تصاعد المد الإنساني لذي لعب دورا كبيرا بعد دراسات هوثورن خلال الفترة من 1929-1934 حيث أوضح من خلال هذه التجارب بأن الإنسان الفرد كائن اجتماعي يتعامل مع غيره من أبناء جنسه وفق معطيات هادفة و إيجابية في تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل بها و لذا فقد استندت نظرية Y للافتراضات التالية

أ- أن متوسط الأفراد يحبون العملو يعتبرون الجهد المبذول من قبلهم فاعلا في تحقيق ذاتهم و تصعيد وتائر رغبتهم وفق منظار الهواية التي يحقق الفرد من خلالها إشباع حاجاته و طموحاته وإن كراهية و إن وجدت فإنما تحصل نتيجة متغيرات خارجية يتعرض لها العامل في أداءه للعمل كسوء الإدارة و تعاملها خلال سياقات غير إيجابية

ب- لا تشكل الرقابة ووسائل التهديد و قسوة العقاب دورا فاعلا في تحقيق الانجاز الهادف للعمل بل العكس أن قيام الفرد بمراقبته ذاته أكثر عطاء للمنظمة و أشار الله عزّ وجل لذلك بقوله " فذكر إنما

أنت مذكر، لست عليهم بمسيطر" (الغاشية 12-22) إذ أن السيطرة و العقاب لا تحقق أهداف المنظمات

ت- أن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية سيما إذا كانت هادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم الذاتية، و لذا فإنهم يرغبون بها لا سيم إذا أسهمت في تحقيق طموحاتهم و أهدافهم و هذا يظهر بشكل واضح من خلال الإبداع و سبل الابتكار التي يحققها الأفراد عند العمل حيث أن مثل هذه المواقف إنما تحصل نتيجة المسؤولية و تحملها و رغبة الآخرين في تحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال و من هنا يتضح بأن هذه النظرية تنطلق من الآفاق الفكرية التي تستمد من الفكر الإنساني و السلوكي أثره في إنجاز الفرد و تحقيق أهداف المنظمة و بإيجاز يمكن تحديدها في

1- إن بذل الجهود المادية و المعنوية شيء طبيعي كمارسة الإنسان للتعب و الراحة

2- يحبون العمل

3- يبدأ معظم الأفراد بالتعلم ضد الظروف العادية

4- لدى الأفراد القدرة على التخيل و التصور و الإبداع

5- أن الحوافز المعنوية تلعب دورا لا يستهان به بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد و تحقيق الأهداف¹

الفرع الخامس: المدرسة الحديثة

أ- مساهمات بيتر دروكر:

في هذا الاتجاه نجد أن بيتر قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة، بما قدمه من مبادئ و عناصر أدخل فيها الجوانب النفسية و الاجتماعية لعملية الاتصال و هي النظرة التي يتبناها المختصون في هذا الموضوع و في مختلف المنظمات كما أنه تناول الاتصال من أربعة جوانب

1- الاتصال كنوع من الإدراك:

هذا النوع يركز على الأفكار التالية:

¹- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012 ص 78-79

■ أن المتلقي للرسالة هو الذي يقوم بالاتصال و أن المسمى " المتصل " أو المرسل لا يمكنه الاتصال إذا لم يكن هناك من يسمعه فالادراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة و أساس العمليات العقلية الأخرى، و هو عنصر أساسي في عملية الاتصال

■ يجب على المرسل ضرورة الإطلاع على قدرات المستقبل و إمكانيات إحساسه و بتنوع المستقبلين أمام نفس المرسل لتنوع لغة الاتصال

2- الاتصال كنوع من التوقعات:

■ إننا ندرك ما نتوقع أن ندركه و نحن نرى ما نتوقع أن نراه و نسمع ما نتوقع أن نسمعه، و الشيء الغير متوقع ليس مهما و لا يتم استقباله على الإطلاق فهو شيء لا يتم رؤيته و لا سماعه و لكنه يهمل أو يساء فهمه و كنتيجة للعديد من التجارب:

■ العقل البشري يحاول أن يكيف النطباعات و المؤثرات في إطار من التوقعات و هو يقاوم بعنف أي محاولات لتغيير فكره أي أن يتوقع ما لا يتوقع إدراكه

■ وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لها دور هام في عملية تحويل الاتجاهات أو تغييرها و تطابقها مع اتجاهات و ثقافة المنظمة التي تصدر من سبب وجودها لذلك فإنه قبل ان تجري الاتصالات يجب ان نعرف ما يتوقع المتلقي أن يرى و يسمع فعندما فقط سنعرف إذا ما كان الاتصال سيستفيد من توقعاته " ما هي هذه التوقعات " أم ستكون هناك ضرورة لصدمة إبعاد و تنفير لإيجاد صحة تخترق توقعات المتلقي و تجبره على إدراك الشيء غير المتوقع جار حدوثه فعلا

3- اعتبار الاتصالات كنوع من الشمول:

■ ينتج عن الاتصالات الجيد فهم مقاصد المرسل و تعزيزها من طرف المستقبل و بالتالي المساهمة في الدعم و التجاوب مع المرسل، و تزداد قوة و فعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم و أهداف و طموحات المستقبل و تتجاوب مع عناصره المرجعية

4- الاتصال و المعلومات شيئان مختلفان

■ و هما متضادان تماما إلا أنهما يعتمدان على بعضهما البعض و حيث يكون الاتصال إدراكا تكون المعلومات منطقا ، و لهذا فإن المعلومات تكون رسمية و ليس لها معنى، فهي غير شخصية و ليست قائمة بين الناس

و الإدارة بالأهداف التي ساهم " بيتر دروكر " في وضعها حققت الكثير في مجال الإدارة و في مجال الاتصال فهي ساهمت في انسجام العلاقات و تقوية الاتصالات بين الإدارة و العاملين و ذلك بالمشاركة في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات و هذا ما يرفع الروح المعنوية لديهم لوجود ما يضمن التشخيص الجيد لمشاكل العمل، و التوصل إلى الحلول و تطوير كل من العمل و الأفراد¹

ب- نظرية المعلومات

يرى رواد هذه النظرية أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمعلومات، ترميزها، تخزينها، تحليلها، استعادتها و عرضها و على هذا فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث و تقارير,,,,,,,) إلى رموز أو شفرات معينة ، و قد يصل الأمر إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال و تخزين المعلومات كما تهم بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع و بذلك فنظرية المعلومات تساعد على تنشيط عملية الاتصال في المؤسسة

ج- نظرية النظم

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العملية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة و بين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية و الإجتماعية على حساب الأهداف الإجتماعية و تعتبر نظرية نظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظر الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر

فمفهوم النظام يعني الكيان المنظم و المركب الذي يجمع و يربط بين أشياء و أجزاء تولف في مجموعها تركيبا كليا موحد و يستتبع هذه النظرة النظامية لإدارة ضرورة إدراك المسؤولين في أية منظمة أن أية مؤسسة و فروعها إنما هم جزء من البيئة الخارجية و لا يمكن لها أن تتجح في أداء

¹ - بيتر دروكر: الإدارة " المهام، المسؤوليات، التطبيقات " ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1996، 133 بتصرف

مهامها على وجه مقبول إلا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة و هو ما يشار إليه في مصطلحات نظرية النظم بعملية التغذية العكسية¹

أهملت معظم الطرق الكلاسيكية بصفة عامّة العلاقة بين المنظمة و البيئة الخارجية لها، و على هذا الأساس بعد المدخل النظامي بداية التحول الفكري و الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة و جعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرسلتها جوانبها النظرية و قد عرف النظام بأنه " مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة و الغايات المدروسة²

و من جانب هذا المنظور تتكون العملية الإدارية من:

1- المدخلات: هي كل ما يدخل النظام من عناصر و موارد و طاقات و بيانات سواء كان مصدر هذه

العناصر البيئية التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها، فالمهم هنا أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل و استمرار النظام

2- العمليات: هي كل الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية المطلوبة إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى

مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة أي أن التفاعل بين المكونات الخاصّة بالنظام لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في إطار التحكم في تلك التفاعلات و تحديد مساراتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجراؤه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات

3- المخرجات: و تعني كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات و الأنشطة التحويلية التي جرت على

المدخلات و هي قد تكون معلومات أو سلع تامّة الصنع أو شبه مصنّعة أو خدمات

4- التغذية العكسية: تعني عملية تصحيح الانحرافات التي تعتري عمل النظام و هي أشبه ما تكون

بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فعالية و كفاءة النظام في تحقيق الأهداف و تلبية الإحتياج البيئية

هذا و يلاحظ أن عملية التغذية العكسية تعتمد على المعلومات، و المعلومات هنا تأتي من ثلاث

مصادر أساسية تكون ما يعرف بتمثل الإدارة، و الطي يمثل المصادر الإدارية الثلاثة ذات العلاقة

بالمعلومات التي من المحتمل أن تكون أكثر فائدة للمديرين الذين يقومون بتحليل النظام الإداري³

1 - سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة ط2009، ص1، 24

2- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مصر، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 79

3 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2006، ص 98

كما يمكن أن نعرفه مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بإجراء عمليات معينة و تنتج منتجات معينة تعطىها لبيئتها وترى نظرية النظم أن:

- الاتصالات هي جزء من نظام اجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر به
- الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من المنظمات الأخرى و العملاء و المردودية و المساهمين و غيرها
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على و جود نظام متكامل للاتصالات الذي يربط أجزاءه و أفرادها¹
- تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيد للمديرين في تحليل و فهم المنظمات و إدارتها بشكل أفضل و ذلك من خلال الأفكار التالية:
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من اجزاء و نظم فرعية مترابطة و هذا المنظور يجعل المدير ينظر من الناحية إلى وحدته و دوره في إطار المنظور الكلي و ارتباطها مع الوحدات الأخرى، و هكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة
- انطلاقا من الفكرة السابقة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل و هذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب في المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر في النظام
- يتضمن منظور مفهوم التضامن الذي يعني أن النتيجة و التأثير للتفاعل بين الأجزاء التي تعمل معا ، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنعزلة إذ أن كل جزء يؤدي دوره و هو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى و بالتالي الأداء الكلي للمنظمة و في الحقيقة هذا هو السبب الذي ربط الأجزاء مع بعضها البعض
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية و بالتالي على أهمية رصد و تشخيص البيئة و كيفية التعامل معها بنجاح
- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات و عمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم أي أنه يمكن من تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل¹

¹أحمد ماهر، كيف تعرف مهاراتك اللدارية في الاتصال، مرجع سبق ذكره ص 32

د- النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية امتداداً فكرياً لنظرية النظم المفتوحة في الإدارة و تتلخص أفكار هذه النظرية في العلاقات القائمة بين المنظمة و البيئة لذا فإن أي نجاح للمنظمة أي تحقيق فعاليتها و فعاليتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلها و سلوكها للمتغيرات و المؤشرات البيئية² وما يمكن قوله في ظل هذه النظرية أن العملية الإدارية لا يمكن أن تقبل القيم حيث تتشابه المواقف، و بهذا لا يمكن أن يكون هناك نمطاً موحداً من العلاقات بين المديرين و المرؤوسين و لا طريقة واحدة للاتصالات في العملية الإدارية و السبب في ذلك هو البيئة و خصائص المنظمة لها تأثير كبير في تكوين هذه الأنماط و الطرق فليس هناك طريقة مثلى لأداء العمل أو لإدارة و أن هناك طرق عدة لذلك ، و يستند هذا على نوع الأفراد و الظروف المحيطة و يمكن لأفراد و للنظام تقبل هذا الاختلاف إذا أحسن استخدام الاتصال توفرت المعلومات الكافية³

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبعض المدارس

الفرع الأول : المدرسة التقليدية الكلاسيكية

- 1- عدم الاهتمام بدراسة و تحليل الاختلافات الفردية بين العاملين
- 2- إهمال النواحي الإنسانية و الاجتماعية و السلوكية و التركيز على النواحي الإقتصادية
- 3- إهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
- 4- النظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق يمكن التحكم في عناصره
- 5- الفشل في تشجيع التنمية الذاتية للأفراد⁴
- 6- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة و اعتبرته كائن اقتصادي
- 7- نظرة للمنظمة على أنها نظام مغلق
- 8- اعتبرت أعمال على أنها معروفة و ذات طبيعة روتينية
- 9- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات⁵

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، ص 70

² - سيد الهواري، مرجع سابق، ص 96

³ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر و التوزيع، 2000

⁴ - فتحي أحمد ذياب عواد " إدارة الأعمال"، وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2012

ص75

⁵ - محمد قاسم الفيروتي، مهدي حسن زليف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان الأردن ، الطبعة الثالثة، ص 117

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية و عوامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العمال يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة و يعاب على هذه النظرية أيضا ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال و أغلقت الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية و أن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد ، مركزية اتخاذ القرار فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ - رئيس و مرؤوس- و بذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير و المنفذ و يسلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته.

يرى بعض النقاد ان الإدارة التقليدية يلائم الظروف و التي تنشأ فيها و تطورت فيها حيث كانت بيئة العمال آن ذاك بسيطة و مستقرة و يمكن التنبؤ بسهولة بالأحداث المستقبلية، أما بيئة الأعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد ، و مضطربة و متنوعة و تتميز بالمنافسة الشديدة و من جهة أخرى يمكن القول ان التحدي الكبير الذي كان يواجه المدراء آنذاك هو تحسين الكفاءة و الإنتاجية أما في العصر الحالي فإن التحدي الكبير الذي يواجه المدراء و المنظمات هما الجودة و المنافسة و العولمة¹

الفرع الثاني: المدرسة السلوكية

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية لعدة انتقادات و التي تمحورت خصوصا حول نجاعتها العملية، حيث أثبت الباحثين BAVELAS،LEAVITT بأن التعاون الودي لا يكفي وحده لحث الأفراد على التفوق²

و قد اهتم إتباع هذه المدرسة بكل ما يساعد الشرف في إقامة العلاقات الإنسانية الإيجابية من خلال زيادة رضا العاملين و التأكد من أن التنظيم غير الرسمي يسند التنظيم الرسمي و قد حصلت المدرسة الإنسانية على شعبية كبيرة في الأربعينيات و حتى الستينات ثم بدأت تظهر بعض أوجه الخلل في الافتراضات أعلاه و أهمها:

¹- حسين مريم، مبدئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2006، ص59
²- خليل الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 54

1- سذاجة الافتراض بأن الرضا دائما يقود إلى الإنتاجية العالية، فبعد فترة زمنية أخذت النتائج تختلف، حيث اتضح بأنه ليس كل إنسان راضي هو إنسان منتج، و ليس كل إنسان غير راضي هو إنسان غير راضي هو إنسان غير منتج

2- ركزت على أسلوب إداري و إنتاجية العاملين، و نعرف الآن بأن أهم قضية للمنظمة المعاصرة هي ليست الإنتاجية و إنما البقاء و التكيف و النمو و أن المنظمة لا يمكن أن تحقق ذلك إلا إذا اهتمت بسلوك كل العاملين فيها و ليس فقط الإداريين

الفرع الثالث: العلاقة بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية

إذا كانت الإدارة العلمية قد جاءت بأفكار و مبادئ تناولت الجوانب الفنية و حاولت تفسير إقبال الفرد على العمل و محاولته زيادة الإنتاجية بما يتحصل عليه من حوافز مادية و بما يتوفر داخل مكان العمل من أدوات و معدات فإننا نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية حاولت تفسير ذلك السلوك الإنساني داخل العمل بموجب أسس اجتماعية فالفرد وفقا لأفكارها يقبل على الإنتاج و يسعى لزيادة الإنتاجية متى ما يشعر بانتماؤه إلى جماعة العمل التي يعمل معها و متى ما وجد معاملة ترقى لإنسانيته، فالحوافز أصبحت جماعية أكثر مما هي فردية و معنوية أكثر مما هي مادية¹

و يرى bennis من خلال كتابه " behavior leadership theory and administrative " الصادر سنة 1959 بأن النظرية الكلاسيكية عبارة عن " تنظيمات دون البشر " كونها تتصف بالرسمية " و اللاشخصية و الروتين و زكذا تقسيم العمل و التخصص الدقيق للمهام و بالتالي فهذه النظرية الكلاسيكية غير صالحة لهذا العصر

أمّا بالنسبة لحركة العلاقات الإنسانية فيرى أنها تمثل " البشر دون تنظيمات " و ذلك بسبب الفراط بالاهتمام بالجانب الإنساني لأعضاء التنظيم و هو يرى أن هناك ضرورة لإيجاد تنظيمات أكثر إنسانية و ديمقراطية و لا مركزية، تعتمد على وجود جماعات و فرق عمل و أيضا تكون أكثر مرونة و تفاعلا مع البيئة الخارجية فيما يخص تداول المعلومات و من ثم تفعيل عملية اتخاذ القرارات²

¹ - فريد فهمي زياد ، وظائف الإدارة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 90

² - BOUTINE ; M ; AUTONOMIE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES GESTION ET PRISE DE DECISION DANS LE CADRE DE L'APPROCHE SYSTEMIDE ; EDITION : O P U ; ALGER ; 1994 ;

المطلب الرابع: الاتصال لدى بعض علماء المدرستين الكلاسيكية و النيوكلاسيكية:

الفرع الأول: فريدريك تايلور و هنري فايول:

فقد أظهرت دراساته و أبحاثه إمكانية ذلك من خلال " تحسين ظروف العمل و التخصص فيه، بحيث يتم تأهيل و تكوين المتخصصين ، ممّا يزيد في الإنتاج من جهة، و يعود بالفائدة على العمال من جهة أخرى، من خلال رفع أجورهم جراء تحسن مردودية مؤسساتهم و في كل ذلك تأتي قواعد اللعبة في إطار الاتصال المفتوح¹

فقد أكد تايلور أن الإدارة العلمية على ضرورة توزيع الأدوار و تقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي و دقيق، كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل و اختيار الأفراد في المؤسسة و الإشراف على العمال و كذلك الاتصال بالعمال و الاهتمام بهم و يتضح أنه لا يمكن تطبيق هذه المبادئ إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمرة يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة و الجهاز الإداري عامّة، إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل توجيهه و تنسيق مختلف الأعمال المنوطة²

و قد ارتكز هانري فايول في تحليلاته للإدارة التنظيمية على " الهيكل التنظيمي كمصدر أو وسيلة تحدد سلسلة القيادة و المسار الإلزامي للاتصال الرسمي..... الذي لا يمكنه الانحياز أو الخروج عن مسار الهيكل التنظيمي فالاتصال الجيد بين المسؤول السلمي و تابعيه أمر مطلوب لكنه يجب أن يبقى منحصرا فيما هو ضروري لانجاز المهم التي هم مسؤولون عنها

و تعتبر الوثائق المكتوبة النمط الاتصالي المفضل: القرارات التعليمية، اما الرأي فلا يأخذ قيمته الحقيقية إلا إذا كان مكتوبا فالاتصال الرسمي عقلاني و موجه و الأهم من ذلك فهو يتمحور حول إنجاز المهام، كما أنه عموما اتصال نازل متعلق بنقل الأوامر و الإجراءات³

و قد دعى فايول إلى توجيهه و وحدة القيادة و إصدار الأوامر ، و غيرها من العناصر التي يتوافق فيها مع تايلور و يكمل بها نظريته في الجانب الإداري⁴

¹- ناصر محمود العدلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995، ص 27

²- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر 2003، ص 23

³ - FRANCOIS ELDIN ; LE MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION ; EDITION ; L'HARMATTAN ; PARIS ; 1998

⁴- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 24

الفرع الثاني: الاتصال لدى ماكس فيبر:

صاغ ماكس فيبر نماذج مثالية للسلطة و البيروقراطية و أهما نموذجه القاعدي الطي أطلق عليه تسمية نموذج السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة الذي يعتبر نموذج الهيئة الإدارية الذي يمكن تطبيقه على كل سياق و موقف مهما اختلف نوعه، و لكل أنواع التنظيمات (السياسية، العسكرية،الدينية، ميادين الأعمال الربحية، المشروعات الخاصة¹

لقد أبرز فيبر من خلال نموذجه للسلطة العقلانية هذه جوانب هامة متعلقة بالاتصال و يتمحور نموذجه حول أربع مبادئ أساسية:

أ- تقسيم العمل: يتم تقسيم العمل بطريقة عقلانية فكل منصب محدد بقائمة من المهام التي تميزه و يتم تحديد موضعه بدقة في الهيكل التنظيمي ولكل منصب مجموعة توجهات مرتبطة بالدور الاجتماعي و قواعد السلوك المفروضة، منها بما يتعلق بالاتصال فالمنصب هو الذي يحدد لصاحبه الأطراف التي تسمح له بالاتصال بهم رسميا و بأي شكل يتم ذلك

ب-السلطة: يعتبر الهيكل التنظيمي سلسلة للقيادة فهو يبين بوضوح المسؤول السلمي الوحيد و الملائم و الخاص بكل منصب و كذا مختلف المناصب الأخرى الموضوعة تحت السلطة

ت-معايير محدّدة و ثابتة: هي معايير للسلوك تحدد التصرفات المنتظرة - بما فيها ما يتعلق بالاتصال- من كل الأعضاء و تكون مفروضة على الجميع

ث-الجزاءات المتساوية: يتم إدماج، مجازاة ، ترقية، توبيخ أو معاقبة الأفراد فقط على أساس كفاءتهم ، قدراتهم، سلوكياتهم، قياسا بمعايير المنظمة أما العوامل الشخصية فلا تأخذ بعين الاعتبار²

فالاتصال في المنظمة حسب ماكس فيبير، سيكون عبارة عن سلوك رسمي منظم بين أعضاء المجموعة المنظمة حيث أن قائمة المهام و القواعد التنظيمية المرتبطة به هي التي توجه محتواه و تحدد أطرافه و يتم الاتصال بشكل رسمي في إطار الهيكل التنظيمي و وفق تدرج السلطة، و تتحكم فيه معايير السلوك المتفق عليها بالمنظمة

1 - د. علي عبد الرزاق حيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 46

2 - FRANCOIS ELDIN ; OP CIT ; P 119

و منه يمكن القول و بناء على ما سبق ان ويبر قد حصر العملية الاتصالية في الاتصالات الرسمية الهادفة لانجاز العمل

الفرع الثالث: الاتصال لدى برنارد:

إذا كان ماكس فيبر هو أول من صاغ التصور السوسولوجي الأصلي للتنظيمات فإن برنارد قد قاسمه هذه الصياغة فنظر إلى التنظيمات باعتبارها نموذجاً فرعياً من مجموعة أكثر عمومية من الظواهر التي أطلق عليها: النسق التعاوني بحيث يعد التنظيم نموذجاً تعاونياً و نسقاً لأوجه الأنشطة التعاونية و النسقية الهادفة فتحصر العناصر الأساسية للتنظيم في الاتصال و الرغبة في الإسهام و الهدف المشترك و هي عناصر ضروري لكي يظهر التنظيم إلى حيز الوجود و تعد كل من الفعالية (بلوغ الهدف المشترك) و الكفاية (اشباع حاجات المشتركين فيه) عناصر ضرورية لاستمرار وجوده و عليه نجد أن كل من نظريتي فيبر و برنارد متماثلتين إلى حد بعيد.....ز و يعتبرهما البعض متكاملتين، استناداً إلى التنظيمات التي تبين قوة الاتصال و دافع المشتركين فيها هي المصلحة الذاتية كما تدفعهم القوة المشتركة.... و بدون نسق الاتصال موضوعاً جوهرياً في التنظيم الرسمي بحيث نجد أن كل مشكلة أخرى تمسّ الفعالية أو الكفاية، إنما تعتمد عليه كما يعتبر نسقاً للسلطة الموضوعية حيث يقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به

قام برنارد بالتمييز بين نوعين من التنظيمات

الأول: التنظيم الرسمي و الذي يكون مرتبطاً بالهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل ثابت

الثاني: هو التنظيم غير الرسمي و الذي يكون نتيجة طبيعية لوجود التنظيم الأول

يطالب شيبستر بالاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية بسبب أن التنظيم للمنظمة في حد ذاته ما هو إلا أداة اجتماعية تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة و يؤكد أيضاً أن التنظيم غير الرسمي يوجد قبل التنظيم الرسمي بحيث لا يتم بناء التصميم دون وجود اتصالات مسبقة تؤدي إلى تحقيق الروابط بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و عليه ينشأ داخل المنظمة كتتنظيم رسمي مجموعة علاقات غير مرئية و غير مدونة تنمو و يكون أساسها الاتصال إلى عامل مساعد لزيادة الفعالية التنظيمية

و يشير برنارد إلى أن التنظيم ينشأ بطرق مختلفة فقد تكون نشأته تلقائية أو نتيجة جهد و مبادرة فرد أو نتيجة توسع تنظيمات قائمة ، أو نتيجة الانفصال عن تنظيمات أخرى، أما فيما يتعلق بالتساؤل الثاني فقد حدّد برنارد ثلاثة عناصر أساسية يقوم على أساسها التنظيم

أ- وجود هدف مشترك ، يسعى أفراد المنظمة إلى تحقيقه

ب-توفر إمكانيات التواصل و الاتصال بين الأعضاء العاملين

ت-رغبة العاملين في العمل و المساهمة من جانب الأعضاء

و قد وضع ريتشارد بارنارد ، مجموعة مبادئ أساسية للاتصال في المنظمة:

1-ينبغي أن تكون قنوات الاتصال معروفة بالتجديد أو بعبارة أخرى يجب أن تكون خطوط و مستويات

السلطة موضوعية بالتحديد عن طريق تعيين فد ، في وضع محدد بواسطة الإعلانات العامة و غيرها

2- إن السلطة الموضوعية تتطلب قناة اتصال رسمية و محددة بالنسبة لكل عضو في التنظيم أو بعبارة

أخرى يجب أن يكتب كل شخص تقريره إلى شخص آخر (الاتصال في أحد الاتجاهات) و أن

يخضع كل فرد لسلطة غيره (الاتصال في اتجاه آخر)

3- يجب أن يكون خط الاتصال مباشر أو قصيرا بقدر الإمكان

4- يجب أن يتم عادة استخدام خط الاتصال الكامل بمعنى أن يمر من الرئيس إلى القاعدة خلال كل

مرحلة في خط السلطة و تسلسلها، و هو أمر لتجنب الاتصالات المتعارضة، و الاضطلاع

بالمسؤولية فكلما كان الاتصال شاملا لكل عناصر العملية الاتصالية من جهة، و عاملا لكل

حلقات و مراكز الهيكل التنظيمي من جهة أخرى كلما كان الاتصال أجود و أكثر فعالية فالاتصال

في المنظمة مرتبط بعناصره كعملية تفاعل بشري من جهة و هيكل و بنية المنظمة كمجموعة بشرية

من جهة أخرى

5- ينبغي أن يكون هناك كفاءة الأشخاص الذين يشغلون مراكز الاتصالات كالموظفين و الرؤساء و

المشرفين، كفاءة عالية

6- يجب ألا يعوق خط الاتصال أو يقطعه خط غيره إذا كان على التنظيم أن يقوم بوظيفته¹

الفرع الرابع: الائتون مايو و تجارب هاوثورن:

1 - د. علي عبد الرزاق حليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005 ص 29

في عام 1924 أطلقت مجموعة ويستارن إليكتريك الأمريكية... مجموعة تجارب علمية لقياس مدى تأثير بعض العوامل المحيطة المتمثلة في قوة الإضاءة داخل الورشات على مستوى الإنتاجية و قد تم في البداية إعلام العمال بأنهم سيخضعون للتجربة بهدف تحسين ظروف العمل ، و أنه كلما ارتفع معدل الإنتاج سيؤدي ذلك إلى ارتفاع الأجور و أظهرت التجارب أن معدل الإنتاج كان يرفع بإطراد مهما كانت قوة الإضاءة.

بدأ الاهتمام بالجوانب الفردية و الخصائص الشخصية لأعضاء التنظيمات و علاقاتهم الإنسانية عندما ظهر تأثيرها المباشر على مستوى مردودية نشاط المنظمات و مدى تحقيقها لأهدافها، بتطور الأبحاث تنامي الاهتمام بعلاقة كل ذلك الاتصال لجا المشرفون على هذه التجربة إلى استجواب أفراد العينة فردا فردا و بصفة جماعية ليتبين أن كل ما في الأمر هو أن:

- العمال قد تأثروا باهتمام المسؤولين بهم و بتحسين ظروف عملهم، ، و معاملاتهم لهم كأشخاص و ليس كآلات خاصة عندما يتم التوجه إليهم و إعلامهم بنية الإدارة في تحسين ظروف العمل
- إن المجموعة قد سمحت لأفرادها بالتعارف و التقارب و بالتالي الاتصال و التواصل و خلق جو جماعي مشجع على العمل
- و بعد هذه التجارب تكثف الاهتمام بالجوانب الإنسانية و السلوكية لأفراد في المنظمات و ظهرت عدة دراسات و نظريات تحث على استثمار هذه الجوانب من أجل السير الحسن للمنظمات و تحقيق أهدافها

الفرع الخامس: الاتصال لدى دروكر

قفز بالاتصال إلى مرحلة جدّ متقدّمة بما قدّمه مبادئ و عناصر أدخل فيها الجوانب النفسية و الاجتماعية لعملية لاتصال وهي النظرة التي تبناها حاليا المتخصصون في هذا الموضوع و في مختلف التنظيمات و قد تناول دروكر العملية الاتصالية من أربعة جوانب حسب ما يلي:

أ- اعتبار الاتصال كنوع من الإدراك الحسي:

و تركز هذه الفكرة على اكثر من عنصر:

- إن الطرف الذي يطلق عليه اصطلاح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة و ما لم يوجد طرف آخر يسمعه أو يتلقى رسالته فلن يتم أي اتصال فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة و أساس العمليات العقلية الأخرى و هو عنصر أساسي في عملية الاتصال
- يعد الإحساس بالأشياء منطقياً من ناحية مظهرها الكلي أما أجزائها الفردية التي تكونها فلا تدرك إلا بتوفير نوع من الوضوح و التأثير و لا يستطيع الإنسان أن يستقبل أصواتاً تزيد من درجة معيئة من القوة و من هنا تأتي ضرورة إطلاع المرسل على إمكانيات إحساس المستقبل، و بتنوع المستقبلين أمام نفس المرسل تنتوع لغة الاتصال

ب- اعتبار الاتصالات كنوع من التوقعات:

يجب تحضير الجماهير المختلفة لعملية الاتصال ، بحيث يكونون مهيبين باستمرار للتلقي و ذلك من خلال إستراتيجية الاتصال في المنظمة و الوسائل و الأدوات التي تقدمها إستراتيجية الاتصال في المنظمة و الوسائل و الأدوات التي تقدمها لحل الاتصال مستمرا و متناسقا كي تكون الأجواء العامة مهيبّة للإرسال في أية لحظة تعتبر الأنسب لرسالة معيئة ، فعلى المرسل أن يحدد الوقت المناسب بين درجة التوقع الكبيرة و الدرجة المحدودة من التوقع لدى المستقبل حتى تجد رسالته الاستقبال و الاحتفاظ بها المناسبين ليؤدي الاتصال دوره و هدفه¹

إن العقل البشري خلق ليصوغ انطباعاته في إطار توقعاته، فهو لا يدرك إلا ما يتوقع إدراكه و يرفض ما عدا ذلك لهذا كان من الضروري لنجاح الاتصال أن نتعرف على قدرة المتلقي²

ت- اعتبار الاتصالات نوعا من الشمول:

¹- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص 26،28
² د. منير حجاب، د. سحر محمد وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخ الاتصالي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995 ص 21

فالاتصالات تعتبر دعامة و المنظمة تعمل على تثبيت و تقوية وجودها و توضيح أهدافها و نشاطها و من ثم تنميتها و تطويرها إذ ينتج عن الاتصال الجيد تفهم مقاصد الرسل و بالتالي تعزيزها من طرف المستقبل تقوية روح الجماعة و المشاركة و بالتالي المساهمة في الدعم و التجاوب مع المرسل و تزداد قوة و فعالية الاتصالات بدرجة تتناسب مع قيم و أهداف و طموح المستقبل و كما رأينا في عنصر الإدراك فإنه لا يمكن أن يتم الاتصال إذا لم تصل الرسالة إلى إدراك المستقبل و تتجاوب مع عناصره المرجعية

ث- اختلاف الاتصالات عن المعلومات:

فيما يرتبط بهذا العنصر تجدر الإشارة إلى أن الاتصالات تعمل المعلومات و تتعاقد حين تستعملها أو تضيف عليها ما يحقق التأثير و قد تكتفي بنقلها بكل موضوعية، فتعتبر إعلاماً، أو إسهماً في تأديته نشاط إداري كاتخاذ القرارات و كما توافقت الاتصالات مع إدراك و شعور الأطراف المتصلة كانت للمعلومات قيمة أو على درجة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد إلى حد كبير نتيجة عملية الاتصال و تعتبر كل وسائل الاتصال وسائلًا للمعلومات أيضاً إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل الاتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة¹

الفرع السادس: الاتصال لدى هيرت سيمون:

و في هذا المجال قد ربط سيمون بين الاتصال و المعلومات، حيث عرّف الاتصال بأنه أية عملية يتم بواسطتها إيصال و استلام افتراضات لازمة لاتخاذ القرار في أية جهة من جهات المنظمة و هذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة : الأعلى و الأسفل و الجانبين و يعطي سيمون أهمية للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة لإيصال المعلومات و يقلل من أهمية السلطة في ذلك ، كما دعى إلى وضع سجلات و أرشيف و آلات حاسبة حتى نتمكن من

¹- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 30

جمع المعلومات و تخزينها لحين طلبها فقد كان في هذا من الراغبين إلى إنشاء نظام معلومات بالمؤسسة¹

وقد اهتم سيمون بعملية اتخاذ القرارات بصفتها لب العمل الإداري ، حيث اعتبر الإدارة عملية لاتخاذ القرارات في مختلف نواحي عمله الذي يؤديه كما اعتبر مشكلة تصميم الهيكل التنظيمي مشكلة لتصميم مراكز اتخاذ القرارات . و يجب أن تصمم على هذا الأساس على أن تراعي المراكز و الأفراد الذين يجب عليهم إرسال و توفير المعلومات بهدف اتخاذ القرارات المرضية²

المبحث الثاني: التنظيم والمنظمات

المطلب الأول: أسس التنظيم

الفرع الأول: تعريف التنظيم:

يعرّف نيومان التنظيم بأنه عملية تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه، في وظائف مفردة ثم تحديد

العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف³

كما عرّفها أحمد ماهر، فيعرّفه بأنه مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل و أنشطة وظيفة محددة و متميزة و ذلك بتحقيق أهداف محددة⁴

فإدارة التنظيم تتعلق بهيكل تنظيمي، و الوسائل التي يمكن من تحقيق أفضل النتائج المرجوة من أعضاء التنظيم الذين يعملون داخل هذا الهيكل و الهدف منه هو زيادة التنظيم الذي يحقق الأهداف بنجاح و يوفى بمسؤوليات اتجاه كل فرد يرتبط مثل المساهمين و الموظفين الزبائن و المجتمع بشكل عام⁵

التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود و قدرات و مواهب الأفراد و الجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر و التضارب و بأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم و هؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات⁶

1 - ناصر دادي عدون ، نفس المرجع،ص30

2 - ناصر محمد العدلي، مرجع سابق ،ص 33

3 - الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج مبادئ إدارة الأعمال - المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، الرياض، 2003، ص 42

4 - أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 16

5- الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون ذكر السنة

6- منصور علي محمد، مبادئ الإدارة : أسس و مفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999، ص 147

و حسب منتسبرغ تتحدد عناصر التنظيم بخمسة عناصر:

- 1- **العاملون الأساسيون: OPERATING CORE:** وهم العمال الذين يقومون بأعمال الأساسية على حدود الإنتاج و يشكلون القاعدة العرضية في أي تنظيم
- 2- **الإدارة العليا STRATEGIC APEX:** يتشكل العاملون على هذا المستوى من الإداريين المسؤولين عن وضع الاستراتيجيات و عن نجاح التنظيم
- 3- **الإدارة الوسطى THE MIDDLE MANAGEMENT:** تتشكل هذه الفئة من المشرفين و رؤساء الإدارات الوسطى و يمثلون حلقة الوصل بين الكادر الأساسي و الإدارة العليا
- 4- **الفنيون TECHNO STRUCTURE:** يتكون هؤلاء من أعضاء الجهاز الفني المتخصص الذين يتحملون المسؤولية عن النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية و إلى تقنيين و بتوثيق للإجراءات
- 5- **الاستشاريون THE SUPPORT STAFF:** تتمثل هذه الفئة بالأشخاص الذين يقدمون خدمات مساعدة تسهل عمل الآخرين و يختلف الدور و طبيعة العمل الذي يؤديه أعضاء كل فئة من هذه الفئات

الفرع الثاني: مبادئ التنظيم:

أ- مبدأ وحدة الهدف:

يجب ان يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و يعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا و سيلة لتحقيق غاية أو هدف محدد و إذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم و إذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات فيجب أن تساهم تلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة و متناسقة و تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات و بين العاملين فيها

ب- مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم لأية منظمة ، حكومية أو خاصة، على أساس الوظائف و ليس حول الأشخاص فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، و هي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات و مسؤوليات محددة و قد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة و لا تتأثر

الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة تنص على أن الوظائف تنشئ و تحدد حقوق و مسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد و هي لا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تلعب الموظفين عليها، أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها و واجباتها.

ت- مبدأ الكفاءة:

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقصر وقت و بأقل تكلفة و تستخدم كلمة الكفاءة لتدني الإنتاجية، و هي استخدام الإمكانيات المتوفرة (مال، عمال ، مواد، آلات) الإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بأقل جهد ممكن و بأقل تكلفة و بأقصر وقت و التنظيم الكفاء هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم و تكاليف أقل في الوصول إلى الهدف¹

ث- مبدأ تقسيم العمل و التخصص:

إذ يجب تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة له و ذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية و الثانوية فيه، و يساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصص بأنواعها المختلفة

ج- مبدأ تساوي السلطة و المسؤولية:

السلطة و الصلاحيات المخولة للرئيس الإداري أو الموظف و تتضمن حق إعطاء الأوامر و توجيهات المرؤوسين و الطاعة و الامتثال منهم كمل تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة و التنفيذ من جانب المرؤوسين ، أو المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات و الأعمال و تتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة و تحقيق أهدافها و ينص هذا المبدأ على وجوب تساوي المسؤولية حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بفعالية²

ح- مبدأ وحدة الإشراف:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات منها: نطاق الإدارة نطاق الرقابة و يرتبط هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال و بمعنى آخر أن الفرد أو الأفراد

¹ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2005، ص 135
² - علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 2002، ص 284

يتلقون التعليمات من رئيس إداري واحد حتى يمكن تحديد خطوط الاتصال و العلاقات التنظيمية و تحديد المسؤولية عند الانجاز¹

خ- مبدأ المرونة و الديناميكية:

و يشير هذا المبدأ إلى ضرورة ان تكون عناصر التنظيم مرنة و تتجدد و تكون قابلة للتكيف بطريقة تسمح بواجهة أو التجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي، و هذه التغييرات عند مواكبتها فهي تسمح للتنظيم بالنمو ، أما إذا فقد التنظيم الديناميكية و المرونة فإن مصيره (مصير المنظمة) هو الجمود و الاضمحلال التدريجي و فقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال فكما نمت المنظمة في الحجم و التعقيد كلما ظهرت أقسام جديدة و تغيرت صورة العضوية و يتغير البناء التنظيمي و المتغيرات المرتبطة بالتغيير في التنظيم إضافة إلى الجمود و فقدان القدرة يكون صراع تنظيمي و ترك العمل.....الخ

الفرع الثالث: أهمية التنظيم:

الدليل على أهمية التنظيم يقول carnigie: خذ منا كل منشآتنا الصناعية و كل منشآتنا التجارية و كل طرق مواصلاتنا و كل أموالنا و اترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استرجاعها جميعها أما علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية لقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماما أكبر من قبل علماء الإدارة و الممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص و تقسيم العمل و أيضا الإطار الذي يرسم : شكل العلاقات و تفاعلها شبكة الاتصالات الرأسية و الأفقية و توحيد الجهود الجماعية و أخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها بناء على ما سبق تكمن أهمية التنظيم في:

¹- محمد علي محمد: علم الاجتماع، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2003 ص

- 1- يرتب التنظيم الأدوار و يحدد العلاقات لكل أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات و أيضا لقنوات الاتصال الرسمية
- 2- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ و القواعد و الأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته
- 3- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر و الاحتياجات و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة و أهداف أفراد التنظيم إذ يستند على مكونات أساسية لا تخرج عن : الأفراد، العمل، و مراكزه و التنظيم القادر على التعامل بفعالية مع هذه المكونات و على تحقيق التوازن فيما بينها و هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأداء و الأهداف¹

الفرع الرابع: أهداف التنظيم:

إن الأهداف تتضمن جوهر النشاط و تسترشد بها الجهود و تحدد الأطراف اللازمة لوضع السياسات و توفير المعايير اللازمة لقياس أداء و ضبطه و الأهداف يمكن دراستها من ناحيتين فمن الناحية الأولى يكون التركيز فيها على هدف المنظمة ككل اما الثانية فإن التركيز يعطي هدف أو أهداف الجانب التنظيمي فقط و يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

1- التنسيق و التعاون:

يرى بعض كتاب الإدارة أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق و التكامل في الجهود الإنسانية بحيث يمكن ضم و تنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية و العقلية و الذين يعملون في مستويات مختلفة و لهم مصالح مختلفة لكي يتم الانسجام بينهم نحو تحقيق بعض الغايات النهائية²

2- تنمية الفعالية الفردية:

من أهم الأهداف هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع فتحدد مجموعة المهام و الأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة

¹ - د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيم، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص 26-

27

² - علي الشرقاوي مرجع سبق ذكره، ص 276

يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه و يؤديه بأقصى كفاءة ممكنة بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم و الخلط بين مسؤوليات الأعضاء و الواقع أن إدارة الأفراد إذا أدت وظيفتها على وجه علمي، و بأسلوب متطور و لم يقتصر على مجرد تطبيق حر في السياسات و نظم و لوائح فإنها تلعب دورا هاما في استقرار العاملين و تدعيم العلاقات بين هؤلاء العاملين و بين المنشأة و قادتتها كما أن القلق و التوتر و الشكوى من جانب العاملين في المنشأة تنتقل بدرجة كبيرة و هذا يؤدي إلى توجيه العاملين لكل جهود من أجل العمل و الإنتاج

3- تسهيل القيادة:

من بين الأخطاء التي يقع فيها بعض القادة من أجل احتكارهم لجميع السلطات و الأعمال الهامة و حجة بعضهم في ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية و الواقع أن هذا القول يتردد كثيرا على ألسنة بعض القادة الإداريين لتبرير احتكارهم للعمل و هؤلاء القادة يجب أن يعملوا بأن عليهم تدريب تابعيهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم و لابد من تدريب التابعين على بعض الأعمال الصعبة التي يعتقد القائد بأنه وحدة الذي يمكنه الاضطلاع بها حتى يتفق هؤلاء التابعون على هذه الأعمال و يجب أن يدرك القائد الإداري أن كل فرد في المنشأة زائد، و لابد أن يتم من إعداد صف ثاني يتولى العمل بعده و أن الحياة مستمرة و لا يمكن أن تتوقف لمجرد رحيل فرد معين¹

المطلب الثاني: نجاح المنظمات

الفرع الأول: دورة حياة التنظيمات:

تحدد المراحل التي تمر بها المنظمات من هذا المنظور بخمسة مراحل:

1- رحلة الإبداعية :

تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل و إنشاء التنظيم و هي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان حيث تتصف بغموض الأهداف، و الحاجة الماسة للإبداع و الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم و استمراره في غياب توافر موارد ثابتة و مضمونة

2- المرحلة الجماعية:

¹ - علي محمد علي: الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 251

تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى حيث تتضح و تتبلور الأهداف بشكل أفضل و لكن أنماط الاتصالات و نمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب الأرسمية، و يبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء و الالتزام التنظيمي و يستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية

3- مرحلة الرسمية و الرقابة:

يتم في هذه المرحلة وضع قواعد و إجراءات للعمل و تتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة و لا يعود الاعتماد كبيرا على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر و يتم كذلك التأكيد على معايير الكفاية و تتحدد مراكز اتخاذ القرارات و مواقع المسؤولية بشكل يمكن معه اعتبار هذه المرحلة بأنها خطوة على طريق المؤسسة بديلا للفردية

4- مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:

يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار و التوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع و خدمات و يزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير و تعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات و يتجه أسلوب اتخاذ القرارات و يصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف و الأقدر على فهمها و التعامل معها

5- مرحلة الضعف و الانحدار:

تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف مثل النقد الكبير للأجهزة الحكومية أو زيادة عدد المنافسين و تقلص العاملين و يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي و محاولة بعض العاملين، و بسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمرّ بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل كذلك تظهر الصراعات و التوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع و ضبط الأمور

و ينبغي القول بأن هذه النظرية حول المراحل التي تمرّ بها و بنفس الترتيب و لكن أهمية تفهمها تكمن (و كما هي الأهمية في تفهم نظرية النظم) في ضرورة النظر للتنظيمات بأنها كيانات حيّة تتفاعل مع محيطها و مع المؤثرات عليها، و تختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى و إلى ضرورة تبني التنظيمات عدة إجراءات و التفكير في عدّة حلول للمشاكل و بحسب اختلاف المرحلة التي تمرّ بها¹

1 - د. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2008، ص 61-62

الفرع الثاني مستلزمات المنظمات الفعالة:

يحدد ديباك سيدي DEEBAK SETHI في مقالة رائعة ما سماه الرءاءات السبعة SEVEN IRs تقدير الذات التي يتوجب توفرها في المنظمات الراغبة بالوصول إلى تحقيق أهدافها و تحقيق احترام الذات للعاملين فيها على حدّ سواء

1- الاحترام respect:

يقتضي التنظيم السليم ان يشعر العاملون أنهم يعاملون باحترام و تقدير مستمر لجهودهم و ان يترجم هذا الاحترام بالاستمتاع لهم و لآراءهم و مناقشتها معهم و أن يكونوا أحرار و غير مهتدين وظيفيا بسبب تعبيرهم عن آرائهم

2- المسؤولية و توفير الموارد responsibility and resources :

يرغب الأفراد عموما في أن يتحملوا المسؤولية و يعطوا الثقة و هو أمر يستلزم أن يرافقه توفير موارد كافية و وضعها تحت تصرفهم حتى يكون لديهم قدرة على التصرف أما المراقبة التفصيلية للعاملين و دون إعطائهم الثقة أو تخصيص الموارد اللازمة للعمل فيؤدي إلى شعورهم بالمهانة و الاستخفاف بعقولهم و قدراتهم

3- المخاطرة risk:

ترتبط فرص الإبداع و الابتكار بالقوى المتاحة للتجريب و المخاطرة و كلما يقال " الفنون جنون" و الفرق بين العبقرية و الجنون شعرة، و لذلك فالتنظيمات المستقبلية يجب أن توفر الفرص للموظفين للتجريب، و عليها أن تعرف سلفا أن لذلك كلفة بسبب احتمال وقوع الأخطاء و لكنها لا بد لها أن تقبل بذلك كئمن لا بد من دفعه إن من شأن توفير الفرص لأخذ المخاطرة تعزيز الشعور باحترام الذات و العمل و الإبداع

4- المكافأة و الاعتراف rewards and recognition:

إن الرغبة لدى الفرد باعتراف الآخرين بالجهد الذي يبذله ظاهرة إنسانية و أن عدم اعتراف المؤسسات بجهود العاملين فيها يحول دون أن يقدموا للمنظمات التي يعملون فيها أقصى ما لديهم من جهود و ينبغي أن يكون الاعتراف ماديا و معنويا

5- العلاقات الطيبة:

يعكس وجود العلاقات الشخصية الدافئة الشعور بالاحترام فلاشك الاحترام المتبادل و العلاقات الودية تعزز سلطة المدير و لا تضعفه كما يضمن المديرون التقليديون كما أنه من شأن المناخ التنظيمي الذي تسود فيه العلاقات الطيبة ان يساهم إيجابيا في تحقيق الأهداف التنظيمية التي لا تتحقق إلا بوجود موظفين يتمتعون بروح معنوية عالية لديهم شعور باحترام الذات

6- تمثل السلوك القدوة:

يعكس سلوك المديرين أكثر مما يريدونه من كلمات و خطابات حقيقية أساسية التي يركز عليها التنظيم فالموظفون يميلون إلى تقليد سلوك مديرهم فغذا كان هناك تناقض بين سلوك المديرين و أقوالهم فإن ذلك يؤثر سلبا على معنويات العاملين و ممارساتهم و كثيرا ما نسمع تتدر بعض الموظفين على ما يرونه من ممارسات مديريهم و يستمعون إليهم يقولونه في المناسبات

7- التجديد و التعلم :renwal:

يجب أن تحرص التنظيمات على توفير بيئة عمل يتوفر فيها للموظفين خبرات جديدة باستمرار و تكوين ثقافة التعلم و التجديد بحيث تعكس كل سنة عمل إضافية للموظفين خبرات جديدة و لا تصبح سنوات عمله مجرد تقادم في المدة إذ ان هناك أحياء سنة خدمة مكررة عشرين عاما دون اكتساب خبرات جديدة بل قد يكون هناك خسارة مستمرة لما تعلمه الموظف إلى السابق و هذا واقع لا يتناسب مع المنظمات التي تسعى لأتجد لها مكانا في عالم الأعمال مستقبلا.

8- الاستفادة من المزايا الأساسية للتنظيم:

تتميز المنظمات الناجحة بتحديد نقاط التميز فيها و البناء عليها بذل تشنيت جهودها و توزيعها على مجالات عديدة لا يتوفر لها فيها قدرات خاصة إذ لم يعد هناك وقت فائض و لا موارد فائضة يضيعها التنظيم في مجالات لا قدرات خاصة له فيها

9- التأكيد على التنوع:

ليس المقصود بالتنوع اختيار العناصر البشرية المتناقضة على أسس الجنس و العرق أو الطائفة بل تنوع الكفاءات ذات الخلفيات الفكرية المتعددة القادرة على تلمس الاحتياجات المتنوعة لأفراد

المجتمع و كذلك العمل اتباع أساليب و جداول عمل متنوعة سواء من حيث عدد ساعات العمل و تقسيمها على وسائل لتشغيل موظفين على أساس التفرغ الكامل و الجزئي¹

الفرع الثالث: خصائص المنظمات الناجحة:

تتميز المنظمات المستقبلية و القادرة على الاستمرار بالخصائص التالية:

1- المرونة:

رغم ما في التشبيه بالحرباء صورة غير محببة فإن التنظيمات الراجعة في الاستمرار شأنها شأن الحرباء يجب أن تكون قادرة على التلون و التكيف بالتنظيمات الأكثر نجاحا هي الأقدر في التغيير في هيكلها و عملياتها و قيمها فما كان مناسبا في الماضي قد لا يكون مناسبا في المستقبل بل قد يكون عائقا أمام التنظيم و لعل أكثر ما استحضره في هذا المجال هو التغيير في مفهوم مدير البنك حاليا عما كان عليه الوضع قبل ثلاثين عاما فقد كانت النظرة لمدير البنك عدد من المراسلين ينتظرون رنين الجرس و يرتبون الدور للأشخاص المنتظرين الراجين في مقابلة المدير و لكن هذا المفهوم تغير الآن فأصبح مدير البنك بمثابة البائع أو وكيل شركة التأمين يحتفظ بأجندة يرتب فيها مواعيد زيارات يقوم بها للعملاء للترويج للخدمات البنكية التي يقدمها البنك في محاولة لاستقطاب أكبر عدد منهم

2- توفير فرص التقدم للعاملين:

لم يعد معظم الموظفين يحملون بالعمل الدائم في مؤسسة واحدة بل يسعون باستمرار إلى الحصول على فرص عمل يمكن لهم فيها تطوير مهاراتهم و زيادة خبراتهم و تحقيق ذاتهم من خلال التعامل مع مشاكل حقيقية و ليس لإظهار الطاعة العمياء مقابل راتب قد لا يكفيهم نصف أيام الشهر و يستلزم هذا الفهم أن تستمر التنظيمات في تدريب و تطوير مهارات العاملين فيها و أن تنظر إليهم باعتبارهم أصولا مهمة و توفر لهم كل مقومات الاستمرار للعمل فيها، فإن مثل ذلك المناخ التنظيمي يعزز ولاء الموظف و انتماءه للمؤسسة التي يعمل فيها

3- تشجيع أسلوب عمل الفريق

يعتبر عمل الفريق أساسا لازما لأية منظمة ترغب في النجاح إذ لابد من تشكيل فرق عمل تقوم بالمهام المختلفة و تتغير بها الأدوار حسب طبيعة العمل و الخبرة المتوفرة لدى الأفراد إذ أن من

1 - دمحمد قاسم القريوتي " نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة: 2008، ص 416، 415

سيكون قائد الفريق في وقت معيّن، قد يكون زميلاً أو عضواً في فريق آخر في وقت آخر حسب طبيعة المهمة و حسب الخبرة اللازمة و المتوفرة لكل منهم و يتميّز عمل الفريق باللاّسمية في العلاقات و عدم التمسك بالتشكيلات و بالتسلسل الرئاسي الشديد

المطلب الثالث : السلوك التنظيمي

الفرع الأول: عناصر السلوك التنظيمي:

أ- **عناصر السلوك الفردي:** هي عبارة عن تلك المتغيّرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس و التي يجب دراستها لفهمة هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه و هذه العناصر هي:

1- **الإدراك:** هو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله و كيف يفسّر و يفهم المواقف من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمة على الآخرين و على تصرفاته و اتخاذه للقرارات.

2- **التعلّم:** و هو الموضوع الذي يفيذ العاملين في فهم كيف يكسب العاملون سلوكهم و كيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك

3- **الدافعية:** و هو يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية العاملين و في التسلح ببعض الأدوات و المهارات التي يمكن من خلالها حت العاملين و رفع حماسهم و أعمالهم

4- **الشخصية:** و هو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية و تأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم

5- **الاتجاهات النفسية:** و هو موضوع يفيد المدير في معرفة آراء و مشاعر و ميول الناس للتصرف في مواقف معينة و كيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل

ب- **عناصر السلوك الجماعي:** و هي عبارة عن تلك المتغيّرات أو العناصر المؤثرة في و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات و هي لازمة لفهم هذا السلوك و التنبؤ و توجيهه

1- **الجماعات:** و فيها يتم التعرف على تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي و الصراع الجماعي و علاقاتها بسلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل

2- القيادة: و يفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المناسبة

3- الاتصال: و يهتم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع و المقابلات الشخصية و الاجتماعات

الفرع الثاني: نواتج السلوك التنظيمي:

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود ان نجعلها في أحسن صورة لها و أهم هذه النواتج نجد

1- الأداء و الإنتاجية:

و يمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

- أن يحقق الأفراد الأهداف و الأعمال المطلوبة منهم و هو ما يشير إلى الفعالية في الأداء
- أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون إسراف و هو ما يشير إلى الكفاءة في استخدام الموارد.

2- الرضا عن العمل:

و هو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم و مدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الجر و سياسات المنظمة و الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و فرص النمو و الترقى و فرص تحقيق الذات و غيرها من العناصر و من الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمسّ ترك الخدمة فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا في العمل كما أن غياب هو مؤشر آخر لعدم الرضا و هناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا و هو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي هناك مؤشر آخر يدل على مدى الولاء تجاه المنظمة للدرجة التي تجعل الفرد يشعر بأنه مواطن صالح لدى المنظمة يتفانى في عمله و يقدم أكثر ممّا هو مطلوب منه¹

الفرع الثالث: محددات المناخ التنظيمي:

1 - د. أحمد ماهر " السلوك التنظيمي " ، مدخل بناء المهاراتن الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003، ص 46-47

إن المناخ التنظيمي يتأثر بعدد من العوامل المهمة و التي تشمل: البناء التنظيمي ، حجم المنظمة و طبيعة العمل، و معايير الإنتاج و نمط القيادة و قيم العمل و خصائص العاملين و الحالة الاقتصادية للمنظمة فهذه العوامل التي تتفاعل معا تؤثر على متغيرات رئيسية كالدافعية و الرضا و الإنتاج و كفاءة المنظمة إلا أنه ليس من السهولة ملاحظة العوامل الأخرى لاعتبارات سلوكية يمكن أن نذكر المحددات التالية كعوامل ذات تأثيرها على المناخ التنظيمي:

1- القيم الإدارية:

إن لقيم المدراء تأثير قوي على المناخ لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات فمدى إدراك العاملين لهذه القيم تأثير هام على كون المؤسسة رسمية أو غير رسمية أو توفيقية أو مشاركة تسود فيها القيم الشخصية أو المؤسسية فقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تختلف مناخا من الأمانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات التي قد يرتكبها بعض ضعفاء النفوس فيها

2- نمط القيادة:

إن القادة الذين يتقون بمساعدتهم و يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك الذي يخلقه القادة الذين يصرفون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم

3- الأحوال الاقتصادية:

في فترات الازدهار الاقتصادي نرى أن المديرين أكثر ميل للمغامرة و تحمل المخاطر أما في فترات التراجع الاقتصادي فإن ميزانيات المؤسسات غالبا ما تنقلص و توضع الضوابط على الاتفاق بصورة مشددة مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ القرارات فلا يقترحون برامج جديدة كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانبا لما قد يسببه تنفيذها من مغامرة و خسارة لا تستطيع المؤسسة تحملها.

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن العديد من خصائص النظام المؤسسي لها تأثير على المناخ التنظيمي فالمؤسسة التي يخضع العمل فيها لاتباع إجراءات محددة تحكمها قواعد جامدة تميل إلى خلق مناخ تنظيمي بيروقراطي لا شخصي فيها كما أن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن الذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين، و يبعد عن حرفية التقيد بالأنظمة و اللوائح و يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية و يعاملها كهدف للتنظيم الرسمي من شأنه أن يجعل المناخ محبب للعاملين

5- خصائص العاملين:

إن شخصيات العاملين في المنظمة ذات تأثير على مناخ المؤسسة فالمؤسسات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن ذوي التعليم الضعيف يكون مناخها مختلفا عن تلك المؤسسات التي يعمل فيها موظفين طموحين أصغر سنا و من ذوي التعليم العالي كما أن المناخ يكون أكثر دفئا عندما يشارك أعضاء المؤسسات في النشاطات الاجتماعية خارج العمل

6- حجم المنظمة:

تميل المنظمات الكبيرة إلى أن تكون مرنة لا جامدة ، و أكثر تقيدا بالأنظمة و التعليمات فمن الأسهل بناء مناخ من الخلق و الإبداع في شركة صغيرة أكثر من منظمة كبيرة، و لعلنا نرى أن أكر الاختراعات و الإبداعات تخرج من منظمات صغيرة

7- طبيعة العمل:

إن نوع العمل و طبيعته يسهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، فطبيعة الأعمال الزراعية و أعمال إنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية تخلق جوا مختلفا عن الجو الذي تخلقه العمل في البنوك و المؤسسات المالية في موعدها يخلق مناخ عمل في المؤسسة التي تصدر تلك الصحيفة يختلف في المناخ في دار النشر مثلا

8- انضمام العاملين للاتحادات العمالية:

عندما ينضم العاملين للاتحادات أو نقابات عمالية فإن العلاقة بينهم و بين إداراتهم تميل إلى أن تكون أكثر رسمية

الفرع الرابع: علاقات التنظيم بالبيئة الخارجية:

يعمل التنظيم في بيئات مختلفة و تلك البيئات هي التي تحدد مواصفاته و خصائصه و مهما كان نوع البيئة فهي التي توفر الفرص للمنظمات التي تساعد في النمو و تساهم في خلق الطلب على سلعها و خدماتها، و تؤثر البيئة في المنظمات من خلال المدخلات و العمليات و المخرجات فتأثيرها يكون في المدخلات المادي و البشرية و المعلومات، كما تؤثر في سير العمليات و في مدى تقبل المخرجات من سلع و خدمات و في الوقت ذاته هناك تأثير للمنظمة في البيئة من خلال استثمارها للموارد المالية و البشرية و كذلك من خلال العمليات و التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج و من خلال تدريب و تنظيم العاملين فيها و تؤثر أيضا من خلال المخرجات التي تلبى حاجات و

رغبات المستقبلين و هنا تبرز أهمية الهيكل و علاقة التنسيق في المنظمة و يمثل المحيط الخارجي للتنظيم في تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة، و لا تستطيع المنظمة أن تؤثر فيها و هناك ستة من المتغيرات البيئية و هي:

1- العوامل السياسية :

و تتعلق بطبيعة النظام السياسي الذي يحكم الدولة التي تعمل المنظمة فيها و بمدى الاستقرار السياسي و على المنظمة مراقبة الوضع السياسي و ملاحظته لا بل التنبؤ بالمتغيرات السياسية حتى تتمكن من التكيف و التأقلم معها فالصين على سبيل المثال تشهد في الوقت الراهن تغيرات في الفكر السياسي الصيني و تقوم على مبدأ الانفتاح على العالم الخارجي و التحول بشكل تدريجي من الاقتصاد الموجه نحو اقتصاد السوق مما يعني أن على المنظمات التي تعمل في الصين أو الرغبة في دخول السوق الصيني أن تكون على وعي و إدراك تأمين للناتج المترتبة على مثل هذا التحول

2- العوامل الاقتصادية:

و تتعلق بأشياء عديدة مثل: الناتج القومي المحلي، و الناتج القومي الإجمالي و معدل التضخم و معدل النمو الاقتصادي و القوة الشرائية و سعر صرف العملة المحلية و حجم احتياطي الدولة من العملات الصعبة و حالة السوق و المنافسين و معدلات الأسعار و معدلات الأجور و غير ذلك من المؤشرات الاقتصادية إن إعطاء هذه القضايا الاهتمام من قبل المنظمة و مراقبة المنظمة للتغيرات الحاصلة في هذه المؤشرات سيساعد المنظمة كثيرا في وضع خططها و أهدافها و تحديد اتجاهاتها بما يتلاءم و التغيير الحاصل في البيئة الاقتصادية

3- العوامل الاجتماعية: هنا نتحدث عن أفراد مجتمع من حيث ثقافتهم و عاداتهم و تقاليدهم و قيمهم و مستويات تعليمهم و هي أمور بمجملها يجب أن توليها المنظمة كل الرعاية و الاهتمام لأن الالتفات إلى هذه القضايا يشكل الخطوة الأولى نحو تعزيز قدرة المنظمة على تلبية رغبات العملاء و استباق توقعاتهم

4- العوامل التكنولوجية:

تعيش المجتمعات البشرية اليوم ثروة هائلة في مجال التقدم العلمي و التكنولوجي حيث تتولى و بسرعة كبيرة الابتكارات و الإبداعات العلمية و التكنولوجية و أصبح تقادم التكنولوجيا سمة من سمات هذا العصر إن هذا الأمر أصبح يتطلب من المنظمات العمل على مسارين لتتمكن من

التكيف مع البيئة الخارجية بهدف البقاء و الاستمرار و الوقوف في وجه المنافسة العالمية الحادة و أول هذه المسارات ضرورة مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي و الاستفادة منه من خلال استخدامه و تطبيقه في أعمال هذه المنظمات ثاني هذه المسارات هو أن تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة بحيث تتواصل فيها عمليات التأهيل و التدريب و التطوير للأفراد و العاملين فيها بشكل مستمر للتعامل مع هذه المستجدات العلمية و التكنولوجية و فيما عدا ذلك سوف تتخلف المنظمة عن ركب المنافسين حتى تصبح في عالم النسيان

5- عوامل البيئة الطبيعية :

لا شك أن ازدياد منظمات الأعمال و سعيها الدائم نحو الاستجابة إلى الطلب المتزايد على السلع و الخدمات بعد ان ازدادت أعداد سكان العالم و اضطرار منظمات الأعمال إلى استخدام المزيد من المعدات و الآلات و إلى الحصول على الموارد الطبيعية و الموارد الخام مهما كانت السبل و النتائج، و قد أدى و ما يزال يؤدي إلى حدوث كوارث بيئية طبيعية وخيمة العواقب مثل التلوث الطبيعي و احتساب حرارة الأرض و ثقب الأوزون

6- العوامل القانونية:

إن منظمات الأعمال تعمل و بغض النظر عن أحجامها و أشكالها ضمن مجتمعات تحكمها و تسودها القوانين و الأنظمة و بالتالي فإن المنظمات تخضع لهذه العوامل و القوانين¹

المطلب الرابع: التنظيم الرسمي و غير الرسمي

الفرع الأول : العوامل المؤثرة على تصميم التنظيم الرسمي:

بينت تجارب و دراسات عديدة بأن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها مؤثر في اختيار و تصميم الهيكل التنظيمي المناسب

1- حجم المنظمة:

عندما يكون حجم المنظمة صغيرا فإن هذا يؤدي إلى صعوبة و تعقيد في عملية تقسيم و تحديد الأنشطة الواجب أداءها و لكن عندما يكون حجم المنظمة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا و

¹- هيثم علي حجازي، و شوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، الأهلية للنشر و التوزيع ، الأردن ط1، 2008، ص 24 <

اتساعا مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة و كثرتها يتطلب الأمر مزيد من التنسيق و الرقابة

2- دورة حياة المنظمة:

من المعروف ان المنظمة حياة تبدأ من فترة النشوء و تصل إلى فترة النمو و تستمر إلى فترة النضج و أخيرا فترة الانحدار و التي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول على الزوال، و ليس من الضروري أن تمر المنظمة بجميع هذه الفترات فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لسبب عديدة فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة فهذا يستدعي بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا و غير معقد في جميع عناصره من حيث المهام و العلاقات و السلطة و المسؤولية

3- الموقع الجغرافي للمنظمة:

إن المنظمة التي تؤدي نشاطاتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكل تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منظمة جغرافية واحدة إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشاكل الإشراف و التنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي

4- درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في مهام و الأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطا و العكس صحيح

5- القدرات البشرية المطلوبة:

تلعب القدرات البشرية دورا بارزا في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فعندما تكون القدرات البشرية بسيطة و غير معقدة من حيث المهارات و الخبرات و التخصص فإن هذا سيؤدي إلى أن تكون الهيكل التنظيمي بسيطا و لكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات و خبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب و تعدد الهيكل التنظيمي

6- التكنولوجيا:

التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل و المهام و نوعية الوظائف و علاقات العمل و هذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب و يمكن القول أنه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة

7- نطاق الإشراف:

يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية و قد يكون نطاق الإشراف واسعا أو ضيقا و نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح و بالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدودا بينما نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي و بالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية

8- الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية و اللامركزية):

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات الأدنى إن مدى تطبيق المركزية و اللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي و كلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي و العكس صحيح

9- البيئة الخارجية:

تلعب البيئة دورا رئيسيا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة غير مستقرة و بالتالي تؤثر درجة الاستقرار على الهيكل التنظيمي إذ انه في الحالة الولى يكون بسيطا و غير معقدا بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيدا¹

الفرع الثاني: الأسس البنائية للتنظيم الرسمي:

يتكون أي تنظيم كان و باختلاف أهدافه و طبيعته علة مجموعة من الأسس البنائية التي تستجيب لطبيعة الأهداف التي وجد من أجلها فمن التنظيمات المعقدة إلى البسيطة هناك بنيات مرتبة و أوضاع منسقة بطريقة تسمح بالعمل المطلوب و لا تؤدي إلى التعارض و التناقض أو الاشتراك في نفس الوظيفة أو نفس النشاط اننا نجد أن التنظيمات الحديثة على تعقيدها أكثر وضوحا من حيث البناء و الوظيفة في نفس الوقت من التنظيمات الأقدم منها فروبرتون مثلا يرى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيما رشيدا يتضمن أنماطا محددة للنشاط تتكون من الناحية المثالية من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا بمعنى ان الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض و التنظيم حسبه يتكون من وظائف متسلسلة بعضها فوق بعض و كذلك بشكل أفقي يرتبط كل منها بعدد الالتزامات و الامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية و لكل وظيفة قدر من المسؤولية و السلطة، و السلطة هنا حسبه مرتبطة بالوظيفة و ليس بالشخص و كذلك الوظائف تبنى

¹ - محسن مخامرة و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، عمان، مركز الكتب الأردني، 2000، ص 141-150 بتصرف

على أساس علاقات إجتماعية رسمية محدّدة بوضوح تمنع الاحتكاك و تقلل من عدد المشاكل المرتبطة بالاتصال و العمل بفضل كذلك الاتصال الرسمي المضبوط هو الآخر في شكل قنوات محددة و منه يمكن تحديد الأسس البنائية للتنظيم الرسمي فيما يلي:

1- التسلسل الرئاسي:

تعتبر هذه اللبنة الأساسية في البناء التنظيمي، أحد الميزات العامّة للتنظيمات البيروقراطية، فهناك مثلا مدير عام يتلوه مديرين يشرفون و رؤساء أقسام حتى الوصول إلى آخر لبنة تنظيمية و هم العمال البسطاء ويمكن أن نرى انه إلى جانب بناء التسلسل الرئاسي او كما يعبر عنه بتنظيم التسلسل هناك بناء آخران لا يقلان أهمية كونهما مصدرا صراع داخل التنظيم و هما التنظيم الوظيفي و تنظيم الهيئة فكما يقوم بناء التسلسل على السلطة يقوم البناء الوظيفي على نوع العمل و يقوم بناء الهيئة على التخصص، خبراء، مستشارين و متخصصين و منه فإن كل شخص يخضع في التنظيم إلى رئيسته المباشر فقط منه تبقى التعليمات

2- تفويض السلطة:

من أبرز الخصائص التي تميّز التنظيمات الحديثة نجد خاصية تفويض السلطة فنظرا لكون المدراء العاملين أو الرؤساء لا يستطيعون ممارسة مهامهم بطريقة فعالة و بسط نفوذهم على كل الوحدات و الأقسام بكفاية لجأت التنظيمات الحديثة إلى تفويض السلطة إلى مسؤولين فرعيين و مشرفين بطريقة محددة و منسقة سلفا لمباشرة مسؤولياتهم في إطار ممارسة الضبط و تحقيق امتثال كل أقسام التنظيم و أفرادها و قد يكون التفويض بسيطا كما قد يكون مركبا بسيطاً: " يفوض فيه عدد قليل من الرؤوسين سلطات الرئيس الأعلى لممارسة قدر معين من المسؤولية

مركب: يلجأ إليه نظرا لاتساع النشاطات و توسعها و تعقدها و انتشارها¹

3- التخصص و تقسيم العمل:

يهدف هذا البناء الأساسي في التنظيم إلى الاستجابة إلى المتطلبات الوظيفية المختلفة التي تواجهه ز كذلك إلى زيادة الفعالية و الكفاءات من خلال الخبرة الدقيقة الموسعة بالوظيفة أو المهمة التي يكتسبها الأفراد بفعل ارتباطهم الدائم و المباشر بعمل معين لذا نجدهم يأدونه بسرعة و اتقان و

1- حسان الجبالي ، التنظيم غير الرسمي في الصناعة، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 19

يوجهون إلى الأعمال التي قد يؤدي فيها كل واحد منهم بفعالية كبيرة خاصة في التنظيمات الحديثة المعقدة المشتملة على وسائل تقنية متطورة و تقنية عمل ما تفتأ تخج في التغيير

4- الضبط و الاتصال:

يرتبط هذان البناءان العامان في التنظيم بوظائف التنظيم و أهدافه ارتباطا وثيقا فيمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال و الانتظام و التنبؤ كما يذهب إلى ذلك فيير بالسلوكات و التصرفات و النتائج و تتطلب عملية ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات اتصال تضمن مرور المعلومات و التوجيهات و الأوامر¹

الفرع الثالث: خصائص التنظيم غير الرسمي:

يتمتع التنظيم غير الرسمي بجملة من السمات منها :

- 1- قد نجد في المؤسسة أكثر من تنظيم غير رسمي، كما أنه قد يسبق في بعض الحالات التنظيم الرسمي
- 2- يظهر التنظيم غير الرسمي ويتطور بشكل عفوي متأثرا في تشكيله بقواعد سلوك العمال المنضمين إليه وقيمهم واهتماماتهم
- 3- يبنى التنظيم غير الرسمي على أساس الأفراد و العلاقات التي تربط بينهم على خلاف التنظيم الرسمي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص؛
- 4- التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية فأعضاؤها من ذوي المصلحة المشتركة والاتجاهات والميول المتقاربة
- 5- يتمتع التنظيم غير الرسمي بأنظمة اتصال و مراكز معلومات خاصة به لا علاقة لها بأنظمة الاتصال الرسمي؛
- 6- التنظيم غير الرسمي غير مستقر ويتغير بصفة مستمرة لاعتماده على العلاقات الاختيارية التي تنشأ بين الأفراد؛
- 7- يتم دراسة التنظيم غير الرسمي بطرق مختلفة عن التنظيم الرسمي، حيث تستخدم طريقة التحليل الاجتماعي الذي يتضمن دراسة علاقات المشاعر، الدوافع و المصالح المشتركة؛

¹ - السيد الحسنى علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 168

- 8- لا تتولد السلطة في التنظيم غير الرسمي من المراكز كما في التنظيم الرسمي و إنما من قدرة بعض الأفراد على قيادة الجماعة من حيث تسييرها و تلبية احتياجاتها؛
- 9- خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، و غالباً ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة؛
- 10- لا تنقيد الجماعات غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة حسب الموقف¹.

المبحث الثالث: الجماعة

المطلب الأول: جماعة و فريق العمل

الفرع الأول: تعريف الجماعة

الجماعة هي وحدة اجتماعية تتميز عن باقي المجتمع على أساس سمات معينة في الانتماء إلى طبقة أو نشاط محدد و مدى نمو وطبيعة العلاقة بين الأفراد.²

يمكن تعريفها أيضا " هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم، مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.³

و هي أيضا شخصان على الأقل يلتقون عادة حول أغراض هامة مشتركة أو نتيجة لاهتمامات مشتركة أو متشابهة في علاقات إدراكية متبادلة و مؤثرة أو في علاقات إدراكية متبادلة و مؤثرة أو في علاقات موجهة تكتفي لتكوين انطباعات لكل منهم نحو الآخر، و تنتمي مجموعة من المعايير تحكم وظائفهم و أهداف خاصة بنشاطهم الجمعي مما يخلق الشعور بالانتماء لدرجة تميزهم ككيان مستقل عن التجمعات الأخرى⁴

هي شخصين أو أكثر بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة و يكون الهدف في العادة مرتبطاً بغايات العمل في مواقع العمل نفسها، مثل إنتاج السلعة أو تحقيق خدمة معينة و على الرغم من انطباق هذه الحالة على الجماعات التي تكون موقع العمل⁵

1- عامر عوض، السلوك التنظيمي " الإداري"، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، (2008 ، ص192 .

2 - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان للنشر، ص 60

3 - لوكيا الهاشمي: السوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 108

4 - سمير حسن منصور ، طريقة العمل مع الجماعات لمفاهيم أساسية و مواقف تطبيقية ن الاسكندرية، 1991، ص 41

5 - رونالد ريجو، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ترجمة افارس حلبي، عمان دار الشرق ، 1999، ص 57)

الجماعة عبارة عن مجموعة من إثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على و المتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة و ذلك لتحقيق أهداف مشتركة

الفرع الثاني: الفرق بين جماعة العمل و فريق العمل

إذا كان فريق العمل يعرف بوصفه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين جميعهم عن تحقيقها فإنه من الصعب تحديد الفرق بين فريق العمل و جماعة العمل¹

و مع ذلك فإن المتخصصين يعتقدون بأن فريق العمل هو أحد أشكال جماعات العمل داخل التنظيمات، و يختلف عنها في مدى ارتباط أداء فريق العمل بمفهوم التعاضد أو القيمة المضافة بمعنى مساهمات الأفراد كفوق مساهماتهم كأفراد داخل مجموعة كما أنه و بخلاف جماعة العمل، فإن الأدوار في فريق العمل لا تعكس المواقع الرسمية للأفراد في التنظيم مع وجود حالة فريق العمل تكون مشتركة مع تشجيع النقاشات المفتوحة، كما يتم قياس النتائج بصورة مشتركة²

و يمكن تلخيص الفرق في أربعة نقاط و هي كالتالي:

أولاً: أداء الجماعات المشتق من أداء الأعضاء كل على حدة، أما أداء الفرق فهو محصلة لشيئين لأداء الفردي للأعضاء كل على حدة كما هو الحال في الجماعات العادية ، و الأداء الجماعي للأفراد مع بعضهم البعض.

ثانياً: بالنسبة للجماعات يكون كل عضو مسؤولاً فقط عن العمل الذي أداه و مدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو التسبب في تحقيق أهداف الجماعة أو التسبب في فشلها أما بالنسبة للفرق فإن كل عضو يعتبر نفسه مسؤولاً عن أداء و نتائج الفريق ككل و ليس عن أدائه هو فقط

ثالثاً: إذا كان أعضاء الجماعة الواحدة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة (جماعية غير رسمية) فإن أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي الدؤوب لتحقيق أهداف فريقهم و عادة ما يكون الهدف الذي تناط به فرق العمل متعلقاً بالكسب أو التفوق بشكل أو بآخر مثل مساعدة الشركة على احتلال المركز الأول من حيث جودة المنتجات أو الحصّة السوقية

1 - موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 130
2- عادل الرشيد، و فريد حداد ، فرق العمل في المنظمات الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن 2001د

رابعاً: تختلف الفرق عن الجماعات أيضاً من حيث طبيعة ارتباطها بإدارة التنظيم: فجماعات العمل عادة ما يكون مطلوباً منها الاستجابة للمتطلبات التي تحددها لها بانتظام الإدارة العليا أما بالنسبة لفرق العمل فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكيفها لأداء مهامها دونما تدخل إضافي في عملها لما يعني أن فرق العمل تتميز عن الجماعات التقليدية بأنها تدبر نفسها لحد كبير و تكون مستقلة أو شبه مستقلة عن الإدارة¹

الفرع الثالث: أسباب تكوين الجماعات داخل بيئة العمل:

الأفراد يكونون أو ينضمون إلى الجماعات داخل البيئة المهنية إلى ما يطلق عليه إشباع الحاجات والتي يراها السبب الأول الذي يقف وراء كل أنواع Needs satisfaction. السلوك النابع من الأفراد داخل مجال العمل، وحتى خارجه. ويفصل هذه الحاجات بالشكل الآتي:

1. الحاجات المادية :

عادة ما يكون أهم هدف يبغى الأفراد تحقيقه من ناحية الحاجات المادية هو الحصول على منافع اقتصادية أكثر، فعندما يجتمع العاملون في شبه نقابة أو في نقابة فعلية ليناقشوا مع الإدارة أمور معيشتهم ومرتباتهم بهدف الحصول على مزايا أعلى؛ فإن هدف الفرد الأساسي من الانخراط في الجماعة هو إشباع الحاجات المادية بطريقة أفضل.

2. حاجات السلامة

تقدم الجماعة للعامل السلامة والأمان، لأنها تحمي الفرد العضو من الضغط الخارجي، ولاسيما الصادر من الإدارة والمشرفين بخصوص زيادة معدل العمل ورفع الجودة؛ إذ أن مناقشة هذه الأمور في صورة جماعية يكون أفضل للفرد وأكثر سلامة له. كما أن الموظف الجديد يلجأ إلى الجماعة القائمة لتوفير الحماية له وإعطائه أساس السلوك وشرح مشاكل العمل وحل معضلاته، بدلا من وقوعه في أخطاء أو لجوئه المتكرر إلى المشرف أو الرئيس، مما يعطي انطبعا بعدم القدرة أو الضعف في العمل.

3. الحاجات الاجتماعية :

فقد ينضم الأفراد إلى الجماعات في العمل بهدف إرضاء حاجاتهم الاجتماعية؛ وبالذات لتحقيق الصداقات والشعور بالانتماء، لأن الحاجة قد تكون في مجرد وجود من يمكن التحدث إليهم والدرشة

¹ -محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص292-، 293

معهم في بعض الأمور بهدف إنهاء حالة الضجر وتخفيف قسوة العمل وشدته؛ وقد تكون الحاجة إلى أكثر من ذلك، أي في الانتماء إلى جماعة يتعامل معها ويتفاهم معها وتساعد في حل مشاكله، وتتغاضى عن أخطائه؛ فالحاجة هنا تكون من أجل التأييد والدعم المتبادلين. وفي جميع الأحوال فإن العمال يبذون عدم رضا عن العمل وميلاً إلى تغييره، إذا ما كانوا يعملون بعيدين عن بعضهم البعض، دون وجود أي مجال لتكوين الصداقات والتفاعل مع زملائهم.

4. حاجات التقدير

وهنا يرغب الأفراد في إشباع رغباتهم وحاجاتهم للتقدير بالانخراط ضمن الجماعة، فقد يرغب الفرد أن يكون في الجماعة التي تمثل أفضل العاملين في المؤسسة، مما يضيف عليه مركزاً متميزاً بالنظر لزملائه الآخرين. كما قد يعتقد الفرد أن بإمكانه تقديم إسهام عال للجماعة في سبيل تحقيق الأهداف؛ لينال بذلك احترام جميع أفراد المجموعة، ومن هم خارجها في كثير من الأحيان.

5. حاجات تحقيق الذات :

وهي رغبة الفرد في استغلال مهاراته بأقصى كفاية ممكنة، والسعي لتنمية قدراته وتطوير نفسيته إلى أعلى مستوى؛ حيث يميل العاملون إلى تحقيق هذه الحاجة عن طريق الجماعات التي ينتمون إليها، وذلك بتدارس كيفية استعمال مهاراتهم المرتبطة بالعمل من خلال المناقشة مع الزملاء وأعضاء الجماعة؛ أما القواعد الجامدة والأنظمة غير المرنة فتُصعب من تحقيق الفرد العامل لهذه الحاجة ليتهاثر بذلك العمل في حد ذاته؛ في حين تساعد المناقشة والتفاعل مع الأفراد أعضاء الجماعة في التوصل إلى إشباع هذه الحاجة ولو خارج العمل¹

الفرع الرابع: مراحل نمو و تطور الجماعة:

الجماعة مثلها مثل الإنسان فهو يمرّ من بداية حياته بمراحل محدّدة أثناء نموه، فإن الجماعات بدورها تميل إلى إظهار علامات مستقرّة من النضج و النمو مع مرور الوقت و يجمع معظم المختصين في هذا الشأن على مراحل تمرّ بها الجماعة في دورة حياتها يمكن حصرها في التالي

1- مرحلة التشكيل (مرحلة التنوير):

و هي عبارة عن مرحلة جس النبض أين يحاول الأفراد فيها، إيجاد إجابات لتساؤلات عديدة منها، ماذا نعمل و ما هو غرضنا ؟ بشأن الأدوار و المسؤوليات و الأهداف المتوفى بلوغها، كما تكون الثقة بين الأفراد ضعيفة و يحتاجون إلى إجابات توضيحية كثيرة

2- مرحلة التحدي (مرحلة العصف):

¹حمدي فؤاد علي :التنظيم والإدارة الحديثة :الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981

و تعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة للاختبار إذ أن الأفراد يختبرون القائد و سياسته و افتراضاته و يحاولون التكيف مع هيكله القوة، و تسود هذه المرحلة حالة من الصّراع و تبدأ الانتقادات لتحديد ما إذا كان الأفراد يستمرون في النمو و التطوير بالطريقة التي ترغبها الجماعة كما تبدأ في هذه المرحلة تحديد الواجبات و المسؤوليات

3- مرحلة الوهم:

حيث يبدأ الأفراد يشككون في أن الجماعة لا توظف كل قدراتها و إمكانيتها و يبدأ النزاع بين الجماعات الفردية داخل الجماعة الكبيرة حول ضرورة ما إذا كان يجب على الأفراد يظهروا مكامن قوتهم أو ضعفهم و يبدأ الانحدار في تماسك الجماعة من خلال عدم الوفاء بالالتزامات و توجيه الملاحظات الحرجة لكل منهم و تشكل متكرر

4- مرحلة تحديد الوهم:

و تتمثل هذه المرحلة بظهور نوازع الانسجام بين الأفراد و لا سيم بعد أن يتم حل المشكلات و الصراعات ذات الصلة بالسلطة و القوة و يشعر الأفراد بالارتياح تتسم هذه المرحلة ب بروز ظاهرة المشاركة الفاعلة للأفراد

5- مرحلة التماسك:

و يقوم الأفراد بمحاولة تنمية الاجتماع الاجتماعي و البدء بحل النزاعات و المشاكل المتعلقة، كما تكون الحلول الوسطى هنا مطلوبة و هامة من أن الشروع ما ينبغي الشروع بتحقيقه و هكذا تتم معالجة القيادة و السلطة و تبدأ بؤادر العمل بروح الفريق الواحد (الجماعة) من خلال قدرة الأفراد على تحديد الأدوار المقترنة بكل منهم¹

6- مرحلة القبول:

تنتهي المرحلة السابقة بإيجاد شيء من القبول بين أفراد الجماعة لبعضهم البعض، و تكون المبادرة إعتياديا من الأفراد بدلا من القائد للقيام بأداء عمل مل لاختيار الواقع و ان هذا العمل من شأنه ان يعمق الأدوار للأفراد و الجماعة في نفس الوقت²

¹- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 154

²- خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2002، ص 187

المطلب الثاني: تماسك الجماعة داخل منظمات العمل

الفرع الأول: خصائص الجماعة

تتكون الجماعة من :

- عضوين أو أكثر
- وجود قيم و ميول و دوافع مشتركة متفق عليها يؤدي إلى التفاعل بين الأفراد و الأعضاء
- وجود نمط تفاعل منظم له نتائج بالنسبة لأعضاء الجماعة من خلال عمليات فعلية تخضع للملاحظة كالاشتراك و العمل معا لتحقيق أهداف الجماعة
- تعيين معايير و القيم التي تنظم العلاقات و التفاعل و تكفل الضبط الاجتماعي لسلوك الفرد
- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة لتحقيق الإشباع لبعض حاجات أعضاء الجماعة
- وجود طريقة للاتصال و خاصّة اللّغة سواء كانت مكتوبة أو منطوقة¹
- عدد أفراد الجماعة محدود بشكل نسبي لئلا يتسنى لأعضائها التفاعل و الانسجام
- يوجد لأهداف الجماعة أفراد مشتركة
- يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف
- تتفاعل الأفراد مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الجماعة
- تقوم الجماعة على تطوير أسس و معايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة²

الفرع الثاني: أنواع الجماعات

من الصعوبة بإمكان حصر أسباب تكوين و نشوء الكثير من الجماعات إلا أنه يمكن التمييز بين خمسة أنواع رئيسية منها:

1- المجموعة الوظيفية: تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة و المجموعات

الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة

2- فرق العمل: و يعود تكوينها من أجل إنجاز مهمّة محدّدة و عند تحقيق هذه المهمّة تزول هذه الفرق

و لا تتلاشى

1 - جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2006، ص 70

2 - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 102

3- **اللجان**: يتكون هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة اختيار الموظفين

4- **الجماعات غير الرسمية**: هي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة

5- **جماعات الضغط**: تنشأ هذه الجماعة من أجل تطوير و تحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط الاستخدام و ظروف العمل¹

الفرع الثالث: تماسك الجماعة

1- درجة تكرار التفاعل:

أو إمكانية تكرار الاتصال المباشر وجها لوجه و هذا يتحقق بتوفر القرب المكاني و طول الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد سوية فكلما زاد الاقتراب المكاني و طالت فترة التفاعل المباشر يتوقع ازدياد درجة التماسك

2- شروط الانضمام للجماعة:

قد تضع الجماعة شروطا سهلة أو شروطا صعبة لعضويتها و من الشروط الصعبة مثلا طلب القيام بعمل فيه إذلال للشخص أو عمل بذل على قدرة فائقة أو عمل غير قانوني للدلالة على الأهلية العضوية و بعض الجماعات قد تشترط اختيارات معينة أو إجراء مقابلات للاختيار أو تشترط إجراء تدريبات قاسية، و على الرغم من أن بعض الشروط قد تؤدي إلى آثار نفسية أو جسمانية سيئة على الفرد فإن صعوبة شروط الدخول تساعد على زيادة التماسك كما أنها تعطس سمعة معينة للجماعة

3- حجم الجماعة:

من المتوقع أن تؤثر حجم الجماعة على درجة التماسك فكلما كبر حجم الجماعة المحتمل أن تقل درجة التماسك مع إمكانية وجود شلل صغير ضمن الجماعة

4- التهديدات الخارجية:

1 - أ.د محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص 188

تعمل التهديدات الخارجية غالباً كعوامل لزيادة تماسك الجماعة و هذا لا يتحقق إلا إذا كان التهديد من خارج الجماعة و ليس من داخلها و تولد شعور لدى الأفراد بأنه لا مجال للهروب من مواجهة التهديد الخارجي و أن التعاون هو الوسيلة الوحيدة للمقاومة و من جهة أخرى قد لا يساعد التهديد الخارجي على زيادة التماسك إذ تولد شعور لدى الأفراد بأنه ليس لديهم وسائل مناسبة للمقاومة أو أن التهديد موجه لوجود الجماعة و ليس لهم كأفراد

5- النجاح:

إن نجاح الجماعة يساعد على زيادة درجة تماسكها كما أنه يجذب لها الكفاءات المتميزة

6- عوامل أخرى:

هناك عوامل أخرى تؤثر على تماسك الجماعة مثل طبيعة أهداف الجماعة و درجة صعوبتها أو سهولتها و الفروق الفردية بين الأفراد و اختلاف حاجاتهم و أهدافهم و ارتباطهم خارج الجماعة و انتماءاتهم إلى جماعات أخرى¹

الفرع الرابع: أسباب تماسك الجماعة:

تتميز بعض الجماعات بقوة تماسكها بالمقارنة مع جماعات أخرى و يرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر في زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها و للتقارب و الوحدة في اتجاهاتهم و سلوكهم و أهدافهم ، كما أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعات و فقدها لوحدة التجاذب و الترابط بين أعضائها، و نعرض فيما يلي لأهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة و هي أيضاً العوامل التي تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعة

1-الإجماع و الاتفاق على أهداف الجماعة:

عن أهدافها كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة

2-تماسك هدف الجماعة مع أهداف الأفراد:

أهداف الأفراد أدى ذلك إلى المزيد من التماسك الجماعي

¹ - أ.د. بشير خضير ، د. مروة أحمد ، ا. أحمد بو طنطش، أ. حنان الظاهر، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010، ص 170

3- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة: كلما زادت كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة جاذبية

لبعضهم البعض كلما أدى ذلك إلى المزيد من التماسك الجماعي

4-جاذبية الأفراد: كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض كلما أدى ذلك

إلى المزيد من التماسك الجماعي

5-التنافس بين الجماعات: كلما كان هناك تنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو

خارج المنظمة كلما أدى هذا إلى المزيد من التماسك بين أفراد المنظمة

6-انعزال الجماعة: الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافيا أو اجتماعيا سيميلون لأنهم

يتماسكوا في مواجهة الانعزال و الغربة

7-حجم الجماعة: الجماعات الصغيرة نسبيا في الحجم ذات التأثير في زيادة التماسك عن الجماعات

الكبيرة فهذه الأخيرة تعاني من مشكلة الاتصالات و التفاعلات بين أفرادها.

8-الضغوط الخارجية: كلما كان هناك ضغوط أو أخطار خارجية تواجه الجماعة كلما زاد تماسكهم

و من ضمن الضغوط و من ضمن الضغوط شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية و عدم سلامة

العمل أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل ، أو ظهور رئيس جديد لديهم

9-استقرار الجماعة: كلما كانت الجماعة مستقرة و أقل تعرضا للتغيير في أهدافها أو أجزائها و

أعضائها كلما أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة

10 - مركز الجماعة: كلما كانت المنظمة ذات أهمية كبيرة أو أن الانتماء للجماعة يزيد من قوة

و نفوذ أفرادها كلما أدى هذا إلى تماسك الجماعة¹

المطلب الثالث: ديناميكية الجماعة

الفرع الأول: التعريف بديناميكية الجماعة:

تعني الديناميكية لغويا الحركة نحو تحقيق هدف معين أما اصطلاحا فإنها مجموعة المؤثرات و

الاستجابات التي تحدث داخل الجماعة و تفاعل هذه المثيرات و الاستجابات مع بعضها في المواقف

المختلفة التي تمرّ بها الجماعة و تأثيرها في سلوك الأفراد كما أن أي سلوك يصدر من أي فرد من

أفراد الجماعة مرتبط بأهمية هذا العضو في الجماعة و هذا الإدراك هو الذي يحدد سلوكه القادم

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بنا المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص248

بمعنى آخر فإن المجموعة الاستجابات التي يحصل عليها الفرد من جراء قيامه بأي سلوك تصبح بعد إدراكه لمعانيها و تقديره للموقف من جميع جوانبه مسيرا جديدا يدفعه على السلوك من جديد¹ ويرى رونالد لويس بأنها عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة حيث ان البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة و القوانين التي تتحكم في تكوينها و علاقة الأفراد ببعضهم البعض و علاقة الجماعة بغيرها من الجماعات السائدة²

الفرع الثاني: الأفكار التي يتضمنها مفهوم ديناميكية الجماعة

1- النظرة الكلية للجماعة:

يعني هذا الكل هو أكثر من مجرد تجميع الأجزاء و الجماعة أكثر من مجرد تجميع الأجزاء، و الجماعة أكثر من مجرد تجمع أفراد فعندما تتكون الجماعة ينبثق شيء جديد لم يكن موجودا في الأفراد المكونين لها تماما كما ينبثق المجال الكهربائي من ترتيب معين لمواد معينة بطريقة معينة و نلاحظ في هذه الفكرة في أصول لكل من المفهوم الأصلي لحركية الجماعة

2- النظرة النظامية للجماعة:

أو ما يعتبر الاعتمادية المتبادلة بين الظواهر و تعني هذه الفكرة النظر للجماعة كنظام مفتوح يعتمد بعض أجزائه على بعض بحيث أن أي تغيير في أي جزء يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في الأجزاء الأخرى و في العلاقات فيما بينها، كما أن هذه النظرية تؤكد على التفاعل مع البيئة و تأثيرها بها أي أن طاقة الجسم تدرك بالصورة التي يحددها الموقف الكلي و الحركة ذات الجسم

3- إن الجماعة هي هيكل و عمليات:

من المقومات الأساسية للجماعة وجود هيكل و عمليات و الهيكل هو الأدوات و المراتب و أما العمليات في أنماط و أشكال التفاعل و إن الدارس و المراقب للجماعة و الخير في حركية الجماعة يهتم بالأدوار و المراتب و العمليات و توزيعها بين أفراد الجماعة

4- إن طاقة الجماعة محدودة و هي تتأثر بما لدى أفرادها من طاقة متاحة لعمل الجماعة و ما بين الجماعة و ما بين الجماعة من تعاون أو صراع و تصرف الجماعة طاقتها في مجالين

¹ - سمير حسن منصور، طريقة العمل مع الجماعات، مفاهيم أساسية، الاسكندرية، 1991، ص 43

² - سعد جلال: علم النفس الاجتماعي و الاتجاهات التطبيقية المعاصرة ، الاسكندرية، دار المعارف، 1984،

مجال المحافظة على الجماعة و العلاقات الداخلية فيها و تسمى طاقة التماسك و مجال تحقيق أهداف الجماعة و تسمى الطاقة الفاعلة أو المؤثرة و إذا استنزفت كل طاقة الجماعة في المحافظة عليها لا تبقى طاقة لتحقيق الأهداف المشتركة

5- الآثار العملية لمفهوم المجال في الجماعة:

إن فكرة المجال تفرض على الباحث أن ينظر للجماعة من حيث القوى النفسية و الاجتماعية المؤثرة فيها و ما بين هذه القوى من انسجام أو تعارض و اعتمادية متبادلة و تؤكد هذه الفكرة على مبدأ "التعاصر" و مؤداه أن أي سلوك أو تغيير في السلوك يتوقف في المجال السلوكي في تلك اللحظة أي أن الماضي السيكولوجي جزءا متزامنا مع المجال السلوكي ف لحظة حدوث السلوك أو التغيير¹

الفرع الثالث: سمات فريق العمل و دوره في الأداء الجيد

1- القيادة التشاركية: خلق الاتكال المتبادل بواسطة التفويض و تحرر و خدمة الآخرين

2- المسؤولية المشتركة: تأسيس بيئة عمل يشعر فيها أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة إزاء الأعمال التي يقومون بها

3- الانحياز للهدف: وجود شعور قوي لدى أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة إزاء الأعمال التي يقومون بها

4- الاتصال القوي: خلق مناخ من الثقة و الاتصال الصريح و الأمين

5- التركيز على المستقبل: رؤية واضحة للتغيير و متطلبات المستقبل مما يخلق فرصة للنمو

6- التركيز على المهمة: فعل المؤتمرات و الاجتماعات و النقاشات مركزة على النتائج

7- مواهب مبدعة: أي يجب أن يملك أعضاء الفريق مهارات فردية يؤدي إلى عملية الإبداع و الابتكار

8- الاستجابة السريعة: استغلال الفرص المتاحة و تحديدها و العمل على إنجازها

9- المشاركة و التفويض: المشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق تخلق الثقة و روح التعاون و كذلك التفويض من قبل القائد لأعضاء الفريق

10- الصبر و الاجتهاد: أعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم القدرة على الصبر و الاجتهاد في مواجهة كافة القضايا بدءا من تشكيل الفريق و انتهاء بإنجاز مهمة²

¹ - أ.د. بشير خضير، مرجع سابق، ص 167

² - kreitner R2 kinichia A2 cole N Fundamentals of rights reserved library of university of jordan center of thesis deposit organizational behavior first canadian edition ; Mc graw hill higher

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي والمحيط**المطلب الأول: الهيكل التنظيمي****الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي:**

هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ومن هذا يعتقد بيتر دروكر أن الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية و أخرى فرعية¹

الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث و بدرجات متفاوتة في الشكل و المضمون و هي:

1- التطور و التعقيد:

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم العمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً و المرتبة عمودياً على مستوي إدارية مختلفة و يراعي في هذا التقسيم عوامل التخصص، و يمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً و موزعاً جغرافياً و غالباً ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها ثم ما يلبث أن يتوسع و يزداد تعقيداً و ينقسم إلى أقسام أخرى و وفق أسس مختلفة مثل: المراحل التي تمر فيها الخدمة أو فئات المستفيدين أو المناطق الجغرافية أو عدد العاملين ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,

2- الرسمية:

تقتضي مرحلة تعقد و تطور التنظيم وجود تقنيين لأساليب و إجراءات العمل و تنميطها بشكل يضمن ضبط السلوك للعاملين، بحيث لا يكون هناك مجال لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر فالتنظيم يستجوب التنميط و التوحيد فكلما كان هناك أدلة عمل و إجراءات و سياسات واضحة

3- التسلسل الإداري: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث

تكون خطوط السلطة واضحة، سواء كان ذلك الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية و

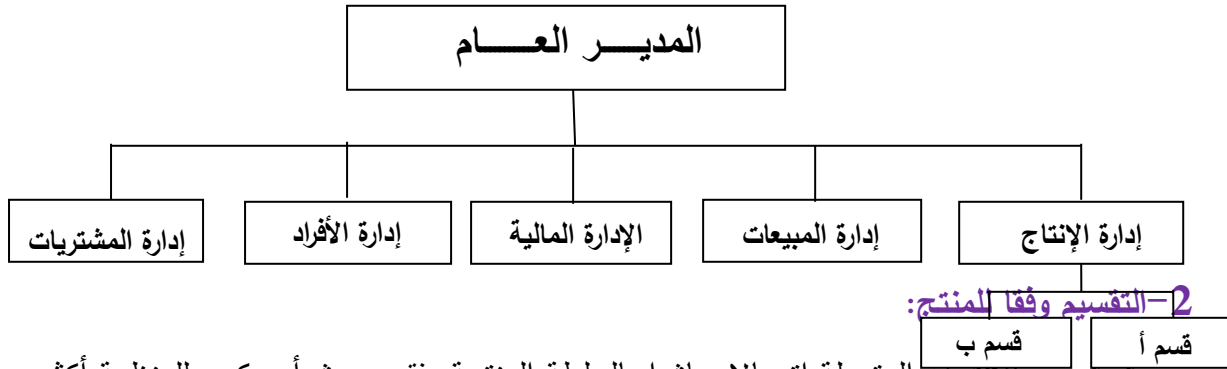
¹ - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 158

تعكس المركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري، أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات و كلفتها من بين اعتبارات أخرى و لاشك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية و اللامركزية التي تتواجد في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقرره الإدارة وفقا لاعتبارات

الفرع الثالث: تقسيمات الهيكل التنظيمي:

إن تجميع أوجه النشاط تحكمه مجموعة من الأسس أكثرها تطبيقا هي:

1-التقسيم وفقا لطبيعة النشاط: يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية، هذا النمط من التقسيم على أساس التخصص يعكس مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية و الإنتاجية و هي : الإنتاج و البيع، الشراء و التمويل، فالإدارات التي تمارس هذا النوع من النشاط او الوظائف هي في الواقع أهمها مع الأخذ بالاعتبار دور الوظائف الأخرى في دعم الوظائف الأساسية في تحقيق الأهداف و الشكل التالي يبيّن التقسيم على أساس النشاط

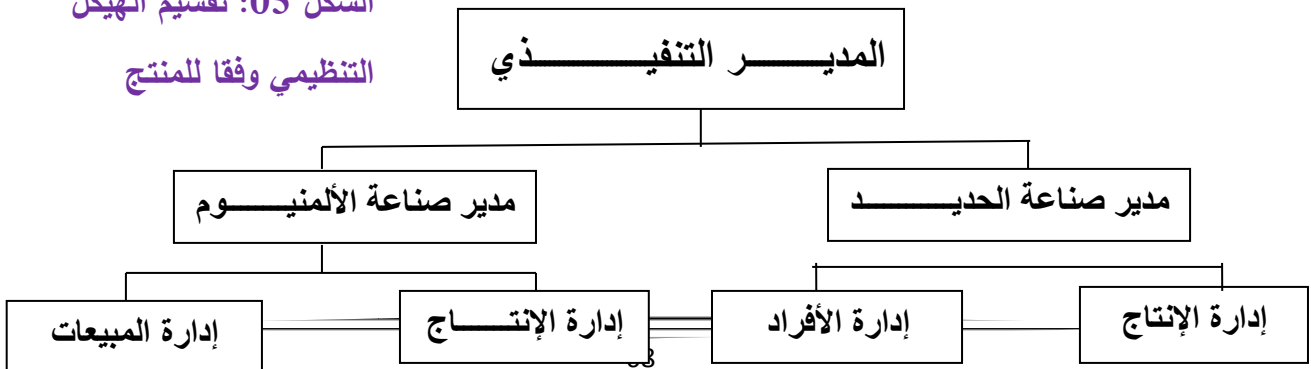


2-التقسيم وفقا للمنتج:

يتم تجميع الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلطة المنتجة، فقد يحدث أن يكون للمنظمة أكثر من خط إنتاجي لأكثر من سلعة فيتم حصر الأنشطة الخاصة بإنتاج السلعة "أ" و الأنشطة الخاصة بالسلعة "ب" و من ثم يتم تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعة الوظائف الأساسية و المساعدة

الشكل 05: تقسيم الهيكل

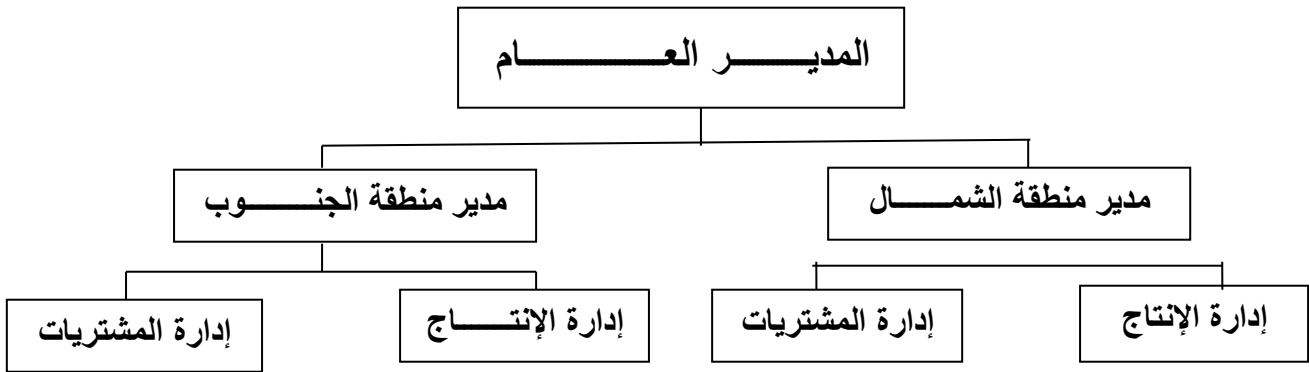
التنظيمي وفقا للمنتج



التقييم الجغرافي:

إن المعيار الأساسي لاستخدام هذا النوع من التقييم يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المنظمة من الموقع الجغرافي أما يمكن تبريره مع الأخذ بالاعتبار أنه لا يمكن تطبيق أو القبول بهذا النوع بسبب صعوبات أخرى لا ترتبط مباشرة بالإنتاج أو البيع و إلا فقد هذا النوع من التقسيم مبررات استخدامه و طبقا لهذا النوع يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاول في منطقة جغرافية إلى مدير مسؤول يكون مسؤولا تجاه المنطقة الجغرافية بكل أبعادها و مسؤولا مباشرة تجاه المنظمة. و الشكل التالي يوضح تكوين الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي

الشكل 06: تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للتقييم الجغرافي

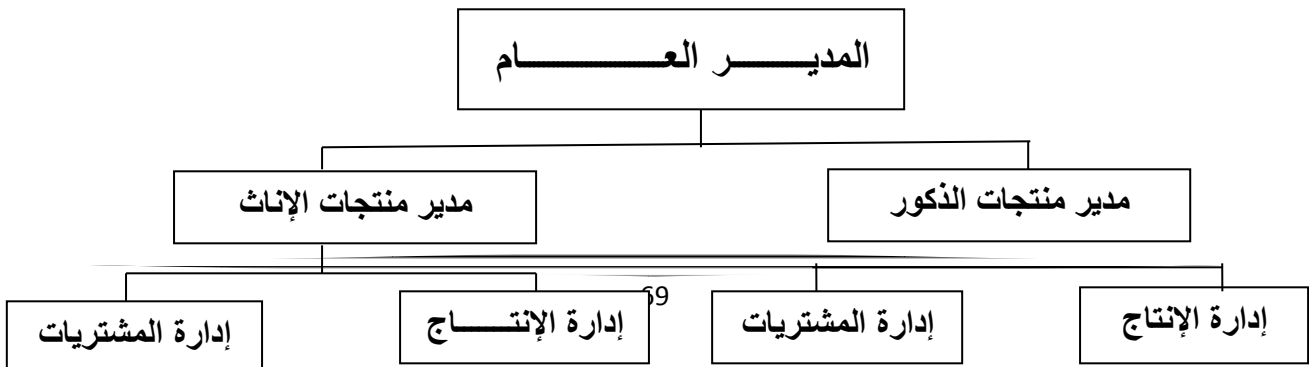


3- التقييم وفقا للعملاء:

يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها و خاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء، علما أن تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تلبية كافة متطلبات و احتياجات و رغبات كافة العملاء و يبين الشكل التالي التقسيم وفقا

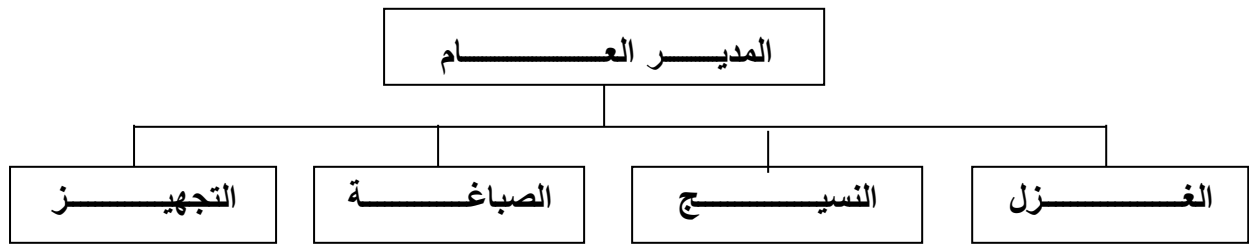
الشكل 07: تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للعملاء

للملاء



4-التقسيم وفقا للعمليات:

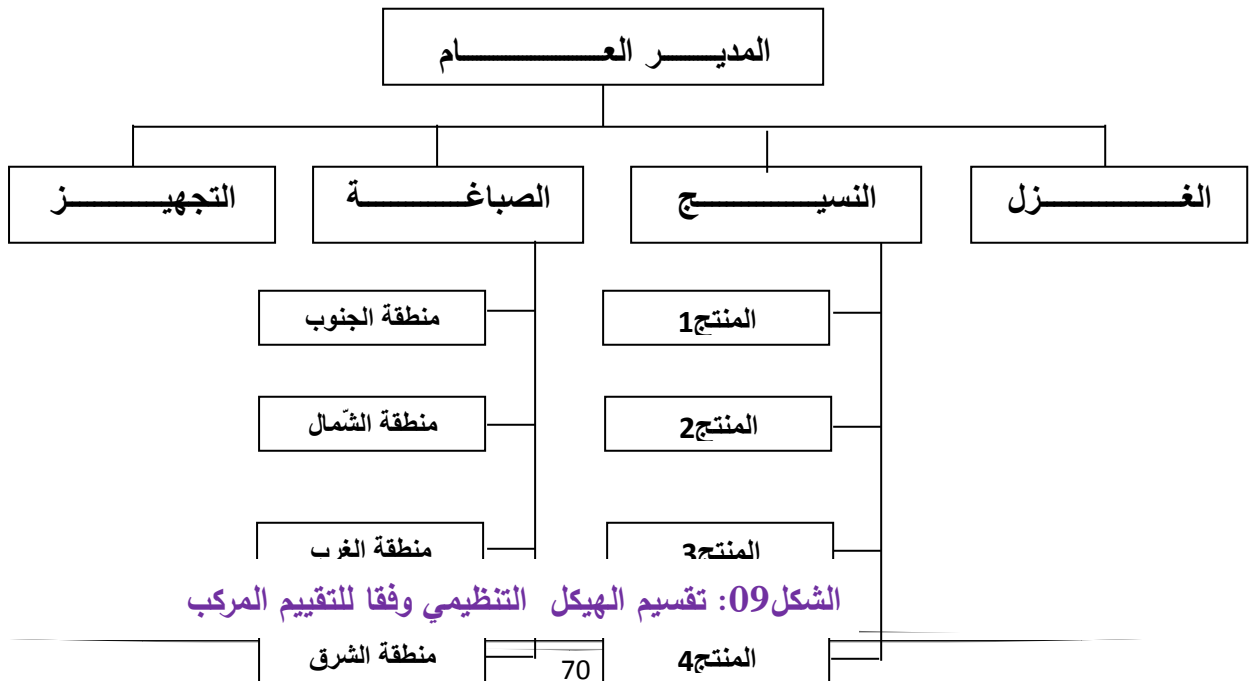
تعتمد بعض المنظمات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الإنتاجية حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص و محدد و بحيث تشكل مخرجات كل عملية إنتاجية مدخلات العملية الإنتاجية التالية و يوضح الشكل التالي تقييم وفقا للعمليات:



الشكل 08: تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للعمليات

5-التقييم المركب:

عمليا من النظر جدا استخدام تقسيم معين لأوجه النشاط و تصميم الهيكل التنظيمي على أساسه لذا فالتصميم قد يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس و ذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالالتزامات المنظمة داخليا و خارجيا، و أيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة بالمنظمة:



الشكل 09: تقسيم الهيكل التنظيمي وفقا للتقييم المركب

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: نماذج الهيكل التنظيمي

1- النموذج التقليدي:

من الهياكل التنظيمية القديمة جدا وقد تم استخدامه من المنشآت العسكرية و يتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسيته تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، و تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر متصل

2- النموذج الوظيفي:

سيتم التحدث عنه عند التقسيم على أساس الوظائف

3- التنظيم التنفيذي الاستشاري:

هذا نوع من الهياكل التنظيمية يجمع بين النوعين التنفيذي و الاستشاري و هو يقوم على أساس الاستعانة بالخبراء الفنيين الاستشاريين المختصين الذين تتحصر مهمتهم في تقديم النصح و الإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية¹

الفرع الثاني: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

1- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:

إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الهدف الرئيسية و الفرعية الخاصة بوحدة، حيث عملية الهدف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية و في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب

2- تحديد ما يجب عمله:

الخطوة التالية هي دراسة المهمة الخاصة بوحدةك فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج و إدارة رجال البيع، و القيام ببحوث التسويق و هكذا

3- تخصيص و توزيع الأعمال:

الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقييم الأعمال الواجب القيام بها و تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية لموارد المنشأة و إمكاناتها و ظروفها و كذلك إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع

¹ - الشيخ سالم فؤاد و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديث
ة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، 1995، ص 142

حجم المهام و الأعباء المتعلقة بها، فمثلا مدير التسويق قد يضع شخصا واضحا مسؤولا عن الإعلان و بحوث التسويق و قد يقرر أن يشرف بنفسه عن العاملين بقسم المبيعات

4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية و القيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية، و هذا يتطلب تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات المنطوية بكل وظيفة و كذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال و قد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنطوية به على أكمل وجه

5- تقرير السلطة اللازمة:

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرؤوسيك فمثلا قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسئول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 1000 دولار و مازاد على ذلك فلا بد من الاتصال و مراجعة بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم و تقرير يتحقق التنسيق بين مختلف الأقسام و الإدارات من أجل تركيز الجهود و القيم على التداخل و الإزدواجية في العمل

6- إعداد الخريطة التنظيمية:

يقوم هذا التقسيم على أساس التخصص في تقسيم العمل، و يعتبر تالور أول من اقترح التنظيم الوظيفي عام 1913

حيث طلب تالور بأن يعين لكل منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمب فني متميز و عند تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لهذا المعيار يتم تجمع جميع العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في وحدة واحدة و وفقا لهذا المعيار يمكن أن تجد المنظمة تملك إدارة إنتاج، إدارة تسويق ، إدارة التمويل ، إدارة أفراد و بناءا عليه فإن مدير مندوبي لمبيعات و مدير بحوث التسويق و مديري الإعلان تضمهم جميعا إدارة التسويق و بالمثل فغن إدارة الانتاج تضم مديري العمليات و مديري الرقابة و الجودة و مديري المصانع

✘ و يساعد في تحقيق وفرة الحجم الكبير في نطاق الإدارات الوظيفية و ذلك لقلّة الإزدواجية في الجهود

✘ يساهم في تنمية المهارات الإدارية

✘ يعتبر أبسط التنظيمات و أكثرها انتشارا

✘ من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة و المتوسطة

✘ يعتبر الأفضل للمنظمات التي يقتصر نشاطها على سلعة واحدة أو سلعتين

الفرع الثالث: خصائص التنظيم الفعال:

✓ وحدة الهدف:

ما يربط الفرد و الجماعات و الإدارات و الأقسام المختلفة داخل المنظمة هي الهدف و من هنا لابد أن يكون تناسق بين هذه الأهداف المتعددة لكل من الفرد و الجماعة و الأقسام بحيث تعمل جميعها في انسجام تعامل نحو تحقيق أهداف المنظم

✓ الإستفادة من التخصص و تقسيم العمل:

فالتنظيم الجيد هو الذي يعمل على تقسيم الأعمال في المنظمة بحيث يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه و يتم توزيع الأعمال بشكل يؤدي إلى الاستفادة من هذا التقسيم

✓ وحدة القيادة:

وفقا لهذا المبدأ لابد من أن يخضع المرؤوس الرئيس الواحد فقط و أن يتلقى أوامره من هذا المرؤوس فهذا يؤدي إلى عدم التداخل و التضارب في العمل بالإضافة إلى أنه يوضح لنا تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه و هذا يسمح بانتساب الأوامر و تدفقها من المستويات الإدارية العلى إلى أدناها في أسرع وقت و بأقل جهد ممكن

✓ تفويض السلطة :

لابد للإدارة العليا أن تقوم بعملة التفويض للمستويات الإدارية الأدنى حتى يمكن تنفيذ الأعمال بكامل وجه

✓ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

فلابد من أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة و المسؤولية الملقاة على المدير بأعلى أي إنسان يعطي مسؤولية معينة لابد من منحه السلطة الكافية لضمان إتمام و إنجاز تلك المهام

✓ المرونة:

لابد أن يتسم التنظيم بالمرونة التي تمكنه من استيعاب التغيرات و مقابلة تلك الظروف تلك الظروف الطارئة دون إحداث تغيير جذري في معالمه الرئيسية

✓ نطاق الإشراف المناسب:

بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن العدد المسوح به و الذي يحدده وقته و جهد و مكانه الوظيفية أي أن هناك عوامل كثيرة تحدد نطاق الإشراف ثم التطرق إليها سابقا

✓ الرقابة التلقائية :

أي أن التنظيم الجيد هو الذي يسهل من عملية الرقابة بمعنى أن الإدارات ستراقب بعضها البعض بصورة تلقائية مثال ذلك إن قسم المحاسبة يراقب قسم الإعلان و المبيعات

✓ تحقيق التعاون بين العاملين:

أي أن التنظيم الجيد و الفعال هو الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين و هذا يمكن أن يتم إذا ما تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التعاون

المطلب الثالث: محيط المؤسسة

الفرع الأول: تعريف محيط المؤسسة

لقد قدمت عدّة تعاريف للمحيط و منه العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري يتكوّن هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن و الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات و اتحاد العمال و غيرها كما يعرف أيضا المحيط الذي تعمل فيه أي المؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات المجموعة الأولى تضم متغيرات على مستوى الموظفين العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصّة بكل المؤسسات ترتبط بمجموع المتعاملين معها مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية الإدارية و مؤسسات التوزيع ، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسات الداخلي من عمال و مديرين وغيرهم

المؤسسات اليوم أصبحت في اتصال دائم مع محيطها و تغيّراته من عوامل اقتصادية ، تطور داخل المجتمع ، طبقة المستهلكين لمنتجاتها ، عاداتهم و تقاليدهم، ذوقهم، أسعار الفائدة و نسبة الضرائب، المنافسين، العوامل القانونية و السياسية ، المتعاملين الاقتصاديين كالمساهمين و المؤسسات المالية و العوامل الاجتماعية ، البيئية و التكنولوجية، و تغيّره و تطوره المستمر مع مراعاتها في كل هذا

للتغذية المرتدة فيجب عليها وضع نظام للمعلومات يشمل كل العناصر المرتبطة بها سواء داخلية أو خارجية و هذا لدراسة المحيط دراسة شاملة من كل الجوانب تساعد على اتخاذ قراراتها خاصة منها الحاسمة التي تؤثر على حياتها و استمراريتها وتوسعها و تطويرها لمواجهة المنافسة الشرسة و القويّة و أخذ نصيب و مكانة في السوق و بالتالي بقائها و فرض نفسها، في ظل محيط يتميز بالتعقيد و التغيير و التطور المستمر و البقاء للأقوى، و الأحسن و لقد بينت نظرية النظم أنه ا قدرة للمؤسسات على الاكتفاء الذاتي و لا تستطيع الصمود إذا أغلقت تنظيماتها في وجه المحيطات، التي تعتمد عليها في تحصيل مواردها و تسويق منتجاتها

و لا تنحصر أهمية المحيطات على التبادل بل تشمل التطورات و المستجدات التي تطرأ و التي تفرض تحديات على المؤسسات تدفعها لإعادة التفكير و مراجعة سياستها و تخطيطها و برامج عملها للتخفيف من ثقل القوى و الضغوطات فالمحيطات الخارجية فرضت على المؤسسات تحولات عديدة في مجال الاقتصاد و الإبداع بديل أنه في الثمانينات انتقل تركيز المؤسسات من التنافس داخليا إلى العالمية و دخلت دول جديدة للمنافسة كاليابان و كوريا الجنوبية¹

الفرع الثاني: تأثير المحيط في المؤسسة:

تؤثر المحيطات بشكل أو بآخر على المؤسسات و إن اختلفت طبيعة هذا التأثير و درجته من مؤسسة لأخرى ، تواجه تغييرات تمس كل العناصر الماكرو و الميكرو بيئية و من العوامل التي يمكن من خلالها دراسة تأثير المحيط على المؤسسات

أ- تغيير المحيط و تعقده:

هو من العوامل التي تؤثر على قدرات المديرين و قد يؤدي تغيير المحيط و تعقده إلى التمهّل في اتخاذ القرارات الواجب تنفيذها و قد يسهل عليهم التنبؤ بتغيير عناصره و تعقدها ، يرى JAMS THOMPSON أن تأثير المحيط في المؤسسة يمكن أن ينظر إليه من خلال البعدين الآتيين: درجة التغيير تبين حالات انتقال المحيط من الثبات و الاستقرار إلى الديناميكية و الحركة الدائمة و درجة التجانس تبين حالات تكوين المحيط و الاستقرار إلى الديناميكية و الحركة الدائمة و درجة التجانس تبين حالات تكوين المحيط من على عناصر معقدة و كثيرة

¹- د. حسن إبراهيم : المبادئ و الاتجاهات الحديثة، في إدارة المؤسسات ، دا النهضة العربية، بيروت الطبعة الأولى 2005، ص 123

إن الغموض في المحيط من الصعب قياسه أو التنبؤ به يفرض على المدراء بذل المزيد من الجهد و الوقت في استطلاع و استكشاف و التنبؤ بمجريات الحاضر و المستقبل و جمع المعلومات وتحليلها للمساعدة في تحديد الخطوات الواجب إتباعها حاضرا أو مستقبلا و لابد من التمييز بين محيط ثابت و آخر غير ثابت عند دراسته تغيّر المحيط و انعكاسه على المؤسسة فالتغيير يعرف بدديناميكية المحيط أي مقدار تغير المعدل و التنبؤ بعناصر هذا المحيط فإذا كانت الديناميكية أحد وجوه الشك فإن تعقد المحيط هو الوجه الآخر له و هذا التعقيد يتكون من مجموعة من العناصر يتشكل منها المحيط و لها درجات قد تتجانس فيها بينها و قد تتباعد

ب- وجود قوى المنافسة:

و هي أيضا من العوامل التي تؤثر في قرارات المديرين فأستاذ جامعة هارفرد MICHEL PORTER هو أول من أشار إلى وجود قوى تنافسية تؤثر في محيط المؤسسة هي خمسة:

- مخاطر القوة الجديدة
- خصوم التنافس
- المخاطر الناتجة عن المنتجات البديلة
- قوة المشترين
- قوة الموردين

ج- هيجان المحيط:

و هو من العوامل التي تدفع بالمديرين لإعادة قراءة محيطاتهم إذ تواجه المؤسسات أحيانا أزمات طارئة و مستعصية دون سابق إنذار فالتدخل السريع في عناصر المحيطات يفرض على مديريها التعديل في سير النشاطات و من الممتلة على الأزمات والمعبرة عن هيجان المحيط ما حدث في

مركبات الفضاء مثل N A S A التي أودت برامجها بحياة عدد من الرواد و كذا بعض شركات الطيران التي أهملت بقصد أ بدون قصد حماية أمن مسافريها و سلامتهم و أودت بحياة الكثير منهم و تسبب في المآسي منها من جعلها تواجه انتقادات و دعاوي طالت شرعيته وجودها و مصداقيتها و سوء إدارتها¹

¹ - د. حسن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 138

الفرع الثالث: تأثير المؤسسة في المحيط:

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع ، يجعلها تتفاعل معه و تؤثر فيه و ذلك بسبب إنتاجها و تصرفاتها و سلوكها الذي تفرضه على المجتمع في حالة قوتها و ضخامتها و يمكن أن نفرق بين نوعين من تأثير المؤسسة على المحيط آثار اجتماعية و أخرى اقتصادية عامة

أ- الآثار الاجتماعية:

يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في عدّة نقاط منها الإيجابي و السلبي و تختلف درجة تأثيرها باختلاف النظام الاقتصادي السائد الذي توجه فيه المؤسسة و كذا حجمها و وزنها الاقتصادي في المجتمع

توفر الشغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على خلق مناصب شغل تختلف نسبتها حسب حجم المؤسسة و هو ما يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة لها دور في تحديد نسبة العمال فهناك تكنولوجيا مستعملة لليد العاملة بكثرة و تكون في البلدان ذات يد عاملة كثيرة و هو ما يفيدها في انخفاض التكاليف نظرا لانخفاض الأجور و توجد خاصّة في البلدان النامية و التكنولوجيا المستعملة للآلات و هي المجتمعات المتقدّمة و المتطورة صناعيا

التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة دور كبير في تحديد الأجور فقوتها الاقتصادية و المالية تجعلها تقدم أجورا مرتفعة مقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى و هو ما يكون عليها من تأثير غير مباشر على الأجور التي تقدمها حيث تنجح الأولى في استقطاب اليد العاملة إليها من قطاعات أخرى و غالبا ما تكون فنيّة و مؤهلة و ذات مستوى و كفاءة حيث يسعى هؤلاء إلى كسب عيشهم و كذلك جلبهم إلى مكان أو مناطق نقل فيها اليد العاملة الملائمة للمؤسسة و بأجور مرتفعة مما يسبب نزوحا و هجرة للعمال من مؤسسات لأخرى و كذا نزوحا سكانيا إلى مناطق النشاط الاقتصادي التي توفر مناصب شغل و بالتالي مصدر الرزق و كسب العيش و هو ما يسبب اختلالا في التوازن للمؤسسات من قطاع لآخر و من مؤسسة لأخرى¹

¹ - د. ناصر دادي عدون مرجع سابق، ص 94-95

خلاصة الفصل

مما سبق يمكننا القول أن إدارة التنظيم إذا ما أرادت تفعيل دور مواردها البشرية فإن عليها الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأشخاص وبالتالي على أدائهم؛ وهذه الجوانب تتأثر كثيرا في تشكلها بالجماعات التي يعمل بداخلها الفرد، فقد تكون مبعثا ومنبعا للسلوكيات الإيجابية التي تتماشى وأهداف المؤسسة؛ غير أن ذلك قلما يحدث، فالغالب هو تعارض أهداف الجماعات وبخاصة منها غير الرسمية والأفراد مع الأهداف الرسمية للتنظيم، الأمر الذي يجعل من دراسة وفهم جماعات العمل أمرا أساسيا في سبيل الحصول على ثقة الأفراد وإيجاد منافذ وسبل للتفاهم والاتفاق والتوافق معهم. وذلك سعيا لتفعيل أدوار الأفراد في العمل وتحسين أدائهم؛ على اعتبار أن تحسين الأداء لا تتحكم فيه القدرة على العمل فحسب؛

وإنما أيضا الرغبة فيه والدافع إليه، والتي تستمد قوة دفعها من مدى استجابة الإدارة لحاجات مواردها البشرية المطلوبة بشدة.

تمهيد

ليس من المبالغة في شئ إذا قلنا أن الاتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الصناعية، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل و الانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى. فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات و إحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة، سواء بطريقة أو غير المباشرة حتى تتكون فردية أو جماعية وسواء باستعمال وسائل الاتصال المباشرة وهذا ينعكس إيجابا على المؤسسة التي ينتمي لديه نظرة إيجابية عن عمله ومن ثم يبدعه إليها . كما أن الاتصال في المؤسسة الصناعية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع و اهتمامات الآخرين. فالدور التي تقوم به أو تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء و الاتجاهات وردود الأفعال....

ولما كانت المؤسسات لا تقوم على التساند والتكامل وإنما على الصراع الإيجابي والسلوك الإنتاجي الواضح، فإن هذا يؤدي إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للمؤسسة، مما يضعف درجة الانتماء إلى مجموعات العمل، فتظهر السلبية وعدم الالتزام بأهداف المؤسسة، مما يؤثر على فعالية الاتصال بين الإدارة و العمال.

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية

المطلب الأول: ماهية الاتصال

الفرع الأول: تعريف الاتصال:

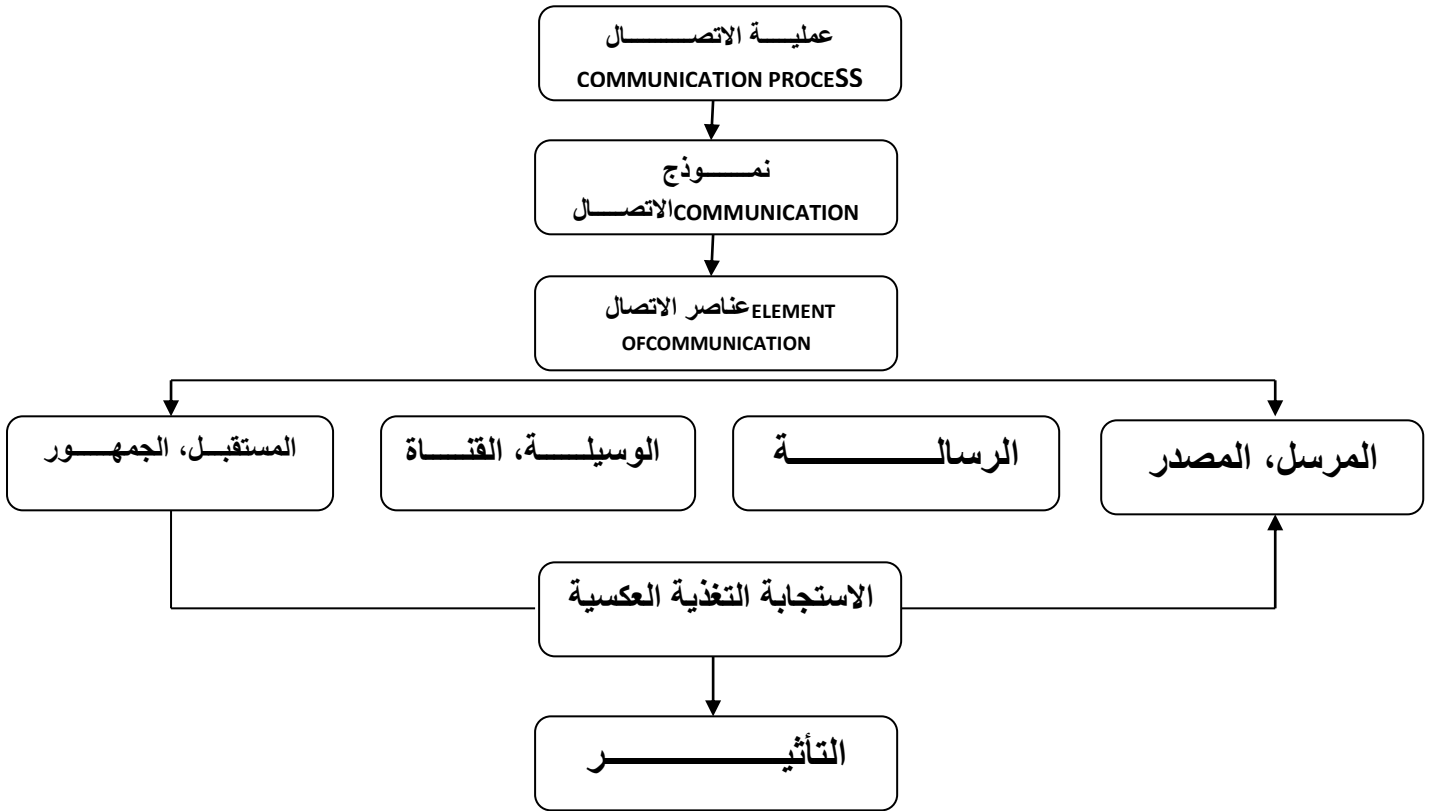
نجد علماء النفس و الإدارة يركزون اهتمامهم على قضايا و اكتساب السلوك و التعلّم، و من هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك و كذا عملية مهمة في التعلّم و على هذا الأساس فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن " السلوك اللفظي " أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر

مجموعة أخرى من الباحثين تركز على العمليات العقلية و الوجدانية الموجودة في الاتصال مثل : الترميز، التفسير الربط، الاختصار التلميح..... و التي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال و على ذلك فإن الاتصال هو " استخدام الكلمات و الحركات و غيرها من الرموز لتبادل المعلومات ¹

كما عرّفه العلاق: بأنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير اتجاه بلوغ أهداف محدّدة مسبقاً²

¹- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 23
²- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، العامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 17-18

الشكل 10: تعريف الاتصال



المرجع: ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، 1993، ص42

الفرع الثاني: عناصر الاتصال:

إن عملية الاتصال تنطوي على قدر كاف من حالات التفاعل و التبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير و ليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة و تأسيساً على ذلك، فإن عملية الاتصال لها بداية و نهاية، فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة بنقل معادن أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو منظمة بنقل معادن أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر أو شخص أو أشخاص آخرين، بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال

1- الرسالة أو المعنى:

و هي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، و هي المستلم أو مستقبل الرسالة ، و قد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيديات لها أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى فالرسائل تتضمن معان أو إبحاث معينة

2- التشفير:

و هو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة ، أو اعتماد رموز معينة أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر

3- قناة أو وسيلة الاتصال:

و هي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها و من أمثلتها الاتصالات السلكية و اللاسلكية (الهاتف، الانترنت، أو الفاكس) أو الوسائل التقليدية مثل (البريد الاعتيادي، أو البريد المباشر..)

4- فك التشفير :

و هي عبارة عن ترجمة الرموز و التشفيرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها و من دون القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى (حوار طرشان) و لن يحقق أي من أهدافه

5- الضوضاء:

و هي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة ، و قد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته و شخصيته و قدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه و قد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها و من المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال و فعاليته

6- التغذية العكسية أو التغذية الراجعة:

و هي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل، و تعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها

فالمرسل يبدأ عملية الاتصال المفتوح لأن لديه أهداف محددة، و رسالة معينة يريد إيصالها إلى طرف آخر و يرغب أن تصل بنفس المفهوم و تحقق الهدف المنشود أما المستلم فهو الذي يستقبل الرسالة ، و يطلع على فحواها، و يفهمها جيّدا، بغض النظر عن وجود التشويش، و بخصوص وسيلة الاتصال فهي عبارة عن وسائل يمكن من خلالها أو بواسطتها تدفق المعلومات من المرسل إلى المستلم، أما ردود الفعل فإن نظام الاتصال ينبغي أن يكون مفتوحا لإتاحة المجال للرحب لتبادل المعلومات بين المرسل و المستلم، وبين المستلم و المرسل من خلال ردود الأفعال هذه، و على هذا الأساس، فإن عدم حصول ردود فعل على رسالة المرسل قد يعود لعدّة أسباب أهمها شدة و كثافة التشويش

أ- ضعف الرسالة أو المعنى أو غموضها

ب- اختلاف الإدراك بين المستلم و المرسل

ت- إخفاق في عنصري التشفير و فك التشفير

ث- ضعف أو تعقيد في شبكة الاتصال

ج- ضعف التخطيط لعملية الاتصال ذاتها

ح- ضعف شخصية المرسل أو المستلم

خ- ضعف وسيلة الاتصال أو اختيار الوسيلة غير المناسبة لطبيعة الرسالة

د- التوقيت الخاطئ لعملية الاتصال

يتضح مما سبق ذكره أن فعالية الاتصال و كفاءته تعتمدان على توافر المستلزمات آنفة الذكر بالنوعية و التوقيت المناسبين أما ردود الفعل فهي تجسيد أو انعكاس لكفاءة الاتصال و فعاليته، فالمدبر الذي يوجّه العاملين لديه باتخاذ إجراءات معيّن لتحقيق أهداف محددة لن يكون سعيدا إطلاقا ما لم يجد توجيهاته و قد تجسدت على أرض الواقع (ردود فعل)، و بالتالي فإن نتائج الاتصال أو ثمرته تتضح من خلال ردود الفعل، المنشودة، و الواقع أن نجاح عملية الاتصال في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم مستلم الرسالة الاتصالية لمحتواها، و إنما يتوقف أيضا إلى حد كبير على مقدرة المرسل على تفهم المستلم و على قدرة المستلم على تفهم المرسل، إنها علاقة تبادلية قائمة على الفهم المشترك¹

1- د. بشير العلق، نظريات الاتصال " مدخل متكامل" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 17

الفرع الثالث: أنواع الاتصال:

1- الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية و أبعادها و تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية:

أ- الاتصالات الهابطة:

و هي الاتصالات من أعلى لأسفل أي من الإدارة العليا إلى الدنيا حيث تناسب التوجيهات والسياسات و القرارات و المعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين ، و تعتبر الاجتماعات الرسمية و القرارات المفاجئة و نشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل ، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم

ب-الاتصالات الصاعدة:

أي الاتصالات من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا للعليا، أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل و الأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، و كلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة و الصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة و زيادة إنتاجيتها

و يهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا و يتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدي و المرؤوسين و على استعداد المدير للاستجابة لمقترحات و آراء العاملين متبعا سياسة الباب لمفتوح من خلال ما تقدم يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تبيقاصحي فننا نرى أنه سوف يعزّز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة و يزيد من إنتاجيته و بالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه و يسمع له

و على الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية و الاستماع لمقترحاتهم و ذلك لضمان فاعلية الاتصال و انجاز الأهداف و البرامج المستهدفة

ت-الاتصالات الأفقية :

يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، و هو شائع و ضروري في عملية التنسيق الضرورية

للمنظمة، إن شيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين و مديري الأقسام يساهم في خلق التعاون و التفاعل و بالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة

2- الاتصالات غير الرسمية:

أو الاتصالات المحورية و يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم أي أنه اتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي وهذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، و يعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه، و يلجأ إليه العاملين لتسهيل الأمور التنظيمية و توفير الوقت في جمع المعلومات¹

الفرع الرابع: أهداف عملية الاتصال :

لبيان أهداف الاتصال لابد من تحديد نوع الاتصال، إن كان اتصالا رسميا أو غير رسمي شخصيا مباشرا أو غير مباشرا و تحديد نوع أداة الاتصال و قناته فكلّ من هذه الأنواع أهدافه و وظائفه التي يعمل على تحقيقها

أما الأهداف العامّة للاتصال فهي كثيرة يمكن إيجاز بعضها في الآتي

- نقل الآراء و الأفكار و المعلومات:

الاتصال تبادل المعلومات و أفكار و آراء و حقائق و انفعالات عن طريق (رسالة) يبعثها شخص حقيقي أو اعتباري هو (المرسل) إلى شخص أو أشخاص (المستقبل) عن طريق قناة الاتصال معينة تختلف تبعا لاختلاف المواقف و ذلك بأشكال

- تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المشتركة في العملية الاتصالية :

فالرسالة الناجحة هي التي تصل إلى المستقبل و يفهمها فهما صحيحا و يتعرّف إيزاءها على وقف ما يتوقعه المرسل أما إذا وصلت الرسالة و لم يفهمها المستقبل أو يتوقعها فلا يكون لديه أي رد فعل حيالها و بذلك تفقد هدفها الرئيسي و تعد رسالة غير ناجحة، زد على ذلك أن الرسالة قد لا تصل إلى المستقبل مطلقا لأسباب معينة فتكون بذلك رسالة مبهمّة مشوشة على هذا الأسلوب يمكن القول إن ما اصطلح عليه " بالتغذية العكسية" هي العنصر الأساسي في تحديد طبيعة الأثر الذي تركته رسالة

¹ - د. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، عمّان ، ص 160

المرسل و هو ما يسمى " بإرجاع الأثر " الذي في ضوءه يمكن للمرسل معرفة مصير رسالته و مسارها في أذهان المتلقين متأثرا أو عدمه

- الخروج من العوالم المغلقة:

إن الرسالة الاتصالية تمكن الإنسان من الخروج من العوالم المغلقة فاللغة هي التي فتحت أمام الإنسان كل لمستور فأوصله بنفسه من جهة و أوصلته بغيره من جهة ثانية

- تبادل الأفكار:

فالالاتصال ميدان رحب لتبادل الأفكار و الآراء و الشاعر و العواطف بغية تحقيق أقصى درجات الانسجام الاجتماعي بين المتواصلين

- تطوير المعرفة و العلوم و الفلسفة:

تفعيل خطط التنمية فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة جدية طردية بين خطط التنمية الشاملة في المجتمعات المعينة و نمو وسائل الاعلام و الاتصال التي يمكن لها أن تعمل تدورها على تزويد القوى البشرية بالتنمية بالمهارات و الرؤى و أخيرا لابد من لفت النظر إلى ما أشار إليه (جون ديوي) من نقاط أساسية توجز مهمة الاتصال في حياة الأفراد و الجماعات : إن المجتمع و استمراره متوقف على نقل عادات العمل و التفكير و الشعور من الكبار إلى الناشئين و لا يمكن للحياة الاجتماعية أن تمضي في تصاعد و تقدّم و إبداع بغير هذا النقل الشامل للمثل العليا و الأمني و القيم و الآراء و الأفكار من السلف إلى الخلف

أن الاتصال يؤدي إلى زيادة خبرات الأفراد و الجماعات فتتسع دوائر الخبرة التي يودّ كلّ طرف إشراك الآخر فيها

و يعمل الاتصال على شدّ الجماعات بعضها ببعض و تأكيد العناصر الفكرية و الثقافية و الدينية و العفائية و الاجتماعية التي يشتركون فيها، و يدخل ضمن ذلك الأمني و المطامح و الأهداف المشتركة التي يجتمع عليها أبناء المجموعة اللغوية الواحدة و يعملون على تحقيقها و تأكيدها و تبادلها و اكتسابها و نقلها من جيل لآخر¹

و يمكن تقسيم الأهداف إلى أهداف داخلية و خارجية

¹ - أ. هادي نهر ، أ. أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، عالم الكتب، الأردن، 2009 ، ص46/43/42

1- الأهداف الداخلية:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي و التنفيذ من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات و سبل علاجها

2- الأهداف الخارجية:

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما و نوعا
- توفير مدخلات الانتاج للمنظمة بالكمية و السعر المناسبين و في الوقت المناسب و من المصدر المناسب
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل و الصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور و إقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة
- التعرف على آراء العملاء و الجمهور الداخلي¹

الفرع الخامس: مبادئ الاتصال

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصالات و هي تتمثل في العناصر التالية:

1- مبدأ الوضوح :

لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم و صياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب و يقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين و الرؤساء و الزملاء و يؤدي تطبيقه إلى التغلب على كثير من العقبات و الحوافز

¹ - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، " دراسة السلوك الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة الطبعة الرابعة ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع 2003، ص 313

2- مبدأ الاهتمام والتركيز :

أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام للاتصال فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما و مصحوبا بمزيد من الاهتمام و التمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحواجز

3- مبدأ التكامل و الوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة ليست غاية أو احد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة

4- مبدأ الإدارة:

يكنم مبدأ الإدارة أساسا في عزم الإدارة على تخصيص قيم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به ، كما يترجم مبدأ الإدارة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر

5- مبدأ الثقافة :

إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود وليس تقديم الأخبار السارة فقط و التستر على الأخطاء

6- مبدأ السرعة:

و يقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة و حسب نوعية الرسالة

7- مبدأ التكيف:

المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة و يعمل على تحقيق أهدافها و ليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير فالالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة¹

8- مبدأ الالتزام:

الاتصال ليس عنصرا حياويا و إلا لما وجد، كما أنه وسيلة و ليس غاية فلا يمكن أن يكون هدفا، بل هو التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة

¹ - EMMANUEL DUPUYET AUTRES . LACOMMUNICATION INTERNE . VERS L'ENTREPRISE TRANSPARANTE. LES EDITION D'ORGANISATION. PARIS 1988 P 45

9- مبدأ ربط المسافة بين المرسل والمستقبل:

تشكل اتساع هوة البعد المكاني بين المرسل و المتلقي عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الاتصال سريعة و سهلة و فعالة زيادة المسافة بين المرسل و المتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات و عدم تفهم متطلبات الفروع و احتياجات المرؤوسين و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإدراكي و الفكري إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع و المقر الرئيسي لذلك فلا بد أن تكون المسافة أقصر ما يمكن و حسب المعلومة المراد إيصاله¹

الفرع السادس: التطور التاريخي لوسائل الاتصال:

وجدت وسائل الاتصال بوجود كائنات هذا العالم و قد مرّت بمراحل تطوّر عديدة أفرزت عدة أنواع كمية، و كيفية، و لكنها كانت تهدف دائما إلى فورية الاتصال، توسيع دائرة المستقبلين و تحسين نوعية الرسالة

لقد كانت وسائل الاتصال في القديم طبولا، دخانا، طيور و خيلا، إضافة إلى الحفر، الأحجار و الأشجار و غيرها في الميادين العامّة، و من جهة ثانية كان التجار يحملون الأخبار من أسفارهم و المندوبين ينشرون و يعلنون أوامر الحكام، و لقد كان الناس يسجلون رسائلهم و ينسخونها بالأيدي على الموارد الطبيعية التي كانت متوفرة لديهم آنذاك و مع مرور الزمن أفرزت الحاجة للحصول على مادة الكتابة لتكون سهلة للخرن ، العمل و الاستعمال

في منتصف القرن الثاني عشر نشأ المسلمون مطاحن للورق في اسبانيا و حسنت وسائلها حتى أصبحت آلية ، و استمر الموضوع إلى الحد اكتشاف المطبعة في القرن الخامس عشر ثم اكتشاف المطبعة الميكانيكية الأولى في مطلع القرن التاسع عشر

ثم بدأت الثروة الاتصالية الثانية مع ظهور أداة جديدة من أدواتها و تتمثل في وكالات الأنباء و التي أصبحت الممون الإخباري الأساسي للوسائل الأخرى ثم حددت الثورة الثالثة بظهور المخترعات السمعية البصرية الحديثة و كان قمة الثورة الاتصالية في ظهور الأقمار الصناعية في نهاية الخمسينات تلتها اختراعات أخرى كالفيديو

و في أواخر السبعينات ظهرت وسائل جديدة للاتصال تولدت عن الربط بين مختلف الوسائل من تلفزة معلوماتية و اتصالات قصيرة المدى و قد أدى هذا التوجه إلى تغييرات جذرية على جميع

¹جمال زغيدور، أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 1997ص24

المستويات : النتاج المعالجة و التوزيع منها الربط بين الهاتف و الحاسوب التلفزيون و الفيديو و مع هذا التطور أدت إلى ظهور في الثمانينات إلى ما نسميه بوسائل الاتصال الجديدة تتمثل في تطوير الأقمار الصناعية ، الكوابل ، الفاكس ، التلفزة العالية التحديد و الرقمية،،،،،، و إلى عدد لا متناهي من إمكانيات التركيب المتعدد الوسائل و التقنيات تمثلت أهم تطبيقاته الحالية في الانترنت ، الأنترنت و غيرها من الوسائل الأخرى

المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الاتصال

بالنسبة لبيتر دروكر " هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة و قياس نتائجها مقارنة بالتوقعات ، و ذلك من خلال رجع الصدى المنظم"¹⁰⁷

كما عرفها ناصر دادي عدون " هي فن تسيير، انسجام ، و وضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة أو تحقيقها يمرّ عبر تطوير و تنمية علاقات إنسانية و اجتماعية بين الأشخاص و بين هؤلاء و المؤسسة

ومنه يمكن القول أن إستراتيجية الاتصال هي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، هي تعمل على تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة بين المؤسسة و جمهورها من جهة و بين أفرادها من جهة أخرى، و هي مكوّنة من القرارات التي تحدد نظام الاتصال فهي تسمح بوضع وسائل المتابعة و تقييم الأعمال الاتصالية¹⁰⁸

الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

- تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة، و بالتالي تحقيق الإستراتيجية العامة لها، و هذا إذا كان الاتصال فعّال
- تساهم في حسن اختيار المواضيع و الأوقات الملائمة إضافة إلى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ
- تحقق استخدام أمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال
- إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، و رسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشاكل و معالجتها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها¹⁰⁹

الفرع الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال

إن إستراتيجية الاتصال كغيرها من الاستراتيجيات تمرّ بعدة مراحل لإعدادها كما يلي:

- 1- دراسة بيئة المؤسسة وتحديد الأهداف: إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، و أهداف إستراتيجية الاتصال تنتج مباشرة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و تترجم

¹⁰⁷ - سعادة الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة ، المسيرة للنشر ، الأردن، 2000، ص 99

¹⁰⁸ - عبد الرحمان توفيق منهج العلاقات العامة و الاعلام بين النظرية و التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 2003، ص 21

¹⁰⁹ - ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 72

2- النظرة العامة للمسير و هذه العملية تأخذ وقت يطول أو يقصر حسب أهمية القرار و درجة تأثيره في المؤسسة و الأطراف

أما عن بيئة المؤسسة ففي هذه الخطوة تقوم المؤسسة أو المصلحة المكلفة بها بكل من:

- البحث عن هوية المؤسسة و صورتها: المؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل، منها : هياكلها، أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها قيمها ، و هكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم الانسجام أما عن صورة المؤسسة الداخلية تنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل
- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة و تكييفها إذ تحدد الأهداف من طرف الإدارة انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة و كذلك تحديد تطلعات و ما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، الحاجات المحسوسة و الغير المعلن عنها، أخطاء المعارضة و النزاعات مع هوية و صورة المؤسسة كما هي معاشة

- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة، فالدراسة الثقافية و الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية

3- تعيين المستقبلين أو المستهدفين:

- بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل ، و تعيين الجمهور المستهدف بالاتصال حيث ترسل إليهم تلك الرسائل يتم تكييفها معهم و المستقبلين هم مجموعة من الأفراد في المؤسسة يستهدفون بالرسائل الاتصالية ، أي توجه إليهم الاتصالات و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين

4- اختيار وسائل الاتصال:

تقوم المؤسسة باختيار و استعمال مجموعة من وسائل الاتصال و التي حمل عليها الرسائل و هناك عدد كبير من الرسائل الحاملة للمعلومات في الاتصال، حيث يتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بالاعتماد على العوامل الآتية:

- طبيعة و نوعية الموضوع الذي يريد الاتصال بشأنه
- طبيعة و نوع الجمهور الذي يريد الاتصال به
- طبيعة و نوع محتوى الرسالة التي يراد توصيلها

- طبيعة الوسيلة نفسها و خصائصها
 - الظروف و الإمكانيات و القدرات المالية المصورة بالاعلام و الاتصال
 - النوعية أو الكيفية و هي الاعتبارات الذاتية التي تؤثر في الاختيار النهائي للوسيلة¹¹⁰
- كما تحتاج الإدارة و عند تنفيذ برامجها إلى موارد مالية، بشرية و فنية إذ ينبغي أن تحدد ما هو متاح منها كما هو محتمل كما يجب على القائم بعملية التخطيط الاتصالي أن يكون لديه تصور ترقبي لحجم الأنشطة التي تستفيد من الأمر الذي يعتبر أساسيا لإعداد الجيد للميزانية¹¹¹
- و لوضع استراتيجية للاتصال جيدة يجب الإجابة على خمسة أسئلة رئيسية :
- ما هو الغرض من الاتصال؟ و هل هي محددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به؟ أو السلوك المرجو تغييره؟
 - من هو الجمهور المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه ؟
 - ماهي الفائدة الأساسية المترتبة؟
 - ماهي الوسائل الداعمة؟ الحقائق ، الضمانات وسائل الإيضاح المقارنات، عرض تجارب الآخرين؟
 - ماهي الاستجابة المرغوب فيها ؟ أو ما الذي تريد أن يفكر به الجمهور المستهدف؟¹¹²

الفرع الرابع: تنفيذ إستراتيجية الاتصال و تقييمها

تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعدّ في مدّة زمنية من سنتين إلى خمسة سنوات يأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، و فيها تحدد العناصر المختلفة اللاّزمة لتطبيق إستراتيجية الاتصال و متابعتها، إبتداء من الأهداف ، الخلايا الاتصالية ، المستهدفين الرسائل ، التواريخ وصولا إلى تكاليف المتعلقة بها، و القيود التي يمكن أن تواجهها العملية الاتصالية

و عملية إعداد الخطة العملية للاتصال و تنفيذه تكون تحت مسؤولية المصلحة أو جهة معيّنة و عادة ما تكون مجموعة عمل معيّنة و عادة ما تكون مجموعة عمل و يحدد لها رئيس و هو المسؤول أمام الإدارة في المؤسسة، عن مختلف الأعمال الموكلة للجنة و نتائجها¹¹³ بعد عملية

¹¹⁰ محمد أبو سمرة مرجع سبق ذكره، ص 141

¹¹¹ سعادة راغب الخاطب، مدخل العلاقات العامة ، المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2000

¹¹² موسى خليل " الإدارة المعاصرة : المبادئ ، الممارسة، الوظائف، مجد المؤسسة الجامعية ، للدراسات و النشر، لبنان، 2005، ص 138

¹¹³ زياد محمد الشerman و عبد الغفور عبد السلام" مبادئ العلاقات العامة، صفاء للنشر، الأردن 2001، ص 161-162

التنفيذ تأتي مرحلة أخرى مهمة أيضا هي مرحلة التقييم و المتابعة بحيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمؤسسة فإذا تحققت غالبيتها، فإن نتائج التقييم إيجابية و إذا كانت سلبية فإنه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها كذلك في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني و الميزانية الخاصة بعملية الاتصال، و قياس تأثير عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة¹¹⁴

المطلب الثالث: الاتصالات الإدارية

الفرع الأول: دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات:

إن علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري و فعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، و وسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، و مدى تأثيراتهم على تصرفاتهم و سلوكهم بالرغم من أهمية البيانات و المعلومات في اتخاذ القرارات لا تزال مشكلة المؤسسة في الوقت الحاضر هي مشكلة الاتصال فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة و ذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات و المعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصال والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة و التي تركز على قدر كاف من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة و المتمثلة في :

أ- تزويد المدير بالمعلومات و البيانات الصحيحة : حتى يستطيع القائد اتخاذ القرارات الصحيحة يجب على المرؤوسين تزويده بالمعلومات و البيانات السليمة ، و لا يمكن الحصول على هذه الأخيرة إلا بوجود نظام فعال للاتصالات خاصة في المؤسسات و المنظمات الكبرى

ب- معرفة المدير بحقيقة ما يجري دار مؤسسة:

توافر وسائل اتصال فعالة تمكن المدير من معرفة ما يجري داخل المؤسسة عن كثر و من دون تأخير، لأن المعلومات و البيانات التي تصل متأخرة إلى المدير تصبح غير مجدية لاتخاذ القرار

¹¹⁴ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الممارسة و الوظائف، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص 137

ت- تأثير المدير في المرؤوسيه:

لكل قائد اتجاهاته و أفكاره التي يريد توصيلها للعاملين، و حتى يستطيع التأثير على مرؤوسيه و القيام بوظيفته في التوجيه و الإشراف على أكمل وجه لابد من وجود نظام اتصال فعال بينه و بين مرؤوسيه حتى يضمن تنفيذ القرارات التي اتخذها¹¹⁵

الفرع الثاني: أهداف الاتصالات الإدارية:

إن الاتصالات الإدارية تختلف تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها إلا أن هناك أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي :

- إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى و لذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة و يستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار
- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات
- كذلك نجد من بين الأهداف هو توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز و ينظم قادة الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف من خلال استعراضنا للأهداف السابقة نلاحظ أن غياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات و عند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح و الشرح اللازم و إلى المتخصصين و الذين يهمهم التعرف عليها و باختصار فإن الحاجة الإدارة للاتصال¹¹⁶

¹¹⁵ - هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 52

¹¹⁶ - محمد محمد الهادين الصول العلمية و تطبيقات المعلومات و تكنولوجياتها، دار المريخ، الرياض، ص 43

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفعالية و الكفاءة، من خلال الوظيفة التي تخدمها و يوجد على الأقل أربعة وظائف أساسية للاتصالات يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تقديم المعلومات:

من أهم وظائف أي نوع و أي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة

ب- إصدار الأوامر و التعليمات:

تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصالات لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة أين أداء المهمة أو الوظيفة توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أدائها معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة

ت- التأثير و الإقناع:

توجه هذه الوظيفة غالبا إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، و بالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر و التعليمات بتأثير و الإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة

ث- تحقيق التكامل:

يعتبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات ، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة و كذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات كما يمكن أن تقدم الاتصالات (للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة و كذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات) التكاملية، خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم و بيئته الخارجية، كذلك تساعد الاتصالات التكاملية التنظيم، على تحقيق نوع من الإدارة و التشغيل المنسق و

السلس 117

¹¹⁷ - مصعب اسماعيل طيش، دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 20

الفرع الرابع: أهمية الاتصالات الإدارية:

ترجع أهمية الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال إلى طبيعة العمل و أهمية التخصص فنجد أن المزايا العديدة للتخصص و تقسيم العمل دفعت منظمات الأعمال إلى تطبيق هذا المبدأ فظهرت الإدارات و الأقسام و لكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين الإدارات و الأقسام و بين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة و هذا بدوره يحتاج إلى الاتصالات

إذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة و التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة فمرحلة البحث عن البدائل، و مرحلة تقييم كل بديل لتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل لوجدنا أنها جميعاً نتاج جهد جماعي و ليس فردي و اتخاذ القرار الرشيد في النهاية يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة و واضحة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع القرار¹¹⁸

الاتصال الإداري في المؤسسة له أهمية في ضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، و ما يتطلبه ذلك من مهارات و خصائص فنية عند وضع أنظمة و تحديد وسائله و تحرير رسائله و

إخراجها بالشكل المقنع يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة و نظام الاتصال الإداري و العمل في إدارة تعمل لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية و ربط المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع الذي تعيش فيه كما تقوم أيضاً بتقصي المشكلات الاتصال الإداري و معوقاته في مواقع التنفيذ و الوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال و التقدم بالاقتراحات للتغلب عليها و تقويم النتائج و قد أشارت الأبحاث و الدراسات إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المؤسسة و يمكن كذلك إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات مايلي:

1- من خلاله يتم نقل المعلومات ، البيانات، الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات و تحقيق نجاح المؤسسة و نموها و تطورها

¹¹⁸ - هزاز شبيب خالد السبيعي ، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض 2003، ص 19

2- كما تساهم الاتصالات في إحكام السيطرة و متابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة حتى يتمكن المدير من الوقوف على نقاط القوة و الضعف و الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمعالجتها لرفع كفاءة أداء المنظمة

3- تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية في تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة
4- إن الاتصال وسيلة رقابية و إرشادية لنشاط المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين و ذلك اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، و التعرف على مدى تقبلهم لأفكاره و أعماله داخل المؤسسة¹¹⁹

الفرع الخامس: الاتصال و وظائف الإدارة:

لمل كانت وظائف التوجيه، الاشراف، و اتخاذ القرار من وظائف المديرين ذات أهمية، فلا بد من توفر المعلومات لهم بشكل مستمر، سواء من داخل التنظيم أو خارجه لذلك فالإدارة تتطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف و يتضح ذلك من خلال علاقة الاتصال بمختلف الوظائف الإدارية .

1- الاتصال و التخطيط:

يعتبر التخطيط أحد وظائف الإدارة و يتطلب وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة ، لذلك فالتخطيط يعتمد على توافر المعلومات و البيانات و الإحصاءات سواء كانت هذه البيانات كمية أو وصفية و يعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال لذلك تبدوا أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي بمقتضاها تتدفق هذه المعلومات و التي يتم الاعتماد عليها في التخطيط

2- الاتصال و التنظيم :

تحتاج المنظمة إلى تقسيم العمل ، و توزيعه على وحدات النشاط و تحديد الاختصاصات و المسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها حتى لا يحدث نوع من التعاون بين هذه الوحدات لإيجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون منسق لمنع التضارب و الازدواج، و هذه الوظيفة من الوظائف الإدارية التي تحتاج إلى شبكة من الاتصالات تضمن سهولة انتقال المعلومات المطلوبة لسير العمل

3- الاتصال و اتخاذ القرار :

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية كلها كما أن عملية صنع القرار تتطلب تدفق المعلومات و الحقائق عن المسؤولين عن اتخاذ القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية و ذلك لضمان أن

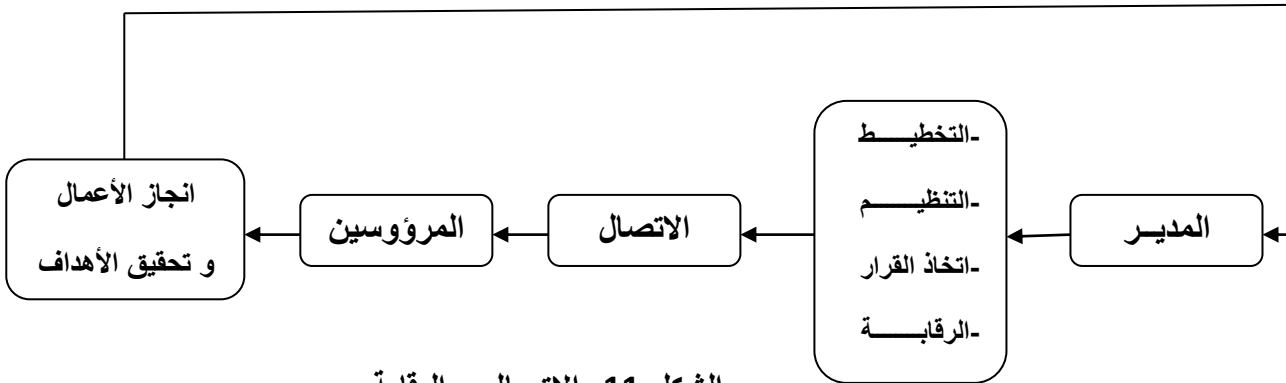
¹¹⁹ - ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2005، ص 35

القرارات الصادرة تعتبر الأفضل في ظل الظروف السائدة و المعلومات المتوفرة باعتبار أن سلامته و موضوعيته تلك القرارات مرتبطة بكمية المعلومات التي تتاح لصانع القرار حيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بأخر فإن صنع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما لذلك نجد "هاربرت سايمون" يعرّف التنظيم بأنه مجموعة من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الناس و يمد هذا النموذج كل فرد في المجموعة بالمعلومات و الاقتراحات، الأهداف و الاتجاهات التي تدخل في عملية اتخاذ القرار ،من هنا تظهر أهمية و خطورة الاتصال في الإدارة إذ أنه من خلال عملية الاتصال يسير انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المنظمات و بدونها فإن حياة المنظمات تصبح مهددة بالجمود

4- الاتصال و الرقابة:

إن أحد عناصر الرقابة هو الاتصال و هو بمثابة الجانب الديناميكي أو الحركي يزودنا بالمعلومات بصفة دائمة خاصة المتعلقة بتقييم الأداء و كشف الانحرافات أي أنه يمثل التغذية الخلفية للتخطيط و الاتصال في الرقابة يخدم عدّة أغراض:

- توفير المعلومات لإدارة المنظمة في مختلف المستويات الإدارية و الضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب
- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث تتمكن من إدارة الموارد المختلفة بفعالية
- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد على التخطيط المستقبلي
- إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط بحيث تساعد التقارير الرسمية المكتوبة في تحقيق ذلك
- من خلال ما سبق نستخلص أن الإدارة لا يمكن أن تنجز مهمتها إلا من خلال أشخاص آخرين و أن مختلف الأعمال الإدارية تمر من خلال عنق زجاجة الاتصال و هذا الشكل يوضح ذلك:



الشكل 11: الاتصال و الرقابة

صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة ، مصر، مكتبة عين شمس ص 273. إذا كانت المنظمة نظاما للمعلومات و القرارات فإن نجاحها يتوقف على فعالية الاتصال بالإضافة إلى أن معظم الدراسات تؤكد أن المديرين يقضون أكثرية أوقاتهم في الاتصالات و هذا ما يدل على الأهمية التي تلعبها الاتصالات في المنظمة¹²⁰

المطلب الرابع: خصائص الاتصال

الفرع الأول: العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال في المؤسسة:

يختلف نمط الاتصال المتبع من مؤسسة إلى أخرى و ذلك راجع لعدة عوامل يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

أ- حجم المؤسسة:

يتأثر نظام و أنماط الاتصالات بحجم المؤسسة و تشعب فروعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم و كلما كان حجم المؤسسة كبيرا أدى ذلك إلى تعدد المستويات و الوحدات الإدارية و يؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال و تشابك قنواتها العديدة و هذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بالبساطة و المباشرة بين أطراف الاتصال ، و كبر حجم المؤسسة و تشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة و تعقيدا لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات و المعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات

ب- درجة التعقيد التنظيمي

إن نمط الاتصال بعدد الوحدات التي تضمها المؤسسة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدم

ت- عمر المؤسسة:

من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات و شكلها لأن الطلب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور

¹²⁰ - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الرابعة، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص21

كل فرد فيها بشكل صريح و واضح أما إذا كان عمر المؤسسة قد مرّ عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابك و تتسع و يزيد معدل الرسمية فيها¹²¹

ث- طبيعة العمل:

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل و النشاط الذي تمارسه كل منها لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات

ج- نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم:

فالرؤساء الذين تمتلكهم النزاعات التسلطية والاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو النصح أو التعبير أو الاستماع، إلى الآخرين التي تعارض آراءهم و هذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمؤسسة و قد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون و على العكس من ذلك فإن الرؤساء الذين قد تتوفر لديهم الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة و مستمرة تخدم أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها¹²²

الفرع الثاني: نماذج الاتصال

لقد بدلت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل عملية الاتصال و تحديد أبعادها و مجالاتها و وضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر لأخرى ، و يرجع الاهتمام مع بداية الاهتمام بالاتصال كعلم له أصوله و قواعده و كان ذلك مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية و مع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفلم و الراديو و كانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته و فعاليته في مجالات التعليم و الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة بالإضافة إلى التطورات في علم النفس و الاجتماع و في الحقيقة لم يكن هناك بعد الحرب العالمية الثانية نماذج الاتصال و لكن بدأ الاهتمام بعد ذلك خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بدا و كأنه ظاهرة علمية أمريكية حيث نوقش في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إمكانية قيام علم الاتصال ، و لقد كان عقد الخمسينات من القرن العشرين فترة خصبة في بناء النماذج و اتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا في أواخر الأربعينيات و بداية الخمسينات ، حيث بادر عدد من علماء الاجتماع و السلوكيين بتطوير نظريات للاتصال و تقديم نماذج لذلك تجاوزت حدود و مجالات تخصصاتهم ، فشملت مواضيع مثل أسس الاتصال غير

¹²¹ صالح بن نوار، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد 22، ديسمبر 2004، ص 130

¹²² أحمد خاطر ، محمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 1999، ص

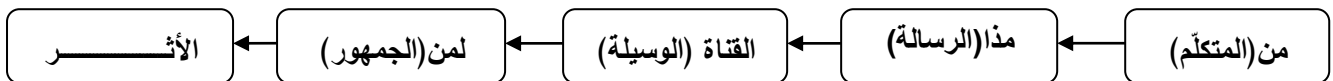
اللّفظي من إشارات و غيرها، التأثير الاجتماعي و الإقناع طبيعة الاتصال الجماهيري، السلوك الانتخابي الخ و من أهم النماذج يمكن أن نقدّم ما يلي:

1- نموذج لاسويل LASSWELL :

من بين النقلات النوعية في هذه الفترة، ظهور دراسات تحليلية للاتصال في شكل نماذج كان من أشهرها تشخيص العالم الأمريكي " هارود لاسويل" الذي نشر 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية و الذي قدّم منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية و الذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ و ما الأثر؟ و وفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال إلى أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، و انصب اهتمامه على العنصر الخامس و هو عنصر التأثير و ذلك لأن دراسته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، و الرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام و الأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة ، و ركز لاسويل كما فعل أريستو على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال نفسها

و قدّم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال و الاتصال عنده يمكن أن يحقق الاعلام و التسلية و الإثارة و الإقناع¹²³ و قد عدّل ريموند نيكسون من عبارة لاسويل و أضاف إليها ما يتصل بالموقف العامل للاتصال و الهدف من العملية الاتصالية ، فأصبحت : من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ و ما تأثير ما يقال؟ و في أي الظروف؟ و لأي هدف، و وضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه و قد نبه أيضا فيرنج النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل كما يشير كل من كولمان و مارش على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل و المضمون و الوسيلة و المستقبل و الاستجابة هي جميعها حلقات متصلة في سلسلة واحدة¹²⁴

شكل 12: يبيّن نموذج لاسويل



المرجع: د. سلوى عثمان الصدقي، مرجع سابق ص 50

3- نموذج ولبور شرام:

¹²³ د. سلوى عثمان الصدقي: الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الاسكندري، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 50
¹²⁴ - أميرة منصور يوسف علي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 53

نشر ولبور موضوعا عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال قدم فيه نموذجه الذي طوره 1971 و هو تطوير لنموذج "شانون" و " ويفر" مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة المشتركة¹²⁵، و وصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا و يمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة، تلفاز) و تكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى و الهدف قد يكون شخصا يستمع يشاهد أو يقرأ أو مستمعا في محاضرة أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهورا أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهورا أو عضوا من مجموعة مناقشة، و الاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر أو المستقبل و يرى أن المصدر لكي ينقل المعلومات عليه أن يضعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل و الاستيعاب والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك عند كل من المرسل و المتلقي و يرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة و المتراكمة عند كل من المرسل و المتلقي و متى تشابهت خبرات كل منها زادت فعالية الاتصال

ويرى شرام أن عنصر ضروري لطل من المرسل و المستقبل لأن إجابة عن كيفية تفسير الرسائل و كيف يستجيب لها الجمهور أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتتمل أن يحدث لها تعريف قبل أن يفك المتلقي رموزها و يفسرها و أنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الالكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش¹²⁶

نموذج كاتز و لازار سفيلد:

في عام 1955 قدم عالم العلوم السياسية " الياهو كاتز" و "بول لازرسفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما " التأثير الشخصي" و قد بنيا النموذج على بحث سابق وجدوا فيه أن المعلومات المقدمّة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال و قد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة و المطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت و نتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية و وسائل الاتصال الجماهيرية

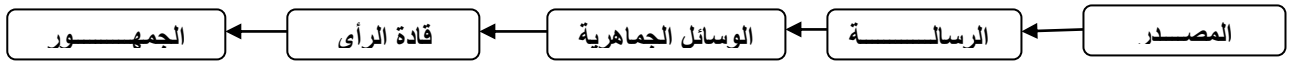
¹²⁵ - سلوى عثمانالصدقي،، ص 51

¹²⁶د،حسين عماد مكاوي ، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، القاهرة الدار المصرية اللبنانية 2002، ص 42 -

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشأه " لازرسفيلد" في جامعة كولومبيا بنيويورك ، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للموارد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال و تحليلها و ردود أفعالها في سلوكياتهم و اتجاهاتهم من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي¹²⁷:

المرسل هو الذي يؤلف و ينقل الرسالة و هي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل و هو الجماهير من وجهة نظر النظرية، و هذه الجماهير لا تتأثر بالرسالة المباشرة و إما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي يكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية حيث يتمركز قائد الرأي بعض أساليب الاتصال كالقراءة جهاز الراديو مثلا فإنه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل، و على الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه و الاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى

فكرة قادة الرأي **الشكل 13: نموذج كاتز و لازار**



د سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 56

نموذج بيرلو:

أما في العشرية الموالية (الستينات) التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال و اعتمادا على أعمال علماء سابقين فإن أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب " ديفيد بيرلو" عملية الاتصال الذي ألفه عام 1960¹²⁸ الذي تأثر بوجهة نظر أرسطو في الاتصال و قدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية: المصدر ، القناة، الرسالة، المستقبل

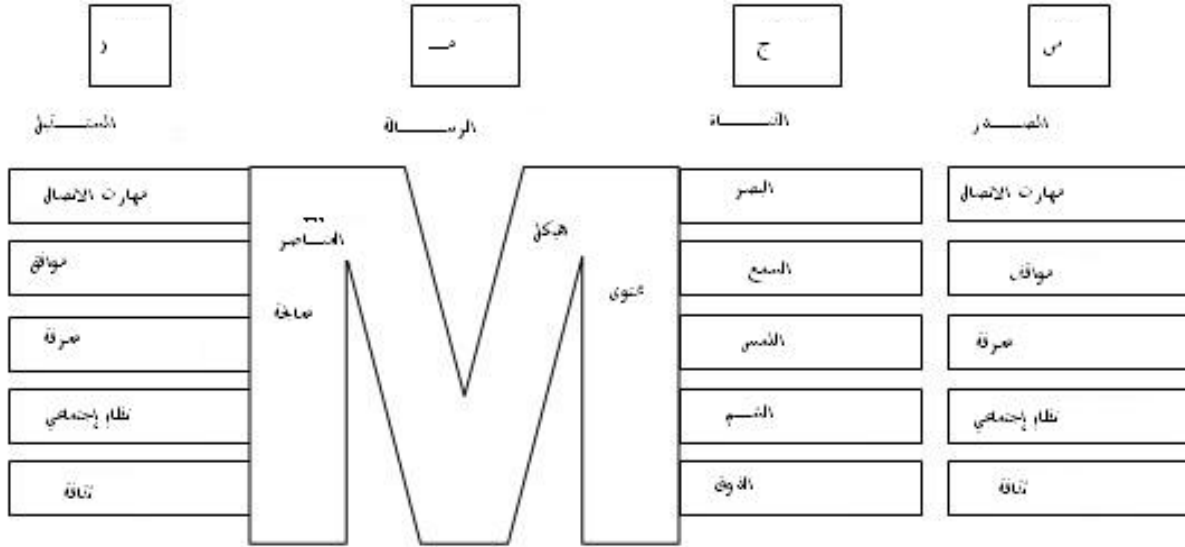
و أشار بيرلو إلى أن المهارات و المواقف المعرفية و الثقافية و النظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عمل الاتصال كما أن المحتوى و المعالجة و الرمز مهمة للرسالة و قد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفقتها قنوات رئيسية للمعلومات و أن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر¹²⁹

¹²⁷ - د. أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، المنصورة، زهراء الشرق، 2007، ص 91-90.

¹²⁸ - فضيل دلو، مرجع سابق، ص 26

¹²⁹ - مرفت الطرابيشي ، نظريات الاتصال، القاهرة، النهضة العربية، 2006، ص 59

و ركز في شرحه لنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، و أن المعاني موجودة في الناس و ليست في الكلمات أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل والمستقبل أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها و هو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات



الشكل 14: نموذج بيرلو:

د سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 56

الفرع الثالث: مهام اتصال المؤسسة

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات فمنها من يكون نشاطها صناعي و منها التحويلي أو الإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من

الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة مع تحديد مراكز تكلفة مختلفة للتعرف على العائد الربحي من كل نشاط و بصرف النظر عن الغرض من قيام المؤسسة سواء كان لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما سواء كان القصد ربحي أو خيري ، نجد أن المؤسسة تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في المؤسسة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الاتصال و يلاحظ أن الاتصال ينفرد بأربع مهام رئيسية : إعلامية، انضباطية، تكاملية ، إقناعية

المهمة الإعلامية للاتصال :

و تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية فالمدیر الناجح هو الذي يتخذ القرارات ناجحة و القرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال و على المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي و على قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معيّن نجد أن نوعية الأداء تتأثر ، هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، التغييرات المستمرة و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال

المهمة الانضباطية للاتصالات :

يعتمد سير العمل على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة، و تنسيق بين الأنشطة المختلفة و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية و التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه أو ما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال و تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين

أ- المنطلق الأول: فيرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة

ب- المنطلق الثاني : يأتي من كون اقتصار المعلومات و الرسائل و المعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه

المهمة الإقناعية للاتصالات:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر و حرية الموافقة أو عدم الموافقة مع

الرؤساء و يرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن انجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال و تظهر أبعاد المهام الإقناعية في الاتصال ذو الطريقتين حيث تعطي الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معيّن و قد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي المهمة التكاملية للاتصالات:

تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي و الجماعي، و تساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، ممّا

يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة و من الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة لعملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورة مختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد و خلق جو من التكامل البناء لتقليل الاحتمالات النزاعات المختلف و بالفعل فالالاتصال بالمؤسسة عدة مهام تصب كلها في خدمة المؤسسة و ذلك من خلال تسهيل اتخاذ القرارات تنمية

الموارد البشرية ، تسهيل مزاولة كافة العمليات الإدارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم، رقابة، متابعة و توظيف و تدليل الصعوبات التي تواجه المؤسسة سواء كانت فنية أو اجتماعية أو مادية¹³⁰

الفرع الرابع: وظائف الاتصال

دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع

أ- الاتصال كوظيفة رقابية:

- يمكن استخدام الاتصال كوظيفة رقابية و ذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي
- توفير المعلومات اللآزمة للمستويات الإدارية المختلفة و التي تستخدم لتقييم النتائج
- توفير البيانات و المعلومات اللآزمة للتخطيط المستقبلي
- توفير المعلومات الإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية في الفعالية
- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة
- إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة و مدى تقدمها و العوامل التي تحد من فاعليتها

ب-وظائف تثقيفية: من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على

تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته

ت-وظيفة تعليمية: حيث يسهم الاتصال في نقل المعارف و العلوم و الثرات من جيل إلى جيل مما

يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع

ث-وظيفة اجتماعية: يسهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات

بين لناس وكذا المساهمة في توحيد الأفكار و الاتجاهات و العمل على تغيير السلوك الإنساني

¹³⁰ - سعيد بسن عامر، علي محمد عيد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبانية ، القاهرة، 2000، ص 68

ج-وظيفة سياسية: حيث يساهم الاتصال في تشكيل الرأي العام و الرد على الدعاية المعرّضة و التوطيد للعلاقات بين القائد و شعبه

ح-وظيفة دينية: من خلال مساهمة لاتصال في نشر الدعوات و التعاليم الدينية ¹³¹

الفرع الخامس: المراحل التي تمرّ بها عملية الاتصال:

فيما يلي نوضّح كل مرحلة من مراحل عملية الاتصال علماً بأن كل مرحلة تتطلب أسلوباً خاصاً في الاتصال سواءً المباشر أو غير المباشر:

1-درجة الإدراك:

في درجة الإدراك يسمع المتلقي عن الوسيلة الجديدة و عن الغرض منها، و عمّا يمكن أن تحقّقه من أهداف و تركز هذه المرحلة على دور برامج الإعلام و الاتصال في التوعية و الإقناع بغرض الفكرة الجديدة (و لتكن مثلاً فكرة تنظيم الأسرة) على الجماهير بصفة عامّة مع إيضاح أهميتها للفرد و الأسرة و المجتمع و يمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية كالإذاعة و التلفزيون و الصحافة و المطبوعات

2-مرحلة الاهتمام:

يهتم المستقبل بدرجة معرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي سمع عنها و من خصائص هذه الوسيلة و مدى ما يمكن أن تحقّقه من الأهداف والأغراض المختلفة التي تستعمل لأجلها و يرتكز دور برامج الإعلام و الاتصال و التوعية و الإقناع في هذه المرحلة على تزويد الأشخاص المهتمين بالمعلومات و حقائق تفصيلية عن الوسيلة و طرق استعمالها و أماكن الحصول عليها و تكاليفها

3-مرحلة التقييم:

أما مرحلة التقييم فيقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها عن الوسيلة و غالباً ما يناقش الشخص هذه المعلومات مع أقرابه أو جيرانه أو أصدقائه المقربين الذين يثق فيهم أو مع غيرهم من القادة المحليين أو ذوي الخبرة الذين يعتزّ برأيهم، و بعد أن ينتهي الشخص من تقييم المعلومات التي حصل عليها و يقتنع بصحتها و يتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه فإنه يتقبل الوسيلة و يبدأ باتخاذ القرار بتجربتها و في هذا الوقت يجب أن يترك الفرد ليطخذ قراره بنفسه دون ضغط

4-مرحلة المحاولة و التجربة:

¹³¹ - أ.د. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 26،27

فيها يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة و محاولة استعمالها بتحفظ و في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل طمأنته و معاملته معاملة حسنة و العناية و الاهتمام به لن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي، في الاجتماعات الصغيرة و الزيارات الفردية التي يشرح فيها أي استفسارات أو غموض حول الرسالة المراد توصيلها

5- مرحلة الممارسة :

و في مرحلة الممارسة يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تمّ احتيازاها و ممارستها على أن يستمرّ الاتصال الشخصي دوريا و بانتظام في مقابلات تبعية ، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة و ممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خطت للوصول إليه¹³²

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي

المطلب الأول: الاتصال الداخلي:

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي و تعريفه في بعض العلوم:

أ- مفهوم الاتصال الداخلي

لا يوجد تعريف محدّد للاتصال الداخلي فالكل يعرفه حسب وجهة نظره فحسب

❖ فيعرفه philippe"الاتصال الداخلي هو علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة و أنماط و طرق العمل (نظم المعلومات المبادلا.....) و بالمعنى الدقيق هو التعريف بالمثلين و قدراتهم¹³³

فهو يرى أن الاتصال الداخلي هو تلك العلاقات القائمة بين مختلف المصالح في المنظمة و الطرق التي يتم بها العمل

كما عرفه كذلك " مهارات ضبط الأنشطة و تحديدها بدقة وفق الظروف السائدة في المنظمة"¹³⁴

❖ بينما عرفه ThierreyLibaert " عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات و المبادلات"¹³⁵

¹³² - الدكتورّة مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت لبنان 2006، ص70-71

¹³³ Philippe detrie ; catherineboroyer ; la communication interne au service de management ; editionliaison ; paris :2001 p 33

¹³⁴Dobiechi ; la communication des entreprises et des organisation ; ellipse ; paris 1996 p 123

- ❖ ليضيف عليه البعض: تلك المبادئ الخاصة بالعمل و تنفيذه من أجل حث الكل على علاقات أحسن للوصول إلى عمل مشترك جماعي¹³⁶ أو هو " مجموعة أنشطة و تبادلات تعدّ و تنفذ من قبل القمّة و تطبق في وضعية معيّنة"¹³⁷ و من هذان التعريفان الاتصال الداخلي هو مجموعة من المبادئ و الأنشطة تحددها الجهة العليا في التنظيم
- ❖ و كأن الاتصال الداخلي يقتصر على التنظيم الرسمي فقط متجاهلة الدور الذي يلعبه التنظيم الغير رسمي في المنظمة
- ❖ في حين يعتبره البعض الآخر " عمل طبيعي يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة و تحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل¹³⁸ " و يركز أنصار هذا التعريف على النتائج التي تقدمها عملية الاتصال من تغيير في السلوك و تعميق للفهم و لكن هناك من يرى أن الاتصال الداخلي هو جمع بين وظيفتين: " وظيفة عملية كمية ضمن معالجة، نشر و صعود المعلومات في المنظمة، و وظيفة إنعاش نوعية تضمن دوران هذه المعلومات"¹³⁹

ب- تعريف الاتصال الداخلي في بعض العلوم:

هناك من يربط مفهوم الاتصال الداخلي مع التعاريف العلمية المقدّمة للمنظمة، فكل علم من العلوم عرفها حسب تصوره للمنظمة :

1- علم التسيير:

يعتبر المفهوم التسييري للمنظمة الأول من بين كل التعاريف المقدّمة من رواده: H . FAYOLE 1918 T.R.LAWRENCE 1976 A. CHANDLER 1989 فحسب وجهة نظرهم المنظمة هي نظام موجه بالغاية، مكيف يعيش في بيئة متحركة، عقلائي ذو عقلانية محدودة و الإشكالية

¹³⁵Theirrylibaert ; Nicole Almieda ; la communication interne des entreprises 2éme édition ; Dunord ; paris p09

¹³⁶ Philippe Détrie ; OP cit p 42

⁵jeanpierebeal pierre Andre ; la communication entre management et Marketing les édition Demos ; paris 2003p 12

⁶ Paul-Laurent Zaccarie ; audit de communication globale ; les édition d'organisation ; paris 1993 ; paris p 118

¹³⁹ Pascale Weil ; communication Oblige « la communication institutionnelle et de management » Les édition lesédition organisation ; paris ; 1990p 12

الأساسية في المنظمات هو الهيكل الجيد و أحسن تعريف للمهام بالإضافة إلى الفعالية لهذا الغرض
الاتصال الداخلي " وسيلة للمعلومات العملية، و يمثل التعبير عن عقلانية إدارية"

2- علم النفس الاجتماعي:

من روادها نجد K. LEWIN 1939 E MAYO 1933 R.LIKERT 1974 وهي تستند على مفهوم ظواهر الجماعات و العلاقات بين الأفراد (جو العمل، الحركة) زد على ذلك فالمنظمة عبارة عن تشابك شبكات غير رسمية، و يعتبر الاتصال الداخلي كوسيلة تحكم في العلاقات ما بين الأفراد، الفرق ، الجماعات

3- علم النفس:

من روادها A.MASLOU 1954 MC. GREGOR 1960 فالمنظمة هي مكان لظهور و دوران المؤثرات (العاطفة، الانفعالات، الرغبات) لذلك الاتصال الداخلي هو وسيلة لتسيير التأثيرات و التعبير عنها

3- علم الاجتماع:

من رواد هذه المقاربة نجد M . WEBER 1954 MC GREGOR 1960 يعرفون المنظمة كشركة جزئية، و هي الأساس حامل لمعايير و صعوبات اجتماعية و تعتبر الثقافة و القيم مهمة دائما لفهم التنظيمات الجماعية و المشكل الأساسي هو كيفية الوصول إلى التلاحم الثقافي، الاتصال الداخلي من وجهة نظرهم وسيلة تأثير معيارية و التعبير عن القيم و المعايير

4- العلوم السياسية:

رؤية العلوم السياسية للمنظمة تنصب على ظاهرة السلطة و زد على ذلك فهي مقدّمة في المقاربات السابقة من روادها MINTZ BERG 1983 المنظمة مكان لصراع السلطة بين مختلف الممثلين إن كانوا جماعات أو أفراد في إطار قانوني مستقيم و صلبن لذلك فالالاتصال الداخلي وسيلة لتسيير التباعد في الآراء و التعبير على مساعي التأثير ما يمك ملاحظته أنه رغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم للاتصال الداخلي إلا أنهم يشتركون في العديد من النقاط من بينها أن الاتصال الداخلي:

- مجموعة الأنشطة أو المبادئ أو العلاقات
- وسيلة للتسيير و التأثير

- مجموعة من المهارات
- وسيلة تضمن معالجة و نشر المعلومات

الفرع الثاني: تشخيص و تحديد احتياجات الاتصال الداخلي

يتطلب الاتصال الداخلي تنظيم دقيق و محكم في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من أعمال و نشاطات و للوصول إلى هذا التنظيم و يجب على المنظمة القيام بتشخيص أولي أي جمع أكبر قدر من المعلومات حول الوضع الحالي للاتصال و قبل البدء في إعداد خطة الاتصال لابد من إجراء اختبارات قبلية على المرسل و المستقبل و الوسائل المستخدمة و الجمهور المستهدف

1- الاتصال الداخلي و المراجعة قبلية:

هي عبارة عن تشخيص حالة أو وضع معين من أجل فهمه و اتخاذ القرار أي فهم خصائص الحالة الراهنة و دمجها في إدارة المشروع و المراجعة تهدف إلى التقاء مرحلتين:

أ- منطق السهر و اليقظة:

و هي أن تكون المنظمة في استماع دائم لبيئتها الداخلية و الخارجية معاً، القدرة على الإبداع و المنافسة ، فبعض المنظمات الكبيرة قامت بخلق هياكل تختص في إبداع التكنولوجيا ، متابعة التطورات السوق قياس الجو الاجتماعي إذن يتعلق منطق السهر باكتشاف مبكر للتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة و قياس الاتجاهات و اكتشاف المؤشر أو بناء الأدلة

ب- منطق للتسيير و التطوير:

فالمراجع تجيب على احتياجات المديرين المكلفين بصياغة و قيادة إستراتيجية المنظمة و هي تسمح بتقييم الحالة و إبراز خصائصها "نقاط قوتها و ضعفها" ، و لا يهدف التشخيص القبلي لعملية الاتصال إلى تطوير نتائج الاتصال قط و لكن يهدف كذلك إلى مسانلة نظام الاتصال الموضوع و كيفية عمله ومختلف استعملاته اليومية في المنظمة ، حيث يتم تشخيص عملية الاتصال الناشطة حتى اليوم الذي تمّ فيه فيه التشخيص كما يحقق سياسة تماسك الاتصال و تسيير النتائج المحصل عليها و يساعد على تقييم مصادر و متطلبات التنظيم في مجال الاتصال، و لأن الاتصال الداخلي متواجد في مراكز المنظمة¹⁴⁰

¹⁴⁰ - beua D D ; la strategie d'entreprise et de communicationKDunod ;paris ; 2002 ;p63

لا يمكن تلخيص التحليل في تقاطع بعض المعطيات بطريقة سطحية ، و لكن بالعكس ، فهو يتعلق بإعطائنا إمكانية لفهم المنظمة في كل تعقيداتها و تغيراتها فالهدف النهائي للتشخيص هو الوصول لخلاصات مفيدة للتعريف بالإستراتيجية و إعداد خطة الاتصال كما أن التشخيص القبلي لعملية الاتصال يمس الجوانب التالية:

أ- المستهدفين الداخليين:

أصبح الاتصال الداخلي اليوم يمثل مجموعة تبادلات بين المرسلين و المستقبلين و من الأفضل تحديد قائمة الجمهور المستهدف، فالتحليل يساعدنا على معرف تفكير هذا الجمهور توجهاته، قياس شدة انتباهه و شعوره بالانتماء للمنظمة ودرجة الرضا على التنظيم على القيم الجماعية و ما هي تطلعاتهم المستقبلية

ب- القائمون بالاتصال:

من بين هؤلاء القائمين بالاتصال نجد المسيرين و الإطارات و هم يملكون مكانا مميزا ، فهم مكلفون بتنشيط المبادلات في عمليات الاتصال، و التحليل يشتمل على قياس قدرتهم على الاتصال و مدى تكوينهم في هذا المجال

ت- نشاطات و دعائم الاتصال:

يحلل التشخيص الطرق التي اعتادت المنظمة الاتصال بها، النشاطات التي بدأ تنفيذها، الخفاقات و النجاحات، و الوسائل المستعملة، هذه المراجعة توصل على قياس درجة التقدم التي أحرزتها المنظمة في التحكم في مختلف أشكال الاتصال¹⁴¹

ث- إستراتيجية المنظمة:

يجب معرفة التوجهات الكبرى و مختلف مشاريعها الطويلة والمتوسطة الأجل، و يسمح التشخيص بالتعرف على طبيعة التغيير و لأجل استنتاج شدة إستراتيجية الاتصال المغطاة

ج- ثقافة المنظمة:

تمثل الثقافة مجموعة المعتقدات والتوقعات و القيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة ، كما تنتقل من جيل لآخر من العاملين تؤدي هذه الثقافة إلى معايير تحدد السلوك المقبول للأفراد من طرف المديرية العامة و الاتصال الداخلي تأصل في هوية المنظمة، و يهدف إلى إثبات ثقافة مع قيمها الأساسية، رموزها، مواصفاتها العلمية، وهذا الاسترشاد موجه نحو اختيار النشاطات و انتقاء الوسائل¹⁴²

¹⁴¹ - francoisBoneu ; l'entreprise communicante ; les édition :LIAISONS ; Paris ;1990 ;P59-60

الفرع الثالث: الاتصال الداخلي و المناجمت:

بالنسبة للعمال معرفة مهمته و مكانته في الهيكل التنظيمي طريق لمعرفة الاستراتيجية، و الانحرافات التي تنشأ على المستوى اليومي يأخذ الاتصال الداخلي حصته من المناجمت بالإعلام عن الإطار الاستراتيجي تسهيل التبادل و مواكبة التغيير الإنساني و المهني ، و لا يمكن أن تكون استراتيجية الاتصال الداخلية مستقلة فهي توجه وفق الخيارات الاستراتيجية للمنظمة و لمشروعها و كخيار في المناجمت المنظمة عليها معرفة ما يجب فعله؟ و أين؟ و عليها الاطلاع على المشروع قبل أن يصبح مشروع اتصال إذن لا بد من معرفة أو وجود مسبق لاستراتيجية الاتصال و يبقى الاتصال قبل كل شيء وسيلة مناجمت، فهو من يسهل تحويل القرارات و يسمح بصعود المعلومات و التوقعات التي تناسب في جهاز المنظمة ليس في اتجاه واحد بل يتم بثها على طول الاتجاه الأفقي للمنظمة و يستند الاتصال الداخلي في المناجمت إلى:

1- ربط و توحيد القيم:

يعتبر التنظيم المشترك للغة، الثقافة، مجموعة القيم من أكبر أدوار الاتصال الداخلي من أجل تطوير الانتماء للمنظمة، كما يسعى لبناء صورة موحدة و موجبة للمنظمة ، الصورة التي تعطي الحق للعامل في المنظمة و إعطائه التوعية المناسبة لنجاحه في عمله كما يسعى إلى تحفيز الأفراد بتحويل القيم و جعلها شرط من شروط النجاح، إذن يهدف الاتصال الداخلي إلى وضع مشترك و جماعي للمعلومات الإستراتيجية و الثقافية و الوظيفية و العملية للوصول إلى فعالية المنظمة و خلق لغة التفاهم الجماعية التي تسمح لكل فرد بتوجيه و تكييف سلوكه المهني، إذن أصبح الاتصال الداخلي اليوم فن يقوم على لغة مشتركة تعكس الرغبة الجماعية الشديدة في تنظيم العلاقات بين الأفراد و المنظمة، دون استيعاب إمكانية الاختلاف بينها

2- على مستوى مشروع المنظمة:

مشروع المنظمة هو نوع أو أسلوب للمناجمت بالمشروع ، بدأ بالظهور في الثمانينات ، أين بدأ يظهر جليا التغيير المتسارع للبيئة ، الذي أجبر المسيرين على البحث عن طرق جديدة للإدارة تسمح للمنظمة بالتكيف مع العالم الخارجي و إعادة تجنيد أفرادها فهو يحاول تحقيق التحليل بين التنمية الاقتصادية و التنمية الاجتماعية النفسية و الوصول إلى

¹⁴² - توماس و دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، نعيم الصبّاح، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص

التجانس بين الداخل و الخارج ، كما يهدف إلى طرح المشاكل و معالجتها فهو يستجوب تفكير جماعي للعمال بما يقتضيه العادة في العمل ، بهذا الاتصال الداخلي يستند إلى مشروع المنظمة لسببين:

- لأنه وسيلة للوصول للهدف النهائي
 - لأن قوة المشروع مرتبطة بإعداده أكثر من إنجازه
- يواكب الاتصال الداخلي مشروع المنظمة بتقديم أهدافه ، أساليبه و فرض خيارات و متطلبات المنظمة و شرحها للعمال ، لهذا الغرض المنظمة تعد إستراتيجية تهدف إلى تكييف الموارد الداخلية مع الظروف الخارجية كما يقوم الاتصال الداخلي بصياغة هذه الخيارات أو البدائل التي تملكها المنظمة ، و مطابقته مع ما يقترحه العمال، بالإضافة إلى اعتباره دعامة للتطوير التقني و التنظيمي الذي يخص مباشرة الأفراد في نشاطاتهم، و من خلال هذه المهمة يساعد الاتصال الداخلي في انجاز إستراتيجية المنظمة و التي تخدم في آن واحد البقاء و ضمان التغيير في المنظمة

3- على مستوى التغيير التنظيمي:

الاتصال الداخلي وسيلة أساسية للمناجمنت فهي تمد كل واحد إمكانية المعرفة ، الاستفهام ، قياس الوضعية ، و يكون أكثر أهمية في فترة التغيير التنظيمي فيساعد على التغيير وهذا التغيير سوف يساهم في إعادة تنظيم المهام و توزيع التخصصات ، كما سيطراً تغيير هام في مضمون العمل ، و في هذا السياق سياسة حقيقة للاتصال تفترض:

- أن كل فرد لديه قوة التعبير على حاجاته و توقعاته
 - المعلومات حول الخيارات معطاة بانتظام
 - السماح بأي متابعة منتظمة
- يغطي الاتصال في فترة التغيير المعلومات المعطاة لوضع الإستراتيجية، و المعلومات التي تبث حين البدء في إعادة التنظيم و لما يتم تعديل الوظائف تعتبر متحركة لأنها تعرض التغيير كفضاء جديد للحركة كما أن الاتصال يسير هوية المنظمة و يأخذ مساندة من جهة ثانية الروافع التي يمكن إثباتها على مستوى حقيقتها الثقافية كما أنه يستند عليها فنجد مرتبط بحجمها و تنظيمها، و بقدمها و ثقافتها، بالإضافة إلى أن الوظيفة الأساسية للاتصال الداخلي خلال فترة تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي توجيه المديرية كما يهدف إلى:

- العمل على معرفة رؤيته كل الممثلين المعنيين (الإشكالية، الحل، الوسائل المستخدمة في العمل)
- الاعلام و بث المعلومات
- الطمأنة على نظامية التغيير و على تجانس المسعى المتبني
- تقييم الجهد المبذول من قبل العمال ، الممثلين من أجل تجسيد لتغيير
- المساعدة على التوقع وحل أو إزالة الصعوبات
- نشر القواعد الجديدة والسلوكيات التي تدعم التغيير
- فالاتصال الفعال يسمح للعمال أن يكونوا في مجرى الحالة التي يتواجد فيها المنظمة، و الحاجة إلى رد الفعل مستمر و فعال، كما يعتبر وسيلة صامتة و أساليب للرضى الوظيفي¹⁴³

الفرع الرابع : وظائف و طرق و أساليب الاتصال الداخلي

أ- وظائف الاتصال الداخلي

تختلف اوجه النشاط الذي تزاوله المنظمات العديدة فمنها النشاط الصناعي أو التحويلي أو الإنتاجي أو الخدمات أو الجمع بين أكثر من نشاط، و بصرف النظر من قيام المنظمة فإنها تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي يمكن تأديتها من خلال مزاولته لهذا الغرض وجدت للاتصال وظائف عديدة منها:

1- الوظيفة الاعلامية :

تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية فالمدیر الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي ونجد أن نوعية الأداء تتأثر بقدر تدفق المعلومات به بالإضافة أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسة المنظمة، و التغيير المستمر و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال و قد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار والعلم بما يجري حولهم و يساعد الاتصال في أداء المهام الإعلامية التي تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة و العاملين بها

2- الوظيفة التوجيهية:

143- THIERRY LIBEART .LE PLAN DE COMMUNICATION. D V W O D . PARIS .2003. P 110

يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة و محققة لأهدافه و بهذا تكوين اتجاهات فكرية مرغوبة و تعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة على سبيل المثال تعديل الاتجاه الذي يخفض مكانة العامل إلى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت الوظيفة او العمل الذي يؤديه

3- الوظيفة الإقناعية:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية ، بل أن تترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم و حرية الموافقة على الرؤساء و يرتبط ذلك بالمنظمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال و مما لا شك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر

4- الوظيفة الانضباطية:

يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة ، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه و ما يجب تجنبه و تستمد الانضباطية للاتصال أبعادها من منطقتين الأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحم كونها مركز السلطة أمّا الثاني فيأتي من كون ان المعلومات الصادرة من الإدارة تقتصر على ما يتعلق بالعمل و ظروفه

5- الوظيفة التكاملية:

باعتبار الاتصال عملية تفاعل فإن أبعاد هذه الوظيفة تتبع من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي و الجماعي و من الطبيعي أنه لا يمكن أن يحقق الوظيفة التكاملية في المنظمة دون ممارسة العملية الاتصالية حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و هذا سيحدّ من شدة النزاعات¹⁴⁴

6- الوظيفة التثقيفية:

التثقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الأفراد و الجماعات بعناصر معرفية جديدة ، و يتم ذلك إما بالتكوين أو عن طريق الرغبة، فالإنسان بطبعه شغوف للمعرفة و التثقيف يجعل نفسه متحدثا لبقا و

¹⁴⁴ علي محمد عبد الوهاب ، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية ، مركز سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري 1998، ص 365

محبوباً حتى لا يبدو أمام الآخرين جاهلاً نجده يعمل كل ما يجعله على الحوادث أو وجهات النظر من الآخرين¹⁴⁵

ب- طرق وأساليب الاتصال الداخلي :

أسلوب الاتصال الكتابي: هذا السلوب يتم بواسطة الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة و من بين أنواعه نجد¹⁴⁶

التقارير: و هي تكون إما دورية تحتوي على إحصائيات و بيانات تقدّم في فترات دورية معيّنة "شهرية أم سنوية" و إمّا تقارير عن موضوعات معيّنة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج، و هناك بعض التقارير الشرسة و غالباً ما تحمل هذه التقارير " أحكاماً ظالمة " و مقترحات جائزة " طبقاً لمعلومات كاذبة " نتيجة الشائعات و الأحقاد مما يقلل من معنويات العامل¹⁴⁷

الرسائل الوظيفية: و هي تلك التي تنتقل المعلومات العقلانية ، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية و الاجتماعية أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنتقل الجانب الموضوعي، من المعلومات و تتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها المدير مثلاً¹⁴⁸

المذكرات و الاقتراحات: يلزم العناية بهذا النوع لما تقدّمه أو تنقله المذكرات و الاقتراحات من معلومات هامّة و مفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدّم العمل و تطوره و حل مشكلاته¹⁴⁹

تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي ما يقام به اليوم هو أن تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات و شكاوي مما يسهل عليها معرفة و اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل الشكاوي: في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الانتاجية أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي، أنه يوجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر يتطلب الإسراع إلى تفاديه و محاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه وبمعنى آخر يمكن القول بأن الشكاوي هي

¹⁴⁵ محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال و السلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال " ، الاسكندرية، البطاش سنتر للنشر و التوزيع 1999 ص 63

¹⁴⁶ - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامّة، مرجع سابق، ص 398

¹⁴⁷ - عبد الكريم درويش، و ليلي تكلا، مرجع سابق، ص 488

¹⁴⁸ - مصطفى حجازي ، مرجع سابق، ص 120

¹⁴⁹ - محمد اسماعيل، علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 72

الوسيلة التي يلجا إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عن المستوى المطلوب كما يؤثر سلبا على سير العمل¹⁵⁰

الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم و أكثر أساليب الاتصال شيوعا و أفضلها استخداما و ذلك لما يوفره من الوقت و السماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه حيث يشجع تبادل الأسئلة و الأجوبة و بالتالي تبادل الآراء وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعد آخر و هو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون بالآخرين من خلال الانتقال إليهم و يتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات و المقابلات و المؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية أو عن طريق الراديو¹⁵¹ و الاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكتفي فقط بسماع صوته، و هذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا، بل و أكثر إقناعا للمرسل إليه

المطلب الثاني:الاتصال الخارجي

من أكثر الاهتمامات المؤسسات بالاتصال داخل المؤسسة فقط، سواءا كان ذلك في المدرسة الكلاسيكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق و ذلك بالنظر إلة المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر و تتأثر بها لذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية ، سواء مع المنظمات الأخرى أو مع الجماهير حتى تظل علاقاتها قوية بهذه البيئة¹⁵²

و منه فإن الاتصال الخارجي عكس الاتصال الداخلي يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة و يعرف على أنه " تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة ويمثل هؤلاء الأفراد في الممولين ، الزبائن، البنوك، الإدارات إذن فالاتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة و الذي يقصد به : مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها ة تؤثر فيها و تحدد تواجدها

¹⁵⁰ عبد الكريمدرويش، ليلي تكلا، ص 490

¹⁵¹ ابراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 399
- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارو المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999، ص 286¹⁵²

و الشيء الثابت أن المحيط متغير فهو سريع التقلبات و المؤسسة قديما كانت ترد الفعل أما الآن فأصبحت تسرع برد الفعل إلى درجة البحث عن الفعل قبل حدوثه و هي في حالة يقظة دائمة، أو ما يسمى بالسهر الاستراتيجي من أجل استغلال مخاطر و تحويلها إلى فرص لزيادة احترامها و تحسين سمعتها و كسب أكبر حصّة من السوق¹⁵³

و يمكن تقسيم الاتصال الخارجي إلى 3 أنواع:

الفرع الأول: اتصال خارجي مؤسساتي: ينشط أعضاء المؤسسة في إطار تواجدهم الدائم في المؤسسة

من منطلق إحساسهم بالانتماء و شعورهم بتقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط الذي يتواجدون فيه من خلال مهامهم اليومية و الوظائف المسندة إليهم، و هذا لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام شركائهم الخارجيين (الزبائن الموردين، السلطات العمومية، المساهمين، البنوك، الرأي العام)، كما يمكن أن ينشطوا اتصاليا أيضا مع المنافسين فهم أيضا يقومون بتمرير صور عن المؤسسة و يتلقون بالمقابل ردود و معلومات يدمجها المسؤولين ضمن شبكة المعلومات داخل المؤسسة و بدونها لا يمكن التواجد و لا حتى التوضع البسيط في محيطها الخارجي¹⁵⁴

الفرع الثاني: اتصال خارجي استراتيجي:

و في هذا النوع نميز نوعين من الاتصال

النوع الأول:

له مهمة إنشاء و تكوين الشبكات، لأن المؤسسات تبحث عن التواجد و تحقيق الذات في محيطها الخارجي ليس بالضرورة و لا بالإجبارية ، و لكن هذا امنع المؤسسة من القيام بها حيث تعتبرها وسيلة دفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حالة وجود وسيلة دفاع و يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حالة وجود الصعوبات او المشاكل من أي نوع

النوع الثاني:

من هذا الاتصال فهو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي، حيث تضع المؤسسات قنوات الاستقبال للمعلومات الإستراتيجية في محيط تواجدها فهي تسعى للتعرف على المنافسة في أقرب وقت ممكن و كذلك إشارات التطور التكنولوجي و التقنيات العصرية و الإمكانيات المتاحة و القوانين الجديدة و

¹⁵³ - دليلة بركان ، واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة،

2005، 2006، ص 32

¹⁵⁴ - عبد الفتاح محمد سعيد ، التسويق ، دار النهضة العربية ، بيروت 1983، ص 417

الحركات الإجتماعية التي من الممكن أن تحدث في المجتمع هذه المعلومات تغذي المؤسسة بمواد التحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط و الطويل

الفرع الثالث: اتصال خارجي حول السمعة:

يرى بعض الدارسين أن هذا النوع هو الاتصال الخارجي في حد ذاته لأنه منتشر بكثرة و المؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال اشاراتها الخارجية إلى الأهداف، فقط ما نشير إليه هنا هو أن أفراد التنظيم غير معنيون بالقيام بمثل هذا الاتصال لأن المؤسسة ذاتها هي التي تنشط اتصاليا من أجل التعريف بمنتجاتها، خدماتها، و خلق صورة التسويق ، و يرى الكاتب أنه عند الحديث عن الاتصال الداخلي و الخارجي يتجه مباشرة نحو تفضيل الاتصال بالجمهور و تحسين سمعة المؤسسة لدى المحيط الخارجي ، و كيفية مد جسور التواصل بين فئة الزبائن و المتعاملين و تجسد المؤسسة أمامها سند نظري مهم يتمثل في وجود قوالب جاهزة للاتصال الخارجي وفق وجهة النظر التسويقية، و في المقابل يتم الإهمال بشكل واضح في كثير من الأحيان الاتصال الداخلي مع أفراد المؤسسة أو تركه للتلقائية، مما يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حاجزا مهما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة و فعاليتهم في أداء مهامهم¹⁵⁵

الفرع الرابع : تقسيم آخر للاتصال الخارجي

هنا من يقوم بتقسيم الاتصال الخارجي على النحو التالي:

أ- الاتصال التجاري:

و هو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، و تحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقا من أهداف التسويق و الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات ، التوزيع، الإعلان، الإنتاج و أبحاث السوق و بمعنى آخر يشمل التسويق و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالمستهلكين و تقدير احتياجاتهم و التعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها و ترجمة هذه الآراء إلى إنتاج يرضي رغباتهم و بذلك تتسع السوق و دخول أسواق جديدة

فهذا النوع من الاتصال الخارجي هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بتسويق السلع و الخدمات و حث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها من خلال الاشهار و الترويج و لا بد أن يكون هذا النوع من الاتصال على مستوى راقى يعكسه جودة منتجات المؤسسة و

¹⁵⁵ - أبو بكر جميلي، جوانب من إشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية، فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول اتصال المؤسسة ص 152

نوعيتها بهدف الاتصال التجاري إلى ترويج منتجات المؤسسة، جلب الزبائن إليها، فتح أسواق جديدة منافسة

ب-الاتصال المؤسساتي:

يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة تحسين صورتها كمنشأة و هذا النوع من الاتصال ينقسم إلى نوعين:

✓ اتصال مؤسساتي موجه إلى جمهور غير تجاري : يمكن أن يكون هدف الاتصال في هذه الحالة ترقية و تحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد و مستهدف

✓ اتصال مؤسساتي موجه إلى جمهور تجاري: هنا الاتصال يمكن أن ينبو عن الاتصال المنتج فيما تكون وظائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك أو في حالة ما إذا كانت وظيفة المؤسسة هي تقديم خدمات غير مادية، في هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها بما أن المنتج يمثل في طريقة أداء الخدمة و المؤسسة هي ذاتها وسيلة اتصالية لأنها تتصل عبر كل مكوناتها المادية من وسائل العمل الاستقبال التلفزيوني إلى العمران و البنائيات و المقر الإداري وصورة المؤسسة هي نظام يعمل بمجموعة سطحية من العلاقات مع الآخرين و كل صورة تمثل هدف متجانس و نشاط المؤسسة و الثقة العامة الموجودة في المؤسسة تخلق التوازن فيها و في أقسامها، و صورتها تتطور حسب تطورها و نموها فلا تكون هناك صورة جيّدة أو العكس بصورة نهائية بل بمرور الزمن باستمرارها في التطور أو انكماشها

وهدف نشاطاتها المؤسسة الاتصالية تسيير صورتها كما تتمنى إعطائها و ظهورها، التعريف بها و تكنولوجيتها و تقنياتها ومواردها البشرية و المادية و تترجم قيمها و أهدافها و مبادئها اتجاه المستهلك و المحيط بحيث تبيّن مشاريعها و نشاطاتها التي تصب في حماية المستهلك و البيئة من التلوث و الخدمة بعد البيع و غيرها ، إنشاء مواقع في الانترنت خاصة بها للتوصل مع الجمهور للمساعدة في التعريف بها و تلميع صورتها و استخدام تقنيات الاتصال كالاشتهار، التلفزيون و العلاقات مع الصحافة ، الإعلانات ومختلف وسائل الترويج و الدعاية خاصة منها المتطورة و تقنيات الاتصال المتطورة و المتنوعة المكتوبة و السمعية البصرية

وكذلك صورة المؤسسة تترجم صورة مسيرتها الذين يكونها و التي بفضلهم تحقق النتائج و النجاحات أو العكس ، فكفاءتهم و إبداعاتهم و الصرامة في العمل ن و في تحقيق الأهداف كلها تترجم على أرض الواقع و على صورتها و سمعتها و بالتالي شهرتها و تطورها و نموها و تحقيق مكانة و سمعة

جيدة في السوق و كسب حصتها و فرض نفسها أمام المنافسة التي تؤدي إلى تحقيق النتائج و النجاحات

لا توجد سياسة اتصالية في المؤسسة إذا لم تكن هناك علامة خاصة بها، هذا ما أدى به أحد كبار المسيرين الفرنسيين فهي تمثل شخصيتها تعرفها بهذا بواسطة رمز ذو شكل معين فالمؤسسة تعيش بعلامتها فهي تبين أنها موجودة برمز يعرفها و يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى و حتى المؤسسات التي ليس لها إمكانية الإشهار و الترويج ، فإن علامتها تعبر عنها فهي وسيلة اتصالية أقل تكلفة و ذات كفاءة في تباين صورتها¹⁵⁶

و هي متعدّدة الأبعاد و الأهداف فمنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي، و التي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمل لينشر بينهم فكرة العمل و الأخطار الصناعية، و هذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي و توضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات و الصيانة و منها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية و كيفية تذليلها و التخلص منها¹⁵⁷

المبحث الثالث: معوقات الاتصال

المطلب الأول: المعوقات الذاتية:

و تتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم و اتجاهاتهم، و إلى تباين إدراكهم و تفسيراتهم للمعاني و الرموز و إلى صدور استجابات و ردود أفعال مختلفة إزاء رسائل الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال ، فيمائي نبة موجزة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري،

الفرع الأول: تباين الإدراك:

يتعرض العاملين في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية و المعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة أو إحداث جارية، و تسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي: (الوعي و الانتباه للمنبه و ترجمة المنبه إلى رسالة ، و تحديد الفعل أو السلوك المناسب) و لا تتفق درجة ردود أفعال

¹⁵⁶د. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى ، غان 2000، ص155

¹⁵⁷ - محمود عودة، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1971، ص16

العاملين مع تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعية لخصائصهم المورثة و المكتسبة و تو تفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم ، و الإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة يعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية مما يترتب عليه فهم مختلف للمعلومة و ردود فعل مختلفة إزائها و ذلك بسبب أن العاملين يتجاهلون في تفسيراتهم و إدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم و معتقداتهم و هذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل و يشكل عائقا مهما من المعوقات الذاتية للاتصالات الإدارية¹⁵⁸

الفرع الثاني: الاتجاهات السلبية:

تؤدي اتجاهات العاملين دورا مهما في عملية الاتصال في اتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله نحو مستقبلتي الرسالة و نحو وسيلة الاتصال الإداري و هذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين و تصرفاتهم و الاتجاهات السالبة تعني وجهات نظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة، و غالبا ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال، و لعل أبرز أمثلة للاتجاهات السالبة التي تحد من نجاح الاتصال ما يلي:

أ- التعصب للأفكار و الآراء :

يسيطر على بعض العاملين شعورهم بأنهم يعرفون كل شيء و أن أفكارهم هي الصحيحة و المهمة في الموضوع و هذا الاتجاه يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الإستعداد للاستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها و تقبلها و هذا يحول دون نجاح الاتصال الإداري

ب- حبس المعلومات:

يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من مناقشة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية و العقاب يترتب على حبس المعلومات و تنقصها مما يحول من فاعلين الاتصال و يؤدي إلى اتخاذ القرارات غير المناسبة

ت- المبالغة في السيطرة على المرؤوسين:

من واجب الرؤساء حث المرؤوسين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بدقة و إتقان إلا أن بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة و السيطرة مع المرؤوسين ، مما يؤدي إلى نتائج عكسية عديدة

¹⁵⁸المغربي كامل، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان 1995، ص 240

تحول دون فعالية الاتصال الإداري مثل: منع التغذية العكسية و سوء العلاقة مع المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين و بين العاملين و زملائهم، و هبوط معنويات العاملين

ث- تخطي القيادات الإدارية: يتجه بعض القادة أحيانا إلى تخطي مرؤوسيهـم و الاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى من التنظيم و قد يؤدي ذلك إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين في نفوس العاملين، و ضعف ثقة العاملين فيهم و يسيء إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة¹⁵⁹

الفرع الثالث: عدم الرغبة في الاتصال :

إن الرغبة في الاتصال و المشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الاتصال الإداري الناجح لذا فانعدام تلك الرغبة يحوّل الاتصال الإداري و هناك عدة عوامل تسهم في انعدام الرغبة في الاتصال أهمها

أ- الانطواء :

يتمثل في البعد عن الآخرين و تفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين أو بسبب افتقاد مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي إذا ما اتصف القائد الإداري بالإنطوائية فإن ذلك يشكل عائقا في نجاح الاتصال الإداري حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه أو بين أحد المرؤوسين و الاتصالات الجماعية بينه و بين مجموعة من العاملين

ب- الميل إلى العمل الفردي:

وذلك لعدم الرغبة في الاحتكاك، أو عدم الرغبة في العمل الجماعي و يترتب على ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الحرجة، و هذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة و المتفاعلة بين أطراف الاتصال

ت- انعدام الثقة في الآخرين:

و يرجع ذلك للأسباب الذاتية أو نتيجة للحذر و الريبة فيما بين العاملين و إشاعة مشاعر التآخي و التضامن و التآلف¹⁶⁰

الفرع الرابع: قصور مهارات الاتصال:

¹⁵⁹ - حمود خضير، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للتوزيع و النشر، عمّان 2002، ص 30،31
¹⁶⁰ حلوة علي، احمد السيّد، دراسة في الاتصالات، مطابع الطوبجي التجارية، مصر، ص 30،31

يتطلب الاتصال الفعال توفر مهارات معينة بين المرسل والمستقبل ، و من ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فاعلية الاتصال ، وأهم هذه المهارات: مهارات الكتابة مهارات الإصغاء مهارات التفكير المنطقي و القدرة على تكوين الآراء و ربطها بعضها ببعض ، و تتأثر مهارات الاتصال بالمستوى التعليمي للفرد و اتجاهاته و قيمه و معتقداته كما تتأثر بقدراته على النطق السليم و التفكير السليم/ و تؤثر مهارة الاتصال في فاعلية الاتصال الإداري من حيث التخطيط له و تحديد أهدافه و حسن اختيار وسيلة الاتصال الملائمة لنقل الرسائل ، و توقيت الاتصال و معرفة اتجاهات المستقبل

الفرع الخامس :سوء العلاقات مع العاملين:

يؤثر المناخ التنظيمي في المنظمة و ما يسودهم من فرص لتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة من احترام لمشاعر الآخرين و أفكارهم و من عدالة في المعاملة بين الرؤساء و المرؤوسين في ممارسة الاتصال الإداري بشكل فعال أما عدم التفاهم و فقدان الثقة بين العاملين يجعلهم في منتهى الحرص عند ممارسة الاتصال و بذلك لا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود ، و تنشأ العلاقات السيئة بين العاملين من خلال تفاعل عدد من العوامل مت أهمها

أ- النظرة الدونية للآخرين:

إن مشاعر الغرور و التعالي لدى أحد طرفي الاتصال تحول دون التفاعل و التعاون و إشاعة المودة و التآخي لهذا تظهر العلاقات السيئة في العمل و تمنع انسياب الاتصال الإداري

ب- عدم تفهم الاهتمامات الشخصية للعاملين:

تؤدي الاهتمامات الشخصية لدى العاملين بموضوع معين أو تقنية معينة إلى زيادة معرفتهم به و سرعة استيعابه مما يسهل عملية الاتصال و عل العكس فإن إغفال الاهتمامات الشخصية للعاملين يعدّ معوقاً للاتصال الإداري الفعال

ت- الصراع بين العاملين :

الصراع ظاهرة سلوكية تلازم الفرد بينه و بين نفسه و بينه و بين ذويه و بين الجماعات التي ينتمي إليها لذا يأخذ النزاع و الصراع بين العاملين صور مختلفة و ينشأ من خلال تفاعل عوامل متعددة و يؤثر سلباً على فاعلية الاتصال ، نظراً لما يترتب عليه من سوء تكوين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، إذا كانت الإدارة لا يمكنها القضاء على الصراع أو النزاع داخل المنظمة إلا أنها تستطيع

أن تراقب السلوك التنظيمي للعاملين و تتدخل لتشجيع تكوين العلاقات الجيدة بين العاملين و الزملاء و الرؤساء مما يؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تعيق سير العمل¹⁶¹

المطلب الثاني: المعوقات البيئية:

هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة و بالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، و تحدث هذه العوامل في الآتي:

الفرع الأول: مجموعة القيم و الأفكار و الخلفيات الثقافية لدى الموظفين:

تؤثر مجموعة من القيم و الاعتقادات و الدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب و تدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة، كذلك عن طريق مدى فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال حيث إن القيم و الاعتقادات السائدة التي تتفق مع أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و سرعة الانجاز تؤثر إيجابا على فعالية الاتصال

الفرع الثاني: الانتشار الجغرافي للمنظمة و البعد عن المركز الرئيسي :

تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فعالية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها و مكاتبها أو وجود إدارتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعوق الاتصالات الداخلية فالمسافة البعيدة بين المراكز و التشتت بين مراكز اتخاذ القرار و بين مراكز التنفيذ يؤثر في عملية نقل المعلومات و غالبا تتعرض هذه المعلومات للتعديل و التحريف

الفرع الثالث: القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المنظمة:

إن فرض قيود و محددات على عمل المنظمة بصورة أكثر مما تتطلب الضرورة و عمليات تسيير الأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المنظمة، هذه هي أهم المعوقات التي تواجه كفاءة الاتصال الإداري و بالتالي تحد من خدمة اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمات و التي يجب على القيادة العليا في كل منظمة التعرف عليها و محاولة القضاء عليها أو التقليل منها على الأقل لتحقيق كفاءة الاتصال الإداري و بالتالي كفاءة القرارات و كفاءة المنظمة¹⁶²

¹⁶¹ - عامر سعيد ، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، الرياض، 1986، ص 152
¹⁶² - المغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ص 39

المطلب الثالث: المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة و سياستها و أهدافها و أساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام و الواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة و لما كان الهيكل التنظيمي لأي منظمة من المنظمات الإدارية يحدد الاختصاصات و المسؤوليات أمام العاملين و يوضح خطوط

السلطة و المستويات التنظيمية، و يعين مدى مركزية اتخاذ القرارات و مستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم و أسلوب تدفق المعلومات و البيانات فإن فعالية الاتصال التنظيمية توقف على مدى مرونة و تحديث الهياكل التنظيمية، و أيضا ترتبط المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي للمنظمة و فيما يلي نبذة عن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري

الفرع الأول: انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي:

تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، كما تتمثل انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي في تقادمه وجموده و عدم مواكبته للظروف و المتغيرات التي تمر بها المنظمة و تركيزه على السلطة المركزية و هذا يعيق تشجيع العاملين و الاتصالات و تفرز جزرا تنظيمية منعزلة في المنظمة، كما يوضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل الاختصاصات و المسؤوليات و الصلاحيات و تعدد الوحدات الإدارية و انفقارها إلى التنسيق و صعوبة المراقبة و بالدرجة المحققة لانتظار سير العمل و زيادة البعد بين الإدارة العليا و المستويات الدنيا و تشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي

الفرع الثاني: التخصص:

قد يكون التخصص و هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة التي يصعب معها الاتصال بالغير الفنيين المتخصصين، هذا بالإضافة إلى ان ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصص يضر بمصالح المنظمة كلها حيث يتركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات كما أن عدم توافق

التخصّص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنها أقل من مستواه التعليمي أو التخطيط عندما لا

يتمكن الموظف من النهوض بأعمال لم يترتب عليها أو لديه مهارات اللاّزمة للقيام بها و هذا بدوره يعوق فاعلية الاتصال الإداري¹⁶³

الفرع الثالث: عدم وضوح سياسة الاتصال

يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة اتجاه عملية الاتصال مما تؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات و دورها في تحقيق المهام التنظيمية و الأهداف المرغوبة و كذلك عدم تحديد قنوات الاتصال و أساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقيق فعالية الاتصال الإداري حيث يساعد ذلك في تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين و القيادات تجاه الاتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة و محددة للاتصال أن عدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات و قلة تدفقها¹⁶⁴

الفرع الرابع: تعدد المستويات الإدارية :

يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة و تعدد المسؤولين بهذه المستويات كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية مما يستغرق زمنا اطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة و محتوياتها للتحريف أو التعديل

الفرع الخامس: افتقاد إدارة المعلومات:

مما لا شك فيه غن ممارسة العمل الإداري و اتخاذ القرارات تتوقف على كمية و نوعية البيانات و المعلومات المتاحة أمام صانعي القرار لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى

¹⁶³ - حمود خضير ، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للتوزيع و النشر، الطبعة الأولى عمان، ص134

¹⁶⁴ - الوزني موسى، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، المجلد 15، العدد 4ص31

وجود وحدة تنظيمية لجميع البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط و رسم السياسات و قياس اتجاهات الرأي العام و معرفة اتجاهات العاملين و احتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم و عدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري

الفرع السادس: تعدد مستويات المدير:

نعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات، نظرا لتأثيرها على أساليب و طرق الاتصال، فنتيجة زيادة حجم العمل باضطرار و شعور المدير بعدم القدرة على انجاز العمل في الوقت المحدد فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي تستغرقه في انجاز العمل مما يؤدي إلى تسرب المعلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات¹⁶⁵

المطلب الرابع : التغلب على المعوقات

الفرع الأول: معوقات الاتصال بصفة عامة :

عملية الاتصال هي عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات و صعوبات عديدة من أهمها:

1- غزارة و كثافة المعلومات: في هذه الحالة يشوش المستقبل و يعجز عن متابعة كل الحقائق أو يتأخر

في الاستجابة أو قد يلجأ إلى التعميم أو تقنية المعلومات

2- مشاكل تتعلق باللغة: إن كثيرا من المعاني تحمل معاني متعددة، و كثيرا منها يحمل مشاعر و

عواطف تؤثر في عملية الاتصال

3- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة إلى رسالة بشكل مناسب: مثل عدم

اختيار الكلمات و العبارات السهلة و الدقيقة

4- عدم اختيار قنوات الاتصال المناسبة من قبل المرسل

5- معوقات مادية: و تشمل عوامل و أمور تتعلق بالبيئة المادية التي تتم فيها الاتصال مثل عدم

الإضاءة و عدم توفر المكان المريح

¹⁶⁵ - قوته محمد، دياب عبد الحميد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط 2002، ص 92، 93

6- **معوقات تقنية:** مثل وجود عيب أو خلل في أجهزة وسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب ، الهواتف و غيرها من الوسائل

7- **معوقات تنظيمية:** " و تنشأ عن سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي و ثقافتها

8- **العوائق النفسية** تأثر تأثيرا مباشرا في مجدى فعالية الاتصال و من هذه العوامل الخوف، التعصّب و سوء العلاقات بين الأفراد¹⁶⁶

الفرع الثاني : التغلب على معوقات الاتصال:

1- **التكيف مع عالم المتلقي:** حاول أن تتنبأ بأثر ما تنوي أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي و حالاته النفسية و اجعل الرسالة تتلاءم مع كلمات و مصالحه و قيمه، وكن على وعي بالحالات التي يشاء فيها فهم المعلومات بسبب التحيزات و تأثير الآخرين و استعداد الناس لرفض ما يرغبون سماعه

2- استخدام التقنية الاسترجاعية:

تأكد من أنك تسترجع الرسالة من المتلقي و التي تخبرك بالقدر المفهوم منها

3- **استخدام الاتصال بالواجهة:** تحدث مع الناس كلما أمكنك ذلك أفضل من أن تكتب إليهم ، هكذا يمكنك الحصول على التغذية الرجعية و تستطيع تعديل رسائلك أو تغييرها طبقا لردود الأفعال التي تتلقاها و يمكن توصيلها بطريقة أكثر إنسانية و بقدر كاف من التفهم يمكنك التغلب على التحيزات و يمكنك توجيه النقد الشفوي بطريقة بناءة أفضل من الكتابة التي تبدو دائما أكثر جفاء

4- **استخدام التعزيز:** تستطيع أن تقدم رسالتك بطريقة مختلفة لتوصيلها ، اعد تأكيد النقاط المهمة و تابعها

5- استخدام لغة مبسطة و مباشرة:

يبدو هذا واضحا و لكن كثير من الناس يفسدون ما يقولونه بالانضباط و الجمل التفصيلية

6- تطابق الفعل مع القول:

يجب أن يكون الاتصالات صادقة لتوفير الفعالية لها فلا يوجد شيء أسوأ من أن تعد بتوصل رسالة و تتخلف في إرسالها إذ قلت أنك ستفعل شيئا فافعله حتى يصدّقك الناس في الرحلان القادمة

¹⁶⁶حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حمد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 288، 287

7- **تعدد قنوات الاتصال :** بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة ارسالها و يمكن أيضا استخدام توصيل الاتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات الشفهية و على العكس من ذلك يجب أن يدعم التلخيص الشفهي كتابيا

8- **تقليل مشاكل حجم المؤسسة:**

ذلك يكون ممكنا إذا استطعت تخفيض المستويات الإدارية، شجع الحد المعقول من الاتصالات غير الرسمية بحيث يكون جميع الأنشطة مهياً لتسيير الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع

9- **مهارات الاستماع:**

هناك كثيرون ممن يحبون الكتابة و ممن يجيدون الكلام وهنا قليلون ممن يجيدون الاستماع إن معظمنا يقوم بتصفية الكلمات التي توجه إلينا لكي يستوعب بعضنا منها فقط و هي في الغالب الكلمات التي نريد أن نسمعها الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع أنه ضروري لأن المستمع الجيد يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و يقيم علاقات الوثام و الألفة مع الآخرين في نفس الوقت و يعتبر هذا من الدعائم الرئيسية للاتصال الجيد ، و هناك أسباب تجعل الناس لا تستمع بفعالية وهي:

- عدم القدرة على التركيز أي شدة انشغالهم بأنفسهم
- شدة انشغالهم بما سيقولون فيما بعد
- عدم ثقتهم فيم يستمعون إليه و الأسباب التي تجعلهم يستمعون إليه
- عدم توفر القدرة لديهم لمتابعة النقاط
- عدم الاهتمام بما يقال لهم¹⁶⁷

الفرع الثالث: تحسين فعالية الاتصال:

يمكن تحسين فعالية الاتصال من خلال النظر بتمعن و شمولية لجميع عناصر و خطوات عملية الاتصال و إدراك المشكلات و الصعوبات المتحملة في كل خطوة من تلك الخطوات و العمل الحاد و المتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات، و فيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة:

1- **الوضوح:** هو أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح و يستخدم المفردات و العبارات السهلة و البسيطة المألوفة و الدقيقة

¹⁶⁷ - أ.د هادي نهر ، أ.د أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال و التواصل ، عالم الكتاب الحديث ، ص 254،255

- 2- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق و المعلومات اللاّزمة ليفهمها المستقبل و يتصرف وفق رغبة المرسل
- 3- الإيجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع و تجنب التكرار و الإطالة غير المبررة و ألف و الدوران حول الموضوع
- 4- الترابط: أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض و أن تتناسب الأفكار بشكل منطقي
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
 - الإصغاء الجيّد من قبل المستقبل
 - تنظيم تدفق المعلومات و إرسالها بالقدر الكافي و تجنب العبء الزائد من المعلومات
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و سياسات الاتصال و ثقافة المؤسسة مما يساعد في تحسين فعالية الاتصال
 - تهيئة و توفير جميع التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعال
 - تدريب العاملين لزيادة قدراتهم و مهاراتهم في الاتصال
 - يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل و عدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة
 - تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات و ليس كما يراها المرسل فقط
 - بناء و تطوير علاقات جيّدة في المنظمة
 - إن يتعاطف المستقبل مع المرسل و يتصور نفسه مكان المرسل و يتفهم موقف و وجهة نظره و مشاعره
 - عدم النظر إلى السلطة من منطقة كونها مصدر قوة و عقاب بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع لما لها من نتائج جيّدة في المؤسس
 - النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية، و يمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر و التأثير على الاتجاهات¹⁶⁸

¹⁶⁸ - حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حمد للنشر و التوزيع، الأردن 2006، ص 288-289

خلاصة

تقع على عاتق الإدارة مسؤولية ضمان حصول الموظفين على كافة المعلومات الضرورية بشأن سير العمل أو المشروع، حيث تقتضي المشاركة في المعلومات والاتصال السليم على ثقة بين الإدارة والأفراد واطلاعهم على مشاكل، وسياسات والأهداف والنتائج. فمن خلال الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين يكونون على وعي ودراية بواجباتهم ومسؤولياتهم والأوامر و التعليمات الصادرة من المستويات العليا، كما أن الاتصال الداخلي يقرب العمال من الأحداث ومن مصادر صنع القرار، ويمكنهم من تقديم الانتقادات والملاحظات وحتى المشاركة. هذا فضلا عن دور الاتصال في القضاء على كل ماله علاقة بسوء الفهم، والتشويش والفوضى، وتحسين التنسيق، والتعاون وإقامة علاقات إنسانية في المنظمة. و تتضاعف أهمية هذا الدور خاصة في حالة التغيير التنظيمي حين تكون المنظمة في حالة مد وجزر وعدم استقرار محاولة التكيف مع بيئتها، ونظرا لأهمية التغيير التنظيمي سنحاول من خلال الفصل الرابع إلقاء الضوء على موضوع التغيير التنظيمي بمختلف جوانبه.

تمهيد

لا شك و لا نقاش أن المرحلة الحالية التي وصلت إليها البشرية في تطويرها هي مرحلة المجتمع المعلوماتي أو ما يسمى بعصر المعلومات الذي يعتمد أساسا على إنتاج المعلومات و استثمارها متخذا في ذلك التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال دعامة له و هو ما أفرز معيارا جديدا للقوة يكمن في من يمتلك المعلومة ، هذه الأخيرة التي لا تكاد المجتمعات المتطورة الاستغناء عنها نظرا لقيمتها و أهميتها و من تم الأخذ بها انطلاقا من الوعي بأهميتها و بهذا اتجهت البشرية إلى مجتمع جديد يأخذ على عاتقه المعلومة كأولى الأولويات

فلقد أضحت للمعلومات دورا استراتيجيا لإنتاج القيمة في المؤسسة، و مصدرا حقيقيا لتحقيق الثروة فيها، أسهمت هذه الثروة بشكل كبير في إرساء قواعد و أسس اقتصاد جديد، تتزوج فيه ظاهرة التوجه الإستراتيجي لتفعيل استخدام إمكانيات المؤسسة و مواردها نحو البناء المعرفي، و ظاهرة أخرى أكثر ارتباطا بالمعلومات و هي التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات، و وضعها في سياق العملية المعرفية ، ليس من الواضح إلى أين ستأخذنا موجة هذه الأحداث ، و لكن الواضح و الأكيد أنه لا مفرّ من مسايرة تداعياتها و تجلياتها، ذلك هو التحدي الحقيقي في مواجهة هذا التحدي، لم تعد المؤسسة تنتظر ما سيحدث في المحيط لتقوم بردة الفعل و إنما يتجه فيها التفكير الإستراتيجي نحو المعرفة المسبقة بالتغيرات المستقبلية و الاستعداد اللازم لها، باعتبار أن هذه التغيرات بدورها تصنع الفرص كما تصنع التهديدات أيضا، و هذا يتطلب بدوره ضرورة مراقبة و متابعة و رصد المحيط ، بحثا عن أية إشارة ، و الكشف عن أية معلومة من شأنها أن تؤثر في مستقبل نشاطات المؤسسة و أهدافها و ممارساتها ، و تمكن متخذي القرار فيها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

المبحث الأول: نظم المعلومات**المطلب الأول: المعلومات****الفرع الأول: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات و العلاقة بينهما****1-المعلومات:**

تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تقليص عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معيّن، يضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة¹⁶⁹

2-البيانات:

هي الوصف الأولي للأشياء و المعاملات و هي مسجلة و مصنّفة و مخزّنة و لكن غير منظمة لتعطي معنى واحد، فهي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات¹⁷⁰

3-العلاقة بين البيانات و المعلومات:

يتم التفرقة بين البيانات و المعلومات حسب معيارين أساسيين هما:

1- معيار الإضافة المعرفية:

إذا أدت البيانات إلى إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي (المستفيد) تحوّلت إلى معلومات و إلا فهي تصنّف في إطار البيانات كذلك ما يعدّ بيانات لشخص ما يمكن أن يعتبر معلومات لشخص آخر و العكس

2- معيار الارتباط:

حتّى تتحول البيانات إلى معلومات يجب أن ترتبط هذه البيانات بمشكلة معيّنة أو حدث معيّن يتم اتخاذ القرار بشأنه من قبل المتلقي فالبيانات تعدّ المعلومات إذ كانت تؤثر في القرار المتخذ فهي إما تؤدي إلى اتخاذ قرار و تعديله، لذلك ما يعتبر بيانات في فترة زمنية معيّنة يمكنه أن يصبح معلومات في أوقات أخرى

3- و حسب معلوماته هي عبارة عن البيانات التي تمّ معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنا كاملا بالنسبة

لمستخدم ما مما يمكن من استخداماتها في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرار¹⁷¹

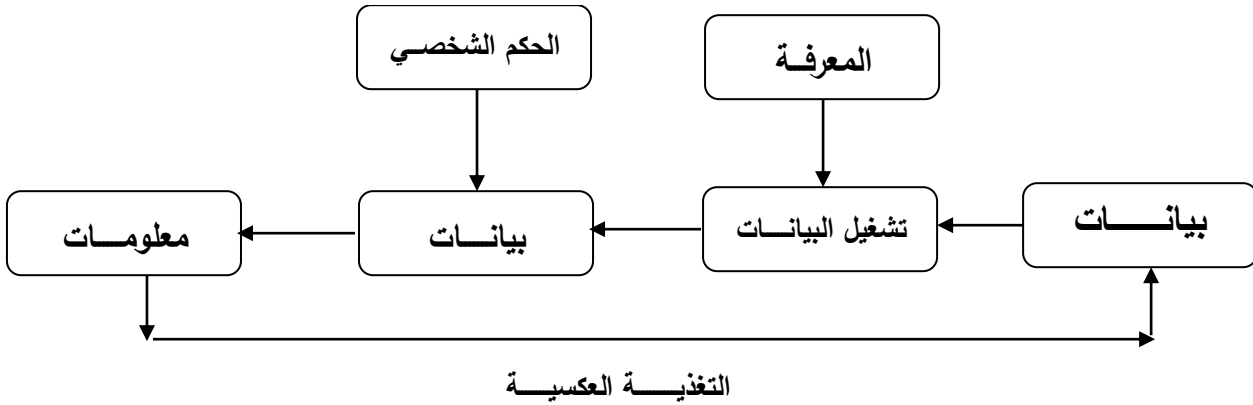
¹⁶⁹- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2001، ص 20

¹⁷⁰- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 13

¹⁷¹عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل تصميم نظم المعلومات المحاسبية مكتبة دار الثقافة، الأردن

4-مراحل تحويل البيانات إلى معلومات:

الشكل 15: مراحل تحول البيانات إلى معلومات



المرجع: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2000، ص 43

إن العمليات التشغيلية التي تخضع لها البيانات (المادة الأولية) لتحويلها إلى معلومات قد تكون بسيطة أو معقدة و يمكن تبسيط المعقدة و تجزئتها إلى عناصر أبسط تساهم في إنتاج المعلومات عن طريق إحدى العمليات التالية المستقلة أو عن مجموعة منها:

1- الحصول على البيانات و تسجيلها:

ينبغي أولاً الحصول على البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ومن ثم القيام بتسجيلها إما يدوياً، آلياً و الكترونياً، أو بأية طريقة أخرى و بعد ذلك يتم تخزينها

2-مراجعة البيانات:

و هذا يعني مطابقتها مع المستندات الأصلية التي نقلت منها، و ذلك بغرض اكتشاف الأخطاء التي وقعت أثناء تسجيلها و بالتالي القيام بتصحيحها

3-التصنيف:

أي القيام بوضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استناداً إلى معيار معين و هناك العديد من المعايير الممكن استخدامها، فقد يصنّف العمّال على أساس مستواهم التعليمي أو مستوى أجورهم و قد تصنّف المبيعات على حسب القطاعات السوقية و هكذا

4- الفرز:

يقصد بها ترتيب البيانات بطريقة معيَّنة تتفق و الكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات، فقد يتم ترتيب أسماء العملاء حسب الحروف الأبجدية أو حسب حجم معاملاتهم و قد يتم ترتيب الديون حسب حجمها أو حسب اقتراب وقت سدادها

5- التلخيص:

تهدف عملية التلخيص إلى دمج و جمع مجموعة من العناصر و البيانات لكي تتوافق و احتياجات مستخدميها و عادة ما يتم استخدام البيانات الملخصة في المستويات الإدارية العليا للمنظمة فالقوائم المالية كالميراث و ميزان المراجعة تعتبر تلخيص للعديد من العمليات المحاسبية و هي بالتالي تعطي صورة واضحة عن الحالة المالية للمؤسسة في فترة زمنية معيَّنة مما يسمح للمدير أو مجلي الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة

6- العملية الحسابية و المنقية:

بطبيعة الحال قد تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة فعمليات الجمع و الطرح و الضرب والقسمة كحساب أجر العمل أو حساب أقساط دين هي عمليات بسيطة أمّا بحوث العمليات و طرق النقل و الشبكات و أساليب الاقتصاد القياسي فتعتبر عمليات معقدة و بالمثل بالنسبة للعمليات المنطقية فحساب نسبة العمّال المستفيدين من دورات تكوينية هي عملية بسيطة أما معاملات الارتباط بين مختلف الظواهر فهي معقدة و عموما يمكن القول بأن العمليات الحسابية و المنطقية تعمل على تقديم بيانات جديدة تساهم في إيضاح الرؤية لمستخدميها خدمة لعمليات التخطيط و الرقابة و كذا اتخاذ القرار الفعّال

7- التخزين:

يتم تخزين البيانات و حفظها بواسطة دفاتر و سجلات و رقية أو بوسائط ممغنطة أو الكترونية أو بأية تقنية معلومات أخرى بغرض استخدامها وقت الحاجة إليها، و تؤثر وسيلة الحفظ المستخدمة على طريقة و كفاءة استرجاعها فيما بعد

8- الاسترجاع: يقصد به البحث عن عناصر البيانات معيَّنة و استدعائها عند الحاجة إليها

9- إعادة الإنتاج:

و تعني تقديم تلك البيانات في شكل يمكن أن يفهما و يستخدمها من يطلبها فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية كما يتم تقديمها من خلال شاشة الحاسوب مباشرة أو قد تكون في شكل وسائط التخزين في حالة الحصول على نسخ إضافية من البيانات التي تم تخزينها

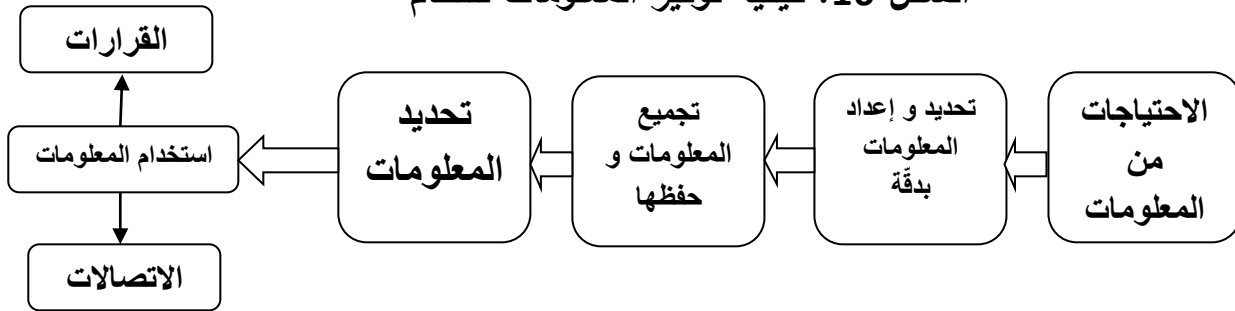
10- التوزيع و الاتصال:

إن الهدف الأساسي من كل الخطوات السابقة (مراحل تشغيل البيانات) هو تقديم المعلومات لمن يحتاجها و من ثم فإن هدف التوزيع أو الاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت و المكان و بالكل المناسب¹⁷²

5- كيفية توفير المعلومات للنظام:

يتحكم ضبط و تنظيم توفير المعلومات بما يحقق كفاءة الاستفادة منها، فإن أمر توفير تلك المعلومات لا يمكن أن يترك لعوامل مصادفة و إنما إخضاعه لنمط التخطيط و التنظيم كما يوضح الشكل التالي:

الشكل 16: كيفية توفير المعلومات للنظام



أحمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات ، الإسكندرية، مصر 2008، ص 211

الفرع الثاني: خصائص المعلومة و المعلومات

1- خصائص المعلومة

تتميز المعلومة بخصائص أساسية تتعلق بمضمونها، تكلفتها و نوعيتها:

أ- مضمون المعلومة:

إن المعلومة انتقائية، مركبة، و دقيقة و متوقعة في الزمن :

¹⁷²-سونيا محمدالبكري، و إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ص100لاسكندرية2001 -

- درجة الانتقاء: هي كمية المعرفة الجديدة التي تعملها-
- درجة الدقة: هي درجة الاستيعاب
- المدى الزمني: هو مرجعيتها للماضي، الحاضر أو المستقبل

ب- تكلفة المعلومة:

تتعلق بقيمة المبالغ المجنّدة من قبل المؤسسة بهدف البحث، تخزين و حتى تدمير المعلومة

ت- قيمة المعلومة:

- تعتبر المعلومة ذات قيمة إذا سمحت بالتقليل من حالة عدم التأكد و المساعدة على اتخاذ القرار و التقليل من ارتكاب الأخطاء، و تحدّد قيمة المعلومة حسب ثلاثة معايير:
- ملائمة المعلومة إذا وفرت كل العناصر اللازّمة للإجابة عن الأسئلة التي تطرحها المؤسسة أي التخفيض من حالة عدم التأكد
- فعالية المعلومة: إذا كانت دقيقة محدّدة و كاملة و مواكبة للزّمن فهي تسمح بتخفيض حالة عدم التأكد و تقادي ارتكاب الأخطاء
- وفرة المعلومة: إذا توفرت في الزّمان و المكان المناسبين، و في الشكل يسمح باستغلالها مباشرة فهي تسمح بتخفيض حالة عدم التأكد، تقادي ارتكاب الأخطاء و اتخاذ قرارات مناسبة¹⁷³

2- خصائص المعلومات:

حتى نقول عن المعلومات أنها جيّدة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نجد منها:

- 1- **الدقة:** و هي أن تكون المعلومات محدّدة خالية من الأخطاء و مستندة إلى الحقائق
- 2- **الملائمة:** وهي أن تكون المعلومات مناسبة لحجم و طبيعة استخدام دون زيادة أو نقص أو خروج عن الموضوع
- 3- **الوضوح:** و هي أن تكون المعلومات بسيطة و مفهومة و غير معقدة أو غامضة و تكون سهلة الفهم أو التطبيق
- 4- **الشمول:** و هي أن تغطي المعلومات جميع جوانب الموضوع الذي خصّصت له و جمعت من أجله
- 5- **التوقيت:** و هي أن تتوفر المعلومات و تصل إلى الجهة التي تطلبها في التوقيت السليم و المناسب و بالسرعة الممكنة

¹⁷³ - camille moigne. P 23organisation dusysteme d'information de gestion. Edition foucher. Paris 2001

6- المرونة: و هي قدرة المعلومات على تلبية احتياجات المستخدم و رغباته و أن تخدم أكثر من غرض في نفس الوقت

7- التكلفة: و هي أن لا تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن العائد المتوقع من استخدامها

8- الموضوعية: حيث يجب أن لا تميل المعلومات إلى جهة معينة أو تتحاز إلى رأي معين أو تخلط فيها الأهواء الشخصية¹⁷⁴

الفرع الثالث: جودة و مصادر المعلومات

1- جودة المعلومات:

تحدد جودة المعلومات بثلاثة بنود رئيسية:

أ- منفعة المعلومات:

إن أية معلومة يمكن أن تقيّم من زاوية المنفعة المستمدة منها، و تتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما: صحة المعلومة ، سهولة استخدامها، و هناك أربع منافع للمعلومات هي: منفعة شكلية و منفعة زمنية و منفعة مكانية و منفعة السمك

ب- درجة الرضا عن المعلومات:

من الصعب الحكم على ما ساهمت به المعلومات في تحسين صنع القرارات لذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل من يتخذ القرار و تحدد جودة المعلومات و كيفية استخدامها بواسطة صانعي القرار أي أن درجة الرضا عن المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا و كذلك بقدرتها على جعل متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية

ت- الأخطاء و التحيز:

هناك مديرون يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة، و لا شك أن درجة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء و التحيز في المعلومات من السهل علاجه إذا تم معرفته¹⁷⁵ ومن جانب آخر تتمثل جودة المعلومات في النقاط التالية:

أ- البعد الزمني: و يتحدد بالسمات التالية:

¹⁷⁴-- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى ، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2004، ص

¹⁷⁵- الصباح عبد الرحمان، و الصباغ عماد، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، الطبعة الأولى، عمّان، دار الميسرة، 1995، ص 170

- التوقيت: المعلومات يجب أن تقدّم عندما تكون مطلوبة
- الآنية: المعلومات يجب أن تكون الأحداث عندما تقدّم
- التكرار: المعلومات يمكن أن تقدّم كلما كانت مطلوبة
- الفترة الزمنية: المعلومات يمكن أن تقدّم حول الماضي، الحاضر و المستقبل
- ب-البعد المتعلّق بالمضمون:
 - الدقة: أن تكون خالية من الأخطاء
 - ذات صلة: المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص في حالة معيّنة
 - الاكتمال: كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها
 - الوعي: المعلومات المطلوبة فقط التي يجب أن تقدّم
 - النطاق: المعلومات يمكن أن يكون لها نطاق واسع أو ضيق أو ذات تركيز داخلي أو خارجي
 - الأداء: المعلومات يجب أن تظهر الأداء من الأنشطة المنجزة، التقدّم المتحقق أو الموارد المتراكمة
- ت-البعد الشكلي:
 - الوضوح: المعلومات يمكن أن تكون بشكل سهل الفهم
 - التفصيل: المعلومات يمكن أن تكون بشكل تفصيلي أو ملخص
 - الطلبية: المعلومات يمكن ترتيبها بتعاقب محدّد مسبقاً
 - التقديم: المعلومات يمكن أن تقدّم بشكل سردي، رقمي، بياني، أو شكل آخر
 - الوسائط المتعدّدة: المعلومات يمكن أن تقدّم مطبوعة يدوية أن أية وسائط أخرى¹⁷⁶

2-مصادر المعلومات:

للمعلومات عدّة مصادر نجد منها مايلي:

أ- المصادر الأولية:

- الملاحظة: إن الملاحظة الدقيقة لظاهرة ما تمكنا من الحصول على أجوبة جزئية للمشكلة
- الملاحظة، و الميزة الأساسية للملاحظة هي أنها توفر معلومات أولية عن العمليات و الأنشطة محلّ الاهتمام كما أنها تتجنب ردود الفعل المميّزة

176- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمّان، الأردن، 2004، ص 75

- التجربة: وضع مصادر المعلومات (الأفراد، المعدّات، الآلات) تحت التجربة ثم إصدار الحكم بشأنها
- المسح: يعتبر أكثر المصادر استعمالاً و سرعة في تجميع المعلومات الأولية و تتوقف نتائجه على طريقة اختيار عيّنة
- التقدير الشخصي: يتم عن طريق الخبراء سواء من داخل المؤسسة، (رؤساء القطاعات أو المصالح) أو من خارج المؤسسة (المستشارين، و الخبراء الأجانب)

ب- المصادر الثانوية:

- تستغرق عملية الحصول على المعلومات وقتاً طويلاً و تكلف أموالاً و للتخفيف من ذلك تلجأ المؤسسة إلى استخدام المصادر الثانوية للمعلومات و التي يمكن تصنيفها إلى :
- معلومات موجودة في المؤسسة: تتميز بأهميتها المعتبرة بالنسبة لمديري الشركة: فالنتقارير التي يتم إعدادها على مستوى الإدارات المختلفة توفر كمية كبيرة من المعلومات و منها ملفات المؤسسة عن السياسات المتبعة والاجراءات و الخطط الطويلة و القصيرة الأجل، وكذلك المعلومات المحصل عليها من طرف العاملين داخل المؤسسة فهم يقدمون معلومات بطريقة غير مباشرة عن طريق الحديث عن ميادين العمل
 - معلومات من خارج المؤسسة: قد تلجأ المؤسسة إلى تحصيل معلومات من المحيط الخارجي و منها النشرات: قد تكون ممثلة في دورات أو مجلات إقتصادية تحتوي مواضيع حول المعاملات في المؤسسات التجارية و الحكومية
 - الوكالات الحكومية: تتوفر على حجم كبير معتبر من المعلومات التي يتم جمعها عن قضايا متعددة، و منها معلومات خاصّة بالسكان، إجمالي الدخل الوطني، و كلها قد تكون نافعة بالنسبة للمؤسسة¹⁷⁷

الفرع الرابع: أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة:

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد و المؤسسات فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها و نشاطاتها و خاصّة في هذا العصر المليء بالمتغيّرات السريعة و المتلاحقة في مختلف مجالات الحياة، و سنحاول إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية

¹⁷⁷- ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان و التوكيدية و الموثقية في ظل التجارة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة عمان العربية، تخصص المحاسبة، سنة 2003، ص 53

- تلعب المعلومات دورا مهما في إدارة المؤسسة داخليا من خلال تسهيل القيام بالوظائف فتوفر المعلومات الصحيحة و في الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل
- تساعد المعلومات المسيرين على صنع و اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أنها تعتبر المادة الأولية للقرار و بذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح و ضمان الاستمرار في مجال نشاطها
- أصبحت المعلومات تشكل أصلا من أصول المؤسسة مثل: رأس المال ، و العنصر البشري و المواد الخام و غيرها، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على مزايا تنافسية وليس تكلفة يجب التحكم فيها
- أصبحت المعلومات كذلك تشكل سلعة تستطيع المؤسسة بيعها مثل أي سلعة أخرى
- لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط بل تمتد للمستوى الخارجي فهي تعدّ أداة ربط مع المحيط، فالمعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على الأحداث و التطورات التي تطرأ على بيئة عملها و التي من الممكن أن تؤثر عليها ومنه فإن المؤسسة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيف مع الأوضاع الجديدة
- تعدّ المعلومات المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة و التي أصبحت لها أهمية أكبر من الحالي و هي أساس اكتساب الميزة التنافسية و العامل الأساسي الذي يحدّد تنافسية المؤسسات ففي ظل الانتقال إلى ما يعرف الآن باقتصاد المعرفة فإن القدرة على إنتاج و خلق الثروة أصبح لا يعتمد فقط على عوامل الإنتاج المادية بل كذلك على أصول أخرى خير مادية، و المتمثلة أساسا في المعرفة، الكفاءات المتميّزة و في القدرة على الوصول إلى المعلومات و كذا على إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة و غيرها¹⁷⁸

الفرع الخامس: أنواع المعلومات:

هناك عدّة أنواع من المعلومات نجد منها

- 1- **المعلومات التطورية أو الانتمائية:** قراءة كتاب أو مقال و الحصول على مفاهيم و حقائق جديدة الغرض منها تحسين المستوى العلمي والثقافي للإنسان و توسيع

¹⁷⁸ - isabelle bourdon ; le management de connaissances ; un enjeux majeur dossier conomic et managent N universite monpellier ; France juin p22

- 2- **المعلومات الانجازية** : و بهذه الطريقة يحصل الانسان على مفاهيم و حقائق تساعده في إنجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات و المراجع و الوثائق الأخرى التي تعود إلى اكمال العمل المطلوب إنجازه
- 3- **المعلومات التعليمية**: و هذه تتمثل في قراءة الطلبة في مراحل حياتهم العلمية للمقررات الدراسية و الموارد البشرية
- 4- **المعلومات الفكرية**: و هي الأفكار و الفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكل
- 5- **المعلومات البحثية**: هذه تشمل التجارب و إجراءاتها و نتائجها و نتائج الأبحاث و بياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو من تجارب الآخرين و يمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب معملية أو حصيلة أبحاث أدبية
- 6- **المعلومات الأسلوبية النظامية**: و تشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة و يشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات و البيانات الصحيحة من الأبحاث و التي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات و دقتها و قد اشتقت منها الموقف العلمي أو السلوك العلمي
- 7- **المعلومات الحافزة و المثرة**
- 8- **المعلومات السياسية**: و هذا النوع مركز قضية عملية اتخاذ القرار
- 9- **المعلومات التوجيهية**: فالنشاط الجماعي لا يستطيع أن يعمل بكفاية بدون تنسيق و لا يمكن أن يتم هذا التنسيق إلا عن طريق إعلام توجيهي¹⁷⁹

المطلب الثاني: نظام المعلومات

الفرع الأول: تعريف و صيانة نظام المعلومات

1-تعريف نظام المعلومات:

يمكن لنا تعريف نظام المعلومات من جانبين اثنين هما:

¹⁷⁹- عبد الهادي محمد، مقدمة في علم المعلومات ، دار غريب، القاهرة، مصر، 1983، ص 152

أ- الجانب التقني: مجموعة العناصر المترابطة التي تجمع أو تسترجع و تعالج و تعامل و تحفظ و تنظّم و تقدّم أو تواصل و تعرض المعلومات التي تستند و تقوم عليها قرارات المديرين في المنشأة اللآزمة لأداء نشاطات الأعمال فيها

ب- جانب إدارة الأعمال: ذلك الحل التنظيمي الذي تتوجه إليه و تتخذه الإدارة في المنشأة المستخدمة و مستندة على تقنيات "تكنولوجيا" المعلومات فيها لما تفرضه معطيات البيئة و المحيط من وقائع مشكلات

و إضافة إلى إسناد عمليات اتخاذ القرارات و تنسيقها و متابعة التنفيذ فإن نظم المعلومات تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشكلات و المفاضلة بين بدائل الحل لكل منها و اختيار الحلول التي تتفق مع المعايير و المقاييس التي تضعها إدارة المنشأة عموماً لعملياتها¹⁸⁰

2- صيانة نظم المعلومات:

هي مجموعة المتطلبات المادية و البشرية و الإجرائية لإدامة نظم المعلومات و ضمان استمراره في العمل و تشمل صيانة نظم المعلومات على ثلاثة فعاليات رئيسية هي:

- الصيانة الفنية و تنصبّ على الأجهزة و المعدات و البرمجيات
- الصيانة الهندسية و تنصب على تهيئة و ترتيب مواقع نصب الأجهزة و المعدات و متطلبات الحماية و الأمن
- الصيانة الإدارية و تركيز على تحديث و تعديل الإجراءات و تطويرها و تطوير الأفراد العاملين في نظام المعلومات¹⁸¹

الفرع الثاني: موارد نظم المعلومات:

أ- موارد الأفراد: تشمل هذه الموارد المستفيدين و المتخصّصين في نظم المعلومات

1- المستفيدين أو المستخدمون: و هم الأفراد الذين يستعملون نظام المعلومات أو يستفدون عن المعلومات التي ينتجها هذا النظام، و يمكن أن يكونوا محاسبين أو مندوبي مبيعات أو مهندسين أو موظفين أو زبائن أو مسئولين و أغلبنا يعتبر مستفيد من نظم المعلومات

¹⁸⁰- فريد فهمي زيادة، المقدّمة في تحليل و تصميم النظم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2010، ص 15-16

¹⁸¹- محمد الطائي، صيانة و إدامة نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص

2- **المختصون في نظم المعلومات:** و هم المسؤولون عن تطوير و تشغيل نظم المعلومات لما فيهم محلي النظم و خبراء البرمجيات و مشغلي الحاسوب و غيرهم من الأفراد ذوي الوظائف الإدارية و الفنيّة و الكتابية العاملين في نظم المعلومات

ب- موارد الأجهزة: و هي كل الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات و من أهم الأجهزة نذكر

- 1- **أجهزة الحاسوب:** و هي وحدات المعالجة المركزية للحواسيب المستخدمة في معالجة البيانات سواء كانت حواسيب علاقة أو كبيرة أو شخصية
- 2- **الأجهزة الملحقة بالحاسوب:** و هي تشمل:

- أجهزة الإدخال مثل لوحة المفاتيح و الفأرة لإدخال البيانات إلى الحاسوب
- أجهزة الإخراج مثل الشاشة و الطابعة لإخراج المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات
- أجهزة التخزين مثل الأقراص الممغنطة، أو الليزرية أو البصرية المستخدمة في تخزين البيانات أو المعلومات

ت- شبكات الاتصال عن بعد: و هي كل الأجهزة التي تتيح إمكانية استخدام الحاسوب للمستخدمين في أي مكان هم فيه كالمودمات و شبكات الهاتف و غيرها

ث- موارد البرمجيات: و هي كل البرامج، المستخدمة في معالجة البيانات و من أهم هذه الموارد:

1- **نظم التشغيل:** و هي المسؤولة عن تشغيل الحاسوب و التحكم به و توفير البيئة المناسبة لاستثماره من المستخدمين

2- **البرامج التطبيقية:** و هي البرامج التي تسمح للمستخدمين بالاستفادة من نظم المعلومات، مثل برامج معالجة النصوص، و برامج التصفح الإلكتروني و برامج قواعد البيانات و غيرها

3- **الإجراءات:** و هي التعليمات الخاصة بالأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات مثل تعليمات تعبئة نماذج البيانات و تعليمات استخدام البرامج التطبيقية و غيرها

ج- مواد البيانات: إن البيانات ليست مجرد موارد أولية لنظم المعلومات بل هي مورد هام من موارد النظام ينبغي إدارته بفعالية و كفاءة ضمان تحقيق الفائدة المرجوة منه، يمكن أن تأخذ البيانات عدّة أشكال منها:

1- **البيانات العددية الهجائية:** و التي تتكون من أرقام و حروف هجائية و رموز أخرى تصف معاملات تجارية أو أحداثا أو وحدات أخرى

- 2- **البيانات النصية:** و هي النصوص المستعملة في الاتصالات الكتابية
- 3- **البيانات البيانية:** و هي الصور و الأشكال البيانية و ما شابهها
- 4- **البيانات الصوتية:** و هي البيانات المكونة من الأصوات كصوت الإنسان¹⁸²

الفرع الثالث: نظم المعلومات و صنع القرار

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة

- 1- **المرحلة الأولى مرحلة الاستخبار:** تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار و يمكن إجمال دور نظام المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:
- تساهم نظم دعم القرار من خلال قدرتها على بناء النماذج و تحليلها
 - تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها و تصنيفها و إظهار مدى خطورتها

- 2- **المرحلة الثانية مرحلة تصنيف النموذج:** يتلخص دور نظام في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة و على معيار المفاضلة بينها فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية و الكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة و تساهم أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل

- 3- **المرحلة الثالثة مرحلة البحث و الاختيار:** إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار و لكن توفر النماذج الرياضية و الكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة و تقييمها وفقا للمعايير المحددة مسبقا

- 4- **المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق:** إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة و خاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه و تحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الاقتناع بها¹⁸³

182- هيثم حمود شلبي، مروان النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 224

183- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار المعارف، المعارف، مصر، ص 238

الفرع الرابع: التحديات الإدارية لنظام المعلومات

نظرا لأن نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع و تصنيف و معالجة و استرجاع معلومات مخزونة في ملفات بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقا و الكترونية حاليا، إضافة إلى بناء و إنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة و الموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها و نظرا لما توفره الحواسيب الالكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها فينظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدي في بناء نظام محسوب للمعلومات، أصبح أمرا أساسيا لأسباب عدّة هي:

1- السرعة: حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات و أوعيتها المختلفة تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب و خاصّة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات

2- الدقّة: حيث أن احتمالات الوقوع و الخطأ اكبر بكثير من النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة و ذلك نتيجة التعب و الإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي أمّا الحاسوب لأن أداءه يكون بنفس القابلية و الدقّة سواء كان ذلك في الدقائق الأخيرة منها بغض النظر عن وقت العملة و مدته و ظروفه

3- توفير الجهود : فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء أكان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات و مصادرها المختلفة و معالجتها و خزنها و السيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق أو على مستوى استرجاع المعلومات و المصادر و الاستفادة منها من قبل الباحثين و المستفيدين الآخرين

4- كمية المعلومات: إن حجم المعلومات و الوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة مهما كان حجم الإمكانيات البشرية و المكانية قياسا بالإمكانيات الكبيرة و المتنامية لذاكرة الحواسيب و وسائط الحفظ و التخزين الالكترونية و اللّيزرية المساعدة الأخرى¹⁸⁴

الفرع الخامس: مهام نظام المعلومات:

لكي يتمكن نظام المعلومات من الربط بين مختلف أجزائه و بلوغ الأهداف المرجوة منه لا بدّ أن يتمتع هذا الأخير بمجموعة من المهام التي تميّزه و التي هي:

¹⁸⁴- نعمة عباس خضير الخفاجي، حسين الطائي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن،

1- إدخال البيانات و تجميعها : تتميز هذه المرحلة بعدة خطوات من جلب البيانات من مصادر مختلفة إلى نظام المعلومات ثم تسجيلها فالتأكد من مدى صحتها و دقتها إلى جانب تصنيفها تبعاً لأماكنها الرئيسية و أخيراً عملية تحويل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها، و يمكن توضيح ذلك في المراحل التالية:

أ- التسجيل: جلب البيانات الخاصة بالأحداث و العمليات و القرارات إلى النظام ثم تسجيلها إلى غاية استعمالها في عملية لتشغيل

ب- التدقيق: أي فحص البيانات للتأكد من صحتها أو اكتمالها و أن عملية حصرها و تسجيلها قد تمت بطريقة صحيحة و دقيقة

2- تشغيل أو معالجة البيانات: تقتضي عملية المعالجة ضمن نظام المعلومات تحقيق ثلاثة مطالب و هي:

أ- إمكانية التوصل إلى المعطيات: و يتطلب هذا أن تسمح قاعدة المعطيات للمسير من التوصل بصفة انتقائية إلى المعطيات التي يريد استعمالها

ب- إمكانية صياغتها في الشكل المرغوب فيه: و ذلك في شكل جداول و أشكال و نصوص

ت- الاستعمال: أي استعمالها بصفة تجعل منها معلومات بقيمة مضافة إزاء مشاكل يتلقاها المسير، كاتخاذ القرارات، التخطيط، المراقبة، الاتصال، و هذا يقتضي القيام بعمليات حسابية مركبة تحتاج إلى وضع نماذج لاتخاذ القرارات

3- التخزين: يقصد به وضع البيانات المخزنة في ملفات أو قواعد البيانات حيث تقدم البيانات المخزنة مختلف الأحداث التي تجري بالمؤسسة كما قد يتم تخزينها بصفة دائمة أو مؤقتة بغية زيادة تشغيلها

4- تحديث البيانات: أي تجديدها بما يواكب الوضع الحالي للمؤسسة

5- استدعاء البيانات: لابد من وجود إمكانية لحفظ و تخزين البيانات ثم إمكانية استرجاعها وقت الحاجة لأغراض التشغيل لاستخراج معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات

6- الرقابة و حماية البيانات: أي حماية البيانات من التلاعب و التأكد من صحتها و من تحقيق الدقة في المعلومات

7- إنتاج المعلومات: و هي آخر وظيفة لنظام المعلومات، أي وضع المعلومات في يد المستخدمين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها من أجل اتخاذ القرارات الصائبة و يتطلب ذلك إنتاج التقارير و توصيلها

- فيما يخصّ التقارير يتم بناء على المعلومات الناتجة عن التشغيل أو من البيانات المخزّنة أو من كليها، أو فيما يخصّ التوصيل فيتم من خلال تقديم التقارير في صورة مفهومة و مفيدة للمستخدمين و ضمان وصولها إليه

1

¹- هلال درحمون" المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر سنة 2005، ص 65

المطلب الثالث: نظم المعلومات الإدارية

الفرع الأول: خصائص نظم المعلومات الإدارية:

إن معايير نجاح نظم المعلومات الإدارية المحسوبة تختلف من شخص لآخر إلا أنه هناك مميّزات عامّة تصف إطار لأي نظام ناجح و هي دقّة و صحّة النظام و استقلالية النظام أن يعمل ضمن الإطار المخطط له و أن يستخدم بشمولية و من قبل الجميع إن وجود مثل هذه الخصائص تدعم النظام و ترفع من جودته و يمكن من خلا النقاط التالية تقييم جودة النظام

1- القبول: يعتمد نجاح النظام على مدى قبوله من قبل العاملين في المنظمة و لتحقيق ذلك فإنه يجب إشراك العاملين في مراحل إعداد النظام لأنهم في الواقع يمثلون العاملين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ النظام الجديد

2- الاقتصاد: يجب جمع البيانات من مصادرها الأولية بدقة بالإضافة إلى تتبع هذه البيانات في مراحل سيرها داخل النظام حتى يضمن سامتها و عدم حدوث أخطاء بها و إلا فإن الأمر سوف يتطلب إعادة تجميع البيانات مرة أخرى مما سيزيد التكلفة، و في النظام الفعّال يجب أن يأخذ في الاعتبار تكاليف النظام، و ذلك بمقارنة التكاليف بالعائد من استخدام هذا النظام لذا فلا يصبح وجود خدمة أو عمل بدون أن يكون واضحا تماما العائد من هذه الخدمة

3- المرونة: يجب أن يكون النظام مرنا حتّى يضمن فعاليته بمعنى أن يتقبل النظام التعديل و التغيير تحت الظروف المختلفة و المحيطة به

4- إمكانية الاعتماد عليه : بمعنى تكامل عملياته من المداخلات و عملياته من المخرجات بحيث تتناسب مع المستفيد و وجود الرقابة الداخلية فيه التي تسمح باكتشاف ة تعديل الأخطاء

5- البساطة: يكون النظام ناجحا بقدر ما يكون بسيطا و سهلا فتجميع البيانات و تسجيلها يجب أن يتم من مصادرها بقدر الإمكان حتى يضمن عدم تكرارها أثناء نقل البيانات و تشغيلها و أن تتم بتسلسل معيّن ممّا يساعد على أداء الأعمال بسهولة و يسر مع الأجزاء الأخرى المكملة له/ و ن يسمح النظام بتكوين مجموعات لأنشطة العمل المتشابهة بالإضافة إلى رئيس يشرف عليها و يقوم بالتنسيق بين أفراد المجموعة¹

¹ - عاشور يوسف حسين، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، 1995، ص

الفرع الثاني: أسباب زيادة الحاجة لتكوين نظم المعلومات:

قد أدت عدة عوامل لتزايد الحاجة لنظم المعلومات الإدارية و يمكن إجمالها كآآتي:

1- اتساع دور الإدارة:

تظهر أهمية توافر المعلومات للتنظيمات الحديثة كمورد هام من موارد الإدارة مثلها مثل المعدات و الأموال و القوى البشرية فالإدارة تحتاج للمعلومات لتساعدها في التعرف على الظروف، المتغيرة التي تعمل فيها و تحديد الأهداف ووضع الخطط و اختيار أحسن الطرق للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فتوافر المعلومات الصحيحة ضروري لأداء مهام الإدارة بشكلها الكبير المتسع الذي يتطلب نظم ماهرة للمعلومات و بالتالي فإن توفير نظام للمعلومات الإدارية مفيد للإدارة العليا و إداراتها الفرعية

2- طبيعة التنظيمات الحديثة:

إن الطبيعة الخاصة بالتنظيمات و أهدافها تعد أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في متطلبات التنظيمات المختلفة لنظم المعلومات فالعملية الإنتاجية تتطلب احتياجات عامة من المعلومات تتعلق بالتخطيط و الرقابة فهناك تشابه في جميع التنظيمات فيما يتعلق ببعض الأمور هناك اختلاف في أمور أخرى كما أن انتشار عمليات أنشطة التنظيمات جغرافيا يؤدي لزيادة الطلب على نظم المعلومات الإدارية حتى تكتمل الصورة في أذهان المدير قبل اتخاذ أي قرار إن فهم و تحديد الاحتياجات من المعلومات لتنظيم معين يكون من الضروري أولا فهم الطبيعة الخاصة به و العلاقات فيه و علاقاتها بنظم تشغيل البيانات و المعلومات، عليه فإن حجم التنظيم يعتبر عامل آخر يؤثر في المعلومات المطلوبة و بالتالي فإن حجم التنظيمات الحديثة تؤدي إلى تقديم نظم متطورة في نظم المعلومات الإدارية

3- الظروف الاجتماعية و القانونية:

نتيجة للإجراءات القانونية هناك حاجة لتعديل و تحسين نظم المعلومات الإدارية التي تتطلب من التنظيم و تزداد أهميتها في دفع المجتمع بأكمله إلى اتباع نظم مستحدثة للمعلومات جمعا و حفظا و استخداما

4- التقدّم التكنولوجي:

لقد ساهم التقدّم التكنولوجي من الناحية الآلية و الفنية و الإجرائية و استخدام الحواسيب الآلية في التطبيقات المختلفة بصورة مباشرة في تزايد الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية خاصّة ما صاحب هذا التقدّم من تغيّر في النواحي التنظيمية و الظروف الاجتماعية و الاقتصادية التي لم تترك للمدير حرية الاختيار في الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات المختلفة إذا أراد لقراراته النجاح و تحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذها مما سبق يتضح أن نظم المعلومات الإدارية تقدّم حلول رئيسية للتحديات و المشاكل التي تواجه المنظمة فهي حل تنظيمي و إداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة على المنشآت ، و هي نظام يؤدي إلى حل المشكلات لتحسين كفاءة الأداء¹

الفرع الثالث: فوائد ووظائف نظام المعلومات الإدارية

وظائف نظام المعلومات الإدارية :

1- الإدارة العليا:

تعتبر هذه الوظيفة عن اختيار و تحديد كل البيانات اللّازمة سواء من داخل المنشأة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنشأة و بصفة عامّة تتلخص المحتويات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي

أ- الإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا اللّازمة لتحديد الأهداف و السياسات العامّة للمنشأة و وضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد إلى عدد من السنوات و يمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين

أ1- معلومات خارجية: تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامّة للمنشأة من الناحية القانونية و الاقتصادية و اجتماعية و سكانية و جغرافية و تكنولوجية و سياسية و كذلك تتضمن من توظيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمؤسسة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المنشأة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين و ممولين و مساهمين و عملاء الحكومة و المنافسين

¹- د.سامي مصطفى محمد علي ، نظم المعلومات الإدارية " الطريق لمنظمات رائدة و متطورة ، المعهد العالي لعلوم الزكاة ، السودان، 2004، ص

2أ- معلومات الداخلية: تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة و مواردها و العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة، و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية و تسويقية و تمويلية و خاصة بالأفراد و العلاقات العامة الخاصة بالبحوث و التطوير

ب-الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل و تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها و عليه فإن حاجتها للمعلومات الخارجية تقلّ عن حاجة الإدارة العليا كما أنها تحتاج إلى المعلومات التالية:

- معلومات عن سوق توزيع المنتجات و سوق الخامات المستخدمة في الإنتاج
- معلومات عن التوزيع الفعلي للمنتجات و التوزيع المستهدف خلال فترات محددة
- معلومات عن سير العمل و معدلات الأداء الفعلي و معايير الأداء و تحديد انحرافاته لتحقيق الضبط و الرقابة

- معلومات عن تسيير العمليات المالية في المنشأة و بينها و بين غيرها

- معلومات عن مستويات المخزون و عمليات الشراء

ت-الإدارة المباشرة: تقوم الإدارة المباشرة بتلقي التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل، و قد تعدّ التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات و العمليات التي تتم يوميا و تعدّ هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المنشأة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة

2- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات) :

و يتم تحديد هذه التعليمات بناء على عدّة اعتبارات أهمها

أ- الاستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات ، مواصفات المعلومات المطلوبة و من ثم طريقة معالجة البيانات

ب-الخبرات المتخصصة: حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات و برامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة

ت-تكنولوجيا المعلومات: حيث تحدّد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل

3- تجميع و تحليل و تبويب و تلخيص البيانات (التشغيل):

تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها و مناسبتها للغرض أي تحديد درجة أهميتها بالنسبة للمنشأة و يتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة و تقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا

4- تقويم و تصنيف المعلومات في ملفات (التخزين):

تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواءا استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم، و يتم حفظ و تخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة و تتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة

5- استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها:

(المخرجات) بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل و بعد حفظ نسخة من كل البيانات و المعلومات تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها و تأخذ هذه المخرجات أشكالا تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة

6- توصيل المعلومات إلى مستخدميها و استرجاع النتائج (الاتصال) :

إن الهدف الأساسي لأي نظام في المؤسسة ما هو استخدامه بالشكل المطلوب إذا لا فائدة للمعلومات إذا لم تستخدم و عليه وجب إيصال مخرجات نظام المعلومات الإدارية بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب لمستخدميها و لا تقتصر وظيفة الاتصال على هذا فقط بل يجب أن يكون الاتصال مزدوجا في اتجاهين بين النظم و بين المستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات ، و يتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال إلى النظم بالمقارنة بين النتائج و المعايير الموضوعية لأداء و من عناصر الاتصال تجد المرسل و الوسيلة و كذا مستقبل الرسالة و بيئة الاتصال دون اتصال الرد أو المعلومات المرتدة¹

1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2000، ص 24

فوائد نظم المعلومات الإدارية:

تقدّم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المنظمة ككل و تهيئ الظروف المناسبة التي تخدم المنظمة في وظائفها المختلفة أو مساعدة المدير عند ممارسة أنشطته المتعددة

و الآتي أهم الفوائد التي يمكن أن تقدّمها نظم المعلومات الإدارية :

- 1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة
- 2- تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة
- 3- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر و في الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار
- 4- تقييم النتائج و النشاطات في المنظمة لتصحيح أي انحرافات ممكنة
- 5- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة و الاحتمالات المختلفة التي تواجهها
- 6- تحديد قنوات الاتصال الأفقية و العمودية لتسهيل عملية استرجاع البيانات
- 7- تزويد المستخدمين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها
- 8- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستخدمين فيما يخصّ نشاطات المنظمة المختلفة
- 9- تسهيل الحوار بين النظام و المستخدمين للرد على الاستفسارات المختلفة¹

¹-فايز جمعة النجار ، نظم المعلومات الإدارية – منظور إداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمّان، الأردن، 2010 ص 56

الفرع الرابع: المداخل المعاصرة لدراسة النظم المعلومات:

هناك العديد من العلوم و مجالات المعرفة التي تستخدم في فهم و دراسة نظم المعلومات الإدارية و من هنا كان لابدّ من التعرف على إسهامات هذه العلوم و المجالات و الربط بينها بغرض التوصل إلى إطار عام يسهل من خلاله فهم عناصر و مكونات و أساليب تشغيل هذه النظم و بصفة عامّة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية و هي:

1- المدخل التقني:

طبقا لهذا المدخل فقد تمت دراسة نظم المعلومات الإدارية كمجال جديد للدراسة، من خلال التركيز على تنمية نماذج معيارية و المستمّدة أساسا من علوم ذات طبيعة كمّية كالإعلام الآلي علوم التسيير و بحوث العمليات فبالنسبة للإعلام الآلي فقد كان له الدور من خلال وضع النظريات وطرق الحساب و كذا أساليب تخزين و استرجاع البيانات و ركزت علوم التسيير على البحث عن نماذج لاتخاذ القرارات و نماذج للتطبيقات الإدارية أما بالنسبة لبحوث العمليات فقد اهتمت بالأساليب الكمّية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات

2- المدخل السلوكي:

شغلت الدراسات في نظم المعلومات و التي انصبت حول المسائل السلوكية حيّزا كبيرا فالمدخل التقني وحده غير كاف لمعرفة بعض الجوانب كالتكامل الاستراتيجي للمؤسسة تصميم و تطبيق و استخدام نظم المعلومات، لذا فقد شاركت العديد من العلوم السلوكية من خلال المفاهيم و الطرق التي جاءت بها إثراء الدّراسات التي تنتمي إلى هذا المجال فعلى سبيل المثال ركز علماء الاجتماع على دراسة طريقة استخدام المؤسسات لنظم المعلومات و على كيفية تأثير هذه النظم على الأفراد ، الجماعات ، و المؤسسات و اهتم علماء النفس بدراسة الأسلوب الذي يتبعه متخذ القرار في إدراكه و استعماله للمعلومات التي يتيحها النظام ، اما فيما يخصّ علماء الاقتصاد فقد بيّنوا التأثير الذي تمارسه تلك النظم على هياكل الرقابة و التكلفة بالنسبة للمؤسسات و الأسواق

3- المدخل التقني و الاجتماعي:

لا يوجد مدخلا واحدا نستطيع من خلاله الكشف عن حقيقة تعقد نظم المعلومات لذلك يكون من الضروري لفهم هذا التعقد أن يستخدم منظور متعدد الأبعاد يشتمل على الجوانب الاجتماعية و التكنولوجية كما لأن أخذ هذه الجوانب مجتمعة في دراسة النظم سوف يحقق الفعالية في أداء النظام و بالتالي تحقيق أحسن عائد تنظيمي للمؤسسة و هذا يعني أن التكنولوجيا يجب أن تطور بحيث تلبي احتياجات المؤسسات و الأفراد و من ناحية أخرى يجب تغيير هيكل المؤسسات و موافق الأفراد عن طريق التكوين و التعليم ، حتى يتم استيعاب التطورات التكنولوجية و بذلك تصل كل من التكنولوجيا و الأفراد إلى تحقيق فاعلية أداء النظام ككل داخل المؤسسة¹

أهمية نظم المعلومات الإدارية على المستوى الداخلي و الخارجي:

من بين المهام التي تبرز فيها أهمية نظم المعلومات الإدارية على مستوى الأداء الداخلي للمنظمة يوجد:

- العمل على ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام لها ، و بالتالي المساهمة في زيادة التنسيق بين الأهداف
- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق لبيانات و المعلومات بين تلك النظم و بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم
- المساعدة و المساندة في عملية صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة في المكان و التوقيت و الوقت المناسب
- الرقابة على عملية تداول البيانات و المعلومات و حفظها
- تكمن كذلك أهمية هذه النظم في تحسين إنتاجية و ذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات و المعلومات التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة
- كذلك تبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية في تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ المخطط و المشروعات أما على المستوى الخارجي للمنظمة فإن نظم المعلومات الإدارية ترتبط بالبيئة الاقتصادية و التنافسية للأعمال و ما تفرضه من شروط و تحديات

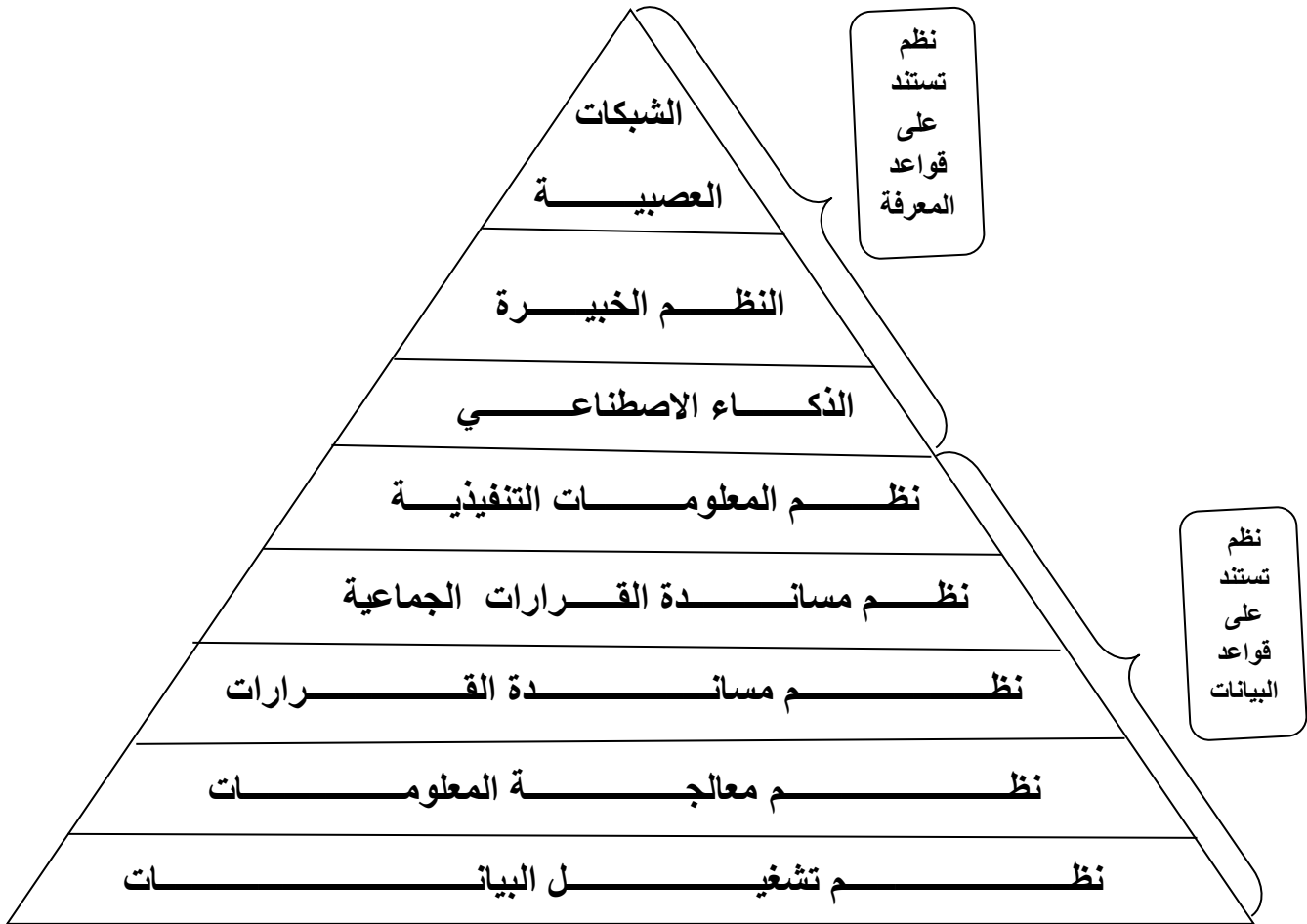
¹ - kenneth laudon ; jane laudon ;eric fimbel ; « management des systemes d'information » 9ème « 9ème édition pearson education ; France ; 2006 ;p 25

- ، فالبيئة التنافسية للأعمال في عقد التسعينات و في العقد الأول من القرن الواحد و العشرين تتصف بالتنوع و شمولية المنافسة و بتجدد و تغير عناصر المنافسة، الاقتصادية بين المتعاملين الرئيسيين و الهامشين في قطاع الصناعة أو في السوق المحلية أو الدولية و لذلك تتجه نظم المعلومات الإدارية نحو الاندماج مع قضايا المنافسة و السوق و البيئة الخارجية، إذ أن البحث المتواصل لامتلاك الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة هو محل اهتمام نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بكل أنواعها و أشكالها فهي لم نعد مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للإدارة و إنما هي قبل كل شيء أدوات و تقنيات و بنية تنظيمية و مادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة ، قيمة تحقق أو تساهم في تحقيق الميزة التنافسية أو في المحافظة عليها أطول فترة ممكنة قيمة مضافة للمعلومات ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذه النظم للإدارة في الوقت الحقيقي فمفهوم الميزة التنافسية الإستراتيجية اليوم لا يمكن أن يتحقق في أي منظمة للأعمال من دون امتلاك منظومات متكاملة للمعلومات الإدارية¹

¹- ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية الطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية 2000، ص 255

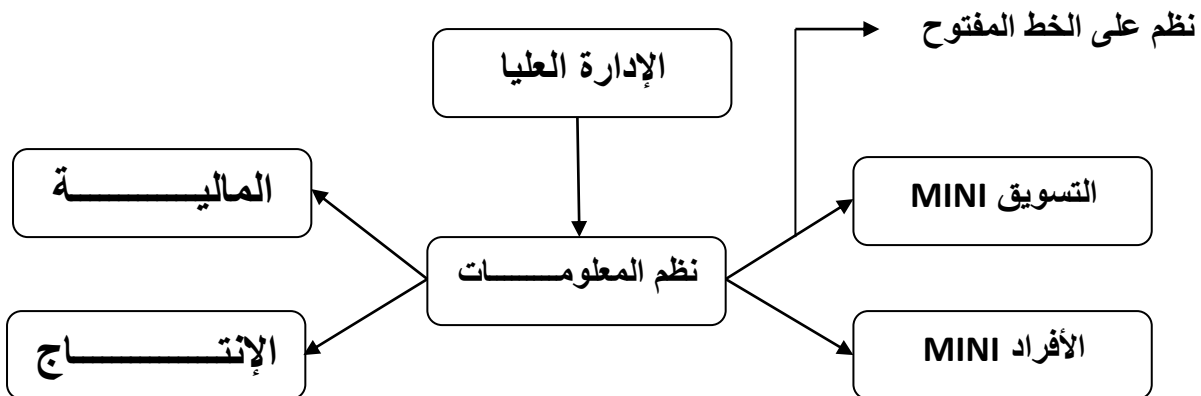
الفرع الخامس: تطور المعلومات الإدارية و تأثيرها على الهيكل التنظيمي

الشكل 17: تطور المعلومات الإدارية و تأثيرها على الهيكل التنظيمي



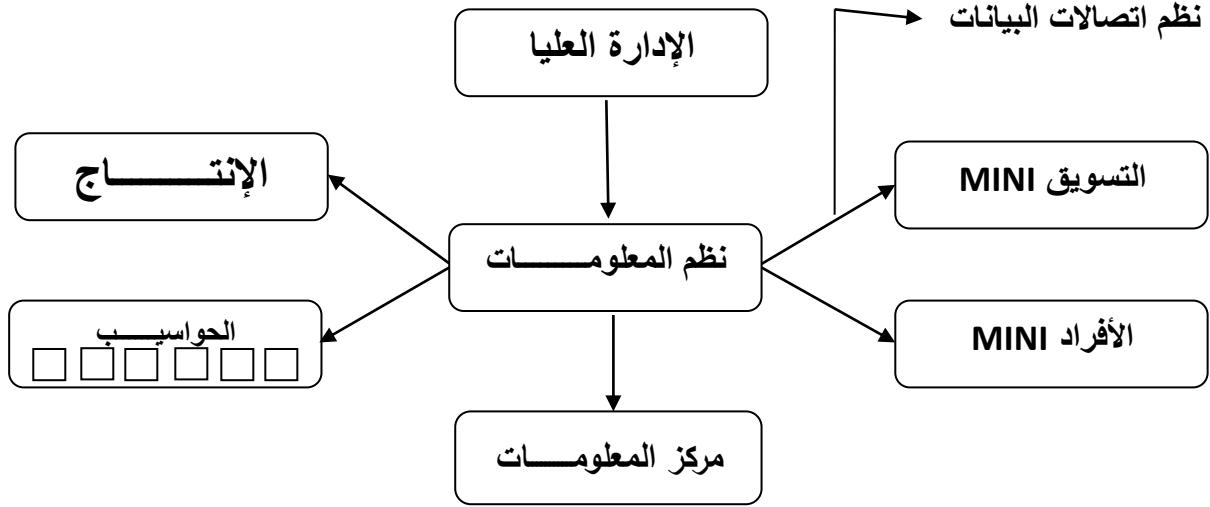
الشكل 18: نظم المعلومات في السبعينات

نظم المعلومات في السبعينات



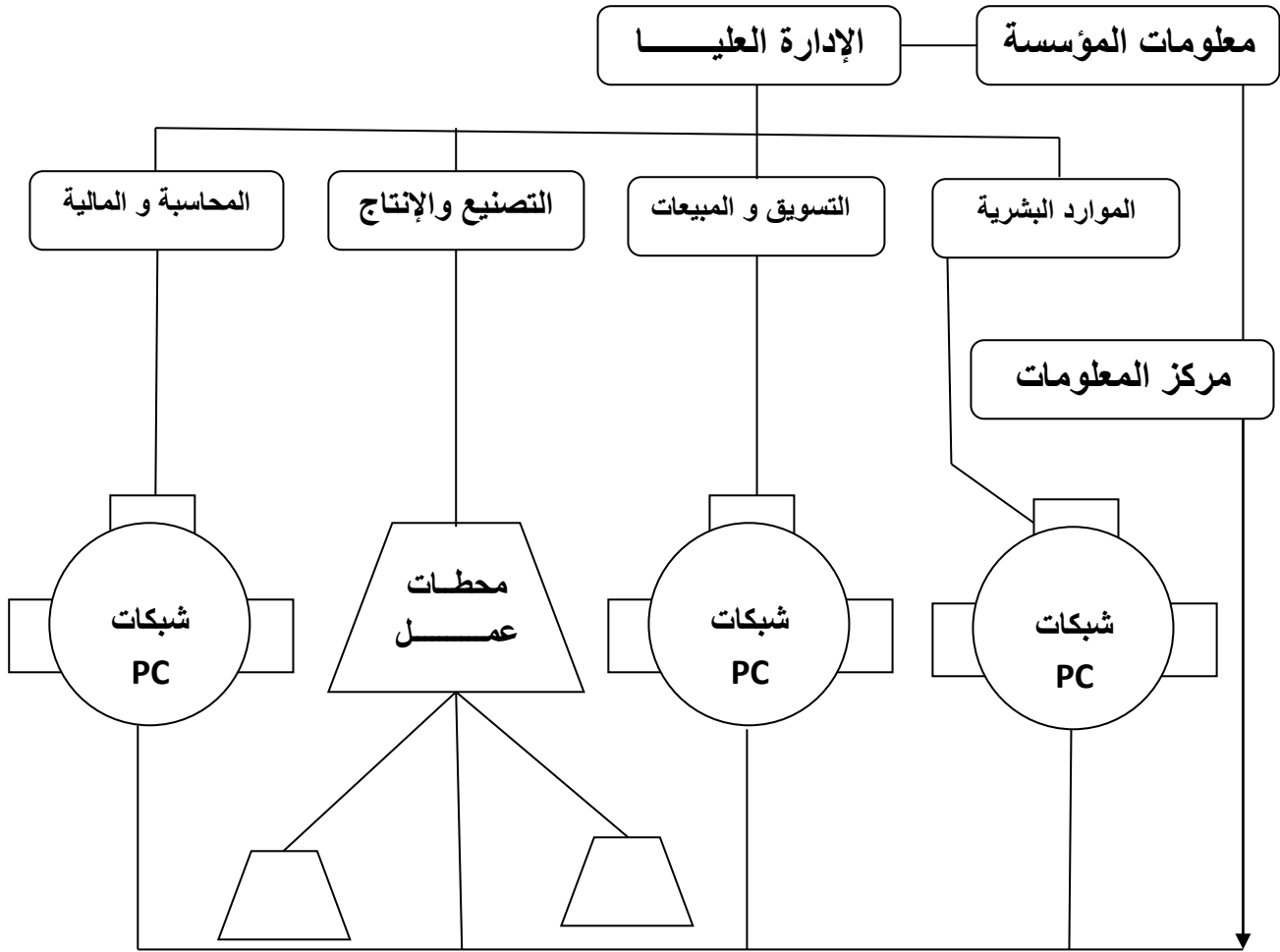
نظم المعلومات في الثمانينات

الشكل 19: نظم المعلومات في الثمانينات



نظم المعلومات في التسعينات

الشكل 20: نظم المعلومات في التسعينات



سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2000، ص 66

شرح الشكل: تطور نظم المعلومات و تأثيرها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

وبنظرة تحليلية للشكل يمكن ملاحظة أن نظم المعلومات في السبعينات كانت مركزية في هيكلتها وفي نظم معالجتها، ولكن مع نهاية السبعينات و خلال عقد الثمانينات أصبح شكل المعلومات و النظم التي تقوم بتشغيلها و إنتاجها أكثر تعقيدا، كما أصبحت هذه النظم أكثر ارتباطا بنظم الاتصالات الالكترونية التي لتوزيع المعلومات على المستخدمين ، والتحول الثاني الذي ظهر في عقد الثمانينات بالمقارنة مع عقد السبعينات هو أن نظم المعلومات في السبعينات كانت تعتمد على أجهزة آلميني كمبيوتر الموجودة في كل قسم أو مجال وظيفي من المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة و تشترك هذه الأجهزة بشبكة مرتبطة بحاسوب مركزي مضيف ، أما في عقد الثمانينات فنجد ظهور أجهزة الميكروكمبيوتر التي استخدمت أول الأمر بصورة مستقلة و بعد ذلك استخدمت هذه الأجهزة من خلال ربطها بنظم الكمبيوتر الكبيرة .

أما في مرحلة التسعينات فقد جرى التحول نحو شبكات الكمبيوتر بصورة واسعة وقد انبثق الشبكات المحسوبة إلى تزايد استخدام الشبكات المحلية المرتبطة بشبكات اصغر و بعشرات بل و مئات من أجهزة الميكروكمبيوتر مع و بوجود كومبيوتر Mainframe ينسق و ينظم تدفق البيانات و المعلومات في الشبكة .

وعلى هذا الأساس نجد أن نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة قد تحولت بطريقة منقطعة النظير إلى حزمة من الأدوات المتكاملة و المتفاعلة و التي تعمل على معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية للإدارة من اجل تخطيط و تنفيذ أنشطتها و اتخاذ القرارات. كما أن حجم و قوة تأثير نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة قد تحولت بطريقة منقطعة النظير إلى حزمة من الأدوات المتكاملة و المتفاعلة ، والتي تعمل على معالجة البيانات و إنتاج المعلومات الضرورية للإدارة من اجل التخطيط وتنفيذ أنشطتها و اتخاذ القرارات ، كما أن حجم وقوة تأثير نظم المعلومات الإدارية يرتبط بحجم و درجة تعقيد أنشطة الأعمال المرتبطة بالمنظمة ففي معظم منظمات الأعمال ذات الحجم المتوسط و الكبير فان مجموعة نظم المعلومات تضم ما بين 100 إلى 400 شخص ، ويزداد هذا العدد و تزداد النفقات

التشغيلية و الإدارية بدرجة اكبر في المنظمات الخدمية و بصورة خاصة المنظمات التي تتبع خدمة المعلومات , أين تمثل المعلومات أحيان 40% من إجمالي الدخل , وفي العقود السابقة كانت تركيبة الموارد البشرية ضمن نظم المعلومات تتألف في الغالب من المبرمجين أما اليوم فان النسبة الأعظم من هذه الموارد تتكون من محلي النظم , مدراء الشبكات و الاتصالات , ومن خبراء و تقنيين في التسهيلات التكنولوجية و المادية الضرورية لإدامة عمل النظم.¹

الفرع السادس: أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة:

أصبحت نظم المعلومات في آونة الأخيرة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات و ترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة اتجاهات حديثة:

الاتجاه الأول:

تزايد نفوذ المعرفة و المعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة , لذلك نجد أن انتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت احد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات المتقدمة مما أدبإلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق

الاتجاه الثاني:

تتمية شبكات الاتصال و المعالجات الدقيقة فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية و شبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها لدرجة أنه أصبح من الممكن استخدامها لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي و إيجاد شبكات معلومات واحدة

الاتجاه الثالث:

التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت التغير في مفهوم و دور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما ، و أصبح أداء المنظمات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها²

¹سعد غالب ياسين, تحليل و تصميم نظم المعلومات, دار المناهج, عمان, الأردن ط, ص68.

²- أحمد الخطيب, خالد ريغان , إدارة المعرفة و نظم المعلومات, الطبعة الأولى, عمان , عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, 2009, ص 79

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

الفرع الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يكتسي موضوع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أهمية بالغة نظرا للدور الذي تلعبه في استغلال المعرفة في تحقيق التنمية، لهذا سوف نتناول مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من خلال تجزئته إلى عدّة مصطلحات كالتالي

لفظ تكنولوجيا هو مصطلح يوناني الأصل و هي مشتقة من كلمتين TACHNE و تعني تقنية أو فن و كلمة LIGOS تعني علم أو دراسة و يرى الأستاذ LITERE في قاموسه الصادر سنة 1876 ، إن إصلاح التكنولوجيا تعني تفسير الألفاظ الخاصة و المهن العديدة

تعرف التكنولوجيا اصطلاحا على أنها مجموعة من النظم و القواعد التطبيقية و أساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة لبحوثها و دراسات مبتكرة في مجال الإنتاج و الخدمات تمثل مجموعة الوسائل و الأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العلمية و بالتالي فهي مركب قيامه المعدات و المعرفة الإنسانية.

تعتبر المعلومات موردا أساسيا تحتاج إليه المؤسسة في كل المراحل سواء عند إنشائها أو عند مزاوله نشاطها و عليه تعرف المعلومات على أسسها بيانات أو حقائق تم معالجتها و يمكن تخزينها ، استرجاعها و تشكيلها

يعرف الاتصال تم بأنه العملية أو الطريقة التي يتم من خلالها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى تصبح مشاعا بينهما و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ، و بذلك يصبح بهذه العملية عناصر ومكونات و اتجاه تسعى إلى تحقيقه و مجال تعمل فيه و يؤثر فيها .

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها مجموعة من التقنيات و الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى المعلوماتي و الاتصالي الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري ، الشخصي أو الجمعي التنظيمي أو الوسطي ، أو التي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو

المكتوبة أو المصورة ، المرسومة أو الرقمية من خلال الحاسبات الإلكترونية أو الكهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال و المجالات التي يشملها هذا التطور¹

الفرع الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رغم حداثة و ارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أنه في حقيقة الأمر ليس و ليه الساعة ، حيث ارتبط بالمعلومات و الاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث ، هكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مرتبطة فيما بينها مرّت بخمسة مراحل تاريخية نذكرها كما يلي :

1- مرحلة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الأولى: و تتمثل في اختراع الكتابة و معرفة الإنسان لها ، و قد عمل ظهور الكتابة على أنها عهد المعلومات الشخصية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية .

2- مرحلة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الثانية: و تشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة و تطورها و التي ساعدت على نشر المعلومات و اتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات و زيادتها

3- مرحلة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الثالثة: و تتمثل في ظهور مختلف أنواع مصادر المعلومات مسموعة و المرئية كالهاتف و الراديو و التلفاز و الأسطوانات و الأشرطة اللاسلكية، إلى جانب المصادر المطبوعة و الورقية و قد ساعدت هذه المصادر في نقل المعلومات و زيادة حركة الاتصالات

4- مرحلة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الرابعة: و تتمثل في اختراع الحاسوب و تطوره و مراحلها و أجياله المختلفة مع كافة مميزاته و فوائده و آثاره الإيجابية على حركة نقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب

5- مرحلة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الخامسة: و تتمثل في الترويج و الترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة و تكنولوجيا الاتصالات بسرعة متفوقة بغض النظر عن الزمان و المكان وصولاً إلى شبكات المعلومات و في قمتها شبكة الانترنت²

¹ - محمد الفاتح حمدي و آخرون، تكنولوجيا الاتصال الحديثة الاستخدام و التأثير " كنوز الحكمة، للنشر و التوزيع، 2011، ص 2-3 بتصرّف

² - سليمان مصطفى الدلاهمة ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى الوراق للنشر و التوزيع ، عمان

الأردن، 2008، ص 326، 327

الفرع الثالث: مزايا تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

عملها على جلب الراحة و الرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من جهد و وقت و مال و ذلك عن طريق جمعها مجالي الاتصال عن بعيد كالكومبيوتر كما حدث من استهلاك الورق خصوصا بظهور الكتاب الالكتروني و الصحيفة الالكترونية، و تقدّ التقنيات الحديثة الرقمية عشرات القنوات و تتيح فرص كبيرة لبث برامج غير ترفيهية مثل خدمات المعلومات و البرامج التعليمية كما أنها تزيد من المعرفة و التعليم فبواسطتها يستطيع القائم بالاتصال توصيل خدمات التعليم و الإسهام في علاج أوجه قصور التعليم التقليدي الرسمي علاوة أن عالمية الإعلام يمكن أن تمثل ساحة للاحتكاك الحضاري ووسيلة لتنمية ووعي إنسان هذا العصر و ساهمت التكنولوجيا في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي النهائي من خلال ما تتسم به من مرونة و سرعة و قدرة إنتاجية و من مزاياها سرعتها الفائقة في نقل و استقبال البيانات و المعلومات فهي تتيح سرعة بمعدل ألف ضعف دفعة في الثانية و عموما فإن أهم المزايا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعادا ثلاث:

البعد الزمني: حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين زمن البث والزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية
البعد المكاني: حيث وفرت كما هائلا من لمساحة المطلوبة لتخزين المعلومات و لنقلها كما أنها تكاد تحدد عنصر المسافة مهما بعدت

البعد الخاص بالوسيلة و علاقاتها بالملتقى : حيث أتاحت ثورة الاتصال للمتلقى درجة من التفاعل الإيجابي مع هذه التكنولوجيات كالتلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي و يسمح للمتلقى بالتدخل في اختيار البرامج¹

المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

الفرع الأول: قيمة الأعمال بواسطة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات :

ثورة الاتصالات أضافت قيمة جديدة للأعمال من خلال :

¹ - عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الانتاج الإذاعي و التلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 265-267 بتصرف

1. **خفض تكاليف الأعمال :** حيث أصبحت الكلفة عند الشراء و البيع و المساومة في السوق التقليدي و الرقمي من خلال كون الشبكات التي تتميز بكلفة أقل و قوة أكبر

2. **خفض تكاليف الوكالة:** حيث أن تكاليف الإدارة تتبع في أن المديرين قادرون على رصد أداء الموظفين و الأسواق عن بعد من خلال الشبكات

3. **زيادة السرعة:** حيث أن الشركات بإمكانهم الاستجابة بسرعة أكبر لتغيرات بيئة العمل

4. **قرارات الجودة العالية:** حيث أن المديرين على الأرجح يتخذون القرارات الصحيحة في الوقت المناسب

5. **إزالة الحواجز الجغرافية :** حيث أن مقاهي الانترنت منتشرة في كل مكان و إن المشتري بإمكانه الوصول إلى البضاعة المطلوبة دون الحاجة إلى الوسطاء .

6. **إزالة الحاجز الزمني:** حيث أن الكثير من الأعمال المبرمجة بالإمكان القيام بها و إنتاجها وتسليمها عبر الانترنت فهناك مثلاً يوم يبدأ في بلد معين بينما ينتهي في بلد آخر و في نفس الوقت ، فالعمل يكون متواصل على مدار الساعة .

7. **إزالة الحواجز المكانية :** حيث أن استخدام الجيل الثالث من الهواتف الخلوية يمكن من الدخول الى الانترنت من أي مكان يحتوي على تغطية و هذا يكسر حاجز المكان إضافة إلى أن الانترنت قد كسرت حاجز الزمان¹

الفرع الثاني: مميزات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

تميّزت بعدد من السمات و الخصائص عن غيرها من التكنولوجيات من أبرزها :

1- **الفاعلية:** إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل أي هناك أدوار مشتركة بينها في العملية الاتصالية ما يسمح بخلق نوع من التفاعل

2- **تجديد المستفيد :** تعني أنه ستتم عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها و عادة يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى

1- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجيا، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 205-206

- 3- المنسق الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستخدمين و حاجاتهم و المعلومات و تجهيزهم بها لقاء مقابل لخدماته
- 4- اللاتزامنية: نتعني إمكانية تراسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية دون شرط تواجدها في وقت إرسالها بمعنى استقبالها في الجهاز و تفحصها و استعمالها في وقت الحاجة
- 5- قابلية التوصيل: إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة و التوصيل فيما بينها بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع
- 6- قابلية التحرك و الحركة: بمعنى إمكانية بث المعلومات و استقبالها من أي مكان إلى آخر أثناء حركة المرسل و المستقبل
- 7- قابلية التحويل: إمكانية نقل المعلومات من وسط لآخر باستعمال تقنيات تسمح بذلك مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة
- 8- الشبوع و الانتشار: قابلية التوسع أكثر فأكثر لوسائل الاتصال حول العالم و في الطبقات المختلفة للمجتمع
- 9- العالمية و الكونية: إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين من مختلف دول العالم و دون عائق المكان و الانتقال عبر الحدود الدولية
- 10- تقليص الوقت : السماح بالنقل لللحظي للمعلومات و المعطيات كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة ببسر و سهولة و في أقل وقت
- 11- اقتسام المهام الفكرية مع الآلية: و هذا يعتبر كنتيجة لحدوث التفاعل بين المستخدم و النظام
- 12- اللآجماهرية: إمكانية التحكم في إيصال الرسالة سواء من شخص لشخص أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من الكل إلى الكل¹

الفرع الثالث: أمن المعلومات ضمن إطار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

من المسائل ذات العلاقة باستخدام الأنظمة الآلية هي الأنشطة الخاصة بحماية أمن و سرية المعلومات و يعني كل السياسات و الإجراءات و الأدوات التقنية التي تستخدم لحماية المعلومات

¹- حسن رضا النجار ص 506، 507، تكنولوجيا الاتصال المفهوم و التطور المؤتمر الدولي ، الإعلام الجديد : تكنولوجيا جديدة ... لعالم جديد، جامعة البحرين ، 7-9 أبريل 2009

من أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل ، السرقة، التغيير، التعديل....و تهديدات أخرى مثل الأخطاء الإنسانية و الحوادث الطبيعية و الكوارث و لتطبيق خطة جديدة لأمن و سرية المعلومات لابد من بناء سلسلة قيمة تضمن الأمن الرقابة و الكشف السريع عن المشاكل التشغيلية و غيرها و التي تواجه عمل النظام¹

و تتمثل أمن المعلومات الواجب اعتبارها:

1- سرية المعلومات: و تعني عدم إتاحة المعلومات و الإطلاع عليها إلا للأطراف المصرح لهم

2- سلامة المعلومات : حماية المعلومة من التغيير أو التدمير أو التحريف أثناء التخزين أو النقل

3- توفير المعلومات : توفرها عند الطلب من جانب المستخدمين المصرح لهم

4- إمكانية مراجعة المعلومات: المراجعة مع حق المساءلة لتصرفا المنشأة

5- توثيق: التحقق من سلامة هوية الجهة التي يتم التعامل معها²

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجزائر

الفرع الأول : أسباب التوجه نحو استخدام بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

ازداد اهتمام و توجه المؤسسات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل كبير في السنوات الأخيرة، و ذلك نظرا للضغوط التي تواجهها في بيئة الأعمال، و من هذه الأسباب نذكر ما يلي :

1- تعقد و تقلب الأعمال :

حيث أصبحت البيئة التي تدور المؤسسات في فلكها و تعمل في ظلها أكثر تعقيدا و تقلبا، فالنقد في الاتصال و النقل و التكنولوجيا يخلق الكثير من التغييرات فضلا عن التغييرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية و الاقتصادية ، و في ضل هذا الوضع يمكن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كما لو كانت أداة مدعمة لكل الأنشطة التي تهدف إلى حماية المؤسسات من تعقد استقرار بيئة الأعمال.

¹ - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2008، ص 231
² - عبد الوهاب نصر علي و شحاته السيد شحاته، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة ، في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولة أسواق المال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2003، ص 265-267 بتصرف

2- المنافسة القوية و الاقتصاد العالمي:

هناك العديد من الضغوط تمارس من قبل المؤسسات الدولية ، و كذلك من التكنولوجيا المقدمة و إمكانية الاتصال عن بعد ، حيث أدت هذه العوامل إلى حدة المنافسة العالمية ، و هذه المنافسة تكون قوية خاصة عندما تتدخل الحكومات باستخدام الدعم أو تركز أيضا على الجودة و مستوى الخدمة و سرعة التسليم و خدمة ما بعد البيع ، و تقديم منتجات و خدمات حسب طلب العميل و في هذا الصدد يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أن تساعد المؤسسات التي تتنافس عالميا في الحصول على عدة مزايا تمكنها من مواجهة المشاكل و استغلال الفرص.

3- المسؤولية الاجتماعية:

لا شك أن التفاعل بين المؤسسات و المجتمع لا ينقطع و أصبحت مؤسسات الأعمال في الآونة الأخيرة أكثر إدراكا لهذا التفاعل و أهميته ، و تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية ، و هذه المساهمة تعرف بالمسؤولية الاجتماعية و تتمثل أهم مجالاتها في الرقابة البيئية و الصحية و السلامة المهنية و تكافؤ الفرص و المزايا الاجتماعية للعاملين و التوظيف و الإمكان و مراعاة حقوق المستهلك و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية سألفة الذكر .

4- الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة :

أصبحت القوى العاملة متنوعة كما أن تركيبها تتغير بسرعة ، فهناك عدد متزايد من النساء و الأطفال في سوق العمل فضلا عن المعاقين و ذلك في كل المواقع ، و أيضا هناك العديد من العمال الذين يعملون لسنوات أكثر من طاقاتهم ، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تساعد في تحقيق التكامل بين مختلف العمال داخل المؤسسة .

5- توقعات المستهلكين :

أصبح المستهلك في عالم اليوم أكثر دراية و معرفة بالسلع و الخدمات و جودتها ، و هذا يؤدي به إلى طلب أفضل المنتجات من السلع و الخدمات ، و كذلك تلك المنتجات التي تنتج حسب الطلب ، كما أن المستهلكين يطلبون معلومات أكثر تفصيلا عن السلع و الخدمات التي يريدونها ، لذلك فان المؤسسات تحتاج لأن تكون قادرة على إيصال تلك المعلومات بالسرعة اللازمة لإشباع حاجات و

رغبات المستهلكين ، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات هي أداة قادرة على تمكين المؤسسة من تحقيق ذلك.

6- الاختراعات و الابتكارات التكنولوجية:

إن التكنولوجيات الحديثة و المتطورة أدت إلى خلق بدائل عديدة للمنتجات و الخدمات ، و إلى ارتفاع مستوى الجودة ، و هناك تكنولوجيات عديدة تؤثر على المؤسسة في مجالات يبدأ من تصنيع الأغذية إلى الهندسة الوراثية ، و هذه العوامل كلها تزيد من حدة المنافسة ، و في هذا الصدد نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها دور متزايد في التصنيع والخدمات فهي تحقق تأثيرا شاملا.

7- تغير هيكل الموارد:

في العصر الصناعي ساد الاعتقاد أن هناك أربع موارد رئيسية متاحة لمؤسسات الأعمال هي: الأفراد ، الآلات و المعدات ، المواد الخام و الأموال أما الآن فهناك عامل رئيسي خامس هو المعلومات ، ما يعني أنه حان الوقت لأن تتعامل المؤسسات مع المعلومات (الاتصالات لها دور متزايد في التصنيع و الخدمات فهي تحقق تأثيرا شاملا) كمورد يمكن الاستفادة منه ، و هنا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بهذا الغرض.

العولمة: أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بمثابة المحرك الأساسي تجاه العولمة و ذلك باستخدام الحواسيب الآلية و تكنولوجيا الاتصالات كطاقة محرّكة للعولمة بكل ما تعمل من أساليب جديدة و تقنيات حديثة

الفرع الثاني: إستراتيجية الجزائر في تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

إن الجزائر كغيرها من الدول أصبحت واعية بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة و دورها في المؤسسات و لذلك لجأت خلال العشرينات الأخيرة إلى وضع إستراتيجية استهدفت من خلالها ترقية مجال تكنولوجيا الاتصال، و قد سطرت لهذا الغرض برنامجا صناعيا يتكون من ثلاث مراحل هي كالآتي:

أ- المرحلة الأولى 1985، 1987: سعى برنامج المرحلة الأولى إلى إقامة النشاطات المتكاملة و

التركيبية للحواسيب الدقيقة و تكييف الطاقات الوطنية بغية تطوير تطبيقات البرمجيات التي تحظى باهتمام دول العالم

ب- المرحلة الثانية: 1992، 1987: في هذه المرحلة تمّ توسيع استخدام الحواسيب الدقيقة و تطوير

البرمجيات و الصيانة

ت- المرحلة الثالثة: 1992-2000: ساهمت هذه المرحلة في تعميق صناعة الحواسيب الوطنية و ذلك

من خلال الاعتماد على المنتجات المحليّة بدل عمليات الاستيراد المتواصلة و هي تشمل البرمجيات و المكونات و عمليات الصيانة

حاولت الجزائر خلال هذه المراحل انتهاج سياسة التصنيع المكثّف بغية الانتقال من إشكالية التحويل التكنولوجي إلى إشكالية التحكم التكنولوجي الذي يعتبر رهانا أساسيا للسياسات الصناعية

لقد أبدت الجزائر حاجة ملحة لتطوير هذه الصناعة الحديثة منذ الثمانينات و بالرغم من مجهوداتها المعتبرة فقد لجأ إلى عمليات الاستيراد و الاستعانة بإطارات أجنبية و مع ذلك تبقى المؤسسات الجزائرية بعيدة عن تحقيق الاستقلالية التكنولوجية¹

الفرع الثالث: المبادرات التي قامت بها الجزائر من أجل تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

عملت الجزائر منذ عدّة سنوات على تعزيز قدرتها التعليمية و الإدارية لمواكبة التغيّرات التقنية و الاقتصادية و ذلك من خلال عدّة إجراءات جاءت لتجسيد الدور المستمر الذي أصبحت تضطلع به

تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية و رفع مستوى الأداء من مبادراتها البحث و التطوير: بغرض التطوير و الالتحاق بالركب الحضاري دعمت الجزائر ميادين البحث و التطوير من خلال إنشاء وحدات مشتركة للبحث بين المعهد الوطني للإعلام الآلي و الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية و بين المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي و المؤسسة الوطنية لصناعة الالكتروكيميا

نشر الحواسيب :

لضمان السير الجيدّ للمؤسسات الجزائرية قامت الدولة باقتناء أجهزة حواسيب و توزيعها على بعض المؤسسات دون غيرها نتيجة للتكلفة الباهضة لقد كانت بداية نشر الحواسيب ضعيفة إذ لم تكن تملك منها سوى أعداد قليلة لكنها تداركت هذا النقص حينما انخفضت تكاليفها و صغر حجمها

¹- طراد خوجة جميلة، أداة الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علة اجتمات التنمية ، جامعة قسنطينة 2004-

لذلك شهدت سنوات الثمانينات انتشار واسعاً لها مما شجّع الكثير من المؤسسات على اقتنائها و الاستعانة بخدماتها أما بداية استخدام هذه الأجهزة فقد كانت في المؤسسات العمومية، كما حصل في الدول المتقدّمة و شمل قطاعات البريد و المواصلات سابقا قطاع التعليم و غيرها من القطاعات و تدريجيا و انتقلت إلى تسيير الإنتاج في المركبات الصناعية الكبرى كمركب روبية و سيدي بلعباس و الحجار

و قد اهتمت الجزائر فيما بعد بتكوين الإطار و إعادة رسكلة الأعوان العاملين بمختلف المؤسسات التي تمّ حوسبتها بغية تطوير مهاراتهم و تحسين مستوى خدماتهم شبكة الأنترنت:

تمكنت الجزائر بفضل جهود مركز البحث في الإعلام الآلي و التقني من إقامة شبكات محلية خاصة ثم ربطها بشبكات إقليمية و دولية وذلك في مارس 1994 كانت المرّة الأولى التي تربط فيها الجزائر بشبكة الأنترنت ووفقا لإحصائيات 2000 فقد تمّ ربط أكثر من 44 مؤسسة وطنية و هيئات أخرى كقطاع التعليم العالي و القطاع الطبي و الاقتصادي

و الآن تقوم مجموعة مهمّة من المؤسسات العامّة و الخاصّة و حتّى الصغيرة و المتوسطة بمجهودات لتطوير أنظمة المعلومات و الشبكات المحليّة و مواقع الويب إلا أن المؤسسات الاقتصادية المستعملة تبقى قليلة و خاصّة العمومية فبغض النظر عن بعض القطاعات كالصكوك البريدية ، الطيران، البنوك التي تعرف تطورا و توسعا ملحوظين بفضل أوعية سريعة و فعالة للمعطيات إلا أن مستويات الأداء تبقى ضعيفة إلا أن مواقع الويب التي أنشأتها المؤسسات الاقتصادية لا تمثل بصورة موضوعية نوعية المواقع فهناك مواقع ضعيفة من ناحية المحتوى و أخرى من ناحية الشكل

لذلك اتجهت الجزائر نحو تدعيم التعاون الدولي حيث سخّرت السلطات الوطنية ميزانيات مهمّة لمشاريع التعاون في هذا القطاع خصوصا في مجالات التكوين و التحويل التكنولوجي و أيضا تمويل المشاريع، كالبرنامج التعاوني الذي كان من البنك العالمي لإنشاء قطب تكنولوجي من شأنه أن يسمح

بتزويد المؤسسات الاقتصادية ببنك المعلومات حول الوضعية الاقتصادية و التكنولوجيا و غيرها من المعطيات لتحسين أداء هذه المؤسسات كما سيساهم في تحسين أوعية الاتصال الموجودة¹

¹- حورية بو لعويطات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال و العلاقات العامة قسم علوم الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة قسنطينة ص 119، 120

المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: ماهية الثقافة

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية:

IDGAR SCHEIN مجموعة من القيم المشتركة و المعتقدات و الأهداف المقسمة حسب الأولوية

عند الجماعة التي يتحكم في سلوكاتها، و تعدل فيها بحسب متطلباته¹

أما صاحب أول تعريف مفهومي للثقافة إدوارد تايلور فيعرّفها بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و الأعراف و القدرات و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع²

بالنسبة ل WILLIAM OUCHI يرى أن الثقافة يمكن أن تعرض البنية حتى تتماشى سلوكيات الأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة و بهذا يمكن استخدام الثقافة كميكانيزم تكامل أو مهمل لبنية المؤسسة³

M thevent الثقافة التنظيمية هي عامل تكامل بالنسبة للمؤسسة و هي التي تساهم في تحقيق التماسك المطلوب بين الفاعلين

أما جوردن مارشال فيعرف ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم و المعايير و أنماط الفعل التي تميّز العلاقات داخل التنظيم الرسمي⁴

أما يورك بارس فيعرّف الثقافة التنظيمية أنها القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة و هي الاشتراك في المعتقدات و القيم التي ترشد سلوك أفراد المؤسسة و توجههم كذلك هي الإشارك في الأحاسيس و المشاعر المسلّم بها فتقافة المؤسسة يمكن من خلالها تحديد هويتك بالنسبة للمؤسسة⁵ كما كتب thomas watson junior و هو رئيس شركة ibm العالمية قبل التفوق و النجاح المؤسسة لأبد لها من خلق مجموعة قيم و معايير تتحكم في سياسة الفاعلين بعدها يجب عليها

¹ john /p/ kotler ; culture et performance ; le second souffle de l'entreprise ; les edition d'organisation ; farnce ; 1993 ; p13

² -كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم المقداد، دمشق ، 2002، ص20

³ Marie georges et autres ; les theorie de l'organisation de l'entreprise

⁴ -جوردين مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري و آخرون ، المجلد 1، ط1، القاهرة، 2000، ص513

ترسيخ قواعد الاحترام كقناعات و من ثم تصنيف فلسفة أساسية و فروع المؤسسة تلعب دورا أكثر أهمية من الموارد التكنولوجية و الاقتصادية¹

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:2

أولاً: بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها

ثانياً: إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون و إنما في إطار تنظيمي واحد و

لذلك فإن الثقافة بما تحويه من القيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع

منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم و بينهم و بين المراجعين و الجهات الأخرى التي

يتعاملون معها كما أن ملابسهم و مظهرهم و اللّغة التي يتكلمونها و مستويات الأداء و منهجيتهم في

حل المشكلات تحدها أيضا ثقافة المنظمة و تدريبهم عليها و تكافؤهم على إتباعها

رابعاً: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميّزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات و هي كذلك

مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها و خاصّة إذا كانت تؤكّد قيما معنية مثل الابتكار و التميّز و

الريادة

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا و مؤيدا للإدارة و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و

طموحاتها و تكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها و أحكامها و

قواعد و هم يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة و المديرين إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو

الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب

سابعاً: تعتبر الثقافة ميزة تنافسية لمنظمة إذ كانت تؤكّد على سلوكيات إبتكارية كالتفاني في العمل و

لكنها قد تصبح ضارة إذ كانت تؤكّد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء و الالتزام الحرفي بالرسميات

¹ - Mahieddine cheraiet ; les contremaitres l'usine d' El hajar les relations de travail ; formation continue des rompes et culture d'entreprise ; colloque . cultures d'entreprise orans ; Algerie 1997 ;p170

² ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك نايف ص

ثامنا: ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استحلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين و المنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينظم إليها العاملون المجتهدين الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات

تاسعا: تعتبر الثقافة عنصرا جذري تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبته التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه كلما كانت القيم تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير

عاشرا: تحتاج ثقافة المنظمة كأبي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها و تقويها و تحافظ على استقرارها النشئ و رسوخها في أذهان العاملين و ضمائرهم و إتباعهم لتعليماتها في سلوكهم و علاقاتهم

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية و مراحل تطورها من المنظور النظري¹

أ- المرحلة العقلانية:

و في ظلها تم النظر للفرد من منظرو ثاني ، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه ، و كان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية و في هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة ألا أنّ هذه القيم قد تغيرت و يمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطورت الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية و هذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية و كذلك مرحلة العلاقات الإنسانية

ب-مرحلة المواجهة :

و في هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة فظهور النقابات العمالية و الاهتمام بالعنصر البشري و محاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني و إعطاؤه حقوقه و واجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية و الاحترام و التقدير

¹- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل ،ط1، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن ، 2002، ص234،233،232

ت-مرحلة الإجماع في الرأي :

و أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين و في هذه المرحلة عزز doglas مفهوم و أهمية القيم الإدارية و تطرق هذه المرحلة إلى نظريتي X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية

ث-المرحلة العاطفية:

و قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد لتجارب هوثورن و التي شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس و أن الإنسان هو كتلة من المشاعر و الأحاسيس و ليس مجرد آلة ميكانيكية

ج-مرحلة الإدارة بالأهداف:

و في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة و العاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار و التخطيط و التنسيق و الإشراف إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم و كذلك المسؤولية المشتركة

ح-مرحلة التطور التنظيمي:

و يشير إلى ذلك الجهد المخطط المدروس و المدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة و فعالية التنظيم الإداري في هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في التحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و استخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية و قد صاحب ذلك ظهور مفاهيم و قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و الجوانب النفسية و دراسة ضغوط العمل و الإجهاد و حالات التوتر و الانفعال

خ-مرحلة الواقعية:

ينتل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مزّت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها و مراعاة ظروف البيئة المحيطة و ظهور مفاهيم و مصطلحات جديدة فالتقافة و القيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذ تمت دراستها من مداخل دراسة قيم و ثقافة الأفراد دورا مهما في اتخاذ القرارات و أنماط الإدارة و العلاقات التنظيمية

فالقيم الفردية هي الأفكار و المعتقدات و الفلسفة التي يعتنقها العاملون و التي تحرك سلوكهم و تعكس درجة التماسك و التكامل بين أعضاء التنظيم القائم

الفرع الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية:¹

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة و التي تختلف من مكان لآخر و من قطاع لآخر فيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

أ- الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما و يتم التنسيق بين

الوحدات و تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام

ب- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة العمل التي تشجع و تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها

بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات

ت- ثقافة العمليات : و ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق

فينتشر الحذر و الحيطة بين افراد الذين يعملون على حماية أنفسهم و الفرد الناجح هو الذي يكون

أكثر دقة و تنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله

ث- الثقافة المساندة: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع و تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها

بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات

ج- ثقافة المهمة: و تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول

استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف

ح- ثقافة الدور : و ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوصفية أكثر من

الفرد و تهتم بالقواعد و الأنظمة كما توفر المن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء

¹- عبد العزيز حسن، الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمية، رسالة ماجستير، الرياض، 2001، ص5

المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية

الفرع الأول: الاتجاه نحو العولمة

تزامنا مع الثورات التكنولوجية ووجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل الثقافات مختلفة، انتهت الحدود بين الدول و قد ترتب على ذلك ظهور أهمية الثقافات القومية و أثرها على الممارسات الإدارية ، و يأخذ أثر الثقافات القومية اتجاهاً: أثرها على الشركات الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها، و أثرها على المنظمات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم⁸

الفرع الثاني: أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات

أدى نجاح الشركات اليابانية مع السبعينات و تفوقها على مثيلتها الغربية و تهديدها لها و لأسواقها إلى ضرورة البحث في سبب هذا النجاح و كان من نتائج البحوث في هذا المجال أن اختلاف الثقافة اليابانية عن الثقافات الغربية كان سببا في هذا النجاح

الفرع الثالث: فشل بعض مشروعات الاندماج:

كان من المعتقد أن سر نجاح المشروعات المدمجة هو توافر الموارد المالية و النجاح المالي و لكن بعض المشروعات المدمجة لم ينجح منها إلا عدد قليل، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب هذا الفشل، إلى ما يسمى بصدام الثقافات، أي عدم اتفاق القيم التي يحملها العاملون و المديرين الذين أتوا من منطقتين مختلفتين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم و الأفكار و المفاهيم و هذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات قبل عملية الاندماج⁹

الفرع الرابع: الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية و المناخ التنظيمي :

مع بداية الثمانينيات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية للثورة الإدارية الحالية، من هذه المفاهيم الثقافية التنظيمية، و المناخ التنظيمي و البيئة التنظيمية، و نظرا لتقارب هذه المفاهيم اتجه الباحثين إلى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم منها، و كذلك الفروق بينها ، و ظهرت كتابات تحدد مجالات استخدام كل منها في ممارسات الإدارية مما يحقق الفاعلية للمنظمات

الفرع الخامس: خلق سمات تنافسية للمنظمة

فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار و التجديد و الجودة يخلق سمة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الائتمان و ثقافة التسويق و ثقافة المبيعات كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات

الفرع السادس: التعامل مع التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات غالباً ما يقابلها مقاومة من جانب العاملين بهذه المنظمات و يرجع ذلك لان القائمين بالتغيير غالباً ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية فلا بد أن يدرس القائمون بالتغيير ثقافة المنظمات التي يعملون بها

المطلب الثالث: خلق و تغيير الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: آليات خلق ثقافة المؤسسة: من الآليات الرئيسية لخلق ثقافة المؤسسة¹

أ- إجراءات اختبار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات و أنماط سلوكية و خلفيات ثقافية و استعدادات و توجيهات مناسبة لها لعملية الاختيار تعني الأفراد الذين تتفق قيمهم و قيم التنظيم

ب- الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة فقد ترتفع المنظمة الشعارات من أنها تتبنى ثقافة منظمة تكافئ الأمانة و الانجاز و تتبنى قيم المساءلة و الشفافية و لكن من خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق على عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم سلطات و علاقات خاصة مع الرؤساء، إن مثل هذه الممارسات هي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات

ت- التنشئة و التطبيع: يلزم لتنشئة الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات و بعد اختيارها

للمترشحين المناسبين لعملية التدريب فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها

¹ - عبد العزيز حسن، الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمية، رسالة ماجستير، الرياض، 2001، ص5

الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها و ما يميزها من المنظمات الأخرى و غالبا ما يتم تدريبه و توجيهه¹

ث- القصص و الطقوس و الرموز و المفردات

تتعزز ثقافة المنظمة و تستكمل الآليات الرسمية السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية و تتمثل في الطقوس و القصص التي يتم تداولها في التنظيم يقصد لقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها و من الأمثلة على ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي من حيث عصاميته، و التزامه بالعمل و حرصه على الاهتمام بكل التفاصيل و من ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج و التأكد من إطفاء الإنارة أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها و من الأمثلة على ذلك إقامة الحفلات الخاصة بالمناسبات الاجتماعية، إقامة حفلات التكريم للمتفوقين و المنجزين و أصحاب الأفكار التطورية و قد تحرص أن يكون لها نمط خاص باللباس ، المباني، و الأثاث

الفرع الثاني: أثر الثقافة على المنظمة:²

تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية. ويمكن تبين أثر الثقافة على المنظمة في الآتي:^أ

- **التأثير على النمط الإداري:** نمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي ينتهجها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو الموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.
- **التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية:** إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل و تشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.

¹- ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك نايف

- **التأثير على أداء التنظيم:** وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.
- **التأثير على العلاقات ونظم المعلومات:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.
- **الحفاظ على هوية المنظمة:** هي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.
- **الحفاظ على استقرار المنظمة:** إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.
- **تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة:** تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالنقيد بالمعايير السائدة بقوة.

الفرع الثالث: الأوضاع التي تسهل تغيير الثقافة التنظيمية:

- وجود أزمة قوية داخل المنظمة مما يستدعي التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، مثل التقليص المفاجئ للتمويل، خسارة عميل وغيرها
- تغيير القيادة العليا و التي يمكن أن توفر مجموعة من القيم البديلة التي ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة اللازمة التي تمرّ بها المنظمة
- في حالة وجود منظمة جديدة و صغيرة تكون ثقافتها أقل حصانة مما يسهل من عملية تغييرها
- وجود ثقافة ضعيفة لدى المنظمة يجعل عملية التغييرها سهلة و يرجع ذلك إلى قلة تمسك الأفراد بها من جهة و قلة اجماع هؤلاء الأفراد حول هذه الثقافة¹³

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

الفرع الأول: المشروع الثقافي الجزائري بين الطموح و الواقع:

إن من نتائج الاستعمار الفرنسي للجزائر تدمير البنية الثقافية للمجتمع الجزائري تدمير شبه كاملا حيث وجدت الدولة الجزائرية، حيث وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام تحدي خطير و مصيري لإعادة بناء الدولة لأن الثقافة الوطنية تعتبر صمام الأمان للاستمرار و استقرار الدولة و المجتمع، و لهذا نجد أن موانيق ثورة التحرير و الموانيق التي جاءت في بداية الاستقلال أعطت أهمية بالغة لمشكلة الثقافة، و ذلك باعتبارها عنصر متميز من عناصر الأمن الوطني و المن الاجتماعي فاهي تشكل الضمانة الأولى التي تحمي الوطن و تحصنه أمام الهزات و الأزمات المختلفة و انطلاقا من هذه الخفيات ظهر ما يعرف بالثورة الثقافية التي كانت موازية للثورة الزراعية و الثورة الصناعية في بداية الاستقلال لهذه الأسباب أكدت الوثائق الرسمية لحزب جبهة التحرير الوطني على أهمية الثقافة و التعليم في إعادة بناء الجزائر الجديدة فقد جاء في برنامج طرابلس " غن ضرورة خلق فكر اجتماعي و سياسي يبين أهمية خلق فهم جديد للثقافة . و عليه فالثقافة الجزائرية ستكون وطنية ثوربو و علمية¹

الفرع الثاني: الثقافة الجزائرية داخل منظمات العمل:²

لقد لاحظ الأستاذ بوتلجة غياث و هو يقوم بدراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الجزائرية في الصناعات النسيجية بغرب البلاد بمجموعة من الأنماط و المظاهر السلوكية التي تعبر عن التشابك و التناقض الظاهر في البنية الثقافية التنظيمية للعامل الجزائري التي تبين أثر القيم السائدة في المجتمع و انعكاساتها على سلوكيات العمال و قد لخصها في مجموعة من المظاهر و هي :

أ- النظرة للعمل:

إن العمل و بعل السياسة الاستعمارية الاستغلالية التي احتقرت العامل الجزائري و جعلته مسخر لمصالحها دون الحصول على حقوقه المشروعة، جعلت من العامل الجزائري يفضل العمل المستقل سواء في المجال الفلاحي ، الحرفي أو الصناعي و التجاري كما أن الشباب الجزائري يفضل عادة المهن المستقلة كالطب و المحاماة و الهندسة المعمارية حتى يشتغل لحسابه الخاص،

1 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن ، الطبعة الأولى، 2003، ص341

2- بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، ط1، الجزائر

أما العمل عند الغير فعادة ما يكون عند الضرورة فقط ، فقد كان مركز الفرد نابعا من قبيلته أو أسرته بين القبائل و الأسر أكثر مما هو ناتج عن طبيعة عمله و هي النظرة التي أخذت تتغير مع التحولات الكبيرة التي يعرفها المجتمع

ب- نظرة المجتمع للمرأة العاملة:

رغم التطور الاجتماعي و الاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت ، إلا أن الضغط الاجتماعي لازال قويا حيث تظطر كثير من العاملات إلى ترك العمل بمجرد زواجهن أ عند انجابهن لأول مولود كذلك هناك ضغط اجتماعي و نظرة سلبية للعمل المختلط بين الجنسين، إذ أن العاملات في هذه المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل عاطفية و ثقافية لهذا نجد ضغوطا اجتماعية و حتى سياسية من طرف بعض الجمعيات من أجل الفصل بين الجنسين في مختلف مجالات الدراسة و العمل

ج- احترام الوقت و المواظبة:

إن غالبية الجزائريين يعتمدون في مواعيدهم على أوقات ففضاضة مثل وقت الظهر و العصر و بعد المغرب و كذلك يلتمس الجزائريين الكثير من الأعذار مثل قلة المواصلات و الظروف المناخية كما أن للمناسبات العائلية و الظروف الأسرية أولوية على الشغل حيث يتغيب العامل دون انذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب

خ- الطابع الثقافي للقيادة :

فمثلا العمال البسطاء يفضلون القائد الذي يتحدث معهم بالعامية و يسألهم عن أحوالهم و مشاكلهم بدلا من القائد المتسلط ، و من جهة أخرى نجد أن القيم التقليدية في مجتمع أثر للعلاقة مع المسؤولين و المشرفين و من الأمثلة على ذلك قيم احترام كبار السن و هو ما قد يؤدي إلى مشاكل بين العمال و المسؤولين

د- الصراع و الانضباط في العمل إن التعود على حرية العمل تؤثر سلبا على معاملات العمال و تصرفاته مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين و نقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الحديث و ما أمكن ملاحظته في كثير من الحالات و في مختلف الوحدات الإنتاجية رفض و عدم اطمئنان الكثير من المؤولين لسبب بسيط و هو أنهم ليسوا من المنطقة أو القبيلة التي

يناسب لها غالبية العمال كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل و الأسر تنتقل إلى ميدان العمل و هي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة و الميسرين و تؤدي إلى قلاقل و صراعات

الفرع الثالث: النقاط التي يجب توفرها لتكوين نمط ثقافي تسييري للمؤسسة الجزائرية

أ- التكيف و التكيف:

ظهرت التنظيمات الحديثة في المجتمعات الغربية ذات الثقافة المادية و القيم و التقاليد التي تميزها، و قد ظهرت في هذا المحيط طرق التسيير السائد حاليا، فهي مرتبطة بالقيم السائدة في المجتمعات الصناعية و قد أنشأت الدول النامية الصناعات العصرية، و استوردت نفس طرق التسيير المستعملة في الغرب دون اعتبارها للقيم الذهنية السائدة في المجتمع المحلي فتكيف الواقع الثقافي و القيمي و قبوله في صورة عصرية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، يسهل عملية قبول العمال لطرق التسيير المحلية و بالتالي سهولة التكيف معها، أو بتعبير آخر محاولة بناء ثقافة تنظيمية محلية تستنبط من القيم المحلية الأصالة و القدسية و تأخذ القيم الوافدة الفاعلية و الرشد و الكفاءة و المنطق العلمي

ب- إيجاد ثقافة مناسبة بالمؤسسات:

يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المؤسسة و تساهم في توحيد آرائهم و تصوراتهم و تصرفاتهم و تزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم و يكون ذلك من خلال:

- إيجاد سياسة للتشاور و إسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة و سياستها و إستراتيجيتها

- سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية

- تحسين العلاقات بين العمال و المشرفين و الميسرين

- التكفل بانشغالات العمال و العمل على حلها

ج- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل:

إن ثقافة المجتمع الجزائري خليط من القيم المتناقضة في كثير من الأحيان فكما أن هناك قيم للفاعلية و الإنجازية و المنطق العلمي و تقديس الكفاءة و العمل، نجد هناك قيم استسلامية تدعو إلى الكسل و التواكل و عدم الاجتهاد لهذا يجب على المشروع الثقافي الوطني أن يركز على تقوية جانب القيم الإيجابية و إعلاء تفوقها و صحتها على القيم الأخرى، بل يجب أن تسحب القداسة عن القيم السلبية و خاصة تلك التي تندثر بغطاء الدين و القيم الأصيلة

إن الحديث عن نموذج ثقافي للتسيير لا يعني أبدا التخلي عن القواعد الرشيدة للتنظيم التي توصل إليها العلم الحديث، و الذي يعتبر إرث إنساني يحق لكل البشر الاستفادة منه، و إنما القصد هو كيف نجعل من هذه القواعد التي وجدت في بيئات ثقافية و قيمية و اجتماعية و اقتصادية تختلف بشكل جذري في بعض الأحيان عن ثقافة المجتمع الجزائري، نجعل منها متكيفة و متوائمة مع بيئتنا الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، لنضفي عليها شيء من الفعالية و الكفاءة و المرودية، و هذا لا يعني كذلك الاستسلام لبعض القيم المحلية السلبية الراكدة و التي تشكل معوقات وظيفة حقيقية لمشاريعنا التنموية بل يجب أن نحاول تغيير هذه القيم أو إعادة تفعيلها بما يخدم التطور و التقدم.

المبحث الرابع: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، الكفاءات، إدارة المعرفة

المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي

الفرع الأول: توضيح لبعض المفاهيم :

سنقوم بتوضيح بعض المفاهيم التي تشكل نوعا من الغموض ونوعا من التلازم بينها وبين الذكاء الاقتصادي عند غير المتخصصين، ومن بينها:

1. التجسس والذكاء الاقتصادي :

الذكاء الاقتصادي ليس عملية تجسس، لأن التجسس يسعى للبحث عن المعلومات بوسائل وطرق غير لائقة" الفساد، القرصنة، سرقة الوثائق، والتصنت على المكالمات الهاتفية،... الخ"، أي كل المعلومات التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق القنوات الرسمية في حين، يمارس الذكاء الاقتصادي في إطار القانون واحترام القواعد الأخلاقية التي لها علاقة مباشرة مع ممارساته. كما تشير كذلك إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه.

2- البانثماركينغ والذكاء الاقتصادي :

يعرف المدير العام Davis Kearns البانثماركينغ لمؤسسة RankXerox بأنه "عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات والأساليب التي تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس وهذا الأخير هو أداة لخدمة الذكاء الاقتصادي.

3- الاستخبار والذكاء الاقتصادي:

الاستخبارات هي مصدر القيمة المضافة، من خلال إنتاج (renseignement) المعلومات المقدمة، تقييمها واختبارها وتحليلها...، هذه الأخيرة من شأنها تلبية حاجة معينة أعرب عنها، وموجهة نحو الفعل الاستخبار مثل الذكاء الاقتصادي، من حيث جمع ومعالجة المعلومات، لكن بطريقة سرية موجهة لعدد محدود من الأفراد والتي تسمح باتخاذ قرارات معينة في وقت معين.

4- إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي :

إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات تلك المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة كما أن إدارة المعرفة تركز على الموارد البشرية، المعارف والخبرة والمهارات، أصول المعرفة والأصول الفكرية يشكلان تراث لهذه الأخيرة، الممارسات الجيدة، ونظم المعلومات والتكنولوجيات كذلك.

نتيجة الوعي بالبعد الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة، أصبح هناك توافق بين الطريقتين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال أفضل إدارة للمعلومات والمعارف لذلك فهما يعملان على نفس العملية للانتقال من المعلومات إلى معرفة عملية ويعتمدان على نفس المهارات الذهنية الجماعية، لكن كل طريقة تعتمد على مناهج وطرق خاصة، ولهما أهداف خاصة ومختلفة في المؤسسة.

5- اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي :اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ

في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها. إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة. والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سميها برادار اليقظة " MARTINET " و " MARTI " وقد وضح كل من يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص المعنيين بأي خطر يداهمم ولكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار

وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الخاصة به

اليقظة تعرف على أنها: فن كشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية ونجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري... وكذا حماية المؤسسة من هجمات المنافسين الحالية والمحتملة وبطريقة بسيطة يمكن النظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع لمختلف أنواع اليقظة في المؤسسة غير أنه يذهب بعيدا بتخزين نتائجه الخاصة وتبني مسار ما قبل النشاط وبعبارة أخرى فالذكاء الاقتصادي يبحث عن معلومات محددة بدل انتظار الأحداث كما تفعل اليقظة.

لذلك يمكن اعتبار اليقظة مرحلة أساسية من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ، وهي كذلك عملية منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات،

أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى التأثير في المحيط والمحافظة على الإرث المعلوماتي للمؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي:

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا (من القاعدة) المستوى الداخلي للمؤسسة (مرورا بالمستويات الوسيطة) الجماعات المحلية (وصولا إلى المستويات الوطنية) الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة (ثم المستويات المتعددة الجنسيات) المجمعات المتعددة الجنسيات (أو الدولية) استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة. ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر مايلي:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.

- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.
- دراسة الحاضر لاستقراء المستقبل، وتشخيص الأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان والزمان. في إطار ما تقدم يتضح أن أهم الخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي تتجلى في دعمه لصناع القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتوافره لهم عند حاجتهم إليه في الوقت المناسب، مع وجوب أن يكون هادفاً، و إن تتسق أنشطته في مركز المؤسسة من قبل إدارة مركزية، مع رصده وتحليله للقضايا الأساسية ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة¹.

الفرع الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي:

- 1- **الوظيفة التوقعية:** عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة و بالتالي توقع (التهديدات) المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق (...و.الفرص) التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التموّج في سوق خارجي، و كشف الوضعيات المستقبلية.
2. **وظيفة الإعلام الآلي:** وظيفة الإعلام الآلي هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فبما أن أساس اليقظة و الذكاء هو التزود بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية للمستعملين
3. **الوظيفة التحليلية و التركيبية:** أي تحليل المعلومات المجمعّة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار
4. **وظيفة التنشيط و الاتصال:** الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعّة و المحللة و المركّبة من أجل إعطاءها أكبر قيمة و استغلالها أحسن استغلال و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
5. **وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات:** من أجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار.

¹ - أ/خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، جامعة عنابة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد العاشر، مارس 2013، ص 228

6. **وظيفة الحماية:** وظيفة نجدها في اليقظة و الذكاء و نعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف

والممتلكات التكنولوجية و الصناعية

الوظائف سابقة الذكر هي وظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير أن الذكاء

الاقتصادي يشتمل على وظائف أخرى و هي:

7. **وظيفة التنسيق:** فالذكاء الاقتصادي الفعال يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار

الأمثل بينها.

8. **وظيفة الأكثر نشاط:** الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة و قيمة أكبر

للمعلومات.

فالجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت.

الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير، فالتأثير أو جماعات الضغط هي أداة إستراتيجية

للمؤسسات من أجل مواجهة عولمة الأسواق¹.

المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية:

هي عملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة و متواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو

اجتماعية أو سياسية أو عملية و تكنولوجية أو خاصة بمحيط المنظمة و كل ما يتواجد من متغيرات

و فرص و أخطار، فهي تتمثل في جمع و معالجة و تخزين المعلومات و كل الإشارات القوية و

الضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة²

الفرع الثاني: مميزات اليقظة الإستراتيجية:

من بين أهم مميزات اليقظة الإستراتيجية نجد ما يلي:

¹ - فيلالي أسماء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص 42

² J.L.Dhenin et B. Fournier: 50 Thèmes d'initiation à l'économie: Source d'entreprise, édition BREAL, Paris, 1998, p203.

- 1- **الإستراتيجية:** يستخدم مفهوم الإستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدّمها اليقظة الإستراتيجية لا تخصّ العمليات الحالية و المتكرّرة فقط و إنّما تخصّ تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي و تطور المنظمة في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية المتطورة
- 2- **التوقع المسبق :** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعتبر كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عم الماضي
- 3- **المحيط أو البيئة:** لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئا إحصائيا أو مجردا فهي مكوّنة من عدّة عوامل مؤثرة لذلك فلا بدّ من تعريفها علميا بتبني اليقظة الإستراتيجية
- 4- **الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية و التي تمثّل إشارات إنذار مسبق، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا و لكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات و رؤية إبداعية
- 5- **الطوعية:** بما أن الإستراتيجية ذات طابع إبداعي فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد للبيئة، بل تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة نشاطا و يقظة كبيرين بهدف التقاط المعلومات المسبقة¹

الفرع الثالث: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:

- هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي:
- إدارة ثابتة من قبل الإدارة : فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا
 - اتصال داخلي جيّد: و هو بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي
 - التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك
 - الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطي لها القيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محدّدة روح جماعية قويّة: و هذا بين مختلف الموظفين

¹ -Humbert lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, P.2-3

المطلب الثالث: الكفاءات

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة¹ :

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات و المفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي :

✓ **المهارة:** استعدادات وراثية، و الكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، و مع الإنجازات الفنية و الاكتسابات المدرسية، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

✓ **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانبي تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

✓ **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

✓ **الإنجاز:** بمفهوم الاستعداد و القدرة في مفهوميهما السابق. و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من

✓ **السلوك:** السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها.

1- أبو أنس الأنصاري " تنمية الكفاءات البشرية، <http://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html>، تاريخ النسخ:

2014/01/15

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط.

الفرع الثاني: تنمية الكفاءات¹ :

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، و التحفيز، و غيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة، و ليست أهدافا في حد ذاتها

يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نم وها ، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية : وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي ، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية ، كما هو بحاجة إلى تعميق و تقوية معارفه و صقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين و التعلم إلى غيره من لتسيير الكفاءات.

✓ **إعداد مواصفات الكفاءات :** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

¹ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 03 - 04 ديسمبر - 2012

✓ تقييم الكفاءات :

يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد :مقابلة النشاطات السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

✓ تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة هذا الميدان نجد :التكوين المرتكز على الكفاءات.

✓ تحفيز الكفاءات :

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

الفرع الثالث: خصائصها الكفاءات

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص :

- 1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- 2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والذرايات الفنية.
- 4- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.

- 4- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه
- 5- ليست أصولًا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع
- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم 6 -ومهارتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين¹

المطلب الرابع: إدارة المعرفة

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

كان أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة على أنها دالة على أصول المنظمة غير الملموسة و مسماهما " رأس المال المعرفي" هو " غاري بيكر" 1964 و كان يرى بأن هذه الأصول تتكون من القوى العاملة، و هي كلية التنظيم الإداري و عملاء المنظمة ثم استخدم هذا المفهوم من قبل باحثين آخرين مثل "ليف أدفينسن" أو " باروشليف" و أوجزت مراحل تطور المعرفة عبر العصور على النحو التالي:

- 1- **مرحلة العصور البدائية:** و عنصرها الأساسي الصيد، و ارتكز الإنسان فيها على الجهد العضلي و عدم الاهتمام بالجانب المعرفي، بل كان الاهتمام منصبًا على توفير الحاجات الأساسية للإنسان
- 2- **مرحلة العصر الزراعي:** تميّزت بالتركيز على الجهد العضلي أيضا مع استغلال بسيط للمعرفة مثل ابتكار بعض الأدوات الزراعية و التعرف على أنواع النباتات
- 3- **مرحلة العصر التجاري:** شهدت هذه المرحلة نمو للجانب المعرفي، و ذلك لحاجة التجار لمعرفة الأسواق، و طرق المواصلات ، و مراكز إنتاج السلع التجارية و تميّزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف و الصناعات اليدوية، و تزايدت حجم التجمعات السكانية و برز الاهتمام بالعلم و البحث عن مصادره بالرغم من ندرة و ارتفاع تكلفة الحصول على المعرفة
- 4- **مرحلة العصر الصناعي:** ركزت هذه المرحلة على الإنتاج و نجد هنا أن العمل المعرفي بدأ بالانتساع على حساب العمل العضلي، فنشطت عمليات الإبداع و التطوير و الابتكار

¹ - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 09

5- عصر التكنولوجيا و ثورة المعرفة: و هي المرحلة الحالية، فشهدت اتساعا في دورة العمل المعرفي على حساب العمل العضلي، و أشارت الدراسات إلى أن 90% من المعارف وليدة القرن 20 و أكثر من 70% من المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه و على الرغم من تعدد الكتابات عن المعرفة على مرّ العصور، و الإسهامات لبعض الكتاب و الباحثين أمثال ميشال بولايين و بيتر دروكر حول أهمية المعرفة و دورها في الأداء فإن الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة لم يبدأ إلاّ في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نتيجة للدراسة التي قام بها كارل سيفيي في الثمانينات الميلادية حول ما يعرف الآن بالأصول غير الملموسة و تأكيد على أنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول التقليدية بالإضافة إلى إسهامات إيكوجيرو نوناكا 1991-1995 من خلال دراسة الخلافة للمعرفة كما كان لانعقاد أول مؤتمر لإدارة المعرفة 1994 تحت رعاية ERNST AND YOUNG تأثيره الكبير في انتشار مفهوم إدارة المعرفة الذي تبعه مؤتمر آخر 1995 تحت رعاية ARTHAR ANDERSEN و المركز الأمريكي للجودة و الإنتاج و منذ ذلك الوقت بدأت موجات التجريب و الاكتشاف و التعلم و لا تزال مستمرة حتى الآن لقد كان منتصف سنوات التسعينات نقطة انطلاق لتطور إدارة المعرفة ، حيث شهدت انتشار عدد كبير من المؤلفات في هذا الجانب ، لهذا اهتمت المنظمات بهذا الجانب ، حيث يرى 79% من قادة منظمات الأعمال في أوروبا أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال¹

الفرع الثاني: نظريات المعرفة في المنظمة:

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها و أحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية و مواجهات و دراسات بصدد العلاقة بين الفكر و العمل و التفكير الفردي و الجماعي و على عكس المدخل النفسي الاجتماعي لنظرية المعرفة فإن نظريات المعرفة التنظيمية مادية محضة لا مجال فيها للغيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوبات و يمكن تواجد فرق هائل

¹- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان " واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم " رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض 2013، ص 26-27

بين النظرية المعتمدة في المنظمة و تلك المطبقة فعلا، و لا يجدر افتراض أن الجميع متفقون على النظرية أو حتى يفهمون أي نظرية يجري تطبيقها لمجرد عملهم في شركة واحدة و النظريات غير المنطوقة تتعارض في أحيان كثيرة و مع ذلك فبدون نظرية صريحة لا يكون هناك سبيل للتربط و الانسجام فيما يلي نظريات مهمّة في هذا الصدد

1- نظرية نظم التكيف المعقدة:

ترى أن المنظمات تنظم ذاتها و تحاول التكيف فرديا و جماعيا و باستمرار مع الظروف المتغيرة و تقترض بأنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك و من ثم هي نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعدها على أنها تصبح إبداعية

2- نظرية NOUNAKA ET TAKEUTCHI:

ظهرت سنة 1995 و هي تستند على قراءة منهجية لمفهوم المعرفة لدى PALANY خاصة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية فسرت كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة الضمني و الظاهري، بعبارة أخرى فقد حاولا النقاط مفهوم المعرفة الصريحة و الضمنية و توظيفها في نموذج لتكوين و خلق المعرفة التكوينية الجديدة

3- نظرية النشاط ل BLACKLER :

جذورها إلى علم النفس الروسي و هي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير و العمل و الأفراد و المجتمع و اهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي و العقل و اكتشاف الروابط بين الفكر و السلوك و افترضت أن جذور كل التقلبات و الصراع في أنظمة النشاط المعرفي يمكن إيجادها في الصراع بين قيمة الاستعمال التي تمتلكها و قيمة التبادل التي تكتسبها و كيفية الموازنة بينهما ، و طورت هذه النظرية و أضيف إليها و سميت بنظرية المنظمات بوصفها أنظمة النشاط و هي نظرية غاية في الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي و الكفاءات التنظيمية و التعلم التنظيمي و استفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة و النجاح الاقتصادي و كيف أن المعرفة المتخصصة أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الأعمال

4- نظرية تجسير المعرفة لكوك و براون:

لقد انتقد كل من كوك و براون ممارسات المنظمات للمعرفة كشيء يمكن امتلاكه و هذا ينطبق فقط على المعرفة الصريحة و بالتالي إهمال المعرفة الضمنية كما أن استراتيجيات هذه المنظمات تميل إلى تفضيل المعرفة الفردية على الجماعية المتجسدة في ممارسات المجموعة و يساعد نموذج كوك و براون في التفكير في المعرفة بأنها سياق المنظمة كما يساعد على فهم لماذا و كيف نعرف أشياء (نكتسب معرفة) بطريقة جماعية و هو يقوي الربط بين المنتج و عملية الابتكار و في منظورهما فإن أشكال المعرفة تتجسد في تفاعلات الأفراد و الجماعات و طرق المعرفة تتعكس في تفاعل الأفراد مع بعضهم بعض، إن افتراضات نموذج تجسير المعرفة تستند إلى أنه لا يمكن للمعرفة أن تتحول من أشكالها المختلفة (فردية و ضمنية) نحو أشكال أخرى غير أنها تتواجد في أشكالها المتنوعة و يتم تفعيلها من قبل المنظمة كما هي عليه إن هذه النظريات و غيرها هي محاولة لشرح ظاهرة المعرفة التنظيمية و سلوكها سعياً لتنظيم العلاقة معرفة/العنصر البشري (فرد أو جماعة) في قالب مقنن معياري و إيجاد السبل الكفيلة بالتعامل معها و متابعتها على اعتبار أن المعرفة التنظيمية توجد على أنواع و أشكال عدة تفرض على مديريين و الممارسين التعامل مع كل منها بخصوصية و إستراتيجية مميزة و يعتبر مصدر المعرفة في المنظمة العامل المحدد لتلك المعرفة و خصوصيتها¹

الفرع الثالث: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحوّل المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدّة متطلبات و مؤثرات بيئية داخلية و خارجية و يمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط التالية:

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماسك مباشرة لوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات و الأنترنت و التي أسهمت بشكل كبير في تسهيل خلق و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد و توفير بنية تحتية أخرى للاتصالات

1- سمراء كحيلات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009

- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة أن تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها و قادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية و المعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، و هي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض و رأس المال و العمل،
- تشعب إدارة المعرفة و تزايد احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن وجود أنواع متعدّدة من المعرفة و أنواع متعدّدة من النظم و العمليات التي تدعم تطبيقاتها
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقّدة ، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات و المعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها و نقلها عن نظم تفسير و نقل المعلومات، و بالتالي تختلف القيمة المضافة للمعلومات
- التغيير الواسع في أذواق و اتجاهات العملاء ممّا يجعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيّرات
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصّة في مجال التنافس و الإبداع و التجديد و التنوع
- تهدف إلى الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و الكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي و الذكاء و التعلّم
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و جودة العمليات و إدارة و تطوير العاملين و إدارة العملاء و تقييم الإنتاج¹

الفرع الرابع : آليات تشكل المعرفة

تتشكل المعرفة بتوافر وتكامل عناصرها، ومن أهمها:

-المعلومة.

1- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجيه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مرجع سابق، ص 11

-الباحث عن المعلومة ومولد المعرفة.

-تشكل المعرفة.

وتقدر القدرة المعرفية لمؤسسة ما أو لشخص ما ب:

ق = القدرة الإدارية X القدرة التحليلية X المعلومات المتوفرة

1- المعلومة:

يمكن أن تكون المعلومة داخلية نابعة من المؤسسة نفسها وتعكس نتائج تجاربها ، أو خارجية تعكس تجارب المؤسسات الأخرى أو الباحثين المستقلين أو الرأي العام. والمعلومة متوفرة بكثرة، وبشكل عشوائي ، فهي على الرغم من توفرها فهي مضمرة، وفي أحيان كثيرة مضللة ، ومتغيرة ومتجددة بسرعة كبيرة ، لذا لا بد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة ، والمطلوبة ، وتصنيفها، وتوجيهها إلى فريق العمل/ الباحث المناسب في الوقت المناسب لمعالجتها ، وتحويلها إلى معرفة ، وهذا ما نسميه بإدارة المعلومات،

وهناك برامج حاسوبية متخصصة لإدارة المعلومات ويغير ذلك يبقى سيل المعلومات يتدفق بشكل عشوائي ، وغير منضبط ، ومتغير بحيث يصعب ضبط المعلومات القادمة والاستفادة منها ، بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب ، وأهم مصادر تلك المعلومات:

-بيئة العمل.

-نتائج التجارب المحلية

-الإنترنت

-براءات الاختراع

-الدوريات، والكتب

-المؤتمرات والندوات

-آراء الزبائن.

2- الباحث عن المعلومة / أو مولد المعرفة:

المعلومات عادةً تتدفق عبر نظم الاتصالات ، بشكلٍ غزير غير منظم تمامًا ، ويلتقطها الباحثون بشكلٍ فردي أو جماعي ، كلٍ حسب اجتهاده ، ومقدرته ، وتأخذ وتستهلك جزءًا كبيرًا من وقته . لذا

لا بد من تنظيم تدفق المعلومات حسب نوعها ، وإلى من يجب أن تصل، لتصل إلى الباحث / الباحثين المناسبين وهذا يتطلب ترميز المعلومة ، وترميز الباحثين ضمن المؤسسة الواحدة وبشكل ديناميكي يتناسب وديناميكية التطور السريع للتقانة والمنتجات.

وبقدر ما يكون الترميز واضحًا ، كانت إمكانية توليد المعرفة أكبر ،وبقدر ما يكون التعاون و المشاركة بين مولدي المعرفة أكبر كانت المعرفة المتولدة أنضج.

3- تشكل المعرفة:

تتشكل المعرفة ، بتوفر المعلومة الصحيحة ، وتلقيها من قبل باحث / فريق عمل متخصص وقادر ، ووجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير فكرة / منتج ، أو حل إشكالية محددة . فالمعلومة مهما بلغت دقتها ، أو صحتها لا تعني شيء لباحث / فريق عمل غير مختص ، كما أن مردودها قليل إذا كان الباحث / فريق العمل ، غير معني مباشرة في حل مسألة مرتبطة بماهية المعلومة المتوفرة.

ولتحقيق تشكل المعرفة في مؤسسة ما لا بد من توفر نظام إدارة للمعرفة في تلك المؤسسة، وكلما ازدادت المؤسسة حجمًا وتعقيدًا كان نظام إدارة المعلومات مركبًا ومعقدًا¹

الفرع الخامس: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

هناك عدة عوامل قد تعرقل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات و من المهم العمل على تجنبها و قد حدد كل من Fahey Pruak بعضاً من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة و هي :

-التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة ضمنية في عقولهم.

-عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية ، و عدم التشجيع على إظهارها .

-غزل المعرفة عن استعمالاتها

-إحلال الاتصال التكنولوجي بدل الحوار المباشر

¹- د. أكرم ناصر ، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير ، المؤتمر الرابع حول " آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي" ، مركز الدراسات والبحوث العلمية -دمشق، دمشق 11-14 كانون الأول، 2004، ص 2-3

-الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية ، و عدم الاهتمام بالتدقيق المعرفي و المعرفة الجديدة .

و من معوقات إدارة المعرفة أيضا المعوقات التالية :

-المركزية الشديدة و الخوف على المنصب الوظيفي بإتباع أسلوب إداري مركزي تساعد على نقل و تبادل المعرفة بين موظفي المنظمة و يكون مصدر هذه المركزية.

-المركزية الشديدة و الخوف على المنصب الوظيفي بإتباع أسلوب إداري مركزي لا يساعد على نقل و تبادل المعرفة بين موظفي المنظمة و يكون مصدر هذه المركزية في بعض الأحيان الخوف على المنصب الوظيفي

-الجهل بأهمية نقل المعرفة بعدم الاهتمام بالتطوير الذاتي و عدم رصد المعارف المهمة و الظاهرية الضمنية.

-عدم إدراج إدارة المعرفة في الخطط الإستراتيجية للمنظمة ، مما يؤدي الى الحد من قدراتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة و ضرورة توفير نظام لها.¹

¹ - عبدالعزیز بن محمد بن عبد العزیز آل عثمان ،مرجع سابق، ص 47-48

خلاصة الفصل:

إن واحد من أهم ما يميز علم الإدارة عن باقي العلوم ، هو حيويته وتقبله الدائم للتطور والتغيير وفقا لمتطلبات بيئة العمل وسلوكيات العاملين والمشاكل الظاهرة ، وهذا ما يثبتته دوام و استمرار ظهور النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة المختلفة والتي تحاول أن تعالج جوانب معينة أو تحليل ودراسة تجارب وتطبيقات إدارية متقدمة بهدف تعميمها وتسهيل استخدامها من قبل الآخرين.

لقد ظهر في مجال التنظيم الإداري عبر العقود السابقة العديد من المفاهيم والنظريات التي لقي البعض منها رواجاً واهتماماً كبيراً في حين لم يلق البعض الآخر منها نفس النصيب من الاهتمام سواء في الدراسة والتحليل أو التطبيق ، ومن بين أهم هذه المفاهيم تلك التي تطرقنا إليها في الفصل السابق الأمر الذي دفع الكثير من المؤسسات أياً كان تخصصها إلى دراسة هذا النظام وإمكانيات التطبيق والاستفادة من المزايا والفوائد التي يحققها ويوفرها .

والمواقع أن الحاجة هي التي تدفع الدول والمؤسسات إلى الاهتمام بهذه المفاهيم و النظريات المختلفة ، نتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والأعمال والتجارة خلال السنوات العشر أو العشرين الأخيرة ،وما زاد أيضاً من هذا الاهتمام هو الرغبة في تحسين الأداء الذي لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكانية بقاء المؤسسة وعدم اندثارها و إلى هنا يمكن أن نتساءل عن ماهية التغيير التنظيمي و كيف تكون مقاومته و بماذا يمكن التغلب عليها و هذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

تمهيد:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، مع أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، السياسية و العلمية والتكنولوجية الاتصالية و التشريعية و السلوكية .والدول المتقدمة كانت أم نامية تتأثر حضارتها بهذا الواقع، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير . وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغيرات الحضارية . وبما أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع فهي لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات الحضارية والسياسية والعلمية....،وتؤثر فيها مما يدفعها إلى إحداث تغيير هي الأخرى .ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم التغيير التنظيم أنواعه ،أهدافه ،أهميته، مبادئه، وأهم دوافعه.

المبحث الأول: أساسيات عن التغيير التنظيمي**المطلب الأول: التغيير التنظيمي****الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي**

تعريف ستيف سميث *Steve Smith* لإدارة التغيير: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"¹

إنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية، و يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي و يحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (و هي البعد الهيكلي و البعد التكنولوجي)²

و الفرق بين التغيير التنظيمي و التغيير التنظيمي ، فالول هو ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية و عفوية، و قد تنجم تحت التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه و هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي ، بما يتضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، و بذلك لقد تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة

الفرع الثاني: مبادئ عملية التغيير

بناء على الخبرة و التحليل الميداني فقد *griener* مجموعة من المبادئ التي تساعد أي منظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة وفعالية فقد صنفها إلى ثلاث مجموعات وجد أن جميعها تعتمد على القوة، و هذه المبادئ كما أوردها هي على الوجه التالي:

أ- مبدأ السلطة من جانب واحد:

¹ستيف سميث، ادارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض.2001م ص 7

²- د. زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، ، عمان، ص 21

الفصل الرابع إعادة تنظيم العمل بالتغيير التنظيمي

يقوم هذا المبدأ عند إحداث التغيير على القوة الوظيفية و الرسمية التي يتمتع بها المسؤولون حيث يقومون وحدهم باقتراح التغيير و التغييرات من خلال ممارسة ثلاثة أساليب من القوة الرسمية و الوظيفية وهي

✘ أسلوب المرسوم أو القرار :

حيث يقوم المدير أو المسؤول بإعلان التغيير الذي سوف يتم و تحديد الأدوار و الواجبات التي يجب أن يقوم بها المرؤوسون ، يعتبر هذا الأسلوب أحادي الجانب في إحداث التغيير و مال ذلك أن يقوم أحد المديرين بمطالبة الموظفين بإنجاز جميع مطالبات التأمين على الحوادث التي تمت في أسبوع مضى في غضون 24 ساعة من بداية الأسبوع التالي، و الموظف الذي لا يقوم بذلك سوف يحاسب على ذلك عند تقويم أدائه

✘ أسلوب الإحلال أو التبديل:

و يقوم ذلك على استخدام المدير أو المسؤول لسلطته التي يستمدتها من وظيفته في تبديل الوظائف و الأدوار التي يقوم بها المرؤوسون لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و غالبا ما يتم إحداث هذا التبديل من قبل المدير أو المسؤول دون مشورة المرؤوسين

✘ أسلوب تبديل علاقات العمل داخل الهيكل التنظيمي :

و يقوم هذا المبدأ على أساس قيام المدير او المسؤول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفين لإنجاز أعمال جديدة في ظروف معينة بدلا من إصدار القرارات أو التبديل في وظائف المرؤوسين و الافتراض في هذا الأسلوب هو أن تغيير العلاقات التي تحكم الموظفين سوف تؤدي إلى إحداث التغيير الإيجابي سواء في السلوك او الإنتاج

ب- مبدأ مشاركة المرؤوسين :

يقوم هذا المبدأ على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال و لكن يجب استخدامها بحذر فإذا كانت المؤسسة لديها مرؤوسون ذوو قدرات عالية فإن الافتراض يقول لا بد من مشاركتهم عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير و يمكن توظيف هذا المبدأ من خلال الأساليب التالية:

✘ أسلوب القرارات الجماعية:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل النسب من بين البدائل التي قام المديرين بتحديدتها من قبل، أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد أو تؤمن بأنه البديل

المثل للعمل و هذا المبدأ يهتم بالحصول علة الموافقة الجماعية للمرؤوسين و بناءا عليه يفترض أن يزيد الالتزام بالبديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية

✘ أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية:

و يتضمن هذا المبدأ مناقشة المشاكل جماعيا حيث أن المجموعة في هذه الحالة تمتلك نطاقا أوسع ليس فقط بالنسبة لعملية الاختيار و التحليل للمشاكل و المصاعب بل أيضا لتطوير الحلول المناسبة لهذه المشاكل

ت - مبدأ تفويض السلطة:

و يعتمد هذا المبدأ على تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برامج أو خطة التغيير منذ لحظة الإعداد حتى مرحلة التطبيق و التنفيذ و لهذا المبدأ أسلوبان هما:

✘ أسلوب المناقشة الجماعية:

و في هذا الأسلوب يقوم كل من الموظفين و المديرين بإجراء اللقاءات المفتوحة، لمناقشة الحالة المطلوبة الوصول إلى حلها، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول الممكنة، و الهدف من هذه اللقاءات المفتوحة هو تحفيز الموظفين من خلال المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة و الإدارة

✘ أسلوب التدريب الجماعي:

و يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الموظفين في مجموعات صغيرة لكي يصبحوا أكثر حساسية و معرفة بالنسبة لسلوك الأفراد و الجماعات ذات العلاقة بالمشكلة، و يكون التركيز في هذا الأسلوب حول زيادة الإدراك الذاتي لأننا نفترض أن التغيير في الأنماط و العلاقات تنتج عن التغيير في الشخصية المتبادلة ، و النتيجة المتوقعة من هذا التدريب هو تحسين الإدراك الذاتي و الذي يؤدي بدوره إلى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد مما يترتب عليه تحسين الأداء

إحداث التغيير هنا لابد من اختيار المبدأ السليم و الذي يعتقد من يقوم بالتغيير أنه الأصلح و الأنجح لإحداث التغيير المراد إحداثه و عملية التغيير هذه قد تأخذ شكلا متدرجا أو شكل التغيير الجذري، و هو أمر يجعل من المفيد لنا في هذا المقام معرفة الأساليب التي تتبع لإحداث التغيير و كذلك المراحل التي تمرّ بها عملية لتغيير¹

¹ - د. محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر و التوزيع،، الطبعة الأولى، 2006 ص

الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

- ويلخص جون شيرود John Sherwood أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:
- ✓ 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، و عدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.
 - ✓ توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
 - ✓ العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
 - ✓ إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، و تشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية الجماعات.
 - ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة.
 - ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدل الإدارة بالأزمات Management by Crisis.
 - ✓ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكمل له¹

الفرع الرابع: مجالات إدارة التغيير

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية و هذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري و الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية و إجراءات العمل و هذا ما يطلق عليه البعض التطوير التنظيمي و عادة ما ينصب محور هذا التغيير على الجوانب التالية:

1- التغيير في الإستراتيجية:

1 John Sherwood "An introduction to organization development" In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, New York: Marcel Dekker, Inc 1978 p.206

عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة و رسالتها، و على هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا و هيكل الثقافة التنظيمية ، و قد يكون تغيير الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية

2- التغيير في الثقافة التنظيمية:

إن إحداث التغيير في إستراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية و كذلك في نظام القيم بها، و لتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، و ذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة و فرق العمل و التركيز على العميل، و تلعب إدارة الأفراد دورا هاما في إحداث التغيير، تتمثل فيما يلي:

- توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام و القياس و الرقابة
- التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة و الأزمات التنظيمية
- التشجيع على نمذجة الدور و تعلم القيم الجديدة التي تود التأكيد عليها
- التعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت و الأوضاع الوظيفية
- التوفيق بين إجراءات و معايير إدارة الموارد البشرية و بين ما تعتقه من قيم

3- التغيير في الهيكل التنظيمي:

و تشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلا سير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، و كذلك تغيير علاقات السلطة و قد يتمثل التغيير الهيكلي أ التغييرات في طبيعة الوظيفة ، و على وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة (تغيير ملامح الوظيفة) ، زيادة على عدد المهام المستندة إلى الوظيفة و يكون الهدف هنا هو جعل الوظيفة أكثر إثارة و أهمية و تبحث على التحدي

الفرع الخامس: أهمية التغيير

للتغيير أهمية كبيرة بالنسبة للفرد و المنظمة

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى تجديد و الحيوية و تظهر روح الانتعاش و المقترحات كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج

2- تنمية القدرة على الابتكار:

فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد التبادل و التعامل معهم على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير و يكون تعامله بالإيجاب و منهم ما يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير لأن التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول و فقدان الميزات أو المراكز و فقدان الصلاحيات و المسؤوليات

3- إزكاء الرغبة في التطوير:

يعمل التغيير على التحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك م خلال مجموعة من الجوانب منها:

- عمليات الاصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها
- عمليات التجديد و تطوير القوى الانتاجية القادرة على التطوير و الابتكار و الانتاج و العمل
- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة لأن التكنولوجيا المتطورة و الأساليب الحديثة توجد و تولد الأسباب و البواعث الطبيعية و الذاتية نحو التغيير

4- التوافق مع المتغيرات:

وينظر أيضا إلى أهمية التغيير المتوافق مع التكنولوجيا و عولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق و بسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء:

حيث تكمن أهمية التغيير في تحقيق الارتقاء و النمو لأن معرفة و تشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمنظمات الخدمة مثلا ، و نظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود وجهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة للمنظمات و الموظفين ، هذه الأسباب يمكن أن تصل إليها من خلال اتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب و معرفة أولوياتها و طبيعة العلاقة بينها و بين العديد من المتغيرات ، سواء تلك المتعلقة منها بالعوامل الإدارية و الإجتماعية و الثقافية و الاقتصادية في المجتمع أو تلك المتعلقة بخصائص هذه المنظمات أو خصائص العاملين بها كما أن معرفة مجالات القوة و تأكيدها تشجع الانتاج و تحسن مناخ العمل

6- سوف يتم طردها من بيئة الأعمال:

فعلى سبيل المثال تزايد حجم عدد السكان يؤدي إلى زيادة حجم الطلب على المنتجات وبالتالي محاولة المنظمات الاستفادة من زيادة هذا الحجم لتحقيق معدلات أعلى من الأرباح كما يمكن تلخيص أهمية التغيير بالنسبة لأهم العناصر التي تتأثر به :

1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات و الأوضاع القائمة في منظماتهم، حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسألة العاطفية في حياة المنظمة ، و على الأخص تحقيق الذات للفرد و الصراحة بين أعضاء المنظمة و الشعور بالدفء الاجتماعي

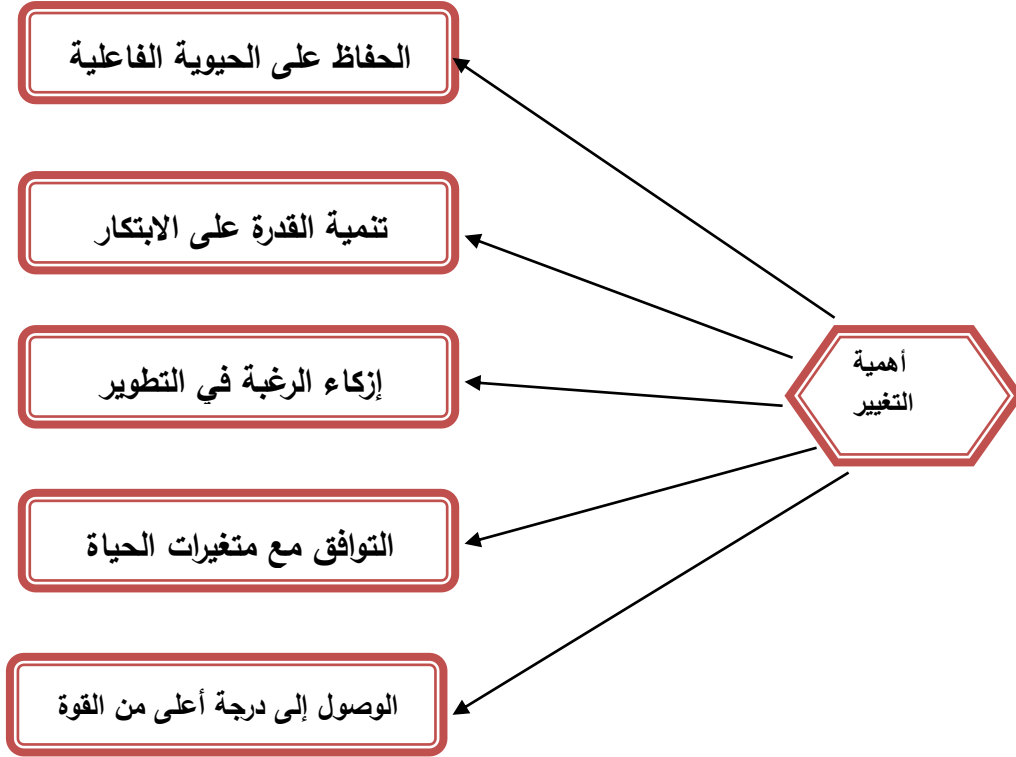
2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

لقد أخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء ، بحيث أصبح له دورا بارزا في إستراتيجية المنظمات من خلال إشراكه في وضع السياسات و الإجراءات و أصبح البعض يتحدث عن الجودة و الخدمة المادية و المعنوية، و أصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات و مطالب العملاء

3- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة:

إن التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة، الذي يعني بها التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التواء كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات و أعلى المستويات على هدف مشترك و هو التحسين المستمر للأداء¹

الشكل 21: أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة



المصدر: د. محسن أحمد الخضيرى ادارة التغيير، دار الرضا، دمشق 2003، ص 23

المطلب الثاني: كفاءات إحداث التغيير التنظيمي

الفرع الأول: العوامل التي تدعو إلى إحداث التغيير

إن القيادة الفعالة هي التي تستطيع إدراك العوامل التي تدعو إلى التغيير و ما يترتب على هذه العوامل من نتائج، و من هنا تأتي أهمية فهم هذه العوامل و أهميتها و كيفية التعامل معها و من هذه العوامل نجد ما يلي:

1- العولمة و الخصخصة:

¹ - د. فريد كورتل، د. أمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص 26

حيث أن الاتجاه نحو العولمة سيستمر في توسعه على الرغم من احتجاجات العمال و حماية الاقتصاد و أن كثيرا من المؤسسات أصبحت إنا توسع نطاق بنائها التنظيمي أو تقليص ذلك و تغيير إستراتيجيتها و كذلك قياداتها و الاتجاه من النشاط العام إلى النشاط الخاص أو ممارستها معا كما هو الحال في بعض المؤسسات العربية

2- الابتكار المتواصل:

و هو جوهر الأداء المؤسسي للعالم الذي نعيش فيه، حيث أننا نعيش عالم المنتجات الجديدة و التي غالبا ما تؤثر على سلوكنا و أدائنا و الذي تحكمه التكنولوجيا و يشكل الابتكار و الاختراع جوهر تقدمه و زبدة إنجازه

3- التجارة الالكترونية:

تعتبر التجارة الالكترونية من النشاطات التي لا تزال في طور النمو و نحن الآن في أوج هذا الاتجاه حيث توقع للمؤسسات أن تنتمى بمعدل 2000% بين عام 1999 و 2000 استنادا إلى تقدير داتا مونيتر كما يقدم التقدير حجم التجارة الالكترونية بأكثر من ثلاث ترليونات دولار بحلول السنة نفسها و حسب وزارة التجارة الالكترونية فقد فاقت الأرقام الحقيقية الأرقام التنبؤية بكثير

4- إيجاد القيادة القادرة على إدارة النشاطات و التغيير :

في دراسة قام بها HAWARD FROKEEN لشركة price water housecoopers حيث وضع مجموعة من المعايير و الأنماط السلوكية القيادية الواضحة و المحدودة و العملية القابلة للقياس و هي:

- بناء توجه مستقبلي
- التعامل مع قيم واضحة
- تحديد النتائج و المطالبة بها
- التعلم و التطوير المستمر
- تحديد أنماط السلوك المرغوبة
- القيام بالمخاطر الحسوبة
- حشد الفرق و دعمها (العمل الجماعي)
- تقوية الذات

- تشجيع المشاركة و الابتكار
- اختيار و تطوير الأفراد التاجحين
- مكافأة المتميزين

5- تحديد الهدف أو الرؤية:

غن تحديد أهداف المؤسسة بحيث يكون لها معنى بالنسبة للموظفين امر في غاية الصعوبة و ع ذلك هناك إجاج في اوساط النخبة القيادية على أن تحديد رؤية ذات مغزى و بشكل واحد من أهم مقومات قيادة التغيير الناجح فالقيادة و الرؤية يتمحوران حول إنشاء مؤسسة بوسع أفرادها التفاعل و التواصل معها و الاحساس بشعور مشترك من الفخر حيالها و الرغبة في الالتزام ببذل الجهود الاستثنائية الكبيرة في سبيلها، حيث أن الناس بطبيعتهم يحتاجون إلى هدف مشترك يدفعهم إلى بذل الجهد و الالتزام الثابت تجاه ما هو مطلوب لتحقيق أداء متميز و بشكل متواصل

6- تعبئة الناس:

إن القيادة الفعالة هي التي تسعى إلى تحقيق النتائج من خلال الناس، و إذا لم يكن لدى القيادة تابعون يتصفون بصفات فعالة فسوف تواجه القيادة صعوبات وقد تؤدي بهم إلى الفشل و لكي تتمكن القيادة من القيام بدورها الفعال فيجب أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- اختيار و تطوير الأشخاص المناسبين
- تشجيع المشاركة الفردية و الجماعية
- قدرة التعامل مع التغيير
- قبول المجازفة و الابتكار
- التقدير و المكافأة للمتميزين
- التعبير عن الثقة بقدرات الآخرين¹

الفرع الثاني: إستراتيجيات التغيير

¹ - د. محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق ص

كان ينصح في الماضي بعدم الاستجابة السريعة للتغيير و كانت الفكرة السائدة أن يقلل من تكرار حدوث التغيير بقدر الإمكان حتى يمكن التحكم بالتغيير بصورة أكبر و بالتالي يقلل من الاضطراب داخل المؤسسات أما في ظل الظروف الحديثة فإن عدم الاستجابة للتغيير المتسارع لا يتناسب مع السرعة الفائقة التي تحدث بها الأمور الإدارية و الاقتصادية و السياسية لذا نجد المؤسسات العامة و الخاصة تقوم بتغييرات مهمة بصورة متكررة و في أوقات لا يترك للمؤسسات اختيار إجراء التغيير عندما تريد ذلك

و بناء على ما تقدّم نجد أن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخطط له بصورة مسبقة متأنية أو بصورة مفاجئة و طارئة يعتمد على الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير ما يلي :

1- إستراتيجية التغيير المتدرج :

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة و قدرات العاملين و رغبة العاملين بالمشاركة و ثقافة المؤسسة و التشجيع المستمر و عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان و نجاح استراتيجية التغيير المتدرج و هي:

أ- المشاركة واسعة النطاق:

و يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة و كذلك ضرورة التغيير منخفضة إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد و الذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير و كيفية إحداثه ، إذ أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد و الذين يؤثر عليهم هذا التغيير عارفين بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم مما يساعد في تنفيذ التغيير

ب- المشاركة المركزة:

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية و درجة مقاومته منخفضة ، و في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، و هنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهمون و الحاسمون في نجاح عملية

التغيير و الحصول على مشاركتهم و في نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة

ت- أسلوب الإقناع :

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية و درجة الإلحاح منخفضة فإنه في هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع حيث يتم إقناع الأفراد و الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة ، و بالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة

ث- أسلوب الإجبار :

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و هناك مقاومة عالية للتغيير و تكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير

2- إستراتيجية التغيير البنوي :

يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة و التي يجب التخطيط لها بعناية و دقة كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً و لنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

أ- إستراتيجية البراعة القيادية :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة و لا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القيايين و الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي بل لابد من قدر كبير من التخطيط و التوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب

ب- إستراتيجية الإقناع :

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة و جميع العاملين في المؤسسة يعرفون و يدركون هذه الأزمة و مقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة تكون منخفضة و هنا لا بد من القيام بشيء سريع لتخطي ذلك و تكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة و الأمل في نفوس العاملين في المستقبل أفضل و أن ما تنوي المؤسسة القيام به هو الأفضل لمؤسسة و العاملين

ت- إستراتيجية الالتزام :

و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة إلا أم المؤسسة في هذه ليست في أزمة و هنا يوصى بإتباع أسلوب المشاركة واسعة النطاق أو الإقناع و يجب على قائد العمل هنا أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية و بحيث يطمأن إلى ما يحاول العاملون إنجازه و لما يبراد إحداثه في التغيير

ث- الإستراتيجية الدكتاتورية :

و يستخدم هذا المصطلح عندما تكون المقاومة للتغيير قوية تو شك على الوقوع في كارثة فإن هذا يكون هو الأسلوب النجع لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة ، حيث قد يتضمن هذا الأسلوب بعض القوة و القسوة التي قد تضر الروح المعنوية لدى لعاملين، إلا أنه عندما يستدعي المر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية مما تقدم و من خلال الدراسة و الإطلاع على استراتيجيات التغيير المختلفة يمكن القول أن العمل الإداري أصبح ليس هواية سهلة التنفيذ و إنما هو جهد متواصل مبني على العلم و المعرفة للتعامل مع الظروف و الأحوال المختلفة ، و أن المعرفة و القدرة على استخدام ما سبق من استراتيجيات من قبل الإداريين في هذا العصر عند التعامل مع التغيير و تحدياته المختلفة وفق الأساليب و الطرق العلمية التي ذكرت و هو السبيل لضمان بقاء و استمرار مؤسستنا سواء كانت حكومية أو خاصة في ساحة هذا العالم المتصارع

الفرع الثالث: المحاور الأساسية للتغيير: لأن منظمة الألفية الثالثة ماهي في الحقيقة إلا نظام مفتوح

مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح و البعض الآخر مغلق و يتشكل هذا النظام من كيانات تتربط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف و غايات المنظمة و سيتم توضيح كيف تتأثر هذه التغييرات ببعضها البعض كما يأتي :

1- التغييرات الهيكلية:

و تتضمن هذه التغييرات تغيير النشاط الذي تمارسه المنظمة و طبيعته العلاقات بين الوحدات و الدوائر و الأقسام المختلفة فيها و كذلك تغيير الأدوار التي تؤديها الوحدات المختلفة و الأفراد و كذلك تغيير إجراءات اتخاذ القرارات و موقع اتخاذ هذه القرارات و هذه التغييرات تقود بالضرورة إلى التأثير على المحاور الخرى سواء أكانت فنية أم سلوكية أم وظيفية كما أنها تتأثر بها أيضا

2- التغييرات الفنية:

تلك التغييرات التي تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات التكنولوجية المختلفة إضافة إلى التغييرات الحاصلة نتيجة الابتكارات الجديدة المتعلقة بالمنتج أو الاتصالات و أيضا التغيير في طرق ممارسة و تطبيق الإدارة هذه التغييرات تتأثر بالتغيير الذي يحصل في كل من التغييرات الهيكلية و السلوكية و الوظيفية، كما أنها تتأثر و تؤثر فيها بشكل كبير

3- التغييرات السلوكية:

تشمل ما يحصل في سلوك العاملين في المنظمات، سواء ما يتعلق بسلوكهم أثناء العمل، أو بأدوارهم المطلوب منهم القيام بها، أو بالظروف الاجتماعية للعمل، و تأثيرها على كيفية قيامهم بالدور الاجتماعي الذي يتعلق بتعاملهم مع بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية ، و هذه أيضا تتأثر و تؤثر ببقية المحاور الأساسية للتغيير

4- التغييرات الوظيفية:

تلك التغييرات التي تحدث في عملية توزيع الوظائف و كذلك الأدوار المطلوب من شاغلي تلك الوظائف القيام بها، إضافة إلى العلاقات الوظيفية التي ترتبط بين الموظفين، خاصة ما يتعلق بالاتصالات البنينة بينهم و مع الوحدات و المستويات الإدارية الأخرى، و هذه تحتاج لأن تتفاعل مع التغييرات الهيكلية و الفنية و السلوكية بشكل كبير¹

¹ د. ناصر جرادات، د. أحمد المعاني، د. أحمد عريقات، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية، الطبعة الأولى ، ص

الفرع الرابع: طرق إدارة التغيير التنظيمي

تمثل طرق إدارة التغيير التنظيمي أحد الجوانب الرئيسية المكونة لإدارة عملية التغيير ، كما تستمد أهميتها من تعدد الأنماط و الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة برامج و عمليات التغيير المختلفة. ونشير هنا إلى مجموعة من الطرق التي يستخدمها المديرون في إدارة التغيير و تتعلق بالكيفية التي تدار بها عملية التغيير و تشمل هذه الطرق:

1- الاتصال:

و تتمثل في إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم و دعمهم بمعنى أن يصبح العاملون مؤيدين للتغيير و مدافعين عنه و ليس مجرد متفرجين أو محايدين

2- التعاون:

و تتضمن المشاركة الواسعة من العاملين في ما يخص محتوى التغيير و الكيفية التي يتم فيها التغيير و تعتبر ورش العمل و اللقاءات و المحاضرات و الندوات و غيرها من الأمثلة المناسبة على هذا الأسلوب

3- المشاركة و التدخل:

حيث يتاح المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، ما يترك المجال لقيادة التغيير للتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها

4- التوجيه:

حيث يقوم قادة التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير فيما يقوم العاملون بتنفيذ تلك القرارات و هنا ليس بالضرورة أن يكون العاملين مقتنعين أو راضين عن التغيير غير أنهم ملزمون بتغييره استنادا للتوجيهات الصادرة إليهم من المديرين

5- الإكراه:

و في هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغايات الإسراع في تحقيق التغيير و هذا مثال على المركزية الزائدة في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يقود إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

الفرع الأول: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة و من أهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1- **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة، و من هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .
- 2- **الواقعية :** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها
- 3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- 4- **الفعالية :** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه قوة الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها
- 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير
- 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد ، و لما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير ، فإنه يتعين أولا تعديل و تغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية
- 7- **الإصلاح :** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
- 8- **الرشد:** و هو صفة لازمة لكل عمل إداري، و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر

9- القدرة على التطوير و الابتكار : و هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ن فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، و لكنها أيضاً تتوافق و تتكيف معها و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها ، بل و قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة¹

الفرع الثاني: الخطوات العملية لبرنامج تغيير فعال

بما أن التغيير هو الانتقال من حالة راهنة يشوبها بعض التشوهات إلى حالة منشودة تحقق ما يصبو إليه القائمون على التغيير فإنه و للوصول إلى هذا الأمر لابد من إتباع خطوات محددة للوصول بأي برنامج تغيير إلى النجاح المطلوب و التي يمكن إجمالها بالخطوات التالية:

1- تحديد طرق و أساليب التنفيذ:

تحتاج تفاصيل أي برنامج تغيير قبل البدء في مباشرته الإجابة على العديد من الأسئلة ، مثل هل سيكون التغيير من القمة إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معاً، و هل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟ ز هل سيتم لإدارة واحدة أم يشمل جميع المؤسسة

2- تحديد زمن بداية و نهاية التغيير:

يحتاج أي برنامج تغيير إلى تحديد فترة زمنية لإنجازه من البداية إلى النهاية بغض النظر إن كان البرنامج سوف يتم بطريقة كلية أو جزئية و يجب أن يكون تحديد الزمن يسمح بما يكفي للوصول إلى ما يصبو إليه البرنامج

3- وضع خطة و الخط المفضلة للتنفيذ:

و ذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ مفصلة بحيث يعرف كل رئيس أو موظف الدور المطلوب منه مع الاستفادة من دور فريق التغيير كمصدر للمشورة و النصيحة و هذه المرحلة يمكن تفويض بعض المديرين و رؤساء الأقسام لتقرير كيف سيتم التنفيذ وفقاً لأهداف العامة

¹ د. زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، ، عمان، ص 24

4- تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا و الاستفادة من دعمهم:

بحيث يكون جميع أعضاء فريق التغيير على اتصال وثيق بالعملية التغييرية و خاصة الإدارة العليا و التي تعتبر العامل الرئيسي في نجاح أو فشل التغيير و أن وجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير ضمن فرق العمل يجعل من حدوث التغيير أسهل و أسرع

5- تأسيس إدارة واعية للمشروع:

و في هذه الخطوة يجب أن يتعامل التغيير معاملة أي مشروع جديد بتحديد أهدافه و كيفية إنجازه و مراقبة تقدم المشروع وفقا لجدول زمني محدد و ميزانية مقررة، و كذلك قواعد التعامل لفريق العمل، و خاصة بالنسبة لعملية تبادل المعلومات و كذلك المشكلات المحتملة و كيفية التغلب عليها حال حدوثها

6- صبغ حجة التغيير بالصبغة الشخصية و ربطه بأهدافهم:

وجد أن الناس لا يقبلون حجة التغيير إلا إذا شعروا بإضفاء الصبغة الشخصية عليه و ربط ذلك بأهدافهم أو وظائفهم و هنا ينبغي التركيز على أهمية مديري الوسط (في خطوط الانتاج) بحيث يعملون علة ترجمة حالة المؤسسة بالنسبة للتغيير إلى واقع كل فرد منهم و ما سوف يعنيه التغيير بالنسبة لكل فرد من حيث مسمى الوظيفة، العادات ، أوقات العمل ، الزملاء الجدد و تميزها

7- التأكد من مشاركة الغالبية فيه:

لا بد في هذه المرحلة من إشعار العاملين بأنهم قادرون على إحداث برنامج التغيير المطلوب كما أنه يجب أن يعلموا أنهم قادرون على تطويره و تعديله لتحقيق المصلحة و يجب أن نعلم أن التغيير إذا تم بصورة الأمر و الطلب يصبح أمرا مجهدا و غالبا ما يعمل العاملون على إفشاله، و لذا يجب السماح بإبداء الآراء و المشاركة و كذلك الاستماع إلى النقد و المناصحة مع الحرص على وجود الوسيلة لإجراء التصحيح و التعديل

8- تحفيز و تشجيع القائمين على التغيير:

يتطلب أي برنامج تغييري منذ بدايته إلى نهايته أن يشعر القائمون عليه بالتحفيز و ذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم و تقدير إنجازاتهم سواء كانت بسيطة أو كبيرة باستخاطم الأساليب المعنوية و المادية و ذلك لأن المكافآت المختلفة تحفز مختلف الناس على التغيير المطلوب

9- الاستعداد للمقاومة و الصراع بأسلوب إيجابي:

غالبا ما يحدث التغيير مقاومة و صراعا، و السبب أن الناس لديهم آراء و وجهات نظر مختلفة و عليه يجب على القائم بالتغيير محاولة جعل الصراع أو المقاومة تظهر إلى السطح مع محاولة معالجتها بالاقناع و التحليل للأمور المختلف عليها و غالبا ما يمكن تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل إيجابي من خلال المناقشة الصريحة و تبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية جديدة إيجابية

10- بناء المهارات و تعزيز القدرة على التعلم:

ويجب إشعار القائمين على التغيير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية الدقيقة ، و المعلومات المفيدة للجميع و يجب حث الجميع على مناقشة ووضع أهداف و خطط التغيير، و محاولة جعل الناس يشعرون و يقتنعون بأن التغيير عملية علمية و شيء يود الناس الإقبال عليه بدلا من الشعور بالخوف و التهديد منه لأن الشعور ببناء القدرات و المهارات الجديدة للتأقلم مع التغيير الجديد يجعل من العاملين أداة فعالة لنجاحه و التغلب على ما يواجههم من عقبات و صعوبات

مما تقدّم نرى أن أهمية إدراك أي مدير أو قائد لخطوات برنامج التغيير الفعال إلا أن هذه الخطوات لا تكفي و لا تغني في هذا العصر عن الاستعداد للتغيير الجزئي أو الجذري و مواجهة تحديات التغيير العصرية المختلفة بكل مهارة و اقتدار¹

الفرع الثالث: عوامل نجاح التغيير

هناك عدة عوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة للتغيير:

- ✓ أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية
- ✓ تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب ، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه
- ✓ جعل لغة التعبير الإداري سهلة و مفهومة بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع ، و مدّهم بالاعون و المساعدة ليتخطوه في أمان و سلام

¹- د. محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق ص 123

- ✓ أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي ، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل
- ✓ توضيح أهمية الحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و السماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة
- ✓ وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي، و تقديم المعلومات و المساعدة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة ، لأن التطبيق العملي و الذي يأتي بالنتائج المرغوبة
- ✓ التأكد من أن فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه
- ✓ جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي تقوم بها العاملون، و ليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها فالتغيير يجب أن يمس لب العمل و ليس اظاهره
- ✓ جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهاراتهم للوصول إليه ، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها سبيرة بدون اتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد
- ✓ التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون¹
- و من وجه نظر سميت عمل على وضع عشرة مبادئ و التي ينصح باتباعها من قبل مديري الوسط لتتلاءم مع التغيير التنظيمي من أجل مساعدتهم على إنجازه:
- ✚ أن يكون المديرين قذوة في ممارسة التغيير التنظيمي في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية
- ✚ تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير التنظيمي المطلوب ، و ذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداث التغيير
- ✚ جعل لغة التغيير الإداري سهلة و مفهومة، و تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع و مدهم بالعون و المساعدة ليخطوه في أمان و سلام

¹ - د. فريد كورتل ، د. آمال كحيل: إدارة التغيير في عالم متغير ، زمزم للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص 72

✚ أن يبدأ التغيير التنظيمي من خلال فرق عمل حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل

✚ توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة

✚ وضع العاملين في موقع تعلم نظري و عملي، و تقديم المعلومات و المساعدة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة

✚ التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير التنظيمي لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار فإن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه

✚ جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون و ليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل و ليس ظاهره أو قشوره

✚ جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهاراتهم للوصول إليه لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد

✚ التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير التنظيمي، و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه ، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين و القائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون¹

الفرع الرابع: إستراتيجية النظم الحية في التغيير:

يعتمد هذا المدخل على مبدأ أساسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة تستمر مع فترة حياة المنظمة، و لا تنتهي إلا بنهاية المنظمة، و هو في ذلك يختلف عن التغيير المخطط الذي ينتهي إلا بنهاية المنظمة، و هو بذلك يختلف عن التغيير المخطط و الذي ينهي في الغالب باتمام تنفيذ عملية

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات ، التغيير التنظيمي و التحديات المعاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2006، ص 120، 121

التغيير في الفترة المخطط لها و هو كذلك يختلف عن التغيير الطارئ الذي لا يحدث إلا عند بروز مشكلة ما تعترض سير المؤسسة

يرتكز أسلوب النظم الحية على مبدأ رئيسي هو تنمية مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة في المساهمة في تنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاثة حقول رئيسية و هي: هوية المنظمة، المعلومات ، العلاقات، و ما على قائد التغيير إلا ان يكون على ذراية تامّة و مستمرة عن كيف تعمل المنظمة و المجموعات التي تنتمي إليها في ظل هذه الحقول الثلاثة و هو بهذا يتبع المبادئ و يقوم بتنفيذ الأعمال التي تستوفي شروط هذه الحقول الثلاثة

1- المحتوى النظري الإستراتيجية النظم الحية: وتتمثل هذه الحقول الثلاثة في:

أ- هوية المنظمة:

بدون معرفة ماهي المنظمة و ماهي المرامي التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها (ماهي رسالة المنظمة و ما هو غرضها و ما هي أهدافها) لا يمكن للمنظمة التفاعل بفعالية مع بيئتها، و لا يمكن لها كذلك أن تبدع في ظل هذه البيئة و يمكن أن يركز هذا الحقل على المجالات التالية: القيم التنظيمية و الهدف الجماعي للمنظمة - التفاعل نع رسالة المنظمة- توحيد الهوية و هكذا

ب-المعلومات:

إذا تمتعت المنظمة بنظام معلومات له القدرة على المراقبة و الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية (القدرة على التواصل مع البيئة) يكون للمنظمة الأدوات المناسبة للتقييم و التفسير الاستجابة لما يدور حول المنظمة من متغيرات و يركز هذا الحقل على المجالات التالية: المعرفة و الإدراك الجماعي بالمشكلات و عمل المنظمة ، القنوات المعلوماتية المفتوحة ، التغذية العكسية

ت-العلاقات:

تتعامل المنظمات مع عالم لا يقبل التوحد و الانعزالية، الأمر الذي يفرض على الأفراد و المجموعات التشارك معا لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة و يتم تنمية هذه العلاقات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية

✓ كيف يكون لنا الحاجة للتقارب مع بعضنا البعض؟

✓ كيف لنا أن نصل إلى اتفاق واحد يجمعنا نع بعض؟

✓ كيف لنا أن نخدم بعضنا البعض؟

✓ كيف لنا أن نتواصل مع بعضنا البعض؟

✓ كيف لنا أن نصنع الظروف التي تمنع تجاهل الحقائق الإنسانية التي تتم بيننا

2- المبادئ الأساسية لعمل استراتيجية النظم الحية للتغيير:

للعمل وفق هذه النظرية على القائد الاسترشاد بالمبادئ الستة التالية:

أ- التوجه حيث توجد الطاقة العاملة بالمنظمة :

لكل منظمة يتسم العاملون فيها بالفعالية و النشاط، و حتى يتسنى لمنفذ التغيير العمل بفعالية يجب عليها أن يسهل عمله مع هذه الفئة من العاملين ، هذا الاتجاه يفيد قائد التغيير كثيرا في معرفة ما هي اهتمامات العاملين ما هي الأشياء المحفزة للعاملين؟ و ما هي أولوياتهم؟ إضافة إلى تعليم الأفراد كيف يعملون بشكل جماعي عندما يشرعون لتنفيذ المهام الموكلة لهم؟

ب- اختيار الأفراد للتعريف بالعمل:

يتم اختيار الأفراد الذين يملكون المعلومات اللازمة و التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ و إشراكهم في عملية التغيير حتى يتسنى لهم التعبير عن اهتماماتهم الشخصية عند التنفيذ

ت- بناء تاريخ المنظمة و كيفية تبادل المعلومات الجماعية:

عملية بناء تاريخ المنظمة و كيفية تبادل المعلومات فيها، تنفيذ الأفراد في المنظمة بمعرفة الشكل الكلي للعمل الذي يمارسونه كما يعرفهم بمحيط و بيئة العمل الجديد و خلق نظام مفتوح لتداول الأخبار عبر الفئات العاملة بالمنظمة

ث- الفهم الكامل لطريقة تنفيذ العمل:

وفق هذا الفهم يمكن للأفراد من معرفة الطرق الجديدة للعمل الجماعي بفعالية و الاشتراك في إنتاج السلع و الخدمات بالجودة المطلوبة و التي تصب في تحقيق الغرض الأساسي للتغيير بالمنظمة

ج- تملك المعلومات الكاملة للأفراد :

خلق الوعي الكامل بالمعلومات يشد التعلم في أوساط العاملين، و يزيد من استيعابهم الكامل و تبادل الآراء حول كيفية تنفيذ التغيير

ح- التحرك من التوحد للعمل الجماعي:

و هذا اتجاه يحطم الاتجاهات الدفاعية للهوية المفردة، و التي قد تنشأ بين الأفراد عند التغيير و يعمل على بناء غاية مشتركة بالعمل الجماعي الذي يعبر بهم لتحقيق أهداف المنظمة

3- الموجهات العملية لإستراتيجية النظم الحية :

تتركز هذه الموجهات في الحوار الفعال بين جميع العاملين، و ذلك عن طريق التداول في أمر التغيير القيادة التي تغذي و تنمي العلاقات و توفر الفرص للأفراد و توفر الفرص للأداء الانعكاسي الذي يطور المعلومات المخزنة لدى بعض الأطراف و التي تعرف جيدا ما هي هوية المنظمة و تتمثل هذه الموجهات في النقاط التالية

أ- تصميم مجال الحوار:

بين العاملين يهدف إلى تسهيل تداول المعلومات و البيانات بصورة فعالة و مفيدة و ذلك بإتاحة الفرصة لطرح الأسئلة الصحيحة و خلق الفرص لتفاعل المشاركين

ب- استعراض النتائج:

يتم استعراض النتائج الحوار بصفة جماعية و دون توبيخ أو لوم من أي طرف كان، مع كشف النتائج التي حدثت جراء الحداث السابقة (النتائج المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها على حد سواء)

ت- انشاء ناد للحوار:

يفيد كثيرا في توليد المعلومات الغنية إضافة إلى تداول الأفكار و الخبرات بين الأعضاء مع إعطاء صورة شاملة عن كيف يمكن التطور في مجال العمل

ث- خلق مساحة للحوار:

بين الأفراد يتيح للمشاركين في الحوار في الأمور التي قد تنشأ أو الأسئلة و المواضيع التي تتصل بواقع العمل بحرية كاملة

ج- تشكيل فريق الحوار:

يتم تشكيل فريق الحوار بالشكل الذي يقود بالفريق للغوص في تفاصيل العمل أو الأعمال ، و بالشكل الذي يمكن من بناء قدرات الفريق للتعرف بالعمليات التي تقود لاستعراض و مناقشة أمور المنظمة بالكفاءة المطلوبة

ح- تصميم قاعدة بيانات:

يتم توفير قاعدة بيانات بالمنظمة ، و ذلك عن طريق خلق بيئة معملية تمكن المشاركين من بناء الخبرة و المعرفة اللازمة للتطور، و ما هو أثر هذه العمليات على المنتج النهائي

خ- تصنيف المعلومات:

أخيرا يتم ترتيب المعلومات بشكل مصفوفي، بحيث يمكن للمشارك الحصول على المعلومات الهامة التي يطلبها و بشكل غير خطي و ذلك من خلال تقديم صورة كلية للعمليات التبادلية التي تتم داخل المنظمة ككل

المطلب الرابع: إعادة تنظيم العمل

الفرع الأول: أهم العناصر المساعدة على التغيير التنظيمي

تتمثل أهم العناصر المساعدة على التغيير التنظيمي فيما يلي :

1- تحديد هدف التطوير:

في وضع هدف واحد و محدد للتطوير و التغيير يمكن تطبيقه و يسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها و تغييرها

2- التجديد المستمر للتنظيم:

و هو النظرة الإيجابية للنظم و اعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير و التطوير و تحسين إنجازها لأهدافها ، كذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حاجة جديدة ، و تطوير الإجراءات و الأساليب و أي ظروف أخرى محيطة ، و كذلك تطوير و تجديد العمليات و المهارات و المناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل

3- الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل:

أي الاهتمام بالجانب الانساني للعاملين بالمنظمة و الاهتمام بدوافعهم و شخصياتهم و تطلعاتهم الإجتماعية و الانسانية، و عدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي و مهام العمل فقط، و الاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم و اتجاهات و مواقف العاملين و ثقافتهم و خلفياتهم الاجتماعية و البيئية و المعيشية و أنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف على حاجاتهم و توقعاتهم و لسهولة حل مشكلاتهم و التعامل معهم ببسر و سهولة

4- استخدام مفهوم النظم: و يعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي و تقني مركب، و هكذا

يعني النظرة الكلية و الشاملة للمنظمة و أن هناك ترابطا ديناميكيا لمكونات النظم الفرعية أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة و أخذه بعين الاعتبار

5- تبني إستراتيجية إدارية للتطوير :

أي السعي إلى التجديد و الابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالته في سلوك الأفراد العاملين ، و ذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، و تفهم ثقافة العاملين

6- الاهتمام بالمعايشة و التعلم من خلال الخبرة:

أي أن يكون التعلم و التدريب نابعا من خبرات واقعية معاشة للاستفادة من هذه التجارب

7- التعامل مع قضايا حقيقية:

أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش و الحقيقي و أن تكون مشكلات محددة و ملحة حتى يسهل فهمها و التغلب عليها و الإستفادة منها

8- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:

أي الاستفادة من المتخصصين و تحسينها على ضوء الخبرة العلمية و إيجاد البدائل و الحلول المناسبة¹

الفرع الثاني: تغيير الاتجاهات النفسية:

تؤثر الاتجاهات النفسية على السلوك التنظيمي ، هناك سؤال يطرح و هو ما الذي يمنع من تغيير الاتجاهات النفسية كوسيلة للتأثير في السلوك الإنساني داخل المنظمات؟
الجواب على هذا السؤال يشير إلى أن تغيير الاتجاهات النفسية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الشخص على اقناع آخرين بمعلومات معنية و بناء مشاعرهم و تقوية ميولهم السلوكية تجاه شيء جديد و يسمى هذا بالموصل أو القائم بالاقناع، و هناك عدة عناصر مؤثرة في تغيير الاتجاهات النفسية و هي:

1- الإقناع:

تعتمد القدرة على الإقناع على عنصرين أساسيين هما قدرات الشخص القائم بالإقناع ، و محتوى الرسالة و درجة الإقناع فيها، و سيتم شرحها كما يلي:

أ- قدرة القائم على الإقناع:

¹ د. زيد مينر عبوي ، إدارة التغيير و التطوير، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 38

أن القائم على الإقناع هو الشخص الذي يقوم بإقناع فرد أو مجموعة أفراد و قدرة القائم بالإقناع تعتمد على مقومات متاحة أو غير متاحة فيه و هي:

- 1- **الجاذبية:** أن جاذبية الشخص القائم بالإقناع لدى الأشخاص محل الإقناع لها تأثير على نجاح عملية الإقناع و تتحدد جاذبية القائم بالإقناع بمدى حب الآخرين و راحتهم تجاهه
- 2- **الثقة:** أن درجة الثقة في مصداقية القائم تعتمد على الخبرة فالشخص ذو المهارات و الخبرات المتخصصة في مجال معين هو أهل لثقة الآخرين به، كما أن دافعية الشخص القائم بالإقناع و حماسه حول الموضوع محل الاهتمام من الممكن أن تنتقل منه إلى الأشخاص محل الإقناع
- 3- **الأسلوب:** إن القائم بالإقناع تتمثل في أسلوب جيّد في الإقناع يمكنه أن يحدث أبلغ الأثر في تغيير الاتجاهات النفسية، و تتبين أن الشخص القادر على طلاقة لعفوية عالية و قدرة على استخدام اللّغة و الأسلوب الجيّد في المناورة بالألفاظ هو شخص أكثر قدرة على إقناع الآخرين و تغيير اتجاهاتهم

ب- محتوى الاتصال و الإقناع: حيث يتوقف إقناع الأشخاص برسالة (أو محتوى الاتصال) بناء على إحتواء هذه الرسالة أو الفكرة على عناصر معيّنة أهمها ما يلي:

- 1- يجب ان يكون تغيير الاتجاه بحجم قليل ما أمكن ، فإذا كانت الفكرة أو الرسالة مختلفة تماماً عن وجهات النظر الموجودة لدى الشخص المستهدف فسيكون تغيير الرأي و الإتجاهات صعب
- 2- يجب ان تكون الرسالة أو الفكرة المطلوب تغيير الاتجاهات إليها سهلة في معناها و محددة الملامح و منطقية و ذات بناء فكري متكامل و ذات علاقات واضحة

2- التنافر الوجداني: يساعد كثيرا على تغييرات إتجاهات النفسية في قدرة الشخص القائم بالقناع على

أحداث تلبة و تنافر في أفكار و معتقدات و مشاعر شخص آخر بالآتي :

أ- قم بلخبطة الطرف الآخر و معتقداته

ب- قم بإحداث تشويش في وجهة نظره

ت- قم بإثارة بتلبية فيما تؤمن به و فيما لديه من مشاعر

أن تشتيت الشخص المستهدف في مبدئه يؤدي هذا إلى غسيل مخه ، ثم تبدأ مرحلة رزع الأفكار و المبادئ و المعتقدات و المشاعر الجديدة كل هذا يؤدي إلى غسيل المخان تشتيت الشخص

المستهدف في مبدئه يؤدي هذا إلى غسيل مخه ، ثم تبدأ مرحلة رزع الأفكار و المبادئ و المعتقدات و المشاعر الجديدة كل هذا يؤدي إلى غسيل المخ

الفرع الثالث: إعادة تنظيم العمل من خلال تطبيق نظم العمل الاجتماعية /التقنية:

يعمل هذا المدخل من خلال التزاوج بي النم التقنية للعمل (الآلات و التكنولوجيا و تنظيم العمل) و النظم الاجتماعية في بيئة العمل (نظم المشاركة و الرقابة و العلاقات) وفق فهم مفاده أن النظم التقنية و الاجتماعية يجب أن يعملوا سويا حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها المرسومة ، على عكس المفاهيم التقليدية السابقة و التي تنادي بضرورة مواكبة النظام الاجتماعي بالمنظمة مع النظام التقني فإن هذا النموذج يعمل على الموافقة بين النظامين

و يتمثل هدف هذا النظام في تنمية مجموعات عمل مستقلة نسبيا ، بحيث تكون مسؤولية إنتاج هذه المجموعة تضامنية بين أفراد المجموعة ، و لا تأتي هذا إلا بشعور الأفراد بإنجاز عمل ذي أهمية و قيمة ، و نمو و إحساس بالحرية و المسؤولية في العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و هو ما يولد الرقابة الذاتية للأفراد و مجموعات العمل بالمنظمة

تركزت تطبيقات نظم العمل هذه في أوروبا على تصميم مجموعات عمل تتمتع بحرية كافية للعمل، بحيث تشكل مجموعات الإنتاج مثلا من أفراد يعملون بصورة مستقلة تماما عن مجموعات العمل الأخرى و يتم ذلك بعمل حواجز إدارية بين هذه المجموعات ، بحيث لا يرتبط عمل هذه المجموعة مع المجموعات الأخرى و هذا ما يساهم كثيرا في تفويض السلطات ، الأمر الذي يساعد المشرفين على هذه المجموعات في التركيز على التنمية و التخطيط بصورة أفضل، كما يمكن تحديد مخرجات المجموعة بشكل دقيق وفق هذا التصميم، و في هذه الحالة يمكن أن تقوم المجموعات التي تعنى بالتطوير و التنسيق الجهود بين هذه المجموعات

هناك اعتقاد بأن الإفراط في استخدام تكنولوجيا معقدة في العمل يقود لتخفيض درجة ارتباط العاملين مع بعضهم البعض و هو أمر غير صحيح في أغلب الأحوال ، ففي كثير من الأحيان نجد أن العمل الذي يتسم بالتعقيد التكنولوجي يقود لزيادة درجة ارتباط العاملين مع بعضهم البعض، و يؤدي كذلك لربط مهاراتهم الخاصة بصناعة القرار

معظم مصممي هذه النظم يركزون في تصميمهم على مستوى المجموعات و ليس على مستوى الأفراد ، و مع ذلك يجب على المنظمات الأعمال أن تراعي الجوانب الإنسانية و الاجتماعية للأفراد عند تصميم أعمالها في إطار عمل الفريق، و يتم ذلك بوضع جميع العاملين الذين ترتبط أعمالهم و جهودهم مع بعضهم البعض، أو عندما يحتاج عمل ما إلى جهود مشتركة، حتى يتسنى للمجموعة أن تقرر ما هو الأنفع و تعمل على إدارة أعمالها بنفسها من كافة الجوانب، مثل صياغة أهداف الوحدة أو المجموعة أو تحمل مسؤولية توزيع الأعباء فيما بينها أو مراقبة جودة إنتاجها هناك ثلاثة ظروف تفرض على المنظمة تصميم مجموعات عمل تتمتع باستقلالية في إدارة و تصريف مهامها ، هذه الظروف هي:

1- تميّز العمل :

يقصد بالتمييز هنا درجة استقلالية العمل، و إلى أي مدى يستطيع الفرد إتمام العمل لوحده، فكلما كانت الوظيفة مستقلة بطبيعتها عن باقي الوظائف كلما تميزت عن غيرها من الوظائف

2- إمكانية التحكم في بيئة العمل:

إلى أي مدى يمكن لأفراد التحكم في العملية المرتبطة ببيئة العمل، بمعنى التحكم في نوع و كمية مدخلات الصناعة، و نوع و كمية مخرجات المنظمة، و هذا يتطلب الوصف الدقيق لمجال العمل (المسؤولية التامة لبعض المجالات الرقابية مثل ضبط الجودة) مما يقلل من اعتماد المنظمة على بعض أدوات الرقابة الخارجية ، و هو أمر يتطلب تدريباً عالياً

3- التحكم في العمل:

و هو القدر من الحرية الذي يتمتع به الأفراد لتنظيم سلوك العمل الذي يقود لتحويل المدخلات إلى سلع تامة أو شبه تامة (اختيار طريقة العمل و جدولة الأنشطة لمقابلة متطلبات بيئة العمل) المقدرة على التحكم في أهداف الإنتاج (القدرة على تعديل مخرجات الإنتاج لتناسب مع الظروف المختلفة و التي قد تواجهها المنظمة)

يتلخص هدف هذا التصميم في زيادة قدرة العاملين في المجموعة على التحكم داخليا في الانحرافات التي قد تنشأ في العمل دون الحاجة لعنصر رقابي خارجي يتطلب هذا المدخل تغييرا للنظم الداعمة ، و التي تختلف عن النظم التقليدية (هياكل تنظيمية مرنة، التحديد من خفة القواعد الرسمية في العمل ، تفويض السلطات ، لا مركزية العمل ،،،،) بالإضافة

إلى ذلك فإن نجاح تطبيق هذا النموذج يتطلب توافر أنماط إشرافية جيدة تتواءم مع نمط الإدارة الذاتية

يجب أن لا يفهم من هذا السرد أن نماذج جودة بيئة العمل و النظم الاجتماعية/التقنية بسيطة و سهلة التنفيذ، على عكس من ذلك فإن تطبيق و قبول هذه النماذج تكتفه بعض الصعوبات و الاعتراضات حتى الآن ، حتى أن الجانب النظري لهذه النظم لم يتوقف على التوسع و الانقسام بعد¹

الفرع الرابع: مهام الاتصال التي لها علاقة مع إعادة تنظيم العمل:

أ- حركة المعلومات و تدفق الاتصالات:

حركة المعلومات تقدم صورة لما يحدث داخل المنشأة تماما مثل ما تقدمه السيالة العصبية من إشارات لأعضاء الإنسان ، فهي تسمح بالقضاء على تمرکز البيانات و المعطيات في القمة التي يميّز بها الشكل الهرمي للمنشأة، كما تسهم بنشر كل ما يتعلق بالمنشأة في جميع المستويات التنظيمية و بطريقة مدروسة و بذلك فهي تقضي على تزايد حجمها في مستوى معين الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، كما تعزز الاحساس عند الفاعلين باهتمام الإدارة فتقوي روح الانتماء و التمسك بها عندهم من خلال تبادلهم للنشاطات بدديناميكية أكبر فيلتفون حول مشروع التغيير و يعملون على نجاحه، و من ثمة تحقيق فعاليتها، و قد أبرزت الدراسة نفسها أن غياب التوزيع العادل و الكافي للمعلومات بين الفاعلين يجعلهم يلجؤون إلى طرائق أخرى (وسائل الإعلام، الإشاعات.....) و ذلك لحاجاتهم الملحة إليها، و يمكن أن تكون هذه المعلومات المتحصل عليها مشوهة و غير حقيقية و التي تدفعهم إلى بناء تصور خاص بهم لما يحدث داخل المنشأة.

ب- الفهم:

المقصود بالفهم هو قدرة الفاعل على استيعاب الأفكار المتضمنة في الرسالة، و الذي يعتمد على مدى توافر المعلومات و حركتها داخل المنشأة، و في هذه الدراسة فإن محتوى الرسالة هو مشروع التغيير الذي يتطلب فهمه من طرف الفاعل توزيعا عادلا و كافيا للمعلومات في جميع المستويات التنظيمية للمنشأة، و ينتج عن فهم مشروع التغيير ظهور روح المبادرة عند الجميع التي تتجسد من خلال العلاقة الحسنة بين المنشأة كمنسق و فاعليها من جهة، و بين المسيرين و

1- د. حسن محمد أحمد محمد مختار، التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، الطبعة الثالثة، 2014، ص 194

الفاعلين من جهة أخرى فضلا عن ذلك فإن فهم الفاعل لمشروع منشأته يجعله يحس بأن نجاحه الشخصي مرتبط بنجاحها، و لهذا فهو يربط بين منجزاته و تطورها، و العكس عند غياب الفهم حيث تكثر الاحتياجات و الاعتراضات

ت- تقوية الانسجام و التضامن:

الانسجام هو التوافق بين الفاعلين داخل المنشأة في الأفكار و النشاطات الذي ينتج عنه الوفاق و الوحدة و ظهور التضامن بينهم و في موضوعنا هذا فإن فهم الفاعلين لمشروع التغيير يجعلهم يسلكون السلوكيات نفسها تقريبا تجاه منشأتهم و أهدافها، فالإتصال من خلال الرموز و الإشارات المشتركة بينهم يسمح لهم بالانتماء و التمثيل الموحد و الولاء لمنشأتهم مما يجعل نجاح العملية ممكنا إذا كان الفاعلون جميعهم يشكلون قطبا متجانسا ، أما عدم الاتفاق و الانسجام فيرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف في التصور لمشروع المنشأة الذي ينتج عن غياب المعلومات، و إن وجدت فإنها توزع عشوائيا بطريقة غير عادلة و كافية مما يؤثر سلبا في العلاقات فيما بينهم، و تظهر الصراعات اليومية و المشاكل ، و تبرز هذه الآثار السلبية في عزلة بعض الفاعلين داخل المنشأة و تفضيلهم المناقشة و الحوار مع الفاعلين بمستواهم التنظيمي أو مع الأصدقاء فقط، و قد برز ذلك عند الفاعلين داخل المنشأة من خلال أسباب رفضهم للإصلاحات

ث- القضاء على مظاهر المواجهة :

تظهر المواجهة عند الفاعلين بسبب الاختلاف في التصور لمشروع التغيير و الخوف من فقدان المكانة فضلا عما سبق ذكره في أسباب المقاومة، لهذا فإن الانسجام و التضامن هما نتيجة لحركة المعلومات و الفهم اللذين يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم تساعد على الحوار و تبادل الرأي و تقدير جميع الأفكار و الاقتراحات من خلال استشارة الجميع، فيصبح لكل فاعل مكانة و دور داخل المنشأة، و يظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات و مقاومة كل ما هو جديد و العكس إذا كان هناك اختلاف في التصور لمشروع التغيير الذي يكون ناتجا عن نقص في المعلومات أو عدم فهمها مما يؤدي إلى اقتصار الحوار على الفاعلين ذوي المستوى الواحد و بروز حالات اللأمن و الشك داخل بيئة العمل التي تسهم في توتر العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، و ظهور العلاقات السيئة التي يميزها التباعد و الميوع

الذي يمكن تفسيره من الناحية الاتصالية بوجود حواجز ذات طابع اتصالي (عدم قابلية الفاعل للمناقشة و الحوار أو غياب المهارات الاتصالية عند الفاعلين

1

المطلب الخامس: مراحل عملية التغيير:

إن عملية التغيير كما سبق تعريفها بأنها عملية التحول من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي الأفضل ترمي إلى زيادة فعالية المؤسسة و تحسين بيئة العمل فيها

الفرع الأول: نموذج كيرت ليفن:

يرى لفن بأن عملية التغيير تمرّ بثلاث مراحل و هي:

✓ مرحلة التهيؤ و التحلل و التحلل من القديم : حيث يتم فيها الإعداد و التهيئة للتغيير فالإنسان يميل إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و بمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور و الإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير، و عليه ينبغي على الإداريين من مديريين و قادة و إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ، ما لم يكن هناك اعتبار و مراجعة للأهداف و الاتجاهات و السلوك القديم و أن يكون هناك قبول إيجابي و استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق

✓ مرحلة إحداث التغيير: يطلق على هذه المرحلة THE CHANGING PHASE حيث يتم الشروع في إحداث التغيير المطلوب حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير و ذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي) و ذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل و تحديد البدائل الممكنة و يعتقد لفن أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين

¹ - د.جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق – المجلد 26- العدد الأول ، الثاني، 2010، ص 23

بالتغيير بالحاجة إليه، و تكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة و مقاومة للتغيير هم في غنى عنها، و السبب الجهل و عدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال و الاستعجال في تحقيقه

✓ مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) المرحلة الأخيرة في عملية التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير و تعديل و خلق الظروف المناسبة لذلك، و يمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلّي عما تم التوصل إليه من تغيير

كما استخلص لوين سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردتها على الوجه التالي:

- ❖ تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة او الإدارة
- ❖ إستشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي
- ❖ جمع المعلومات بواسطة الخبير و إجراء التشخيص لها
- ❖ تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص
- ❖ إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين و الخبير ووضع خطة عمل لتطبيقها
- ❖ إحداث التغيير كما اتفق عليه
- ❖ تقييم نتائج التغيير

الفرع الثاني: نموذج لبيت و واطسون و ويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لفن و إدخال إضافات عليه حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

- إثبات الحاجة للتغيير
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير
- العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص و دراسة البدائل
- تثبيت التغيير

- إنهاء العلاقات التعاقدية و المتمعن في هذين النموذجين يجد أهمية بناء العلاقة التعاقدية بين المعنيين بعملية التغيير و الاستشاريين لضمان عملية التشخيص السليم و من ثم إحداث التغيير المبني على هذه العملية من أجل ضمان فعالية التغيير و نجاحه¹

الفرع الثالث: نموذج بيتر :

يتضمن أربع مراحل أساسية :

- ✓ المهارات مثل تكوين فرق العمل و تعميم السياسات و الإجراءات
- ✓ التكنولوجيا و تشمل تكنولوجيا المعدات و الآلات و تكنولوجيا العمل و التنظيم (نظم و أساليب الإنتاج)
- ✓ الهيكل و هو التغيير في نظام الصلاحيات و المسؤوليات و نظم تدفق المعلومات
- ✓ القوى العاملة و هي أساسا عوامل التغيير بما تتضمنه من عدد القوى العاملة و أساليب التدريب و التأهيل و تنمية القادة و الإداريين

الفرع الرابع: نموذج grenier:

- الذي يعتبر من أهم النماذج المقترحة لتنفيذ عملية التغيير حيث اقترح هذا المفكر ستة مراحل للتعامل مع التغيير نوردتها باختصار كما يلي:
- **الضغط و الإثارة:** هناك حاجة للتغيير ، وخاصة من قبل الإدارة العليا، و قد يكون الضغط للتغيير ناشئ على قوى داخلية و خارجية
 - **التدخل و إعادة التقييم:** قد تتضمن هذه المرحلة إدخالا وسيط للتغيير، مستشار يتمتع بنظرة حساسة و موضوعية، و يستطيع تقييم حاجات المنظمة، و إعادة توجيه تفكير الإدارة الواعي
 - **التشخيص و الاعتراف :** يقوم المستشار بمساعدة المنظمة في جميع المستويات بالبحث عن مواطن و مسببات المشكلات بصورة
 - سليمة و يعتقد بأن المحاولات الناجحة في التغيير قد استخدمت أسلوب مشاركة العاملين بدلا من منهج التفويض أو المتسلط

¹- د. محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006 ص 107

- الاحترام و الالتزام: و هنا توجه الجهود و الطاقات نحو تطوير حلول فعالة لحل المشكلات و استخدام أسلوب المشاركة للحصول على التزام من قبل الأفراد لتنفيذ الحلول
- التجربة و البحث: يتم اختيار الواقع لتقرير فائدة الحل قبل إدخال تغييرات واسعة، مع التأكيد على استخدام منهج المشاركة
- التغيير و القبول: مع نجاح التغيير يكون هناك تحسن واضح في أداء المنظمة، مع دعم موازي للتغيير على جميع المستويات فيها، و هذا ما يساعد على تدعيم تأثير التغيير، و خاصة إذا تضمن الشعور بالتجربة و المكافئة لمن يستثمر في جهود التغيير¹

الفرع الخامس: نموذج جون كوتر: (John Kotter)

يرى أنّ إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل و تغيير العمل عن السيطرة و هذا أمر لا يحمد عقباه. و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات. فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة. و القادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال و إجراءات لتغيير السلوك بأيّ طريقة من الطرق. و القيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير: بغرسه و ترسيخه في الثقافة الأساسيّة للمنظمة"

يرى كوتر ضرورة الالتزام بهذا التسلسل و عدم الإخلال به لأنّ نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها فلو تأملنا في المراحل (1-4) سنجدها تعمل على تقسيم العمل الآتي في حين

تمثل المراحل (5-7) تقديم الممارسات الجديدة أمّا المرحلة الثامنة والأخيرة فتعمل على ترسيخ و تثبيت هذه التغييرات في ثقافة المؤسسة. و المراحل الثمانية للتغيير تتطلب فريقاً متماسكاً من القادة و ليس فرداً واحداً، كما يشترط في هذا الفريق أن يكون مكوناً من أفرادٍ منسجمين ذوي سمعة.

الخطوة الأولى

أ- إيجاد شعور بأنّ التغيير ضرورة ملحة:

يرى كوتر أنّ على قائد المؤسسة أن ينجح في خلق الشعور و الأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزّز

¹ - د. فريد كورتل ، د. آمال كحيلّة: إدارة التغيير في عالم متغيّر ، زمزم للنشر و التوزيع، عمّان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص 60

تسعة عوامل تحقق الرضا عن الوضع الزاهن داخل المنظمة و التي يجب أن نعمل على التخلص منها وهي :

1- خلق الأزمة: لا يرى الموظفون أي تهديد لمصالحهم داخل المؤسسة ما دام عناصر الخطر لم تتوفر كالاستغناء عن الموظفين أو وجود خسائر مادية وبالتالي ففرص إقناعهم بالتغيير تبقى ضعيفة و من ثم يلجأ القائد إلى افتعال أزمة رغم ما يخلفه هذا القرار من خسائر إلا أنه ضروري لشد الأحزمة و تجديد روح العمل.

2- التخلص من الشعارات الكاذبة: إن مظاهر الترف داخل غرف المؤسسة لا تعبر في الحقيقة عن نجاحها. فتوفر طاولة تقليدية من الخشب النفيس بطول ثلاثين قدماً بالإضافة إلى الستائر الثمينة و الديكورات الجميلة و تركيبة الرخام و استخدام الخشب الجيد و البسط الزاكية وتعليق اللوحات الزيتية بكثافة، كلها تبعث برسالة واضحة تعبر عن جلاله الوضع

تقول: نحن الأغنياء، نحن الراحون، نحن نقوم بالعمل الصحيح بالتأكيد: فما علينا إلا أن نستريح ونجلس على الغداء . فهذه العقلية حسب رأي كوتزر عقلية هدامة فهي ترفع شعارات بعيدة عن روح التغيير و الإبداع ولا تساهم في بناء مؤسسة قوية تطمح إلى مستقبل واعد.

4- تقديم معايير خاطئة عن واقع المؤسسة: إن وضع إحصاءات تشير إلى أرباح بنسب معينة داخل المؤسسة عن العام المنصرم لا تعطي صورة حقيقية عن تقدم المؤسسة، لأن التقدم الحقيقي يقاس بالمقابل بارتفاع كلفة الإنتاج و التعرف على أرباح المؤسسات المنافسة.

4- التركيز على أهداف وظيفية محدودة من طرف الهياكل التنظيمية: على المدير أن يُشرك كل الأعضاء الفاعلة، و يُحمّلها مسؤولية ما تؤول اليه المنظمة لا أن يقتصر على قسم دون آخر .

6- تزويد المنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة: تيسر على العاملين الوصول إلى أهدافهم المرسومة، و التي يجب أن تُقاس نتائجها بناء على معايير المقارنة مع المنظمات الأخرى، ومعدلات نمو السوق و تكاليف الوقت المُستهلك في تحقيقها و العائد على الاستثمار دون تجريدها من العوامل الخارجية.

7- **الفصل الرابع عن الأداء الخارجي:** يجب أن يتمتع المدير بخصائص نفسية مميزة فيستفتح إلى العملاء

غير الرّاضين و الموردين الفاشلين و حملة الأسهم المحبطين.

8- **عدم الاكتراث بالناصحين الأمينين:** بعض الموظفين لهم اهتمام خاصّ بصدى أداء المؤسسة لدى

عُملاتها وحاملي أسهمها ومورديها يجب التعامل معهم بقسوة، وذلك بإقصائهم من مهامهم.

8. **عدم الإصغاء للأخبار السيئة:** المدير يذعن لعادة البشر في عدم سماع ما لا نريد أن نسمعه،

وأصل تزويد العاملين بالمعلومات عن الفرص المُهدرة حتّى لا يعودوا يستطيعون الجلوس أو السكوت

أو صمّ الآذان.

9. **حديث الإدارة عن الانجازات الخارقة والأخبار السعيدة:** المديرون يُفضّلون الحديث عمّا حققوه

من نجاح، حتى وإن كان نجاحا محدودا ولمرة واحدة توقف عن نشر الأخبار السعيدة، ما لم تكن

نتيجة عن عملية التغيير المُستمرّ ويجب أن نتوقف الآن.

الخطوة الثانية :

بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :

التحوّلات الكبرى تنسب غالبا إلى كبار المسؤولين . ومع ذلك ، لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية

صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، ويذلل كل العقبات ، ويحقق الانتصارات في الأجل

القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده. فالخطوات الثمانية في عملية التغيير تستلزم إنشاء

تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير و توجيهه في مراحلها المختلفة .

وأهمّ السمات التي تتحلّى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي:

إشراك أفراد منسجمين: وغالبا ما تجمع بين المديرين الكبار الذين يمتلكون القدرة على إحداث التغيير

و الموظفين الذين تتوفّر لديهم الخبرة و المصداقيّة و مديريّ خطوط الإنتاج الذين لديهم السلطة

لوقف كل ما لا يرغبون فيه . إنّ هذا التحالف الاستراتيجي بين هذه القوى سيمنحها التأييد الكافي

للقيام بعملية التغيير

توفر جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف: يعتبر نقصان الثقة أمرا اعتياديا داخل المؤسسة

بحكم التنافس الشديد بين أقسام العمل من أجل الحصول على الموارد إلّا أنّ هذا لا يمنع في المقابل

وجود ثقة متبادلة بين تحالف من الأفراد يحتمّمها عليهم وحدة الهدف والمقصد.

الفصل الرابع: الهدف: إن الأفراد المنسجمين تحوهم الرغبة في التهوؤن بالموسسة وادانها وقت وبتن المادة تنظيم العمل والتغيير التنظيمي

لهم مناخ الثقة المتبادل الجو المناسب لبناء هدف مشترك وهو السعي للوصول إلى درجة عالية من التفوق و الارتقاء في مجالهم العملي. وهكذا فكلما كانت اللّحمة قويّة بين المجموعة المنسجمة كانت الدفعة للتغيير أكثر كفاءة و فاعلية. و في هذا الصّدّد يقول كوتر "لأنّ إجراء تغيير ضخم أمر يصعب جدّا تحقيقه و يحتاج إلى قوّة هائلة لمتابعة العمليّة. فلا يمكن قطّ أن يقوم أيّ فرد بمفرده حتى لو كان ذا منصب عال كالمدير. و إنما يتحقق ذلك بوضع الرّؤية الصحيحة و توصيلها لأكبر قدر من الأفراد و العمل على إزالة جميع العقبات الأساسيّة، و تحقيق مكاسب قريبة المدى، و قيادة و إدارة العشرات من برامج التغيير و تثبيت و ترسيخ وجهات النظر و الطرق الجديدة في ثقافة المؤسسة، و تعتبر لجان العمل الضعيفة على الجانب الآخر، أسوأ و أضلّ سبيلا، فدائما ما تكون هناك حاجة إلى تحالف قوي تحالف من تشكيل صحيح، و مستوى مناسب من الثقة المتبادلة، و هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه ، و القيام ببناء هذا الفريق يعد دائما جزءا حيويا في المراحل الأولى لأيّ جهد مبذول لإعادة هيكلة أو إعادة هندسة العمليّات أو استخدام مجموعة من الاستراتيجيات"

الخطوة الثالثة:

وضع رؤية و إستراتيجية الرّؤية أمر مهم لأيّ عملية تغيير لأسباب ثلاثة :

أولا :توضح الاتجاه : فإذا لم تكن تعرف في أي اتجاه تسير، فسوف تجد نفسك في مكان آخر، وغالبا لا ينفق الناس على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يتساءلون عما إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا، والرّؤية تقول للناس : " هذا هو الطريق الذي يقودنا إليه التغيير . "

ثانيا : الرّؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرّورة في مصلحتهم في الأجل القصير، والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة والدّعاه ومن أيام العسل : لأنّه يتطلّب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة، وتبين الرّؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذي عليهم ان يضحوا من أجله اليوم .

يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه ..

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير

إنّ الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالا وبالتالي له القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد داخل المنظمة وطورا يكون ضعيفا قاتلا لروح الحماسة وبالتالي يكون سببا في إفشال عملية التغيير و لتفادي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء:

1- استعمال العبارات البسيطة و الواضحة للتعبير عن الرّؤى وتجنّب الألفاظ الغامضة أو المعقدة.

2- استخدام اللغة المعبّرة لتسهيل عملية التواصل بين الموظفين.

3- أكثر من وسائل توزيع البيانات: كأن توزّع في الاجتماعات الكبيرة و المحادثات غير الرسمية و المذكرات و المقالات في النشرات الصحفية فالأفكار المتميّزة تبقى وتنتشر.

4- أسلوب تكرار الرّسالة : فكلما تكررت الرّسالة كانت لك القدرة أكثر على حشد فريق إدارتك.

5- ضرب المثل و القدوة: يجب أن تكون صورة القائد هي النموذج الذي يقتدي به فعدم التصرف طبقاً لهذه الموصفات يُكسب الموظفين الشعور باللامبالاة.

6- الوقوف على مظاهر التّعارض داخل المؤسسة: فعدم التطرق إلى نقاط الخلاف يُؤدّي إلى فقدان مصداقية المؤسسة و عدم التجاوب مع طمّوحاتها.

6- توضيح الأمور بكلّ صراحة: إذا كان استخدام سلطة القيادة للقيام بشيء مهمّ رغم كلفته فيجب أن يوضّح ذلك فالرؤى ليست كائنات مقدسة. ويتناول ذلك بنوع من المرونة.

إنّ مشروع التغيير يتوقف على مدى إيجاد السبيل الكفيلة بنشر و تطوير الرّؤية في كافة مفاصل المؤسسة و لذلك يقول كوتر: "إنّ الرّؤية العظيمة يمكن أن تؤدي إلى هدفٍ مفيد حتىّ و لو لم يفهمها إلا عدد قليل من الأفراد، و لكن القوة الحقيقية لأيّ رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاط، إلى فهم مشترك لأهدافه و توجّهه. حيث يُساعد هذا الشعور المُشترك الرّغبة في مستقبل يعين على دفع و تنسيق العمل الذي يحقق التحوّل المنشود".

التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك و العمل)

يرى كوتر أنّ التغييرات الطموحة لا بدّ أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، و فيها تظهر إبداعاتهم. و لإشراك كافة أفراد المؤسسة في عملية التغيير يجب إتباع الخطوات التالية:

1- الانطلاق من الرؤية:

إذا اتّضحت الرؤية لدى كلّ الأفراد حول التوجّه الذي ترمي إليه المؤسسة فإنّ هذا يخلق شعوراً نفسياً مشتركاً. ولذا فإنّ الغرض من دفع الأفراد للمشاركة في عملية التغيير يكمن في تمكينهم من فهم الرؤية و الاهتمام بها بشكلٍ شخصي.

2- إعادة هيكلة و تنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية:

إنّ كافة أنواع الحواجز التنظيمية التي تعيق عملية الإبداع يجب أن تزول، حتى يتمكن الأفراد من تقديم أفضل الإسهامات في عملية التغيير و اتخاذ هذا الإجراء في وقت مبكر يأتي بنتائج أفضل بحكم أنّ مستويات الهمم تكون عالية.

3- إتاحة التدريب الكافي: يهدف التدريب إلى تخليص الأفراد من عاداتهم القديمة التي لازمتهم عبر سنيّ عملهم ليتصرفوا بطريقة مختلفة، و يتطلب ذلك بعض الوقت لتتكوّن لديهم مهارات فنية و اجتماعية جديدة.

4- الموازنة و التنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين:

إنّ خطوات التغيير الأولى عادة ما تكون مرهقة و مكلفة على المستوى الماديّ و القياس الزمنيّ، ممّا يربك عملية التغيير، حيث تسعى بعض الأنظمة الداخلية للمؤسسة إلى قبول الواقع الزاهن بينما قد حان الوقت لتغييره، بل و إزالته لترسيخ نظم جديدة تعكس الرؤية.

5- فتح باب المناقشات:

إنّ صعوبة تأقلم المديرين مع الرؤية الجديدة داخل المؤسسة ستجعلهم يتشبثون بالطرق التقليدية في تنفيذ مهامهم، ممّا يخلق جوّاً صدامياً في التعامل معهم و تصبح عملية التغيير عصية التطبيق، و بالتالي فلا بدّ هنا من فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدّي إلى حلول تظهر

بغيره فالفشل في تغيير الأفراد غير المناسبين سيعيق عملية التغيير و لا يضمن نجاحها. و لذلك يقول كوتر " إنَّ العمَّال الذين يفتقدون للتشجيع و الصَّلاحيات اللازمة للعمل والتحرُّك، يتعذر نجاحهم في ظلَّ عَوَلمة الاقتصاد يوماً بعد يومٍ. و لكن في ظلَّ وجود الهيكل التنظيمي المناسب، و التدريب و الأنظمة و المُشرفين للعمل على بناء و تحقيق رؤية جيدة يُدركها الجميع، و يكتشف عدد متزايد من الشركات قُدْرَتهم على استغلال مصدر هائل من الطاقة لتحسين الأداء التنظيمي. و يستطيعون حشد مئات الآلاف من الأفراد للمُساعدة في تقديم القيادة لإحداث التغييرات اللازمة

الخطوة السادسة :

تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير (Generating Short-Term Wins): يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتاً طويلاً، لذلك كان لا بدَّ من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، و تعلقهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أنَّ عملية التغيير مُجدية و تسير على الطريق الصحيح، كان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب تتسم ب:

- الوضوح: بحيث يلمس الموظفون بأنَّ ما قدّموه من توضيحات لم يذهب سدى من أجل عملية التغيير.
- إنَّ ما نتج عن العملية هو نتيجة فعلية و حتمية مقابل ما بذلوه و ليس ضربة حظ.
- أنَّ لها ارتباط مباشر ووثيق بما تم تنفيذه من أجل إحلال التغيير.

و يرى كوتر أنَّ التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى البذل لدى العاملين وذلك عن طريق:

- 1- توضيح جني المكاسب القريبة المدى، أنَّها نتيجة للتوضيحات.
- 2- إقامة مظاهر مصغرة للاحتفال، احتفاءً بالمكاسب الجديدة و لرفع معنويات الموظفين.
- 3- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و إمكانية تطبيقها في الواقع.

4- إبطاء مخططات المقاومين للتغيير بأن لا نترك لهم فرصة للنيل من عملية التغيير، أو أي نقطة يعتمدون عليها لتأكيد صحّة مزاعمهم المناهضة والضَّغط عليهم من أجل جرَّهم إلى تبني الرؤية الجديدة.

للإدارة من أجل مواصلة مسيرتها الناجحة .
6- إعطاء دفعة قويّة نحو الأمام، تحوّل كل عامل متردّد إلى ناشط فاعل بعد شحنه بالحماس، وإقحامه في عملية التغيير بشكل فعالّ.

الخطوة السابعة:

توسيع نطاق التحوّل وتوظيف قوّة الدّفع نحو مزيد من التغيير:

إنّ مظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هو أمر يجب أن لا يبالغ فيه فقد يتولّد عن ذلك تراجع المكاسب و يُصبح تحدياً جديداً فالإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي إلى ارتكاز همّهم و طموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها و لذلك وضع كوتر مجموعة من الخطوات لتفادي هذا الأمر:

بما أن التغيير كانت له إيجابيات على المؤسسة و الأفراد فلا بدّ من الاستمرار في سياسة التغيير. هنا سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على ما حققه من مكاسب الماضي مما يعطيه الصّلاحيات لتنفيذ عملية التغيير مشروعات جديدة تكتسي أهمية أكبر.

1- ستعمل القيادة على إشراك الإدارة العليا في العمليّة عن كثب، حتّى يبقى الإحساس بالتغيير عقيدة قائمة لدى العاملين و سيلتحق المزيد من مديري الإدارة العليا إلى عمليّة التغيير مما يجعل المؤسسة أكثر مركزية و يضيف الشرعية أكثر على عملية التغيير.

2- سيقنع بعض الأفراد داخل المؤسسة بالانخراط في مشروع التغيير الجديد لأنّه يحقق لهم بعض المَطامح و المكانة ومن هنا سيزداد عدد مديري المشاريع الذين سيشاركون الآخرين داخل المؤسسة.

3- إنّ عمليّة التغيير ستقف على عددٍ من الإعتمادات بين الإدارات داخل المؤسسة لها روابط عشوائية بعد أن مضى عليها زمن طويل. وستقوم عملية التغيير بإزالة هذه المظاهر المعيقة.

الخطوة الثامنة:

إنّ حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم على كافة المرافق الحيوية بداخلها. و الفشل في القيام بهذه المهمة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهدها، ومن أجل معالجة هذا الأمر وضع كوتر مجموعة من الأسس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم ومستمر:

✘ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في النهاية و ليس في البداية:

إنّ القيام بتغيير الثقافة في بداية المشوار سيكون مآله الفشل و الأثر الضعيف و السطحي على مستوى المؤسسة. لذا فإنّ المنهجية الصحيحة للتغيير تبدأ بتغيير الأعراف السائدة و النظم المتبعة، بهذه الطريقة لا يشعر الموظفون بأنّ اتجاهات التغيير الجديدة قد فرضت عليهم فرضاً.

✘ إدراك أهمية النتائج الملموسة:

إنّ وجود قرائن تدلّ على فاعلية الآليات الجديدة داخل المؤسسة و تفوقها على الطرق القديمة يعني بداية تقبل الثقافة داخل المؤسسة للأساليب الجديدة، وأيّ تعثر في استيعاب هذه الأساليب يعني سيادة الثقافة القديمة.

✘ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا:

إنّ التغييرات الثقافية الحديثة تتطلب زمناً لتكون أنموذجاً و مثلاً معروف و واضحاً بشكل أكبر فالمنظمة تحتاج إلى جوّ من التناصح و النقاش الذي يضيء عليها طابع الحيويّة و الانطلاق.

✘ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة

إنّ تعود الموظفين على ثقافة المنظمة التي لازمتهم عبر سنين عملهم تجعلهم يتجاهلون و فود الثقافة الجديدة. و بما أنّ هدفنا هو ترسيخ الثقافة الجديدة ونشرها بين الأفراد فإنّ خيار التغيير سيكون حتماً كما أنه سيّشمل عناصر مهمة داخل المؤسسة. و تعتبر هذه العمليّة من أجر القرارات لأتّها

ستعمل على التخلص من الثقافة القديمة التي أصبحت قيماً مشتركة بين عناصر المؤسسة عبر سنين طويلة و أنّ إحداث أيّ تغيير في جوهر الثقافة سيحتاج إلى وقت طويل ولذلك يجب التأكيد على ضرورة مواصلة التغيير.

لا بد أن تمنح الترقّيات للذين يعملون بمقتضى الثقافة الجديدة، لأنّ منحها للجناح التقليدي يمثل تزكية لهم، هكذا سيميل معظم الموظفين إلى العمل بالنظام القديم لأنّ استيعاب الجديد يتطلب الجهد و الوقت.

الفرع السادس : نموذج هوس ذو المراحل السبعة

أ- **الاستكشاف:** يتلقى المسؤولون عن المنظمة و مستشار إدارة التغيير و مناقشة الحاجة للتغيير و تستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار ، و يقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام

ب- **الدخول:** يقترب مسؤولوا المنظمة و المستشار معا للاتفاق على التعاقد و يتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه

ت- **التشخيص:** يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه و تعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة و يحدد استراتيجية التدخل المحدد أو المخطط

ث- **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل و كيفية العمل و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و أسبابها

ج- **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها و يمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة ، نجد أن هناك عدد من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي

ح- **التثبيت و التقييم :** إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج لوين يطلق عليها اصطلاحا التثبيت طبقا نموذج هوس عند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا و النظم و ترميم مراحل العمل ، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة و عقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير و تقاس النتائج بشكل كمي

خ- **إنهاء العمل:**

الفصل الرابع: إدارة التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، في إحدى فواعد العمل بالنسبة لمشغلي التغيير

هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل و بالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة، و يكون ذلك في ذات المكان¹

¹- د. فريد كورنل ، د. آمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير ، زمزم للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص160-162

المبحث الثاني : التطوير التنظيمي

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي

الفرع الأول: تعريف و أهمية التطوير التنظيمي

أ- تعريف التطوير التنظيمي

هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها بهدف زيادة فاعلية التنظيم و تطوير القدرات الكاملة أو أجزاء كبيرة نسبيا منها بهدف زيادة فاعلة التنظيم و تطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها¹ هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد الأمرين:

- ملائمة أو ضياع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية و ذلك بإحداث تناسق بين التنظيم و الظروف البيئية التي تعمل فيها
- استحداث أو ضياع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر²

هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات و الأهداف المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها و ذلك من أجل تحسين قدراتها على حل المشكلات و تطوير نفسها والتكيف، مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، يتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى و يتوافق مع التغيير البيئي الحادث.³

¹- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان ، 2010، ص 37

²-

³- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمّان، 2009، ص 50

ب- أهمية و ضرورة التطوير التنظيمي:**1- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:**

هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة ككل المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم جملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير و التنظيم و الإستموت و تتلاشى

2- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:

يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي" و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعة الأصلية، و قد استأصل هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل علم الإدارة ، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة ، حيث تغزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، و هنا يأتي دور التطوير التنظيمي و ذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك

3- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:

يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الإندار، الوهن، الموت) و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

أ- منظمات البقاء: وهي التي برامج التطوير التنظيمي باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة

ب- منظمات الفناء: و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى

الخروج من السوق نتيجة تدهورها و ترجعها و من ثم فناءها

4- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي :

يعتبر التطوير أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية¹

الفرع الثاني :أهداف التطوير التنظيمي:

- بالرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعا لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات نذكرها كالاتي:
- 1- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات و بين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية
 - 2- انتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات و توضح اختلاف الرأي بصراحة و وضوح، ليحل محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها لآخرين، كما تكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها
 - 3- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات و حل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات و للجهات المباشرة المختصة، و ذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين
 - 4- زيادة درجة الانتماء للمنظمة و لأهدافها
 - 5- زيادة درجة التعاون بين الأفراد و الجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، و خاصة الجماعات و الأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، و بالتالي تكون هذه المنافسة واضحة حيث يمكن إدارتها و توجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة
 - 6- زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة و نتائجها المحتملة على الأداء، و بتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم، على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال التأثير ، نماذج القيادة و أساليبها
 - 7- زيادة إحساس العاملين بالملكية و الأهداف التنظيمية
 - 8- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية و تبنيهم لأساليب أقل فعالية مثل: الإدارة بالأزمات¹

¹- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي الصالح ، التطوير التنظيمي : مدخل تحليلي، ص53 دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010

الفرع الثالث :دوافع ومبررات التطوير التنظيمي

هو ضرورة تنطلق فيها المنظمة من ظهور مشكلة معينة كالآتي:

- انخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها
- وجود انفصال بين العاملين و الإدارة بانتهاج الإدارة أسلوب منهجي في التعامل مع العمال ورفض الرقابة ما تشكل نوعا من الاضطرابات في العلاقات البيئية
- عدم القدرة على المنافسة فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي و التجديد الشامل لكل عناصر و مقومات المنظمة
- كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة و الالهال لديهم فيخفف إبداعهم و حماسهم و إنتاجيتهم في العمل
- زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة و هذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة
- أسباب خارجية بيئية كزيادة المنافسة مقابل نقص في أداء المنظمة²

المطلب الثاني: الحاجة إلى التطوير التنظيمي:

الفرع الأول: بالنسبة للعاملين:

نظرا للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية و زادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم و العمل على نشر روح العمل الجماعي و الدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير و التطوير المناسب في متطلبات العمل و في بيئته، و قد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء القوى البشرية سيسمح بترقية سلوكها و يدعم لديها القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال مجارات إمكانيات المتفوقين و تحفيز المتميزين منهم³

1- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2007، ص 50-51

2- عيد الرحمان توفيق، أساليب إحداث التغيير مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 6

3- محمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 451

الفرع الثاني: بالنسبة للعملاء:

في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميّز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسيب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا و سياسيا و إقتصاديا إلى قرية صغيرة و سوق مفتوحة للجميع و هذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة و أن المنظمات و أن المنظمات في ظل هذا الوضع، أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات و رغبات مختلفة و ذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، حيث احتل رضاء العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب و أن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية و كفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات و إجراءات المنظمة و ذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة

الفرع الثالث: بالنسبة للمنظمة:

لكي تكون المنظمة متميّزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة ، فكل جزء و كل نشاط و كل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات و رغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختلافات في أماكن مختلفة بالمنظمة و من هنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك فيها ، الاصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية الطلبات¹

¹ - محمد بين يوسف العمران العطيّات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 65

المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي:

تتضمن ثلاثة أبعاد و هي:

الفرع الأول:الأفراد:

هم أهم العناصر في التطوير التنظيمي، لأنهم منظمات العمل و أهم عناصره على الإطلاق، و يمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم و إدراك احتياجاتهم و أنماط سلوكهم و شخصياتهم و دوافعهم و قدراتهم و اتجاهاتهم و مواقفهم ، و فرص مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات و من ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة و كذلك روح العصر و متغيرات الحياة و ترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغيير و إذا لم يتطور الأفراد بحيث يتلاءمون مع هذا التطوير في البيئة و المنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء و ضعف إنتاجية المنظمة و مما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد :أن يكون أكثرهم لديهم الحافز و الرغبة في النمو و التطوير الشخصي، و يرغبون في بذل إسهامات و مساعدات للمنظمة أكثر من التي يسمح بها الظروف

الفرع الثاني: جماعات العمل:

هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها و يركز تطوير جماعات العمل على تحقيق تماسك بين أفراد الجماعة الواحدة و الجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل واجب بينهم و يتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم و معايير الجماعة و تطوير أهدافها و طرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين أفرادها ، و تطوير الاتصال و نظم صنع القرارات ظن و من ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة و زيادة فاعليتها و تحسين أدائها و يتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم و المعايير و المعتقدات و مظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة و الجماعات المختلفة داخل التنظيم و هو ما يعرف بالثقافة التنظيمية

الفرع الثالث: التنظيم

و يمثل في تطوير هيكل العلاقات و السلطات و هيكل الاتصالات و المعلومات و مجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم و العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم و يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة و مهام العمل و الوظائف و الأقسام و الإدارات و الخدمات أو المنتجات و التقنية المستخدمة و علاقات السلطة و الاتصالات و العلاقات بين المنظمة و منظمات أخرى و كذلك إجراءات العمل و أساليبه و فرص التجديد و الابتكار للبحوث و التدريب و الاستشارات¹

المطلب الرابع: الاستراتيجيات المتبعة في التطوير التنظيمي

الفرع الأول: إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي:

تقوم هذه النظرية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام و نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود وإذا ما تطرقنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض قوى على الأفراد

الفرع الثاني: إستراتيجية القيم و إعادة التعلّم:

تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة و بالقيم القائمة و المركز و الجاه و الطموحات و ما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلّم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد و أن التغيير في أسلوب و ممارسة معيّنة سوف يحدث فقط حينما يغيّر الفرد قيمه و معاييرها نحو الممارسات و الطرق القديمة ، و يطور التزاما بالجديد و تركز هذه المناهج على التعلّم من خلال الخبرة و التجربة

¹- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص 295

و إعادة تعلّم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، و يدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد¹

الفرع الثالث: إستراتيجية القوة و القهر:

تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية و على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد ،إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و الملاحظ أن أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياءا عاما حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارج

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

المطلب الأول: أسباب و سلبيات مقاومة التغيير:2

تتجم عادة مقاومة التغيير عن مجموعة من الأسباب ، بعضها يعتبر جوهريا و يرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين، و البعض الآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن يحدثه التغيير، و تصنف أسباب مقاومة التغيير في ثلاثة مجموعات أساسية ، هي : أسباب ترتبط بالعوامل الشخصية، مثل: الخوف من المجهول، و تفضيل الاستقرار و الفهم الانتقائي لما سيحدث، و القلق و الاضطراب في العلاقات و العادات و الممارسات، و أسباب ترتبط بطريقة إحداث التغيير مثل: الوقت و الموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد، و احترام الأفراد و المهارات، و مصداقية عامل التغيير، و أسباب المجموعة الثالثة ترتبط بالنظام الاجتماعي و منها: الانسجام مع المبادئ و القناعات و تماسك النظام الاجتماعي، و الفوائد و الحقوق و رفض غير المؤلف، و سيتم فيما يأتي توضيح هذه الأسباب

الفرع الأول : الأسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية:

أ- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول فقد يكون العاملون قد اعتادوا على الوضع الراهن و أصبح هناك ألفة و ارتياح بينهم و بين الواقع الحالي الذي يعملون فيه ، و لذا فإن تهديد هذا الوضع المريح

¹حسين رحيم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 291
² - د. ناصر جرادات ، د. أحمد المعاني ، د. أحد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص272

من خلال التغيير سيدفع العاملین لمقاومة هذا التغيير، كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف العاملين مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار و السلطة أو تأثر الأجر الحالي و انخفاضه و الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة و عدم الارتياح لها و الخوف من عدم القدرة على التعلم، أو فقدان ما تعلمه الفرد و حصل عليه من معرفة و مهارة و خبرة في مجال معين

ب- الخوف من فقدان بعض الميزات ، فقد يصاحب التغيير تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية ، فالموظف الذي عمل لفترة طويلة ، و اعتاد على أسلوب معين يخشى أن يتحول إلى موظف يسعى للحصول على معارف جديدة على معارف جديدة بالعمل الجديد مثله مثل الموظف الجديد ، ز من ناحية ل أخرى فقد يتخوف بعض المديرين ، خاصة عندما تغير المنظمة أساليب العمل التقليدية و استبدالها بتطبيق أساليب العمل الالكتروني الجديد من إتاحة المعلومات التي كانت ملكا لهم لتصبح في متناول يد الجميع الأمر الذي ربما يؤدي إلى فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة لهذا التغيير

ت- نقص الحوافز فقد تحمل عملية التغيير نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة لأفراد الذين سيتأثرون بذلك التغيير و بالتالي فإنهم يقاومون التغيير طمعا منهم في محاولة الحصول على بعض الإغراءات المادية و المعنوية كي يتقبلوا التغيير

ث- عدم الإقتناع بجدوى التغيير و نقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير و يطالبون بإحداثه إذ يعد هذا سببا للمقاومة

الفرع الثاني: الأسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير:

أ- ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير و أهميته ما يجعلهم يقاومون التغيير و لا يتقبله نتيجة لسوء إدراكه ب- قلة الفهم بالتغيير ، فقد يكون السبب في المقاومة نقص في المعلومات المتوفرة ، لأن عدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير و أهدافه و نطاقه أو طرق تطبيقه أو نتائج التطبيق و تأثيره عليهم سيؤدي بالضرورة إلى رفض هذا التغيير و ظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض

ت- عدم رؤية الحاجة للتغيير فأى عملية تغيير يكون لها جوانب سلبية و أخرى إيجابية و البعض يركز على الجوانب السلبية لأنه لا يدرك الجوانب الإيجابية كما أنه لا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث جراء هذا التغيير ، لأن العاملين اعتادوا على الوضع الحالي، كما أن الوضع الجديد يحتاج إلى مجهود

جديد، و هو ما يستوجب تدريب العاملين مرة أخرى، الأمر الذي يجعل العاملين لا يرون ضرورة لذلك فيقاومون

ث- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير، فقد تتبع مقاومة التغيير بسبب عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلا

الفرع الثالث: الأسباب التي ترتبط بالعامل الإجتماعي:

أ- العادات و التي تعني ما اعتاد عليه الانسان و تمثل النشاط البشري من طقوس أو تقاليد تستمد في أغلب الأحيان من فكر أو عقيدة المجتمع الذي يعيش فيه و تدخل في كثير من مناحي الحياة مثل الفن و الترفيه و العلاقات بين الناس و غيرها و عندما يتضمن التغيير محاولة تهديد ما اعتاد عليه الشخص فإنه سيقوم بمقاومة ذلك التغيير

ب- الخوف من إعادة توزيع العمالة، الأمر الذي يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة و البعد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية ، ما يدفعهم لمقاومة التغيير الجديد

ت- رفض غير المألوف ، فالعاملون عموما إلا قلة منهم يحاولون عدم الخوض في قضايا جديدة غير مألوفة لهم خوفا من الفشل، و هذا يجعلهم يتمسكون بالوضع القائم و يرفضون غير المألوف بالنسبة لهم

الفرع الرابع: سلبيات مقاومة التغيير:

يمكن تلخيص سلبيات مقاومة التغيير فيما يلي:

- التشكيك في مدى فاعلية و نجاعة برنامج التغيير التنظيمي و إضعاف قيادته
- تؤدي المقامة إلى إطالة المدة اللازمة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي
- انخفاض مستوى الأداء و لا سيم في ظل انشغال العاملين بالصراعا و هذا يؤثر على فاعلية الانتاج
- خسارة المنظمة بسبب انشغالها بالتصدي للمقاومة من أجل احتوائها أو القضاء عليها
- يترتب على العناصر السابقة تزايد معدلات تسرب دورات العمال و تدني مستواهم على حساب المنظمة
- تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية و اجتماعية سلبية فردية جماعية فتنشأ الصراعات التنظيمية و تعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة

- انخفاض ولاء العاملين للمنظمة و ترسيخ أساليب العمل القديمة
- تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين خاصة في حالة اشتداد صراعات المقامة بما يؤثر على قيمتها مكانتها لديهم
- فشل التغيير بكامله و احتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر الحديث أو على الأقل تعطيل الأعمال و الإخلال بسلامة نظامها
- جمود الفكر محاربة التطور و التجديد و المحافظة على الوضع القائم و إفشال خطط التغيير الآتية و المستقبلية و هو ما يفقد المنظمة حييتها و فعاليتها
- تخلف المنظمة عن اللحاق بالمنظمات المنافسة إلى تتبنى فلسفة التغيير أو حتى مجاراتها بسبب قوة و سيطرة المقاومة و هذا سيؤدي بالمنظمة إلى الظهور نتيجة لتدني مستويات الأداء و الإنتاج، و إن لم تتمكن المنظمة من تدارك الوضع و احتواء المقاومة و فرض سيطرتها من جديد ستصل إلى مراحل خطيرة من الانحدار بسبب الفوضى التي تؤدي إلى تفككها و زوالها و الإعلان عن إفلاسها¹

المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير:

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام المدير على تغيير طرق العمل و أدواته و ترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير على إحداث هذا التغيير و التخفيف من وحدة المقاومة له و تتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعدم تصديق الإدارة العليا بنوايا التغيير الحقيقية، و من هنا تظهر المقاومة لذا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود من قبل المنظمات و المديرين في تخطيط عملية التغيير لإقناع العاملين به و التي تتمثل أساساً بما يأتيك

المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير

الفرع الأول: الصدمة و عدم التصديق

1- الصدمة: شعور حاد بعدم التزام نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة إجراء التغيير و عدم القدرة على التصرف إزاء ذلك

¹ - د. فريد كورتل ، د. أمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير ، زمزم للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص102

2- عدم التصديق: و هو شعور بعد واقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، و بالتالي

التشكيك و عدم التصديق في النوايا الحقيقة من وراء التغيير

الفرع الثاني: الذنب و الإسقاط

1- الذنب: شعور الرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، و هذا الشعور يسهل على الإدارة إجراء عملية التغيير

2- الإسقاط: قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث متهما إياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا ، مع إقناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك لكنه هنا يحاول أن يسقط خطأه على الآخرين

الفرع الثالث: التبرير، التكامل و الإسقاط

1- التبرير و يعني قيام الفرد بوضع أسباب و مبررات لعدم قبول التغيير المقترح و المنوي تنفيذه

2- التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير و تحويله إلى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به

3- القبول: خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له¹

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير: 2

صنف علماء الإدارة الاستراتيجيات الرئيسية المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير إلى ثلاثة استراتيجيات رئيسية هي:

الفرع الأول: إستراتيجية التعاطف و الدعم:

الإستراتيجية التي تحاول المنظمة إتباعها لتفهم مشاعر العاملين و سبب رفضهم أو مقاومتهم للتغيير من خلال التعرف على نظرة العاملين تجاه التغيير و معرفة المشكلات التي تحول دون تقبلهم للتغيير و التعرف على نوع و طبيعة المقاومة و طرق الحد منها و الاهتمام بشعور العاملين و مشاركتهم أحاسيسهم و مخاوفهم

الفرع الثاني: إستراتيجية الاتصال الفعال:

1- د. ناصر جرادات ، د. أحمد المعاني ، د. أهد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص283

2- د. ناصر جرادات ، د. أحمد المعاني ، د. أهد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص282

الإستراتيجية التي تقوم على تفعيل الاتصال و التواصل بين الإدارة و العاملين من خلال الإشارة إلى نتائج التغيير المحتملة ما يسهم في الحد من المخاوف و الإشاعات و يساعد في توصيل المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل مباشر، ما يوضح الكثير من الغموض حول برامج و أهداف عملية التغيير و تساعد هذه الإستراتيجية في الحصول على التفهم المطلوب من العاملين بطريقة بعيدة عن الإملاءات أو الإكراه و بالتالي تصبح عملية إجراء التغيير أكثر قبولا و أقل مقاومة

الفرع الثالث: إستراتيجية المشاركة:

من خلال مساهمة الأفراد و مشاركتهم بشكل فاعل في عملية التخطيط للتغيير و تنفيذه ما يساعد في الحد من مقاومة التغيير لأن مشاركة العاملين تضمن تقبلهم لذلك التغيير كونهم كانوا مشاركين في عملية التخطيط له و بالتالي تنفيذه

الفرع الرابع: التفاوض و الاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، و بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد و العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل ، و إيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية

الفرع الخامس: الاستغلال و اختيار الأعضاء :

و بموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، و أهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما و غير مكلفة ، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل ف المستقبل إذا شعر العاملون أنهم استغلوا

الفرع السادس: الإكراه الظاهر و غير الظاهر:

و بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة ، و أيضا عندما يمتلك منشؤ على التغيير قوة كبيرة ، و أهم إيجابياتها أنها سريعة و لها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة

و في نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملون من منشأ

التغيير¹

¹- د. زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، ، عمان، ص 44

خلاصة الفصل:

يتوقف نجاح مشروع التغيير على وضوح و لغته المفهومة التي يجب أن تكون في متناول الجميع خاصة من حيث إبراز أهدافه و أسباب تطبيقه و مختلف مراحل تنفيذه والنتائج التي يمكن أن تترتب عليه لأن غياب الوضوح يسمح للفاعلين بالتأويل وخلق قيم ومعايير خاصة بهم و للقضاء على هذا يجب أن يتوافر لهم داخل المنشأة جميع عناصر الإجابة عن تساؤلاتهم و اهتماماتهم عن طريق التوزيع العادل و الكافي و الدقيق للمعلومات من مسوعة أن غياب الاتصال حول أي مشروع يجعله يحمل صفة الأحادية أي أن أهدافه خاصة بالقمة و لا تعني مستويات المنشأة جميعها ، فنجاح هذه الأخيرة يتعدى المعايير التقنية و العملية إلى مرونتها و قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية من خلال وضع سياسة اتصالية واضحة و مكثفة مع التركيز على جانبي الإعلام و التكوين فمن ناحية الإعلام فالإتصال يؤدي دورا في القضاء على النقص في المعلومات عند مختلف المستويات التنظيمية للمنشأة بتزويد الفاعلين بمختلف المعطيات عن مشروع التغيير و أهدافه ،ومراحل تنفيذه و الدور الذي يقومون به، و ما يمكن أن يقدموه للمنشأة و ما تقدمه لهم في المقابل و هذا بهدف القضاء على الإحساس بالأمن و امتصاص الشك و الإشاعة و المعطيات الذاتية التي تساهم بشكل كبير في بناء سلوكيات و تحركات المقاومين، ومن ثمة يستطيع حاملوا التغيير أن يكسبوا رضا الفاعلين و يجلبوا انخراطهم باعتبار أن أهداف المؤسسة هي أهدافهم التي يعملون من أجل تحقيقها، فينتج عندهم الرضا عن ظروف العمل، من ناحية التكوين فإن الممارسات الإدارية الجديدة و التبادل الكبير للمعلومات يوميا بين المنشأة و بيئتها يتطلبان تحضير الفاعلين لأساليب الإدارة الجديدة و كيفية انتقاء و اختيار المعلومات المهمة لسيرها، هذه العملية تتم عن طريق خلق فضاءات تشرح فيها المعطيات الجديدة تحضيرا للفاعلين للتكيف معها كالملتقيات و الندوات و المؤتمرات و غيرها من تقنيات الاتصال الداخلي، و من بين شروط نجاح التغيير التنظيمي هو انخراط الفاعلين داخل المنشأة جميعهم و اتفاقهم في محتواه و صيرورة تنفيذه و عملهم على بلوغه لأهدافه ، و لن يأتي هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له و لآثاره عليهم و على المنشأة، و هذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرين لأن الاتصال داخل المنشأة لا يهتم فقط بالإعلام بكل المتغيرات الجديدة بل يتعدى ذلك إلى الشرح و التحسيس، كما يسهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناعهم بتبني سلوكيات جديدة مترتبة عنه و العمل على توفير الشروط الجيدة لتأيينه

بعدها تطرقنا للجانب النظري من الدراسة و الذي كان مقسّم إلى أربعة فصول حاولنا فيها التعرّف على الاتصال الداخلي و كلّ عناصر المؤسسة المتعلّقة به من ثقافة و كفاءات و إدارة المعرفة دون أن ننسى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ما إلى ذلك من المفاهيم المتعلّقة بالاتصال و كذلك دراسة إعادة تنظيم العمل بالتغيير التنظيمي سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط ذلك في الدراسة الميدانية التي كانت كدراسة مقارنة بين مؤسستين إحداها عامّة و الأخرى خاصّة و تم اختيارهما في منطقة تلمسان لكي تكون قريبة منّا، بالنسبة للمؤسسة الأولى كانت " ملبنة النجاح" المتواجدة في مدينة مغنية فهي مؤسسة لصناعة الحليب و مشتقاته و هي مؤسسة خاصّة متوسطة الحجم ، أمّا الثانية فهي "ملبنة جيبيلي" المتخصصة كذلك في صناعة الحليب و مشتقاته المتواجدة في منصورّة "تلمسان" و هي مؤسّسة عمومية كذلك متوسطة الحجم و تمّت الدراسة على كل العمّال المتواجدين في المؤسسة من أصغر إلى أكبر عامل و من أجل ذلك حرصنا أن تكون الأسئلة بسيطة إلى حدّ الإمكان لكي تكون مفهومة لكل المستويات الفكرية في المؤسستين

بالنسبة "لملبنة النجاح" تمّ توزيع استبيان على 60 عامل استرجع منها 49 استبيان أي ما يعادل تقريبا 82% من عمال المؤسّسة و بالنسبة "لمبنة جيبيلي" تم توزيع 155 استبيان استرجع منها 149 و هي بنسبة 85% من عمّال المؤسّسة فالنسبتين متقاربتين .

المبحث الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة و دراسة صحة الاستبيان

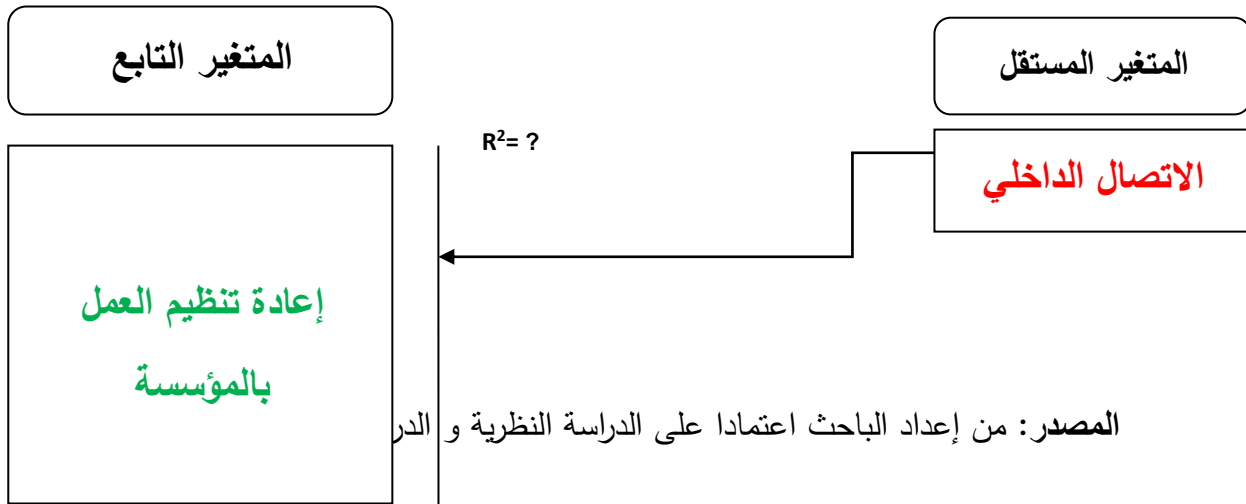
نتناول في هذا المبحث الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى نموذج المقترح والإجراءات المنهجية المتبعة وعرض لنتائج الدراسة و معالجتها عن طريق برنامج SPSS23، و رسم منحنياتها عن طريق EXEAL ثم تحليل هذه النتائج التي من خلالها سنقوم باختبار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى تحققها أو عدمه.

المطلب الأول: كيفية الدراسة

الفرع الأول: نموذج الدراسة:

بناء على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أو جزئية منه من قريب أو من بعيد، وبعد الاطلاع على الدراسات الميدانية، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، تم تشكيل نموذج للدراسة، حيث تعتبر **الاتصال الداخلي** متغير مستقل و **إعادة تنظيم العمل** متغير تابع، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: نموذج الدراسة



الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الجمع:

1- المقابلة الشخصية:

يقصد بها الالتقاء بعدد من الأفراد وسؤالهم شفويا عن بعض الأمور التي تهم الباحث، لغرض جمع إجابات تتضمن معلومات وبيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة واختبار الفرضيات

2- الاستبيان:

وهو مجموعة الأسئلة التي تتصف بالرسمية والتي يتم تحديدها وصياغتها وترتيبها تبعا لأسس علمية لجمع أكبر قدر من البيانات عن المشكلة أو الظاهرة محل البحث بهدف إنجاز أهداف البحث، وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS24 .

صمّم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة تبعا لمنهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، وقسم الاستبيان على ثلاث محاور كما يلي:

أولا: البيانات الشخصية

ثانيا: الاتصال الداخلي

ثالثا: إعادة تنظيم العمل بالمؤسسة

كما اعتمدنا أن تكون أسئلة الاستبيان أسئلة بسيطة جدًا لأنه استهدف كل عمّال المؤسسة من أبسط عامل إلى أعلاه درجة و كما سنرى لاحقا عند عرض نتائج الاستبيان أنه هناك عمّال في المؤسساتين دون مستوى

المطلب الثاني: خصائص الاستبيان

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي،

نلخصها فيما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- 2- - المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)
- 3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
- 4- اختبار t -test: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم كما يقيس مدى صدق فروض الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي (03 : الحياد)، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.
- 5- تحليل الانحدار البسيط: يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير.
- 6- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.
- 7 معامل ارتباط بيرسون: لكشف العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ، واستخدمناه أيضا في حساب الصدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان
- 8- معامل ألفا كرومباخ: لقياس الثبات الاستبيان.
- الفرع الثاني: الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة:
- بعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.
- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	29

جدول رقم 01 : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان
عدد العبارات	القيمة	
14	0,96	الاتصال الداخلي
15	0,96	إعادة تنظيم العمل بالمؤسسة
29	0,96	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: دراسة حالة "ملبنة النجاح"**المطلب الأول: الدراسة الوصفية****الفرع الأول : التعريف بالشركة**

تعتبر "ملبنة النجاح" من الشركات المتوسطة وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، نشاطها الأساسي إنتاج الحليب و مشتقاته، أنشأها مجموعة من الشركاء بتاريخ 16 أكتوبر 2002، تتموقع بالمنطقة الصناعية بمدينة "مغنية" غير أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان في 30 أكتوبر 2002 باستثمار قدره 31.000.000 دينار جزائري كالتالي:

13 % هي عبارة عن إعانة الدولة ف إطار التنمية الفلاحية.

32 % هي عبارة عن قروض بنكية.

55 % هي عبارة عن حصص مساهمة الشركاء.

وتقدر قدرتها الإنتاجية ب 75.000 لتر يوميا وتستخدم 80 حوالي مستخدم بحيث قامت الشركة بتوسيع رأسمالها بمساهمة تقدر ب 37.603.687 :دينار جزائري ليصل إجمالي رأسمالها الاستثماري إلى 68.603.687 دينار جزائري. وتقوم هذه الشركة بتجميع حليب البقر من المر بين لتحويله إلى عدة منتجات وتمثل في:

- حليب بقر مبستر. لبن مبستر. زبدة مبسترة. كريم فريش مبستر. ياغورت معطر. حليب مغلى - UHT
Ultra High Températur

الفرع الثاني: نشاط الشركة.

تنشط شركة حليب النجاح في قطاع الصناعة حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل الشركات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط شركة "ملبنة النجاح" في العناصر الثلاثة الأساسية التالية:

1- الشراء : تقوم الملبنة بإبرام عقود مع مربيين البقر وذلك لتزويدها بالحليب والذي يعد من المواد الأولية الأساسية، حيث تتعامل مع 982 مربي حال بالإضافة إلى ذلك فهي تعقد صفقات مع بعض الموردين المحليين لتزويدها بمواد أولية أخرى من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية مثل:

البلاستيك المستخدم للتعليب، وكذلك الخمائر لصناعة اللبن و الياغورت²⁶⁰

2- الإنتاج: بعد أن تقوم الملبنة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة، تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى، إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته ونذكرها فيما يلي: الحليب المبستر، اللبن المبستر، الزبدة المبسترة ، الياغورت، الحلوى القشدية (crème fraiche) ، حليب UHT وهذه المنتجات تتبع بشكل يومي وفي كل المواسم.

وقد قامت المؤسسة بسلسلة من التوسعات تمكنت من خلالها أن ترفع طاقتها الإنتاجية من 6000 لتر إلى 75000 لتر يوميا، في فترة وجيزة وفيما يتعلق بالعمل فهي تعمل 7 / 7 في الأسبوع، وبذوريتان في اليوم مجموعتين 8 × 2 (ساعات). و تضع الشركة مجموعة من القواعد ضمن قانونها الداخلي، والتي تسمح بمنع أي هدر للمواد المتاحة سواء تعلق الأمر بالوقت أو العنصر البشري أو المادي..²⁶¹

3- البيع والتوزيع : وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية بالشركة، وذلك لإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين، وتقوم الشركة ببيع وتوزيع منتجاتها في سوقها المحلي والمتمثل في الولايات (تلمسان، عين تموشنت، وهران، النعامة، بسكرة، العاصمة.) وتعتمد في توزيع الجزء المتبقي من منتجاتها على موزعين خواص وتتعامل مع أكثر من 30 موزع²⁶²

الفرع الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي:

بنوع من التفصيل شرح مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمي ل "ملبنة النجاح" و المقدمة لنا من طرف أحد موظفي مديرية الموارد البشرية

المديرية العامة :

يشرف على تسييرها المدير العام، بحيث يعد من أحد الشركاء المالكين لهذه الشركة وهو المسؤول الأول عن تنظيم الشركة والانضباط في اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف مصالح الشركة ، و هي تتكون من :

²⁶⁰- وثائق خاصة بالمربين
²⁶¹- الوثائق الخاصة بمصلحة الإنتاج
²⁶²- الوثائق الخاصة بالمصلحة التجارية و تسيير المخزونات و الشحن

أ- الأمانة العامة : ويشغل بها موظفين بحيث تقوم بتنظيم الملفات ومواعيد المدير، وتمرير المكالمات، وهي عبارة عن مساعدة المدير، وهي همزة وصل بين المدير العام وجميع المصالح سواء كانت داخلية أو خارجية.

ب- مصلحة التدقيق : وهي تتصل مباشرة مع المديرية العامة، ويشرف على تسييرها إطار له خبرة محاسبية، بحيث يهتم بإعادة النظر والتدقيق في كافة العمليات المحاسبية المالية الداخلية بالشركة.

ت- مصلحة المربين : ويتولى إدارة هذه المصلحة أحد إطارات الشركة بحيث يهتم بالشؤون الإدارية للمربين بصفتهم الموردين للمادة الأولية الأساسية وهي حليب البقر وتقوم هذه المصلحة بكل التعاملات والإجراءات المتعلقة بالمربين كإبرام العقود معهم.

ث- مصلحة المراقبة التجارية : تقوم بمجموعة من العمليات والإجراءات الرقابية من أجل تنسيق النشاطات التجارية واكتشاف الانحرافات وهذا من أجل صيانة العملية التجارية بالشركة وذلك لتدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية ويتولى مهام تسييرها إطار خبير في هذا المجال.

مديرية الإنتاج :

تدار من طرف مهندس في التغذية له خبرة عالية في هذا المجال ويتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في متابعة العمليات الإنتاجية و تشمل كل من :

• من جانب الإدارة:

أ- مصلحة المحاسبة والمالية : وتعتبر من أهم المصالح من حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى، وتقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

• **فرع المحاسبة :** ويتولى مهام تسيير هذا الفرع إطار له خبرة في مجال المحاسبة ، ويتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة و محاسبة الموارد و المحاسبة التحليلية ، ويقوم بعدة عمليات أهمها: إعداد الميزانيات المحاسبية ، متابعة حركة المنتجات النهائية وحساب التكاليف وإنجاز كل الإجراءات اللازمة لذلك.

• **فرع المالية و الصندوق :** ويشغل هذا الفرع مستخدمين بحيث يمثل الدور الرئيسي للوظيفة المالية في توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل كافة الأعمال و تسيير التدفقات المالية داخل الشركة.

ب-مصلحة الموارد البشرية : تهتم هذه المصلحة بتسيير اليد العاملة بالشركة بحيث تشرف على عمليات التوظيف ، وإعداد الأجور ، و كذلك تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال عن طريق الضمان الاجتماعي.

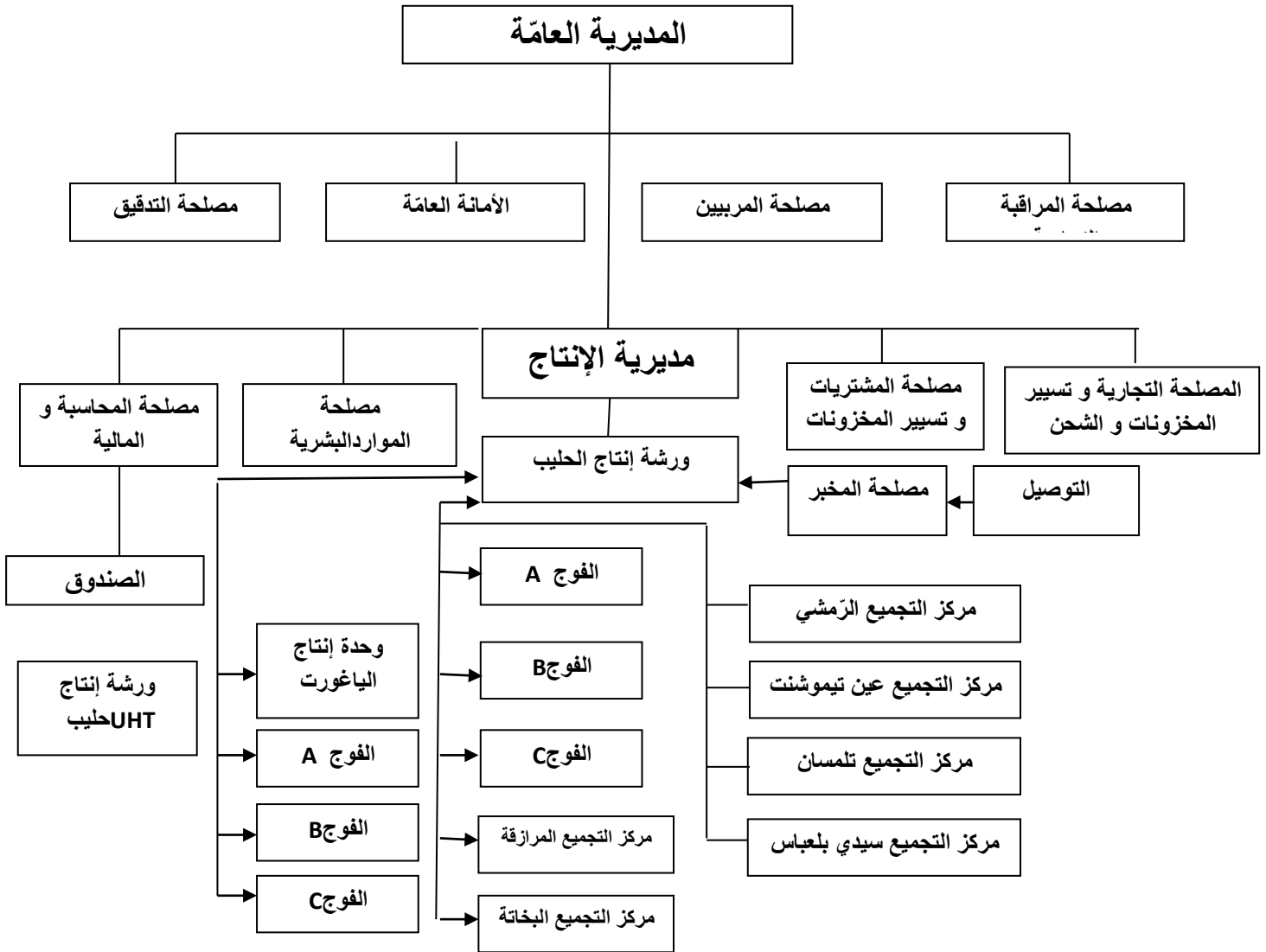
ت-مصلحة المشتريات وتسيير مخزونات الموارد الأولية : تسيير هذه المصلحة من طرف إطار خبير في هذا المجال ، بحيث تقوم بالإشراف على تمويل الشركة بكل الاحتياجات و المستلزمات من الموارد الأولية كما تقوم بتسيير مخازن المشتريات من خلال الإشراف على عمليات دخولها و خروجها وهذا من أجل تجنب أي نقص أو انقطاع في المخزونات.

ث-المصلحة التجارية و تسيير مخزونات المنتجات النهائية و الشحن : تهتم هذه المصلحة بتسويق المنتجات وبيعها ، ومتابعة المخزون ، وكل ما يخص المبيعات و إستراتيجية التوزيع بحيث تشرف على تسيير المبيعات وإعداد الفواتير كما تتولى مهمة الشحن.

- من جانب الإنتاج:

- أ- **ورشة إنتاج الحليب :** ويشرف عليها رئيس ورشة الإنتاج و تتفرع هذه الورشة إلى:
- **مصلحة تجميع الحليب :** وتهتم هذه المصلحة بعمليات تجميع الحليب على المرابين، وتضم 6 مراكز تجميع ،مركز المرازقة ، مركز البخاتة ، مركز الرمشي ، مركز عين تيموشنت ، مركز تلمسان ،مركز سيدي بلعباس.
- **مصلحة المخبر :** بحيث تمر كميات الحليب المجمعة على مخبر التحاليل للقيام بعمليات المعالجة والتحليل
- **التوصيل :** وتهتم هذه المصلحة بتوصيل كميات الحليب المعالجة إلى قسم الإنتاج.
- **قسم الإنتاج :** مهمته الخاصة هو العملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية ، ويضم هذا القسم فوجين ، الفوج A الفوج B ، يعمل كل واحد منهما لمدة 8 ساعات يوميا بالتناوب أي بمعدل 16 ساعة في اليوم.
- **ورشة إنتاج الياغورت :** و يشرف عليها رئيس ورشة الإنتاج و يشتغل بهذه الورشة 3 أفواج عمل ، يعمل كل فوج لمدة 8 ساعات يوميا أي بمعدل 24 ساعة عمل في اليوم.
- **ورشة إنتاج حليب : UTH** هذه الورشة مازالت في طور الانح

الشكل 22: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



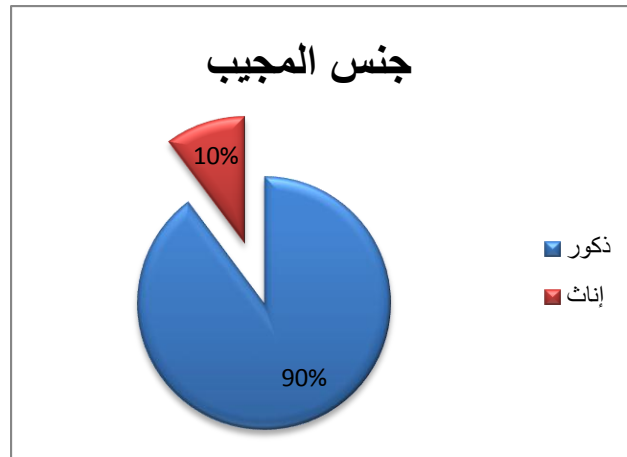
المصدر: من إعدادنا بناء على معطيات الإدارة

المطلب الثاني: تفرغ نتائج الاستبيان و تحليلها ل " ملبنة النجاح "

الفرع الأول: أسئلة تمهيدية

الشكل رقم 23 و الجدول:02 جنس المجيب

89.8%	44	ذكور
10.2%	05	إناث
100%	49	المجموع

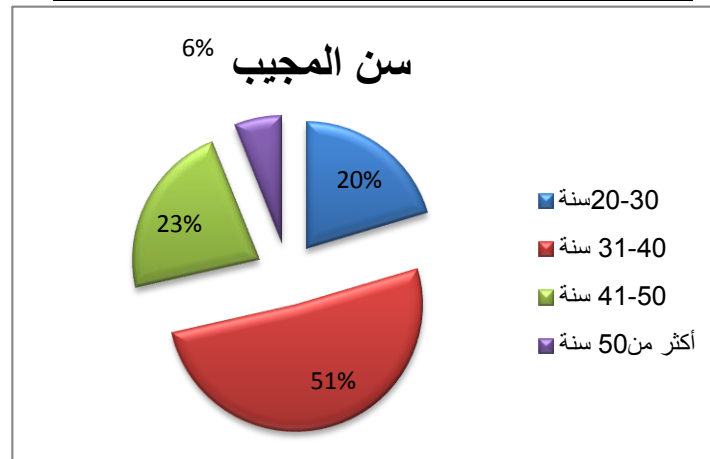


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أكبر نسبة وزعت عليها الاستبيان هي نسبة الذكور بنسبة 90% تقريبا أي ما يعادل 44 ذكر وذلك بسبب طبيعة العمل الإنتاجية في الشركة التي تحتاج إلى الجهد العضلي أكثر ، بينما نلاحظ وجود 5 عاملات فقط و جميعهن يعملن في الإدارة

الشكل رقم 24 و الجدول : 03 سن المجيب

20,4%	10	20-30 سنة
51,0%	25	31-40 سنة
22,4%	11	41-50 سنة
6,1%	3	أكثر من 50 سنة
100,0%	49	المجموع

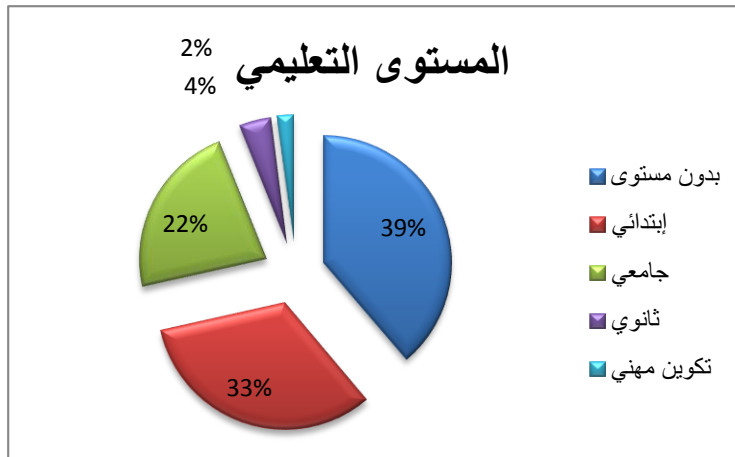


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أغلبية العمال في الشركة هم من فئة الشباب ما بين 20-40 سنة بنسبة 71% تقريبا أي ما يعادل 35 عامل و هذا حسب عدد العمال الموزع عليهم الاستبيان و كذلك حسب طبيعة العمل في الشركة الذي يحتاج إلى الجهد العضلي أي يحتاج إلى عمال ذو صحة جيّدة ، دون أن ننسى أن شركة حديثة المنشأ سنة 2002 فبالتالي يكون معظم عمالها من فئة الشباب.

الشكل رقم 25: و الجدول رقم : 04المستوى التعليمي

بدون مستوى	19	%38,8
إبتدائي	16	%32,7
جامعي	11	%22,4
ثانوي	2	%4,1
تكوين مهني	1	%2,0
Total	49	%100,0

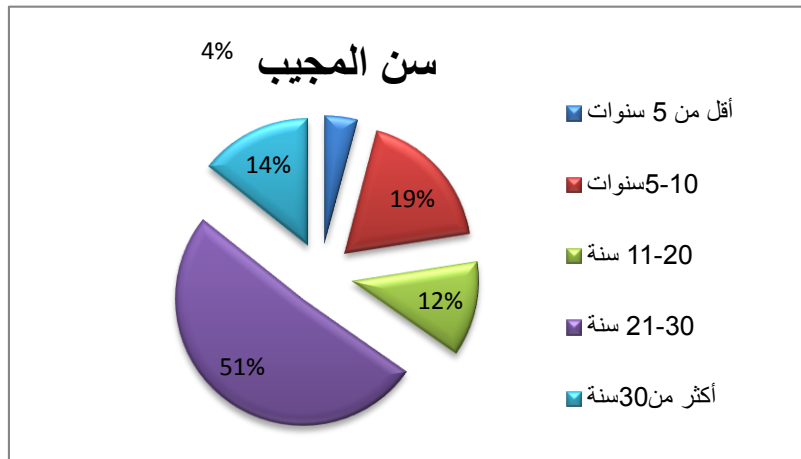


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الفئة المتعلّمة من نسبة العمال هي فئة قليلة بنسبة 22% ونرجع ذلك إلى كون الشركة إنتاجية تحتاج إلى الجهد الذهني أكثر من العضلي هذا من جهة من جهة أخرى فهي تمثل تقريبا ربع العمال الذين وزّع عليهم الاستبيان أي قد تأثر على النتائج بصفة إيجابية نظرا لفهمها للاستبيان و التعامل معه بطريقة صحيحة و تكون الإيجابيات موضوعية.

الشكل رقم 26 و الجدول : 05 الأقدمية

أقل من 5 سنوات	2	4,1%
5-10 سنوات	9	18,4%
11-20 سنة	6	12,2%
21-30 سنة	25	51,0%
أكثر من 30 سنة	7	14,3%
المجموع	49	100,0%

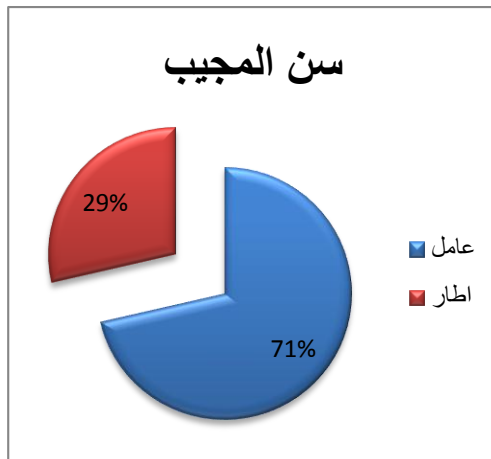


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أكثر من نصف العمال الذين تم ردهم على الاستبيان لهم أقدمية من 20 إلى أكثر من ثلاثين سنة و هذا لو قارناها مع عمر المؤسسة التي أنشئت سنة 2002 نلاحظ أنه غير منطقي و لكن بتحدثنا مع العمال و سؤالهم عن ذلك توصلنا إلى أن هذه الخبرة التي يتحدثون عنها تحصلوا عليها من مؤسسات أخرى قبل البدء بالعمل في هذه المؤسسة و منهم من أخذ التقاعد في مؤسسة ثانية من نفس النشاط و حصل على منصب شغل جيد في هذه المؤسسة نظرا لخبرته في هذا المجال

الشكل رقم 27 و الجدول : 06 المنصب المشغول

عامل	35	%71,4
إطار تحكم	14	%28,6
المجموع	49	%100,0



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

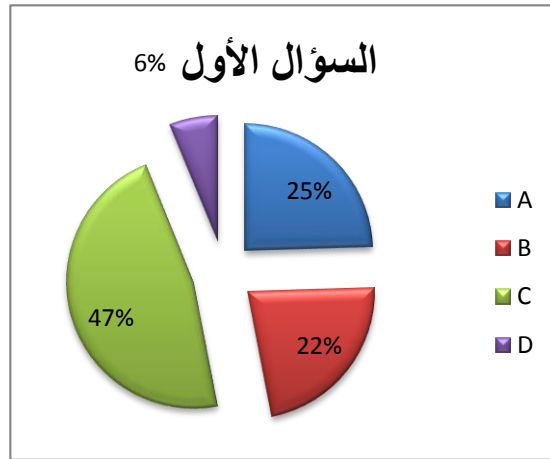
من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن غالبية العمال الذين أجابوا على الاستبيان هم عبارة عن عمال تنفيذيين بنسبة 71%، أي يعملون في ورشات الإنتاج و ذلك بما أنها مؤسسة إنتاجية

الفرع الثاني : الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول " الاتصال الداخلي "

السؤال الأول: في نظرك ماهي الأولويات التي يأخذها الاتصال الداخلي بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة

الشكل رقم 28 و الجدول : 07 أولويات الاتصال في المؤسسة

توضيح و إعلام العمال بالاستراتيجية العامة للمؤسسة و بمستقبلها	12	24,5%
الحصول على أحسن معرفة بالعمال داخل المؤسسة	11	22,4%
تحسين العلاقات داخل المؤسسة	23	46,9%
إعطاء الكلمة للعمال	3	6,1%
المجموع	49	100,0%

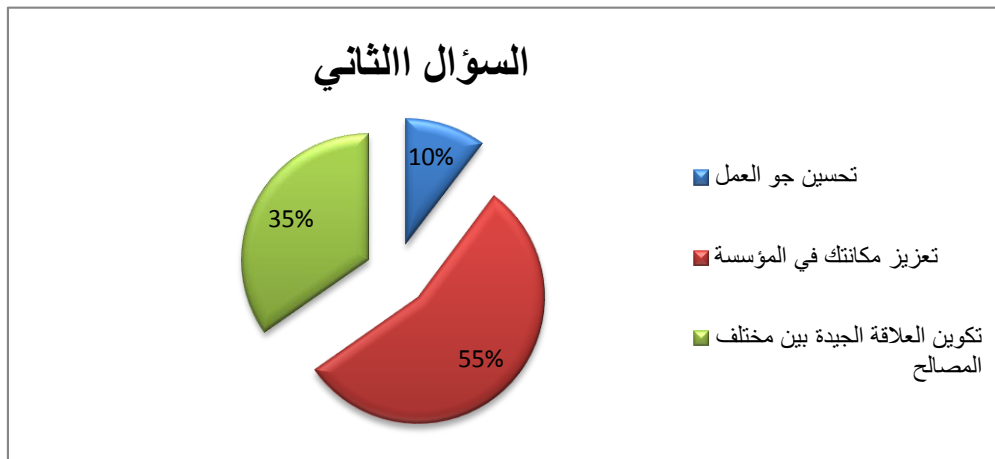


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الإجابة التي حصلت على حصة الأسد من بين الإجابات هي الثالثة أي أن العمال بنسبة 47% يرون أن الاتصال الداخلي يعمل على تحسين العلاقات بين العمال داخل المؤسسة بينما 6% فقط منهم يرون أن الاتصال الداخلي يعمل على إعطاء الكلمة للعمال و بالباقي موزعة على التوالي 25 و 22% بالنسبة لتوضيح إستراتيجية الشركة و التعريف بالعمال

السؤال الثاني: بالنسبة لموقعك في العمل ما هي العلاقات التي يسمح لك الاتصال الداخلي بتنفيذها
الشكل رقم: 29: الجدول رقم: 08 بماذا يمكنك الاتصال الداخلي

تحسين جو العمل	5	10,2%
تعزيز مكانتك في المؤسسة	27	55,1%
تكوين العلاقة الجيدة بين مختلف المصالح	17	34,7%
المجموع	49	100,0%



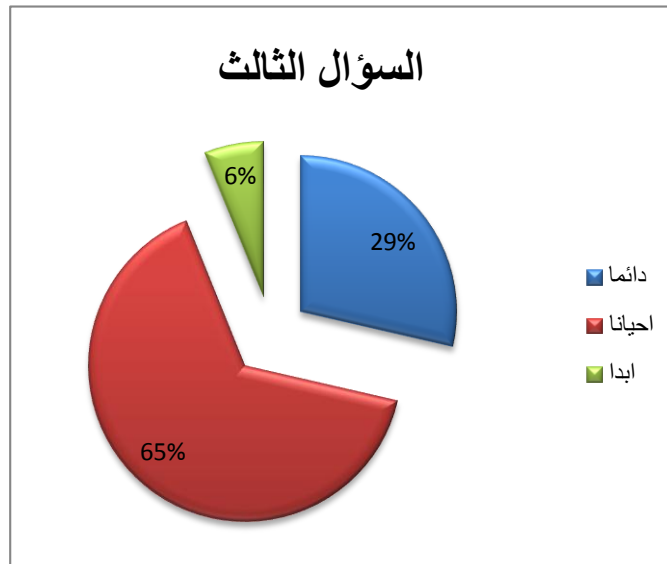
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني و بالمقارنة مع السؤال السابق يمكن أن نلاحظ أن هناك بعض التعارض في الإجابات بين السؤالين ففي السؤال السابق نسبة 47% من العمّال تقول أن الاتصال الداخلي يعمل على تحسين العلاقات بين العمل بينما 10% من العمّال فقط في هذا السؤال قالوا أن الاتصال يعمل على تحسين جو العمل و كذلك هناك نسبة 55% من العمّال في هذا السؤال تقول أن الاتصال يعمل على تعزيز مكانة العمّال في المؤسسة و 6% فقط من العمّال في السؤال السابق تقول أن الاتصال الداخلي يسمح بإعطاء الكلمة للعمّال و منه نلاحظ أن هناك تعارض كبير في الإجابات بين السؤالين و هذا له عدّة تأويلات قد يكون بسبب عدم فهم العمّال لبعض الأسئلة أو الإجابة بطريقة عشوائية أو.....

السؤال الثالث: هل يمكنك أن تعطي وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به ؟

الشكل رقم 30 و الجدول رقم: 09 وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به

دائما	14	%28,6
أحيانا	32	%65,3
أبدا	3	%6,1
المجموع	49	%100,0



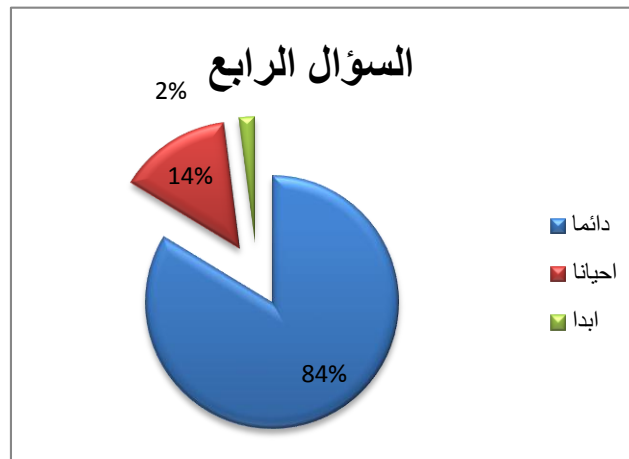
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن نسبة 29% من العمال يمكنهم أن يبدوا رأيهم حول عملهم بينما 70% قالوا أنهم لا يمكنهم أن يبدوا رأيهم حول العمل الذي يقومون به فهذه النسب لو قارناها مع السؤال الأول نلاحظ أنهما متوافقين حيث كانت النسبة 6% فقط من العمال الذين تعطى لهم الكلمة من أجل إبداء رأيهم حول العمل الذين يقومون به

السؤال الرابع: هل تجد سهولة في الاتصال برئيسك المباشر

الشكل رقم 31 و الجدول رقم: 10 الاتصال بالرئيس المباشر

دائما	41	%83,7
أحيانا	7	%14,3
أبدا	1	%2,0
المجموع	49	%100,0



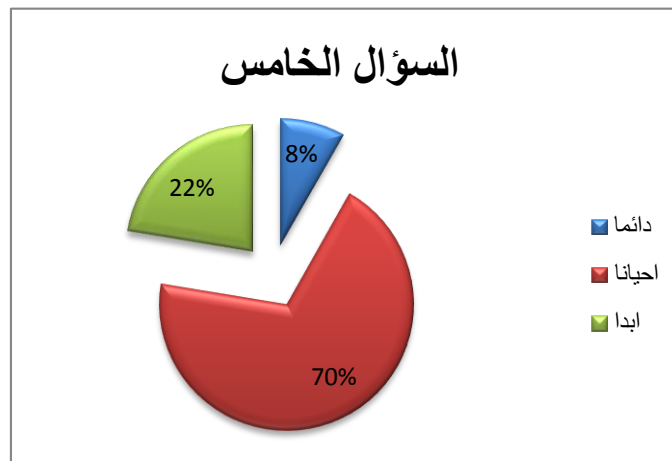
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أغلبية العمّال بنسبة 84% أجابوا أنهم يجدون سهولة كبيرة في الاتصال برئيسهم المباشر على عكس السؤال الذي قبله أي كان لديهم تخوف في الإجابة حول السماح لهم بإبداء رأيهم بينما 2% أجابوا أنهم لا يمكنهم الاتصال به و هذا ما يثبت لنا وجود مرونة في العمل و هذا ما قد يؤثر إيجابيا على النتائج النهائية فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة بعمليات التكوين لفائدة العمال

الشكل رقم 32 و الجدول : 11 عمليات التكوين في المؤسسة

دائما	4	8,2%
أحيانا	34	69,4%
أبدا	11	22,4%
المجموع	49	100,0%

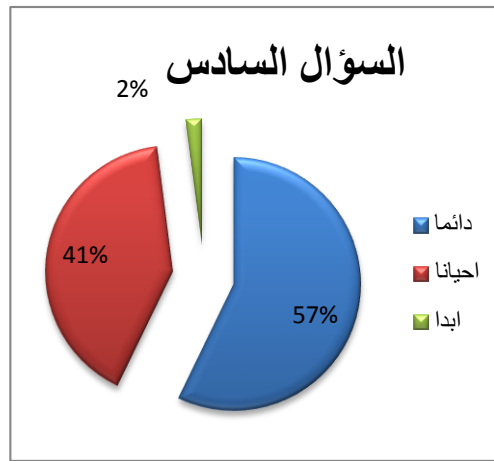


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 22% من العمال يقولون بأن المؤسسة لا تشجع عملية التكوين و 70% منهم مترددون في الإجابة بالإيجاب أو الرفض و أربعة عمال فقط يقولون أن المؤسسة تقوم بالتكوين و منه يمكن القول أن المؤسسة تمنح التكوين للإطارات فقط و غالبية العمال يسمعون بالتكوين لكن لا يحصلون عليه

السؤال السادس: هل المسؤول المباشر يترك لك نوع من الحرية في إنجاز مهامك؟
الشكل 33 و الجدول رقم: 12 الحرية في إنجاز العمل

حرية كبيرة	28	57,1%
حرية كبيرة جدا	20	40,8%
بدون حرية	1	2,0%
Total	49	100,0%



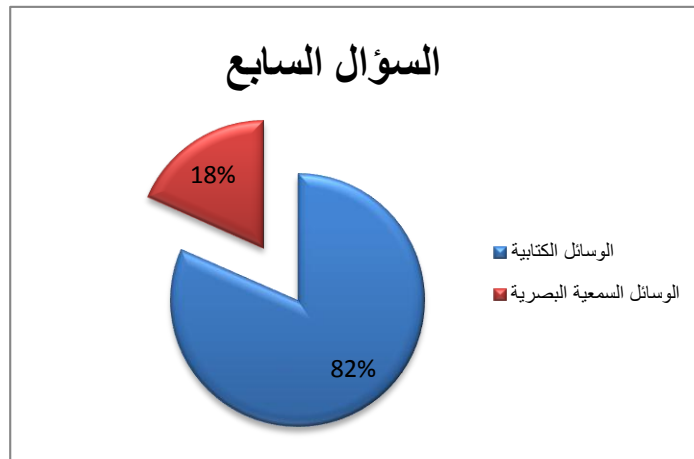
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أكثر من نصف العمّال بنسبة 57 % يجدون حرية كبيرة في إنجاز مهامهم و كذلك 41% منهم يجدون حرية كبيرة جدا في ذلك و من خلال ذلك نرى أن شركة "ملبنة النجاح" رغم أنها شركة خاصة إلا أنها تتعامل بليوننة مع عمّالها و تترك لهم الحرية التامة من أجل إنجاز عملهم يتوافق تماما مع السؤال الذي بيّن لنا أن العمّال لهم سهول في الاتصال برئيسهم المباشر

السؤال السابع: ما هي وسائل الاتصال المستعملة على مستوى المؤسسة

الشكل رقم 34 و الجدول رقم 13 وسائل الاتصال في المؤسسة

الوسائل الكتابية	40	81,6%
الوسائل السمعية البصرية	9	18,4%
المجموع	49	100,0%

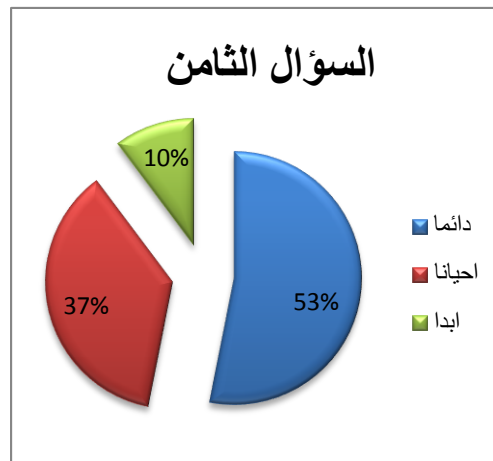


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الوسائل الكتابية في عملية الاتصال لازالت تظفي على الوسائل المستعملة في المؤسسة فلقد حصلنا على نسبة 82% أنه من الوسائل المستعملة هي الوسائل الكتابية بينما ما تبقى أي نسبة 18% فقط هي عبارة عن وسائل سمعية بصرية هذه الأخيرة تتمثل خاصة في الهاتف داخل المؤسسة أي ليست وسائل متطورة إلى حد ما

السؤال الثامن: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات
الشكل 35 و الجدول رقم: 14 وصول المعلومات إلى العمال

دائما	26	53,1%
أحيانا	18	36,7%
أبدا	5	10,2%
المجموع	49	100,0%



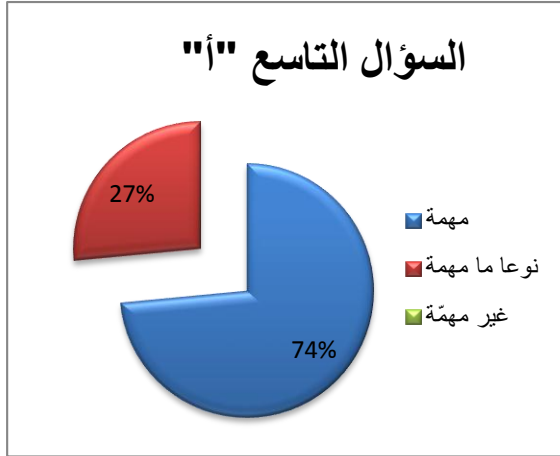
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الإدارة تعمل على إيصال المعلومات إلى كل المستويات في مؤسستها و هذا ما أكدته النسبة 53% أما العمال الذين أجابوا أن المعلومات لا تصل إليهم فكانت بنسبة 10% فقط أما 37% منهم فيقولون أن المعلومة أحيانا تصل إليهم و أحيانا لا تصل لو جمعنا النسبتين تعطينا 47% من العمال الذين لا تصل إليهم المعلومات و هي نسبة كبيرة جدًا تدل أنه يوجد نوعا ما من العقم في كيفية الاتصال و إيصال المعلومات

السؤال التاسع: كيف تقيّم المعلومات التي تصلك؟

من الإدارة:

الشكل رقم 36 والجدول رقم: ت15 قويم المعلومات التي تصل من الإدارة



مهمة	عدد	النسبة المئوية
مهمة	36	73,5%
نوعا ما مهمة	13	26,5%
غير مهمة	0	0%
المجموع	49	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 74% من العمّال يقولون أن المعلومات التي تصل إليهم من الإدارة مهمّة

من النقابة:

اشكل رقم 33 والجدول رقم: ت16 تقييم المعلومات التي تصل من النقابة

السؤال التاسع "ب"

0%

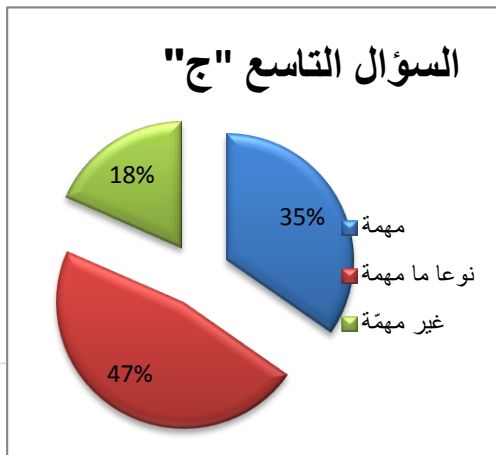
- مهمة
- نوعا ما مهمة
- غير مهمّة

مهمة	عدد	النسبة المئوية
مهمة	0	0%
نوعا ما مهمة	0	0%
غير مهمة	0	0%
المجموع	0	0%

من خلال الجدول و المنحنى نلاحظ أن النسب كانت 0% لأنه لا يوجد نقابة للعمّال في الشركة لأنها خاصّة

من العمّال:

الشكل 38الجدول رقم: ت17 تقييم المعلومات التي تصل من العمّال



مهمة	عدد	النسبة المئوية
مهمة	17	34,7%
نوعا ما مهمة	23	46,9%
غير مهمة	9	18,4%
المجموع	49	100,0%

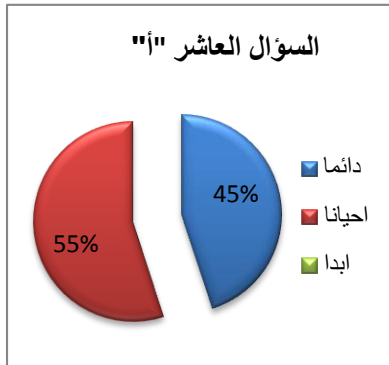
من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن نسبة 47% من العمّال تقول أن المعلومات نوعا ما مهمّة و 35% مهمّة

من خلال المقارنة بين الجداول الثلاثة نلاحظ غياب عنصر النقابة في المؤسسة الخاصّة و العمّال يولّون اهتمام كبير للمعلومات سواء التي تصل إليهم من الإدارة أو من الزملاء في العمل و هذا ما تؤكده النسب 74% و 80% على التوالي فهي نسب لا بأس بها تقول أن العمّال يعطون أهمية كبيرة للمعلومات التي تصل إليهم و يحللون مهما كانت الجهة التي تصلهم منها فبالنسبة إليهم كلّ شيء يصل إليهم لديه اعتبار سواء كان رسمية أو غير رسمية بينما يعطون أهمية أكبر ل التي تصلهم الإدارة أكثر من العمّال

الفصل الخامس دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

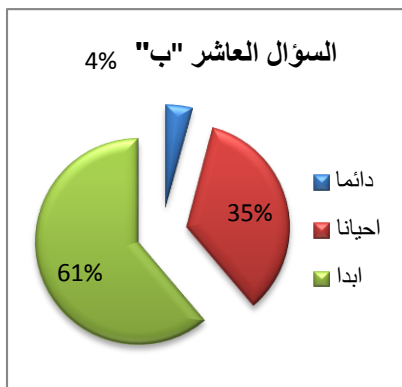
السؤال العاشر: مع من تعقد الإدارة اجتماعات دورية التي تتأقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة

الشكل رقم 39 و الجدول رقم: 18 مع الإطارات:



دائما	22	45%
أحيانا	27	55%
أبدا	00	0%
المجموع	49	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني أن الشركة لا تعقد الاجتماعات مع الإطارات بنسبة 00%

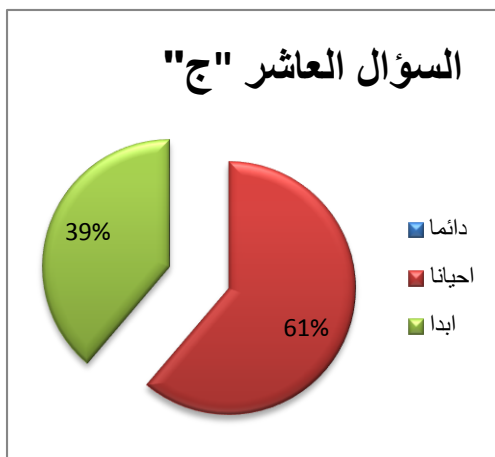


الشكل رقم 40 و الجدول رقم: 19 مع العمال:

دائما	2	4,1%
أحيانا	17	34,7%
أبدا	30	61,2%
الجموع	49	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الإجابات كانت أن الإدارة لا تعقد الاجتماعات مع العمال بنسبة 61%

• في رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات



أحيانا	30	61,2%
أبدا	19	38,8%
المجموع	49	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أنه تطبيق نتائج الاجتماعات في الإجابة دائما كانت بالنسبة 0% أبدا 38.8%

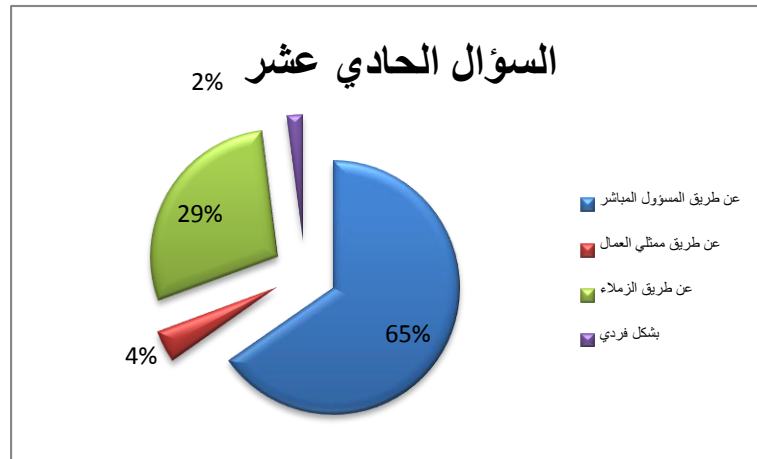
و أحيانا بنسبة 61.2 %

بالمقارنة بين الجداول الثالثة السابقة نلاحظ أن المؤسسة كغيرها من المؤسسات الأخرى تعمل على عقد الاجتماعات مع الإطارات بينما أحيانا ما تعقدتها مع العمّال و هذا أمر لا بأس به فهي تعطي الكلمة في بعض الأحيان للعمّال هذا ما لاحظناه في الجدولين الأولين أمّا فيما يخصّ الجدول الثالث أي درجة تطبيق نتائج هذه الاجتماعات فنلاحظ أن نسبة دائما تطبق هذه النتائج منعدمة و أغلبية العمال يقولون أنها أحيانا ما تطبق و يقولون أن هذه الاجتماعات صورية من أجل الشكل و قرارات تكون متخذة مسبقا

السؤال الحادي عشر: عندما تواجهك مشكلات في العمل كيف يمكنكم حلها؟

الشكل رقم 41 و الجدول رقم : 20 بمن تتصل عندما تواجهك المشاكل

32	65,3%	عن طريق المسؤول المباشر
2	4,1%	عن طريق ممثلي العمال
14	28,6%	عن طريق الزملاء
1	2,0%	بشكل فردي
49	100,0%	المجموع



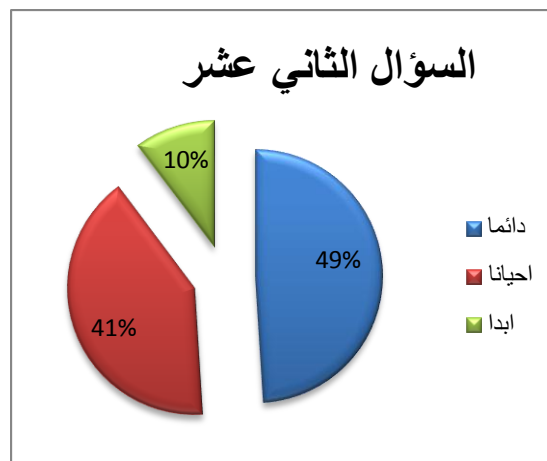
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن مجموعة كبيرة من العمال تفضل أن تحصل على المعلومات من مسؤولهم المباشر و ذلك بنسبة 65% و تليها نسبة 28.6% من العمال الذين يفضلون أن يحصلوا على ذلك عن طريق زملائهم في العمل و شيء الذي لفت انتباهنا هنا نسبة 4% الذين يقولون أن حل مشاكلهم تتم عن طريق ممثلي العمال أي النقابة و التي سبق و أن قلنا أنه لا يوجد نقابة في المؤسسة و هذا إن دلّ فيدل على عدم فهم السؤال أو عدم التركيز في الإجابات

السؤال الثاني عشر: هل تلقى شكاويك الاهتمام بالرد

الشكل رقم 42 و الجدول رقم: 21 الاهتمام بالرد على الشكاوي

دائما	24	%49,0
احيانا	20	%40,8
ابدا	5	%10,2
المجموع	49	%100,0



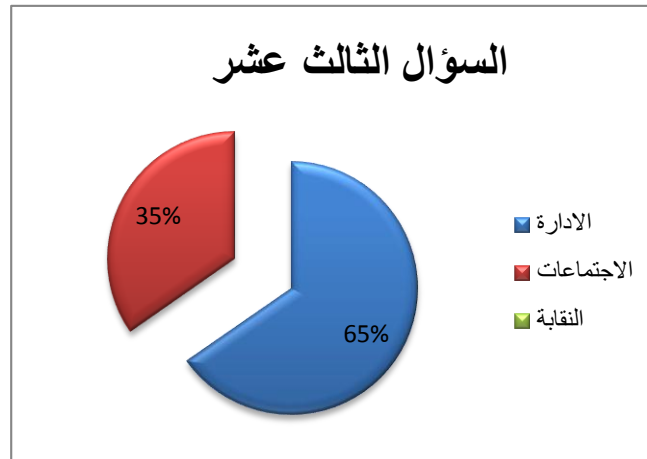
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 49% من العمّال تتلقّى شكاويهم الاهتمام الرد و 41% أحيانا يردّ عليها و 10% فقط قالوا أن شكاويهم تهتمش و لا يتم الرد عليها و عندما سألناهم من الذي يحرص على حل مشاكلكم قالوا الإدارة أو المسؤولين و هذا ما تؤكدّه نسبة 65% من العمّال عندما تواجهها مشاكل تتصل بالمسؤول المباشر في السؤال السابق

السؤال الثالث عشر: ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة.

الشكل رقم 43 الجدول رقم: 22 الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة

الإدارة	32	65,3%
الاجتماعات	17	34,7%
المجموع	49	100.0%

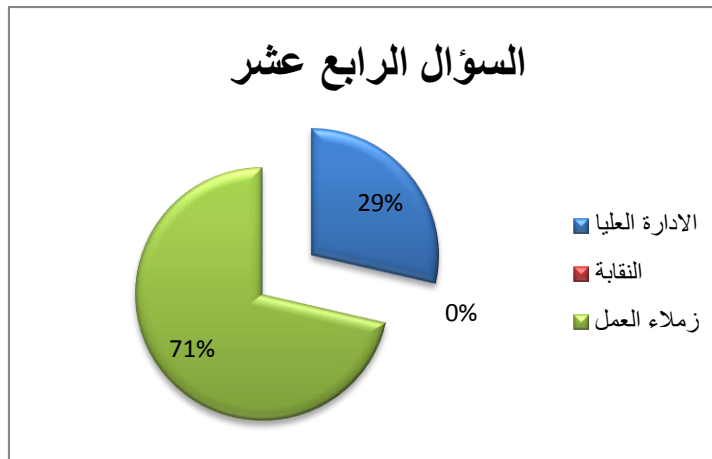


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 65% من العمال يفضلون أن تصلهم معلومات عن نشاطات المؤسسة من قبل الإدارة لكي تكون آمنة و 35% منهم يفضلون أن تعقد لهم اجتماعات دورية يخبرونهم من خلالها عن نشاطات المؤسسة و للو قارنا هذه النسب مع الأسئلة السابقة نجدها منطقية ففي السؤالين السابقين نلاحظ أن العمال عندما تواجههم مشاكل يتصلون بالإدارة التي تعمل جاهدة على حلها بينما في السؤال العاشر فيرون أن نتائج الاجتماعات أحيانا ما تطبق و ليس دائما و هذا ما أكدته النسب 65% من الإدارة و 35% من الاجتماعات أي أن غالبية العمال لديهم الثقة في المعلومات التي تصلهم من الإدارة أكثر من الاجتماعات

السؤال الرابع عشر: ما هو مصدر المعلومات التي تصل إليك؟
الشكل رقم 44 و الجدول رقم : 23 مصدر المعلومات

الإدارة العليا	14	28,6%
النقابة	00	00%
زملاء العمل	35	71,4%
Total	49	100,0%



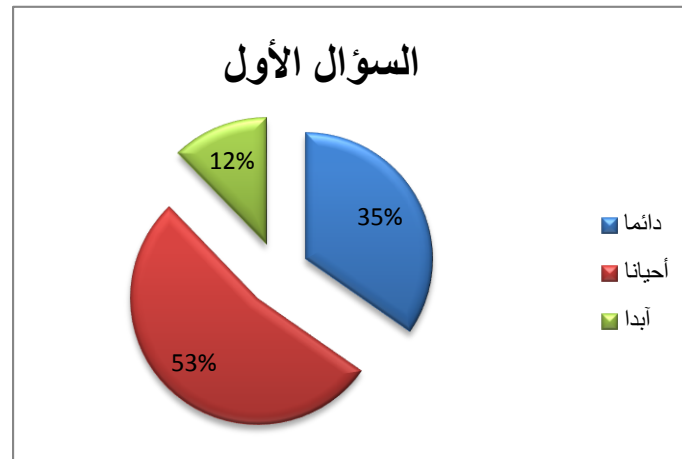
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أغلب المعلومات التي تصل إلى العمال تكون عن طريق الزملاء و ذلك بنسبة 71% و هذا ما يدلّ على انتشار الاتصال غير الرسمي بقوة داخل المؤسسة و ما تبقى يصل من الإدارة بنسبة 21% و هذا يمكن أن يفسّر لنا أن المؤسسة تحتوي على التنظيم غير الرسمي أكثر من الرسمي

الفرع الثالث: الأسئلة الدالة على المتغير الثاني "إعادة تنظيم العمل"

السؤال الأول: هل يُمكن استعمال شبكة الإنترنت العمال من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تهمهم؟
الجدول رقم : توفر المعلومات المستحدثة في الأنترنت

دائما	17	34,7%
أحيانا	26	53,1%
أبدا	6	12,2%
المجموع	49	100,0%

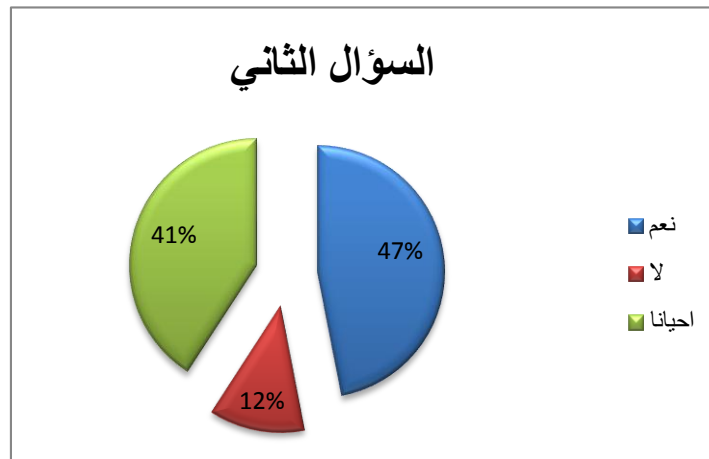


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 35% من العمال يجدون المعلومات التي يحتاجونها و كذلك المعلومات المستحدثة الخاصة بالمؤسسة في شبكة الانترنت و 53% منهم يجدون ذلك أحيانا بينما هناك 12% منهم لا يجدون ذلك و يمكن أن نقول من الممكن أنهم لا يجيدون استعمالها و ليس لا يتوفر معلومات عن ذلك فإذا رجعنا للأسئلة الأولى نجد أن هناك مجموعة لا بأس بها من العمال بدون أي مستو

السؤال الثاني: هل تجد أن هناك تستر على بعض المعلومات في مؤسستك
 اشكل رقم 45 الجدول رقم: 24 التستر على بعض المعلومات

نعم	23	46,9%
لا	6	12,2%
أحيانا	20	40,8%
Total	49	100,0



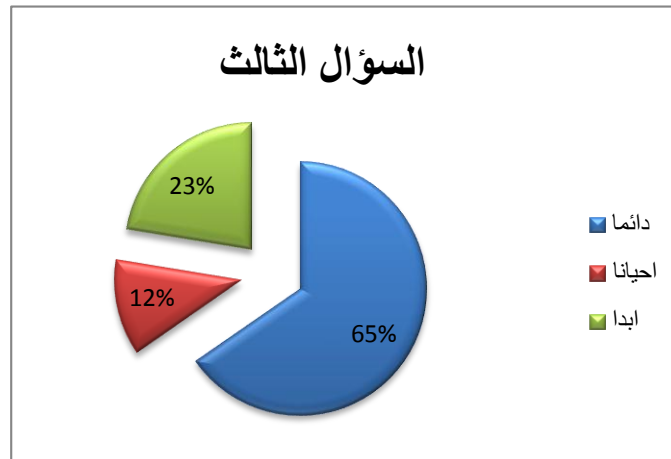
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن تقريبا نصف العمال بنسبة 47% يجدون أن هناك تستر على المعلومات في المؤسسة و 41% منهم أحيانا يتستر عليهم في تقديم المعلومات و أحيانا تقدّم إليهم و ذلك حسب الظروف و الوقت و النوع المعلومة التي تصل إليهم و هذا أمر عادي فالمؤسسة ليس من الضروري أن تعلم العمال بجميع المعلومات فهناك معلومات خاصّة تتستر عليها و لو جمعنا لا تتستر مع أحيانا نجدها نسبة لا بأس بها من المعلومات التي تصل إلى العمال

السؤال الثالث: هل سبق و أن واجهتك مشكلة سببها عدم تلقي المعلومات في الوقت المحدد؟

الشكل رقم 46 و الجدول رقم: 25 عدم تلقي المعلومة في الوقت المحدد

دائما	32	65,3%
احيانا	6	12,2%
ابدا	11	22,4%
Total	32	100,0%



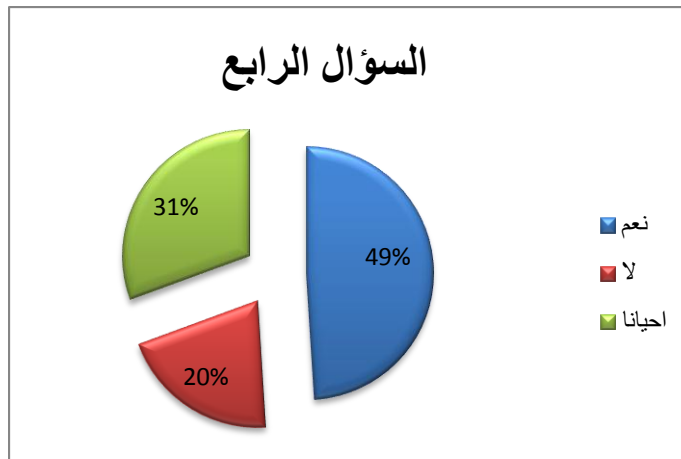
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن نسبة 65 % من العمّال تواجههم عدّة مشاكل بسبب عدم تلقيهم للمعلومات في الوقت المحدد لها 12% أحيانا تواجههم مشاكل بينما 12% منهم لا يعانون من مشكلة عدم تلقي المعلومات في الوقت المناسب و لو قارنها بالأسئلة السابقة نجد أن نسبة لا بأس بها لا تستعمل الأنترنت و أخرى تستقبل المعلومات من زملائها في العمل و هذه كلّها تجعل المعلومة لا تصل في الوقت المناسب

السؤال الرابع: هل الإدارة تسهّل للعمال التعبير عن آرائهم؟

الشكل رقم 47 و الجدول رقم:26 التعبير عن الرأي

نعم	24	49,0%
لا	10	20,4%
أحيانا	15	30,6%
المجموع	49	100,0%

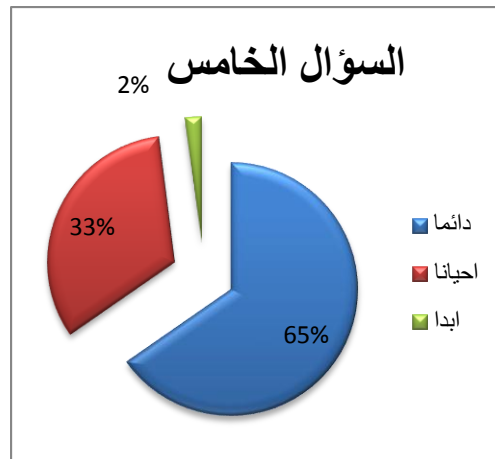


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 49% من العمال يسمح لهم بتقديم رأيهم داخل المؤسسة بينما 20% منهم لا يسمح لهم بالتدخل في شؤون المؤسسة و 31% أحيانا يسمح لهم بالمشاركة في شؤون المؤسسة و لو قارناه مع السؤال السادس من الجزء الأول نجد أن هناك توافق في الأجوبة ف 57% من العمال يترك لهم حرية كبيرة في إنجاز مهامهم

السؤال الخامس: هل تصلك المعلومة في الوقت المناسب من أجل إنجاز مهامك؟
الشكل رقم 48 و الجدول رقم: 27 وصول المعلومة في الوقت المناسب

دائما	32	65,3%
احيانا	16	32,7%
ابدا	1	2,0%
Total	49	100,0%

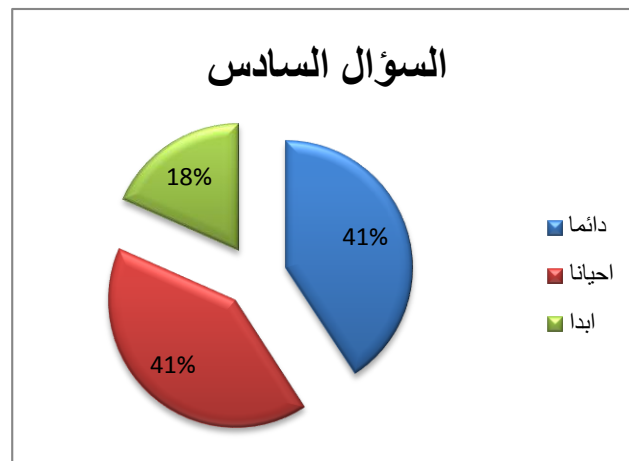


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 65% من العمّال يرون أن المعلومة تصلهم في الوقت المناسب و 33% منه أحيانا بينما نسبة ضئيلة جدًا من العمّال التي لا تصلهم المعلومة في الوقت المناسب و هي 2% أي ما يعادل عامل واحد فقط و هذا يتناقض تماما مع السؤال الثالث حيث نفس النسبة من العمّال 65% يقولون أنه دائما تواجههم مشاكل بسبب عدم تلقيهم للمعلومة في الوقت المحدد فيمكن القول أن العمال يقومون بالإجابة دون فهم السؤال

السؤال السادس: هل للاتصال مع الزملاء دور في حل المشاكل
الشكل رقم: 49 الجدول رقم: 28 الاتصال مع الزملاء

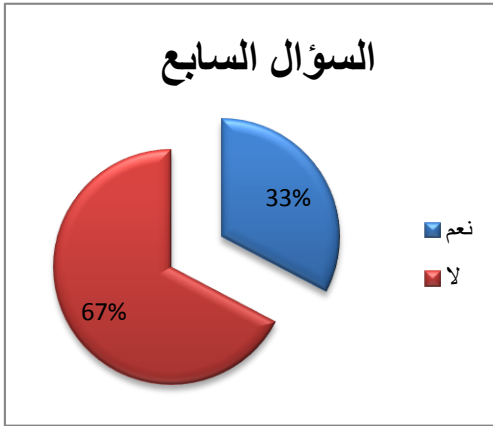
دائما	20	40,8%
أحيانا	20	40,8%
أبدا	9	18,4%
Total	49	100,0%



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 41% من العمال يساعدهم الاتصال مع زملائهم في العمل من حلّ مشاكلهم و 41% الثانية يساعدهم أحيانا ذلك في حلّ المشاكل بينما 18% المتبقية لا يساعدها ذلك بل تفضّل حل مشاكلها لوحدها دون إدخال أي أحد آخر في ذلك و بمقارنته مع السؤال الحادي عشر من الجزء الأول نلاحظ أن النسبة تغيّرت عند إعادة صياغة السؤال فكان 28% فقط من العمال الذين يساعدهم الاتصال مع الزملاء في حل المشاكل

السؤال السابع : هل تشارك في القرارات المهمة في الشركة



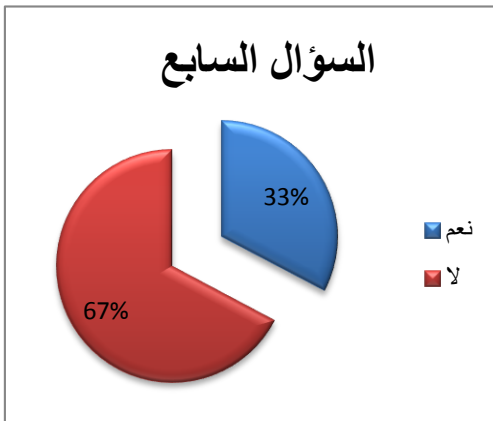
الشكل رقم: 50 و الجدول رقم: 29 : المشاركة في القرارات المهمة في المؤسسة

نعم	16	32,7%
لا	33	67,3%
المجموع	49	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن

67% من العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و ليس لهم الدخل في ذلك بينما 33% منهم لهم الحق في المشاركة في بعض القرارات المهمة

السؤال السابع: حسب نوع إجابتك هل تشعر بروح الانتماء للشركة :



الشكل رقم 51 و الجدول رقم : 30 الشعور بروح الانتماء

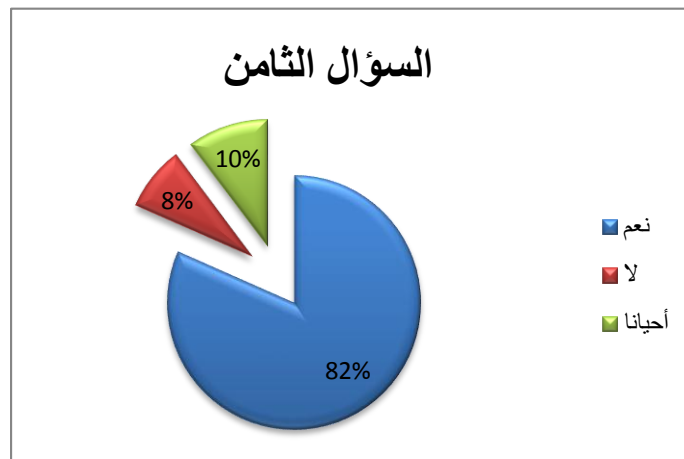
نعم	16	32,7%
لا	33	67,3%
Total	49	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 33% من العمال يشعرون بالولاء و الانتماء للمؤسسة بينما 68% منهم لا يشعرون بذلك و بالمقارنة مع

السؤال السابق نلاحظ الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة هم الذين يسمح لهم بالمشاركة في قرارات المؤسسة

السؤال الثامن: هل تعتمد على العمل الجماعي من أجل تنفيذ المهام؟
الشكل رقم 52 و الجدول رقم: 31 الاعتماد على العمل الجماعي من أجل إنجاز المهام

نعم	40	81,6%
لا	4	8,2%
أحيانا	5	10,2%
Total	49	100,0%



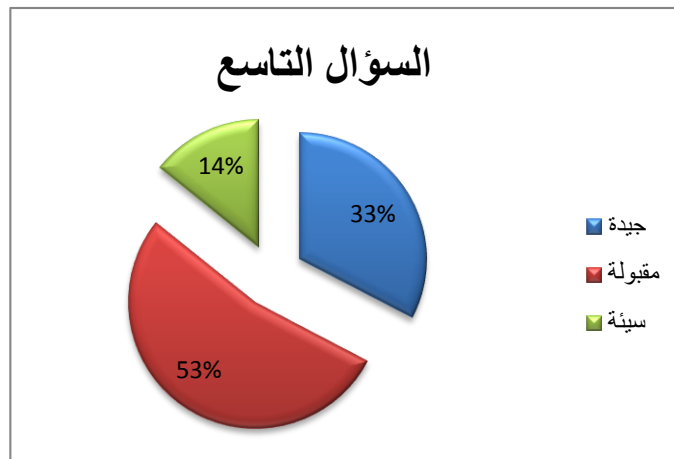
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 82% من العمال يعتمدون على العمل الجماعي في إنجاز مهامهم و ذلك باعتبارها مؤسسة إنتاجية و 10% منهم يقومون بذلك أحيانا بينما 8% يقومون بإنجاز مهامهم بشكل فردي فالمؤسسة الإنتاجية تعمل جاهدة أن يكون لديها تفاهم بين العمال و ديناميكية في الجماعة من أجل حسن سير العمل

السؤال التاسع: هل ظروف العمل في مؤسستكم:

الشكل رقم 53 و الجدول رقم: 32 ظروف العمل في المؤسسة

جيدة	16	32,7%
مقبولة	26	53,1%
سيئة	7	14,3%
المجموع	49	100,0%

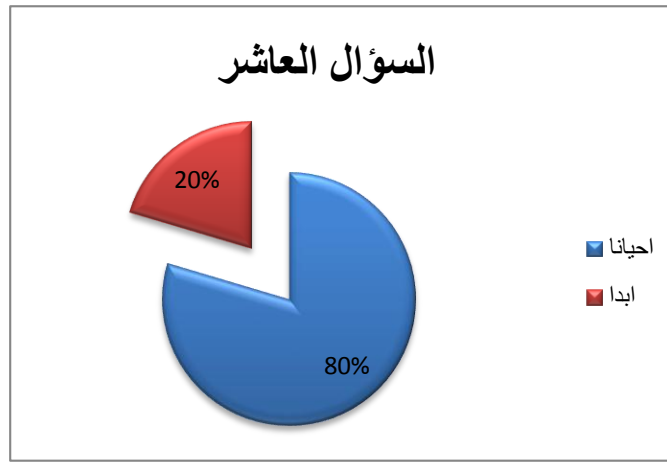


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 14% فقط من العمال التي تقول أن ظروف العمل في المؤسسة سيئة و 53% منهم يقولون أنها مقبولة فأحيانا تكون جيّدا و أحيانا أخرى تكون سيئة و ما تبقى أي ما يعادل 33% فإنهم يرونها أنها مسيرة بطريقة جيّدة فالمؤسسة تسمح لهم بالعمل مع بعض في جماعات و كذلك المسؤول المباشر يسمح لهم بالاتصال معهم و شكاويهم تتلقى الاهتمام بالردّ في غالب الأحيان فعلى العموم ظروف حسنة للعمل

السؤال العاشر: هل يوجد توتر بين العمال في مؤسستكم؟
الشكل رقم : 54 و الجدول رقم:33 التوتر بين العمال في المؤسسة

احيانا	39	%79,6
ابدا	10	%20,4
Total	49	%100,0

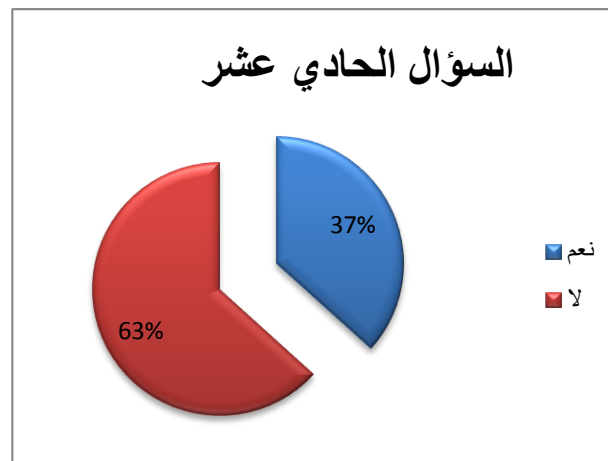


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الإجابة "دائما" غير موجودة من بين الإجابات و 20% من العمال يرون أنه لا يوجد أبدا توتر بين العمال داخل المؤسسة و 80% منهم يرون أنه يمكن أن يكون هناك في بعض الأحيان بعض التوترات بين العمال لكنها عابرة

السؤال الحادي عشر: هل تعتقد أن هناك تعارض بين المصالح المؤسسة و أهداف العمال:
الشكل رقم: 55 و الجدول رقم: 34 تعارض بين مصالح المؤسسة و أهداف العمال

نعم	18	36,7%
لا	31	63,3%
المجموع	49	100,0%

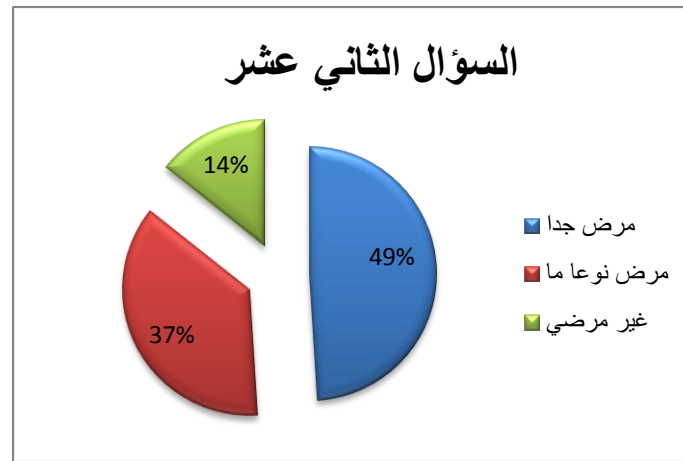


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أنه 63% من العمال يرون أنه لا يوجد تعارض بين مصالحهم و مصالح المؤسسة و 37% المتبقية تجد أنه هناك تعارض بين مصالحها و مصالح المؤسسة ، هذه نسبة تدل أن لعمال يعملون في ارتياح بما أنهم يرون أن مصالح مؤسستهم هي نفسها مصالحهم و منه لا يمكن للمؤسسة أن تضر نفسها و بالتالي تضرهم

السؤال الثاني عشر: هل تعتقد أن عملك في المؤسسة:
الشكل رقم 56 و الجدول رقم: 35 قيمة عملك في المؤسسة

مرض جدا	24	49,0%
مرض نوعا ما	18	36,7%
غير مرضي	7	14,3%
المجموع	49	100,0%

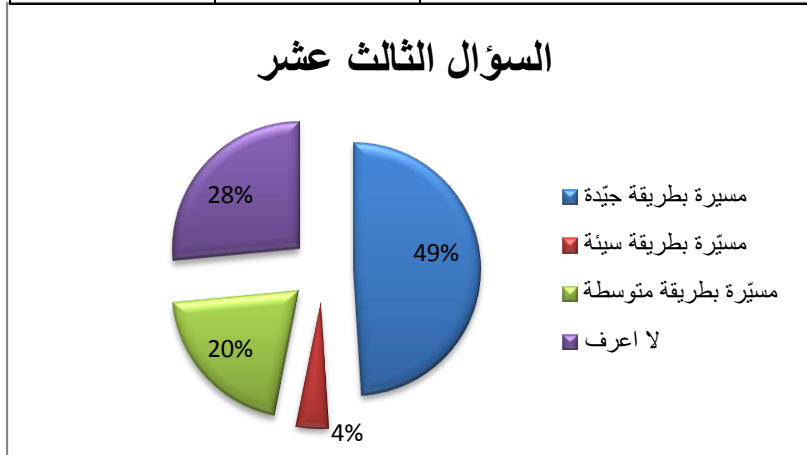


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 49% من العمال يرون أن عملهم في المؤسسة مرض جدا و هم يفتخرون به و يؤدونه على أكمل وجه و 37% يرون أنه مرض نوعا ما أي مقبول و ما تبقى أي 14% يرون أن عملهم غير مرض و هي نسب تتأقلم مع الأسئلة السابقة فبما أن العمال يرون أن مصالح المؤسسة هي نفس مصالحهم و بالتالي يعملون بارتياح و منه يكون عملهم مرضي

السؤال الثالث عشر: هل تعتقد أن مؤسستكم
الشكل رقم 57 و الجدول رقم:36 طريقة تسيير المؤسسة

49,0%	24	مسيرة بطريقة جيّدة
4,1%	2	مسيرة بطريقة سيئة
20,4%	10	مسيرة بطريقة متوسطة
26,5%	13	لا اعرف
100.0%	49	المجموع

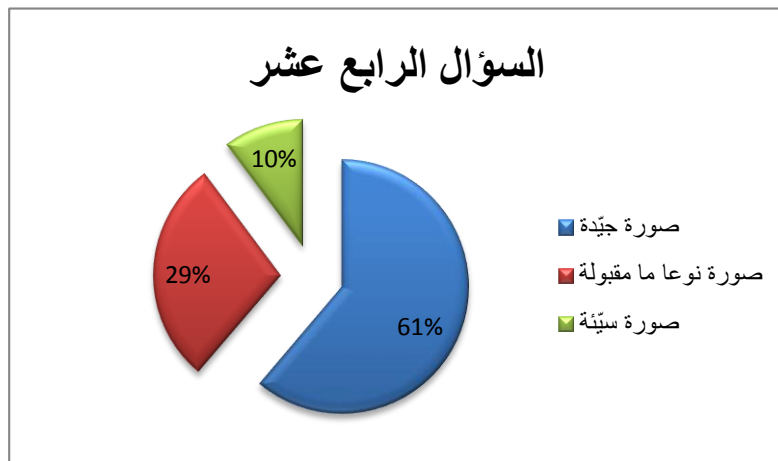


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 49% من العمّال يرون أن مؤسستهم مسيرة بطريقة جيّدة و 20% بطريقة متوسطة و 4% يرونها أنها مسيرة بطريقة سيئة و هي نسبة ضئيلة جدا و 28% فظّلوا أن يأخذوا موقف حيادي بإجاباتهم "لا أعرف" أو أنهم حقا لا يعرفون و بالمقارنة بالذي مضى فنسبة لا بأس بها من العمّال يسمح لهم بالاتصال بالمسؤول و يسمح لهم بالعمل الجماعي و هم راضون عن عملهم في المؤسسة و لهذا نجد أن نسبة العمّال الذين يرون أن مؤسستهم مسيرة بطريقة جيّدة نسبة لا بأس بها

السؤال الرابع عشر: حسب رأيك ما هي صورة المؤسسة في أذهان العمال
الشكل رقم 58 و الجدول رقم: 37 صورة المؤسسة

صورة جيّدة	30	61,2%
صورة نوعا ما مقبولة	14	28,6%
صورة سيّئة	5	10,2%
المجموع	49	100,0%

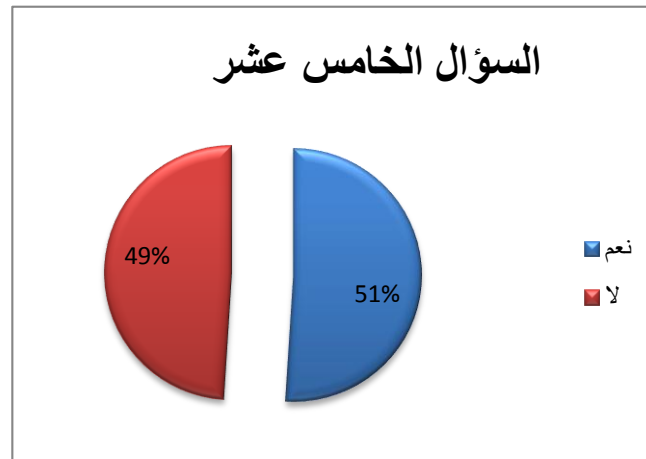


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 61% من العمال يكوّنون صورة جيّدة عن المؤسسة و 29% يكوّنون صورة مقبولة عنها و الباقي أي 10% لديهم صورة سيّئة عنها كذلك و بالمقارنة مع الأسئلة التي مضت فلا يجد لدى العمال عراقيين في العمل بل و إن وجدت فهي قليلة و بالتالي أغلبيتهم يرون أن المؤسسة مسيرة بطريقة جيّدة

السؤال الخامس عشر: إذا أتاحت لك الفرصة لشغل عمل آخر هل تغادر المؤسسة
الشكل رقم : 59 و الجدول رقم:38 مغادرة المؤسسة في حالة توفر الفرصة

نعم	25	51,0%
لا	24	49,0%
المجموع	49	100,0%



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني أنّ النسب تقريبا متساوية ف 51% لا يتركون الفرصة إذا أتاحت لهم من أجل العمل في مكان آخر بينما 49% منهم يكتفون الولاء لمؤسستهم و يفضلون البقاء فيها حتى و لو أتاحت لهم فرصة للعمل في مكان آخر فلو نظرنا جيّدا في النسبة 51% فهي نسبة تحيرّ لو قارناها مع الأسئلة السابقة فالعمال يجدون ارتياح في عملهم و هم يعملون في جو جماعي و هم راضون عن عملهم و يرون أن المؤسسة مسيرة بطريقة جيّدة و بالمقابل لو وجدوا عمل آخر في مؤسسة أخرى يتركون هذه و هذا ما يدفعنا أن نقول أنه لا يوجد مصداقية كبيرة في الإجابة على الأسئلة

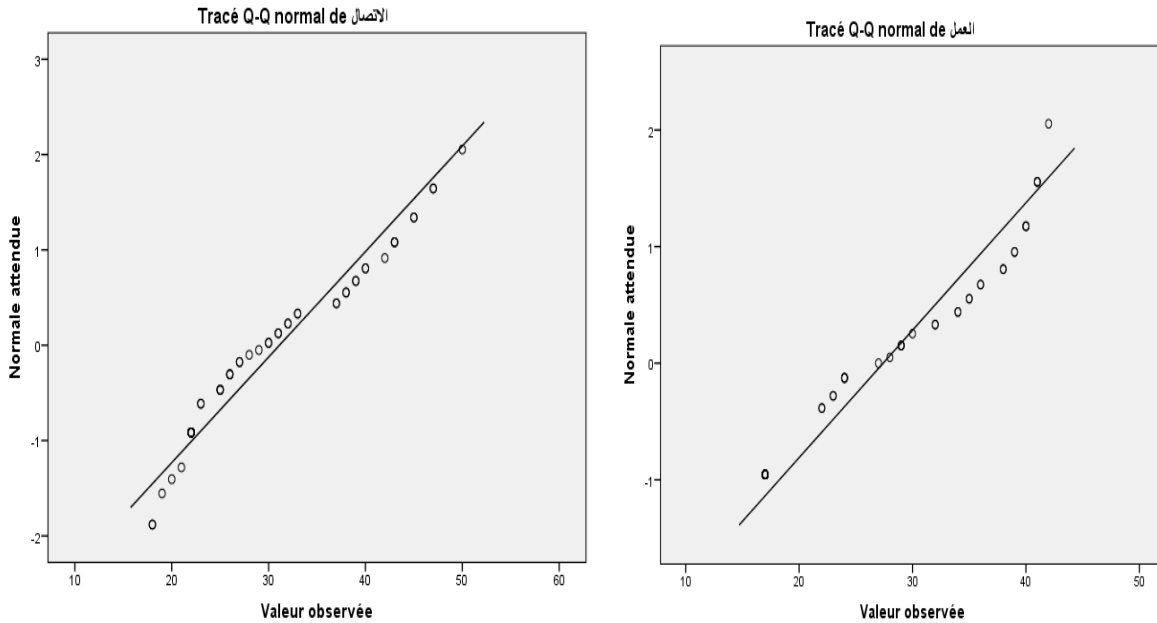
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

لإثبات مدى صحة الفرضيات، نتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح الأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يجب التأكد من توفر بعض الشروط الواجب توفرها للتحليل باستخدام الانحدار الخطي وهي :

01- وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع : ويمكن اختبار هذا الشرط برسم لوحة الانتشار وحساب معامل الارتباط بيرسون.

و الشكل التالي يوضح وجود علاقة خطية بين المتغير المفسرة (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع إعادة تنظيم العمل

شكل رقم: العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على برنامج SPSS23

▪ الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

أي :

▪ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

لدى مؤسسة - - عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

▪ الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

لدى مؤسسة - - عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

▪ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي :

✓ قبول الفرضية الصفرية إذا كانت : قيمة F المحسوبة اصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig اكبر من 0,05

✓ قبول الفرضية البديلة إذا كانت : قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig اصغر من 0,05

نموذج الرياضي للفرضية الأثر الرئيسية الأولى :

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + \mu$$

Y: المتغير التابع (إعادة تنظيم العمل)

X: المتغير المستقل (الاتصال الداخلي)

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

جدول رقم: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,981 ^a	,963	,962	1,78569
a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3869,969	1	3869,969	1213,656	,000 ^b
	Résidu	149,868	47	3,189		
	Total	4019,837	48			
a. Variable dépendante : إعادة تنظيم العمل						
b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-3,534	,924		-3,824	,000
	الاتصال	,994	,029	,981	34,838	,000
a. Variable dépendante : إعادة تنظيم العمل						

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على برنامج SPSS23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي وإعادة تنظيم العمل وبلغ : $R = 0.98$ وهو معنوي أي هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين حيث قيمة F المحسوبة: 1213.65 أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: $R^2 = 0.96$ وهذا يعني أن الاتصال الداخلي يساهم بنسبة 96 % في تفسير إعادة تنظيم العمل بمؤسسة والباقي 4% راجع إلى عوامل أخرى . ونموذج الرياضي للفرضية الرئيسية هو :

$$Y = - 3.53 + 0.99X_1$$

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد: B ، a

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اقل من 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

وبالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية a : قيمة احتمال الخطأ SIG تساوي 0,000 وهي أقل من 0.05

بالنسبة لاختبار معنوية B (متغير الاتصال الداخلي) : قيمة احتمال الخطأ SIG تساوي 0,00

وهي اصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير b معنوي وهذا يعني وجود علاقة طردية ذو دلالة معنوية لآثر

الاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل بمؤسسة عند مستوى معنوية 5 % .

المبحث الثالث: دراسة حالة "ملبنة جيبلي"

المطلب الأول: الدراسة الوصفية

الفرع الأول: التعريف ب"ملبنة جيبلي":

في الأول و قبل كل شيء نبدأ بتقديم كيفية إنشاء الملبنة : في نوفمبر 1969 الديوان الوطني الجزائري للحليب و مشتقاته إلى ثلاث مركبات و هي مركب الحليب و مشتقاته بقسنطينة ، بالجزائر و وهران و بعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق : الديوان الوطني للحليب في الوسط بالجزائر، في الغرب بوهران و في الشرق بعنابة ، و بعد الأزمة النفطية في 1986-1988 التي كانت تمثل صدمة على الاقتصاد الوطني ، انطلقت الدولة في الإصلاحات أخذت طابع تحرري بدءا بقانون استقلالية المؤسسات التي تم في إطاره تحويل الدواوين الجهوية للحليب و مشتقاته إلى مؤسسات اقتصادية عمومية، كما منحت لها بموجب القانون التجاري الجزائري صفة شركات المساهمة ، و خضوع الجزائر لبرنامج التصحيح الهيكلي برزت فكرة تكوين كتل بالوحدات الإنتاجية التي تنشط في قطاع الحليب عبر التراب الوطني لمواجهة المنافسين الخواص ، و قد تمّ تجسيد هذه الفكرة في أكتوبر 1997 حيث تمّ تحويل الدواوين الثلاثة للحليب إلى فروع منحت لها شركات المساهمة مشكلة بذلك المجمع الصناعي لإنتاج الحليب GIPLAIT، و منه المؤسسة محل الدراسة هي وحدة فرعية للديوان الجهوي الغربي لمدينة وهران، تمّ إنشاؤها في 01 جانفي 1976، تحت اسم ONALAIT بعد زيادة الطلب على هذا الديوان لأنه كان يعدّ الممول الوحيد للناحية الغربية للحليب و مشتقاته، و مع إعادة الهيكلة سنة 1982 أصبح اسمها OROLAIT بعد زيادة الطلب على هذا الديوان لأنه كان يعد الممول الوحيد للناحية الغربية للحليب و مشتقاته ، مع إعادة الهيكلة سنة 1982 اسمها OROLAIT و في 13 ماي 1990 أصبحت شركة ذات أسهم برأس مال جماعي قدر ب 100.000.000 دج و في أكتوبر 1997 تحول اسمها إلى GIPLAIT تقع هذه المؤسسة في المنطقة الشبه الصناعية" ابو تشفين" وتقدر مساحتها الكلية حوالي 29700م² منها 51111م² مغطاة، كما تحتوي على بناية الإنتاج والتي تضم ورشة تحضير الحليب، ورشة تعبئة حليب الأكياس، ورشة التنظيف وورشة أخرى لصناعة الياغورت (متوقفة حاليا) بالإضافة إلى بناء كبير يمثل مقر الإدارة بهذه المؤسسة وكذا بناية خاصة بتخزين غيرة الحليب والمادة الدسمة المعبأة في براميل وأخرى لتخزين قطاع الغيار .وتعمل الملبنة بدوامين أي 8/8 أي ما

يعادل 16 سا يوميا بينما في شهر رمضان نظرا لكثرة الطلب على منتج تعمل الشركة بثلاث مجموعات نظرا لكثرة الطلب على الحليب في هذا الشهر وتملك الملبنة طاقة إنتاجية سنوية تقدر ب 39 مليون و نصف تقريبا لتر من الحليب ومشتقاته ، كما حققت رقم أعمال يقدر ب 0,934 مليار دج.

الفرع الثاني : نشاط الشركة

تعتبر " ملبنة جبيلي " مؤسسة ذات نشاط اقتصادي تجاري حيث تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معتبر، ف"ملبنة جبيلي" تمزج بين عدة وظائف من شراء، إنتاج وبيع .كما تهتم "ملبنة جبيلي" بجودة وسلامة الحليب ومشتقاته، وذلك لحرصها على سلامة وصحة المستهلكين ولكسب ولاء الزبائن و تستخدم الشركة حوالي 150 مستخدم و هم في انخفاض مستمر فالعامل الذي يحال إلى التقاعد لا يعوض مكانه نظرا لانخفاض إنتاجية الشركة حيث تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بتقليص عدد الأقسام الموجودة و بالتالي التقليص من عدد العمال ، و يمكن تلخيص نشاط الشركة في العناصر التالية:

1- الشراء: يمكن أن نقسم المواد الأولية المشتراة من طرف الملبنة إلى مصدرين فالأول يتعلق بالمواد الأولية المستوردة محليا (بوليتيلان وعلب القشدة وأكياس النيلون والملصقات) أو التي يتم اقتناؤها من الخارج (غبرة الحليب 0 % و غبرة الحليب 26 % و المادة الدسمة) التي يتم اقتناؤها إما من طرف مجمع جبيلي بسعر مدعم 159.76 دج للكلف بالنسبة لغبرة الحليب 0 % و ب 160 دج للكلف بالنسب لغبرة الحليب 26 % و المادة الدسمة و إما يتم اقتناؤها من الوحدات الفرعية الجهوية للمجمع مثل جبيلي مستغانم وسيدي بلعباس، والثاني يتعلق بجمع حليب البقر وقطاع الغيار و رغم السياسة التشجيعية من طرف الدولة لتحقيق الأمن بتعويض مسحوق الحليب بحليب البقر لاحظنا أن انخفاض الكميات المجمعة من الحليب الطازج عوض بزيادة استهلاك المواد الأولية الأخرى من غبرة الحليب و المادة الدسمة إذ أن هناك علاقة عكسية فيما بين الكمية المجمعة من الحليب الطازج وكمية المواد الأولية المستهلكة.

2- الإنتاج: تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف في الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته بغرض إشباع حاجات المستهلك الجزائري.

كميات الإنتاج الإجمالي المحققة من طرف الشركة في تزايد مستمر حيث تتزايد بنسبة 6 % سنويا خاصة في السنوات الأخيرة، لكن هذا التزايد يقابله تناقص في إنتاج حليب البقر و يرجع ذلك إلى قلة حليب البقر الطازج المجمع من طرف الملبنة و كذلك توجيه كمية كبيرة من الحليب الطازج في إنتاج مشتقات الحليب مثل اللبن و القشدة و الزبدة و حليب البقر منزوع الدسم جزئيا ، و لتعويض هذا النقص من إنتاج حليب البقر توجهت الشركة إلى الزيادة في إنتاج الحليب المبستر فتتراوح نسب إنتاج الملبنة كما يلي: 70.45 % هو حليب مبستر، 20.47 % حليب بقر، 5.30 % لبن مبستر، 3.78 % منتجات أخرى

3- البيع: انخفاض محسوس في لائحة منتجات الملبنة حيث توقفت المؤسسة عن إنتاج الياغورت ويرجع سبب ذلك إلى قدم الآلات، أسباب تسويقية من عدم وجود غلاف جذاب للمنتج، الكلفة العالية لغطاء الألمنيوم وسعر الوعاء وكذا لدخول العديد من المنافسين لاسيما الخواص. إضافة إلى هذا المنتجات تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات (الياغورت والجبن بجميع أنواعه) مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط والتي لا تنتجها قصد توسيع نشاطها ومن أجل إعادة بيعها إلى المؤسسات العسكرية أو لترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها. كما تلقي المؤسسة نفس الشيء إذ تبيع منتوجها للمؤسسات الأخرى وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها

الفرع الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي:

بنوع من التفصيل شرح مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمي ل "ملبنة النجاح" و المقدمة لنا من طرف أحد موظفي مديرية الموارد البشرية

الإدارة العليا

- أ- المدير العام:** وهو القائم على التسيير والتنظيم وإبرام صفقات مع الموردين والزبائن في المؤسسة وله صلاحية اتخاذ القرارات، كما له مهمة التنسيق بين الوحدة الفرعية وبين المؤسسة الأم والتنسيق بين مختلف مصالح الملبنة.
- ب- السكرتارية أو الأمانة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، تنظيم المواعيد والاستقبالات، طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

ت-الآمن والوقاية: يلحق هذا المكتب بالمدير مباشرة مهمته حماية الملبنة داخليا من ناحية الأخطاء المهنية وكذا الوقاية خاصة من الحرائق، السرقة وحركة وسائل النقل وحمايتها من مختلف الأخطار.

ث-مستشار قانوني: هو محامي الملبنة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها بين الملبنة ومورديها أو زبائنهم أو داخل الملبنة نفسها كما يقوم المدير بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة لتفادي الوقوع في أي خطأ قانوني.

ج- التدقيق: يعتبر هذا القسم بمثابة المراقب الداخلي للمؤسسة، مهمته السهر على احترام شروط العمل المتفق عليه والتدقيق في حسابات المؤسسة.

ح- مكتب مراقبة التسيير: ويتولى هذا المكتب دراسة وتحليل التقارير التي تصله دوريا من مختلف أقسام ومصالح المؤسسة.

2- اختصاصات الأقسام التابعة لها: يوجد ثمانية أقسام إدارية تتكون كل واحدة منهن من مجموعة من المصالح، وسنتطرق إلى كل قسم بشيء من الاختصار.

أ- مديرية التموين: تهتم بتموين المؤسسة بما تحتاجه من المواد الأولية وقطع الغيار ومواد التنظيف، حيث تحتوي على مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون.

ب-مديرية الصيانة: ويندرج ضمن هذا المديرية مصلحة النقل، ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع

عمليات الإنتاج والتوزيع، وذلك لأنها تقوم بصيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل وصيانة وسائل نقل البضائع.

ت- المخبر ومراقبة الجودة: تعد الخلية المكلفة بالمراقبة الدائمة للجودة من حيث النوعية والمطابقة

للمواصفات، أثناء كل العمليات، بدءا من استلام المادة الأولية حتى المنتج التام مرورا بالمراحل الأساسية لعملية الإنتاج. تتفرع منها المصلحة الفيزيوكيميائية والمصلحة الميكروبيولوجية.

ث- مديرية التوزيع والبيع: تتكون من نائب مدير التوزيع والبيع، ويندرج ضمنها مصلحة المبيعات

ومصلحة الفوترة حيث تهتم بإبرام الصفقات الخاصة بمنتجات الملبنة ومتابعة شروط تصريفها في السوق.

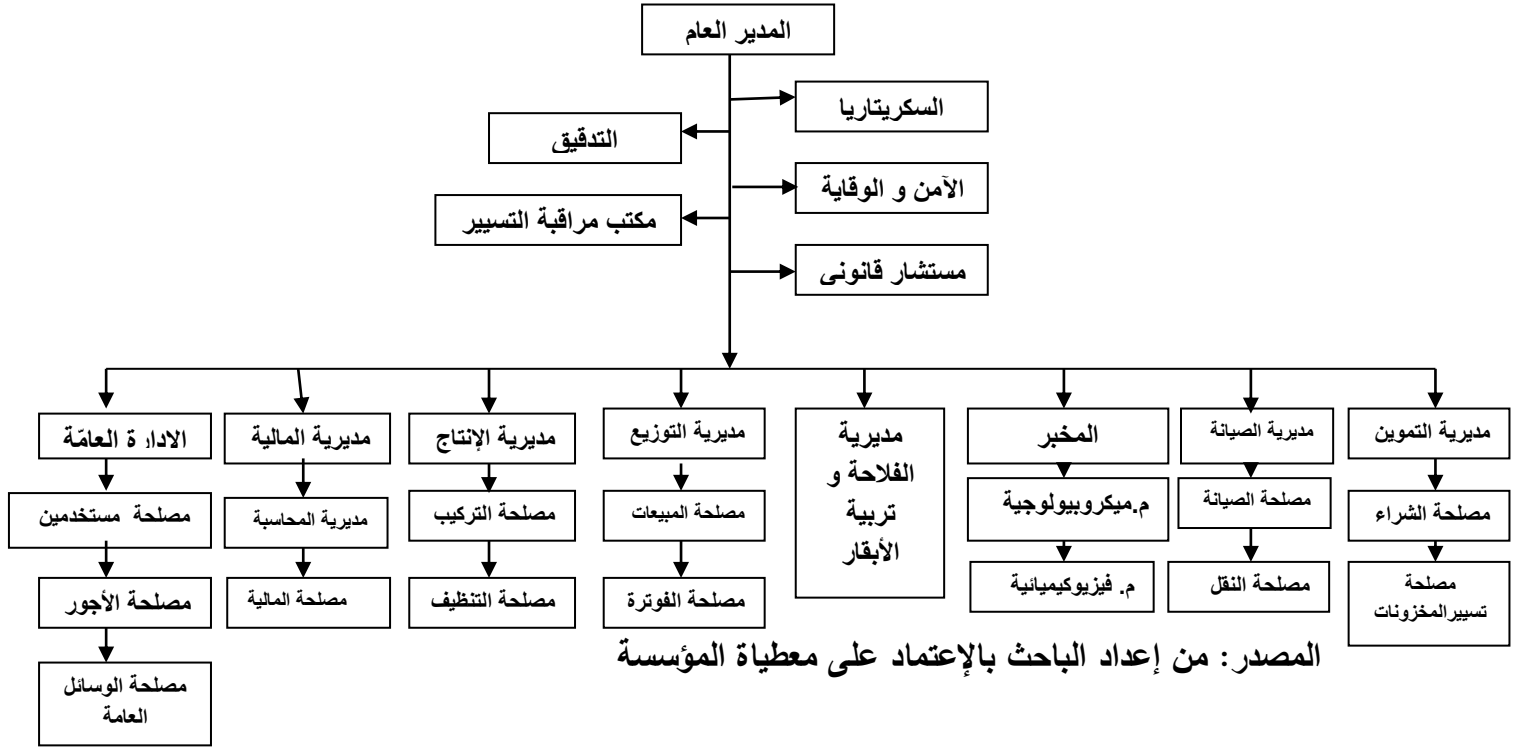
ج- مديرية الإنتاج: تتكون من نائب مدير الإنتاج، ويندرج ضمنها مصلحة التركيب ومصلحة التنظيف، وتهتم هذه المصلحة: بالمتابعة اليومية للمنتجات مع إدخال بعض التغيرات الأساسية أن دعت الضرورة إلى ذلك، الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج، تحسين الإنتاج والإنتاجية ، دراسة إمكانية إدخال منتجات جديدة وكذا اتخاذ قرارات خاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتلبية حاجات المستهلكين.

ح- مديرية الفلاحة وتربية الأنعام: يشرف عليها نائب مدير الفلاحة وتربية الأنعام. تهتم هذا المصلحة بجمع حليب البقر

خ- مديرية المالية والمحاسبة: تتفرع منها مصلحة المحاسبة العامة والمصلحة المالية، وتعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات الإنتاجية. حيث تقوم بجميع العمليات المالية والمحاسبية، إضافة إلى وضع الميزانية وتسيير الحسابات ومراقبتها كما تهتم بعملية الجرد السنوي

الإدارة العامة: تشرف على كل ما يتعلق بشؤون العمال والمرتبطة بمجال عملهم قصد توفير الجو الملائم الذي يسمح لهم بأداء عملهم بأحسن ما يرام. ويتفرع منها مصلحة المستخدمين، مصلحة الأجور ومصلحة الوسائل العامة التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 60: الهيكل التنظيمي لـ "ملبنة جبلي"

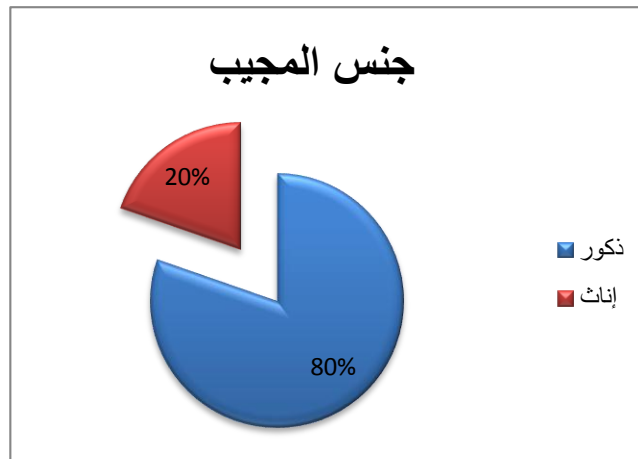


المطلب الثاني: تفرغ نتائج الاستبيان و تحليلها ل " ملبنة الجبلي "

الفرع الأول: أسئلة تمهيدية

الشكل رقم 61 و الجدول : 39 سن المجيب

80.3%	114	ذكور
19.7%	28	إناث
100%	142	المجموع

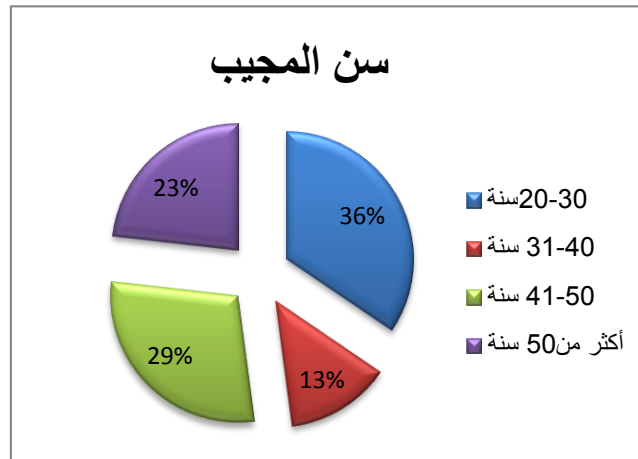


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أكبر نسبة وزعت عليها الاستبيان هي نسبة الذكور بنسبة 80% تقريبا أي ما يعادل 114 ذكر وذلك بسبب طبيعة العمل الإنتاجية في الشركة التي تحتاج إلى الجهد العضلي أكثر ، بينما نلاحظ وجود 20% عاملات فقط و جميعهن يعملن في الإدارة

الشكل رقم 62 و الجدول رقم: 40 سن المجيب

34,5%	49	20-30 سنة
13,4%	19	31-40 سنة
28,9%	41	41-50 سنة
23,2%	33	أكثر من 50 سنة
100,0%	142	المجموع

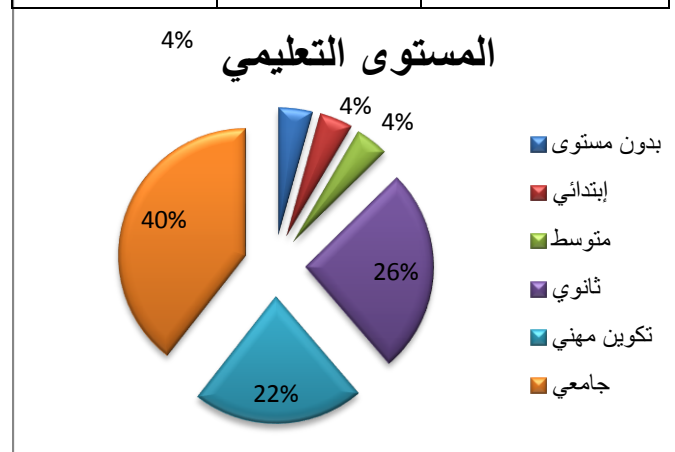


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 48% من العمال في المؤسسة هم من فئة الشباب ما بين 20-40 سنة بينما 52% من العمال هم كهول بين 40-إلى أكثر من 50 سنة وذلك نظرا لأنها مؤسسة عمومية قديمة بدأت العمل منذ الاستقلال فهؤلاء بدأوا العمل فيها منذ أن كانوا شباب إلى أن تحولوا إلى التقاعد

الشكل رقم 63 : و الجدول رقم: 41 المستوى التعليمي

بدون مستوى	6	%4,2
إبتدائي	6	%4,2
متوسط	6	%4,2
ثانوي	37	%26,1
تكوين مهني	31	%21,8
جامعي	56	%39,4
Total	142	%100,0

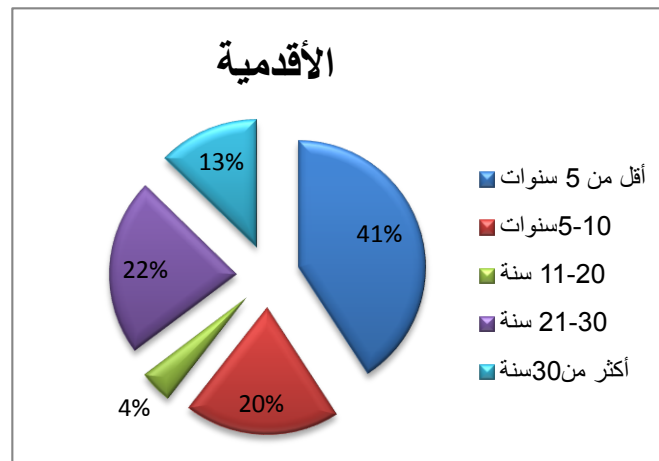


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 40% من العمال هم جامعين و هي نسبة لا بأس بها تدل على أن المؤسسة تحتوي على فئة كبيرة مثقفة تساعد على النهوض بذاتها و 22% منهم مكونين في التكوين المهني أي 62% من العمال متعلمين و هي نسبة جيدة جدا أي أن المؤسسة تعمل بوعي و تمكن والباقي أي 48% منهم هم من مستوى ثانوي فما تحت

الشكل رقم : 64 و الجدول رقم : 42 الأقدمية

40,8%	58	أقل من 5 سنوات
19,7%	28	5-10 سنوات
4,2%	6	11-20 سنة
22,5%	32	21-30 سنة
12,7%	18	أكثر من 30 سنة
100,0%	142	Total

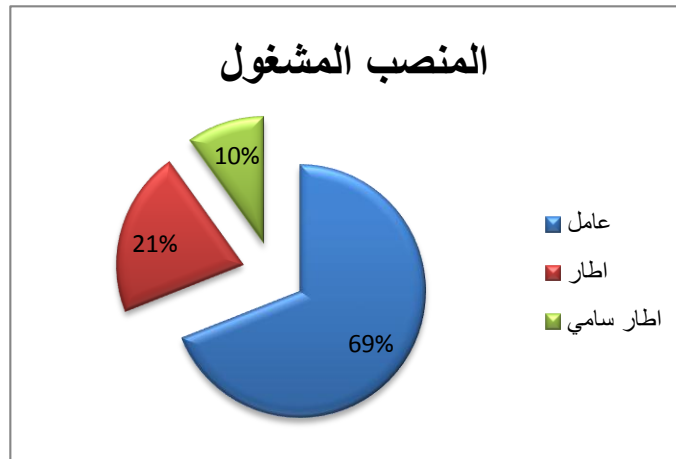


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 35% من العمال هم قديمون في المؤسسة أي لهم أقدمية من 20 إلى أكثر من 30 سنة وهذا ما يجعل للمؤسسة خبرة و كفاءة تورث عبر الأجيال هذا من الناحية الإيجابية أما لو أخذناها من جهة أخرى فيمكن لهذه الأقدمية أن تؤثر سلبا على المؤسسة فغالبا ما نعلم أن العمال القدامى في أي مؤسسة لا يسمحون للفئة الشابة أن تبعد بل عليهم أن يواصلوا المشوار و فقط و الباقي هم متواجدون في المؤسسة منذ أقل من 20 سنة من بينهم 41% هم موظفين جدد أي أقل من 5 سنوات

الشكل رقم:65 و الجدول رقم : 43 المنصب المشغول

عامل	98	%69,0
إطار	30	%21,1
سامي إطار	14	%9,9
المجموع	142	%100,0



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

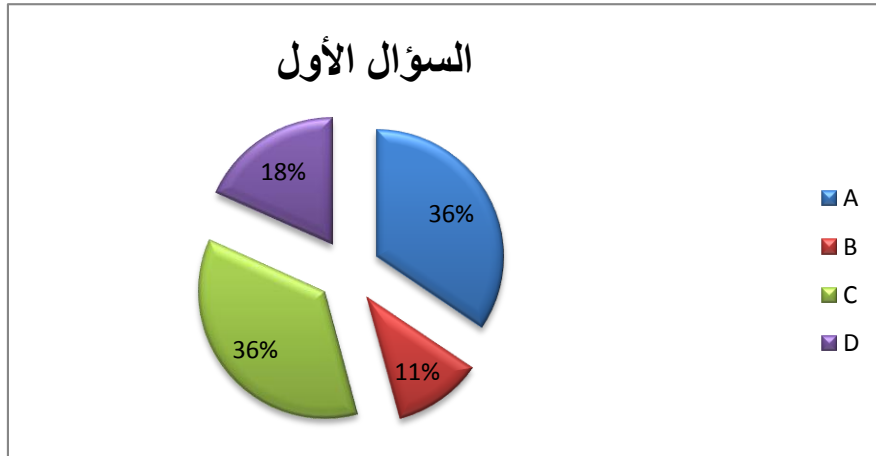
من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 69% من الموظفين في المؤسسة هم عمال نظرا للطبيعة الإنتاجية للمؤسسة التي تحتاج إلى العمال المهنيين ، 26% منهم هم إطارات في المؤسسة و 10% الباقية هم إطارات سامية من المدير إلى رؤساء الأقسام

الفرع الثاني : الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول " الاتصال الداخلي "

السؤال الأول: في نظرك ماهي الأولويات التي يأخذها الاتصال الداخلي بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة

الشكل رقم:66 الجدول رقم: 44 أولويات الاتصال في المؤسسة

توضيح و إعلام العمال بالاستراتيجية العامة للمؤسسة و بمستقبلها	49	34,5%
الحصول على أحسن معرفة بالعمال داخل المؤسسة	16	11,3%
تحسين العلاقات داخل المؤسسة	51	35,9%
إعطاء الكلمة للعمال	26	18,3%
المجموع	142	100,0%



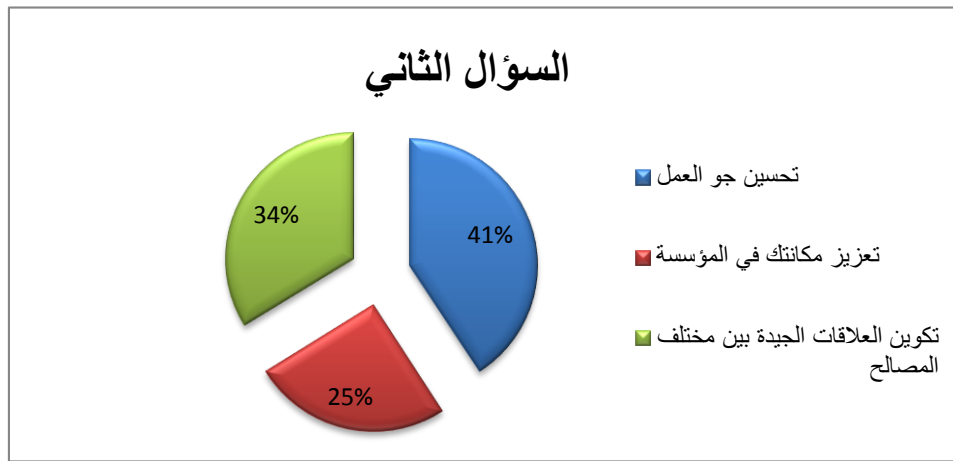
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ تساوي النسبة في الإجابات بين تحسين العلاقات داخل المؤسسة و بين توضيح إستراتيجية المؤسسة و ذلك بنسبة 36% و 18% فيرون أن الاتصال الداخلي موجود لإعطاء الكلمة للعمال و ما تبقى أي 11% فيرون أن الاتصال الداخلي موجود للحصول على أكبر معرفة بالعمل داخل المؤسسة

السؤال الثاني: بالنسبة لموقعك في العمل ما هي العلاقات التي يسمح لك الاتصال الداخلي بتنفيذها

الشكل رقم: 67 الجدول رقم: 45 بمذا يمكنك الاتصال الداخلي

تحسين جو العمل	58	40,8%
تعزيز مكانتك في المؤسسة	36	25,4%
تكوين العلاقات الجيدة بين مختلف المصالح	48	33,8%
المجموع	142	100,0%

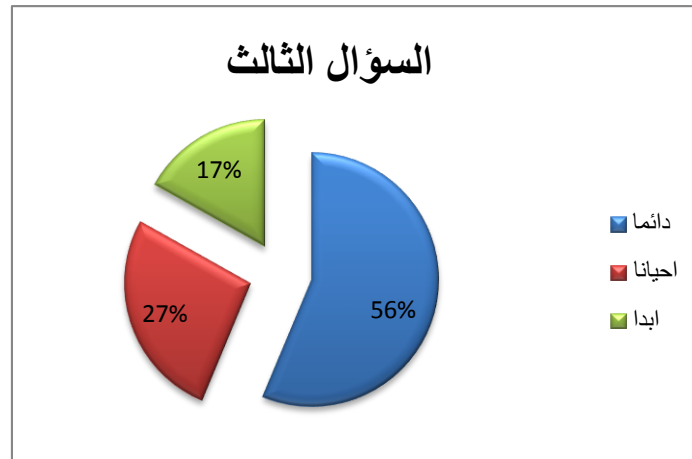


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 41% من العمال يرون أن منصبهم يسمح لهم بتحسين جو العمل بين زملائهم و هي نسبة تتوافق مع النسبة في السؤال السابق حيث كانت أكبر نسبة تقول أن الاتصال يسمح بتحسين العلاقات بين العمال و 34% منهم يرون أنه يسمح لهم بتكوين العلاقات الجيدة و هي نسبة كذلك تتوافق مع نسب السؤال السابق و الباقي أي 25% يرون أنه يعزز مكانتهم في العمل

السؤال الثالث: هل يمكنك أن تعطي وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به ؟
الشكل رقم: 68 و الجدول رقم: 46 وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به

دائما	80	56,3%
أحيانا	38	26,8%
أبدا	24	16,9%
Total	142	100,0%

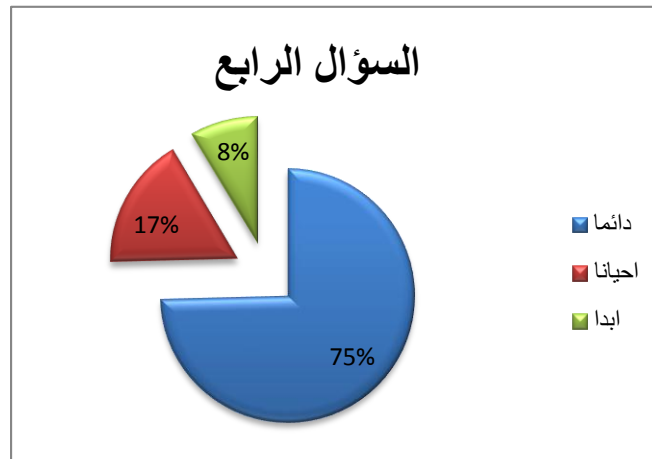


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 56% من العمال يقولون أنه يمكنهم أن يقدموا وجهة نظرهم حول سيرورة العمل في المؤسسة و هي نسبة جيدة توضح أن هناك اتصال في المؤسسة مع أننا لو قارناها مع السؤال 01 ف 18% فقط من العمال الذين قالوا أن الاتصال يسمح لهم بإعطاء الكلمة و 27% من العمال تقول أنها أحيانا تستطيع القيام بذلك بينما النسبة المتبقية أي 17% لا يمكنهم القيام بذلك بتاتا

السؤال الرابع: هل تجد سهولة في الاتصال برئيسك المباشر
الشكل رقم: 69 و الجدول رقم: 47 الاتصال بالرئيس المباشر

دائما	106	%74,6
أحيانا	24	%16,9
أبدا	12	%8,5
المجموع	142	%100,0



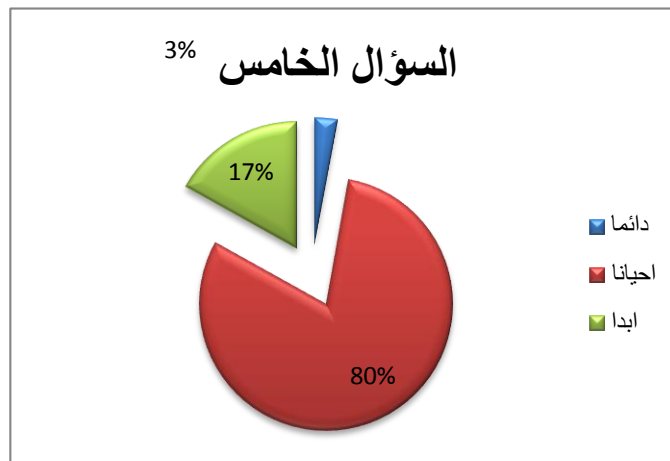
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال يمكنها أن تتصل برئيسها المباشر و ذلك بنسبة %75 و هي نسبة تتوافق تماما مع نسبة السؤال السابق حيث أكثر من نصف العمال قالوا بأنهم يمكنهم أن يبدوا رأيهم و %17 أحيانا يقومون بذلك بينما %9 فقط منهم لا يستطيعون الاتصال به أو لديهم تخوف من ذلك أم لم يجربوه

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة بعمليات التكوين لفائدة العمال

الشكل رقم: 70 و الجدول رقم: 48 عمليات التكوين في المؤسسة

دائما	4	2,8%
احيانا	114	80,3%
ابدا	24	16,9%
المجموع	142	100,0%



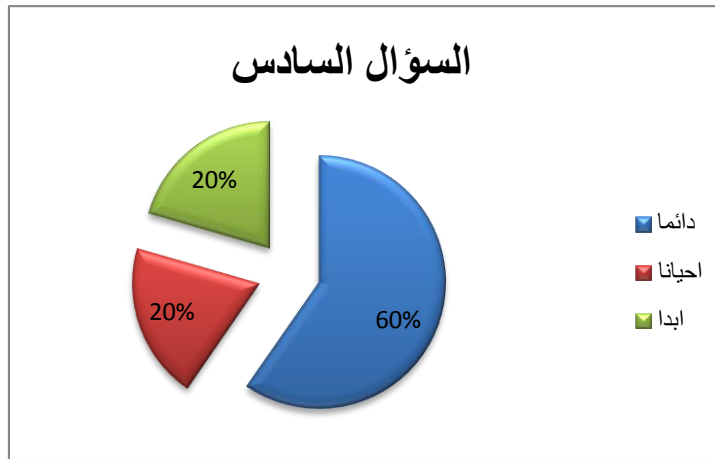
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 17% من العمال يقولون بأن المؤسسة لا تشجع عملية التكوين و 3% فقط من العمال الذين يقولون أن التكوين موجود و 80% منهم مترددون في الإجابة بالإيجاب أو الرفض و أربعة عمال فقط يقولون أن المؤسسة تقوم بالتكوين و منه يمكن القول أن المؤسسة تمنح التكوين للإطارات فقط و غالبية العمال يسمعون بالتكوين لكن لا يحصلون عليه

السؤال السادس: هل المسؤول المباشر يترك لك نوع من الحرية في إنجاز مهامك؟

الشكل رقم 71 و الجدول رقم: 49 الحرية في إنجاز العمل

حرية كبيرة	84	59,2%
حرية كبيرة جدا	28	19,7%
بدون حرية	29	20,4%
المجموع	141	99,3%



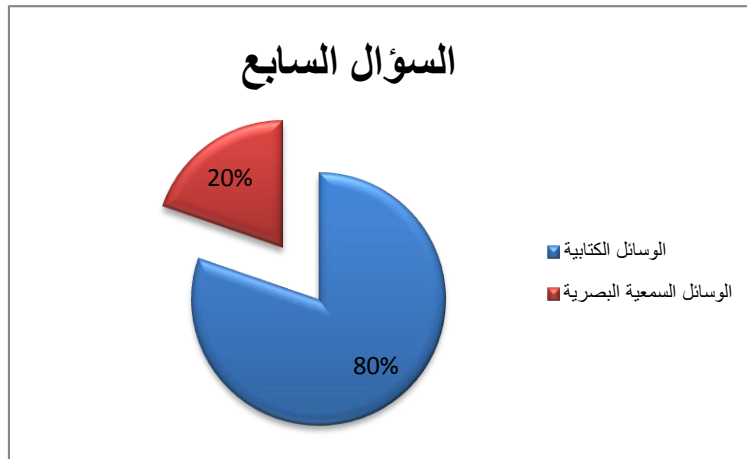
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أنه 60% لديهم الحرية التامة في إنجاز مهامهم و 20% منهم لديهم نوعا ما بعض الحرية و 20% المتبقية ليست لديهم أي حرية في إنجاز مهامهم بل هم مأمورون لفعل ذلك و هذا يتوافق تماما مع السؤال الذي يقول أن نسبة كبيرة لديها السهولة في الاتصال بالرئيس المباشر بينما نسبة من العمّال تجد صعوبة في ذلك

السؤال السابع: ما هي وسائل الاتصال المستعملة على مستوى المؤسسة

الشكل رقم 72 و الجدول رقم : 50 وسائل الاتصال في المؤسسة

الكتابية الوسائل	114	80,3%
البصرية السمعية الوسائل	28	19,7%
المجموع	141	100%

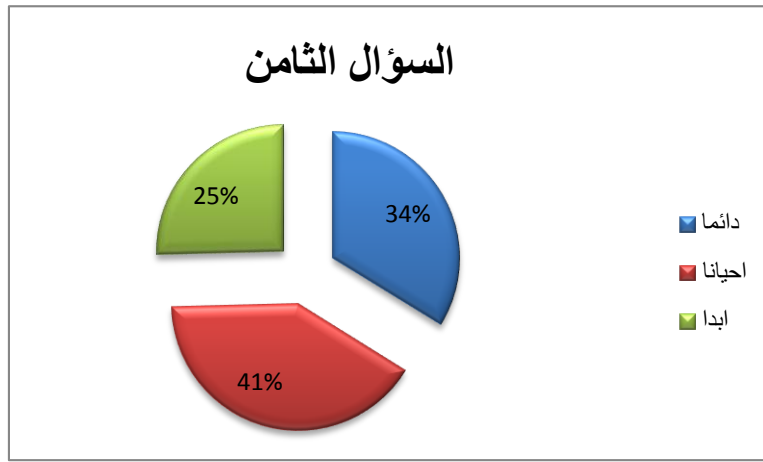


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الوسائل الكتابية في عملية الاتصال لازالت تطغى على الوسائل المستعملة في المؤسسة فلقد حصلنا على نسبة 80% حسب إجابات العمال بينما 20% منهم يستعملون الوسائل السمعية البصري و كذلك هي أيضا ليست وسائل متطورة فأغلبها تتمثل في الهاتف و الفاكس

السؤال الثامن: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات
الشكل 73 و الجدول رقم: 51 وصول المعلومات إلى العمال

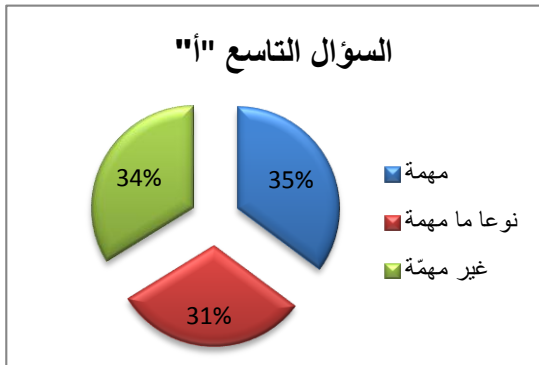
دائما	4	%33,8
أحيانا	114	%40,8
أبدا	24	%25,4
المجموع	142	%100,0



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 35% من العمال يقولون أن لإدارة تعمل دائما بإيصال المعلومات و القرارات إليهم و 41% منهم يقولون أنها تسهر على ذلك أحيانا و أحيانا أخرى لا تبالي و الباقي أي نسبة 25% يرون أن الإدارة تهتم بذلك و لو جمعنا النسبتين أي 41 مع 25 تعطينا 66% لاتصل المعلومات بطريقة جيدة و هذا دليل أن المعلومة لا تسير بطريقة جيدة في المؤسسة مما يعمل على التأثير سلبيا على الاتصال أو التغيير فيه

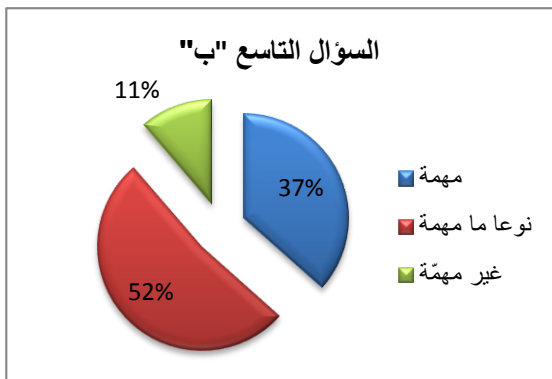
السؤال التاسع "أ": الشكل رقم : 74 و الجدول رقم :52 كيف تقيم المعلومات التي تصلك؟ من الإدارة



مهمة	50	35,2%
نوعا ما مهمة	44	31,0%
غير مهمة	48	33,8%
المجموع	142	100,0%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسب تتوزع تقريبا بالتساوي بين الإجابات فمنهم من يراها مهمة و آخرون أحيانا و منهم من لا يراها مهمة

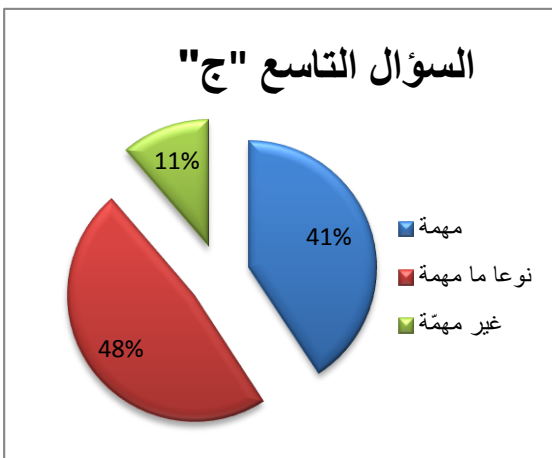
السؤال التاسع "ب": الشكل رقم:75 و الجدول رقم: 53 من النقابة :



مهمة	52	36,6%
نوعا ما مهمة	74	52,1%
غير مهمة	16	11,3%
المجموع	142	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 11% من العمال لا تهمهم المعلومات التي تصلهم من النقابة و الباقي 37% يراها مهمة جدا و الآخرون يرون أنها أحيانا تكون مهمة و أحيانا لا

السؤال التاسع "ج" الشكل رقم 76 و الجدول رقم 54 من العمال:



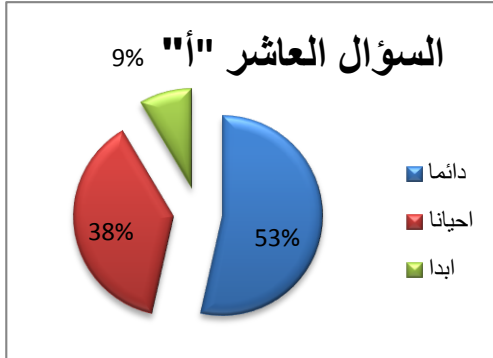
مهمة	58	40,8%
نوعا ما مهمة	68	47,9%
غير مهمة	16	11,3%
Total	142	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن نسبة قليلة من العمال التي ترى أن المعلومات التي تصلهم من زملائهم ليست مهمة بنسب 11% بينما 41% منهم يرونها أنها مهمة جدا و 48% يرون أحيانا تكون مهمة و أحيانا أخرى ليست كذلك بل مجرد إشاعات

لو قارنا بين الجداول الثلاثة السابقة نرى أن نسبة الإجابة بأن المعلومات غير مهمة كانت أكبر نسبة بالنسبة للمعلومات التي تصل من الإدارة ب 35% بينما 11% إلى المعلومات التي تصل من النقابة و العمال إذن المعلومات التي تصلهم من النقابة و زملائهم في العمل يولّونها الأهمية أكبر من التي تصلهم من الإدارة

السؤال العاشر "أ": مع من تعقد الإدارة اجتماعات دورية التي تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة؟

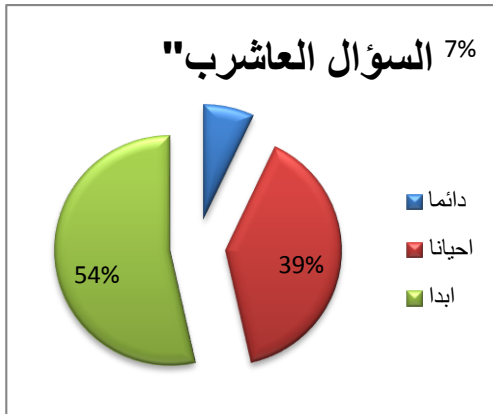
• الشكل رقم : 77 و الجدول رقم:55 الإطارات



دائما	76	%53,5
أحيانا	54	%38,0
أبدا	12	%8,5
Total	142	%100,0

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 8% فقط يقولون أن الإدارة لا تعقد الاجتماعات مع الإطارات

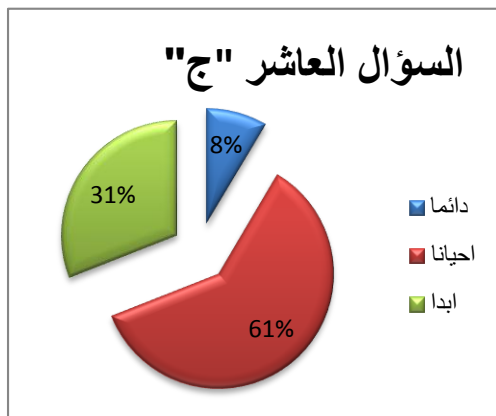
• الشكل رقم: 78 و الجدول رقم : 56 مع العمال



دائما	10	%7,0
أحيانا	56	%39,4
أبدا	76	%53,5
المجموع	142	%100,0

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن نسبة 54% من العمال تلاحظ أن المؤسسة لا تعقد الاجتماعات معهم و7% فقط تقول دائما و 39% منهم يقولون أنها أحيانا تقوم بذلك

العاشر "ج": الشكل رقم : 79 و الجدول رقم: في رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات



دائما	12	%8,5
أحيانا	86	%60,6
أبدا	44	%31,0
دائما	142	%100,0

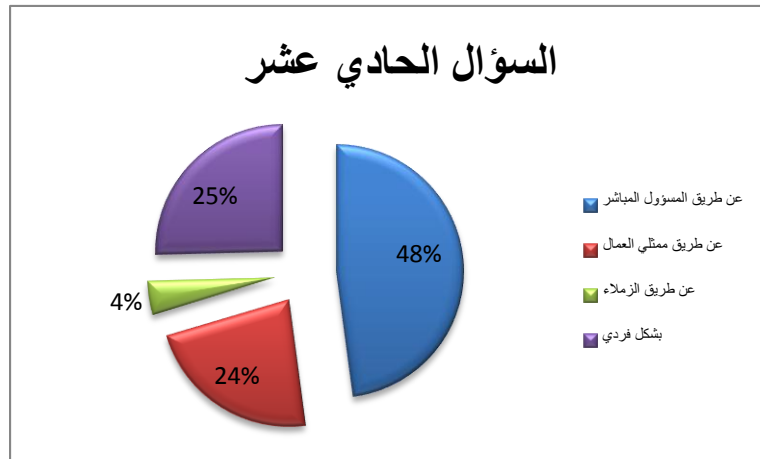
من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 8% فقط من العمال الذين يرون أن نتائج هذه الاجتماعات تطبق، و 61% منهم يرون أن أحيانا يحدث ذلك 31% يرون أنه لا يحدث ذلك أبدا

بالمقارنة بين الجدولين الأولين نلاحظ أن أغلبية الاجتماعات التي تعقد فيما بين الإدارة و نسبة قليلة منها ما يعقد مع العمّال أي لا يوجد هناك اهتمام برأي العّال أمّا فيما يخصّ الجدول الثالث أي درجة تطبيق نتائج هذه الاجتماعات فنلاحظ أن نسبة دائما تطبق هذه النتائج منعدمة و أغلبية العمال يقولون أنها أحيانا ما تطبق و يقولون أن هذه الاجتماعات صورية من أجل الشكل و قرارات تكون متخذة مسبقا

السؤال الحادي عشر: عندما تواجهك مشكلات في العمل كيف يمكنكم حلها؟

الشكل رقم: 79 و الجدول رقم: الجدول رقم : 57 بمن تتصل عندما تواجهك المشاكل

عن طريق المسؤول المباشر	68	47,9%
عن طريق ممثلي العمال	32	22,5%
عن طريق الزملاء	6	4,2%
بشكل فردي	36	25,4%
المجموع	142	100,0%



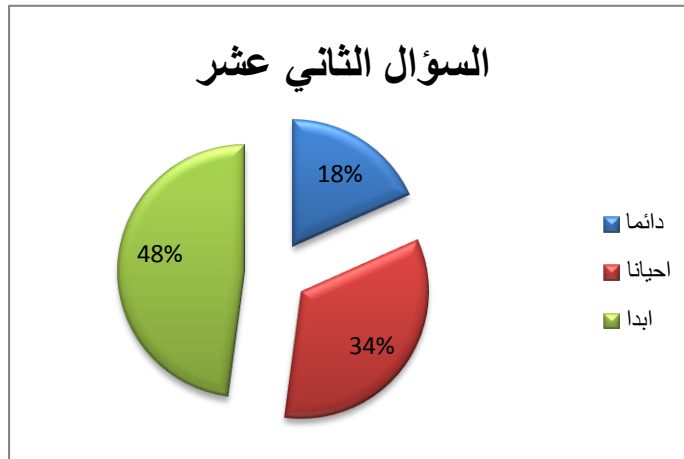
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 48% من العمال يحلّون مشاكلهم عن طريق المسؤول المباشر و لو قارناها بالأسئلة الأولى نلاحظ أن العمّال أجابون أن لديهم حرّية بالاتصال مع مسؤولهم المباشر ممّا يجعل بعضهم يلجأون إليه في حلّ مشاكلهم و 24% منهم يحلونّها عن طريق ممثلي العمّال و 25% بشكل فردي و 4% فقط عن طريق الزملاء في العمل و هذه نسبة لا بأس بها و إن قارناها مع الإجابة السابقة أن العمّال يعتمدون بنسبة كبير على زملائهم في اكتساب المعلومات لكن لا يعتمدون عليهم في حلّ مشاكلهم

السؤال الثاني عشر: هل تلقي شكاويك الاهتمام بالرد

الشكل رقم: 80 و الجدول رقم: 58 الاهتمام بالرد على الشكاوي

دائما	26	18,3%
أحيانا	48	33,8%
أبدا	68	47,9%
المجموع	142	100,0%

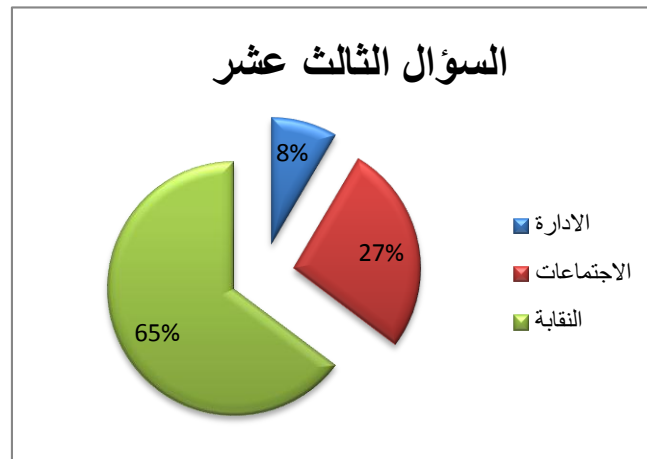


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن تقريبا نصف العمّال بنسبة 48% لا تلقي شكاويهم الرد و لو قارناها مع الحرّية في الاتصال بالرئيس المباشر فنلاحظ أن المؤسسة - تسمح للعمّال بالاتصال بهذا الأخير لكن هذا من باب إسكات العمّال و إظهار لهم الروح الرياضية و لكن دون فائدة فعندما يحتاجونه لحلّ مشاكلهم لا يجدونه 34% منهم أحيانا التي لو جمعناها مع نسبة أبدا تصبح نسبة خطيرة فنلاحظ أن الإدارة لا تبالي أبدا بالعمّال و مشاكلهم و 18% فقط تتلقى شكاويهم دائما الرد

السؤال الثالث عشر: ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة
الشكل رقم 81 و الجدول رقم: 59 الوسائل المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة

الإدارة	12	8,5%
الاجتماعات	38	26,8%
النقابة	92	64,8%
Total	142	100,0%

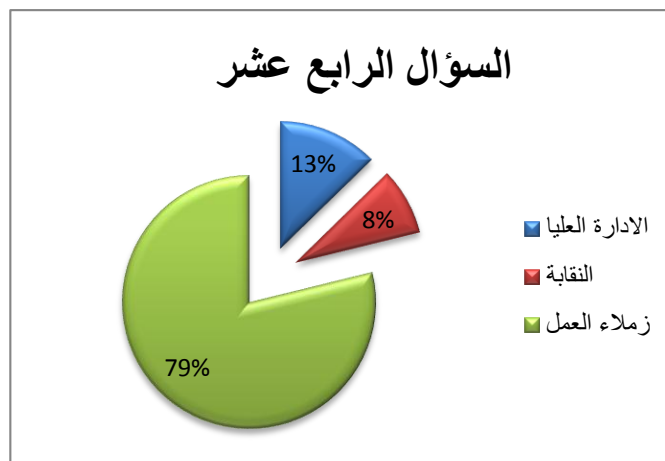


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 65% من العمّال يفضلون أن تصلهم المعلومات عن طريق النقابة و لو قارناها بالسؤال العاشر نجدهما متوافقين فلاحظنا أن 90% من العمّال منهم من يرى أن المعلومات التي تصلهم من الإدارة مهمّة و منهم من يراها أنها نوعا ما مهمّة و 27% منهم عن طريق الاجتماعات و 8% فقط عن طريق الإدارة

السؤال الرابع عشر: ما هو مصدر المعلومات التي تصل إليك؟
الشكل رقم : 82 و الجدول رقم: 60 مصدر المعلومات

الإدارة العليا	18	12,7%
النقابة	12	8,5%
زملاء العمل	112	78,9%
Total	142	100,0%



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

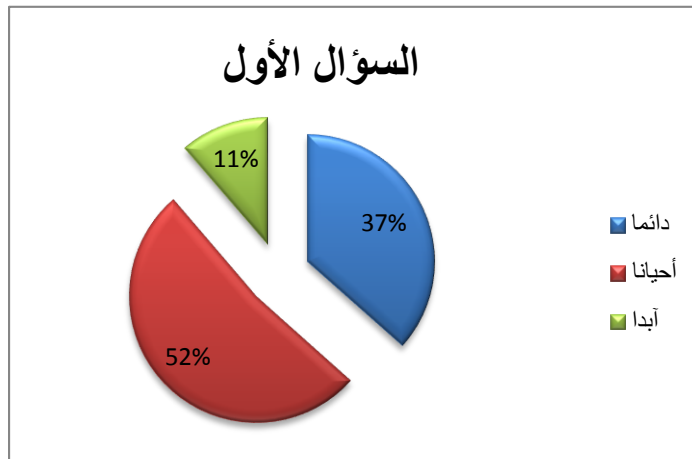
من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن المعلومات التي تصل إلى العمال تصل إليهم من زملائهم أي عن طريق الاتصال غير الرسمي و 8% تصلهم من النقابة و 13% من الإدارة العليا

الفرع الثالث: الأسئلة الدالة على المتغير الثاني "إعادة تنظيم العمل"

السؤال الأول: هل يُمكن استعمال شبكة الإنترنت العمال من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تهمهم؟

الشكل رقم: 82 و الجدول رقم: 60 توفر المعلومات المستحدثة في الأنترنت

دائما	52	36,6%
أحيانا	74	52,1%
أبدا	16	11,3%
المجموع	142	100,0%



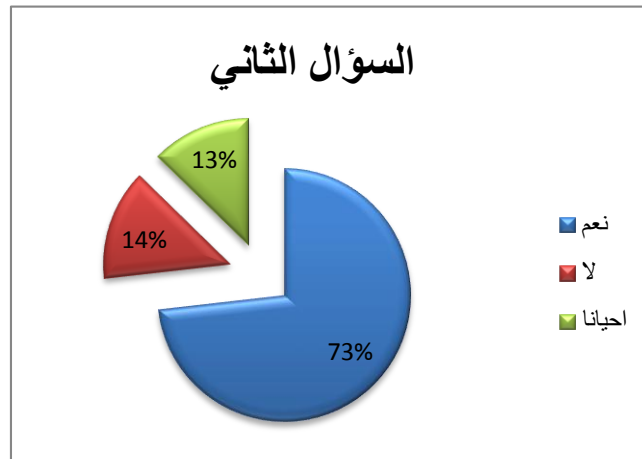
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 37% من العمال يجدون المعلومات التي يحتاجونها و كذلك المعلومات المستحدثة الخاصة بالمؤسسة في شبكة الانترنت و 52% منهم يجدون ذلك أحيانا بينما هناك 11% منهم لا يجدون ذلك و يمكن أن نقول من الممكن أنهم لا يجيدون استعمالها و ليس لا يتوفر معلومات عن ذلك فإذا رجعنا للأسئلة الأولى نجد أن هناك مجموعة قليلة من العمال بدون أي مستوى فالمؤسسة تحتوي على طبقة كبيرة مثقفة

السؤال الثاني: هل تجد أن هناك تستر على بعض المعلومات في مؤسستك

الشكل رقم : 83 و الجدول رقم:61 التستر على بعض المعلومات

نعم	104	73,2%
لا	20	14,1%
أحيانا	18	12,7%
Total	142	100,0%

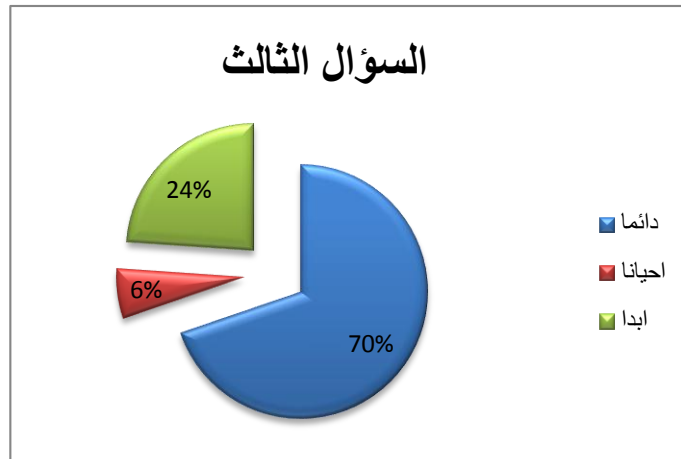


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نجد أن نسبة كبيرة من العمّال تجد أن هناك تستر على المعلومات في المؤسسة و ذلك بنسبة 73% و هي نسبة كبيرة جدا تعيق عملية الاتصال في المؤسسة و بالتالي تضعف السير الحسن و 13% يقولون أحيانا يعلمون بها و أحيانا يخفونها و 14% يقولون أن المعلومات متوفرة للجميع و لا يوجد أبدا تستر فيها

السؤال الثالث: هل سبق و أن واجهتك مشكلة سببها عدم تلقي المعلومات في الوقت المحدد؟
الشكل رقم: 84 و الجدول رقم: 62 عدم تلقي المعلومة في الوقت المحدد

دائما	99	69,7%
احيانا	9	6,3%
ابدا	34	23,9%
Total	142	100,0%



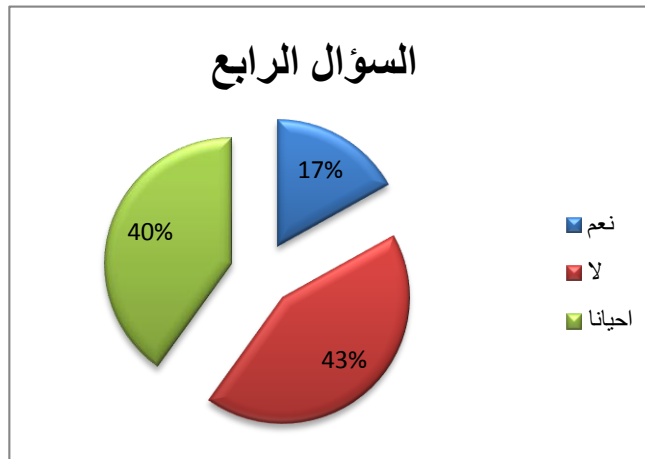
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 70% من العمال تواجههم مشاكل من خلال عدم تلقيهم للمعلومات في الوقت المناسب و 24% أبدا و 6% أحيانا و لو قارناها بالأسئلة السابقة نجد أن أغلبية العمال تفضل أن تستقبل المعلومات من زملائها في العمل أو النقابة بدلا من الإدارة و هذه من بين العوامل التي تجعل المعلومة لا تصل في الوقت المناسب

السؤال الرابع: هل الإدارة تسهّل للعمال التعبير عن آرائهم؟

الشكل رقم 85 و الجدول رقم:63 التعبير عن الرأي

نعم	24	16,9%
لا	61	43,0%
أحيانا	57	40,1%
Total	142	100,0%



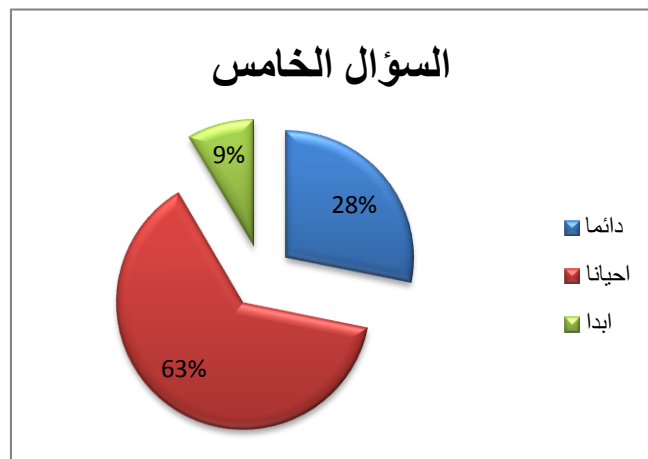
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن الإدارة لا تسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم بنسبة 43% بينما تسمح لهم بذلك أحيانا بنسبة 40% و 17% فقط يقولون أن الإدارة تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم و لو قارنا هذا السؤال مع السؤال السادس من الجزء الأول نجدهما غير متوافقين ف 70% من العمال يقولون أنه تترك لهم حرية و حرية كبيرة في إنجاز مهامهم و في أسئلة أخرى يقولون أنهم يجدون سهولة في الاتصال برئيسهم المباشر

....

السؤال الخامس: هل تصلك المعلومة في الوقت المناسب من أجل إنجاز مهامك؟
الشكل رقم : 86 و الجدول رقم:64 وصول المعلومة في الوقت المناسب

دائما	40	28,2%
احيانا	90	63,4%
ابدا	12	8,5%
Total	142	100,0%

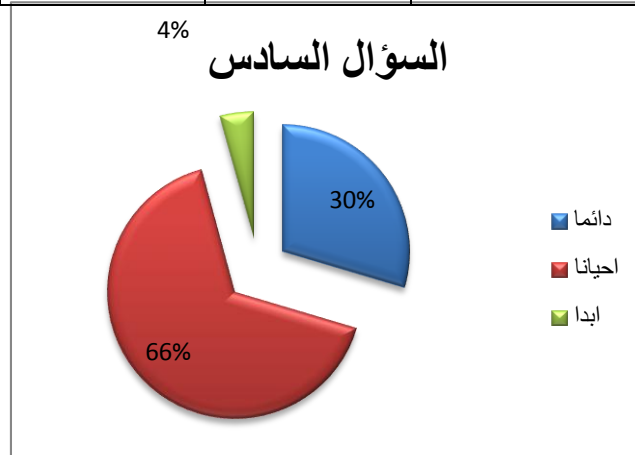


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 28% من العمال دائما تصلهم المعلومة في الوقت المناسب من أجل إنجاز مهامهم و 63% منهم أحيانا تصلهم و أحيانا أخرى لا تصلهم و 9% فقط الذين يقولون لا تصلهم أبدا و لو قارنا هذا السؤال بالسؤال الثالث نجد أنهما متوافقين ف 70% من العمال في ذلك السؤال يشتكون من عدم تلقيهم للمعلومة في الوقت المناسب و عدم توفر المعلومات المناسبة من أجل إنجاز مهامهم

السؤال السادس: هل للاتصال مع الزملاء دور في حل المشاكل
الشكل رقم : 87 و الجدول رقم:65 الاتصال مع الزملاء

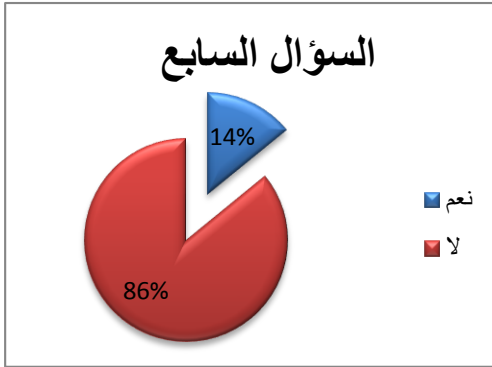
دائما	42	29,6%
احيانا	94	66,2%
ابدا	6	4,2%
Total	142	100,0%



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن العمال يرون أن الاتصال يمكنهم أحيانا من حل مشاكلهم و ذلك بنسبة 66% و 30% منهم يقولون أنه يمكنهم دائما من أجل ذلك و 4% فقط يقولون أنه لا يمكنهم لو قارناها مع السؤال الحادي عشر من الجزء الأول نجد أن الإجابات لم تتغير كثيرا عند إعادة صياغة السؤال فعندما سألنا العمال بمن يتصلوا عند محاولتهم لحل مشاكلهم فوجدنا 6 عمال فقط من يتصلوا بالزملاء في العمل

السؤال السابع : الشكل رقم: 88 و الجدول رقم 66 هل تشارك في القرارات المهمة في الشركة

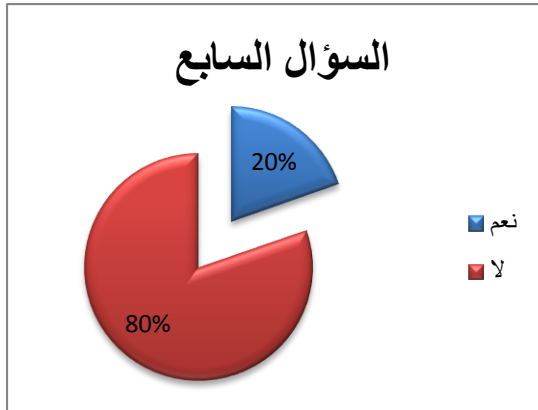


نعم	20	14,1%
لا	122	85,9%
المجموع	142	100,0%

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 14% فقط من العمال التي تشارك في قرارات المؤسسة فلو قارناها مع أجوبة الجزء الأول نراها متوافقة ففي غالب الأحيان تعقد الاجتماعات مع الإدارة و ليس العمال

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

السؤال السابع: الشكل رقم 89 و الجدول رقم: 67 حسب نوع إجابتك هل تشعر بروح الانتماء للشركة :



نعم	28	19,7%
لا	114	80,3%
Total	142	100,0%

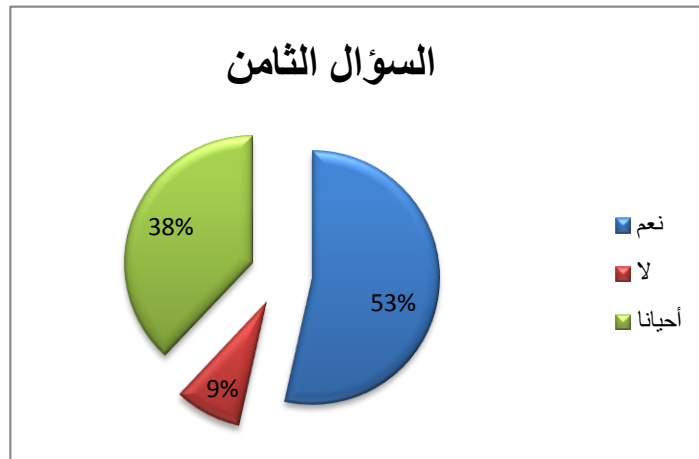
من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 19% فقط من العمال التي تشعر بروح الانتماء للمؤسسة

ف نجد تقريبا تتقارب مع نسبة العمال التي تشارك في قرارات المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

السؤال الثامن: هل تعتمد على العمل الجماعي من أجل تنفيذ المهام؟
الشكل رقم 90 و الجدول رقم: 68 الإعتقاد على العمل الجماعي من أجل إنجاز المهام

نعم	76	53,5%
لا	12	8,5%
أحيانا	54	38,0%
Total	142	100,0%



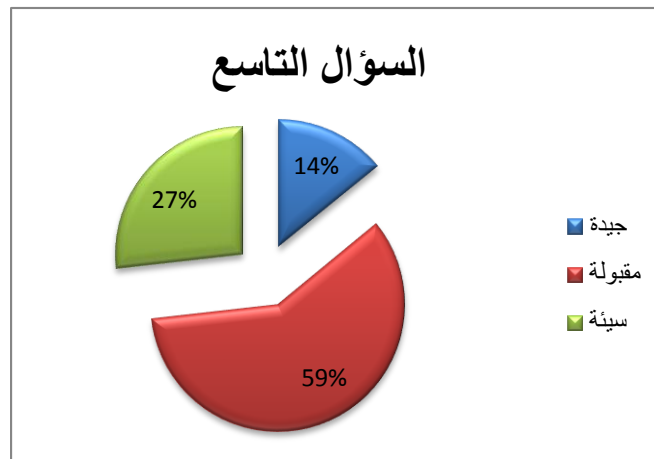
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 54% من العمال يعتمدون على العمل الجماعي في إنجاز مهامهم و 38% منهم يقومون أحيانا بإنجاز الأعمال جماعيا و أحيانا أخرى منفردين و 10% فقط منهم لا يحبّون العمل الجماعي فلو لا حظنا قليلا نجد أن هناك ديناميكية في عمل الجماعات في المؤسسة

السؤال التاسع: هل ظروف العمل في مؤسستكم:

الشكل رقم 91 و الجدول رقم: 69 ظروف العمل في المؤسسة

جيدة	20	14,1%
مقبولة	84	59,2%
سيئة	38	26,8%
المجموع	142	100,0%

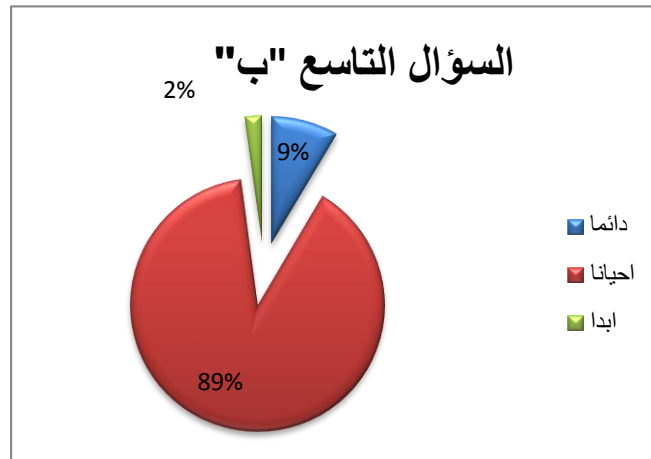


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 59% من العمال يجدون أن ظروف العمل في مؤسستهم مقبولة و 17% منهم يجدونها جيدة بينما 27% لا تعجبهم ظروف العمل في مؤسستهم و يجدونها سيئة فنجد أن لديهم حرية في الاتصال بالرئيس المباشر و لكن لا يشاركون في قرارات و اجتماعات المؤسسة في بعض الأحيان تصل إليهم المعلومات و في البعض الآخر لا تصل إليهم لذلك نجد نسبة مقبولة مرتفعة

السؤال العاشر: هل يوجد توتر بين العمال في مؤسستكم؟
الشكل رقم: 92 و الجدول رقم: 70 التوتر بين العمال في المؤسسة

دائما	12	8,5%
أحيانا	127	89,4%
أبدا	3	2,1%
المجموع	142	100,0%

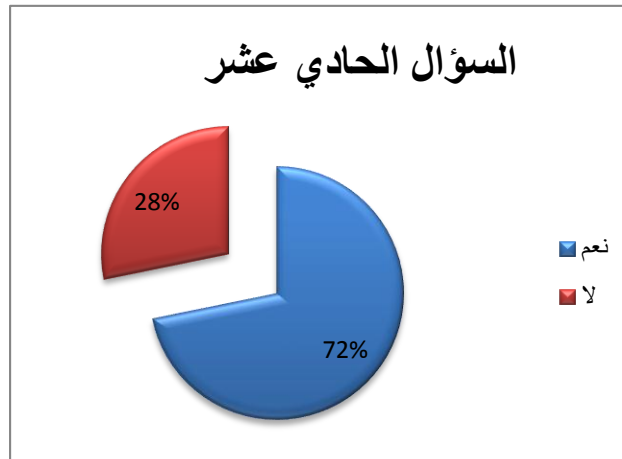


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 89% من العمال يرون أن التوتر داخل المؤسسة يكون أحيانا كما قد لا يكون أحيانا أخرى و 9% منهم يرون أن التوتر في العمل يكون دائما و لو قارناها مع السؤال الثامن فقد قلنا أن هناك ديناميكية في سير الجماعة في العمل

السؤال الحادي عشر: هل تعتقد أن هناك تعارض بين المصالح المؤسسة و أهداف العمال:
الشكل رقم: 93 و الجدول رقم: 71 تعارض بين مصالح المؤسسة و أهداف العمال

نعم	102	71,8%
لا	40	28,2%
Total	142	100,0%

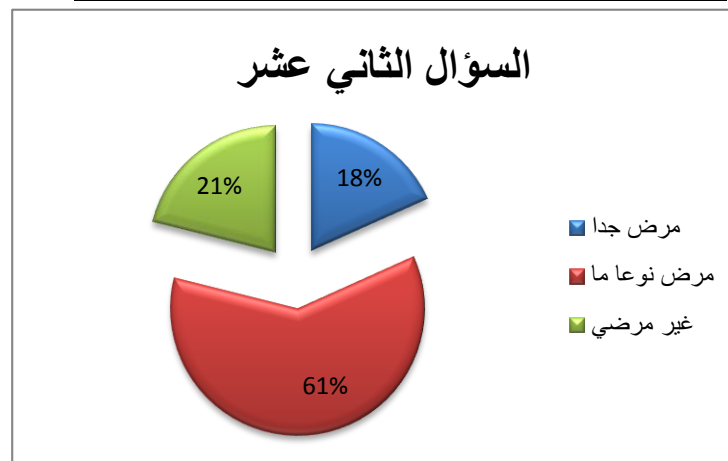


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 72% من العمال يقولون بأن هناك تعارض بين مصالحهم و مصالح المؤسسة و 28% منهم يرون أن مصالح المؤسسة لها علاقة طردية مع مصالح العمال فبطبيعة الحال المؤسسة التي لا تهتم برأي العامل و تتركه يساعدها في اتخاذ القرارات و كذلك لا تتلقى شكاويه الاهتمام بالرد تجعل العامل يحس أن مصالحه و مصالح المؤسسة مختلفين تماما.

السؤال الثاني عشر: هل تعتقد أن عملك في المؤسسة:
الشكل رقم: 94 و الجدول رقم: 72 قيمة عملك في المؤسسة

مرض جدا	26	18,3%
مرض نوعا ما	86	60,6%
مرضي غير	30	21,1%
المجموع	142	100,0%



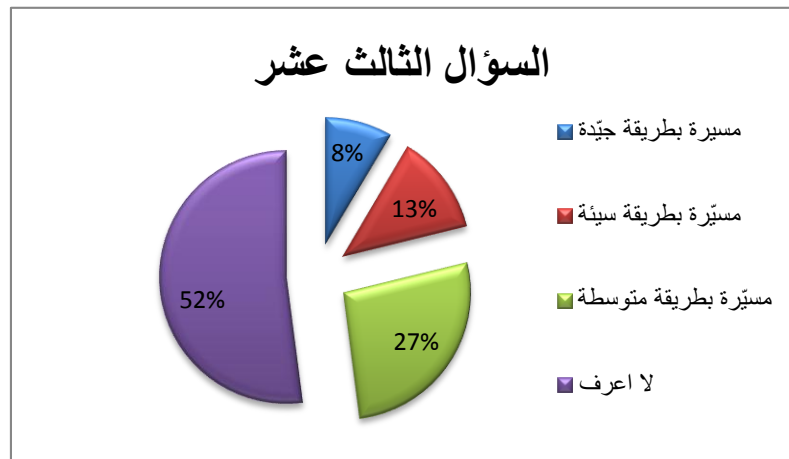
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 18% من العمال يرون أن عملهم مرض جدا و 61% مرض نوعا ما بينما 21% منهم يرون أن عملهم غير مرض تماما فعندما يرى العامل أن شكاوييه لا تتلقى الاهتمام بالرد و أنه لا يشارك الإدارة في القرارات بطبيعة الحال يجد نفسه أنه يقدم عمل غير مرضي جدا

السؤال الثالث عشر: هل تعتقد أن مؤسستكم

الشكل رقم: 95 و الجدول رقم: 73 طريقة تسيير المؤسسة

8,5%	12	مسيرة بطريقة جيدة
12,7%	18	مسيرة بطريقة سيئة
26,8%	38	مسيرة بطريقة متوسطة
52,1%	74	لا اعرف
100,0%	142	المجموع



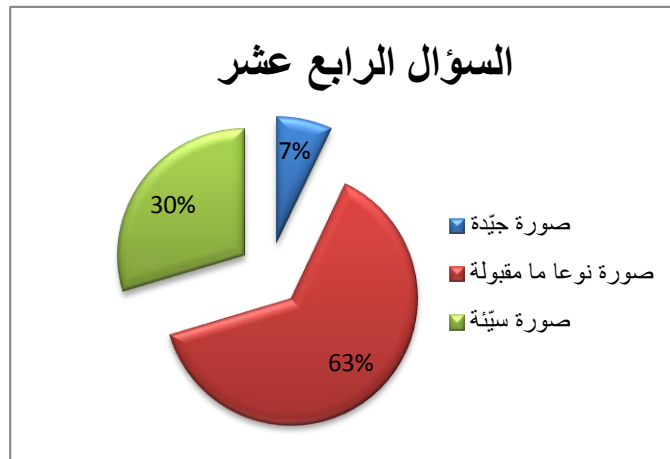
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن أكثر من نصف العمال بنسبة 52% فضلوا أن يتخذوا دور محايد من أجل إعطاء رأيهم في طريقة تسيير المؤسسة أكانت جيدة أم لا بالإجابة لا أعرف أو يمكن أن يكونوا حقا لا يعرفون بما أن الإدارة لا تدخلهم في قراراتها و اجتماعاتها 27% منهم قالوا أنها مسيرة بطريقة متوسطة، 8% بطريقة جيدة و 13% يرون أنها مسيرة بطريقة سيئة

السؤال الرابع عشر: حسب رأيك ما هي صورة المؤسسة في أذهان العمال

الشكل رقم : 96 الجدول رقم: 74 صورة المؤسسة

صورة جيدة	10	7,0%
صورة نوعا ما مقبولة	90	63,4%
صورة سيئة	42	29,6%
Total	142	100,0%

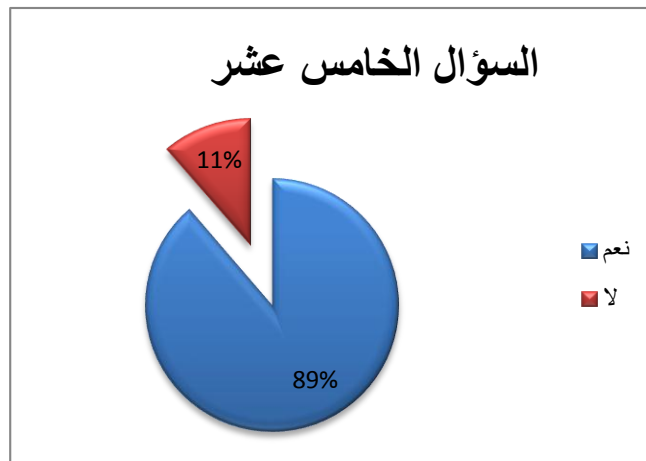


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن 63% من العمال تتكون لديهم صورة مقبولة عن المؤسسة، 7% منهم يرونها جيدة بينما الباقي أي 30% يقولون أنهم لديهم صورة سيئة عن المؤسسة لما لديهم من عراقيل تواجههم في العمل

السؤال الخامس عشر: إذا أتيحت لك الفرصة لشغل عمل آخر هل تغادر المؤسسة
الشكل رقم 97 و الجدول رقم: 75 مغادرة المؤسسة في حالة توفر الفرصة

نعم	126	88,7%
لا	16	11,3%
Total	142	100,0%



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مدخلات الاستبيان

من خلال الجدول و المنحنى البياني نلاحظ أن نسبة كبيرة جدًا من العمّال الذين يفضلون الذهاب من المؤسسة إذا أتيحت لهم الفرصة من أجل ذلك و ذلك بنسبة 89 % و الباقي يفضل البقاء مهما أتيحت الفرص بنسبة 11% وهذا لو قارناه مع الأسئلة السابقة نجد أن العمّال يستأعون من العديد من الأمور في سير المؤسسة و أن العديد منهم يرون أنها ليست مسيرة بطريقة جيّدة و أن شكاويهم لا تتلقى الاهتمام بالرد لذلك يفضلون الذهاب منا

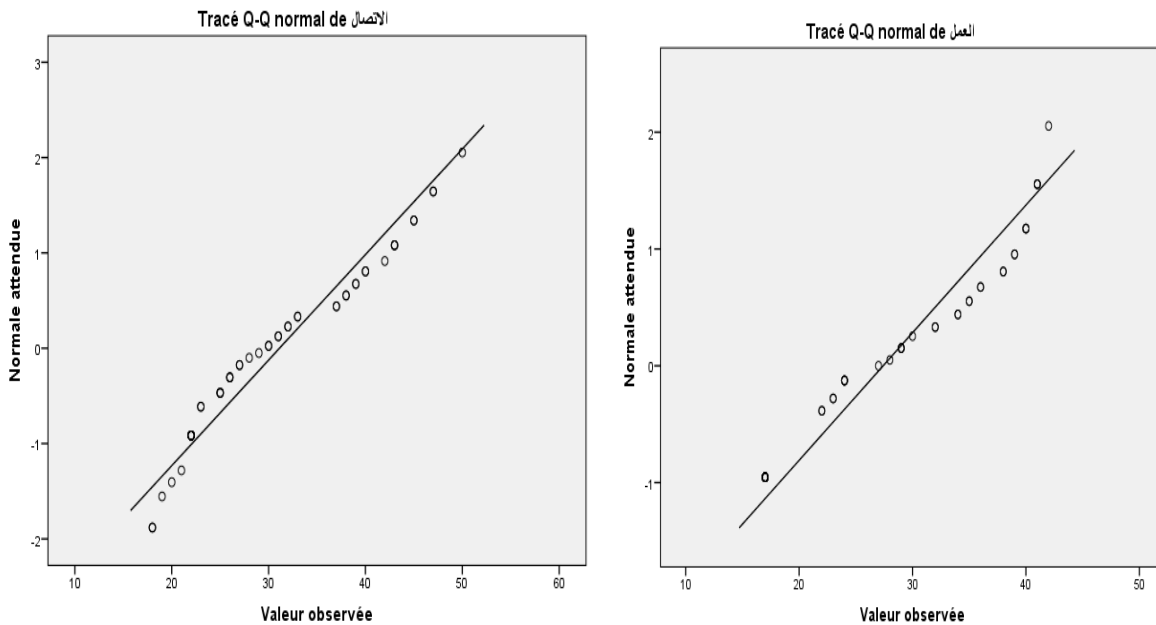
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

لإثبات مدى صحة الفرضيات، تتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح الأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يجب التأكد من توفر بعض الشروط الواجب توفرها للتحليل باستخدام الانحدار الخطي وهي :

02- وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع : ويمكن اختبار هذا الشرط برسم لوحة الانتشار وحساب معامل الارتباط بيرسون.

و الشكل التالي يوضح وجود علاقة خطية بين المتغير المفسرة (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع إعادة تنظيم العمل

شكل رقم: العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على برنامج SPSS23

▪ الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

أي :

▪ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

لدى مؤسسة - - عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

▪ الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

لدى مؤسسة - - عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

▪ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي :

✓ قبول الفرضية الصفرية إذا كانت : قيمة F المحسوبة اصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig اكبر من 0,05.

✓ قبول الفرضية البديلة إذا كانت : قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig اصغر من 0,05.

نموذج الرياضي للفرضية الأثر الرئيسية الأولى :

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + \mu$$

Y: المتغير التابع (إعادة تنظيم العمل)

X: المتغير المستقل (الاتصال الداخلي)

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

جدول رقم: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على إعادة تنظيم العمل

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,363a	,132	,126	2,68036

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	151,845	1	151,845	21,136	,000b
	Résidu	998,623	139	7,184		
	Total	1150,468	140			

a. Variable dépendante : إعادة تنظيم العمل

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	28,242	,728		38,781	,000
	الاتصال	,096	,021	,363	4,597	,000

a. Variable dépendante : إعادة تنظيم العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي وإعادة تنظيم العمل وبلغ : $R = 0.36$ وهو معنوي أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين حيث قيمة F المحسوبة:

21,136 أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 140) وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: $R^2 = 0.13$ وهذا يعني أن الاتصال الداخلي يساهم بنسبة 13 % في تفسير إعادة تنظيم العمل بمؤسسة والباقي 87% راجع إلى عوامل أخرى . ونموذج الرياضي للفرضية الرئيسية هو :

$$Y = 28.24 + 0.09X_1$$

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد: B، a

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اقل من 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

وبالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية a: قيمة احتمال الخطأ SIG تساوي 0,000 وهي أقل من 0.05

بالنسبة لاختبار معنوية B (متغير الاتصال الداخلي): قيمة احتمال الخطأ SIG تساوي 0,00 وهي

اصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير b معنوي وهذا يعني وجود علاقة طردية ذو دلالة معنوية لآثر الاتصال

الداخلي على إعادة تنظيم العمل بمؤسسة عند مستوى معنوية 5 % .

خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بالدراسة القياسية المعتمدة على تحليل نتائج الاستبيان الذي أجريناه على مؤسستين إحداهما خاصّة " ملبنة النجاح مغنية" و الثانية عمومية "ملبنة جيبلي منصور" و كذلك بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS23 قمنا بالتوصل إلى النتائج التالية:

- في كل من المؤسستين كانت هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل

- في " ملبنة النجاح" و التي تعتبر مؤسّسة خاصّة وجدنا أنّ هناك علاقة طردية كبيرة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل فالأول يساهم بنسبة 96% في إحداث الثاني و هي نسبة كبيرة جدا أي حسب الدراسة بقي 4% فقط من العوامل التي تساهم في إعادة تنظيم العمل

- أما في " ملبنة جيبلي" و التي تعتبر مؤسّسة عمومية وجدنا أنه هناك علاقة طردية بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل و لكنها ليست قوية فالأول يساهم بنسبة 13% في الثاني و الباقي أي 87% تساهم فيها عوامل أخرى و هي نسبة كبير جدا

- و بالمقارنة بالنتيجتين السابقتين يمكن القول أن دور الاتصال الداخلي في إعادة تنظيم العمل يوجد في المؤسسات الخاصّة أكثر منه في العمومية .

خاتمة عامة

لقد حاولنا في هذا البحث دراسة الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل داخل المؤسسة فتعرفنا على الاتصال الذي أصبح يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة ، بالإضافة إلى أنه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، و الاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية ، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير و مشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي ، و منه يمكن تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العامل على حد سواء و هو عندئذ ضرورة إنسانية لتماسك الأفراد و الجماعات و الشعوب و هو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم و أفكارهم و عقولهم، و معرفة حاجاتهم و العمل على إشباعها و من ثم فهو عملية للتفاعل الاجتماعي بين المتكلم و المستمع و المشاهد و بين القارئ و الكاتب هكذا صار الاتصال من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين فالمؤسسة الاقتصادية اليوم تعتبر إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع و التي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث و التطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي و الاجتماعي الإنساني، فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام و بالتحديد من القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، و التي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت، كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا و مبنيا على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين

الخاتمة العامة

الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط و حاجياته المختلفة، فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت، و قد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة و التي أقصي منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية بها، بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاء و رفعها لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به هذا من جانب من جانب آخر قمنا بدراسة إعادة تنظيم العمل بالتغيير التنظيمي و يمكن القول أن عملية إعادة تنظيم العمل تتم في حالة ما إذا كان هناك خلل في النظام الذي مضى مما يؤدي إلى صعوبة الاستمرار و المضيّ قدما و من بين الأسباب التي تؤدي إلى ذلك نجد ما يلي: ظهور مشكل في تصميم الهيكل التنظيمي للنظام السابق ، حدوث أفعال أو تصرفات من طرف الموظفين أو المسؤولين تخالف تماما التي كان ينتظرها المسيرّ أو المدير الأعلى الذي وضع ذلك الهيكل ، أو لأنه حدث تغيير في المدراء أو أصحاب السلطات فكلما يأتي مدير جديد يطبق قوانينه الخاصة و يجدّد سير العمل حسب طريقته المختلفة ، كما لا ننسى أنه يمكن أن يحدث إعادة تنظيم العمل بسبب تعدّد السلطات ما ينتج عنه انعدام المسؤولية ، كذلك ظهور عدم القدرة على تحمّل المسؤوليات ، و تنظيم الوظائف و توزيعها و شكل الهيكل التنظيمي له دور كبير في إبقاء النظام السابق أ إعادة تنظيمه من بين الأسباب كذلك نجد عدم وجود انسجام مع الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المؤسسة المسطرة مما يكوّن اختلاف بين الهيكل التنظيمي و الأهداف المرجوة من بين الأمور كذلك التي تدفع كذلك إلى إعادة تنظيم العمل هو تنوع السلع أو العملاء أو تغيير النشاط مثلا التحول من استعمال اليد العاملة إلى استخدام الآلات أو العكس أو من استخدام الأوراق و الأقلام إلى استخدام الإعلام الآلي أو الشكل القانوني للمشروع مثل التحول من شركة الشخص الوحيد إلى شركة التضامن و نجد كذلك من الأمور التي تؤدي إلى ذلك أسباب خارجية من بينها: الكوارث الطبيعية كالزلازل و البراكين و الحروب و أيضا القوانين الحكومية

الخاتمة العامة

و إن نجاح العملية التغييرية في المنظمة يتطلب توافر القبول لدى المعنيين بالتغيير و المتأثرين به و بالتالي يجب بناء جسور الثقة بين المخططين للتغيير، منفذيه، و المتأثرين به، و هذا الأمر لا يمكن أن ينجح إلا بدراسة و تحليل معمق لما قد تبديه الموارد البشرية من ردود فعل و مقاومة لعملية التغيير و وضع الاستراتيجيات و الآليات الكفيلة بالتغلب عليه و من خلال كل ما ذكرناه سابقا يمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة قوية بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل، و هذا ما يوافق كل ما تطرقنا إليه في فصول الجانب النظري.

هذا البحث كغيره من البحوث السابقة لا يعتمد في نتائجه فقط على الجانب النظري بل يحمل في طياته الجانب التطبيقي أو الدراسة الميدانية التي من خلالها تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- العنصر الذي لفت انتباهنا هو عدم وجود النقابة في المؤسسة الخاصة و بعد تحليل نتائج الاستبيان توصلنا أنها في المؤسسة العمومية تكون في غالب الأحيان هي من توصل المعلومات إلى العمّال و منه يمكن أن تستعملها لصالحها و بالطريقة التي تريدها و يمكن أن تكون عائق من معوقات الاتصال

- المؤسساتين كلاهما لازالت تستعمل الوسائل الاتصالية الكتابية بنسبة أكبر من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

- بالمقارنة كذلك نلاحظ أن المؤسسة الخاصة تحرص الإدارة على إيصال المعلومات إلى كافة العمّال أكثر من العمومية فهذه الأخيرة بنتائج الاستبيان لاحظنا أن العمّال تقول أن الإدارة تنتسّر على المعلومات و الخاصة توصل المعلومات في الوقت المناسب عكس العمومية التي قد تصل فيها المعلومة بعد فوات الأوان

الخاتمة العامة

- في حالة وقوع مشاكل في العمل نسبة كبيرة من العمّال في المؤسسة الخاصة يتصلون بمسؤولهم المباشر بينما في المؤسسة العامة بالإضافة إلى الاتصال بالمسؤول المباشر يتصلون بممثلي العمّال
- أو يحلون لها لوحدهم و حسب كذلك نتائج الدراسة تبين أن شكاوي العمّال في المؤسسة الخاصة تتلقى الاستقبال و الردّ على عكس العمومية التي تستعمل اللامبالاة
- الشيء العجيب في الأمر و الذي لفت انتباهنا كذلك أن المؤسسة الخاصة تسمح للعمّال و تترك لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بينما إجابات عمّال المؤسسة العمومية كانت بأنها لا تترك لهم الفرصة من أجل ذلك
- كذلك حسب ما لاحظناه في إجابات العمّال في المؤسسة الخاصة أنه بالنسبة لهم لا يوجد تضارب بين مصالح المؤسسة و مصالحهم الخاصة و العكس بالنسبة للمؤسسة العمومية الذين يقولون أنه هناك تضارب كبير بين مصالحهم و مصالح المؤسسة
- و منه نستخلص أنّ الإختلاف في العلاقة بين الاتصال الداخلي و إعادة تنظيم العمل بين المؤسسة الخاصة و العمومية ممكن أن يرجع إلى الاختلافات السابقة الذكر فبفضلها كانت هناك علاقة قوية بينهما في المؤسسة الأولى و علاقة ضعيفة في المؤسسة الثانية و لكن على العموم كانت هناك علاقة طردية بين |I| لمتغيرين سواء كانت ضعيفة أو قويّة
- رغم أن نتائج هذا البحث تعرف حدودا موضوعية بالفعل، إلّا أنّه لا يمكننا تعميم نتائج هذه الدراسة أي مؤسستين إحداهما خاصّة و الثانية عمومية على جميع المؤسسات ، و هذا ما يجعلنا نفكر في توسيع بحثنا هذا من خلال بحوث و دراسات منهجية مستقبلية تكون حدودها و عيناتها أكبر و أشمل و حدودها أوسع من ذلك

الخاتمة العامة

دون أن ننسى للإشارة للمشكلة الدائمة التي يقع فيها الباحثين و هي عدم وجود ثقافة التعاون بين المؤسسة و الباحث و التخوف الذي نلاحظه واضحا من طرف العمال في يخص ملاءمة الاستبيان و هذا خاصة في المؤسسات الخاصة و هذا في حدود تجربتي فحينما وزعت الاستبيان على العمال رفضوا الإجابة، و وافقوا على ذلك بعدما أكدت لهم أن الإجابات تكون بدون ذكر الأسماء و لن تمر على المدير

و في الأخير أقول يمكن لهذا البحث أن يكون الانطلاقة لبعض البحوث المستقبلية التي قد تستقرها نتائج الدراسة و تعمل على البحث من أجل تثبيتها أو تكذيبها أو من يراها مرحلة تمهيدية للانطلاق في بحوث أوسع فالإتصال لا يحتوي فقط على الجانب الداخلي بل الخارجي منه كذلك أو الجانب المالي و التكنولوجي هذا من جانب و في ما يخص إعادة تنظيم العمل هناك عوامل أخرى تؤثر و تتأثر بها فهناك مجالات أخرى قد تحتاج إلى تحليل أكبر و أوسع

و في الأخير نشكر الله تعالى الذي وفقنا للإنجاز هذا العمل و للوصول إلى مرحلة الدكتوراه لتعلم أن العلم و نتائج البحوث تأخذ بصعوبة و مبادرة كبيرة و لا تعطى و نطلب منه أن يوفقنا تعالى لنستمر في البحث العلمي لنستفيد و نفيد

المراجع بالعربية

1. أ.د. بشير خضيرا ، د. مروة أحمد ، ا. أحمد بوطنطش، أ. حنان الظاهر، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الاقهرة، 2010
2. أ.د. بلقاسم سلاطنة، أ.د.اسماعيل قيرة التنظيم الحديث للمؤسسة، " التصور والمفهوم"، دار الفجر للنشر والتوزيع
3. د. أحمد ماهر " السلوك التنظيمي"، مدخل بناء المهاراتن الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003
4. د. أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، المنصورة، زهراء الشرق، 2007
5. إبراهيم المنيف، تطوير الفكر الإداري المعاصر، دارالأفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000.
6. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000
7. أحمد الخطيب، خالد ريغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009
8. أحمد خاطر، محمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1999
9. أحمد ماهر، تطوير المنظمات ، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007
10. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004
11. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، بناء المهارات، الدار الجامعية.2000
12. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بنا المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
13. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية.2000،
14. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارو المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999
15. أميرة منصور يوسف علي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005
16. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي ، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004
17. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
18. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
19. بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، ط1، الجزائر

المراجع

20. بيتر دروكر: الإدارة " المهام، المسؤوليات، التطبيقات" ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.
21. توماس و دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، نعيم الصبّاغ ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث
22. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2006
23. جمال الدين محمد المرسي ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي " نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر، الدار الجامعية، 2002
24. جمال زغيدور، أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الإقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية، 1997
25. جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهر و آخرون ، المجلد 1، ط1، القاهرة 2000،
26. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حمد للنشر والتوزيع ، الأردن 2006
27. حسان الجيلالي ، التنظيم غير الرسمي في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988،
28. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى
29. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان 2009
- حسين عماد مكاوي ، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، القاهرة الدار المصرية اللبنانية 2002 -
31. حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2006،
32. حلوة علي، احمد السيد ، دراسة في الاتصالات، مطابع الطوبجي التجارية، مصر،
33. حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة (العربية، بيروت، 1981
34. حمود خضير، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمّان 2002،
35. حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة'، مصر، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية 1998
36. خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2002
37. خليل الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2001
38. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود ، النظريات التنظيمية و السلوكيات و الممارسات ، الطبعة السابعة، مصر، 2000
39. د نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغيّر، المنظمة العربية للتنمية، 2006
40. د، حسين عماد مكاوي ، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، القاهرة الدار المصرية اللبنانية 2002،

الأولى 2005

42. د. حسن محمد أحمد محمد مختار، التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الثالثة، 2014
43. د. حسن محمد أحمد محمد مختار، التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الثالثة، 2014
44. د. زيد مینر عبوي ، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008
45. د. سلوى عثمان الصديقي: الاتصال وخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005
46. د. ضرار العتيبي وزملاءه، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
47. د. علي عبد الرزاق حلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005
48. د. فريد كورتل ، د. آمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015
49. د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيم، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، 2000
50. د. محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع،، الطبعة الأولى، 2006
51. د محمد قاسم القريوتي " نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة: 2008
52. أ.د محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005،
53. أ.د. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2007
54. د. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، 2008
55. د. ناصر جرادات ، د. أحمد المعاني ، د. أحد عريقات ، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
56. د.بشير العلاق، نظريات الاتصال " مدخل متكامل" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
57. د.سامي مصطفى محمد علي ، نظم المعلومات الإدارية " الطريق لمنظمات رائدة ومتطورة ، المعهد العالي لعلوم الزكاة ، السودان، 2004،
58. د.شعبان فرج،الاتصالات الإدارية،دار أسامة للنشر والتوزيع،2008، عمان
59. الدكتورة مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت لبنان 2006
60. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999
61. ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة ، دار الصفاء للنشر و

62. رونالد ريجو، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ترجمة افارس حليمي، عمّان دار الشرق ، 1999
63. زياد محمد الشرمان و عبد الغفور عبد السلام " مبادئ العلاقات العامّة، صفاء للنشر، الأردن 2001،
64. سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة ط ، 2009
65. ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض.2001م
66. سعادة راغب الخاطب، مدخل العلاقات العامّة ، المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2000
67. سعد جلال: علم النفس الإجتماعي و الاتجاهات التطبيقية المعاصرة ، الاسكندرية، دار المعارف.1984
68. سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن ط.
69. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمّان، 2008
70. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبناية ، القاهرة، 2000
71. سليمان مصطفى الدلاهمة ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى الوراق للنشر و التوزيع ، عمّان الأردن.2008
72. سمير حسن منصور ، طريقة العمل مع الجماعات لمفاهيم أساسية و مواقف تطبيقية الإسكندرية، 1991
73. صونيا محمد البكري، و إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، اص100 لاسكندرية2001 .
74. السيد الحسيني علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994،
75. سيد الهواري، التنظيم: النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات ، الطبعة السابعة، مكتبة عين شمس، مصر، 1998
76. السيد عليوة ، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة 2005
77. سيّد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عّان، 1988، ص 48
78. الشيخ سالم فؤاد و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، 1995
79. الصباح عبد الرحمان، و الصباغ عماد، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، الطبعة الأولى، عمّان، دار الميسرة، 1995
80. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005
81. صلاح الدّين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دارالجامعية الجديدة

82. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي الصالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010
83. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010
84. عاشور يوسف حسين، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، 1995
85. عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض، 1986
86. عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، (2008)
87. عبد العزيز حسن، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمية، رسالة ماجستير، الرياض، 2001
88. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، 2005
89. عبد الرحمان توفيق منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المنهجية للإدارة، مصر 2003
90. عبد الرحمان توفيق، أساليب إحداث التغيير مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004
91. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل تصميم نظم المعلومات المحاسبية مكتبة دار الثقافة، الأردن
92. عبد الهادي محمد، مقدمة في علم المعلومات، دار غريب، القاهرة، مصر، 1983
93. عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعوالة أسواق المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
94. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار المعارف، المعارف، مصر
95. علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر الاسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 2002
96. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
97. علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري 1998
98. علي محمد علي: الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة،
99. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"، مصر، مجموعة النيل العربية، 1999

المراجع

100. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول، أسس ومفاهيم، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
101. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
102. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005
103. فتحي أحمد ذياب عواد " إدارة الأعمال"، وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012
104. فتحي أحمد ذياب عواد " إدارة الأعمال" وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012
105. فريد فهمي زياد، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
106. فريد فهمي زياد، المقدمة في تحليل وتصميم النظم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
107. فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003
108. فؤاد القاضي، إدارة التغيير، القاهرة، مطبعة العثمانية، 1999
109. قوته محمد، دياب عبد الحميد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط 2002
110. كامل المغربي، مهدي زويلف، أساسيات في الإدارة، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، 1995
111. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي، الطبعة الثانية، بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات، النشر والتوزيع، 2000.
112. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2006
113. كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم المقداد، دمشق، 2002
114. لوكيا الهاشمي: السوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2006
115. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
116. الماضي، محمد المحدي، والهوري مبروك عبد المولى، 2004، السلوك التنظيمي، ط2، القاهرة مصر، بدون ذكر دار النشر
117. محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، عمان، مركز الكتب الأردني، 2000
118. محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة
119. محمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
120. محمد الطائي، صيانة وإدامة نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007

المراجع

121. محمد الفاتح حمدي وآخرون، تكنولوجيا الاتصال الحديثة الاستخدام والتأثير " كنوز الحكمة، للنشر والتوزيع، 2011
122. محمد الهادين الصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياها، دار المريخ، الرياض
123. محمد بن يوسف النمران العطيات ، التغيير التنظيمي والتحديات المعاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2006
124. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
125. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2005
126. محمد عبد الفتاح الصبري، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2006
127. محمد علي محمد: علم الاجتماع، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2003
128. محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، " دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة الطبعة الرابعة ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع 2003
129. محمد قاسم القيروتي، مهدي حسن زليف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان الأردن ، الطبعة الثالثة
130. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى ، عمان 2000
131. محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال" ، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع 1999
132. محمود المساد، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، بيروت ، ط1، 2003
133. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة: 2005
134. محمود علي، محمد فرج، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة ، كلية الهندسة، 2005
135. محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي ، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر 1971
136. مرفت الطرابيشي ، نظريات الاتصال، القاهرة، النهضة العربية، 2006
137. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجيا، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
138. المغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان
139. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999،
140. منير حجاب، د. سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر

141. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002
142. موسى خليل " الإدارة المعاصرة : المبادئ ، الممارسة، الوظائف، مجد المؤسسة الجامعية ، للدراسات و النشر، لبنان، 2005
143. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004
144. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية، الجزائر 2003
145. ناصر محمود العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995
146. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004
147. عمه عباس خضير الخفاجي، حسين الطائي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
148. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون ذكر السنة
149. هيثم حمود شلبي، مروان النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
150. هيثم علي حجازي، وشوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن ط1، 2008
151. أ.د هادي نهر ، أ.د أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، عالم الكتب، الأردن، 2009
152. يورك برش، مهارات الإدارة (علم نفسك الطريقة المثلى في 24 ساعة). ط1، مكتبة لبنان بيروت، 2003

المراجع باللغات الأجنبية

1. beua D D ; la strategie d'entreprise et de communicationK Dunod ;paris ; 2002
2. BOUTINE ; M ; AUTONOMIE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES GESTION ET PRISE DE DECISION DANS LE CADRE DE L'APPROCHE SYSTEMIDE ; EDITION : O P U ; ALGER ; 1994 ;
3. camille moigne organisation du système. D'information de gestion ; edition foucher ; paris ; 2001
4. camille moigne. organisation dusysteme d'information de gestion. Edition foucher. Paris 2001

5. Dobiechi ; la communication des entreprises et des organisation ; ellipse ; paris 1996

6. EMMANUEL DUPUYET AUTRES . LACOMMUNICATION INTERNE . VERS NTPREPRISE TRANSPARANTE. LES EDITION D'ORGANISATION. PARIS 1988

7. francois Boneu ; l'entreprise communicante ; les édition :LIAISONS ; is ;1990

8. FRANCOIS ELDIN ; LE MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION ; EDITION ; L'HARMATTAN ; PARIS ; 1998

9. *Humbert lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997*

10. isabelle bourdon ; le management de connaissances ; un enjeux majeur dossier conomic et managent N universite monpellier ; France
J.L.Dhenin et B. Fournier: 50 Thèmes d'initiation à l'économie: Source d'entreprise, édition
11. BREAL, Paris, 1998,
12. jean piere beal pierre Andre ; la communication entre management et Marketing les édition Demos ; paris 2003
- .13. john /p/ kotler ; culture et performance ; le second souffle de l'entreprise ; les edition d'organisation ; farnce ; 1993
14. John Sherwood "An introduction to organization development" In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1,New York: Marcel Dekker, Inc 1978
15. John Sherwood "An introduction to organization development" In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1,New York: Marcel Dekker, Inc 1978
16. keith davis ; Humain behavior at Work : Organisation Behavior ; Edition :MCgraw Hill Book ;NewYork 1997

المراجع

17. kenneth laudon ; jane laudon ;eric fimbél ; « management des systémes d'information »
9éme » 9éme édition pearson education ; France ; 2006
18. kreitner R2 kinichia A2 cole N Fundamentals of rights reserved library of university of
jordan center of thesis deposit organizational behavior first canadian edition ; Mc graw hill
higher
19. Mahieddine cheraïet ; les contremaitres l'usine d' El hajar les relations de travail ; formation
continue des rompes et culture d'entreprise ; colloque . cultures d'entreprise orans ; Algerie
1997
20. Marie georges et autres ; les theorie de l'organisation de l'entreprise
21. Pascale Weil ; communication Oblige « la communication institutionnelle et de management
« Les édition lesédition organisation ; paris ; 1990
22. Paul-Laurent Zaccarie ; audit de communication globale ; les édition d'organisation ; paris
1993 ; paris
23. Philippe detrie ; catherine boroyer ; la communication interne au service de management ;
édition liaison ;paris :2001
24. TAYLOR.F.W. LA DIRECTION. SCIENTIFIQUE DES ENTREPRISE. 1971.
25. Theirry libaert ; Nicole Almieda ; la communication interne des entreprises 2éme édition ;
Dunord ;paris
26. THIERRY LIBEART .LE PLAN DE COMMUNICATION. D V W O D . PARIS .2003

المواقع الالكترونية:

أبو. أنس الأنصاري " تنمية الكفاءات

تاريخ التصفح: 2014/01/15-<http://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.htm> -البشرية.

مذكرات ماجستير و دكتوراه

1. دليلة بركان ، واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية،

2. حورية بولعويديات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة قسم علوم الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة قسنطينة
3. رقابعية فاطمة الزهراء، بو منجل السعيد، مساهمة براءة الإختراع في دعم حماية الإبداع وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال ، واقع الجزائر، الإبداع والتغير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة 12-13 ماي 2010
4. سمراء كحيلات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، جامعة قسنطينة
5. طراد خوجة جميلة، أداة الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية ، جامعة قسنطينة 2004-2005
6. ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية و الموثقية في ظل التجارة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة عمان العربية، تخصص المحاسبة، سنة 2003
7. فيلالى أسماء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية : الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، جامعة تلمسان، 2013-2014.
8. مصعب إسماعيل ظبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
9. مصعب إسماعيل ظبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
10. ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك نايف
11. هلال درحمون" المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر سنة 2005

المجلات و الملتقيات

1. حسن رضا النجار ص 506، 507، تكنولوجيا الاتصال المفهوم والتطور المؤتمر الدولي ، الإعلام الجديد : تكنولوجيا جديدة ... لعالم جديد، جامعة البحرين ، 7-9 أبريل 2009

المراجع

2. خلفاوي شمس ضبيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، جامعة عنابة، مجلة

العلوم الإنسانية، العدد العاشر، مارس 2013

3. د.جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق – المجلد 26- العدد الأول ، الثاني، 2010
4. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة ، عدد 22، ديسمبر 2004
5. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة ، عدد 22، ديسمبر 2004
6. عادل الرشيد، وفريد حداد ، فرق العمل في المنظمات الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن 2012
7. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 09 2005

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère De L'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique

Université abou-bekr belkaid
Faculté des sciences économique et gestion
et science commercial
Tlemcen

جامعة أبو بكر بلقايد
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير
و العلوم التجارية
تلمسان

السيد

سيدي، سيدتي الكريم (ة):

نرجو منكم التفضل بملأ هذه الاستمارة التي بين يديك و ذلك من أجل المساهمة في إثراء موضوع أطروحة دكتوراه بعنوان "الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل بالمؤسسة الجزائرية" و بالتأكيد فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ستكون ذات أثر إيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب .

لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار اجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال دون ترك أي سؤال لأن ذلك يؤدي إلى إهمال الاستمارة بالكامل علما بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية و الأمانة العلمية

شكرا

الطالبة: ميدون إيمان

السنة 2016-2017

الملاحق

أ- : جنس المجيب :

ذكر أنثى

ب- : السن :

ما بين 20-30 سنة 31 ما بين 40 سنة ما بين 41-50 سنة أكثر من 50

ت- : المستوى التعليمي:

بدون مستوى ابتدائي متوسط

ثانوي تكوين مهني جامعي

ث- الأقدمية

أقل من 5 سنوات 10-5 سنوات 20-11 سنة

30- 21 سنة أكثر من 30 سنة

1. في نظرك ماهي الأولويات التي يأخذها الاتصال الداخلي بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة

توضيح و إعلام العمال بالاستراتيجية العامة للمؤسسة و بمستقبلها

الحصول على أحسن معرفة بالعمال داخل المؤسسة

تحسين العلاقات داخل المؤسسة

إعطاء الكلمة للعمال

2. يسمح لك موقعك في العمل في الدخول في عدة علاقات:

جو العمل

الإحساس بأنك ذو فائدة للمنظمة

العلاقة الجيدة بين مختلف المصالح

3. هل يمكنك أن تعطي وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به ؟

دائما

أحيانا

أبدا

4. هل تجد سهولة في الاتصال برئيسك المباشر

دائما

أحيانا

أبدا

5. هل تقوم المؤسسة بعمليات التكوين لفائدة العمال

دائما

أحيانا

أبدا

6. هل المسؤول المباشر يترك لك نوع من الحرية في إنجاز مهامك؟

حرية كبيرة

حرية محدودة جدا

بدون حرية

الملاحق

7. ما هي وسائل الاتصال المستعملة على مستوى المؤسسة

الوسائل الكتابية

الوسائل السمعية البصرية

8. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

دائما

أحيانا

أبدا

9. كيف تقيم المعلومات التي تصلك؟

أ. من الإدارة :

مهمة

نوعا ما مهمة

غير مهمة

ب. من النقابة :

مهمة

نوعا ما مهمة

غير مهمة

ت. من العمال :

مهمة

نوعا ما مهمة

غير مهمة

10. هل تعتقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة؟

نعم

لا

• في رأيك هل تطبيق نتائج هذه الاجتماعات

دائما

أحيانا

أبدا

11. عندما تواجهك مشكلات في العمل كيف يمكنكم حلها؟

عن طريق المسؤول المباشر

عن طريق ممثلي العمال

عن طريق الزملاء

بشكل فردي

12. هل تلقي شكاويك الاهتمام بالرّد

دائما

أحيانا

أبدا

الملاحق

13. ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة

- الإدارة
- الاجتماعات
- النقابة
- مع الزملاء
- الانترنت

14. ما هو مصدر المعلومات التي تصل إليك؟

- الإدارة العليا
- النقابة
- زملاء العمل

15. هل يُمكن استعمال شبكة الإنترنت العمال من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تهمهم؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

16. هل تجد أن هناك تستر على بعض المعلومات في مؤسستك

- نعم
- لا
- أحيانا

17. هل سبق و أن واجهتك مشكلة سببها عدم تلقي المعلومات في الوقت المحدد؟

- أحيانا
- دائما
- أبدا

18. هل الإدارة تسهّل للعمال التعبير عن آرائهم؟

- نعم
- لا
- أحيانا

19. هل تصلك المعلومة في الوقت المناسب من أجل إنجاز مهامك؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

20. هل للاتصال مع الزملاء دور في حل المشاكل

- دائما
- أحيانا
- أبدا

الملاحق

21. هل تشارك في القرارات المهمة في الشركة

- نعم
 لا

في حالة الإجابة بنعم هل تشعر بروح الانتماء للشركة :

- نعم
 لا

22. هل تعتمد على العمل الجماعي من أجل تنفيذ المهام؟

- نعم
 لا
 أحيانا

23. هل ظروف العمل في مصلحتكم

- جيّدة
 مقبولة
 سيئة

24. هل يوجد توتر بين العمال في مؤسستكم؟

- دائما
 أحيانا
 أبدا

25. هل تعتقد أن هناك تعارض بين المصالح المؤسسة و أهداف العمال:

- نعم
 لا

26. هل تعتقد أن عملك في المؤسسة:

- مرض جدا
 مرض نوعا ما
 غير مرضي

27. هل تعتقد أن مؤسستكم :

- مسيرة بطريقة جيّدة
 مسيرة بطريقة سيّئة
 مسيرة بطريقة متوسطة
 لا أعرف

28. حسب رأيك ما هي صورة المؤسسة في أذهان العمال

- صورة جيّدة
 صورة نوعا ما مقبولة
 صورة سيّئة

29. إذا أتاحت لك الفرصة لشغل عمل آخر هل تغادر المؤسسة

- نعم
 لا
