



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال و حوكمة المؤسسات

بعنوان: الالتزام الاتصالي وأثره على مسار التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة -

من إعداد الطالب: بوترفاس محمد أمين

تحت اشراف: أ.د. بلقاسم فرواني

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د. عبد الله بن منصور	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة تلمسان
أ.د. بلقاسم فرواني	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة تلمسان
أ.د. محمد أحمد بلبشير	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان
أ.د. أرزي فتحي	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة سعيدة
أ.د. عمر بلخير جواد	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة سعيدة
د. قادري محمد	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس

السنة الجامعية: 2021 / 2020

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل الحمد لله الذي لم يكن له شريك في الملك ولم يتخذ

ولياً من الذل "

صدق الله العظيم

إهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق ، ومع ذلك حاولت أن أتخطّأها بثبات بفضل من الله ومِنِّه .
منذ وُجد الإنسان على وجه البسيطة ، لم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة ، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان ؛ الوالد والوالدة أطل الله تعالى عمرهما بالصالحات
لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء ؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة .
إلى الأرواح الطاهرة التي غادرتنا جدتي الفاضلة الحاجة الزوهرة ، والرجل الطيب صهري الموقر عبد الحميد
رحمهما الله تعالى
إلى زوجتي الخلوقة ، ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة ، حفظها الله تعالى .
إلى خالي العزيز سيدي محمد وأهله ، وخالتي العزيزة السيدة زينب
إلى أمي الثانية ، أم زوجتي السيدة نورية بن عدو
إلى أخواتي العزيزات
إلى أبنائي الأعزاء تسنيم ، ريماس ، و نزار
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُفقاء في جميع الأمور..
إلى أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية
أهديكم بحثي المُتواضع

الطالب: أمين بوترفاس

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله من قبل ومن بعد، على عديد أنعمه، وكريم عطائه، وفضله ومنه بالقدرة علي لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل والدعاء الخالص لأستاذي الفاضل، ومشرني على هذا العمل أ.د. بلقاسم فرواني والذي لم يدخر جهدا في توجيهي، واعانتي، لإتمام هذا العمل. إضافة الى صبره عني، وسعة صدره. كما أتوجه بالشكر الخاص لأعضاء لجنة المناقشة الأساتذة الاكارم على قبولهم مناقشة أطروحتي المتواضعة، و أبدء بشكري للأستاذ د. عبد الله بن منصور، و أشكر الأستاذ د. أحمد بلبشير محمد، كما أشكر الأستاذ د. أرزي فتحي، وأشكر الأستاذ د. عمر بلخير جواد، كما أشكر أيضًا د. قادري محمد.

كما أشكر أ.د. محمد بن بوزيان على الدعم والشرح، والتوجيه، وأسأل الله تعالى ان يجزيه خيرا.

أشكر الدكتورة أمينة قراري، على كل الدعم الذي قدمته لنا.

أشكر الدكتور عبد الباسط بن معمر، على دعمه وسعة صدره.

كما أشكر الرجل الطيب عبد الرزاق معلاش، والذي لا يكل ولا يمل من مساعدة الجميع.

أشكر الدكتور غيتري زين العابدين، على ما جاد به من توجيه، ومساندة.

الشكر موصول كذلك الى الدكتورة أمينة مصلي، على الدعم المعنوي والمادي، والروحي.

كما أشكر الأستاذ جيلالي بن سماعيل، على كل ما قدم لي من نصح، ودعم معنوي.

وأشكر كل عمال مؤسسة Mantal، وأخص بالشكر السيد عفيف هشام.

كما أشكر رفيقا دربي بل اخوتي الدكتور لعراي عكاشة، والدكتور رياض لبرق.

جازاكم الله تعالى جميعا كل خير

الطالب: أمين بوترفاس

قائمة المحتويات

الصفحة	
أ	آية من الذكر الحكيم
ب	اهداء
ت	شكر وعرقان
ث	قائمة المحتويات
ض	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
6	إشكالية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	منهج الدراسة
10	حدود الدراسة
11	صعوبات الدراسة
11	هيكل الدراسة
14	الفصل الأول: «المؤسسة ومحيطها»
15	مقدمة
17	المبحث1: تطور أنماط التسيير في المؤسسة
17	المطلب1: الإدارة من القدم إلى المدارس الكلاسيكية

17	الفرع 1: الإدارة منذ القدم
20	الفرع 2: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
20	الإدارة العلمية
21	نظرية الإدارة العامة: مبادئ الإدارة
23	نظرية الإدارة العامة: البيروقراطية الإدارية
25	المطلب 2: مدرسة العلاقات الإنسانية
25	الفرع 1: أبحاث هاوثرن
26	الفرع 2: تدرج الحاجات
27	الفرع 3: نظرية X و Y
29	الفرع 4: المنهج السلوكي
30	المطلب 3: المقاربة الكمية
31	الفرع 1: علم الإدارة
31	الفرع 2: إدارة العمليات
32	المطلب 4: مقاربات الفكر الإداري الحديثة
32	الفرع 1: نظرية النظم
34	الفرع 2: المقاربة الموقفية
34	الفرع 3: عصر تكنولوجيا المعلومات وما بعده
36	المبحث 2: محيط المؤسسة
36	المطلب 1: مفهوم المحيط وأنواعه
36	الفرع 1: تعريف المحيط

37	الفرع 2: أنواع المحيط
38	1-المحيط الخارجي للمؤسسة
39	1-1 المحيط العام
39	أبعاد المحيط العام
42	1-2 المحيط الخاص
44	المطلب 2: علاقة المؤسسة بالمحيط
44	الفرع 1: الغموض ومصادره
46	الفرع 2: التأقلم مع المحيط
49	المطلب 3: السمات الجديدة للمحيط
61	المبحث 3: المعالم الثقافية للمؤسسة
61	المطلب 1: ثقافة المؤسسة
61	الفرع 1: ماهية ثقافة المنظمة
64	الفرع الثاني: أنواع الثقافة
71	المطلب 2: هوية المؤسسة
71	الفرع 1: تعريف وإدارة الهوية
73	الفرع 2: الجوانب الخمس للهوية التنظيمية
74	الفرع 3: التفاعلات بين الاستراتيجية والهيكل والقرار والهوية
76	الخاتمة
77	الفصل الثاني: «الاتصال في المنظمة»
78	مقدمة
80	المبحث 1: الأدبيات النظرية

80	المطلب 1: الإطار المفاهيمي للاتصال
81	الاتصال في المؤسسة
82	المطلب 2: الأطار النظري لعملية الاتصال
82	الفرع 1- المقاربة الميكانيكية
84	الفرع 2- المقاربة السيبرانية
86	الفرع 3- مدرسة PALO ALTO
88	الفرع 4- المقاربة اللغوية
91	الفرع 5- المقاربة الوظيفية-التجريبية
92	المبحث 2: أنواع الاتصال
93	المطلب 1: الاتصال الداخلي
93	الفرع 1: تعريف الاتصال الداخلي
94	الفرع 2: أنواع الاتصال الداخلي
97	المطلب 2: الاتصال الخارجي
97	الفرع 1: الاتصال التجاري
99	الفرع 2: الاتصال المؤسسي
104	الفرع 3: الاتصال الاجتماعي والثقافي
106	المطلب الثالث: أهمية وكفاءة الاتصال
106	الفرع 1: أهمية الاتصال الإداري
110	الفرع 2: كفاءة الاتصال
112	المبحث الثالث: الاتصال والبيئة الاجتماعية

112	المطلب 1: البيئة الاجتماعية في المؤسسة
112	الفرع 1: تعريف البيئة الاجتماعية
113	الفرع 2: عناصر البيئة التنظيمية الفعالة
115	المطلب 2: لوحة القيادة الاجتماعية
115	الفرع 1: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية
115	الفرع 2: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية
117	الفرع 3: أدوار لوحة القيادة الاجتماعية
119	المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة المعرفة، وتطوير الكفاءات
119	المطلب 1: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
119	الفرع 1: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
120	الفرع 2: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
121	الفرع 3: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة
122	المطلب 2: إدارة المعرفة، وتطوير الكفاءات
122	الفرع 1: إدارة المعرفة
122	تعريف إدارة المعرفة
123	التراث المعرفي
124	نموذج Nonaka و Takeuchi لإدارة المعرفة
128	الفرع 2: تطوير الكفاءات

132	الخاتمة
133	الفصل الثالث: «التغيير التنظيمي»
134	مقدمة
136	الدراسات السابقة
156	المبحث الأول: الادبيات النظرية
156	المطلب 1: المقاربة المفاهيمية للتغيير التنظيمي
156	التغيير التنظيمي كعملية
157	التغيير التنظيمي ما بين المشاريع
158	التغيير التنظيمي كعامل لجودة حياة
158	التغيير كمهارة إدارية يومية
159	التغيير كسلوك فردي للتأقلم أو عدم التأقلم مع حالة معينة
159	التغيير كمورد
160	التغيير التنظيمي كاستراتيجية
161	المطلب 2: الاطار النظري
161	الفرع 1: تعريف التغيير التنظيمي
162	الفرع 2: أهداف التغيير التنظيمي
163	المطلب 3: أسباب التغيير
163	الفرع 1: أسباب خارجية للتغيير
164	الفرع 2: أسباب داخلية للتغيير
165	المطلب 4: نماذج التغيير التنظيمي

165	نموذج KURT LEWIN
166	نموذج COLLORETTE
167	نموذج KOTTER
168	نموذج EDGAR SCHEIN
170	نموذج ADKAR
171	المطلب 5: أبعاد ومجالات التغيير التنظيمي
171	الفرع 1: أبعاد التغيير التنظيمي
173	الفرع 2: مجالات التغيير التنظيمي
176	المبحث الثاني: وتيرة التغيير التنظيمي
176	المطلب 1: التغيير التطوري
178	المطلب 2: التغيير الجذري
180	المطلب 3: التغيير التوافقي (التوافقي)
181	المبحث الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي
181	المطلب 1: أنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي
181	الفرع 1: استراتيجيات التغيير
183	الفرع 2: أنواع استراتيجيات التغيير
188	المطلب 2: عوامل نجاح التغيير التنظيمي
191	المطلب 3: المنظمة المتعلمة
191	الفرع 1: مفهوم المنظمة المتعلمة
192	الفرع 2: مميزات المنظمة المتعلمة
193	إدارة التعلم

194	المبحث الرابع: مقاومة التغيير
194	المطلب 1: ماهية مقاومة التغيير
194	الفرع 1: تعريف مقاومة المقاومة
196	الفرع 2: أسباب مقاومة التغيير
199	المطلب 2: التعامل مع المقاومة
199	الفرع 1: أنماط المقاومة
200	الفرع 2: مقاومة المقاومة
205	المبحث الخامس: الالتزام الاتصالي دعامة لمرافقة التغيير التنظيمي
205	المطلب 1: الاتصال الداخلي في سياق التغيير التنظيمي
209	المطلب 2: التدريب
210	المطلب 3: المرافقة
213	المطلب 4: قيادة التغيير التنظيمي
217	الخاتمة
218	الفصل الرابع: «استراتيجية الاتصال»
219	مقدمة
221	المبحث 1: استراتيجية الاتصال في المؤسسة
221	المطلب 1: مفهوم استراتيجية الاتصال وتصميمها
221	الفرع 1: مفهوم استراتيجية الاتصال
223	الفرع 2: أهمية استراتيجية الاتصال
224	المطلب 2: وظائف الاتصال وأهداف الاستراتيجية

224	الفرع 1: وظائف الاتصال
225	الفرع 2: أهداف إستراتيجية الاتصال
226	المطلب 3: فعالية الاتصال واختيار الوسائل
226	الفرع 1: فعالية الاتصال
227	الفرع 2: اختيار وسائل الاتصال
229	المبحث الثاني: خطوات استراتيجية الاتصال
229	المطلب 1: تصميم استراتيجية الاتصال
233	المطلب 2: مميزات ومبادئ استراتيجية الاتصال الفعالة
233	الفرع 1: مبادئ استراتيجية الاتصال
234	الفرع 2: مميزات الاتصال الاستراتيجي الفعال
235	المطلب 3: عوائق الاتصال
235	الفرع 1: المعوقات الفردية
242	الفرع 2: المعوقات التنظيمية
244	الفرع 3: التغلب على معوقات الاتصال
247	المبحث 3: مخطط الاتصال
247	المطلب 1: مفهوم وأهمية مخطط الاتصال
247	الفرع 1: مفهوم مخطط الاتصال
248	الفرع 2: أهمية مخطط الاتصال
250	المطلب 2: اعداد مخطط الاتصال
259	المطلب 3: مشروع المؤسسة

264	المبحث4: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والادارة
264	المطلب 1: خصائص وتحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
264	الفرع1: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
265	الفرع2: تحديات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
267	المطلب 2: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الادارة
267	الفرع1: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة
268	الفرع2: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المؤسسة
271	الفرع3: فوائد تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات
273	الخاتمة
274	الفصل الخامس: «الدراسة الميدانية»
275	مقدمة
276	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل لدراسة
276	المطلب 1: نشأة مؤسسة MANTAL
276	الفرع1: لمحة تاريخية
278	المطلب 2: الهيكل التنظيمي ومختلف المهام في المؤسسة
278	الفرع1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة MANTAL
280	الفرع 2: مهام الإدارات المختلفة
283	المطلب 3: مراحل الإنتاج ومنتجات المؤسسة
283	الفرع 1: مراحل عملية الإنتاج بمؤسسة MANTAL

285	الفرع 2: منتجات مؤسسة MANTAL وزبائنها
286	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
286	المطلب 1: أسئلة وفرضيات الدراسة
286	الفرع 1: أسئلة الدراسة
286	الفرع 2: فرضيات الدراسة
288	المطلب 2: منهج، نموذج، وأداة الدراسة
288	الفرع 1: منهج الدراسة
289	الفرع 2: نموذج الدراسة
290	الفرع 3: أداة الدراسة والأساليب المعتمدة
294	المطلب 3: مجتمع وعينة الدراسة
296	المبحث 3: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
296	المطلب 1: تحليل خصائص العينة
301	المطلب 2: تحليل إجابات العينة
314	المطلب 3: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
314	الفرع 1: نتائج واختبار الفرضيات
324	الفرع 2: مناقشة النتائج
330	خاتمة الفصل
333	الخاتمة العامة
340	قائمة المصادر والمراجع
351	الملاحق
359	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
184	خصائص استراتيجيات التغيير	1-3
250	مراحل اعداد مخطط الاتصال المختلفة	1-4
251	عناصر مخطط الاتصال	2-4
277	مراحل تطور الاسم و الشكل القانوني لمؤسسة (MANTAL)	1-5
293	قيمة معامل Cronbach's Alpha لجميع محاور أداة الدراسة	2-5
294	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي، والمصالح في مؤسسة Mantal	3-5
295	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي، والمصالح بالنسب المئوية	4-5
295	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، والمصالح	5-5
296	توزيع عينة الدراسة بالنسب المئوية (بعد تقريب النسب)	6-5
297	توزيع أفراد العينة وفق النوع الاجتماعي	7-5
298	توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي	8-5
299	توزيع أفراد العينة وفق الأقدمية	9-5
300	توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي	10-5
301	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	11-5
302	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة الثقة في المعلومات	12-5

303	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول اتجاه وتدفق الاتصال	13-5
304	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دقة المعلومات	14-5
305	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا عن المعلومات والاتصال	15-5
306	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جودة وسائل الاتصال	16-5
307	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة وضوح الاتصال	17-5
309	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فعالية التغيير التنظيمي	18-5
310	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ملائمة التغيير التنظيمي	19-5
311	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة الغموض المرافقة للتغيير التنظيمي	20-5
312	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مقاومة التغيير التنظيمي	21-5
313	تقييم درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من الاتصال و التغيير التنظيمي	22-5
314	معامل الارتباط بين الاتصال والتغيير التنظيمي	23-5
315	نتائج تحليل الانحدار البسيط	24-5
316	معاملات الارتباط بين التغيير التنظيمي و أبعاد الاتصال	25-5
317	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	26-5
318	نتائج معاملات الارتباط بين الاتصال و متغيرات التغيير التنظيمي	27-5
319	الارتباط بين درجة الغموض و مقاومة التغيير	28-5
320	معاملات الارتباط بين ملائمة التغيير، وكل من الغموض، وفعالية التغيير	29-5
321	نتائج اختبارات الفروق بين متوسط التغيير التنظيمي تبعًا للنوع الاجتماعي	30-5
322	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعًا للمستوى التعليمي	31-5

323	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعًا للأقدمية	32-5
324	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعًا للمستوى الوظيفي	33-5

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	هرم الاحتياجات لأبراهام ماسلو	1-1
33	المؤسسة كنظام مفتوح	2-1
38	المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة	3-1
45	المحيط الخارجي والغموض	4-1
45	العوامل الثلاثة المسببة للغموض	5-1
63	مستويات الثقافة حسب Shein	6-1
69	الأنواع الأربعة لثقافة المنظمة	7-1
83	النموذج الخطي للاتصال	1-2
85	النموذج السيراني للاتصال	2-2
88	نموذج Jakobson	3-2
96	أنواع الاتصال الداخلي	4-2
116	اتجاه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية مقارنة مع عدم وجودها.	5-2
127	نموذج إدارة المعرفة	6-2
213	طرق قيادة التغيير	1-3
229	نموذج استراتيجية الاتصالات	1-4

الصفحة	العنوان	الرقم
235	معيقات الاتصال الفعال من قبل المرسل والمستقبل	2-4
279	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (MANTAL)	1-5
289	نموذج الدراسة الحالية	2-5
297	توزيع أفراد العينة وفق النوع	3-5
298	توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي	4-5
299	توزيع أفراد العينة وفق الأقدمية	5-5
300	توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي	6-5

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج والصيانة	352
02	الهيكل التنظيمي لإدارة التموين والتسويق	353
03	الهيكل التنظيمي لإدارة المالية والمحاسبة	354
04	الاستبانة	355

مقدمة عامة:

يتشكل عالم اليوم من مجموعة مؤسسات، على اختلاف تخصصها، ونشاطها، والتي تتفاعل فيما بينها. وهي بذلك تساهم في إدارة حياة البشر بشكل مباشر أو غير مباشر. لذلك أصبح من المهم أن نفهم أكثر هذا العمل المؤسسي، ونفك شفرة نجاحه، لكي يتسنى لنا اعتمادها وتطبيقها في بلادنا. خاصة ونحن مقبلون، بل ومطالبون بإطلاق مشاريع تنموية للنهضة بأحوالنا الى الأفضل، علما أن قاطرة هذه التنمية، تتمثل في المشاريع الاقتصادية، أين تعتبر فيها المؤسسة، القلب النابض.

تعدّ المؤسسة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والاجتماعي، ولقد تطور مفهومها وتعدد، تبعاً لتعدد مدارس الفكر الاقتصادي والإداري. ويعرض J. B. Say¹ مفهوم المؤسسة بأنها متعامل له مكانة متميزة، وهي المحور الرئيسي للنشاط الاقتصادي. ثم تطور مفهوم المؤسسة إدارياً انطلاقاً من كونها عوناً اقتصادياً، وصولاً إلى المفهوم الحديث للمؤسسة كنظام شامل متكامل.

لا تتواجد هذه المنظمات بشكل منفرد أو منعزل، وإنما ضمن نسيج اقتصادي متكامل ومتفاعل يساهم كله في تحريك عجلة الاقتصاد ودفعها الى الامام. إلا أن هذا الطريق ليس مُعبداً دائماً وإنما هو مليء بالمطبات والعوائق. تمر كل منظمة بعدة أطوار في حياتها، حيث تكون في البداية مجرد فكرة، ثم يتم تأسيسها، ثم تتوالى المراحل بعد ذلك، مما يوضح أنّ كل منظمة تنشأ لتحقيق أغراض معينة، وبالتالي تصبح مهمتها تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً، والمتتالية تباعاً، وهذا ما سيحقق ويضمن لها الاستمرارية. وذلك عن طريق الإدارة الرشيدة.

ان الإدارة وظيفة مارسها الانسان منذ القدم، بشكلها البسيط الى أن وصل الى استخدامها كعلم قائم بذاته، حيث يتم من خلالها التنسيق بين الموارد البشرية، والمالية، والمادية ثم توجيهها الى تحقيق أهداف معينة.

¹ مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2014، ص 15.

ولقد ظهرت خصائص التنظيم البيروقراطي منذ بدايات الثورة الصناعية² أي قبل حوالي 250 سنة، لكنه تبلور وتطور في بدايات القرن العشرين، حيث وضعت أسسه العلمية، مما ساهم في نضجه وسرعة انتشاره. والتي تلت سابقتها التقسيم الإداري، أين انحصر اهتمامها وتركيزها على الهيكل التنظيمي، ثم تركز اهتمام الباحثين بعد ذلك في مدرسة العلاقات الانسانية على العاملين بالمنظمة،... وصولاً الى الستينيات من القرن الماضي أين تأسست نظرة جديدة للمنظمة كوحدة واحدة، ووفقاً لهذه النظرية تتحدد معالم استمرار المؤسسات ونموها، بناءً على قدرة هذه الأخيرة على حسن استثمار العلاقة مع بيئتها الخارجية، والتي ستشكل سلوكيات المنظمة بناءً على المعطيات التي توفرها. حيث تفرض البيئة على المؤسسة مجموعة من القيود وكذلك بعضاً من الفرص، أين تصبح المؤسسة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة، ويتفاعل معها.

تتغير فلسفات الإدارة، والأشكال التنظيمية بمرور الوقت لتلبية الاحتياجات الجديدة والاستجابة للتحديات الحالية. وفي الواقع، إن تصميم ومكان العمل اليوم يختلف عما كان عليه قبل 10 سنوات.

سابقاً في عالم العمل التقليدي، كانت وظيفة الإدارة هي التحكم في الأشخاص. ففي الماضي، مارس العديد من المدراء رقابة صارمة على الموظفين. بفرض القواعد واللوائح، والسعي لتحقيق الاستقرار والكفاءة، وتصميم تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، لتحقيق النتائج النهائية، ولكن ذلك ساهم في الحد من مسؤوليات الأفراد. أمّا اليوم، لا سيما في ظل الاقتصاد الصعب، والذي تسبب في معاناة العديد من الموظفين. ستستمر بعض المنظمات في العمل بهيكل تنظيمي أكثر هرمية، بينما سيتحرك البعض الآخر نحو مستويات هرمية ضئيلة أو معدومة.

² جرادات ناصر، وآخرون، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص61.

فعلى سبيل المثال، قد واجهت شركة كوداك العالمية، في التسعينيات صعوبات كبيرة أجبرتها، في عام 2003، على إغلاق العديد من المصانع والمختبرات، ثم في عام 2012، مما اضطرها إلى تقديم ملف الإفلاس لعدم قدرتها على تصحيح وضعها. وهذا لأنها لم تكن تعرف كيفية التحول إلى التصوير الرقمي في وقت مبكر بما فيه الكفاية.

لذلك يعتبر التغيير اليوم مطلبًا أساسيًا لاستمرار المنظمات، ومهارة أساسية للتكيف مع محيط يتميز بالحركة والسرعة، والاضطراب الشديد. إذ يبحث المدير الناجح دائمًا عن الأفكار الجديدة، وأساليب الإدارة المبتكرة والأدوات والتقنيات الجديدة.

ويقول Chris Argyris ان المدراء المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل بنجاح³. يعتبر التغيير ضروريًا لدفع الابداع، وتغيير ما يعتبر غير عادل، وتصحيح الأخطاء أو الممارسات الرديئة، إعادة بعث الطاقة في المشاركين، خلق التنوع، المحافظة على التنافسية، والتأقلم مع المحيط.

إن التغيير يحتاج من الفرد أو المؤسسة أن يمتلك إرادة لهذا التغيير، وذلك مصداقًا لقول الله تعالى في محكم التنزيل: { إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم }⁴. فالتغيير طريق للتطوير، وعملية مستمرة تحتاج مواكبة وقدرة على التحمل. ولا يتأتى ذلك الا باستشراف المستقبل و توقع ما سيجري من أحداث، للاستعداد لمواجهة هذه الاحداث عن طريق التخطيط الاستراتيجي، والذي يؤكد على أن التغيير مطلب أساسي لمسايرة التطور و اللحاق بالمستقبل. إن مسار التغيير ليس بالقصير، خاصة في هذا العصر الذي تتزايد فيه وتيرة التغيير، الناتجة عن العالمية والانفتاح الاقتصادي، والثقافي، والابتكارات التكنولوجية، في مجال المعلومات والاتصالات، والتي تجبر المنظمات على تبني منهج معين من مناهج التغيير، وإلا كانت النتيجة غالبًا الخروج من السوق.

³ عبوي ز. منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

⁴ سورة الرعد، آية 11.

ترتكز الإدارة اليوم على العمل الجماعي، والتعاون، والمشاركة، والتعلم. حيث تساعد هذه المبادئ التوجيهية، كلاً من المدراء والموظفين على المناورة في التضاريس الصعبة لبيئة الأعمال المضطربة اليوم.

و كما هو معلوم أن كل فرد في المؤسسة يختلف عن الآخر، من حيث الخصائص الشخصية، الثقافة، القيم و المعتقدات، و التفضيلات، المستوى العلمي، نوع العمل،

ينتج عن هذا التنوع، مزيجاً شديداً الاختلاف والتعقيد من الذهنيات والطباع، والحاجات.

حيث يصبح التواصل والتفاعل مع هؤلاء الأفراد، حاجة أساسية للمؤسسة، بواسطة ترسل المنظمة ما تريده من رسائل إلى أفرادها وتستقبل ما يريده أفرادها منها وذلك عن طريق الاتصال.

توجد عدّة أشكال من الاتصال، تبدأ بالتوجه للجمهور الداخلي للمؤسسة من إطارات وعمال. وهو ما يربط المؤسسة بأفرادها حيث يعتبر الوريد الواصل بين مختلف الأفراد ومختلف المستويات، والمصالح الإدارية. إن فهم طابع الأفراد داخل المؤسسة والقيام بحصر لحاجياتهم بغرض إشباعها، يعتبر من أهداف الاتصال الداخلي. إضافة إلى الاستفادة من الذهنيات والتفضيلات لتشكيل بيئة عمل متجانسة على الأقل إلى حد ما، وتحقيق الانسجام الداخلي بغية الوصول إلى أداء عالٍ مما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، والوصول إلى التوازن الداخلي.

اهتم علماء الإدارة بالجانب الإنساني والاجتماعي للمنظمة منذ الثلاثينات من القرن الماضي، واستمر هذا الاهتمام بالثقافة منذ ذلك الحين، غير أنه تمت مرافقته باهتمام أكبر على أن البناء التنظيمي والأبعاد الرسمية للتنظيم هي الأكثر تأثيراً على الفرد في المنظمة، حيث تحدث الإدارة التأثير من خلال الأنظمة والتعليمات، وتحديد المهام. ثم في الثمانينيات من القرن الماضي تم طرح بدايات نظرية تستند على أساس أن المنظمة في المستقبل سيكون تأثير التنظيم فيها محدوداً، أين ستكون الثقافة التنظيمية سيدة الموقف، حيث تصبح المنظمات ناجحة بامتلاكها لثقافة تنظيمية قوية تثنى الإنجاز والتميز.

تتضمن الثقافة أبعادًا هيكلية وسلوكية، حيث كلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين. وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرًا على قوة الثقافة ومدى تأثيرها.

لقد جلب الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على نقاط قوته الخفية وعلى رأسها الكفاءات، مزيدًا من التقدير والتقييم للموجودات الفكرية، والأصول المعرفية من قبل المؤسسات. وتغير أيضا بعدها المفهوم المركزي الذي تدور حوله المؤسسة لتصبح المعلومة... غير أن هذا التربع على العرش من طرف المعلومة لم يدم طويلا، وأزاحه الاهتمام بالمعرفة وكيفية ادارتها ليصبح بعد ذلك المفهوم الجوهري لإدارة ونجاح المؤسسات، خاصة مع السهولة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتلك الغاية.

كما يتم ما سبق، اهتمام الاتصال بالجمهور خارج المؤسسة، حيث تحتاج المؤسسة الى تأكيد ذاتها، وإلى التكلم والحوار، وبعبارة أخرى مختصرة تحتاج إلى التواصل. فكلما زادت فعالية الاتصال كلما تحسنت صورة وسمعة المؤسسة. وكلما أدى ذلك الى جلب المزيد من الزبائن والمحافظة عليهم، مما يمكن من تحقيق الاتزان الخارجي.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن التغيير يمكن أن يسبب عددًا من المشاكل. حيث يحتاج الأفراد إلى تحقيق الأهداف وتطويرها، وفي نفس الوقت، يتعين عليهم التعامل مع المشاكل التي يسببها التغيير. وبالتالي فان فترة التغيير التنظيمي ترافقها الكثير من الضغوطات. اذ يواجه الناس الحاجة إلى تطوير وتنفيذ الأهداف المحددة، وفي نفس الوقت يحتاجون إلى التعامل مع الاضطرابات التنظيمية. مما يمكن أن تنتج داخليا العديد من أشكال المقاومة والتي تعصف بجهود المنظمة الساعية الى توحيد صفوف العمال لبلوغ مساعيها، كما يؤدي الى عدم استثمار جهود الموظفين في الأنشطة والأعمال التي لها علاقة بأهداف المؤسسة. فيتحول ما كان يعتبر موردا إلى عائق. لذلك، هناك حاجة لمساعدة الأفراد، في المنظمات أثناء فترة التغيير لتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف، وتشجيع التنمية، ودعمهم لمعالجة مشاكل التغيير.

من هنا يتوجب على كل مؤسسة تريد الاستمرارية أن تنتبه لعدم التنسيق الداخلي الذي ينتج عن رفض الأفراد للتغيير وخاصة إذا ما تم بصفة مفاجئة.

غير أن تحقيق هذه المعادلة ليس بالأمر الهين. حيث يتمثل الهدف في دمج وتوحيد كل هذه الطاقات البشرية لتصب في سبيل تحقيق هدف واحد، وتوفير بيئة اجتماعية مناسبة، تضمن سلاسة عملية التغيير، أثناء مختلف مراحلها. فتنبثق مجموعة من التحديات والعوائق في وجه المؤسسة، ما يهمننا منها في بحثنا هذا هو معرفة العلاقة الموجودة بين درجة الالتزام بالاتصال لدى المؤسسة ومدى فعاليتها في ادارة عملية التغيير التنظيمي كما سطر لها.

اشكالية الدراسة:

في ظل التغيير المستمر لكل ما يحيط بالمؤسسة، تجد هذه الأخيرة نفسها أمام حتمية مسايرة هذا التغيير أو مواجهة نهايتها، وبالتالي يعتبر التغيير خياراً أفضل بكثير من النهاية، فمن أجل هذا تحتاج المؤسسة إلى حشد وتوجيه قواها الخارجية والداخلية، بجمع تحليل، نشر، واستخدام المعلومات بفاعلية قصوى، وذلك من خلال شريان المؤسسة ألا وهو الاتصال، والذي يمكن أن يلعب دوراً حرجاً سواء بشكل سلبي أو ايجابي في معادلة التغيير.

من هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

كيف يمكن للاتصال أن يساهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، داخل المؤسسة الاقتصادية؟

كما يمكن انطلاقاً من هذه الإشكالية، طرح بعض الأسئلة الفرعية الأخرى كالتالي:

- هل تؤثر درجة ثقة الموظفين في قيادة التغيير، على عملية التغيير التنظيمي؟
- هل تؤثر جودة وسائل الاتصال على مسار التغيير التنظيمي؟
- هل يساهم حجم الرضا عن المعلومات الخاصة بالتغيير، في تخفيف مقاومة التغيير؟

- هل تدرك المؤسسات، أهمية الاتصال اثناء عملية التغيير في تقليل الغموض اثناء التغيير؟

فرضيات الدراسة:

حتى نجيب عن اشكالية الدراسة الرئيسية التي تم طرحها و الأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

- يوجد تأثير إيجابي للاتصال على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

إضافة الى الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير إيجابي لدرجة ثقة الموظفين في قيادة التغيير، على عملية التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة طردية بين اتجاه الاتصال، ومدى تدفقه وبين التغيير التنظيمي.
- يؤثر حجم الرضا عن المعلومات الخاصة بالتغيير، على التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة:

لا يكاد يذكر محيط الاعمال إلا وتلازمه سمات التغير وعدم الثبات، ثم لا نكاد نذكر الألفية الثالثة الا ويتبادر للذهن صفتان أساسيتان هما السرعة والتطور.

ونظرا لأهمية المعلومة كمادة أولية للمؤسسة في صناعة المعرفة، ورفع الوعي، و زيادة المسؤولية تجاه الاهداف والرؤى المسطرة، يبرز دور الاتصال كرابط ووسيلة نقل لأداء هذه المهمة على أكمل وجه. وهذا في الحالة العادية دون مواجهة المؤسسة لظروف تفرض عليها حالات من التغيير، فكيف الحال إذاً والاسباب الدافعة والفارضة للتغيير تحيط بالمنظمة من كل مكان لتجعل المؤسسة مرغمة على التغيير، وربما غير راغبة فيه، مما يجعل الحاجة ماسة الى عملية الاتصال لتزاق المراحل المختلفة لعملية التغيير، وتساعد المنظمات على حسن استثماره.

يتضح مما سبق أهمية هذه الدراسة، والمتمثلة في:

التعرف على نظرة المؤسسات المحلية الى التغيير التنظيمي، وطرق التعامل معه.

اظهار أهمية الاتصال من خلال شرح كيفية استثماره لتفعيل التغيير في المؤسسة.

مدى وعي أصحاب المؤسسات بخطورة التغييرات في مناخ الأعمال، ومدى قدرتهم على استغلالها لصالح مؤسساتهم.

ابراز دور، وأهمية اشراك الموظفين، في إنجاح مشاريع التغيير.

دراسة دقيقة لعلاقة بعض مكونات عملية الاتصال مع فعالية التغيير.

كما يعتبر الاتصال بالنسبة للمؤسسة في سياق التغيير مثل، الدم بالنسبة لجسم الانسان.

أهداف الدراسة:

تتم هذه الدراسة بتسليط الضوء على أثر التزام المؤسسة بالاتصال على مسار التغيير التنظيمي في المؤسسة،

كما يلي:

✓ التعرف على الاتصال وأهدافه بالنسبة للمؤسسة، وكذا أهميته في خلق بيئة اجتماعية ليست فقط

ملائمة وإنما موحدة تشبه تلك الموجودة في العائلة الواحدة.

✓ توضيح اثر جودة وسائل الاتصال واتجاهه على عملية التغيير.

✓ محاولة تقييم مدى نجاعة المؤسسات في استغلال الاتصال.

✓ التركيز على أهم التقنيات التي من شأنها تقليص عملية مقاومة التغيير.

✓ إضفاء أهمية الاتصال من خلال اشراك كل الفاعلين في مسار عملية التغيير التنظيمي كعامل أساسي

لتجاوز عوامل المقاومة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعزى أسباب اختيار هذا الموضوع الى درجة الأهمية التي وصلت اليها كل من متغيرات الدراسة، الاتصال و التغيير التنظيمي على حد سواء، حيث يعتبر التغيير الملازم الدائم للأنشطة الاقتصادية اليوم، كما يعتبر الاتصال الرابط الأساسي لكل أطراف المنظمات وبيئتها الداخلية والخارجية.

إضافة الى الدافع الشخصي والمتمثل بالاهتمام بموضوع الاتصال، والاستمرار في البحث المعمق فيه حيث كان نفس موضوع بحثنا في مذكرة الماجستير.

منهج الدراسة:

- إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي نستخدمه في الدراسة، وكذلك نوعية المشكلة المدروسة و أهدافها، و منه فان المسار البحثي للموضوع هو الذي يحدد لنا المنهج الواجب اتباعه. وفي بحثنا هذا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

و نظرا لطبيعة الموضوع الذي يهتم بدراسة العلاقة بين الاتصال و التغيير التنظيمي، لذا استخدمنا المنهج الوصفي والذي يهدف الى تحديد مواصفات و خصائص الظاهرة تحديدا كميا و نوعيا، و جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، والمنهج التحليل بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين الاتصال و مسار التغيير التنظيمي، و ما اذا كانت هناك تأثيرات أم لا.

وفيما يتعلق بالجانب الميداني، فقد اتخذنا من دراسة الحالة منهجا، إذ يوفر خاصية التجريب، حيث يتم اسقاط الجانب النظري على ميدان البحث والذي يتمثل في بحثنا هذا في مؤسسة Mantal، إذ قمنا بدراستها عن طريق توزيع الاستبانة المغلقة على أساس مقياس ليكرت الخماسي.

ولقد اعتمدنا الأسلوب الإحصائي، الذي يحول البيانات و المعطيات من صورة كيفية الى صورة كمية يسهل قياسها و تحليلها، تحليلا كميًا. فبعد وصف الظاهرة و تحديد خصائصها ننتقل إلى تحليل هذه الصفات و قياسها. و يتضح هذا كله من خلال تفرغ البيانات و عرضها في جداول ثم مناقشتها، وذلك باستخدام برنامج (SPSS 25). آخذين بعين الاعتبار الفرضيات التي تمت صياغتها، والتي تم اختبارها باعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة حسب كل فرض.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية لهذا البحث في مؤسسة Mantal، لمواد النسيج الثقيلة، بتلمسان، الجزائر، وذلك بسبب ظروف المؤسسة المناسبة لموضوع البحث، مما يسمح الى حد ما بالحصول على البيانات، اللازمة لإتمام الدراسة. وكذلك بسبب الحالة الصحية.

- الحدود الزمانية:

تواصل البحث ومراجعة الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة، منذ ديسمبر 2017، أما بخصوص الدراسة الميدانية فقد انطلقت منذ نوفمبر 2020.

صعوبات الدراسة:

لا يكاد يخلو أي بحث علمي من الصعوبات و العراقيل، والتي تحول دون إنجازه على أتم وأكمل وجه.

و سنوجز الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة الحالية فيما يلي :

من أكبر العراقيل التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذا البحث، هو تزامن وقت الدراسة مع جائحة كورونا -COVID-19، مما أدى الى صعوبة الاستفادة من الكتب والمراجع في المكتبات، نتيجة تطبيق الحجر الصحي، إضافة إلى البحث الميداني والذي كان يستحيل نظرًا لغلغلق كل المؤسسات، مما أدى بنا للانتظار الى غاية الفتح التدريجي للمؤسسات، و رفع قيود الحجر الصحي.

إضافة إلى المشكلة المتكررة في معظم الأبحاث الميدانية، والمتمثلة في صعوبة التجاوب لاستبيانات البحث من قبل أغلب المدرسين في المؤسسات، رغم مستواهم الدراسي، والذي يصل الى المستوى الجامعي في كثير من الأحيان.

هيكل الدراسة:

للاوصول الى اهداف البحث والاجابة على إشكالية الدراسة الحالية، قمنا بتقسيم الدراسة كما يلي:

مقدمة عامة: حيث بينا فيها إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهمية، وأهداف الدراسة. و خمس فصول أربعة منها نظرية، وخصصنا الفصل الخامس والأخير للدراسة الميدانية.

الفصل الأول بعنوان المؤسسة ومحيط العمال، حيث خصصنا هذا الفصل لتوضيح تطور أنماط التسيير، عن طريق عرض أهم المحطات التي مر بها الفكر الإداري منذ القدم، الى غاية العصر الحالي أين أصبح يُنظر للمنظمة على أنها كيان متعلم، خاصة مع توفر تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ثم بينا علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي مع تعريف لهذا

المفهوم، وأبرز سمات المحيط الجديدة التي تميزه. ثم اختتمنا الفصل بالحديث عن الثقافة، و ابراز أهم معالمها في المؤسسة، إضافة إلى هوية المنظمة، وكيفية إدارتها.

الفصل الثاني تحت عنوان الاتصال في المنظمة و الذي عرضنا فيه مفهوم و أنواع الاتصال بدءا بأهم النظريات التي ساهمت في تشكيل معالم الاتصال كما نعرفه حاليا. مع ذكر أهم التحديات الداخلية و الخارجية و التي تقف في وجه الاتصال، ثم تعرضنا للعلاقة بين الاتصال و البيئة الاجتماعية مع ذكر عناصر لوحة القيادة، و توضيح دورها كأداة لتسيير و تشخيص البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة، و ختاماً قمنا بعرض بعض المفاهيم الأساسية و الحيوية و التي لها علاقة بالمؤسسة و الاتصال، متمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، ثم إدارة المعرفة و التي تمثل ذروة الاستثمار في الاتصال من طرف المؤسسة، ثم ختمنا الفصل بعملية تطوير الكفاءات، وأهمية رأس المال الفكري في المؤسسة.

الفصل الثالث بعنوان التغيير التنظيمي والذي بدأنا فيه بعرضٍ للدراسات السابقة، كما خصص لعرض أبرز الأدبيات النظرية، ثم للتعريف بمفهوم التغيير التنظيمي، و أهدافه، و أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات نحو التغيير. كما تم عرض بعض النماذج العالمية للتغيير، إضافة إلى شرح وتيرة التغيير التنظيمي، و مميزات كل استراتيجية، كما قمنا بعرض عوامل النجاح المستنبطة من تجارب التغيير السابقة. و طبعا تم تخصيص مبحث من هذا الفصل للحديث عن مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها. ثم تم ختام الفصل بتوضيح فوائد و أثر الالتزام الاتصالي كدعامة لمرافقة عملية التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع والموسوم باستراتيجية الاتصال، أين استهل الفصل بتعريف الاستراتيجية عموما ثم استراتيجية الاتصال بشكل خاص، مع توضيح المراحل اللازمة لوضع استراتيجية الاتصال في المؤسسة إضافة الى مخطط الاتصال، و

خطوات إعداده، كما بيّنا أهمية مشروع المؤسسة، وصفاته. ثم اختتم الفصل بتوضيح أثر تكنولوجيا المعلومات و
الاتصال على الإدارة.

الفصل الخامس بعنوان الدراسة الميدانية، فقد خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، و لعرض المنهج و الأدوات
التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، إضافة الى عرض و مناقشة الدراسة.

الخاتمة، و من خلالها قام الباحث بإبراز أهم نتائج الدراسة، وتقديم أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

الفصل الأول

المؤسسة ومحيط الأعمال

مقدمة:

تنشأ المؤسسة مثلها مثل اي كائن حي، في زمان ومكان محددين، ثم تتسع رقعة نشاطها أكثر فأكثر مع مرور الوقت وذلك تحقيقاً لأهدافها وضماناً لاستمراريتها. وهي بذلك لا تتواجد بشكل منفرد او منعزل، وانما ضمن نسيج اقتصادي متكامل ومتفاعل مع بعضه البعض، يساهم كله في تحريك عجلة الاقتصاد ودفعها الى الامام.

يتغير عالم اليوم بسرعة، ويتقارب فيما بينه بشكل لم يسبق له مثيل، حتى أصبحت البسيطة كلها تدعى بالقرية الصغيرة. ويرجع هذا الفضل، بالدرجة الاولى الى النمو الكبير والمتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي ربطت اقطاب الأرض الأربعة مع بعضها كأنها مدينة صغيرة واحدة. حيث نجد ان هذا التحول والتغير، يدفع كل مدير اليوم إلى الانتقال من التفكير المحلي، الى التفكير عالمياً. اين يمثل العالم بأسره مصدرًا للتهديدات ولفرص العمل. ولا يختلف الامر حتى مع المدير الذين يقضي حياته المهنية بالكامل يعمل في مسقط رأسه، حيث يتحتم عليه أن يكون على دراية بالبيئة الدولية. وربما يتفاعل طوعاً أو اضطراراً مع أشخاص من ثقافات أخرى، لان طبيعة العمل تغيرت، وانتقلت المنافسة من محلية الى عالمية، وفرضت الاتفاقيات العالمية قيودا مثل فتح الأسواق، وبالتالي فقد أصبح البعد الدولي، جزءاً متزايد الأهمية من البيئة الخارجية.

ولا يمكن ان ننكر الاضطراب الذي يصبغ بيئة اعمال المؤسسة، نتيجة لهذه التغيرات. حيث تشكل أوقات الاضطراب فترات عصبية على كل اداره المؤسسة، خاصة من يدرك، المخاطر المحدقة به. وهذا ما يؤكد ابو الإدارة الحديثة بيتر دراكر، حيث يشير الى أن الخطر الكبير لا ينتج عن وجود الاضطراب في المحيط، وانما عن محاولة تجاهل الحقيقة.

كما لا يمكن أن تتجاهل المؤسسة في خططها وخاصة الاستراتيجية منها، المستقبل بما فيه من فرص وتهديدات. أي التغيرات المحتمل حدوثها، والتي يجب تضمينها في مشاريع المؤسسة. وهذا يتطلب استراتيجيات للغد، واستراتيجيات تتوقع أكبر التغيرات المرجح حدوثها، وما الاحتمال الذي ستكون عليه، واستراتيجيات تمكن الأعمال التجارية، من الاستفادة من الحقائق الجديدة وتحويل الاضطرابات إلى فرص للذين يستطيعون استغلالها بطريقة إيجابية.

وفي نفس الوقت الذي تركز فيه الإدارة على مسايرة التطور الحاصل في محيطها الخارجي بحيث تضمن الاتزان بين الداخل والخارج. يتوجب عليها كذلك أن تحافظ على هويتها، وأن تكيف ثقافتها. والا فلن يصبح للتغيير معنى وينتهي بزوالها.

إن مجال الإدارة يشهد ثورة تطلب من المدراء أن يفعلوا المزيد بموارد أقل، حيث يحتاج المدراء إلى مهارات مختلفة لإشراك قلوب الموظفين وعقولهم وكذلك طاقتهم البدنية، لرؤية التغيير بدلاً من الاستقرار باعتباره أمرًا طبيعيًا، وإلهام الرؤية والقيم الثقافية التي تسمح للأفراد بإنشاء مكان عمل تعاوني ومنتج حقًا.

وفي ظل هذا التطور الثوري والكبير في الإدارة كأفكار، ومدارس، وممارسات، تبقى المفاهيم التاريخية تشكل العمود الفقري لتعليم وممارسة الإدارة. حيث أن بعض ممارسات الإدارة التي تبدو حديثة كانت موجودة بالفعل لفترة طويلة. إذ أن القوى التاريخية تساهم في صقل المعالم المستقبلية للعالم من خلال موازنة الاحتياجات البشرية مع واقع الأنشطة الخدمية والإنتاجية. ولتوضيح أكثر لما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: تطور أنماط التسيير في المؤسسة

المبحث الثاني: محيط المؤسسة

المبحث الثالث: المعالم الثقافية للمؤسسة

المبحث الأول: تطور أنماط التسيير في المؤسسة

لم تكن الإدارة سابقاً وقيماً على النحو الذي نعرفه اليوم، سواء كممارسة أو كعلم فقد خطى خطوات جبارة نحو التقدم وأصبح أكثر ثقة وأعلى مردودية. وسنرى نبذة عن هذا المسار الذي أخذته طرق التسيير.

المطلب 1: الإدارة من القدم إلى المدارس الكلاسيكية

الفرع 1: الإدارة منذ القدم

لقد وُجدت ممارسات وأفكار الإدارة عبر التاريخ منذ القديم، حيث تعتبر أقدم التسجيلات حول عملية الإدارة تلك التي قام بها السومريون في بلاد - سومر - العراق حالياً- خلال 3000 - 8000 قبل الميلاد. وقد قام التجار السومريون باستعمال عملات صغيرة من الطين للحساب والتجارة فيما بينهم في المعابد ومدخل المدن، كما استعملوا مختلف الأشكال والأحجام لتمثيل كميات وأنواع السلع المختلفة، كما استعملت العملات الطينية كوسيلة لتخزين المعلومات، حيث كانت تحفظ في أظرفة من الطين طبع عليها شكل معين من الخارج ليطم تمييز ما في داخلها. ثم أصبحت العملية أسهل مع اختراع الكتابة، لتصبح بعد ذلك إدارة شؤون المعابد أكثر فعالية. بعد ذلك تأتي واحدة من عجائب الدنيا السبعة لتظهر محطة أخرى من محطات الفكر الإداري خلال 4000-2000 قبل الميلاد، وهي الأهرام. إذ يحتوي هرم الملك خوفو على 2,3 مليون مكعب حجري ضخمة، كل حجر منه يحتاج إلى أن يستخرج من المحاجر، ليقطع بعد ذلك إلى أشكال وأحجام معينة، يحفظ، ثم ينقل إلى أماكن البناء، ثم يوضع في مكانه بالضبط ويلصق بدقة متناهية، وقد تطلب ذلك 20.000 عامل و23 سنة للانتهاء من هذا الهرم العملاق¹. كل هذه الأرقام وهذا الانجاز الذي نراه اليوم وهو بمقاييسنا الحالية انجاز ضخم، لم يكن ليحدث لولا وجود من يفكر، يخطط، ينظم، ويراقب، ثم يأخذ القرار المناسب.

¹ George C. S, Jr., The History of Management Thought, 2nd ed, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1972, p 4.

فمن قال لكل عامل ما الذي يجب عمله، ومن كان يؤمن الأحجار في مكان العمل ليبقى كل عامل منشغلا. ومن كان ينسق بين مختلف الوظائف والأعمال؟ ... الاجابة هي المسيرون.

ولنا كذلك في صور الصين العظيم، نفس التحدي والصعوبة، حيث تطلبّ انجازه آلاف العمال والكثير من الموارد وعلى رأسها الوقت.

ثم قفزا على المساهمات الفردية ل (حمورابي) وهو زعيم بابلي، مرورا بالرومان 400 ق.م، الى العالمين الجليلين الفارابي والغزالي، حيث تكلمنا على سمات القيادة وسمات الإدارة في سنة 900-1100 ميلادي. وكذا مساهمات مكيا فيلي في 1525 ميلادي بكتاباتته عن النفود والسلطة والقيادة التنظيمية، لنصل إلى بدايات الثورة الصناعية.

وتجدر الإشارة الى أنه بالرغم من هذا القدم في الممارسة الادارية الا أن دراسة الإدارة لم تبدأ الا في القرن 19

م. اثنان من رواد هذا العلم وهما «Robert Owen» و « Charles Babbage ».

حيث أن R. Owen (1771 – 1858) هو صناعي بريطاني، حيث كان من أوائل المسيرين الذين لاحظوا وأدركوا أهمية الموارد البشرية للمؤسسة، وأول من عبر عن المصلحة الشخصية لعماله.

أما C. Babbage (1792-1871)، فهو رياضي انجليزي ركز اهتمامه على فعالية الإنتاج، حيث أبدى إيمانه الشديد بتقسيم العمل، كما دافع عن تطبيق الرياضيات في حل مشاكل فعالية استخدام المرافق والأدوات.

ومن هنا يبدو واضحا للدارسين أن القرن 17م، مليء بالأحداث التي أثرت في الإدارة كعلم وكممارسات.

فمع بدء الثورة الصناعية 1750م، تغيرت الوظائف والمؤسسات بشكل رهيب.

أين ساهم اختراع المحرك البخاري في هذا التحول بتعويض الجهد البشري بالمحرك، وفي الوقت الذي كان يعمل فيه العامل التقليدي كل شيء بنفسه كان العامل على الآلة يقوم بنشاط واحد فقط، حيث يجمع بعد ذلك ما قام بإنتاجه مع باقي العمال للوصول إلى المنتج النهائي. مما أدى إلى تفوق واضح على طريقة العمل التقليدية.

كما كان يقع على عاتق أرباب العمل أو المسؤولين مهمة التنسيق بين مختلف أجزاء العمل وتحسين الأداء، وبهذا ارتفعت الإنتاجية بشكل كبير. واهتم أرباب العمل، وبادروا بعد ذلك بجمع الآلاف من العمال تحت سقف واحد، بهدف تحقيق أعلى كميات إنتاج ممكنة وتعظيم ربحهم ما أمكن.

في ظل هذه الأحداث يبرز فجر كتاب مهم، لمؤلف ساهم كثيرا في الإدارة والاقتصاد، وهو "ثروة الأمم"، وذلك سنة 1776م لمؤلفه آدم سميث.

فحوى ما جاء فيه هي توصيات من سميث، مفادها أن المنظمات والمجتمعات تستطيع تحقيق ميزة اقتصادية من خلال تقسيم العمل، والذي يعني تجزئة العمل إلى مهام صغيرة ومتكررة. ضاربا مثلا بمصنع الدبابيس حيث يقول سميث آدم أن 10 أفراد كل منهم يقوم بمهمة خاصة يستطيعون إنتاج 48.000 دبوس تقريبا في اليوم، فيما بينهم. بينما لو اشتغل كل منهم على حدى وقام بكل مهمة مستقلة، حينئذ يستطيع إنتاج 10 دبابيس فقط في اليوم. وبالتالي فقد استنتج سميث ان تقسيم العمل يزيد الإنتاجية بشكل كبير، وذلك بزيادة مهارة كل عامل وبراعته، كما يقلل من الوقت الضائع والذي ينتج بسبب تغيير المهام.

إذن من النتائج الواضحة للثروة الصناعية هو الفرق الكبير بين تصنيع وإنتاج السلع في المنازل، على غرار إنتاجها في المصانع حيث أصبح أكثر اقتصادا، وبالتالي أكثر ربحا.

هذه المصانع الفعالة والكبيرة أصبحت بحاجة إلى من يتنبأ لها بالطلب ويتأكد من وجود وتوفر المواد، والأدوات المناسبة للقيام بعمليات الإنتاج، كما تحتاج إلى من يوزع المهام، وإلى من يسيّر الأعمال اليومية، وهكذا.

هذا الشخص طبعاً هو المدير أو المسير والذي بدوره كان يحتاج إلى ما يرشده من نظريات، وتوجيهات علمية، لإدارة هذه المنظمات والمنشآت الضخمة.

الفرع 2: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

ينتمي لهذا التيار كل ما سبق من استعمال للإدارة كجهد منظم منذ العصور القديمة. إلا أنه لم يأخذ طابعه العلمي ولم تتم دراسته رسمياً حتى بداية القرن 20م، وتسمى هذه الالتفاتة بالمنظور الكلاسيكي. حيث أهتم أصحاب هذا الفكر بالترشيد وجعل المؤسسة والعامل، أكثر فاعلية. ويتكون هذا المنظور الكلاسيكي من نظرتين كبيرتين أولهما حركة الإدارة العلمية، وثانيهما نظرية الإدارة العامة، ولكل من النظريتين روادها.

- الإدارة العلمية: نشأت مع صدور (مبادئ الإدارة العلمية) سنة 1911 لصاحبه المهندس F. Taylor، حيث تضمن الكتاب شرحاً لنظرية الإدارة العلمية والتي مفادها، هو استعمال طرق علمية لتحديد "أفضل وأوحد طريقة" للقيام بعمل ما. ولكثرة وأهمية المعرفة التي عرضها F. Taylor، أصبح يُوصف من قبل الكثير من الباحثين على أنه "أب الإدارة".

ومن عاصر F. Taylor الزوجين Gilbreth، وهما من أهم من ساهموا في الإدارة من المنظور الكلاسيكي حيث اهتم الزوج Frank بالإنتاجية وقدم طرق للقيام بالعمل بفعالية أكثر. وقد قام بوضع خريطة لتسلسل خطوات العمل. كما بلغ من الدقة والتفصيل، إلى حد قام فيه بتحديد مكان وضع الأدوات، والمواد الأولية في الورشة، وخاصة ورشة البناء التي كان بصدد دراستها، حيث أعطت هذه التعديلات التي قام بها كنتيجة تخفيضاً للحركات الغير ضرورية من 18 حركة إلى 5 حركات فقط، كما أدى إلى زيادة في المخرجات بنسبة 200%¹.

¹ Griffin R., Fundamentals of management, 8thed, Cengage Learning, p13.

أما زوجته Lillian Gilbreth والتي كانت مختصة في علم النفس الصناعي، فقد اهتمت بفهم الجوانب الشخصية للعمال وكذا حاجاتهم.

وعموماً تعد مساهمات الزوجين Gilbreth من خلال دراسة وقياس الزمن والحركة في العمل، الأولى من نوعها وذلك لتسهيل، وتفعيل العمل. من أكثر الإسهامات المعبرة خلال هذه الحقبة.

إضافة إلى ما قدمه H. Gantt من تصاميم، وهي عبارة عن جداول، وخرائط زمنية (Chart de Gantt)، والتي تعد كأداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة.

- نظرية الإدارة العامة: مبادئ الإدارة

من أعلام هذه المقاربة الفرنسي Henri Fayol والذي تصدى للإدارة من أعلى إلى الأسفل. ولعل هذا كان بسبب خبرته وتجربته كمدير لشركة، عكس Taylor والذي كانت نظريته للإدارة من أسفل إلى أعلى، حيث بين ذلك تركيزه على الطرق والأساليب.

أبرز ما ساهم به H. Fayol هو مبادئ الإدارة الأربعة عشر، حيث يعتبرها قواعد أساسية في الإدارة يجب تطبيقها في كل مؤسسة. إضافة إلى أنه بيّن وظائف الإدارة الخمسة، والتي يتم تطبيقها إلى يومنا هذا في كل المنظمات. كما كان يرى أنه من الواجب تدريس الإدارة.

مبادئ Fayol الـ 14 للإدارة¹:

1- **تقسيم العمل**: هذا المبدأ هو نفسه "تقسيم العمل" لآدم سميث. يزيد التخصص من المخرجات وذلك بجعل الموظفين أكثر كفاءة.

¹ Stephen P. Robbins, M.Coulter, and D. A. Decenzo, Fundamentals of Management, 10thed, Pearson Education, England, 2017, p50.

- 2- **السلطة:** يجب أن يكون المدراء قادرين على إعطاء الأوامر، السلطة تمنحهم هذا الحق. جنبا إلى جنب مع السلطة، تأتي المسؤولية. كلما تم ممارسة السلطة، تنشأ المسؤولية.
- 3- **الانضباط:** يجب على الموظفين الامتثال للقواعد التي تحكم المنظمة، واحترامها. الانضباط الجيد هو نتيجة للقيادة الفعالة، والفهم الواضح بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بقواعد المنظمة، والاستخدام الحكيم للعقوبات عند مخالفة القواعد.
- 4- **وحدة القيادة:** يجب أن يتلقى كل موظف أوامر من رئيس واحد فقط.
- 5- **وحدة الاتجاه:** يجب توجيه كل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة، والتي لها نفس الهدف من قبل مدير واحد، باستخدام خطة واحدة.
- 6- **تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة:** لا ينبغي لمصالح أي موظف، أو مجموعة موظفين، أن تكون لها الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.
- 7- **الأجر:** يجب أن يحصل العمال على أجر عادل مقابل خدماتهم.
- 8- **المركزية:** تشير المركزية إلى الدرجة التي يشارك بها المرؤوسون في صنع القرار. ما إذا كان اتخاذ القرار مركزياً (للإدارة) أو لامركزياً (للمرؤوسين) هو مسألة نسبة ملائمة المهمة هي إيجاد الدرجة المثلى للمركزية لكل موقف.
- 9- **تدرج السلطة:** يمثل خط السلطة من الإدارة العليا إلى الرتب الدنيا سلسلة متدرجة. يجب أن تتبع الاتصالات هذه السلسلة. ومع ذلك، إذا تسبب اتباع السلسلة في حدوث تأخيرات، فيمكن السماح بالاتصالات المتقاطعة إذا وافقت عليها جميع الأطراف، وإذا تم إبلاغ الرؤساء بذلك. وتسمى أيضاً سلسلة القيادة.
- 10- **الترتيب والنظام:** يجب أن يكون الأشخاص، والمواد في المكان المناسب، في الوقت المناسب.

- 11- العدالة: يجب أن يتصرف المدراء بلطف، وعدل مع مرؤوسيهـم.
- 12- استقرار الموظفين أو العمال: معدل دوران الموظفين المرتفع غير فعال. يجب أن توفر الإدارة تخطيطاً منظماً للموظفين، وأن تضمن توفر بدائل لملء الوظائف الشاغرة.
- 13- المبادرة: يبذل الموظفون المسموح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط، مستويات عالية من الجهد.
- 14- روح الفريق: إن تعزيز روح الفريق سببني الانسجام، والوحدة داخل المنظمة.

- نظرية الإدارة العامة: البيروقراطية الإدارية

ثم يأتي العالم الألماني Weber على عكس F. Taylor والذي يركز على دراسة مهام الأفراد وطرق قيامهم بالعمل لزيادة الكفاءة، حيث انصب تركيز Max Weber على زيادة الكفاءة كذلك، لكن من خلال دراسة الطريقة التي تُدار بها المنظمات من منظور شامل، حيث نادى بضرورة تنظيم المؤسسات على أساس رشيد. علما أنه عايش فترة زمنية كانت المؤسسات فيها تُدار بشكل عائلي. من هنا لاحظ Weber أمراً مهماً وهو أن الولاء لم يكن للمنظمة ورسالتها، بل كان لكبير العائلة مما يؤدي إلى سهولة استعمال الموارد الخاصة بالشركة، لأغراض ومآرب شخصية.

وبناء على هذا قدم مفهوم البيروقراطية والذي اشتهر به، وهو نظام رسمي للإدارة والتسيير، مصمم لضمان الكفاءة والفعالية، وهي -البيروقراطية- مبنية على خمسة مبادئ، تسمح لكل من طبقها بتأسيس منظمة عالية الأداء، حيث اختيار وترقية الموظفين يتم على أساس الكفاءة، وليس الاتصالات والمحسوبية مما يوفر ويعزز شعوراً بالأمان لدى المسؤولين ويقلل القلق، كما يشجع على التصرف الأخلاقي، ويسمح للمدير بأن يستمد السلطة من منصبه وليس من شخصية.

عندما يتم تعيين الموظفين وتنظيمهم وفقاً للخطوط المدرجة في خصائص البيروقراطية المثالية، كان يعتقد أن المنظمات يمكن أن تكون ذات كفاءة عالية. كانت منظمة من هذا النوع -البيروقراطية -مثالية وعقلانية.

وتتمثل هذه الخصائص حسب Weber، في:

- تحديد واضح لتقسيم العمل: حيث يتم تحديد الوظائف بشكل جيد، ويصبح العمال على درجة عالية من المهارة في أدائها.

- التسلسل الهرمي الواضح للسلطة: أين تكون كل من السلطة والمسؤولية محدداً جيداً، ويتبع كل موقع إلى مستوى أعلى منه.

- القواعد والإجراءات الرسمية: توضح الإرشادات المكتوبة السلوك والقرارات المتوقعة في الوظائف؛ كما يتم الاحتفاظ بالملفات المكتوبة للتسجيل التاريخي.

- الموضوعية والعدل: يتم تطبيق القواعد والإجراءات بشكل محايد وموحد؛ ولا أحد يحصل على معاملة تفضيلية.

- الجدارة والاستحقاق في الترقية والمناصب: يتم اختيار العمال على أساس الجدارة، والترقية على أساس القدرات والأداء؛ المدراء هم موظفون مهنيون في المنظمة.

ان هذه الأفكار فعالة في بناء تنظيم محكم ومؤسسات ذات أداء عالي، حيث تحد من المحسوبية، والتعيين والترقية العشوائية. لكن تطبيق هذه الأفكار في الكثير من المنظمات الكبيرة، والحكومية خاصة، أخذ منحى سلبى، تمثل خاصة في تعقيد شديد للإجراءات.

وتجدر الإشارة إلى أنه كما يوجد للإدارة أب وهو F. Taylor، بدأ بعض الكتاب يشير إلى Mary

P. Follett وأعمالها التي جعلتها تأخذ لقب (أم الإدارة).

حيث اهتمت في كتاباتها بالطريقة التي يجب أن يتصرف بها المسؤول مع عماله. ويأتي ذلك كاستجابة لتجاهل Taylor للجانب الإنساني في الإدارة، كما دعت لإشراك العمال في اتخاذ القرار بشأن تحسين أداء مهامهم، والاهتمام بمشاعر العمال حيال عملهم. كما انتقدت دراسة الحركة والزمن، معللة ذلك بأن العامل خبير بما يفعل ويجب أن يستشار عند تحليل الوظيفة، وأن يساهم في عملية تطوير العمل. كما اشارت إلى أن السلطة يجب أن تتبع المعرفة بغض النظر عن كونها صعبا أو نزولا¹. إضافة الى اثارها لمواضيع عن الأخلاقيات والنفوذ والقيادة. فهي بهذه الأفكار والمبادئ تعتبر سابقة لعصرها وسابقة للمدرسة الإنسانية، لكن لم تشتهر آنذاك بسبب انتشار وقوة تأثير أفكار Taylor.

ويعتبر الكثير مما يفعله المدراء اليوم مبني على أساسيات قدمتها Follett قبل 90 سنة.

المطلب 2: مدرسة العلاقات الإنسانية

الفرع 1: أبحاث هاوثرن

تعتبر الأبحاث التي أقيمت بمصنع (هاوثرن) بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري، وأصبحت أفكار وتوصيات هذه الأبحاث تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث إن أعمال Follett² لم يتم تجاهلها من قبل المدراء، والباحثين إلا لفترة قصيرة.

أقيمت تلك الأبحاث في شركة Western Electric بهدف معرفة مدى تأثير بيئة وظروف العمل كالإضاءة، وعدد ساعات العمل، والمكافآت، وأوقات الراحة، وتوزيع الوجبات الغذائية، على إنتاجية مجموعة تجريبية تطوعية. وتمت المقارنة بين نتائج المجموعة التجريبية مع المجموعة الشاهدة. أين وجد Elton Mayo قائد هذه الأبحاث وزملائه أن الإنتاجية زادت مع تحسين ظروف العمل كما كان متوقعا ولكنها بقيت -الإنتاجية- مرتفعة حتى عندما عادة ظروف العمل كما كانت، وهذا ما أدهش الباحثين.

¹ Gareth R. J., J. M. George, Essential of contemporary management, 7th ed, Mc graw hill, 2017, p39.

² Griffin R. W., op-cit, p15.

دفع هذا الأمر E. Mayo لاستنتاج أن زيادة الإنتاجية لم تكن بسبب تحسين ظروف العمل، وإنما نتيجة تغير العلاقات الاجتماعية داخل المجموعة، حيث أصبح الفريق أكثر تجانسا فيما بينهم وما بين إدارة الشركة. فلم يكن التحفيز المادي هو المحرك الوحيد للسلوك، بل لعبت التفاعلات الاجتماعية دورا كبيرا في صبح اتجاهات وسلوكيات العمال. انطلاقا من هذه التجارب أصبح منظور العلاقات الإنسانية، هي المقاربة السائدة للإدارة لسنوات عدة، فقد اعتُمدت فكرة أو منظور مزرعة اللبن¹، في الإدارة وتعني أن البقر الراضي يعطي حليباً أكثر، وبالتالي فالعامل الراضي سيقدم عملاً أكثر. ثم ظهرت تدريجياً اتجاهات جديدة أعمق وأكثر إنسانية في النظر إلى الموظف كإنسان، أصبحت تدعى مدرسة العلاقات الإنسانية.

دعا أصحاب هذه المدرسة في الإدارة إلى أهمية إشراك العاملين، وأهمية احترام القادة لإنسانيتهم والتركيز على المهام اليومية التي يقوم بها العمال. فطبقاً لمدرسة العلاقات الإنسانية لا يجب تصميم الوظيفة بطريقة لا إنسانية ولا مهينة، لكن بشكل يسمح للعمال بإطلاق طاقتهم كاملة إلى أبعد الحدود، وبالتالي فإن هذا المنظور يجمع بين تصميم الوظيفة، ونظريات الدوافع.

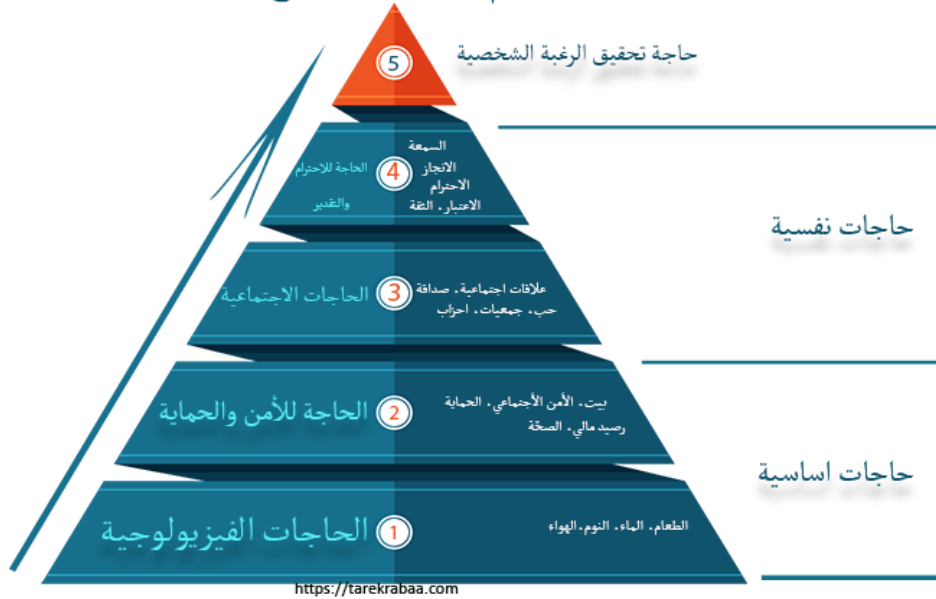
الفرع 2: تدرج الحاجات

من أبرز من ساهم في هذا المنظور للإدارة هو العالم النفسي Abraham Maslow (1908-1970) و Douglas McGregor. وهما من رواد الدافعية والتحفيز، وذلك من خلال نظريتهما عن التحفيز وطرقه. من أهم ما قدم Maslow.A ، هرم الاحتياجات الإنسانية، والذي يشرح فيه تسلسل اشباع حاجات الانسان، بشكل هرمي، ليتم استخدامه للتحفيز عن طريق فهم أعمق للاحتياجات، وبالتالي تحفيز أفضل للموظفين.

¹ Daft R., management, 12thed, 2016, p52.

شكل رقم(1-1): هرم الاحتياجات لأبراهام ماسلو

نظرية ابراهام ماسلو عن تدرج الحاجات



المصدر:هرم- الاحتياجات-النفسية /2021/03/28/sodusvillage.org/https://

اتضح لأبراهام ماسلو وهو ممارس نفسي (1870-1908) أن مصادر المشاكل عند مرضاه، سببها عدم قدرة هؤلاء على اشباع حاجاتهم. ومن هنا وضع تنيف للحاجات المشهورة، متمثلة في هرم يبدأ من القاعدة بالحاجات الجسمانية، ثم حاجات الأمان في المستوى الذي يليه، ثم حاجات الانتماء او الاجتماعية، حاجات التقدير أو المكانة، وأخيراً إثبات الذات.

الفرع 3: نظرية X و Y

D. McGregor : تأثر عالم النفس الاجتماعي McGregor من جامعة هارفارد بشدة بكل من دراسات

هوثورن ونظرية Maslow للاحتياجات. يقدم كتابه الكلاسيكي " الجانب الإنساني للمؤسسة " أطروحة مفادها

أنه يجب على المدراء إيلاء المزيد من الاهتمام للاحتياجات الاجتماعية والذاتية للناس في العمل.

وقد قدم McGregor نظريته المشهورتان، وهما النظرية X، والنظرية Y. وتمثل النظرية X نظرة متشائمة وسلبية للعمال، بينما تمثل النظرية Y نظرة علاقات إنسانية، متفائلة وإيجابية عن العمال¹.

وفقًا لـ McGregor، فإن المدراء الذين يحملون افتراضات Theory X يتعاملون من خلال وظائفهم معتقدين أن أولئك الذين يعملون لديهم بشكل عام يكرهون العمل، ويفتقرون إلى الطموح، وليس لديهم مسؤولية، ويقاومون التغيير ويفضلون أن يتم قيادتهم بدلاً من القيادة.

يعتبر McGregor مثل هذا التفكير غير مناسب. حيث يقول أنه بدلاً من ذلك حسب النظرية Y التي يعتقد المدير فيها أن الناس على استعداد للعمل، وقادرون على ضبط النفس، ومستعدون لقبول المسؤولية، وهم مبدعون وخلاقون، وقادرون على التوجيه الذاتي.

يتصرف المدراء الذين يملكون افتراضات النظرية X بأسلوب توجيهي للغاية "الأمر"، والسيطرة"، الذي يمنح الأشخاص القليل من الحرية في عملهم. غالبًا ما تخلق هذه السلوكيات الإشرافية مرؤوسين سلبيين ومعتمدين ومترددتين يميلون إلى فعل ما يُطلب عليهم أو ما يُطلب منهم فعله فقط. هذا يعزز وجهة نظر Theory X الأصلية.² في المقابل، يتصرف المسؤولون الذين يحملون افتراضات النظرية Y بطرق "تشاركية"، حيث تسمح للمرؤوسين بمزيد من لمشاركة في العمل والحرية والمسؤولية.

هذا يخلق فرصًا لتلبية احتياجات التقدير وتحقيق الذات، ويؤدي إلى أداء العمال كما هو متوقع مع المبادرة، والأداء العالي.

¹ Schermerhorn J. R., D. G. Bachrach, exploring management, 6thed, Wiley & Sons, 2018, p31.

² Schermerhorn J. R., et al., Management, 6th ed, John Wiley & Sons, Australia, 2017, p 44.

الفرع 4: المنهج السلوكي

يركز المنهج السلوكي على أفعال العمال، كيف يمكن للمسيرين تحفيز وقيادة العمال، بغية الحصول على أعلى مستويات للأداء.

تم اثراء منظور الإدارة السلوكية من قبل العديد من الكتاب والحركات النظرية. كان علم النفس الصناعي إحدى تلك الحركات، وهو ممارسة تطبيق المفاهيم النفسية في الأوساط الصناعية. Hugo Munsterberg (1863-1916) ، عالم نفس ألماني مشهور، معروف بأنه أب علم النفس الصناعي. أنشأ مختبراً نفسياً في جامعة هارفارد عام 1892، وترجم كتابه الرائد، علم النفس والكفاءة الصناعية، إلى اللغة الإنجليزية في عام 1913.

وقد اقترح Munsterberg أنه يمكن لعلماء النفس أن يساهموا بشكل قيم، وكبير فيما يخص اختيار الموظفين وتحفيزهم، من قبل المسيرين.

ومن المدافعين الأوائل عن المنهج السلوكي Mary Parker Follett (1868-1933)¹. عملت Follett وعاشت عصر الإدارة العلمية، ولكنها سرعان ما أدركت أهمية العنصر البشري، واهتمت به في مكان العمل.

في الواقع، توقعت وسبق عملها بوضوح مقارنة المنهج السلوكي، وأعربت بذلك عن الأهمية البالغة، والحاجة الملحة للمدراء لفهم دور السلوك البشري في المنظمات. حيث أنه من المعلوم أن المدراء ينجزون المهام من خلال العمل مع الأشخاص، وهذا يفسر سبب اختيار بعض الكتاب للنظر إلى الإدارة من خلال التركيز على أفراد المنظمة. حيث أن مجال الدراسة الذي يبحث في تصرفات (سلوك) الأشخاص في العمل يُطلق عليه السلوك التنظيمي (Organizational Behaviour).

¹ Griffin R. W., op-cit, p 14.

كما يعتبر الكثير مما يفعله المدراء اليوم عند إدارة الأفراد مثل التحفيز، والقيادة، وبناء الثقة، والعمل ضمن الفريق وإدارة الصراع، وما إلى ذلك، إنما هو وليد أبحاث السلوك التنظيمي OB.

المطلب 3: المقاربة الكمية

بدأ التيار الرئيسي الثالث للفكر الإداري في الظهور خلال الحرب العالمية الثانية، وخلال الحرب عمل المسؤولون الحكوميون والعلماء في إنجلترا والولايات المتحدة، على مساعدة الجيش على نشر موارده بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

تطور المنهج الكمي من الحلول الرياضية والإحصائية التي تم تطويرها لحل المشاكل العسكرية، خلال الحرب العالمية الثانية. وبعد انتهاء الحرب، تم تطبيق العديد من هذه التقنيات المستخدمة في المشكلات العسكرية على الشركات. فعلى سبيل المثال انضمت مجموعة من الضباط العسكريين، يُطلق عليهم اسم Whiz Kids، إلى شركة Ford Motor في منتصف الأربعينيات 1940 من القرن الماضي، وبدأت على الفور في استخدام الأساليب الإحصائية، والنماذج الكمية لتحسين عملية اتخاذ القرار¹.

يتضمن المنهج الكمي، تطبيق الإحصائيات ونماذج التحسين، ونماذج المعلومات ومحاكاة الكمبيوتر، والتقنيات الكمية الأخرى لأنشطة الإدارة.

ثم انبثق من الإدارة الكمية فرعين هما علم الإدارة، وإدارة العمليات.

¹ Stephen P. Robbins, M.Coulter, and D. A. Decenzo, op-cit, p52.

الفرع 1: علم الإدارة

يبدو أن مصطلح علم الإدارة مرتبط بالإدارة العلمية، وهو المنهج الذي طوره تايلور، لكن علم الإدارة يختلف عن الإدارة العلمية لتايلور. حيث يركز علم الإدارة بشكل خاص على تطوير النماذج الرياضية، للمساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرار. حيث أن النموذج الرياضي هو تمثيل مبسط لنظام أو عملية أو علاقة. يعتمد علم الإدارة على استخدام التقنيات العقلانية القائمة على العلم، والنماذج الرياضية لتحسين صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي. علم الإدارة هو مفتاح التحليلات والبيانات الضخمة.

الفرع 2: إدارة العمليات

تعتبر إدارة العمليات إلى حد ما أقل تعقيداً من الناحية الرياضية والإحصائية من علوم الإدارة، ويمكن تطبيقها بشكل مباشر أكثر على المواقف الإدارية. في الواقع، يمكننا التفكير في إدارة العمليات كشكل من أشكال علم الإدارة التطبيقي. حيث تهتم تقنيات إدارة العمليات بشكل عام بمساعدة المنظمة، على إنتاج منتجاتها أو خدماتها بشكل أكثر كفاءة، ويمكن تطبيقها على مجموعة واسعة من المشاكل.¹

تركز إدارة العمليات على إدارة إنتاج، وتسليم منتجات أو خدمات المنظمة بشكل أكثر فعالية. حيث تفيدي في التشغيل اليومي للمؤسسة، كتخطيط الإنتاج لتلبية احتياجات العملاء، وخدمات التصميم التي يريدها العملاء وكيفية تقديمها، وتحديد موقع وتصميم منشآت المؤسسة، واختيار المستويات المثلى لمخزون المنتجات للحفاظ على انخفاض التكاليف وتقليل الطلبات المتأخرة.

¹ Griffin R. W., op-cit, p17.

المطلب 4: مقاربات الفكر الإداري الحديثة

يمكن أن تساعدنا نظريات الأنظمة والطوارئ، على دمج المناهج السابقة وتوسيع فهمنا لجميع المدارس الثلاثة

السابقة.

بعدما بدأ الباحثون في النظر إلى ما كان يحدث في البيئة الخارجية خارج حدود المنظمة. تم ظهور منظور إداريان

معاصران هما مقارنة النظم والمقاربة الظرفية.

الفرع 1: نظرية النظم

حسب نظرية النظم تعتبر المؤسسات كنظام، يمكن ان يكون مفتوحًا أو مغلقًا، مع المدخلات والمخرجات

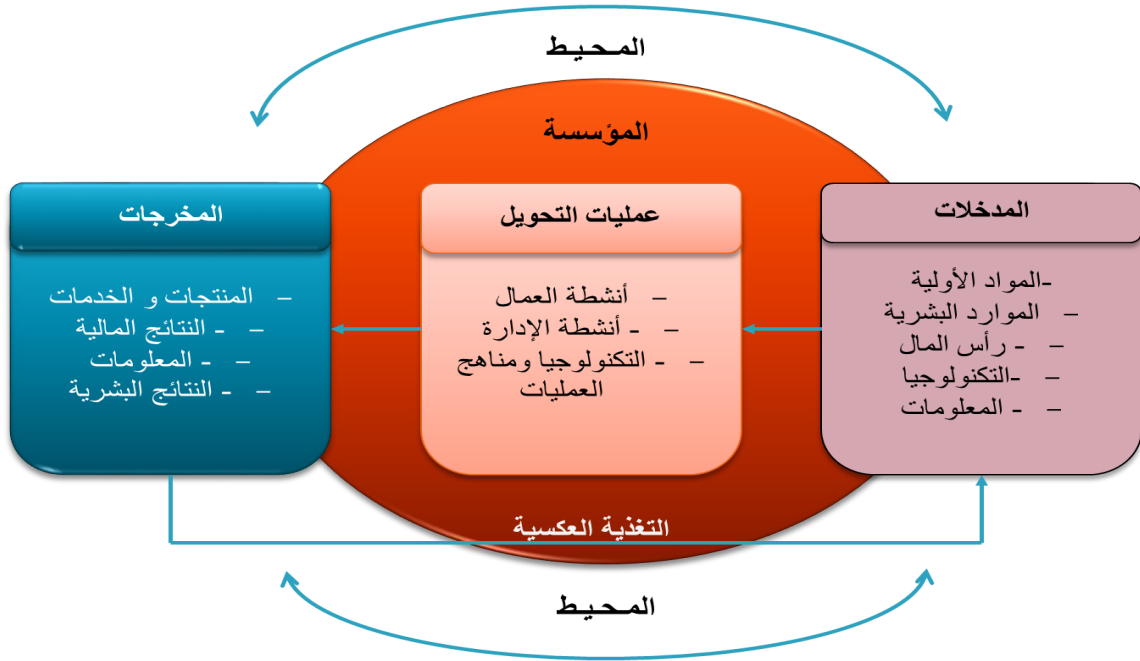
وعمليات التحويل والتعليقات. أدت وجهة نظر الأنظمة إلى فهم ودراسة كيفية نشوء النظام والنمط، من أنظمة

معقدة للغاية.

النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة، والمرتبطة بطريقة تنتج كلاً موحداً، وتعمل معاً لتحقيق هدف مشترك.

ويمكن أن يعمل هذا النظام بشكل جيد، كما يمكنه ألا يعمل بطريقة فعالة.

شكل رقم (1-2): المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: S. P, Robbins, et al., Fundamentals of management: essential concepts and applications, 8th ed, Pearson, 2013, p25.

ومن خلال عرض المنظمة كنظام كما يوضحها الشكل (1-2)، يمكننا تحديد أربعة عناصر أساسية هي: المدخلات، عمليات التحويل المخرجات، والتغذية الراجعة.

الأنظمة المفتوحة هي أنظمة تتفاعل مع بيئتها، في حين أن الأنظمة المغلقة لا تتفاعل مع بيئتها. على الرغم من أن المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة، إلا أن البعض يرتكب خطأ تجاهل بيئتهم والتصرف كما لو أن بيئتهم ليست مهمة.

تحليل الباحثون المنظمات كنظم معقدة تتكون من العديد من المكونات، بما في ذلك الأفراد، والجماعات، والهيكلي والأهداف، والوضع والسلطة. ما يعنيه هذا هو أنه بينما ينسق المدراء، أنشطة العمل في مختلف أجزاء المنظمة، فإنهم يضمنون أن جميع هذه الأجزاء تعمل معًا حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع 2: المقاربة الموقفية

إضافة حديثة أخرى جديرة بالملاحظة إلى التفكير الإداري هي المقاربة الظرفية أو الموقفية.

بدأت المقاربة الظرفية في التطور عندما اكتشف العلماء، أنه في ظل بعض الظروف يمكن تحقيق نتائج أفضل، وذلك من خلال كسر قاعدة الطريقة الوحيدة الأفضل المتوارثة من المدرسة الكلاسيكية. أي انها طريقة إدارية تعترف بالمؤسسات على أنها مختلفة، مما يعني أنها تواجه مواقف مختلفة (حالات طوارئ).

تؤكد المقاربة الموقفية على أن منهج المدير يجب أن يختلف وفقاً ل (أي أن يكون متوقفاً على) الفرد وحالة البيئة المتواجد فيها، وهذا ما يعني الظرف.

تتطلب المواقف المختلفة والمتغيرة من المدراء والقادة، استخدام أساليب وتقنيات مختلفة. المنهج الموقفى (يسمى أحياناً المنهج الظرفي) يفيد بأن المنظمات مختلفة، وتواجه مواقف مختلفة (حالات ظرفية)، وتتطلب طرقاً مختلفة للإدارة.¹ إن القيمة الأساسية للمنهج الموقفى، هي أنه يشدد على عدم وجود قواعد موحدة أو عالمية يجب على المدراء اتباعها. عكس المدرسة الكلاسيكية.

الفرع 3: عصر تكنولوجيا المعلومات وما بعده

على الرغم من أن فجر عصر المعلومات قد بدأ مع تلغراف Samuel Morse في عام 1837، ثم مع استخدام معالجة البيانات الإلكترونية لتولي المعالجة اليدوية لمجموعات كبيرة من البيانات والأرقام. إلا أن بحلول أواخر الثمانينيات، بدأ تأثير تكنولوجيا المعلومات والإنترنت على كيفية إدارة المدراء للعمل والأفراد.

الى أن حدثت تغييرات دراماتيكية في تكنولوجيا المعلومات في الجزء الأخير من القرن العشرين، وأثرت بشكل مباشر على وظيفة المدير. في البداية كانت موارد الحوسبة الخاصة بالمؤسسة عبارة عن أجهزة كمبيوتر، كبيرة، مغلقة

¹ Boddy D. , Paton S., Management An Introduction, 5th Edition, Pearson education, 2011, P58.

في غرف يتم التحكم بدرجة حرارتها، ولا يمكن الوصول إليها إلا من قبل الخبراء. أما الآن فان كل شخص في المؤسسة متصل - سلكيًا أو لاسلكيًا - بأجهزة لا يزيد حجمها عن راحة اليد. كما يمكن للمدير الآن، أن يتحكم في إدارة الموظفين من المنزل أو حتى من الطريق، بل حتى حول العالم.

تمامًا مثل تأثير الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر على ظهور الإدارة، أحدث عصر المعلومات تغييرات جذرية لاتزال مستمرة في التأثير على طريقة إدارة المنظمات.

وقد أثرت تكنولوجيا المعلومات على الإدارة بشكل كبير، نأخذ على سبيل المثال، ما يلي:

- أصبح نمط الإدارة أكثر ديمقراطية لأن من يدير يتلقى المعلومات من مصادر عدة، ومن طرف كل العمال تقريباً، ومن مستويات مختلفة في المنظمة من خلال البريد الإلكتروني مثلاً، والشبكات الداخلية وسائل التواصل الاجتماعي.
- أصبح أغلب تواصل المدراء مع الأفراد، عبر البريد الإلكتروني بدلاً من الهاتف أو شخصياً. بحيث يرسل المدير ويتلقى الرسائل بشكل متكرر أكثر من الماضي لأنه على اتصال مباشر، ومتكرر بالمكاتب في المؤسسة، من خلال BlackBerry مثلاً، أو أي خدمة أو علامة تجارية أخرى، من المساعدات الرقمية الشخصية أو الهواتف الذكية.
- أصبح العديد من المسيرين يقومون بتنظيم جهود التسويق، والبيع الخاصة بهم، وإجراء مختلف المعاملات باستخدام الإنترنت، وبنفس الطريقة يتم اتمام أغلب صفقات اقتناء الإمدادات والمواد الأولية عبر الإنترنت كذلك. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي مثل Twitter و Facebook لتسويق المنتجات والخدمات، لجذب المستهلكين.

إن تأثير تكنولوجيا المعلومات عميق جداً على الإدارة الحديثة، لذلك سنفصل فيه أكثر في الفصل الثالث الخاص بالاتصال في المنظمة.

المبحث الثاني: محيط المؤسسة

من المعلوم أن كل مؤسسة تمارس نشاطها في حيز جغرافي، اجتماعي، واقتصادي، به مجموعة من الهيئات والمؤسسات، حيث تتفاعل هي ومختلف العملاء الموجودين معها ضمن هذا الحيز فتؤثر فيها وتتأثر بها. ويسمي المختصون هذه الشبكة من القوى والتفاعلات بمحيط المؤسسة.

المطلب 1: مفهوم المحيط وأنواعه

الفرع 1: تعريف المحيط

يعرف محيط المؤسسة على أنه "مجموعة من الضغوطات والقوى المحيطة بالمنظمة، والتي تملك التأثير على طريقة عملها وقدرتها على الحصول على الموارد النادرة"¹.

ومن هذا التعريف تتضح أهمية المحيط، ودرجة تأثيره على المؤسسة، بل حتى تحكمه في نشاطها حيث يمكنه من التأثير على مصادرها للحصول على الموارد. وبالتالي لا يسع المسيرين اليوم تجاهل ما يحدث في محيط مؤسستهم، وإلا فقد حكموا عليها بالموت.

تعريف Trist- Emery: " هو مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة، وتحقيق أهدافها"².

ومنه فان المحيط يرسم ويحدد ملامح السلوك الواجب اتباعه، لاستمرار المؤسسة، عن طريق تحقيق أهدافها. غير أن التعريف لم يذكر عناصر البيئة.

¹ Gareth J. R. , Organization, Theory, Design and change, 7th ed, Pearson, 2013, p 81.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

ويعرف P. kotler البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية، والتي لا يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"¹. يقدم هذا التعريف مفهوما شاملا للمحيط، الا أنه لا يحدد تلك القوى والمتغيرات الخارجية. كما أنه يعمم عدم تحكم المؤسسة في كل القوى، والمتغيرات الخارجية.

يعرفه Filho ويقول «ان المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات:

- المجموعة الأولى تضم المتغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية.
- أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية، والإدارية، ومؤسسات التوزيع.

- أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي، من عمال ومدراء وغيرهم"²

يعتبر هذا التعريف أكثر شمولية، بتوضيح مزيدٍ لمتغيرات محيط المؤسسة.

ويمكننا من خلال ما سبق من تعاريف، أن نعرف المحيط بأنه: كل ما يوجد خارج، وداخل المؤسسة من عناصر، وتفاعلات تؤثر على المؤسسة، وتتأثر بها.

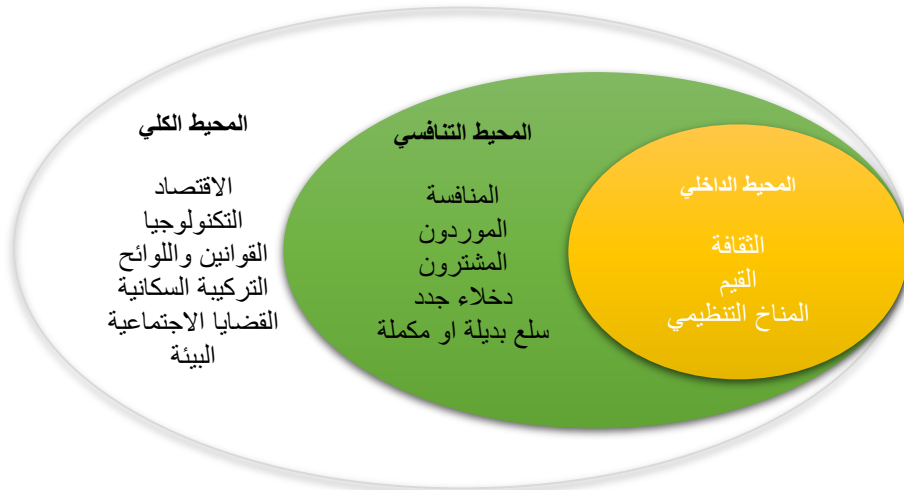
الفرع 2: أنواع المحيط

عموما ينقسم محيط المؤسسة الى نوعين كبيرين: وهما المحيط الداخلي والمحيط الخارجي غير أن الأدبيات التي تناولت موضوع المنظمة والمحيط قد تجاوزت هذا التقسيم، الى تصنيف آخر أكثر عمقا وتفصيلا نعرضه فيما يلي:

1 حمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.
2 عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

حسب ما سبق من تعاريف، يمكننا أن نعرف المحيط بأنه القوى المؤثرة على المنظمة والتي يمكن تقسيمها الى نوعين، قوى وضغوطات خارجية وأخرى من داخل المنظمة.

شكل رقم (1-3): المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة



المصدر: Bateman T. S., Snell S., Konopaske R., Management: leading & collaborating in a competitive world, 13thed, McGraw-Hill, 2019, p40.

1- المحيط الخارجي للمؤسسة:

هو كل ما يوجد في البيئة الخارجية للمؤسسة حيث يتعدى المؤسسات والزبائن، الى كل القوى والعوامل ذات الصلة خارج حدود المنظمة. حيث أن الكثير من هذه العوامل لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، كالقوانين الحكومية، وتصرفات المنافسين، ولا يعني عدم التحكم فيها، تجاهلها، أو استعمالها كحجة لتبرير الفشل من قبل المدراء. بل يجب مراعاتها، والتصرف بفاعلية أكثر.

هناك من يقسم المحيط الخارجي إلى قسمين: المحيط العام والمحيط الخاص (النشاط).

1-1 المحيط العام: هو مجموعة واسعة من الأبعاد والقوى المحيطة بالمنظمة والتي تحدد حالتها وسياقها العام¹.

ان المحيط العام يؤثر بأبعاده على المنظمة بشكل غير مباشر. حيث يتضمن: البعد الاجتماعي، الاقتصادي، القانوني السياسي والدولي، البيئي (الطبيعي)، والتكنولوجي وهي عوامل تؤثر على كل المنظمات.

كما توجد نظرة حديثة للمحيط تفيد بأن المنظمات تتجه حاليا إلى نظام بيئي Ecosystem للأعمال.

حيث أن النظام البيئي التنظيمي: هو نظام مكون من تفاعلات تحدث ما بين مجموعات من المنظمات في المحيط. ويتضمن النظام البيئي، المنظمات من كل المجالات في المحيط العام، والمحيط الخاص والتي تقدم الموارد والمعلومات، والتدفقات، والروابط اللازمة للمنظمة حتى تنمو وتزدهر².

- أبعاد المحيط العام:

يتشكل المحيط العام من الأبعاد التالية:

البعد التكنولوجي، الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي، القانوني، السياسي، والبيئي (الطبيعي)، حيث يرمز لها اختصارا باللغات الأجنبية PESTEL وهي تمثل أوائل حروف الأبعاد التي ذكرناها. كما أن بعض العلماء أضافوا إليها البعد الدولي³.

✓ **البعد التكنولوجي:** يتضمن هذا البعد مستوى التقدم العلمي والتكنولوجي، والذي يمكن أن تستعين به صناعات معينة. فهذا التقدم يقود المنافسة ويدفع المنظمات الى الحصول على المزيد من الحصص السوقية.

1. Griffin, R., Fundamentals of management, 8th ed, p37

2. Daft, R., Management, p76.

3. Daft, R, op-cit, p81

وبالرغم من هذه الأهمية البالغة إلا أنه توجد شركات لم تستطع التأقلم مع التقدم التكنولوجي في مجالها، فانهت بها الأمر إلى الإفلاس، على سبيل المثال شركة Kodak التي كانت رائدة في مجالها إلا أنها لم تعتمد ولم تسبق، ثورة اللاسلكي.

✓ **البعد الاجتماعي والثقافي:** يمثل هذا الجانب الميزات الديموغرافية، الأعراف، القواعد، والعادات، وقيم المجتمع. من بين أهم المميزات الاجتماعية والثقافية التوزيع الجغرافي، الكثافة السكانية، السن، والمستوى التعليمي. ويعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد غموضاً، وأكثرها خلقاً لحالة الغموض وعدم التأكد لدى المدراء. وعلى سبيل المثال: نجد أن عامة المستهلكين من فرنسا وإيطاليا، يفضلون السيارات المصنوعة محلياً حتى وإن كانت السيارات الأجنبية عالية الجودة. ومن هنا يتضح مدى أهمية فهم هذه التفضيلات وإدراجها ضمن خطط المنظمة. وبهذه الطريقة يبدأ المدراء بتأسيس نجاح مؤسساتهم على المدى البعيد.

✓ **البعد الاقتصادي:** يشير إلى الحالة العامة للاقتصاد، أين تمارس المؤسسة نشاطها. حيث أن كل من القدرة الشرائية للمستهلك، معدل البطالة، معدل الفائدة، معدلات الدخل، تعتبر من مكونات البعد الاقتصادي. وإذا ما أضفنا أن المنظمة اليوم تزاوّل نشاطها في محيط عالمي، فإن البعد الاقتصادي يصبح شديد التعقيد، وبالتالي يخلق الكثير من الغموض بالنسبة للمدراء، لأنه يؤثر على اختيارات المؤسسة الاستراتيجية. ولنا أن نتصور الأثر الذي يُخلّفه انخفاض قيمة العملة مثلاً، على قرارات المسيرين. ومن المهم كذلك معرفة أن الظروف الاقتصادية تتغير باستمرار كما أنها صعبة التنبؤ بها.

✓ **البعد القانوني والسياسي:** البعد القانوني والسياسي من المحيط العام يتكون من الدستور، والقوانين الحكومية على المستوى البلدي، المستوى الولائي والوطني، كما يحدد هذا البعد ويوضح العلاقة بين مؤسسات الأعمال

والحكومة. ويعتبر مهما لعدة أسباب لعل من أهمها، أن التنظيم القانوني في جزء من أجزائه ينظم عمل المنظمات حيث يبين لها ما تفعله، وما لا تستطيع فعله.

كما أن الاستقرار السياسي له دور، وأثر كذلك على القرارات في المنظمة، سواء بين البلدان، فلا تستطيع مؤسسة ما أن توسع نشاطها في بلد معين ولا توجد بينه وبين البلد الأصلي علاقات سياسية مستقرة تسمح بالتبادل وتشجعه. أو على مستوى البلد الواحد حيث يوجد تغيير مستمر للقوانين أو المسؤولين السياسيين. وتظهر آثار هذا التغيير الدائم خاصة على المؤسسات الصغيرة والناشئة.

✓ **البعد البيئي والإيكولوجي:** نظرا للتناقص العالمي في الموارد الطبيعية، والمعدلات المرتفعة للتلوث البيئي، أصبحت الكثير من المؤسسات أكثر استجابة للضغوطات المستمرة من طرف حماة البيئة، حيث تتنوع هذه الاستجابة بين طوعية وأخرى ملزمة، وذلك بتنفيذ القوانين التي تحمي البيئة، وإلا تترتب على المخالفين عقوبات مختلفة. وأصبح هذا البعد في محيط المؤسسة يلقي اهتماماً كبيراً ومتنامياً. حيث يضم البعد البيئي كل ما يوجد طبيعياً في الأرض كالنباتات، الحيوانات، الجمادات كالجبال، ومختلف الموارد من معادن، وثروات باطنية، إضافة إلى الهواء والماء.

وقد أصبحت كل الحكومات تعاني من ضغط كبير حيال تصرفاتها ومسؤولياتها تجاه البيئة، وذلك حتّى لها على الاجتهاد أكثر لتحقيق أمرين أساسيين هما: تخفيض نسبة التلوث الناتج عن عملية الإنتاج، والمحافظة على أكبر قدر من الطاقة. لذلك لا يستطيع المسؤولون في أي منظمة تجاهل هذا البعد بالموازات مع نشاطهم اليومي، حيث نجحت الكثير من المنظمات في تطوير واستعمال طاقات متجددة، صديقة للبيئة، مثل سويسرا والتي تركز على استخدام طاقة الماء أو طاقة الحرارة الأرضية.

✓ البعد الدولي: مع اتساع رقعة نشاط المؤسسة اليوم، أصبح مفهوم السوق أو المحيط المحلي نادرا تقريبا، إلا

في بعض الاقتصاديات التي تنتمي الى دول العالم الثالث، والتي عاجلا أم آجلا ستفتح أسواقها للعالم.

كما يتضمن استغلال واستثمار الأحداث والمناسبات التي تنشأ في بلدان أجنبية، إضافة الى انه يوفر للشركات

المحلية، فرصًا في الأسواق الأجنبية، وكذلك تحديات جديدة. كما ان البيئة الدولية، توفر منافسين ومستهلكين،

وموردين جدد. وهي في نفس الوقت تشكل معالم التوجهات الاجتماعية، التكنولوجية والاقتصادية.

1-2 المحيط الخاص :

يتضمن كل القطاعات التي لها علاقة عمل مباشرة مع المؤسسة، ومن بينها المستهلكون، المنافسون، الموردون، وسوق

العمل.¹

1-الزبائن:

هم الأفراد، أو المجموعات، أو المؤسسات، في المحيط والذين يقتنون منتجات المنظمة أو يستفيدون من

خدماتها. ويمكن أن يكون الزبائن حاليين أو محتملين. وتجدر الإشارة الى أن التغيير في عدد المستهلكين أو في أنواعهم

وفي حاجاتهم يشكل فرصًا، كما يمكن أن يشكل تهديدات.

كما يشير الكثير من المختصين، في علم التسويق خاصة، الى أن نجاح المنظمة يعتمد أساسا على قدرتها على

الاستجابة إلى الزبائن بطريقة تشبع حاجاتهم وترضيهم، كما تزيد فعاليتها كلما استبقت المؤسسة، أذواق وتفضيلات

زبائنها.

¹ Daft.L. R, Management,11th, Cengage Learning, Boston, Usa, 2016, p77.

2- المنافسون:

ويعبر هذا البعد عن المنظمات التي تتواجد في نفس النشاط التجاري أو الصناعي وتقدم سلعاً، أو خدمات لنفس الشريحة من الزبائن.

حيث أن هدف كل منافس هو الوصول إلى الولاء من طرف نفس المجموعة من الزبائن. مثلاً تعتبر SAMSUNG شركة منافسة لـ APPLE، كما يمكن أن نجد نوعين من المنافسين من حيث تواجههم في السوق، وهما المنافسين الحاليين أو المحتملين. حيث يعد المنافس المحتمل هو منافس لا يوجد حالياً في المحيط الخاص بالمنظمة، لكنه يستطيع أن يدخله إذا ما قرر ذلك. فعندما يدخل منافسون جدد لصناعة أو قطاع ما، تزيد المنافسة حدة وتتأثر الأسعار، وبالتالي الأرباح.

3- الموردون:

يقوم الموردون بتزويد المنظمة بالمواد الأولية الضرورية ليتم تحويلها إلى مخرجات. فهم يوفرّون للمؤسسة الآلات الأدوات، الموارد البشرية، رؤوس الأموال، وحتى المعلومات. لذلك من الضروري أخذهم في عين الاعتبار، حيث أنهم مصادر الامداد للمؤسسة.

4 - سوق العمل:

كل مؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية مدربة وذات كفاءة، لتقوم بالمهام المطلوبة على أكمل وجه. ويمثل سوق العمل الأفراد المتواجدين في المحيط، أولئك الذين تستطيع المؤسسة توظيفهم للعمل لصالحها. ويجدر بالذكر أن تواجه نقابات العمال وبعض الأنواع الخاصة من الموظفين، يستطيع أن يؤثر على سوق عمل المنظمة. فيمكن أن يكون هذا التأثير من خلال الطلب والحاجة المتزايدة على موظفين يجيدون مهارات معينة كالحاسوب مثلاً، مما يترتب عليه

الحاجة للاستثمار أكثر في اليد العاملة من خلال التوظيف، ومن ثم تعليمها وتدريبها لمواجهة ومواكبة المنافسة العالمية. كما يمكن أن تتأثر المؤسسة بشكل كبير، جراء استخدام الآلات عوض الإنسان.

فهذه بعض النقاط التي يجب أن يأخذها مسير المؤسسة بعين الاعتبار، والتي تؤثر على مصدر حصوله على واحدة من أهم الموارد لمؤسسته.

المطلب 2: علاقة المؤسسة بالمحيط

توجد الكثير من الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الاهتمام بالمحيط الخارجي، ومن أهمها أن هذا الأخير يخلق الغموض، وعدم التأكد للمدراء ومسيري هذه المؤسسات، حيث يتوجب عليهم الاستجابة في الوقت المناسب، وكذلك القيام بالتغيير بالطريقة المناسبة.

الفرع 1 : الغموض ومصادره:

يعني الغموض عدم امتلاك المسيرين للمعلومات الكافية حول عوامل المحيط لفهم الحاجات، والتغيرات في المحيط، ومن ثم التنبؤ بها.¹

ويمكن اختصاره على انه صعوبة في الفهم، أو في التنبؤ بالمستقبل من قبل أصحاب المؤسسة.

وينشأ عدم اليقين من عاملين مرتبطين هما: التعقيد وحركية المحيط.

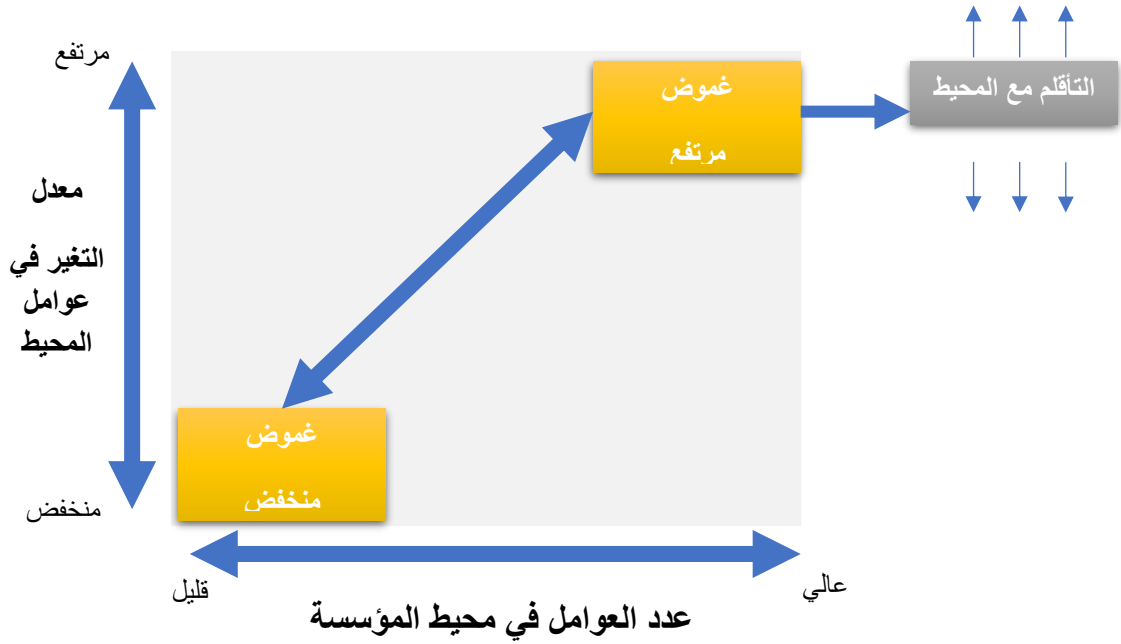
- **تعقيد المحيط:** يشير إلى عدد العوامل المؤثرة، والمتواجدة في محيط المؤسسة.²
- **حركية المحيط:** تعني مدى تغير تلك العوامل، والتي تحدث في صناعة معينة.³

¹ Bateman T. S., Snell S., Konopaske R., Management, 11thed, New York, McGraw-Hill Education, 2019, p59.

² Bateman T.S., op-cit, p59.

³ Daft, R, Management, p85.

شكل رقم (4-1): المحيط الخارجي والغموض

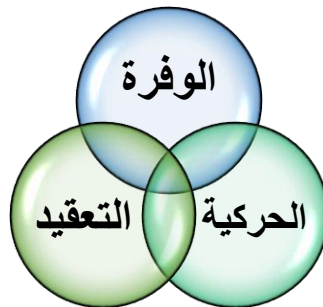


المصدر: Daft R. L., Management, 12th Edition, cengage learning, 2016, p85

ومن هنا ستكون الصناعات التي تتغير فيها المنتجات والتكنولوجيا المستعملة بسرعة، شديدة الغموض مقارنة مع الصناعات المستقرة حيث التغيير فيها أقل سرعة، إضافة إلى كونها سهلة التنبؤ. كما يضيف G. R. Jones إلى هذين العاملين، عاملاً ثالثاً مسبباً للغموض وعدم التأكد، وهو عنصر الوفرة.

حيث تمثل الوفرة معدل الموارد المتاحة التي تدعم مجال نشاط المؤسسة.¹

شكل (5-1): العوامل الثلاثة المسببة للغموض



المصدر: J. Gareth, Organization, Theory, and design, p88

¹ Gareth. J, Organization, Theory, and design, , p88.

وتجدر الإشارة إلا أن فقر المحيط يمكن أن يكون نتيجة تواجد المؤسسة في بلد أو منطقة تتميز بندرة الموارد، كما يمكن أن يكون بسبب منافسة كبيرة حول موارد معينة.

الفرع 2: التأقلم مع المحيط:

قد تحدث التغيرات البيئية بشكل غير متوقع، مثل تغيير أذواق العملاء لمنتج أو خدمة معينة، مثلاً لنوع من أنواع مواقع التواصل الاجتماعي. لكن هذه التغيرات قد تحدث بعنف أكبر، مثل زلزال مدمر، أو التسونامي كما حدث سنة 2011. إن مستوى الاضطراب الناتج عن التحول في المحيط، سيحدد نوع الاستجابة التي يجب على المدراء القيام بها من أجل بقاء المنظمة. اذ يجب عليهم باستمرار أن يقوموا بمسح آفاق العمل في المحيط بحثاً عن كل من التغيرات البسيطة، وكذلك الدرامية منها، ثم القيام بتحديد تلك التي تتطلب استجابات استراتيجية. والا ستؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها.

يستخدم المدراء العديد من الاستراتيجيات للتكيف مع هذه القضايا الاستراتيجية، بما في ذلك استعمال ذكاء الأعمال، ومحاولات التأثير على البيئة، وإنشاء شراكات بين المنظمات، وعمليات الاندماج أو المشاريع المشتركة.

1- ذكاء الأعمال:

تعتمد المنظمات على المعلومات. والشركات التي تحصل على المعلومات، وتُحسن تحليلها، وتفسيرها، ثم تستخدمها بشكل فعال ستحقق الفوز على نظيراتها. كما تعلمت هذه المؤسسات ضرورة عدم الاكتفاء بإدراك ما يجري داخل المنظمة، ولكن أيضاً التعرف على ما يحدث في البيئة الخارجية، وهذا ما يسمى باجتياز الحدود.

ومما يساهم في إمكانية اجتياز الحدود هو تطبيقات ذكاء الأعمال، والذي ينتج عن استخدام برامج متطورة للبحث في البيانات الداخلية والخارجية لتحديد الأنماط، الاتجاهات، والعلاقات التي قد تكون مهمة وذات أثر بالغ على المؤسسة. أسرع قطاع يمثل ذكاء الاعمال نموًا، هو تحليل البيانات الضخمة.

وتُغنى تحليلات البيانات الضخمة بالبحث عن، البيانات الضخمة والمعقدة وفحصها وذلك للكشف عن الأنماط والارتباطات المحتملة، مما يسمح باتخاذ قرارات أفضل، وأكثر فعالية. حيث أصبح استعمالها يعتبر كقوة محرّكة للكثير من المؤسسات الناجحة.

كما يرتبط ذكاء الأعمال وتحليل البيانات الضخمة أيضاً بالمفهوم الجديد، المعروف باسم الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)، والذي يشير إلى الأنشطة التي تُمكن من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المنافسين.

2- التأثير على المحيط:

يعد توسيع الحدود مهمة متزايدة الأهمية في المؤسسات، وذلك لأن التحولات في محيط المؤسسة يمكن أن تحدث بسرعة في عالم اليوم. حيث يحتاج المدراء إلى معلومات كثيرة ودقيقة حول عملائهم، منافسيهم، والعناصر الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال لاتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.

يشمل توسيع الحدود أيضاً الأنشطة التي تمثل اهتمام المنظمة بالمحيط، ومحاوله التأثير على عناصر البيئة الخارجية فيها. فعلى سبيل المثال تنفق شركة جنرال إلكتريك (GE) أكثر من 39 مليون دولار على الضغط السياسي، للتأثير على المسؤولين الحكوميين¹ من أجل اتخاذ الإجراءات التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة. وهنا يظهر جلياً أن جماعات الضغط السياسية في شركة GE تخرج من حدود الشركة، لتوسعها الى ما بينها وبين الحكومة، والذي يُعدّ بُعداً ذو أهمية بالغة في البيئة الخارجية.

¹ Daft L. R. , op-cit, p87.

3- الشراكات بين المنظمات:

غالبًا ما تنضم المنظمات الى بعضها البعض، وذلك للتكيف مع البيئة أو التأثير عليها. مع المنافسة العالمية الشديدة، والتكنولوجيا المتغيرة باستمرار، واللوائح الحكومية المتغيرة، نجد أن قلة من الشركات يمكنها المنافسة بفعالية، ما لم تنضم إلى شركات أخرى في شركات مختلفة.

تندمج المنظمات حول العالم في شبكات معقدة من العلاقات المربكة - تتعاون في بعض الأسواق، وتتنافس بشدة في أسواق أخرى. حيث ازداد عدد التحالفات مع الشركات، والعديد منها حدث ما بين المتنافسين. في الشراكة، تدعم كل منظمة الآخرين وتعتمد عليهم في نفس الوقت، لتحقيق النجاح، وربما من أجل البقاء. ويتحول المدراء في المنظمات الشريكة من التوجه العدائي إلى الشراكة.

حيث يعتمد النموذج الجديد على الثقة وقدرة الشركاء على إيجاد حلول عادلة للنزاعات، حتى يستفيد الجميع من علاقة الشراكة. يهدف أصحاب القرار الى تقليل التكاليف وإضافة قيمة إلى كلي الجانبين، بدلاً من محاولة الحصول على جميع الفوائد لشركتهم الخاصة. كما يتميز النموذج الجديد أيضاً بمستوى عالٍ من مشاركة المعلومات، والمعاملات الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التفاعل بين الأشخاص ملاحظات تصحيحية عن طريق التغذية الراجعة وكذلك حلولاً للمشكلات. وقد يتم هذا التعاون عن طريق الحضور، أو المشاركة في فرق افتراضية لتمكين التنسيق. كما يمكن أن تصل هذه الشراكة في كثير من الأحيان، الى أن يساهم الشركاء في تصميم وإنتاج منتجات بعضهم البعض.

4- عمليات الاندماج والمشاريع المشتركة:

ويمكن أن تخطو المؤسسات، خطوة أبعد من الشراكات الاستراتيجية، وهي أن تنخرط الشركات في عمليات الاندماج أو المشاريع المشتركة لتقليل عدم التأكد، ونسبة الغموض في المحيط.

وقد شهدنا على الصعيد الدولي، نوبة من نشاط الاندماج والاستحواذ، في السنوات الأخيرة جاء محاولة من قبل المنظمات للتعامل مع التقلبات البيئية الهائلة، التي يشدها محيط الأعمال.

يحدث الدمج عندما تتحد مؤسستان أو أكثر لتصبح واحدة. بينما ينطوي المشروع المشترك على تحالف أو برنامج استراتيجي من قبل منطمتين أو أكثر. عادة ما يحدث المشروع المشترك عندما يكون المشروع معقدًا للغاية أو مكلفًا، أو غير مؤكد بالنسبة لشركة واحدة للتعامل معه بمفردها.

أصبحت المشاريع المشتركة آخذة في الارتفاع حيث تسعى الشركات جاهدة لمواكبة التغيير التكنولوجي السريع والمنافسة في الاقتصاد العالمي... .

المطلب 3: السمات الجديدة للمحيط

قد تبين معنا ان المحيط هو كل ما تدور أنشطة المؤسسة في فلكه، سواء أكان خارجيا أم داخليا. ومن المهم معرفة ما يميزه اليوم من صفات وخصائص. وفيما يلي سنعرض السمات التي أصبحت تميز بيئة ومحيط المؤسسة، حيث سنركز خاصة على ما جدَّ منها.

كما أننا سنختار من هذه المتغيرات والمستجدات العالمية ما يلي بالشرح والتفصيل¹:

1. التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات.
2. تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي.
3. المنافسة الشرسة المحلية والعالمية.
4. إعادة هيكلة المنظمات بالتصغير و/أو بالاندماج وإطلاق الطاقات البشرية.
5. الغموض والمخاطر: أسعار الصرف وأسعار الطاقة ومخاطر أخرى.

¹ الهوارى، سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، دار قرطبة، الرياض، 2011، ص18.

1- التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات:

غيرت التكنولوجيا المعاصرة من طريقة أداء الأعمال تغييرا جوهريا. ففي عمليات التصنيع أمكن تخفيض حجم المصانع تخفيضا كبيرا. وغيّرت التكنولوجيا من طريقة تصميم المنتجات فأصبحت الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر، تحقق ربحا كبيرا في الوقت، بالإضافة إلى توافر البدائل المتعددة، والجودة العالمية في التصميم. وحتى فيما يخص التوزيع فقد مكنت الالكترونيات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة واستلامها من قبل العميل. عن طريق الاتصال المباشر بالموزعين والمستخدمين في ثوان، كما توفرت إمكانية تقديم الخصومات للموزعين الصغار مثل الموزعين الكبار لأن معاملاتهم تتم بدون تكلفة إضافية. ولقد مكنت التكنولوجيا المستهلكين من الطلب المباشر من المنتجين، دون الوسطاء.

وفي التمويل تمكنت التكنولوجيا المعاصرة كذلك، من نقل الأموال والاستثمار، وإعادة الاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشمال في ثوان معدودة.

● تكنولوجيا المعلومات (عصر المعلومات):

ان التغيير السريع في التكنولوجيا قد خلق فرص عمل غير عادية. حيث أصبحت شبكة الأنترنت تفرض سيطرتها العالمية، بحيث أصبح من الممكن مثلا استخدام الصيرفة الالكترونية، والتعليم بالطلب طبقا لمواصفات محددة، والشراء من السوق العالمي الالكتروني. ان هذا التقدم التكنولوجي مكّن الشركات من الاعتماد على الغير لتوفير الاحتياجات في الوقت الملائم و بتكلفة أقل، لذلك نجد أن الشركات الكبرى – التي لها أجهزة كبيرة في الشراء و الصنع و التسويق .. الخ – قد بدأت في تقليص حجمها واعتمدت على الحصول على كل شيء من الغير بتكلفة أقل، ونتيجة لذلك قد انخفض المخزون من المواد الخام ومن المخزون تام الصّنع.

وأصبح وجود أرصدة أعلى من مستويات تنفيذ الطلبات من مظاهر الضعف، وليس من مظاهر القوة عكس ما كان عليه سابقًا. لقد أصبح من الممكن لشركات كثيرة أن تحتفظ بأرصدها على الكمبيوتر فقط، في الوقت الذي تتواجد فيه مخازنها في أماكن مختلفة، حيث تستطيع تحريكها في لمح البصر. كما أدى التغير التكنولوجي إلى قصر حياة أي سلعة وإلى تقادمها السريع.

• تكنولوجيا الاتصالات:

من خلال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة فإن جميع الموظفين والمتعاملين مع المنظمة يستطيعون أن يعملوا في بيوتهم. حيث يمكنهم الاتصال الحقيقي فيما بينهم، أو الاتصال من خلال البريد الإلكتروني من أجل التحليل أو توجيه الخطابات، وعقد الاجتماعات، أو توجيه المذكرات كلما احتاج الأمر. فلقد أصبح التركيز على مواعيد الانتهاء، أكثر من أهمية تواجد الأشخاص أنفسهم. فأصبح من الممكن الآن أن يذهب الموظفون متى شاءوا للعمل إذا أرادوا وأصبح من الممكن توفير الوقت والمجهود والنقود في الذهاب والاياب. لقد أصبح من الممكن المشاركة في اغلب أنشطة الإدارة، دون التواجد الجسماني. وأصبح من الممكن مثلا أن يتحاور مهندسان عبر الكمبيوتر حول تصميم شيء أو تحليل موضوع دون الحاجة إلى تواجدهما في نفس المكان.

وقد شهدنا درجة استفادة الدول المتقدمة من تكنولوجيا الاتصالات في زمن كوفيد-19، حيث نقلت الكثير من المؤسسات العمل إلى منازل الموظفين مما أدى إلى الحفاظ على صحتهم من العدوى، وتخفيض التكاليف على مؤسستهم، واستمرار العمل، عكس ما حدث في نظيراتها من دول العالم الثالث.

• ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الانتاج

لقد كنا نؤمن لفترات طويلة بأن الارض والعمل ورأس المال هي فقط عوامل الإنتاج، وأصبح اليوم من الواضح أن الاصول العقلية هي أهم عامل من عوامل الانتاج على الاطلاق. ان التكلفة الكبيرة اليوم هي التكلفة الناتجة من المعرفة والمعلومات والمهارات المرتبطة بها. وليس المقصود هنا توافر المعرفة عند عدد محدود من الناس في المنظمة، بل أنه من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لا بد من وضعها في نظام أو قاعدة معلومات وتكون هذه المعرفة متاحة للجميع. ومن هنا تظهر أهمية عصر المعرفة أو عصر المعلومات. كما ظهرت أيضا أهمية المنظمة التي تتعلم The Learning Organization.

2 - تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي:

عقدت الاتفاقية العامة للتعريفات التجارية عام 1947 بغرض تحرير التجارة من القيود الجمركية وغير الجمركية التي تحد من نموها. وبدأت الاتفاقية بعد 23 دولة وانتهت في عام 1993 بنحو 117 دولة. وقد تمت الجولة الثامنة في أرجواي، حيث ناقشت مجالات جديدة أمام حرية التجارة، أين تم التوصل في عام 1993 الى اتفاقية أسفرت عن انشاء إطار تنظيمي جديد، وهو منظمة التجارة العالمية (W.T.O) والتي بدأت نشاطها في 1995/1/1، واخضاع السلع السابق استثناءؤها وهي السلع الزراعية، ومجموعة من منتجات النسيج، والملابس لأحكام اتفاقية الجات وذلك خلال فترة انتقالية مدتها 10 سنوات، كما أسفرت الاتفاقية عن توقيع اتفاقية جديدة للتجارة في الخدمات.

• تحرير تجارة الخدمات

بدأ سريان الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (Agreement on Trade in Services) اعتبارا من 1995/1/1. وتغطي اتفاقية "الجاتس" جميع أنشطة الخدمات القابلة للتجارة

الدولية، باستثناء الخدمات التي تقدمها الحكومة في إطار ممارسة سلطاتها، بشرط ألا تكون هذه الخدمات مقدمة على أساس تجاري. هذا وقد تم تعريف التجارة في الخدمات عن طريق أساليب تبادل الخدمات بين الدول، وهي تغطي الأنشطة التالية: خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمة النقل، خدمة السياحة، الخدمات المهنية، خدمة المقاولات، الخدمات المالية وتشمل: (جميع أنواع التأمين - جميع الخدمات المصرفية التقليدية - أعمال الاسواق المالية).

• ضرورة التوجه العالمي

لا يكاد يمكن لمنظمة الاعمال اليوم، أن تكتفي بالعمل في السوق المحلي فقط فلا بد لها أن تتوجه عالميا. ذلك ان تحرير التجارة العالمية، سيفرض أن تتوجه الشركات عالميا، والا فانه سيحكم عليها بالتدهور أو الإفلاس، وبالتالي ستجد المنظمات نفسها مدفوعة دفعا للتوجه العالمي Globalization لسبب أو أكثر من الاسباب التالية:

1. التراكم المالي الخطير والقابل للتحريك من دولة الى دولة أخرى في لمح البصر.
2. التطور التكنولوجي الرهيب، الذي يسعى الى تحقيق انخفاض في التكاليف من الانتاج والتوزيع الواسع الكبير.
3. تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة، والتي تسمح بنقل المعلومات والاتصالات في لمح البصر.
4. امكانية خلق أسواق كبيرة في بلاد متعددة، وامكانية خلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم ومن خلال أسماء ماركات عالمية (كوكا كولا - بيبسي - ماكدونالدز - سامسونغ ... الخ).

• أسباب تدفع مؤسسات الاعمال للتوجه العالمي:

التراكم المالي الكبير والقابل للتحريك، التطور التكنولوجي الكبير، تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة، المنافسة والاسواق الكبيرة، والتوجه الاستهلاكي العالمي، والمراكات العالمية.

ويفرض التوجه العالمي على منظمات الأعمال أن تتعامل مع مجموعة عناصر جديدة لم يسبق لها التعامل معها. فلا بد لها أن تدير التنافس، وتدير التعقيدات، وتكيف ثقافة المنظمة للتوجه العالمي، وتدير فرق العمل العالمية بفعالية، وتدير بصفة خاصة المفاجآت وعدم التأكد، وأخيرا تدير عملية تعلمها المستمرة.

3 - المنافسة الشرسة:

تعمل المنظمة اليوم في ظل منافسة شرسة ومنافسون قرروا أن تكون استراتيجيتهم هجومية Aggressive، محليا وعالميا. والإستراتيجيات الهجومية كما هو معروف استراتيجيات قوية وأسلحتها قوية. ومنها على سبيل المثال لا الحصر، التوسع الجغرافي، التغلغل السوقي، فتح أسواق جديدة، قيادة السوق، تحدي المنافسين. لقد انتهى الزمن الذي كانت فيه المنظمات تتبنى استراتيجيات دفاعية او حتى النمو المتأني. ومن يتبنى تلك الاستراتيجيات، يتبناها مرحليا لالتقاط الأنفاس والا يكون مصيره هامشيا.

● انخفاض ربحية منظمات الأعمال:

ان اشتداد المنافسة العالمية والمحلية قد جعل هامش الربح قليلا، وأصبح من الضروري تبني إستراتيجيات تحسين الربحية للبقاء في دنيا الأعمال.

أن التغيرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الشركات أن تنافس غيرها بقوة وفي نفس الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر. وهذه التحالفات والتكتلات عندما تتكون تكسر قانون الأرباح المتناقصة. كما أصبحت الأرباح تتحقق ليس من خلال نظام الانتاج الكبير بل من خلال جودة الخدمة، السرعة الابتكار، والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك. وأصبح النجاح لا يعتمد فقط على تحريك الموارد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج.

4 - إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير و/أو بالاندماج) وإطلاق الطاقة البشرية:

لقد حدث تغير كبير في المنظمات فبعد أن كانت "المنظمة الكبيرة هي الأفضل" أصبح الشعار الآن "المنظمة الصغيرة هي الأفضل". و ظهرت الكثير من الاتجاهات والاستراتيجيات الجديدة، مثل إعادة هندسة العمليات Process Reengineering وتصغير المنظمات Downsizing وإعادة هيكلة المنظمات Restructuring. لقد أصبح من الممكن اليوم أن يقوم الموظف في ظل استعمال الحاسب الآلي، بالكثير من العمليات في اليوم ويحصل على أضعاف مضاعفة ما كان يأخذه زميله من قبل. بالإضافة إلى الكثير من المزايا العينية. فلقد انطلقت الانتاجية إلى آفاق ليس لها حدود.

● إطلاق الطاقات البشرية:

لقد ظهر اتجاه جديد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أعلى الأصول، بعد أن كان ينظر إلى الموظفين والعمال على أنهم تكاليف. أصبح الآن ينظر إلى الموظف أو العامل الماهر المخلص على أنه له أهمية أكبر من أهمية الأصول الثابتة. لقد ظهرت أهمية إطلاق طاقات القوى البشرية للاستفادة القصوى منها من ناحية، وللاستثمار فيها من ناحية أخرى، فظهرت مصطلحات جديدة مثل تقوية وزيادة قدرة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات. هذا الاتجاه الجديد من الطاقات البشرية على أنها أعلى الموارد والأصول. قد جعل الشركات تسعى إلى تمكينهم بمعنى إعطائهم القوة، حسب المصطلح Empowerment فأصبحت الشركات ترسم سياساتها على أساس الالتزام الذاتي بدلاً من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح، وتفتيش، ... الخ. وتحدد الأجور على أساس ارتباطها بالإنتاج وبالجودة بعد أن كان الأساس هو أمان الوظيفة.

5- الغموض والمخاطر¹:

لا يمكن التنبؤ بشيء اليوم، ان معدلات الصرف الاجنبي اليوم تتغير من يوم الى يوم، وإذا كانت أسعار العملات الرئيسية ثابتة لفترة طويلة وكانت التغيرات في حدود 1%، فقد أصبح الان التغيير في حدود 5% في الاسبوع وربما 50% في السنة. كما حدث لعملات شرق اسيا في أواخر عام 1997.

وتعيش المنظمات اليوم في مخاطر عديدة، نذكر من أهمها:

- ✓ المخاطر الائتمانية والتي تنشأ عن عدم قدرة او رغبة الطرف المتعامل في الوفاء بالتزاماته.
- ✓ مخاطر أسعار الصرف: وتنشأ نتيجة وجود مركز مفتوح بالعملات الاجنبية، كما تنشأ نتيجة التحركات غير الموازية في أسعار الصرف، ويشمل المركز المفتوح العمليات الفورية Spot Transaction والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية Derivatives.
- ✓ مخاطر أسعار الطاقة وأسعار السلع: ولقد تغيرت أسعار الطاقة وأسعار السلع الغذائية وأسعار المعادن. ولم نعد ندري على وجه مطمئن ما هو مستوى الأسعار لأي سلعة.
- ✓ مخاطر السيولة: تنشأ مخاطر السيولة نتيجة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، بدون تحقيق خسائر ملموسة، أو عدم قدرتها على توظيف الأموال بشكل مناسب. وتتمثل مخاطر السيولة في عنصرين أساسيين هما: الكم المطلوب لتغطية الاحتياجات من السيولة، والسعر المعروض لتوفير السيولة.
- ✓ مخاطر قانونية: تتمثل في إمكانية حدوث التزام غير متوقع، أو فقد جانب من قيمة أصل نتيجة عدم توافر رأي قانوني سليم، أو عدم كفاية المستندات.

¹ الهوارى سيد، مرجع سبق ذكره، ص35.

✓ **مخاطر الالتزام:** هي تعرض المنظمة لعقوبات سواء في شكل جزاءات مالية، أو الحرمان من ممارسة نشاط معين نتيجة لارتكابها مخالفات.

✓ **مخاطر إستراتيجية:** ويقصد بالإستراتيجية المسار الرئيسي الذي تتخذه المنظمة لنفسها، لتحقيق أهدافها في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة، وظروف المنافسين واعتمادا على تحليل نقاط القوة الذاتية.

✓ **مخاطر الغموض:** كما أننا لا نعرف على وجه اليقين هل يعتبر من الأفضل للمنظمة أن تندمج مع أخرى أم لا. أم تفصل أجزاء منها لتصبح شركات مستقلة، أم لا. ولم نعد نعلم من هم المنافسون القادمون سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي.

مع كل هذا، إلا أنه لا بد أن نضيف إلى هذه السمات التي أصبحت تميز محيط الأعمال، وتؤثر على المؤسسة اليوم، وهي التنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية والتوجهات الأخلاقية:

1. **التنمية المستدامة:** ان ندرة الموارد، وتغير المناخ، وانبعث الكربون، والطاقة البديلة، مثل تجديدها وإعادة تدويرها والحفاظ عليها، هي قضايا تعكس جميعا أهمية الاستدامة كأولوية في عصرنا الحالي، إذ تؤثر علينا جميعا وعلى جميع مؤسسات مجتمعنا. فالاستدامة هدف يتناول حقوق الأجيال الحالية، والمقبلة، في الموارد الطبيعية الحالية بوصفها من أصحاب المصالح.

في معظم الأحيان، يصف هذا المصطلح الممارسات التي تستخدم الموارد البيئية لدعم الاحتياجات المجتمعية حاليا مع الحفاظ على البيئة وحمايتها لاستخدامها في المستقبل.

كما يعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، الذي يضم أعضاؤه الرؤساء التنفيذيين للشركات العالمية، التنمية المستدامة بأنها "شكل من أشكال التقدم تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"¹.

إن الحديث عن كوكبنا والتنمية المستدامة يجب أن يجيب على كيفية تحقيق التوازن بين كيفية عيش الناس وكيفية عمل المنظمات، وقدرة البيئة الطبيعية على دعمهم. ببساطة، نحن نريد العيش بازدهار، وراحة، ورفاهية في حياتنا اليومية. ولكن يجب أن ندرك أيضاً أنه علينا أن نولي مزيداً من الاهتمام إلى "تكاليف" هذه التطلعات وكيفية تحمّل هذه التكاليف بطريقة لا تضر بالمستقبل.

1.1. الاستدامة البشرية:²

يمكن أن يتسع مفهوم الاستدامة والسعي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة أكثر بكثير من التركيز على البيئة الطبيعية وحدها. إذ يقدم الباحث Pfeffer Jeffrey حجة قوية لصالح توجيه اهتمام الإدارة للاستدامة الاجتماعية والبشرية، وليس فقط لقضايا الاستدامة البيئية التقليدية (الثروات الطبيعية). ويقول: "كما أن هناك اهتماماً بحماية الموارد الطبيعية، يمكن أن يكون هناك مستوى مماثل من الاهتمام بحماية الموارد البشرية... كون المؤسسة مسؤولة اجتماعياً، هذا يعني أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير الممارسات الإدارية على حالة الموظف البدني والنفسي".

¹ Schermerhorn J.R., Exploring Management, 3rd ed, John Wiley & Sons, 2012, p 77.

² Schermerhorn J.R., ibid , p 78.

2. المسؤولية الاجتماعية:

ان الطريقة التي تتصرف بها المنظمات في علاقتها مع العديد من أصحاب المصلحة، هي مؤشر جيد على شخصيتها الأخلاقية.

تُعرّف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "التزام المنظمة بالعمل بطرق تخدم مصالحها ومصالح أصحاب المصلحة فيها على حد سواء، وتمثل المجتمع ككل"¹.

فلم يعد أداء المنظمة يقاس فقط بالمعايير المالية، ولكن أيضاً أصبح يقاس بالمعايير الاجتماعية والبيئية. يطلق البعض على هذا (3Ps) profit, people, planet وتعني الربح, الناس, و كوكب الأرض. وهكذا فان صنع القرار الإداري والاقتصادي يتأثر بهذه الجوانب، فيتم اختياره، هل القرار سليم اقتصادياً؟ هل القرار مسؤول اجتماعياً؟ وهل القرار سليم بيئياً؟

فالكثير من الناس يعتقدون الان أن الشركات، يجب أن تأخذ الاعتبارات الاجتماعية في الحسبان عند اختيار أفعالها. وبالتالي بدأت المجتمعات تضغط على مؤسسة اليوم اجتماعياً.

3. الأخلاق:

تغطي القضايا الأخلاقية التي يواجهها المسيرين مجموعة واسعة من المواضيع؛ وينشأ معظمها بسبب احتمال وجود تعارض بين أهداف المنظمة، وأهداف المسيرين الفردية، وكذا الحقوق الأساسية لأصحاب المصالح. يشير مصطلح "الأخلاق" إلى المبادئ المقبولة للحق أو الخطأ، التي تحكم سلوك شخص ما، أو أعضاء مهنة ما، أو أفعال منظمة ما. حيث أن أخلاقيات الأعمال هي المبادئ المقبولة للحق أو الخطأ الذي يحكم سلوك رجال الأعمال.

¹ Schermerhorn J.R., op-cit, p73.

فالقرارات الأخلاقية هي تلك التي تتفق مع تلك المبادئ المقبولة من الصواب والخطأ، في حين أن قرارا غير أخلاقي هو ما ينتهك المبادئ المقبولة.

أصحاب المصلحة لديهم حقوق أساسية يجب احترامها، ومن غير الأخلاقي انتهاك تلك الحقوق. حيث يحق للمساهمين الحصول على معلومات دقيقة، وفي الوقت المناسب عن استثماراتهم (في البيانات المحاسبية). كما يحق للعملاء أن يكونوا على علمٍ تامٍّ بالمنتجات والخدمات التي يشترونها، بما في ذلك امكانية إلحاق الضرر بهم أو بالآخرين، ومن غير الأخلاقي تقييد وصولهم إلى هذه المعلومات. كما أن للعمال الحق في ظروف عمل آمنة، وفي تعويض عادل عن العمل الذي يؤديه، وفي أن يعاملهم المسؤول بطريقة عادلة.

وبهذه الطريقة تشكل الممارسات الأخلاقية للأعمال، سمات جديدة تشكل محيط العمل الجديد. ويمكن لهذه السمات ان تكون ضاغطة على المؤسسات غير الأخلاقية، كما تشكل ميزات للمنظمات التي تعتمد الأخلاق في تعاملاتها دون إلزام قانوني.

وتجدر الإشارة الى انه قد يواجه المسكرون معضلات أخلاقية، وهي حالات لا يوجد فيها اتفاق بالضبط عما هي المبادئ المقبولة للحق والخطأ، أو حيث لا يبدو أي من البدائل المتاحة مقبولاً أخلاقياً.

الحوكمة:

وهناك حاجة متزايدة إلى إجراءات قوية لحوكمة إدارة الشركات لضمان التزام المسيرين بالمعايير الأخلاقية، ولا سيما للتأكد من عدم انخراط كبار المسيرين في التعامل الذاتي أو التلاعب بالمعلومات. إن مفتاح إجراءات حوكمة الشركات وإدارة رشيدة هو مجلس إدارة مستقل، مستعد لمساءلة كبار المسيرين عن التعامل الذاتي وقادر على التشكيك في المعلومات التي يقدمها المدراء.

المبحث الثالث: المعالم الثقافية للمؤسسة

لا يعتبر السعي الدائم للمؤسسة في تحقيقها للإنجازات طريقاً معبداً وسهلاً، بل غالباً ما تواجهها عوائق كثيرة أكبرها وأهمها القيم والقناعات، والتي لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج، كما تظهر ذلك بعض الدراسات.

هذه القيم والقناعات هي ما يطلق عليها بثقافة المنظمة. ويفترض في هذه الثقافة أن تلائم حاجات المحيط الخارجي واستراتيجية المنظمة، مما ينتج عنه موظفين ذوي التزام عالي، يشكلون بدورهم منظمة ذات أداء عالي.

المطلب 1: ثقافة المؤسسة

الفرع 1: ماهية ثقافة المنظمة

لقد تمت دراسة ثقافة المنظمة بطرق كثيرة ومختلفة، مما أوجد لها العديد من التعاريف.

فقد عرفها (Keyton 2011): "على أنها مجموعة الآثار، والقيم والافتراضات التي تنشأ من تفاعلات أفراد المنظمة".¹

كما يعرفها (Martin 2002) بأنها: "نماذج تفسير مكونة من معاني مشتركة والعديد من المظاهر الثقافية كالقصص والطقوس، ممارسة رسمية وغير رسمية، مصطلحات، والترتيبات المادية".²

ويشتهر تعريفها من قبل (Deal, Kennedy 1982) بأنها: "الطريقة التي نفعل بها الأشياء من حولنا"³

¹ The oxford handbook of organizational climate and culture, p122.

² Joann K., Communication and organizational culture, Sage pub, 2005, p21.

³ Ray,C.A.(1986).Corporate Culture:The last Frontier of Control? [1].Journal of management studies,23(3),p 289.

ويعرفها Gareth, J. بأنها: " مجموعة من القيم والقواعد (الأعراف) التي يتشاركها أفراد المنظمة ، وتتحكم في التفاعل فيما بينهم وبين الموردين والمستهلكين، و باقي الأفراد خارج المنظمة"¹

أما Schein فيعرفها بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حلها لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي، يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل".²

ثم يعرفها في 2016 ويطلق على هذا التعريف اسم التعريف الديناميكي للثقافة، حيث يقول:

" يمكن تعريف ثقافة المجموعة، على أنها التعلم المشترك المتراكم لتلك المجموعة، لأنها تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي؛ التي عملت بشكل جيد، بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي، يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور والتصرف فيما يتعلق بهذه المشاكل.

هذا التعلم المتراكم، هو نمط أو نظام من المعتقدات والقيم والمعايير السلوكية، التي أصبحت من المسلم به على أنها افتراضات أساسية وفي نهاية المطاف تفقد الوعي".³

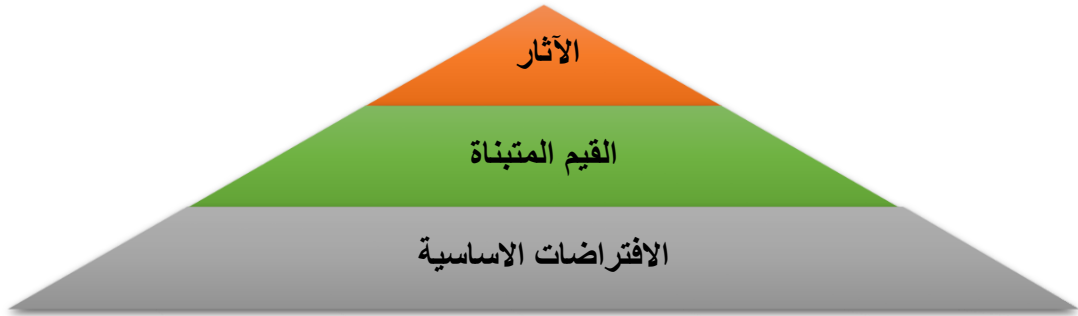
ومن هذه التعاريف يظهر مدى تعقيد وعمق هذا المفهوم، ومدى شموليته. بالإضافة الى أهميته حيث يفسر كل ما يحدث في المنظمة من سلوك. فهي تراكم كل ما يتم معاشته من إدراك للمشاكل في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وما يتم اعتماده من ممارسات، نتجت عن تفكير ومشاعر، فتصبح كالمعتقدات والمسلمات التي لا تقبل النقاش والتي سيتم نقلها للأعضاء الجدد.

¹ Gareth,R.J, Organizational theory, design, and change, p201

² Joann K., op-cit, p20.

³ Schein H. Edgar, Organizational culture and leadership, 5th ed, Wiley, New Jersey, 2017, p21.

شكل رقم (1-6): مستويات الثقافة حسب Schein



المصدر: SCHEIN.H., Organizational Cultural and Leadership ,5th ed ,Wiley 2017,p28

● الأشياء المصنوعة والآثار: هذه هي الجوانب المرئية للثقافة، وهي الأشياء المصنوعة من طرف الانسان، كالمباني، وكل أبعاد بيئة العمل المادية، وطريقة اللباس، قصص المؤسسين، الهياكل، والسلوك الملاحظ. من السهل تحديدها ومعرفتها لكن يصعب معرفة معناها. ومن الصعب تفكيكها.

بالإضافة الى انها تقدم فكرة عن الثقافة السائدة في المؤسسة.

● القيم: تتضمن، ما يعتبر مهما ويستحق التفضيل، وما يعتبر صحيحاً أو خاطئاً، الاستراتيجيات، الأهداف والفلسفة، المختارة بطريقة واعية والتي يتم نشرها من الإدارة في المؤسسة. وتجدر الإشارة الى انها تشكل الأساس للبعد الظاهري والمتمثل في الآثار، والسلوك.

● الافتراضات الأساسية: حيث تمثل مبادئ المعتقدات. وهي أساس للقيم، فمثلا نجد أفراداً يفضلون الدراسة ويولونها أهمية كبيرة، مقارنة مع آخرين، وذلك بسبب أنهم يفترضون ان الدراسة توفر العيش الكريم مثلاً. من الصعب حصرها، وذلك بسبب انها تعمل على مستوى اللاوعي. وهي مبنية على أسئلة مثل طبيعة الانسان، العلاقة مع الزمن، مفهوم الصدق، الخ... . الادراك، الأفكار، المشاعر. وهي غالباً ما تعتبر صحيحة لا يتم مناقشة صحتها وصوابها.

كما تسمح هذه المستويات الثلاثة بتشخيص ثقافة المنظمة، وتمكن من تغييرها.

الفرع 2: أنواع الثقافة

تؤثر البيئة الخارجية بشكل كبير على ثقافة المؤسسة الداخلية. يمكن أن تختلف الثقافات على نطاق واسع عبر المنظمات؛ ومع ذلك، غالبًا ما تبدي المنظمات في نفس الصناعة عن خصائص ثقافية مماثلة لأنها تعمل في بيئات مماثلة، حيث يجب أن تجسد الثقافة الداخلية ما يلزم للنجاح في البيئة. فإذا كانت البيئة الخارجية تتطلب خدمة عملاء فائقة، فيجب أن تشجع الثقافة الخدمة الجيدة؛ وهكذا إذا كانت تتطلب اتخاذ قرارات فنية دقيقة، فيجب على القيم الثقافية تعزيز اتخاذ القرار الإداري الفني والدقيق. ومن هنا نستنتج أنه توجد عدة أنواع من الثقافات.

توجد طرق عدة لتصنيف الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية، وسنذكر تصنيفين منهما فيما يلي: أولاً تصنيف Kotter وزميله، ثانياً تصنيف A. K. Mishra و D. R. Deniso.

1- تصنيف Kotter لأنواع الثقافة:

يعتبر John Kotter، وزميله، من أول من قاما بدراسة أثر ثقافة المنظمة على أدائها، حيث يميزان بين أربع ثقافات¹. وهي ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز. وفيما يلي الخصائص المميزة، ونقاط الضعف لكل نوع كما يشرحها Kotter.

• النوع الأول-ثقافة القوة: حيث التركيز على الاتجاه، والحسم، والإرادة.

الخصائص المميزة لها:

1. القائد قوي جذاب له حضور (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياع.
2. يهتم القادة بأنفسهم ويكافؤون ويحمون الاتباع المخلصين لهم.
3. القائد حكيم وعادل يتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.

¹. الهوارى سيد، مرجع سبق ذكره، ص 270.

4. يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين.
5. يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.

نقاط ضعف ثقافة القوة:

1. يعطي الناس لرغبات رئيسهم الاولوية الأولى، حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
2. يخشى الناس اعطاء اخبار غير سارة لرؤسائهم.
3. لا يناقش الناس رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين.
4. المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ. إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.
5. إن ترقية المخلصين يكون بصرف النظر عن كفاءاتهم.

• النوع الثاني-ثقافة النظم والادوار: حيث التركيز على النظام والاستقرار، والرقابة.

مميزات ثقافة النظم والادوار:

1. يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمدة، وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
2. يتم مكافئة الناس على أساس التزامهم باللوائح
3. تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك.
4. يتم الحد من سوء استخدام النفوذ باللوائح.
5. سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا، مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.
6. إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

نقاط ضعف ثقافة النظم والادوار:

1. يسير الافراد على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.
 2. يعتبر إثما كبيرا تعدي الشخص حدود سلطاته، أو الإجراءات المعتمدة.
 3. عدم الخروج عن القواعد أهم من العمل بطريقة صحيحة.
 4. إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق، والابداع.
 5. من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات، مما يجعل الناس تياس من المحاولة.
 6. يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلات، وليس على أساس كائنات حية.
- النوع الثالث-ثقافة التعاطف الإنساني: حيث التركيز على التعاطف، والعلاقات، والخدمة.

الخصائص المميزة لثقافة التعاطف الإنساني:

1. يتعاطف الافراد مع بعضهم في العمل فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.
2. يعطي الناس قيمة مرتفعة للانسجام فهم يتأكدون دائما أن الصراعات قد تم حلها، وأن كل شخص على متن المركب على حد التعبير.
3. يعطى الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين: إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض.
4. يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.
5. يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرن إنجازات الآخرين.
6. يشعر الناس بالانتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم، ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل.

نقاط الضعف في ثقافة التعاطف الإنساني:

1. دائما يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.
 2. لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.
 3. يحاول الناس تجنب المعارضة، ولكن القضايا تزداد عمقا فالانسجام سطحي والصراعات كاملة.
 4. عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية، فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسن ادارة الأمر، وبالتالي تفقد الاتجاه.
 5. تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.
 6. يتم مكافئة الناس بالتساوي بصرف النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى تثبيط الطموحين.
- النوع الرابع -ثقافة الإنجاز: حيث التركيز على النجاح، النمو، والتميز.

الخصائص المميزة لثقافة الإنجاز:

- 1- يشعر الافراد بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، وبأنهم يعملون من اجل اشياء أكبر منهم.
- 2- يشعر الافراد بأنهم اقوى، وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، حيث ترفع من نظرهم لذواتهم.
- 3- يدير الافراد أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا.
- 4- لا يسمح للقواعد واللوائح ان تقف في وجه العمل.
- 5- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.
- 6- يتمتع الافراد بروح معنوية عالية، وشعور بالاتحاد وروح الفريق.
- 7- هناك إحساس بالتميز بفضل مصطلحات واساطير خاصة.

نقاط الضعف في ثقافة الإنجاز:

- 1- يشعر الافراد بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانا.
- 2- يضحى الناس بحاجاتهم الشخصية، العائلية، والاجتماعية، وحتى صحتهم من اجل العمل.
- 3- يتعاون الافراد فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسين اقوياء وربما متكبرين.
- 4- تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
- 5- بما ان الانتقاد غير مسموح به، تجد المجموعة صعوبة في تصحيح اخطائها.
- 6- ان الالتزام بالتميز مهما كان الثمن يؤدي الى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية.

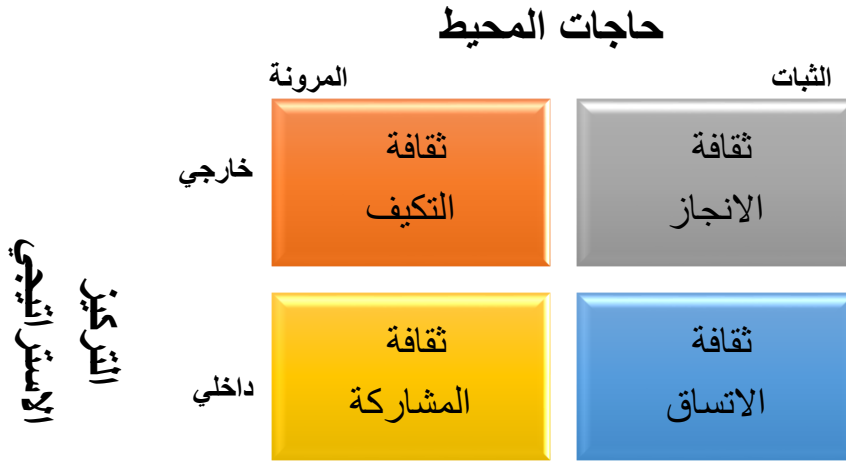
- تصنيف A. K. Mishra و D. R. Deniso لأنواع الثقافة¹:

عند التفكير في القيم الثقافية المهمة للمؤسسة، يأخذ المدراء في الاعتبار البيئة الخارجية، بالإضافة إلى استراتيجية المؤسسة وأهدافها. تشير الدراسات إلى أن التوافق الصحيح بين الثقافة والاستراتيجية والبيئة يرتبط بأربع فئات أو أنواع من الثقافة. تستند هذه الفئات على بعدين وهما: (1) مدى المرونة، أو الاستقرار التي تتطلبها البيئة الخارجية، و(2) مدى التركيز الاستراتيجي للشركة على الداخل أو الخارج.

والفئات الأربع المرتبطة بهذه الاختلافات هي ثقافة التكيف، الإنجاز، المشاركة، والاتساق.

¹ Daft L. R, op-cit, p94.

شكل رقم (1-7): الأنواع الأربعة لثقافة المنظمة



Daft R., Management, 11th, Cengage Learning, Usa, 2016, p 94.

1- ثقافة التكيف:

تظهر ثقافة القدرة على التكيف في بيئة تتطلب استجابة سريعة واتخاذ قرارات عالية المخاطر. يشجع المدراء القيم التي تدعم قدرة الشركة على اكتشاف وتفسير وترجمة الإشارات من البيئة إلى سلوكيات جديدة بسرعة. ويتمتع الموظفون بالاستقلالية لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية لتلبية الاحتياجات الجديدة، كما أن الاستجابة للعملاء تحظى بتقدير كبير. ويقوم المدراء أيضاً بإحداث التغيير بنشاط من خلال تشجيع ومكافأة الإبداع والتجربة والمجازفة.

تستخدم العديد من شركات التكنولوجيا والشركات القائمة على الإنترنت، ثقافة التكيف، كما تفعل العديد من الشركات في صناعات التسويق، والإلكترونيات، ومستحضرات التجميل، لأنها يجب أن تتحرك بسرعة للاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة.

2- ثقافة الإنجاز:

تناسب ثقافة الإنجاز مع المنظمات المعنية بخدمة عملاء محددین في البيئة الخارجية، ولكن دون الحاجة الشديدة إلى المرونة، ولا للتغيير السريع. هذه الثقافة الموجهة نحو النتائج تقدر التنافسية، الهجوم، والمبادرة الشخصية، وتخفيض التكاليف، والاستعداد للعمل لفترة طويلة وبشدة لتحقيق النتائج. حيث أن التركيز على الفوز وتحقيق أهداف طموحة محددة هو الغراء الذي يربط أفراد المنظمة معًا.

3- ثقافة المشاركة:

تؤكد ثقافة المشاركة على التركيز الداخلي على مشاركة الموظفين للتكيف السريع مع الاحتياجات المتغيرة للبيئة. تضع هذه الثقافة قيمة عالية على تلبية احتياجات الموظفين، وقد تتميز المنظمة بجو من الرعاية يشبه العائلة الواحدة. يؤكد المدير الذي يملك هذه الثقافة على قيم مثل التعاون، ومراعاة كل من الموظفين والعملاء، وتجنب حالات الخلاف، ما أمكن.

4- ثقافة الانساق:

الفئة الأخيرة من أنواع الثقافة، هي ثقافة الانساق، حيث يكون التركيز في هذا النوع داخليًا وتوجهًا متسقًا، في بيئة مستقرة. يتم تقييم اتباع القواعد والاقتصاد، وتدعم الثقافة وتكافئ طريق الاداء المنهجية، العقلانية، والمنظمة. في عالم اليوم سريع التغيير، يعمل عدد قليل من الشركات في بيئة مستقرة، ويتحول معظم المدراء نحو ثقافات أكثر مرونة ومتناغمة مع التغييرات في المحيط.

المطلب 2: هوية المؤسسة

الفرع 1: تعريف وإدارة الهوية

1- تعريف الهوية

يتم تعريف هوية المؤسسة على أنها "الصورة الداخلية للمؤسسة لمن يعملون فيها. حيث تؤثر هذه الهوية على التمثيلات التي قد يمتلكها أعضاء الشركة للبيئة والسوق ومنافسيها".¹

وبالتالي، فإن الهوية تخلق مجموعة من التمثيلات، وخيال مشترك يمكن المؤسسة من العمل، ويحدد استراتيجيتها.

إن رؤية شيء ما كمنظمة يعني منحها هوية. وهذا بدوره يعني التأكيد على استقلاليتها وتحديد حدودها ومواردها الجماعية. كما تتضمن الهوية التنظيمية أيضاً فكرة أن تمتلك خصائص خاصة، وفي نفس الوقت تكون جزءاً من فئة عامة.

غالباً ما تُعرّف الهوية التنظيمية من حيث خصائصها الرئيسية²: التميز، والقدرة على التحمل، والمركزية ضمن الدراسات المتعلقة بالمنظمات، يتم استخدام مفهوم الهوية بثلاث طرق رئيسية: الهوية التنظيمية، والهوية الاجتماعية، والهوية الذاتية، مع الإشارة إلى (على التوالي) القضايا التنظيمية والجماعية والفردية حول الشعور بمن وكيف نحن أو أنا.

ويتم التمييز بين ثقافة الشركة وهويتها: ثقافة المؤسسة تتمثل في المظاهر الهوية المرئية، في أحد مكوناتها الظاهرة (الآثار الظاهرة) مثل طقوسها أو موائيقها أو أساطيرها، أو محرماتها. تشير الهوية من ناحية أخرى، إلى الخيال التنظيمي، وإلى التمثيلات التي تمتلكها الشركة عن نفسها.

¹ LEHMANN-ORTEGA L., et al, Stratégor, 7^{ème} éd, dunod, 2016, p 14.

² Neal M. Ashkanasy, Celeste p.m. Wilderom, Mark F. Peterson, The handbook of organizational culture and climate/editors, 2nd ed, 2011.p 21

تتبع الهوية من المنظمة نفسها، من خلال المجموعات المختلفة التي تشكلها، وتنسب إليها من قبل الجماهير الخارجية المختلفة.

2- إدارة الهوية:

تعتبر إدارة هوية الشركة قضية حاسمة. وتتكون هذه المهمة التي تقع على عاتق الإدارة، Soenen G. et

(Moingeon B.2008) من المهام التالية¹:

- تثمين هوية الشركة بين أعضائها:

يجب على الإدارة تنظيم طقوس ومناسبات لتعزيز الهوية، تسمح للقديم بالاحتفال بالهوية التاريخية ولدى الجدد بالتشكل تدريجيًا، من خلال مشاركة مشروعة، وارتباط مع المؤسسة، والانتماء إليها (الهوية المعاشة).

- تثمين هوية الشركة في السوق:

وهنا تتمثل مهمة الإدارة في تعزيز خصوصية الشركة مع عملائها. تقع هذه المسؤولية تحت إدارة الهوية المتوقعة والمحددة، حيث يتوجب على الإدارة التفكير في "العلامة التجارية للشركة"، كما يتوجب عليها مراقبة سمعتها.

- حماية الهوية:

يجب على القائد التأكد من أن التغييرات الاستراتيجية التنظيمية، مثل التنوع أو إعادة الهيكلة، لا تشكل في منظور الأفراد للأساس التاريخي للمؤسسة. فكلما تلاشت الهوية الجماعية، فإن العلاقة مع المؤسسة تنزل وتتدهور، وتتميز بتقديم المصالح الشخصية بدلاً من القيم الجماعية.

¹. LEHMANN-ORTEGA L., et al, op-cit, p 657.

- البحث عن الاتساق:

يجب على القائد التأكد من اتساق الهوية والتأكد، على سبيل المثال، من أن الفجوة الموجودة بين الهوية المعلنة من طرف القادة والمنقولة عن طريق الاتصال من جهة، وكما يختبرها الموظفون من جهة أخرى، لا تشكل مصدر إحباط وتثبيط. إضافة إلى العمل على تقليصها.

- تطوير الهوية

من أصعب ما يمكن، ويجب إتقانه هو تطوير الهوية. في حين أن الهوية هي مورد استراتيجي يمكن من خلاله بناء ميزة تنافسية مستدامة. يمكن أن تصبح أيضًا عائقًا يمنع المؤسسة من التطور. وتجدد الإشارة إلى أن تطوير هوية المنظمة هو أحد المهام المركزية للقائد.

الفرع 2: الجوانب الخمسة للهوية التنظيمية

يعتمد النموذج ذو الجوانب الخمسة ل (Soenen G. et Moingeon B., 2002).¹ على الفرضية

التالية: يمكن فهم هوية المؤسسة على أنها إجابة على السؤال "من هي الشركة؟".

بالنسبة لأي هوية جماعية، يمكننا التمييز بين خمسة جوانب:

. الهوية المعلنة: حيث تشير إلى الهوية كما يتم صياغتها "رسميًا" من قبل قادة المؤسسة.

. الهوية المُسَقَّطَة (المعروضة): وتشير إلى مظاهر الهوية المعلنة التي تنشرها المؤسسة من أجل تقديم نفسها إلى جماهيرها

المختلفة.

. الهوية المعاشة (الفعلية): تشير إلى التمثيل الجماعي للمؤسسة الذي يمتلكه أعضائها. هذا التمثيل، الذي يتكون

من تصورات وتأثيرات واعية إلى حد ما، متجذر في التجربة المعاشة، وقد يختلف عن الهوية التي يصورها القادة

أو عن تلك التي تنقلها الاتصالات المؤسسية.

¹ LEHMANN-ORTEGA L., et al, op-cit, p 659.

. الهوية الظاهرة: عبارة عن مجموعة من العناصر، المركزية والمستقرة بمرور الوقت، والتي تميز المنظمة بطريقة ما، يمكن اعتبارها الهوية "التاريخية" للمنظمة. يمكن أن تتضمن العناصر، مثل أنظمة العمل، المهارات الجماعية، أو الهياكل، أو عناصر أكثر رمزية.

. الهوية المنسوبة (المخصصة): تتعلق بصورة المؤسسة، أي السمات المرتبطة بها من قبل جماهير مختلفة. حيث يطور كل جمهور تمثيله الخاص للمؤسسة، والذي يندمج في بعض الحالات مع صورة علاماتها التجارية.

الفرع 3: التفاعلات بين الاستراتيجية والهيكل والقرار والهوية

في النهاية، يمكننا أن نلاحظ أن الهيكل وعمليات صنع القرار والهوية تتفاعل ليس فقط مع الاستراتيجية، وإنما تتفاعل أيضًا فيما بينها. ويكمن هذا وراء اعتبار بعض المؤلفين أن المكونات الأربعة للإدارة الاستراتيجية هي الاستراتيجية، الهيكل، القرار، الهوية.

ويعني هذا التداخل أنه مهما كانت المشكلة المطروحة على الإدارة العامة للمؤسسة، فإن مراعاة أحد هذه الجوانب يؤدي حتمًا إلى مراعاة الجوانب الثلاثة الأخرى.

تؤثر الهوية في استراتيجية المؤسسة، باعتبار أنها التمثيلات التي يحملها أفراد المؤسسة، كما تؤثر الاستراتيجية في الهوية على المدى الطويل، إضافة إلى التأثير في القرار، والتأثر به، كما ينعكس هذا كله على الهيكل التنظيمي والذي سيساهم في تنفيذ القرار، متأثرًا بالاستراتيجية المتبعة، ومؤطرًا بهوية المؤسسة. إذ يعتبر الهيكل التنظيمي من مظاهر الهوية، والثقافة.

هوية الشركة والتغيير

بالإضافة إلى الديناميكيات الداخلية، يخضع نظام الهوية لتأثيرات خارجية. و التي يمكن أن تساعد في تغيير هوية المؤسسة، مثل التغييرات في البيئة التنافسية، والتي يمكن أن تتطلب تغييراً عميقاً في هوية الشركة، ضغوطات من طرف الهيئات تدفع المؤسسات الى اعتماد نظم تسيير معيارية، معدل دوران العمال حيث يتميز الأفراد الجدد بخصائص سوسولوجية مختلفة، دخول منافسين جدد، أزمات،

كل هذا يتطلب تغييراً في الاتصال عن طريق الهوية. وتصدر الإشارة الى أن هذا التطور، والتغيير ليس دائماً جذرياً حيث يمكن أن يكون تدريجياً.

الخاتمة:

ان الإدارة الناجحة تدور حول اغتنام ما يحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بإعادة ترتيب الصفوف داخلها. فلا يجب ان ينصبّ اهتمام وتركيز المسيرين على احدى البيئتين دون أخرى، فالثقافة الداخلية للمؤسسة هي الرافد الأساسي الذي يسمح للمنظمات بالمرونة لتحقيق الأهداف، لذلك من الواجبات الإدارية اليوم هي العناية بالثقافة التنظيمية.

فمع تطور مناخ الاعمال بشكل متسارع، فافرضاً على المؤسسة اليوم متغيرات جديدة، تطورت معه بالموازات، أفكار الإدارة ومدارسها، متماشية مع الواقع وذلك بسبب محاولات الفهم لما يحدث في المؤسسة وخارجها، بهدف توفير التعليمات، التوجيهات، والأدوات اللازمة لمدراء اليوم. اذ لا يترتب على هؤلاء إلا اتباع ما توصل له الباحثون، لاستثمار الميزات الجديدة للمحيط ليتم تحويل هذه التهديدات الى فرص. حيث لا يجب ان نتخوف من المحيط، بل ان نراه فرصة سانحة للانتقال بالمؤسسة الى مستويات تتأقلم فيها مع المعطيات الجديدة، ولما لا يتعدى ذلك الى استباق ما سيكون في الغد.

وعلى حد سواء يسعى الباحثون والممارسون للإدارة، إلى استراتيجيات مختلفة لكسب الدعم من الموظفين لزيادة احتمالية نجاح عمليات وبرامج التغيير.

فعلى المدير الذي يريد ذلك ان يمتلك مهارات جديدة، على رأسها عدم تجاهل الحقيقة. فيخفف الغموض الذي يتّصف به المحيط، وذلك عن طريق الحصول على المعلومة ومعالجتها باستخدام التكنولوجيا الحديثة، لتكون استجابته مُحكمة، تُرسيها خطة استراتيجية، ضمن ثقافة مناسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة. فعندما تتطابق مع استراتيجية القيادة تؤدي الثقافة القوية الى نتائج المنظمة الإيجابية.

الفصل الثاني:

الاتصال في المؤسسة

مقدمة:

لطالما كان الاتصال من اهم النشاطات في حياة الانسان، كما أنه لا يزال كذلك، وسيظل. كيف لا وهو السبيل الوحيد الذي يسمح له بالتفاعل مع محيطه. فكيف بالأمر وقد تطور هذا المحيط وأصبح أكثر تعقيدا وازدادت متطلبات العيش فيه كما ونوعا.

فاذا ما أضفنا أهم ميزات العصر الحديث، وهو عصر المعلومات، حيث نعيش ثورة معلوماتية تجعل البيانات والمعلومات تتدفق علينا من كل حذب وصوب، سنجد بأن الاتصال والمعلومات يمثلان بالنسبة للمنظمة ما يمثلته الماء بالنسبة للأسماك.

يصرح Zakaravicius (2012) قائلاً بأن أي منظمة حديثة يجب عليها أن تتطور، تتعلم، وتتحمل المسؤولية الاجتماعية وتضمن الأمن الاجتماعي، وتتميز بالمرونة هيكليا.

فلم يعد الإنتاج هو فقط ما يُحدد ويعرف المؤسسة، وانما أصبحت تعرف أكثر بفضل شخصيتها الاجتماعية. مما يلزمها على التفاعل أكثر مع بيئتها داخليا ومحيطها خارجيا. فقد ازدادت أهمية انصات المؤسسة لربائتها ولمختلف النشاط في محيطها. وبالتالي الاهتمام والتركيز أكثر على طريقة اتصالها.

بيد أن الاتصال في المنظمة لم يعد يقتصر فقط على نقل المعلومات الى الموظفين للقيام بواجباتهم او تنفيذ مهامهم، ولكنه اليوم يصبغ العلاقات بين الموظفين، ويحدد دوافعهم للعمل، ويؤثر على رضاهم الوظيفي ومدى التزامهم، ويتحكم في درجة نشاطهم، وادراكهم وفهمهم لعمليات التغيير، إضافة الى مدى انخراطهم فيها.

ويعبر Cowan (2014) عن مشكلة الاتصال في المنظمات الحالية، قائلاً ان العديد من هذه المنظمات لا يزال يستخدم مناهج الاتصالات في القرن العشرين للتواصل مع جمهور القرن الحادي والعشرين.

بالرغم من ان التكنولوجيا تساعد في مواجهة تحدي الاتصال هذا، الا أنها تضيف أيضا متطلبات جديدة.

حيث أن أي مشكلة في الاتصال سواء أكانت في الرسالة أو اختيار الوسيلة المناسبة أو حجم المعلومات غير المناسب، يمكن أن تتسبب في تعطيل نشاط المنظمة ككل، هذا لأن الاتصال مسؤول عن طبيعة البيئة الاجتماعية للمؤسسة.

ومع التقدم في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، زادت قدرات الاتصال لدينا، وفرض علينا هذا التطور في المقابل أن نتعلم أفضل طريقة لاستخدام هذه القدرات. فلقد تغيرت قواعد اللعبة الإدارية والاتصالية، خاصة بعد فترة Web 2.0، ودفعت المؤسسات إلى الانتقال من الاتصال الأحادي الاتجاه، إلى الاتصال الثنائي الاتجاه وذلك بفضل العلاقة التفاعلية التي وفرتها هذه التكنولوجيات.

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: أنواع الاتصال

المبحث الثالث: الاتصال والبيئة الاجتماعية

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة المعرفة، وتطوير الكفاءات

المبحث الاول: الأدبيات النظرية

المطلب 1: الإطار المفاهيمي للاتصال

يعتبر الاتصال من أقدم العمليات الاجتماعية على وجه البسيطة، فهو يتواجد في كل جوانب الحياة الانسانية، سواء الشخصية منها أو المهنية. كما انه يعد شرطاً للبشرية عموماً، ولوجود المجتمعات، وبالطبع لنشاط المنظمات خصوصاً. لذلك يعتبر من الضروري البد بتعريف للاتصال ان الادبيات النظرية تعج بتعاريف كثيرة حول مفهوم الاتصال فقد عرف بعدة طرق وذلك حسب تركيز كل مؤلف على كل مكون من مكوناته.

ان كلمة الاتصال لها جذورها في اللاتينية. حيث ان اسم (communicatio) يعني "مشاركة، نقل"، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك¹، بينما فعل (communicare /communico) له معنيان: "امتلاك شيء مشترك مع أحدهم، مشاركة شيء ما مع أحد ما". والمعنى الثاني يدور حول: "تقديم شيء لأحد ما، اعطاء، السماح بالمشاركة، الاشتراك". (Potocki et al .2011).

عندما نقوم بتحليل أصل الكلمتين يمكننا أن نشير كذلك الى كلمة communio، والتي تعني "تقوية، تدعيم وتأکید".

وإلى كلمة communis، تعني "مشترك أو شائع، عالمي، مقبول بشكل عام، عادي". وإلى كلمة communitas، والتي تعني "مجتمع، أو مجموعة" (Mikułowski-Pomorski 1988).

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 19

وفيما يلي بعض التعاريف لعملية الاتصال:

لقد عرفت عملية الاتصال من قبل J. Eicher على أنها "عملية ارسال واستقبال الرسائل"¹

ويقول G. R. Miller بأن "الاتصال يركز على تلك الأحداث التي يرسل فيها المرسل رسالة الى المستقبل أو المستقبلين بقصد واع للتأثير على سلوكه/هم اللاحق".

في معظم التعاريف (على سبيل المثال تلك التي كتبها Miller، Womack، Rancer و Infante، و Necki و Awdiejew)، يؤكد هؤلاء المؤلفون على الغاية من الاتصال، والذي يثير معنى معيناً، أو فهماً أو سلوكاً، أو تفاعلاً أفضل بين المشاركين في عملية الاتصال.

الأهم من ذلك، بالإضافة إلى نقل المعلومات، أو المعرفة، أو المشاعر، أو العواطف، أو التأثير على السلوك.

يساعد الاتصال أيضاً، على خلق شعور الانتماء للمجموعة والحفاظ على العلاقات الاجتماعية.²

بالنظر إلى التعريفات المذكورة أعلاه، يفترض المؤلفون أن الاتصال عملية معقدة وديناميكية، يقوم خلالها المرسل بإنشاء ونقل رسالة في شكل شفهي، أو غير لفظي، أو رمزي، إلى المتلقي.

- الاتصال في المؤسسة:

تعدد التعاريف للاتصال في المؤسسة، وسنذكر بعضاً منها، فيما يلي:

تعريف Roger، والذي يرى أن الاتصال ضمن التنظيم، هو "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات".³

كما عرف الاتصال في المؤسسة على أنه: "الفعل الارادي لإرسال، نقل، واستقبال الرسائل، ضمن نظام

من الإشارات التي يتم تبادلها في المنظمة، وفيما بينها وبين محيطها"⁴.

¹ Rogala A., Bialowas S., Communication in Organizational Environments. Palgrave Macmillan, London, 2016, p3.

² Rogala A., Bialowas S, Ibid, p 4.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

⁴ Westphalen M.H, Libaert T., op-cit, 2009, p10

ويعرف بأنه "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"¹

كما يعرف اتصال المؤسسة على أنه: "بأنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها التأكيد على هويتها، وأهدافها، ونشاطها، وما تتقنه، بمعنى أن تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها"²

ويمكن أن نعرف الاتصال على أنه: " العملية التي يقوم من خلالها فرد أو جهة معينة، بإرسال واستقبال الرسائل، تجاه المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، بغية تحقيق هدف معين، بنية التأثير".

المطلب 2: الإطار النظري لعملية الاتصال

سنعرض فيما يلي التيارات الكبرى التي ساهمت في تأسيس، وبلورة نظريات الاتصال.

الفرع 1-المقاربة الميكانيكية:

تعتبر هذه النظرية وليدة الأبحاث حول الاتصالات عن بعد، حيث تركز على فكرة أن المعلومات تنتقل من طرف يعتبر مصدراً للمعلومات بطريقة خطية بين مرسل (الإشارة) يدخل في علاقة مع مستقبل لتصل الى وجهتها. كما أن عملية نقل المعلومات ممكن أن تتأثر وتعرض للتشويش.

وقد قدمت هذه النظرية معادلة رياضية سمحت بقياس المعلومات الموجودة في رسالة معينة، تستخدم فيها أكواد مختلفة. وذلك بمقارنة معدل المعلومات المدخلة مع تلك المخرجة.

¹ إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص136

² Décaudin J-M., La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2ème édition, Economica, Paris, 1999, p167.

صاحبا هذه النظرية هما **C. Shannon** و **W. Weaver**، وقد كانا تخصصهما هندسة ورياضيات. حيث قاما بنشر نظرية رياضية للمعلومات، والمعروفة بالمقاربة الميكانيكية للاتصال. وذلك سنة 1948.

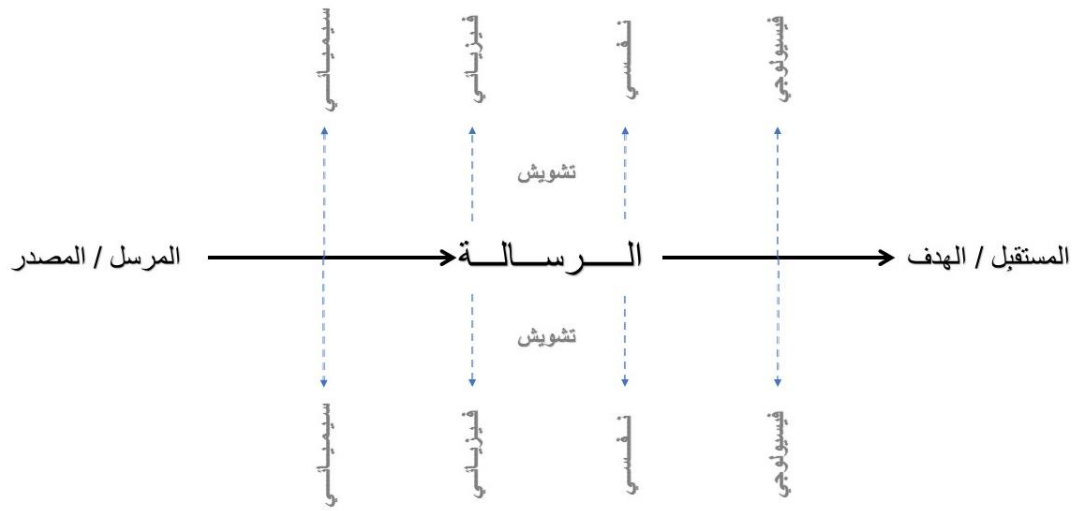
وقد قام **Weaver** بإضفاء طابع إنساني لهذه النظرية التي تعتبر نظرة تقنية محضة، وذلك عبر إدراج فكرة المستقبل الذي يقوم بتشفير وفك تشفير الرسالة وسماه المستقبل السيميائي¹.

هدفت هذه النظرية آنذاك إلى حل المشاكل التي تواجه الاتصالات الهاتفية حيث سلّطت الضوء على العوامل التي يمكن أن تؤثر على جودة الاتصال.

تركزت جهودها لتطوير نموذج، يسمح بتفسير كيفية مرور المعلومة عبر القنوات المتعددة. حيث كانت النتيجة وضع تصور للنموذج الخطي للاتصال².

ويوضح الشكل المقترح من طرف المهندسين أن الاتصال عبارة عن نقل لرسالة ما، من مرسل نحو مستقبل، وذلك بواسطة قناة.

الشكل (1-2): النموذج الخطي للاتصال



المصدر:

West, R. L., Turner, L. H, Introducing communication theory: analysis and application, McGraw-Hill Education, 2018, p10.

¹ Riom A., Libaert T, Adary A., Toute la fonction communication, Dunod, Paris, 2010, p5

² West r., Turner L. H., Introducing Communication Theory, 6th ed, McGraw-Hill Education, 2018, p9.

بنية هذا النموذج خطية وأحادية الاتجاه ومكونة من خطوات متتالية. حيث يقوم مصدر المعلومات بتوفير كمية من المعلومات ثم تحول إلى إشارة. وتتكون الرسالة من مجموعة الإشارات المشفرة، والتي يتم نقلها عبر قنوات تساهم في تحطّي الحاجز الزمني والمكاني بين المرسل والمستقبل، إلا أن هذه الرسالة تتعرض غالباً إلى التشويش والذي يمكن أن يقوم بتشويهه، أو تحريف الرسالة المرسلّة.

بالرغم من أن أعمال Weaver و Shannon تعتبر الأساس النظري الأول للاتصال، إلا أنّها لم تسلم من الانتقاد من طرف الباحثين. أولاً كونها ثنائية تتجاهل تعدد المستقبلين والمرسلين، كما أنّها تتجاهل ردة فعل المستقبل حيث تعتبر أن دوره في عملية الاتصال، سلبي. كما تتجاهل المميزات النفسية للمستقبل والمرسل على حدّ سواء. كما أنّها لم تلق بالاً كذلك للتغذية العكسية التي تعود إلى المرسل من قبل المستقبل.

الفرع 2-المقاربة السيبرانية:

صاحب هذه النظرية هو Wiener وهو أستاذ الرياضيات في معهد MIT، حيث قام بتأسيس "السيبرانية" سنة 1948، والتي تعني علم التحكم في الأنظمة.

وبالتالي هي العلم الذي يهتم بدراسة الأنظمة الحية والغير حية. يعتبر Wiener الأب الروحي للسيبرانية كما أنه أستاذ Shannon.

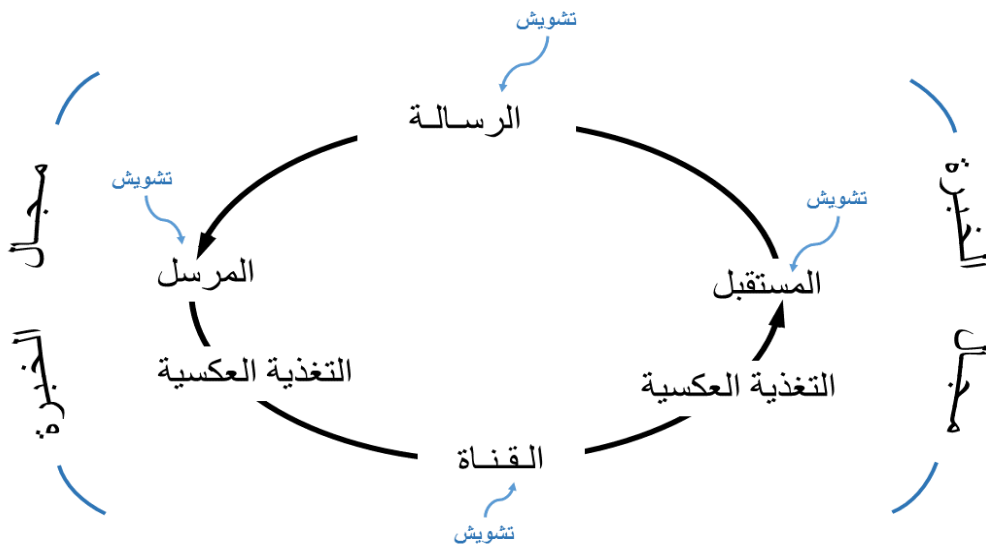
وتعتبر المساهمة الكبرى والقيمة من طرف Wiener لهذه النظرية هو مفهوم التغذية العكسية (Feedback).

كما يعرف النظام السيبراني على أنه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها. حيث يقتضي التفاعل بين هذه العناصر، تبادلاً للمادة، الطاقة، أو المعلومة.¹

¹ Riom A., Libaert T, Adary A., op-cit, p6.

إن تفاعل عنصر مع آخر يولد بالمقابل استجابة للعنصر الثاني تجاه العنصر الأول، وتدعى هذه العملية بالتغذية العكسية أو الراجعة. ومن ثمّ يمكن القول أن العنصرين متصلين بحلقة تدعى حلقة ردة الفعل أو حلقة التغذية العكسية.

الشكل (2-2): النموذج السيبراني للاتصال



المصدر : McGraw-Hill West, R. L., Turner, L. H, Introducing communication theory : analysis and application, Education, 2018, p11.

تعتبر التغذية العكسية "الظاهرة التي سيستجيب بها (ب) لمعلومات (أ) والذي يمكن أن يدفع (أ) إلى تعديل محتوى المعلومات المرسله".¹

¹ Libaert T, le plan de communication, 5^e ed, Dunod, 2017, p16.

الفرع 3-مدرسة Palo Alto:

اجتمعت مجموعة من الباحثين في مدينة قرب **San Fransisco** تدعى **Palo Alto**، وذلك في الخمسينات من القرن الماضي. ثم اشتهرت الأعمال العلمية بعد ذلك باسم هذه المدينة "Palo Alto". وقد نتج عن هذا التعاون المتعدد التخصصات، نظرية "براغماتية" للاتصال، على عكس المقاربة الميكانيكية التي اشتهر بها نموذج **Weaver و Shannon**. وقد كان على رأس هذه المجموعة من المتخصصين، مؤسسها العالم **Gregory Bateson**.

تمت الاستفادة من نموذج **Wiener** الدائري ومن التغذية العكسية كذلك. حيث كانت الفكرة الموحدة لهؤلاء الباحثين، هي أن كل عنصر ضمن مجموعة ما، يتصل ويدخل في علاقة، أي يتفاعل، مع المجموعة التي ينتمي إليها. تعلق جزء كبير من أبحاث **Palo Alto** بالطب النفسي. وقد ساهمت هذه المدرسة في بناء ملامح جديدة لنظرية الاتصال والتي تأسست على مبادئ التحليل النسقي، إضافة الى أنها تعتبر المستقبل بنفس أهمية المرسل. من أبرز العلماء الذين ساهموا في إثراء هذه المدرسة هو **P. Watzlawick**، وذلك بفضل مجموعة من المسلمات من أبرزها أن "كل سلوك، بما في ذلك الصمت، له قيمة اتصالية"، ويقصد بذلك أن الصمت هو أسلوب من أساليب الاتصال. إضافة الى عبارته الشهيرة "لا نستطيع إلا أن نتواصل"¹.

كما اهتمت هذه المدرسة على عكس سابقتها بمضمون الرسائل وليس فقط الجانب الجلي منها. مع تركيزهم على أن الأسبقية في التحليل، تعود للسياق على حساب المحتوى. ومن أبرز ما ساهمت به:

¹ Thierry Libaert , op-cit, p9.

مستويان من المعنى في الرسالة: لقد ميزت هذه المدرسة بين مستويين من مستويات المعنى. الأول مستوى المعلومات، أو المحتوى، هذا ما يقال. والثاني هو مستوى العلاقة بين الأفراد.

التواصل التماثلي، والرقمي: وهما وضعان متميزان ومتكاملان في إيصال الرسالة. التواصل التماثلي هو طريقة التواصل حول العلاقات، فأتماط السلوك غير الشفهي هي نموذج لذلك "لأن زخم الحركة، وعمق الصوت، وطول التوقف؛ كلها تقابل مباشرة حجم العلاقات التي هي موضوع الخطاب"، أما التواصل الرقمي هو طريقة التواصل حول الأشياء. وهو مرتبط باللغة وكود التواصل، حيث يجب أن يكون لدى أطراف الحوار رمز مشترك (نفس اللغة).

التناظر والتكامل: يتصور باتيسون دائما التفاعل بين الأشخاص أو بين المجموعات، كمتتالية من ردود الأفعال على ردود أفعال. وهكذا، يميز بين نظامين أساسيين للعلاقات: علاقات تناظرية يدخل من خلالها المشاركون في أحضان دوامة مبنية على نمو حجم السلوك نفسه (مثلا العنف). وعلى العلاقات التكاملية، والتي يكون خلالها المشاركون كيانا ثنائي القطب (مثلا: الحماية والضعف، السلطة والخضوع).

السياق: الاختلاف الذي يولد الاختلاف، السياق مصطلح شامل يدل على كل الأحداث التي تعين للهيئة وسط مجموعة الإمكانيات التي يمكنها من أن تقوم فيها بالاختيار الثاني، ويقحم (باتيسون) مصطلح "مؤشر السياق" الذي يعرفه كمصدر معلومة خاصة تسمح لهيئة ما بإدراك وفهم ما إذا كانت تتطور في سياق مختلف أم لا، وهكذا يقترح "مؤشرات سياق السياق"، وهكذا إلى ما لا نهاية. يعني بهذه العبارة منطقيا، العناصر التي تسمح بتمييز سياقات تتم فيها الأحداث التي بذاتها تستعمل كسياق لأحداث أخرى.

الفرع 4- المقاربة اللغوية:

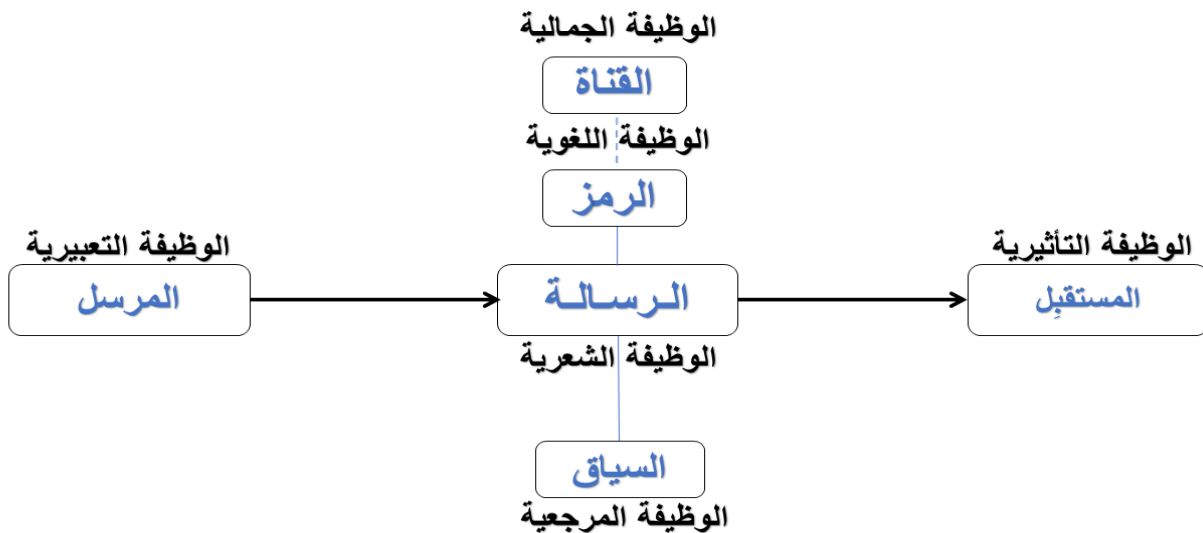
تؤدي اللغة بواسطة وظيفتها الاتصالية دورا مؤثرا على من يستقبلها فاللغة هي "أداء"، مهمته تحقيق هدف معين ومحدد. لقد كانت مهمة المقاربة اللغوية تحقيق قطيعة مع المقاربات الميكانيكية السالفة لها، مبينة تعدد العوامل المساهمة في معنى الرسالة.

من أبرز من ساهم في هذه المقاربة هو المنظر **Roman Jakobson** وهو باحث في اللسانيات البنوية. حيث قدم نموذجا لغويا للاتصال سنة 1964. جمع فيه نموذج **Shannon** الخطي وأعمال عالم النفس واللغة الألماني **Karl Bühler**.

اذ ينص نموذج **Shannon** على أن الاتصال ينطلق من مرسل باتجاه مستقبل عبر قناة إرسال باستعمال شكل من أشكال الترميز. ثم قام بعد ذلك **Jakobson** بإضافة وظائف اللغة الثلاث والتي استخلصها من أعمال **Bühler**. وذلك محاولة منه إضفاء بعد انساني على نموذج الاتصال.

وفيما يلي، شكل يبين العوامل الستة التي تؤثر على الاتصال، ويليه شرح الوظائف الستة التي تتبعها لها **Jakobson**.

الشكل (2-3): نموذج Jakobson



المصدر: Riom A., Libaert T, Adary A., Toute la fonction Communication, Dunod, Paris, 2010, p10

لقد اهتم **Jakobson** بالتواصل اللغوي، والتواصل غير اللغوي، كما اعطى أهمية للسياق، باعتبار أن معاني الكلمات لا تتجلى الا بفعل التواصل بمجمله، مما جعله يضع بصمته في الكثير من المجالات المعرفية، منها علم الاجتماع، التربية، الاعلام، وعلم الاتصال، وغيرها.

يظهر الشكل (2-3) والذي يبين العوامل الستة التي تؤثر على الاتصال وهي الرسالة، المرسل، المستقبل، القناة، والسياق. وقد أحق **Jakobson** بهذه العوامل، ستة وظائف¹:

1. الوظيفة التعبيرية (الانفعالية): (للتعبير عن المواقف والمشاعر والعواطف) ويقصد بها ما يختلج في نفس المرسل من انفعالات حين ارسال الرسالة فهي: "تهدف إلى أن تعبر بصفة مباشرة عن موقف المتكلم اتجاه ما يتحدث عنه، وهي تنزع إلى تقديم انطباع عن انفعال معين صادق أو كاذب.

2. الوظيفة التأثيرية (الإفهامية): (لإقناع الآخرين والتأثير عليهم من خلال الأوامر والطلبات) وتكون متضمنة في الرسالة أو الخطاب بمحاولة التأثير في الآخر من خلال إفهامه والتوضيح له. إذن فهذه الوظيفة تندرج ضمن الأساليب الإنشائية وتمتاز بمجموعة من الخصائص: التأثير، الإقناع، الإمتاع، الإثارة.

3. الوظيفة الجمالية (الإنبهاية): (لإقامة شراكة مع الآخرين) وفي هذه الوظيفة تستعمل كلمات وألفاظ ليس لها دور سوى التأكيد من سلامة القناة والممر بين المرسل والمرسل إليه.

كلمة ألو مثلا، أو كلمة "هاه". هناك رسائل توظف في الجوهر لإقامة فواصل أو تمديده، أو فهمه، وتوظف للتأكد مما إذا كانت دورة الكلام تشتغل، مثل "ألو هل تسمعي".

4. الوظيفة المرجعية: (لنقل الرسالة والمعلومات) وتعلق هذه الوظيفة بالسياق ويكون محتوى الرسالة مؤيدا لمعارف مكتسبة سابقا: باعتبار أن اللغة المستعملة فيها تحيلنا على أشياء وموجودات نتحدث عنها، وتقوم اللغة فيها بوظيفة

¹ Riom A., Libaert T., Adary A., Toute le fonction communication, Dunod, Paris, 2010 , p13.

الرمز إلى تلك الموجودات والأحداث المبلغة، وتدخّل ضمن الوظيفة المرجعية تصورات عن الأشياء وما يصطلح عليه في أفراد المجتمع الواحد أو ممن ينتمون لحقل معرفي معين كالفيزيائيين والرياضيين والمناطق.

5. **وظيفة ما وراء اللغة:** (لتوضيح النوايا والمعاني). تكون هذه الوظيفة في الدراسات اللسانية التي تجعل اللغة محل

الدراسة، فعند دراسة اللغة تستعمل مصطلحات ليس لها أي مدلول خارجي كالفاعل والمفعول، وهذه الوظيفة هي المهمة على النحو لأنه يبين علاقات بين أشياء مجردة. " وبهذا يشبه النحو الهندسة التي تتجرد هي نفسها في صياغتها لقوانينها من الأشياء الملموسة، وتتناول الأشياء بوصفها كيانات مجردة من الصفات المحسوسة وتتحد علاقاته المتبادلة ليس بوصفها علاقات ملموسة لبعض الأشياء الملموسة، وإنما بوصفها علاقات بين كيانات على وجه العموم. أي بوصفها علاقات مجردة من أي خاصية ملموسة وتستعمل هذه الوظيفة في الخطاب التعليمي .

6. **الوظيفة الشعرية:** (لتنغمس في اللغة لغايتها الذاتية) وهي الوظيفة المنجزة أثناء الخطاب الذي يحمل دلالات

داخلية والمتعلقة بالجانب الجمالي في الرسالة والوظيفة الشعرية. هي تقاطع بين محوري الاختيار والتأليف، وتمتاز اللغة الشعرية بإحداث فروقات في ضوابط اللغة المعيارية والقواعد جريا وراء الوظيفة الجمالية.

هذه باختصار وظائف اللغة عند Jakobson وهي متعلقة بالعملية التواصلية ولا تتعلق ببنية اللغة وتراكيبها فقط بل بعوامل خارجية كالبيئة، والمرجعية الثقافية.¹

¹ عيسى فتحي، الوظيفة التبليغية للأفعال المزيدة في سورة القصص دراسة أسلوبية، مذكرة بحث لنيل درجة ماجستير، 2016، ص13.

الفرع 5-المقاربة الوظيفية-التجريبية:

بعد الاستخدام المكثف لوسائل الإعلام كجزء من الدعاية في ثلاثينيات القرن الماضي، أصبحت هذه المدرسة الفكرية مهمة بأساليب تكوين الرأي.

نشر **Harold Lasswell** في عام 1927 كتابا بعنوان (Propaganda Techniques in the World) ثم ألف **Serge Tchakhotine**، وهو روسي هاجر إلى فرنسا، كتابا أين يوضح عنوانه اشكالية الهيمنة الإعلامية: (Le Viol des foules par la propagande politique)، سنة 1939.

في مواجهة هذا النموذج "السلوكي" الذي يمنح المرسل سلطة مطلقة، ويجعل للمتلقي دورا سلبيًا، يعارض الوظيفيون¹ بعد ذلك وجهة نظر تأخذ في الاعتبار عوامل تفسير الرسالة من قبل المتلقي، مثل العمر والجنس والبيئة الثقافية والاجتماعية والتجارب السابقة.

في عام 1948، أسس **Harold Lasswell** الإطار المفاهيمي الذي من شأنه أن يبيّن بعد ذلك علم الاجتماع الوظيفي لوسائل الإعلام: "من يقول، ماذا، لمن، من خلال أي قناة، وبأي تأثيرات؟"².

✓تحليل الاستراتيجية

✓ تحليل المحتوى.

✓ تحليل وسائط الإعلام أو الوسائل.

✓ تحليل الجمهور المستهدف.

✓ تحليل التأثيرات.

¹ الوظيفيون: تيار يبحث في تأثير وسائط التواصل، والوظائف التي تنفذها كل وسيط. يسمى علم الاجتماع الوظيفي لوسائل الإعلام، وقد كانت أسسه النظرية من وضع Harold Lasswell.

² Riom A., Libaert T., Adary A.,op-cit, p7.

ومن هنا اهتم **Lasswell** بتأثيرات وسائل الإعلام. حيث ميز بين ثلاثة وظائف رئيسية¹:

✓ "المراقبة البيئية، والكشف عن أي شيء يمكن أن يهدد أو يؤثر على نظام قيم المجتمع أو أجزاء منه؛

✓ الجمع بين مكونات المجتمع لإنتاج استجابة للبيئة؛

✓ نقل التراث الاجتماعي".

ولقد قام كل من **Lazarsfeld et Merton**، وهما عالما اجتماع أمريكيان، بإضافة الوظيفة الرابعة، وهي "الترفيه

أو المتعة"، كما أضافا اللثام، على احتمالات "الخلل الوظيفي" التي يمكن أن تعطل نظام الاتصال.

المبحث الثاني: أنواع الاتصال

الاتصال الشامل:

يمكن ان يعرف الاتصال الشامل كمقاربة عامة لمجموع الاتصالات: المؤسسي، التسويقي، والداخلي.

ان الاتصال الشامل يهتم بالتناغم بين الرسائل، واقع المؤسسة، والعلامات والمنتجات، وكذا الاهداف التي تريد تحقيقها.

ويترتب على المؤسسة ان تضمن التنسيق والتوافق، بين الرسائل باتجاه كل اصحاب المصالح فيها من (مساهمين موظفين، زبائن حاليين، محتملين، شركاء، ...).

ونستطيع ان نميز عادة بين نوعين كبيرين من أنواع الاتصال بالنسبة للمؤسسة، وهما:

• الاتصال الداخلي والذي يستهدف الموظفين في المؤسسة.

• الاتصال الخارجي والموجه الى محيط المؤسسة الخارجي.

كل نوع من أنواع الاتصال، يضم تحته عدة أنواع، سنشرحها فيما يلي.

¹ Mattelart A., Mattelart M., *Histoire des théories de la communication*, Paris, La Découverte, 1997, p 21.

المطلب 1: الاتصال الداخلي

الفرع 1: تعريف الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي على أنه مجموع التبادلات (معلومات، عواطف، أو ثقافة) التي تنشأ بين افراد

المنظمة.¹

وعرف بانه: " عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين"²

كما تم تعريفه بأنه: " تلك العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم

وتتخذ القرارات".³

كما يعرفه **Welch و Jackson** بأنه "عملية ما بين المسيرين الاستراتيجيين للمؤسسة وبين أصحاب المصالح

الداخليين، مصممة لزيادة الالتزام للمنظمة، و حس الانتماء إليها، والوعي بالتغيرات التي تحدث في محيطها، وفهم

أهدافها المتطورة".⁴

ومن خلال ما سبق، نستطيع تعريفه على انه: " مجموع الاجراءات الاتصالية، المخططة، والهادفة لإشباع حاجات

الافراد للمعلومة، والمعدلة للعلاقات بينهم، والتي يتم تنفيذها من قبل المؤسسة تجاه افرادها ومنهم، الى المؤسسة".

يعتبر الاتصال الداخلي أحد تفرعات الاتصال في المؤسسة. فهي أحد مكونات النظام الشامل لتدفق المعلومات

وللتبادلات التي تهدف الى احداث توازن في المعلومات والعلاقات. وهي تختلف عن غيرها من انواع الاتصال في

¹ Carine Courtés-Lapeyrat, Fiches RH et communication, hachette éducation, Paris, 2015, p31.

² محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 2001، ص15.

³ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، 2001، ص226.

⁴ Welch M, Jackson P. R, Rethinking internal communication: a stakeholder Approach, Corporate communication (2007), international Journal, p186.

الجمهور الذي تستهدفه والذي يتمثل في مجموع الموظفين في المؤسسة، وكذا في الاهداف الخاصة التي تسعى لتحقيقها.

وتجدر الاشارة انه في المؤسسة، تعتبر المعلومة المادة الاولية لعملية اتخاذ القرار. حيث ان هذه المعلومة لا تقدم بل تصنع، ثم توجه بعد ذلك، إما الى المستقبل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

الفرع 2: أنواع الاتصال الداخلي

غالباً ما يتم تقسيم أنواع الاتصال الداخلي الى ثلاثة أقسام داخل المؤسسة من طرف المؤلفين والعلماء في الاتصال، وهي الاتصال الصاعد، النازل، والأفقي.

كما أنه تجدر الإشارة الى ان طرق كل نوع من هذه الأنواع، تتغير نسبياً من مؤسسة لأخرى.

1-الاتصال النازل:

هو كل أنواع الاتصالات التي تندفق من أعلى الهرم التنظيمي بالمؤسسة باتجاه أسفل المستويات الإدارية، وبالتالي هو اتصال إرادي ومنظم. ويكون المرسل في هذا النوع من الاتصالات هو الإدارة العليا، والذي يتوجه الى مجموع الفرق في المؤسسة من مصالح وأقسام وفرق.

تهدف الإدارة العليا بهذا النوع من الاتصالات إلى نشر المعلومات، الأوامر، التوجيهات، التوضيحات، التفسير، وكذلك حل المشاكل والصراعات.

يعتبر هذا النوع ضرورياً في كل مؤسسة لضمان سيرها الحسن. لكن لا يجب ان يتوفر هذا النوع وحده فحسب والآن كانت النتائج وخيمة.

2-الاتصال الصاعد:

على عكس سابقه ينطلق هذا النوع من الاتصالات، من أسفل التنظيم متجها إلى أعلى. أي من الخطوط الأمامية والمستويات التنفيذية الى الإدارة، ومن هنا تظهر أهمية هذا النوع من الاتصالات. فهو يوفر معلومات عن مستويات الإنتاج، مشاكل العمل، الشكاوى،

فهو عموما يوفر معلومات عن نتائج التنفيذ، والأكثر من ذلك والأهم فهو يقدم أفكار واقتراحات حول الأداء وتطويره. وبالتالي يمكن اعتباره تغذية عكسية للاتصال النازل من طرف الإدارة، كما أنه يعتبر أيضا دليلا لنجاح وفهم الاتصال النازل، حيث يمكن من معرفة نفسية العمال، توقعاتهم، واقتراحاتهم.

وحتى تحقق المؤسسة أقصى استفادة من الاتصال الصاعد يجب أن تعتمد نمطاً قيادياً ديمقراطياً، وأن تبتعد ما أمكن عن النمط الدكتاتوري والسلطوي. كما يتوجب على الإدارة الذكية، تحفيز هذا النوع من الاتصال بمختلف الطرق المناسبة.

3-الاتصال الأفقي:

يجري هذا النوع من الاتصال، دون وجود عائق على المستوى التنظيمي، أي أنه يحدث بين الأفراد، أو الأقسام في نفس المستوى التنظيمي. حيث يمكن هذا النوع من عرض مختلف وجهات النظر، تبادل الأفكار، التخلص من سوء الفهم، والتعارف بشكل أفضل بين الزملاء، والفرق.

كما أنه يساهم كذلك في تكوين الفريق وزيادة تضامن أعضائه مع بعضهم البعض، إضافة الى زيادة التنسيق بين الأفراد، وذلك يجمعهم حول نفس القيم، مما يسمح ويسهل إنشاء ثقافة المؤسسة.

يسهل الاتصال الأفقي عملية تبادل المعلومات، وتبادل المعارف والمهارات، خاصة إن كان هناك احتكار للمعلومات من قبل الإدارة العليا او المديرين، حيث ينتج عن هذا التبادل نشوء علاقات صداقة بين زملاء العمل.

رغم كل هذه الفوائد، إلا أن هذا النوع من الاتصالات يستطيع أن يعمل ضد مصلحة المؤسسة، ويتسبب في مشاكل كارثية.

حيث أن الاتصال الأفقي سريع وصعب التحكم فيه، إضافة إلى أنه شديد التفرع، كما أن خطورته تزداد إذا تحول إلى مصدر للإشاعة. فهو ينشرها بسرعة، خاصة إذا كان الاتصال الرسمي النازل ضعيفا. وحتى يتم التحكم فيه والاستفادة منه، على المؤسسة أن يكون لديها اتصال نازل استباقي، كما عليها أن تعزز من قنوات الاتصال الصاعد، لامتناع أكبر قدر ممكن من اقتراحات، وشكاوى العمال، وللقيام بإشراكهم في اتخاذ القرار.

4-الاتصال القطري:

تأخذ الاتصالات القطرية الشكل المائل بين الإدارات وليس رأسيا ولا أفقيا، بمعنى انها اتصالات تتم عند الضرورة بين مستوى اداري عالي ومستوى اداري اقل او العكس، ولكن لا يتبعان بعضهما بشكل مباشر في السلطة.

الشكل (2-4): أنواع الاتصال الداخلي



المصدر:

Daft R. L., *Management*, 12th Edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2016, p608.

يوضح الشكل (2-4) مختلف أنواع الاتصال الداخلي، والمهام التي يقوم بها كل نوع.

كما تجدر الإشارة الى أنه على المؤسسة العناية بالاتصال الداخلي، والسبب أنه يسبق الاتصالات الأخرى، كما أنه يحدد كل نوع منها، بالإضافة الى التأثير فيه.

المطلب 2: الاتصال الخارجي:

يشير الى كل تبادلات الأفكار، والمعلومات، بين المؤسسة، وبين المؤسسات الأخرى، الفرق، والأفراد،

خارج حدود المؤسسة. أي ما بين المؤسسة وجمهورها في المحيط الخارجي.

ويعرف الاتصال الخارجي بأنه: "مجموع أشكال وعمليات الاتصال التي تقوم بها المنظمة تجاه عالمها

الخارجي، وتجاه المجموعات المستهدفة من قبلها".¹

ويندرج تحت الاتصال الخارجي، الأنواع التالية من الاتصالات.

الفرع 1: الاتصال التجاري

ويعبر عن مجمل التفاعلات الموجهة لمجموعة من الأفراد خارج المؤسسة بهدف التأثير على العلاقات التجارية

بينهم وبين المؤسسة، واستمالة قراراتهم بخصوص منتجاتها وخدماتها. كما يعتبر هذا النوع من الاتصال جزءا من

الاتصالات التسويقية، وهدفه الرئيس هو المساهمة في تسويق خدمات ومنتجات المؤسسة.

تجدر الإشارة الى أنه يمكن تطبيق استراتيجية الاتصال التجاري على علامة تجارية، أو منتج أو خدمة معينة، كما

يمكن تطبيقها على مجموعة منتجات أو خدمات.

¹ Olivier Moch, "vade-mecum de la communication externes des organisations", Edi pro, Liège, Belgique, 2013, p36.

ويهدف الاتصال التجاري إلى:

- اعلام واقناع الزبائن.

- زيادة وفاء الزبائن.

- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها.

- ترويج علامات المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.

- جلب الزبائن المحتملين.

- تحقيق توقع وتميز، للمؤسسة مقارنة بالمنافسة.

كما يجمع بعض العلماء والباحثين، أهداف الاتصال التجاري ضمن ثلاث مجموعات كبرى، وهي الأهداف المعرفية، العاطفية، والسلوكية.¹

○ **الأهداف المعرفية:** وتعني التعريف بالمؤسسة، بمنتجاتها وخدماتها، وغالبا ما تتمثل في إعطاء المعلومات وتعزز المصداقية.

○ **الأهداف العاطفية:** وتهدف إلى ترغيب المؤسسة للأفراد، وتقديم صورة جيدة عنها.

○ **الأهداف السلوكية:** وتعمل على السلوك، حيث تدفع الأفراد لتجربة المنتجات أو الخدمات، وحثهم على المزيد من التفاعل، والتعامل مع المؤسسة وما تقدمه.

¹ Demont-Lugol L., Kempf A., Rapidel M., Scibetta C., Communication des entreprises, stratégies Et pratiques, Armand Collin, 2^{ème} ed, 2006, p289.

الفرع 2: الاتصال المؤسسي

ظهر في بداية 1920 في الولايات المتحدة، حيث يركز الاتصال المؤسسي أساساً على وسيلة الإشهار

لبناء وتحسين صورة المؤسسة.¹

يهدف هذا النوع من الاتصال الى تحسين صورة المؤسسة. كما أنه يستهدف الجماهير الكبيرة، غير أنه يستطيع أن

يوجه إلى جمهور خاص مثل الصناعيين (B to B).

على عكس الخطاب التجاري الذي يستهدف بشكل أساسي بيع المنتج أو الخدمة، فإن الاتصال المؤسسي من

ناحية أخرى غير تجاري. حيث أن الأولوية في هذا النوع من الاتصال هي أن تتحدث المؤسسة عن نفسها، وذلك

بالحديث مثلاً حول طبيعتها المميزة، شرعيتها، ومبادئها، وشخصيتها، وعن المشاريع التي تنفذها أو تعتزم تنفيذها،

والاختيارات التي تقوم بها، أهدافها، وأدائها.² يعني أنه حديث عن الذات التنظيمية، أكثر منه عن منتجات

وخدمات المؤسسة.

خارجياً، يتمثل دوره الأساسي في التعريف بالمنظمة وتحديد أنشطتها وإعطاء صورة جيدة عنها لجمهورها (العملاء

المحتملين، الموردين، والمساهمين المستقبليين). ومن ناحية أخرى، يتمثل دوره داخلياً، في تعبير المؤسسة عن شرعيتها

الاجتماعية والاقتصادية بهذه الطريقة.³

وفيما يلي، الأدوار التي يؤديها الاتصال المؤسسي.

¹ Westphalen M-H, Libaert T, Communicator, toute la communication d'entreprise, dunod, 5^{ème} ed, 2009, p18.

² SFEZ LUCIEN, *Dictionnaire critique de la communication*, vol 2, Paris, Presses universitaires de France, 1993, p1477.

³ LAMIZET BERNARD, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, Ellipses/Ed. Marketing, 1997, P.131.

1- الأدوار الرئيسية للاتصال المؤسسي:

وفقاً لـ LUCIEN SFEZ، فإن الأدوار الرئيسية للاتصال المؤسسي هي كما يلي:

✓ التسمية أو التعريف: يعني التعريف باسم المؤسسة وزيادة تقديره. ويكون التعبير عنها برمز (لوغو) أو شفهيًا (توقيع).

✓ التموقع: تحديد الهوية وتحديد موقع المؤسسة في أذهان زبائنها، والسمات التي تريد أن تظهر في ظلها، وذلك بناء على سمعتها وعلى صورتها حتى تتميز عن منافسيها.

✓ الشرعية: لإظهار مزايا المؤسسة وأعمالها، وإظهار إنجازاتها.

✓ زيادة الوضوح: تسهيل وتحسين فهم المؤسسة يجعلها أكثر وضوحًا.

✓ التضخيم: لإعطاء صدى خارجي و / أو داخلي للإجراءات التي تقوم بها المؤسسة وذلك دعماً لصورتها بشكل إيجابي.

✓ التعبئة الداخلية: إعطاء موظفي المؤسسة أسباب الثقة، والفخر القادرة على تحفيزهم وتنشيطهم.

✓ التواصل: خلق واستثمار الفرص، لجلب الافراد للمؤسسة ولخدماتها.¹

وحتى تستفيد المؤسسة من هذه الأدوار، يجب أن تستخدم أدوات الاتصال المؤسسي المختلفة، والتي سنشرحها فيما يلي.

2- أدوات الاتصال المؤسسي: تختلف أنواع الاتصالات التي تندرج في هذا النوع كما يلي:

• التواصل البصري (الجرافيك): يتم هنا تحديد تصاميم الجرافيك، وتصميم شعار الشركة. حيث يتمثل

دورها في أن تعمل كغراء داخلياً يهدف الى تسهيل حل المشكلات الداخلية، وتعتبر كراية ترفرف خارجياً بهدف

تمثيل الشركة وتسهيل التعرف عليها. كما تساهم في تثبيت وتحسين الهوية البصرية للمؤسسة.

¹ SFEZ LUCIEN, *op-cit.*, p .1180

• الكفالة: وتمثل في اهتمام الشركة بالأنشطة التالية: رياضة، ثقافة، تضامن. حيث يمكنها ذلك من تعزيز صورتها في نظر الجمهور الخارجي، والموظفين كذلك.

فعندما يتم إبلاغ الموظفين بصفة دورية، ومشاركتهم في العمليات المختلفة التي يتم تنفيذها. ينمو لدى الموظفين الشعور بالانتماء والفخر، الذي يخدم ديناميكية المؤسسة داخليا.

أما خارجيا، فهذا يخلق فرصا للفت الانتباه بطريقة إيجابية.¹

➤ الأعمال الخيرية:

يعرف العمل الخيري أو في بعض الأحيان الكفالة، بأنه دعم مادي أو مالي يقدم دون مقابل مباشر أو غير مباشر من المستفيد، وذلك لأعمال معينة أو لشخص اعتباري، لممارسة أنشطة ذات مصلحة عامة.

بعبارة أخرى، تتكون الكفالة من التبرع، نقداً أو عينا، لمنظمة ذات نفع عام، وذلك لتسيير أنشطتها دون توقع مقابل منها.

كما يستخدم الكفيل -من يقوم بالعمل الخيري- تقنيات التعزيز التي يستخدمها الراعي، وعلى الرغم من نيته في أن تكون مؤسسية، فإنه يميل إلى استخدام اتصال اجتماعي وخيري أكثر. حيث يعمل على تجنب أي خلط بين الهدف الاقتصادي للشركة وإرادتها الاجتماعية.²

➤ الرعاية:

أما الرعاية فتعرف على أنها الدعم المادي المقدم لشخص، أو بمناسبة حدث، أو منتج، أو مؤسسة، من أجل الحصول على فائدة مباشرة. إن عمليات الرعاية تهدف إلى تعزيز صورة المؤسسة الراعية، وبالتالي فهي جزء من نهج

¹ AUBREE CHRISTINE, *les métiers de la communication*, Paris, L'étudiant, 2004, p20.

² WESTPHALEN M.H, *communication : le guide de la communication d'entreprise*, 3^{ème} éd, Paris, Dunod, 1998, p.325.

تجاري، يهدف إلى بيع علامة تجارية إلى مستهلك مستهدف. ويستخدم الراعي جميع التقنيات التي من شأنها أن تزيد من تأثير العملية مثل: المنافسة، الرسائل الإشهارية، العلاقات الصحفية.

• اتصال المناسبات:

يعرف على أنه: " نظام اتصالات مركب تنفذه منظمة حول ارتباط اسمها أو علامتها التجارية بحدث اجتماعي ثقافي"¹ يعد هذا النوع حديثا ولا يزال تعريفه غير واضح المعالم. فهو يجمع إجراءات العلاقات العامة، التحفيز والتنشيط، التي تؤدي إلى أحداث تجمع بين جماهير داخلية أو خارجية أو مختلطة. ويتمثل دوره في زيادة تأثير الحدث أو المناسبة، والتي تم تخطيط وتنظيم مسارها مسبقاً، على الأفراد من الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي المستهدف.

يمكن أن يتم الاتصال من خلال المناسبات المصممة خصيصاً من قبل الشركات لهذا الغرض، أو من خلال مشاركة العلامة التجارية في الأحداث التي ينظمها الآخرون.

• اتصال الأزمات:

يتمثل الدور الرئيس للاتصال أثناء الأزمات في المقام الأول في منع تحول حادث أو موقف حساس، إلى أزمة. ثم، إذا حدثت الأزمة على الرغم من كل شيء، حينها يتحول الهدف إلى منع تأثير هذه الازمة على نشاط المؤسسة. ويستعمل هذا النوع عند حدوث مشكلة من النوع الذي يمس السمعة أو ينفجر داخل الشركة، أو خارجها. في هذا المستوى يتدخل فريق الاتصال بشكل طارئ من أجل تنظيم ردة الفعل وبالتالي تقليل التوتر. كما يمكن أن يتدخل هذا الاتصال في جميع المجالات:

¹ Boistel, P. (2005). La communication événementielle, plus stratégique que commerciale, *Management Avenir*, (4), 27-47., p 27.

- في الاتصالات الداخلية: حالة الإضراب العام.
- في الاتصالات المالية: حالة ارتفاع الأسعار.
- في الاتصال حول المنتج: كحظر منتج ما.

وتتمثل المهام الرئيسية لفريق الاتصال أثناء الأزمات فيما يلي:

- إعلام الجمهور المتضرر من الأزمة، وإعلام الموظفين كذلك.
- التقليل قدر الإمكان من تأثير المقالات التي قد تظهر في وسائل الإعلام، والتي غالبا ما تكون سلبية.
- العمل على تعزيز الصورة الإيجابية للشركة، على المدى الطويل.

• العلاقات مع الصحافة والاعلام:

إنها التقنية الأكثر شهرة والأكثر استخداما في العلاقات العامة. وهنا، يلعب الصحفيون المتخصصون دور قادة الرأي ووسائل النقل الأساسية، بين الشركة والفتنات المستهدفة المختلفة والمتمثلة في المستهلكين، الممولين، العملاء، المهنيين والنقابات.

الهدف هنا هو تعزيز قيمة الموظفين مع إبراز فخر الانتماء من خلال التواصل الصحفي المناسب.

تتيح هذه التقنية إمكانية التوزيع المنتظم للمعلومات المستهدفة، والتي تتناسب تماما مع سياق الصحيفة أو ذوق

القارئ. بصرف النظر عن الأدوات المذكورة أعلاه، تستخدم الاتصالات المؤسسية أيضا الإعلان في وسائل الإعلام

الرئيسية مثل: الراديو والتلفزيون ووسائل الإعلام المطبوعة، ناهيك عن الإنترنت.¹

¹ CELESTE I, communication institutionnelle d'une entreprise commerciale, cas de la BRACONGO, IFASIC, Kin, 2005, p13

الفرع 3: الاتصال الاجتماعي والثقافي

يعتبر الاتصال الاجتماعي والثقافي من مكونات الاتصال المؤسسي، والتي تتضمنها استراتيجية الاتصال العامة للمؤسسة وحتى يحقق الغاية من وجوده، يجب أن تتوافق أهدافه مع أهداف الاتصال العام للمؤسسة. ونجد من بين أنواعه الاتصال البيئي، الاتصال الاجتماعي، اللوغو.

1- **الاتصال البيئي:** إن حماية البيئة في أيامنا هذه لم يعد موضوعا مستحبا فقط، وإنما أصبح ضرورة حتمية على

كل مؤسسة أن تضمنه في استراتيجيتها العامة. كما يعتبر هذا الاتصال أداة المؤسسة في التعريف بسياساتها البيئية. ولقد تطور هذا الاتصال مؤخرا ليتحول الى اتصال يخدم التنمية المستدامة.

يهدف الاتصال البيئي الى توضيح موقف المؤسسة من التنمية المستدامة، إضافة إلى ترويج اهتمامها بالبيئة وتنميتها.

2- **الاتصال الاجتماعي:** يهدف هذا النوع من الاتصال إلى خلق اتجاهات وسلوكيات إيجابية فيما يتعلق

بقضايا المصلحة العامة. وهي تغطي حقلا واسعا مثل: العمل، البيئة، الصحة، الأمن، الثقافة، السلوكيات

الاجتماعية، المساعدات الانسانية... إلخ

ينتمي هذا النوع من الاتصالات إلى الاتصال العام للمؤسسة، فيما تتضمنه استراتيجيتها الاتصالية. ويتمثل الجمهور

المستهدف عبر الاتصال الاجتماعي في المواطنين، الجماعات المحلية، والجمعيات.

كما يستهدف الاتصال الاجتماعي بالخصوص، السلوك، لكنه يشترك مع الأنواع الأخرى في باقي الأهداف:

- أهداف متعلقة بالهوية وصورة المؤسسة.
- أهداف متعلقة بالسمعة والمعلومات.
- أهداف سلوكية.

3- اللوغو: غالبا ما يمثل اللوغو اسم المؤسسة المرسوم بصفة متفردة وخاصة بها. وهو أول مظهر وتعبير عن

هذه الأخيرة فهو يعمل مثل بطاقة تعريف بصرية للمؤسسة.¹

كما أنه عبارة عن تصميم يمثل علامة أو مؤسسة، يمكن استعماله في مختلف وسائل الاتصال.

يستعمل اللوغو ضمن برنامج للتعريف البصري، بالمؤسسة أو العلامة، فهو الجسر الرابط بين المؤسسة، المنتج أو الخدمة وبين المستهلك. بمجرد أن يتم قبوله يجب أن يستعمل على مختلف وسائل المؤسسة، وذلك داخليا وخارجيا.

داخل المؤسسة نجد اللوغو على زي العمال، الأدوات، واللافتات الارشادية، أما خارج المؤسسة فنجد على أوراق الرسائل، البطاقات، تغليف المنتجات، الحملات الاشهارية، موقع الانترنت، وكذا وسائل التواصل الاجتماعي،

"يمثل اللوغو شخصية وهوية المؤسسة، بواسطة رمز معين أو شكل." ونوضح فيما يلي المواصفات التي يجب أن تتوفر في اللوغو ليحقق الهدف من وجوده.

- مواصفات اللوغو الجيد: حتى يحقق ما صنع من أجله يجب أن تتوفر خمسة معايير في اللوغو الجيد:

❖ الإدراك الحسي: يجب أن يختلف عن باقي المرجعيات البصرية.

❖ الاختلاف: يختلف عن باقي لوغوهات، العلامات التجارية الأخرى.

❖ الفهم: يمكن أن يفهم معناه بسهولة.

❖ التذكر: يمكن أن يتذكره الأفراد من خارج المؤسسة بسهولة.

❖ الارتباط: أن يكون منسوبا للمؤسسة، مرتبطا بها.²

¹ Westphalen H-M, Liabert T., op cit, p 456.

² Westphalen H-M, Liabert T., Ibid, p 457.

عندما تضع المؤسسة الاتصال الشامل قيد التنفيذ، والذي يجمع كل استراتيجياتها الاتصالية الداخلية والخارجية، بشكل منسق، وموحد لتمكينها من تحقيق أهدافها، فإن هذا يضمن لها تخفيض الاختلافات ويزيد من التزام افرادها، حيث يعتبرون بمثابة السفير الاول لها.

المطلب 3: أهمية وكفاءة الاتصال

الفرع 1: أهمية الاتصال الإداري

يعمل الاتصال على استمرارية النشاط في المنظمة و ضمان نموها وبقائها، فهو بمثابة النبض الحي بها، إذا توقف أو ضعف أو قامت عوائق (مادية، بيئية، تنظيمية، سلوكية) في سبيله، تأثرت الإدارة و العمل بالمؤسسة نتيجة لذلك. فالاتصال يمثل دوراً مهماً في عمل أجهزة المجتمع، ومؤسساته المختلفة؛ و لا يمكن وجود مؤسسة بدون اتصال، فمهما توفر لها من موارد وإمكانات، فإنه لا يمكن الاستفادة منها بشكل أمثل دون توفر اتصال دائم ومستمر بين الأفراد والمجموعات في كافة المستويات التنظيمية، لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة، تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاتها المختلفة، التي تربط بين وحداتها و أقسامها الإدارية، وبينها وبين المحيط الذي يتفاعل ويتعامل معها.

تبدو أهمية الاتصال في مجال الإدارة، في أنه أحد العوامل الأساسية في تغيير التنظيم، وفي إضفاء القوة على المؤسسة، كما يعتبر عنصراً هاماً في مختلف العمليات الإدارية الكبرى وفي مقدمتها عملية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات:

يعتبر صنع القرار عصب العملية الإدارية كلها، حيث يتوقف ذلك على كمية وصحة المعلومات المتاحة بين يدي صناع القرار في أي مستوى من المستويات التنظيمية.

يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، والتي تعتبر المادة الأولية لذلك. حيث تتطلب عملية اتخاذ القرارات تدفق المعلومات والحقائق من، و إلى المسؤولين باختلاف مراكزهم الإدارية ... وذلك لضمان إصدار أفضل القرارات في ظل الظروف السائدة والمعلومات المتوفرة، مع اعتبار أن سلامة وموضوعية تلك القرارات، مرتبطة ارتباطا وطيدا ووظيفيا بكمية المعلومات التي تتاح لصانع القرارات، في أي مستوى من مستويات إدارة المؤسسة، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات أو أنها لم تقترن بالموضوعية والدقة، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف والمشكلات الإدارية التي تتطلب تصرفا مناسباً.

وهنا تبرز وتظهر أهمية وخطورة الاتصال في المؤسسة، حيث تعتمد الإدارة الديمقراطية على عنصر المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات، و التي تعني أن يسمح للمرؤوسين والعاملين بالمؤسسة على المشاركة بفعالية، أو بقدر هام من الجهد في التسيير، والتنظيم، و في تقبلهم لعمليات التغيير، وتحسين كفاءة العمل، و بالتالي يتوجب الاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى قرارات رشيدة.¹

يعتمد نجاح كل مؤسسة على فعالية القرارات التي يتخذها فريق إدارة الشركة، بناء على التحليل، و من الواضح أن جودة القرار المتخذ تعتمد على فعالية الاتصال داخل المنظمة.

هذا ما يؤكد آرول (2006، ص 32) و الذي يفيد بأنه على الرغم من بيان الرؤية الذي تمتلكه الشركة، فإن الافتقار إلى التواصل الفعال يمكن أن يؤدي إلى الفشل في تحقيقها. و قد تؤثر القرارات التي سيتم تنفيذها على الموظفين سلبا وبالتالي تحد من إنتاجيتهم. كما قد يؤدي فرض قرار على الموظفين لم يكونوا على علم به، إلى مقاومتهم لهذا القرار.

¹ Arcand R., Bourbeau N., la communication efficace, de boeck université, belgique, 1998, p 16.

من خلال التواصل التنظيمي الفعال، يصبح الموظفون على دراية بالقرار قبل التغيير. مما يزيد من احتمالية تعاونهم أثناء عملية التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التواصل في اتخاذ القرار الفعال من خلال تحديد المشكلة الحالية. إذ يعتبر تحديد المشكلة، الخطوة الأولى في عملية صنع القرار داخل المنظمة.¹

كما يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات أيضا على مدى توصيل القرار المتخذ إلى الأفراد المعنيين بتنفيذه.

ولتأكيد أهمية الاتصال في مجال الإدارة نشير على سبيل المثال إلى رأي كل من "ديفيد" و "سكوت" في كتابهما "العلاقات الإنسانية والسلوك المنظم"، حيث يشيران إلى أنه: " بدون العملية الاتصالية لا يمكن أن يكون هناك تنظيم أو أنشطة جماعية، لأن الاتصال، هو العملية التي من خلالها يرتبط الأفراد بعضهم مع بعض كجماعة عمل، كما أنه بدون الاتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعة"²

فالاتصال له أهميته البالغة في العمليات الإدارية والعلاقات الإنسانية. ومن ثم أصبح للاتصال وظيفة في توصيل المعلومات وتبادلها وتدفعها إلى جميع مستويات التنظيم، لكي نضمن استمرار العمل، ووحدة الجهد وتحقيق الرقابة بين الأفراد الذين يملكون السلطة للتأكيد على إنجاز الأعمال، وأداء المهام، بكفاءة ودقة في الوقت المحدد وبطريقة اقتصادية.

وسنعرض فيما يلي أهمية الاتصال بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية:

التخطيط: يعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات، والإحصاءات، وهذا يستلزم استخدام كافة وسائل الاتصال وشبكاته المناسبة للحصول على مثل تلك المعلومات بالتنوع المطلوبة والكمية الكافية. وذلك بهدف وضع البرامج والخطط لتحقيق أهداف معينة.

¹ Panda Ivy, *Importance of Communication in Making Decision in Organizations*, 2019, p8.

² محمد عبد الحميد، وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة صباح، جدة، 1989، ص258.

التنظيم: بعد التخطيط، تحتاج المؤسسة وإدارتها إلى تقسيم العمل وتوزيعه على وحدات النشاط، مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والمهام فيما بين الأفراد والوحدات والأقسام...، ومن ثم تظهر الحاجة الماسة إلى شبكة من الاتصالات تحقق سهولة تبادل المعلومات المطلوبة لضمان السير الحسن للعمل.

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

كما يخدم الاتصال الإدارة أثناء ممارستها للرقابة، بعدة أشكال من بينها:

- 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 المعلومات عن الحالة الحقيقية عن النشاط بحيث تساعد التقارير الرسمية المكتوبة في تحقيق ذلك.

وقد أشارت الأبحاث والدراسات إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المدراء في المؤسسة¹، و يمكن كذلك إيجاز أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسات، فيما يلي:

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

¹مركز التمييز للمنظمات الغير الحكومية، مواد في العلاقات العامة، عدد 09، 13 نوفمبر، 2002.

2- كما تساهم الاتصالات في إحكام السيطرة، ومتابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات والتقارير، التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة. حتى يتمكن المدير من الوقوف على نقاط القوة والضعف، والخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها لرفع كفاءة وأداء المنظمة.

3- تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية في تغيير السلوك الفردي، والجماعي للعاملين في المنظمة.

4- إن الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاط المدراء في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين وذلك باطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، والتعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وأعماله داخل المؤسسة.¹

الفرع 2: كفاءة الاتصال

يعتبر الاتصال ذا كفاءة عالية إذا ما تميز بمجموعة من الخصائص، نذكرها فيما يلي²:

السرعة: للرسالة بعد مهم وهو وصول المعلومات التي تحتويها، في الوقت المناسب. حيث أن أهمية وفعالية الكثير من المعلومات ترتبط بوقت الحصول عليها، وكذا وقت وصولها. وتجدر الإشارة إلى أن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات يعود في الكثير من الأحيان إلى وسيلة الاتصال.

الارتداد: ويقصد به رجوع المعلومات إلى الطرف المرسل من قبل المستقبل، والذي يعتبر بالغ الأهمية، خاصة للتأكد من مدى وضوح وفهم الرسالة من طرف المستقبل. وتساعد الوسائل الشفهية في الاتصال في تسهيل إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة، تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

1 ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص35.

2 فادي محمد صالح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل، الأردن، 2010، ص38، 39.

التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ السجلات والملفات، مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، حيث يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال. أما بعض الوسائل الشفوية في الاتصال فيصعب تسجيلها، والاحتفاظ الرسمي بها.

الكثافة: كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة، حول موضوع ما، كلما كان ذلك أفضل. وبعض وسائل الاتصال قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير.

الرسمية: وتعني ضرورة استخدام وسيلة اتصال تناسب موضوع الاتصال. فإخطار فرد ما بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعد وسيلة مناسبة. والاتصال الداخلي بين الزملاء يحتاج إلى وسيلة أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف. وهناك اتصال داخلي قد يحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات والتقارير.

التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كان ذلك أفضل. وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة وكلفة إنتاج الرسالة، والبريد، والهاتف، وأجور العمال المشتهكين في الاتصال. وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع للرسائل والمعلومات. وتعد التكلفة عنصرا نسبيا حيث تكون مناسبة وذلك إذا ما قورنت بالعوائد المحققة منها.

المبحث الثالث: الاتصال والبيئة الاجتماعية

المطلب 1: البيئة الاجتماعية للمؤسسة

بعد العمل التمهيدي لـ Lewin (1951)، كان المناخ التنظيمي محورا للعديد من الدراسات، حيث اكتسب شهرة في أدبيات الصناعة والمنظمات خصوصا ما بين 1960 و1970، وبعدها أصبحت موضوعا خلافيا، إذ لا يزال يوجد إلى يومنا هذا بعض الغموض المفاهيمي الذي يحوم حوله، إضافة إلى عدم وضوح كيفية قياسه.¹ وتعتبر البيئة الاجتماعية أحد القوى الرئيسية المؤثرة على إدراك العمال، مشاعرهم، أفعالهم، أو تصرفاتهم، إضافة إلى التأثير على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض.

الفرع 1: تعريف البيئة الاجتماعية

عرفت على أنها: "مجموعة الخصائص التي تصف منظمة، والتي تميز منظمة عن أخرى، و تدوم نسبيا على مدى فترة زمنية، و تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة"². (Forehand et Von Haller 1964). ويمكن النظر إليها على أنها "تقييم من وجهة نظر الافراد في المنظمة، للعلاقات الاجتماعية الموجودة فيها وللصفات المميزة لهذه المنظمة" (Ostroff, 2012). كما يمكن تعريفها على أنه مظهر أو تصور مدرك، متجذر في ثقافة المنظمة أو في جزء منها. (Schein 1985) وهي "الطريقة التي يدرك بها الموظفون المنظمة، كما يشير إلى البيئة الداخلية المادية و غير المادية التي يعمل الفرد في إطارها"³.

يمكننا تعريفها على أنها الطريقة التي يرى بها الأفراد، المنظمة والتي تحكم تفكيرهم، مشاعرهم، وتصرفاتهم، وتفاعلاتهم مع بعضهم.

¹ Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational culture and climate. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12. p651

² Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), p362

³ كاظم حمود الفريجات خضير، وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

الفرع 2: عناصر البيئة التنظيمية الفعالة

يرى C. Redding أن العامل الحاسم المؤثر على اتصال الموظفين هو البيئة التنظيمية، وليس قدرات التواصل الفردية للموظفين.

و هو يقترح خمسة عناصر ضرورية لخلق بيئة فعالة، يختصرها في كلمة **SCOPE**¹، نشرحها فيما يلي:

➤ **الدعم Supportiveness**: و تعرف على أنها التفاعلات التي تتسم بالاحترام المتبادل و التقييم البناء

حيث على المسؤولين التعرف على حاجات العمال و الاستجابة لها، كما أن التشجيع يسمح باستخراج كل ما عند الموظفين من قدرات كامنة و حسن الاستفادة منها.

➤ **المصداقية Credibility**: حسب Redding البيئة التنظيمية الايجابية تعزز عندما يشعر الموظفون

بالثقة بأن الادارة تمتلك خطة، و تحدد أفضل المسارات لتحقيق النجاح، فعندما تكون الادارة ذات مصداقية في أعين الموظفين، يتبدد الشك و الخوف.

➤ **الانفتاح Openness**: لا يرغب الأفراد في العمل لصالح مؤسسات لديهم معلومات محدودة فيها،

وبالعكس يتحسن المناخ التنظيمي عندما تتميز التفاعلات بين المشرفين والموظفين بالتدفق الحر للمعلومات.

علما أن المشاعر الايجابية تنتج عندما يتمكن الأفراد من الوصول إلى المعلومات بشأن الأمور التي تؤثر عليهم.

➤ **المشاركة في صنع القرار Participatory Decision Making**: و تنتج المشاعر الطيبة

والايجابية كذلك، ليس فقط بالحصول على المعلومة بل بالمشاركة في القرارات التي تؤثر على عمل الموظفين وتوظيفهم.

والكل يعلم أن الموظفين لا يحصلون على ما يريدون دائما، لكن يمكنهم الشعور بالإيجابية عند امتلاكهم الصوت والحق في تقديم معلومات ستؤخذ على محمل الجد.

¹ Redding, C. W. (1972). Communication within the organization: An interpretive view of theory and research. New York, NY: Industrial Communication Council, p. 115.

➤ التركيز على الأداء العالي كهدف : Emphasis on high- Performance Goals

لقد أثبتت دراسات **Hawthorne** أن العمال ينجحون عندما يكون لديهم أهداف يتعين عليهم تحقيقها. فعندما تحدد المؤسسة أهداف للأداء العالي تزيد قدرتها على تحقيق هذه الأهداف والنجاح ويولد إحساس بالعاية والانجاز.

تجدر الإشارة إلى أنه بعد تقديم Redding لنموذجه SCOPE في مطلع 1970، قام علماء لاحقون بتقديم نماذج أخرى لخلق بيئة تنظيمية ايجابية.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد قام D. Faules و W. Pace¹ بتوسيع نموذج SCOPE وذلك باقتراح

سنة عوامل تؤثر على إدراك الموظفين في المنظمة وكذلك على الاتصال، وهي كالاتي:

(1) تحفيز الموظفين بطرق ايجابية على غرار الطرق السلبية.

(2) شعور الموظفين بأن الادارة تحل المشاكل بطرق فعالة وليس مجرد حظ.

(3) اعتقاد الموظفين أن الادارة ترى أنهم مهمين.

(4) توفير الموارد للموظفين للعمل بشكل فعال.

(5) قدرة الموظفين على ابتداء الاتصال الصاعد.

(6) جودة الاتصال داخل المنظمة عموما جيدة.

هذه العوامل الأتفة الذكر، تشكل بيئة تنظيمية أكثر انتاجية.

¹ Pace, W. R., & Faules, D. (1990). Organizational Communication. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 121-122.

المطلب 2: لوحة القيادة الاجتماعية

الفرع 1: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

يعرفها Martory Bernard بأنها "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين وهي تجمع وتعرض

معلومات، من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة." ¹

كما يعرفها TAIEB بأنها: " مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية،

قياس نمو كفاءات، وإنتاجية العمال، وفحص جودة الجو الاجتماعي." ²

وتعرف كذلك على أنها: " مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المرتبة في نظام، خاضع لمتابعة أداء فريق عمل، أو

مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والتقييم والرقابة على عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر أداة

اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها." ³

الفرع 2: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

كما يبدو من تعريفها، فإن لوحة القيادة الاجتماعية مهمة لمعرفة البيئة الاجتماعية في المؤسسة وتحسينها

لبلوغ أهداف المؤسسة المسطرة، ويمكن أن نبين أهميتها في ثلاث وظائف كالتالي:

* **القياس الداخلي:** يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقاً لمسؤوليات مختلف القادة في المنظمة، و تتعلق

هذه القياسات بعدد العمال، الأجور، التوظيف، وقت العمل، السلوكيات، .. .

* **الرصد:** وهو ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة

وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ Martory B, Les tableaux de bord sociaux, Édition Liaison, Paris, 2004, p 25.

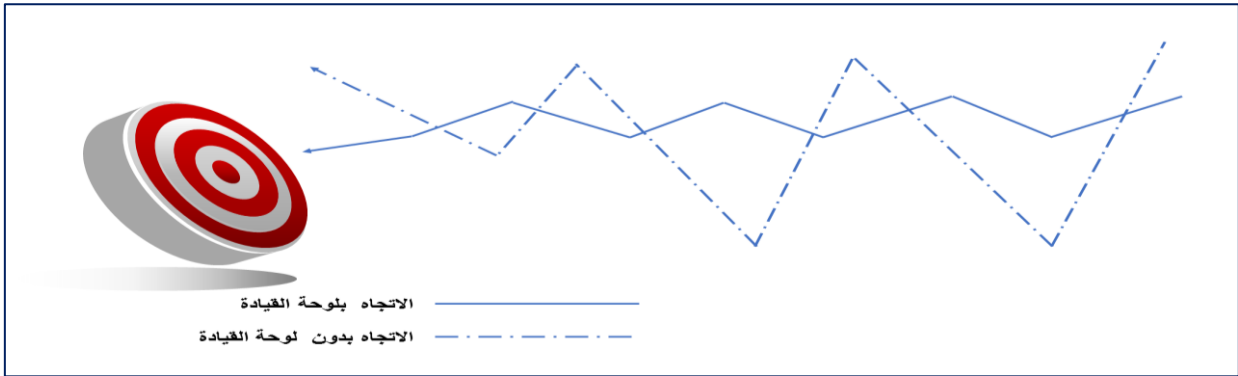
² TAIEB.J-P, les tableaux de bord de gestion sociale, Edition Dunod, Paris, 2000, p 04.

³ Alazard. C, SEPARI. S, Contrôle de gestion, Édition Dunod, France, 5^{ème} ed, 2001, p 591.

* التقدير المسبق: بفضل لوحة القيادة، يمكن للإدارة إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب، تطور الكفاءات، كما يمكن أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية مما يسمح للمؤسسة بالتصرف السليم والمبكر، مما يحقق لها ميزة تنافسية.

وكما يوضح الشكل (2-5)، تساهم لوحة القيادة في توجيه الإدارة إلى تحقيق أهدافها مقلصةً بذلك الجهد، والوقت، والمال.

الشكل(2-5): اتجاه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية مقارنة مع عدم وجودها.



المصدر:

Eckerson W., Performance dashboards: Measuring, Monitoring and managing your business, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1^{ere} Edition, 2006, P 7.

الفرع 3: أدوار لوحة القيادة الاجتماعية

إن للوحة القيادة الاجتماعية عدة أدوار تؤديها وهي كالآتي:¹

- أداة تجميع البيانات: فهي تجمع معطيات تخص الموارد البشرية بحيث تسمح هذه اللوحة بمتابعة البيئة الاجتماعية للمؤسسة، وذلك دون حذف أو إهمال للمعلومات الخاصة بالموارد البشري.
- أداة تشخيص: باحتوائها على مؤشرات عديدة ومختلفة توفر لوحة القيادة الاجتماعية جميع المعلومات المتعلقة بتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي هي تسمح بمعرفة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف، كما تبين الانحرافات إن وجدت في وقت مبكر، وبالتالي التمكين من إيجاد الحلول المناسبة.
- أداة لإدارة الحوار: فمن خلالها يستطيع مدير الموارد البشرية عرض، شرح، وتوضيح كل ما يتعلق بإدارته، وذلك بشكل منظم وجذاب، وبذلك فهي تبسط لغة الحوار بين أفراد المؤسسة.
- أداة لتحفيز المسؤولين: عن طريق تبسيطها لمختلف المعلومات وتوفيرها لتشخيص دقيق، تزيد من فعالية القرارات المتخذة، وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف، مما يرفع مشاعر الانجاز لدى المسؤولين ويدفعهم أكثر للإنجاز والانسجام ضمن فرق العمل.
- أداة لتطوير الكفاءات: تزيد لوحة القيادة حس المسؤولية لدى المسؤول، وتوضح وتشخص الوضع في المؤسسة بشكل دقيق، وآني، مما يزيد الحاجة إلى مهارات متجددة، خاصة مهارات اتخاذ القرار والتواصل مع الفاعلين داخل المؤسسة لإيجاد الحلول المناسبة.

¹ GUEJ.N, et autres, le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, Edition D'organisation, Paris, 3^{ème} ed, 2000, p 85.

- أداة للتنبؤ: تعتبر وسيلة مساعدة للتنبؤ بالوضع المستقبلي، إذ لا تكتفي لوحة القيادة الاجتماعية بعرض الوضع الحالي، أو الماضي فقط، بل تمكن من التنبؤ المستقبلي بواسطة عرض ودراسة ما مضى من حالات وتوفير معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات المستقبلية، عن طريق تقليل نسبة عدم التأكد من المستقبل لدى مدير الموارد البشرية والادارة العليا للمؤسسة.

- أداة للمراقبة: لوحة القيادة الاجتماعية من أحسن أدوات المراقبة لأنها تجمع عدة مؤشرات في الوقت عينه، وتوفر المقارنة الآنية والمحدثة بين ما تم تخطيطه وما يتم تنفيذه، مما يسمح بالمراقبة المستمرة والاستباقية للمناخ التنظيمي.

- أداة مساعدة لاتخاذ القرارات: بسماعها للمراقبة وتوفيرها لجميع المعلومات، التي يحتاجها مدير الموارد البشرية بشكل منظم تصبح أداة مساعدة لاتخاذ القرار بامتياز، إضافة إلى مهارة المسؤول في اتخاذ القرار السليم.

- لوحة القيادة الاجتماعية كأداة للتقييم: من أفضل الأدوات التي تسمح بتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تشخص وتعرض الفروقات بين أداء العمال المتوقع وبين أدائهم الحقيقي، وهنا يسمح بزيادة فعالية تحقيق الأهداف من خلال التعديل المستمر.

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة المعرفة، وتطوير الكفاءات

المطلب 1: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

انتقلت المؤسسات من الوسائل التقليدية للتعامل مع المعلومات داخليا أو مع جمهورها الخارجي، من استعمال للوثائق، والمطبوعات، ... إلى استخدام التكنولوجيا في عمليات الاتصال الخاصة بها. وقد أسهم تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في هذا التحول في عمليات الاتصال الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفرع 1: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تم تعريفها على أنها كل ما يترتب على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الالكتروني، والتكنولوجيا السلوكية واللاسلكية، والالكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة من أشكال جديدة، لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على انتاج المعلومات، وجمعها، وتخزينها، ومعالجتها، ونشرها، واسترجاعها بأسلوب غير مسبوق يعتمد على مجموعة من مؤثرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا.¹

تعرف بمفهوم عام كذلك، على أنها: التكنولوجيا المخصصة لتخزين المعلومات، المعالجة، والاتصال.²

وتعرف أيضا بأنها "أي منتج صناعي، تقنية، أو معرفة، مستعملة لجمع، تخزين، معالجة، ونشر المعلومات".³ كما يعرفها كل من Jane London و Kenneth London على أنها أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات وهي:

¹ - حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال .. المفهوم والتطور، المؤتمر الدولي: الاعلام الجديد تكنولوجيا جديدة لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7-9 أبريل 2009، ص 495.

² Rao s. s., "Role of icts in india rural community information systems", journal of information systems, vol 6, n°4, 2004, p262.

³ Duncombe R., U, Heeks, (2002), entreprise across the digital divide information systems and rural microenterprises in Botsmana. Journal of international development 14 (1), 61-74.

العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الاتصال والشبكات التي تربط بين الأجهزة لتبادل المعطيات أو الموارد.¹

الفرع 2: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يشير Chisenga إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال نتجت عن الالتقاء الرقمي بين تكنولوجيا الكمبيوتر، تكنولوجيا الاتصال، وتكنولوجيا وسائط اتصال أخرى. ويقول Rahman أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي اندماج لأهم التكنولوجيات، الالكترونيات والاتصالات.

وبالتالي يمكن أن نجمع مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بناء على المفهومين السابقين كالتالي:²

* **التجهيزات المادية:** كل المكونات المادية لأجهزة الكمبيوتر ولواحقها، المستعملة لإدخال ومعالجة، واستخراج البيانات.

* **البرامج:** وهي الوسائل التي يتم من خلالها تشغيل أجهزة الكمبيوتر والتحكم في المعلومات.

* **قواعد البيانات:** طقم من البيانات المنطقية والمتصلة بعلاقات رياضية والمخزنة في أجهزة الكمبيوتر، لتسهيل استعمالها واستغلالها.

* **الاتصالات والشبكات:** البنية القاعدية للربط بين مختلف المعدات والبرامج، مشكلة بذلك شبكة تسهل الاتصال، ونقل المعلومات فمن مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال " التلفاز، المذياع، الهاتف الثابت، النقال الفاكس، الكمبيوتر والانترنت.

¹- شادلي شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 7، 2009-2010، ص 261.

² Rahman, L., 2003. Global Contet of ICT Development and Bangladesh, the Proceedings of the National Conference of Inter-university IT Professionals in Bangladesh, pp: 1-22.

الفرع 3: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة

تشير الدراسات حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمتعلقة بالأفراد والمؤسسات، إلى أن

هناك ثلاث أدوار رئيسية لها، وهي الأتمتة، الاعلام، والتحويل.

فدور الأتمتة يعني أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تقوم بعمل اوتوماتيكي لمعالجة المعلومات الضخمة

المهيكله والمتكررة، كما تزيد الأتمتة من سرعة ودقة معالجة المعلومات، وتخفض تكاليف المعالجة ما بين المشتري والبائعين.

كما أن دور الأتمتة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يساهم أصلا في ميكانيزم تسهيل المعلومات، وذلك

بتمكين تسريع وتفعيل تنفيذ العمليات، كنقل السلع أو تحويل الخدمات، ومراقبة الجودة.

كما أنه يخول المؤسسة المزيد من الاتصالات الدقيقة مع عملائها. فيما يخص الدور الاعلامي لتكنولوجيا

المعلومات والاتصال فإنها توفر إمكانية الولوج لمعلومات ذات قيمة، في الوقت المناسب وبدقة عالية سواء

بالنسبة للمشتريين أو الباعة، كما أنها تسمح بتحقيق التلاؤم بين طرفي التعاملات.

كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدورها الاعلامي تمكن المؤسسات من إيجاد المشتريين المحتملين

وتحديد الاسعار، وفي المقابل تسهل للعملاء معرفة وتحديد، توفر المنتجات أو الخدمات.

وأخيرا الدور التحويلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يهتم بإعادة التحديد الجذري للعمليات والعلاقات

داخل نفس المؤسسة، وكذلك بين المؤسسات المختلفة وذلك بتسيير الأشكال الجديدة لنقل المعلومات.

- لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في تحسين إدارة المعرفة، وتمكين الولوج للمعلومات

الضخمة وتسهيل إدارتها، كما زادت من فعالية التسيير، الرقابة والمحاسبة، ما سهلت اختراق الأسواق والنمو

السرير للمؤسسات داخل مختلف الاقتصادات، إضافة إلى المساهمة الكبيرة في تسهيل إدارة الموارد البشرية والموارد

المادية بأقل تكلفة وأكثر فعالية.

بفضل وجود بنية تحتية تكنولوجية تستطيع المؤسسة دخول عالم التجارة الالكترونية (e-commerce)

حيث يتم انشاء قنوات توزيع جديدة، إضافة إلى تعزيز تدفق المعلومات عن طريق قنوات جديدة.

إن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقلل تكلفة التفاعلات، ويزيد من سرعتها بالنسبة للمؤسسات

فيما بينها (B2B) أو حتى بين المؤسسة والعميل (B2C). كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدوات

فعالة لتطوير وتحسين الاتصال الداخلي، ونفس الفائدة تحققها المؤسسة من وراء استعمالها، وذلك في اتصالها

الخارجي.

كما تشير العديد من الدراسات حول التغيير التنظيمي إلى أن نجاح التغيير في المؤسسة يعتمد على مجموعة

عوامل، من ضمنها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب 2: إدارة المعرفة، وتطوير الكفاءات

الفرع 1: إدارة المعرفة

من أهم النتائج التي تمخضت عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هو مفهوم إدارة المعرفة والذي يعد

من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة، ثم ساهمت العولمة واتساع أسواق المؤسسات، إلى زيادة أهمية ودور المعرفة

في تحقيق الفعالية للمنظمات، وبالتالي التركيز أكثر على رأس المال البشري.

1) تعريف ادارة المعرفة:

عرفها Bateman و Snell على أنها: " مجموع الممارسات التي تهدف إلى اكتشاف و تسخير الموارد

الفكرية للمؤسسة - الاستخدام الكامل لأفكار الموظفين بالمؤسسة."¹

إن إدارة المعرفة تتعلق بالبحث، فتح، مشاركة، ورسملة أثنم موارد المؤسسة وهي خبرات الأفراد، مهاراتهم الحكيمة،

والعلاقات، فيما بينهم.

¹ Bateman T., Snell S., Konopaske R., Management: leading and collaborating in a competitive world, 13th ed, Mc Graw- Hill, 2019, p 6.

و يعرفها **Dubrin** على أنها : " أسلوب منهجي لتوثيق، تطبيق، و نقل براعة و خبرة الموظفين"¹، و هي تساهم في زيادة الابداع، الكفاءة، و الميزة التنافسية.

(2) التراث المعرفي:

إن الادارة الفعالة للمعرفة تسمح بمشاركة المعلومة في الوقت المناسب، والحجم اللازم، وبالتالي يتم تسهيل وتحسين استعمال هذه المعلومة بالشكل الأمثل.

إن مبرر إدارة المعرفة هو أن يصبح رأس المال الفكري موردا يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، وبالتالي يسمح لها بالبقاء. حيث إن الرأس المال الفكري حسب T. A. Stewart هو " المادة الفكرية -المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة -التي يمكن استخدامها لخلق الثروة."²

وبالتالي فهو يعتبر أصلا من أصول المؤسسة، حيث يدخل في تكوينه مواد وعناصر فكرية.

يتكون الرأس المال الفكري لكثير من المؤسسات من المهارة العالية، وذكاء العمال، حيث تعتبر قيمته أعلى بكثير مقارنة بالأصول المادية للمؤسسة والتي غالبا ما تتكون من الماديات: كالألات، والتجهيزات.

تحقق المؤسسات التي تملك أصولا فكرية أكبر من الأصول المادية، أرباحا ونجاحات كبرى لعل من أبرزها شركة **McKinsey** وهي أكبر شركة استشارات في العالم، إذ يعتبر أهم ما تملكه هو المهارة العالية لمستشاريها وبراعتهم الدقيقة في حل المشاكل.

¹- Dubrin A, Fundamentals of Organizational Behaviour, 6th ed, Academic Media Solution, 2019, p 350.

² Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36/2, p 65.

تسهم إدارة المعرفة وتكوين رأس مال فكري للمؤسسة، في الحد من مشكلة فقدان المعرفة وضياعها، خاصة عند مغادرة الموظفين والعمال الأكفاء للمنظمة، فإذا ما تم توثيق المعرفة المفيدة للموظفين، بما في ذلك الأفكار الابداعية، ومقترحات التطوير، فإن مغادرة الموظفين الحاملين لمثل هذه المعارف والمهارات ستكون أقل ضرراً على المؤسسة.

توجد عدة نماذج لإدارة المعرفة. ويعتبر أول هذه النماذج وأشهرها في هذا المجال، نموذج Nonaka لذلك اقتصرنا على ذكره هو فقط، وتناوله بشيء من الشرح والتفصيل.

(3) نموذج Nonaka و Takeuchi لإدارة المعرفة:

قام الباحثان **Nonaka و Takeuchi** بدراسة كيفية نجاح الشركات اليابانية في الابداع، وتوصلا الى انه لا يرتبط بالمعالجة الميكانيكية للمعرفة الموضوعية، بل يعود للإبداع التنظيمي للأفراد، من خلال استغلالهم الجيد لقدراتهم المعرفية.

عملية انتاج المعرفة:

يبدأ انتاج المعرفة بالفرد دائماً، وطبقاً لهذا النموذج، فانه توجد اربعة انماط لتحويل المعرفة:¹

1- المشاركة الاجتماعية: من المعرفة الضمنية الى المعرفة الضمنية

2- الاستنباط: من المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة

3- التكميل والدمج: من المعرفة الصريحة الى المعرفة الواضحة

4- الاستيعاب: من المعرفة الصريحة الى المعرفة الضمنية

¹ Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34, p 9.

- المشاركة الاجتماعية socialization (الضمنية الى الضمنية):

التنشئة الاجتماعية هي عملية تحويل المعرفة الضمنية الجديدة، من خلال الخبرات المشتركة. نظراً لأنه من الصعب إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الضمنية وخصوصية الزمن والمكان، لا يمكن اكتساب المعرفة الضمنية إلا من خلال الخبرة المشتركة، مثل قضاء الوقت معا أو العيش في نفس البيئة. تحدث المشاركة الاجتماعية عادةً في التدريب المهني التقليدي، حيث يتعلم المتدربون المعرفة الضمنية اللازمة في حرفتهم من خلال الخبرة العملية، بدلاً من الكتيبات أو الكتب المدرسية المكتوبة. قد تحدث المشاركة أيضاً في اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية خارج مكان العمل، حيث يمكن إنشاء ومشاركة المعرفة الضمنية مثل وجهات النظر عن الواقع، والنماذج العقلية، والثقة المتبادلة. كما تحدث المشاركة أيضاً خارج الحدود التنظيمية. حيث غالباً ما تكتسب المؤسسات المعرفة الضمنية المتضمنة، والموجودة لدى العملاء أو الموردين، وتستفيد منها من خلال التفاعل معهم.

- الاستنباط externalization (الضمنية الى الصريحة):

الاستنباط هو عملية التعبير عن المعرفة الضمنية في معرفة صريحة. عندما يتم توضيح المعرفة الضمنية، تتبلور المعرفة، مما يتيح للآخرين مشاركتها، وتصبح أساس المعرفة الجديدة. يعد إنشاء مفهوم في تطوير منتج جديد مثلاً على عملية التحويل هذه. مثال آخر هو دائرة مراقبة الجودة، والتي تسمح للموظفين بإجراء تحسينات على عملية التصنيع من خلال توضيح المعرفة الضمنية المتراكمة في الورش، وأماكن العمل، على مدار سنوات في الوظيفة. يعتمد التحويل الناجح للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة على الاستخدام المتسلسل للمجاز والقياس والنموذج.

- التكيب والدمج combination (الصريحة الى الواضحة) :

الدمج هو عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى مجموعات أكثر تعقيداً ومنهجية من المعرفة الصريحة. يتم جمع المعرفة الصريحة من داخل المنظمة أو خارجها، ثم يتم دمجها أو تحريرها أو معالجتها لتكوين معرفة جديدة. ثم يتم نشر المعرفة الصريحة الجديدة بين أعضاء المنظمة. يمكن أن يسهل الاستخدام الإبداعي لشبكات الاتصال الحوسبة وقواعد البيانات واسعة النطاق، هذا النمط من تحويل المعرفة. فمثلاً، عندما يقوم المراقب المالي لشركة ما بجمع المعلومات من جميع أنحاء المنظمة ويضعها معا في سياق لإعداد تقرير مالي، فإن هذا التقرير يعد معرفة جديدة بمعنى أنه يجمع المعرفة من العديد من المصادر المختلفة في سياق واحد. يمكن أن تشمل عملية الدمج لتحويل المعرفة أيضا تجزئة المفاهيم. حيث يؤدي تقسيم مفهوم مثل رؤية المؤسسة مثلا، إلى مفاهيم تطبيقية للأعمال أو المنتجات، كما يؤدي كذلك إلى إنشاء معرفة منهجية واضحة.

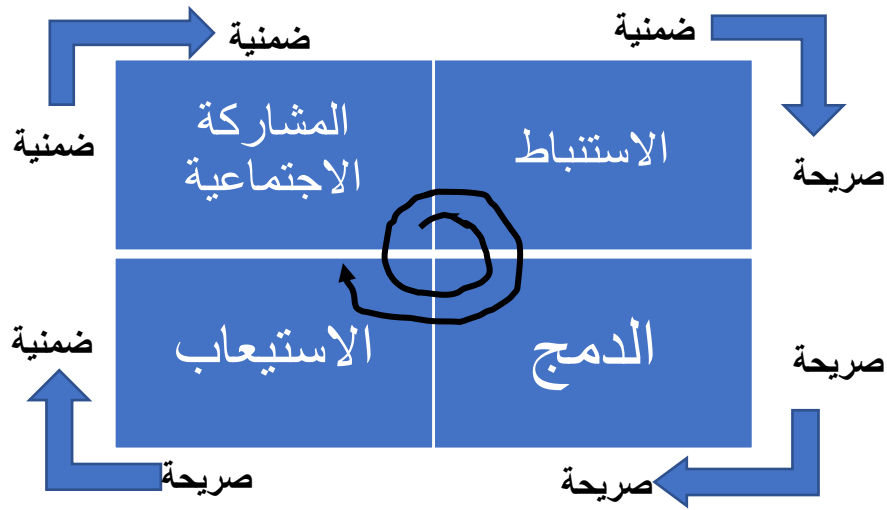
- الاستيعاب internalization (الصريحة الى الضمنية):

الاستيعاب الداخلي هو عملية تجسيد المعرفة الصريحة في المعرفة الضمنية. من خلال الاستيعاب الداخلي، يتم مشاركة المعرفة الواضحة التي تم إنشاؤها في جميع أنحاء المنظمة وتحويلها إلى معرفة ضمنية من قبل الأفراد. يرتبط الاستيعاب ارتباطاً وثيقاً بـ "التعلم بالممارسة". إن المعرفة الصريحة، مثل مفاهيم المنتج أو إجراءات التصنيع، يجب أن تتحقق من خلال العمل والممارسة. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد البرامج التدريبية المتدرجين على فهم المنظمة، وكذا فهم أنفسهم. من خلال قراءة المستندات أو الكتيبات الخاصة بوظائفهم وبالمنظمة، ومن خلال مراجعة هذه الوثائق، يمكن للمتدرجين استيعاب المعرفة الصريحة المكتوبة في مثل هذه المستندات لإثراء قاعدة معارفهم الضمنية. يمكن أيضاً تجسيد المعرفة الصريحة من خلال المحاكاة، أو التجارب التي تحفز التعلم بالممارسة.

عندما يتم استيعاب المعرفة لتصبح جزءاً من قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في شكل نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية، فإنها تصبح أحد الأصول القيمة. حيث يمكن لهذه المعرفة الضمنية المتراكمة على المستوى الفردي أن تطلق دوامة جديدة من خلق المعرفة، وذلك عندما يتم مشاركتها مع الآخرين من خلال المشاركة الاجتماعية.

ان انتاج المعرفة ليس بالسهل، بل انه يعتمد على تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والصريحة في كافة أجزاء الدائرة الأربع. ويبين لولب المعرفة في الشكل رقم (2-6) كيفية الحصول على المعرفة الضمنية الفردية، وتنظيمها. والذي يعتبر تدفقاً مستمراً للمعرفة، ولمشاركتها، وكذا تحويلها، بين مختلف الافراد، والمؤسسة نفسها. كما يشير اللولب في النموذج إلى أنه في كل مرة تدور المعرفة حول هذه الحلقة، فإنه سيتم توسيعها وتحسينها.

شكل رقم (2-6): نموذج إدارة المعرفة



المصدر: Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long range planning, 33(1), p12.

الفرع 2: تطوير الكفاءات

ظهر مفهوم الكفاءة في الستينات من القرن 19 م في أدبيات التسيير. ثم أصبح يستخدم بدلاً من مفهوم التأهيل (qualification)، ثم أخذ بعد ذلك في الانتشار في كل المؤسسات، وقد مكّن هذا الانتقال المفاهيمي من مصطلح (تأهيل) إلى (كفاءة) هذه الأخيرة من أن تكسب مكانة مهمة في المؤسسة، حيث أصبح ينظر الى الكفاءة على أنها مورد من أهم موارد المؤسسة، لينتقل بعد ذلك ويصبح في حد ذاته مجالاً من المجالات المهمة في الادارة.

إن إدارة الكفاءات وتطويرها يعتبر موضوعاً مهماً بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات على حد سواء، وذلك لأنها تضمن تنافسية المؤسسة، كما تسمح من جهة أخرى بإنشاء أولى العلاقات بين المؤسسة والمحيط الاجتماعي، وذلك من خلال التوظيف.

(1) تعريف الكفاءات:

من الصعب إيجاد تعريف شامل للكفاءات، ومتفق عليه من قبل المختصين، فقد وصفه **Boterf**

ناقلاً وصف **Heinz von Foerster** للمعلومة، على أنه "حرباء فكرية"¹، لأنه متعدد الدلالات.

يعرف الباحثان **HELD, RISS** الكفاءة بأنها: "القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص

ما في اطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، و إذا أردنا فهي مجموع المعارف، النظرية المعارف العملية،

والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين."²

يتميز هذا التعريف بين البعد الفردي والبعد التنظيمي، بغرض إدماجها بالقدرة على الأداء، حيث يضع

الباحثان الكفاءة في مكان التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة، والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب انجازها

من جهة ثانية.

¹ Guy Le BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, 5^{eme} éd, Eyrolles, 2010, p 14.

² Held D., Riss J.M., « le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », Revue Employeur Suisse, n°13, 1998.

و يعرفها P.ZARIFIAN بالجمع بين صياغات متعددة:¹

- " الكفاءة هي أخذ المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد بخصوص الوضعيات المهنية التي يواجهها".
- " هي ذكاء عملي للحالات، تركز على معارف مكتسبة، يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع."

- " الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات على تقييم الرهانات، والتكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".

يركز ZARIFIAN في هذا التعريف على اشكالية العلاقة فرد، جماعة منظمة، ويتجاهل محتوى الكفاءة مخالفا بذلك وجهة النظر المنتشرة في التعاريف، بالإضافة إلى إثارته مسألة السياق وبالتالي يحدد الكفاءة في مجال محدد، ثم يتبنى فكرة الكفاءات الشاملة في مقابل الكفاءات المحددة السياق.

و يعرف Amit Shoemaker الكفاءة "بأنها قدرة المنشأة على استخدام مواردها في شكل مركب اعتياديا وباستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد"².

كما يضيفان أن الكفاءات عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة تركز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة كما أنها تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.

(2) تنمية الكفاءات:

تعتبر الكفاءات من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وقد أجمع الكثير من الباحثين على أنها الجزء الغير ملموس الذي يحدث الفرق في المنظمات، وبالتالي على كل من يريد الاستمرار في عالم الشغل وضمان النجاح في الأسواق أن يهتم بهذا المورد وأن يقوم بتطويره المستمر.

¹ ZARIFIAN P., « Objectif compétences pour une nouvelle logique. », édition, Paris, 2001, p 65.

² Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), P 35

تعرف **F.KERLAN** عملية تنمية الكفاءات بأنها: " مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية، والمستقبلية، للأفراد و ترفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم ، و ذلك عن طريق تحسين معارفهم و مهاراتهم، استعداداتهم، و اتجاهاتهم.¹"

إن تنمية الكفاءات موقف تتبناه المنظمة، يتجسد في عملية إعداد مجموعة من الخطط التعليمية والبرامج التكوينية. وذلك بهدف زيادة كفاءات الأفراد والوصول بها إلى أقصى ما يمكن من التطوير والأداء، لضمان قدرة عالية لحسن التكيف مع تغيرات المحيط.

ومن هنا يكتسي التعلم أهمية بالغة في مفهوم تطوير الكفاءة، حيث يجب رسم مسار يضمن التعلم المستمر للإحاطة بكل الجوانب المهمة للفرد. وما يطرأ عليها من تطور وتغيير، مما يوفر للمؤسسة ميزة التأقلم والاستجابة السريعة لتقلبات محيطها. وغالبا ما يتم تحقيق هذا التعلم المستمر عن طريق التدريب، حيث يستهدف هذا الأخير تغيير أو تثبيت القناعات، إعطاء المعلومات واكتساب المهارات اللازمة.

كما أن عملية تطوير الكفاءات تحتاج إلى مساهمة من جهة المنظمة، وأخرى من جهة الفرد. وتتمثل المساهمة التنظيمية في الأساليب التي تنتهجها المنظمة لتسيير الكفاءة وتطويرها مثل أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وذلك بهدف استغلال أمثل للكفاءات، أما المساهمة الفردية فترتبط بإرادة، وقدرة الأفراد في تطوير مهاراتهم انطلاقا من رغبتهم الشخصية. كما يمكن أن ينبع هذا من الرغبة في تحقيق الأمان الوظيفي، عن طريق الاجتهاد لتحسين الأداء. ويساهم الفرد بمبادرة منه في إثراء كفاءات المنظمة من خلال ما يحوزه من تعليم، تكوين، وخبرة عالية، وبالتالي يتحدد مستوى الكفاءة في المنظمة بالمشاركة التنظيمية، والفردية.

¹ Kerlan F., Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2^{ème} ed, Paris,2004, p307.

3) مزايا تطوير الكفاءات:

توجد العديد من المزايا والفوائد لتطوير الكفاءات نقدم أهمها¹ فيما يلي:

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد انتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة المهارة، مما جعل الانتاجية لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية وهو ما يحول المعرفة والكفاءة، إلى موارد استراتيجية.
- الاعتماد على الكفاءات والمعارف، يضمن للمنظمة الاستمرار والنجاح وحيازة القدرة على ردة الفعل السريعة في ظل محيط كثير التقلبات، سريع التغيرات، وشديد الغموض.
- توفير مهارات عالية في تحليل ومعالجة المعطيات، لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة، والتي يحتاجها المسيرون، خاصة في سياق يتصف بالتضخم المعلوماتي.
- تمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر.
- تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد في المنظمة، أو فيما بينهم ضمن نفس المجموعة.

¹ - ثابتي الحبيب، بن عبو لجيلالي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2009، ص 267-277.

الخاتمة:

لكي تتحسن المنظمات، يجب أن تتكيف مع بيئات الاتصال الجديدة.

سيستمر التواصل ودوره في حياة المنظمة في التطور. نتيجة لذلك، يجب أن نفكر في كيفية حدوث الاتصال في المستقبل. لكن قبل ذلك يجب أن نُحسن المؤسسة اليوم اختيار ما يناسب جمهورها المستهدف، لتكيف من طريقة تواصلها معه، وذلك بالاختيار والمزج الأمثل لأدوات الاتصال المتوفرة، والرسالة المناسبة، مع حسن استخدام التغذية الراجعة من قبل مختلف فئات جمهورها.

في منتصف القرن العشرين، كتب فيلسوف الإدارة Peter Drucker، "على المدراء أن يتعلموا معرفة اللغة لفهم ماهية الكلمات وما تعنيه. ربما الأهم من ذلك، عليهم اكتساب الاحترام للغة باعتبارها أتمن هدية وتراث [لنا]. يجب أن يفهم المدير معنى التعريف القديم للبلاغة على أنه "الفن الذي يجذب قلوب الرجال إلى حب المعرفة الحقيقية"¹.

وهو بهذا يبين أهمية الاهتمام بالاتصال ومختلف مهاراته بالنسبة للقادة والمدراء.

وكما تبين معنا في هذا الفصل فإن الاهتمام بموضوع الأصول الخفية المتمثلة في الكفاءات والمعارف التي تتوفر عليها المؤسسة، يحقق لهذه الأخيرة ميزة تنافسية، ويحقق لها قدرة عالية على الاحلال، والمرونة ويضمن لها الاستجابة السريعة لأي تغيير مفاجئ ما يجعلها تستمر وتتطور. وأن أسلم طريقة للوصول إليها هو الاستثمار الأمثل في بناء بيئة اتصالية مناسبة.

¹ Carroll E. C., The Handbook of Communication and Corporate Reputation, John Wiley & Sons, 2015, p 72.

الفصل الثالث

التغير التنظيمي

مقدمة:

إعادة الهيكلة، وإعادة هندسة العمليات، وأساليب العمل الجديدة، ومشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات انهاء خطوط انتاج، وإطلاق أخرى جديدة...، ماهي إلا غيض من فيض، مما يحدث في المؤسسات، إذ يأتي هذا نتاجا لتواجد ونشاط المؤسسة في بيئة الأعمال، والذي يخضعها لعوامل داخلية وخارجية عديدة. يجعلنا نشعر كأنها في سباق، محموم، لا ينتهي.

إن خطاب الأعمال لا يتوقف من اخبارنا بأن وتيرة التغيير تتسارع...، و لا تزال الكثير من التجارب تثبت أن توقع التغيير والاستجابة له، ضروريان للبقاء في عالم الأعمال. كما أن الواقع المعاش، يوفر الكثير من الأمثلة لمنظمات، صغيرة وكبيرة، لم تعد موجودة لأن الأحداث طغت عليها. ولم تحسن مسايرة ركب التغيير.

في الوقت الحاضر، تعمل المنظمات في بيئة عالمية ديناميكية، تنافسية، وصعبة. ونظرا لأن بيئة الأعمال العالمية لا تزال غير مؤكدة ومعقدة وغامضة، يتوجب على المنظمات أن تكون على أتم الاستعداد لبدء التغيير وإدارته.

لقد أصبح من البديهي معرفة أن التغيير يؤثر على جميع المنظمات مهما اختلف حجمها أو نشاطها. حيث يمكن أن تؤدي الديناميكيات في كل من البيئة الخارجية والداخلية إلى مطلب التغيير.

من الطبيعي أن تستجيب المنظمات للأحداث المحفزة بطرق مختلفة: التركيز على أنماط سلوكية جديدة أو تعزيز الفعالية المالية أو التكنولوجية. لكن من المهم أن تدرك، بأن التغيير الفعال يشمل كلاً من المحتوى – "ما الذي يتم تغييره" والعملية – "كيف يتم تنفيذ التغييرات" (Spector 2007).

إن ضعف القيادة وردود الفعل البطيئة على المنافسين، هي مشاكل إدارية نموذجية مرتبطة بإخفاقات التغيير. لذلك يتطلب الوضع من المنظمات، كفاءة على إدارة التغيير، ممكّنة أياها من تطوير معارف ومهارات جديدة، إضافة إلى القدرة على تطبيق طرق التفكير المتكاملة، في فترة زمنية قصيرة.

ويعد هذا مهما بشكل خاص في الفترة الحالية من زيادة العولمة، وإلغاء الحدود، ووتيرة النمو المرتفعة للابتكار التكنولوجي.

ففي الوقت الذي يشكل فيه الغموض، وعدم اليقين، وعدم الاتساق في بيئة الأعمال، خطرا وتهديدا على المؤسسة، فهو يوفر لها حافزا لتعلم التنظيمي، والتنوع، والتجديد.

كما أن هناك مجموعة متنوعة من الممارسات المتاحة للمؤسسة، والتي يجب ان تستثمر من قبل قيادة التغيير، بما في ذلك المرافقة، التي تسمح بتيسير تعلم الأفراد، وتحسين حلهم للمشاكل، وتسهيل تقديم الدعم لهم وتسريع عملية تحديد الأهداف المتعلقة بالعمل وتحقيقها، كما يمكن أن تعتمد ادارة التغيير، كذلك على عملية التدريب من خلال إكساب المعارف، والمهارات، المناسبة للوضع الجديد. وبذلك يؤدي دورا داعما ومعززا للتغيير التنظيمي المستدام. وستتطرق في هذا الفصل الى النقاط التالية:

- الدراسات السابقة
- المبحث الأول: الأدبيات النظرية
- المبحث الثاني: وتيرة التغيير التنظيمي
- المبحث الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي
- المبحث الرابع: مقاومة التغيير
- المبحث الخامس: الالتزام الاتصالي دعامة مرافقة التغيير

الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة الى أنه توجد العديد من الدراسات التي تناولت الاتصال والتغيير التنظيمي، غير أنه تم اختيار الدراسات التي لها تقارب كبير مع الدراسة الحالية، حيث سيتم تقديمها، وتحليلها، وذلك على أساس تسلسل زمني من الأقدم الى الأحدث.

كما تم تصنيف هذه الدراسات حسب متغيرات الدراسة، ألا وهي الاتصال والتغيير التنظيمي، بدء بالدراسات العربية، ثم الأجنبية منها.

أولاً: الدراسات العربية:

1-الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال

. دراسة زويبي سارة، 2010، أطروحة دكتوراه، منشورة على شكل كتاب، بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الاتصال الفعال في التقليل من حدة الصراع بين العمال داخل جماعة العمل. كما أرادت الباحثة التعرف على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى وجود صراع بين العمال داخل جماعة العمل، ومدى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي الفعال ودرجة الصراع داخل جماعة العمل.

شملت الدراسة عينة مكونة من 65 عامل من عمال قسم الشحن والتفريغ، يشكلون 10 جماعات، وذلك بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في الدراسة وتحليل البيانات اعتماداً على حساب معاملات الارتباط بيرسون، واستخدام اختبار (كا2).

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- للاتصال التنظيمي الفعال دور نسبي في التقليل من حدة الصراع داخل جماعة العمل.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات التنظيمية والشخصية على حدة الصراع داخل جماعة العمل.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون الجماعي وقلة الشكاوى.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون الجماعي وقلّة السلوك العدواني.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الثقة والشكاوى. الا في جماعة واحدة وجدت علاقة ارتباطية قوية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الثقة والسلوك العدواني. ما عدا في جماعة واحدة حيث وجد ارتباط قوي بين توفر الثقة والسلوك العدواني.

دراسة بشير كاوجة، 2013، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بعنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، -دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة -

هدفت الدراسة الى معرفة مدى إمكانية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا دورها في تحسين الاتصال الداخلي. حيث ركزت على تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. إضافة إلى تحديد واقع وآفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تمت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 43 موظف بالمستشفى منهم 33 موظف إداري، و10 موظفين في المجال الطبي، وذلك بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، بولاية ورقلة.

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- 95 بالمائة من الموظفين يرون أن هناك سهولة في إجراء اتصال داخل المستشفى.
- 77 بالمائة من الموظفين يرون بأن هناك صعوبة في التعامل مع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- 27 بالمائة من العمال لا يرون أن للاتصال الداخلي دور مهم، وإذا كان له دور فهو محدود، مما يؤثر على درجة تحقيق أهداف الاتصال الداخلي بمستشفى محمد بوضياف.
- لا تتم الاستفادة من وسائل الاتصال المتطورة لاستخدامها في الاتصال الداخلي ويبقى الاهتمام به محدود رغم تأكيد مسيري المستشفى لأهميته وأثره على حجم ونوع الاتصال الداخلي، خاصة ما يعانيه الموظفون من أعطاب متكررة حيث أن ما يفوق 65 بالمائة من المستجوبين يشتكون من الأعطاب المتكررة.

- أدى تطوير وسائل الاتصال الداخلي إلى ربح الوقت حسب شهادة 97 بالمائة من المستجوبين، كما حسن من التنسيق حسب رأي حوالي 90 بالمائة منهم، كما خفض من الإشاعة داخل المستشفى محل الدراسة بنسبة تقارب 80 بالمائة.

- وأخيرا أثبتت الدراسة أن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة تعمل على تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات.

2-الدراسات الأجنبية:

. دراسة Jana Hola، 2012، مقال علمي بعنوان:

“INTERNAL COMMUNICATION IN THE SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES”

“الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة”

يقدم هذا البحث لمحة عامة عن الاتصالات الداخلية، في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. ويوضح ويشرح الاتصال الداخلي في سياق المجالات الشخصية. كما هدف إلى إبراز مدى التعاون الذي يمكن إنشاؤه من خلال الاستخدام المناسب لقدرات ومهارات المدراء، واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتضمن أيضا اتجاهات، وآراء المدراء حول مسألة الاتصال الداخلي.

تم إجراء دراسات الحالة في 3 أنواع مختلفة من المؤسسات، حيث كانت السمات المشتركة بينهما هي: 5 موظفين كحد أدنى، إضافة إلى اتصال الشركة بالإنترنت واستخدامها له، والاستعداد للتعاون في الاستبيان. وتمثلت العينة في شركة صغيرة تضم 23 موظفاً تتعامل مع ماكينات المشروبات، وشركة تضم 120 موظفاً تدير 6 متاجر إلكترونية، ومستشفى مملوك للدولة يعمل به 600 موظف.

تكشف نتائج البحث، عما يلي:

- يوفر الاتصال الداخلي قوة يمكن استخدامها من قبل مدراء الشركة.

- للاتصال الداخلي تأثير على مواقف العمل والأداء.

- التأكيد على أن الاتصال الداخلي له تأثير كبير على عمليات الشركة، والأداء الوظيفي، وسلوك العمل ومواقف الموظفين.
- يوافق 80% من الموظفين على العبارة التي تفيد بأن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي وسلوكهم.
- حجم الشركة له تأثير على نظام الاتصال الداخلي.
- لا يؤثر حجم الشركة على استخدام بوابة الإنترنت Intranet.
- يوجد ارتباط بين مستوى الاتصال الداخلي وولاء الموظف.
- يؤثر الاتصال الداخلي على التعاون في المؤسسات.
- يؤثر الاتصال الداخلي على الثقة.
- يحتاج جميع الموظفين، بما في ذلك المدراء، إلى معلومات واتصالات كافية لتحديد أهداف الشركة بشكل أفضل، مما أدى إلى زيادة الثقة في أعمال الشركة وإقناعهم بجدوى عملهم المحدد في الشركة.
- يعتمد التواصل الداخلي الجيد على مبدأ أن هناك حاجة لمعاملة الموظفين كشركاء داخليين (أي عملاء داخليين).
- من المهم أن تعمل إدارة المؤسسة باستمرار على إنشاء علاقات إيجابية مع الموظفين والحفاظ عليها.

. دراسة، Emma Karanges، وآخرون، 2015، مقال علمي، بعنوان

**"The influence of internal communication on employee engagement:
A pilot study"**

"تأثير الاتصال الداخلي على الالتزام لدى الموظف: دراسة تجريبية"

هدفت الدراسة الى اختبار الارتباط بين الاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين، ميدانيا، إضافة إلى دراسة أهمية العلاقة بينهما. كما تفترض هذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي الداخلي، واتصال المشرف الداخلي يدعم العلاقات في مكان العمل على أساس المعنى والقيمة، ولهما دور مهم في تطوير المشاركة المثلى للموظفين، والحفاظ عليها.

ولتأكيد ذلك تم استخدام استبيانات مصممة حسب مقياس ليكرت السباعي، كأداة لجمع المعلومات، ثم تحليلها عن طريق أسلوب تحليل الانحدار الخطي. ولقد تم جمع البيانات عبر استطلاع عبر الإنترنت.

تم إجراء الاستطلاع عبر الإنترنت عبر البريد الإلكتروني، والذي وجه إلى لجنة المستهلكين المكونة من 2000 فرد من الذكور والإناث، الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و65 سنة، يعملون إما بدوام كامل أو بدوام جزئي مع منظمة أسترالية توظف أكثر من 50 موظفًا. بعد الانتهاء من المسح عبر الإنترنت، تم الوصول إلى إجمالي 200 إجابة قابلة للاستخدام.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

تؤكد النتائج أهمية اتصال المشرف الداخلي والاتصال التنظيمي الداخلي والحاجة إلى دعم هذه الوظائف، سواء من الناحية الاستراتيجية أو من ناحية الموارد، كجزء من وظيفة الاتصال الداخلي الشاملة.

مع تقديم دليل على أن الاتصال الداخلي يسهل التفاعلات بين المنظمة، والمشرفين، والموظفين، مما يخلق علاقات في مكان العمل على أساس المعنى والقيمة.

- وجود ارتباط دال احصائيا وإيجابيا بين الاتصال التنظيمي الداخلي ومشاركة الموظفين.

- شكلت الاتصالات التنظيمية الداخلية 23.04٪ من التباين في مشاركة الموظفين.

-وجود ارتباط معنوي وإيجابي بين المشرف الداخلي ومشاركة الموظفين.

- شكلت اتصالات المشرف الداخلي 32.38% من التباين في مشاركة الموظفين.

تشير هذه النتائج إلى أن الاتصال التنظيمي الداخلي والتواصل مع المشرف الداخلي، يلعبان دورا مهما في تطوير والحفاظ على المشاركة المثلى للموظفين.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

1-الدراسات العربية:

دراسة سميرة صالح، 2016، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بعنوان:

"دور القيادات في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد بالجزائر."

تم اجراء هذه الدراسة بغرض معرفة كيفية مساهمة القادة الاداريين لقطاع البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال، في إدارة التغيير التنظيمي.

حيث هدفت الباحثة إلى معرفة أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي، والتعرف على أهم العوامل والمتطلبات اللازمة لإنجاحها، مع تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي. إضافة إلى طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القادة لإدارة التغيير، وبين القوى الدافعة لعملية التغيير، والمعوقات التي تكبح عملية التغيير، إضافة إلى المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

شملت الدراسة عينة من 325 قائدا في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر.

حيث تم تحليل المعطيات باستعمال أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي، تحليل T-Test، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد التدريجي). وقد اعتمدت الباحثة في معالجتها للبيانات على برنامج الرزم الإحصائية Spss الإصدار 20. ولقد جاءت نتائج الدراسة، كما يلي:

- يعتبر دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

- تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.
- إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة، هو توفير الموارد المالية والمادية اللازمة.
- يمارس القادة الإداريين إدارة التغيير التنظيمي بشكل متوسط، مع التركيز على بعد تخطيط إدارة التغيير، لكن بإغفال كل من بعد التنظيم، وبعد التوجيه والتحفيز، وبعد التقييم والتقييم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير وبين (دوافع وأسباب، معوقات وعراقيل عملية التغيير، وعوامل ومتطلبات نجاح عملية التغيير) بالقطاع محل الدراسة، وكانت أقواها بين المتغير التابع، وبين دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بالقطاع.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

. دراسة شكرو فيروز، 2020، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 02، بعنوان:

"استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتقييم أداء العمال"

- تمثل هدف الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين استراتيجيات التغيير التنظيمي وبين تقييم أداء العمال. إضافة إلى البحث عن وجود علاقة ارتباطية بين التغيير التدريجي وتقييم أداء العمال، وبين التغيير البنوي وتقييم أداء العمال، والعلاقة بين التغيير التكنولوجي، وتقييم أداء العمال.
- تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميللة، حيث شملت عينة الدراسة عددا من إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 55 إطارا.
- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي للمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام برنامج **spss v 22**، واشتملت هذه الأساليب على: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون.
- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير التنظيمي وتقييم أداء العمال.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير التدريجي وتقييم أداء العمال.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير البنوي وتقييم أداء العمال.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير التكنولوجي وتقييم أداء العمال.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Mansary.H.E، 2019، مقال علمي منشور، بعنوان:

« The rôle of leadership style in organizational change management : A literature review »

" دور النمط القيادي في إدارة التغيير التنظيمي "

قام الباحث بتغطية وتقديم الأدبيات الواسعة النطاق حول دور نمط القيادة في التغيير التنظيمي. وذلك عن طريق إبراز دور أسلوب القيادة في إدارة التغيير التنظيمي، من خلال الأدبيات النظرية. حيث استعرض آراء الكثير من العلماء حول المتغيرين، في العديد من الأدبيات التي تمت مراجعتها، أين تم اكتشاف أن هناك العديد من أساليب القيادة التي يمكن أن تعمل كمروج في عمليات إدارة التغيير؛ بدءاً من القيادة الاستبدادية، والقيادة التحويلية، وأسلوب عدم التدخل، والقائد الخادم، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة البيروقراطية، والقيادة التشاركية، والتشاركية. كما تم توضيح أن القيادة هي أحد العوامل الرئيسية في إحداث التغيير الإيجابي في المنظمات ثم خلاص بعد استقراء ما ورد في موضوع القيادة ودورها في التغيير التنظيمي إلى أن:

القيادة أصبحت مكون ضروري لنجاح التغيير في أي مؤسسة تواجه سوق تنافسي شديد التقلب. حيث يعتبر القادة داعمين للتغيير. وذلك يجعل من أهم مهامهم توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي من الأساسي أن يحافظ القائد على دوام الاتصال والتحفيز للموظفين، للحصول على النتائج المرجوة، مما يزيد من التزام الموظفين وولائهم للمؤسسة، على الرغم من صعوبة التغيير وتبنيه من طرف الأفراد.

كما أن القيادة التحويلية هي أكثر نمط يمكن أن يتعامل مع محن وصعوبات الممارسات الإدارية المستجدة. حيث يملك القائد التحويلي إمكانية حث الفريق على تقديم أكثر مما كان متوقعا من قبل المؤسسة. كما أنه يستطيع تعبئة حوافز متعددة للأداء، تغذية وإلهام العمال بدكاء وإبداع متزيين.

فبامتلاكهم هذه الصفات يعتبر القادة التحويليون كنماذج وقدوات. فهم يولدون شعورا بالتعاطف مع رؤية موحدة. إضافة إلى أن القائد التحويلي بإمكانه أن يرسخ مشاعر الفخر والإيمان في الفرق، بالإضافة إلى إلهام وتمكين فرق العمل. كما يضيف أن نمط القائد التحويلي يساعد على تقليل مقاومة التغيير. وأخيرا يمكن أن تكون مقاومة التغيير أحد الأسباب العديدة لفشل مبادرات التغيير.

ثالثا: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال والتغيير التنظيمي

1- العربية

دراسة برباوي كمال، 2015، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، بعنوان:

"دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الاتصال الداخلي على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، وبحث العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، ومدى وجود فروق في التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية.

تمثل المنهج الذي اتبعه الباحث، في المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم كل من مقاييس النزعة المركزية، اختبار كمولغروف سميرنوف، الانحدار الخطي البسيط، اختبار T، وتحليل التباين الأحادي، كأساليب تحليل احصائي، كما اعتمد على برنامج Spss، في تحليلها.

تمثلت العينة المدروسة في هذا البحث في 120 فردا من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار.

وجاءت النتائج كما يلي:

- هناك علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال في التغيير التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال في التغيير التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي.

دراسة لكحل آمال، 2018، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، بعنوان:

**"La contribution des NTIC dans le changement organisationnel
Cas de l'Algérie :
Algérie – Télécom- Sidi Bel Abbès"**

"مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في التغيير التنظيمي، حالة الجزائر: اتصالات الجزائر
سيدي بلعباس"

هدفت الدراسة الى معرفة ما مدى مساهمة إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة، في التغيير التنظيمي وعلاقتها بالمرونة في المنظمات الجزائرية. إضافة إلى معرفة كيفية تشجيع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المنظمات الجزائرية على تبني التغيير التنظيمي وكيف تتصرف في مواجهة هذا التغيير. وكيف يتم إدراك مرونة الشركة من قبل الإطارات بالنسبة لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة الجزائرية، وما هي التغييرات التنظيمية التي تم إنشاؤها لتحسينها وزيادتها.

تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss لتحليل المعطيات المستخرجة من الاستبيانات، عن طريق التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتحليل الارتباط.

تمثلت عينة الدراسة في 20 فردا من اطارات شركة اتصالات الجزائر، بولاية سيدي بلعباس.

وأما بخصوص النتائج المتحصل عليها، فكانت كما يلي:

- اتصالات الجزائر هي شركة تقدم أسلوب إدارة توجيهي، نازل، مع بطء في اتخاذ القرار وسرعة في التنفيذ، فضلا عن نفاذية أكبر. كما تفضل الابتكارات التكنولوجية والانفتاح على بيئة السوق. في الوقت نفسه، لا تقبل الشركة تدخل الأشخاص الخارجيين في اتخاذ القرار.

- عدد المستويات الهرمية في الشركة يشكل عقبة في اتخاذ القرار.

- بناء على النتائج التي تم الحصول عليها، نجد ممارسات تمنح أحكاما وقواعد، تحد من المرونة.

- نظام معلومات الشركة فعال للغاية ويتمتع بمستوى عال جدا من المرونة.

الارتباط بين المحاور الفرعية (أسلوب الإدارة واتخاذ القرار، نظام المعلومات، تنظيم العمل، مرونة الموظفين):

- هناك علاقة قوية بين أسلوب الإدارة وتنوع وديناميكيات الموظفين وكذلك مرونة الموظفين.
- من ناحية أخرى، لا توجد علاقة بين نظام المعلومات وتنوع وديناميكيات الموظفين.
- لا يوجد دائما رابط واضح بين نظام المعلومات وتنوع وديناميكيات الموظفين ومرونة الموظفين.
- توجد علاقة قوية وإيجابية بين تنوع وديناميكيات الموظفين ومرونة الموظفين.
- يتضح من الحالة المدروسة أن جميع الأشخاص الذين تم استجوابهم يؤيدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة : Elving, Wim، 2005، مقال علمي منشور، بعنوان:

« The role of communication in organizational change »

"دور الاتصال في التغيير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى توفير إطار مفاهيمي لدراسة الاتصال أثناء عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال إسقاط أهداف الاتصال الداخلي ومناقشة علاقته بالتغيير التنظيمي.

حيث تم تقديم إطار مفاهيمي، يسمح بشرح كيفية دراسة الاتصال أثناء التغيير التنظيمي، وكيف يمكن أن يقلل الاتصال من مقاومة التغيير. حيث يؤدي هذا الأخير إلى ستة مقترحات يكون فيها لجوانب الاتصال، مثل (المعلومات ومشاعر الانتماء إلى المجتمع ومشاعر عدم اليقين)، تأثير على المقاومة، مما سيؤثر على فعالية جهود التغيير.

ولقد خلصت الدراسة الى التمييز بين الاتصال كوظيفة (إعلامية)، والاتصال كوسيلة لخلق مجتمع (community) داخل المؤسسة. إضافة إلى:

- شرح دور الاتصال أثناء التغيير التنظيمي من خلال إسقاط أهداف الاتصال الداخلي.
- التمييز بين الوظيفة الإعلامية للاتصال والتواصل كوسيلة لخلق مجتمع.
- يوجد تأثير للاتصال على الاستعداد للتغيير.
- يوجد تأثير للاتصال على حالات عدم التأكد (الغموض)، المرافق للتغيير.

دراسة Lindy Hansma & Wim J.L. Elving, 2008، ورقة علمية ضمن المؤتمر الدولي 13 لاتصالات و تسويق المؤسسات، بعنوان:

“ Leading organizational change; The role of top management and supervisors in communicating organizational change”

"قيادة التغيير التنظيمي؛ دور الإدارة العليا والمشرفين في إيصال التغيير التنظيمي"

تعرض هذا البحث الى دور القادة التنظيميين والمشرفين في الاتصال حول التغيير التنظيمي. وذلك من خلال دراستين حول دور الإدارة العليا والمشرفين المباشرين في توصيل التغيير التنظيمي. ولإثبات أهمية القيادة على جميع المستويات التنظيمية تجريبياً. تم التمييز في الدراستين بين المعلومات والتواصل. كما تم قياس كلا المتغيرين، إلى جانب الثقة في الإدارة العليا، ودور المشرفين المباشرين، ودعم التغيير والمساهمة في التغيير.

نموذج الدراسة الأولى مصمم لدراسة الاتصال والتغيير التنظيمي، يشتمل على العديد من متغيرات الاتصال والمعلومات من أجل شرح الاستعداد للتغيير. في هذه الدراسة الأولى تم تضمين متغيرين لاختبار تأثير القيادة على الاستعداد للتغيير: الثقة في الإدارة العليا ودور المشرفين المباشرين.

أجريت الدراسة في ثلاث منظمات مختلفة. الأولى هي إحدى الهيئات الإدارية الإقليمية في هولندا. المنظمة الثانية هي إحدى الوزارات في هولندا، المنظمة الثالثة تنشط في التأمين التجاري. وتم دراسة المنظمات الثلاث من خلال استبيان موزع عبر الإنترنت.

الحجم الإجمالي للعينة كان 443، حيث تفاوتت معدلات الاستجابة من 10% في المنظمة الأولى، و 14% في المنظمة الثانية، و 17% في المنظمة الثالثة.

تم إجراء تحليل عامل التأكيد (CFA) لاختبار التداخل المحتمل بين المتغيرات المختلفة.

أما في الدراسة الثانية، تم دراسة منطمتين، بهدف اختبار تأثير المعلومات والاتصال على الاستعداد للتغيير، من المشرفين المباشرين في هذا البحث، حيث تم اجراء مقابلات على جميع المستويات الهرمية لمنطمتين مختلفتين، مع 36 شخصا من المنظمة الاولى (الوزارة) و 11 شخصا يعملون في المنظمة الثانية. ثم تم تسجيل المقابلات على شريط ونسخها، لتحليلها بعد ذلك.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- تعد المعلومات والتواصل أثناء التغيير التنظيمي أمر بالغ الأهمية، ولكن في العديد من المنظمات هناك اختلال في التوازن بين المعلومات والاتصالات. كما أنه في المنظمات المدروسة كان هناك تركيز قوي على المعلومات، وبالكاد يوجد تركيز على الاتصال.
- يلعب المدراء دورا مهما في نجاح عمليات التغيير.
- للمشرفين المباشرين تأثير على رغبة الموظفين في المساهمة، وعلى الاستعداد لإنجاح التغيير وبذل الجهد فيه.
- وحدات الإدارة العليا والموظفين مثل قسم الاتصالات، وإدارة الموارد البشرية لديها القليل من الاهتمام بنتائج التغيير على المستويات التنظيمية الدنيا.
- داخل المنظمات التي شاركت في هذا البحث، يبدو أن الإدارة العليا مهتمة بمشروع التغيير الموالي، أكثر من اهتمامها بالحصول على تغذية عكسية حول نجاح وعملية التغيير الحالي.
- يبدو أن فعالية الاتصال المباشر داخل المنظمات منخفضة للغاية. عندما يتعين على مدراء المستوى الأدنى اتخاذ القرار بأنفسهم بخصوص الرسائل التي سيتم إعادة توجيهها إلى موظفيهم، وما التي لا يعاد توجيهها، لا يمكن للإدارة العليا التأكد من إيصال الرسائل الصحيحة.

. دراسة Nelissen.P, Van selm.M، 2008، مقال علمي منشور، بعنوان:

« **Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings** »

"معايشة التغيير التنظيمي: كيف يساعد الاتصال الإداري في تحقيق التوازن بين المشاعر المختلطة"

تهدف الدراسة إلى بحث الانسجام أو التوافق بين استخدام وتقييم الاتصال الإداري من جهة، ودرجة إيجابية أو سلبية الاستجابة إلى التغيير التنظيمي المبرمج، من جهة أخرى.

أجريت الدراسة على عينة من الموظفين في فرع لشركة عالمية كبرى بهولندا، قامت بتغيير تنظيمي، حيث بلغ عدد الموظفين المدروسين 180، وزعت عليهم استبيانات، وتمت معالجتها بعد ذلك بدراسة مقطعية عرضية، أين كانت الأسئلة عن فترة التغيير وما بعد التغيير، كما استعمل الباحثان كذلك أسلوب المقابلة مع 15 فردا ممن خضعوا للتغيير التنظيمي، حيث دارت المقابلة حول التحديات الإيجابية، العوائق السلبية، ودور الاتصال التنظيمي. تمت الدراسة منذ مرحلة بداية التغيير ثم استمرت الى 3 أشهر من تنفيذ التغيير.

وبخصوص نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- يحمل الموظفون في نفس الوقت أفكارا إيجابية وأخرى سلبية حول التغيير التنظيمي.
- بالنظر إلى الاستجابة خلال مرحلتي إذابة الجليد و إعادة التجميد، -وهي من مراحل نموذج التغيير حسب Kurt Lewin- أمكن الاستنتاج أن الاستجابات للتغيير تسير وفق اتجاه متوقع عبر الزمن، حيث أن الاستجابات الإيجابية تزيد بينما تنخفض الاستجابات السلبية.
- من الملاحظ كذلك أن الموظفين في مرحلة إذابة الجليد واجهوا صعوبات لإبراز صفاتهم الشخصية. في المقابل يتفق الموظفون أكثر على أثر التغيير التنظيمي على المستوى الجماعي، وعلى سوء بيئة العمل، وعلى الحاجة للتغيير.
- كما تعكس النتائج، قوة الارتباط بين الرضى عن الاتصال الإداري والاستجابة للتغيير التنظيمي، حيث أن الموظفين الراضين عن الاتصال، نتائجهم أعلى في الاستجابة الإيجابية، ومنخفضة في الاستجابة السلبية في كل من مرحلة (إذابة الجليد، وإعادة التجميد).
- تتأثر الاستجابات للتغيير التنظيمي بدرجة عالية بالاتصال الإداري فيما يتعلق بالأهداف. وعواقب التغيير التنظيمي، لكن يبدي استقلالية جزئية مع مرور الوقت، بالمقارنة مع التحولات اليومية التي يواجهها الموظفون في عملهم.
- يتوجب على المدراء وصل أهدافهم مع الخبرات الماضية التي قادت إلى وجوب التغيير.
- وجوب الإنصات إلى الموظفين، وذلك من أجل إعادة بناء وفهم طرق تفكيرهم وتصرفهم حيث يمكن أن يصبح الموظفون أفراناً ومقربين يقومون بالتحدي والتغيير، واعتماد توقعات وأهداف مدراءهم، ومنتجين مساعدين للاتصال الذي يقود إلى التغيير المرغوب.
- يجب أن يتأكد المدراء خلال مرحلة التنفيذ، أن رسائلهم مفهومة بعقول وقلوب من يعايش التغيير التنظيمي.
- كما تتطلب عملية الاتصال عبر المستويات الهرمية للمؤسسة الحوار، والسبب أن مختلف الطبقات الادارية ستعمل بافتراضات مختلفة.

- أخيرا في مرحلة التقييم يتوجب على المدراء والموظفين التأكد عن طريق الحوار مع بعضهم البعض أنه تم تأسيس فهم مشترك، وطريقة موحدة للتفكير والتصرف.

. دراسة (Marlene, Neill, 2018)، مقال علمي منشور بعنوان:

« Change management communication : Barriers, strategies, and messaging ».

"الاتصال أثناء إدارة التغيير: الحواجز، والاستراتيجيات، والرسائل"

ألقت الدراسة نظرة ثاقبة على الاستراتيجيات الفعالة، العوائق، والرسائل الرئيسية للاتصال أثناء إدارة التغيير. حيث اتخذت 26 مؤسسة كعينة للدراسة، تمثل 11 ولاية من مقاطعة كولومبيا.

من خلال 32 مقابلة معمقة مع مسؤولي اتصال داخليين، حيث كان حجم العينة 32 مديرا تنفيذيا للاتصالات الداخلية. أين يشغل ستة عشر مشاركا مناصب بمستوى مدير أو مدير فرعي، وخمسة من نواب الرئيس، وخمسة منسقين / متخصصين، وستة استشاريين خارجيين. وقد شارك من وقع عليهم الاختيار للعينة في مقابلات، استغرقت 39 دقيقة في المتوسط.

توفر هذه الدراسة رؤى جديدة حول الاستراتيجيات الفعالة والحواجز، والرسائل الرئيسية، لإدارة تبادل الرسائل. وقد تم فحص إدارة التغيير في القطاعات المذكورة، حيث تضمنت العوائق عدم وجود خطة، وتغيير الخطط، وتعدد الثقافات، والمهام، والأولويات.

بناء على النتائج، يوصى بأفضل ستة ممارسات للاتصال أثناء إدارة التغيير، وهي كالآتي:

1- يجب أن يعمل التواصل الداخلي مع القيادة العليا لتطوير أدلة المعلومات، ونقاط الحوار للمشرفين من المستوى المتوسط والمباشر، والتي تشرح أسباب التغيير، وكيف يتوافق التغيير مع قيم المنظمة وكيف يتناسب الموظفون معها.

2- يجب أن يتواجد المدراء من المستوى المتوسط والمشرفون المباشرون قرب الموظفين، وأن يوفر لهم فرصا لمشاركة مخاوفهم، وأي مشاكل يواجهونها أثناء تنفيذ التغييرات.

3- يجب أن يساعد التواصل الداخلي في تطوير الفرص، وتشجيع القيادة للمشاركة في التواصل المتناسق خلال أوقات التغيير مثل القاعات العامة، والزيارات الميدانية، والاجتماعات في مراحل التخطيط.

4- يجب أن تتم مشاركة قصص الموظفين التي تظهر دعم التغيير، وكيف يتوافق التغيير مع هوية المنظمة وقيمها، من قبل مسؤولي الاتصال الداخليين.

5- يجب التركيز على العلاقات من طرف فريق صنع القرار عند التغيير، إضافة إلى تطوير خطط المشاركة، والمساعدة في استراتيجيات وتكتيكات الاتصال.

6- تحتاج العلاقات العامة، والموارد البشرية، والتسويق، إلى التعاون فيما بينها عند تطوير وتنفيذ مبادرات الاتصال لإدارة التغيير.

. دراسة Arnaout.B, Esposito.M، 2018، مقال علمي، بعنوان:

« The value of communication in turbulent environments: how SMEs manage change successfully in unstable surroundings »

"قيمة الاتصال في البيئات المضطربة: كيف تدير الشركات الصغيرة والمتوسطة التغيير بنجاح في محيط غير مستقر"

الهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في سد الفجوة الموجودة في الأدبيات، عن كيفية تأثير الاتصال في نجاح تنفيذ مبادرات التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتواجد في بيئة مضطربة.

قام الباحثان بتنفيذ البحث اعتماداً على أسلوب دراسة الحالة حول تأثير مهارات الاتصال الإدارية على القدرة على إدارة التغيير بنجاح في محيط مضطرب.

حيث تمثلت العينة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم المملوكة للأسر.

وبهدف تطوير فهم عميق للتغيير الذي شهدته المنظمة المحددة، تم إجراء مقابلات مع موظفين من مختلف الجنسين، ومستوى التعليم، والخبرة، والمناصب.

وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- توجد علاقة قوية بين الاتصال وتنفيذ التغيير بنجاح، حيث يلعب الاتصال دوراً محورياً في دعم عملية التغيير.

- الإدارة تبنى على الاتصال التبادلي أين يتم اعتبار الموظفين كمشاركين حقيقيين في عملية التغيير مع إمكانية التأثير على مسار التغيير.

وفقا لذلك، فانه من دون الاتصال كعامل، فإن نجاح التغيير أمر مشكوك فيه بشدة، وبعيد المنال.

- تستعمل الإدارة العليا تكتيكا متكررا للتواصل حول أهمية التغيير لبقاء المؤسسة. وبالأخص الرسائل المتعلقة بالجودة، التوسع والنمو، وخدمة المستهلك. وهذا بهدف المحافظة على خصوبة الرسائل.

- تستخدم الإدارة العليا الاتصال من أجل نشر المعلومات المتعلقة بالتغيير، ومواءمة التغيير برؤية المؤسسة والذي من شأنه تقليل المقاومة بين العمال. وذلك من خلال تأسيس قناة اتصال ثنائية، تشجع التعلم من خلال المشاركة بواسطة الاتصال الثنائي.

- الاتصال هو أحد اهم المكونات وأشهرها، لتحفيز وتحريك الموظفين نحو التغيير. كما أن غياب الطريقة الملائمة للاتصال يمكن أن يتسبب في فشل جهود التغيير.

- الاتصال بهدف توضيح حاجة ومدى إلحاح التغيير، يعتبر المفتاح الرئيسي لدفع العمال للأمام في عملية التغيير، خاصة أثناء أوقات الاضطراب الشديد في المحيط.

- وأخيرا يعتبر الاتصال الغراء اللاصق لجميع قطع النموذج مع بعضها البعض، ومن دونه ينهار الكل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك نقاط تشابه واختلاف في جوانب عدة، بينها وبين الدراسة الحالية. والتي سنتناولها فيما يلي:

1- من حيث الأهداف:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بدراسة موضوع الاتصال وأثره على التغيير التنظيمي، مع كل من دراسة Elving (2005)، دراسة برباوي كمال (2015).

إضافة الى دراسة Nelissen (2008)، حيث هدفت الدراسة إلى بحث درجة التوافق بين استخدام وتقييم الاتصال الإداري من جهة، ودرجة إيجابية أو سلبية الاستجابة إلى التغيير التنظيمي المبرمج. دراسة Neill (2018)، والتي اهتمت بدراسة الاستراتيجيات الفعالة، العوائق، والرسائل الرئيسية للاتصال أثناء إدارة التغيير.

إضافة الى دراسة Arnaout, and Esposito (2018)، أين تمثل الهدف من هذه الدراسة في كيفية تأثير الاتصال في نجاح تنفيذ مبادرات التغيير.

كما اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف، مع دراسة زويتي (2010)، والتي ركزت على دراسة مساهمة الاتصال الفعال في التقليل من حدة الصراع بين العمال داخل جماعة العمل.

ونجد أن دراسة كل من كاوجة (2013)، ولكحل (2018) قد اهتمت بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث كان هدف دراسة كاوجة معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي. وتمثل الهدف من دراسة لكحل في معرفة ما مدى مساهمة إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة، في التغيير التنظيمي، والمرونة في المنظمات.

كما نجد الاختلاف في دراسة Karanges (2015) والتي اهتمت باختبار الارتباط بين الاتصال الداخلي ودرجة مشاركة الموظفين.

إضافة الى دراسة دور القيادة في التغيير التنظيمي لكل من دراسة Hansma (2008)، دراسة صالحى (2016)، ودراسة Mansary (2019). حيث اهتمت صالحى (2016) بمعرفة كيفية مساهمة القادة الاداريين في إدارة التغيير التنظيمي، وركز Mansary على ابراز دور أسلوب القيادة في إدارة التغيير التنظيمي. كما تعرض Hansma (2008)، ببحثه إلى دور القادة التنظيميين والمشرفين في الاتصال حول التغيير التنظيمي.

كما ركزت شكيرو (2020)، في دراستها على العلاقة التي تربط بين استراتيجيات التغيير التنظيمي وبين تقييم أداء العمال.

وأخيرا نجد دراسة Hola (2012)، حيث يركز هذا البحث على الاتصالات الداخلية، في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

2- من حيث العينة المدروسة:

تشابهت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة، والعينة المدروسة، مثل دراسة زويبي (2010) حيث تمثلت في عمال الميناء، لكنها تختلف مع الدراسة الحالية في اختيار العمال فقط دون فئة الاطارات، دراسة Hola (2012)، والتي تشابهت مع الدراسة الحالية في جزء من العينة المختارة حيث تمثلت في شركة أجهزة المشروبات، و المؤسسة التي تدير متاجر الكترونية، دراسة Arnaout و Esposito (2018)، والتي تمثلت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إضافة إلى دراسة شكيرو (2020) أين تمثلت العينة في العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر، دراسة برباوي (2015)، حيث تمت الدراسة على مستوى الشبكة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز. دراسة Nelissen (2008) عينة من الموظفين بفرع لشركة في هولندا.

كما تشابهت دراسة Hansma (2008)، في نوع العينة مع الدراسة الحالية، في الدراسة الثانية وذلك بدراستها للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. واختلفت في الباقي. كما اختلفت الدراسة الحالية كذلك من حيث العينة مع دراسة صالح (2016)، حيث اتخذت العينة القصدية كأسلوب في اختيار القيادات لدراستها. مثلها مثل دراسة كل من شكيرو (2020)، ولكحل (2018)، حيث تمثلت العينة المختارة في الإطارات فقط، دراسة Neill (2018)، والتي ركزت على مسؤولي الاتصال في المؤسسات المختارة.

وبخلاف اختيار الإطارات كعينة للدراسة، اهتمت دراسة Karanges (2015)، بدراسة الموظفين فقط.

كما تختلف بعض الدراسات في كل من مجتمع وعينة الدراسة على حد سواء، مثل دراسة Hansma (2008)، حيث انقسمت العينة الى هيتين حكوميتين غير ربحيتين، ودراسة كاوجة (2013)، والتي تمثلت في الموظفين بقطاع الصحة.

3- من حيث المنهج:

تشابهت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتماد الأسلوب الوصفي التحليل كمنهج بحثي. باستثناء دراسة Elving (2005)، ودراسة Mansary (2019) والتي اقتصر فيها الباحثان على المنهج الوصفي، فقط.

4- من حيث الأدوات:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة في جمع البيانات. كما نجد اختلافاً في دراسة Neill (2018)، عن الدراسة الحالية، وذلك باستخدامها لأسلوب المقابلة المعمقة.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يخص الاعتماد على نموذج (COCQ) ل Gravenhorst, et al (2005)، كدراسة Hansma and Elving (2008).

أوجه الاستفادة ومميزات الدراسة:

1- الاستفادة من الدراسات السابقة:

وفرت لنا الدراسات السابقة العديد من النقاط التي استفدنا منها في بحثنا نجملها فيما يلي:

- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- صياغة مشكلة الدراسة، وتعيين أبعادها.
- تفادي الصعوبات والعوائق المنهجية التي قابلت الباحثين من قبل.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- تحديد نوع الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

2- مميزات الدراسة الحالية:

ذكرنا فيما سبق ما يربط دراستنا مع الدراسات السابقة، وسنقدم فيما يلي أهم ما يميز دراستنا:

- تمت الدراسة على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، حيث جمعت كل من الإطارات، والعمال، مما ينوع زاوية النظر الى متغيرات الدراسة، ويوفر ثراء لتحليل وجهات نظر الإطارات والعمال كذلك.
- اختلاف أبعاد نموذج الدراسة.
- الاستعانة بنموذج Robert & O'Reilly، لقياس الاتصال، واستخدامه في سياق التغيير التنظيمي.
- كما تسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من نموذج استبيان الاتصال التنظيمي (OSQ) ل Robert & O'Reilly وتطبيقه لدراسة متغير الاتصال. و من نموذج (COCQ) ل Gravenhorst, et al (2005) لتقييم اتصال التغيير، استناداً الى نتائج دراستهما.
- وقد تم توظيف النموذجين في بحثنا، مع الاقتصار على الأبعاد التي تخدم أهداف الدراسة الحالية.

المبحث 1: الأدبيات النظرية

ان موضوع التغيير ليس بالبسيط كما يبدو للوهلة الأولى، لذلك سنتناوله بشيء من التفصيل. حيث نبدأ بالمفاهيم المختلفة المتعلقة بهذا الموضوع.

المطلب 1: المقاربة المفاهيمية للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي كعملية:

هذا التيار هو الأكثر شهرة، حيث كان موضوع العديد من المنشورات، خاصة من قبل بعض المؤلفين مثل Moss Kanter (1992) و Moutot (2010)¹.

كما يقول Demers (1999)²، في النظريات الإدارية والتنظيمية، كان ينظر إلى التغيير لأول مرة على أنه عملية تدريجية للتكيف التنظيمي. ثم، خلال فترة ثانية، تم تصورها على أنها عملية متقطعة وثرية تمس في نفس الوقت استراتيجية المنظمة وثقافتها وهيكلها.

تدفع المؤسسات بواسطة عوامل خارجية وداخلية، لتواجه دائما تغييرات جديدة. حيث تتمثل الغاية النهائية للتغيير في تطوير، وتحسين عمل المنظمات ومستوى منتجاتها وخدماتها. وذلك عبر سلسلة من التغييرات التي تقود الى تغييرات أخرى، ناقلة بذلك المؤسسة الى مستويات اعلى من التفوق والتميز.

ان عملية التغيير هدفها تقليص الفجوة الموجودة بين الحالة المرغوبة من طرف إدارة المؤسسة، والحالة الراهنة التي توجد فيها المؤسسة حاليا. حيث تتطلب المرافقة وذلك حتى يتم تنفيذها على أكمل وجه.

وخلال هذه العملية تظهر عدة قوى دافعة، أو محركة، كما تظهر على عكسها كذلك قوى مانعة، أو مقاومة.

¹ Autissier D., Bensebaa F., Moutot J-M., les stratégies de changement, Dunod, Paris, 2012, p2

² Demers, C., De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, (1999), Gestion, 24(3), p133.

بعد دراسة التأثير، يتم اجراء تحليل على مختلف التغييرات، وإعداد مخططات توضيحية كالخرائط خاصة بالجمهور المستهدف، والمقاومات المحتملة. كما يتم نشر خطط الاتصال، وسائل التدريب والمرافقة. كل هذا يتم ادارته عن طريق مؤشرات الوسائل، والتغيير.

التغيير ما بين المشاريع:

تتوافق إدارة المشروع مع إجراء مؤقت، محدود في الوقت الذي يؤدي إلى كل من الحداثة والتغيير. بمعنى أنه يعدل بشكل عميق ظروف عمل الموظفين المشاركين في مجموعات متعددة التخصصات، مع قدر أكبر من الاستقلالية لأنهم مسؤولون، سواء في تصميم، أو تنفيذ المشروع. تتيح طريقة الإدارة هذه توفير استجابة للضرورات، التي تواجه المؤسسة من حيث التكيف مع البيئة. كما انه يمكن أن يرتبط ظهور الهياكل القائمة على المشروع بحقيقة أنه هيكل مرن يسمح بإنجاز المشاريع المعقدة، التي تضم العديد من المتخصصين داخل المؤسسة. فهو يجمع بين خط مزدوج من السلطة، يعتمد كل موظف في نفس الوقت على مدير وظيفي، ومدير مشروع. هذا الهيكل قابل للتطوير بطبيعته لأنه، عند اكتمال المشروع، يتم حل الفريق الذي تم تجميعه لتنفيذ هذا المشروع وتوزيعه على مشاريع أخرى. يتضمن هذا النوع من الإدارة بالتأكيد كلاً من التغييرات الاستراتيجية والهيكلية، لكنه يسمح للمؤسسة بزيادة أدائها من خلال تزويدها بمرونة واستجابة أكبر.

تتطلب إدارة التغيير القيام بأنشطة تتوافق مع البرامج والمشاريع، مع استراتيجية المنظمة. وكذلك الأنشطة التي تنقل نتائج المشروع إلى عمليات لتحقيق فوائد الأعمال.

مشاريع ضمن المشاريع:

تتكون معظم مبادرات التغيير الرئيسية من عدد من المشاريع الصغيرة، التي تميل أيضا إلى المرور بعملية متعددة الخطوات. لذلك في أي وقت، قد تكون في منتصف الجهد الكلي، وتنتهي ببعض القطع الأصغر، وتبدأ للتو مشاريع أخرى.

التغيير التنظيمي كعامل لجودة الحياة:

يعتقد Lewin (1947)، أنه ربما ارتبطت إدارة التغيير بشكل خاطئ، بإدارة مقاومة الجهات الفاعلة. هذا يؤدي الى التعاطي مع مفهوم التغيير من زاوية الصعوبة والتوتر فقط.¹

أما النظرة الأكثر عدلا وانصافا فتنشأ على اعتبار التغيير كعامل لجودة الحياة في بيئة العمل.

حيث تتعاطى مع جميع مكونات، وظروف العمل: كالتوتر، والاجهاد في العمل، لكن إضافة الى هذا، هناك المعنى والعلاقات الشخصية، وتحسين ظروف العمل.

التغيير كمهارة إدارية يومية:

من الكتاب المعارضين، نجد Moss Kanter (1992)، Kotter (1996) واللذان يعتبران بأن التغيير لا يحدث فقط على مستوى المشاريع، و لكن في العلاقة التي تربط المدير مع موظفيه، و الذي يسعى جاهداً إلى المحافظة عليها. فقد قدما اقتراح نموذج من طرف المدير القائد للتغيير، حيث يشكل مهارات إدارة التغيير المتوقع، في اطار الإدارة اليومية. وبذلك يصبح التغيير مهارة إدارية يومية.

داخل المنظمة، كل موظف له دور مختلف في المساعدة في التغيير. في حين أن العديد من الموظفين قد يؤديون عملاً مفصلاً للغاية، قد يكون للمدراء التنفيذيين، أهدافاً مختلفة. حتى داخل الإدارة، يؤدي القادة والمدراء مهاماً مختلفة. على القادة، على سبيل المثال، أن يتحلوا بالشجاعة من خلال تحمل المخاطر. إنهم بحاجة إلى إلقاء نظرة على الصورة الكبيرة، والتعبير عن تغيير عالي المستوى للمؤسسة، وشرح سبب حدوثه، وتخفيف الأشخاص على دعم عملية الانتقال. لكي يكون القائد ناجحاً، يجب أن يكون ثاقب الرؤية، وأن يدرك من الذي يجب أن يتولى مسؤولية تنفيذ عمليات التغيير.

¹ Autissier D., Bensebaa F., Moutot J-M., op-cit, p3.

أما المدراء فأكثر تركيزاً على جعل انتقال الأعمال ناجحة، إذ يركزون على تنفيذ التغيير من خلال تحديد الخطوات المنفصلة التي يجب أن تحدث بتسلسل. يتحمل المدراء أيضاً مسؤولية تخصيص الموارد، مثل الموظفين، وتحديد كيفية قياس النجاح. من الناحية المثالية، سيكون القادة أيضاً مدراء، ولكن من المسؤولية الأساسية للمدير معرفة كيفية تصميم عمليات التغيير وتوجيهها وتشكيلها.

التغيير كسلوك فردي للتأقلم أو عدم التأقلم مع حالة معينة:

إن الأعمال على النماذج السلوكية مثل (MBTI (Myers-Briggs Type Indicators)، والمقاربات السلوكية (Skinner, 1953)، إضافة إلى المستجدات في الآونة الأخيرة: والتي تمثلت في الأبحاث حول الإدراك (Hutchin, 1995) وعلم الأعصاب (Fradin, 2006)، حيث تركزت على توضيح العوامل التفسيرية المختلفة لسلوكيات التغيير. ولهذا السبب فإن أصحاب هذا التيار يعتبرون التغيير كسلوك فردي للتكيف، أو عدم التكيف مع الموقف¹.

تؤكد Demers (1999) على أن التغيير الذي نمر به هو تغيير التعلم والتطور. وهي تعتبر أن التغيير لم يعد حدثاً نادراً وساحقاً، بل أصبح حقيقة يومية. لم يعد الأمر من اختصاص زعيم القمة، بل على العكس من ذلك، هو عمل جميع أعضاء المنظمة.

التغيير كمورد:

كتابات حديثة مثل (Vendangeon-Derunmez, Guillard, 2011) تركز خصوصاً على مفاهيم القدرة على التغيير و التحويل، والتي لها علاقة مع الإشكالية العامة لثقافة التغيير.

حيث تعرف القدرة على التغيير على أنها مورد جماعي، ومعنوي يمكن تقييمه، وتثمينه. يعتبر هذا القبول، الذي يربط بين الكفاءة الفردية والجماعية قريباً من تيارات البحث مثل صناعة الاستراتيجية، أو رأس المال البشري.

¹ Autissier D., . Bensebaa F, Moutot J-M., op-cit, p3.

التغيير كاستراتيجية:

يقصد بالاستراتيجية، التحليل الذي يسبق العمل والتنفيذ وذلك من اجل تحديد أساليب العمل الأكثر كفاءة لتحقيق الأهداف المستهدفة.

حيث يتم طرح مجموعة من الأسئلة الأساسية قبل إطلاق أي مشروع تغيير؟

هل هناك استراتيجيات نموذجية يجب تطويرها لإنجاح التغييرات المستهدفة؟

في حالة وجودها، لا يجب اعتمادها كنماذج عمل جامدة، وإنما تستعمل كأسلوب تحليل، يسمح بتوجيه طريقة إدارة التغيير بناء على السياق والأهداف.

يوجد ستة استراتيجيات نموذجية للتغيير يمكن ان تحقق ذلك:¹

- التغيير المبرمج
- التغيير النامي
- التغيير المفروض
- التغيير المشترك
- التغيير الخاضع لمراحل
- تنمية الافراد

¹ Autissier D., . Bensebaa F, Moutot J-M., op-cit, p5.

المطلب 2: الإطار النظري

الفرع 1: تعريف التغيير التنظيمي

ان المطلع على مفهوم التغيير التنظيمي، يدرك جيدا عدد التعاريف التي نجدها في الادبيات المهمة بهذا الموضوع. وسنقوم بعرض بعض هذه التعاريف فيما يلي:

فقد عرفه (Moran, Brightman) بأنه "عملية التجديد المستمر لاتجاه المؤسسة وهيكلها، وقدراتها لخدمة حاجات التغيير الدائم للزبائن الخارجين، والداخليين".¹

ويعرف بأنه: "العملية التي تنتقل من خلالها المنظمات من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة فعاليتها".²

كما تم تعريفه على أنه: "أي تحويل أو تبديل لهياكل المؤسسة أو عملياتها"³

ويعرف كذلك على أنه: "أي تحويل حقيقي لبعض أجزاء المؤسسة"⁴

ويعرف أيضا بأنه "كل تحويل يمس (في) أفراد المؤسسة، هيكلها، أو الجانب التكنولوجي فيها"⁵

فمما سبق من تعريفات نجد أن التغيير يمكن أن يمس المنظمة ككل، كما يمكن أن يكون في أحد أجزائها فقط. كما يمكن أن يأخذ هذا التغيير أشكالا مختلفة مثل التحويل أو التطوير. إضافة الى وجود غاية ترغب المؤسسة الى بلوغها. ويمكن أن نعرفه بأنه: "كل تحويل لأحد أجزاء المؤسسة أو أكثر، استجابة أو استباقا، لحاجات المحيط الداخلي أو الخارجي، مما يسهل الانتقال بالمؤسسة، من حالة راهنة الى حالة مرغوبة"

¹ By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), p369.

² Gareth R. J., *Organizational Theory, Design, and Change*, 7th ed, Pearson Education, 2013, p295

³ Lewis, Laurie K, *Organizational change: creating change through strategic communication*, John Wiley & Sons, Publication, 2011, p25.

⁴ Robbins S. P., Coulter M., Decenzo D. A., *Fundamentals of management*, 3rded, Pearson Education Limited, 2017, p261.

⁵ Griffin R. W., *Fundamentals of Management*, 8thed, Cengage Learning, 2016, p194.

الفرع 2: أهداف التغيير التنظيمي

نستنبط من التعاريف المتعددة للتغيير التنظيمي، على انه عملية انتقال من حالة، الى حالة أخرى مرغوبة، وبالتالي فان هذه العملية تأتي لتسمح للمنظمة بتحقيق أهداف معينة. حتى وان كانت أهداف التغيير خاصة بكل منظمة، الا انه توجد أهداف عامة يسعى أي تغيير تنظيمي الى تحقيقها.

ويخلص جون شيرود¹ 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، وعدم التكنم 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 الادارية و أهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة، والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الاشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

¹ Golebiewski Robert T., eddy William B., An introduction to organization development, (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, New York: Marcel Dekker, Inc 1978 p.206

المطلب 3: أسباب التغيير التنظيمي

لا يعتبر التغيير قرارا عشوائيا من قبل المنظمة، ولا يعتبر موضة تتبعها الشركات، بل توجد قوى تدفع المؤسسات الى تبني التغيير كخيار حتمي، ان أرادت هذه الأخيرة البقاء والاستمرار.

وسنعرض فيما يلي القوى التي تدفع المنظمة الى التغيير، والتي يمكن أن نقسمها الى داخلية، وخارجية.

الفرع 1: أسباب خارجية للتغيير

تأتي الأسباب الخارجية للتغيير من محيط المؤسسة الخارجي، وتتمثل فيما يلي:

- . السياسات: حيث تؤثر القوانين الجديدة، وقرارات المحاكم، والتنظيمات، على نشاط المؤسسة.
- . البعد التكنولوجي: إذ تفرض التكنولوجيا طرق إنتاجية جديدة، تحتاج المؤسسة الى استغلالها.
- . الجانب الاقتصادي: يتأثر بالتضخم، تكاليف العيش، والموارد المالية. وكل هذا يضغط على المؤسسة.
- . البعد الاجتماعي - الثقافي: حيث يعكس هذا البعد القيم، كما يمكن أن يساهم في تحديد نوع المنتجات أو الخدمات التي ممكن أن تقبل من طرف الزبائن في السوق، أو ترفض من طرفهم.
- . المنافسة: يتمثل تأثيرهم على المؤسسة في أسعارهم، خطوطهم الإنتاجية، وكذا المنتجات التي يمكن ان يطرحها المنافسون.
- . الموردون: لاعتبار أن لديهم القدرة على رفع أو خفض أسعار المواد الأولية، وهكذا يصل تأثيرهم الى التكاليف وحتى الخطوط الإنتاجية.
- . الاتحاديات: مثلا لهم القدرة على التفاوض حول أجور العمال.
- . الأجهزة التنظيمية: وذلك بوضعها لمعايير معينة، ومتطلبات خاصة، تلزم المؤسسة بتعديل أنشطتها حسب هذه المتطلبات، حيث أن عدم اتباع هذه المعايير ممكن أن يعيق عمل المنظمة.

الفرع 2: أسباب داخلية للتغيير

قام Leavitt، بتحديد أربعة دوافع داخلية عامة تدفع المؤسسات الى التغيير وهي¹:

. التكنولوجيا: مثل احتضان مؤتمرات ألعاب الفيديو، أو التكنولوجيا الروبوتية، أو حوسبة المحاسبة الإدارية وأنظمة المعلومات. يمكن أن تكون التكنولوجيا دافعا خارجيا، وداخليا للتغيير. فداخل المنظمات، يمكننا استخدام مصطلح "التكنولوجيا" على نطاق واسع للإشارة إلى المصنع، والآلات، والأدوات، وفلسفة وأنظمة تنظيم العمل، والتي تنتج معا في إنتاج السلع أو الخدمات.

قد يتضمن التغيير في تكنولوجيا المؤسسة تركيب قطعة واحدة من المعدات، أو إعادة تصميم كاملة لعملية الإنتاج.

. الأنشطة الأساسية: على سبيل المثال، التحول بعيداً عن المنتج، أو الخدمة الرئيسية للشركة، إلى مجال رئيسي جديد للأعمال الأساسية. كما تشير المهام الأساسية للمؤسسة إلى أعمالها الجوهرية، سواء كان ذلك تقديم خدمة صحية، أو تكرير النفط، أو تطوير برامج الكمبيوتر.

. الافراد: مثل تطوير وتنفيذ مبادرات إدارة الموارد البشرية الجديدة، أو من خلال برامج إعادة التدريب، والمهارات المتعددة في التوجه نحو ترتيبات العمل القائمة على الفرق. يشير الأفراد الى الموارد البشرية، من أفراد ومجموعات، والذين يشكلون المنظمة.

. الهياكل الإدارية: كإعادة هيكلة العمل وإعادة تعريف علاقات السلطة في استيعاب أشكال جديدة من تنظيم العمل، مثل إدارة أفضل الممارسات، والتصنيع القائم على خلايا-الإنتاج.

وتشير الهياكل الإدارية إلى العناصر المتعلقة بالرقابة الإدارية على العمل، مثل خطوط الاتصال الرسمية، وإجراءات العمل المعمول بها، والتسلسل الهرمي الإداري، وأنظمة المكافآت والإجراءات التأديبية.

تجدر الإشارة الى أن كل من العوامل الخارجية والداخلية، ترتبط وتتداخل في تحديد سرعة، واتجاه، ونتائج التغيير.

ومن الملاحظ أن التكنولوجيا تعتبر من أسباب التغيير الداخلية والخارجية، كذلك.

¹ Dawson P., Understanding Organizational change, sage publication, London, 2003, p15.

المطلب 4: نماذج التغيير التنظيمي

تحاول نماذج التغيير مساعدة القادة والمدراء على فهم التغيير، وتوجيه مؤسساتهم خلال هذه العملية. تكشف الأدبيات عدة نماذج للتغيير التنظيمي، المصممة من طرف الكتاب والباحثين بغرض توضيح مراحل التغيير، خطوات التنفيذ، وزيادة نسبة قبول الأفراد. وذلك بناء على دراستهم لعمليات التغيير في الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى. وسنقدم فيما يلي بعضاً من أشهر هذه النماذج.

1- نموذج Kurt Lewin (1952):

يعتبر هذا النموذج المطور من طرف العالم Kurt Lewin، قاعدة صلبة تقوم عليها نظرية التغيير. حيث يشير فيه Lewin الى أن عملية التغيير تتكون من ثلاث مراحل متتالية. هذه المراحل هي على التوالي مرحلة اذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد¹.

المرحلة 1- اذابة الجليد:

هي المرحلة التي نبدأ فيها التغيير، تلعب دوراً كبيراً، حيث تتسبب في فشل الكثير من عمليات التغيير إذا ما تم إهمالها. ويتمثل الهدف في هذه المرحلة في إيجاد الدافع، وذلك عن طريق حث الأفراد على الشعور بالحاجة الى التغيير وإدراكها. ممكن أن يتحقق ذلك عن طريق ابراز مساوئ الوضع الحالي، وحجم النقص فيه، ومدى الحاجة الى احداث التعديلات، أو التغييرات.

ويجب ان تبدأ هذه المرحلة في بيئة مناسبة للمستقبلين، تتميز بعلاقة وطيدة معهم. وتعد هذه الخطوة مرحلة التخلي عن السلوكيات، الإدراك أو الاتجاهات السابقة، واكتساب طرق أخرى للقيام بالعمل. فهي مرحلة تحلل من القديم، وتهيئ للجديد.

¹ Hussain S. T., et al, Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2016, 26, 1-7.

المرحلة 2-التغيير:

خلال هذه المرحلة من عمر التغيير يقوم الافراد باستثمار كل طاقتهم. والتي يتم فيها اكتساب الأنماط الجديدة لطرق العمل، وتجربة توجهات جديدة واعتماد سلوكيات جديدة. أي أنه يتم تعديل وتغيير فعلي في الواجبات، او الأنشطة، أو الهياكل. يحذر Lewin، من التسرع في هذه المرحلة، حيث يمكن أن يصطدم مشروع التغيير بردة فعل عكسية تتمثل في مقاومة الأفراد لهذا التغيير، أو فشله بسبب الاستعجال في تحقيقه. حيث أن السرعة ممكن أن تؤدي الى الشعور بعدم الأمان، أو القلق، أو حتى الخوف، كما يمكن أن تسبب الارتباك.

المرحلة 3-إعادة التجميد:

تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير، حيث تستقر كل من التوجهات والقيم والسلوكيات الجديدة في هذه المرحلة وتحمّد من جديد، مما يعني بناء شكل جديد. وفي النهاية يدخل التغيير تلقائيا في الممارسات الجديدة. وعلى القائمين على التغيير، توفير البيئة الداعمة والمعززة لتحقيق أهداف هذه المرحلة. حتى تصبح الأساليب الحديثة سهلة التطبيق، ويتم التعود عليها.

تجدر الإشارة الى أنه لا تقل أي مرحلة من المراحل أهمية عن الأخرى، وأي خلل في احداها يؤدي الى التخلي عما تم تحقيقه من تغيير.

2-نموذج: collerette et al (1997):

يختبر هذا النموذج تجارب الافراد المتعلقة بالتغيير بهدف فهمهم ومعرفة كيفية تأقلمهم. ويتألف هذا النموذج

من أربع مراحل¹ وهي كالتالي:

. مرحلة اليقظة: وفيها يتم التساؤل حول ضرورة الانتباه والتركيز على الضغوطات الحالية ام لا. إدراك الافراد الذين

يرفضون او يقبلون معرفة تسبب تمثيلهم للواقع. حيث أن من يقبلون ذلك هم من سيطلقون المرحلة الموالية.

¹ Collerette P., Delisle G., Perron R., Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique, presses de l'université du Québec, 1997, p 25.

. مرحلة التفكك: يتكون لدى الافراد توجهات معينة في هذه المرحلة، ممكن ان يتم قبولهم للتغيير. كما يمكن ان يظهرها رفضا له، وتتميز هذه المرحلة بوجود خلط في المشاعر كالأمل والحذر، الحماس، والفتور.

. مرحلة إعادة البناء: في هذه المرحلة يمتلك الفرد معاني جديدة تساعد على التفاعل بشكل مرضٍ في الحالات التي تواجهه.

. مرحلة الاندماج: خلال هذه المرحلة، تصبح الممارسات الجديدة طبيعية أكثر فأكثر، وتدخل ضمن العادات.

3- نموذج Kotter (2000):

يعتبر هذا النموذج استراتيجيا. وقد خرج الى النور بعد 10 سنوات من الدراسة على أكثر من مئة مؤسسة. تم اقتراحه من طرف John P. Kotter، وهو أستاذ محاضر في القيادة والتغيير بجامعة هارفارد، حيث يتكون هذا النموذج من ثمانية مراحل¹، وهي كالآتي:

1- إيجاد شعور ملح بالحاجة الى التغيير: غالبا التغييرات في المحيط هي التي تسبب التغيير التنظيمي (المنافسة، التكنولوجيا....). بواسطة الافراد الذين يدركون هذا يتم إطلاق انذار على أوسع نطاق ممكن، سواء أكان الامر عبارة عن ازمة، او فرصة ممكنة يجب استغلالها. وحسب Kotter نجاح هذه المرحلة يعتمد على التعاون بين أكبر عدد من الافراد، تحت امرة قائد يعي أهمية القيام بتطوير جدي.

2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: يتم في هذه المرحلة توسيع خلية الافراد من اجل دعم عملية التغيير. ويتمثل دور القائد هنا في مشاركة الفرص وخلق مستوى كاف من الثقة والتواصل.

3- بناء وتطوير الرؤية: يجب ان تكون الرؤية المراد الوصول اليها واضحة. ومن السهل ايصالها للجميع. يجب ان تفسر بوضوح الاتجاه الذي تريد المؤسسة سلوكه.

¹ Aldemir E., Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model, p 3.

4-توصيل رؤية التغيير: اثناء التغيير، الاتصال يجب ان يكون بالكلمات والسلوكيات ومن المهم التأكد من فهم ودعم الرؤية من قبل الافراد.

5-توفير وسائل العمل: ينخرط الافراد في عملية التغيير أكثر فأكثر. حيث يختبر هؤلاء الافراد مقاربات جديدة، بشرط ان تكون هذه الأخيرة ضمن مجال الرؤية المقترحة حتى لا تنشأ خلافات غير مرغوبة.

6-تحديد الأهداف الوسيطة: يتخلى الكثير من الافراد عن عملية التغيير، او يقومون بالانضمام الى صفوف المقاومة، عندما يعلمون ان الوصول الى النتائج المسطرة يتطلب الكثير من الوقت. لتفادي حدوث ذلك يقترح kotter تحديد اهداف قصيرة المدى ليشعر الافراد بالتحقيق للأهداف، عبر الخطوات الصغيرة.

7-تعزيز الإنجازات وتحقيق المزيد من التغيير: من السبب الاحتفال بالنصر قبل وقته، ليس قبل المرحلة الأخيرة حسب kotter. حيث تظهر ابحاثه ان عملية التغيير تتوقف وتبدأ العادات السابقة بالعودة خطوة خطوة، إذا تم الإعلان عن نجاح عملية التغيير قبل المرور بخطوة إرساء عميق للتغيير ضمن ثقافة المؤسسة.

8-تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إضفاء الطابع المؤسسي على المنهج الجديد: من الضروري ان ينتقل التغيير الى العادات، السلوكيات الجديدة، المعايير والقيم المشتركة للمؤسسة. والا سيندرثر هذا التغيير وبسرعة، وذلك إذا ما قلت او اختفت الضغوطات.

4-نموذج Edgar Schein:

كثيرا ما تذكر ثقافة المؤسسة كعائق في وجه بداية تنفيذ او محاولة التغيير. ولكنها في ذات الوقت امر جيد، كما يؤكد ذلك Schein حيث يعتبرها كميكانزم يهدف الى تحقيق الاستقرار، وجعل المؤسسة قابلة للتنبؤ.

E. Schein المولود بتاريخ (1928)، أستاذ الإدارة بجامعة MIT Sloan school of Management.

ومؤلف كتاب «organizational culture and leadership» . معروف في مجال التطوير التنظيمي بما في ذلك تطوير المسار المهني، كما أن أعماله حول ثقافة المؤسسة، تعتبر كمرجع للعديد من الباحثين، والمؤسسات، إذ يعتبر مبتكر مفهوم ثقافة المؤسسة.

يسمح نموذج Schein بتحليل ثقافة المؤسسة بشكل مفصل عن طريق مقارنة أنثروبولوجية. إذ يعتبر Schein التغيير كعملية ديناميكية، ايكولوجية، واجتماعية، والتي تمس أنماط التفكير والشخصية. والتي يجب احترامها للمحافظة على الهوية، حيث تختلف هذه الأخيرة من شخص لآخر، وكذلك من مؤسسة لأخرى.

يقسم Schein في نموده ثقافة المؤسسة الى ثلاث¹ مستويات:

. مستوى الآثار: هذه هي الجوانب المرئية للثقافة، كالسلوك الملاحظ، طريقة اللباس، قصص المؤسسين. من السهل

تحديدها ومعرفتها لكن يصعب معرفة معناها.

. مستوى القيم: تتضمن الاستراتيجيات، الأهداف والفلسفة، المختارة بطريقة واعية والتي يتم نشرها من قبل الإدارة

في المؤسسة.

. مستوى الافتراضات الأساسية: حيث تمثل مبادئ المعتقدات. ومن الصعب حصرها، وذلك بسبب انها تعمل

على مستوى اللاوعي. وهي مبنية على أسئلة مثل طبيعة الانسان، العلاقة مع الزمن، مفهوم الصدق، الخ... وهي

غالبا تعتبر صحيحة لا يتم مناقشة صحتها وصوابها.

كما يعتبر Schein التغيير عملية شديدة التعقيد، حيث ينظر في الأيديولوجيا، التيارات، المشاعر، الادراك،

وقناعات الافراد، وذلك للتمكن من القيام بتغيير القدرات، مع المحافظة على السرية والهوية الشخصية حتى لا يتحول

التغيير إلى غسيل دماغ، وحتى لا يقصي الاختلافات بين الأفراد.

كنتيجة لذلك، يؤكد Schein على أهمية الاستشارة بالتشخيص والتدخل، والمقابلة بهدف جمع المعلومات حول

الوضعية المراد تغييرها. كما يؤكد Schein على أن نجاح التغيير، يتطلب القيام بأبحاث ميدانية.

¹ SCHEIN E., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 3^{eme} Ed, 2004

5- نموذج ADKAR:

يمثل اسم هذا النموذج الحروف الأولى لخمسة كلمات وهي " Knowledge ، Desire ,Awareness Reinforcement ،Ability" ¹. تم تصميم هذا النموذج من طرف الشركة الامريكية PROSCI في سنة 1998، بعد القيام بأبحاث حول 300 شركة قامت بتغييرات عميقة. وهو مبني على الملاحظة العلمية ليكون التغيير فعالا لدى كل البشر. يمكن ان يستعمل نموذج adkar كأداة لإدارة التغيير.

يفيد هذا النموذج في دعم خطط الاتصال مع الموارد البشرية، وتحسين انخراط المشاركين في التغيير المراد تنفيذه.

و يقترح هذا النموذج اتباع خمسة خطوات كالتالي:

. التحسيس، التوعية (Awareness): في هذه المرحلة يجب ان نجيب على الأسئلة التالية: لماذا يجب ان نقوم

بالتغيير؟ ماذا سنغير؟ ما الفائدة من وراء التغيير؟ ما الذي سنخسره إذا لم نقوم بالتغيير؟ كيف سيتم إدارة هذا التغيير؟

. الرغبة (Desire): في هذه المرحلة نهدف الى اثارة الرغبة لدى الافراد في المشاركة ودعم هذا التغيير.

. المعرفة (Knowledge): فهم ما يستلزمه التغيير ومعرفة كيف نقوم به. بمعنى معرفة ما يجب القيام به لتحقيق

التغيير، والتوضيح لكل فرد من الفريق الدور الممكن ان يلعبه في عملية التغيير.

. القدرة (Ability): هي القدرة على تنفيذ التغيير بشكل يومي، من خلال التدريب والتكوين الذي يمكن من

حل المشاكل وطرق العمل اللازمة لتحقيق التغيير المرغوب.

¹ Hiatt J. M., ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community, prosci learning center publications, 2006, p3.

. التعزيز والتقوية (Reinforcement): ويعتبر هذا عملية مستمرة. وتتطلب وضع الإجراءات والمتطلبات التي تسمح باستمرار التغيير، وذلك عن طريق التواصل مع كل المعنيين بخصوص النجاحات والإنجازات التي تم تحقيقها. القيام بتحليل النتائج، وتقييم تقبل المستخدمين، قيادة ودعم السلوكيات الجديدة، وأخيرا تقييم فعالية إدارة التغيير، وعدم التردد في تقييم مدى صحة أو خطأ القرارات.

المطلب 5: أبعاد، ومجالات التغيير التنظيمي

الفرع 1: أبعاد التغيير التنظيمي

توجد ثلاثة أبعاد للتغيير في المنظمات، وذلك بحسب كل من Grouard و Meston، وهي على التوالي :

عمق التغيير، سرعة التغيير، وكذا طريقة حدوثه أو نمط التغيير.¹

(1) عمق التغيير:

يقصد بهذا البعد درجة تأثر واقع المؤسسة، وتعني درجة التأثير، أن التغيير يمكن أن يكون سطحيا أو عميقا.

فالتغييرات السطحية تخدم المؤسسة التي تريد النمو والتطور، وتمارس نشاطها في محيط يتصف بالحركية. كما تتميز

بسهولة اتخاذ القرار، وتعتبر تكاليف هذا النوع من التغيير بسيطة، حيث أن عواقب التغيير السطحي في حالة فشله

ليست مدمرة. لكنها تتطلب سرعة في التنفيذ، لضمان نجاحها واستمرارية المؤسسة.

في المقابل، فإن التغيير العميق يؤثر بدرجة كبيرة وعميقة على المؤسسة. حيث يتطلب تجنيد عدد كبير من الموارد

البشرية، والمادية على حد سواء.

¹ Grouard B., meston F., L'entreprise en mouvement : conduire et reussir le changement, .3 em Dunod paris, 1998, p19

إن التغييرات العميقة تفس بالخصوص الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة. والتغييرات بهذا العمق تثير اضطرابات كبيرة على الهياكل، والاسراتيجيات. مما يجعل عواقبها وخيمة في حالة الفشل.

كما تتميز التغييرات العميقة كذلك، بأنها أكثر تعقيدا، وتعتبر تكلفة تنفيذها مرتفعة.

(2) سرعة التغيير:

ويشير هذا البعد الى المدة التي يستغرقها. ومن المنطقي ان يكون التغيير السريع أفضل من البطيء، وذلك تفاديا لفقدان التحفيز الذي يسببه طول مسار عملية التغيير لدى الموظفين. اضافة الى ان سرعة التغيير تسمح بتحقيق نتائج أفضل، وذلك باعتبار ان سرعة الاستجابة تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة في المحيط الذي يتسم بالتغيير السريع.

وتجدر الاشارة الى أن النقاط الأساسية التي توفر للمؤسسة المرونة، والسرعة، اللازمتين لتنفيذ التغيير، هي القدرة العالية للمؤسسة على التأقلم، إضافة الى جاهزية موظفيها -حيث تقل لدى هؤلاء مقاومتهم للتغيير-.

(3) طريقة عرض التغيير:

يمكن ان يكون التغيير مرفوضا، وقد يكون سبب ذلك الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيقه، كأن تقوم الإدارة العليا بفرض تطبيقه دون اشراك باقي الموظفين في قرار اعتماد التغيير من عدمه. كما يمكن أن نجد في المقابل، التغيير الذي ينبع من اتفاق الأطراف وجماعهم عليه، حيث تعتمد الإدارة في هذه الحالة على عامل التحفيز ومدى الانخراط لدى الافراد المهتمين، إذ ينبع ذلك من إشراك المعنيين، قبل بدء عملية التغيير وأثناء تنفيذه.

إضافة الى هذه الابعاد الثلاثة، يضيف **P. Dawson** ، بعدا رابعا، وهو موضوع التغيير. ويقصد به الطبيعة الأساسية ومحتوى التغيير قيد التنفيذ.¹ على سبيل المثال، هل نتحدث عن برنامج تغيير ثقافي، أو إدخال تقنية جديدة أو تنفيذ نظام لضمان الجودة؟

وبالتالي تشكل هذه النقاط الأربعة أبعاد التغيير التنظيمي.

الفرع 2: مجالات التغيير التنظيمي

يقصد بمجالات التغيير، ما يمكن أن تمسه عملية التغيير، في المؤسسة. حيث سنجد أن أغلب عمليات التغيير تكون على مستوى، الاستراتيجية، الهياكل والتصميم، التكنولوجيا والعمليات، والأنظمة.

(1) الاستراتيجية:

يقصد بالإنستراتيجية وضع المؤسسة، وتحديد أهداف بعيدة المدى، تسعى الى تحقيقها باعتماد طرق ووسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو² تحقيقها.

فهي مجموع الرسالة، والرؤية، والأهداف الطويلة المدى. والتي تحدد وتحكم وضع الأهداف التشغيلية، والسياسات، والخطط والإجراءات التي ستحكم سير المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، وهي عبارة عن تصور المنظمة لعلاقتها مع البيئة الخارجية، والتفاعل معها.

اذن فهي تحدد الوضع الذي ستكون عليه المؤسسة. وتحدد الاتجاه الذي ينبغي سلوكه من قبل المؤسسة. وبالتالي تتضح الصعوبة بما كان حول المساس بها، أو تغييرها.

(2) الثقافة:

تشكل الثقافة من مجموع القيم التي يتشاركها جميع من في المؤسسة من افراد، وترجم بالسلوكيات والعادات، التقاليد، طريقة أداء الاعمال، ونسيج العلاقات الشخصية وطبيعتها داخل المؤسسة.

¹ Dawson P, op-cit, p18.

² يوسف مسعدوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2014، ص391.

تتحكم الثقافة بالسلوك داخل المؤسسة وتشكله، وهي تؤثر كذلك على كيفية استجابة الافراد لوضع معين ونمط تفسيرهم للبيئة السائدة في المؤسسة. ومن هنا يتبين ان عملية تغيير الثقافة صعبة ومحرجة ومعقدة كذلك.

(3) الهيكل:

يعتبر الهيكل التنظيمي طريقة لتنظيم الموارد المختلفة للمؤسسة، وبالتالي فهو يحدد الوظائف اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة، وكيف يتم جمعها. مديريات، فروع، اقسام. وكذلك المسؤوليات المترتبة عنها فهي تحدد لكل فرد مسؤولياته، رؤسائه، الأدوار، والمهام التي يجب ان يقوم بها فهو يؤسس العلاقات ويجعلها أكثر وضوحا. الكثير من الهياكل التنظيمية صممت قديما على ظروف مستقرة نسبيا، حيث تدار المؤسسة من أعلى إلى أسفل. حيث يكون على رأسها مدير عام للمنظمة، وهو صاحب أعلى سلطة، ثم يقوم بتوزيع السلطة على مستويات، وأقسام يرأسها مدراء، حيث يصبح كل منهم هو السلطة العليا في ذلك القسم، او المستوى، ثم يصبح همهم الأكبر هو المحافظة على مصالح ذلك القسم.

فغالبا ما يميز النماذج الهيكلية في المؤسسات، وجود إدارة وسطى والتي تحوي الكثير من النواب، الرئيس، المدراء، وأجهزة الخدمات الداعمة وبالتالي صعوبة التنسيق والاتصالات وانسيابها من الأعلى الى الأسفل مرورا بالإدارة الوسطى، والتي نادى الكثير من المتخصصين بإلغائها في نهاية القرن 20م مثل شركة ماكينزي للاستشارات، ومجموعة بوسطن الاستشارية، اذ تعتبر على انها عقبة امام تحسين الإنتاجية.¹ ومع دخول وانتشار تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات تغير مسار الاتصالات من اعلى الى أسفل، وأصبح من السهل الحصول على المعلومة وبشكل غير رسمي.

¹د. سيد الهواري – الإدارة، الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 – قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط2، 2011، ص 187

وإضافة الى أن التنافس العالمي الحاد، أصبحت المؤسسة مطالبة اليوم بسرعة استجابة عالية، والتي لا يمكن ان تحققها الا عن طريق هيكل تنظيمي مرن، يسمح بالتغيير والتكيف السريع مع ظروف البيئة الحالية. أين يكون فيه المورد البشري، موجهها بالرؤية والاقناع وليس بالقهر واللوائح.

4) الأنظمة:

هي كل الطرق التي تسمح بتدفق كل من المعلومات، الموارد، المال، الموارد البشرية، والمنتجات... الخ. حيث تساعد هذه الأنظمة في اختصار الوقت وزيادة فعالية المؤسسة، بالتنظيم، والترتيب، والسرعة. فمثلا توفر أنظمة المعلومات، القدرة على اغتنام الفرص بتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة وتسريعها. ويعتبر النظام طريقة آلية سريعة للتكرارات التي تحتاجها المؤسسة في عملها. لكن مثلما يعتبر النظام مكسبا للمؤسسة، فهو يزيد كذلك من صعوبة عملية التغيير، خاصة إذا تعددت الأنظمة وتداخلت فيما بينها، أين تزيد التفاعلات من تعقيد عملية التغيير في هذا المجال.

5) أسلوب الإدارة:

يعتبر أسلوب الادارة الطريقة التي تسير بها المؤسسة من قبل مدراءها، وهو ناتج عن مزيج من شخصية المسيرين، رؤيتهم، اهتماماتهم، وكذا مصالحهم، وبالتالي سيؤثر هذا كله على نشاطات المؤسسة. وبما ان التغيير غالبا، ان لم نقل دائما، ينتج من الإدارة العليا، فانه يجب على هؤلاء تكييف أساليب ادارتهم مع اهداف مشروع التغيير. إذ يعتبر هؤلاء حملة المشروع والقُدوة لباقي أفراد المؤسسة، حيث تعتبر كل من طرق تفكيرهم، سلوكياتهم، وردود أفعالهم، حافزا قويا للموظفين، ورافدا مهما لنجاح انتقال المؤسسة الى الحالة المرغوبة. و تمثل هذه النقاط الخمس، الأنفة الذكر مجالات التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: وتيرة التغيير التنظيمي

تختلف سرعة وعمق التغيير من مؤسسة لأخرى، وفي نفس المؤسسة من مشروع تغيير، إلى مشروع آخر. وبالتالي نحن نتكلم هنا عن وتيرة حدوث التغيير، والتي من منظورها يمكن أن يكون التغيير تطويرياً، جذرياً، أو توافئياً.

المطلب 1: التغيير التطوري

يعتبر التغيير التنموي، الأكثر شيوعاً، حيث يتم من خلاله تحسين الوضع الحالي، وذلك من خلال تغييرات طفيفة وتدرجية.

يمكن أن تفسر هذه التغييرات الأفراد، الهيكل، الإجراءات، أو التكنولوجيا. قد تكون هذه التغييرات والتي تحركها الإدارة خاصة بقسم، أو مصلحة، أو يصل مستواها إلى المنظمة ككل. وذلك بغرض تمكين المنظمة من التحسن فيما تقوم به.

عادة ما يكون التغيير التنموي استجابة للتحويلات الصغيرة نسبياً في البيئة، أو متطلبات النجاح في السوق، أو ببساطة نتيجة الحاجة المستمرة لتحسين العمليات الحالية، كما هو الحال في التحسين المستمر.

كما أن الفجوة بين ما تتطلبه البيئة، أو السوق وما هو موجود حالياً منخفضة نسبياً. وبالتالي تعتبر درجة التهديد على المنظمة منخفضة. مما يجعل بدأ ونشر حالة التغيير، مسألة بسيطة مقارنة بالتغيير الجذري.

ينبع التغيير التنموي من فلسفة شاملة للنمو والتنمية، تخلق ثقافة بناء ميزة تنافسية، من خلال التغيير الديناميكي المستمر والذي يمكن التحكم فيه. يتجنب التغيير التنموي، التغييرات الجذرية والواسعة النطاق المتكرر، عن طريق المسح المستمر للبيئات الداخلية والخارجية، وخلق بيئة عمل تحفيزية، ومكافأة الابتكار، والنمو، والتطوير الفردي

(Gilley et Mayacnich 2000)

كما يتعلق الامر بتقدم عملية التغيير على مراحل. وعادة ما يكون هذا في بيئة تنظيمية مستقرة. حيث يتم اجراء التغييرات تدريجيا، لتحقيق هدف محدد. أي أن الهدف محدد مسبقا ويتجه نحو المؤسسة. بواسطة التغيير بشكل تدريجي.

ويشير التغيير التدريجي كذلك، الى التحسينات الصغيرة في الممارسات، او الإجراءات التنظيمية الحالية التي لا تتحدى، بل تبني على، أو تقوم بتحسين الجوانب، أو الممارسات داخل المؤسسة.

فقد يمثل التغيير التنموي تحسين مهارة، أو أسلوب، أو معيار أداء، أو شرط، وذلك لأنه لا يصل الى مستوى الاحتياجات الحالية أو المستقبلية لسبب ما. حيث غالبا ما تكون هذه التحسينات، عبارة عن تعديلات منطقية على العمليات الجارية.

إنّ عمليات التنمية هذه تقوم بالمحافظة على دوافع الافراد المتنامية، وتمتد من خلال التحدي المتمثل في تحقيق مستويات جديدة من الأداء.

إن محتوى الحالة الجديدة هو تعزيز للحالة القديمة، وليس حلا جذريا، أو تجريبيا يتطلب تغييرا عميقا. كما أن تأثيره على الأفراد معتدل نسبيا، وعادة ما يدعو الى تطوير معارف أو مهارات جديدة. حيث تكون درجة الألم التي يسببها التغيير التنموي منخفضة، مقارنة مع أنواع التغيير الأخرى. اذ لا يمثل هذا النوع من التغيير تحديا للأفراد ليخرجهم من منطقة الراحة الخاصة بهم.

كما أن هناك نوعان من الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها التغيير التنموي. أولها أن الأفراد قادرون على التحسن، وثانيها، أنه سوف يتحسن الأفراد إذا توفرت لهم الدوافع المناسبة، والموارد والتحفيز، والتدريب.

ممارسات التغيير التدريجي الشائعة هي LEAN و Six Sigma و التي تستخدم لإيجاد تغييرات صغيرة نسبيا، يمكن ان تولد كفاءات اكبر في العملية، و تتمثل أهمية التركيز في تعزيز او تصحيح ما هو موجود بالفعل في المنظمة، في ضمان تحسين الأداء، و الاستمرارية، و زيادة الارتياح.

المطلب 2: التغيير الجذري

تمثل جهود التغيير الجذري، تحولا جذريا يرفض النماذج الحالية، وغالبا ما يكون هذا التغيير مفاجئا، ودراميا. يعتبر سبب هذا التغيير عاملا خارجيا رئيسيا. ويتطلب التغيير الجذري من المدراء قدرة عالية على الاقناع، وامتلاك رؤية واضحة. لذلك تعتبر المسؤولية الأساسية لإدارة التغيير لمواجهة هذا النوع، هي قيادة الافراد الى الايمان بالتغيير، ومواءمتهم مع الرؤية الجديدة، وتحفيزهم على النجاح.

بدأ التغيير الجذري في أوائل السبعينات بعد فترات من التوسع والاستقرار. فقد مكن من تقديم رؤية أوسع وأكثر ثراء للتغيير التنظيمي، من خلال التأكيد على ضرورة القيام بإدارة الهيكل والاستراتيجية أيضا وليس فقط الثقافة. لم يعد ينظر الى التغيير بانه يمس الاستراتيجية والهيكل فقط، حيث يؤثر على أساليب التشغيل واستراتيجيات الفرق. ولكن أيضا ثقافيا ومعرفيا من خلال إدارة انتقال المعايير الثقافية.

يشير التغيير الجذري، الى التغييرات التي عادة ما تكون أكبر في نطاقها من التغييرات الترميمية. يتم اطلاقه من طرف القيادة لصياغة استراتيجية مختلفة اختلافا جذريا مثلا، أو استجابة لطلبات المطابقة بسبب الاندماج أو الاستحواذ من قبل شركة مهيمنة مثلا.

وهو يحدث كذلك في أعقاب ازمة لا يمكن التغلب عليها، أو في وضع يصعب السيطرة عليه. مما يؤدي الى كونه كبيرا، شاملا وسريعا.

وفقا لـ ALLAIRE¹ وFirsirotu¹، فان التغيير الجذري هو استجابة لحدث سابق، لحل ازمة حالية، وضمان بقاء المنظمة واستمرارها، والتكيف مع التحولات. لذلك يعتبر تغييرا تفاعليا يتم تنفيذه بسرعة ولن يتطلب التدريب والتعلم. كما انه استجابة لازمة متوقعة تسمح بتحسين الأداء او إعادة تهيئة المؤسسة لمواجهة المستقبل.

¹ Alain N., Perspectives en management stratégique, Tome1, Economica,1992, p30.

إنّ مثل هذا التغيير الدرامي، يعدل كل النظام المؤسسي، بطريقة سريعة وغير قابلة للعودة.

لذلك فهو "يشكل قطعة مع الوضع السابق يزلزل بعمق جميع العادات (أنماط، ووسائل الإنتاج)، وما يحيط بنا (منافذ الإنتاج) في الحياة والعمل".¹

بحثا عن وضع مستقر جديد، يسمح بوضع استراتيجية جديدة، نظام جديد، هيكل جديد، وثقافة جديدة.

ان التغيير الجذري تتم فيه تحولات كبيرة في المنظمة قد تسبب اضطرابا كبيرا في بعض جوانبها الأساسية. اذ يمس هذا النوع من التغيير، ثقافة المؤسسة، استراتيجيتها، هيكلها المادي، أو أنظمتها الأساسية.

حيث أن المساس بهذه الجوانب الكبرى في المؤسسة غالبا ما يكون مزعجا للغاية للكثير من الأفراد، ومرهقا للغاية للموظفين، وذلك بسبب الآثار ذات الصلة مثل فقدان الوظيفة أو نقل الموظفين داخل المنظمة.

اذ أن دراسات التغييرات المرتبطة بعمليات الدمج التنظيمي، على سبيل المثال، تكشف عن تحديات للهوية الشخصية للموظفين، ومستويات متزايدة من القلق، ومستويات عالية من انتشار، وامتلاك المعلومات المضللة.

فمن خلال محاولات التأثير على المعتقدات والقيم، يؤدي ذلك الى فترات من الانقطاع، والألم، والمقاومة لدى الافراد.

ان الصدمة الناتجة عن هذا، وعدم الأمان، يتطلب تسييرا محنكا، للمعنى حيث لا يكفي التسيير العقلاني فحسب، وانما استمالة المشاعر وحسن استخدام العاطفة. اذ يخلف التغيير الجذري وراءه، مشاعرا شبيهة بالحزن. كما يتطلب تحولا كبيرا في الخريطة الذهنية للأفراد. وينتج عنه الكثير من الاختلافات في وجهات النظر.

¹ Ouimet G., Dufour Y. « Vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue Française de Gestion, n°113, Mars-Avril-Mai 1997, p23

يعتبر الكثير من المختصين ان التغيير الجذري عبارة عن "رد متعمد من القادة على أزمة حقيقية أو متوقعة"¹ حيث يأخذ المنظور الذي يرى به المدير في قمة الهرم، التغيير من اعلى ويقوم بنشره الى أسفل، داخل المنظمة. ومن هنا يتطلب التغيير الجذري قائدا يمتلك رؤية، وله ما يكفي من السرعة والكفاءة، والجدية، ليتمكن من فرض هذا النوع من التغيير الكبير. لأن القيم التي يحملها، هي التي ستوجه الأنشطة، نحو البحث عن العقلانية والكفاءة.

كما يسمح هذا التغيير الكبير للمؤسسة بالحصول على رؤية أكثر ثراء، واتساعا للعالم، حيث لا مفر من الانفصال عن العادات والتقاليد. وما يكمل هذا، هو "الدور البطولي للقادة، والذي يصبحون بمثابة مهندسي الرؤية الاستراتيجية. والصفات الكاريزماتية التي بواسطتها، سيضيفون معنى لهذه الرؤية، لتصبح حقيقة"².

وعلى الرغم من ان هذا التغيير التحويلي، هو اضطراب بطبيعته فان نجاح تنفيذه، يمكن من زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، الى درجة تحقيقها للتميز في سوقها، لكن لسوء الحظ، فان النتائج المحققة من قبل الشركات، والأبحاث تسلط الضوء على ندرة المنظمات التي تحقق نجاحا بواسطة التغيير الجذري.

المطلب 3: التغيير التواؤمي

يمكن ان يبدو للوهلة الأولى، بان التغيير الجذري هو ضد التغيير التطوري. ولكن الواقع عكس ذلك حيث ان المقاربتين مكملتين لبعضهما البعض.

اذ لا يعتبر من الحكمة الالتزام بنوع معين، ولكن تقتضي الحكمة أن يتم اختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير التحويلي او اتباع منهجية تغيير تنموي.

¹ Demers C., L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel, RIG, Volume 24,n°3, Automn ed 99, p134.

² Dermes C., Ibid, p134

ان استراتيجيات التغيير التنموي، يمكن الاعتماد عليها في حالة ما إذا كانت المنظمات في وفاق مع الظروف السائدة. والمنتظرة، حيث يصبح ضروريا القيام ببعض التعديلات والتي يمكن ان تمس (مهمة المؤسسة، استراتيجيتها، الهيكل والعمليات الداخلية).

اما بخصوص استراتيجيات التغيير التحويلي، فتؤتي اكلها إذا تم اعتمادها في ظروف تكون فيها الفجوة بين المؤسسة ومحيطها كبيرة، وحيث يتغير هذا الأخير بصفة شديدة، ووضع استمرارية المؤسسة على المحك.

يتم اقتراح عدة نماذج للتغييرات الجذرية والتطويرية، بناء على مختلف مراحل دورة حياة المؤسسة. حيث يعتبر أن التغيير الثوري، هو الحل الضروري عندما يصبح المحيط أكثر اضطرابا وعنفا، او عندما تتقدم المتغيرات المفتاحية للمؤسسة (الاستراتيجية، الهيكل، العمليات) وتصبح غير مناسبة، وتتطلب تغييرات أساسية.

المبحث الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

المطلب 1: أنواع استراتيجيات التغيير التنظيمي

الفرع 1: استراتيجية التغيير

الاستراتيجية عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة، تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها، مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل حمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه.

وتمر هذه العملية بمراحل أهمها تغير الثقافة التنظيمية والهيكل الإدارية.

ويجب في البداية أن نُميز بين استراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي فالمقصود "باستراتيجية التغيير هو تبني تصور ذو أبعاد عميقة، «واختيار ذو رؤية vision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف افاق المستقبل المرجو. ومن

هنا فإنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل.

في حين أن التغيير الاستراتيجي ما هو الا تصرف، Action وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق، لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاه نشاطها في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كلياً وجذرياً".

و في كتابه قيادة التغيير الجذري قدم (jary Hambl) مفهوماً جديداً للاستراتيجية " . فوظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل. وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ براقة. ومن ثم ينتقد المدراء الذين يحاولون تصميم خطط، ورسم سياسات استراتيجية، وإلزام العاملين بها، وذلك بدلاً من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم، ويسلكون دروب التطوير، والتغيير التي يرونها. ويضيف: "إن المدراء يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلاً من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجيات النمو، والتميز فعلاً داخلياً وتلقائياً، لا يقبل الاحتمالات أو الجدل.

ولتحقيق ذلك يجب أن يصبح الإبداع إمكانية وقدوة عملية، داخل التنظيم المؤسسي، ولن يحدث مثل هذا الأمر، إلا إذا أدرك ليس كل مدير فقط بل كل فرد من أفراد المؤسسة الأمور المهمة التالية:

* أن التغيير الجريء و الجذري حتمية إدارية، و أن التحسن المرحلي و الجزئي للوضع القائم لن يجدي نفعاً.

* أن يناصر كل فرد في التنظيم التغيير و يدفعه إلى الأمام و يدفعه بقوة.

* أن التغيير الجذري أو الجزئي يجب أن يستند الى قواعد واضحة، و ثابتة يعرفها الصغير و الكبير.

الفرع 2: أنواع استراتيجيات التغيير

نورد فيما يلي بعض التصنيفات لاستراتيجيات التغيير. حيث سنشرح البعض منها ونكتفي بذكر البعض

الآخر.

بالنسبة لـ¹ P. Gilbert، هناك أربع استراتيجيات ممكنة للتغيير:

- الاستراتيجيات المحافظة (حيث ينظر إلى التغيير على أنه جالب للمخاطر).
- الاستراتيجيات العقلانية التي تفضل منطق الكفاءة.
- استراتيجيات التشخيص والتي تجمع بين التغيير والعلاقات الإنسانية.
- استراتيجيات صنع القرار، والتي يمزج بين منطق الاستراتيجيتين السابقتين.

و حسب M. Firsirotu & Y. Allaire توجد أربع استراتيجيات للتغيير كذلك وهي: استراتيجيات التحويل، استراتيجيات إعادة التوجيه، استراتيجيات التنشيط، و الاستراتيجيات الاصلاحية.

كما يقترح A. Desreumaux تصنيفاً آخر، وذلك وفقاً لدرجة التنوع الأفقي، أو الرأسي للأنشطة (التخصص، التنوع، التدويل)، إضافة الى تصنيف الاستراتيجيات الثانوية وفقاً للرسالة الاستراتيجية أين يذكر (التطوير، التثبيت، الاصلاح، الربحية)².

ويقدم Chin & Benne ثلاثة استراتيجيات³ للتغيير:

• **الإستراتيجية العقلانية التجريبية empirical-rational** : وتقوم على أن الأشخاص عقلائيون، وسوف

يقبلون بالتغيير. إذا كان سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم.

• **إستراتيجية التثقيف الموجهة normative-reeducative** : تستند على أن الحاجز الأساسي أمام

التغيير، هو الأنماط الثقافية و الاجتماعية التي يعتقد أنها صحيحة و يلتزم بها. كما ترى أن الجانب القيمي والثقافي

للفرد، يعتبر محركاً رئيسياً لا يقل أهمية عن الجانب الفكري. اذ يغير الفرد قيمه ومعاييرته نحو الممارسات والأساليب

¹ Gilbert P., Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, ESF-Entreprise, Paris, 1988.

² Pesqueux, Y. (2020). Panorama des modèles du changement organisationnel, Post-Print, HAL, p3.

³ خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان، ط1، 2009، ص343.

القديمة، وبهذا يحدث التغيير. كما تركز هذه الاستراتيجية على تعلم الأفراد وإعادة تعلمهم، والانفتاح والثقة بين الأفراد.

• إستراتيجية القوة القسرية **power-coercive** : وترتكز على أن التغيير هو إذعان من هم

أقل سلطة لمن هم أقوى سلطة. وتقع ضمن مجموعتين:

- مجموعة تركز على الإجراءات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.

- مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام عدة أساليب، مثل الشعور بالذنب، والحجل.

كما نورد تصنيفا آخر، والذي يقدمه¹ R. Sopranot، اذ يشير الى أن استراتيجيات التغيير العامة، تتمحور حول الاستراتيجيات، الهرمية، التنمية، التنظيمية، السياسية، التاريخية، والرمزية. وهي موضحة باختصار في الجدول (1-3).

الجدول(1-3): خصائص استراتيجيات التغيير

الخصائص	استراتيجية التغيير
منهجية تغيير مفروض ومخطط له	الاستراتيجية الهرمية
منهجية مرتكزة على إدراك التغيير من قبل المعنيين به	استراتيجية التطوير التنظيمي
عملية تغيير تفاوضي	الاستراتيجية السياسية
عملية التغيير التدريجي	الاستراتيجية التاريخية
منهجية تركز على النماذج والتمثيلات المرتبطة بالتغيير	الاستراتيجية الرمزية

المصدر: Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, p33

¹ Soparnot R., Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, 2013 (4), p30.

الاستراتيجية الهرمية وتعني التغيير المفروض والمخطط. إنها تكمن وراء رؤية تداخلية تسمح بالانتقال من الحالة الراهنة، الى حالة مستقبلية منشودة. وفقاً لهذا النهج، يتم تصميم المشروع من قبل الإدارة العليا فقط، ممن لديهم رؤية واضحة، ثم يقومون بدفع المنظمة اليه. لا يتم التشاور مع الجهات المستهدفة، ولا الافراد الذين من المفترض أن يقوموا بتنفيذ التوجهات الجديدة، ولا يتم تشجيعهم. إذ نستطيع القول إنه يتم التعامل مع التغيير من منظور تقني صارم، حيث يكون عبارة عن سلسلة من المراحل (تحديد المشكلة، تحديد الخيارات، اختيار الحل الأفضل، اختيار المعلومات، تنفيذ الإجراءات، ومراقبة النتائج) والتي، إذا تم التخطيط لها بشكل جيد، تؤدي الى اتمام العملية بنجاح. فيما يخص استراتيجية التطوير التنظيمي (OD)، فأنها تركز عملها على البعد الإنساني (Beckhard, 1975)¹. وبالتالي، فإن نجاح التغيير يعتمد على التدابير المصاحبة، مثل سياسة نشر المعلومات والاتصالات، ونظام المكافآت إضافة الى آلية للتشاور. وبالتالي فإن دور المدراء هو تعزيز قيم المشاركة، والتوافق، من أجل تحسين نوعية الحياة التنظيمية. في التطوير التنظيمي، يتم إشراك الفاعلين في المشروع، وإبلاغهم بالأسباب، كما يتم تحفيزهم، مما يؤدي الى حشدهم وتعبئتهم من أجل التغيير.

أما الاستراتيجية السياسية، تتضمن في قلب آلياتها تعددية الفاعلين، وتباين المصالح، عندما تبدأ عملية التغيير. نظراً لأن تبني وتنفيذ التغيير يوقظ و / أو يبرز قوانين لعبة النفوذ التنظيمي، فإن نجاح العملية يعتمد على درجة التقارب بين مصالح الجهات الفاعلة وأهداف المشروع. وبالتالي، "يمكن أن يظهر التغيير أو، على العكس من ذلك، أن يتباطأ وينتهي، أثناء عملية صراع تتعارض مع المصالح المتباينة" (Vas, 2005 (b)².

¹ Beckhard, R. (1975). Strategies for large system change. Sloan Management Review (pre 1986), 16(2), 43.

² Soparnot, R., op-cit, p 32.

عندئذ يكون دور المدير، والقائد أن يلعب دور الميسر والمفاوض، من خلال إبراز المزايا التي يوفرها التغيير للأفراد مع تقليل العيوب. لكن عمل المدير لا يقتصر على التغييرات؛ بل يستهدف فئات اللاعبين، الداخليين (الموظفون، مجلس العمل، ممثل الموظفين، ...)، والخارجيين (النقابات، المساهمون، ...)، القادرون على التأثير في العملية. وفقاً لهذه الاستراتيجية، لن يكون التغيير ناجحاً إلا إذا اقتنع عدد كبير من الناس بقيمته.

بعد ذلك، سيكونون سفراء للمشروع وسيضمنون نشره. لذلك يجب أن يكتسب قائد التغيير شرعية سياسية، من أجل إيجاد حلفاء وإقناعهم بالفوائد التي يمكن أن يتم جنيهاً من التغيير.

أما الاستراتيجية التاريخية، فتسلط الضوء على ثقل القرارات السابقة، والثقافة، والهيكلي، والروتين التنظيمي في عملية التغيير.

بعبارة أخرى، فإن عناصر الوراثة هذه، تقوم بتشكيل الوضع الجديد. وهكذا، فإن "كل موقف جديد يتم تصميمه على غرار حالة قديمة، لا يختلف عنها إلا بشكل هامشي وفقاً لعملية دائمة من التجربة والخطأ يتم من خلالها تحديد الأهداف المتبعة بالفعل" (Pichault, 1993). كما يشير Feldman (1986)، "لا يمكن لأي منظمة أن تتغير كلياً، وبكل أدق التفاصيل [...] حيث أنه لن يكون لدى القادة طريقة للتقدير بدون بعض المعايير بناءً على خبرتهم السابقة.

لذلك فإن التغيير التنظيمي هو دائماً تغيير جزئي"، وبالتالي فإن التغيير هو دائماً نتاج تاريخ المنظمة. إنه يخضع لقيود سابقة، ولكن من خلال المساعدة في تشكيله، ليخلق بعد ذلك قيوداً لاحقة. لذلك لا يختلف تغيير المؤسسة كلياً، عن الخصائص الحالية لها؛ فقرارات الأمس تشكل قرارات اليوم. في ظل هذه الظروف، تتضمن إدارة التغيير، عدم تجاهل السمات التنظيمية الحالية، والسماح للسياق المحلي ببناء وتشكيل التغيير، قبل أن يتخذ شكله العام.

وفقاً لهذا النهج، يتم بناء التغيير تدريجياً من خلال عمليات التكيف المحلية والاعتمادات الفردية والجماعية. إنها مسألة بناء على السياق من أجل التميز التدريجي عنه.

أخيراً، تؤكد الاستراتيجية الرمزية على دور المعنى، والمعاني في عملية التغيير. من خلال التأكيد على إسناد المعنى، تدعو هذه الاستراتيجية إلى أن تستند إدارة التغيير إلى إنتاج المعنى (Gioia and Chittipeddi, 1991). في الواقع، يؤطر المعنى الذي يعطيه الفاعلون للمشروع تفسيرهم والتزامهم.

من هنا، يجب أن يسمح القائد كعامل للتغيير، بحدوث التصور العقلي، وأن يجد من التفسيرات المبنية على الأنماط القديمة. في هذا الصدد، غالباً ما يتم الإشارة إلى دور القادة التحويلين (Perret and Ramanantsoa, 1996)¹. في حالة التغيير، وبالتالي عدم اليقين، فإن القائد هو الشخص الذي، من خلال خصائصه الشخصية، يفوز بالدعم ويعبئ من أجل العمل. يجسد القائد التحويلي التغيير ويصبح شخصية رمزية؛ إنه يدل على الرغبة في الحركة من خلال ترويجه للرؤية الجديدة للمؤسسة، ونشره لها. من خلال رؤيته يعمل على التفسيرات، كما أن هوية القائد التحويلي تمكن من إنتاج المعنى. إذ يعتبر الشخص الذي يهتم بهوية المنظمة، ويتحمل مسؤولية تطويرها، كرمز مؤثر، ولذلك يعتبر القائد التحويلي، المهندس الاجتماعي للتغيير.

¹ Soparnot, R., Ibid, p 33.

المطلب 2: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

لقد حاولت العديد من الدراسات، اكتشاف وتحديد عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي.

فعلى سبيل المثال، قام Kotter (1995)، بتحليل جهود أكثر من 100 شركة حاولت إجراء تغييرات تنظيمية أساسية، من أجل تحقيق مزايا تنافسية. إضافة الى أعمال Beer et al. (1990) حيث شملت الدراسة ستة شركات كبيرة، أين كانت الإدارة العليا تحاول تحسين الشركة. Miles et al. (1997) جمعت العديد من الشركات وفقاً لنجاحها في إعادة تصميم المؤسسة لتلبية المتطلبات التنافسية.

حددت هذه الدراسات وغيرها، عدة عوامل تؤثر على نجاح جهود التغيير التنظيمي. وتشمل هذه العوامل:

- التزام الإدارة العليا.
- تحديد أهداف جهود التغيير والإبلاغ عنها.
- إشراك الموظفين الفنيين ومديري التشغيل في عملية التغيير.
- إنشاء شعور بالحاجة للتغيير.
- التركيز على حل مشاكل العمل الملموسة.
- تقنيات القياس الفعالة.
- إعادة تنظيم أدوار الموظفين، والمسؤوليات، والعلاقات لمعالجة الهيكل الجديد للمنظمة.
- رصد وتعديل الانتقال استجابة للمشاكل في عملية التغيير.
- إزالة العقبات أمام عملية التغيير، وترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة.¹

أما Ben Pitman فيشير الى ستة عوامل حاسمة لنجاح التغيير التنظيمي، نذكرها فيما يلي:²

¹ Stelzer, D., & Mellis, W., Success factors of organizational change in software process improvement. Software Process: Improvement and Practice, 2018, 4(4), p229.

² Pitman, B., Journal of Systems Management, Cleveland Vol. 45, Iss. 9, Sep 1994, p40.

دعم والتزام إداري واضح:

يتكون هذا العامل من القضايا التي تركز على أهمية القيادة الإدارية، والالتزام، والدعم الملموس للنظام الجديد. كما يستلزم الامر، التزاما طويل الأجل من الإدارة العليا. أما الإدارة الوسطى فهي المسؤولة عن النتائج وكذا السلوكيات من أفعال وأقوال. يجب أن تقوم الإدارة العليا بنمذجة السلوكيات، كما يجب عليها أن تحث الآخرين على القيام بذلك أيضا.

تغيير النمط القيادي ضروري، ويجب أن يتم من قبل فريق الإدارة العليا، وليس فقط من قبل الرئيس التنفيذي. إن وجود قائد يتمتع بالمصداقية والحماس والمعرفة أمر ضروري، وكذا الالتزام والمتابعة والإيمان بأن التغيير ضروري، من طرف أصحاب المصلحة في الإدارة أيضا.

كيفية الاستعداد للتغيير:

يتعلق هذا العامل بالتقييم الدقيق للاحتياجات التنظيمية، والتأكد من درجة استعداد المنظمة للتغيير، ومن ثم التخطيط المدروس بناء على هذه الأمور. ان المفتاح الرئيسي في هذا العامل هو أهمية خلق رؤية مشتركة لمنظمة المستقبل. بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها هي تطوير رؤية مشتركة، وخطوات وجدول زمنية واقعية، للمنفذين والمستفيدين. القيام بإجراء تشخيص مناسب وشامل قبل القيام بأي شيء والتأكد من توفر الموارد الكافية للتنفيذ، وذلك لصالح جميع المعنيين. القيام بتثقيف وتدريب الناس حتى يتمكنوا من فهم النظام الجديد. كما يجدر التأكد من أن الأشخاص البارزين، والمؤثرين يشعرون أن الأهداف تستحق الوقت، والجهد المبذول. إضافة الى التأكد من أن الوقت المحدد معقول، وأن هناك وقتا كافيا للتنفيذ، مع تحديد أدوار واضحة ومحددة على جميع المستويات.

تشجيع المشاركة:

تفضل العديد من الأنظمة لأن التغييرات يتم تفويضها بدلاً من إشراك الأشخاص من البداية. ومن الأمور التي يمكن القيام بها لزيادة مشاركة المعنيين، ما يلي:

القيام بإشراك الأفراد مبكراً، حيث يجب إشراك جميع أصحاب المصالح، وليس فقط أفراد الإدارة. القيام بإشراك المشرفين على العملاء والذين تم تدريبهم وتحفيزهم، وذلك بشكل كامل، ومشاركة المسؤولية بين جميع الموظفين والمدراء من أجل نجاح النظام الجديد. القيام بإشراك أكبر عدد ممكن من المستخدمين في تطوير النظام وتعزيز المدخلات المبتكرة داخليا مع تطور النظام. في النهاية، إشراك أعضاء المنظمة في أدوار قيادية، لتمتد خبراتهم، وتدريبهم واتصالاتهم للمجالات التي يجب تغييرها.

الحاجة الماسة إلى التغيير في الأعمال:

كلما زاد ارتباط النظام الجديد ارتباطاً مباشراً باحتياجات العمل الواضحة والمفهومة جيداً، كان ذلك أفضل. لذلك يتوجب على المؤسسة القيام بتوضيح العلاقة بين الأنشطة، وحاجة العمل للتغيير وربط النظام مباشرة بالسلوكيات والنتائج المرغوبة، للأداء. يجب أن يشعر بقوة، كل من المدراء والموظفين بوجود حاجة حقيقية. لدى يستلزم أن يصبح موضوع التغيير جزءاً لا يتجزأ من يوميات المؤسسة، وليس مجرد نظام مؤقت، وعابر، أيضاً يجب المحافظة على المناقشة الدورية والروتينية للعمل.

المكافآت المعززة والداعمة للتغيير:

من المهم التأكد من تغيير نظام المكافآت لدعم أهداف الطريقة الجديدة لممارسة الأعمال. بعض الطرق للقيام بذلك هي تعديل نظام مراجعة الموظفين الخاص بالمؤسسة، وذلك بغرض معرفة مدى دعم الموظفين للنظام الجديد، وجودة انخراطهم فيه. يجب القيام بذلك أثناء مرحلة التصميم، وليس أثناء التنفيذ، وهذا لتوضيح مدى أهمية

النظام الجديد للأفراد. بالإضافة الى التعرف على المشاركة في التطوير والتنفيذ، ومكافأتهما، وتشجيع الموظفين والمدراء عند دعمهم للنظام الجديد. والحرص على فهم الأفراد لما يقدمه التغيير لفائدتهم، "ما الذي يمكنني الاستفادة منه".

درجة عالية من الاتصال:

يؤكد هذا العامل على أهمية الرسائل الشفوية والمكتوبة، في التنسيق بين أهداف وأنشطة النظام. بالإضافة إلى تقارير الحالة المعتادة، يمكن جعل المسؤولين والمرؤوسين، يتحدثون مع بعضهم البعض وينقلون بينهم قصص النجاح-الأشياء التي سارت على ما يرام. من الضروري القيام بإيصال الأهداف إلى كل الموظفين المعنيين، وتنسيق المجموعات التي تعمل على جوانب مختلفة من النظام. أيضا، يجب التواصل بشكل كبير مع جميع مستويات المنظمة المشاركة في التخطيط والتنفيذ. كما يتوجب القيام بنشر الأهداف الواضحة، ومشاركتها بشكل إيجابي مع جميع أعضاء المنظمة وعقد اجتماعات كثيرة لتقييم المشروع.

المطلب 3: المنظمة المتعلمة

الفرع 1: مفهوم المنظمة المتعلمة

تعتبر عملية التعلم في المنظمة احدى الوسائل التي توفر لها إمكانية النمو المستمر، والتي ينتج عنها إدارة إيجابية، فعالة للتغيير مما يجعلها منظمة متعلمة بامتياز.

فمثلا ان الافراد يتعلمون، كذلك الامر بالنسبة للمنظمات. و يتم وصف هذه الأخيرة عموما بانها منظمات متعلمة، و التي تكتسب المعرفة من العمليات المستمرة لتبادل المعلومات، ما بين المؤسسة و محيطها¹.

كما ان المنظمة المتعلمة هي تلك التي قامت بإنشاء وتطوير قدرة مستمرة على التأقلم والتغيير.

¹ Shockley-Zalabak P. S., Fundamentals of Organizational Communication, 8th ed, Pearson Education, USA, 2014, p86.

ويعرف التعلم التنظيمي على انه: العملية المستمرة للنمو والتحسين، والتي يتم فيها استخدام المعلومات والتغذية العكسية حول كل من العمليات والنتائج للقيام بالتغييرات.

الفرع 2: مميزات المنظمة المتعلمة

توجد خمس مميزات أساسية للمنظمات المتعلمة وهي كالآتي:

1. توجد رؤية مشتركة يتفق عليها الجميع.
 2. يتجاهل الأفراد بسهولة طرقهم القديمة في التفكير، والإجراءات المعتادة التي يستخدمونها، لحل المشكلات، أو القيام بوظائفهم.
 3. يفكر الأعضاء في جميع العمليات، والأنشطة، والوظائف، والتفاعلات التنظيمية مع البيئة، كجزء من نظام العلاقات المتبادلة.
 4. يتواصل الأفراد بشكل علني مع بعضهم البعض (عبر الحدود الرأسية والأفقية)، دون خوف من النقد أو العقاب.
 5. يعمل الناس على تحسين مصلحتهم الذاتية الشخصية، ومصالح الإدارات المجزأة للعمل معا لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.
- حيث يضع الافراد فيها على جنب طرق تفكيرهم القديمة، ويتعلمون الانفتاح مع بعضهم البعض، لديهم فهم لكيفية العمل الفعلي لمنظمتهم، كما يستطيعون تكوين خطة او رؤية يتفق عليها كل منهم، بالإضافة الى العمل مع بعضهم البعض لتحقيق هذه الرؤية¹.

على المستوى الفردي، التعلم هو عملية يتم من خلالها اكتساب المعرفة، والمهارات، والمواقف، الخبرة، التفكير، الدراسة أو التعليمات. ويهدف التعلم الى مساعدة المنظمات على تطوير المعرفة، واستخدامها لتغيير وتحسين نفسها

¹ Robbins S. P., Judge T. A., Essentials of Organizational Behavior, 14th ed, Pearson Education, 2018, p325.

باستمرار. كما يعزز التعلم التنظيمي، قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الجديدة وتطويرها. يركز على تغيير السلوكيات من خلال تغيير الطريقة التي يحل بها الأشخاص المشكلات، ويتعاملون بها مع الفرص.

تعلم المنظمة أمر بالغ الأهمية في بيئات اليوم المعقدة والمتغيرة بسرعة. حيث يمكن أن يكون مصدرا استراتيجيا للتجديد، ويمكن أن يمكّن المنظمات من اكتساب المعرفة، وتطبيقها بسرعة وفعالية أكبر من المنافسين، وبالتالي إنشاء ميزة تنافسية محتملة طويلة الأجل. علاوة على ذلك، عندما يتم ترجمة التعلم والمعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة، فإنها يمكن أن تصبح مصدرا رئيسيا لتكوين الثروة للمنظمات.

يعتمد الخبراء في التعلم التنظيمي بشكل كبير على العلوم الاجتماعية للتأسيس المفاهيمي، وعمليات التطوير التنظيمي، مثل بناء الفريق، والتصميم الهيكلي، ومشاركة الموظفين، للحصول على إرشادات عملية. بخصوص مسؤولية إدارة التعلم في المؤسسات، ترتبط عادةً بوظيفة الموارد البشرية ويمكن تعيينها لدور قيادي خاص، مثل كبير مسؤولي التعلم.

تهدف التغييرات في تصميم المؤسسة إلى إنشاء منظمة تعليمية تعزز عمليات التعلم التنظيمي الفعالة. في المقابل، يمكن أن تؤثر هذه العمليات على إدارة المعرفة في المنظمة وأدائها.

إدارة التعلم: يمكن للمدراء القيام بإدارة عملية التعلم، وذلك من أجل تحسين ظروف التعلم واستخلاص أكبر قدر من الفائدة منها. وذلك بالقيام ببعض الخطوات منها الاقتراحات التالية:

- وضع استراتيجية: تحتاج الإدارة إلى توضيح التزامها بالتغيير، والابتكار، والتحسين المستمر.
- إعادة تصميم هيكل المنظمة: يمكن أن يكون الهيكل الرسمي عائقاً خطيراً أمام التعلم. إن تسوية الهيكل وإلغاء الإدارات أو دمجها، وزيادة استخدام الفرق متعددة الوظائف يعزز الترابط ويقلل من الحدود.

• إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: لكي تصبح المنظمة متعلمة، يجب على المدراء أن يثبتوا من خلال أفعالهم، أن المخاطرة والاعتراف بالفشل أمر مرغوب فيه. هذا يعني مكافأة الأشخاص الذين يجازفون ويرتكبون الأخطاء وعدم معاقبتهم. كما تحتاج الإدارة إلى تشجيع التنافس الوظيفي.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير

لقد قمنا بالإشارة الى ان التغيير عبارة عن الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، غالبا ما تتصف الحالة الراهنة بعدم التوازن، مع وجود طموح وهدف للوصول إلى حالة توازن جديدة أكثر إرضاء. هذا السعي إلى حالة التوازن الجديدة، يتسبب بتباين في تفاعل المتلقين، مع الظواهر التي قد تسبب لهم فقدان توازنهم وتجعلهم يظهرون مقاومة لأي تغيير. وتجدر الإشارة إلى أن ردود أفعال الأفراد هذه مشروعة تماما. ولا ينبغي النظر إليها على أنها ردود أفعال سلبية فقط، وهو ما يقوم به الكثير من المدراء والمسؤولين للأسف. رغم أن المطلوب هو عكس هذا، حيث يجب فهمها، وذلك من أجل التمكن من استخدامها كروافد تدعم برنامج التغيير.

المطلب 1: ماهية مقاومة التغيير

الفرع 1: تعريف مقاومة التغيير

ظهرت مقاومة التغيير كمصطلح من طرف French John, Coch Lester مع أواخر الاربعينات من القرن الماضي عبر مقالة لهما بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" (1948)¹.

يعرف Peiperl مقاومة التغيير على أنها: "استجابات سلبية أو إيجابية من طرف فرد، أو مجموعة تناضل ضد تغيير معين، برنامج من التغييرات، أو التغيير عموما."²

¹ Qian, Y., "A communication model of employee cynicism toward organizational change", doctorate thesis, 2007, p43.

² Peiperl, M. (2005). Resistance to change. In N. Nicholson, P. G. Audia, & M. M. Pillutula (Eds.), The Blackwell encyclopedia of management, 2nd ed., p348, Organizational behavior. Oxford: Blackwell.

كما يشير Erwin and Garman الى أنه: "... ينظر إلى المقاومة على أنها متعددة الأبعاد، تتضمن كيفية تصرف الأفراد استجابة للتغيير (البعد السلوكي)، وبماذا يفكرون حول التغيير (البعد المعرفي)، وكيف يشعرون تجاه التغيير (البعد العاطفي)".¹

واعتمادا على أعمال Coch and French (1948)، واستلهاما من عمل Lewin (1951) على ديناميكيات المجموعة. اعتبرت مقاومة التغيير حسب (Soparnot 2010 , Bareil 2010)، "أنها تعكس قدرة الأفراد على إعاقة مشاريع الإصلاح التي تشارك فيها المؤسسة.

تشير إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات مثل الإنكار، واللامبالاة، والرفض، والشائعات، والطاعة العمياء، والرفض، والجدال، والاحتجاج، والمعارضة، والقمع، والإضراب، والتخريب...²

يمكن أن تكون مقاومة التغيير إيجابية إذا أدت إلى فتح الحوار والنقاش. ولقد تعامل Lewin (1952) مع المقاومة على أنها مفهوم تنظيمي، كقوة تتحرك باتجاه المحافظة على الوضع الراهن.

وبالتالي يمكن أن نعرف مقاومة التغيير على أنها: "كل ردة فعل معرفية، عاطفية، أو سلوكية، من قبل الأفراد لعملية التغيير، والتي يمكن أن تتخذ طابعا إيجابيا، أو سلبيا".

¹ Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. Leadership & Organization Development Journal, p42.

² Soparnot, R., op-cit, p 26.

الفرع 2: أسباب مقاومة التغيير

تعدد الأسباب التي تدفع بالأفراد الى رفض التغيير سواء كان ذلك بالإظهار او الاخفاء.

يرى Schermerhorn أن ما يمكن ان يدفع الافراد للمقاومة هو:¹

- الخوف من المجهول: وذلك بسبب عدم فهم ما الذي يحدث، أو كيف سيكون ما سيأتي بعد التغيير، في المستقبل.
- فقدان الثقة: ويعني الشعور، والاحساس بعدم القدرة على الأداء الجيد، تحت الظروف، أو الطرق الجديدة للقيام بالعمل.
- فقدان التحكم: ويقصد به ذلك الشعور بعدم التحكم، الناتج عن الاحساس بأن الأمور تقدم للفرد، عوض أنه تقوم بها أو يتم اشراكه فيها.
- التوقيت السيء: الاحساس بأن الوضع أصبح مربكاً، أو أن الأمور تسير بسرعة كبيرة.
- العمل الزائد: والذي يؤدي الى فقدان القدرة البدنية، او النفسية للانخراط في التغيير.
- عدم معرفة الغاية: عدم رؤية سبب التغيير وأو عدم فهم فوائده.
- فقدان ماء الوجه: الشعور بعدم الصلاحية او الاذلال، بسبب الاعتقاد ان الطرق القديمة لم تكن جيدة، أو عديمة الجدوى.

و يشير Moore الى ثلاث عوامل تسبب ظهور المقاومة:²

1- المصلحة الذاتية، سوء الفهم، وعدم الثقة: يقاوم الافراد عندما يفقدون الثقة في قادة التغيير، وعندما لا

يصلون الى العواقب المتوقعة، وكذلك الأمر عند انتشار الاشاعة.

¹ Schermerhorn J. , op-cit, p225.

² Moore K., Encyclopedia of management Theory, sage publication, California, 2013, p800

2- تقييمات مختلفة: تظهر المقاومة عندما يقيم كل من الموظفين والإدارة المخاطر بشكل مختلف، بالتالي يؤدي ذلك الى استنتاجات مختلفة، مما يؤدي الى وقوف أحدهم ضد الآخر بخصوص التغيير الذي يجب تنفيذه. وغالبا ما ينتج هذا عن انعدام او ضعف الاتصال.

كما تجدر الاشارة الى ان هذا الموقف من قبل الموظفين لا يعني بالضرورة انهم متصلبين و متمسكين برأيهم فقط، بل يمكن ان يكون بسبب خشيتهم على المؤسسة، من سلوكها في اتجاه خاطئ وأن قادتها على خطأ.

3- ضعف تحمل التغيير: من الممكن ان يدرك الافراد في المؤسسة الحاجة للتغيير، لكن يمكن أيضا ان يحول ضعفهم العاطفي دون تنفيذ برامج التغيير، وذلك بسبب ضعف تحملهم للتغيير، كأن يبدي بعضهم المقاومة بسبب شعورهم بان عملهم السابق يفقد مصداقيته.

كما يقسم G. Jones أسباب مقاومة التغيير الى 3 مستويات¹، وهي كالآتي:

- مقاومة التغيير على مستوى المنظمة:

العديد من القوى داخل المنظمة تجعل من الصعب على المنظمة أن تتغير استجابة للظروف المتغيرة في بيئتها. وتشمل أقوى العوائق للتغيير: النفوذ، والصراع، والاختلافات في التوجه الوظيفي، والهيكلة الآلية، والثقافة التنظيمية.

- مقاومة التغيير على مستوى المجموعة:

يتم تنفيذ الكثير من عمل المنظمة من قبل المجموعات، ويمكن أن تنتج العديد من خصائص المجموعة مقاومة للتغيير. أولاً، تقوم العديد من المجموعات بتطوير معايير غير رسمية قوية تحدد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة وتحكم التفاعلات بين أعضاء المجموعة. في كثير من الأحيان، يؤدي التغيير إلى تغيير علاقات المهام والأدوار في المجموعة؛

¹ Gareth R. Jones, op-cit, p300.

وعندما يحدث ذلك، فإنه يعطل معايير المجموعة والتوقعات غير الرسمية لأعضاء المجموعة بين بعضهم البعض. نتيجة لذلك، قد يقاوم أعضاء المجموعة التغيير لأنه يجب تطوير مجموعة جديدة من المعايير لتلبية احتياجات الوضع الجديد.

- مقاومة التغيير على المستوى الفردي:

هناك أيضا العديد من الأسباب التي تجعل الأفراد داخل المنظمة يميلون إلى مقاومة التغيير. أولاً، يميل الناس إلى مقاومة التغيير لأنهم يشعرون بعدم اليقين وعدم الأمان بشأن نتائجه، حيث يمكن أن يتم تكليف العمال بمهام جديدة. مما يسبب إعادة تنظيم علاقات الأدوار، أين قد يفقد بعض العمال وظائفهم. كما قد يستفيد بعض الأفراد على حساب الآخرين.

إذ أن عدم اليقين وانعدام الأمان الذي يسببه التغيير، هو سبب مقاومة العمال، والتي يمكن ان ينتج عنها الجمود التنظيمي. حيث قد يزداد التغير ودوران العمال مع حدوث التغيير، وقد يصبح العمال غير متعاونين، ويحاولون تأخير أو إبطاء عملية التغيير، أو يقاومون التغيير بشكل سلبي في محاولة لإلغائه.

علاوة على ذلك، هناك اتجاه عام لدى الأفراد في المؤسسة لانتقاء المعلومات التي تتفق مع وجهات نظرهم الحالية لمنظمتهم. وبالتالي، عندما يحدث التغيير، يميل العمال إلى التركيز فقط على كيفية تأثيره عليهم، أو على وظيفتهم أو مكانتهم. فإذا ما أدركوا أن التغيير سيحقق لهم القليل من الفوائد فقط، قد يرفضون الغرض من هذا التغيير. لذلك من الواجب، تطوير منصة مشتركة لتعزيز التغيير عبر المنظمة وجعل الأفراد يرون الحاجة إلى التغيير بنفس الطريقة.

المطلب 2: التعامل مع المقاومة

قمنا بتوضيح حتمية وجود مقاومة للتغيير المعتمد من طرف أي منظمة، وتأثير هذه الأخيرة على نجاح عمليات التغيير، وبالتالي يتحتم على كل مسير ان يهتم بالطرق والاستراتيجيات التي تسمح له بالتعامل الحسن مع المقاومة، وذلك بغية التخفيف من الأثر السلبي للمقاومة، واستثمار استمرارها لصالح المؤسسة.

الفرع 1: أنماط المقاومة

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال وتقسيمات:

فيقسّمها Jager الى: عقلانية وغير عقلانية¹، حيث أن المقاومة العقلانية يمكن ان تدعم بتفسيرات منطقية للتغيير المقترح. ويحدث هذا النوع من المقاومة لأن الأفراد، لا يشعرون بالانحراف، أو يرفضون تعلم شيء جديد. أما فيما يخص المقاومة اللاعقلانية فلا توجد تفسيرات مقنعة كافية.

على غرار الافراد الذين يخضعون للتغيير يمكن أن يقاوم صناع القرار وأصحاب النفوذ، التغيير كذلك حيث يقدم Agoocs مفهوم المقاومة المؤسسية والتي تعني "نمط من السلوك التنظيمي يستعمله صناع القرار في المؤسسة بغرض انكار، رفض، تنفيذ، قمع أو حتى تفكيك، اقتراحات أو مبادرات التغيير".

ومن هنا يصنف Agoocs المقاومة المؤسسية الى أربعة أشكال²، وهي: انكار الحاجة الى التغيير، رفض مسؤوليات التعاطي مع مسائل التغيير والتعامل معها، رفض تنفيذ التغيير الذي تم الاتفاق عليه، وأخيرا محاولات تفكيك، أو إزالة مبادرة تغيير.

¹ Qian, Y., op-cit, p47.

² Agoocs, C., Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 1997, 16(9), 917-931.

كما يمكن تقسيم المقاومة الى فردية أو جماعية، حيث تظهر المقاومة وتصدر من فرد واحد بسبب تهديد أو خوف يشعر به، وذلك بسبب التغيير الحاصل، كما يمكن ان تتسبب ثقافة المؤسسة التي يتشاركها الافراد داخلها من قيم، وعادات، وعلاقات بينهم، في توحيد الافراد الذين يتشاركون نفس الادراك، والشعور بتحدي التغيير لمجموعة ثوابت ومكاسب قد تعودوا عليها.

ويمكن تقسيم المقاومة كذلك الى ظاهرة وكامنة (ضمنية). فالمقاومة العلنية يتم فيها التعبير عن عدم القبول بشكل واضح عن طريق أفعال وتصرفات معارضة، كالرفض مثلا، الشكاوى، ويمكن أن يصل التغيير العلني الى الأفعال التخريبية.

اما المقاومة الضمنية فتكون غير مباشرة، وترجم بحركات وأفعال اقل حدة، مثل التثاقل في أداء المهام الموكلة، والقيام بنشر الاشاعات، والتماطل.

كل هذه الأنواع ممكن ان تؤثر سلبا على مسار التغيير، اما بإبطائه، او حتى بتوقيفه كلية. إضافة الى تعكير بيئة العمل، ومشاكل في العلاقات داخل الفرق، والمؤسسة ككل مما يؤثر سلبيا ليس فقط على عملية التغيير، بل حتى على أداء المؤسسة.

الفرع 2: مقاومة المقاومة

من الطبيعي وجود مقاومة لكل عملية تغيير، لكن هذه المقاومة ممكن أن تكون سببا في افسال جهود التغيير، كما يمكنها ان توقفه نهائيا، وفي أفضل الحالات يمكن ان تسهم في كبح العملية. فمثلا يقال هي شر لا بد منه. ويهدف الاستفادة منها وتحويلها الى قوة دافعة لمشروع التغيير، يستطيع قادة التغيير استخدام عدة استراتيجيات لتخفيف هذه المقاومة، وتحصيل نتائج إيجابية منها. ومن هذه الإجراءات والاستراتيجيات ما يلي:

1- **الاتصال:** لا يخلو كتاب أو مقال علمي حول التعامل مع المقاومة من الكلام عن الاتصال كأول وأهم حل للتقليل منها. يعتبر عدم التأكد (الغموض) مما سيحدث، أحد أهم معيقات التغيير. بواسطة الاتصال يستطيع عملاء التغيير من خارج، أو داخل المؤسسة، تزويد أفراد المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن عملية التغيير، وكيفية تأثيرها عليهم. وذلك عبر الاجتماعات الفردية، الجماعية.

وعن طريق استعمال وسائل الاتصال المختلفة كالإيميل، والمحاضرات عن بعد، ووسائل التواصل الاجتماعي. مما يسمح بالتقليل من مقاومة الأفراد والاستفادة من تعاونهم لصالح المؤسسة.

يلقي العمل الذي قام به Bareil (2008) حول مقاومة التغيير، ضوءاً مفيداً للغاية على العناصر التي يجب تنفيذ الاتصال حولها. إذ تسلط الضوء على عدد من الاهتمامات التي تظهر بين المتلقين في مراحل مختلفة من التغيير، وبالتالي توفر مجموعة من الموضوعات التي يجب أن تكون في صميم جهود الاتصال أثناء عملية التغيير. بالاستلham من هذا النموذج ووضع أنفسنا في موقع أعضاء المنظمة، يمكننا تلخيص الأسئلة التي يجب على القادة تقديم إجابات لها على النحو التالي:¹

- ما هو الأساس المنطقي لهذا التغيير؟ أي مشاكل نريد تسويتها؟ كيف يتم تكيف الحلول المقترحة لهذه المشاكل؟
- ما هو هذا التغيير بالضبط؟ ما هو متوقع بشكل ملموس من كل شخص؟
- من سيتأثر بهذا التغيير وبالتالي يجب أن يهتم؟
- ما هي آثار التغيير على حياة المتلقين، على وظائفهم، وعاداتهم في العمل، وتنظيم العمل؟
- ما هو الدعم الذي سيتم تقديمه للموظفين ليكونوا قادرين على تلبية المتطلبات الجديدة؟

¹ Colletterte P., COMMENT COMMUNIQUER LE CHANGEMENT?, Gestion 2009, 4 Vol.34, p42

• كيف يتناسب هذا التغيير مع المشاريع الجارية الأخرى في المنظمة؟

• هل يتخذ القادة حقا الوسائل لتنفيذ هذا التغيير؟

• هل نتائج المبادرات السابقة مطمئنة على فرص نجاح هذه المبادرة الجديدة؟

من أجل تقديم إجابات لهذه الأسئلة المختلفة، قد يكون من المعري إنتاج وثائق المعلومات التي سيتم تقديمها للأفراد المعنيين. على الرغم من أنه لا ينبغي استبعاد هذه الوسيلة، إلا أنها ستكون بلا شك غير كافية. كما ذكرنا سابقاً، لا يتمثل التحدي الذي يواجه المتأثرين في الحصول على المعلومات الصحيحة فحسب، بل أيضاً في إدراك أن مخاوفهم يتم النظر فيها بعناية من قبل المدراء والتحقق مما إذا كانوا يبدون جديرين بالثقة. ومن المؤكد ان كتيب التعليمات لا يمكن أن يلي كل هذه التوقعات.

2- التمكين والاشراك: من الصعب جدا أن يقاوم الأفراد قرارا قاموا بالمشاركة في اتخاذه. فالمشاركة تسمح

بالحصول على مساهمة مفيدة من قبل الموظفين، والتقليل من مقاومتهم، الحصول على التزامهم، وتحسين جودة قرار التغيير.

كما يزيد التمكين من انخراط الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ويعطي لهم استقلالية كبيرة لتغيير اجراءات العمل، بهدف الرفع من الأداء المؤسسي. بالإضافة الى تشجيعهم على مشاركة مهاراتهم ومواهبهم.

ويعد تمكين الموظفين واشراكهم، عناصر مفتاحية في أغلب برامج الجودة الشاملة.

3- بناء علاقات إيجابية: يتقبل الافراد التغيير إذا كان لديهم ثقة في الفريق المسير لعملية التغيير.

كما أثبتت بعض الدراسات أن الافراد الذين كانوا يقاومون التغيير يشعرون بإيجابية أكثر بخصوص التغيير إذا كان لديهم ثقة في عملاء التغيير (B. Steinmann, et al., 2015).

4- العدل في تنفيذ التغيير: الانصاف في الإجراءات مهم جدا خاصة عندما يتشكل لدى الموظفين تصور سلبي

لنتيجة التغيير، فيصبح من الضروري أن يرى هؤلاء الموظفون السبب والدافع الى التغيير، بالإضافة الى نظرتهم

لتنفيذ التغيير أنه منصف وملائم.

5- توفير الدعم وتحسين الالتزام: عندما يكون لدى المدراء أو الموظفين التزام عاطفي منخفض بالتغيير، فإنهم

يقاومون ذلك ويفضلون الوضع الراهن. يتقبل الموظفون التغييرات عندما يمتلكون الالتزام تجاه المنظمة ككل،

لذا فإن دعم الموظفين والتأكيد على التزامهم تجاه المنظمة بشكل عام، يمكن أن يساعدهم على الالتزام

عاطفيا بالتغيير بدلاً من تبني الوضع الراهن. كما أن الاستشارة، والمرافقة، أو التدريب على المهارات الجديدة،

أو إجازة قصيرة مدفوعة الأجر، تمكن من تسهيل التكيف مع التغيير عندما يكون خوف الموظفين وقلقهم

مرتفعين.

6- التركيز على الافراد الذين يتقبلون التغيير: تشير الدراسات الى أن قبول التغيير بسهولة يعود في المقام الأول

الى الشخصية (M. Gagné, E. L. Deci, 2005)، فبعض الأشخاص لديهم اتجاهات فكرية إيجابية

بخصوص التغيير .

ويعتبر المرشحون الأوائل هنا، هم الأشخاص الذين يملكون انفتاح على التجارب، كما لديهم رغبة في خوض

الاطار، ولديهم مرونة في سلوكياتهم. وقد أثبتت الدراسات كذلك ان من لديهم مفهوم ذاتي ايجابي، وقدرة تحمل

للمخاطر يتعاملون بشكل أفضل مع التغيير التنظيمي.

كما ان امتلاك قدرات عقلية عامة عالية، تعطي أصحابها قدرة على التعلم والتأقلم مع التغيير في بيئة العمل.

وبالتالي تستطيع المنظمة تسيير مسار التغيير، وتمكينه من الاستقرار أكثر، بواسطة اختيار المهنيين لقبول هذا التغيير

والتركيز عليهم.

7- المساومة والتفاوض: تسبب عملية التغيير الكثير من الخلافات كما تم الإشارة اليه سابقا، لذلك تعتبر

المساومة والتفاوض من أهم ما يمكن المدراء ويساعدهم على إدارة الخلافات. فعند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح، وفي نفس الوقت تمتلك هذه الجهة القدرة على مقاومة التغيير، هنا يتم استخدام هاته الاستراتيجية. مثلا كإعطاء النقابة أجر اعلى لمنتسبيها من الافراد الموظفين في المنظمة، مقابل الموافقة على تعليمات جديدة للعمل. فهي طريقة سهلة نسبيا، لكنها ممكن أن تكون مكلفة.

8- الاجبار والاكراه: في بعض الأحيان تكون المقاومة شديدة، ولا تجدي الإجراءات السابقة نفعاً. وفي هذه

الحالة يمكن أن يتم تهديد الموظفين أو المسيرين المعارضين لمشروع التغيير، في مختلف المستويات بالتحويل، إعادة التكليف، إنزال الرتبة، أو انهاء الصلاحيات والفصل عن العمل. وذلك إذا ما قاموا بمقاومة ورفض التغيير، حيث تستطيع الإدارة العليا أن تستعمل سلطتها القانونية لصد مقاومة التغيير وانهاؤها.

من محاسن الاجبار هو السرعة التي سينفذ بها التغيير. ومن مساوئ استعمال هذا الأسلوب هو إبقاء الافراد في حالة غضب والدخول في حالة احباط.

ويكون الاكراه فعالا عندما تمارس قيادة التغيير بعض الضغط والقوة على فئة قليلة من المقاومين للتغيير. فمثلا عندما يرفض موظف ما طلب تحويل أمام الجميع، فان خطر توقيف الترقية تصبح فرصة حقيقية أمام باقي الموظفين.¹

وقد ورد في السنة الشريفة أن "آخر العلاج الكي". لذلك يمكن أن تترك المؤسسة هذا الحل كآخر خيار، كما ينصح بعدم البدء به أبدا.

¹ Robbins S. P., Judge T. A, op-cit, p319.

المبحث الخامس: الالتزام الاتصالي دعامة لمرافقة التغيير

يتبين من كل ما سبق ان عملية التغيير عملية ليست بالسهلة، كما انها تمر بمراحل عدة، ومما يساهم في استمرارها أولاً، ثم نجاحها ثانياً، هو الاتصال. اذ يوفر استراتيجيات، وأدوات، تسمح بقبول عملية التغيير من طرف الأفراد، وتسمح كذلك بتبنيهم لهذه العملية، وعمق انخراطهم فيها. وبالتالي الدفع بحظوظ نجاح التغيير الى أقصى ما يمكن.

المطلب 1: الاتصال الداخلي في سياق التغيير التنظيمي

الاتصال الداخلي هو أحد مشتقات اتصالات المؤسسة. إنه مكون من نظام عام لتنظيم تدفق المعلومات وتبادلها بين الجمهور الداخلي للمنظمة، بهدف تحقيق توازن في المعلومات والتي تعتبر المواد الخام لصناعة القرارات، وكذا التوازن في العلاقات.

يعد تصميم التغييرات أو اتخاذ قرار بشأنها، هو الجزء السهل من الوظيفة الى حد ما؛ إذ أن الجزء الأصعب يبدأ عندما يتعين على الادارة الغوص في الإجراءات للقيام بهذه التغييرات. ثم يمثل الاتصال الوسيلة الرئيسية للتدخل مع، وبين المتضررين (Isenhardt, 1987).

فإذا ما كانت المؤسسة تعتمد على ممارسات الإدارة المعتادة، حيث في كثير من الحالات، يتم تحجيم دور الاتصال، إلى اصدار معلومات صارمة فقط. فلا يجب عليها أن تنتظر الكثير من النتائج.

إذ أن عدة أبحاث ومنها أعمال (Elving, 2005؛ Collerette, 1998)، تظهر بأنه على الرغم من أن الاحتياجات للمعلومات حقيقية، إلا أنها لا تعكس بالضرورة جميع احتياجات الاتصال، وفي بعض الأحيان يغفل المسؤولون عن هذا. حيث أثبتت هذه الأبحاث أن الكثير من احتياجات الاتصال تتعلق بالعلاقات.

وفقاً لـ Mucchielli (1991)، يتضمن الاتصال جميع السلوكيات التي يمكن ان يدركها الأفراد من قبل من حولهم، وليس فقط المحتوى اللفظي أو المكتوب. غير أننا نجد الاهتمام في الكثير من الأحيان بجاذبية الرسائل أكثر من المحتوى المعبر عنه.

وقد حدد Mucchielli (1995) أيضاً خمسة رهانات رئيسية للاتصال¹، واحدة منها فقط مرتبطة بنقل المعلومات (تبادل المعلومات)، والأربعة الأخرى تتعلق بتنظيم العلاقات، وهي:

- التأثير على المحيط؛

- الحفاظ على العلاقة؛

- التكيف مع العلاقة؛

- تحديد موقفك بالنسبة إلى الآخرين.

فعندما يتعلق الأمر بمواقف التغيير، فإن اثنتين من هذه القضايا لها أهمية خاصة، وهما: التأثير على من حولك، وتأكيد موقفك فيما يتعلق بالآخرين.

وبالتالي، عندما ينظر قادة منظمة ما في احتياجات الاتصال أثناء التغيير، يجب أن يكونوا على دراية بأن استقبال الأفكار التي يرغبون في نقلها سيتأثر بشكل كبير، بنوع العلاقات التي تربطهم مع المدراء والموظفين.

لهذا السبب، يجب أن يسعوا إلى إقامة علاقات موجهة نحو الاحترام المتبادل، وإلا فإن الاستقبال لأفكارهم، سيصطدم بالكثير من العوائق.

كما تشير Deborah J. Barrett إلى أن الاتصالات الهادفة هي اتصالات تعمل على تحقيق هدفين أساسيين:

(1) إعلام وتنقيف الموظفين على جميع المستويات في استراتيجية المؤسسة؛

¹ Colletterte P., Comment communiquer le changement, *Gestion*, 2009, 34(4), p42.

(2) توزيع الأدوار على الموظفين، وتحفيزهم لدعم الاستراتيجية وأهداف الأداء.

إذا حقق الاتصال كلا الهدفين، فهو بذلك ذو معنى ومغزى، كما أنه بهذا يساهم في النجاح المالي للمؤسسة، ويساعدها على الأداء العالي.

وبالانطلاق مما سبق، يمكن أن نستخلص بشكل أكثر تحديداً، خمسة أهداف أساسية للتواصل الفعال بين الموظفين أثناء التغيير الرئيسي؛ وبالتالي يجب أن يحقق الاتصال أثناء التغيير:

(1) ضمان رسائل واضحة لتثقيف الموظفين، حول رؤية المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية وما يعنيه التغيير بالنسبة لهم.

(2) تحفيز الموظفين لدعم اتجاه المؤسسة الجديد.

(3) تشجيع الأداء العالي وتقدير الجهود.

(4) الحد من سوء الفهم، والإشاعات التي قد تضر بالإنتاجية.

(5) توحيد الأفراد للسير خلف أهداف الشركة الاستراتيجية وتحسين الأداء العام.¹

بالإضافة إلى السماح بمشاركة الأفكار، وإثارة التفكير حول أفكار جديدة، فإن الاتصال يسمح للأطراف بالتأثير على بعضهم البعض. إذ أن التخلي عن الاستثمار في التواصل الجيد، يحرم المؤسسة من الأدوات الطبيعية لممارسة التأثير، والذي يمكن أن يعيق نجاح التغيير بشكل كبير.

على المرء فقط أن يفكر في الاستقبال السلبي الذي تلقاه من المدراء التنفيذيين الذين أرادوا إقناع موظفيهم بتقديم تضحيات مالية، بينما كانوا هم أنفسهم يسعون لحماية مزاياهم.

¹ Barrett, D.J., "Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change", *Corporate Communications: An International Journal*, 2002, Vol. 7 No. 4, p222.

فيبدو عدم الاتساق بين السلوك والكلام واضحاً، مما أدى إلى فقدان المصداقية والتواصل غير الفعال تماماً.

لقد أشارت الأبحاث إلى أن أحد العناصر الحاسمة لنجاح التغيير التنظيمي هو المعنى المعطى له من قبل متلقي هذا التغيير (Weick et al.، 2005). ولكي يكون الأفراد مستعدين لبذل طاقاتهم ويشعروا بآثار التغيير، يجب أن يعني ذلك لهم شيئاً، لذلك من المستحسن، في وقت مبكر من عملية التغيير، أن يناقش القادة مع الأشخاص والمجموعات المعنية الأسباب الكامنة وراء الحلول الجديدة المطروحة، بدلاً من التركيز على الأهداف المنشودة فقط.

بشكل ملموس، يتعلق الأمر بتوفير البيانات التي تشرح بوضوح الحاجة إلى التغيير، وتوضح كيفية إضافة التغييرات المقترحة للقيمة فيما يتعلق بالمشكلات التي يتعين حلها. فإذا أغفل المسؤولون مناقشة هذه العناصر مع الموظفين، فسيجدون صعوبة في فهم أهمية التحديات التي يجب مواجهتها، وبالتالي سيترددون في التعبئة، التي تسمح باستغلال كل طاقات الفرق المعنية بالتغيير.

لذلك فإن المدراء لديهم مصلحة في خلق فرص للنقاش مع كل من يتلقى التغيير، وتوجيه هذه المناقشات حول المشاكل التي يجب حلها، والإجراءات التي يجب اتخاذها. لأن الحوار عادة، يساعد في إثبات شرعية التغييرات.

إلى جانب التغيير نفسه، يجب أن تعزز فرص التبادل هذه، ظهور الاحترام المتبادل والشعور بالتعاون على الجهود المطلوبة لإحداث التغيير. حيث من شأنه أن يسهل درجة معينة من التعاون كذلك.

هذا المفهوم للتواصل بعيد كل البعد عن لغة الخشب -ويجب أن يبقى كذلك-، وهي حيلة تستخدم أحياناً لتجنب الموضوعات الحساسة، ولكن يجب توخي الحذر، لأن الناس نادراً ما ينخدعون.

باختصار، يعمل الاتصال على إنشاء رابطة تسمح بتأسيس الثقة وممارسة عملية التأثير.

المطلب 2: التدريب

عادةً ما يرتبط التغيير التنظيمي بدرجة معينة من التغيير الفردي، والذي غالباً ما يكون نتيجة لعملية غير رسمية وطبيعية للتعلم والتطوير. ومع ذلك، قد تكون هناك مناسبات يقرر فيها المسؤولون عن إدارة التغيير التنظيمي، أن شكلاً من أشكال التدخل التدريبي المتعمد مطلوب، وذلك لمساعدة الأفراد على تطوير معارف ومهارات ومواقف وسلوكيات جديدة.

يعرف التدريب بأنه جهد منظم ومنهجي لتعديل أو تطوير المعرفة / المهارة / السلوك، من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة. والغرض منه، في حالة العمل، هو التمكين للفرد من اكتساب القدرات حتى يتمكن من الأداء بشكل مناسب لمهمة أو وظيفة معينة وإدراك إمكاناته.¹

وقد وجدت الدراسات في العديد من البلدان أن التغيير التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى نشاط التدريب في المنظمات (Cappelli and Rogovsky، 1994، Osterman، 1995).²

فاذا أرادت المؤسسة من الجميع استخدام الأنظمة الجديدة بكفاءة وفعالية من اليوم الأول، فمن الضروري أن يكون لديها برنامج تدريبي.

ومن ناحية أخرى، هناك أعضاء تنظيميون، نتيجة للتغيير، سيطلب منهم التصرف بشكل مختلف، بالتالي قد يحتاجون إلى التدريب من أجل تحقيق معايير جديدة للأداء. على سبيل المثال، Banker et al. (1996) وجد أن التدريب هو المحدد الرئيسي لنجاح الفرق. حيث غالباً ما يغير العمل الجماعي دور المشرف أو ينطوي على تعيين أشخاص في دور جديد لقيادة الفريق. هذا يستدعي التدريب لمساعدة القادة على تسهيل عمل فرقهم.

¹ Buckley R., Caple J., The theory and practice of training, kogan page, 2009, p9

² Jones, J. T., The determinants of training in Australian manufacturing SMEs. *Education+ Training*, 2005, 47(8-9), p 606.

كما انه قد يتلقى أعضاء الفريق أيضا تدريباً على مهارات العمليات الجماعية، والتدريب لتغطية وظائف أخرى غير وظائفهم و / أو تحمل مسؤولية أكبر عن عملهم. أو لتسهيل الأنشطة التي تشكل جزءاً من مراحل التشخيص، أو التخطيط، أو التنفيذ للتغيير.

عندما يفكر الناس في إدارة التغيير، فإن التدريب هو أحد الأنشطة الأولى التي تتبادر إلى الذهن. إذ أن التدريب هو أحد الجوانب الأكثر وضوحاً لبرنامج إدارة التغيير. كما يتطلب بعضاً من التخطيط والتنفيذ الأكثر تفصيلاً وتنظيماً. يمكن أن تكون مثل هذه التدخلات منظمة ومركزة للغاية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة بدقة، أو يمكن تصميمها لمساعدة أعضاء المنظمة على تعلم كيفية التعلم، وتشجيعهم على الانخراط بنشاط في عملية ذاتية التوجيه والتطوير المهني.

المطلب 3: المرافقة

إن التغيير يعتبر كحدث محفز لتطوير المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتطلب التغيير من المنظمات القدرة على إدارة التغيير والتعامل مع عدد لا بأس به من المشاكل. وقد تمت دراسة عملية المرافقة، حيث أثبتت النتائج أنها كمارسة، قادرة على تسهيل انخراط الناس في فترة التغيير لتعزيز تحقيق الأهداف، وتشجيع التنمية ودعم الأفراد لمعالجة مشاكل التغيير. كما تم استكشاف المرافقة كوسيلة ممكنة لتعزيز التغيير التنظيمي المستدام.

و تعرف المرافقة على أنها عملية من أربع مراحل وهي: مواجهة ضعف الأداء، الارشاد والتوجيه، التدريب، والمرافقة المهنية، كل هذا يساهم في تحسين الأداء من خلال تطوير علاقات تآزرية مع الموظفين. (Gilley & Boughton, 1996).¹

¹ Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E., Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 2010, 23(1), P 54.

كما تعتبر التعريفات الأحدث أن المرافقة تسهل النشاط للتعلم الموجه ذاتياً، والنمو، والتغيير الشخصي. وتعتمد المرافقة على التغذية الراجعة والاتصالات (Mintzberg، 2004) المصممة لتعظيم نقاط القوة لدى الموظفين وتقليل نقاط الضعف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بسبب زيادة الوعي (Whitmore، 1997)¹. لقد تحول هدف المرافقة من مشاكل الأداء إلى منظور تنموي (Cox et al. 2011). حيث تسهل المصاحبة اكتشاف الفرص، وخلق "ثقافة التطوير" لتحسين الأداء والكفاءة. كما تسمح بتحسين العلاقات القائمة بين المسؤول والعمال.

ليس من المستغرب أن المدراء التنفيذيين، والموظفين الذين يعملون في سياقات، مستقرة، وغير مستقرة يكافحون أحياناً لتطوير المهارات النفسية والسلوكية اللازمة للتعامل مع التغيير التنظيمي. مع الاستمرار في التركيز على الوصول إلى أهدافهم المتعلقة بالعمل (Fugate et al.، 2008)². في الواقع، تصنف القدرة على بناء فرق فعالة، وتحقيق الأهداف التنظيمية خلال فترات التغيير، أو الاضطراب التنظيمي كواحدة من أهم سمات القادة الفعالين. إن المرافقة التي تعلم تحقيق النتائج (Hargrove 1995) وتوجه الآخرين إلى تعزيز القدرات والالتزام والثقة بالنفس (Hudson 1999؛ Redshaw 2000)³ يتم تصنيفها في الغالب ضمن المنهج التوجيهي.

¹ Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S., Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 2009, 21(4), p 79

² Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E., Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 2008, 61(1), p 31

³ Roshia, A., & Lace, N., The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2016, 2(1), 2. P 8

يعتقد Hudson (1999)، أن للمرافقة دوراً أساسياً كعامل للتغيير (agent de changement). إضافة إلى أن مهارات المرافقة تمكن القادة من التشكيك في الوضع الراهن، والتعامل مع المواقف من وجهات نظر جديدة، والسماح للآخرين بارتكاب الأخطاء، والتعلم منها.

علاوة على ذلك، فإن مرافقة القادة للموظفين، تمكنهم من تحسين قدرتهم على التجديد والمرونة، مما له تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة. كما تلهم مهارات المرافقة الأفراد ليكونوا في أفضل حالاتهم، وأن يحافظوا على توجيههم نحو المستقبل، بتفاؤل وحذر، وإنشاء التحالفات، وشبكات التواصل المفيدة التي تعزز التعاون، وتحقيق النتائج.¹

كما تمكن المرافقة الأفراد من التعرف على الفرص المتاحة لتحسين أدائهم، ومهاراتهم (Orth et al. 1987)² لإيجاد حلول، ورؤى جديدة خاصة لتحقيق تغيير مستدام.

يقترح Stone (1999)³ خمس خطوات لعملية المرافقة، وهي: جمع المعلومات، واستخدام تقنيات الاتصال الفعالة، وتحديد الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم، وتدريب الموظفين، وتقديم التغذية العكسية لتحسين أداء الموظف. كما تقدم المرافقة فوائد مميزة للأفراد والمؤسسات. فعلى سبيل المثال، يتمتع الموظفون الذين استفادوا من المرافقة في عملهم بمستويات أعلى من الثقة واحترام الذات، وامتلاك أهداف، والاحترام، والشجاعة، وتحقيق الهدف، والمهارات الرشيقة، والنتائج، والاعتراف، والمشاركة في صنع القرار، والإبداع. (Gilley, 2010)

¹ Gilley A., Gilley J. W., McMillan H. S., op-cit, P79.

² Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online submission*.p1

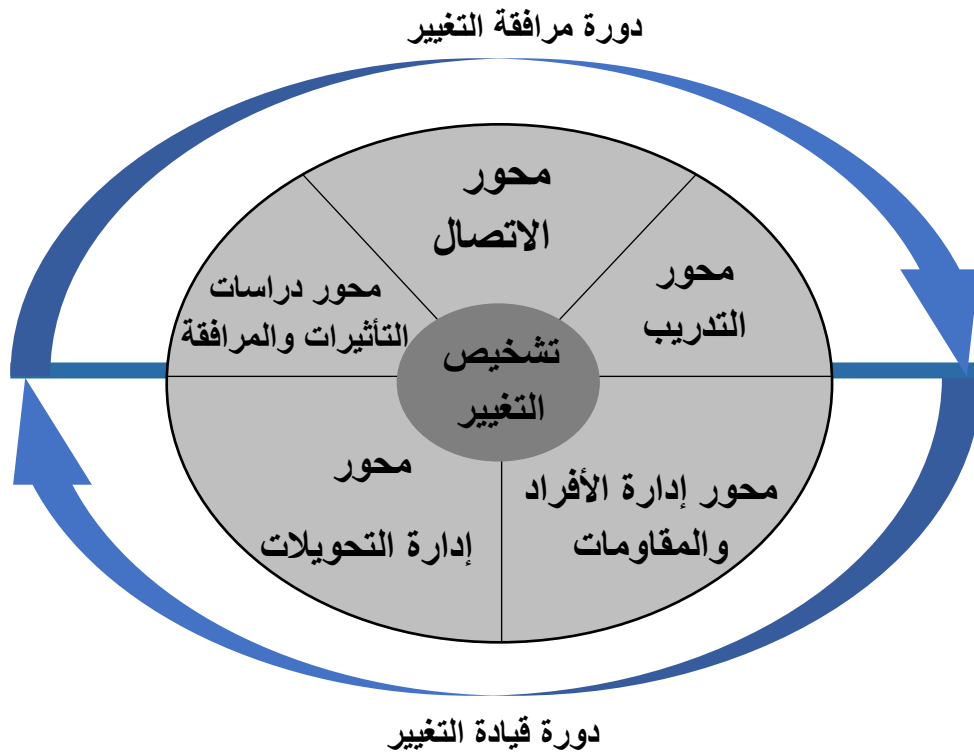
³ Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, op-cit, p 54.

في نهاية المطاف، تعزز المرافقة الأداء على مستوى الأفراد والمؤسسات (Hunt & Weintraub, 2002). وبمعنى آخر، كلما تحسن الأداء الفردي، كلما استفادت بذلك المنظمة. كما تساهم في إيجاد المعنى من قبل الأفراد أثناء عملية التغيير، حسب (Gather Thurler, 2000)¹.

المطلب 4 : قيادة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي هي طريقة الاستفادة من التغيير لتحقيق حل ناجح، وعادة ما تتضمن ثلاث مراحل رئيسية: الإعداد والتنفيذ والمتابعة. يوضح الشكل رقم (3-1) تلخيصاً لطرق قيادة التغيير.

شكل رقم (3-1): طرق قيادة التغيير



المصدر:

Autissier D., Bensebaa F., Moutot J-M., les stratégies de changement, Dunod, Paris, 2012, p15.

¹ KAZZI A., « Pratiques managériales et apprenance professionnelle des enseignants en contexte de travail », Thèse de Doctorat, UNIVERSITE LIBANAISE, 2017, p81.

إن لسلوكيات القيادة التنظيمية، تأثيراً مباشراً على الإجراءات في بيئة العمل التي تسمح بنجاح عملية التغيير (Drucker، 1999، Gilley، 2005، Howkins، 2001).

و قد يعمل القادة كوكلاء تغيير -الأفراد المسؤولون عن استراتيجية التغيير والتنفيذ- من خلال خلق رؤية وتحديد الحاجة إلى التغيير وتنفيذ التغيير نفسه¹. و ينظر إلى القيادة على نطاق واسع على أنها عامل التمكين الرئيسي لعملية التغيير، ولكن يبدو أن هناك نقاشاً كبيراً حول ما يشكل القيادة الجيدة. بالاعتماد على Northouse (2004)، يتم تعريف القيادة هنا على أنها عملية تتضمن التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

هناك أدلة متزايدة على أن "ما يفعله القادة" يمكن أن يكون له تأثير قوي على سلوك التابعين ونجاح مبادرات التغيير. و يصف Kotter (1990) القيادة من حيث خلق رؤية، والتواصل، ومواءمة الناس لتحقيق الرؤية، وتحفيزهم وإلهامهم من خلال مناشدة احتياجاتهم، وقيمهم، و عواطفهم.

Higgs and Rowland (2000، 2011)، بعد مراجعتهم لما سبق، قاما بتقديم خمسة سلوكيات مرتبطة بتنفيذ التغيير الناجح:

- 1 -خلق حالة من أجل التغيير.
- 2 -ضمان أن التغيير يستند إلى فهم معمق للقضايا.
- 3 -إشراك الآخرين وبناء الالتزام.
- 4 -وضع خطط فعالة وممارسات رقابية جيدة.
- 5 -تسهيل وتطوير قدرات المعنيين.

¹ Gilley A., Gilley J. W., McMillan H. S., op-cit, p 75.

كما يقدم Yates (2009) إطار عمل للقادة، يتألف من أربع خطوات:

1. تصور مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات مدفوعة بالقيم.
2. تمكين تحقيقها من خلال اختيار الأساليب والأدوات والأشخاص المناسبين
3. تمكين الآخرين من خلال تنمية الثقة والاعتماد المتبادل بين القادة والأتباع.
4. تنشيط الجميع لقيادة التغيير.

و يضيف Yates، بأنه في اللحظة التي يعلن فيها القائد أو يظهر نقصاً في العزيمة، سيفقد الفريق طاقته وتنخفض النتائج. كما يمكن أن يكون لتصورات المرؤوسين لسلوك القادة تأثير قوي على فعالية القائد.

Gilley وآخرون. (2009) درس تصورات المرؤوسين لسلوك القائد الفعال وحدد، حسب الأهمية، ثلاثة عوامل تتعلق بدعم التغيير، وهي:

- قدرة القائد على تحفيز الآخرين.

- التواصل بشكل فعال.

- بناء الفرق.

كما استعرض Oreg وآخرون. (2011)، 700 دراسة لردود فعل المتلقين للتغيير على مشروع التغيير، حيث أفادت هذه الدراسات أنه بادراك الموظفين بأن العملية تشاركية وداعمة لهم، مع وجود خطوط اتصال مفتوحة، وبالنظر إلى المدراء على أنهم أكفاء ونزهاء، وصف تفاعلهم بالإيجابي تجاه التغيير.¹

تعتبر إدارة التغيير إحدى الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لمعالجة بيئة الأعمال المعقدة وعالية المخاطر.

حيث تساعد إدارة التغيير المؤسسات على (أ) التكيف مع مناهج التفكير الأكثر إبداعاً، (ب) توسيع اتصالاتها لضمان الرؤية المستمرة والمشاركة، و (ج) بناء مواءمة سريعة للتغيير.

¹ Hayes J., The Theory and practice of change management, 4th, Palgrave Macmillan, UK, 2014, p169.

أثناء تنفيذ تغيير من الحجم الكبير، يميل التفاعل بين الموظفين إلى الزيادة، وذلك بسبب عدم اليقين الذي ينشأ والحاجة إلى تقليده. في هذا السياق، من الطبيعي أن يصبح قادة الرأي نشطين بشكل خاص.

حيث ستزيد حاجة الأفراد من حولهم، لهم. كما يحتاج الأفراد لهم أكثر، وذلك بحثاً عن النماذج السلوكية التي يجب اتباعها (DiFonzo and Bordia ،1998)¹.

إذا فوت القادة هذه الفرص، بعدم خلق حلقات للنقاش مع الموظفين، سيتم افتراضياً ترك الأرضية للقادة العشوائيين، مما يعد مخاطرة لأنهم لا يقدمون قراءة للواقع تتوافق مع واقعهم. إضافة إلى عدم إمكانية الرد على الآراء والاستفسارات المنقولة، مما يترك الطريق مفتوحاً للشائعات.² (Van Vuuren and Elving ،2008)

كما أن حضور القائد قرب العمال في مختلف مراحل عملية التغيير، يجعل منه مرجعاً، يجب مراعاته والعودة إليه، من أجل فهم عناصر الغموض والاستفسار حولها.

كلما كانت قدرة إدارة التغيير في المنظمة أكثر نضجاً، كانت عملية التغيير أكثر شمولاً وتنظيماً. يساعد هذا المنظمة على تنفيذ التغيير بشكل استراتيجي وديناميكي وفي النهاية أكثر نجاحاً.

كما تتجلى أفكار القادة ومهاراتهم في الإجراءات، والهياكل، والعمليات التي تعزز أو تعرقل التغيير بشكل أكبر. إضافة إلى تعزيز الارتباط بين سلوكياتهم، وفعاليتهم في تنفيذ التغيير.

ومما سبق تتضح أهمية ودور القيادة الحيوي، في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

¹ DiFonzo, N., & Bordia, P., A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 1998,37(3-4), P 299

² Van Vuuren M., & Elving, W. J., Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate communications: an international journal*, 2008, p 351

الخاتمة:

غالبا ما يتم اختباره، ووصفه كعنصر مزعزع للاستقرار، لكن الحقيقة أن التغيير يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التطورات في بيئتها، كما يسمح بتغيير أولوياتها وبالتالي تعديل اختياراتها من حيث الابتكارات، وتطوير منتجات جديدة وعمليات جديدة. وبالتالي يمكنها ذلك من الاستمرار.

قبل أي تغيير، يجب على المؤسسة إجراء تفكير استراتيجي حول عملية التغيير، وتأسيس نظام إدارة يهدف إلى دعم الموظفين من أجل توقع مقاومة التغيير، ومن ثم توجيهها. لأن إدخال التغيير في مؤسسة ليس بالأمر الهين فمعظم الناس يريدون التغيير، لكنهم لا يريدون أن يتم تغييرهم.

بالأخذ في عين الاعتبار تعقيد عملية التغيير، والمقاومة التي يمكن ان تنتج إثر البدء في مشاريع التغيير، تستطيع قيادة التغيير، تسيير العملية والوصول بنجاح الى اهداف التغيير. بدءا بتحديد الفجوة والتخطيط المحكم لسدها، ثم نمذجة خطواتها، واعطاء كل مرحلة من المراحل حقها، مع عدم اغفال المورد البشري، وذلك من خلال مرافقته، وتدريبه. إضافة الى التأكد من أن ما يجمع أجزاء هذه الفسيفساء، هو الاتصال، والاعتماد عليه، ولا يقصد هنا الاتصال التقليدي والذي ينحصر في اصدار وإبلاغ الأوامر فقط. بل الاتصال الذي يستهدف العلاقات، ويركز عليها، ويحسن البيئة الاجتماعية.

الفصل الرابع

استراتيجية الاتصال

مقدمة:

ان تواجه المؤسسة في محيط سريع التغيير وشديد الغموض يفرض عليها الاطلاع الدائم، والتنبؤ الدقيق. وذلك من أجل التمكن من التكيف مع الظروف التي تعرضها بيئة الاعمال، والأفضل من ذلك ان تتمكن من استباق هذه الظروف بأساليب إبداعية تسمح لها بقيادة سوق اعمالها.

والطريقة والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو الاتصال حيث يعتبر الرابط الأساسي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي والداخلي.

وحتى يتمكن الاتصال من أداء وظائفه، يجب ان يتجسد في الواقع بشكل ووقت متناسقين. لذلك تحتاج المؤسسة الى التخطيط الجيد لهذا. إضافة إلى أن الخطة تأتي نتيجة استراتيجية محكمة للاتصال تتفرع من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. حيث يتم رسم الخطوط العريضة فيها لنتقل بعد ذلك الى التنفيذ، لكن بعد مرورها على مرحلة التخطيط اين يتم استكمال جميع التفاصيل الضرورية لتحقيق أهداف الاتصال. مثل تحديد الفئات المستهدفة بالاتصالات والوسائل المستعملة لذلك، والرسائل المرغوبة.

حيث أن التخطيط الجيد يسمح بتقليل الأثر السلبي لمعيقات الاتصال المختلفة، كما أنه يساهم في توحيد الجهود داخل المنظمة عن طريق الربط المتواصل للموظفين بقيم وثقافة المؤسسة.

إضافة الى ذلك فان التخطيط، يضمن تزويد أصحاب المصالح في المؤسسة وخارجها بما يحتاجونه من معلومات ضرورية للتمكن من السير الحسن لأنشطتهم.

ومن هنا تتضح أهمية التخطيط؛ إضافة الى أن عملية اعداد الخطة تمكن من تقليص الوقت أثناء التنفيذ وتفايدي الكثير من الأخطاء، إضافة الى توفير استعداد أمثل للطوارئ او الازمات حال حدوثها.

ستتطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

- المبحث الأول: استراتيجية الاتصال في المؤسسة
- المبحث الثاني: خطوات استراتيجية الاتصال
- المبحث الثالث: مخطط الاتصال
- المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والادارة

المبحث الأول: استراتيجية الاتصال في المؤسسة

من الأخطاء التي تؤدي الى عدم استثمار جوهر الاتصال، هي الظن بأنه سهل ويستطيع أي كان القيام به. لكن الحقيقة عكس ذلك، حيث يمكن ان يؤثر امر بسيط على جودة الاتصال، وبالتالي عدم تحقيقه لهدفه، مثل ان تصدر رسائل متناقضة، وتنتشر في المؤسسة، والتي ستعمل على خلق مشاعر متضاربة لدى جمهور المتلقين. لذلك يتوجب على المؤسسة التي تريد أن تحقق أقصى ما يمكن من الاتصال، أن توحد جهودها تحت راية واحدة، وهذا بفضل وضع استراتيجية للاتصال، تؤطر كل الأنشطة الاتصالية.

المطلب 1: مفهوم استراتيجية الاتصال وتصميمها

الفرع 1: مفهوم استراتيجية الاتصال

1- مفهوم الاستراتيجية:

يرجح أن مفهوم الاستراتيجية وصل إلينا عن طريق الاغريق القدماء حيث يقول Bracker ان كلمة استراتيجية (Strategy) جاءت من الكلمة الاغريقية (Stratego)، والتي تعني التخطيط لتدمير العدو عن طريق الاستخدام الفعال للموارد. و Agein، "القيادة"¹. ثم تطور المفهوم في المجال العسكري دائما وتعلق بالملاحقة الناجحة للنصر في الحرب. الى غاية القرن 19 م، ثم بدأ استعماله في عالم الاعمال. حيث تعني هذه الكلمة الحرب ضد المنافسين، وذلك بواسطة قيادة، على رأس جيش محكم التنظيم متمثلا في المؤسسة، بغية تحقيق النصر الأداء الاقتصادي، مع الحفاظ قدر الإمكان على أرواح الجنود، أي صحة ومصالح الموظفين.

¹ Manuel.C, Hélène.D, Olivier.J: Maxi fiche de stratégie, Dunod, Paris, France, 2010, p10

ثم تطور في المؤسسة خاصة بعد تخلص مدراء المدارس الكلاسيكية من فكرة ان الهياكل الداخلية والممارسات هي الوحيدة القادرة على جلب النجاح للمؤسسة، وانتقالهم الى الاعتقاد بان التركيز على الخارج وعلى السوق هو المفتاح للنجاح.¹

يقصد بالإستراتيجية وضع المؤسسة، وتحديد أهداف بعيدة المدى، تسعى الى تحقيقها باعتماد طرق ووسائل محددة تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها.² وتعرف حسب A. Chandler، بأنها "اعداد الغايات والأهداف طويلة الاجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل، وتخص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".³

بالنسبة لبيتر دراكر "هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة، وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجوع الصدى المنظم".⁴

وتعرف بأنها: "سلسلة من العناصر مثل المهمة، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل، أسلوب التنمية، الأولويات، واختيار التحالف. هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخص بها الموارد والمجهودات، مقدمة كل منها للآخر"⁵.

وممكن أن نعرفها بأنها: "مجموع الغايات (الرسالة، والرؤية، والأهداف الطويلة المدى). والتي تحدد وضع الأهداف التشغيلية، والسياسات، والخطط، والإجراءات، والتوزيع الأمثل للموارد، التي ستحكم سير المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، وهي عبارة عن تصور المنظمة لعلاقتها، وتفاعلها مع البيئة الخارجية".

¹ Burnes. B Managing change, parentice hall, 5th ed, England, 2009, p 248.

² د. يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص391.

³ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص08.

⁴ سعاد راغب الخطيب، مدخل الى العلاقات العامة، المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص99.

⁵ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص243.

2- استراتيجية الاتصال:

عرفها ناصر دادي عدون بأنها: " فن تسيير، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام، من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير، وتنمية علاقات إنسانية، واجتماعية بين أعضاء التنظيم ككل"¹.

وبالتالي تعدّ استراتيجية الاتصال هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي تعمل على تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة بين المؤسسة وجمهورها، من جهة وبين أفرادها من جهة أخرى، وهي مكونة من القرارات التي تحدد نظام الاتصال، حيث تسمح بوضع وسائل المتابعة، وتقييم الأعمال الاتصالية.

وتعرف على أنها: "مجموعة التفاعلات التي يتم فيها الإعداد المقصود للرسائل التنظيمية؛ استناداً على البيانات البيئية والتحليل واختيار الاستراتيجية؛ ضمن إطار الأهداف التنظيمية."²

ومما سبق يمكن أن نعرفها بأنها: " مجموع التفاعلات الصادرة من المؤسسة، تجاه جمهورها، والمبنية على مسح وتحليل البيئة، بغرض تحقيق انسجام الرسائل والوسائل."

الفرع 2: أهمية استراتيجية الاتصال

تتمثل أهمية استراتيجية الاتصال في أنها:

- تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة، وبالتالي تحقيق الاستراتيجية العامة لها، وهذا إذا كان الاتصال فعالاً.
- تساهم في حسن اختيار المواضيع والأوقات 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.

¹ ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 72.

² Shockley-Zalabak P. S., op-cit, p 291

- إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، ورسم البرامج التي تؤدي الى مواجهة هذه المشاكل، ومعالجتها، أو العمل على إزالة أسباب حدوثها¹.

المطلب 2: وظائف الاتصال وأهداف الاستراتيجية

الفرع 1: وظائف الاتصال

تخدم الاتصالات خمس وظائف كبرى داخل المجموعة أو المنظمة. وهي: الإدارة، التغذية العكسية، مشاركة المشاعر، الاقناع، وتبادل المعلومات.² كل اتصال يحدث ضمن مجموعة، أو مؤسسة ما يؤدي واحدة، أو أكثر من هذه الوظائف. وتجدر الإشارة الى انه لا توجد وظيفة أفضل من الأخرى.

إدارة السلوك:

يدير الاتصال سلوك الافراد بعدة طرق، تمتلك المؤسسة السلطة الهرمية والتوجيهات الرسمية للموظفين والتي توجه تدفق الاتصال. فعندما يتبع الموظفون التوصيف الوظيفي، أو عندما يستجيبون للسياسات التنظيمية. فان الاتصال يؤدي دورا إداريا.

حتى الاتصال الغير رسمي يؤثر على السلوك كذلك. مثلاً، عند انتقاد أو رفض المجموعة لعضو ينتج أكثر منهم (لأنه يظهر ضعفهم). فهم يتواصلون بشكل غير رسمي، ويديرون سلوك الفرد.

التغذية العكسية:

يخلق الاتصال التغذية العكسية، وذلك بتوضيح ما يجب فعله للموظفين، كيف يقومون به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم. كما يوضح للإدارة، مدى فهم الرسائل الصادرة منها، ومدى مطابقتها للأداء للخطط. وزيادة على ذلك توضح التغذية العكسية حجم انخراط العمال، مستوى التحفيز الذي يملكونه، مدى الثقة التي يضعونها في قيادة المؤسسة.

¹ عبد الرحمان توفيق منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 2003، ص 21.

² Robbins S. P., Judge T.A., Essentials of Organizational behavior, 14th ed, Pearson, 2018, p 167.

فمن خلال التغذية العكسية، يؤدي الاتصال وظيفة مرآة عاكسة للسلوك العام، والسلوك الاتصالي خاصة، لكل من المرسل والمستقبل، كما يحافظ على استمرارية الاتصال وفعاليتها.

مشاركة المشاعر:

ان مجموعة العمل تعتبر المصدر الأول للتفاعلات الاجتماعية للموظفين. ويعتبر الاتصال داخل المجموعة ميكانيزماً أساسياً يظهر من خلاله الموظف رضاه، ويعبر من خلاله عن خيبة أمله. وبالتالي فان الاتصال يوفر المشاركة العاطفية للمشاعر، وتحقيق الحاجات الاجتماعية.

الاقناع:

يمكن ان يستعمل الاقناع بشكل سلمي، كما يمكن كذلك استعماله بشكل إيجابي، فقد يقوم القائد بإقناع فريق العمل مثلاً بالانخراط في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والالتزام بتنفيذها. كما يمكن ان يقنع الفريق بخرق قانون ما لتحقيق هدف معين. وبالتالي يمكن الاستنتاج بان الاقناع يمكن ان يفيد المؤسسة كما يمكن ان يضرها.

تبادل المعلومات:

تتمثل اخر وظيفة للاتصال في تبادل المعلومات وذلك لتسهيل اتخاذ القرار، اذ يوفر الاتصال للأفراد والفرق ما يحتاجونه من معلومات لاتخاذ قرارات عن طريق نقل البيانات اللازمة لتحديد وتقييم الخيارات

الفرع 2: أهداف إستراتيجية الاتصال

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية نجد:

1. الأهداف الخارجية:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

2. الأهداف الداخلية:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.¹

المطلب 3: فعالية الاتصال واختيار الوسائل

الفرع 1: فعالية الاتصال

يعرف W. Wyatt الاتصال الفعال في المنظمة، على انه الاتصال الذي ينجح في المجالات الثمانية الآتية:²

- تعليم الموظفين لقيم المنظمة وثقافتها.
- مساعدة الموظفين على فهم العمل.
- مطابقة أفعال الموظفين لاحتياجات المستهلك.
- تزويد الموظفين بالمعلومات المالية والأهداف.
- تزويد العمال بمعلومات حول قيمة برنامج المكافآت الشامل.
- شرح وترويج البرامج والسياسات الجديدة.
- ادماج العمال الجدد داخل المنظمة.
- عرض قيادة إدارية قوية أثناء التغيير التنظيمي.

¹توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1990، ص 77.

² Yates K., Internal Communication effectiveness enhances bottom-line results, journal of Organizational excellence, wiley, 2006, p72.

تعتبر هذه المجالات الثمانية، حاسمة لتزويد الموظفين بالمعلومات والآفاق، والتحفيز اللازم للقيام بالأنشطة والأعمال التي تنتهي بتحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة. بعبارة أخرى يمكن اعتبارها عناصر الاتصال المنظمة.

الفرع 2: اختيار وسائل الاتصال

تعتمد المؤسسة على مجموعة من وسائل الاتصال، والتي تسعى إلى تبليغ الرسائل المختلفة من خلالها. تتعدد هذه الوسائل وتختلف لتوفر للمؤسسة عدة بدائل يصعب الاختيار من بينها، كما يصعب المزج بينها للوصول لأفضل نتيجة؛ وحتى يكون هذا الاختيار موفقاً لوسيلة الاتصال المناسبة، يتوجب مراعاة العوامل التالية:

- مستوى حساسية المعلومات:

تعتبر هذه النقطة من أهم المعايير التي يجب مراعاتها. إذا كان ما يتعين توصيله يمثل مشكلة حساسة، أو يمكن أن يتم تفسيره بشكل سيء، أو يتطلب مستوى عالٍ من الأمان، يجدر التفكير هنا في التواصل عبر الهاتف أو التواصل الشخصي. لأنه يمكن بسهولة إساءة تفسير رسائل البريد الإلكتروني والنصوص، لأنها لا تحتوي على الإشارات غير اللفظية، والسمعية التي يمكن تقديمها شخصياً أو عبر الهاتف. كما توفر المكالمات الهاتفية، والاجتماعات الشخصية أيضاً ميزة القدرة على الرد الفوري على أي أسئلة، أو توضيح ومعالجة سوء فهم محتمل.

- طبيعة ونوعية الموضوع الذي يتعلق به الاتصال.

- درجة الاستعجال:

إذا كان ما يراد إيصاله أمراً عاجلاً، يجب التفكير في كيفية الوصول إلى المستلم بأسرع ما يمكن بالطريقة التي سيتلقى بها الرسالة. حيث لا يعتبر معظم الناس البريد الإلكتروني عاجلاً. لذلك مثلاً يعد الهاتف بشكل عام أفضل الطرق لتوصيل الرسائل العاجلة.

- طبيعة ونوع الجمهور المستهدف.
 - طريقة الاتصال التي يفضلها المتلقي:
- يفضل بعض الأشخاص الرسائل النصية، ويفضل البعض الآخر رسائل البريد الإلكتروني، ويفضل البعض التحدث عبر الهاتف، ويفضل البعض الاجتماع شخصياً: يمكن أن تلعب تفضيلات الطرف الآخر دوراً عند تحديد الطريقة التي ترغب في التواصل بها. كما يمكن أن تؤثر ممارسات العمل على كيفية اختيارنا للتواصل.
- طبيعة ونوع المحتوى الذي يراد إيصاله عبر الرسالة.
 - طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها
 - الميزانية المخصصة للاتصال
 - كمية المعلومات التي سيتم تقاسمها:
- إذا كان لدينا الكثير من المعلومات التي نريد مشاركتها، تعتبر كتابتها مهمة إذاً، خاصةً إذا كانت هذه المعلومات سيحتاج الأشخاص إلى الرجوع إليها مرة أخرى في المستقبل.
- هدف عملية الاتصال:
- عندما نحتاج إلى إجابة قصيرة والمسألة ليست عاجلة، يمكن أن يكون البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية أفضل. مع الأشخاص الذين لا يتحققون من رسائل البريد الإلكتروني والنصوص كثيراً على مدار اليوم، بسبب انشغالهم، تكون المكالمات الهاتفية السريعة في بعض الأحيان أكثر فاعلية.
- تجدر الإشارة إلى أنه في معظم الأحيان يعطي المزيج الاتصالي جودة أفضل، من وسيلة معينة لوحدها، وذلك إذا ما تم إيجاد التوليفة الصحيحة لهذه الوسائل، ويسهل ذلك مع مراعاة العوامل التي تم ذكرها آنفاً.

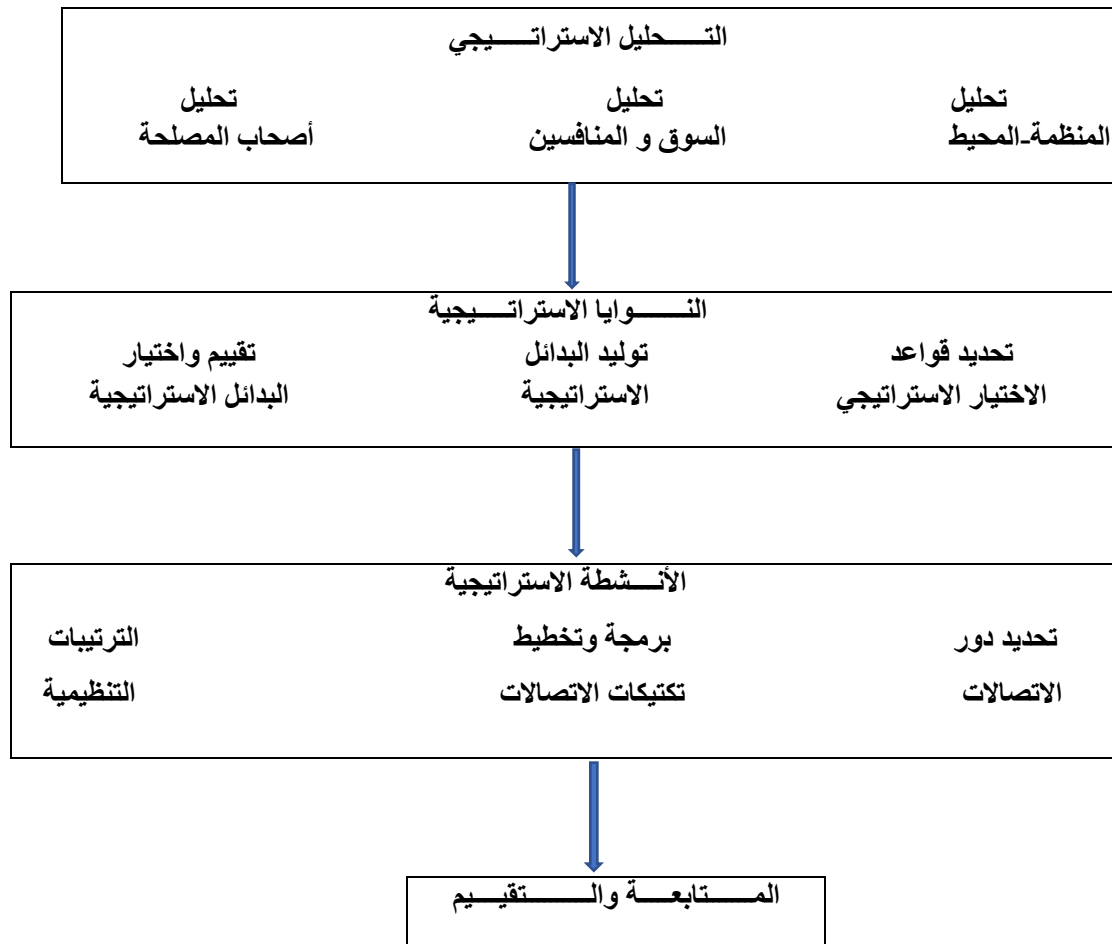
المبحث الثاني: خطوات استراتيجية الاتصال

المطلب 1: تصميم استراتيجية الاتصال

توجد عدة نماذج او خطوات لتصميم استراتيجية الاتصال، لكن يمكن ان تجتمع كلها في بعض المراحل التي لا يمكن الاستغناء عنها.

ان عملية صناعة الاستراتيجية الخاصة بالاتصال في المؤسسة، عموما يمكن تقسيمها الى أربعة مراحل: ¹ التحليل الاستراتيجي، الإرادة الاستراتيجية، الأنشطة الاستراتيجية، والتقييم. وهي موضحة في الشكل (1-4).

شكل (1-4) نموذج استراتيجية الاتصالات



المصدر: Cornelissen J., Corporate Communication sage pub ,2004,p104.

¹ Cornelissen J., corporate Communication, sage publication,2004, p103.

المرحلة 1: التحليل الاستراتيجي

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة.

ماهي التغييرات الحاصلة في محيط المؤسسة او التي ممكن أن تحدث، وكيف ستؤثر على نشاطات المؤسسة؟
ما الذي تطمح له فرق أصحاب المصالح الشريكة مع المؤسسة، وكيف ستؤثر هذه المجموعات على ما هو متوقع من تطوير المؤسسة مستقبلا؟

ان الغاية من التحليل الاستراتيجي، هو توفير نظرة لأهم التأثيرات الممكنة على صحة المؤسسة في الحاضر والمستقبل. بعبارة أخرى يعتبر هدف التحليل الاستراتيجي، تحليل واستخلاص وضعية المؤسسة مع كافة أصحاب المصالح في محيطها، وما الذي تعنيه بالنسبة للمؤسسة، وحدات العمل فيها، السوق، واستراتيجيات الاتصال فيها.

وهذا التحليل واسع النطاق. حيث يشمل عدة تحليلات: تحليل المؤسسة ومحيطها، تحليل المنافسين، تحليل السوق وتحليل أصحاب المصالح.

حتى يتم تنفيذ هذا التحليل تستعمل عدة أدوات تحليل لمعرفة وضعية المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها.

وباستخدام هذه الأدوات، يجب ان يصل التحليل الاستراتيجي الى:

- فهم واضح للمحيط الخارجي خاصة، أصحاب المصالح، وقوى السوق المؤثرة على المؤسسة.
 - فهم واضح لنقاط قوة المؤسسة الداخلية، نقاط ضعفها، قيمها، وقدراتها.
- ان التحليل الاستراتيجي يوفر طريقة محددة للكيفية التي يجب ان تستجيب بها المؤسسة، للمحيط الخارجي. كما توفر هذه المرحلة مدخلات يتم استخدامها في المرحلة التي تليها.

المرحلة 2: النوايا الاستراتيجية

بعدما تتضح وضعية وحالة المؤسسة في محيطها، من خلال المرحلة السابقة. تنطلق مرحلة النوايا الاستراتيجية وذلك بناءً على هذه التحليلات، لتتضمن تشكيل الرؤية الاستراتيجية. والتي ستسمح بدورها في تشكيل مسارات العمل الممكنة، وكيفية تقييمها وبالتالي اختيارها.

ومن هنا يتضح أن النوايا الاستراتيجية، تسهم في وضع الاتجاه العام، والذي يتمثل غالباً في الأهداف، وتحديد أساليب العمل العامة، التي يجب ان تتخذ لتحقيق هذه الأهداف.

يلخص كلٌّ من Hamel و Prahalad هذه المرحلة، كالآتي:

من جهة تتصور النوايا الاستراتيجية وضع قيادي مرغوب، وتأسيس معيار تستخدمه المؤسسة لرسم تقدمها، في نفس الوقت تعتبر مرحلة النوايا الاستراتيجية أكثر من مجرد طموح مطلق.

حيث يشمل هذا المفهوم عملية إدارة نشطة تتضمن ما يلي:

تركيز انتباه المؤسسة على جوهر النجاح، تحفيز العمال من خلال عملية الاتصال حول قيمة الهدف، السماح بمساهمة الافراد والفرق، دعم الحماس بتوفير تعاريف عملية اثناء تغير الظروف، استخدام المقاصد باستمرار لتوجيه توزيع الموارد.

كل هذا يتم ضمن مخرجات مرحلة التحليل الاستراتيجي، ثم نضع في هذه المرحلة التوجه العام للمؤسسة وتغيير أو تعزيز الحالة المرغوبة.

المرحلة 3: السلوك الاستراتيجي

في هذه المرحلة يتم ترجمة النوايا الاستراتيجية، او البدائل الاستراتيجية التي تم اختيارها الى سلوك. والطرق التي يتم بها ذلك يمكن اعتبارها على انها البرنامج الاستراتيجي الشامل للمنظمة، كما يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجية، على مدى عمل مختلف عناصر البرنامج مع بعضها البعض لتنفيذ البرنامج وتحقيق النوايا الاستراتيجية.

تنبثق الكثير من البرامج الاستراتيجية من النوايا الاستراتيجية. لكننا نهتم هنا فقط بالخطوات الضرورية للتخطيط لإطلاق استراتيجية الاتصال، والتي تتمثل في:

1. تحديد دور الاتصالات، وأهدافها.
 2. التخطيط للتكتيكات الاتصالية.
 3. التعديلات والتدابير التنظيمية.
- وبهذه الطريقة نكون قد نقلنا النوايا الاستراتيجية، إلى سلوك وتدابير.

المرحلة 4: المتابعة والتقييم

آخر عنصر في كل استراتيجية اتصال؛ يجب توفر بندٍ يسمح بالتقييم الفعال للنتائج، من حيث مدى مساهمة البرنامج في تحقيق أهداف الاتصالات الموضوعية. يمكن تقييم فعالية البرنامج وقياسها، على أساس أثر العملية والاتصالات.

أثر العملية:

تعني جودة برنامج الاتصالات (مدى ملائمة محتوى الرسالة والمؤسسة، من حيث جمع المعلومات، ...). وإذا ما تم تنفيذ البرنامج بطريقة فعالة من حيث التكلفة.

أثر الاتصالات:

تتضمن حجم الآثار المعرفية والسلوكية، والتي أنتجتها حزمة التكتيكات الاتصالية. من الضروري تحديد مقاييس أثر ملائمة مثل (التغيير في الوعي، الاتجاه، السمعة، أو السلوك) عوض الاعتماد على مقاييس مؤقتة لآثار الاتصالات، مثل التغطية الإعلامية، وتقييم الآثار المحققة مقابل الهدف، مع الأهداف الأولية لبرنامج الاتصالات. مثل هذا التقييم سيوفر أفكاراً مهمة حول ما إذا كان برنامج الاتصالات فعالاً، وكيفية عمله، وإذا ما ساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة والسوق، وحول مدى صلاحية التغييرات أو التحولات في استراتيجية الاتصالات، للقيام بها في الفترة الموالية.

ان متابعة وتقييم كل من نتائج العملية والاتصالات تنتج من خلال البحث، والتطوير عليهما، حيث يعتبر مهماً كذلك داخل المؤسسة لإظهار ربحية الاتصالات، واكتساب دعم الإدارة. مع اعتبار صعوبة قياس واظهار آثار الاتصالات وحدها وباستقلالية ضمن مجموعة عوامل أخرى مؤثرة على سلوك أصحاب المصلحة. لكن يجب أن يستمر ذلك، لأنه كلما تم ادراكه بانه ذا قيمة. كلما استمر الاتصال في لعب دور مهم بجانب الوظائف الإدارية الأخرى مثل المالية، او إدارة الموارد البشرية ضمن الإدارة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

المطلب 2: مميزات ومبادئ استراتيجية الاتصال الفعالة

الفرع 1: مبادئ استراتيجية الاتصال

لكي تحقق الاستراتيجية الاتصالية أهدافها، وتؤدي دورها على أكمل وجه، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المبادئ، والتي تعدّ أساسية، يجمعها Decaudin، في ثمانية مبادئ، وهي كالتالي:¹

- 1- مبدأ الوجود Existence: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع، مكتوبة ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات متفرقة، وغير منتظمة
- 2- مبدأ الاستمرارية Continuité: من أهم الخصائص الأساسية للاستراتيجية الاتصالية، فيشترط في الاستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها
- 3- مبدأ التميز Differentiation: إن أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية الاتصالية هو تحقيق التميز من خلال إبراز الخصائص والمميزات التي لا تتوفر في العروض الأخرى (يقصد هنا التميز الإيجابي)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز الناتجة.
- 4- مبدأ الوضوح Clarté: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة، وبسيطة، وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأى استراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، ستكون نتيجتها مبهمه، ولا قيمة لها.
- 5- مبدأ الواقعية Réalisme: يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص ملموسة، وواقع الطرف المستقبل وهذا حتى تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره.

¹ Decaudin J-M., la communication, marketing concepts, techniques stratégies, Paris, 1995, p p 45- 50.

- 6- مبدأ المرونة *Flexibilité*: استراتيجية الاتصال يجب أن تكون مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية، وحسب وسائل الاتصال كذلك، ومرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.
- 7- مبدأ التناسق *Cohérence*: يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، بدءاً باستراتيجيتها، إضافة إلى باقي مختلف سياسات الاتصال ككل.
- 8- مبدأ القبول الداخلي *interne Acceptation*: لا بد على الاتصال و رسائله أن لا تكون مسموعة ومفهومة من طرف واحد فقط، بل و أيضاً من جميع أصحاب المصالح، داخل وخارج المؤسسة (مستخدمين، عمال، إطارات، مستهلكين، ...) ، و يعدّ هذا المبدأ أساسياً لأنه جزء من الاتصال، حيث يتم إنجازها من طرف الجهة المسؤولة عن الاتصال، مع مراعاة مختلف الجهات المستقبلية.

الفرع 2: مميزات الاتصال الاستراتيجي الفعال:

- وصف كل من Robert DeKoch، Phillip Clampitt، و Thomas Cashman (2000)، استراتيجية الاتصال الفعالة على أنها تتمتع بالخصائص التالية¹:
- (1) الارتباط بالأهداف التنظيمية،
 - (2) إضفاء الشرعية على بعض القضايا ونزاعها على أخرى،
 - (3) تشكيل الذاكرة التنظيمية،
 - (4) توضيح الالتباس والغموض،
 - (5) توفير نقطة هوية مناسبة،
 - (6) التطور المستمر.

يمكن وصف الاتصال الاستراتيجي بأنه استراتيجية الاتصال الشاملة للمنظمة.

¹ Shockley-Zalabak, P., Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values, 9th ed, Pearson Education, Usa, 2015, p 358.

المطلب 3: عوائق الاتصال

توجد الكثير من المعوقات التي تمنع الاتصال من تحقيق أهدافه في المؤسسة او فرق العمل وسنقسم

هذه المعوقات الى: معوقات فردية، معوقات التنظيمية.

الفرع 1: المعوقات الفردية

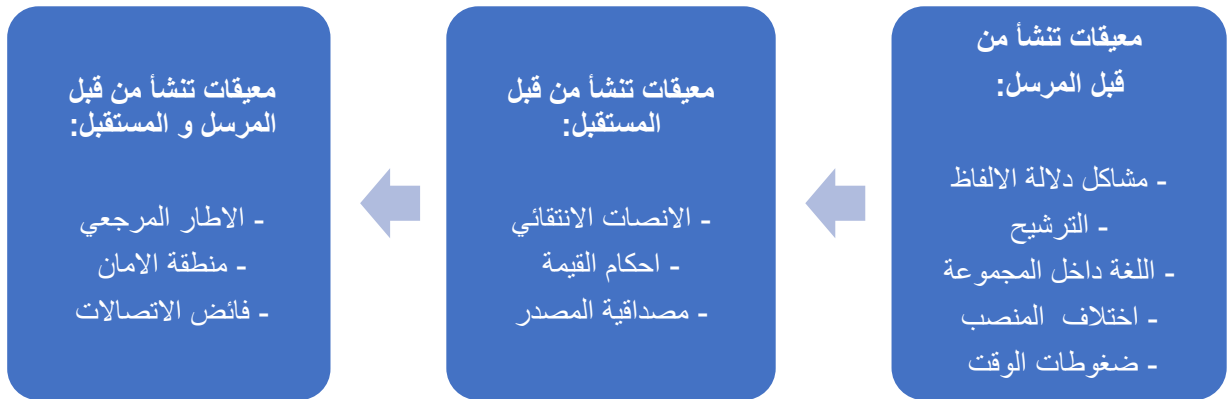
توجد الكثير من معوقات الاتصال المتعلقة بالفرد، نجدها موضحة باختصار في الشكل رقم (2-4)

1- معوقات منشأها المرسل

مشكلات متعلقة بدلالات الالفاظ: يتضمن الاتصال نقل المعلومات باستعمال مجموعة من الرموز، والتي تتمثل

في الكلمات ولغة الجسد. الا ان الكلمة الواحدة ممكن ان تعني معاني مختلفة لعدة افراد.

شكل (2-4): معوقات الاتصال الفعال من قبل المرسل والمستقبل



المصدر: Gibson J. L. et al, Organizations :behavior, Structure ,processes

,14th ed, Mc Graw-Hill, 2012, p450.

ممكن ان تعني الكلمات التخصصية كذلك، معان مختلفة لمجموعات مختلفة أيضا، وبالتالي على المرسل ان يتكلم

بنفس لغة المستقبل.

الترشيح:

تعني تحكم المرسل في المعلومة، وذلك بهدف أن يراها المستقبل أكثر ملائمة. مثل ان يخبر موظف مسؤوله بما يشعر ان المسؤول يريد سماعه، فهذا يعتبر فلترة للمعلومات. ويكون ذلك بسبب دوافع كثيرة، منها ان تبدو المعلومة أكثر إيجابية. ان الإدارة في المؤسسة تقوم بالتقييمات، وتقدم زيادات في الأجور، كما تقدم علاوات للموظفين وذلك بناء على ما يصلها عن طريق قنوات الاتصال الصاعد.

فكلما زادت المستويات العمودية في الهرم التنظيمي للمؤسسة. كلما زادت فرص الفلترة. لأن عامل الحصول على الاعجاب لدى المسؤول أو الإدارة يدفع لاختيار المعلومات المرضية للطرف الآخر.

اللغة الخاصة بالمجموعة:

غالبا ما تستعمل بعض المجموعات لغة خاصة بها فقط. فهي تعني معان معقدة للأفراد خارج المجموعة. لكنها تعني أمورا بسيطة لأفراد المجموعة نفسها. تتمثل هذه المجموعات في الفرق الاحترافية أو مجموعات اجتماعية حيث غالباً و كنتيجة طبيعية، تطور هذه المجموعات لغة خاصة بها، إذ تسمح هذه الخصوصية بتحقيق غايات مفيدة. فهي تمنح لأفراد المجموعة الشعور بالانتماء، والانسجام وفي بعض الأحيان الشعور بتقدير الذات، كما تساهم في تسهيل التواصل بين الافراد داخل المجموعة.

لكن استعمال هذه اللغة التخصصية الخاصة بالمجموعة يمكن ان يفضي الى الخلافات باعتباره معيقا للاتصال، وذلك عندما يريد ان يكون أحد أطراف الاتصال، شخصا من خارج المجموعة.

في هذه الحالة، يجب على الإدارة توفير تدريب على مهارات الاتصال للأشخاص المعنيين، وذلك بهدف تسهيل الاتصال بفعالية بين الجهات المعنية.

اختلاف المناصب:

غالباً ما يتم التعبير في المؤسسة على الرتب الهرمية، باستعمال رموز مختلفة (عناوين، مكاتب، ألوان). هذا الاختلاف في المنصب يمكن ان ينظر اليه كخطر من قبل الافراد الأقل رتبة، وهذا طبعا سيحد من الاتصال او يؤدي الى تشويبه.

وتجدر الإشارة الى أنه أحياناً يحتاج بعض المسؤولين، الى استعمال مناصبهم لإعاقة المقاطعات الكثيرة، بهدف استغلال وقتهم بشكل أكثر فعالية. فمثلاً بعض المسؤولين لا يمكن الوصول إليهم الا عن طريق تقديم طلب من السكرتير.

لكن هذا أيضاً يسمح بتعميق الفجوة الاتصالية بين المسؤول ومرؤوسيه (خاصة إذا استعمل بكثرة). ويعتبر هذا العزل مانعا للحصول على التغذية العكسية، مما يعتبر خطيراً بالنسبة للإدارة العليا.

ضغوطات الوقت:

ان ضغط الوقت يمثل عائقاً مهماً للاتصال. اذ لا يملك المسؤولون الوقت للتواصل مع كل الموظفين، بشكل مستمر. ويسبب ضغط الوقت مشكلة كبيرة تظهر في عدم وصول الرسائل الى بعض المعنيين، وذلك بسبب ضيق الوقت، ويحدث هذا مع الاتصال الرسمي، حيث يتم استثناء أحد أو عدة أفراد من الاتصال رغم وجوب كونه متواجداً ضمنه.

في بعض الأحيان يكون استعمال القنوات الرسمية، مكلفاً، او حتى غير قابل للتطبيق. مثلاً في حالة إدارة المستشفى، اين يجب ان تقدم الممرضة تقريراً عن خلل كبير في آلة متصلة بالمريض، لمسؤولها والذي بدوره يجب عليه ان يوضح لفريق الصيانة كيفية القيام بتصليح الآلة. وبالتالي يكون الوقت معيقاً للاتصال ومقلصاً لمدى فعاليته.

2- معيقات منشأها المستقبل:

في بعض الأحيان يمكن ان يصدر من قبل المستقبل بعض المعوقات، نذكرها فيما يلي:

الانصات الانتقائي:

في هذه الحالة من الادراك الانتقائي، يحاول المستقبل صدّ المعلومات الجديدة. خاصة إذا كانت تتعارض مع بعض المعتقدات لديه. في حالة اصدار الإدارة لتوجيهات ما، ينتبه المستقبل لما يؤكّد معتقداته منها، فقط. اما التوجيهات التي تتعارض مع أفكاره المسبقة، فإما ان يتجاهلها، او يتم تحريفها. وذلك لتأكيد أفكاره المسبقة. ولا يهم ما إذا كانت هذه الأفكار صحيحة، لكن كنتيجة لهذا يتم تشويه وتعطيل الكثير من المعلومات، وبالتالي الاتصال.

الاحكام المسبقة:

في كل عملية اتصال، يقوم المستقبل بإصدار احكام. يتضمن هذا أساسا إعطاء قيمة اجمالية للرسالة قبل تلقي الاتصال بالكامل. حيث يمكن أن تنشأ الأحكام بناء على تقييم المستقبل لمصدر الاتصال، تجارب مسبقة مع المرسل، او توقع معنى الرسالة.

المشكلة هنا هي ان هذه الاحكام تؤثر على طريقة الاتصال كما تؤثر على السلوك ككل مع المرسل. لذلك يمكن القول بأن الأحكام المسبقة تأطر السلوك.

فمثلا يمكن لفريق عمل متماسك في المؤسسة، أن يشكل أحكاماً مسبقة سلبية، متعلقة بكل ما يصدر من الإدارة.

مصداقية المصدر:

تعني مصداقية المصدر، الثقة، والأمان، والايان التي يملكها المستقبل في كلمات وأفعال المرسل. حيث ان مستوى المصداقية التي يضعها المستقبل في المرسل، تؤثر بشكل مباشر على نظرة وردة فعل المستقبل لكلمات، وأفكار، وأفعال المرسل.

وبالتالي فان تقييم العمال لمسؤوليهم تؤثر على نظرتهم للاتصال الصادر منهم. وطبعا هذا يتأثر كثيرا بالتجارب السابقة للعامل مع مسؤوله.

وتجدر الإشارة إلى أن كل ما يصدر من المدير او أي مسؤول، يعتبر اتصالا.

3- معيقات منشأها المرسل، المستقبل:

الإطار المرجعي:

يعتبر الإطار المرجعي مجموعة المعلومات المسبقة التي يعتمد عليها الفرد لتفسير ما يحدث حوله.

يمكن لمختلف الافراد ان يكون لديهم فهم مختلف لنفس الاتصال. وذلك بسبب تجارب سابقة؛ ينتج عنها اختلافات في عملية التشفير، وفك التشفير. اذ يعتبر هذا أكثر ما يفسد ما هو مشترك في الاتصال. فعندما يختلف أسلوب التشفير عن أسلوب فك التشفير، فان الاتصال يتعطل.

حيث رغم ان المرسل يتكلم بنفس لغة المستقبل الا ان المشكلة تكمن في كيفية تمثيل المرسل للعالم من حوله.

ومادام التشفير وفك التشفير يحدث بناء على تجربة كل فرد، وكيفية تمثيله للعالم من حوله، فان الاتصال ينجح ويكون فعالا كلما امتلك كل منهما مجالا واسعا للتجربة فتزيد مساحة المشترك بينهما، وكلما قل ذلك ، انحراف عن تحقيق أهدافه.

يحدث هذا التشويه غالباً، بسبب اختلاف الإطار المرجعي للأطراف. ان نظرة وإدراك المدير للأمور تختلف عنها لدى الطلبة. وكذلك الأمر بالنسبة للمراهقين مثلاً، حيث يختلف ادراكهم عن إدراك أوليائهم لنفس الشيء. حتى الافراد في مديريات وأقسام مختلفة من المنظمة يملكون نظرة، وإدراك مختلفين لنفس الظرف او الحالة. بما في ذلك مختلف المستويات الهرمية في المؤسسة، حيث ان نظرة العمال لحدث ما، تختلف عن نظرة وإدراك الإدارة العليا له. وذلك لاختلاف الإطار المرجعي بينهما.

ان اختلاف الإطار المرجعي ينجر عنه اختلاف في الحاجات، القيم، السلوكيات، وكذا التوقعات. والذي يؤدي بدوره الى تشويه غير متعمد للاتصال.

ولذلك يعتمد إيجاد الحل لهذه المشكلة، اعتماد القيادة للإطار المرجعي المناسب لتأطير عملية البحث عن حلول.

الدائرة الشخصية:

من الأمور المهمة في لغة الجسد والتي يتم غالباً تجاهلها. هي الدائرة الشخصية او المجال الشخصي. حيث تعرف بانها المسافة او المساحة التي يحافظ عليها الفرد عند اتصاله مع الاخرين.

حيث يقول E. Hall ان لكل شخص أربع مناطق للدائرة الغير رسمية: وهي المسافة المادية التي يحافظ عليها الفرد عند التفاعل مع الاخرين¹:

- المسافة الحميمة (من جسده إلى 45 سم)
- المسافة الشخصية (من 45سم إلى 1.20 م)
- المسافة الاجتماعية (من 1.20 م إلى 3.60م)
- المسافة العامة (أكثر من 3.60م)

¹ Gibson J. L. et al, Organizations :behavior, Structure ,processes, 14th ed, Mc Graw-Hill, 2012, p453

حيث ان المسافة الحميمة والشخصية تشكل (دائرة خاصة بالفرد)، وهي مساحة يعتبرها الشخص منطقة خاصة، لا يتم دخولها ولا يسمح بتجاوزها، الا بدعوة من الشخص نفسه.

ان الدائرة الشخصية تصنع عائقا مهما في وجه الاتصال، خاصة عندما تختلف هذه المسافة لدى المرسل، عنها لدى المستقبل. لذلك نجد الكثير ان لم نقل كل الأشخاص، يشعرون بالحرج والضيق عند وجود شخص بالقرب منهم على مسافة قصيرة جدا حيث يعتبر هذا تهديدا واختراقا لمنطقة الأمان لدى الفرد.

فائض الاتصال:

تعرف على انها حالة يفوق فيها تدفق المعلومات قدرة الفرد على معالجة تلك المعلومات.¹

من الممارسات الروتينية والتي تميز المدير، عن غيره من الوظائف الأخرى هي اتخاذ القرارات. اذ يعتبر اتخاذ القرار حيويًا في الحياة اليومية للمؤسسة والإدارة. ومن الأمور والعوامل الأساسية التي تمكن من اتخاذ القرار هي المعلومات.

وقد سمح التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات بتوفيرها بسهولة تامة وسرعة شديدة، وبجهد غير مضي.

كما سمحت هذه التكنولوجيات بتحسين فعالية وفاعلية الاتصال في المنظمات. عن طريق الانترنت، أو شبكات التواصل الاجتماعي. لكن هذا في المقابل أدى الى انفجار في حجم وكم المعلومات داخل المؤسسة. حيث يشعر الافراد داخل المؤسسة أنهم يتعرضون الى طوفان معلوماتي. حيث لا يمكن الاستجابة في الكثير من الأحيان لجميع الرسائل الواردة، ولا استيعابها، فهم يتجاهلون الكثير من الرسائل، ما يعني ان هذه الرسائل لن يتم فك تشفيرها أبدا. ولذلك نجد في السياق التنظيمي أن الكثير لا يعني الأفضل. وقد صح ان كثرة المعلومات تقتل المعلومات.

¹ Robbins S. P., Judge T.A., op-cite, p 176

الفرع 2: المعوقات التنظيمية

مثلما أنه توجد معوقات للاتصال سببها الأفراد، توجد معوقات كذلك مردّها إلى المنظمة، نعرضها فيما يلي:

- حجم المؤسسة:

كلما كبر حجم المؤسسة وزاد عدد الموظفين فيها، كلما شكل ذلك عائقا في وجه الاتصال، حيث يصعب التواصل مع جميع العمال، إضافة الى عامل الوقت الحاسم في الكثير من الظروف التي تتسم بها المؤسسة.

- تعدد المستويات التنظيمية:

ان المستويات الهرمية في المؤسسة تضعف سرعة انتقال المعلومة، كما أن الانتقال المتكرر بين المستويات يعرض المعلومات إلى التشويه، والتحريف، إضافة إلى ضياع أو إسقاط جزء منها.

- التباعد الجغرافي:

في الكثير من المؤسسات الكبرى، او حتى المتوسطة، تتناثر أجزاء المؤسسة الواحدة في أماكن مختلفة ومتباعدة، سواء بسبب وجود مسؤولين أو ممثلين بعيدا عن مقر المؤسسة، أو بسبب وجود فروع لها، مما يجعل الاتصال صعبا في الوقت نفسه مع تلك الفروع. خاصة إذا ما غابت وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أو عدم استعمال شبكة الانترنت. والتي تسهم في القضاء على الحاجز المكاني والزميني.

- المحيط المادي:¹

يؤثر حجم الغرفة وتصميمها على قدرتنا على رؤية الآخرين، وعلى استعدادنا للانضمام إلى المحادثات والخوض في المناقشات.

¹ Buchanan D. A., Huczynski A. A., Organizational behavior, 10th ed, Pearson edition, New York, 2019, p219

- النفوذ:

تظهر الأبحاث أن الموظفين يشوهون الاتصال التصاعدي، سواءً عن قصد أو عن غير قصد. وأن الرؤساء غالباً ما يكون لديهم فهم محدود لأدوار المرؤوسين وخبراتهم ومشاكلهم.

- اهمال الاتصال غير الرسمي:

ان الاتصال الغير رسمي أصبح ظاهرة عادية في المؤسسة، بل من الباحثين من ذهب لأبعد من ذلك، اذ يعتبره ظاهرة صحية. لكن على العكس في المؤسسات، حيث تهمله الإدارة، ولا تكاد تلقي له بالا. إلا أن هذا التجاهل لن يصلح الوضع، بل من الممكن أن يزيده سوءاً. من المهم اليوم بالنسبة للمنظمات، أن تأخذ في عين الاعتبار هذه القناة المهمة في خلق ونشر المعلومات فيها، خاصة وإلها القناة المفضلة والفعالة لنشر الاشاعة.

إنّ تجاهل الاتصال الغير رسمي، سيمنحه مزيداً من القوة. حيث من الممكن كذلك أن يفوز بثقة ومصداقية الأفراد في المنظمة، أكثر من الاتصال الرسمي.

- غياب استراتيجية الاتصال:

يعتبر غياب استراتيجية الاتصال من العوائق المهمة للاتصال، اذ أن استراتيجية الاتصال تحدد نوع الجمهور المستهدف، والرسائل التي تنشر، إضافة الى وسائل نشرها، وتوقيت ذلك، الى آخر مراحل الاستراتيجية والمخطط الاتصالي. فاذا ما غابت الاستراتيجية والخطة، كيف يعقل أن ينشأ الاتصال ويحقق أهدافه.

- الرسائل المتناقضة:

ونعني هنا عدم الانسجام بين الرسائل الصادرة من إدارة المنظمة، والتي تقلل من موثوقية الاتصال، وتؤدي الى التشكيك فيه، كما أنها تظهر فريق الإدارة بشكل غير فعال، ويفتقد للقدرة على التحكم في زمام الأمور. ينتج عن هذا عدم الاعتماد على المعلومة الصادرة من إدارة المؤسسة.

- تعدد الثقافات:

التواصل الفعال صعب في ظل أفضل الظروف. فما لنا في حالة تعدد الثقافات، إذ من الواضح أن تخلق ظروفًا وبيئة مناسبة لزيادة مشاكل الاتصال. حيث يمكن أن تكون بعض الحركات المفهومة والمقبولة جيدًا في ثقافة ما بلا معنى أو حتى بديهة في ثقافة أخرى، كما أن الألوان يختلف معناها من ثقافة إلى أخرى.

ان الثقافات المختلفة لها معايير وتوقعات مختلفة فيما يتعلق بالمحادثات الرسمية وغير الرسمية. وتؤدي قلة الوعي بهذه القواعد، إلى خلق الكثير من سوء الفهم.

الفرع 3: التغلب على معوقات الاتصال

توجد الكثير من الممارسات، والإجراءات التي من شأنها ان تذلل العقبات في وجه الاتصال نذكر منها:

1- الاتصال الصاعد:

بالنسبة للمسيرين:

- إنشاء نظام آمن للاتصال الصاعد، والذي يتوافق مع المعايير الثقافية للقوى العاملة. مثل، صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات الدورية. كما يجب أن ندرك أنه من وجهة نظر العامل، الاتصال الصاعد ينطوي على مخاطر تجعله يخشاه ويتفاداه.

- الاستعداد للإنصات لتعليقات العمال (حتى عندما تكون على شكل انتقادات)، والتخلص من حراس البوابة (الأفراد المعيقين) غير الضروريين الذين يمنعون الرسائل المهمة من الانتقال إلى أعلى الهرم التنظيمي

بالنسبة للعمال:

- تجنب ارسال الكثير من الرسائل حتى لا يساهم في الارسال الزائد للمعلومات، فقد تجعل الرسائل الكثيرة من الصعب على المسؤولين التمييز بين المهم حقًا وبين ما هو روتيني.
- الحذر ما أمكن من ارسال رسائل غامضة او مضادة لرسائل سابقة، حتى لا يقع المستقبل في تضارب بينها¹.

¹ DeVito, Joseph A. , Human communication: the basic course, 13th, Pearson Education, 2015, p251.

2- الاتصال النازل:

- استعمال لغة مفهومة من قبل العمال. وعدم استعمال البرطمة إلا عند الحاجة، خاصة مع عمال تختلف لغتهم عن لغة المرسل.
- القيام بتوفير المعلومات الكافية للعمال، للسماح لهم بالقيام بوظائفهم بشكل فعال، مع تفادي كثرة المعلومات.
- عند الانتقاد، يجب الحذر من تدمير صورة من ننتقدهم أو تشويه سمعتهم.
- تفادي تقديم النقد، أو النصائح أمام المملأ.

3- الاتصالات الأفقية:

- يجب إدراك ان التخصص له لغته الخاصة، والتي لا يتقنها من هم خارج هذا التخصص. لذلك يجب أن يرافق استعمال لغة تخصصية التوضيح والشرح الكافي.
- يجب النظر إلى الصورة التنظيمية بأكملها، والتعرف على أهمية جميع المجالات، الأقسام والمصالح. لأن رؤية الوظيفة الخاصة بالفرد على أنها مهمة وأن جميع الوظائف أو التخصصات الأخرى غير مهمة، تؤثر سلبا على الاتصال الهادف، وجودته.
- التمييز بين احتياجات المنظمة التي تعتمد على التعاون، وبين المنافسة على المكافآت. لأنه في اغلب الحالات يمكن ان نحقق التعاون دون الحاق الضرر بالآخرين.

4- التعامل مع الاتصال غير الرسمي-الشائعات:-

- فهم الغاية من الاشاعة: حيث تجعل سرعتها ودقتها العامة، وسيلة مثالية لنقل العديد من الاتصالات الاجتماعية التي تربط العمال معا بشكل فعال. لذا يجب الاستماع لها بعناية؛ حيث ستعطينا نظرة من الداخل عن المنظمة وستساعدنا على فهم الموظفين.

- التعامل مع الإشاعة على أنها مؤقتة: فعلى الرغم من دقة معلومات الإشاعة بشكل عام، إلا أنها غالباً ما تكون غير كاملة وغامضة.
- التكرار بحذر: يمكن تكرار فقط ما نعلم، أو نؤمن بشدة أنه صحيح.
- الاستفادة من الشائعات: من المهم أن نسمع معلومات الإشاعة. فقد ترشدنا إلى الأحداث التي ستؤثر على مستقبل المنظمة، كما أنها ستساعدنا على التواصل مع الآخرين في المنظمة. كما تسمح بالرد المناسب.
- افتراض ان الإشاعات ستتكرر: وبهذه الطريقة، يتم زيادة الوعي، والانتباه أكثر.

5- التعامل مع كثرة المعلومات:

- الإفراط في تقديم المعلومات هو حالة يتعين على الموظف فيها التعامل مع كمية زائدة من المعلومات.
- التفكير قبل تمرير الرسائل: لا يجب تمرير جميع الرسائل؛ حيث أنه لا يحتاج الجميع إلى معرفة كل شيء.
 - استخدام الرسائل فور وصولها: يجب تسجيل المعلومات التي نحتاجها ثم يتم التخلص منها أو حذفها. وبالمثل يجب حذف المواد التي تحتوي على معلومات يمكن العثور عليها بسهولة في مكان آخر.
 - تنظيم الرسائل: يمكن إنشاء ملفات للمساعدة على تخزين المعلومات المهمة، واستردادها بسرعة.
 - التخلص من النسخ الإضافية.
 - القيام بإجراء جرد دوري للرسائل التي يتم تلقيها بانتظام، والتخلص من مصدر الرسائل غير الضرورية.

المبحث الثالث: مخطط الاتصال

لقد وضّحنا في المبحث السابق بأن الاستراتيجية توفر المعلومات والخطوط الكبرى، للاتصال وحتى تكتمل التفاصيل ونتمكن من تطبيقها، تحتاج الإدارة إلى مخطط يسمح بتوزيع المهام، وتنفيذ استراتيجية الاتصال. وهو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب 1: مفهوم وأهمية مخطط الاتصال

الفرع 1: مفهوم مخطط الاتصال

يعتبر مخطط الاتصال تجسيدا رسميا لاستراتيجية الاتصال في المنظمة، اذ يعتبر حجر الزاوية لكل الاتصالات الصادرة عن المؤسسة.

يقدم المخطط الرؤية المشتركة التي تدور حولها كل الاتصالات، فهو ينسق كل من الأهداف، الجمهور المستهدف، الرسائل، والوسائل.

كما يعتبر مخطط الاتصال أداة قيادة يجب ان تتوفر فيه المرونة للتأقلم مع الاحداث الخارجية والداخلية الغير متوقعة، إضافة الى التكيف مع الخصوصيات المختلفة للمؤسسة.

ويعرف على انه خطة للتعامل مع تطبيق الاستراتيجية حيث يتضمن اهداف الاستراتيجية، والوسائل، لطلب المدخلات وتوفير المعلومات. كما تتضمن خطة الاتصال تحليلا لمختلف الفئات المستهدفة، واختيار قنوات الاتصال، وتوقيت نشر الرسالة، وتوقيت مدخلات وردة الفعل على الرسائل، والمراقبة المستمرة لقبول او مقاومة التغيير.¹

¹ Shockley-Zalabak P. S., op-cit, p381.

ان خطة الاتصال هي إضفاء الطابع الرسمي على استراتيجية الاتصال للمنظمة، كما يعتبر حجر الزاوية في جميع الاتصالات الصادرة عن المؤسسة، إذ توفر الخطة رؤية مشتركة تدور حولها جميع الاتصالات. فهو يجعل الأهداف والغايات والرسائل والموارد متسقة. إنها أداة إدارية، يجب أن تتوفر فيها المرونة من أجل التكيف مع الأحداث الخارجية والداخلية غير المتوقعة وخصوصيات الأعمال المختلفة.

تبدأ خطة الاتصال بتشخيص حالة يسمى تدقيق الاتصالات، ثم تمر من خلال خطوات عدة، لتنتهي بمرحلة المتابعة والتقييم. حيث أن من المعارف عليه الآن، أن نجاح أي خطة يعتمد على وضع مؤشرات إدارة دقيقة من خلال لوحات القيادة، وعلى تحديد المسؤوليات لكل مشروع اتصال، وعلى النظر في الميزانية اللازمة.

وبهذا فإن خطة الاتصال، تعتبر الوثيقة التي تضمني الطابع الرسمي على استراتيجية الاتصال.

الفرع 2: أهمية مخطط الاتصال

توفر خطة الاتصال نظرة عامة منظمة لإجراءات الاتصال، وتسهل إعدادها ونشرها داخل المنظمة، مع مراعاة الموارد المالية والبشرية والمادية، وتساعد على ضمان التزام المناسب لإجراءات الاتصال فيما بينها أيضاً الإجراءات الأخرى المخطط لها داخل الشركة (التدريب، الإجراءات، تحركات الموظفين الموسمية) لذلك تحدد الاتصال، في دور معين، الموضوعات التي ترغب الشركة في التواصل بشأنها خلال فترة محددة. سيكون كل من هذه الموضوعات موضوع خطة حملة مفصلة، تحدد الإجراءات المخطط لها وكذلك الرسائل لكل هدف من الأهداف¹.

¹ Beau D., Sylvain D., stratégie d'entreprise et communication, DUNOD, paris, 1992, p 91.

تتجلى أهمية التخطيط لعملية الاتصال في النقاط التالية:

- يعد التخطيط اطارا تنسيقيا للإجراءات.
- يعطي قيمة لمكانة الاتصال في التسيير.
- يوضح دور الاتصال في نشاط المنظمة.
- يوفر الفرصة للنقاش والحوار الداخلي، كما يعيد النظر في الخيارات المنتهية الصلاحية.
- يسمح بالمتابعة، المراقبة والتقييم.
- يسمح بالاستباق.
- يسهل ترتيب الأولويات في الإجراءات الواجب تنفيذها.
- تحافظ على الانضباط في إعادة النظر (المراجعات).
- تعطي الشرعية للمخصصات المالية اثناء التوجيهات الجديدة.
- تحارب فكرة ان الاتصال عبارة عن أداة فقط.¹
- يعزز رؤية المؤسسة للمدى البعيد.²
- يمكن من تفادي هشاشة الرسالة في زمن التدفق المستمر للاتصال Web 2.0.
- يساهم في تهمين السمعة كرأس مال.
- يسمح بربح الوقت اثناء الاستجابة للطلبات الخارجية.
- يسمح بتفادي الصراعات الداخلية المرتبطة بالمصالح المتشعبة للمدريبات.
- يقلل من خطر الازمة بفضل دورها في توطيد وتقوية الصورة العامة.

¹ Libaert T., le plan de communication ,3^{eme} éd, Dunod, 2008, p35.

² Libaert T., le plan de communication ,5^{eme} éd, Dunod, 2017, p39.

المطلب 2: اعداد مخطط الاتصال

لإعداد مخطط الاتصال، يتم اتباع مجموعة من الخطوات للحصول على خطة الاتصال، لكن هذه العملية

تختلف في بعض الأحيان حسب المختصين والمؤلفين. وسنذكر بعضاً منها، ملخصاً في الجدول الموالي.

جدول (1-4): مراحل اعداد مخطط الاتصال المختلفة

الخطوات 12 حسب Anne Gregory	الخطوات 9 حسب Ronald D.Smith	الخطوات 6 حسب Joep Cornelissess
1.التحليل	أ-البحث والتشخيص:	سمعة الرؤية
2.اهداف المؤسسة	1.تحليل الموقف	1.الهدف الاستراتيجي
3.اهداف الاتصال	2.تحليل المنظمة	2.اهداف الاتصال
4.تعيين الجمهور	3.تحليل الجمهور	3.تحديد الجمهور المستهدف وتصنيفه على أساس الأولوية
5.محتوى الرسالة	ب-الاستراتيجية:	4.تحديد الرسائل
6.الاستراتيجية	4.الاهداف	5.تعيين الاستراتيجية الإعلامية
7.التكتيك	5.الاجراءات الواجب اتخاذها	6.اعداد الميزانية
8.الجدول الزمني	6.توقيت الرسائل	
9.الموارد	ج-التكتيك:	
10. القيادة والتوجيه	7.اختيار الوسائل والاحداث	
11.التقييم	8.التنفيذ (الميزانية، النقل، التقويم)	
12.المراقبة، و التغذية العكسية	د-القياس:	
	9.تقييم المهام	

المصدر: T. LIBAERT, Le plan de communication, dunod, 2016, p 20.

لكن رغم هذا التنوع في مراحل اعداد خطة الاتصال، والاختلاف حولها، مما أدى الى تعدد النماذج، الا انه توجد

مراحل ضرورية لكل مخطط اتصال. ويوضح الجدول (4-2)، العناصر الأساسية التي يجب أن يجب عنها مخطط

الاتصال، ويتم تضمينها في الوثيقة النهائية.

جدول (4-2): عناصر مخطط الاتصال

السؤال	عناصر مخطط الاتصال
- ماذا نريد أن نفعل؟	- الأهداف
- مع من نريد أن نتصل؟	- الفئة المستهدفة
- ماذا نريد أن نقول لهم؟	- الرسائل
- كيف سنقول ما نريد؟	- الوسائل
- كيف نعلم أننا حققنا ما نريد؟	- المؤشرات

المصدر: T.Libabert ,le plan de communication ,5^{eme} ed ,dunod,2017,p23.

خطوات إعداد مخطط الاتصال:

الخطوة الأولى: التشخيص

يعتبر التشخيص أول وأهم خطوة في بناء خطة الاتصال. كم يعد ضرورياً لأنه:

- يسمح بتحليل العوامل الاقتصادية، الاتجاهات الرئيسية، والفجوات.
- يسمح بتكييف وتنقيح الإجراءات السابقة.
- كما يسمح بتشخيص التأثيرات التي تم الحصول عليها بتنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح الانحرافات وتجنب أي أخطاء.
- كما يشكل التشخيص نفسه فعل اتصال؛ إذ أنه يدخل في عملية ديناميكية قائمة على الاستماع. حيث تعتبر معرفة التوقعات عمل إيجابي يستحق الاهتمام به، وليس فقط للنتائج اللاحقة.
- لا تتعلق هذه الخطوة بمراقبة الرأي العام فقط، بل يجب أن تهتم بمراقبة العمل التنافسي، وتشخيص جميع العلامات التي تصدر من المؤسسة، وردود الفعل على المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل القنوات المختلفة، داخل وخارج المؤسسة. بتعبير آخر يجب أن تتبع نهجاً هجوماً يشبه خطوات الاستخبارات الاقتصادية.

وتعتمد القدرة على إجراء تشخيص موثوق على عدة معايير: العلاقة مع الهدف الاستراتيجي، وتحديد جميع العوامل التي لها تأثير على صورة المؤسسة، والتشخيص الذي يركز على النتائج.

من الضروري أن يتم جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن طريق التشخيص، من الداخل والخارج، حيث يجب قياس قيمة صورة المؤسسة خارجياً، كما يعتبر مهماً كذلك معرفة نظرة وآراء الأفراد داخل المؤسسة السلبية منها والإيجابية على حد سواء. مما يستلزم الاعتماد على مختلف الطرق للوصول على المعلومات كما ونوعاً كما تجدر الإشارة إلى أنه بدون تشخيص وتدقيق جاد، نادراً ما يكون الاتصال فعالاً.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف

يعتبر الهدف العنصر المركزي في خطة الاتصال. حيث أن الغرض من تحليل الموقف السابق هو المساعدة في تحديد الهدف. كما أن المراحل اللاحقة، والتي ستحدد الرسائل والأهداف والوسائل، تنبع مباشرة من هذه المرحلة، وذلك بعد تحديد الهدف. يأتي الهدف في قلب التخطيط، حيث يضع استراتيجية لجميع إجراءات الاتصال. لا يمكن تحديد أهداف الاتصال إلا بعد تحديد هدف المؤسسة. حيث أن تحديد هدف المؤسسة، يجب أن يتم بوضوح قبل الشروع في أي عملية اتصال تجاري. ثم يتم وضع هدف الاتصال على أساس الأهداف الإستراتيجية. لأنه بخلاف ذلك، ينفصل الاتصال، عن حقائق العمل، ويتم اختزاله إلى استخدام بعض التقنيات وفقاً لأهداف عشوائية.

- أهداف الاتصال:

تقع أهداف الاتصال، تحت أربع مجموعات كبرى من الأهداف، والمتمثلة في: السمعة، صورة المؤسسة، العلاقة، والسلوكيات¹.

➤ السمعة:

وقد عرفها High House وآخرون (2009) على أنها "حكم تقييمي عن الشركة مستقر عبر الزمن ومشارك لدى جماهيرها الأساسية".

ولقد ميز Balmer & Greyser بين الصورة والسمعة، فقد أكدوا على أن الصورة هي مجموعة صور ذهنية فورية في أذهان الناس عن المنظمة أو الشركة، أما السمعة فإن أهم ما يميزها عن الصورة هي أنها ليست ، وإنما تتشكل مع مرور الزمن لدى الناس، وأن تشكيلها يعتمد على أفعال المنظمة وطريقة تصرفها، مما يعني أن السمعة تتطور نتيجة سلوك متناسق، ومستمر، ينتج عنه في نهاية المطاف ثقة الأفراد بالمنظمة (Balmer & Greyser, 2003)²

➤ الصورة: يمكن أن تكون صورة المؤسسة غير واضحة، أو غير متوافقة مع واقع الشركة، أو سيئة .. ، وفي بعض الأحيان يتعلق الأمر بتغيير صورة المؤسسة دون وجود مشكلة فيها. مثلاً تجديد علامة تجارية لتتماشى مع وقتها ولا تتقادم.

من المهم أن نحفظ في الذهن بأن الصورة عبارة عن متغير تتعلق مرونتها بشكل كبير بالوقت. إن الصورة الجيدة تُبنى بمرور الوقت، والسمعة السيئة تنشأ أحياناً في لحظات.

➤ العلاقة: يمكن أن تكون الصورة ممتازة في حد ذاتها، ولكن لا تتداخل في العلاقة مع العلامة التجارية. حيث أن ما تبحث عنه المؤسسات والعلامات التجارية اليوم هو: المحافظة على الاتصال بالجماهير.

¹ Riom A., Libaert T. , Adary A., op-cite, p 84.

²حاتم على حيدر الصالحي، السمعة المؤسسية دراسة وظيفية لتطور المفهوم وأساليب القياس. AL-Bahith AL-A a LAMI، 12 (49)، 49-71، 2020 ص 56-59

تهدف المؤسسات إلى أن تكون "محبوبة" أو حتى "مفضلة" من قبل جمهورها. بمعنى آخر، أنها تنتقل من مجرد جذب المستهلك إلى مفهوم الالتزام والولاء. حيث لا يتم قياس الصورة المتصورة فقط، ولكن تقاس من حيث السلوك تجاه العلامة التجارية: تكرار الشراء، ومعدل العائد لرسائل العلامة التجارية، والقدرة على التأثير، وما إلى ذلك.

➤ السلوكيات:

تعتبر السلوكيات الغاية النهائية لمعظم استراتيجيات الاتصال القيام بالشراء، والتقديم، والتصويت، والتبرع والتوقف عن الانخراط في سلوك محفوف بالمخاطر، والمشاركة، وتبني سلوكا مسؤولا اجتماعياً، إلخ. حيث تسعى المؤسسات عن طريق الاتصال إلى إحداث تغيير في مواقف الجمهور المستهدف وتصرفاته. من المهم العمل بقاعدة الأهم أولاً، حيث أننا لا نستطيع الاتصال بخصوص كل شيء في نفس الوقت. لذلك يعتبر تحديد أولويات الأهداف، أمراً مهماً. كما يجدر التحقق من مواصفات الأهداف المكتوبة على أنها قابلة للتحقيق، وذلك بالتحقق من وجود مواصفات تجمع اختصاراً في كلمة SMART. والتي تعني أن يكون الهدف محدد Specific، قابل للقياس Mesurable، محدد باتفاق Agreed، واقعي Realistic، ومحدد بزمن Time-based.

الخطوة الثالثة: التوقع، وتحديد الرسالة

التوقع هو الصورة الذهنية التي يحملها المتلقي في ذهنه عن المؤسسة، أي يعطي الفرد موقعاً للمؤسسة في ذهنه. ومن هنا تتضح أهميته في إعداد الخطة، وبالتالي يتوجب على المؤسسة تحديد محتوى رسائلها بعناية، وذلك ليتم تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

تتكون العناصر الأساسية لتحديد موقع المؤسسة في ذهن المتلقي من¹:

¹ Libaert T., op-cit, p 144.

الرؤية: كيف نرى العالم؟

القيم: ما الذي يقود أفعال المؤسسة؟

المهمة: ما الدور الذي يجب أن تلعبه؟

الدليل: كيف يمكن أن يترجم هذا الى واقع ملموس؟

تحديد الرسالة:

وتتمثل الرسالة في المحتوى الذي تريد المؤسسة أن توصله الى المتلقي. وتقع جميع اتصالات المؤسسة على الرسالة توفر التوجيه والاتساق.

خصائص الرسالة:

تتمثل خصائص الرسالة في:

الترابط، والقدرة على تمييزها من بين الرسائل الأخرى، والفهم، والرؤية، والمدة، والقدرة على التكيف ... هذه هي الخصائص الأساسية للرسالة.

. الترابط: يتم تقييم الترابط وفقاً لهوية المؤسسة، ولهدفها. حيث أن الرسالة التي تتباين مع الهوية تتعرض لإمكانية الرفض، والرسالة التي لا تتكيف مع هدف الاتصال ستكون ببساطة غير فعالة.

ويجب أن ينتبه مسؤول الاتصال هنا الى الترابط بين الرسالة الواحدة وهوية وهدف المؤسسة، إضافة الى الترابط بين الرسائل المتعددة الصادرة من المؤسسة.

. القدرة على التمييز: يجب أن تركز المؤسسة على ما يميزها وتبرزه في رسائلها، لان المتلقي يتعرض يوميا الى مئات الرسائل أو أكثر، لذلك من مصلحة مسؤولي الاتصال تصميم رسالة، خاصة ومميزة من بين هذا الكم الهائل.

. **الفهم:** يجب أن تبعد الرسالة عن كل تعقيد، وذلك بالوقوف في موقع المتلقي، وتصميم رسالة تتصف بالوضوح.

. **المدة:** تختلف الرسائل الاشهارية، عن رسائل المؤسسة، حيث تعمل الثانية على المدى الطويل. ويجب ان

تراعي الرسالة التطور الحاصل في البيئة وخاصة المنافسين، لتستطيع تكيف الرسالة حسب الظروف.

. **التأقلم:** يجب أن تكون الرسالة قابلة للنشر في جميع وسائل الاتصال، إضافة الى توجيهها الى مختلف المتلقين

على المستوى الداخلي والخارجي، المحلي والدولي.

. **اختيار الوسائل:**

تتمثل في الأداة التي ستسمح، وتسهل نقل وتمرير الرسالة المرغوبة. كما تساهم في تيسير تنفيذ خطة الاتصال.

لا توجد وسيلة أفضل من غيرها. لكن تكمن مصلحة الوسيلة فقط في قدرتها على تحقيق هدفها. ومن النادر

أن تستطيع المؤسسة أن توصل الرسالة، باستعمال وسيلة واحدة فقط، وإنما يجب عليها استخدام عدة وسائل،

وتكييفها لتحقيق التنسيق فيما بينها، وذلك لتتمكن من الوصول الى أفضل نتيجة.

وحتى تتمكن الأداة من إيصال الرسالة بالكفاءة المطلوبة، يتم تقييم وسيلة الاتصال على أساس:

- أهداف الاتصال والرسائل.

- الجمهور المستهدف.

- تكلفة الوسيلة.

من المهم معرفة أنه لا توجد وسيلة اتصال سيئة في حد ذاتها وإنما، يتعلق الأمر بمناسبتها للفئة المستهدفة، وطبيعة

الرسالة، إضافة تكلفتها.

الخطوة الرابعة: إدارة ومتابعة الخطة

يكن ضمان نجاح الخطة، في التحديد الواضح للعوامل الحاسمة، والمتمثلة في: الموارد المتاحة، والإدارة،

والمواعيد النهائية.

تحديد وتخصيص الموارد:

تتمثل هذه الموارد في الميزانية والموارد البشرية، والتي يجب توفيرها طوال مدة الخطة.

الميزانية:

أي إجراء لا تضاف له الميزانية محكوم عليه بالفشل، كما أن تحديد الميزانية يضيف مصداقية للإجراء

ويضعه في خانة الاستثمار التجاري. تحدد الميزانية بطرق مختلفة بعض المؤسسات تقيمها على أساس رقم

الأعمال، كما تقوم مؤسسات أخرى بتحديدتها حسب أهدافها.

الموارد البشرية:

تحديد الموارد البشرية له هدفان: هدف التنبؤ بالموارد البشرية التي سيتم تخصيصها لعمليات الاتصال. أما

الهدف الثاني فيتمثل في اشعار الجهات الفاعلة بالمسؤولية.

الجدول الزمني للخطة:

يحقق الجدول الزمني عدة أهداف، منها:

- يحدد مواعيد الإنجاز النهائية للمهام المختلفة.
- يزيد من وضوح جميع إجراءات الاتصال، وبالتالي يمكن الجميع من معرفة سير البرنامج الإعلامي للإجراءات الإعلانية للمؤسسة.
- يعزز درجة التنسيق ضمن إجراءات التنسيق نفسها، وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء حملات محددة حسب الهدف بعد حملة عامة.

ينصح T. Libaert بتقديم الجدول الزمني كل ثلاثة أشهر كجزء من خطة اتصال¹.

تنفيذ ومتابعة الخطة:

يبدأ تنفيذ الخطة ومراقبتها مع إطلاقها ونشرها، وتستمر الجهات المعنية بمراقبتها وإدارتها.

المراقبة والإدارة: تتمثل هذه المرحلة في التأكد من سير التنفيذ والأداء الميداني مع الخطة الموضوعية، ومدى

تحقيق الأهداف المسطرة.

لكي تكون فعالة بشكل كامل، تتطلب هذه الخطوة مراعاة التفكير حول أربعة محاور: دور قسم

الاتصالات، لوحة القيادة، ولجنة المراقبة، والتذكير الدائم بمصلحة الخطة.

الخطوة الخامسة تقييم الخطة:

بعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة مهمة أيضا وحرحة، والمتمثلة في التقييم والمتابعة، حيث تجيب على سؤال كبير

والمتمثل في معرفة كم نسبة تنفيذ وتحقيق الخطة على أرض الواقع، ولماذا؟ مما يترتب عليه اعتماد الإدارة لجوانب

ونقاط القوة، أو تصحيحها لجوانب الضعف بعد تحديدها.

يتم التأكد كذلك في هذه المرحلة من مدى احترام الجدول الزمني، والالتزام بالميزانية الخاصة بعملية الاتصال،

إضافة إلى قياس أثر عملية الاتصال على الجمهور المستهدف، تبعا للأهداف المحددة في الخطة.

يجب الاتصال بخصوص المخطط، قبل أثناء، وبعد إعداد المخطط. حتى نضمن انخراط أفضل للأفراد.

¹ T. Libaert, Ibid , p 174.

المطلب 3: مشروع المؤسسة

أدى دخول الأعمال لعصر التعقيد، إلى اهتمام المؤسسات بمفاهيم مثل الإدارة بالقيم أو ثقافة الشركة، وبالتالي الحاجة إلى أساليب جديدة. وضمن هذا المنظور الجديد، نجد أن إدارة المشاريع كأداة، قد حققت نجاحاً كبيراً.

قبل تقديم مفهوم مشروع المؤسسة بشيء من التفصيل، وذكر خصائصه ومواصفاته، يجدر بنا وضعه في الإطار العملي الأكبر الذي تم إدراجه فيه، وهو تطور مفاهيم ثقافة المؤسسة، والتوجه إلى إدارتها بالقيم.

لقد عاشت المؤسسة ولسنوات عديدة، في بيئة اجتماعية واقتصادية مستقرة نسبياً. حيث كان المستهلك راضياً، ولفترة زمنية طويلة عن المنتجات نفسها، دون تجديدها.

ان نموذج تايلور الذي يتميز بتنظيم هرمي، مع تسلسل صارم للسلطة، ومعايير دقيقة، ومتطلبات الامتثال السلوكي، قد سمح للشركات بتقديم استجابات كمية للطلب، وذلك عبر إنتاج المزيد من المنتجات المتطابقة. ولقد تبادل الموظف راتباً مقابل انصياعه إلى سلطة القائد، متبعاً لأوامر رئيسه في العمل، وللمعايير الإنتاج. لكن من ناحية أخرى، ظلت الحاجة لمشاركته في القرار، ثانوية.

أما اليوم، فنجد أن بيئة الأعمال التجارية، قد تغيرت. إذ يصف Michel Crozier¹ ذلك: "المشكلة التي يطرحها التطور المتسارع لمجتمعاتنا على المنظمات، تتجاوز الإدارة التقليدية".

حيث أن في عصر التعقيد، وهو مفهوم شاع بشكل خاص من قبل Edgar Morin، لم يعد من الممكن أن تخضع المنظمات بشكل فعال للتسلسل الهرمي البيروقراطي، مع القواعد والمعايير التقليدية.

¹ CROZIER M., *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, Paris, 1989.

النموذج الناشئ، الذي وصفه Maurice Hamon¹ بأنه "اتحاد متعدد الخلايا" يتطلب إعادة النظر في الكثير من المفاهيم، وذلك بهدف تطويرها أو تغييرها، حيث نجد مفاهيم وممارسات جديدة مثل: التنمية الشخصية، تحقيق الذات، الالتزام، المبادرات، التمكين، تعبئة الطاقة الشخصية، ... وبالتالي تضطر المؤسسة لاستخدام والاعتماد عليها لتعبئة موظفيها، والاستيعاب الداخلي، ومن ثم تعيد إنتاج قيمها.

سيتم استبدال الإدارة عن طريق اتباع القواعد فقط، بمبدأ يتأسس على مشاركة الجميع في المؤسسة، وقد تم في العديد من الشركات. بالنسبة لـ Pierre-Eric Tixier² "تعتبر المنظمة كمجتمع واحد في مواجهة تقلبات السوق، إذ يصرّح قائلاً: "تصبح المؤسسة فضاء من الانخراط بدلاً من الاختلاف". وبالتالي، فإن استيعاب القيم الأيديولوجية يسمح بظهور منظمات أكثر تعقيداً، وملاءمة لعدم الاستقرار الحالي، من النموذج التيلوري الكلاسيكي.

ومن هنا، يأتي ضمن هذا الإطار النجاح المهم للغاية الذي حققه مفهوم مشروع المؤسسة في السنوات الأخيرة. حيث يتمثل دوره في زيادة تماسك مختلف الجهات الفاعلة، حول عدد قليل من أهداف ومبادئ العمل. بالنسبة لـ Roland Reitter و Bernard Ramanantsoa³، يهدف المشروع إلى تحقيق: "تطوير ثقافة المؤسسة، بمعنى أن يتم تكوين الهوية اجتماعياً، والتي يتم نقلها إلى مواقف وسلوكيات الموظفين".

إن مشروع المؤسسة يجسد مجهوداً لتعبئة الناس حول ميثاق يحدد القيم المشتركة وقواعد الانتماء إلى المجموعة، ويسير جنباً إلى جنب مع الإدارة التشاركية.

¹ HAMON M., « Projet et culture d'entreprise : effet de mode ou nouveau paradigme », *Revue Notes de Conjoncture Sociale* n° 331, 8 Janvier 1990, Paris, p15.

² TIXIER Pierre-Éric, « Légitimité des modes de domination dans les organisations », *Revue Sociologie du travail* n° 4, 1988, Paris, p. 629.

³ REITTER Roland et RAMANANTZOA Bernard, *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, Éditions McGraw-Hill, Paris, 1985.

يذكر Rojot Jacques¹، من وجهة نظر إدارية، أن طرق مشاركة الموظفين متعددة ويمكن تجميعها في خمس فئات رئيسية: المشاركة في الأرباح أو المشاركة في النتائج التي تحققها المؤسسة. وملكية الشركة؛ وصنع القرار الإداري، وفي عمليات تحسين ظروف العمل وإعادة بناء محتوى الوظائف والمهام؛ وأخيراً الاندماج الوثيق في المؤسسة، من خلال تنمية إحساسه بالانتماء، والتوافق مع أهدافه. حيث أن مشروع المؤسسة يندرج في الأخيرة. وبهذا يكون أحد الطرق الفعالة لإشراك الموظفين.

مواصفات المشروع:

يتصف كل مشروع بشكل معين، ويتضمن محتوى يتكون من بعض الثوابت، إضافة الى طريقة إعداده، وهو سنشرحه فيما يلي:²

• الشكل: يتفق المؤلفون فيما بينهم على هذه النقطة، فالشكل ذو أهمية أساسية، حيث أن هذه الوثيقة هي أيضاً أداة فعلية للاتصال الداخلي، وأحياناً خارجية كذلك في بعض المؤسسات.

قبل أن يتم نشرها وقراءتها وفهمها من قبل الجميع، يجب أن تتم صياغتها بأسلوب سهل بما فيه الكفاية لتكون مفهومة لكل الأفراد من المدير الأول، الى أبسط عامل. كما يتم اختبار المفردات لتجنب استخدام المصطلحات التي يمكن أن يساء تفسيرها. كما أنه يكون قصيراً وموجزاً، من حيث الحجم.

يعتبر Luc Boyer و Noël Equilbey، من المؤلفين الأقل رسمية، ولكنهما يوصيان بحجم أقل من عشر صفحات. وفي حالة الفيديو، ألا يتجاوز خمس عشرة دقيقة³.

¹ ROJOT Jacques, « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion* n° 88, Mars-Avril-Mai 1992, p. 83-94, Paris.

² Hernandez, É. M. (1994). Le projet d'entreprise: perspectives... et limites (l'exemple de la grande distribution). *Communication et organisation*, (6), p4.

³ Hernandez, É. M. (1994). Le projet d'entreprise. Effet de mode ou instrument de changement. *Formation Emploi*, 47(1),. P 31

● المحتوى: في المحتوى الأساسي، نجد عدداً معيناً من الثوابت في الوثائق، حسب الحالات المدروسة.

يحدد المشروع على نطاق واسع رؤية المؤسسة لمستقبلها، وهو طموح. كما يشير إلى المسار الذي يجب أن تتبعه المؤسسة على المدى الطويل.

يحتوي بشكل عام على ثلاثة مكونات رئيسية: الغرض وهو الهدف والطموح المرغوب، والسياسات، وأخيراً، نظام قيم أخلاقي، يهدف إلى خلق الحد الأدنى من التوافق في الآراء بين الموظفين، لتعزيز الطابع المجتمعي لمختلف الوحدات الإنتاجية، وغيرها.

يشير المشروع إلى نظام قيم يتقاسمه الموظفون ويزيد من تماسكهم. حيث يصبح هذا النسق القيمي هو القاعدة، فكلما كان قويا كلما قلّت الحاجة إلى اللوائح التنظيمية.

يجب أن يأخذ الغرض من المشروع في الاعتبار، القيم الأساسية التي تعيشها المؤسسة، وألا يتعارض معها. كما يمكن أن يسعى إلى تنميتها، أو حتى الاعتماد على قيم جديدة، ان كان ذلك ضروريا لتحقيق الهدف المحدد. وبالتالي يصبح كأداة للتغيير.

● الإعداد: حول هذه النقطة، يجمع المؤلفون على أن ظروف ولادة المشروع، والاستخدام اللاحق له في المؤسسة، أهم من المحتوى الفعلي له. بادئ ذي بدء، يجب أن يشارك في صياغته، وتشكيله، شريحة واسعة من جميع الموظفين. يجب أن يكون حقاً أحد مكونات الإدارة التشاركية. حيث لا يجب أن يكون مجرد نص تفرضه الإدارة. يعتبر¹ Maurice Thévenet، أن المشاركة ضرورية و "يجب أن تُشرك الكثير من الأفراد من أجل تعبئتهم، وأيضاً لإثراء بيانات المشروع وتعديلها واختبارها".

¹ THEVENET M., « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue Française de Gestion* n° 88, Mars-Avril-Mai, 1992, Paris, p. 68-71.

بعد ذلك يتم نشر المشروع داخل المؤسسة. حيث يأخذ هذا التوزيع أهمية إلى حد ما، ويعرض طبيعة المشروع الرسمية أم لا، وهل سيهتم بجميع الموظفين أو الإدارة فقط. ... وتعكس الأهمية المعطاة لهذه المرحلة الدور الذي ترغب الإدارة في أن يلعبه المشروع.

تستطيع إدارة المؤسسة أن تعتبر المشروع مجرد أداة بسيطة لمتابعة أسلوب إداري، أو أن تتخذه كعنصر محدد، وفعال للإدارة التشاركية.

أخيراً، تتطلب مرحلة التخصيص من قبل الموظفين ثلاثة شروط، وذلك حسب Beullac و¹Malcor: فهم المعنى والعواقب وذلك من قبل كل شخص، ووجود مساحة من الحرية تسمح بالتفسير، و توفير إمكانية لكل موظف، وذلك لتقديم مساهمته الخاصة في تحقيق المشروع.

تصبح هذه المرحلة الأخيرة مرجعاً معروفاً ومرئياً للجميع، عندما تصبح ممارستها روتيناً يومياً. حيث يعبر عن نجاحها M. Thévenet قائلاً: "إذا بدأت هذه الخطوة كمدير، تكون قد نجحت عندما يقاطعك أحد موظفيك في اجتماع بقوله" ما تقوله لا يتوافق مع المشروع ". مشيراً بذلك الى درجة تغلغل فكرة المشروع في أذهان الموظفين، عن طريق ممارستها اليومية لما جاء فيه، فيصبح كمرجع للصواب، والخطأ.

إن قوة مشروع المؤسسة تعتمد على تطوره بقدر ما تعتمد على اكتماله. وبشكل واضح، فإن المشروع الذي ينتج عن نهج تشاركي وبناء يساهم فيه غالبية أصحاب المصلحة في المؤسسة، سيكون لديه فرصة أكبر للنجاح، بالمقارنة مع مشروع تصممه الإدارة وحدها.

وفي الحالة الأولى فقط يمكن اعتبار مشروع المؤسسة كأداة للاتصال بين مختلف أصحاب المصالح فيها.

¹ BEULLAC C., MALCOR B., « Un projet pour l'entreprise », *Revue Personnel* n° 280, Septembre 1986, Paris, p. 11-20.

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والادارة

المطلب 1: خصائص وتحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرع 1 : خصائص تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدة خصائص ومميزات، نجملها فيما يلي¹:

1-التفاعلية (L'interactivité): أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا، يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في

نفس الوقت، وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات ومختلف الأطراف.

2-اللاجمهورية: أي إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة

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

3-قابلية التحويل (Convertibilité): هي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر، ومن شكل لآخر

كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

4-قابلية التوصيل: ويتمثل ذلك في إمكانية وقابلية الربط المتعدد بين أجهزة الاتصال المختلفة الصنع، وذلك

بغض النظر عن الجهة المنتجة لهذه الأجهزة.

5-اللاتزامية: ويعني هذا امكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالأطراف المشاركة في الاتصال

غير مطالبة باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلاً نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل

المستقبل، دون الحاجة إلى تواجد هذا الأخير أثناء العملية.²

6-الانتشار: هو قابلية هذه الشبكة للتوسع أكثر فأكثر، لتشمل مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب

قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها.³

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 129.

² جمال سالمي، مستقبل المؤسسة الشبكية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007، ص 20.

³ محيي محمد مسعد، ظاهرة العولمة: الأوهام والحقائق، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 34.

7-اللامركزية: هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في الكثير من الأحوال.

8-العالمية: هو المحيط الذي تنتشر، وتنشط فيه هذه التكنولوجيا، فتسمح لرأس المال مثلا، بأن يتدفق خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي لتتخطى بذلك عائق المكان، وتنتقل عبر الحدود الدولية¹.

9-السرعة: حيث تقلل زمن معالجة المعلومات، وتحويلها عن طريق عمليات مختلفة، لتصبح أكثر دقة، وصالحة للاستعمال في أغراض مختلفة. إذ تؤتمت (Automatisé) تكنولوجيا المعلومات هذه العمليات وتؤديها بسرعة تفوق سرعة أداء الإنسان.

الفرع 2: تحديات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يعترض عملية صياغة الاستراتيجية التي تتبنى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجموعة من العوائق والتحديات يمكن أن تواجه إدارة المؤسسة، نذكر منها:

1-تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال: مما يتطلب وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية، والاستجابة للتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، وبهذا تصبح أحد أهم التي يجب مراعاتها عند صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تحاول من خلالها تحقيق ميزة تنافسية².

¹فارس بوبكر، سعاد بومايله، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد "المناجمت"، العدد 03، مارس، 2004، ص، ص 205.

²غسان العمري، سلوى العمري، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص ص2-21. بتصرف

2-تزايد حدة المنافسة: والتي تفرض على المؤسسة صياغة استراتيجية ملائمة، قادرة على خلق ميزة تنافسية

تتمكن من خلالها مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، خاصة أن الاستثمار الأجنبي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول النامية يكون أكثر ربحية، لتوفر الدول النامية على البنية الأساسية للعمل في هذا القطاع، حيث يسمح للمؤسسات المستثمرة بإعداد هذه البنية، وإقامة المشروع الاستثماري الذي يمكنها من الحصول على حصة كبيرة من السوق في هذه الدول، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية كبيرة في السوق وصعوبة دخول منافسين جدد لهذا السوق¹.

3-التحالفات الاستراتيجية: أدى بروز التحالفات إلى تغيير طريقة استجابة المؤسسة، وبالتالي تغيير نمط الإدارة

بحيث تكون المؤسسات قادرة على تبني استراتيجيات أعمال، تتلاءم مع الشركات متعددة الجنسيات.

4-ظهور المنظمات المتعلمة: يؤدي امتلاك المعرفة إلى بناء قوة استراتيجية للمؤسسة تمكنها من خلق

ميزة تنافسية، وذلك بإنتاج منتجات جيدة، تحسين وتطوير المنتجات الحالية، لذا يجب على الإدارة الاستراتيجية بناء وإدارة قاعدة معرفة لتعزيز نقاط القوة في المؤسسة، والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها أنشطتها.

5-التغيرات التكنولوجية: تتسم التكنولوجيا بالتغير المتسارع، لذا على مسؤولي التخطيط الاستراتيجي مواكبة

هذه السرعة والتطور.

يساعد الاهتمام بالتحديات السابقة في نجاح المؤسسة في اعتماد TIC كمورد استراتيجي يعطي، ويدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹مرتضى محمد صلاح الدين عبد اللطيف، التحديات التي تواجه قطاع المعلومات والاتصال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 03، الجزء الأول، 2011، ص 204.

المطلب 2: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة

الفرع 1: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة

حدد البحث الذي تم إجراؤه حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بين الأفراد وكيانات الأعمال ثلاثة¹ أدوار لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي الأتمتة، الإعلام، والتحويل (Tarafdar et al., 2012).

تنظر الأتمتة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كوسيلة لأتمتة معالجة المعلومات المتكررة والمنظمة وذات الحجم الكبير. حيث يزيد دور الأتمتة من سرعة ودقة، معالجة المعلومات، ويقلل من تكاليف المعالجة بين الباعة والمشتريين.

يؤدي الدور الآلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المقام الأول، إلى تحسين آلية تسهيل المعاملات، من خلال تمكين تنفيذ العمليات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مثل نقل السلع والخدمات، ومراقبة الجودة. كما أنه يتيح اتصالاً أكثر دقة بين المؤسسة وعملائها الحاليين، وتعامل أفضل مع العملاء المحتملين.

في دورها الاعلامي، توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الوصول إلى معلومات قيمة، ودقيقة وفي الوقت المناسب للمؤسسة وعملائها. كما تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بدورها الاعلامي إمكانية التوفيق بين الباعة والمشتريين.

إضافة الى تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من العثور على مشتريين محتملين، وتحديد الأسعار، وتمكين العملاء من تحديد مدى توفر المنتجات، بل تمكنهم حتى من المشاركة في تصميم منتجاتهم. (Tarafdar et al., 2012).

أخيراً، ينظر دور التحويل، أو التغيير، لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة تحديد العمليات، والعلاقات بشكل أساسي داخل المنظمة، أو بين المنظمات، وذلك من خلال تسهيل أشكال جديدة من نقل المعلومات.

¹ Mbuyisa, B., & Leonard, A., The role of ICT use in SMEs towards poverty reduction: A systematic literature review. *Journal of International Development*, (2017), 29(2), 159-197.

الفرع 2: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المؤسسة

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات المعاصرة، خلق تحديات كبيرة تمثلت في مجالات عدة، خاصة من الناحية التنظيمية. حيث تحدد العلاقات ما بينهما، من خلال المرتكزات التالية، المركزية أو أو الجمع بينهما، التقليل في حجم الوظائف والمستويات الإدارية والتحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي. وسوف يتم تناول كل جانب من هذه الجوانب، فيما يلي:¹

أ-الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية:

في عام 1958 قدم كل من Leavitt et whisler تنبؤاتهم حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، على البناء التنظيمي للمنظمات. وأشار الكاتبان إلى أن المنظمات سوف تتجه نحو المركزية، وذلك لأن وفرة المعلومات مقارنة بما كان متاح في السابق سوف يسمح للإدارة بأن تكون في قراراتها مركزية من خلال نظام معلومات مركزي، يتواجد في المقر الرئيسي، ويرتبط جميع أجزاء المنظمة بشبكة اتصالات، تتيح للإدارة نقل وتبادل المعلومات بينها وبين جميع العاملين فيها، ولكن هناك من يرى العكس، أي أن استخدام الحاسوب سوف يدفع المنظمات نحو التوجه إلى اللامركزية. وذلك لأن الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى ازدياد عدد القرارات المطلوب اتخاذها في المنظمات الكبيرة، وقد أيد هذا الرأي كل من Anshen و Burhuganen.

ويجب أن نضع في الاعتبار، أن استمرار التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية، سواء في البناء التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات، مما يستوجب على المنظمات أن تكيف بناءها التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه قادرا على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

¹نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص291-287.

ب-تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية:

عملت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة التوافق بين الوظائف، وبالتالي اختيار الموارد المؤهلة وتدريبها وتقييم أدائها وتخطيط مسارها الوظيفي، وإدارة الرواتب، وتحسين نوعية وظروف العمل، كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أدوارها المختلفة من زيادة كفاءة عملية الاتصال، وتحسين عملية الحفز والدافعية لدى الأفراد.¹

أما فيما يتعلق بتقليص عدد المستويات الإدارية فقد أشار HANOLD وأيده LUCAS، بأن ازدياد قدرات الإدارة في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة الملائمة. من خلال الاعتماد على أنظمة المعلومات المحوسبة، سوف يساهم في التقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى. بالأخص ظهور شبكات الاتصالات المحلية والدولية يمكن المدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم، وإن زيادة حجم نطاق الإشراف يؤدي لتقليص دور الإدارات الوسطى. مما يجعله يساهم في تفلطح شكل الهيكل التنظيمي وتقليل عدد مستوياته. هذا يجعله أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن. إضافة إلى مساهمته في سرعة إيصال القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارة العليا إلى المستويات التشغيلية.

¹حنان أحمد قضاة، أثر تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، مذكرة ماجستير في الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2007، ص50.

ج- التحول في شكل الهيكل التنظيمي:

1- التأثير الإجمالي على الهيكل التنظيمي، يتمثل في ظهور زيادة في الخيارات الهيكلية والبنوية للمنظمة¹.

خاصة عند تطبيق مفهوم الشبكات (Network)، التي تساهم في ربط المنظمة داخليا وخارجيا، حيث نجد الهيكل الشبكي للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المنظمة، والموردين، والعملاء، وحتى المنافسين ويسمح بنقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وكانعكاس لهذا المفهوم بدأت المنظمات باعتماد التنظيم الشبكي في هيكلها التنظيمي، وذلك بأن الهياكل السابقة التقليدية تتسم بمحدودية قدراتها للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات. مما يفرض على المنظمات التحلي على التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي، الذي يفرض في طبيعته قيود على عملية تدفق المعلومات، في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات، إضافة إلى تقليل تكلفة نقلها سواء داخل المنفذ أو خارجها خصوصا عندما تكون الاتصالات دولية.

2- الآثار الاقتصادية:

تحت تأثير عصر المعلومات وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تغيرت عدة مفاهيم، فقد أصبح رأس المال الفكري أهم نسبيا من رأس المال المادي، وأصبحت المعلومات قوة وثروة تضفي على العمل قيمة مضافة، لأن الاقتصاد المعاش هو اقتصاد المعلومات، كما تميزت هذه الثروة بتقلها السريع عكس منتجات اقتصاد الزراعة والصناعة.

ولعل الآثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات تتمثل في استخدام الحاسب الإلكتروني، كأحد العناصر الأساسية المكونة لهذه التكنولوجيا، حيث كان لتطور استخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في اقتصاديات استخدام هذه التكنولوجيا، و ما ذلك إلا لما تتميز به هذه الآلات من انخفاض في مستويات أسعارها، و السهولة

¹رغد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص89.

في التشغيل و الصيانة، و ضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل، بالإضافة إلى قابليتها للتوسع و تطابق أنظمة الحاسبات المختلفة، و أهميتها في تعميم مفهوم المركزية و اللامركزية في الهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها العالية على تخزين الكم المعلوماتي الهائل، و إسهاماتها في سرعة و دقة إنجاز المهام و الواجبات المطلوبة.¹

الفرع 3: فوائد تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات

- تساعد قنوات الاتصال و تزيد من سرعة تدفق المعلومات، و منه المساعدة في تحسين اتخاذ القرارات.
- تعزز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القدرة التنافسية للمؤسسات في عالم الأعمال المعاصر. حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير في تحسين إدارة المعرفة، والوصول إلى المعلومات التجارية بسرعة أكبر، والإدارة الفعالة، والرقابة والمساءلة، والوصول إلى الأسواق ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل من الاقتصادات المتقدمة والنامية.
- كما تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً في إدارة موارد المؤسسة بشكل اقتصادي وأكثر فعالية.
- تسهيل متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاع النشاط، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة.
- باستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن للمؤسسات المشاركة في التجارة الإلكترونية. حيث تساعد التجارة الإلكترونية المنظمات، في زيادة كفاءتهم في عملياتهم التجارية اليومية والحفاظ على نمو أعمالهم من خلال فتح قنوات تصوق جديدة، وزيادة تدفق المعلومات.
- كما نعلم جميعاً، بأن الوصول إلى المعلومات هو عامل رئيسي، وحيوي لنجاح وبقاء المؤسسات في العالمية. بالإضافة إلى ذلك، تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تعزيز كفاءة المؤسسات وتقليل

¹عبد العزيز عبد الرحمن الغماس، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة العامة كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص34.

- التكاليف، وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق محلياً وعالمياً. توفير إمكانية اختيار المورد المناسب من العروض المقدمة من طرف الموردين، مميزات المنتج أو المواد الأولية، السعر... الخ.
- إن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يؤدي إلى تحسين إدارة المعلومات والمعرفة في المؤسسة، ويسهل من عملية تعلم المنظمة، كما يسمح بإدارة أفضل لرأس المال الفكري فيها. خاصة بتمكينها من الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين ذوي الكفاءات عند الحاجة.
- ويقلل من تكلفة المعاملات ويزيد من سرعة اتمامها. بالإضافة إلى ذلك، تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدوات فعالة لتحسين الاتصالات الخارجية، وجودة الخدمات للعملاء الحاليين والجدد (Lukacs, 2005، p.4؛ Rosemary and Craig، 2004).
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشركات الصغيرة والمتوسطة، من الوصول إلى المعلومات التجارية التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية.
- تساهم في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل، وذلك من خلال تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وتقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
- اختيار فعال لسوق منتجاتها ومتابعة مدى رضا المستهلكين عنها، مما قد يفيد في وضع خطتها المستقبلية، من الناحية الإنتاجية والتسويقية. إضافة إلى سهولة نشر الإعلانات، والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة على شبكة الإنترنت، مما يؤدي إلى جلب أكبر عدد من الزبائن، والسماح لهم بالشراء والتسوق عبر الإنترنت وممارسة التجارة الإلكترونية. كما يلاحظ الباحثون أن هناك العديد من العوامل المساهمة في نجاح مبادرة التغيير، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا (هولمان، 2007؛ كوتر، 1995؛ لويس وآخرون، 2006)، وذلك لأنها تزيد من جودة الاتصالات، والقدرة على ادارتها.

الخاتمة:

يتضح مما ورد هذا الفصل ان الاتصال عنصر جوهري للحفاظ على تآهب المؤسسة وتمكينها من العيش

في بيئتها.

لكن الكثير من العوائق التي تتولد عن عملية الاتصال وعناصرها، لا تسمح بتحقيق الأهداف الاتصالية المرغوبة.

غير ان اهتمام قيادة المؤسسة بالتخطيط الجيد لهذه العملية يكفل لها انجاز مهمتها بنجاح.

تعتبر استراتيجية الاتصال وسيلة تحسين، تسمح للإدارة بالإدراك الدقيق لما يجول في افق مستقبلها. كما ان

التحليلات التي توفرها، تمثل عين المنظمة على محيطها الخارجي والداخلي.

لكن هذا لا يكتمل الا بتحويل هذه المعلومات الى خطوات قابلة للتطبيق، تسير بالعمل الى تحقيق الرؤية المنشودة.

حيث ان خطة الاتصال تسمح بجمع وتنسيق الموارد البشرية والمادية، ووسائل الاتصال المختلفة للوصول الى تمرير

ادق التفاصيل، الى كل فرد من افراد الفئات المستهدفة، من قبل المنظمة.

كما يمكن هذا الاطلاع المستمر، والرقابة والمتابعة بتحقيق اعلى قدر من الجاهزية، لإدارة الازمات او الطوارئ

في حال وقوعها.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

مقدمة:

حتى يكتمل البحث النظري لا بد من تطبيق المفاهيم النظرية في أرض الواقع وذلك لاختبار صحتها، والتمكن من الاعتماد عليها إن ثبتت صحتها، أو تصحيحها إن لزم الأمر.

لذلك قمنا بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الكبرى في مدينة تلمسان، وهي مؤسسة Mantal، والتي تختص في إنتاج مواد النسيج الثقيلة. وقد قمنا باختيارها بعد التعرف على عمليات التغيير التي قامت بها، حيث تتوافق مع موضوع بحثنا.

فقد قامت المؤسسة بعدة تغييرات، تتمثل في اقتناء آلات جديدة، وفتح خطوط إنتاج جديدة، كما تم إدراجها لبرنامج ايزو، على مراحل. إضافة الى التحول من صناعة المادة الأولية ثم صباغتها لدى متعاملين خواص، الى اقتناء المادة الأولية جاهزة للاستخدام. بالإضافة الى التغيير في طرق وأوقات العمل، بسبب جائحة كورونا Covid-19. تم تطبيق دراستنا على هذه التغييرات حيث قمنا ببحث أثر الاتصال على مسار عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة. طبعاً يتوقف نجاح البحث العلمي بدرجة كبيرة على الإجراءات العلمية والمنهجية التي يتم اتباعها من أجل جمع المعلومات والحقائق المرتبطة بتغييرات الدراسة، وذلك بغرض الإجابة على فروضها. بحيث تتماشى مع المنهج المتبع في الدراسة، وضمن هذا الإطار تم استخدام مجموعة من التقنيات المنهجية، وذلك بهدف ضمان أكبر مصداقية للنتائج المتوصل إليها. وسنتطرق في هذا الفصل الى:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

- المبحث الثالث: دراسة العينة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1- التعريف بمجال الدراسة:

لمحة تاريخية لمؤسسة MANTAL وموقعها:

مصنع النسيج للمواد الثقيلة أو كما هو متداول إطلاق عليها اسم مانطال (MANTAL s.p.a)¹ ، تأسست هذه المؤسسة بمدينة تلمسان سنة 1920 ، حيث عرفت هاته الأخيرة مجموعة من التطورات والتحويلات مست مهام نشاطها الإنتاجي قبل الوصول إلى وضعها الحالي، و من أهم المراحل التي مرت على مانطال نذكر ما يلي:

- بدأ تاريخ هذه الوحدة عام 1922 حيث عرفت أول تسمية لها: "مصنع الزرابي الشرقية" (MTO)² إلى غاية 1940، وقع تغيير في طبيعة نشاط المصنع ليصبح مختصا في إنتاج الملاءات، و البطانيات للقطاع العسكري و ذلك تحت اسم: "مصنع النسيج الوهراني" (MTO)³ و هذا حتى إفلاسها، و إغلاقها سنة 1955.
- في سنة 1959 وذلك بعد مرور أربع سنوات من إغلاق المصنع، قررت رابطة من أرباب العمل الأوروبيين إعادة فتح المركب لإنتاج الخيوط الحرفية وذلك تحت اسم سوكالتكس (SOCALTEX).
- بعد الاستقلال في 8 ماي 1963، تم تأميمها لتصبح مملكا للدولة الجزائرية تحت اسم (MNTA و MLF)، و في ماي من سنة 1968 تم توجيهها من قبل لجنة التسيير، لتندمج بشركة جزائرية لصناعة النسيج (SONITEX) التي تضم جميع المصانع المتخصصة في النسيج الجزائري.
- وفي 04 ديسمبر 1982، تم إعادة الهيكلة الأولى للمؤسسة حيث أصبحت وحدة تابعة لمؤسسة النسيج الجزائري للصوف (ETETEX) وهذا الى غاية 20 أكتوبر 1987، تم إعادة الهيكلة الثانية للمؤسسة لتعرف باسم أغطية النسيج (COUVETEX).

¹ Manufacture de Tissage d'Articles Lourds.

² Manufacture de Tapis d'Orient.

³ Manufacture du Textile Oranais

- اعتبارا من تاريخ 8 مارس 1998 تقرر انفصالها من فرع شركة "COUVETEX" المتواجد مقرها بتسمسيلت، والتي ضمت آنذاك ثلاث وحدات فرعية، والمتمثلة في: وحدة تيسمسيلت، وحدة باب الزوار في الجزائر، وحدة عين جاسر باتنة. إضافة الى وحدة بتلمسان، لتصبح هي الأخرى فرعا مستقلا بذاتها.
- في الفاتح جانفي من سنة 2012، تم دمج مؤسسة EPE TEXALAG SPA والمكونة من سبعة عشر مركبا، وأخذت اسم المركب الصناعي COMPLEXE INDUSTRIEL /TEXALG s.p.a. ويوضح الجدول (5-1) مراحل تطور الاسم والشكل القانوني لمؤسسة (MANTAL).

الجدول (5-1): مراحل تطور الاسم والشكل القانوني لمؤسسة مانطال (MANTAL)

الاسم	السنة
MTO (Manufacture de Tapis d'Orient)	1922
MTO (Manufacture du Textile Oranais)	1940
SOCALTEX	1959
MNTA & MLF	1963
SONITEX	1968
ETETEX	1982
COUVETEX	1987
MANTAL (filialisation)	1998
COMPLEXE INDUSTRIEL / TEXALG s.p.a	2012
COMPLEXE INDUSTRIEL /TDA s.p.a	2019

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على وثائق المؤسسة

- تقع هذه المؤسسة بالناحية الشرقية لمدينة تلمسان، إذ تشغل مساحة 3 هكتار موزعة على ثلاث وحدات والمتمثلة في إدارة المؤسسة، إضافة إلى وحدتين خاصتين بعملية الانتاج:
- الوحدة الأولى: تمثل إدارة المؤسسة متواجدة بـ "الحرطون".

- الوحدة الثانية: تمثل معمل غزل متواجدة أيضا بـ "الحرطون" وهي المسؤولة عن: صباغة المواد الخام وإنتاج الخيوط المستخدمة في إنتاج البطانيات.
- الوحدة الثالثة: متواجدة بـ "باب الخميس"، وتمثل معمل النسيج وهي مسؤولة عن: نسج وإنتاج القماش المستعمل لصناعة الأغطية. وضع اللمسات الأخيرة (الانتهاء)، الكشط، التلميع، القص، الطي، ليظهر المنتج في شكله النهائي. بعد ذلك تتم تعبئة المنتج النهائي، ثم تخزينه، وتسويقه.

2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة (MANTAL):

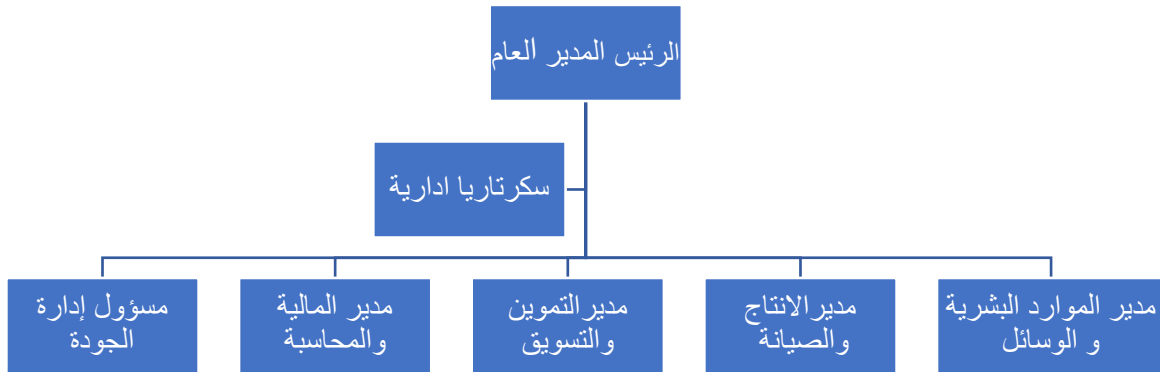
➤ الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة أربع مديريات وظيفية وتنفيذية، تعمل هذه المديريات بالتنسيق مع المديرية العامة، وكلها تحتوي على عدة مصالح، وأقسام.

يشتمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أهم الوظائف بالوحدة والأقسام، بحيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة، والعمليات المحددة لمختلف الجهات، إذ يعد من الوسائل المساعدة على السير الحسن لنشاطات المؤسسة، وبالتالي يسهل الترابط والتنسيق مع النمط المتبع للنظام الداخلي نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم.

يتشكل الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي للنسيج (MANTAL) من إدارة عامة، والتي يعتليها الرئيس المدير العام، القائم على قيادة المؤسسة الى جانب سكرتيرة إدارية له، ملحقة أيضا بأربع إدارات، والمتمثلة في: إدارة الموارد البشرية والوسائل، إدارة الإنتاج والصيانة، إدارة التموين والتسويق، إدارة المالية والمحاسبة. تسيّر هذه الادارات من طرف موظفي المؤسسة، حيث يشغل كل منهم رتبة مدير، ويتبع مباشرة الرئيس المدير العام.

و إلى جانب هاته الإدارات الأربع يضاف أيضا مسؤول عن نظام إدارة الجودة، و المعين بموجب قرار من الرئيس المدير العام (الا ان المسؤول المعين لا يصل لرتبة مدير كما هو الحال في الإدارات الأخرى)، يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل (1-5).

الشكل(1-5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (MANTAL)



المصدر: من تصميم الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

➤ موارد مؤسسة مانطال (MANTAL): تعد مؤسسة مانطال (MANTAL) من أكبر المصانع الرائدة في إنتاج البطانيات (الأغطية) في الغرب الجزائري وهي أحد المؤسسات العمومية المملوكة للدولة، القائمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 5.000.000.000 دج، قد يزيد رأسمالها ليتوسع وذلك بناءً على رغبة منها للقيام بمشروع جديد (وهذا ما تخطط له في الآونة الأخيرة)، في القيام بتعزيز منتجاتها والقيام بنسج الزرابي، والتخمين لإنتاج مواد أخرى مستقبلا.

- الموارد البشرية في المؤسسة:

يبلغ العدد الإجمالي لعمال مانطال (MANTAL) 208 عاملا (خلال سنة 2020)، من ضمنهم 38 إطار، يتوزع عدد عمال المؤسسة على الوحدات الثلاث.

- الموارد المادية في المؤسسة:

تقدر القدرة الإنتاجية السنوية لمؤسسة (MANTAL) بـ 1500 طن من الغزل أي ما يعادل 900000 متر طولي من النسيج.

➤ مهام الإدارة: بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة (MANTAL)، نقدم فيما يلي إيضاحاً لأهم المهام

الأساسية التي تشملها كل إدارة من إدارات المؤسسة محل الدراسة.

❖ أولاً: مهام إدارة الموارد البشرية والوسائل

تشكل إدارة الموارد البشرية والوسائل من المدير الذي يتولى إدارتها، وسكرتيرة تابعة له، تتفرع هاته الإدارة إلى أقسام يرأس كل قسم، رئيس مصلحة، ويقوم على تسييرها.

- القسم الاجتماعي: يندرج تحت هذا القسم: رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية، طبيب، ممرض، طباط.
- من أهم مهام هذا القسم أنه يقوم على الاشراف على مهام قسم الخدمات الاجتماعية، من خلال تقديم خدمات اجتماعية لكل موظف مريض من المؤسسة تبعا لاحتياجاته النفسية، الاجتماعية، والاقتصادية.
- قسم الوسائل العامة: يتكون هذا القسم من: دهان، نجار، ميكانيكي سيارات، سائقين، عمال بناء، عامل يدوي، بستاني، عامل نظافة.
- من أهم مهام هذا القسم أنه يوفر الظروف الملائمة، ويقدم خدمات من شأنها أن تسهل السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية: يتضمن قسم الموارد البشرية: رئيس مصلحة الأشخاص، عامل لحساب الرواتب، ومسؤول عن الأرشفة.
- من أهم مهام هذا القسم أنه يسعى إلى الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد البشرية، مراقبة تحويلات سداد الرواتب، تنظيم وجمع الاحصائيات المتعلقة بظاهرة الغياب وحوادث العمل، ...

- **قسم الأمن:** يشمل قسم الأمن: رئيس مصلحة الأمن، رئيس المباني، 37 وكيل أمن. من أهم مهام هذا القسم أنه يوفر، ويسهر على الأمن والاستقرار داخل المنظمة.
- **قسم التحصيل والنزاعات:** تتمثل مهام هذا القسم في أنه يعمل على الاحترام والخضوع للنظام العام بالمؤسسة، وذلك من خلال القيام بالرقابة على مدى احترام وتطبيق الاتفاقيات الجماعية، وكذا النصوص المعمول بها.
- **قسم مكلف بالدراسات المعلوماتية:** من أهم مهام هذا القسم أنه يتيح إعداد، ووضع الخطوط العريضة للسياسة العامة للمؤسسة، مع أخذ كل التدابير اللازمة لتطبيقها عند الحاجة، معالجة بيانات وملفات الموظفين، إضافة إلى وضع المخطط السنوي للتشغيل.

ويبرز ما سلف ذكره في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والوسائل الوارد في الملحق (1).

❖ ثانيا: مهام إدارة الإنتاج والصيانة

تشكل إدارة الإنتاج والصيانة من مدير الإنتاج والصيانة، ينوبه نائب مدير الغزل ونائب مدير الصيانة، ويندرج تحت هذه الإدارة كل من قسم النسيج، قسم الاتمام، قسم الإنتاج، قسم الجودة، إضافة إلى وكلاء احصائيين. تكمن أهمية هذه الإدارة في وضع الخطط والبرامج التي من شأنها تحقيق أكبر إنتاج ممكن، والقيام بكافة أعمال الصيانة، كما تعمل على احكام الوسائل المتاحة للمؤسسة بالمقارنة مع النتائج الحاصلة بعد التنفيذ. الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج والصيانة.

❖ ثالثا: مهام إدارة التموين والتسويق

تشكل إدارة التموين والتسويق من المدير الذي يتولى ادارتها وسكرتيرة تابعة له، وتتفرع هاته الإدارة إلى اقسام يرأس كل قسم منها، رئيس قسم، والذي يعتبر القائم على تسييرها.

الهيكل التنظيمي لإدارة التموين والتسويق. الملحق رقم (2).

- **القسم المكلف بالاستلام:** يحتوي هذا القسم على رئيس قسم يتولى شؤون تسييره، إضافة إلى أمين مستودع. تتمثل أهمية هذا القسم في استلام الاعمال ومعاينتها من حيث الشكل، الجودة، والكمية.
- **القسم التجاري:** يتكون من رئيس قسم الفاتورة ورئيس قسم الاستلام. أهمية هذا القسم تتركز بالأساس في القيام بالتسيير التجاري.
- **قسم المخازن والتسيير:** يحتوي هذا القسم على رئيس قسم التفريغ الذي يتولى الشؤون الخاصة بالتفريغ، يتبعه عمال التفريغ وسائق مركبة نقل، ورئيس مصلحة تسيير المخازن القائم على تسيير وإدارة المخازن، والذي يتبعه أمين مستودع. أهمية هذا القسم تتمثل في إدارة تسيير المخازن واجراء الجرد الدوري والسنوي للمخازن.
- **مصلحة الشراء:** يتمثل دور مصلحة الشراء في مراقبة طلبات الشراء ومتابعة تحويلها إلى الجهات التي تحتاجها.
- **مكلف بدراسات التموين:** أهمية المكلف بدراسات التموين تتمثل بالأساس في عملية مراقبة تنفيذ المخطط الخاص بالتموين.

رابعاً: مهام إدارة المالية والمحاسبة

تشكل إدارة المالية والمحاسبة من المدير الذي يرأسها، وسكرتيرة تابعة له، كما يندرج تحت هذه الإدارة ثلاث أقسام: قسم المحاسبة، قسم الميزانية، وقسم المالية. الهيكل التنظيمي لإدارة المالية والمحاسبة الملحق رقم (3). من المهام الرئيسية لهذه الإدارة: اعدادها للميزانية، ومراقبة تنفيذها، إضافة الى معالجة وتنفيذ مجموعة من العمليات المتعلقة بالميزانية، وبالعمليات المالية والمحاسبية، والقيام بالرقابة الوظيفية.

❖ خامسا: مهام المسؤول عن إدارة الجودة

تشغل مهام المسؤول عن إدارة الجودة الأهمية القصوى بالمؤسسة، بحيث يلعب القائم عليها دور المنسق والمحفز للأنشطة المرتبطة بهذه الإدارة، حيث يقوم باقتراح الميزانية المناسبة لإدارة الجودة في حدود إمكانيات المؤسسة، كما يطمح المسؤول عن إدارة الجودة إلى عملية التحسين المستمر.

كما تجدر الإشارة الى أن المؤسسة (MANTAL) انتقلت من نظام إدارة جودة اصدار 2008 إلى نظام إدارة جودة اصدار 2015 (ISO 9001)، وذلك من أجل تعزيز الأداء العام للمنظمة (منذ 03 مارس 2018).

➤ مراحل عملية الإنتاج بمؤسسة (MANTAL)

تمر عملية انتاج البطانيات (الأغطية) على مجموعة مراحل قبل أن تعرض للسوق، والمتمثلة في:

● الصباغة:

عملية اقتناء المادة الأولية المتمثلة في الاكريليك، حيث تكون بيضاء في شكلها الخام، ثم يتم إضافة لها الملون لكل 400 كغ، ومادة ثانوية للمساعدة على ثبات الصباغة، وتعرض بعد ذلك على درجة حرارة مئوية $100^{\circ}C$ وذلك للقضاء على البكتيريا والجراثيم، وتمر بعد ذلك لآلة Pilonneuse وبمساعدة العامل يفتحها من أجل غسلها، ثم تمر لوعاء التعقيم Autoclave، ثم لآلة العصر Essoreuse، بعد ذلك يعاد فتحها بواسطة Ouvreuse، لتمر بعد ذلك لآلة Brise-balles لتكون في شكل مادة أولية مصبوغة.

● الغزل:

بعد أن يتم الحصول على المادة الأولية المصبوغة تمر لآلة Chargeuse، أين يقوم العامل بفتح المادة. ثم تمر بعد ذلك لغرف Multi mélange (قد يصل العدد إلى ثمانية ألوان، و ذلك حسب رغبة الزبون ، و تفضيلاته، إلا أنه في الوقت الحالي يقتصر المركب باللونين البرتقالي و الأخضر للقطاع العسكري)، لتسحب بعد ذلك بواسطة مكثف Condenseur الى آلة الندف Cardage لتعطينا صوف مندوف (Ruban laine cardée). يمرر بعد ذلك لـ Le banc d'étirage يكون في حالة صلابة حتى يتمكن تمريره عبر ماكينة كهربائية (Rotor OE (open –end)، لنخلص في نهاية هذه المرحلة بالحصول على المادة الأولية الثانية المتمثلة في لفائف خيط الأكريليك Bobines de fils acryliques.

• النسيج (الحيآكة):

بعد الحصول على لفائف الصوف تمر إلى مرحلة النسيج التي تتم عن طريق الجمع بين خيوط الاكريليك وخيوط البوليستر بفضل آلة Ourdissoir، والتي تتيح التنقل بمركبة تقاطعية للفائف المختلفة، والتي يتم التحكم بها بواسطة شاشة التحكم، بعد الحصول على حزم يتم نقلها بواسطة عربات لآلة (Machine a jacquard/ratière) لتعطينا في نهاية هذه العملية نسيج نصف نهائي (Tissu semi-fini).

• الاقمام (اللمسات الأخيرة):

بعد حصولنا من المرحلة السابقة على نسيج نصف نهائي تقوم آلة Machine a tandem التي تعمل على تكثيف الألياف للوجه الثاني، لتمر الأغطية بعد ذلك لعملية التلميع، ثم عملية التقطيع (حسب الابعاد المطلوبة). لتنتقل بعد ذلك لعملية غرز الشريط على أطراف الغطاء، لتعطينا المنتج النهائي، ثم توجه بعد ذلك لعملية الطي، والتغليف، ليتم تسويقها بعد ذلك (البيع).

ما ورد سابقا من مراحل ينطبق على القطع الكلاسيكية التي تصدر من المؤسسة، أما القطع الجديدة RASCHAL المتمثلة في بطانيات ترارس (المطبوعة والمزخرفة)، والتي تعتمد كمادة أولية على خيط مصبوغ جاهز (مستورد) نجده بألوان مختلفة، يتم تمريره عبر آلة Ourdissage، التي تقدم لنا حزم (ensemble ourdee). لآلة راشال (Une machine Rachel)، والتي تحتاج 8 أحزمة من البوليستر (لأنه رفيع مقارنة مع خيط الاكريليك) و4 أحزمة من الاكريليك. فتقوم بنسجه بواسطة إبر الحياكة لتخرج لنا نسيج نصف تام. ليمر بعد ذلك عبر آلة القطع Machine coupeuse والتي تقوم بتجزئته إلى وجهين (نسيج نصف نهائي مزدوج وجه A والوجه B).

الوجه A يمر إلى عملية المعالجة من خلال التبخير، الغسل ثم التجفيف. بعد ذلك يمر الغطاء لمرحلة تفقد العيوب إن وجدت، والتحقق من مطابقة النسيج للمعايير المطلوبة، ثم يتم تمرير الوجه B عبر آلة الندف، ثم آلة Lustrage للقيام بهذيب الألياف وتمشيطها، للحصول على سطح متساوي.

وكل هذه المراحل من أجل التهيئة لآلة الطبع (الحفر) Graveuse والتي تقوم بحفر الشكل (حسب الطلب)، على درجة حرارة جد عالية مقدرة بالمتوسط 250°C (هذا فيما يخص القماش الموحد)، ثم بعد ذلك تمرر للقص، ثم غرز الشريط على أطراف البطانية (الغطاء) لتعطينا المنتج النهائي الذي يوجه للتسويق بعد طيه، وتعبئته، في الأغلفة الخاصة به.

➤ مبيعات مؤسسة (MANTAL) وزبائنها الأوفياء:

أولاً: مبيعات المؤسسة (MANTAL):

كما هو معلوم ان المؤسسة تنشط في النسيج والغزل، اختلفت في الآونة الأخيرة في انتاج البطانيات (الاعطية) فقط؛ من منتجاتها: بطانيات جاكارد، بطانيات راتيار، بطانيات للصغار، خيوط مغزولة حرفية للنسيج المحلي.

هذا ما فتح لها الفرصة لتنويع التصاميم تحت علامات، وأبعاد مختلفة، وهذا راجع حسب رغبة الزبون وتفضيلاته.

ثانياً: زبائن مؤسسة (MANTAL) الأوفياء:

يعتبر الزبون بمثابة رأسمال المؤسسة، لذا تسعى هاته الأخيرة كسب قاعدة زبائن أوفياء، لضمان سير العملية البيعية بشكل مستمر لا في شكل مبيعات آنية فقط، هذا في ظل وجود مؤسسات منافسة لها.

وبطبيعة الامر نجد مؤسسة (MANTAL) تتعامل مع زبائن أوفياء بشكل دائم (على رأسهم القطاع العسكري).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب 1: أسئلة وفرضيات الدراسة

الفرع 1: أسئلة الدراسة

لقد سبق وذكرنا إشكالية الدراسة، لكن لا بأس أن نذكر بها والتي صغناها على النحو التالي:

كيف يمكن للاتصال أن يساهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، داخل المؤسسة الاقتصادية؟

كما يمكن انطلاقاً من هذه الإشكالية، طرح بعض الأسئلة الفرعية الأخرى كالتالي:

- هل تؤثر درجة ثقة الموظفين في قيادة التغيير، على عملية التغيير التنظيمي؟
- هل تؤثر جودة وسائل الاتصال على مسار التغيير التنظيمي؟
- هل يساهم حجم الرضا عن المعلومات الخاصة بالتغيير، في تخفيف مقاومة التغيير؟
- هل تدرك المؤسسات، أهمية الاتصال أثناء عملية التغيير في تقليل الغموض أثناء التغيير؟

الفرع 2: فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات إجابات مؤقتة ومحتملة لأسئلة البحث، حيث يقوم الباحث باختبار صحتها من عدمه عن

طريق مختلف الأساليب المتوفرة عبر منهج البحث. وسنطلق من الفرضيات التالية، وذلك بغرض إثبات صحتها،

أو خطئها.

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للاتصال على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لكل من (الوضوح، اتجاه وتدفق الاتصال، الرضا، درجة الدقة، الثقة، وجودة وسائل الاتصال) على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال وبين كل من ملائمة التغيير، فعالية التغيير، درجة الغموض، ومقاومة التغيير، عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين درجة الغموض ومقاومة التغيير عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ملائمة التغيير وبين درجة الغموض وفعالية التغيير، عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على التغيير التنظيمي في مؤسسة Mantal تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي).

المطلب 2: منهج، نموذج، وأداة الدراسة

الفرع 1: منهج الدراسة

- تصميم البحث: إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي نستخدمه في الدراسة، وكذلك نوعية المشكلة المدروسة وأهدافها، ومنه فإن المسار البحثي للموضوع هو الذي يحدد لنا المنهج الواجب اتباعه. وفي بحثنا هذا سنعتمد على المنهج الوصفي، وكذا التحليلي.

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يهتم بدراسة العلاقة بين الاتصال والتغيير التنظيمي، لذا استخدمنا المنهج الوصفي والذي يهدف الى تحديد مواصفات وخصائص الظاهرة تحديدا كميًا ونوعيًا، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، والمنهج التحليل بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين الاتصال ومسار التغيير التنظيمي، وما إذا كانت هناك تأثيرات أم لا.

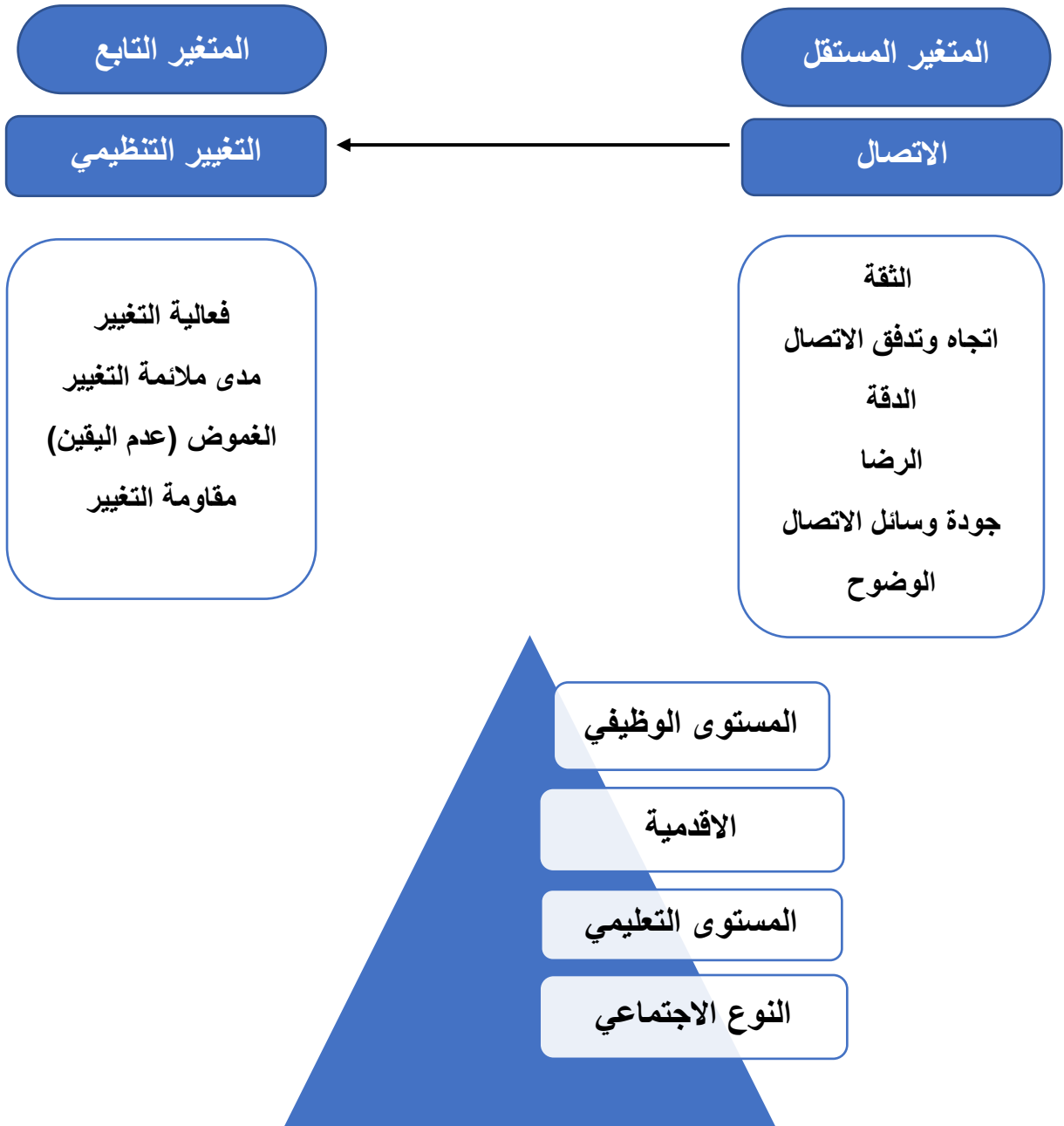
وفيما يتعلق بالجانب الميداني، فقد اتخذنا من دراسة الحالة منهجًا، إذ يوفر خاصية التجريب، حيث يتم اسقاط الجانب النظري على ميدان البحث والذي يتمثل في بحثنا هذا في مؤسسة Mantal، إذ قمنا بدراستها عن طريق توزيع الاستبانة المغلقة على أساس مقياس ليكرت الخماسي.

ولقد اعتمدنا الأسلوب الاحصائي، الذي يحول البيانات والمعطيات من صورة كيفية الى صورة كمية سهل قياسها وتحليلها، تحليلًا كميًا. فبعد وصف الظاهرة وتحديد خصائصها ننتقل إلى تحليل هذه الصفات وقياسها. ويتضح هذا كله من خلال تفرغ البيانات وعرضها في جداول ثم مناقشتها، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) (25). آخذين بعين الاعتبار الفرضيات التي تمت صياغتها، والتي تم اختبارها باعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة حسب كل فرض.

الفرع: 2 نموذج الدراسة

بناءً على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أو بأحد المتغيرين، بشكل مباشر أو غير مباشر، إضافة إلى الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية، واستناداً إلى إشكالية الدراسة وأهدافها، تم تشكيل نموذج للدراسة، حيث يعتبر الاتصال متغيراً مستقلاً، والتغيير التنظيمي متغيراً تابعاً، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من اعداد الطالب

الفرع 3: أداة الدراسة

1- أدوات جمع البيانات:

بعد أن تم تحديد أهداف الدراسة بوضوح، وتمت صياغة مشكلة البحث في الإطار النظري المرتكز عليه يأتي دور تحديد الأدوات المناسبة، والتي تمكن من الحصول على معطيات علمية، وموضوعية تخدم أهداف الدراسة والوسائل المعتمدة وهي:

● الملاحظة:

وهي من أهم أدوات جمع البيانات، حيث تسعى للكشف عن تفاصيل الظواهر، وعن العلاقات التي تربط بين عناصرها، وهي عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك لتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بالسلوكيات الظاهرة.

وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة في كامل مراحل البحث انطلاقاً من الخرجات الاستطلاعية، حيث تم تحديد من خلالها مدى ملائمة المؤسسة لدراستنا، وتوفرها على الشروط التي يعالجها البحث، وقد تمت كما استندنا إلى الملاحظة عند نزولنا إلى الميدان وإشرافنا على عملية توزيع وجمع الاستمارات.

● المقابلة:

لقد استندنا إلى هذا الأسلوب عند اجرائنا للدراسة الاستطلاعية، فقد تم اجراء مقابلات مع المرؤوسين لتزويدنا ببعض المعلومات تخدم الموضوع مثل (معلومات حول المؤسسة، مراحل الإنتاج، نوعية العلاقة بين العمال، وإذا ما تم القيام بتغييرات حديثة في المؤسسة، ومتى، الخ).

● الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، من العينة المستهدفة، وذلك اعتباراً بأنها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، حيث تمكن من صبر آراء المبحوثين، واستخلاص العلاقة ودرجة قوتها بين المتغيرات المستقلة والتابعة لها.

تتكون الاستبانة من مقدمة صغيرة، وثلاثة أجزاء، وهي كالاتي:

- مقدمة تعريفية توضح للمستجيب الغرض من البحث، كما تبين السرية التي تحظى بها المعلومات، واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.
- الجزء الأول يمثل معلومات شخصية: يحتوي الجزء الأول على المعلومات الشخصية، ويتكون من النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات العمل في المؤسسة، والمستوى الوظيفي.
- الجزء الثاني خاص بمحور الاتصال: الجزء الثاني والخاص بمتغير الاتصال، حيث يحتوي على ستة أبعاد. تعكس درجة الثقة، اتجاه وتدفق المعلومات، ودرجة دقتها، الرضا عن المعلومات والإدارة، جودة وسائل الاتصال المستخدمة، وكذا درجة وضوح المعلومات خارج وأثناء فترة التغيير. ويحتوي كل بعد منها على عدد من البنود كالتالي:

- بعد الثقة ويحتوي على 5 بنود.
- اتجاه وتدفق الاتصال ويحتوي على 5 بنود.
- أما دقة المعلومات فيحتوي على 6 بنود.
- بعد الرضا ويحتوي على 4 بنود.
- بعد جودة وسائل الاتصال والذي يحتوي على 6 بنود.
- وأخيرا بعد الوضوح ويحتوي على 6 بنود.
- الجزء الثالث خصصناه لمحور التغيير التنظيمي: الجزء الثالث محور التغيير التنظيمي، ويحتوي على 4 أبعاد.
- تعكس فعالية التغيير، مدى ملائمة التغيير، درجة الغموض التي تصاحب عملية التغيير، وبعد مقاومة التغيير.
- حيث احتوى البعد الأول، فعالية التغيير على 5 بنود.
- البعد الثاني مدى ملائمة التغيير والذي ضم 4 بنود.
- البعد الثالث الغموض وقد ضم 4 بنود.
- وأخيرا بعد مقاومة التغيير وقد احتوى على 4 بنود.

2- أساليب التحليل المعتمدة

تم الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 25، بهدف استخراج النسب المئوية والتكرارات، والمعالجة الإحصائية. وتم استخدام الاختبارات، وتوظيف الاساليب الاحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبانة.

- مقاييس النزعة المركزية: مثل المتوسطات الحسابية، التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة؛ وتحليل البيانات المتعلقة بآراء العينة حول نموذج تأثير الاتصال على التغيير التنظيمي؛ والانحرافات المعيارية، لتقييم درجة تشتت قيم استجابة آراء العينة عن المتوسط الحسابي.

- تحليل الارتباط لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل، في المتغير التابع.

- تحليل الانحدار المتعدد القياسي: وذلك من أجل اختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- اختبار T لمعرفة دلالات الفروق بين متوسط العينتين.

- تحليل التباين الأحادي ANOVA: للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات.

➤ **صدق وثبات الاستبانة:** بعدما تمت صياغة الاستبانة في شكلها الأولي لابد من إخضاعها لاختباري، الصدق والثبات.

- **صدق الاستبانة:**

قمنا باختبار صدق الاستبانة وفق المعايير المعتمدة، وهذا للتأكد من اتساق العبارات فيها، ومدى صلاحيتها

كأداة لجمع البيانات، حول موضوع الدراسة، وبالتالي اختبار صدقها الظاهري.

وقد تم اجراء التعديلات المقترحة، عليها لتظهر في صورتها النهائية.

- **ثبات الاستبانة:**

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة، وذلك إذا ما تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت

نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبانة، يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة،

وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية

متفاوتة.

وحتى نقيس ثبات الاستبانة تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha)، وذلك بغية التحقق من ثبات أداة الدراسة. حيث تكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، و يستخدم مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha)، لتحديد مدى ثبات اختبار الظاهرة المدروسة وفقا لما يلي:

إذا كانت النتيجة أقل من 60% فإن ثبات الظاهرة المدروسة يعد ضعيفا.

إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70% فإن ثبات الظاهرة المدروسة يعد مقبولا.

إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80% فإن ثبات الظاهرة المدروسة يعد جيدا.

إذا كانت النتيجة أكبر من 80%، فإن ثبات الظاهرة المدروسة يعد ممتازا.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرومباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-2): قيمة معامل Cronbach's Alpha لجميع محاور أداة الدراسة

Cronbach's Alpha	عدد العبارات	
,955	32	محور الاتصال
,679	17	محور التغيير التنظيمي
,940	49	جميع محاور الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ، أكبر من الحد الأدنى في جميع محاور الاستبانة، والمتمثلة في محور الاتصال، ومحور التغيير التنظيمي، مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة، صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

➤ المقياس:

قمنا في دراستنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لنوفر للمستجوبين خمسة احتمالات للإجابة، على عبارات الاستبانة. وقد كانت الاحتمالات كما يلي: لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، وأوافق بشدة.

المطلب 3: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع 1: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد مؤسسة Mantal من إطارات، أعوان تحكم، وعمال تنفيذيون، حيث بلغ عددهم في ديسمبر 2020، 208 فرد. كما يوضح الجدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مختلف الإدارات، وحسب المستوى الوظيفي.

جدول رقم (3-5): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي، والمصالح في مؤسسة

Mantal

المجموع	المالية والمحاسبة	التسويق والتمويل	الإنتاج والصيانة	إدارة الموارد البشرية	المديرية العامة	
38	2	2	13	17	4	إطار
71	1	6	46	15	3	عون تحكم
99	1	8	85	4	1	عامل منفذ
208	4	16	144	36	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على وثائق مؤسسة Mantal

جدول رقم(5-4): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي، والمصالح بالنسب المئوية

المجموع	المالية والمحاسبة	التسويق والتمويل	الإنتاج والصيانة	إدارة الموارد البشرية	المديرية العامة	
18.26	0.96	0.96	6.25	8.17	1.92	إطار
34.12	0.48	2.88	22.11	7.21	1.44	عون تحكم
47.58	0.48	3.84	40.86	1.92	0.48	عامل منفذ
99.96	1.92	7.68	69.22	17.3	3.84	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على وثائق مؤسسة Mantal

الفرع 2: عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فتتكون من مجموعة من الموظفين والعمال، من مؤسسة منطال، تم سحب العينة بالطريقة العشوائية من كل طبقة من المستويات الوظيفية. حيث أخذنا نسبة 40 % من مجموع المجتمع، لتمثل العينة التي سنقوم بدراستها، وبعد ذلك يتم توزيع الاستبانة عليها.

جدول رقم(5-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، والمصالح

المجموع	المالية والمحاسبة	التسويق والتمويل	الإنتاج والصيانة	إدارة الموارد البشرية	المديرية العامة	
15.13	0.79	0.79	5.18	6.78	1.59	إطار
28.3	0.39	2.39	18.35	5.98	1.19	عون تحكم
39.46	0.39	3.18	33.91	1.59	0.39	عامل منفذ
82.89	1.57	6.36	57.44	14.35	3.17	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

مع تقريب النسب، يصبح توزيع العينة على مختلف الأقسام كالاتي:

جدول رقم(5-6): توزيع عينة الدراسة بالنسب المئوية (بعد تقريب النسب)

المجموع	المالية والمحاسبة	التسويق والتمويل	الإنتاج والصيانة	إدارة الموارد البشرية	المديرية العامة	
16	1	1	5	7	2	إطار
27	-	2	18	6	1	عون تحكم
39	-	3	34	2	-	عون منفذ
82	2	6	57	14	3	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

قمنا بتوزيع 82 استبانة على عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 75 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 61.5%، وبعد الفرز تبين أن ثلاثة منها، غير صالحة للدراسة. ليصبح عدد الاستبيانات 72 استبانة صالحة للدراسة والتحليل الاحصائي، أي ما نسبته 59.04%.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

المطلب 1: تحليل خصائص العينة

لقد استهدفت الدراسة الموظفين والعمال، في مؤسسة Mantal، على اختلاف رتبهم، وتخصصاتهم، ومستوياتهم، وفيما يلي وصف لخصائص العينة المدروسة.

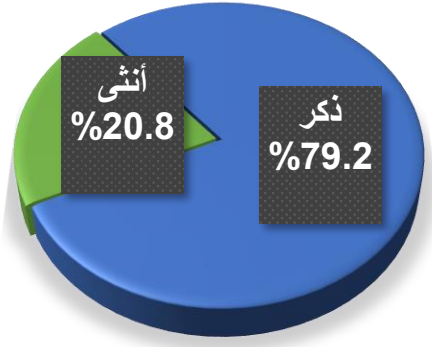
1- حسب متغير النوع الاجتماعي:

العينة المدروسة والمقدرة بـ (72) فرد.

جدول رقم (5-7): توزيع أفراد العينة وفق النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	57	79,2
أنثى	15	20,8
	72	100,0

شكل (5-3): توزيع أفراد العينة وفق النوع



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

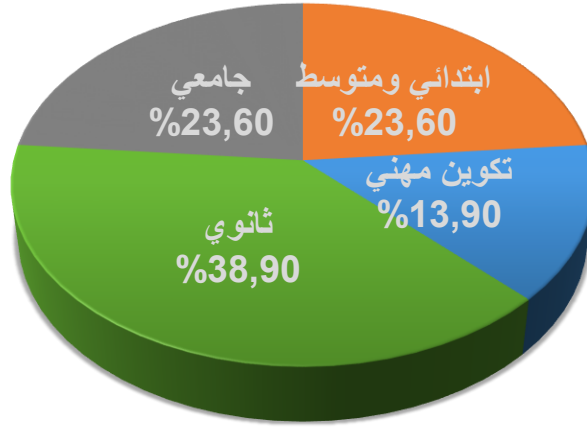
يتضح من الجدول (5-7) أن نسبة الذكور بقدر 79.2%، وهي نسبة أكبر من نسبة الاناث والتي تقدر بـ 20.8%. وهذا طبيعي نظرا لطبيعة النشاط الإنتاجي في المؤسسة والذي يعتمد على القوة العضلية، حيث يتميز بإنتاج المواد الثقيلة. إضافة الى أن جميع الاناث في المؤسسة تعمل في الإدارة.

2- حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (5-8): توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
23,6	17	ابتدائي ومتوسط
13,9	10	تكوين مهني
38,9	28	ثانوي
23,6	17	جامعي
100,0	72	المجموع

شكل (5-4): توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

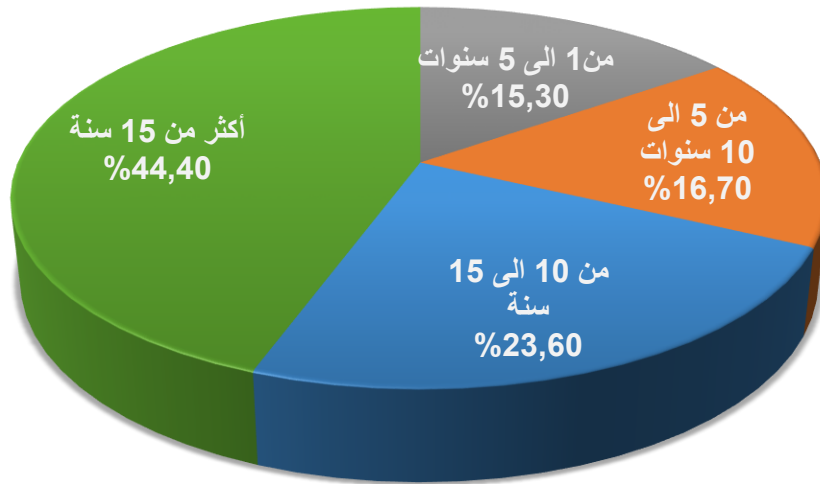
من الجدول والشكل السابق، نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال من حيث التعليم هم من لديهم مستوى ثانوي بنسبة 38.89%، ثم تليها ثاني نسبة ممن لديهم مستوى ابتدائي/متوسط، والمستوى الجامعي، بنسب متساوية قدرت بـ 23.6% لكلى المستويين، وهذا رغم أن طبيعة نشاط المؤسسة انتاجي ولا يحتاج الى مجهود فكري، ويرجع هذا لشح مناصب الشغل، حيث نجد أن الكثير من أفراد العينة ممن لهم مستوى ثالثة ثانوي ويعمل كعون تنفيذ لعدة سنوات. وذلك بدافع العمل في مؤسسة توفر نوعًا من الاستقرار، عن طريق أحر شهري، والتأمين. ثم نجد آخر نسبة فئة التكوين المهني والتي قدرت بـ 13.9%.

3- حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (5-9): توزيع أفراد العينة وفق الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة
من 1 الى 5 سنوات	11	15,3
من 5 الى 10 سنوات	12	16,7
من 10 الى 15 سنة	17	23,6
أكثر من 15 سنة	32	44,4
	72	100,0

شكل (5-5): توزيع أفراد العينة وفق الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يقدم لنا الجدول والشكل السابقين، معلومات حول نسبة المستجوبين على الاستبانة من حيث الاقدمية إذ نلاحظ أن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 44.4% هي للعمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة أقدمية، مما يشير إلى أن المؤسسة قد عملت على استقرار اليد العاملة، وذلك من خلال الاعتماد على التوظيف الداخلي. وفي المرتبة الثانية بنسبة 23.6%، يأتي الأفراد بـ 10 سنوات إلى 15 سنة خبرة مهنية، ثم تليها فئة العمال بخبرة مهنية مقدرة بـ 5 سنوات إلى 10 سنوات عمل في المؤسسة، بنسبة 16.7%. وأخيراً نجد أن أصغر نسبة للعمال من حيث الخبرة، قدرت بـ 15.3%، يمثلها العمال بخبرة مهنية تقدر بـ 5 سنوات أو أقل.

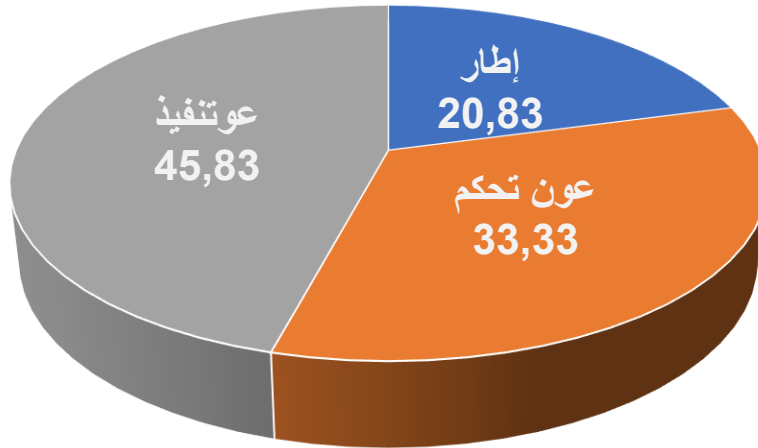
4- حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (5-10): توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة
إطار	15	20,83
عون تحكم	24	33,33
عون تنفيذ	33	45,83
	72	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

شكل (5-6): توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي



من خلال المعطيات في الجدول رقم (5-10) ومن الشكل البياني، يتبين لنا أن ما نسبته 45.83% من أفراد العينة هم من طبقة العمال التنفيذيين، ثم في المرتبة الثانية نجد فئة أعاون التحكم بنسبة تقدر بـ 33.33%، وهذا معقول نظرا لطبيعة النشاط داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد غالبية العمال في ورشات الإنتاج. ثم نجد الإطارات بنسبة 20.83%، والتي تمثل أقل نسبة.

المطلب 2: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول اتجاه وتدفق الاتصال

- حساب المتوسط المرجح:

$$\text{حساب المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{حساب طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 4 / 5 = 0.8$$

جدول رقم (5-11): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح	الاستجابة
منخفض	0.8	من 1 الى 1.79	لا أوافق بشدة
	0.8	من 1.80 الى 2.59	لا أوافق
متوسط	0.8	من 2.60 الى 3.39	محايد
مرتفع	0.8	من 3.40 الى 4.19	أوافق
	0.8	من 4.19 الى 5	أوافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (5-11) المجال الفئوي لإجابات الأفراد بناءً على درجات سلم ليكرت الخماسي، وذلك حتى

نسهل تصنيف إجابات العينة المدروسة إلى ثلاث درجات للموافقة. تعتبر موافقة افراد العينة منخفضة عندما

يكون المتوسط ما بين القيمتين (1 - 2.59)، وتكون درجة الموافقة متوسطة إذا ما انحصر المتوسط ما بين

(2.60 - 3.39). وتعتبر الموافقة مرتفعة إذا تراوحت قيمة المتوسط المرجح بين (3.40 - 5).

جدول رقم (5-12): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة الثقة في المعلومات

الثقة									
الرقم	البند	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	أشعر بارتياح وحرية عند مناقشة المشاكل مع مسؤولي، دون ان يعرض ذلك منصبى للخطر، او يتسبب في الحقد عني	1	11	5	45	10	0.937	3.72	موافق
		%	1.4	15.3	6.9	62.5			
2	كل فرد يستطيع تقديم رأيه بخصوص التغيير	7	13	12	38	2	1.086	3.21	محايد
		%	9.7	18.1	16.7	52.8			
3	يتم تقييم النقد بخصوص التغيير بموضوعية وأريحية	6	15	16	33	2	1.052	3.14	محايد
		%	8.3	20.8	22.2	45.8			
4	يتم تقديم التغيير من طرف الإدارة بشكل جذاب	9	19	17	26	1	1.086	2.87	محايد
		%	12.5	26.4	23.6	36.1			
5	أثق في إدارة المؤسسة بشكل كبير	10	21	11	29	1	1.142	2.86	محايد
		%	13.9	29.2	15.3	40.3			
	نتيجة البعد الأول ككل								
	الثقة								
							0.76	3.16	محايد

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات افراد العينة نحو البند الأول كانت ضمن مرتفع وهي اعلى متوسط حسابي قدر ب 3.72، وهي (أشعر بارتياح وحرية عند مناقشة المشاكل مع مسؤولي، دون ان يعرض ذلك منصبى للخطر، او يتسبب في الحقد عني)، كما كانت إجابات الافراد ضمن متوسط على باقي البنود، وجاء في المرتبة الثانية بند (كل فرد يستطيع تقديم رأيه بخصوص التغيير) بمتوسط حسابي قدره 3.21، يليه البند الثالث (يتم تقييم النقد بخصوص التغيير بموضوعية وأريحية) بمتوسط حسابي قدر ب 3.14، ويقع آخر بند (أثق في إدارة المؤسسة بشكل كبير) بمتوسط حسابي قدره 2.86.

كما أن الاتجاه العام لمحور الثقة يقع ضمن المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3.16، إضافة الى انحراف معياري 0.76، ما يعني أن هنالك إجماعا من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (5-13): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول اتجاه وتدفق الاتصال

اتجاه و تدفق الاتصال									
الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
6	2.72	1.103	1	22	16	22	11	تكرار	لدي إمكانية الوصول الى كل المعلومات عن التغيير بشكل سهل
			1.4	30.6	22.2	30.6	15.3	%	
7	3.86	0.810	9	53	2	7	1	تكرار	تصلني الارشادات حول كيفية قيامي بعملية من طرف مسؤولي
			12.5	73.6	2.8	9.7	1.4	%	
8	3.68	1.085	12	42	6	7	5	تكرار	تصلني الارشادات حول كيفية قيامي بعملية من طرف زملائي
			16.7	58.3	8.3	9.7	6.9	%	
9	2.93	1.154	0	33	13	14	12	تكرار	تم إقرار برنامج تكوين لمرافقة التغيير التنظيمي
			0	45.8	18.1	19.4	16.7	%	
10	3.26	1.186	9	29	12	16	6	تكرار	المعلومات حول التغيير غالبا تصل في اتجاه واحد من الإدارة الى الموظفين
			12.5	40.3	16.7	22.2	8.3	%	
محايد	3.29	0.653	نتيجة البعد الثاني اتجاه و تدفق الاتصال						

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن البند السابع (تصلني الارشادات حول كيفية قيامي بعملية من طرف مسؤولي) حاز على أكبر متوسط حسابي قدره 3.86، وتقع إجابات العينة فيه ضمن خانة الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.810. كما كان اعلى ثاني متوسط حسابي للبند الثامن (تصلني الارشادات حول كيفية قيامي بعملية من طرف زملائي) والمقدر بـ 3.68، وانحراف معياري قدره 1.085. ثم كانت باقي الإجابات حول البنود الثالث، العاشر، التاسع، والسادس ضمن خانة المحايدة، بترتيب متوالي، حيث البند العاشر (المعلومات حول التغيير غالبا تصل في اتجاه واحد من الإدارة الى الموظفين) تحصل على اعلى متوسط من بين البنود الثلاث الأخرى قدره 3.26، وانحراف معياري قدره 1.186. ثم يليه البند التاسع (تم إقرار برنامج تكوين لمرافقة التغيير التنظيمي) بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.93، ثم أخيرا البند السادس (لدي إمكانية الوصول الى كل المعلومات عن التغيير بشكل سهل) بمتوسط حسابي قدره 2.72، وانحراف معياري قدره 1.103.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لمحور اتجاه و تدفق الاتصال، فقد قدر بـ 3.29، مما يعكس درجة موافقة متوسطة حول اتجاهات و تدفق الاتصال في المؤسسة. وبانحراف معياري قدره 0.653، والذي يعني وجود اجماع من قبل افراد العينة.

جدول رقم (5-14): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دقة المعلومات

الدرجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الدقة	
محايد	3	3.34	1.036	5	37	11	16	3	المعلومات التي تصلني من طرف مسؤولي دقيقة	11
				6.9	51.4	15.3	22.2	4.2		
محايد	2	3.34	0.921	2	38	18	11	3	المعلومات التي تصلني من طرف من أراسهم دقيقة	12
				2.8	52.8	25	15.3	4.2		
موافق	1	3.41	1.044	6	38	12	12	4	المعلومات التي تصلني من طرف زملائي دقيقة	13
				8.3	52.8	16.7	16.7	5.6		
محايد	6	2.57	1.111	1	19	13	26	13	المعلومات التي أحتاجها تصلني في الوقت المناسب	14
				1.4	26.4	18.1	36.1	18.1		
محايد	4	3.14	1.129	1	39	10	13	9	المعلومات التي تصلني تساعد على فهم ما يحدث أثناء التغيير	15
				1.4	54.2	13.9	18.1	12.5		
محايد	5	2.87	1.112	0	28	19	13	12	تصلني تقارير حول كيفية التعامل مع المشاكل في مرحلة التغيير	16
				0	38.9	26.4	18.1	16.7		
محايد	3.16	0.784	نتيجة البعد الثالث دقة المعلومات							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن العبارة الثالثة وهي (المعلومات التي تصلني من طرف زملائي دقيقة) لها أعلى متوسط حسابي مقدر بـ 3.41، وانحراف معياري يساوي 1.044. ثم تتجه باقي إجابات العينة المدروسة الى المتوسط، حيث تصدر العبارتين الأولى والثانية باقي العبارات بمتوسط حسابي قدره 3.34، إلا أن العبارة الثانية (المعلومات التي تصلني من طرف من أراسهم دقيقة) لها أقل انحراف معياري 0.921. ثم تليها العبارة الأولى (المعلومات التي تصلني من طرف مسؤولي دقيقة) بانحراف معياري مساو لـ 1.036، ثم تليها العبارة (المعلومات التي تصلني تساعد على فهم ما يحدث أثناء التغيير) بمتوسط حسابي قدره 3.14، وانحراف معياري 1.129. ثم نجد عبارة (تصلني تقارير حول كيفية التعامل مع المشاكل في مرحلة التغيير) بمتوسط حسابي يساوي 2.78، وانحراف معياري يقدر بـ 1.112.

ثم نجد العبارة الرابعة آخرًا وهي (المعلومات التي أحتاجها تصلني في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي قدره 2.57، وانحراف معياري يساوي 1.111.

أما بخصوص المتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.16، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على دقة المعلومات في المؤسسة، كما يدل الانحراف المعياري، على اجماع أفراد العينة حيث قدر بـ 0.784.

جدول رقم (5-15): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا عن المعلومات والاتصال

الرضا										
درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تكرار	
محايد	4	2.68	0.99	1	18	16	31	6	تكرار	المعلومات التي تقدم لي حول التغيير كافية
				1.4	25	22.2	43.1	8.3	%	
محايد	3	2.71	1.249	4	20	15	17	16	تكرار	أشعر ان فريق الإدارة يمتلك الرؤية، والمعرفة حول اتجاه المؤسسة
				5.6	27.8	20.8	23.6	22.2	%	
محايد	1	2.89	1.094	1	27	16	19	9	تكرار	أنا راض على دقة و حجم المعلومات التي تصلني
				1.4	37.5	22.2	26.4	12.5	%	
محايد	2	2.83	1.278	2	30	11	12	17	تكرار	أشعر بالرضا بخصوص الوسائل المستخدمة في الاتصال أثناء التغيير
				2.8	41.7	15.3	16.7	23.6	%	
محايد		2.78	0.954	نتيجة البعد الرابع الرضا						

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يتبين من خلال الجدول السابق، أن اجمالي إجابات الباحثين، كان ضمن الموافقة المتوسطة. وتحمل العبارة الثالثة (أنا راض على دقة وحجم المعلومات التي تصلني) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.89، وانحراف معياري قدرة 1.094، ثم تليها العبارة الرابعة (أشعر بالرضا بخصوص الوسائل المستخدمة في الاتصال أثناء التغيير) بمتوسط حسابي مساو لـ 2.83، وانحراف معياري قدره 1.278. بعدها في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الثانية (أشعر ان فريق الإدارة يمتلك الرؤية، والمعرفة حول اتجاه المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 2.71، وانحراف معياري

1.249. وأخيراً لدينا العبارة الأولى (المعلومات التي تقدم لي حول التغيير كافية) بمتوسط حسابي قدره 2.68، وانحراف معياري 0.99.

أما المتوسط الحسابي العام للمحور فقدر بـ 2.78، مما يعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة حول الرضا على إدارة التغيير، كما أن الانحراف المعياري يدل على اتفاق كبير على الإجابات بين أفراد العينة.

جدول رقم (5-16): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جودة وسائل الاتصال

البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
جودة وسائل الاتصال									
21	يوجد تنوع في الوسائل المستعملة في الاتصال حسب ما يتطلبه الظرف	16	13	8	33	2	2.89	5	محايد
		22.2	18.1	11.1	45.8	2.8			
22	الاجتماعات تنظم بشكل جيد	7	9	16	37	3	3.28	1	محايد
		9.7	12.5	22.2	51.4	4.2			
23	التوجيهات المكتوبة الموجهة لي والتقارير واضحة وموجزة	7	12	16	34	3	3.19	2	محايد
		9.7	16.7	22.2	47.2	4.2			
24	منشورات المؤسسة مفيدة وتوفر الكثير من المساعدة	11	12	14	33	2	3.04	3	محايد
		15.3	16.7	19.4	45.8	2.8			
25	تم وضع عدة أدوات اتصال بخصوص التغيير	12	18	12	29	1	2.84	6	محايد
		16.7	25	16.7	40.3	1.4			
26	قنوات الاتصال تسمح بمشاركة المعلومات بين الموظفين وقادة التغيير المعنيين	10	18	16	26	2	2.89	4	محايد
		13.9	25	22.2	36.1	2.8			
محايد	نتيجة البعد الخامس جودة وسائل الاتصال					0.960	3.02		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول السابق، أن اتجاه كل إجابات أفراد العينة في المحور، كان نحو الموافقة المتوسطة. حيث نجد أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الثانية (الاجتماعات تنظم بشكل جيد) حيث كان مساو لـ 3.28، وانحراف معياري قدره 1.064، ثم تأتي العبارة الثالثة (التوجيهات المكتوبة الموجهة لي والتقارير واضحة وموجزة) ثانياً، بمتوسط حسابي قدره 3.19، وانحراف معياري 1.083، تليها العبارة الرابعة (منشورات المؤسسة مفيدة وتوفر الكثير من المساعدة) بمتوسط حسابي يساوي 3.04، وانحراف معياري 1.168، ثم تأتي في المرتبة الرابعة كل من العبارة السادسة (قنوات الاتصال تسمح بمشاركة المعلومات بين الموظفين وقادة التغيير المعنيين)، والعبارة الأولى (يوجد تنوع في الوسائل المستعملة في الاتصال حسب ما يتطلبه الظرف) بمتوسط حسابي قدره 2.89، وانحراف معياري مساو لـ 1.132، بالنسبة للعبارة السادسة، أما العبارة الأولى فكان انحرافها المعياري يساوي 1.284.

أما أدنى متوسط حسابي فكان من نصيب العبارة الخامسة (تم وضع عدة أدوات اتصال بخصوص التغيير) حيث قدر بـ 2.84، وانحراف معياري مساو لـ 1.170.

أما قيما يخص المتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.02، مما يدل على درجة متوسط، حول جودة وسائل الاتصال، وبإجماع أفراد العينة المبحوثة، كما يشير إليه الانحراف المعياري المقدر بـ 0.960.

جدول رقم (5-17): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة وضوح الاتصال

الوضوح											
درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تكرار		
محايد	6	2.79	1.060	2	20	19	23	8	تكرار	المعلومات حول التغيير واضحة تماما	27
				2.8	27.8	26.4	31.9	11.1	%		
محايد	5	2.84	1.129	2	24	16	19	10	تكرار	كل فرد يستطيع تقديم رأيه حول التغيير	28
				2.8	33.3	22.2	26.4	13.9	%		
محايد	2	3.13	1.078	2	33	18	11	8	تكرار	أفهم بالضبط لماذا نقوم بعملية التغيير	29
				2.8	45.8	25	15.3	11.1	%		
محايد	1	3.15	1.056	3	31	18	14	6	تكرار	أعلم جيدا الهدف من التغيير	30
				4.2	43.1	25	19.4	8.3	%		
محايد	3	3.02	1.186	4	30	11	18	9	تكرار	خلال التغيير يتم اعلام كل العمال بالقرارات المتخذة بخصوص هذا التغيير	31
				5.6	41.7	15.3	25	12.5	%		
محايد	4	2.93	1.091	3	23	20	18	8	تكرار	يتم اعلام كل فرد في المؤسسة بشكل جيد وعلى اطلاع مستمر بتأثير التغيير على عمله	32
				4.2	31.9	27.8	25	11.1	%		
محايد	2.98	0.917	نتيجة البعد السادس الوضوح								

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق، بأن أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.15، حيث كان للبند الرابع (أعلم جيدا الهدف من التغيير) بانحراف معياري يساوي 1.056، ثم يليه البند الثالث (أفهم بالضبط لماذا نقوم بعملية التغيير) بمتوسط حسابي قدره 3.13، وانحراف معياري قدره 1.078، ثم تأتي العبارة الخامسة (خلال التغيير يتم اعلام كل العمال بالقرارات المتخذة بخصوص هذا التغيير) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.02، وانحراف معياري 1.186. بعدها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 2.93، تأتي عبارة (يتم اعلام كل فرد في المؤسسة بشكل جيد وعلى اطلاع مستمر بتأثير التغيير على عمله) في المرتبة الرابعة، وبانحراف معياري قدره 1.091. وفي المرتبة الخامسة لدينا العبارة الثانية (كل فرد يستطيع تقديم رأيه حول التغيير)، بمتوسط حسابي قدره 2.84، وانحراف معياري قدر بـ 1.129. أما في المرتبة السادسة والأخيرة نجد العبارة الأولى (المعلومات حول التغيير واضحة تماما) بمتوسط حسابي يساوي 2.79، وانحراف معياري قدره 1.060.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للمحور فقد قدر بـ 2.98، ما يجعل درجة الموافقة متوسطة على مدى وضوح المعلومات، وبإجماع أفراد العينة كما يدل على ذلك تدني الانحراف المعياري والمقدر بـ 0.917.

جدول رقم(5-18): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فعالية التغيير التنظيمي

المحور الثاني: التغيير التنظيمي									
فعالية التغيير	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
33	تكرار	3	4	4	8	0.861	3.81	5	موافق
	%	4.2	5.6	5.6	11.1				
34	تكرار	0	3	6	9	0.615	3.95	2	موافق
	%	0	4.2	8.3	12.5				
35	تكرار	2	3	7	7	0.769	3.83	4	موافق
	%	2.8	4.2	9.7	9.7				
36	تكرار	0	2	5	14	0.612	4.06	1	موافق
	%	0	2.8	6.9	19.4				
37	تكرار	0	3	8	10	0.647	3.94	3	موافق
	%	0	4.2	11.1	13.9				
نتيجة البعد السابع									
فعالية التغيير									
						0.565	3.92		موافق

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول السابق، يتبين لنا أن اتجاه إجابات أفراد العينة لكل العبارات جاءت ضمن الموافقة المرتفعة. وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الرابعة (عندما أفتنع، يمكنني تعلم كل ما هو مطلوب عند اعتماد هذا التغيير). حيث قدر بـ 4.06، وانحراف معياري قدره 0.612، ثم تأتي العبارة الثانية والمتمثلة في (أعتقد انه يمكنني القيام ببعض المهام التي ستكون مطلوبة بعد التغيير بشكل جيد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مساو لـ 3.95، وانحراف معياري قدر بـ 0.615، تليها العبارة الخامسة (لدي ثقة بفضل تجربتي السابقة، بأن أدائي سيكون ناجحا بعد إجراء التغيير.)، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.94، وانحراف معياري قدره 0.647. ثم تليها العبارة الثالثة المتمثلة في (لدي المهارات اللازمة لإنجاح هذا التغيير.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.83، وانحراف معياري قدره 0.769. وأخيرا العبارة الأولى متمثلة في (أتوقع أنني قادر على التكيف مع العمل الذي سأقوم به عند اعتماد التغيير)، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.81، وانحراف معياري قدره 0.861.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فنجد أنه يدل على مستوى موافقة مرتفعة حول فعالية التغيير، حيث قدر بـ 3.92، كما يدل تدني الانحراف المعياري العام للمحور والمقدر بـ 0.565، على اجماع افراد العينة على الإجابة.

جدول رقم (5-19): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ملائمة التغيير التنظيمي

مدى ملائمة التغيير										
درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تكرار	مدى ملائمة التغيير
محايد	2	3.29	1.118	4	38	13	9	8	تكرار	يتناسب هذا التغيير مع أولويات منظماتنا
				5.6	52.8	18.1	12.5	11.1	%	
موافق	1	3.55	0.932	5	44	12	8	3	تكرار	سيجعل هذا التغيير وظيفتي أسهل
				6.9	61.1	16.7	11.1	4.2	%	
محايد	3	3.25	1.010	3	33	19	11	5	تكرار	أعلم كل فوائد التغيير
				4.2	45.8	26.4	15.3	6.9	%	
محايد	4	2.78	0.996	0	19	28	15	10	تكرار	تم تنفيذ التغيير في وقته المناسب
				0	26.4	38.9	20.8	13.9	%	
نتيجة البعد الثامن										ملائمة التغيير
محايد		3.22	0.844							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول السابق، نجد أن معظم اتجاهات الإجابة من طرف أفراد العينة تقع ضمن الموافقة المتوسطة، باستثناء العبارة الثانية والمتمثلة في (سيجعل هذا التغيير وظيفتي أسهل). حيث كانت بدرجة موافق لتحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.55، وانحراف معياري قدره 0.932، ثم تليها العبارة الأولى والمتمثلة في (يتناسب هذا التغيير مع أولويات منظماتنا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.29، وانحراف معياري قدره 1.118. ثم نجد العبارة الثالثة والمتمثلة في (أعلم كل فوائد التغيير) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.010. ثم نجد أخيراً العبارة الرابعة والمتمثلة في (تم تنفيذ التغيير في وقته المناسب) وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.78، وانحراف معياري قدره 0.966.

وفيما يخص المتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.22، حيث يدل على موافقة متوسطة حول مدى ملائمة التغيير، كما يشير الانحراف المعياري بقيمة 0.844 الى اجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (5-20): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة الغموض المرافقة للتغيير التنظيمي

الغموض (عدم اليقين)									
البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
42	تكرار	6	27	22	15	2	0.981	1	محايد
	%	8.3	37.5	30.6	20.8	2.8			
43	تكرار	8	29	21	12	2	0.988	3	محايد
	%	11.1	40.3	29.2	16.7	2.8			
44	تكرار	9	27	22	6	8	1.148	2	محايد
	%	12.5	37.5	30.6	8.3	11.1			
45	تكرار	7	34	18	11	2	0.963	4	لا أوافق
	%	9.7	47.2	25	15.3	2.8			
نتيجة البعد التاسع									
الغموض									
						0.810	2.63	محايد	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول السابق، نجد أن اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات الغموض، كانت ضمن الموافقة المتوسطة، باستثناء العبارة الرابعة والمتمثلة في (سيكون مستقبلي في هذه الوظيفة محدودًا بسبب هذا التغيير.)، والتي جاءت ضمن عدم الموافقة. كما نجد أعلى متوسط حسابي والمقدر بـ 2.72، كان للعبارة الأولى والمتمثلة في (التغيير يشعرني بعدم الأمان بشأن مستقبلي في هذه المنظمة)، وانحراف معياري قدره 0.981. ثم تليها العبارة الثالثة والمتمثلة في (سيؤدي هذا التغيير إلى ضياع العديد من العلاقات الشخصية التي بنيتها من مكانتي في المنظمة عندما يتم تنفيذ هذا التغيير)، وانحراف معياري قدره 1.148. (أنا قلق من أن أفقد جزءًا من مكائتي في المنظمة عندما يتم تنفيذ هذا التغيير)، بمتوسط حسابي قدره 2.6، وانحراف معياري قدره 0.988. ثم نجد في المرتبة الأخيرة العبارة الرابعة (سيكون مستقبلي في هذه الوظيفة محدودًا بسبب هذا التغيير) بمتوسط حسابي قدره 2.54، وانحراف معياري يساوي 0.963.

أما بخصوص المتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 2.63، والذي يشير إلى موافقة متوسطة حول درجة الغموض الذي يميز التغيير، كما أن الانحراف المعياري يقدر بـ 0.810، والذي يشير إلى اجماع على الإجابة من طرف الباحثين من أفراد العينة.

جدول رقم (5-21): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير									
درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
لا أوافق	4	2.37	0.970	1	12	10	39	10	تكرار عدم الرغبة في التغيير
				1.4	16.7	13.9	54.2	13.9	
محايد	2	2.87	1.086	2	25	14	24	7	تكرار التغيير يخيف العمال بسبب عدم وضوح ما الذي يمكن ان يحدث
				2.8	34.7	19.4	33.3	9.7	
محايد	3	2.65	1.023	0	19	19	24	10	تكرار أخشى ان لا أستطيع أداء مهامي بنفس الطريقة التي تعودت عليها
				0	26.4	26.4	33.3	13.9	
أوافق	1	3.42	1.230	13	30	9	14	6	تكرار يفتقد الافراد للشعور بان نتيجة التغيير ستكون أفضل مستقبلا
				18.1	41.7	12.5	19.4	8.3	
نتيجة البعد العاشر									
مقاومة التغيير									
	محايد	2.83	0.760						

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول السابق، نجد أن اتجاهات الإجابات حول محور مقاومة التغيير تنوعت بين عدم الموافقة وذلك بالنسبة للعبارة الأولى، والمتمثلة في (عدم الرغبة في التغيير)، وبين الموافقة المرتفعة، بالنسبة للعبارة الرابعة والمتمثلة في (يفتقد الافراد للشعور بان نتيجة التغيير ستكون أفضل مستقبلا)، مروراً بالموافقة المتوسطة بالنسبة للعبارتين الثانية والثالثة والمتمثلة في (التغيير يخيف العمال بسبب عدم وضوح ما الذي يمكن ان يحدث)، و (أخشى ان لا أستطيع أداء مهامي بنفس الطريقة التي تعودت عليها) على التوالي.

حيث نجد أن أعلى متوسط حسابي والذي قدر بـ 3.42، يوافق العبارة الرابعة والمتمثلة في (يفتقد الافراد للشعور بان نتيجة التغيير ستكون أفضل مستقبلا)، وانحراف معياري قدره 1.230، ثم تليها في المرتبة الثانية، العبارة الثانية والمتمثلة في (التغيير يخيف العمال بسبب عدم وضوح ما الذي يمكن ان يحدث) بمتوسط حسابي قدره 2.87، وانحراف معياري يساوي 1.086. ثم تأتي العبارة الثالثة، في المرتبة الثالثة والمتمثلة في (أخشى ان لا أستطيع أداء مهامي بنفس الطريقة التي تعودت عليها) بمتوسط حسابي قدره 2.65، وانحراف معياري قدره 1.023. ثم نجد العبارة الأولى والمتمثلة في (عدم الرغبة في التغيير)، في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 2.37، وانحراف معياري يساوي 0.970.

كما نجد أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي 2.83، حيث يدل على مستوى متوسط للموافقة على مقاومة التغيير، كما يدل الانحراف المعياري على اجماع أفراد العينة المدروسة، حول الاجابة.

- نتائج إجابات العينة حول أبعاد كل من الاتصال والتغيير التنظيمي:

جدول رقم (5-22): تقييم درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من الاتصال والتغيير التنظيمي

المحاور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
محور الاتصال	الثقة	3.16	0.76	متوسطة
	اتجاه وتدفق الاتصال	3.29	0.653	متوسطة
	الدقة	3.16	0.784	متوسطة
	حجم الرضا عن الاتصال والمعلومات	2.78	0.954	متوسطة
	جودة وسائل الاتصال	3.02	0.960	متوسطة
	الوضوح	2.98	0.917	متوسطة
التغيير التنظيمي	فعالية التغيير التنظيمي	3.92	0.565	مرتفعة
	مدى ملائمة التغيير	3.22	0.844	متوسطة
	الغموض	2.63	0.963	متوسطة
	مقاومة التغيير	2.83	0.760	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن اتجاهات أفراد العينة المدروسة يقع ضمن الموافقة المتوسطة نحو جميع متغيرات الدراسة، باستثناء مدى فعالية التغيير التنظيمي الذي تمت الموافقة عليه بدرجة مرتفعة بأعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.92، وانحراف معياري قدره 0.565، ثم يليه اتجاه وتدفق الاتصال بمتوسط حسابي يساوي 3.29، وانحراف معياري يساوي 0.653، ثم يليه مدى ملائمة التغيير بمتوسط حسابي قدره 3.22، وانحراف معياري يساوي

0.844، ثم يليه كل من الثقة في البيئة الاجتماعية ، ودقة المعلومات بمتوسط حسابي قدره 3.16، وانحراف معياري قدره 0.76، و 0.784 على التوالي. ما يعني ان دقة المعلومات، وتعدد اتجاهات الاتصال وتدقيقه، إضافة الى جودة وسائل الاتصال تؤثر في فعالية التغيير التنظيمي، مما يجعل العمال يجدونه ملائما، ومناسبا لهم.

المطلب 3: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرع 1: نتائج واختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصال على التغيير التنظيمي عند مستوى

معنوية $\alpha = 5\%$

للإجابة على الفرضية تم استعمال الارتباط، ونموذج الانحدار الخطي البسيط

1- الارتباط:

نضع الفروض التالية:

H0: لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال و التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5 %

H1: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال و التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5 %

جدول رقم (5-23): معامل الارتباط بين الاتصال والتغيير التنظيمي

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
0.000	41.5	التغيير التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من الجدول (5-23) لدينا معامل الارتباط $r=0.415$ ، واحتمال $sig=0.000$ ، فانه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ($r= 0.415$)، وذات دلالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمال $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال و التغيير التنظيمي.

تجدر الإشارة الى أن معامل الارتباط دون المتوسط، رغم أنه مفسر احصائيا (حيث أن بعض الدراسات الإحصائية ناقشت قضية الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط، وربطتها بحجم العينة).

2- الانحدار الخطي البسيط:

نضع الفروض التالية:

الفرضية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال على التغيير التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%

الفرضية H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال على التغيير التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5% وبعد التحقق من شروط الاختبار، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (5-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
التغيير التنظيمي	الاتصال	0.415	0.172	14.168	0.000	0.120	13.306	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من أجل معرفة أثر الاتصال على التغيير التنظيمي، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط جدول (5-24)، والذي اعتبر فيه متغير الاتصال كمتغير مستقل، والتغيير التنظيمي كمتغير تابع.

وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (14.168) بدلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع التغيير التنظيمي، من خلال المتغير المستقل الاتصال.

وتظهر النتائج أن المتغير المستقل يفسر 17.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي، وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R²). وبالتالي النسبة المتبقية والمقدرة بـ 82.8%، تمثل بقية العوامل المستقلة الأخرى، غير المدرجة في النموذج.

كما جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة بين التغيير التنظيمي والاتصال بقيمة 0.120، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) 13.306، والدلالة المرتبطة بها 0.000.

وبالتالي يوجد أثر طردي ذو دلالة إحصائية للاتصال على التغيير التنظيمي. كما يعني ذلك أنه كلما تحسن الاتصال بمقدار وحدة، يتحسن التغيير التنظيمي بمقدار (0.12) وحدة.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار، كالتالي:

$$Y = 42.57 + 0.12 * X + e$$

بما أن (N≥30)

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من (الوضوح، اتجاه وتدفق الاتصال، الرضا، درجة الدقة، الثقة، وجودة وسائل الاتصال) على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%

للإجابة على الفرضية تم استعمال الارتباط، ونموذج الانحدار المتعدد

أولاً-الارتباط:

جدول رقم (5-25): معاملات الارتباط بين التغيير التنظيمي وأبعاد الاتصال

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	
0.067	0.219	الثقة
0.008	0.312	اتجاه وتدفق الاتصال
0.000	0.441	الدقة
0.001	0.382	الرضا
0.001	0.400	جودة وسائل الاتصال
0.005	0.331	الوضوح

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار أين جاءت معاملات الارتباط كلها طردية.

حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين التغيير التنظيمي و دقة المعلومات بقيمة 0.441 بدلالة أصغر من 0.05. ثم يليه معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي و جودة وسائل الاتصال بقيمة 0.400 وبدلالة أصغر من 0.05. ثم يليه معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي و حجم الرضا بقيمة 0.382، وبدلالة أصغر من 0.05. ثم في المرتبة الرابعة معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي و مستوى الوضوح بقيمة 0.331، وبدلالة أصغر من

0.05. ثم يليه معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي و اتجاه وتدفق الاتصال بقيمة 0.312، وبدلالة أصغر من 0.05. بينما بلغت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين التغيير التنظيمي والثقة بقيمة 0.219 بدلالة أكبر من 0.05، مما يعني أنها غير دالة احصائيا. ولقد جاءت قيم الارتباط كلها دالة احصائيا، الا علاقة الثقة والتغيير التنظيمي، والتي كانت غير دالة احصائيا.

ثانيا- الانحدار المتعدد:

جدول رقم (5-26): نتائج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	R	R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
التغيير التنظيمي	الوضوح	0.523	0.273	4.007	0.02	1.283	0.88	0.882	3.643
	الاتجاه					1.116	0.80	0.423	1.676
	الرضا					1.135	0.912	0.365	2.902
	الدقة					2.676	1.674	0.99	3.200
	الثقة					-3.917	-2.329	0.023	3.310
	جودة وسائل الاتصال					1.258	0.83	0.409	4.297

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

من أجل معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والمتغيرات المفسرة (الوضوح، اتجاه وتدفق الاتصال، الرضا، درجة الدقة، الثقة، وجودة وسائل الاتصال)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد جدول (5-26)، والذي اعتبرت فيه متغيرات الوضوح، اتجاه وتدفق الاتصال، الرضا، درجة الدقة، الثقة، وجودة وسائل الاتصال كمتغيرات تفسيرية، ومتغير التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (4.007) بدلالة (0.02) أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

وتظهر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 27.3% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التغيير التنظيمي والثقة بقيمة -3.917، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت الثقة بمقدار وحدة، يقل التغيير التنظيمي بمقدار (3.917) وحدة.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن معامل تضخم التباين للنموذج كان يتراوح بين (1.676 و 4.297) وهو أصغر من (5)، مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة للنموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التغيير التنظيمي (المتوقع)} = 43.95 + 1.28 (\text{الوضوح}) + 1.11 (\text{الاتجاه}) + 1.13 (\text{الرضا}) +$$

$$2.67 (\text{الدقة}) - 3.917 (\text{الثقة}) + 1.25 (\text{جودة الوسائل}) + \text{خطأ التنبؤ}$$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال وبين كل من ملائمة التغيير، فعالية التغيير، درجة الغموض، ومقاومة التغيير، عند مستوى معنوية 5%

لاختبار الفرضيات السابقة قمنا باختبار معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (5-27).

جدول رقم (5-27): نتائج معاملات الارتباط بين الاتصال ومتغيرات التغيير التنظيمي

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	
**0.000	0.756	ملاءمة التغيير
0.004	0.340	فعالية التغيير
0.056	-0.288	الغموض
0.899	-0.015	مقاومة التغيير

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

** عند مستوى معنوية 0.01

✓ يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون بين الاتصال والمتغيرات التابعة، حيث لدينا معامل

الارتباط ($r = 0.756$)، واحتمال ($\text{sig} = 0.000$)، فانه توجد علاقة ارتباطية طردية و قوية ($r =$

0.756)، وذات دلالة إحصائية، لأن نسبة الاحتمال ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من 0.05.

وبالتالي نقول أن هناك علاقة ارتباطية طردية، قوية، ذات دلالة احصائية بين الاتصال و مدى ملائمة التغيير التنظيمي. ثم تليها قيمة الارتباط بين الاتصال وفعالية التغيير، والتي قدرت بـ (0.340)، ودلالة إحصائية قدرت بـ (0.004)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الاتصال وفعالية التغيير. تليها قيمة معامل الارتباط للغموض والتي قدرت بـ (-0.288)، ثم أخيراً قيمة معامل الارتباط بين الاتصال ومقاومة التغيير والمقدرة بـ (-0.015). باستثناء معامل الارتباط لمدى ملاءمة التغيير والذي كان قويا، جاءت باقي معاملات الارتباط ضعيفة. كما تجدر الإشارة الى أن الارتباط بين الاتصال وبين كل من الغموض ومقاومة التغيير جاء عكسياً، إضافة إلى أن معامل مقاومة التغيير غير دال احصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين درجة الغموض ومقاومة التغيير عند مستوى معنوية 5%

جدول رقم (5-28): الارتباط بين درجة الغموض ومقاومة التغيير

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	
0.000**	0.645	مقاومة التغيير

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

**عند مستوى معنوية 0.001

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بيرسون بين درجة الغموض المرافق لعملية التغيير، وبين مقاومة التغيير، حيث جاءت العلاقة طردية وقوية بقيمة (0.645)، وبدلالة احصائية (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ملاءمة التغيير وبين درجة الغموض وفعالية التغيير، عند مستوى معنوية 5%

الفرضية الفرعية 1.4: توجد علاقة بين ملاءمة التغيير وبين درجة الغموض

الفرضية الفرعية 2.4: توجد علاقة بين ملاءمة التغيير وبين فعالية التغيير

جدول رقم (5-29): معاملات الارتباط بين بين ملاءمة التغيير، وكل من الغموض، وفعالية التغيير

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	
**0.000	0.401 -	الغموض
**0.000	0.496	فعالية التغيير

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss عند مستوى معنوية 0.001**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون بين مدى ملاءمة التغيير، وبين كل من حالة الغموض (عدم التأكد) المرافقة لعملية التغيير، وبين فعالية التغيير. حيث جاءت أعلى قيمة بين مدى ملاءمة التغيير وفعالية التغيير والتي قدرت بـ (0.496) و التي تعتبر علاقة طردية، أما قيمة معامل الارتباط بين مدى ملاءمة التغيير والغموض فكانت عكسية و بقيمة (- 0.401). كلى القيمتين كانتا دالتين احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، بقيمة قدرت بـ (0.000)، كما أن قيمة كل من المعاملين كانت متوسطة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على التغيير التنظيمي في مؤسسة Mantal تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي).

نقسمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

1.5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على التغيير التنظيمي في مؤسسة Mantal

تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، عند مستوى معنوية 5%

2.5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على التغيير التنظيمي في مؤسسة Mantal

تعزى لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى معنوية 5%

3.5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على التغيير التنظيمي في مؤسسة Mantal تعزى للتغير الأقدمية، عند مستوى معنوية 5%

4.5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على التغيير التنظيمي في مؤسسة Mantal تعزى للتغير المستوى الوظيفي، عند مستوى معنوية 5%

اختبار الفرضية الفرعية 1.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود الى النوع الاجتماعي.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (T) للعينات المستقلة، وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (5-30): نتائج اختبارات الفروق بين متوسط التغيير التنظيمي تبعاً للنوع الاجتماعي

التغيير التنظيمي	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف	قيمة T	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	ذكر	56	53.1429	6.62894	3.138	0.003	دال احصائيا
	أنثى	15	58.8000	4.10922			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من بيانات الجدول رقم (5-30) أن متوسط الاناث بلغ قيمة (58.8000) بانحراف معياري (4.10922) وهو أعلى من متوسط إجابات الذكور البالغ (53.1429) بانحراف معياري (6.62894). كما جاءت نتيجة اختبار (T) مقدرة بـ (3.138)، بقيمة احتمالية مساوية لـ (0.003) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي بين متوسط إجابات الذكور، ومتوسط إجابات الاناث، لصالح الاناث الأعلى في المتوسطات.

اختبار الفرضية الفرعية 2.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود الى المستوى التعليمي.

لفحص السؤال تم اجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي بالعينة محل الدراسة تبعًا لمغير المستوى التعليمي. ويوضح الجدول (5-30) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

الجدول (5-31): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعًا للمستوى التعليمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ابتدائي ومتوسط	53.68	4.742	1.840	0.148	غير دالة احصائيا
تكوين مهني	52.40	5.601			
ثانوي	53.50	8.279			
جامعي	57.47	4.543			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول (5-31) نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تبعًا للمستوى التعليمي، حيث جاءت قيمة (F) 1.840، بقيمة احتمالية 0.148 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي تعتبر غير دالة احصائيا.

اختبار الفرضية الفرعية 3.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود الى الأقدمية

لفحص السؤال تم اجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي بالعينة محل الدراسة تبعًا لمتغير الأقدمية. ويوضح الجدول (5-32) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (5-32): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعًا للأقدمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
5-1 سنوات	59.00	4.422	2.377	0.078	غير دالة احصائيا
10-5 سنوات	55.41	6.037			
15-10 سنة	53.37	7.172			
أكثر من 15 سنة	53.12	6.627			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول (5-32) نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تبعًا للأقدمية، حيث جاءت قيمة (F) 2.377، بقيمة احتمال 0.078، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي تعتبر غير دالة احصائيا.

اختبار الفرضية الفرعية 4.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في التغيير التنظيمي تعود الى المستوى الوظيفي.

لفحص السؤال تم اجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي بالعينة محل الدراسة تبعًا لمتغير المستوى الوظيفي. ويوضح الجدول (5-33) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (5-33): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعًا للمستوى الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
إطار	51.42	9.693	1.778	0.160	غير دالة احصائيا
عون تحكم	54.66	6.011			
عون تنفيذ	54.78	5.116			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول (5-33) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت قيمة (F) 1.778، بقيمة احتمال 0.16 أكبر من 0.05 غير دالة احصائيا. ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تبعًا للمستوى الوظيفي.

الفرع 2: مناقشة النتائج

ولقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي اهتمت بسبر آراء العمال في مؤسسة Mantal، الى النتائج التالية: نتائج مبنية على وصف خصائص العينة:

✓ هيمنة عدد الذكور على الاناث، اذ بلغت نسبة الذكور بـ 79.2%، وبلغت نسبة الاناث 20.8%.

وهذا يرجع بالدرجة الأولى الى طبيعة النشاط في المؤسسة وهو انتاج مواد النسيج الثقيلة.

✓ أكبر نسبة من العمال من حيث المستوى التعليمي هم من لديهم مستوى ثانوي بنسبة 38.89%،

✓ من حيث الاقدمية، نلاحظ ان النسبة الأكبر والمقدرة بـ 45.1% هي للعمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة، مما يعني أن المؤسسة تملك مستوى جيد للخبرات المتراكمة.

✓ كما وجدنا أن ما نسبته 45.83% من العمال هم من فئة العمال التنفيذيين، وهذا طبيعي إذا ما قورن بطبيعة نشاط المؤسسة.

- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصال على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$

اثبتت الدراسة انه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصال على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، وبالتالي تعتبر الفرضية الأولى صحيحة.

غير أن المؤسسة لا تولى الاهتمام اللازم بالاتصال كأداة مرافقة التغيير وهذا ما تفسره نتائج تحليل الانحدار، كما تفسره نتائج إجابات أفراد العينة حول حجم الرضا عن الاتصال والمعلومات والتي كانت متوسطة، إضافة الى وضوح الاتصال والرسائل والتي كانت الإجابات حولها متوسطة كذلك. كما يدل عليها وصول المعلومات المتأخر. إضافة الى صعوبة الوصول الى المعلومات بشكل سهل. إضافة الى وصول المعلومات من طرف الإدارة فقط، ما يقلل من الاستفادة من التغذية العكسية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لكل من (الوضوح، اتجاه وتدفق الاتصال، الرضا، درجة الدقة، الثقة، وجودة وسائل الاتصال) على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%

بناءً على نتائج الدراسة جاءت قيم الارتباط كلها دالة احصائية، الا علاقة الثقة والتغيير التنظيمي، والتي كانت غير دالة احصائياً.

أثبتت الدراسة أن الثقة هي أكثر متغير يؤثر في التغيير التنظيمي، حيث وجدنا أنه كلما تحسنت الثقة بمقدار وحدة، يقل التغيير التنظيمي بمقدار (3.917) وحدة. وهذا يما يمكن تفسيره بأن سبب التغيير التنظيمي حالياً هو الثقة الضعيفة في إدارة المؤسسة. إذ ان كلما زادت الثقة في الإدارة سيقبل التفكير في التغيير من قبل العمال.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال وبين كل من ملائمة التغيير

فعالية التغيير، درجة الغموض، ومقاومة التغيير، عند مستوى معنوية 5%

تم اثبات وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات دلالة احصائية بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير التنظيمي. أي أن اعتماد الاتصال من طرف المؤسسة أثناء عملية التغيير، وخاصة قبل بداية تنفيذه، يجعل التغيير ملائمًا للأفراد. كما توضّح النتائج كذلك وجود علاقة طردية بين الاتصال وفعالية التغيير التنظيمي، وهي دالة احصائية. وهذا يعني أن الاتصال يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي. أما العلاقة بين الاتصال ودرجة الغموض فهي عكسية، أي أن زيادة وتحسين الاتصال تخفّض درجة الغموض. كما وجدنا أن العلاقة عكسية بين الاتصال ومقاومة التغيير التنظيمي. ممّا يعني أن زيادة الاعتماد على الاتصال من طرف المؤسسة، يقلل من مقاومة الأفراد للتغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين درجة الغموض ومقاومة التغيير عند

مستوى معنوية 5%

أثبتت النتائج وجود علاقة طردية وقوية بين درجة الغموض، ومقاومة التغيير. ويعني هذا أنه كلما زاد الغموض حول عملية التغيير، ستزيد مقاومة الأفراد للتغيير، ما يعتبر طبيعيًا إذ أن من أسباب المقاومة كما رأينا في الدراسة النظرية هو درجة عدم التأكد (الغموض)، والتي تصاحب غالباً عملية التغيير. وبالتالي فإنّ الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ملاءمة التغيير وبين درجة الغموض

وفعالية التغيير، عند مستوى معنوية 5%

كانت النتيجة فيما يخص مدى ملاءمة التغيير وفعالية التغيير علاقة طردية، أي أن زيادة فعالية التغيير تزيد بزيادة شعور أفراد المؤسسة بأن التغيير ملائم ومناسب لهم.

أما العلاقة بين مدى ملاءمة التغيير والغموض فكانت عكسية، وهذا منطقي فكلما أدرك العمال بأن التغيير مناسب من حيث الحاجة والتوقيت كلما قل الغموض لديهم، والعكس صحيح فكلما قلة المعلومات المفسرة لسبب التغيير، وأهدافه لدى أفراد المؤسسة كلما زاد شعورهم بان التغيير غير مناسب لهم ولا يتفق مع أولوياتهم.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على التغيير التنظيمي في

مؤسسة **Mantal** تعزى لتغير (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي بين متوسط إجابات الذكور، ومتوسط إجابات

الاناث، لصالح الاناث الأعلى في المتوسطات. تقبل الاناث التغيير وتطالب به أكثر من الذكور في المؤسسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تبعاً للأقدمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تبعاً للمستوى الوظيفي.

حققت استجابات افراد العينة مستوى مرتفعا من الموافقة حول فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ولقد وجدنا عن طريق الدراسة، ان الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كان متوسطاً فيما يتعلق بالثقة التي يمنحها

العمال في الاتصال، والمعلومات المنتشرة في المؤسسة.

إضافة إلى أن اجابات المبحوثين تقع ضمن الموافقة المتوسطة، كذلك حول تعدد اتجاهات الاتصال وماذا تدفقه في المؤسسة.

ولقد اتفق افراد العينة المدروسة على ان دقة المعلومات، والتي تسمح بفهم ما يحدث اثناء التغيير في المؤسسة تعتبر متوسطة، كما ان المعلومات تصل في وقت متأخر نوعا ما. كما تمت الموافقة على ان أفضل مصدر من حيث دقة المعلومات هم الزملاء، في العمل.

ومن ناحية الرضا عن المعلومات التي تصل الفرد، فقد كانت الموافقة متوسطة حول رضا الافراد عن دقة حجم المعلومات التي تصلهم. في حين اعتبرت النسبة الاكبر من المستجوبين ان المعلومات التي تقدم لهم حول التغيير غير كافية.

كما كانت الموافقة متوسطة حول رضا العمال، عن مدى امتلاك فريق الإدارة للرؤية والمعرفة بخصوص اتجاه المؤسسة مستقبلا.

وفيما يتعلق بجوده وسائل الاتصال عليها فقد اتجهت افراد العينة الموافقة المتوسطة، حيث ان الاجتماعات تنظم بشكل جيد والتوجيهات المكتوبة واضحة وموجزة، وتعتبر منشورات المؤسسة مفيدة وتوفر المساعدة، وذلك بالنسبة للموظفين في الإدارة.

وفيما يتعلق بوضوح المعلومات حول التغيير. يتجه راي المستجوبين الى موافقة متوسطة حولها. حيث نجد ان غالبية المستجوبين يتفقون على ان المعلومات حول التغيير غير واضحة. لكنهم يعلمون لماذا يتم القيام بعملية التغيير. ما يعني ان دقة المعلومات، وتعدد اتجاهات الاتصال وتدفقه، إضافة الى جودة وسائل الاتصال تؤثر في فعالية التغيير التنظيمي، مما يجعل العمال يجدونه ملائما، ومناسبا لهم.

من ناحية التغيير التنظيمي، جاءت اراء افراد العينة المستجوبة ضمن الموافقة المرتفعة حول فعالية التغيير، اذ نجد اتفاقا كبيرا على ان الاقتناع بعملية التغيير يمكن العامل من تعلم كل ما هو مطلوب عند اعتماد التغيير.

حيث تعتبر الغالبية من المبحوثين ان لهم القدرة على التكيف مع العمل المطلوب عند اعتماد التغيير وان اداءهم سيكون ناجحا بعد اجراء التغيير.

وفيما يتعلق بمدى ملائمة التغيير نجد ان نتائج المتحصلة عليها كانت ضمن موافقه العينة بدرجة متوسطة. غير اننا نجد ان نسبة الاكبر من المبحوثين يعتقدون ان التغيير سيقوم بتسهيل وظيفتهم، ولعل مما يفسر هذا، هو ان غالبية الافراد يعلمون فوائد التغيير. كما يرون ان التغيير يتناسب مع اولويه المنظمة. غير انه يتأخر عن وقته المناسب نوعا ما.

خاتمة:

من خلال بحثنا الاجرائي لأثر الالتزام الاتصالي على مسار التغيير التنظيمي، والذي قمنا به على مستوى مؤسسة Mantal، حيث اعتمدنا فيه على دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ثم اعتمادنا على النتائج المستخلصة من برنامج التحليل الاحصائي Spss 25، تم التوصل الى ما يلي:

هيمنة عدد الذكور على الاناث، اذ بلغت نسبة الذكور 79.2%، وبلغت نسبة الاناث 20.8%. وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط في المؤسسة وهو انتاج مواد النسيج الثقيلة.

أكبر نسبة من العمال من حيث المستوى التعليمي هم من لديهم مستوى ثانوي بنسبة 38.89%.

و أكبر نسبة من حيث الاقدمية، هي للعمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة، والمقدرة بـ 45.1%. ما يوضح اعتماد المؤسسة على سياسة التوظيف الداخلي.

كما وجدنا أن ما نسبته 45.83% من العمال هم من فئة العمال التنفيذيين، وهذا طبيعي إذا ما قورن بطبيعة نشاط المؤسسة.

إضافة إلى وجود ارتباط بين النوع الاجتماعي ومقاومة التغيير. حيث يقاوم الذكور التغيير. بينما تقبل الاناث التغيير وتطالب به أكثر من الذكور في المؤسسة.

وقد أثبتنا من خلال الدراسة كذلك، وجود علاقة طردية بين الاتصال والتغيير التنظيمي. كما تم توضيح، أن الاتصال يساهم في احداث وإنجاح التغيير التنظيمي بنسبة 17.2%، وما تبقى أي ما نسبته 82.8%، يرجع الى أسباب مستقلة أخرى.

ومن خلال تحليل إجابات الأفراد خلصنا إلى ما يلي:

يعتبر الشعور بالارتياح والحرية عند مناقشة المشاكل مع المسؤول المباشر، مرتفعاً. كما أن تقديم الآراء حول عملية التغيير، والتقييم الموضوعي للنقد، إضافة إلى التقديم الجذاب للتغيير، يعتبر متوسطاً. أما بخصوص ثقة الأفراد في الإدارة، فهي متوسطة، عكس ثقتهم في المسؤول المباشر والتي تعتبر مرتفعة.

إنّ إمكانية الوصول إلى المعلومات حول التغيير متوسطة، أما الارشادات بخصوص كيفية القيام بالعمل والتي تصل من قبل المسؤول، وكذلك من طرف الزملاء فهي مرتفعة. كما أن المعلومات تصل غالباً من اتجاه واحد من طرف الإدارة. وفيما يخصّ تنفيذ برامج التكوين المرافقة للتغيير، فهو متوسط.

دقة المعلومات من طرف المسؤول والمرؤوسين متوسطة، على عكس المعلومات التي تصل من طرف الزملاء والتي تكون عالية الدقة. وصول المعلومات في الوقت المناسب متوسط، كما أن المساعدة التي تقدمها هذه المعلومات متوسطة حسب أفراد العينة، وبالنسبة لوصول التقارير للمعنيين، حول كيفية التعامل مع المشاكل في مرحلة التغيير فهو متوسط.

بخصوص كمية المعلومات التي تقدم حول التغيير تعتبر متوسطة. أما فيما يتعلق بالرضا عن دقة وحجم المعلومات التي تصل للأفراد فتعتبر متوسطة أيضاً، وكذلك الأمر بالنسبة لوسائل الاتصال المستخدمة أثناء التغيير. إضافة إلى شعور متوسط ومحامد لدى الأفراد، فيما يخصّ امتلاك فريق الإدارة للرؤية والمعرفة حول اتجاه المؤسسة.

الوضوح والايجاز في التقارير والتوجيهات المكتوبة متوسط، إضافة إلى أن المساعدة والفائدة التي توفرها المنشورات في المؤسسة متوسطة.

قنوات الاتصال التي تسمح بمشاركة المعلومات بين الموظفين وقادة التغيير متوسطة. كما أن تنوع الوسائل حسب الظروف وخاصة تعددها حسب مرحلة التغيير، يعتبر متوسطاً. وكذا جودة الاجتماعات متوسطة.

كما أن الوضوح متوسط فيما يخص المعلومات حول التغيير. أما فهم سبب وهدف التغيير من طرف الأفراد ليس بدقيق وواضح بشكل تام، بالإضافة إلى أن اطلاع واعلام الافراد بالقرارات بخصوص التغيير يعتبر متوسطاً وغير مستمر، كما ان القدرة على تقديم الرأي حول التغيير متوسطة أيضاً.

ومما سبق يتبين أن الالتزام بالاتصال واعتماده كأداة في ادارة مسار التغيير التنظيمي، ضعيف إلى متوسط من قبل المؤسسة محلّ الدراسة.

كما أثبتت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات دلالة احصائية بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير التنظيمي.

إضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية، متفاوتة في القوة وذات دلالة احصائية بين كل من دقة المعلومات، جودة وسائل الاتصال، مستوى الرضا، وبين التغيير التنظيمي.

ما يعني أنه كلما زادت دقة المعلومات، و وصول المعلومة في الوقت المناسب، وكلما تنوعت وسائل الاتصال بين ما هو مكتوب وما هو شفهي، وبين ما هو تقليدي وما هو حديث، إضافة الى رضا الأفراد في المؤسسة عن الاتصال والمعلومات المقدمة من قبل إدارة المؤسسة حول مشروع التغيير التنظيمي أثناء مختلف مراحلها، كلما أدى إلى تحسين نتائج هذا التغيير.

الخاتمة العامة:

تتواجد المؤسسة اليوم في محيط يتسم بحركية شديدة وتغيّر مستمرّ، وبالتالي تجد نفسها إمّا أمام حتمية المسابرة والتكيف مع هذا التغير، أو مواجهة نهايتها.

فاذا ما علمنا أن التغير هو العملية التي تنتقل فيها، وبها المؤسسة عبر مسار محدد، يربط بين حالة راهنة وحالة مرغوبة، بهدف الاستمرار في محيطها. يتضح أن عملية التغير هادفة، ودقيقة، وتنطوي على مخاطر. فمن أجل هذا تحتاج المؤسسة إلى حشد وتوجيه قواها الداخلية والخارجية، بجمع، تحليل، نشر، واستخدام المعلومات بفاعلية قصوى ومن هنا يتضح الدور الحاسم الذي تلعبه المعلومات، في اتخاذ القرارات المناسبة، ويقع هذا كله تحت مسؤولية الاتصال. إذ يعتبر شريان المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي دورا حرجا سواء بشكل سلبي أو إيجابي في معادلة التغير. وبناءً على ما سبق، تمثل هدف هذه الدراسة في معرفة كيفية مساهمة الاتصال في إنجاح عملية التغير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

ومن خلال الإجابة على ذلك، يتضح أن المنظمات تحتاج غالبًا إلى استراتيجية اتصال، تُبقي المؤسسة في تفاعل مستمر مع محيطها الخارجي والداخلي. إذ يمثل الاتصال عين المؤسسة على محيطها الخارجي، كما يحافظ في نفس الوقت على حلقة الوصل مع مواردها الداخلية بالمساهمة في خلق بيئة اجتماعية مناسبة للأداء والمحافظة عليها، إضافة إلى الدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في مرافقة وإدارة مسار التغير. وذلك عن طريق تحسيس واشعار الأفراد في الحالة الراهنة بالحاجة إلى التغير، واقناعهم بالاتجاه نحو الحالة المنشودة عن طريق توضيح الرؤية وما ستحققه للمؤسسة، وللأفراد، إضافة إلى تعبئة أكبر قدر ممكن من الأفراد وتحفيزهم، عن طريق توضيح أهداف التغير واشراكهم فيه.

حيث يساهم الاتصال الفعال في التقليل من المقاومة للتغيير، وذلك بتخفيف نسبة الغموض المصاحبة لمشاريع التغيير والمساهمة في تقليل المخاوف التي يمكن أن يتسبب فيها تنفيذ التغيير.

ان الاتصال والتغيير التنظيمي يرتبطان ببعضهما البعض، كما يؤثر الاتصال في التغيير الذي تبناه المؤسسة حيث توضح الإدارة أسباب التغيير والهدف منه، كما تجمع عن طريقه المعلومات التي من شأنها إعطاء الانطباع العام للبيئة التنظيمية، ورأي الأفراد حول التغيير المرغوب. وهذا ما خلصت إليه نتيجة الدراسة الميدانية، حيث وجدنا أنه توجد علاقة متوسطة بين الاتصال والتغيير التنظيمي، وأكدت ذلك كل من دراسة برباوي (2015) ودراسة Esposito (2018)، غير أنه وجد أن الارتباط قوي، في كلتا الدراستين.

إضافة إلى وجود تأثير إيجابي للاتصال على التغيير التنظيمي. وهذا يتفق مع كل الدراسات السابقة تقريبًا، خاصة نتائج دراسة Elving (2005). كما توجد علاقة طردية بين الاتصال وفعالية التغيير التنظيمي.

إن نظرة العمال للتغيير تحكم ردود أفعالهم. فان كانت إيجابية فهذا يعني تقبل التغيير وتبنيه، إضافة الى الانخراط في مراحل المختلفة. وحتى يكون هذا التقييم إيجابيا، يجب ان تتضح تفاصيل، وفوائد التغيير بالنسبة للأفراد. حيث يعمل الاتصال على رصّ فوائد التغيير المسطرة، مع حاجات وأولويات العمال، والمنظمة ككل. ولقد تبين من خلال البحث، وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال ومدى ملاءمة التغيير؛ حيث نجد أن نسبة كبيرة من الباحثين يعتقدون أن التغيير سيقوم بتسهيل وظيفتهم، ولعل ما يفسر هذا، هو أن غالبية الأفراد الباحثين يعلمون فوائد التغيير. كما يرون أن التغيير يتناسب مع أولويات المنظمة. غير أنه يتأخر عن وقته المناسب نوعا ما. فكلما كثفت المؤسسة من جهودها الاتصالية، كلما ساعد ذلك على خلق بيئة ملائمة، عن طريق تحسين مستوى الوعي حول التغيير، وإدراك العمال بأنه يوافق أولوياتهم ومتطلباتهم.

كما يؤدي وضوح الاتصال إلى فهم أفضل لهدف التغيير، وسبب القيام به، إضافة إلى مدى حاجة المؤسسة له حيث يمثل المفتاح الرئيسي لدفع العمال للأمام في عملية التغيير، خاصة أثناء أوقات الاضطراب الشديد في المحيط الخارجي للمؤسسة.

وحتى ميدانيا، ثبت أن نجاح التغيير التنظيمي، يرتبط بمدى وضوح الاتصالات في المؤسسة.

غالبا ما يرافق مشاريع التغيير القيام بمهام جديدة من طرف الموارد البشرية في المؤسسة، مما يعطي لدقة التوجيهات، والتعليمات أهمية كبيرة في تنفيذ وأداء الاعمال بالشكل المطلوب. حيث تزيد في دقة التنفيذ والمحافظة على جودة العمليات، كما تساهم دقة المعلومات في تحسين جودة التغذية العكسية والتي توفر معطيات واقعية عن التنفيذ لتسهل بذلك عملية التقييم بين الخطط والأداء، وبالتالي سرعة التعديل في حالة وجود انحرافات.

وقد تم اثبات من خلال البحث أن دقة المعلومات ترتبط بفاعلية التغيير التنظيمي؛ حيث أنها تسمح بفهم ما يحدث أثناء التغيير.

غير أن دقة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة تعتبر متوسطة، كما أن المعلومات تصل في وقت متأخر نوعا ما. إضافة إلى أن أفضل مصدر داخل المؤسسة، من حيث دقة المعلومات هم الزملاء.

إن المعلومات تحتاج إلى وسائل اتصال حتى تتدفق وتصل إلى الجهة المستهدفة، والتي تؤثر بدورها في فهم الرسالة وفي كيفية استقبالها، كما تؤثر في سرعة وصول المعلومة، وفي إمكانية الحصول على التغذية العكسية.

مما يعني أن جودة وسائل الاتصال مرتبطة بفعالية التغيير التنظيمي. وهنا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة برباوي (2015).

وتشير الادبيات المتعلقة بالاتصال إلى أن رضا العمال عن حجم المعلومات، و طريقة التواصل والتفاعل بين المسؤولين ومروؤسيهم، و فيما بين العمال مع بعضهم، يعتبر عنصراً حيوياً، إذ يسمح بالتقليل من الغموض حول

التغيير، و الذي يحول بين الأفراد وبين قبولهم لما هو جديد. كما يعمل على خلق بيئة مواتية للتعاون أثناء تنفيذ مشاريع التغيير. وهذا ما تم اثباته في بحثنا الحالي، إذ توجد علاقة بين رضا العمال عن الاتصال والمعلومات، وبين

التغيير التنظيمي، وهذا ما تؤكدُه أيضًا نتائج دراسة **Nelissen.P, Van selm.M (2008)**.

إضافة إلى أن رضا الموظفين عن الاتصال يجعل استجابتهم إيجابية للتغيير في المؤسسة. وهذا ما بينته النتائج حيث يرتبط وضوح المعلومات، واتجاه وتدفق الاتصال، بفعالية التغيير التنظيمي. مما يساهم في تقليل مقاومة الأفراد.

كما أوضحت النتائج في هذا السياق، أن مقاومة الأفراد للتغيير تزيد، كلما زاد الغموض حول عملية التغيير. وهذا طبيعي، إذ أن من أسباب المقاومة كما رأينا في الدراسة النظرية هو درجة عدم التأكد والتي تصاحب غالباً عملية التغيير. خاصة مع عدم وضوح ما يمكن أن يحدث مستقبلاً، وعدم معرفة نتيجة هذا التغيير و أثره بالنسبة للأفراد على صعيد شخصي.

و فيما يخص مدى ملاءمة التغيير وفعاليته، كانت النتيجة وجود علاقة طردية بينهما. حيث تؤكد نتائج الدراسة وجود ارتباط بين نظرة العمال للتغيير بأنه ملائم وبين فعاليته. إذ يرى الأفراد أن التغيير سيسهل القيام بالمهام المتعلقة بوظائفهم، إضافة إلى تناسبه مع أولويات منظماتهم، وادراكهم لفوائد هذا التغيير؛ مما أدى إلى زيادة فعاليته.

وقد جاءت العلاقة بين مدى ملاءمة التغيير والغموض عكسية، وهذا منطقي فكلما أدرك العمال بأن التغيير مناسب كلما قل الغموض لديهم. وهذا ما يوضح أهمية إشراك الأفراد المعنيين، في عمليات التغيير قبل بدايتها.

كما ان اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على التغيير، نتج عنه عدم وجود أثر دال، للمتغيرات المستقلة على التغيير باستثناء عامل الثقة والذي يؤثر في التغيير التنظيمي، حيث جاء أثرها عكسياً، ما يدل على أن ثقة العمال في الإدارة إذا زادت قلت مطالبتهم بالتغيير. وهذا يوضح، أن من أسباب التغيير في المؤسسة درجة الثقة الموضوعية في الإدارة.

إضافة إلى أن العلاقة بين الاتصال ومقاومة التغيير، جاءت عكسية، ما يفسر أن تكثيف جهود الاتصال سيساهم في التقليل من المقاومة. وهذا ما توصلت إليه أيضًا نتائج دراسة Esposit و Arnaout (2018).

ولقد أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق في الإجابات تتعلق بالمستوى الوظيفي، التعليمي، ولا الأقدمية. وهذا ما أكدته دراسة برباوي (2015)، واختلفت في ذلك مع نتائج دراسة صالح (2016).

غير أنه توجد فروق في الإجابات مردها إلى النوع الاجتماعي، والتي تدل على ممارسة أكثر، وموافقة، من قبل العنصر النسوي. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة صالح (2016)، غير أنها تختلف في ذلك مع دراسة برباوي (2015).

إضافة إلى ما سبق يتضح جليًا أن المؤسسة لا تولي التزامًا عاليًا للاتصال كأداة لتسيير ومرافقة التغيير التنظيمي. وتكتفي باعتماد متوسط عليه. ما يوجب عليها إعادة النظر في الأمر، حيث أن هناك مجموعة متنوعة من الممارسات المتاحة للمؤسسة، والتي يتوجب استثمارها من قبل قيادة التغيير، بما في ذلك المرافقة، التي تسمح بتسيير تعلم الأفراد وتحسين قدرتهم على حلّ المشاكل، وتقديم الدعم لهم، كما يمكن أن تعتمد إدارة التغيير كذلك على عملية التدريب من خلال إكساب المعارف، والمهارات، المناسبة للوضع الجديد. إضافة إلى زيادة وضوح الاتصال أكثر، تنوع أكبر لاتجاه وتدفق الاتصال، إشراك أكبر للأفراد، تحسين دقة المعلومات والاتصال، وتنوع أكثر لوسائل الاتصال. وهذا بالنسبة لظروفها العادية عامة، وأثناء عمليات التغيير خاصّة. مما يعطي دورا داعما ومعزّزا للتغيير التنظيمي المستدام. ان حال هذا البحث مثل أي بحث علمي آخر، إذ يتسم بحدود، موضوعية، وحدود أخرى، والتي تتمثل في تركيز بحثنا على مؤسسة واحدة، مما يحدّ من القدرة على تعميم نتائج الدراسة، على جميع المؤسسات.

ما يجعلنا نفكر في توسيع رقعة البحث من خلال أبحاث ودراسات مستقبلية، أين تكون العينات أكبر وأشمل. حيث يمكن أن يشكل هذا البحث انطلاقة لمزيد من الدراسات لتثبيت النتائج المتحصل عليها أو نقدها.

كما تدفعنا حيوية موضوع البحث، إلى المزيد من التقصي ومواصلة البحث بشكل أعمق في هذا المجال، عن طريق الاهتمام بمواضيع أخرى، والتي يمكن أن تتمثل في تفسير أدق وأعمق وأوسع للتباين في المتغير التابع، والمتمثل في التغيير التنظيمي من قبل المتغيرات المستقلة التي لم تدرج في نموذج البحث الحالي، والتي يمكن أن تتمثل في: أسلوب الاتصال للقادة، علاقة استراتيجيات التغيير التنظيمي بفعالية التغيير، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التغيير التنظيمي مساهمة إدارة المعرفة في نجاح التغيير التنظيمي.

ومن ناحية صعوبات البحث ومعيقاته، تتكرر الإشكالية المشتركة بين أغلب البحوث. والتي تتمثل في عدم أو صعوبة التعاون من قبل المؤسسات الاقتصادية مع الباحث، حيث لا زلنا نلمس تحفظا يتعلق بالموافقة على دراسة المؤسسات من طرف الإدارة أو المسؤولين، إضافة الى ثقافة التخوف من الموظفين والعمال من الإجابة على الاستبيانات.

وعلى ضوء المؤشرات والنتائج السابقة تبقى المؤسسة مطالبة بزيادة الاهتمام بالاتصال لدى أفراد المؤسسة واعتماد الدورات التكوينية والتدريب التخصصي في مجال الاتصال، وعدم الاكتفاء بالتكوين التقني فقط. الاستفادة أكثر من الاتصال غير الرسمي، لفائدة ومصالحة المؤسسة ككل. إضافة إلى تحسين دقة المعلومات والاتصال، خاصة ذلك الصادر من القنوات الرسمية. كما لاحظنا أن التباعد الجغرافي بين الإدارة وفروع الإنتاج، يسبب فجوة في العلاقة بين العمال والإدارة على عكس العلاقة بين العمال والمسؤول المباشر لهم، وبالتالي يتوجب الاستعانة بالاتصال لتقليص الفجوة بين الإدارة والعمال في ورش الإنتاج، وزيادة من الزيارات الميدانية. إضافة الى اعتماد نمط الإدارة الجوارية.

كما يتوجب العمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، لزيادة الثقة فيما بينهم. والتقرب أكثر من العمال عن طريق اشراكهم في مشاريع التغيير، بالإضافة الى إعادة النظر في برامج الترقية، والتي تؤثر على أجر العامل سلبًا، على عكس ما هو متوقع. بالإضافة الى الاستفادة من الاتصال كأداة لإبراز الفائدة الشخصية للتغيير بالنسبة للأفراد. واستعمال الاتصال الثنائي، وليس فقط الأحادي الاتجاه.

أما بخصوص عملية التغيير، فمن المهم إعطاء الوقت الكافي لمرحلة التنفيذ، بالإضافة الى الانطلاق من دراسة وتحليل للمحيط الداخلي والخارجي، لتصميم مشاريع وعمليات التغيير، مما يقلل من التأخر في إطلاق وتنفيذ هذه المشاريع. وحتى يتسنى تطبيق وتفعيل المقترحات الآنفة الذكر، على نحو سليم، من الضروري إضافة مسؤول للاتصال في المؤسسة، مثلما تم إضافة مسؤول إدارة الجودة. وإن كان حجمها وتوزيع الورش فيها، يتطلب مصلحة كاملة للاتصال وليس فقط مسؤولاً عنه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم

الكتب:

- إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
- أحمد ضيف، إدارة التغيير و التطوير الأسس و المنطلقات، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.
- توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1990.
- ثابتي الحبيب، بن عبو لجيلالي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2009.
- حمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000.
- خضير كاظم الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان، ط1، 2009.
- ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- رغد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
- سعاد راغب الخطيب، مدخل الى العلاقات العامة، المسيرة للنشر، الأردن، 2000.
- سيد الهواري، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21م، ط2، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
- عبد الرحمان توفيق منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية و التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 2003.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، 2001.
- فادي محمد صالح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل، الأردن، 2010.
- كاظم حمود الفريجات خضير، وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
- محمد العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- محمد عبد الحميد، وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة صباح، جدة، 1989.
- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 2001.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2014.

الرسائل والاطروحات:

- آمال لكحل، " *La contribution des NTIC dans le changement organisationnel* "، Cas "Algérie – Télécom- Sidi Bel Abbes :de l'Algérie"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2018.
- بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- حنان أحمد قضاة، أثر تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، مذكرة ماجستير في الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2007.
- سارة زويقي، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، أطروحة دكتوراه، منشورة على شكل كتاب، 2010.

- سميرة صالح، دور القيادات في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- عبد العزيز عبد الرحمن الغماس، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة
- عيسى فتحي، الوظيفة التبليغيّة للأفعال المزيدة في سورة القصص دراسة أسلوبية، مذكرة بحث لنيل درجة ماجستير، 2016.
- فيروز شكيرو، استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتقييم أداء العمال، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 02، 2020.
- كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2015.

المقالات:

- حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال .. المفهوم و التطور، المؤتمر الدولي: الاعلام الجديد تكنولوجيا جديدة لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7-9 أبريل 2009.
- شادلي شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 7، 2009-2010.
- حاتم علي حيدر الصالح. (2020). السمعة المؤسسية: دراسة وصفية لتطور المفهوم وأساليب القياس. *AL-Bahith AL-A a , LAMI*, 12 (49), 49-71.
- مركز التمييز للمنظمات الغير الحكومية، مواد في العلاقات العامة، عدد 09، 13 نوفمبر، 2002.

ثانيا: المراجع الأجنبية

الكتب:

- Alain N., Perspectives en management stratégique, Tome1, Economica,1992.
- Alazard. C, SEPARI. S, Contrôle de gestion, Édition Dunod, France, 5^{ème} ed, 2001.
- Aldemir, E. Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model.

- Arcand R., Bourbeau N., la communication efficace, de boeck université, belgique, 1998.
- AUBREE CHRISTINE, *les métiers de la communication*, Paris, L'étudiant, 2004.
- Aude Riom, Thierry Libaert, Assaël Adary, *Toute la fonction communication*, Dunod, Paris, 2010.
- Autissier D., Bensebaa F., Moutot J-M., *les stratégies de changement, l'hypercube du changement gagnant*, Dunod, Paris, 2012.
- Grouard B., Meston F., *L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement: Conduire et réussir le changement*, 3ème éd, Dunod, 1998.
- Beau D., Sylvain D., *stratégie d'entreprise et communication*, DUNOD, paris, 1992.
- Buchanan D. A., Huczynski A. A., *Organizational behavior*, 10th ed, Pearson edition, New York, 2019.
- Buckley R., Caple J., *The theory and practice of training*, kogan page, 2009.
- Burnes. B *Managing change*, parentice hall, 5th ed, England, 2009.
- Carine Courtés-Lapeyrat, *Fiches RH et communication*, hachette éducation, Paris, 2015.
- Carroll E. C., *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, John Wiley & Sons, 2015.
- CELESTE I, *communication institutionnelle d'une entreprise commerciale, cas de la Bracongo*, IFASIC, Kin, 2005.
- Collerette P., Delisle G., Perron R., *Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique*, presses de l'université du Québec, 1997.
- Cornelissen J., *corporate Communication*, sage publication, 2004.
- Crozier M., *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Inter Editions, Paris, 1989.
- Boddy D., Paton S., *Management An Introduction*, 5th Edition, Pearson education, 2011.
- Daft L. R., *Management*, 11th, Cengage Learning, Boston, Usa, 2016.

- Dawson P., Understanding Organizational change, sage publication, London, 2003.
- Décaudin J-M., La Communication Marketing, Concepts Techniques, Stratégies, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1999.
- Demont-Lugol L., Kempf A., Rapidel M., Scibetta C., Communication des entreprises, stratégies Et pratiques, Armand Collin, 2^{ème} ed, 2006.
- DeVito, Joseph A. , Human communication: the basic course, 13th, Pearson Education, 2015.
- Dubrin A , Fundamentals of Organizational Behaviour, 6th ed, Academic Media Solution, 2019.
- Encyclopedia of management, 2nd ed., Organizational behavior. Oxford: Blackwell.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kerlan F., Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2^{ème} ed, Paris,2004.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36.
- Gareth R. J., Organizational Theory, Design, and Change, 7th ed, Pearson Education, 2013.
- George C. S, Jr., The History of Management Thought, 2nd ed, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1972.
- Gibson J. L. et al, Organizations :behavior,Structure ,processes,14th ed, Mc Graw-Hill, 2012.
- Griffin, R. W., Fundamentals of management, 8th ed, Cengage Learning, USA, 2016.
- GUEDJ.N, et autres, le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, Edition D'organisation, Paris, 3^{ème} ed, 2000.
- Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, 5^{ème} éd, Eyrolles, 2010.

- Hayes J., *The Theory and practice of change management*, 4th, Palgrave Macmillan, UK, 2014.
- Hiatt J. M., *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, prosci learning center publications, 2006.
- Gareth J. R., *Organization, Theory, Design and change*, 7th ed, Pearson, 2013.
- Schermerhorn J. R., D. G. Bachrach, *exploring management*, 6thed, Wiley & Sons, 2018.
- Schermerhorn J.R., *Exploring Management*, 3rd ed, John Wiley & Sons, 2012.
- Joann K., *Communication and organizational culture*, Sage pub, 2005.
- LEHMANN-ORTEGA L., et al, *Stratégior*, 7^{eme} éd, dunod, 2016.
- LAMIZET BERNARD, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, Ellipses/Ed. Marketing, 1997.
- Lewis, Laurie K, *Organizational change: creating change through strategic communication*, John Wiley & Sons, Publication, 2011.
- Libaert T., *le plan de communication* ,3^{eme} éd, Dunod, 2008.
- Libaert T., *le plan de communication* ,5^{eme} éd, Dunod, 2017.
- Manuel.C, Hélène.D, Olivier.J: *Maxi fiche de stratégie*, Dunod, Paris, France, 2010.
- Martory B, *Les tableaux de bord sociaux*, Édition Liaison, Paris, 2004.
- Mattelart A., Mattelart M., *Histoire des théories de la communication*, Paris, La Découverte, 1997.
- Moore K., *Encyclopedia of management Theory*, sage publication, California, 2013.
- Olivier Moch, "vade-mecum de la communication externes des organisations", Edi pro, Liège, Belgique, 2013.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational culture and climate. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12.
- Gilbert P., *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*, ESF-Entreprise, Paris, 1988.
- ZARIFFIAN P., « Objectif compétences pour une nouvelle logique. », édition, Paris, 2001.

- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online submission.p1*
- Peiperl, M. (2005). Resistance to change. In N. Nicholson, P. G. Audia, & M. M. Pillutula (Eds.), The Blackwell
- Pesqueux, Y. (2020). Panorama des modèles du changement organisationnel, Post-Print, HAL.
- Pitman, B., Journal of Systems Management, Cleveland Vol. 45, Iss. 9, Sep 1994.
- Gareth R. J., George J. M., Essential of contemporary management, 7th ed, McGraw hill, 2017.
- R. W. Griffin, Fundamentals of Management, 8th Ed, Cengage Learning, 2016.
- Griffin R. W., Fundamentals of Management, 8thed, Cengage Learning, 2016.
- Reitter Roland et Ramanantzoa Bernard, *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, Éditions McGraw-Hill, Paris, 1985.
- Riom A., Libaert T, Adary A., Toute la fonction communication, Dunod, Paris, 2010.
- Robbins S. P., Judge T. A., Essentials of Organizational Behavior, 14th ed, Pearson Education, 2018.
- Robbins S. P., Judge T.A., Essentials of Organizational behavior, 14th ed, Pearson, 2018.
- Robbins, Essentials of organizational behavior, Pearson , 14th ed, 2018.
- Robert T. Golebiewski, William B. eddy, An introduction to organization development, (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, New York: Marcel Dekker, Inc 1978.
- Robbins S. P., M. Coulter, D. A. Decenzo, Fundamentals of management, 3rded, Pearson Education Limited, 2017, p261.
- Schein E., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 3^{ème} Ed, 2004
- Schein H. Edgar, Organizational culture and leadership, 5th ed, Wiley, New Jersey, 2017.
- Sfez lucien, *Dictionnaire critique de la communication*, vol 2, Paris, Presses universitaires de France, 1993.

- Shockley-Zalabak P. S., Fundamentals of Organizational Communication, 8th ed, Pearson education, 2014.
- Shockley-Zalabak, P., Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values, 9th ed, Pearson Education, Usa, 2015.
- Stephen P. Robbins, M.Coulter, and D. A. Decenzo, Fundamentals of Management, 10thed, Pearson Education, England, 2017, p50.
- Bateman T., Snell S., Konopaske R., Management: leading and collaborating in a competitive world, 13th ed, Mc Graw- Hill, 2019.
- Bateman T., Snell S., Konopaske R., Management, 11thed, New York, McGraw-Hill Education, 2019.
- TAIEB J-P, les tableaux de bord de gestion sociale, Edition Dunod, Paris, 2000.
- Neal M. Ashkanasy, Celeste p.m. Wilderom, Mark F. Peterson, The handbook of organizational culture and climate, 2nd ed, Sage Pub., 2011.
- Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, The oxford handbook of organizational climate and culture, Oxford University Press, 2014.
- West r., Turner L. H., Introducing Communication Theory, 6th ed, McGraw-Hill Education, 2018.
- WESTPHALEN M.H, *communication: le guide de la communication d'entreprise*, 3^{ème} éd, Paris, Dunod, 1998,.
- Westphalen M-H, Libaert T, Communicator , toute la communication d'entreprise, dunod, 5^{ème} ed, 2009.
- Yates K., Internal Communication effectiveness enhances bottom-line results, journal of Organizational excellence, wiley, 2006.

الرسائل:

- KAZZI A., « Pratiques managériales et apprenance professionnelle des enseignants en contexte de travail », Thèse de Doctorat, UNIVERSITE LIBANAISE, 2017.

- Qian, Y., "A communication model of employee cynicism toward organizational change", doctorate thesis, 2007.

المقالات:

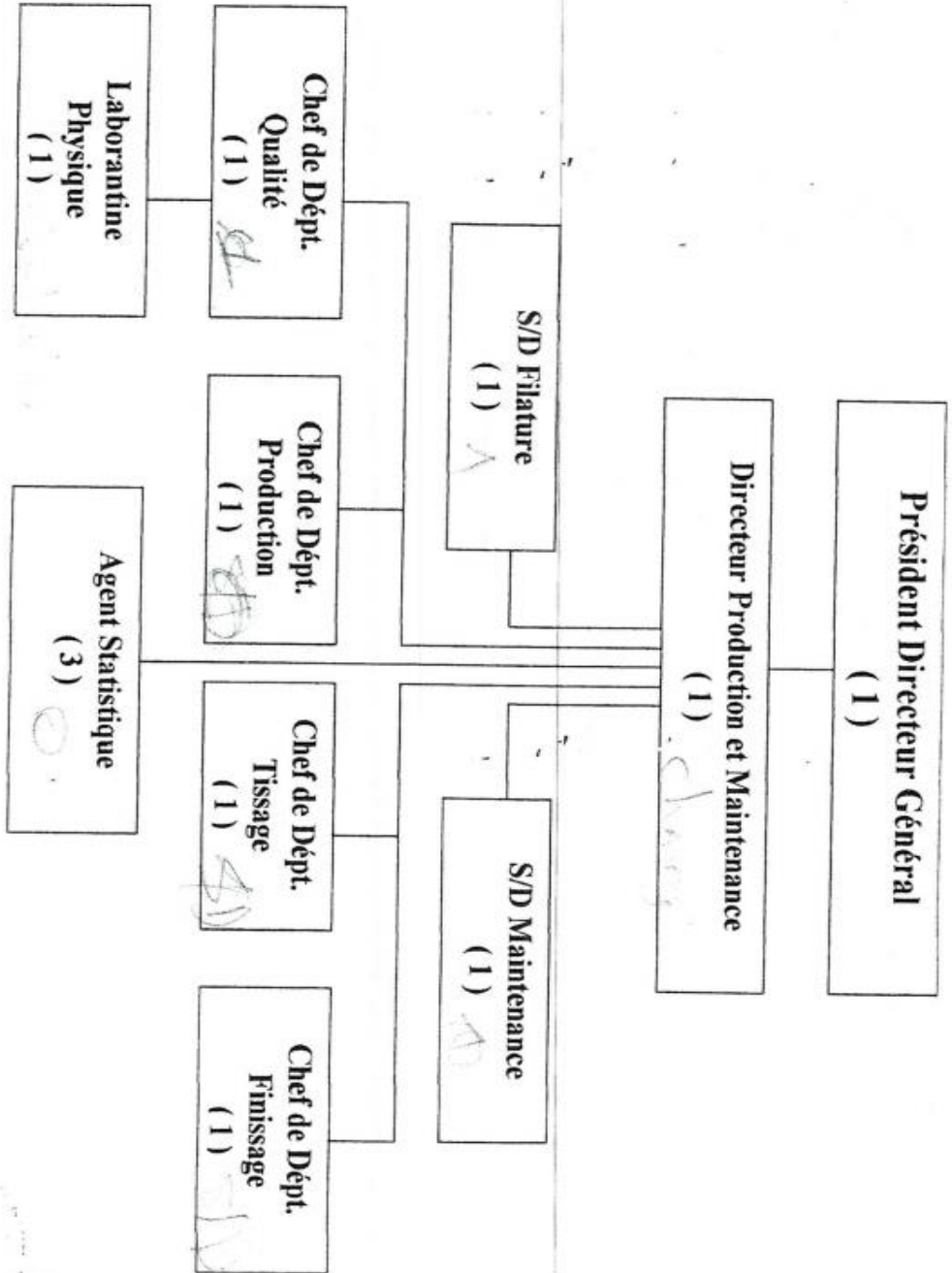
- Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 917-931.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Barrett, D.J. (2002), "Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 No. 4.
- Beckhard, R. (1975). Strategies for large system change. *Sloan Management Review (pre 1986)*, 16(2), 43.
- BEULLAC C., MALCOR B., « Un projet pour l'entreprise », *Revue Personnel*, n° 280, Septembre 1986, Paris, p. 11-20.
- Boistel, P. (2005). La communication événementielle, plus stratégique que commerciale, *Management Avenir*, (4), 27-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36/2, 63-67.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4).
- Collerette P., Comment communiquer le changement, *Gestion*, 2009, 34(4).
- Held D., J.M. Riss, « le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », *Revue Employeur Suisse*, n°13, 1998.
- Demers, C., De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, (1999), *Gestion*, 24(3).
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 295-303.

- Duncombe R., U, Heeks, (2002), entreprise across the digital divide information systems and rural microentreprises in Botsmana. *Journal of international development* 14 (1), 61-74.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.
- Gilley A., Gilley J. W., McMillan H. S., Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness, *PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY*, 2009, 21(4).
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- HAMON M., « Projet et culture d'entreprise : effet de mode ou nouveau paradigme », *Revue Notes de Conjoncture Sociale* n° 331, 8 Janvier 1990, Paris.
- Hernandez, É. M. (1994). Le projet d'entreprise : perspectives... et limites (l'exemple de la grande distribution). *Communication et organisation*, (6).
- Hernandez, É. M. (1994). Le projet d'entreprise. Effet de mode ou instrument de changement. *Formation Emploi*, 47(1), 29-38.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 26, 1-7.
- Jones, J. T. (2005). The determinants of training in Australian manufacturing SMEs. *Education+ Training*, 47(8-9), 605-615.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Ouimet G., Dufour Y. « Vivre et gérer le changement ensemble ? », *Revue Française de Gestion*, n°113, Mars-Avril-Mai 1997.
- Pace, W. R., & Faules, D. (1990). *Organizational Communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 121-122.
- Rahman L., 2003. Global Context of ICT Development and Bangladesh, *The Proceedings of the National Conference of Inter-university IT Professionals in Bangladesh*, pp: 1-22.

- Rao s. s., "Role of icts in india rural community information systems", journal of information systems, vol 6, n°4, 2004.
- Ray, C. A. (1986). Corporate Culture: The Last Frontier Of Control?[1]. *Journal of management studies*, 23(3), pp 287-297.
- Redding, C. W. (1972). Communication within the organization: An interpretive view of theory and research. New York, NY: Industrial Communication Council.
- Rojot Jacques, « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion* n° 88, Mars-Avril-Mai 1992, p. 83-94, Paris.
- Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 2.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, (4), 23-43.
- Stelzer, D., & Mellis, W. (1998). *Success factors of organizational change in software process improvement. Software Process: Improvement and Practice*, 4(4).
- Thevenet M., « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue Française de Gestion* n° 88, Mars-Avril-Mai 1992, Paris p. 68-71.
- TIXIER Pierre-Éric, « Légitimité des modes de domination dans les organisations », *Revue Sociologie du travail* n° 4, 1988, Paris, p. 615-629.
- Van Vuuren, M., & Elving, W. J. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate communications : an international journal*.
- Welch M, Jackson P. R, Rethinking internal communication: a stakeholder Approach, *Corporate communication* (2007), international Journal, p186.

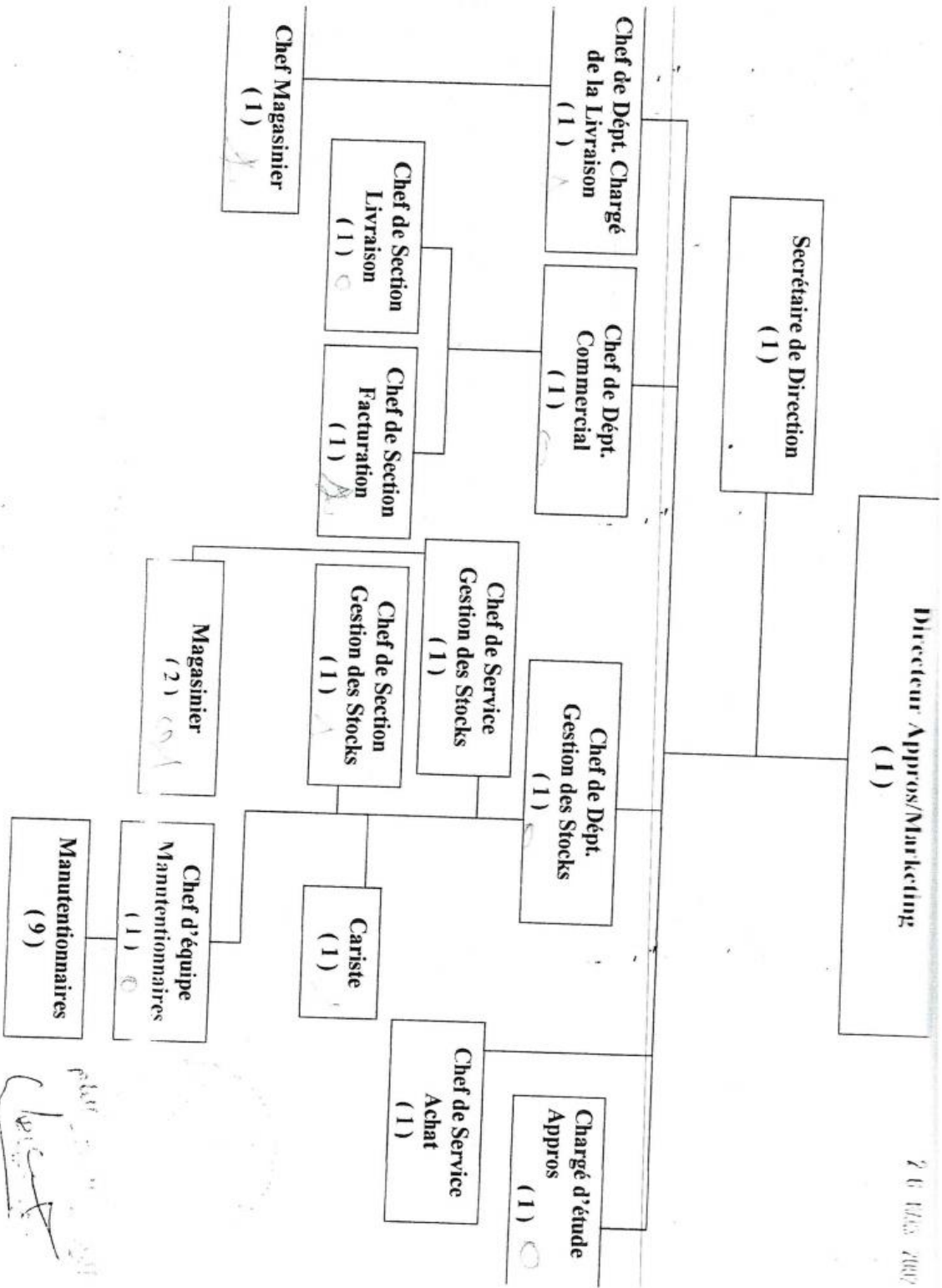
الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج والصيانة

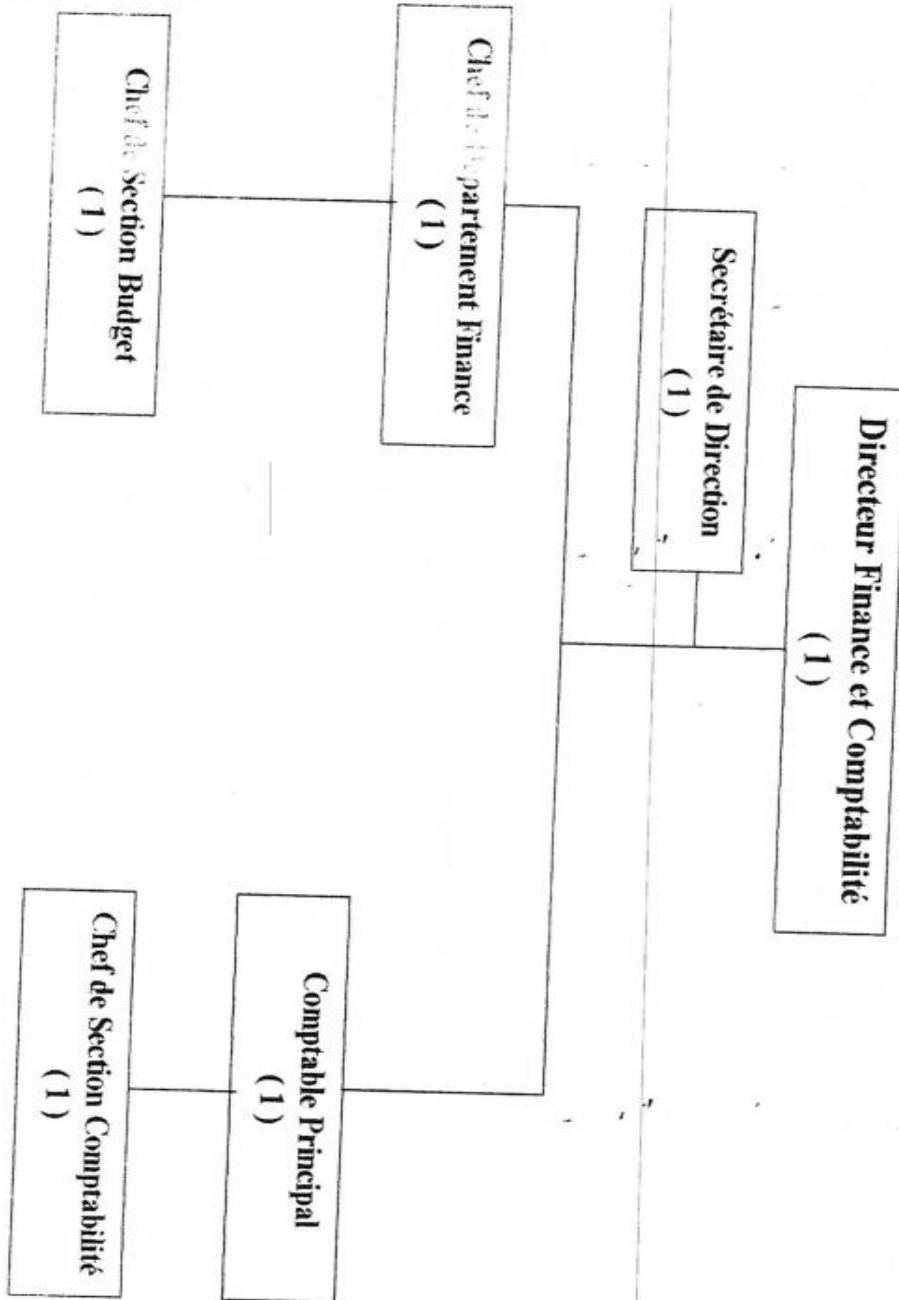


26 MARS 2002

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لإدارة التموين والتسويق

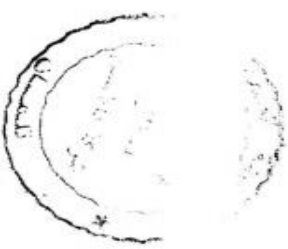


الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لإدارة المالية والمحاسبة



26 MARS 2002

[Handwritten signature]



الملحق رقم (04): الاستبانة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



استبيان

السيدة الكريمة / السيد الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "أثر الالتزام الاتصالي على مسار التغيير التنظيمي -دراسة حالة-".
وذلك ضمن اعداد دراسة علمية في إدارة المنظمات من جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان.

وقد اختار الباحث دراسة حالة مؤسسة MANTAL على أساس أنها شركة نسيج وأنها شهدت تطورات وتغييرات تنظيمية كبيرة أدت الى اعادة هيكلتها.

لذا أرجو منكم التكرم بملء الاستبانة المرفقة بعد قراءتها بشكل دقيق، وذلك بوضع إشارة عند الجزء الذي ترونه صحيحا، كما نعدكم بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم، جازاكم الله تعالى خيرا

الباحث: أمين بوترفاس.

- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

- المستوى التعليمي:

تكوين مهني ثانوي جامعي

- الإقدمية:

1-5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

- الوظيفة:

إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البيان	
المحور الأول: الاتصال						
الثقة						
					1 أشعر بارتياح وحرية تامة عند مناقشة المشاكل مع مسؤولي، دون ان يعرض ذلك منصبى للخطر، او يتسبب في الحقد عني	
					2 كل فرد يستطيع تقديم رأيه بخصوص التغيير	
					3 يتم تقييم النقد بخصوص التغيير بموضوعية وأريحية	
					4 يتم تقديم التغيير من طرف الإدارة بشكل جذاب	
					5 أثق في مسؤولي(الإدارة) بشكل كبير	
اتجاه و تدفق الاتصال						
					6 لدي إمكانية الوصول الى كل المعلومات عن التغيير بشكل سهل	
					7 تصلني الارشادات حول كيفية قيامي بعلمي من طرف مسؤولي	
					8 تصلني الارشادات حول كيفية قيامي بعلمي من طرف زملائي	
					9 تم إقرار برنامج تكوين لمرافقة التغيير التنظيمي	
					10 المعلومات حول التغيير غالبا تصل في اتجاه واحد من الإدارة الى الموظفين	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الدقة	
					11 المعلومات التي تصلني من طرف مسؤولي دقيقة	
					12 المعلومات التي تصلني من طرف من رأسهم دقيقة	
					13 المعلومات التي تصلني من طرف زملائي دقيقة	
					14 المعلومات التي أحتاجها تصلني في الوقت المناسب	
					15 المعلومات التي تصلني تساعد على فهم ما يحدث أثناء التغيير	
					16 تصلني تقارير حول كيفية التعامل مع المشاكل في مرحلة التغيير	

					الرضا
					17 المعلومات التي تقدم لي حول التغيير كافية
					18 أشعر ان فريق الإدارة يمتلك الرؤية، والمعرفة حول اتجاه المؤسسة
					19 أنا راض على دقة و حجم المعلومات التي تصلني
					20 أشعر بالرضا بخصوص الوسائل المستخدمة في الاتصال أثناء التغيير
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البيان
جودة وسائل الاتصال					
					21 يوجد تنوع في الوسائل المستعملة في الاتصال حسب ما يتطلبه الطرف
					22 الاجتماعات تنظم بشكل جيد
					23 التوجيهات المكتوبة الموجهة لي والتقارير واضحة وموجزة
					24 منشورات المؤسسة مفيدة وتوفر الكثير من المساعدة
					25 تم وضع عدة أدوات اتصال بخصوص التغيير
					26 قنوات الاتصال تسمح بمشاركة المعلومات بين الموظفين وقادة التغيير المعنيين
الوضوح					
					27 المعلومات حول التغيير واضحة تماما
					28 كل فرد يستطيع تقديم رأيه حول التغيير
					29 أفهم بالضبط لماذا نقوم بعملية التغيير
					30 أعلم جيدا الهدف من التغيير
					31 خلال التغيير يتم اعلام كل العمال بالقرارات المتخذة بخصوص هذا التغيير
					32 يتم اعلام كل فرد في المؤسسة بشكل جيد وعلى اطلاع مستمر بتأثير التغيير على عمله
المحور الثاني: التغيير التنظيمي					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	فعالية التغيير
					33 أتوقع أنني قادر على التكيف مع العمل الذي سأقوم به عند اعتماد التغيير
					34 أعتقد انه يمكنني القيام ببعض المهام التي ستكون مطلوبة بعد التغيير بشكل جيد
					35 لدي المهارات اللازمة لإنجاح هذا التغيير.
					36 عندما أقتنع، يمكنني تعلم كل ما هو مطلوب عند اعتماد هذا التغيير.
					37 لدي ثقة بفضل تجربتي السابقة، بأن أدائي سيكون ناجحا بعد إجراء التغيير.
مدى ملاءمة التغيير					
					38 يتناسب هذا التغيير مع أولويات منظمنا
					39 سيجعل هذا التغيير وظيفتي أسهل
					40 أعلم كل فوائد التغيير
					41 تم تنفيذ التغيير في وقته المناسب

الغموض (عدم اليقين)

					42	التغيير يشعرني بعدم الأمان بشأن مستقبلي في هذه المنظمة
					43	أنا قلق من أن أفقد جزءاً من مكائتي في المنظمة عندما يتم تنفيذ هذا التغيير.
					44	سيؤدي هذا التغيير إلى ضياع العديد من العلاقات الشخصية التي بنيتها
					45	سيكون مستقبلي في هذه الوظيفة محدوداً بسبب هذا التغيير.

مقاومة التغيير						
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					46	يفضل الجميع بقاء الأمور على حالها
					47	التغيير يخيف العمال بسبب عدم وضوح ما الذي يمكن ان يحدث
					48	أخشى ان لا أستطيع أداء مهامي بنفس الطريقة التي تعودت عليها
					49	يفتقد الأفراد للشعور بأن نتيجة التغيير ستكون أفضل مستقبلاً

خالص شكري وتقديري على حسن تعاونك

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة، وتحليل مدى الالتزام بالاتصال من طرف المؤسسات الجزائرية، والأثر الذي يخلفه الاتصال على مسار التغيير التنظيمي، و ذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج للمواد الثقيلة Mantal بتلمسان، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي منهجا للبحث.

بحيث شملت الدراسة عينة من الاطارات، أعوان التحكم، و أعوان التنفيذ بالمؤسسة. والتي تمت دراستها عن طريق توزيع الاستبانة المغلقة. والتي صممت استنادا على نموذج استبيان الاتصال التنظيمي (OSQ) ل Robert & O'Reilly. إضافة إلى نموذج (COCQ) ل(Gravenhorst, et al (2005) لتقييم اتصال التغيير.

وبعد التحليل الاحصائي للبيانات المسترجعة، باستخدام Spss 25، تم الوصول الى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر للاتصال على عملية التغيير التنظيمي، كما أن درجة الالتزام بالاتصال لإدارة عملية التغيير في المؤسسة تعتبر متوسطة. وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال ومدى نجاح و ملاءمة التغيير التنظيمي. إضافة إلى علاقة الارتباط بين دقة المعلومات و فاعلية التغيير التنظيمي؛ كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الاتصال على التغيير التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أما العلاقة بين الاتصال ومقاومة التغيير، فجاءت عكسية. حيث أوضحت النتائج بخصوص مقاومة التغيير، أن المقاومة لدى الأفراد تزيد كلما زاد الغموض حول عملية التغيير.

ولقد أظهرت النتائج كذلك، أن لعامل الثقة تأثيراً في عملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، التغيير التنظيمي، فعالية التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير

Summary:

This study aims to know and analyze the extent of commitment to communication by Algerian companies, and the impact of this commitment on the path of organizational change, through a field study at the Textile company for Heavy Materials “Mantal” in Tlemcen. To achieve the objectives of this study, the descriptive analytical method was adopted as a research method.

The study included a sample of seniors, control agents, and execution agents in the company. Which was studied by means of a closed questionnaire. Based on Robert & O'Reilly's Model Organizational Communication Questionnaire (OSQ), and the Gravenhorst, et al (2005) (COCQ) model for assessing change communication.

After the statistical analysis of the retrieved data, using Spss 25, several results were reached, the most important of which are: There is an impact of communication on the organizational change process, and the degree of commitment to communication to manage the change process in the organization is considered medium. There is a strong direct relationship between communication and the success and, appropriateness of organizational change, in addition to the correlation between the accuracy of information and the effectiveness of organizational change. There are also statistically significant differences in the impact of communication on organizational change due to the gender variable. while for the relationship between communication and resistance to change, it was inverse. Whereas the results showed regarding resistance to change, that the resistance of individuals increases as the ambiguity about the change process increases.

The results also showed that trust has an impact on the process of organizational change.

Keywords: communication, organizational change, change effectiveness, resistance to change.

Résumé :

Cette étude a pour objectif de connaître et d'analyser l'impact de l'engagement communicationnel sur la trajectoire du changement organisationnel, au niveau des institutions algériennes. à travers une étude de terrain à l'entreprise Textile des Matériaux Lourds MANTAL, Tlemcen.

La méthode analytique descriptive a été adoptée comme méthode de recherche, selon les objectifs de cette dernière. L'étude comprenait un échantillon du personnel, constitué des cadres, des agents de contrôle et des agents de mise en œuvre. Sur la base de l'étude de cas, l'échantillon a été étudié en distribuant le questionnaire fermé. Qui a été conçu sur la base du modèle de questionnaire de communication organisationnelle (OSQ) de Robert & O'Reilly, et le modèle (COCQ) de Gravenhorst, et al (2005) pour évaluer la communication du changement.

Après l'analyse statistique des données récupérées, à l'aide du programme (Spss25), plusieurs résultats ont été atteints, et on a pu prouver :

L'impact de la communication sur le processus de changement organisationnel. Ainsi que le degré d'engagement envers la communication attribuée par l'entreprise pour gérer le changement, est considérée comme moyen. Concernant la relation directe entre la communication, la pertinence, et le succès du changement organisationnel, est considérée comme étant forte. En plus de la corrélation entre l'exactitude de l'information et l'efficacité du changement organisationnel Il existe également des différences statistiquement significatives concernant l'impact de la communication sur le changement organisationnel en raison de la variable de genre. Quand à la relation entre la communication et la résistance au changement, elle était inverse. Alors que les résultats prouvent que la résistance des individus au changement augmente parallèlement à l'augmentation de l'ambiguïté du changement.

Et en ce qui concerne l'effet des variables indépendantes sur le changement, les résultats ont montré que le facteur de confiance affecte le processus de changement organisationnel.

Mots-clés : communication, changement organisationnel, efficacité du changement, résistance au changement