

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال

الموضوع:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير داخل المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - بالأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

اشراف الأستاذ :

د. بشير بلحبيب

من اعداد الطالبين:

- أحمد شعيب

- محمد بن شاعة

السنة الجامعية : 2019/2018



شكر و عرفان

يقول المولى الكريم في محكم تنزيله

﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

شكر الله ونحمده حمدا بليغا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي امدنا بالصبر وبالثبات ووقفني
لاتمام هذا العمل المتواضع

واخلص عبارات الشكر واصدق كلمات العرفان اتوجه بها الى الاستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته القيمة ونصائحه الثمينة التي انارت الطريق امامنا "بشير بلحبيب"

كما اسجل وافر التقدير والامتنان لكل من ساهم في انجاز هذا البحث

وامدنا بيد العون جزاهم الله خيرا

والى كل اساتذة الكلية

أحمد - محمد



إهداء

الحمد لله اذني اعننا بالعلم وزيننا بالعلم و اكرمنا بالعقل
وجملنا بالعافية

نحمده حمدا يليق بجلاله و

عظيم سلطانه و افضل الهالة و اتم السلام علم المبعوث رحمة
للعالمين و علم آله و من سار علم دربه ليوم الدين

ظلمات الليل الحالكة زالت و تباشير الصبح بانته تمام هذا العمل
المتواضع و جميع المتاعب هانت

اهدي ثمرة جهدي إله من بقي صدق صوتها يبت في الحماس
لواصلة دربي

إله من أرضعتني ود وحب الناس إله ذات البسمة الدائمة من
دعت لي حتم و أنا نائم و إله النسمة التي تضئ درب حياتي
إله اول امرأة فاض لساني باسمها إله من منحت ثقتي و أملي
و سر و جودي

إله من أستعنت بها لحظة اليأس

إليك أمي الحبيبة الغالية

إله من فرح بفرحي و حزن لحزني و شقا لأجلي

إله من ذاق المر ليسقني العسل إله من تربيت و ترعرت و شعرت
بدفء حنانه أبي الغالي

إله كل الأهل و الأقارب

محمد

اهداء

اهدي ثمرة العمل هذا الى امي الحياة وقرّة عيني الى من ارضعتني الحب
والحنان الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض الى من
كان دعاؤها سر نجاحي امي الحبيبة

الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة الحب الى من كلت انامله ليقدم لنا
لحظة السعادة الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى
القلب الكبير ابي العزيز اسأل الله ان تحفظهما

الى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة

الى جميع الاهل والاحباب وكل من وسعهم قلبي ولم تسعه الورقة

أحمد

فهرس المحتويات □

الصفحة	العنوان
	شكر
	الاهداءات
	الفهرس
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول :	
الفصل المنهجي للدراسة	
04	1- اسباب اختيار الموضوع
04	2- أهداف الدراسة
05	3- الاشكالية
06	4- الفرضيات
06	5- تحديد المفاهيم
11	6- الدراسات السابقة
14	7- المقاربة النظرية
الفصل الثاني :	
الاتصال التنظيمي	
18	I- الاتصال التنظيمي
18	1- مفهوم الاتصال
19	2- مفهوم الاتصال التنظيمي
21	3- عناصر العملية الاتصالية
23	4- وظائف الاتصال التنظيمي
25	5- هيكل الاتصال التنظيمي
30	6- عوائق الاتصال التنظيمي

فهرس المحتويات □

35	7- وسائل الاتصال التنظيمي
38	8-الاتصال التنظيمي والتغيير داخل التنظيم
40	II - التغيير التنظيمي
40	1- تعريف التغيير التنظيمي
41	2- خصائص التغيير التنظيمي
41	3- عوامل التغيير التنظيمي
43	4-مجالات التغيير التنظيمي
45	5- دور أفعال الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي
46	6- مراحل التغيير التنظيمي
47	7- مقاومة التغيير التنظيمي
49	8- أنماط مقاومة التغيير
50	9- العوامل التي ترفع من شدة المقاومة للتغيير
51	10- العوامل التي تقلص من مقاومة التغيير
53	11-التغيير التنظيمي طرقه وخصائصه
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة	
56	تمهيد
57	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
57	1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
58	2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط
59	3- مجالات الدراسة
59	ثانيا : إجراءات الميدانية للدراسة

فهرس المحتويات □

59	1- المنهج المتبع
60	2- الدراسة الاستطلاعية
61	3- مجتمع الدراسة
61	4- عينة الدراسة
61	5- نوع العينة :
61	6- ادوات البحث:
الفصل الرابع : عرض و تحليل ومناقشة	
65	تمهيد
66	أولاً: عرض وتحليل خصائص العينة
73	ثانياً- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
87	استنتاج نتائج الفرضية الأولى
88	ثالثاً- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.
93	استنتاج الفرضية الثانية
94	الاستنتاج العام :
102	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي أعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة الى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، حيث تتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية وإختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

حيث أن الأهمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية

لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

ومع بروز مصطلح التغيير التنظيمي الذي يعتبر محاولة التنظيم الانتقال من وضعية الى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية من حيث حجمه، بنيته، مشاريعه، تكنولوجيته وجانبه البشري الاجتماعي الذي يعبر عنه كثير من الدراسات انه اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بنائه عبر الزمن وتغيير أهدافه ووظائفه مع الوقت، وقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين أهدافه وخصائصها وأساليب الاتصال وأنساقه وتتنوع الاختصاصات ويتعدى العمل وتقسيمه، وقد يبدل التنظيم أهدافه بأهداف أخرى ويلتزم بمسؤوليات مغايرة اتجاه بيئته وهكذا فالتغيير التنظيمي يهدف اذن للوصول الى وضعية مريحة ومرغوب فيها تختلف من الوضعيات السابقة من حيث المواصفات والأهداف والتصورات لهذا فهو يتطلب سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين، وهذا يتم بتعديل السلوكيات السابقة لأنه بدون الفاعلين يمكن أن تفشل كل عملية تغيير وتتحرف عن أهدافها المسطرة وفي هذا الصدد يرى "جرنيس وبارنس" أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظيم العلاقات بين بعضهم البعض ومنه فالإتصال التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسات الجزائرية وتعتمد عليه في تسيير شؤونها ما هو الا ضرورة لما يحصل من تغيرات داخلها حيث تتنوع اللغات والثقافات والشخصيات.

وقد تم تقسيم البحث الى اربعة فصول رئيسية وهي

الفصل الاول : الاطار المنهجي للاتصال التنظيمي

الفصل الثاني : اطار التغيير التنظيمي

الفصل الثالث : الاطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع : عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1- اسباب اختيار الموضوع :

لكل باحث اسباب تدفعه ليخوض في موضوع بحث معين، قد تكون هاته الاسباب موضوعية ناتجة عن حقائق وشروط مختلفة، ومن بين الاسباب ما يلي :

اسباب ذاتية :

ان الموضوع يندرج ضمن تخصص علم اعلام واتصال ، اي تتوفر لدينا معلومات سابقة عن مجال الدراسة .

- الرغبة في معرفة العملية الاتصالية وكيفية تسيير التغير بالمؤسسة الاقتصادية
- الفضول العلمي والشخصي للفهم الجيد لهذا الموضوع من خلال التعمق فيه .
- نحن بدورنا نحاول الكشف عن واقع تطبيق السياسات والخطابات ميدانيا بطريقة علمية بعيدا عن الاحكام العامة .

اسباب موضوعية :

- موضوع الاتصال التنظيمي يدخل في نطاق التخصص " علم الاجتماع الديناميكا والتغير الاجتماعي " .
- الاتصال التنظيمي والتغيير التنظيمي للمؤسسة اصبح موضوع اهتمام نظرا للتحولات الاقتصادية والثقافية التي تعرفها الجزائر بمؤسساتها .
- حسب علمنا حظي موضوع الاتصال التنظيمي باهتمام كبير عكس موضوع الاتصال التنظيمي للتغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.
- اثناء المكتبة الجامعية التي تشهد نقصا في مثل هذه المواضيع
- الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال والادارة
- اهمال العنصر البشري والعوامل الاجتماعية في الادارة الجزائرية
- دراسة طريقة الاتصال في المؤسسة باعتبارها وسيلة من الوسائل التي تسمح بتحقيق نوع من الثبات والتنظيم الحس للقطاع الخاص .

2- أهداف الدراسة :

نرى ان استراتيجية التنمية اعتمدت بالدرجة الاولى على الصناعة ، ومع تطور التكنولوجيا الصناعية التي شهدتها العالم في ق. 20 م ، وبالتالي سيرورة العملية الانتاجية ، تتطلب ايدي عاملة مؤهلة وخاصة وجود اتصال قوي داخل المؤسسة سواء كان صاعدا او نازلا او افقيا او محوريا..

- محاولة التحسيس وابرار اهمية الاتصال التنظيمي للتغيير التنظيمي باعتباره اسلوب علمي حديث

- محاولة التعريف بالتقنيات والادوات والسياسات التي تعتمد في الاتصال التنظيمي للتغيير التنظيمي
- معرفة الاساليب والطرق الانجح للتغيير التنظيمي ،ولمالا الاعتماد عليه كمنهج لتسيير المؤسسة .
- الاتصال التنظيمي يعتبر عامل هام في تسيير القوة العاملة ، ومنه نحاول ان نعرف وجود هذه السياسة داخل المؤسسة ، وموقف العمال من تطبيقها .

3-الإشكالية :

يعتمد المجتمع كبناء على المؤسسات والتي تمثل اجزاء وانساق تعطى له شكله وتركيبته التي يقوم عليها حيث تعتبر المؤسسة سواء كانت خدماتية او اقتصادية جزء او نسق يكمل باقي الاجزاء التي يتكون منها البناء الاجتماعي، فالمؤسسات ككيانات مهيكله ومنظمة تختلف نوعيتها وتخصصاتها حيث ان لكل مؤسسة خصوصياتها التي تميزها عن باقي المؤسسات الاخرى، وهناك عدة اشكال توصف بها المؤسسات كالمؤسسات الصناعية والفلاحية والتجارية والمالية والخدماتية، ولكل شكل من هذه المؤسسات اهداف تعمل على تحقيقها سواء كانت اهداف اقتصادية او اجتماعية، وما يميز هذه الاخيرة هو طبيعة التنظيم الذي يسود كل مؤسسة باعتباره تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم من خلاله توزيع نشاط المؤسسة على المورد البشري المتواجد فيها (العاملين بها) سواء كان هؤلاء العمال منفيدين او رؤساء يصدرن القرارات المتعلقة بالمؤسسة او مشرفين على عملية تنفيذها ومن ثم يتبين تحديد العلاقة بين هؤلاء الافراد بناء على تحديد مسؤولياتهم الموكلة اليهم ،كما ان من طبيعة اي تنظيم تحديد الاهداف التي تعمل من اجل تحقيقها المؤسسة ،والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الاهداف بمعنى مجموعة من المبادئ والنظم والقوانين والقرارات والمعايير التي تخضع الديناميكية مستمرة تمثل القاعدة لجميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في تفاعلاتها.

وتعتبر عمليات الاتصال داخل التنظيم اخذ الاسس التي يرتكز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة، اذ يعتبر من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات ،كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم.

والاتصال هو عملية تفاعل بين الافراد والجماعات ،كما يستهدف تحليل الفعل الذي هو الاستجابة وقد تتخذ صورة الاتجاه او قبول فكرة او احجام عن القيام بفعل معين وعندما نعتبر الاتصال عملية هذا يعني انه يتسم بالديناميكية والتغير بدلا من الاستاتيكية والاستقرار فالأحداث والعلاقات والتفاعلات مستمرة ومتغيرة في العملية التنظيمية للمؤسسة تتاثر بمتغيرات عديدة، وتؤثر فيها، وهذه الدينامية هي التي تفرض علينا القول ان نصف عمليات الاتصال بأنها مسألة بالغة الصعوبة لذا يمكن القول ان الاتصال هو اساس الفهم المتبادل من أجل اجراء هذه الدراسة انها مؤسسة مهمة.

في التنظيم داخل المؤسسة وانه وسيلة تستطيع الادارة عن طريقها ان تنقل اهداف التنظيم الى مستويات مختلفة للتنظيم .

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الخاصة احد التنظيمات التي لها قواعدها ومعاييرها واهدافها التي تمشي وفقها وتسعى الى تحقيقها، لذا فهي حتما تعتمد على الاتصال والذي يعني التفاعل بين جميع افراد المورد البشري الذي يكونها طالما ان الاتصال اداة لنقل المعلومات والوقائع والافكار من شخص الى اخر ومن مستوى معين الى مستوى اخر بداخلها، وهذا ما يترتب عليه تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة الاقتصادية الخاصة، كما ان الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الخاصة عدة اتجاهات قد يسير فيها، نذكر من بينها الاتصال الهابط او النازل الذي يعني مركزية القرار اي من الرئيس الى المرؤوسين هذا من جهة ،ومن جهة اخرى هناك اتصال بالاتجاه الصاعد يعني لا مركزية القرار اي من المرؤوسين الى الرئيس .

لذا فمن الطبيعي ان هناك اتجاه في نوعية اتصال معين تعمل به المؤسسة الاقتصادية الخاصة من اجل تحقيق اهدافها التي تسعى الى تحقيقها ومن هنا تنطلق هذه الدراسة من التساؤلات التالية :

- **كي يمكن للاتصال التنظيمي ان يؤثر على التغيير التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟**
التساؤلات الفرعية :

- هل استراتيجية الرؤساء في الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر واضحة ؟
- هل للاتصال التنظيمي علاقة في احداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

4- الفرضيات :

- لعملية الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر دور كبير في تحسين الاداء العمالي فيها واحداث التغيير التنظيمي فيها.

الفرضيات الجزئية :

- لمؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجية اتصالية فعالة لتحقيق أهدافها.
- للاتصال التنظيمي اثر مباشر في احداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

5- تحديد المفاهيم :

1-5 الإتصال التنظيمي

• **الاتصال :**

الاتصال وسيلة للتواصل بين أطراف المجتمع سواء أكان فرديا أو جماعيا.

الاتصال لغة:

الإنجليزية فمشتقة من communication يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه، أمّا كلمة ومعناها شائع أو عام وتعني الكلمة المعلومة المرسلّة الرسالة الشفوية ، communise الأصل اللاتيني أو الكتابية¹ . كما تعني أيضاً كلمة اتصال التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معيّن وهي بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات Communie . مشتقة من كلمة أما في اللغة العربية فيرجع أصلها إلى الفعل " اتصل "والاسم يعني المعلومات عن طريق الكلام والإشارات. والاتصال عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة².

الاتصال اصطلاحاً:

هو عملية ديناميكية بها شخصاً أو أشخاص بنقل الرسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو مشاعر إلى الآخرين لتحقيق هدف ما في ظرف ما (سياق بيئة اتصالية) بغض النظر عما يعترضها من تشويش³.

فيعرّفه الدكتور إبراهيم الفقي: يرى أنّ الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلاماً فهو يضيء أمامك الطريق دائماً⁴.

أما كارل هوفلاند، يرى الاتصال على أنّه "العملية التي تقدم من خلالها القائم بالاتصال (منبهات) عادة رموز اللغة (لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة⁵.

ويعرّف الاتصال في العلاقات العامّة "هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو رسائل معينة من خلال إطار موقفي يجمع بينهما بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف⁶ هناك العديد من نذكر منها:

¹ بدر أحمد، الاتصال الجماهير بين الإعلام والدعاية والتنمية، القاهرة، د ط، 1981 م، ص 36.

² التويجري، محمد إبراهيم، معجم المصطلحات الإدارية، 1993 م.

³ صالح جليل ابو صيغ، للاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدواي، عمان، 2006 م، ص 14

⁴ مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط 02 2010م، ص 22.

⁵ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط 1، 1998م، ص 24.

⁶ محمد منير حجاب، سحر وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2007 م،

هو نقل الرسالة من شخص لآخر من خلال رموز معينة¹ ، وعرفه فليب بأنه "العملية التي ينشأ DAVIS منها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعيها المتكلم والكاتب² كما يرى الاتصال بأنه "السلوك cherry بأنه "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص لآخر .ويعتبر اللفظي أو المكتوب الذي يستعمله أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر³

التعريف الاجرائي للإتصال التنظيمي :

هو عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة وكل ما ينظمه من أوامر وتعليمات، ونقصد بالإتصال في بحثنا هذا، المحرك الأساسي الذي يتم من خلاله إتصال الموظفين ببعضهم البعض في جميع مستويات التنظيم الموظفين مع التغيير التنظيمي ويتم ذلك بطريقة رسمية وغير رسمية وباستعمال أداة (وسائل الإتصال المختلفة).

5-2 التغيير التنظيمي

التغيير لغة :

يشير مصطلح التغيير لغويًا إلى "إحداث شيء لم يكن قبله، وتغيّر الشيء عن حاله: تحوّل، وغيره: حوّله وبدّله كأنه جعله غير ما كان، أو انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى"⁴، فهو يدور على أصلين كما ذُكر: التغيير والتغيّر:

فالتغيير: آلية شعورية إرادية عن وعي وقصدٍ، ترمي إلى إحداث تغيير محددٍ، ونتائجه تكون محسوبة بقدر المستطاع، والخلل في هذا التحول يكون في مساحة ضيقة يسهل السيطرة عليها. أما التغيير فهو: آلية لاشعورية، يتحول الشيء فيها من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع، وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطية به

التغيير اصطلاحًا

تعديل جذري في البنى والهياكل القائمة في المجتمع، وهو غالبًا ما يعني انتقالًا شاملاً ، وليس جزئيًا - في مختلف مناحي الحياة وأنشطتها، من وضع إلى وضع آخر مختلف تمامًا، يشبه ظاهريًا الثورات، ويتميز بدرجة واسعة من المشاركة السياسية والشعبية وفق عمليتي هدم وبناء مترابطتين؛ بإزالة البنى والآليات القديمة، وإحلال آليات جديدة على أنقاضها"

¹ محمد نصر مهنة، الإعلام والاتصال، مركز الإسكندرية للكتاب، د ط، 2005 م، ص24 .

² محمد رفعت عبد الوهاب، أصول الإدارة العامة، المطبوعات الجامعية، دب ن، د ط، 1999 م، ص357.

³ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، اتصالات معلومات قرارات، جامعة الإمارات العربية، ص2

⁴ ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت، 1990م

ذلك ان التغيير يؤثر على المؤسسة كونها وحدة اجتماعية اساسية والان التغيير يعتبر عنصرا حيويا من عناصر المؤسسة حيث انه يتضمن تحسين اداء المؤسسة ويضمن بقاؤها واستمرارها. ويعرف كذلك بانه : "خطة طويلة المدى لتحسين اداء الادارة في طريقة حلها للمشاكل وتحديدها وتغييرها لممارساتها الادارية ،وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الاداريين وبالأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل بها المؤسسة ، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية .

- كما نقصد به ذلك التغيير المخطط الذي تقوم به الادارة من اجل تحسين فعالية واداء الفاعلين داخل التنظيم لأجل التأقلم مع المحيط .

ويقول ميشال كروزي : "التغيير ليس مرحلة منطقية للطور الانساني وليس لوضع نمط اجتماعي افضل لأنه اكثر عقلانية ،وليس كذلك نتيجة طبيعة للصراع بين الافراد ..التغيير اولا هو تحول في نظام الافعال " ¹.

التعريف الاجرائي للتغيير التنظيمي:

اذن هو محاولة التنظيم الانتقال من وضعية الى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية من حيث حجمه ،بنيتة، مشاريعه ،تكنولوجيته وجانبه البسيكو اجتماعي .

وفي هذا الصدد يرى عبد الرزاق جليبي أن :**"التغيير التنظيمي** هو اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر ،وتباين بنائه عبر الزمن وتغيير أهدافه ووظائفه مع الوقت ، وقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين اهدافه وخصائصها وأساليب الاتصال وأنساقه ،وتتنوع الاختصاصات ويتعد العمل وتقسيمه ،وقد يبدل التنظيم اهدافه بأهداف أخرى ويلتزم بمسؤوليات مغايرة اتجاه بيئته

3-5 مفهوم الاداء :

هو درجة تحقيق واكمال المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية عمل الفرد ومتطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث التباس وتداخل بينا الاداء والجهد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا اكبر في الامتحان لكنه يتحصل على درجات منخفضة، في هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الاداء منخفضا ².

¹ Chevalier (p) et Laroche (h) ,Culture d'entreprise (étude sur condition du réussite du changement) , édition librairie, France ,1991, p46.

² رواية محمد حسن ،ادارة الموارد البشرية ، مصر ،1998،1999، ص 215.

العامل من النوع الذي يمكن فصله عن اداء الاخرين لكي يقوم كل عامل بانجاز العمل الموكل اليه ¹. اذن الاداء هو انجاز المهام والواجبات الموكلة للعامل والتي تتطلبها الوظيفة حيث يكون الاداء فعالا في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال اتباع نظام تسييرها .

4-5 المؤسسة

تعريف المؤسسة :

هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به ،من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الاهداف التي اوجدت المؤسسة من اجلها ².

المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي : هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة ³، المؤسسة هي القوالب لاتي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل واجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وادوات وتجهيز وتوزيع .

كما تعرف المؤسسة بأنها : "الوحدة الاقتصادية المكونة من الزبون والعامل ولا مالك، حيث ان الزبون يريد منتوجا مرضيا حيث تكون العلاقة بين النوعية والتمن جيدة، والعامل يبحث عن مقابل مناسب نظير الجهد المبذول اما المالك فيأمل في رفع مردودية راس المال الذي استثمره ⁴.

تعريف المؤسسة الاقتصادية : المؤسسة هي الوحدة التي تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستخدم رؤوس أموال بهدف إنتاج سلع وخدمات وتباع بسعر ما ⁵، أما المؤسسة العمومية الصناعية فهي مجرد مؤسسة إقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية.

التعريف الاجرائي للمؤسسة الاقتصادية :

هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يخضعون لنظام قانوني وقيادة وهيكله خاصة ومنظمة، بهدف تقديم منتج بالمشاركة مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة .

¹ محمد سعيد سلطان ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، ط4، لبنان ،1993، ص 292،293.

² زكي حنوش ،مروان السمان ،الرقابة والتخطيط في المشروع ،مديرية الكتب والمطبوعات ،1981، ص 9.

³ محمد عادل العاقل، مبادئ التحليل الاقتصادي ،جامعة حلب ،1979، ص ص 313-314.

⁴ Labstein j cite par françois ,manuel d'organisation ,organisation de l'entreprise ,edition d'organisation ,France ,1993, p14.

⁵Leo Chardonnet, **La comptabilité supérieure**, 1éd, éditions délmás,Paris, 1974, p29 .

6- الدراسات السابقة:

إن موضوع الإتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالتغير التنظيمي في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الإتصال التنظيمي.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الإتصالات داخل المؤسسة وأهمها محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الإتصال. وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الإتصال التنظيمي كمتغير مستقل وإرتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة الإتصال في التنظيم الصناعي.

الدراسة الأولى:

دراسة كاتز كوبي و " موريس : 1950 بعنوان دور الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية

خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع .

الدراسة الثانية : دراسة محمد علي محمد 1978 بعنوان الإتصال واثره على العلاقات غير الرسمية

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الإتصال بإعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي : ولقد إعتد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

*الملاحظة المباشرة : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

*المقابلة الحرة : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

*الإستمارة : إستخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الإتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للإتصال وهي:

1- بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور .

2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3- مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال .

4- بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد .

5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط .ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الإتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وأخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر .

أما فيما الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما إتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغييرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع.وكرر فعل لذلك فضل العمال الإحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية. أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كير من الأحيان عدم إكترائهم بالمنشورات ومن تم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى الى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات الى جانب إعتقاد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى إستقبال المعلومات من زملائهم في العمل الى جانب إعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى إعتقاد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من إعتمادهم على

مشرفيهم وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للإتصال منها الإعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة العليا حتى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا.

الدراسة الثالثة:

تندرج تحت عنوان " واقع الاتصال "المؤسساتي في الجامعة الجزائرية قامت بها الطالبة" بن عامر زليخة "ضمن الدراسات الميدانية بجامعة" محمد خيضر "بسكرة، الجزائر في إطار إعداد رسالة الماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2002/2001

تطرقت في الإشكالية إلى الاتصال بصفة عامة، ثم اتصال المؤسسة ثم تطرقت

للاتصال

المؤسساتي، كما حاولت هذه الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي يتضمن مجموعة من التساؤلات أهمها:

ما هي وسائل الاتصال في المؤسسة، وما هي أطرها التنظيمية؟ وهل يحسن استعمالا المتوفر منها؟ واشتقت من هذه التساؤلات أربع فرضيات مفادها،

- يتميز الاتصال في الجامعة بقلة المختصين
- يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية .
- عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال في المؤسسة،

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كون الاتصال ببعديه الداخلي والخارجي أساس بناء المؤسسة الجامعية وتكوين صورة إيجابية لدى الجماهير، وأما الأسباب التي دفعت الباحثة لإجراء الدراسة قلة الدراسات الميدانية خاصة الوطنية، وهدفت الدراسة إلى تشخيص الأبعاد والعوامل التي تحكم الاتصال في الجامعة وتنظيم علاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي لكسب ثقة هذا الجمهور مع محاولة تحديد المعوق والتي تؤثر على اتصال المؤسسة الجامعية بالمجتمع وجماهيره.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة مبررة ذلك بطبيعة الدراسة الوصفية، في حين كانت عينة الدراسة التي شملتها الدراسة الميدانية من نوع العينات العشوائية التطبيقية بلغت 100 طالب وطالبة لكل فرع من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 100 الدراسة المستخدمة تمثلت في الملاحظة بدون مشاركة والمقابلة دون تحديد أنواعها، واستمارة الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى نتائج تمت الإشارة إليها ومن أهمها:

تستخدم الجامعة مجال الدراسة في اتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي الاتصال الشفوي والكتابي معا حسب ما تتطلبه المعلومات المقدمة، كشفت الدراسة أن أفراد العينة يجدون صعوبة في فهم الرسائل ولغتها، ولو ألقينا نظرة تحليلية نقدية لما جاء في هذه الدراسة لوجدنا رغم كونها ذات علاقة قوية بدراستنا من حيث التشابه في مشكلة الدراسة وطبيعتها وأدوات جمع البيانات

7- المقاربة النظرية :

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة دورا هاما واساسيا ، حيث يرى كاتز وكاهن وهما من رواد مدرسة الانساق المفتوحة انه لا يجب اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر الى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه ،وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله، وقد اثبت كل من قولدهير وبورتر وغيرهم ان البحوث الميدانية اكدت امكانية اسهام الاتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط، التنسيق العلاقات الانسانية الى جانب تنمية المصادر البشرية للتنظيم، وقد اعتبر كل من فراسي ومونج وراسل للوظيفة على انها مدى استعمال الاتصال التنظيمي في مختلف الظروف والوضعيات لتحقيق اهداف معينة، لما يلعبه من دور في التأثير على التنظيم ككل والذي يمكن ملاحظته في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية (حسب الهيكل التنظيمي او الاداري)¹.

ومن جهة اخرى نجد نظرية التحليل النسقي والاستراتيجي لـ "ميشال كروزبي" الذي اخترنا نظريته كمقاربة سوسيوولوجية لموضوع بحثنا ،ذلك انه يدرس التفاعلات لاتي تتم داخل النسق ويهمل التفاعلات الخارجية على غرار استون الذي وضع نسق بدون تفاعلات داخلية، وعلى غرار كذلك تالكوت بارسنز الذي تصور المحيط كأنساق وتبنى التحليل النسقي من زاوية مختلفة عن ايستون حيث يدرس الانساق داخليا ثم خارجيا، وبالرجوع الى ميشال كروزبي نجد انه جاء بـ 06 مفاهيم اساسية كما يلي :

¹ مصطفى عشوي ، اسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ، 1992، ص 142.

الرهانات، هامش الحرية، السلة، منطقة الالقيين، هشاشة التنظيم، الفاعل، وكذا الحلقة المفرغة، فالسلطة مصطلح مركزي في نظرية التحليل النسقي والسلوكيات في التنظيم تفسر بمصطلح علاقات السلطة، وهي ترجع لقدرة الفاعل على التأثير في الفاعلين الآخرين باستعمال ايجابية تبديل المورد والتي يستطيع التحكم فيها واوجد كروزي 4 مصادر للسلطة لدى الفاعلين :

- الخبرة التقنية، المعارف، المعارف التطبيقية

- التحكم في المعلومات

- التحكم في القواعد وتوزيع الامكانيات

- التحكم في العلاقات مع المحيط الخارجي الملائمة للتنظيم

وكل مصدر من هذه المصادر له ارتباط بمنطقة ريب في المقارنة الكروزية، السلطة هي مفهوم علائقية وغير وصفية، والسلطة متلازمة في العلاقة مع بعضها وتمرن مع بعضها البعض الاشخاص الملائمين في كل مرة، والسلطة والتعاون ليستا متضادتين ولكن هما النتيجة الطبيعية احدهما للاخر .

- علاقة السلطة تعتبر كعلاقة مفاوضة تنظيمية ومساومة، انها علاقة غير متناسقة بسبب الموارد الخاصة بكل فاعل والتي ليست موافقة لنفس الدرجة للتحكم في مناطق الريب، وبالتالي علاقات السلطة تبقى معاملات لأن كل فاعل مجرد كليا من الموارد مهما كان الاختلاف المتباين في توزيع أفضل¹

- 1-التواصل: أخذاً بأهمية التواصل في أخذ القرار العلاقات بين الأعضاء فإنه من الضروري بأن تنظم الجماعة تواصلات ناجحة ومقنعة.

ففيما يخص الباحثين المرتبطين السير نبقي فإن سيرورة التواصل تتكون من عناصر صورية كمرسل ومتألق ورسالة وسنن وقناة والوظيفة المادية الجيدة لهذه السيرورة تقضي الى تواصل فعال. تابع منظرون مثل أبراهام مولس في فرنسا المقاربة السبير نطيقية في دراسة بعض العناصر السايكو- اجتماعية الشخصية ودور وضع الأفراد... الخ

الذي يسمح بإعطاء معنى لتحليل سيرورة التواصل²

-ان القواعد والهياكل الموجودة في التنظيم هي بهدف توقع المهام لأعضاء التنظيم وأوامرهم وهي تستطيع خلق سيبيولوجيا محلي جزئي من خلال ملاحظة الوظائف التنظيمية ونجد أن هذا الفعل يعاكس السلوكيات الفعالة- إذن السؤال المطروح هنا هو كيف نفسر هذا الاختلاف بين الوصف والواقع بين الشكل والمضمون¹

¹ Michel foudiat ,sociologie des organisation ,pearson édition ,France ,2005, pp168-172

² الحسن اللحية ،دينامية الجماعات تعاريف ومفاهيم ،منشورات المعارف ، ط1، المغرب ،2010، ص 26.

- ب - ديناميكية التغيير:

يمكننا انطلاقا من التضليل أن نختبر كل نموذج مجرد وملتحم قوي في الثبت واليوم التنوع كبير خاصة إذا تعلق الأمر بالطريقة التي تدير بها المؤسسات التقلات التبادلات فمقدمة الآلية تترك الباب مفتوحا أمام تعدد الخيارات وهنا نجد نموذج تكنولوجياي أساسي يبنى ببطيء معايير جديدة نتيجة تسوية بين خيال الفاعلين من جهة والضغوطات الاقتصادية والقوانين والاجتماعية من جهة أخرى، كما أن الأشكال التنظيمية تحصل عليها من خلال إعادة إنتاج القوانين التنظيمية السابقة والتي تصنع قطيعة حقيقية مع النموذج التايلوري الكلاسيكي ونجد 03 فرضيات للخطوط التنظيمية:

1- التايلورية الجديدة بمساعدة الكمبيوتر: حيث تعمل التكنولوجيا الحديثة بمنق مركزي وسهولة فصل عمل المخارج في التايلورية والعمل التنفيذي لديه دائما نظام بعوامله الغير المصنفة الروتينية والغير المتجانسة.

2- إعادة الاحترافية : في هذه الفرضية العقلانية تملّي المفهومية وكذلك كفاءة المكاتب اتجاه الورشات والمشكل المطروح هنا هو وسائل هذا التحويل "تكوين الأشخاص او استبدال هؤلاء باخرين اصحاب كفاءات مطلوبة ؟

3- نموذج العمل المصنف في جماعات : وهنا يتطلب الامر شخصا كفؤا يعمل كل الاعمال المختلفة باستقلالية وهنا نحصل على تعميق الخبرات في التصنيع وهذا النموذج يؤدي الى مراجعة قوية للمبادئ التايلورية في مستوى احترافي وغير سلمي وهذه الطريقة تعرض شروط الاستقلالية حقيقية في العمل ،تكون كالسبيل الوحيد للرجوع الى التاريخ باتجاه ما يسمى second clivage industriel مع استبدال منطق عمل اخر، ويمثل بكل تأكيد المثال المذكور السيطرة الجديدة للانسان على عمله وعلى منتوجه هي اسطورة للتعديل بسببين : اولا من اجل الروتين والشك وجها مع المستقبل هي احسن الكوابح للاختراع وفرصة كمالا للوضعيات المكتسبة كذلك ان كانت السلسلة الكلاسيكية محققة بقدر واليا تمثل نهاية التنظيم العملي للتايلورية².

¹ Michel foudiat : Op Cit ,pp 160.

² Michel lallement , travail et emploi ,le temps des métamorphose ,édition l'Harhattan ,France, 1994,p53-54.

I- الاتصال التنظيمي

1- مفهوم الاتصال:

لقد عرف العلماء الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية "Communicare" والتي تعني إقامة علاقة مشترك ووحدة أي أن الفاعل يشرك الآخرين في أفكاره ليتحول المعنى فيما بعد إلى تبادل لها فهو إذن "عملية تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة عند الآخرين"¹ ويعرفه قاموس لاروس الصغير: "نقل للمعارف وإعطائها تقاسم، إقامة علاقة ارتباط فهو يشمل مجموعة من النشاطات النقل، التقاسم، العطاء" أما من الناحية الاصطلاحية فهو تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات بين الفاعلين داخل نسق اجتماعي، ويختلف من حيث الحجم والمحتوى والتأثير وتذهب Orgogozo أنه "نشاط تبادل غير متوقف وغير محتمل أحيانا يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات فردية تنظيمية، اجتماعية) ويبحث عن تغيير السلوكيات عند الفاعلين للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف العلاقات عن بعضها"² كما يعرفه تشالزكولي "هو: "الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليه عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت، الكلمات، الكتابات وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن"³.

-كما يعرف بأنه: "العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى يصبح مشاعا بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها"⁴.

يتضح أن الاتصال هو:

أ- وسيلة لنقل المعاني من جهة لأخرى باتجاه واحد أو باتجاهين".

ب- عملية ديناميكية: وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال.

¹-ابراهيم عبد العزيز، تيجا أصول الادارة العامة، منشأة المعارف مصر 1995-ص383.

²- Isabelle ORGOGOZO ، les paradosces de la communication , à l'coute des différence, édition organisation ,1988-P10.

³- Roger MUCCHILLI ، communication et réseaux de communication , ed ESF ,1980،P33.

⁴-بشير العلق، الترويج والاعلان التجاري، دار اليازوي العلمية الاردن 2008، ص18.

ج- أحد ركائز التوجيه حيث لا يمكن القيام بوظيفة التوجيه من دون اتصال مهما كان نوعه ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستخدمين.

د- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ والإقناع والتأثير... الخ.

هـ- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية¹.
كما أن الاتصال مفهوم عام يحيل في عملية عمقه تبادل المعلومات والأفكار وحتى العواطف أو الإحساسات الوجدانية... وقد يكون هذا التبادل إما ذاتيا أو بين فردين أو جماعات صغرى أو كبرى، كما قد يكون قصديا أو غير قصدي شعوري، أو لا شعوري، وإذا كان التواصل بين الأفراد أو الجماعات والمجتمعات المشكل الجوهر والمساهم الأساسي في تطوير تلك العلاقات، فإن نمط العلاقة الذي يحكه هو الذي يحدد مدى جدواه، ذلك أن الملاحظة العامة التي تشكلت خلال القرن العشرين بينت ما يلي:

-الاتصال ما بين المجتمعات المستعمرة والمستعمر، كان خاضعا لنمط الاتجاه الأحادي المتسم المتسلط التسلط والدكتاتورية، حيث كان المستعمر الرئيسي والوحيد وعلى خلاف ذلك كانت المجتمعات المستعمرة تشكل المتلقي السلبي الخاضع والمنعدم الفاعلية.

-في عهد الاستقلالات الشكلية لمجتمعات العالم استمرت مع العلاقة الأحادية المتسمة بالنمط السطوي والدكتاتوري الأمر الذي قاد إلى استمرارية الشعوب العالم الثالث في القيام بدور المتلقي السلبي.
-بخصوص العولمة التي خطط لها الغرب وفرضها على دول العالم الثالث فهي في واقعها تشكل واقع أبشع صور الاتصال، إذ كيف يقبل منطق العولمة المتأسس على التنافسية الشرسة أن يندمج مع في مجاله دولا ومجتمعات متخلفة تعاني من ويلات الأمة والفقر المدقع؟².

2- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يشكل التنظيم حقل جيد لدراسة الاتصال، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة الشفوية وغير اللفظية وأول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة، فقد حاولت دراسة

¹ - عبد الحافظ محمد، سلامة نفس المرجع السابق، ص 25.

² - عبد الكريم غريب، وآخرون، التواصل والتثاقف، منشورات عالم التربية، ط1، المغرب 2010، ص 6.

الاتصال الرسمي وغير الرسمي، على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية، مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات.

-يرى روجرز " أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء، والتأثير في المواقف والاتجاهات¹، فمن مهام التنظيم الإداري إضافة إلى التخطيط والمراقبة والتنظيم، الاتصال الذي يسهل علينا من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مركز اتخاذ القرار بالتنظيم، إضافة إلى تمكينه الإدارة من معرفة مشاعر واتجاهات الفاعلين العاملين فيها وكذا اهتمامات الإدارة بالاتصالات الخارجية مع المستهلكين والمساهمين².

-ويرى احمد بدوي: "أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، ويسمح لكل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المؤسسة ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي، الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة³.

-في هذا الصدد يرى "Barnard": أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي مؤسسة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص⁴، في حين يرى محمد فهمي العطروري: "بأنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوك"⁵.

¹ -مصطفى عشوي، نفس المرجع السابق، ص141.

² -محمد علي شهيب، السلوك الانساني في النظم، دار الفكر العربي 1982، ص243.

³ -احمد بدوي، معجم المصطلحات للاعلام، دار الكتاب المصري مصر 1985، ص44.

⁴ - Taieb HAFSI ، Gérer l'entreprise publique, OPU, algérie, 1990,P221.

⁵ -محمد فهمي العطروري، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات عالم الكتب مصر 1989، ص35.

3- عناصر العملية الاتصالية:

اختلف العلماء في تحديد عناصر الاتصال، فالبعض وضعها في صورة أسئلة ومن خلال الإجابة عليها يمكن إظهار العناصر الأساسية لها، في عام 1946- عرض لاسويل قضيته على المشهورة التي تصف الاتصال وصفاً دقيقاً ووضعها في أسئلة هي: من؟ بأي تأثير؟ وسيلة؟ إلى من تتجه؟¹.

3- 1 المرسل: هو مصدر الرسالة وهو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية، وهو المسئول عن إيجاد اعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمبادئ والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معه سواء كانوا أفراد أو جماعات أو مؤسسة²، كما أن المرسل هو الذي يقدم الموضوع أو الفكرة المراد تبليغها ولهذا يجب أن يضع نسق خاص بالاتصال من اجل بلوغ الأهداف المسطرة³، والمرسل لا بد أن تتوفر فيه عدد من الخصائص التي تزيد من فعاليته وقدرته على إتمام الاتصال الفعال تتمثل في:

- أ المصدقية: وهي الدرجة التي يكون عندها المصدر قابلاً للتصديق ويكون المرسل، ذو مصداقية عندما يتمتع بالخبرة والكفاءة والأهلية للثقة، وتتحقق هذه المصدقية من خلال أبعاد منها مستوى التعليم، الذكاء، المكانة الاجتماعية، الخبرة بموضوع الرسالة وكذا الموضوعية والصدق في عرض المعلومات⁴.

ب- الجاذبية: تلعب جاذبية المتصل ومهاراته التعبيرية غير اللفظية دوراً مؤثراً في تحديد استجابات الأشخاص له وتزيد من قدرته على استمالة المتلقي وغالباً ما يتأثر المتلقي بالرسالة المقدمة من المصدر يتشابه معه في الأهداف والحاجات، كما إن تشابه المتلقي والمصدر والخصائص الجغرافية والاجتماعية والإيديولوجية يلعب دوراً كبيراً في زيادة جاذبية المصدر وقدرته على التأثير⁵.

¹ -صلاح الدين طلبية، الثورة الحالية في اساليب التعامل ، عالم الفكر المجلد الرابع عشر مارس 1985، ص14،16.

² -سعد مصلح ، موسوعة العلوم الاجتماعية، عادل الهوارى، مكتبة الامارات المتحدة 1994، ص131.

³ - Lebel MF,et Lebel p ; Organiser la communication interne, ed chihab,1995-P10.

⁴ -عبد المنعم شحاتة، فهم الرسالة الاعلامية وعلاقته ببعض خصائص الشخصية مجلة العلوم الاجتماعية العدد 16 لسنة 1988، ص121.

⁵ -هالة منصور ، الاتصال الفعال ومفاهيمه، واساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية مصر بدون سنة، ص29.

- ج-التأثير: يستمد المتصل قدرته في التأثير على الآخرين من خلال سلطة معينة أو قدرته على التأثير في مصادر المعلومات من خلال الخبرة والكفاءة، وبالتالي التأثير في المستقبل واستمالاته إلا أن هذا التأثير غالباً ما يتأثر بسياق عملية الاتصال ذاتها وطبيعة الموقف الاتصال بشكل عام¹.

3-2 الرسالة: هي مجموعة المعاني "التي يرسلها المرسل إلى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز أو المعلومات أو الإرداء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل إليها بنقلها إلى الطرف الآخر المستهدف، وهناك عدة خصائص تزيد من تأثير الرسالة وتحقق الفعالية المرجوة منها وأهمها:
أ-الإعداد الجيد للرسالة.ب-أسلوب تقديم وعرض الرسالة.

3-3 الوسيلة أو القناة الاتصال:

تعتبر كمحرك رئيسي في عملية الاتصال ومجمل الوسائل التي تستعملها في تبليغ المعلومات أو في مجال الحصول عليها، ويمكن أن تكون كتابية أو سمعية بصرية أو الكترونية.

3-4 المستقبل: هو الطرف الثاني في عملية الاتصال والذي تستهدفه الرسالة التي يصدرها المرسل قد يكون المرسل إليه أو المتلقي فرداً أو جماعة² كما انه الفرد الذي توجه إليه المعلومات ويعمل على تحليلها وتطبيقها³.

3-5 رجع الصدى: ويسمى كذلك "التغذية العكسية أو التغذية المرتدة" وهو ردّ فعل المستقبل بعد استلامه للرسالة وقد يكون هذا الردّ حركياً أو لفظياً أو كتابياً، ويلعب هذا العنصر دوراً هاماً في غاية الأهمية لأنه يحيط المرسل علماً بأن رسالته قد لاقت تفسيراً⁴.

¹ -هالة منصور، مرجع سابق نفسه، ص24.

² -هالة منصور، نفسه، ص29.

³ - Lebel MF ،et Lebel P ،opcit ،P11.

⁴ -نفس المرجع، ص30.

4-وظائف الاتصال التنظيمي:

يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة إلى ما يلي:

4-1/وظيفة الإنتاج: وهنا يرى كيث ديفير أن "الاتصال الجيد يؤدي الى انجاز أفضل للعمل مع وجود الاشباع المعني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل¹، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج.

- وقواعد وضوابط العلم الأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسماً مشتركاً فيما بينهم لكن الأهم في هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب فالمؤسسات التي تسير بصفة سيئة هي تلك يتلقى فيها الفاعل للمعلومات في وقتها المحدد يمكنه من توظيفها الجيد.

4-2/وظيفة الإبداع: عرف الإبداع على أنه: "إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل التنظيمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير التجديد" لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن "كالروتين التقنين، النمطية، كميزات لأداء العمل) ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي وكبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر وأقوى وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين -تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع الجديدة.

-عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والاقتراحات والمخططات.

ومن هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاء طرح الأفكار الجديدة والإبداعات والتي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها وفي هذا الصدد يرى "جالندر": "أن المنشآت

¹ -كيث ديفير، نفس المرجع السابق، ص522.

تتواجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات فهي من تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية القيمة المضافة للمؤسسة والأشخاص¹.

4-3/وظيفة الصيانة: يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية بعض القيم.

أ- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: إن تواجد نسق اتصال فعال ومحكم داخلي للمؤسسة من خلال السلوكيات الاتصالية يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن: روح الانتماء التقدير هذا المتعددة التي تقوم الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح، الميدانية أو لوحات التقدير وقد أكد على أهمية الاتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المؤسسة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة².

ب- تغيير موقف الفاعلين للتفاعل الذي يحدث بينهم: يرى كورت لوين أن سلوك الفاعلين هو محصلة لتفاعله" أي خصائصه مع البيئة المتواجدة فيها أما في التنظيمات.

-فان سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه وظروف بيئة العمل في التنظيم³ ، لهذا فان غياب الاتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، ولا يمكننا التدقيق مع مسئوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وأفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال، كما أنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولاً فيها، فالإتصال من التفكير الجماعي يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المؤسسة.

-باختصار فان الاتصال التنظيمي يساهم بإعطاء مميزات للمؤسسة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، وهذه الميزات هي: الانفتاح "الاتصال بالبيئة" التطور القضاء على الروتين والإجراءات

¹- Octave Geleneir : Strategie de l'entreprise et motivation des hommes, éd ,hommes et techniques, 1984-P294.

²- T,peter, R,Waterman , le prix de l'exelence : les secrets des meilleurs entreprise, éd ,inter édition Paris1983-P207.

³- احمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية مصر 1989، ص278.

البيروقراطية" وهذه الميزات لا تتحقق إلا بالوظائف السابقة الذكر والتي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي هيكل الاتصال".

5- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون النسق من مجموعة انساق فرعية تتفاعل فيما بينها ويمكن التعبير عنها داخل التنظيم بوحدات ومستويات تشكل هيكله ونظامه الإداري والذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن السلطة فهي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل لكن تسارع وتعدد التكنولوجيا واختلاف التنظيمات إضافة إلى التغيير الذي يمس البيئة يومياً وهو ما يجعل من التنظيم رهن قدرته على الإجابة والتكيف مع كل هذه التطورات فضرورة إعطاء جواب سريع ومكيف مع الوضع القائم شجع على ظهور عامل جديد وهو الاتصال التنظيمي إعطاء للقيادة والسلطة، فمن امتلاكها وراقبها امتلاك مفاتيح السلطة عكس السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة، وكنتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات ، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي، يرتبط بالتنظيم الرسمي وكذا اتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة داخله نفسه للتنظيم وسنعرض لها كما يلي:

5-1/الاتصال التنظيمي الرسمي:

هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المؤسسة، أو ما بين المؤسسات بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها، ويتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي¹، وقد عرفه كيث ديفيز "قائلاً أنه: "العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي: الإدارة العاملون،

¹ -فهد سعود عبد العزيز العثيمين، الاتصالات الادارية ماهيتها، أهميتها، اساليبها، مطابع الشركة الذهبية ط2، السعودية 1993، ص24.

الأخصائيون، النقابات، العمالية ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلالها المعلومات إلى العاملين"¹.

-ويرى الأستاذ كمال الغالي: "أن فعالية النظام الرسمي تستند إلى عدة عوامل من بينها"²:
-تنظيم قنوات الاتصال ووضوحها وصلاحياتها.

-دقة المعلومات وصحتها والعمل على تجنب التطبيقات المشبوهة.

-وجوب استمرار التدفق الإعلامي، ويأخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات.

أ-الاتصال النازل: يعني تدفق وانسياب المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي (سريان المعلومات، يتم عن عبر سلسلة التدرج الهرمية الرسمي، ويكون مضمونه عبارة عن قرارات وتوجيهات ومطالب ويكون ذو طابع توجيهي بحيث يتضمن من خلاله نشر وإبلاغ الأهداف المشتركة للمؤسسة وسياساتها والإجراءات والأنشطة، كما يتميز بعامل التوحيد من ناحية مصدر المعلومات وتحقيق الاستقرار والتكامل بين مختلف المستويات ولقد لخص كل من كاتروكاهن مضمون الاتصال النازل وفيما يلي³:

-الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.

-التغذية المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات الميدانية كالجاء والعقاب مثلاً).

-المعلومات الخاصة بتوجهات التنظيم.

*يتضح من مضمون هذا النوع من الاتصال داخل التنظيم أهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه من حيث انجاز العمل ووجود الوحدة والسلوك الايجابي عند الفاعلين لكن رغم هذا فهناك بعض السلبيات للاتصال النازل تتمثل فيما يلي:

-تجريد المعلومات يمكن أن تنتسرب بعض المعلومات أو تنتسوه عند مرورها بمستويات متعددة.

-لاينبغي أن تعتبره اتصالاً على الإطلاق لأنه لا يسمح بالحوار والتناوب الأدوار.

¹ - كيث ديفير، نفس المرجع السابق، ص554.

² - كمال الغالي، الإدارة العامة، منشورات مطبعة الدودي سوريا 1974، ص294.

³ - مصطفى عشوي، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال الجزائر بدون سنة، ص145.

-كيفية عرض المادة الاتصالية المعلومات وزمن بثها.

ب-الاتصال الأفقي:

أساسي لفعالية العمليات فهو يمر عبر الإدارات والمصالح بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها من التي تقع في نفس المستوى التنظيمي كما إن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول على بواسطة الاتصال النازل وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة¹ ، كما يعتبر أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعلية أكبر بين مختلف الأقسام والإدارات².

-إضافة إلى دوره في إحداث التنسيق داخل التنظيم فإن هذا النوع من الاتصال يسمح بقيام بعلاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد حتى خارج التنظيم، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السلمية³، لكن مع مراعاة شرطين أساسين:

-وجوب الحصول على إذن من الرئيس من قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى ويمكن ضبط هذه العملية وضع سياسية إعلام الموظف رئيسته بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

-لكن رغم المزايا والفوائد التي يقدمها هذا النوع من الاتصال إلا أنه كثيرا ما يغيب خاصة في التنظيمات الكبيرة "المؤسسات المعقدة هيكليا".

ج-الاتصال الصاعد:

يعتمد هذا النوع على نمط القيادة الموجودة داخل التنظيم ، فإذا كانت ديمقراطية كان الاتصال الصاعد سهلاً وممكناً، إما إذا كانت سلطوية كان قليلا وصعبا رغم ذلك فإن الإدارة العليا داخل التنظيم تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المستويات بهدف تحضير القرارات، ويشترط أن تكون درجة حركة

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق-ص24.

² -محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال مطبعة الاشعاع الفني، جامعة الاسكندرية ط1 مصر 2001-ص25.

³ -عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الادارة والتنظيم، العربية للعلوم جامعة الدول العربية 1973.

المعلومات سريعة، وتتضمن كل ما يحدث فيها كما أنه غير توجيهي "لا يمكن لفرد من المستويات الدنيا تقديم أوامر لرئيسه"¹.

-التجريد الاتصالي: قد يلجأ الفاعلون الموجودون في المستويات الدنيا للتنظيم أحياناً إلى تلخيص المعلومات في مراسلاتهم خوفاً من ضيق وقت الرئيس أو عدم قدرته على قراءتها كلها إضافة إلى عملية حذف الغير جيدة والتي يمكن أن تزعجه.

-اعتبارات الوظيفة والمركز: يخاف البعض من رؤسائهم على وتغير نظرتهم في حالة إخبارهم بمعلومات غير سارة وغير جيدة مما يؤدي إلى فقدانهم لبعض المزايا.

د-الاتصال المحوري:

يعتبر هذا النوع من أقل ممارسة داخل التنظيمات وغالباً ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية، كأن يتطلب المحاسب مثلاً من المكلف بالمبيعات إرسال تقارير خاصة دون اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري، والاتصال المحوري يساهم في توفير الوقت فعوض اللجوء إلى جميع المستويات والمسالك بالتدرج لإرسال رسالة والتي يمكن أن تدوم طويلاً أثناء ذهابها وإيابها فقد يلجأ صاحب الرسالة (المحاسب كما سبق الذكر) إلى اختصار المسافة والاتصال بالشخص المعني بالرسالة مدير المبيعات مما يوفر عليه الوقت والمجهود والتكلفة.

-بعد هذا الموجز عن أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي والمسالك والمنافذ التي يتبعها فإنه يتضح لنا أهمية كل نوع وحدوده من حيث التأثير على الحياة اليومية للتنظيم، لهذا فإن الاهتمام بكل أنواع الاتصال المذكورة آنفاً وعدم الإقتصار على الاتصال النازل فقط يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين الذين يمكنهم أن يلاحظوا بأن الرؤساء والمشرفين عليهم لا يقتصرون على إصدار الأوامر والتعليمات فقط بل المجال أمام الجميع لإبداء رأيهم في الأعمال التي يقومون بها، وكل هذه الأمور تدفع إلى تنمية الدوافع الداخلية وتحقق الرضى في العمل.

5-2/الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

¹ -عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص559.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء ، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية¹ ، ويمكن تلخيص خصائصه ومميزاته فيما يلي:

-الاتصال الغير الرسمي تعتبر تلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من الاتصال يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الرسمي.

-يمتاز عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال، ويكون انتقال المعلومات في هذا النوع الاتصال أسرع من الاتصال الرسمي².

ويتم توزيع المعلومات في الاتصال غير الرسمي بواسطة جماعات نعرف بأنها "الجماعات التي عينت رسمياً لانجاز عمل، ولكن التفاعل الاجتماعي بين أفرادها أدى إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار رسمي"³.

-ويرى "Harry Abravanel" أن الاتصال الغير الرسمي هام جدا بالنسبة للتنظيم وبدونه فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم الحياة التنظيمية أكثر تعقدا من أن نحتويها ضمن هيكل رسمي فالفاعلين بحاجة إلى لإقامة علاقات ودية في العمل، وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية.

ومن جهة أخرى الاتصال التنظيمي الغير الرسمي يترجم على شكل علاقات ما بين شخصية وتبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال ويتمثل في:

-اللقاءات العفوية بين زملاء العمل لإسراع دراسة المواضيع وهذا خارج الإطار الرسمي.

-التبادل السريع بين الرؤساء ومساعدهم في أدنى المستويات حول النشاطات المسطرة، فالالاتصال التنظيمي الغير الرسمي أصبح ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في الوقت الحالي، فتواجد الأول لوحده هو نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير على المدى القصير مما يؤدي إلى معاناة الفاعلين في غياب إطار رسمي وتواجد الثاني "الرسمي" دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى الاتصالية لأنه ينقص من

1 - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص537.

2 - عبد الرحمن عزي، وآخرون، عالم الاتصال ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992، ص26.

3 - مصطفى عشوي، نفس المرجع السابق، ص100.

الإبداع والمبادرة والتجديد لكن بالرغم من ايجابيات هذا النوع من الاتصال إلا أنه يمكن أن يكون ذو أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي احياناً إلى:.

-انتشار الشائعات والاذخار والمنقوصة والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

-انخفاض روح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات مثلا.

-إذن من الأفضل عن كل التنظيم يريد إن يكون اتصالي إن يحاول الاستفادة من الاتصال الغير الرسمي في جميع التنظيم، مستوياته من خلال أطر وأماكن للتعبير والتبادل الحر بين المسير والمسيرين من جهة ، وبين المسيرين من جهة أخرى (مقابلات منظمة، أفواج تعبير أفواج مناقشة...الخ).

6-عوائق الاتصال التنظيمي:

يواجه الاتصال داخل التنظيمات عدة عوائق تحد من فاعليته وتؤدي به أحيانا إلى عدم تحقيق أهدافه ومن بينها:

6-1/عوائق تنظيمية: ويمكن تقسيم هذا النوع إلى ما يلي:

أ-مشاكل متأتية من تقسيم العمل: رغم أن تقسيم العمل يعني التخصص بهدف رفع فعالية ونجاعة المؤسسة لكنه يمكن أن يؤدي إلى:

-تعدد اللغات "نقابية، إدارية، بسيطة" ومن ثمة عدد الأشكال الاتصالية، ففي غياب تفاعل بين هذه اللغات يمكن أن تشكل عائقا أمام الاتصال.

-تقسيم الأفواج حسب الوظيفة مثلا يؤدي: إلى كثافة التفاعلات داخل فوج العمل، وتناقصها خارجه ونقل الاتصالات بين الأفواج إلا المصلحة.

ب-مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي: يلعب التدرج الهرمي دورا كبيرا في التأثير على الاتصال وذلك ب: التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالوسط والقمة.

-السلطة الهرمية: تؤثر على عملية الاتصال بحيث يتخوف الكثير من العمال من رؤسائهم ويخفون عليهم المعلومات لأنهم يعلمون يمتلكون سلطة العقاب مما يؤدي إلى عزله بعض المستويات الهرمية.

-الكثير من المسيرين يفضلون الاتصال بمن هم في مستواهم الهرمي، فهم يرون أنه لا داعي لإبلاغ القاعدة بكل شيء فهم يحافظون على المعلومات للحفاظ على وضعهم وعلى اكبر مجال للمناورة والتحرك.

-يؤدي الاختلاف في المكانة عند فاعلي التنظيم (تفاوت مراكز السلطة) إلى صعوبة العملية الاتصالية نتيجة عدة عوامل، خوف العامل البسيط من رئيسه في العمل، منه وعدم استيعاب أوامره ونواهيه حيث وجد أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة¹.

ج-مشاكل مرتبطة بحجم المؤسسة ودرجة تعقيدها: إن حجم المؤسسة وتعقيدها يوجدان عدة عوائق للاتصال يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-احتمال أن تكون الشبكة الاتصالية معقدة وغير كاملة، وغير معروفة للجميع، مما يجعل الفاعلين يجهلون المعلومات التي يجب أن يرفعونها من حيث كيفية ومصدر وزمن معرفتها.

-يرى مصطفى عشوي: "أن كبر حجم المؤسسة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ البيروقراطية ومن أهم المشاكل التي تتجم عن تحقيق الاتصال (النازل والصاعد) الفعال، بسبب التراكم الزائد للمعلومات والعجز عن معالجتها في الوقت المناسب سواء حدث ذلك على مستوى واحد أو عدة مستويات من الإشراف ويمكن أن يظهر مشاكل عديدة نتيجة تراكم المعلومات وهي:

-حذف بعض المعلومات نظرا للعجز عن معالجتها.

-إرجاء معالجة المعلومات المتراكمة لأوقات أخرى.

-التصفية وهو إهمال معالجة بعض المعلومات وتفضيل أخرى.

ج-المشاكل المتأتية من درجة الرسمية: قد يتضمن هذا التنظيم إشكالات تجعل من انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يشوبها الفوضى ومن هذه الإشكالات يمكن ذكر مايلي:

¹ - احمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص275.

- غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة أو نطاق الإشراف.
- تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة.
- عدم احترام قوانين التنظيم.
- تصلب التنظيم وتقدمه مما لا يتماشى مع نمو المؤسسة والتطورات التي طرأت على أهدافها ونشاطها ومراكز القرار فيها.
- عدم إعطاء الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة فعاليته¹.
- وكبر حجم المؤسسة وتعقيدها وتدرجها الهرمي يجعل منها تميل إلى الاتصال الكتابي الذي له العديد من السلبيات، الاتصال الكتابي غالبا ما يكون غير محفز، سواء كان لإهماله من طرف الفاعل أو لطول فترة مروره.

6-2/عوائق اجتماعية ثقافية:

يرجع هذا النوع من العوائق إلى تنشئة الفرد والبيئة التي يوجد فيها ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف التنظيم وهذه العوائق من أكثر جوانب الاتصال غموضاً لأنها ترتبط كذلك بالعادات والتقاليد الاتصالية عند الفاعل وعلى مستوى التنظيم ويمكن إبرازها فيما يلي:

- أ-**اختلاف البيئة الاجتماعية:** ويقصد به انتماء طرفي الاتصال إلى منطقتين مختلفتين دون سابق معرفة وهي من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي خاصة التنظيمات الكبيرة الحجم والكثيرة التعداد فالغرب داخل المؤسسات يكون دائماً مصدر حيطة وحذر وذلك محل الشك الذي يؤدي إلى إعاقة الاتصال.
- ب-**التميزات الاجتماعية:** إن ظهور الجماعات الغربية والتميزة ليست من نفس المنطقة" داخل التنظيم يظهر نوعاً جديداً من تقسيم الأفراس على أساس جهوي أو عرقي أو ديني أو أيديولوجي وتصبح هذه الجماعات في

¹ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، مرجع سابق، ص159.

موضع سلبي مع الجماعات الأكثر قدماً في المؤسسة مما ينجر عنه علاقات عدائية قائمة على التفرقة والتميز فيتعذر الاتصال بين هذه الجماعات بظهور التفاعلات السلبية¹.

ج- الاختلافات الثقافية: إن الاختلاف في الثقافات الأصلية للفاعلين ينتج عنه اختلاف اللغة المستعملة أثناء الاتصال ومن ثمة انعدام الاتصال فيما بينهم عملية صعبة وهناك من يرى أن الاتصال "فعل ثقافي، فبدون أدنى ثقافة موحدة لغة عادات، قيم..." فإنه يمكن يكون صعباً جداً، وأظهرت دراسة ميدانية في مؤسسة جزائرية 1982" أن العمال يفضلون الاتصال الشفوي مقابلات فردية، اجتماعات عامة" على الاتصال الكتابي أي المراسلات الكتابية وقد أرجع الباحث السبب إلى العينة التي تتكون كلها من أميين² هذا ما يدفعنا إلى القول أن المستوى الثقافي عند الفاعلين داخل التنظيم يمكن أن يشكل عائقاً أمام الاتصال فلو افترضنا أن المؤسسة السابقة الذكر تعتمد كلية على الاتصال الكتابي فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور صعوبة كبيرة في نقل المعلومات للفاعلين لأن هذه واستيعابها فالموضوع الذي يفهمه التقني مثلاً على أنه يحتوي على معلومات تقنية خاصة بالعمل يمكن أن تتظر إليه التنظيمات النقابية على أنه تهديد للعمل، أو أنه محاولة أخذ السلطة من مصلحة أخرى، الشيء الذي يولد الصراعات بين النقابة والمؤسسة.

6-3/ عوائق نفسية إدراكية: يشكل الفاعل داخل التنظيم حجر الأساس لنموه وتطوره لهذا فإن ظهور حواجز اتصالية عنده سوف ينتج صعوبات كبيرة لسير المؤسسة، وتظهر بسبب اختلاف الفاعلين من الناحية والجماعية ويمكن أن تلخيص هذه العوائق فيما يلي:

أ- الجانب الإدراكي عند الفاعلين: يعتبر أكثر إثبات الإدراكي "اتجاه ومعتقدات مكتسبة في الماضي" من أهم العوائق على المستوى الفردي فرغم ما يقدمه الفاعلين لبعضهم من معلومات تختلف عن السابقة إلا أن هذه الأخيرة تميل إلى مقاومة كل ما هو جديد بالتأثير فأثر المعلومات والمعارف الجديدة على معتقداتهم يكون محدوداً³، فقد يلجأ الفاعلين أحياناً إلى الميل لانتقاء المعلومات التي تتفق مع أهدافهم ودوافعهم وإهمال المعلومات الباقية وهذا راجع إلى رجة ادراكهم للرسالة.

¹ - مصطفى حجازي، نفس المرجع، ص 177.

² - مصطفى عشوي، نفس المرجع السابق، ص 148.

³ - احمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص 267.

ب- السلوك الدفاعي عند الفاعلين: من اهم العوامل الاتصالية داخل التنظيم هو ظهور السلوك الدفاعي عند مستقبل الرسالة خاصة عند ادراكه أن هناك خطر أو تهديد عليه من طرف المرسل، وغالبا ما تحدث هذه الظاهرة عند الفاعلين الذين يتمتعون بدرجة عالية جدا أو منخفضة من الاحترام وعموما فان مثل هذا السلوك يعيق من السير الحسن للعملية الاتصالية.

د- النسق المرجعي للفاعل: تلعب الخبرات والتجارب السابقة عند الفاعل دورا كبيرا في ادراكه لمحتوى الرسالة فهو يبحث دائما على المثيرات داخل الرسالة والتي تتوافق مع خبرته بحيث اذا كانت معقدة المحتوى وغير منتظمة وغير مألوفة عند المستقبل فانها تتعرض للرفض من طرفه.

هـ- تأويل محتوى الرسالة: الترجمة الخاطئة للرسالة والتي ترجع احيانا الى غموض الكلمات الى المفاهيم المتشكلة منها إضافة الى فرق لمستوى بين المرسل والمرسل اليه مدير -عامل) يمكن أن يحرف الرسالة عن مسارها وهدفها الصحيح، ويفتح مجالا للأفراد لتفسيرها طبقا لأهدافهم ومصالحهم.

و- الفجوة بين نية الاتصال ومحتوى الرسالة: كثيرا ما يظهر الفجوة بين محتوى الرسالة ونية المرسل "القصدي" من الرسالة" والتي ترجع احيانا الى سوء استعمال الكلمات والمفاهيم ومكان الاتصال وزمنه الشيء الذي يؤدي الى الفهم الخاطئ عند المستقبل لأن هذا الأخير لايمكنه اكتشاف نية المرسل بل إنه يتأثر بالمحتوى والواقع الملموس للرسالة مما يؤدي الى عدم ظهور الانسجام بين الطرفين فالغموض والتناقض في محتوى الرسالة بايجاد نوعا من التشويش الذي يعيق عملية الاتصال ويحد من فاعليتها.

-تحريف المعلومات: وهنا تدرج أربعة معوقات أساسية وهي:

*خصائص المتلقي: يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المؤسسة.¹

¹ - محمد علي شهيب، مرجع سابق ذكره، ص 247، 253.

*الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي مع لمعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم الاتصال بما في ذلك دور وشخصية ومزاج المرسل.

*المشكلات اللغوية: بما أن اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال فإن الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة، بحيث تحمل تفسيرات مختلفة أو خاصة بمجموعة فنية من الصعب على شخص منهم خارجها فهمها.

*حجم المعلومات: وهو الإفراط في مقدار المعلومات.

7- وسائل الاتصال التنظيمي:

تتشكل عملية الاتصال من عناصر أساسية: المستقبل، الرسالة، وسيلة الاتصال، رجع الصدى وتعتبر الوسيلة من أهم هذه العناصر لكنها لا تكفي لوحدها فالتركيز يؤدي إلى أن بعض تقنيين الاتصال ويرى "Annie Bratolli" المنشآت مثلا تعتبر الاتصال التنظيمي غاية في حد ذاته وأن مجرد وضع هياكل ووسائل سوق يحقق العملية فتحاول بذلك وضع وسائل ودعائم كإصدار جريدة المؤسسة مثلا والحقيقة غير ذلك لأن العملية الاتصالية ظاهرة معقدة لا يمكن اختصارها في دعائم ووسائل تقنية لكن رغم هذا لا يمكننا إغفال الدور الهام لهذه الوسائل في تحقيق أهداف المؤسسة، فمن الاتصال الأفضل الاهتمام بها لكن ليس على حساب التحليل الاستراتيجي للحاجات الاتصالية داخل التنظيم فالواقع يؤكد أن هناك عوامل أخرى ببيكواجتماعية سياسية، يجب أن أخذها بعين الاعتبار وقد وضع احمد صقر عاشور مجموعة من الخصائص الهامة التي يجب توافرها في وسيلة الاتصال داخل التنظيم وهي¹:

أ-الأبعاد الحية للوسيلة: كلما تعددت الحواس التي تلقى الرسالة "المعلومات" كانت فعالية الاتصال اكبر عند تلقي الرسالة.

ب-قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: توفر رد فعل هام جدا لأنه يسمح بمعرفة درجة استيعاب الفاعل للرسالة، ودرجة تأثيرها عليه من خلال المتابعة مما يسمح للمرسل بإعادة تكييفها.

¹ - احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 269.

ج- قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد: كلما كانت الوسيلة قادرة على إيصال المعلومات دون تشوش وتحريف كلما حققت أهدافها.

7-1/ وسائل الاتصال الشفوي:

أ- المقابلات: تعتبر من أهم وسائل الاتصال فهي تستخدم بين الرئيس والمرؤوس أحيانا، وتعرف بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد وليس الرغبة فقط، وهي كذلك عبارة عن محادثة بين الطرفين بغرض تحقيق هذه أو مصلحة مشتركة¹، ويمكن تلخيص أنواعها للممارسة داخل المؤسسات الى: مقابلة الاستقبال للجدد، التحقيق، التطور، التقييم، دراسة ملف معين، وأخيرا مقابلة خاصة بالمكافأة أو العقاب، ومن فوائدها تسمح بالذهاب بعيدا في دراسة الموضوع أفضل من التبادل غير الرسمي الذي يحدث فهي تعزز المعلومات الموجودة عند المتحاورين وتدفع ردود أفعالهم مباشرة.

ب- أفواج حل المشاكل: تكون ذات مهمة دائمة، أو ظرفية تشكلت لدراسة مشكل ما، وهناك الكثير من التسميات الأخرى لها كحلقات النوعية أفواج التعبير، أفواج العمل، اجتماعات التبادل، هذه الأفواج لها هدفين هما:

- هدف نهائي: اعطاء حلول لمشاكل المؤسسة.

- هدف وسيط: تشجيع التبادلات بين الفاعلين من مستويات مختلفة خاصة أولئك الذين لم يعملوا من قبل جماعيا.

ج- الاجتماعات: عبارة عن لقاء يجمع بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة²، وأيضا نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكل معين، فهناك الخاصة بالمعلومات النازلة، كأن يجمع الرئيس مساعديه ويقدم لهم معلومات جديدة أو يعلق على معلومات سبق نشرها وهناك الخاصة الصاعدة كأن يبحث نفس الرئيس على جميع الآراء والأفكار حول موضوع معين، لكن

¹ - عبد السلام ابوقحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية لبنان 1995، ص 172.

² - محمد علي شهيب، مرجع سابق ذكره، ص 247، 253.

في الغالب الاجتماعات تهدف الى تبادل الاراء من كلا الجانبين وهناك عدة أنواع لها هي: اجتماع عمل
تقريي مفاوضات، تنسيق تكوين...) وكي تحقق الوسيلة نجاحاً لا بد من توفير المبادئ التالية:
-الهدف الواضح-برنامج الاجتماع محدد بدقة-التوقيت المحدد بدقة-تحضير وتقديم عرض حال-تحديد
افكار ومواضيع الاجتماع الموالي.

د-الندوات والمؤتمرات: الندوة عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من الأخصائيين في موضوع معين:
وجوانب مختلفة من هذا الموضوع، المؤتمر هي الوسيلة التي تم بها إقناع الجمهور بفكرة معينة او موضوع
شائك لتأييد الراي العام.

7-2 وسائل الاتصال الكتابي:

أ-الإصدارات الداخلية: هناك العديد من انواعها داخل المنشآت والجمهور المعني بهذه الإصدارات هم
العمال، الزبائن، وحتى الشركاء الخارجيين، ونميز مجموعة من هذه الاصدارات.

-رسالة المؤسسة: تكون احيانا سنوية تخص التوجهات العامة للمؤسسة وأحيانا تكون ظرفية خاصة بحدث
معين خاص بسير المؤسسة وحياتها اليومية لكن كل هذه الوثائق تكون احيانا محددة بأسلوب إداري يصعب
فهمه عند ذوي المستوى المنخفض من التعليم.

-النشرة: تشبه نوعا ما الرسالة تتكون من 1-3 صفحات مطبوعة ومكتوبة على الورق العادي وتعالج
موضوعات ظرفية حديثة تهم الفعليين في هيئة أو مؤسسة معينة.

-الملصقات: وسيلة حديثة الاستعمال تستعمل خاصة لبث المعلومات الآتية من مصلحة المستخدمين أو
الإدارة.

-المذكرات والتقارير: وهي التي يرفعها العاملون للرئيس، وتعتبر وسيلة اتصال صاعد.

ب-التحقيقات: إن عملية سبر الآراء من العمليات المتعارف عليها داخل المؤسسات، ويمكن تمييز عدة
أنواع منها:-تحقيقات خاصة بالرضى عن موضوع ما.

-تسمح التحقيقات بجمع قدر كبير من المعلومات والتي تسمح بعد ذلك بتحديد وتوضيح الاختيار والقيام
ببعض الإجراءات الميدانية، لكن هذه التحقيقات احيانا تتطلب الاحتياط خاصة من حيث وضوح الهدف
ودقته، السرية تكون أساسية خاصة في المواضيع الشائكة ويمكن أن تسمح بإظهار رجع الصدى من طرف
المستوحين.

ج-انواع القيادة: ان المؤسسة بحاجة لمثل هذه الوسيلة لجمع المعلومات حول وضعيتها ومحيطها فهذه الوسيلة متعددة المواضيع "محاسبة مالية، مستخدمين، تجارة، نتائج بحث" ويمكن أن نسند المهام التالية له:
-جمع المعلومات حول المحيط الخارجي "تطور الاسواق المنافسين، التكنولوجيا، السياق، الجيوسياسي، التكنولوجي...".

-نقل المعلومات الصاعدة المهيكلة نحو البيانات الداخلية "النقابة، المديرية...". أو الخارجية "مجلس الادارة الشركاء...".

8/الاتصال التنظيمي والتغيير داخل التنظيم:

ان من بين شروط نجاح التغيير التنظيمي هو انخراط جميع الفاعلين داخل التنظيم واتفاهم حول محتواه وسيرورة تنفيذه، عملهم على بلوغه أهدافه، ولن يتأتى هذا الإجماع إلا بعد فهمه له ولأثاره عليهم وعلى التنظيم ككل، وهذا اول عمل يجب أن يقوم به المسيرون لأن الاتصال داخل التنظيم لايهتم فقط بالاعلام بكل المتغيرات الجديدة بل باختيار افراد التنظيم ما ، ويساهم بصورة فعالة وضع برامج تهدف الى إقناعهم بتبني سلوكات جديدة مترتبة عنه والعمل على توفير الشروط الجيدة لتأييد التغيير¹ فالاتصال اليوم يمثل حلقة الوصل بين جميع المتغيرات المكونة للادارة فالقيادة والتخطيط تتطلبان تحديداً دقيقاً للاهداف على المستوى المتوسط، وبثها الفاعلين والتنظيم يتطلب ضرورة وضع اجراءات رسمية أو غير رسمية للاتصال والتنسيق، وعملية التنشيط تتطلب ادوات مثل النسق الإعلامي القوي الذي يقدم معطيات تسمح بالتنبؤ ويمكن تلخيص دور الاتصال داخل التنظيم في النقاط.

8-1/حركة المعلومات وتدفق الاتصالات: ان حركة المعلومات نازلة ، صاعدة،أفقية" تسمح للفاعلين معرفة ما يقع داخل مؤسستهم مما يؤدي الى القضاء على تمركز المعلومات والشكل الهرمي للتنظيم مما يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمؤسسة حول عند الفاعلين من خلال تبادلهم للنشاطات مما يجعلهم يلتقون حول مشروع التغيير ويحاولون إنجازه ومن ثم تحقيق فعالية التنظيم.

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص204.

8-2/الفهم: إن فهم مشروع التغيير اعتمادا كبيرا على حركة المعلومات، لأن ذلك يقضي على البعد الموجود بين مستويات التنظيم، وظهور روح القيادة والمبادرة عند الجميع كما يؤدي الى إقامة علاقة حسنة بين المنشأة وفاعليها من جهة وبين المسيرين والفعالين من جهة أخرى، اضافة لذلك فإن فهم الفاعل لمشروع مؤسسته يجعله يحسّ بأن نجاحه مرتبط بنجاحها ولهذا فهو مرتبط بين منجزاته وتطورها.

8-3/القضاء على مظاهر المواجهة:

إن الانسجام والتضامن بين الفاعلين يسمحان بإيجاد لغة موحدة عندهم الشيء الذي يسمح بظهور الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الافكار الاقتراحات من خلال استشارة الجميع، وهو الشيء الذي يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل التنظيم فيظهر نوع من التعايش الايجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد.

-ويرى العلق أن نجاح عملية الاتصال في بلوغ اهدافه المنشود "مثل الابلاغ، الإقناع، التوجيه التأثير...الخ" يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل: المرسل، المستلم، قنوات الاتصال، رموز الاتصال، شبكة الاتصال، ردود الفعل"¹.

وتكمن اهمية الاتصال في ربط افراد المجتمع بعضهم ببعض من جهة وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها من جهة أخرى ، الإعداد لتقبل المتغيرات وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

¹ - بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة بين الممارسة والتطبيق، دار اليازوري العلمية الطبعة العربية، الاردن ، ص23، 24.

II - التغيير التنظيمي

1- تعريف التغيير التنظيمي :

يمثل التنظيم نسقا أصغر ضمن نسق أكبر هو البيئة، فهو بحاجة الى التعامل مع التنظيمات الأخرى المكونة له في أدائه لوظائفه وأنشطته وتحقيق أهدافه، ونتيجة لهذا التفاعل فان بقاءه يركز على مدى قدرته على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناميان للبيئة، وهي التي لا تسمح بتواجد تنظيمات ساكنة وغير متحركة بل تتطلب وجود تنظيمات متعلمة تعتمد على المرونة، التجديد، الابداع، التبادل، والقابلية والقدرة على التطور والتغيير التنظيمي، هذا الأخير يظهر عادة بعد ادراك الفجوة عادة بين سير التنظيم هدف وسبب وجوده، ويؤكد أريك تريست على هذا في قوله: "ان تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشأة والانفتاح فيه يجب أن يسير موازيا من انتفاخ التنظيم على البيئة المحيطة لكل منهما يكمل الآخر" كما يرى انه "اذا لم يتعلم التنظيم كيف يتطور في معاملاته فهو لن يستطيع أن يجابه ويساير الحقائق البيئية أو يهيئ النطاق لنمو الشخصية الانسانية .

فالتغيير التنظيمي اذن هو محاولة التنظيم الانتقال من وضعية الى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية من حيث حجمه، بنيته، مشاريعه، تكنولوجيته وجانبه البسيكو اجتماعي، وفي هذا الصدد يرى عبد الرزاق جلي أن: "التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، وتباين بنائه عبر الزمن وتغيير أهدافه ووظائفه مع الوقت، وقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين اهدافه وخصائصها وأساليب الاتصال وأنساقه، وتتنوع الاختصاصات ويتعقد العمل وتقسيمه، وقد يبدل التنظيم اهدافه بأهداف أخرى ويلتزم بمسؤوليات مغايرة اتجاه بيئته، وهكذا فال تغيير التنظيمي يهدف اذن للوصول الى وضعية مريحة ومرغوب فيها تختلف من الوضعيات السابقة من حيث المواصفات والأهداف والتصورات، لهذا فهو يتطلب سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين، وهذا يتم بتعديل السلوكيات السابقة لأنه بدون الفاعلين يمكن أن تفشل كل عملية تغيير وتتحرف عن أهدافها المسطرة وفي هذا الصدد يرى "جرنيس وبارنس" أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظيم العلاقات بين بعضهم البعض فعلى هذا الأساس يمكننا القول أن عملية التغيير داخل التنظيم تتركز على محورين أساسيين هما: الهيكل والفاعلين فلا يمكننا القول أن عملية التغيير داخل التنظيم تتركز على محورين أساسيين هما: الهيكل والفاعلين فلا يمكننا الفصل بينهما وله

بعدين عرفتهما annie bartoli على أنها : محتوى التغيير وسيورته فالمحتوى هوكل الحقوق والمركبات والأفكار التي تخص جوانب تنظيم العمل ،الاجراءات ميكانيزمات التنسيق ،أما السيرورة فهي عناصر سير العملية والمنهج المتبع (الاجراءات المرافقة المتابعة ،رزمة الأعمال) ولا يمكننا الفصل بين البعدين لأنهما متكاملان فالمحتوى دون سيرورة متواصلة ومكيفة ليست له فرصة لتحقيق أهدافه ،والسيرورة دون محتوى واضح وموجه ليست لها معنى .

2- خصائص التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة ،يتضمن احداث تعديلات في أحد جوانب المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية تصنف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة . فهي لا تخص جانب واحد فقط في المؤسسة أو جزء محدد منها بل تشمل كافة العناصر المشكلة لها ذلك فإنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى

لا تقتصر هذه العملية على مستوى اداري معين ،فهي تشمل جميع المستويات الايدارية والوحدات التنظيمية . ومن اهم الخصائص التي تميز التغيير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرف أعضاء التنظيم أي أعضاء التنظيم يقاومون التغييرات التي تقوم بها المؤسسة وذلك لعدة اسباب .

3- عوامل التغيير التنظيمي :

يكون التغيير التنظيمي استجابة ضرورية لعدة عوامل داخلية وخارجية محيطة بالمؤسسة يمكن حصرها في النقاط التالية :

3-1- كبر حجم المؤسسة :

يؤدي ازدياد حجم المؤسسة الى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى اشباع حاجات الفاعلين ،الذين يؤدي بدوره الى ارتفاع نسبة الغيابات مما يعقد عملية التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة ،الشيء الذي يزيد من درجة الاحباط في العمل ويصبح النظام في جد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والانسانية .

3-2- تغيير الأفراد :

يلعب الفاعلين داخل المنشأة دورا كبيرا في سيرها وعدم سيرها ،فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها ،وعادة ما يكونون من العوامل التي تؤدي بها الى التغيير فمثلا هناك أفراد يحالون الى التقاعد واخرون ينهون مهامهم أو يموتون واخرون يبعدون أو يرقون ،وفي حالات أخرى يصبح هناك أفراد ليست لهم أهمية ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها ، أو تغيرت تدريجيا ، كما أن التغيير "بالانتقال من عمالة رخيصة الى عمالة خاصة مبدعة ،من واجبات فقط يجب أن تؤدي لصاحب العمل الى فكر مستنير لما يملكه العامل من تجديد وابداع يتحكم بهما في صاحب المؤسسة

3-3- الزبون :

منذ الأزمة الاقتصادية العالمية تغير مفهوم المؤسسة كليا وأصبح الزبون أو المستهلك يشكل في المؤسسة الحديثة سبب رئيسي للتغير وعليه فان كل المتعاملين في مجال التسويق أصبحوا يركزون على هذا المتغير ،وفي هذا الصدد يقول peter drucker المتغير :أن الأسواق لا تخلق من قبل الرب ولا من قبل الطبيعة ولا من قبل القوى الاقتصادية ،لكن من قبل رجال الأعمال ،في كل الحالات هاته الأعمال هي التي تخلق الزبون الذي بدوره يحدد « ماذا سيكون هذا العمل.

3-4- تغيير المنتج وطرق العمل :

ان تفاعل المؤسسة مع بيئتها يدفعها الى محاولة التكيف مع متطلباتها ويتجلى ذلك في تحسين نوعية منتجاتها من سلع وخدمات وقد لا يقف التغيير عند هذا الحد بل يمكن أن يشمل الى تغيير طريقة الانتاج في جد ذاتها لإدخال مناهج وتجهيزات جديدة ،كم نجد أيضا عامل المنافسة الذي يؤكد على الحرية الفردية ويظهر جليا في المبدأ المشهور لأدم سميث "دعه يمر " هذه الحرية المطلقة في امتلاك وسائل الانتاج والعمل أدت في الماضي الى ظهور نظام رأسمالي متوحش لم تتوقف في المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بل انتقلت الى مستوى أعلى أي الى مستوى الدول في الحصول على المستعمرات واستغلال ثروتها المادية والبشرية ،وبالرغم من أن النظام الرأسمالي لم يعد بالصفة التي كان عليها الا أن المنافسة عرفت أشكالاً ومجالات أخرى تتمثل في التكتلات الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية (الهولدنغ،الكارتل ،التروست) ،أما بالنسبة الى مجال المنافسة فلم تعد تقتصر على الحصة في السوق أو على الموارد الأولية بل أصبحت المنافسة على مصدر المعارف Le savoir faire « » وهذا لن يأتي للمؤسسة اذ لم تقم

بتغيرات على تنظيمها الداخلي كما عليها انشاء نظام حوافز قادر على استقطاب الطبقات المبدعة القادرة على خلق الفارق التنافسي وعليه المنافسة تعتبر عامل ثقيل في التغير التنظيمي وقد تؤدي بين عملية وضحاها الى اختفاء مؤسسات من الوجود وظهور أخرى .

3-5- البحث عن تطوير المؤسسة :

ان هدف تطوير المؤسسة من أكثر العوامل التي تدفع بها الى التغير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الابداع لايجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات وعادة ما يهدف التطور الى الانقاص من التكاليف والوصول الى درجة من الفعالية تفوق المؤسسات التي تعمل في مجا نشاطها ، كما لا ننسى الثقافة الداخلية للمؤسسة والتي قد تؤدي الى فشل عملية التغير اذا لم تتماشى مع متغيرات المحيط الخارجي الذي يعتمد على سرعة المعلومة واتخاذ القرار والحرية والمبادرة والعدالة .

3-6- البيئة الاقتصادية :

يمثل العلاقة بين الاعمال التجارية والحكومة قوى خارجية للتغير تؤثر في مسائل أخرى : تنظم الحكومة أو عدم تنظيمها لهذه الاعمال والضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية

4-مجالات التغير التنظيمي :

ان عملية التغير تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم ،وفي نفس الوقت التغير الحقيقي يكون دائما ذو طبيعة معقدة ،نتيجة العلاقات المتداخلة بين هذه المجالات وهي :

4-1 الأفراد : يعتبر الأفراد من أكثر المجالات صعوبة في عملية التغير فلن نستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث وديأو برنامج تدريبي ،فالانسان من أكثر الكائنات تعقيدا ، كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغير ، كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغير وكذا مدى استعدادهم ورغبتهم في التغير ،"لا يستطيع شخص ما أن يغير سلوك شخص آخر ، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية احداث تغيير سلوكهم ..ويجب أن يتحدد هدفك في تشكيل الك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير "نحن " الذي يمكن أن يجعل التغير والأداء واقعا ملموسا

4-2-الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي الاطار الذي يتحد من خلاله من يعمل؟ومتى؟وكيف؟ومع من؟من السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنه يتعلق بالجانب التقني وليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأوقات ،كما لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة ،ولأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرتبط بعدة محددات مثل أهداف المؤسسة ونشاطها ،والبيئة الداخلية والخارجية لها ،التكنولوجيا يتطلب التغيير في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحادث ،بالرغم أنه من السهل تغيير الهيكل التنظيمي الا أن المشكلة تتمثل في عدم اتفاه مع ما يحدث من تغيير في المحيط ،لذا يجب تصميمه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمؤسسة .

4-3-القواعد التنظيمية :

يتكون التنظيم عادة من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل علاقات العمل ،العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ،أوقات الدخول الى العمل ومغادرته ،ومن السهل كذلك التغيير في قواعد العمل لكن المشكل الذي يطرح هو :هل الأفراد سيلتزمون بالقواعد التنظيمية الجديدة؟بالإضافة الى ذلك هناك قواعد رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها والتحكم بها وغالبا ما يكون للقواعد الغير الرسمية جذور من الصعب أن يتخلى الأفراد عنها وهو ما أشار اليه "مايو" عند دراسته للتنظيم غير الرسمي وتحليلها ودراستها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير سواء كان ذلك ايجابيا أو سلبيا .

4-4-ثقافة المؤسسة :

تعتبر هذه النقطة حساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة ،الثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة وهي تتشكل من مجموعة القيم والمعتقدات ،الرموز ، الطقوس والسلوكيات التي تميز أفراد التنظيم ،وهذه المكونات للثقافة ثابتة نسبيا وتتطور عبر الزمن وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة ،لذا من الصعب تغيير ثقافة وجودها في هاته الحالة يجد الأفراد نفوسهم مضطرين لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط بل هم أنفسهم يسعون ويبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء بالتالي يبادرون الى خلق ثقافة ومعايير جديدة وملائمة .

4-5-النظم :

تضم المؤسسة مجموعة من النظم المتكاملة فيما بينها وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظام الرقابة ونظام الاتصال ،الحواجزالخوهذه النظم بدورها تتأثر بما

يحدث من متغيرات في المحيط ،التطور التكنولوجي لوسائل الانتاج ،تطور وسائل الاتصال والاعلام وهذا يحتم على المؤسسة تغيير النواحي التقنية أو الفنية ،كما النظم ولكن الصعوبة التي قد يواجهونها تكمن في الجوانب الانسانية وذلك من حيث الالتزام بتطبيق النظم ومن خلال ما سبق ذكره حول مجالات التغيير أن صعوبة التغيير مرتبطة دائما بالعنصر البشري من حيث تغيير سلوكاته وأفكاره القديمة والتي تعد عليها والالتزام بعادات وسلوكيات جديدة .

5- دور أفعال الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي :

تختلف من شخص الى آخر حسب درجة استعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم وأهدافهم وقيمهم وجهات نظرهم ،ومن أهم الدراسات التي تناولت الموضوع بنوع من التحليل العميق وذلك بالتطرق الى الجانب السوسيوولوجي والسوسيوثقافي هو "ميشال كروزي" في مؤلفه "الفاعل والنسق" حيث يرى أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم عبار عن فاعلين اجتماعيين ،كل فاعل له منطقة وقيمة وأهدافه الخاصة به ،وأثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم الفاعل لا يبقى جامد أمام هذه الوضعية بل يحاول دائما الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية والتي يستطيع من خلالها المراقبة أو ما يطلق عليها "كروزي" منطقة الريب وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونة من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي أو ببساطة قدراته في تفسير القواعد ،الفاعل سلوكه غير ثابت فهو يضع استراتيجية بغية الوصول الى أهدافه التي تتطابق مع اهداف التنظيم الرسمي خلال ذلك فغن الفاعل والتنظيم كل منهما مرتبط بالأخر، وعند القيام بتغيير في النظام فان ذلك سيؤدي الى تحطيم هذه العلاقة حيث ان معظم الفاعلين لم يصلوا الى تحقيق أهدافهم الشخصية ،لذا يعملون على خلق بعض التوازن في العلاقة بين الفاعل والنسق والفاعل لا يكون لوحده فهناك فاعلون آخرون لهم أدوار يلعبونها واهداف يرمون الى الوصول اليها ،اذن كل الفاعلين يكونون في تفاعل وبيحثون عن الورقة الضاغطة (الرهانات) في وظيفة السلطة والتي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الاخرين فك من التنظيم ونظام التسيير والقواعد الرسمية تعتبر بمثابة رهان السلطة بالنسبة للفاعلين وتشكل القسم الاكثر من استراتيجيتهم ،فحسب كروزي ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع الى رفض اعتبار أن التغيير مشكل اجتماعي ويرى الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يتغيرون ولكن يتغيرون في مجموعهم 'داخل جماعتهم' وكجماعة فالتغيير لا يكون فردي انما يكون داخل العلاقة المكونة من الفاعلين مع بعضهم البعض ومع الفاعلين ولتنظيم الاجتماعي .

6- مراحل التغيير التنظيمي :

كثيرا ما ينظر الى التغيير على أنه سيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب فيها ،الى وضعية أحسن ،لكن "كورت لوين" يرى ان التغيير التنظيمي هو مفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب التنظيم كاستجابة لتحولات ومتطلبات البيئة ،وقد مثله بالتحول الكيميائي أين يكون التحول من الجامد الى السائل ثم الجامد مرة أخرى ،لكن بشكل مغاير وقسم هذه العملية الى ثلاثة مراحل رئيسية :

6-1- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة le dégel :

تهدف هذه المرحلة الى اضعاف القوة التي تشد الفاعل الى الوضعية الحالية وجعله قابلا ومستعدا باظهار مساوئ الوضع الحالي وأهمية احداث تصحيحات وتعديلات سواء كانت جزئية أو شاملة الشيء الذي يرفع من الاحسان بضرورة التغيير وتخفيض جزئي لمقاومته وتتميز هذه المرحلة خاصة بإعادة النظر في نظم المؤسسة ،نشاطاتها ،عاداتها ومحاولة تغييرها ،كام تعتبر كجزء من اتخاذ القرار بالتغيير من طرف المرؤوسين حول استعدادهم لذلك أو مدى رفضهم لحدوثه وتتطلب هذه المرحلة اعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا مثلا عن طريق التدريب لتقبل التغيير والتحضر للتكيف معه .

6-2- مرحلة التغيير: le changement:

تتم أثناء هذه المرحلة تحديد اتجاهات التغيير ، من خلال القيام باجراءات لتعلم القيم والسلوكات والمواقف الجديدة التي تصبح جزءا من ذات الفاعل وطبيعته ،كما يتم كذلك ادخال تجهيزات جديدة ونظم ،وطرح واهمام القديمة .

6-3- مرحلة تثبيب التغيير : la consolidation :

يلزم في هذه المرحلة تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والأليات والسياسات المساعدة كربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو احداث تعديل على السياسة العامة ،أو الهياكل التنظيمية وذلك لكي لا يرجع الفاعل الى المواقف القديمة بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفاعل وتصبح شيئا طبيعيا له .

وقد أوضح لوين أن هذه المرحلة تحتاج الى صبر ووقت كبير ،اضافة الى أهمية الدور الذي تلعبه الادارة من خلال مراقبتها وتقييمها وتحديد مصادر المشاكل الشيء الذي يسمح لها بايجاد الحلول للصعوبات

التي يمكن أن يواجهها التغيير وكذا اعتمادها على وسائل تساعد على انجاحه كالتسهيل والدعم التفاوضي الاتفاق والترهيب الصريح والضمني ان تطب الامر ذلك .

7- مقاومة التغيير التنظيمي :

7-1- الفاعل والتغيير التنظيمي :

يتوقف احداث التغيير واعادة التنظيم بالدرجة الاولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم في اتاحة الفرصة لنجاحه ،وما يثير اهتمامنا هوتاثير التغيير على الفاعلين والجماعات في التنظيم فالفاعلين داخل التنظيم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل :النفسية ،الاجتماعية ،الحضارية ،التنظيمية ،المادية .كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيء أو الضار فقط ،لكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصلحة الشخصية لأصحاب المقاومة

فالفاعل داخل التنظيم يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغبته ،لهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت اسبابه واهدافه فهو ينظر اليه من زاوية خاصة تتلاءم مع العوامل المؤثرة فيه .

7-2- أسباب مقاومة التغيير :

كل عملية تغيير غير مؤسسة على المعرفة الكافية للنسق الذي نحاول التأثير عليه والادراك العقلاني للقواعد التي تتحكم فيه تؤدي حتما الى ظهور ردود فعل دفاعية ،فالنسق يحاول الحفاظ على هويته مع اجراء تعديلات وتصحيحات تسمح له بالتكيف مع بيئته ،لهذا على القائم بالتغيير اعطاء نوع من المرونة للاصلاحات التي يقوم بها وذلك بالتحكم في العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تقلت منه فمقاومة التغيير استجابة طبيعية وانفعالية تنشأ أساسا من عدة أسباب :

7-2-1- أسباب اقتصادية :يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- الخوف من تحقيق الخسائر المادية بحيث اذا تضمن التغيير تحقيق مكاسب مادية للفرد فانه سيعمل على انجاحه والعكس صحيح .

-الخوف من تخفيض الأجر

-التخوف من رفع معدلات الانتاج وتخفيض المكافأة والحوافز

-التخوف من تخفيض ساعات العمل المدفوعة الأجر .

تقوم الجماعة المستفيدة ماديا من الوضع القائم (قبل التغيير) بالمقاومة اذا رات فيه تهديدا لمصلحتها الشخصية (توزيع الأرباح بالتساوي)

7-2-2-أسباب اجتماعية : ويمكن تلخيصها فيما يلي :

-التغيير في العلاقات والروابط الشخصية

- فقدان النفوذ والمركز حيث أن عمليات التغيير يمكن أن تمس بعض المناصب داخل التنظيم لهذا فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات والقوى والتوازنات بين المستويات يمكن ان يؤدي الى ظهور الرفض .

-الخوف من ظهور وضعيات اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة اشباع أقل .

-الاستياء من عدم المشاركة في احداث تغيير .

-النظر الى التغيير على أنه في صالح المسؤولين أكثر مما هو في صالح العمال أو الصالح العام

7-2-3-أسباب شخصية : يمكن تلخيصها فيما يلي :

-العادات :لكل فرد عادات وسلوكات خاصة به من الصعب تغييرها، لهذا فعند ظهور التغيير يقع التصادم بين العادات المكتسبة والعادات المطلوبة للتكيف مع الوضع الجديد

-الخوف من المجهول :الكثير من الفاعلين يتجهون الى رفض الجديد ،لأن النتائج يمكن أن تكون غير واضحة ومؤكدة لهم فبالنسبة لهم فالاحتفاظ بالوضع القائم أفضل من البحث في المجهول و"التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات ،وفقدان ظروف العمل الجديدة والدخل المادي الجيد

-التجارب السابقة :لها أثر كبير على قبول الفاعل للتغيير ،فاذا ما حدث أن الفاعل لم يكن موقفا أو لم يستفد من احداث تغيير سابق ،فان ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته ،فتتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية -العناء الشخصي من التغيير : من الصعب تغيير عادات واتجاهات داخل التنظيم فكل عادة أصلية لها عادات فرعية يصعب التحرر منها

-سوء الفهم وغياب الثقة :أو نقصها والتي كثيرا ما تظهر نتيجة الغموض الذي يسود المعلومات حول التغيير

8- أنماط مقاومة التغيير :

بما أن الفاعلين تختلف وجهات نظرهم للتغيير وكذا أشكال مقاومتهم له ،فيمكن تلخيصها كما يلي:

8-1- النمط الطبيعي لمقاومة التغيير :

تنشأ المقاومة كنتيجة طبيعية لظهور التغيير (الجديد) واختلاف الوضعية ،وهذا راجع الى مجموعة من العوامل هي :

- الفاعلين داخل التنظيم بحاجة لوقت وجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجيدة التي يتطلبها التغيير .
 - التعذر بضخامة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية للتغيير والخوف من نتائجها على الفاعل والجماعة .
 - مدى قناعة الفاعلين داخل التنظيم بضرورة وفائدة أي تغيير داخلي .
- لكن يمكن أن يكون التغيير ملائما ونافعا للأفراد في المدى الطويل بشرط تحملهم للجهد والعناء للتأقلم مع المواقف التي يتطلبها على المدى القصير .

8-2- النمط السلوكي والانفعالي :

هذا النمط يعتمد على أسباب سلوكية وانفعالية :كالخوف اللاشعوري من نتائج التغيير ،أو عدم الثقة في القائمين به والذي يرجع أساسا لضعفهم وغياب القدرة على القناع عندهم مما يجعل الفاعلين يحسون بعدم الأمن وتهديد الوضعية التي يعيشونها وكثيرا ما يغفل قادة التغيير هذه المشاعر لدى الفاعلين الا أنها تبقى موجودة وقائمة وتتطلب القضاء عليها .

8-3- النمط القائم على العوامل الاجتماعية والمصالح الجماعية :

يلعب هذا النمط دورا كبيرا في التأثير على مناخ العمل السائد ،فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة على نطاق جماعة العمل داخل التنظيم ،والتي يحاول أفرادها الحفاظ عليها ،لهذا فبمجرد ظهور التغيير فانهم يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم صداقتهم فاذا كان لا يؤثر عليها تجاوبوا معه ،أما اذا تعارض معها فيؤدي ذلك الى الانغلاق والنظرة الضيقة له ومن ثم مقاومته .

-فاختصار فان أشكال مقاومة التغيير تختلف من تنظيم لآخر لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره ،فحتى في أفضل وضعيات العمل لا يمكننا أن نتوقع الدعم الكامل للتغيير ،فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين ،ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية ومستترة تتمثل في

غياب الولاء للتنظيم ،فقدان الدافعية للعمل ،ظاهرة التأخير ،والتأجيل ،التناسبي والتهاون ،التماطل في التعلم ،كثرة الغيابات ، التمارض وعدم الرضا .

ومن بين الاجراءات العلمية لمقاومة الفاعل للتغيير نجد ما يلي :

-الانسحاب النهائي من التنظيم أو التغيب بسبب المرض .

-محاولة الارتفاع في سلم التنظيمي والابتعاد عن المسؤوليات التي يمكن أن يمسه التغيير .

-استخدام وسائل دفاعية كالعدوانية .

-الانضمام الى التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم ،المبادئ ،الميولات والرغبات الاجتماعية لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها براحة .

9- العوامل التي ترفع من شدة المقاومة للتغيير :

يمكننا تلخيصها فيما يلي :

9-1-مدر التغيير :

ان أي تغيير يفرض على الفاعلين من الخارج سوف يكون مثيرا للمعارضة لأنه يهدد مراكزهم وسلطتهم خاصة اذا لم يكن بناء على طلبهم ،فهو يحمل في طياته معنى ضمني بأن الفاعلين لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه الشيء الذي يجعلهم يفسرون عملية التغيير وتطوير نظم العمل كنفذ موجه لهم ،ولظروف عملهم ولسلوكلهم الذي تعودا عليه وتطبعوا به مما يرفع من درجة مقاومتهم له وتتعدم مساعدتهم للقائمين به ،والعكس اذا كان هذا التغيير بناء على طلبهم فانهم ينظرون للقائمين به على أنهم يعملون لصالحهم .

9-2-التنظيم غير الرسمي :

يلعب هذا الأخير دورا كبيرا في الرفع من درجة المقاومة للتغيير عند الفاعلين خاصة المنتمين ايه ،حيث يعمد الى خلق الشكوك عندهم حول نوايا الادارة ،ويبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه ،ويستمد قوته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في لتنظيمات الرسمية وأهمها :ظاهرة تمركز السلطة ،عدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات التنظيم ،قلة تدفق المعلومات السلمية من قمة التنظيم الى قواعده ،ضعف أساليب القيادة والاشراف وعدم قدرتها على خلق الحماس والقناعة لدى الفاعلين ،وقد أوضحت عدة

دراسات أن اقناع زعماء التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم حول مشروع التغيير قد يؤدي الى انجاح سيرورة تنفيذه، الشيء الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.

9-3- جماعات العمل :

يلاحظ أن مقاومة جماعات العمل تون أكبر من مقاومات الفاعلين مجتمعة، فسلوك الجماعة لا يمثل سلوكا مماثلا ومطابقا لسلوك الفاعل فهو مضاعف من حيث القوة، كما يلاحظ من جهة أخرى أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة غالبا ما يكون أكبر من تأثيره على الفاعل، وتكون المقاومة متطابقة مع حجمه، فاذا كان بسيطا فانه يخلق معارضة بسيطة نسبيا، أما اذا كان كبيرا فان امكانية ظهور مقاومة شديدة من جانب الجماعة تكون كبيرة، كما تكون الآثار المترتبة عنه على مراكز السلطة الاختصاصات ومسؤوليات الفاعلين الذين يتعلق بهم .

10- العوامل التي تقلص من مقاومة التغيير :

ان التنظيم مهما كان نوعه لا يحتوي فقط على العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، لكن هناك عوامل أخرى تقلص من ذلك ويمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير ونلخص أهم هذه العوامل في النقاط التالية :

10-1- اقامة جو من الثقة :

ان خلق الثقة داخل التنظيم تعتبر من أصعب وأهم أدوار المسؤولين والمسيرين، ولتمكن من ذلك يجب عليهم القيام بمجموعة من الاجراءات تتلخص فيها يلي :

- العمل على ترسيخ قيم وقواعد واجراءات تشجع على الانفتاح والصرحة بين الادارة والعمال .

- الاعلان عن الحقائق كاملة عن طريق الاعلام المتواصل (وضعية التنظيم وأهدافه ..) وهذا قبل الشروع في احداث التغيير .

- الابتعاد عن السرية في العمل لأن ذلك يمكن أن يؤدي الى ظهور الاشاعات والدعايات وأنصاف الحقائق وافتراسات سوء النية وتأويل التصرفات بطريقة خاطئة .

- عدم التهرب من المسؤولية بادعاء عجز العمال عن فهم الحقائق وعدم قدرتهم على فهم التغيير وأبعاده وأهدافه .

* ان خلق جو من الثقة عن طريق هذه الاجراءات يمكن مقارنته من المرحلة الأولى لمراحل احداث التغيير عند "كورت لوين".

10-2- المشاركة في الادارة :

ان مشاركة الفاعلين الحقيقة في كل ما ترمع الادارة به من تغيرات يسمح بتوضيح الحقائق ويساعد على تدعيم جو الثقة والانفتاح ،فالمشاركة من قبل أفراد التنظيم "تتضمن السماح للأخرين بالمساعدة في التخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل " ويرى " اريك تريست " أن وجود المشاركة يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في أ تنظيم يساير الى حد كبير ونجاح التغيير وما يضمنه من مشاكل وعقبات كما أن المشاركة تتيح للتنظيم قدرات كبيرة على التطور والابتكار .

10-3- ايضاح الحقائق الخاصة بالتغيير :

ان الميل لمقاومة الجديد ومعارضته والشعور بالخوف منه ،والاختلاف حول ادراك أبعاده وأهدافه ،والعداء نحو سلطة الادارة هي ميولات طبيعية يجب أن تتوقعها ،لذلك فعليها أن لا تكتفي فقط بإصدار الأوامر والتعليمات ،واخطار الفاعلين بما سيحدث فقط لان ذلك لا يكفي لشرحه وتوضيح اهدافه ،فمن حق الفاعل معرفة كل جديد يطرأ على عمله ويفهم أسبابه وأبعاده وأثاره بالنسبة له وهذا هو الطريق الأمثل لأشعاره بأهميته ،وخلق الثقة والاطمئنان حول نية الإدارة والرفع من شعوره بالأمن داخل التنظيم ولتحقيق كل هذا هناك بعض الأعمال التي يجب أن قوم بها قادة التغيير وهي :

- النزول الى الميدان ومقابلة العمال والتقرب منهم .
- فتح قنوات الاتصال وباب المناقشة والحوار والتعليق والاستفسار .
- تخصيص فضاءات ووسائل للحوار بين الادارة والعمال لكي تستطيع الادارة معرفة أماكن الغموض والشكوك والمخاوف عند العمال من خلال اعطائهم الفرصة للفهم والاجابة على تساؤلاتهم واستفساراتهم وأراءهم ،وهذا ما يعزز عندهم الشعور بالأمن اتجاه التغيير .
- الاهتمام برؤساء العمال لأنهم يمثلون حلقة اتصال هامة بين الادارة والعمال نفتعاونهم يؤدي الى انجاح التغيير لان لهم القدرة على سد الهفوات التي تظهر في عملية التغيير في اول حدوثه لهذا فلا بد من اعلامهم بكل البيانات حول التغيير للرفع من مركزهم عند العمال.

10-4- صيانة العلاقات داخل المؤسسة :

كل تغيير داخل المؤسسة له جانبان :أحدهما فني ويتعلق بالتعديلات المجراة على نظام العمل الطبيعي ،والآخر اجتماعي يتمثل في تغيير طرق وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستمرة والتي تعود عليها الفاعل داخل التنظيم ويرى « LA WRENCE »

أن العاملين بصفة عامة لا يقاومون الجانب الفني للتغيير ،ولكنهم يقاومون الجانب الاجتماعي له ،أي التغيرات في علاقاتهم وارتباطاتهم الانسانية التي تصاحب عادة التغيير الفني ،لهذا فان مراعاة شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة والمحافظة عليها بدلا من العمل ضدها تتيح فرصة أفضل لنجاح التغيير وقبوله من طرف العمال .

11- التغيير التنظيمي طرقه وخصائصه :

يعد من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الادارة والتنظيم ،والاهتمام به قد فرضته الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة والتي أصبحت تشكل عليها تهديدا ،هذه الظروف المغيرة للمحيط الخارجي للمؤسسة أجبرتها على اجاء تغييرات في مختلف المجالات التنظيمية للمؤسسة لمواكبة تغيرات المحيط .

وعليه أصبح "التغيير التنظيمي أكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي "

كما ان مفهوم التغيير التنظيمي مرتبط بتاريخ الفكر التنظيميفي المدارس الكلاسيكية خاصة الادارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغيير التقني (التكنولوجي) هته الرؤى التي انتشرت خاصة في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء ،وعليه يمكن القول أن مدرسة الادارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل الى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر انتاجية

التغيير واحد من احدى حقائق الحياة وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم ،ذلك أن التغيير هو سمة العصر ولان كل شيء يتغير حتى الحياة نفسها تتغير ،وبذلك فان التغيير يؤثر على المجتمع والمنظمات والأفراد.

أي أن التغيير كما يمس المجتمع الانساني فهو يمس المؤسسة باعتبارها مجتمع مصغر أو باعتبارها احد أنظمة المجتمع ، وعليه فان تاريخه مرتبط بالأحداث والتغيرات التي في المجتمع بمختلف أنواعها وأشكالها الاقتصادية ،السياسية ،التكنولوجية . الخ .

خلاصة الفصل:

تحاول الجماعة بلوغ اهدافها بمحاولة استقطاب الأشخاص الأكثر أهمية في التنظيم والأكثر فعالية في محاولة التغلب على الجماعات الأخرى سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ونظرا لحركيتها فان جو الجماعة وكثافة تفاعلها وسرعة تحركها يؤثر في سلوك العاملين وتوجيه إما نحو الصراع أو التعاون أو العمل على تحقيق التوازن بينها.

وقد لاحظنا كيف أن معيقات الاتصال التي هي معيقات التعاون وأسس الاتصال الجيد التي تدعم هي الأخرى بصفة مباشرة أو غير مباشرة العملية التعاونية، وحيث أن عدم الرغبة في التعاون تبدأ من عدم الاتصال أو التقليل منه أو تحريفه وأن من مؤشرات التعاون كثافة الاتصالات بين العاملين ويتدعم ذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف حيث أن أي شعور بعدم الثقة والشعور بالخوف من الطرف الآخر يؤثر في التعاون و الاتصال معا.

ويرتبط الاتصال بالتعاون بالفعالية إذ أن الرغبة في عدم تحقيق هدف ما، أو بعض الأهداف من خلال تعطيل الاتصال بأي وسيلة كانت تؤثر في العملية الاتصالية التعاونية والتي تعني التأثير سلباً، في تحقيق أهداف التنظيم خاصة إذ علمنا أن مسبقا بثقل العمليات الاتصال التنظيمي في الصورة العادية.

ويعتبر كبر حجم الجماعة أحد العوائق الاتصالية المؤثرة في الفعالية بصفة عامة وقد توصل سيشور" إلى أن تماسك الجماعة وتجاذب أعضائها يتناقض بانتظام كلما تزايد حجم جماعة العمل ولأجل وصولها إلى مستوى عال من الفعالية أن تبقى صغيرة الحجم ما أمكن والإبقاء على الحد الأدنى المستويات التنظيمية.

في ظل الظروف المتغيرة بوتيرة متسارعة للمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة الاقتصادية تجد المؤسسات اليوم نفسها مجبرة على التأقلم مع هاته الظروف وهذا لن يأتي لها الا عن طريق التغيير التنظيمي الذي ارتبط ظهوره بظهور التنظيمات ،وهو ليس عملية سهلة بل صعبة ومعقدة وتواجه مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة ،لذا يجب دراسة التغيير دراسة عميقة ومثابرة وتوفير كل الامكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير ذلك أن التغيير الذي يحقق التغيير الفعلي .

تمهيد:

لكل دراسة أو بحث علمي أسسا منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية في الانطلاق في عملية البحث والدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة العلمية، ومما لا شك فيه أن تقديم أي بحث في علم من العلوم يقاس بدرجة الدقة التي يصل إليها في تحديد مفاهيمه وفي دقة الأدوات المستخدمة لقياسه، فعلى الباحث ان يدرك طريقة استعمال مختلف الأدوات الخاصة بهذه العملية وكيفية توظيفها في بحثه.

ونحن في هذا الفصل سنحاول تبين مختلف هذه الإجراءات التي يجب علينا الاعتماد عليها من اجل الوصول الى حل مشكلة البحث، والحصول على نتائج علمية مشبعة بإسناد علمي يمكن الوثوق به، كما يمكننا تعميمها على بقية مجتمع البحث، وكما هو معروف فان الذي يميز أي بحث علمي، هو مدى قابليته للموضوعية العلمية وهذا يتحقق الا اذا اتبع صاحب الدراسة، منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وتحت شعار: مردودية - rentabilité - فعالية - efficacité - جودة الخدمة - qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

التعريف بالمؤسسة: هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة والبيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

المهام الأساسية للمؤسسة :

السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛

التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛

مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛

مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛

الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛

تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛

الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛

دعم وتموين مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛

السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح؛

العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛

الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

3- مجالات الدراسة :

حدود البحث : شملت حدود البحث ثلاثة مجالات أساسية هي:

3-1 المجال البشري :

موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

3-2 المجال المكاني :

تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط

3-3 المجال الزمني :

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة بداية من شهر فيفري لسنة 2019 حيث انقسمت فترة

إنجازها إلى مرحلتين :

-مرحلة الزيارات الإستطلاعية: بداية من :2019/02/21 إلى :2019/03/02 حيث تم

في هذه المرحلة جمع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة من خلال إجراء بعض

المقابلات مع باحثين سابقين في هذا التخصص وهذا المجال .

-مرحلة جمع المعلومات وامتدت من :2019/02/12 إلى :2019/05/15 وتم توزيع

الإستمارات الخاصة بموضوع الدراسة، وإسترجاعها .

ثانيا : إجراءات الميدانية للدراسة

1- المنهج المتبع:

المنهج هو الوسيلة الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلة بحثه، ويختلف المنهج باختلاف

مشكلة البحث والهدف العامة والنوعية التي يستهدف البحث تحقيقها، ومنهج البحث هو النتيجة التي

ينتهي اليها الباحث نظرا لتعدد الظواهر والمفاهيم والعلاقات التي تنطوي عليها العلوم الإنسانية يجعل أمر

معالجتها أصعب، حيث ان تعقيد الظاهرة الإنسانية لا يعني استحالة بحثها.

وهذا بطبيعة الحال انطلقا من البناء النظري للبحث الى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها الباحث

والتي تعتبر تجسيد لكافة الخطوات التي تصاغ خلال هذا البحث.

فان المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة للإجابة على التساؤلات المطروحة حول موضوع البحث وهي

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط حيث نتطرق في بحثنا الى موضوع أو مجال من

المجالات المهمة في الاتصال التنظيمي والتغير التنظيمي في تحديد العلاقة بين عناصرها بغرض توضيح مدى تأثيره الإيجابي أو السلبي، على هذا العنصر. واستجابة لطبيعة هذه الدراسة اعتمدنا المنهج الذي يعرف بأنه تصور دقيق للعلاقات المتبادلة وكما يعرف أيضا المنهج الوصفي على انه استقصاء عن ظاهرة من الظواهر قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وضبطها كَمَا قصد جمع المعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وبالتالي اخضاعها الى دراسة عملية ودقيقة.¹

كما يعرف أيضا على انه: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة او موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو لتحقق من صحة حقائق قديمة، وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"².... الخ.

كما عرفه بشير صالح الرشيدى بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج او تعميمات على الظاهرة او الموضوع الذي هو محل البحث"³... الخ.

2- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية، هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات او معلومات او حتى يجهل الباحث كثيرا ما هي ابعادها وجوانبها.... الخ⁴

اساس انطلاق الدراسة وأما ادوات البحث المناسبة فهي اساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية، ولما كان الاستبيان هو احد الأدوات المعتمدة عليها فقد قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان حول الموضوع اذا كان الغرض منها هو التحقق من اشكالية وفرضيات الموضوع وكذلك التعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة، وقياسها للشئ المطلوب قياسه، والتعرف على الأسئلة التي يمكن ان تسبب احراج للمستجوبين او يحاولون تفاديها، هذا لإعادة صياغتها من جديد كي لا تؤثر على مصداقية الأجوبة.

¹ - عمار بحوش، دليل الباحث وكتابة الرسائل"، الجزائر، 1995، ص129.

² - محمد شفيق زكي، "البحث العلمي الخطوات والمنهج لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي، مصر، 1985، ص84.

³ - بشير صالح الرشيدى، "مناهج البحث التربوي"، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

⁴ - ناصر ثابت، "أضواء على الدراسة الميدانية"، ط1، مكتبة الفلاح الكويتية، 1984، ص74.

وافادت هذه الدراسة في التعرف على بعض الأشياء الايجابية التي ساعدتنا في تحقيق هذه الدراسة نذكر البعض منها:

- التعرف على الميدان ومدى امكانية اجراء هذه الدراسة.
- غموض بعض الأسئلة مما جعلنا نعيد صياغتها.
- وجود بعض الأخطاء الواردة في الأسئلة مما دفعنا الى حذفها.
- بعد بعض الأسئلة عن موضوع الدراسة مما دفعنا ايضا الى اعادة صياغتها.
- التعرف على الصعوبات المحتمل مواجهتها اثناء العمل الميداني.

3- مجتمع الدراسة:

ان مجتمع الدراسة يمثل الفئة الاجتماعية التي نريد اقامة الدراسة التطبيقية عليها وفق المنهج المختار والمناسب لهذه الدراسة، وفي هذه الدراسة كان مجتمع البحث مجموع اتصالات الجزائر بالاغواط .

4- عينة الدراسة:

تعتبر العينة في البحوث الوصفية اساس عمل الباحث، وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي وتكون ممثلة له تمثيلا صادقا، كما تعتبر عنصر هام في المرحلة التطبيقية هذا ما جعل عملية تحديدها عملية حساسة ودقيقة، يتوقف عليها نجاح البحث العلمي وصدقه .

5- نوع العينة :

طبقيّة لأن المؤسسة فيها طبقات وهم

1 اطار

2 عون تحكم

3 عون تنفيذ

6- ادوات البحث:

قصد الوصول الى حلول اشكالية البحث المطروحة وللتحقق من صحة فرضيات البحث، لزم اتباع انجع الطرق وذلك من خلال الدراسة والتفحص، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

*الاستمارة:

يعتبر الاستبيان احد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات او معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم او اتجاهاتهم، ودوافعهم او معتقداتهم وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من انه اقتصادي في الجهد والوقت.⁵ كما يعرف الاستبيان على انه اداة عملية، تعتبر من بين وسائل الاستقصاء لجمع المعلومات الكثر فعالة لخدمة البحث، يحتوي هذا الأخير على مجموعة من الأسئلة، تمت صياغتها لاختبار صحة فروض هذه الدراسة واهداف البحث، قد تم تصميم هذا الاستبيان وتحديد عناصره واعتمدا على لاستبيان المغلق

-الاستبيان المغلق المفتوح:

ويحتوي على عدد من الأسئلة ذات اجابات محددة متبوعة بطلب تفسير سبب الاختيار، ويعتبر هذا النوع أفضل من النوعين السابقين لأنه يتلخص من عيوب كل منهما. وتم تقسيم الاستبيان الى محاور

1 المحور الاول : البيانات الشخصية

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- التصنيف المهني
- الاقدمية

2 المحور الثاني : تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

- هل يوجد تنسيق في العمل داخل المؤسسة ؟
- كيف تنتقل المعلومات داخل المؤسسة ؟
- كيف هي المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة ؟
- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ؟
- ماهي اكثر الاسباب لاتصالك بالإرادة ؟

⁵- سامي عريفش وآخرون، "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، سنة، 1999، ص 67،

3المحور الثالث: نوعية الاتصال التنظيمي المستعمل بالمؤسسة

- هل يوجد اتصال تنظيمي غير رسمي في المؤسسة ؟
- هل يوجد عوائق الاتصال في المؤسسة ؟
- هل يوجد نظام حوافز في المؤسسة ؟

تمهيد :

تعتبر مرحلة عرض وتحليل البيانات، من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنه عن طريق تحليل هذه البيانات يصل الباحث الى النتائج التي تقرر مدى صحة الفروض، تتضح مدى أهمية هذا البحث من خلال النتائج التي تصل اليها.

والنتائج التي نعرضها بالتحليل والتفسير تم جمعها عن طريق الاستبيان الذي هو أداة البحث، وتم تحليل البيانات تحليلا كميًا على شكل حساب النسب المئوية ومناقشة هذه النسب وتفسيرها.

أولاً: عرض وتحليل خصائص العينة

جدول رقم (01) : توزيع الفئات المهنية حسب الجنس:

التصنيف المهني الجنس	اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	07	%77.77	34	%91.89	61	%82.43	102	%85
أنثى	02	%22.22	03	%8.10	13	%17.56	18	%15
المجموع	09	%100	37	%100	74	%100	120	%100

نلاحظ من خلال الجدول الإتجاه العام في نسبة 85% والذي يمثل الذكور وتدعمه النسبة الغالبة 91.89 % لفئة عمال التحكم مقارنة بنسبة 77.77 % لفئة الإطارات، مقابل 15% من الإناث المقدره بنسبة 22.22 . عند فئة الإطارات مقارنة بنسبة 8.10 % لفئة عمال التحكم، وعليه هذا يبدو أن المؤسسة في نشاطها تعتمد على الذكور وفي كافة الطبقات بالأخص طبقة عمال التحكم، على غرار النساء اللاتي لا يفضلن هذا النوع من النشاط الإقتصادي لأنه وحسب ما لاحظناه ميدانيا راجع من جهة لإتباع المؤسسة تقسيما خاص في الوظائف حسب الجنس حيث لا توظف الإناث إلا في قسم الإدارة أو في قسم النظافة، بالتالي مؤسسة "اتصالات الجزائر" مؤسسة اقتصادية إنتاجية توظف الرجال والنساء وهذا تبعا للكفاءات التي تحتاجها وهو ما أكده لنا الواقع من خلال وجود امرأتين كرئيسي مصلحة في المؤسسة.

جدول رقم (02) : توزيع الفئات المهنية حسب السن:

التصنيف المهني الجنس	اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
[25-35]	04	44.44%	18	48.64%	32	43.24%	54	45%
[35-45]	05	55.55%	19	51.35%	23	31.08%	47	39.16%
45 فما فوق	-	-	-	-	19	25.67%	19	15.83%
المجموع	09	100%	37	100%	74	100%	120	100%

من خلال الجدول يظهر لنا الاتجاه العام في النسبة 45% والذي يمثل نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة والذي تدعمه النسبة الغالبة والمتمثلة في 48.64% من عمال التحكم، مقارنة بنسبة 43.24% لأعوان التنفيذ، كما نجد أيضا نسبة 39.16% للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة، وهذا بنسبة 55.55%. فئة الإطارات مقارنة ب 31.08% لأعوان التنفيذ وتليها نسبة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة وهذا بنسبة 15.83% والتي تقدر عند أعوان التنفيذ ب 25.67% ومنعدمة عند كل من فئة الإطارات وفئة عمال التحكم..

وعليه من الجدول نجد أن المؤسسة توظف عمالا يتراوح سنهم ما بين 25 و35 سنة وهذا بغض النظر عن تصنيفهم المهني أي إطارات، عمال تحكم أو عمال تنفيذ، وهو ما يعكس حاجة المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وهذا باستعمال يد عاملة نشيطة صغيرة السن، في حين وجدنا أن العمال الأكبر من 45 سنة هم نسبة قليلة وهم ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ وهو الأمر الذي يرجع إلى أن معظم العمال تم توظيفهم ما بين سنة 1998 و2006 وهي الفترة التي شهدت فيها المؤسسة توسعات كبيرة وليس قبل ذلك.

وعليه يبدو أن المؤسسة في نشاطها تعتمد على العمال الشباب، وكذا على أصحاب الخبرات لنقلها للأجيال أي الحفاظ على الخبرة المكتسبة وفي نفس الوقت تنمية المؤسسة والعمل على تطويرها وتعويض النقائص بالإيجابيات.

جدول رقم (03) : توزيع الفئات المهنية حسب المستوى التعليمي:

التصنيف المهني الجنس	اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ابتدائي	01	%11.11	-	-	19	%25.67	20	%16.66
متوسط	-	-	09	%24.24	15	%20.27	24	%20
ثانوي	03	%33.33	13	%35.13	23	%31.08	39	%32.5
جامعي	05	%55.55	15	%40.54	17	%22.90	37	%30.83
المجموع	09	%100	37	%100	74	%100	120	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يظهر في النسبة %32.5 والذي يمثل المستوى التعليمي الثانوي، حيث تدعمه النسبة الغالبة ب 35.13 % عند فئة عمال التحكم مقارنة %31.08، تليها نسبة 30.83 % للعمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي من خلال النسبة % 55.55 عند فئة الإطارات مقارنة بالنسبة 22.97 % عند فئة أعوان التنفيذ، وبعد ذلك نجد نسبة 20% للمستوى المتوسط حيث قدرت ب 24 . 24 % لفئة عمال التحكم مقارنة ب 20.27 % لفئة أعوان التنفيذ ومنعدمة تماما عند فئة الإطارات،

وفي الأخير نجد النسبة 16.66 % الممثلة للعمال ذوو المستوى التعليمي الابتدائي والتي قدرت ب 25.67 % لفئة أعوان التنفيذ مقارنة بنسبة 11.11 % للإطارات ومنعدمة عند فئة عمال التحكم، وعليه من الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال في المؤسسة هم ذوو مستوى علمي ثانوي وجامعي، فبالنسبة للإطارات أغليبتهم ذوو مستوى جامعي، أما فئة عمال التحكم وأعوان التنفيذ فأغليبتهم ذوو مستوى ثانوي، وهذا دون أن ننسى أن كل الفئات السوسيو مهنية تضم مستويات تعليمية مختلفة ففئة الإطارات مثلا تضم إطارات أصحاب مستوى تعليمي ابتدائي، وهو الأمر الذي يعكس تشجيع المؤسسة على تحسين المستوى التعليمي لكل عامل بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمي إليها وهذا بمنحها 06 ساعات أسبوعيا لكل من يرغب في مواصلة تعليمه والموجود في كتيب النظام الداخلي للمؤسسة، ومنه المؤسسة تحرص على التصنيف المهني حسب المستوى التعليمي المتحصل عليه من طرف العمال وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، وكذلك مؤشر عن تغير في سلوك المجتمع، وفتح المجال أمام أصحاب الكفاءات لتتماشى والتغييرات الحاصلة في المؤسسة للحصول على ISO22000، وتوسيع أسواقها خاصة بعد الحصول على 9001

.ISO

جدول رقم (04): أفراد العينة حسب الحالة العائلية

التصنيف المهني الجنس	اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أعزب	02	%22.22	14	%37.83	30	%40.54	46	%38.33
متزوج	07	%77.77	23	%62.16	44	%59.45	74	%61.66
المجموع	09	%100	37	%100	74	%100	120	%100

من الجدول نجد أن أغلب العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر هم متزوجون بنسبة %61.66 حيث بلغت نسبة فئة الإطارات 77 . %77 مقارنة بنسبة أعوان التنفيذ المقدر ب %59.45، تليها نسبة %38.33 للعمال العزاب وهذا بنسبة 40.54 % لأعوان التنفيذ مقارنة بالنسبة %22.22 من الإطارات، في حين لم نجد أي أرمل أو مطلق وفي كل الفئات السوسيو مهنية.

وعليه يبدو جليا أن العمال جلهم متزوجون في المؤسسة وخاصة فئة الإطارات وهو الأمر الذي يدل على الاستقرار والذي يؤكد السن الذي ميز هذه الفئة ، في حين أعوان التنفيذ هم الفئة الأكثر عزوفا عن الزواج والذي يرجع ربما إلى عدم رغبتهم في تكوين أسرة خاصة مع المهنة التي يمارسونها والأجر المتدني الذي يحصلون عليه.

إن المؤسسة تعتمد على عمال لديهم مسؤوليات كبيرة وبإمكانهم التوفيق بينها، وهذا ما سيكون ربما مؤثرا على أدائهم وتقائهم في العمل أو يكون دافعا للأداء الجيد والاستقرار.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني:

التكرارات	ك	%
إطار	09	7.5%
عامل تحكم	37	30.83%
عون تنفيذ	74	61.66%
المجموع	120	100%

من الجدول يتضح لنا أن التصنيف المهني وبنسبة 61.66% لفئة عمال التنفيذ، يليه نسبة 30.83% الخاصة بعمال التحكم لنصل إلى نسبة 7.5% والممثلة لفئة الإطارات . وعليه يبدو من الجدول تباعد النسب بين الأعوان التنفيذيين والفئات الأخرى وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية إنتاجية أي أنها تحتاج إلى نسبة كبير من التنفيذيين خاصة في قسم الإنتاج هذا من جهة، ومن جهة أخرى مؤسسة اتصالات مؤسسة خاصة والمؤسسة الخاصة لا توظف إلا العمال الذين هي بحاجة إليهم فقط بالتالي هذا يدل على وجود نوع من العقلانية في توزيع الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة الخاصة وهذا ما أكدته لنا رئيسة مصلحة الموارد البشرية خصوصا مع إقبال المؤسسة على الحصول على ISO 22000 الذي يوجب توظيف العمال حسب المناصب الموجودة لا غير .

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية :

التصنيف المهني الجنس		اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	%
02	%22.22	18	%48.64	25	%33.78	45	%37.5	[5-1]
06	%66.66	19	%51.35	29	%39.18	54	%45	[10-5]
01	%11.11	-	-	20	%27.02	21	%17.5	10 فما فوق
09	%100	37	%100	74	%100	120	%100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في النسبة 45% وهو الأقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات بحيث تدعمه النسبة الغالبة ب 66 . 66 % عند فئة الإطارات مقارنة بنسبة أعوان التنفيذ ب 39.18 %، بالمقابل نجد النسبة 37.5 % والممثلة للعمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 01 إلى 05 سنوات والتي قدرت نسبتها عند عمال التحكم ب 48 . 64 % مقارنة 22.22 % للإطارات، تليها نسبة العمال الذين تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات 17.5 % والتي قدرت عند أعوان التنفيذ بنسبة 27.02 % مقارنة بنسبة 11.11 % عند فئة الإطارات، وعليه يبدو أن معظم العمال لديهم أقدمية في المؤسسة من سنة إلى 10 سنوات، وهذا يدل على تزايد توظيف العمال في المؤسسة خاصة في الفترة الأخيرة من 1998 إلى يومنا هذا وهو الأمر الذي يعكس حاجة المؤسسة لتوظيف اليد العاملة وهذا بالموازاة مع الإنتاج الذي زاد بأكثر من 20 مرة منذ نفس السنة من حيث الكم والنوع وكذا حجم العمل الذي أصبح على 03 فترات (8*3) .

ثانياً - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول رقم (07): التصنيف المهني وعلاقته بكيفية تسيير الموارد البشرية

التصنيف المهني الجنس]5-1[]10-5[10 فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مبني على الوظائف	15	33.33%	25	46.29%	06	28.57%	46	38.33%
يتطور حسب الدروة	06	13.33%	05	9.25%	-	-	11	9.16%
تقارب التايرين	10	22.22%	07	12.96%	-	-	17	14.16%
مهنة يمارسها الأفراد	06	13.33%	15	27.77%	03	14.28%	24	20%
جهد مشترك بين العمال	08	17.77%	02	3.70%	12	57.14%	22	18.33%
المجموع	45	100%	54	100%	21	100%	120	100%

من خلال الجدول يظهر لنا الاتجاه العام في النسبة 38.33 % من العمال الذين صرحوا بأن التسيير مبني على الوظائف منها نسبة 46.29 % عند عمال التحكم مقارنة بنسبة 28.57 % عند أعوان التنفيذ، مقابل 18.33 % من العمال الذين يرون أن التسيير جهد مشترك فيما بين العاملين وهذا بنسبة 57.14 % عند أعوان التنفيذ مقارنة بنسبة 03.70 % عند عمال التحكم، تليها نسبة 20 % للعمال الذين يرون أن التسيير هو مهنة تمارس من قبل الأفراد وهذا بنسبة 27.77 % عند عمال التحكم مقارنة بنسبة 13.33 % للإطارات، بعد ذلك نجد 14.16 % من العمال الذين يرون أن التسيير مبني على تقارب تيارين هما العقلانية والإنسانية وهذا بنسبة 22.22 % مقارنة بنسبة 12.96 % عند عمال التحكم ومنعدمة عند فئة أعوان التنفيذ، ثم نجد نسبة 9.16 % من العمال الذين يرون بأن التسيير يتطور حسب دورة متكاملة وهذا بنسبة 13.33 % عند الإطارات مقارنة بنسبة 9.25 % عند عمال التحكم ومنعدمة عند أعوان التنفيذ.

بالتالي يتضح لنا من الجدول بأن المؤسسة تعتمد في تسييرها للموارد البشرية على التسيير المبني على الوظائف التي تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة والمراقبة والقيادة وهذا فيما يسمى عجلة التسيير المقسمة إلى مراحل وكل مرحلة تضم عناصر أساسية ولكن بالرغم من وجود عدة طرق للتسيير، إلا أننا نجد مؤسسة "اتصالات الجزائر" تعتمد كذلك التسيير كجهد مشترك فيما بين العاملين باعتباره جهد جماعي يمارس في المستويات العليا والوسطى والدنيا باختلافها من مستوى لأخر فبينما ترسم الهيئات المسيرة السياسات وتحدد الأهداف وتعمل على متابعة التنفيذ، تعمل الوسطى كحلقة وصل بين المستويات العليا والدنيا التي تعمل على تلقي المعلومات من القمة وترجمتها الواقع ملموس، وكمهنة تمارس من قبل الأفراد خاصة مع تراكم المعارف والخبرات حول عملية التسيير من خلال الممارسة والتطبيق في مجالات مناسبة إذ تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية بما يحقق التوازن بين مصالح العمال والمؤسسة . وعليه يبدو أن هذه المؤسسة تحاول تبني الطرق الفعالة وذلك من أجل الوصول إلى أكفأ وأفضل تسيير للموارد البشرية العاملة بها.

جدول رقم (08): السن وعلاقته بخصائص التسيير المعتمدة في المؤسسة:

التصنيف المهني		اطار		تحكم		تنفيذ		المجموع	
الجنس	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
توفر التصورات الأولى	01	%11.11	02	%5.40	06	%8.10	09	%7.5	
توفر الاستراتيجية	02	%22.22	10	%27.02	17	%22.97	29	%24.16	
توفر التخطيط	02	%22.22	12	%32.43	19	%25.67	33	%27.5	
معرفة السياسة العامة	03	%33.33	06	%16.21	25	%33.78	34	%28.33	
الروح الاتصالية	01	%11.11	07	%18.91	07	%9.45	15	%12.5	
المجموع	09	%100	37	%100	74	%100	120	%100	

من خلال الجدول يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 28.33 % للعمال الذين يرون أن التسيير يعتمد في مؤسستهم على معرفة السياسة العامة تدعمه النسبة الغالبة 33.78% الممثلة لعون التنفيذ مقارنة بالنسبة 16.21 % لعمال التحكم، مقابل 27.5 % من العمال الذين يعتقدون أن التسيير في المؤسسة يعتمد على توفر التخطيط وهذا بنسبة 32.43 % عند عمال التحكم مقارنة بالنسبة 22.22% للإطارات، ثم نجد النسبة 24.16 % للعمال الذين يرون التسيير في مؤسستهم يعتمد على توفر الاستراتيجية بنسبة 27.02% عند عمال التحكم مقارنة ب 22.22 % عند فئة الإطارات، ثم نجد أيضا النسبة 12.5 % من العمال الذين صرحوا بأن التسيير يعتمد على الروح الاتصالية حيث نجد نسبة 18.91 % بالنسبة لعمال التحكم، مقارنة ب 9.45 % بالنسبة لأعوان التنفيذ، وفي الأخير نجد النسبة 7.5% من العمال الذين صرحوا بوجود تسيير يعتمد على توفر التصورات بنسبة

11.11% للإطارات مقارنة 5.4% لعمال التحكم بالتالي يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال يعتقدون بأن تسيير الموارد البشرية في مؤسسة "اتصالات الجزائر" يعتمد على معرفة السياسة العامة بحيث لا يمكن لأي مسير أن يعمل دون معرفة التوجيهات الأساسية التي تقوم بها هذه الأخيرة وهو الأمر الذي يعود بالنفع على العامل والمؤسسة، كما يعتمد هذا التسيير أيضا على توفر التخطيط والذي يعني رسم الاستراتيجية التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا، ثم الخاصية الثالثة وهي توفر الاستراتيجية التي تمثل طريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة حيث أنها توفر المرور إلى الهدف البعيد بعد توقع تخميننا يشترط فيها أن تكون مضبوطة علميا، ثم نجد الخاصية الرابعة وهي الروح الاتصالية بين عمال المؤسسة والذي من ضروريات التسيير، ثم الخاصية الخامسة والمتمثلة في توفر التصورات الأولى حيث أن العمال لابد لهم من تصورات قبلية لما هو مقدم عليه داخل المؤسسة. وعليه يبدو أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" تعرف جيدا كيفية الخصائص التي تعتمدها في تسيير مواردها البشرية وهذا لمعرفة التامة بمدى أهمية العنصر البشري في النهوض بالمؤسسة وتطويرها.

جدول رقم (09): التصنيف المهني و علاقته بوجود التنسيق في العمل:

التصنيف المهني الجنس	اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	05	55.55%	18	48.64%	23	31.08%	46	38.33%
لا	01	11.11%	04	10.81%	14	18.91%	19	15.83%
أحيانا	03	33.33%	15	40.54%	37	50%	55	45.83%
المجموع	09	100%	37	100%	74	100%	120	100%

من خلال الجدول يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 45.83% من العمال الذين يرون انه أحيانا يوجد تنسيق في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والذي تدعمه النسبة الغالبة 50% من أعوان التنفيذ مقارنة ب 33 . 33 % للإطارات، مقابل 38.33 % من العمال الذين يرون أنه يوجد تنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وهذا بنسبة 55 . 55 % عند الإطارات مقارنة ب 31.08% عند أعوان التنفيذ، وفي الأخير نجد النسبة 15.83% من العمال الذين يرون أنه لا يوجد تنسيق بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وهذا بنسبة 18.91 % عند فئة عمال التنفيذ مقارنة ب 10.81 % عند فئة عمال التحكم.

بالتالي من الجدول نجد بأن التنسيق بين مختلف الأنشطة وحسب آراء العمال وخاصة الإطارات منهم موجود، ولكن هذا لا يعني أن كل العمال وباختلاف تصنيفهم المهني يوافقون على الأمر، فنجد أن عمال التحكم يقرون بوجود تنسيق في حين أعوان التنفيذ

آراؤهم منقسمة بين وجود تنسيق دائما وبين وجوده أحيانا وهذا الاختلاف ربما هو راجع للمستوى التعليمي للعمال .

وعليه يبدو أن المؤسسة استطاعت ولو بجزء بسيط إيجاد تنسيق بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها ولا تخضع لأي تمييز على أمل الوصول إلى نفس النظرة عند جميع العمال ومهما اختلف تصنيفهم المهني

جدول رقم (10): التصنيف المهني وعلاقته بكيفية انتقال المعلومات :

التصنيف المهني		اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الجنس	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
عن طريق أوامر	04	%44.44	27	%72.97	52	%70.27	83	%69.16	
عن طريق المشاركة	04	%44.44	10	%27.02	22	%29.72	36	%30	
الاتصال بالشخص المعني	01	11.11%	-	-	-	-	01	%0.83	
المجموع	09	%100	37	%100	74	%100	120	%100	

من خلال الجدول يظهر لنا الاتجاه العام في نسبة 69.16% للعمال الذين يرون بان المعلومات الخاصة بالمهام الموكلة إليهم تنتقل عن طريق أوامر صارمة لتطبيق المهام والذي تدعمه النسبة الغالبة ب 72.97 % عند عمال التحكم مقارنة بنسبة 44 . 44 % لفئة الإطارات - بالمقابل نجد نسبة 30 % من العمال الذين يرون بأن المعلومات الخاصة بالمهام الموكلة إليهم تنتقل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك وهذا بنسبة 44.44% عند الإطارات مقارنة 27.02% عند عمال التحكم، وفي الأخير نجد النسبة 0.83% من العمال الذين يرون أن انتقال المعلومات الخاصة بالعمل تكون بالاتصال بالشخص المعني وهذا بنسبة 11 . 11 % عند الإطارات ومنعدمة عند فئتي عمال التحكم

وأعوان التنفيذ. بالتالي يظهر لنا جليا من خلال الجدول بأن كيفية انتقال المعلومات الخاصة بالمهام الموكلة إلى العمال هي بالدرجة الأولى من أجل انضباطهم في الوقت والعمل، كما نجد تقارب عند الإطارات بين كيفية انتقال هذه المعلومات، ولكن نجد العكس عند فئة عمال التحكم وفئة أعوان التنفيذ التي يصرح معظمهم بأن هذه المعلومات تنتقل عن طريق أوامر صارمة ووهذا يدل على تأثير التصنيف المهني في انتقال المعلومات، فالإطارات وبحكم تصنيفهم يتلقون المعلومات عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن فئة عمال التحكم وأعوان التنفيذ وبحكم تصنيفهم يتلقون المعلومات عن طريق أوامر من رؤسائهم المباشرين أو مسؤولين عنهم، خاصة إذا علمنا أن الاتصال هو انتقال المعلومات من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بينهما وبالتالي يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف تسعى لتحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها . وعليه يبدو أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" تستعمل طرق المشاركة في انتقال المعلومات بين إطاراتها أي تأخذ آرائهم بعين الاعتبار في حين وتستعمل الأوامر الصارمة كذلك لنقل المعلومات لعمال التحكم وأعوان التنفيذ وهذا لوجود شروط تفرضها عليها المنافسة المحلية والدولية.

جدول رقم (11): التصنيف المهني وعلاقته بقيمة المعلومات:

التصنيف المهني الجنس	اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كافية	06	%66.66	21	%56.75	36	%48.64	63	%52.5
غير كافية	03	%33.33	16	%43.42	21	%28.37	40	%33.33
دون رأي	-	-	-	-	17	%22.97	17	%14.16
المجموع	09	%100	37	%100	74	%100	120	%100

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 52.5 % من العمال الذين يرون المعلومات المقدمة لهم كافية لأداء العمل بطريقة جيدة مدعمة بالنسبة الغالبة 56.75% لعمال التحكم مقارنة بالنسبة 48.64% من أعوان التنفيذ، مقابل النسبة 33.33 . 33 % من العمال الذين يرون المعلومات المقدمة لهم من طرف الإدارة غير كافية لأداء عملهم بطريقة جيدة بنسبة 43.24% عند عمال التحكم مقارنة بنسبة 28.37% عند أعوان التنفيذ، وفي الأخير نجد نسبة 14.16 % للعمال الذين لم يصرحوا بأي رأي حول قيمة المعلومات المقدمة من طرف الإدارة لأداء العمل بصورة جيدة وهذا بنسبة 22.97% عند أعوان التنفيذ ومنعدمة عند كل من الإطارات وعمال التحكم، حيث نرى أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة إلى العمال لإنجاز مهامهم وبصورة جيدة هي بصورة كافية عند مختلف التصنيفات المهنية ومن خلال الجدول نلاحظ أيضا بعض النسب الدالة على عدم كفاية هذه المعلومات لإنجاز المعلومات والذي يمكن أن يكون خلل في الاتصال وهو ما يدخل ضمن خصائص تسيير الموارد البشرية ، حيث تعتبر هذه المعلومات حساسة لكل عامل في المؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تعطيهم معلومات واضحة ومحددة وكذا مفهومة بغية تحقيق الهدف المرجو، ومن خلال الجدول نلاحظ نسبة من العمال لم تدلي بآرائها لا ندري أهو خوف من وصول

الرأي الحقيقي إلى المسؤول ومن ثم العقاب، وهذا راجع إلى خوفهن من الطرد وبالتالي الدخول في دوامة البطالة، وغلق باب الرزق الوحيد، أم أنه عدم رغبة في الإجابة، وهنا يأتي دور الاتصال التنظيمي الذي يعمل على نقل الأفكار واقتراحات العمال إلى الإدارة فقد تكون الإدارة لا تعرف هذه الآراء بالتالي معرفتها ستكون مساعدة لإيجاد حلول في التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجي للتنظيم، خاصة إذا علمنا أن الاتصال بين الإدارة والعمال هو عملية ديناميكية تطوي على أفعال وردود أفعال، كما تقوم على تبادل المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف كالإبلاغ والإقناع والتأثير .

وهذا دال على أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" تقوم بعملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي نوع ولأي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة قصد إحداث التغيير .

جدول رقم (12) : التصنيف المهني وعلاقته بوسائل الإتصال المستعملة:

المجموع		عون التنفيذ		عامل تحكم		إطار		التصنيف المهني	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوسائل	
%38.33	46	%50	37	%18.91	07	%22.22	02	المقابلات	شفوية
%7.5	09	%8.10	06	%5.40	02	%11.11	01	الأفواج	
%24.16	29	%18.91	14	%37.83	14	%11.11	01	الإجتماعات	
%5	06	%4.05	03	%5.40	02	%11.11	01	الندوات	
%18.33	22	%14.86	11	%24.32	09	%22.22	02	الإصدارات	كتابية
%4.16	05	%2.70	02	%5.40	02	%11.11	01	التحقيقات	
%2.5	03	%1.35	01	%2.70	01	%11.11	01	ألواح القيادة	
%100	120	%100	74	%100	37	%100	09	المجموع	

يظهر الاتجاه العام للجدول بنسبة 38.33 %مدعمة بالنسبة الغالبة 50% من الأعران التنفيذيين الذين يرون بأن الاتصال يعتمد على الوسائل الشفوية وبالأخص المقابلات مقارنة بالنسبة 18.91 % من عمال التحكم، مقابل 24.16 % من العمال الذين يرون أن الاتصال يعتمد على الوسائل الشفوية وبالضبط الاجتماعات وهذا بنسبة 37.83 % عند عمال التحكم مقارنة بنسبة 11.11 % من الإطارات، تليها النسبة % 18.33 من العمال الذين يرون أن الاتصال يقوم على الوسائل الكتابية المتمثلة في الإصدارات بنسبة 24.32% عند عمال التحكم مقارنة بنسبة 14.86% عند أعران التنفيذ، تليها نسبة 7.5% من العمال الذين بأن الاتصال يعتمد على وسائل شفوية والمتمثلة في أفواج حل المشاكل وهذا بنسبة 11.11% عند الإطارات مقارنة بنسبة 5.4 % من عمال التحكم، ثم نجد النسبة 4.16% من العمال الذين يرون أن الاتصال يعتمد على وسائل كتابية وهي التحقيقات وهذا بنسبة 11.11 % عند الإطارات مقارنة بنسبة % 2.70 أعران التنفيذ، وفي الأخير نجد النسبة 2.5 % من العمال الذين يرون أن الإتصال يعتمد على وسائل كتابية وهي ألواح القيادة بنسبة 11 . 11 % عند الإطارات مقارنة مع النسبة 1.35 % لأعران التنفيذ. وبالتالي فإن وسائل الاتصال التي تعتمد عليها أي مؤسسة لا بد أن تكون موضوعية وهذا من أجل تحقيق التوازن بين حاجاتها من الموارد البشرية، كما أنه يتضح من الجدول أن الاتصال عند اغلب الإطارات يقوم على وسائل شفوية تتمثل في المقابلات وتستخدم بين الرئيس والمرؤوس وهي قد تكون مقبلة الإستقبال العاملين الجدد، خاصة بالمكافأة أو العقاب...الخ، ثم نجد الاجتماعات التي تعتبر نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم ووهنا يجمع الرئيس مساعديه ويقدم لهم معلومات جديدة أو يعلق على معلومات سبق نشرها أو غيرها ولهذا نجد هذه الوسيلة منتشرة أكثر عند عمال التحكم، بعد ذلك نجد الوسائل الكتابية المتمثلة في الإصدارات الداخلية كرسالة المؤسسة، النشرة، الملصقات، صندوق الاقتراحات وهذا عند عمال التحكم، ثم نجد وسيلة أخرى هي أفواج حل المشاكل وألواح القيادة والتحقيقات. حيث نجد أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" تعتمد على هذه

الوسائل من أجل تحفيز العمال لأداء أحسن من أجل تحقيق مردودية أفضل، كما نجد أن الوسائل الاتصالية سواء الشفوية أو الكتابية تستخدم تبعاً للفئة المهنية.

الجدول رقم (13) : التصنيف المهني وعلاقته مع الإتصال بالإدارة:

التصنيف المهني		إطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
أسباب الإتصال		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
طلب تفسيرات		33.33%	03	32.43%	12	52.70%	39	45%	54
تقديم تقارير		55.55%	05	43.24%	16	31.08%	23	36.66%	44
تقديم ملاحظات		11.11%	01	24.32%	09	16.21%	12	18.33%	22
المجموع		100%	09	100%	37	100%	74	100%	120

يظهر الاتجاه العام للجدول في 45% من العمال الذين يرون أن سبب الاتصال بالإدارة هو لطلب تفسيرات والذي تدعمه النسبة الغالبة 52.70% من عمال التنفيذ مقارنة 32.43% من عمال التحكم، مقابل النسبة 36.66% من العمال الذين يرون أن الاتصال بالإدارة هو من أجل تقديم تقارير خاصة بالعمل وهذا بنسبة 55.55% من الإطارات مقارنة بنسبة 31.08% من أعوان التنفيذ، وفي الأخير نجد النسبة 18.33% من العمال الذين يرون أن الاتصال بالإدارة هو من أجل تقديم ملاحظات واقتراحات تخص العمل وهذا بنسبة 24.32% من عمال التحكم مقارنة بنسبة 11.11% من الإطارات. يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم الإطارات يتصلون بالإدارة لأجل تقديم تقارير العمل وكذا فئة عمال التحكم وهذا بطبيعة الحال راجع على طبيعة العمل والمهام التي يمارسونها، في حين أن معظم أعوان التنفيذ يتصلون مع الإدارة لطلب تفسيرات حول مثلا وجدنا عاملا قامت الإدارة

بتحويل ساعات عمله من الصباح من الساعة 7سا إلى الساعة 15سازوالا وتغييرها إلى الساعة 23سا ليلا إلى الساعة 07سا صباحا وهنا قام هذا العامل بطلب تفسيرات وخاصة وانه قال لنا إن التوقيت الأول كان يساعده على القيام بوظيفة أخرى ألا وهي سائق سيارة أجرة ليزيد في دخله الشهري لأنه رب عائلة مكونة من 06 أفراد، وعليه يبدو أن العمال في مؤسسة "اتصالات الجزائر" يتصلون بالإدارة من أجل تقديم تقاريرهم اليومية حول العمل وكذا طلب تفسيرات عن التغييرات التي تحصل لهم، بالإضافة إلى تقديم ملاحظات واقتراحات وهو ما يعكس ولاءهم للمؤسسة.

جدول رقم (14) : التصنيف المهني وعلاقته بأخذ ملاحظات العمال و اقتراحاتهم بعين الإعتبار:

التصنيف المهني		اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
أخذ الملاحظات									
نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
06	03	26	11	42	32	73	47	60.83%	39.16%
09	03	37	11	74	32	120	47	100%	39.16%

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 60.83 % من العمال الذين يرون أن ملاحظاتهم واقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة تدعمه النسبة الغالبة 70.27 % من عمال التحكم مقارنة بنسبة 56.75 % من أعوان التنفيذ مقابل 39.16 % من العمال الذي يرون أن ملاحظاتهم واقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة وهذا بنسبة 43.24 % من أعوان التنفيذ مقارنة مع 29.72% من عمال التحكم. يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم الاقتراحات والملاحظات التي يقدمها العمال للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار وهو الأمر ، ويظهر كثيرا لد فئة الإطارات وعمال التحكم بالرغم من وجود نسبة للفئتين لا يرد على اقتراحاتهم أما عن فئة أعوان التنفيذ فهم وحسب أقوالهم غير مهمين في المؤسسة كونهم أصحاب مستوى علمي محدود وكون كذلك الاهتمام الأساسي عندهم يكمن في الأجر وقد كان هناك عون تنفيذ صرح بأنه قدم اقتراح ساعد المؤسسة كثيرا، حيث كان أحد أقسام الإنتاج والذي يتولى إصاق العلب الكبيرة التي يوضع فيها المنتج للتسويق يعاني من عدم التصاق اجزاء العلب مع بعضها البعض وكانت فكرته في تغيير فترة العمل إلى الوقت الذي يكون فيه الجو الخارجي بارد نوعا ما كون ارتفاع درجة الحرارة هو السبب وبالفعل تم التخلص من هذه المشكلة بفكرة عامل من أدنى المستويات التنظيمية للهيكلة التنظيمي ولكن هذا العمال لم يتلقى أي شكر أو مكافأة وهو الذي يعكس عدم الاستغلال

الجيد للاتصال التنظيمي من طرف المؤسسة ومنه مؤسسة "اتصالات الجزائر" تعمل على الأخذ بعين الاعتبار كل صغيرة وكبيرة يقدمها لها العمال وتعمل فيما بعد على تصفية الآراء الجيدة والتي ستستعملها فيما بعد لتحقيق أهدافها دون تقديم أي شيء بالمقابل للعمال الذي سوف يتأثرون بذلك.

جدول رقم (15) : التصنيف المهني وعلاقته بأخذ ملاحظات العمال واقتراحاتهم بعين الاعتبار :

التصنيف المهني		اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
أخذ الملاحظات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		06	%66.66	26	%70.27	42	%56.75	73	%60.83
لا		03	%33.33	11	%29.72	32	%43.24	47	%39.16
المجموع		09	%100	37	%100	74	%100	120	%100

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 55% من العمال الذين يرون أن أهمية المؤسسة بالنسبة لهم تكمن في انها مصدر رزق لهم والذي تدعّمه النسبة الغالبة 59.45% من عمال التحكم مقارنة بنسبة 52.70% من أعوان التنفيذ، مقابل 24.83% من العمال الذي يرون أهمية المؤسسة بالنسبة لهم تكمن في أنها مكان لتحقيق الأهداف وهذا بنسبة 20.27% من أعوان التنفيذ مقارنة بنسبة 18.91% من عمال التحكم نو في الأخير نجد النسبة 20.83% الممثلة للعمال الذين يرون أن المؤسسة كمكان لإستغلال القدرات والمعارف وها بنسبة 22.22% من الإطارات مقارنة بنسبة 20.27% من أعوان التنفيذ.

يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلب العمال يعتبرون المؤسسة كمصدر رزق لهم في حياتهم وهذا عند مختلف الفئات المهنية، على غرار الإطارات الذين اعتبروها مكان لاستغلال

القدرات والمعارف بحكم ما يملكونه من مؤهلات علمية، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فيعتبرونها هم أيضا مصدر رزق وهذا راجع لما يملكونه من قوة عضلية وجسدية يستعملونها في العمل مقابل الحصول على أجر، أما فئة عمال التحكم فجاءت تصريحاته كسابقاتها وعليه غالبية المبحوثين ينظرون إلى المؤسسة من جانب مادي والمتمثل في الأجر الذي يحصلون عليه منها .

ومنه مؤسسة "اتصالات الجزائر" تعتبر بالنسبة للعمال فيها مصدر رزق وهو الأمر الذي لا يخدم مصلحتها حيث أنه إذا ما عرض على أحد عمالها العمل في مؤسسة أخرى سيغادر وبدون شك وهنا نرجع إلى التحليل النسقي أين يستعمل الفاعل استراتيجيته من أجل تحقيق أهدافه الخاصة باستعمال الموارد التي تحكم المصالح الصغيرة مقارنة مع الفرص الكبيرة المناسبة والسلوك الذي سيقوم به.

استنتاج نتائج الفرضية الاولى :

من خلال المعطيات و النتائج السابقة المتعلقة بالفرضية و لتي اعطت لنا اهم المؤشرات و الدلالات المتعلقة بالدراسة و المتمثلة في :

اولا : مؤسسة اتصالات الجزائر تحاول ان تبني الطرق الفعالة و ذلك من اجل الوصول الى اكفاً و افضل تسير للموارد البشرية العاملة بها

ثانيا : مؤسسة اتصالات الجزائر تعرف جيدا الخصائص التي تعتمدها في تسير مواردها البشرية وهذا لمعرفة التامة بمدى اهمية العنصر البشري في النهوض بالمؤسسة

ثالثاً - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

جدول رقم (16) : التصنيف المهني وعلاقته بنوع الاتصال التنظيمي الرسمي المستعمل بالمؤسسة:

التصنيف المهني		اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		مجموع	
نوع الإتصال		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
إتصال نازل		55.55%	05	64.86%	24	45.94%	34	52.5%	63
اتصال أفقي		22.22%	02	16.21%	06	25.67%	19	22.5%	27
اتصال صاعد		22.22%	02	8.10%	03	14.86%	11	13.33%	16
اتصال محوري		-	00	10.81%	04	13.51%	10	11.66%	14
المجموع		100%	09	100%	37	100%	74	100%	120

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 52.5 % من العمال الذين يرون أن أكثر الأنواع استعمالاً بالمؤسسة هو الاتصال النازل تدعمه النسبة الغالبة 64.86 % من عمال التحكم مقارنة بنسبة 45.94 % من أعوان التنفيذ، بالمقابل نجد 22.5 % من العمال الذين يرون أن الاتصال الأكثر استعمالاً بالمؤسسة هو الاتصال الأفقي بنسبة 25.67 % من أعوان التنفيذ مقارنة ب 16.21 % من عمال التحكم، ثم نجد 13.33 % من العمال يرون أن الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً هو الصاعد وهذا بنسبة 22.22 % من الإطارات مقارنة ب 8.10 % من عمال التحكم، وفي الأخير نجد 11.66 % من العمال الذين يرون الاتصال المحوري هو الأكثر استعمالاً في المؤسسة بنسبة 13.51 % من أعوان التنفيذ مقارنة ب 10.81 % من عمال التحكم. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يظهر لنا جلياً أنه يوجد اختلاف بين العمال في نوع الاتصال التنظيمي الرسمي، فنجد أن معظم الإطارات وعمال التحكم تعتمد الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ويكون مضمونه عبارة

عن قرارات وتوجيهات وإبلاغ الأهداف المشترك للمؤسسة وأنشطتها، ثم نجد نسبة معتبرة من العمال يصرحون باعتمادهم الاتصال الأفقي الذي يكون بين الأشخاص في نفس المستوى التنظيمي ويهدف إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية، لنجد بعد ذلك الاتصال الصاعد الذي يعتمد على تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل، وأخيرا نجد الاتصال المحوري ويكون بالاستغناء عن المستويات بالتدرج والتوجه على المعنى مباشرة وعليه يبدو أن عمال مؤسسة "اتصالات الجزائر" معتمدون على الاتصال التنظيمي الرسمي وبصورة كبيرة الاتصال النازل الذي يسمح بتقديم المعلومات المرتبطة بالأداء والكفاءة المهنية وتصحيح الأخطاء وفتح المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الأعمال التي يقومون بها، وكل هذا سيدفع إلى تنمية الدوافع الداخلية وتحقيق الرضى في العمل.

جدول رقم (17) : التصنيف المهني وعلاقته بوجود اتصال تنظيمي غير رسمي في المؤسسة:

التصنيف المهني		اطار		عامل تحكم		عون التنفيذ		المجموع	
وجود الإتصال		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	المصلحة المشتركة	22.22%	02	32.43%	12	22.97%	17	25.83%	31
	الزمالة في العمل	22.22%	02	37.83%	14	40.54%	30	38.33%	46
لا		55.55%	05	29.72%	11	36.48%	27	35.83%	43
المجموع		100%	09	100%	37	100%	74	100%	120

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 38.33% من العمال الذين يرون وجود اتصال تنظيمي غير رسمي قائم على الزمالة في العمل تدعمه النسبة الغالبة 40.54% من أعوان التنفيذ مقارنة بـ 22.22% من الإطارات، وبالمقابل نجد النسبة 35.83% من العمال الذين لا يرون وجود اتصال تنظيمي غير رسمي بالمؤسسة وهذا بنسبة 55.55% من الإطارات

مقارنة بنسبة 29.72% من عمال التحكم، وفي الأخير نجد 25 . 83 % من العمال الذين يرون وجود اتصال تنظيمي غير رسمي بالمؤسسة قائم على المصلحة المشتركة وهذا بنسبة 32.43% من عمال التحكم مقارنة ب22.22% من الإطارات. ويظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن النسبة الأكبر من العمال يقرون بوجود اتصال تنظيمي غير رسمي قائم على الجماعات غير الرسمية من خلال الزمالة في العمل وكذا المصلحة المشتركة كما سبق توضيح ذلك ، والذي يعني وجود اتصال بين الفاعلين يتميز بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، كما لا ننسى العمال الذين صرحوا بعدم وجود هذا النوع من التنظيم متناسين بأنه لا بد من تواجده جنباً إلى جنب وفي كل مؤسسة مع التنظيم الرسمي وهذا يدل على أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" تعتمد الاتصال التنظيمي الرسمي القائم على تطبيق القوانين بصرامة وعلى أحسن وجه، أما في أحيان أخرى تلجأ إلى تجاوزه مؤكدة على جهلها للقوانين الخاصة بذلك، من خلال الاتصال التنظيمي غير الرسمي القائم على الجماعات غير الرسمية تبعا للزمالة في العمل والمصلحة المشتركة.

جدول رقم (18) : التصنيف المهني وعلاقته بوجود عوائق للاتصال في المؤسسة:

التصنيف المهني		اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
وجود الإتصال		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	تنظيمية	55.55%	05	35.13%	13	45.94%	34	43.33%	52
	اجتماعية وثقافية	22.22%	02	27.02%	10	21.62%	16	23.33%	28
	نفسية إدراكية	22.22%	02	24.32%	09	18.91%	14	20.83%	25
لا		-	00	13.51%	05	13.51%	10	12.5%	15
المجموع		100%	09	100%	37	100%	74	100%	120

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 43.33% من العمال الذين يرون وجود عوائق تنظيمية للاتصال في المؤسسة وتدعمه النسبة الغالبة 55.55% من الإطارات مقارنة بـ 35.13% من عمال التحكم، بالمقابل نجد 23.33% من العمال الذين يرون وجود عوائق اجتماعية ونفسية للاتصال داخل المؤسسة بنسبة 27.02% من عمال التحكم مقارنة بـ 21.62% من أعوان التنفيذ، ثم نجد 20.83% من العمال الذين يرون وجود عوائق نفسية إدراكية للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وهذا بنسبة 24.32% من عمال التحكم مقارنة بـ 18.91% من أعوان التنفيذ، وفي الأخير نجد النسبة 12.5% من العمال الذين لا يرون عوائق للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وهذا بنسبة 13.51% لكل من أعوان التنفيذ وعمال التحكم..

يبين لنا الجدول أن للاتصال عوائق للمؤسسة وهي تتدرج من العوائق التنظيمية والمتمثلة في المشاكل متأتية من تقسيم العمل وكذا مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي وهذا عند الإطارات خاصة، لتليها عوائق اجتماعية وثقافية تتمثل أساسا في التمايزات الاجتماعية والاختلافات الثقافية وهذا عند عمال التحكم لتليها عوائق إدراكية نفسية والمتمثلة أساسا في الجانب الإدراكي عند الفاعلين، كما نجد نسبة أخرى من عمال التحكم وأعوان التنفيذ لا يرون أي عوائق للاتصال التنظيمي داخل مؤسستهم وهو أمر إيجابي. وهذا يدل على أن المؤسسة لها دور فعال في الحد من عوائق الاتصال الموجودة بها والتي بها أحيانا إلى عدم تحقيق أهدافها.

جدول رقم (19) : التصنيف المهني وعلاقته بوجود الحوافز:

التصنيف المهني		اطار		عامل تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
وجود الحوافز		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
مادية	نعم	22.22	02	21.62	08	20.27	15	20.83	25
معنوية		44.44	04	29.72	11	18.91	14	24.16	29
مادية ومعنوية		22.22	02	21.62	08	22.97	17	22.5	27
لا		11.11	01	27.02	10	37.83	28	32.5	39
المجموع		100	09	100	37	100	74	100	120

يظهر الاتجاه العام للجدول في نسبة 32.5% من العمال الذين يرون عدم وجود حوافز في المؤسسة من خلال الاتصال مع الآخرين وتدعمه النسبة الغالبة 37.83% من أعوان التنفيذ مقارنة ب 11.11% من الإطارات، تليها 24.16% من العمال الذين يرون وجود حوافز معنوية في المؤسسة بنسبة 44.44% من الإطارات مقارنة 18.91% من أعوان التنفيذ، ثم نجد 22.5% من العمال الذين صرحوا بوجود حوافز مادية ومعنوية بنسبة 22.97% من أعوان التنفيذ مقارنة مع 21.62% من عمال التحكم، وفي الأخير نج 20.83% من العمال الذين يرون وجود حوافز مادية في المؤسسة بنسبة 22.22% من الإطارات مقارنة 20.27% من أعوان التنفيذ. يظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن رؤية العمال للحوافز المقدمة لهم من خلال اتصاليهم مع بعضهم البعض مختلفة من فئة مهنية لأخرى حسب نوع العمل الذي تقوم به، فمثلا نلاحظ أن الإطارات يقرون بوجود حوافز معنوية والتمثلة في الإصغاء ومنح الحرية وإبداء الرأي واحترام آراء العمال، في حين عمال التحكم يقرون بوجود حوافز مادية تتمثل في زيادة الأجر ومعنوية كذلك، أما أعوان

التنفيذ فلا توجد أي حوافز من وجهة نظرهم في المؤسسة ويمكن القول أن إجابات المبحوثين كانت منطقية إلى حد كبير حيث أن التغيير في نمط التسيير يكون بتغيير ذهنية المسيرين والمسؤولين من خلال التوعية التي تعتمد على اتصال الداخلي للمؤسسة وعلى أمور أخرى سنتطرق إليها لاحقا وعليه يبدو أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" لا تقدم حوافز مرضية إن صح القول لجميع عمالها ولذا يجب عليها استغلال ديناميكية الاتصال من أجل تجسيد خصائص التسيير التي تكلمنا عنها سابقا وبالتالي تحفيز عمالها لأنهم يمثلون الثروة الحقيقية لها.

استنتاج الفرضية الثانية :

من خلال المعطيات و النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية نستنتج :

عمال مؤسسة اتصالات الجزائر معتمدون على الاتصال التنظيمي الرسمي و بصورة كبيرة على الاتصال النازل الذي يسمح بتقديم المعلومات المرتبطة بالأداء و الكفاءة المهنية و تصحيح الأخطاء و فتح المجال امامهم لإبداء رأيهم في الاعمال التي يقومون بها.

الاستنتاج العام :

لقد قسمنا دراستنا الى جانبين الجانب الاول خاص بالدراسة النظرية بينما الجانب الثاني خصص للدراسة الميدانية وقد توصلنا الى ان الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تتأثر بالتغيرات الحاصلة داخلها ، خاصة الى تقديم خدماتها ووجدنا ان الاتصال المعتمد هو الاتصال النازل كنوع من الاتصال تعتمد المؤسسة الاتصالات الجزائر في عملية التسيير للموارد البشرية من اجل تحقيق اهدافها و لكن من الرغم من اجابياته فيمكن ان تتسرب بعض المعلومات او تنتشوه عند مرورها بمستويات متعددة اضافة الى نقص المعرفة و الفهم من جانب المرؤوسين خاصة وان بعض الاطارات مستواهم العلمي ناقص .

1- استنتاج نتائج الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات والنتائج السابقة المتعلقة بالفرضية والتي أعطت لنا أهم المؤشرات والدلالات المتعلقة بالدراسة والمتمثلة في :

أولاً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تحاول تبني الطرق الفعالة وذلك من أجل الوصول إلى أكفأ و أفضل تسيير الموارد البشرية العاملة بها .

ثانياً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعرف جيداً الخصائص التي تعتمد عليها في تسيير مواردها البشرية وهذا لمعرفة التامة بمدى أهمية العنصر البشري في النهوض بالمؤسسة وتطويرها .

ثالثاً: المؤسسة استطاعت ولو بجزء بسيط إيجاد تنسيق بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها و لا تخضع لأي تمييز على أمل الوصول إلى نفس النظرة عن جميع العمال ومهما اختلف تصنيفهم المهني .

رابعاً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تستعمل طرق المشاركة في التنقل المعلومات بين إطارائها أي تأخذ آرائهم بعين الإعتبار ، و تستعمل الأوامر الصارمة كوسائل النقل المعلومات العمل التحكم و التنفيذ وهذا لوجود شروط تفرضها عليها المنافسة المحلية والدولية .

خامساً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تقوم بعملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي نوع و لأي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة قصد إحداث التغيير .

سادساً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تستعمل الديناميكية في الإيصال التنظيمي سواء إن كان من أجل نقل الخبرة الأجيال وهو الأهم لأنه يحافظ على الخبرة المكانية، ويعمل على تعويض النقائص بالإيجابيات، والعمل على تجنب بعض العوائق قبل الوصول إليها، أو سواء من أجل تنمية المؤسسة والعمل على تطويرها مطيا و عالميا، أو حتى من أجل شغل المناصب الشاغرة وحتى لا يؤثر هذا الأخير في العمل الواجب تأديته من طرف الكل و من جهة أخرى هي لا تعمل على توصيل المعلومات الخاصة بالجانب المعنوي كالرموز و تاريخ المؤسسة.

سابعاً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تسهر وتحرص كثيرا على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، الذي سيؤدي حتما إلى تناسب المؤهلات التي توجد لدي هذا الفرد مع المتصب بالاعتماد على الإتصال التنظيمي في هذه العملية بالإضافة إلى العمل الجماعي.

ثامناً : مؤسسة " اتصالات الجزائر" تضم عمالا يهتمون بالإطلاع على كل ما يجري داخل المؤسسة ،مما يترتب عليه ارتفاع نسبة المنافسة للمحافظة على المكاسب المحصلة أطول فترة زمنية ممكنة، وهذا الأمر بعد دافعا قويا لتحسين أداء المؤسسة **تاسعاً:** الإتصال في مؤسسة " اتصالات الجزائر" يقوم على أسس عملية كالزمالة في العمل و المصلحة المشتركة و يتأثر بالأصل الجغرافي الذي ينتمي إليه هذا العامل الذي ينتفع به إلى اعتماد أسس جديدة لتتصل تقوم على جهة السكن وروابط القرابة والوساطة

عاشرا : مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعتمد على هذه الوسائل من أجل تحفيز العمال لأداء أحسن من أجل تحقيق مردودية أفضل، كما نجد أن الوسائل الإتصالية سواء الشفوية أو الكتابية تستخدم تبعا للفئة المهنية.

الحادي عشر: العمال في مؤسسة " اتصالات الجزائر" يتصلون بالإدارة من أجل تقديم تقاريرهم اليومية حول العمل و كذا طلب تفسيرات عن التغييرات التي حصل لهم ، بالإضافة إلى تقديم ملاحظات واقتراحات .

الثاني عشر: مؤسسة " اتصالات الجزائر "مؤسسة تتصل مع عمالها وترد على انشغالاتهم لأنها تعرف جيدا كيف تكسب ثقة عملها و بالتالي تطوير المؤسسة نحو الأفضل دائما-

الثالث عشر: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعمل على الأخذ بعين الإعتبار كل صغيرة وكبيرة يقدمها لها العمل و تعمل فيما بعد على تصفية الآراء الجيدة والتي ستستعملها فيما بعد لتحقيق أهدافها دون تقديم أي شيء بالمقابل للعمال الذي سوف يترون بذلك .

الرابع عشر: مؤسسة " اتصالات الجزائر " تستعمل الإتصال التنظيمي الذي يعطيها مميزات تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها و التي تتحقق بالوظائف السابقة و التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي .

الخامس عشر: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعتبر بالنسبة للعمل فيها مصدر رزق و هو الأمر الذي لا يخدم مصلحتها حيث أنه إذا ما عرض على أحد عمالها العمل في مؤسسة أخرى سيغادر و بدون شك وهنا نرجع إلى التحليل النسقي أين يستعمل الفاعل استراتيجيته من اجل تحقيق أهدافه الخاصة .

السادس عشر: مؤسسة "تراف" تعتمد على الإتصال التنظيمي كوسيلة لتعرف حاجات عملها و كذلك العمال من خلال الإستغلال الأمثل له في كل المراحل التي تمر بها المؤسسة.

2- استنتاج نتائج الفرضية الثانية: من خلال المعطيات و النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية نستنتج :

أولاً: عمال مؤسسة " اتصالات الجزائر " معتمدون على الإتصال التنظيمي الرسمي و بصورة كبيرة على الإتصال النازل الذي يسمح بتقديم المعلومات المرتبطة بالأداء والكفاءة المهنية وتصحيح الأخطاء و فتح المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الأعمال التي يقومون بها ، وكل هذا سيدفع إلى تنمية الدوافع الداخلية وتحقيق الرضى في العمل.

ثانياً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعتمد الإتصال التنظيمي الرسمي القائم على تطبيق القوانين بصرامة و على أحسن وجه، أما في أحيان أخرى تلجأ إلى تجاوزه مؤكدة على جهلها للقوانين الخاصة بذلك، من خلال الإتصال التنظيمي غير الرسمي القائم على الجماعات تبعا للزمالة في العمل و المصلحة المشتركة.

ثالثاً: المؤسسة لها دور فعال في الحد من عوائق الإتصال الموجودة بها و التي تؤدي بها أحيانا إلى عدم تحقيق أهدافها.

رابعاً: صاحب مؤسسة " اتصالات الجزائر" هو من يتولى اتخاذ القرارات و على بقية العمال تنفيذ الأوامر و التعليمات بالرغم من التعارض بين سياسة المؤسسة ورغبات العاملين فيها و هو ما يعكس سيطرته على الثقافة التنظيمية لعمال المؤسسة .

خامساً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" لا تقدم حوافز مرضية إن صح القول لجميع عمالها و لذا وجب عليها إستغلال ديناميكية الإتصال من اجل تجسيد خصائص التسيير التي تكلمنا عنها سابقا و بالتالي تحفيز عمالها لأنهم يمثلون الثروة .

3-استنتاج الفرضية الثالثة: من خلال المعطيات و النتائج المتعلقة بالفرضية التالية نستنتج :

أولاً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تقوم بتغييرات تكون عبارة عن عملية مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة وقد كسبت تأييد عمالها في ذلك لأنه يهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق المواءمة المطلوبة مع بيئتها الخارجية .

ثانياً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعمل على إيجاد دور فعال و ثابت فيما يخص تسيير التغيير فيها بالنسبة للعمال الموجودين بها، و خاصة قلة عمال التنفيذ و هذا من أجل تحقيق أهدافها ثالثاً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعمل على أن يكون التغيير التنظيمي فيها إضافة إلى علاقته مع الإتصال استجابة العدة عوامل داخلية وخارجية محيطة بالمؤسسة.

رابعاً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تمر بتغييرات تنظيمية عديدة فهي من جهة قامت بالتغيير لتتحصل على ISO9001 في سنة 2006، وتسعى حالياً للحصول على 22000 ISO، أي بمجرد ما دخلت مرحلة تثبيت التغيير بالنسبة للأول تدخل في مرحلة التحلل من القديم بالنسبة للثاني لأن لوائحهما ومعاييرهما مختلفة حتى و إن كانت تتعلق بالأساس بالجود والنوعية و تتطلب شروط خاصة .

خامساً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعمل جاهدة للحصول على ISO من أجل الدخول في الركب التجاري العالمي وكذا.

دخول أسواق جديدة تفتح لها المجال واسعا أمام التطور والإزدهار .

سادساً: مؤسسة " اتصالات الجزائر" يهتما الحصول على ISO من أجل تحقيق أهدافها لكنها نسيت أن الإتصال التنظيمي المستمر سيعمل على كسب ولاء عمالها و بالتالي تصبح أهدافهما موحدة و جلب انخراط الفاعلين للدخول في التغيير وبلقة كبيرة من أجل تحقيق الأفضل سابعاً: مؤسسة "ترال" قامت بتغييرات في الإتصال التنظيمي المستمر سيعمل على

كسب ولعنة مجالات رغبة منها في الوصول إلى الأفضل لها ولعمالها من خلال الإعتماد على الإتصال التنظيمي الطبيعة الحال.

ثامنا: مؤسسة " اتصالات الجزائر" تعمل على إيجاد المعرفة الكافية للتسق الذي تحاول التأثير عليه و الإدراك العقلاني للقواعد التي تتحكم فيه، ومن ثم المؤسسة تحاول الحفاظ على هويتها مع إجراء تعديلات تسمح بالتكيف مع بيئته ولهذا وجب إعطاء نوع من المرونة لهذه التغييرات.

تاسعا: مؤسسة " اتصالات الجزائر" كباقي التنظيمات تتواجد بها أشكال المقاومة التغيير ، فقد تظهر بعض المعارضة الإختلاف الإدراك عند الفاعلين و يمكن أن تكون ضمنية كغياب الولاء للمؤسسة التأخر عن العمل التهاون و كثرة العبايات و كذا الإنتماء إلى التنظيم غير الرسمي .

عاشرا: عمال مؤسسة " اتصالات الجزائر "معتمدون على التنظيم غير الرسمي و بصورة كبيرة لمقاومة التغيير الذي لا يعجبهم و هو ما يعكس وجود الإتصال التنظيمي غير الرسمي داخلها .

الحادي عشر: عمال مؤسسة " اتصالات الجزائر " لا يقاومون الجانب الفني للتغيير بقدر ما يقاومون الجانب الإجتماعي له أي التغييرات في علاقاتهم و ارتباطاتهم ، و لكن يرون في إقامة جر من الثقة و المشاركة في الإدارة عوامل تساعد على تقليص تلك المقاومة.

الثاني عشر: عمال مؤسسة " اتصالات الجزائر" يرون أن الإتصال التنظيمي الجيد يمكنه تحسين العلاقة بين الإدارة والفاعلين من خلال عدة نقاط كتحفيز الأفراد وتوضيح الأمورنو تقبلا لأفراد لما هو جديد و الإستقرار في نجد المستقبل و الرضا

الثالث عشر: مؤسسة " اتصالات الجزائر "عليها القيام بتحسينات تخص الإتصال داخلها وهذا الدور من المفروض على الإدارة القيام به من خلال إجراءات تسمح يفك العزلة على

مستوياتها التنظيمية للسماح بحركة المعلومات و في كل الإتجاهات للقضاء على المصادر غير الرسمية للمعلومات عند الفاعلين، ومن بين التحسينات إجراء تكوينات مثلا و بالفعل مؤسسة " اتصالات الجزائر "توفر للعمال داخلها الأنترنت حسب ما لاحظناه ميدانيا، كما تكونهم في جميع المستويات.

الخاتمة

الاتصال التنظيمي ذو علاقة وطيدة ومتكاملة مع التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يشكل أداة موضوعية تسمح بالحكم في الكفاءات الموجودة بها، وكذلك تجنب العوائق المستقبلية، وهذا الاتصال ينعكس خاصة على مراحل التغيير الحاصلة بالمؤسسة، باعتبار انه يساهم في الاستقرار الذي ينمي المؤسسة وبالتالي تحسين المنتج وقوتها الاقتصادية كما ان الاتصال التنظيمي وسيلة من وسائل نجاح التغيير اذ لا يتم التغيير بدون وجوه وتفعيله وبالطبع العمال يركزون على الاتصال التنظيمي الذي يعمل على حفظ مصالحهم بالدرجة الأولى نظرا لاستراتيجيتهم، وعليه التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وذلك من خلال تحسين قنوات الاتصال وتكوين العمال هو ما يؤدي الي تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف وبالتالي تمكينها من البقاء في ظل المنافسة وتحسين الظروف الاجتماعية لعمالها . وكل هذه الخطوات تتم بمتابعة من طرف المؤسسة يقوم بها إما المسؤول الهرمي المباشر ،او اشخاص معينون من طرف المؤسسة وفي الأخير يمكننا القول ان الاتصال التنظيمي ولكل الفئات المهنية ،عملية هامة وضرورية داخل التنظيم ،وتتطلب أسلوبا متميزا واشخاص اكفاء ومهارات عالية من اجل تحقيق التغيير الذي يخدم مصلحة الجميع من خلال مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب السلمية للمؤسسة والى ما يمكن ان يحققه الاتصال من حوافز غير رسمية ،أي انه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الاتصال في المؤسسة ،كما يجبان تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الافراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم وتكون بسيطة ودقيقة ويجب تدريب الافراد على استخدام اللغة في التعبير وكتابة التقارير مع مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع والالتزام بالقيم الاجتماعية عند مزاوله الاتصال ،مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان بتوخي الصدق والاخلاص عند مزاوله الاتصال ،مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان بتوخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال ومراعاة الأمانة في تسليم واستلام ونقل الرسالة والخصال الحميدة

الخاتمة

والسمات الجديدة تعتبر عنصرا مهما في عملية الاتصال إضافة الى تطبيق الاتصال في جميع الاتجاهات والمعالجة الفورية لأي تشويه او تحريف والاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات والمواقف الصعبة والاعتماد على اكثر من رأي مع الاستفادة قدر الإمكان من اخر المبتكرات المعلومات ونقله كوسيلة لذلك ،ومن ناحية المدير :ان لا يتمسك بالمعنى الرسمي الجاف للسلطة ،وعدم إغفاله للاتصال غير الرسمي وتأثيره على التنظيم ويجب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ليكسب ود العمال وتجنب الوقوع في المناوشات الحادة.

الاقتراحات و التوصيات

- على المؤسسة ان تعمل على تنويع وسائلها الاتصال من حيث العمل على توفير جو عمل مناسب للعملية الاتصالية
- على المؤسسة ان تتعامل مع التغيير الذي تفرضه الظروف الداخلية و الخارجية
- على المؤسسة ان تواكب موجات التغيير التي تؤثر على سير عمليات الاتصال
- المؤسسة ليست بمنى على التغيير لا يجب عليها مقاومة التغيير وهذا من خلال المحافظة على افرادها العاملين بها

قائمة المصادر والمراجع

المعاجم:

(1) ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت، 1990م.

الكتب:

- (1) ابراهيم عبد العزيز، تيجا أصول الادارة العامة، منشأة المعارف مصر 1995.
- (2) احمد بدوي، معجم المصطلحات للاعلام، دار الكتاب المصري مصر 1985.
- (3) احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية مصر 1989.
- (4) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة - اتصالات معلومات قرارات-، جامعة الإمارات العربية.
- (5) بدر أحمد، الاتصال الجماهير بين الإعلام والدعاية والتنمية، القاهرة، د ط، 1981 م
- (6) بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة بين الممارسة والتطبيق، دار اليازوري العلمية الطبعة العربية، الاردن .
- (7) بشير العلق ، الترويج والاعلان التجاري، دار اليازوري العلمية الاردن 2008.
- (8) بشير صالح الرشيد، "مناهج البحث التربوي"، دار الكتاب الحديث، 2000.
- (9) يوفلجة غياث :مقدمة علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- (10) التويجري، محمد إبراهيم، معجم المصطلحات الإدارية، 1993 م.
- (11) الحسن اللحية ،دينامية الجماعات تعاريف ومفاهيم ،منشورات المعارف ، ط1، المغرب ،2010.
- (12) حسن عماد مكاوي -ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط 1، 1998م.
- (13) حسين حريم :ادارة المنظمات منظور كلي ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2003.
- (14) دوجلاس سميث :ادارة التغيير كيف ؟المبادئ و الاستراتيجيات ، تر :عبد الحكيم أحمد الخزامي :ايتراك للنشر و التوزيع ، مصر ،2002.
- (15) رواية محمد حسن ،ادارة الموارد البشرية ، مصر ،1998-1999.
- (16) زكي حنوش ،مروان السمان ،الرقابة والتخطيط في المشروع ،مديرية الكتب والمطبوعات ،1981.
- (17) سامي عريفش وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه" ، ط2، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، سنة، 1999.
- (18) سعد مصلح ، موسوعة العلوم الاجتماعية، عادل الهوارى، مكتبة الامارات المتحدة 1994.

قائمة المصادر والمراجع

- (19) صالح جليل ابو صيغ، للاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدواي، عمان، .
2006
- (20) صلاح الدين طلبية، الثورة الحالية في اساليب التعامل ، عالم الفكر المجلد الرابع عشر
مارس1985.
- (21) طارق سويدان :منهجية التغيير في المنظمات :دار للطباعة و النشر ،لبنان ،2001.
- (22) عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الادارة والتنظيم، العربية للعلوم جامعة الدول
العربية 1973.
- (23) عبد الرحمن عزي، وآخرون، عالم الاتصال ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992.
- (24) عبد الرزاق جليبي :علم اجتماع التنظيم ،النظرية والتطبيق ،مصر ،1986.
- (25) عبد السلام ابوقحف، اساسيات الادارة ،الدار الجامعية لبنان 1995.
- (26) عبد الكريم غريب، وآخرون، التواصل والثقافة، منشورات عالم التربية، ط1- المغرب 2010.
- (27) عبد المنعم شحاتة، فهم الرسالة الاعلامية وعلاقته ببعض خصائص الشخصية مجلة العلوم
الاجتماعية العدد16 لسنة1988.
- (28) عبد الهادي الجوهري :معجم علم الاجتماع ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر ،1998.
- (29) عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل" ، الجزائر، 1995.
- (30) فهد سعود عبد العزيز العثيمين، الاتصالات الادارية ماهيتها، أهميتها، اساليبها، مطابع الشركة
الذهبية ط2- السعودية 1993.
- (31) فؤاد قاضي :ادارة التغيير ،المطبعة العثمانية ،مصر ،1997.
- (32) كمال الغالي، الادارة العامة، منشورات مطبعة الدودي سوريا 1974.
- (33) ماجدة العطية :سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة ،الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن
،2003.
- (34) محمد رفعت عبد الوهاب، أصول الإدارة العامة، المطبوعات الجامعية، دب ن، د ط، 1999 م.
- (35) محمد سعيد سلطان ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، ط4، لبنان ،1993.
- (36) محمد شفيق زكي، "البحث العلمي الخطوات والمنهج لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب
الجامعي، مصر، 1985.

قائمة المصادر والمراجع

- (37) محمد عادل العاقل، مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، 1979.
- (38) محمد علي شهاب، السلوك الانساني في النظم، دار الفكر العربي 1982.
- (39) محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال مطابطة الاشعاع الفني، جامعة الاسكندرية ط1 مصر 2001.
- (40) محمد فتحي :ادارة ضغوط العمل ،سلسلة ايجديات التفوق الاداري ،الأندلس الجديدة ،ط1، 2008.
- (41) محمد فهمي العطروري، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات عالم الكتب مصر 1989.
- (42) محمد منير حجاب -سحر وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2007 م.
- (43) محمد نصر مهنة، الإعلام والاتصال، مركز الإسكندرية للكتاب، د ط، 2005 م.
- (44) مصطفى عشوي ، اسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ، 1992، ص 142.
- (45) مصطفى عشوي، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال الجزائر بدون سنة.
- (46) مصطفى محمود أبو بكر :الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ، مصر، 2004.
- (47) مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط2 2010م.
- (48) ناصر ثابت، "أضواء على الدراسة الميدانية"، ط1، مكتبة الفلاح الكويتية، 1984.
- (49) هالة منصور، الاتصال الفعال ومفاهيمه، واساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية مصر بدون سنة.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1) Chevalier (p) et Laroche (h) ,Culture d'entreprise (étude sur condition du réussite du changement) , édition librairie, France ,1991.
- 2) Labstein j cite par françois ,manuel d'organisation ,organisation de l'entreprise ,edition d'organisation ,France ,1993.

قائمة المصادر والمراجع

- 3) Leo Chardonnet, **La comptabilité supérieure**, 1éd, éditions délmas,Paris, 1974.
- 4) Michel foudiat ,sociologie des organisation ,pearson édition ,France ,2005.
- 5) Michel lallement , travail et emploi ,le temps des métamorphose ,édition l'Harhattan ,France, 1994.
- 6) Isabelle ORGOGOZO ، les paradosces de la communication ، à l'coute des différence, édition organisation ,1988.
- 7) Roger MUCCHILLI : communication et réseaux de communication , ed ESF ,1980.
- 8) Taieb HAFSI ، Gérer l'entreprise publique, OPU, algérie, 1990.
- 9) Lebel MF- et Lebel p ; Organiser la communication interne, ed chihab,1995.
- 10) Octave Geleneir : Strategie de l'entreprise et motivation des hommes, éd ,hommes et techniques, 1984.
- 11) T,peter, R,Waterman : le prix de l'exelence : les secrets des meilleurs entreprise, éd ,inter édition Paris1983.
- 12) statégor :général d entrepris (stratégie, structure ;décision, ideentité) édition DOUNOD, France ,1997 .
- 13) KECHAD (r) :organisation moderne et société ,thèse de doctorat d'Etat en scences social et hmain ,univ dalger ,ALGERIE ,2002
- 14) peter DRUKER :la pratique de la direction des entreprises édition dorganisation .france .1959.
- 15) ALAIN DEAUFILS et autres :comportement organisationel Quebec ,gaeton morin ,éditeur ,1985.

السن:

[35-25]

[45-35]

45 فما فوق

المستوى التعليمي:

ابتدائي ثانوي

متوسط جامعي

الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

التصنيف المهني :

اطار

عامل تحكم

عون تنفيذ

الأقدمية :

[1-5]

[5-10]

10 فما فوق

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة:

مبني على الوظائف تقارب التيارين

مهنة يمارسها الأفراد يتطور حسب الدروة

جهد مشترك بين العمال

التسيير المعتمدة في المؤسسة :

توفر التخطيط توفر التصورات الأولى

توفر الاستراتيجية معرفة السياسة العامة

الروح الاتصالية

1- هل يوجد التنسيق في العمل داخل المؤسسة ؟

نعم

لا

أحيانا

2- كيف تنتقل المعلومات داخل المؤسسة ؟

عن طريق أوامر

عن طريق المشاركة

الاتصال بالشخص المعني

3- كيف هي المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة ؟

كافية

غير كافية

4- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة؟

المقابلات

الأدوات

الإصدارات

ألواح القيادة

الاجتماعات

الأفواج

التحقيقات

5- ما هي أكثر الأسباب لاتصالك بالإدارة ؟

طلب تفسيرات

تقديم تقارير

تقديم الملاحظات

6- هل تأخذ الإدارة ملاحظات العمال و اقتراحاتهم بعين الإعتبار؟

نعم

لا

7- هل تقنتي من منتجات المؤسسة ؟

نعم لا

على ماذا تعتمد في شرائك للمنتجات ؟

النوعية الجيدة انخفاض السعر

الثقة في المنتج استمرارية المؤسسة

8- ما هي نوعية الاتصال التنظيمي الرسمي المستعمل بالمؤسسة؟

اتصال نازل اتصال افقي

اتصال صاعد اتصال محوري

9- هل بوجود اتصال تنظيمي غير رسمي في المؤسسة؟

نعم

لا

10- هل توجد عوائق للاتصال في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم ما نوع العوائق ؟

تنظيمية اجتماعية وثقافية نفسية ادراكية

11- هل يوجد نظام حوافز بالمؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم ما نوع الحوافز

مادية معنوية معا