

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسيّة
قسم العلوم السياسيّة

دور الإتصال في إدارة التغيير التنظيمي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسيّة
تخصص إدارة الموارد البشريّة

تحت إشراف الأستاذ:

- د أبركان فؤاد

من إعداد الطالبة:

- حاليّت ليندة

لجنة المناقشة:

- الاستاذة: لعرايي كريمة..... رئيسا
- الاستاذ: ابركان فؤاد مقرا
- الاستاذة: سايل مليكةمناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (المجادلة ١١)

شكر وعرّفان

نشكر الله عز وجل كثيرا ونحمده حمدا كثيرا على عطائه وعونه
لنا في جميع الأوقات والأحوال, فاللهم لك الحمد والشكر والثناء
أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "أبركان
فؤاد" الذي رافقتني في إنجاز هذا العمل بكل صبر وإرشاد وتفهم

ودعم معنوي وعلمي

أتوجه بكلمة شكر وعرّفان إلى جميع من ساعدني ومد لي يد
العون طيلة هذه المدة, أشكر جزيل الشكر جميع الأساتذة
والزملاء وأعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من ساعدني من
قريب أو من بعيد

إهداء

الحمد لله الذي قدرني على إتمام هذا العمل الذي أهديه إلى أمي الغالية وأبي الغالي حفظهما

الله وأطال من عمرهما, كما أهديه إلى أخواتي الأعزاء وأزواجهم وأختي الكريمة وزوجها

الكريم

ولا أنسى البراعم أيلان وآيا حفظهما الله من كل شر

إلى كل الأحبة والأصدقاء

وأهدي عملي هذا بالخصوص إلى خطيبي العزيز محمد أرمضان الذي

منحني الصبر ومد لي يد العون وساعدني في كل كبيرة وصغيرة .

مقدمة

مقدمة

يساهم موضوع الإتصال ودوره في إدارة التغيير التنظيمي في كشف النقاط الهادفة لنجاح أي منظمة وبناء مسارها على اتجاه صحيح وتخطي العوائق والعراقيل التي تعكس الوصول إلى هذا المبتغى. وبما أنّ موضوع الإتصال وإدارة التغيير التنظيمي يظهر في مختلف مجالات الحياة ومختلف التنظيمات خاصة الإدارية منها وتحديدا في إمكانية الوصول إلى المعلومات وإيصالها داخل جميع المستويات الإدارية في المنظمات , وتعد عملية الإتصال والتغيير التنظيمي عمليتان أساسيتان داخل المنظمة, ويجب توسيع مجال الدراسة وتحديد نطاقها بطرق جديدة لإنجاح المنظمة وتحقيق الفعالية والكفاءة ومواكبة العصر.

ويعتبر موضوع الإتصال في مسألة إدارة التغيير التنظيمي أمرا بالغ الأهمية بحكم أنّه يتيح للمؤسسة ضبط علاقاتها الداخلية والخارجية بما يتوافق مع أهداف التغيير , ولكل إدارة مبدؤها في تحقيق إستراتيجيات التنمية الشاملة ورفع مستوى أداء العاملين فيها , والتأقلم مع تغيرات التكنولوجيا, حتى تسهل لهم عملية التواصل والتعامل مع كل ما هو مستجد .

والإتصال بالنسبة لعملية إدارة التغيير التنظيمي هو ذلك الجهد المشترك بين جميع أعضاء المنظمة, وفي كيفية تحليل وتوزيع المعلومات والتحدث باسم المنظمة في جميع الأوقات, وحل المشاكل وأداء الأدوار على أحسن وجه, خاصة بالنسبة للإطارات والمسؤولين الذين يمارسون مهام الإتصال بشكل واسع وأكثر من غيرهم من الموظفين داخل هذه المنظمة, يعني المكلفين بالإتصال في المنظمة, وتتبع أهمية الإتصال في كيفية أداء الأدوار خاصة القائد وتحمل مسؤولية خلق بيئة عمل وجوّ عمل مريح مناسب وتقديم الإرشادات وتوضيح الغموض حين حدوث عملية التغيير والتنبأ به مسبقا وكل ذلك لتفادي المقاومة وقبوله والعمل به, وكل هذا يدعم الإتصال ويسهله ويجعله أكثر نجاحا وأكثر فعالية .

أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الدراسة من بين المواضيع الأكثر دراسة في مختلف المجالات والتخصصات, له مجال واسع وغني بالمعلومات والبيانات أكثر من مختلف المواضيع العلمية. الإتصال ظاهرة إجتماعية ونشاط إنساني يمارسه في كل زمان ومكان, وهو عملية إدارية تمارس في الوسط الإجتماعي والمهني, فلا يمكن تحقيق أي تفاهم وتعايش بدون العملية الإتصالية, وقد تمت دراسة الموضوع الإتصال وإدارة التغيير التنظيمي من مختلف الزوايا بحيث في كل مرة نكتشف أنه يحمل معلومات أكثر ودائم التطور والتقدم . وعليه سنحاول في موضوعنا هذا دراسة مفهوم الإتصال داخل العملية التنظيمية وتحديدًا في مسار إدارة التغيير التنظيمي, وهذا بتتبع مختلف الرهانات التي يطرحها داخل هذه العملية .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ ما يلي :

- عرض الإستخدام الفعّال لكل وسيلة من وسائل الإتصالات داخل المنظّمات, وحسن استخدامها واستغلالها في نطاق الإدارة بعنى حسن تسييرها وبالتالي تحقيق النّجاح والإستمرار;
- عرض المعلومات الصّحيحة والهامة يساعد المنظّمة في ممارسة دورها في توجيه الأفراد ومعرفة الواجبات المطلوبة منهم ;
- بيان وإيضاح إسهام الإتصالات في الإدارة وإيصال المعارف وزيادة الخبرات بين الأفراد وذلك عن طريق تبادل الأعمال والأنشطة فيما بينهم ;
- وجود الإتصال الجيّد يسهّل وجود نتائج وجهد في مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي وهذا يدفع بالتالي إلى التّقرب أكثر للأهداف وتفادي الخسائر ;

- تحسيس المسؤولين بأهمية الإتصال وأنه من بين الوظائف الإدارية التي تقع على عاتق القائد والتنسيق بين المهام وبين الوحدات المختلفة للمنظمة ;
- إثراء وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الرأهنة المعاصرة المتعلقة بالإدارة في ظل التطورات السريعة والمتنوعة ;
- التوصل إلى طرق وأساليب الإتصال الأكثر فعالية في ظل ما يطرح من مشاكل واختلالات تشوب طرق وأساليب استخدام التكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا الإتصالات بصفة خاصة ;
- بيان الدور الجوهرى للإتصال في إنجاح عملية التغيير التنظيمي .

أسباب اختيار الموضوع :

لكل بحث علمي يدفع قائمه للخوض فيه والبدء بالبحث والدراسة, ولقد قسم الباحثون أسباب إختيار الموضوع العلمي إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية .

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع وهي كالتالي :

1. الأسباب الموضوعية :

- الحاجة إلى تطوير وتحسين الأجهزة في مختلف المجالات والمستويات الإدارية ,
- التطورات المتسارعة في المجتمعات ووسائل الإتصال تتطلب حسن تسييرها واستخدامها من أجل التنمية وحسن إدارة التغيير .

2. الأسباب الذاتية :

- زيادة المعرفة العلمية حول العلاقات الإنسانية في الإدارة ,
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الإتصال وإدارة التغيير وإشراكها مع الغير ,

- الميول لاكتشاف كل أشكال وأنواع وما يشملها الإتصال ,
- محاولة إيضاح كل ما هو جديد لزيادته عن الدراسات السابقة في مجال الإتصال .

الدراسات السابقة :

- في موضوعنا دور الإتصال في إدارة التغيير التنظيمي, استعملنا دراسات سابقة بحيث تساعدنا على ضبط المفاهيم والأفكار حول الموضوع وتعتبر أداة علمية لابد من استعمالها للوصول إلى المعلومات الهامة, والمضبوطة حول الموضوع, إن الغرض من الدراسات السابقة الإستفادة من النتائج السابقة ومناقشة نتائج البحث الحالي .
- دراسة كمال عايد تحت عنوان تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتأثيرها على قيم المجتمع الجزائري, شهادة مقدمة لنيل دكتوراه ل م د, تخصص علم الإجتماع الإتصال, قسم علم الإجماع, كلية العلوم الإنسانية والإجتماع, جامعة أبي بكر بلقايد, (1) استهل الباحث في دراسته بمجموعة من المعلومات, البيانات, التي تشرح العملية الإتصالية وكيفية تحقيق إتصال جيد بالإعتماد على كل المتغيرات الأساسية التي تسهل العملية الإتصالية وحدوثها بين جميع الأطراف المتصلين داخل المنظمة, دون إهماله لإبراز القيم السلوكية التي يجب الإستثمار فيها لتحقيق اتصال ناجح, وبالتالي نجاح المنظمة .
- دراسة الطالب كمال برياوي تحت عنوان : (دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي), أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية, تخصص تسيير, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة أبي بكر

¹ - كمال عايد, تكنولوجيا الإعلام والإتصال و تأثيرها على قيم المجتمع الجزائري, شهادة مقدمة لنيل دكتوراه ل م د, تخصص علم الإجتماع الإتصال, قسم علم الإجماع, كلية العلوم الإنسانية والإجتماع, جامعة أبي بكر بلقايد, 2016م 2017م.

بـلقايد تلمسان(1)، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان كل ما يشمل عنه الإتصال وإظهار القيمة الرئيسية له، ودوره في إدارة التغيير التنظيمي، وذلك بناء على أسس علمية هادفة، وإظهار مدى تأثير الإتصال بالعملية التغييرية، وإن وسائل الإتصال وأنواعه تفتح مجال أوسع للقيام بعملية التغيير داخل المنظمات، وإن التغيير التنظيمي عملية إدارية هامة تساهم في نجاح وتأقلم المنظمات والمستجدات الحالية التي أصبحت لا مفرّ منها أو تفاديها، ولتحقيق هذا النجاح يجب دعم والمبادرة بالتغيير .

- دراسة نصيرة عسنون وفتيحة بورعدة تحت عنوان : (واقع الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة - دراسة حالة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإعلام والإتصال تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، شعبة علوم الإعلام والإتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة(2)، هدفت إلى إبراز أهمية الإتصال الداخلي والخارجي في المنظمة وإبراز الدور والمكانة التي يكتسبها الإتصال داخل المنظمات خاصة الحالية وأنّ هناك رابط يربط جميع عناصر هذه المنظمات بالعملية الإتصالية، وأظهرت الدراسة مدى تأثير الإتصال بوسائل الإتصال المطوّرة والحديثة وأنها تسهل مرور الرسالة الإتصالية بين مختلف عناصر المنظمة وبين مختلف مستوياتها الإدارية، لإعطاء صورة واضحة أكثر عن الإتصال .

أما دراستنا التي تحمل موضوع دور الإتصال في إدارة التغيير التنظيمي في الجزائر، سنحاول إبراز مكانة الإتصال في مختلف مستويات المنظمة وتحديدًا داخل الإدارة ومحاولة لمس بعض النقاط الهامة التي

¹ - الطالب كمال بريوي تحت عنوان : (دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014م 2015م .

² - نصيرة عسنون و فتيحة بورعدة، واقع الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة - دراسة حالة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الإعلام والإتصال تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، شعبة علوم الإعلام والإتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، 2017م 2018م .

تشمل عليها هذه الأخيرة، والعمل على إنجاحها بالوسائل والطرق المختلفة والعصرية خاصة لمواكبة التغييرات الحالية والتأقلم معها، الوصول إلى تبيان أن الإتصال من بين الأنشطة الإدارية التي يجب إعداد كل الشروط اللازمة لإنجاحه وتحقيق الإنسجام مع الوظائف الإدارية الأخرى .

أما في هذه الدراسة طرحنا الإشكالية التالية :

يعتبر موضوع دور الإتصال في إدارة التغيير التنظيمي من أحد المواضيع البارزة والمواضيع الموجودة في كل التنظيمات، موضوع الدراسة هو اكتشاف كل ما هو جديد وحديث داخل هذه التنظيمات، خاصة مع مواكبة التطورات العصرية والتي تفرضها البيئة عن الإدارات والتنظيمات، يجب معرفة كل التفاصيل وأهم المعلومات التي تشمل هذا الموضوع لمواكبة هذا التطور وتحقيق الأهداف والوصول إليها بالطرق المبتكرة والسهلة لربح الوقت ونقص التكاليف والأعباء على العاملين والمرؤوسين .

الإشكالية الرئيسية:

• كيف تساهم العملية الإتصالية في إدارة التغيير التنظيمي؟

من الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما هي مقومات إنجاح التغيير التنظيمي وما مدى مساهمته في خلق قيم إيجابية لدى الموظفين ؟

- هل الإتصال عملية إدارية تساعد على مقاومة التغيير ؟

- هل يؤدي نجاح الإتصال إلى نجاح التغيير التنظيمي ؟

حدود الدراسة تنقسم إلى:

الحدود الموضوعية : للإتصال دور بارز وهام في إدارة التغيير التنظيمي بحيث لا يمكن الفصل بين

المتغيرين إذا أردنا تحقيق نجاح أي منظمة، هناك تلازمية بينهما، رغم أن الموضوع مدروس من ناحية

أخرى إلا أنه مازال في تطوّر متزايد وملحوظ من زوايا عديدة ومتنوّعة من حيث مثلا :

الوسائل (وسائل الإتصال)، برامج التغيير، معطيات و بيانات مطورة وجديدة و لهذا اخترناه كموضوع

لدراستنا. (C'est Un Thème Standard)

من أجل الإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية التالية :

الفرضية الرئيسية :

• للإتصال دور فعال وهام يظهر في حسن إدارة التغيير التنظيمي .

لكي يتم الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضيات الفرعية :

- الإتصال وسيلة مسهلة لإدارة التغيير التنظيمي .
- الإتصال وظيفية إدارية تنظم الأنشطة الإدارية الأخرى وتحقق الإنسجام بين مختلف الوظائف الأخرى .
- تنوع الإتصال والتواصل يساعد على التأقلم مع البيئة المتغيرة لأي منظمة .
- التغيير التنظيمي يهدف إلى تقديم أرقى الخدمات وأفضلها بما يواكب الظروف البيئية.

منهج الدراسة :

في هذه الدراسة اعتمدنا منهج وهو المنهج الوصفي، بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لوصف

الموضوع العلمي المتناول والتعرف على كل الجوانب النظرية للموضوع، وضبط المفاهيم وشرح

المصطلحات في مجال الإتصال وإدارة التغيير التنظيمي والتفاعل الإيجابي بينهما من أجل تحقيق

الأهداف لكل منظمة.

تقسيم الدراسة :

تمّ في الفصل الأوّل التّطرق إلى مفهومي, الإتّصال وإدارة التغيّير التّنظيمي. نحاول من خلال استعراضنا للمتغيّرين إظهار الدور الرئيسي لهما, بحيث كلاهما من بين أهم الأنشطة والممارسات الإدارية التي تحدث داخل كل تنّظيم ومن أولوياته الإتّصال, إنّه تلك الطريقة الهامة التي تترجم سلوكيات وتصرفات وآراء الأفراد العاملين فيه,تليها إدارة التغيّير التّنظيمي التي تعد العملية التي لا تخلو منها أي إدارة معاصرة . بغية رفع المردودية الإقتصادية الإجتماعية وغيرها.

الإتّصال النّاجح يعني إدارة متمكّنة, أما بالنسبة للتغيّير فهذا يعود إلى إمكانية نجاح الإتّصال فيها. وفي هذا الفصل نحاول ضبّط مفهومي الإتّصال وإدارة التغيّير التّنظيمي, نقوم باستعراض كلا من الأهمية, الأهداف, عناصر,أنواع,وسائل,وظائف, شروط, الإتّصال وإدارة التغيّير التّنظيمي .

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال وإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

يعد مفهوم الإتصال من بين المفاهيم الأساسية التي تغلّغت في مختلف ميادين الحياة، وذلك في كل فترة من الزمان والمكان، الإتصال يعد من بين المفاهيم الأكثر اتساعا والأكثر تطورا في المجتمعات عبر العصور، الإتصال عبارة عن محادثة تدور بين شخصين أو أكثر غرضها نقل المعلومات، البيانات، الآراء، أو الإتجاهات، الإتصال إذا عملية مشتركة، تشمل على التأثر والتأثير في نفس الوقت.

الإتصال ضرورة حيوية أساسية يتمتع بها الفرد من أجل بناء محيطه، والتفاهم والتفاعل مع غيره من الأفراد. الإتصال أساس كل تنظيم يساعد على التحكم بأعضاء المنظمة ومختلف مستوياتها وأنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

أما إدارة التغيير التنظيمي هو ذلك التحول الذي يطرأ على كل منظمة وكافة عناصرها ومستوياتها، للقدرة على التأقلم ومواكبة تحديات العصر، لفرض مكانتها وتحقيق أهدافها، وخلق جو من الإستقرار وضمان النجاح الدائم، التغيير التنظيمي وسيلة لفرض المكانة والبقاء والتكيف .

المبحث الأول : مفهوم الإتصال

الإتصال هو نشاط وعملية يمارسها الأفراد في المجتمع وداخل أي تنظيم من أجل تحقيق التفاهم وإيصال المعلومات، الأفكار والآراء ومشاركتها فيما بينهم، لا يخلو العملية الإتصالية أي مجال ولا أي علم من مختلف العلوم الأخرى، بل يعدّ مفتاح الوصول إلى التّجّاح والتّقدم أكثر .

المطلب الأول: تعريف الإتصال

إنّ الحديث عن الإتصال في العالم اليوم أوسع وأكثر من أي وقت مضى، علماً أنّ الحديث عن الإتصال يعني الإنفتاح والولوج الفوري السريع والدقيق إلى العلوم والمعارف والتّقافات، الإتصال أحد مقوّمات وأعمدة بناء الحضارات خاصة الحضارة الإنسانيّة التي أصّبحت تمس مختلف جوانب الحياة العلمية والعملية والإجتماعية وحتى الترفيهيّة مع التطوّر الهائل لوسائل الإتصال والتكّنولوجيا التي غزت العالم بأسره .

1. الإتصال لغة:

يعرّف الإتصال: (communication) لغة : "إبلاغ، اتصل به، تخاطب مع، تبادل الآراء والمعلومات" .

الإتصال "رسالة رسميّة مرسلّة من كيان إلى آخر، مثلاً من الأمانة إلى الدول الأعضاء" (1).

¹ - قاموس نوبل للمصطلحات السياسية والدبلوماسية، محمد عبد الله، كفاية؛ دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2019م، ص 80 .

يعرّف القاموس الإنجليزي "أكسفورد" "الاتصال بأنه " نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات, سواءا بالكلام أو الكتابة أو الإرشادات, فكلمة اتصال تعني عملية نقل بين الأفراد لتحقيق غرض أو أثر ما".⁽¹⁾

الاتصال : "يعني أن تكون مع علاقة مع شخص, اتصال هاتفي الأخذ والعطاء, رسالة, رأي, معلومة, إيصال معلومة لمجموعة من المعنيين, وسيلة ربط ".⁽²⁾

الاتصال : " إبلاغ, إخبار, وسيلة إيصال مكاملة هاتفية ".⁽³⁾

II. الاتصال اصطلاحا :

أما من الناحية الإصطلاحية فقد وردت تعريف نذكر منها :

أوردت الجمعية القومية تعريفا للاتصال : الاتصال هو تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار, أو الآراء, أو الأحاسيس, مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف, بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني .⁽⁴⁾

- يعرف تشارل (Tsharze/Coli): "الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله توجد العلاقات الإنسانية تنمو وتتطور الرموز العقل وبواسطة وسائل نشر, هذه الرموز تنتقل عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات .⁽⁵⁾

- حسب جورج ليند برج (Georgs linrergs) : "هو ذلك التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير لسلوك معين عند الملتقي".⁽⁶⁾

¹- الصيرفي محمد, الاتصالات الإدارية , مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2008م, ص 41 .

²- **Petit Larousse, dernière édition, librairie Larousse, juin 1972, canada, imprimé en France ; P203**

³- **Nekaa Hayat, Nouri Nabil, Elhouda- Algérie ; édition enrichie, 2010, P 61**

⁴- ناصر دادي عدون, الاتصال ودوره في كافة المؤسسات الاقتصادية, دار المحمدية العامة, الجزائر, 2003م, ص 14 .

⁵- هشام بويكر, مؤسسات الإعلام و الاتصال, قسم علم الاجتماع, كلية علوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل, 2017م, ص 3 .

⁶- عبد الرحمن مشاقبة سام, نظريات الاتصال, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن. 2015م, ص 24 .

- يعرفه الطنوبي : " الإتصال ظاهرة إجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما وتتم من خلال نقل معلومات , حقائق , آراء , بينهما من خلال عملية إتصالية " .⁽¹⁾
- يعرفه إبراهيم امام : "إن كلمة إتصال تمتاز بالتعبير عن الفرضية والتفاعل معا , بمعنى أنها تنطوي على معنى القصد والتدبير وكذلك تعني التفاعل أو المشاركة " .⁽²⁾
- الإتصال عملية تحدث وتدور بين شخصين أو أكثر , غرضها بعث أو إرسال رسالة معينة , تحمل هدف معين عن طريق قناة , تكون واضحة ومفهومة من طرف المستقبل . الإتصال عملية مستمرة غير قابلة للإنقطاع , بل هي عملية تحدث في كل مكان وفي كل زمان .
- تعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب الإتصالات التنظيمية بأنها " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " .⁽³⁾

¹ - د. فرج شعبان , الإتصالات الإدارية , دار أسامة للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , 2009م , ص 6 .

² - مصطفى يوسف كافي , الرأي العام ونظريات الإتصال , دار مطنتية الحاماء للنشر والتوزيع , ط1 , ص 177 .

³ - خلف السكارنه بلال , مهارات الاتصال , ط1 ؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2015م , ص 24 .

المطلب الثاني: أهمية, أهداف وعناصر الإتصال

1 - أهمية الإتصال أو العملية الإتصالية:

تعتبر الإتصالات أساس حياة الأفراد في حياتهم اليومية بحيث كل يوم وفي كل وقت يتبادلون مجموعة من الأفكار والبيانات, عن طريقها يتم استعراض وجهات النظر والأخبار سعياً لإيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة.

بما أن الإتصال هو عملية نقل الأفكار ووجهات النظر بين الأفراد, فإنها عملية تحضاً بأهمية بالغة سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي لأي تنظيم منها :

• **أهمية الإتصال داخل المنظمة:**

- تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وتوصيلها في نفس الوقت على شكل أوامر, إصدارات, توجيهات من الأعلى إلى الأسفل, من الرئيس إلى المرؤوسين ,
- سهولة الحصول على الآراء, وإمكانية تبليغها والإسهام في عملية تطوّر المنظمة, أي الاستفادة من وجهات النظر الإيجابية من قبل العاملين, يعني أيضاً وجود ديمقراطية داخل المنظمة ,
- التنسيق بين الأنشطة والترابط بين مختلف مستويات الإدارات لإنجاز العمل داخل المنظمة.(1)

¹-مرجع سابق , خلف السكارنه بلال, مهارات الإتصال,ص 24 .

• الأهمية الخارجية:

- التعريف بهوية المنظمة وطبيعة نشاطاتها وممارساتها وسياساتها وأهدافها,
- خدمة الزبون وترويج السلع والتّحلي بالرؤية الإستراتيجية دائما,
- استكشاف ردود الأفعال الخارجية, الرأي الخارجي ومعرفة رغباته ومتطلبات الجمهور الخارجي تماشيا مع البيئة وتغييراتها المستمرة . (1)

2- أهداف الإتصال التنظيمي :

من بين أهم الأهداف الأساسية التي يحققها الإتصال داخل المنظمة نذكر:

- توجيه كافة العاملين وإرشادهم وتقديم النصائح لهم وإظهار لهم كافة الرؤى الجديدة لتعديل اتجاهاتهم السابقة والقديمة, وإظهار لهم أنها غير مرغوب فيها ولا بد من تجديدها وتغييرها للمصلحة العامة ,
- دعم العاملين وتحفيزهم, ذلك لتحسين ورفع جودة العمل, إضافة إلى توزيع الأنشطة والمسؤوليات لكسب ثقتهم ودعمهم, للوصول إلى تفاهم قائم على علاقة تشاركية بين العاملين والمنظمة ككل (وحدة عمل) ,
- التنسيق بين المهام الإدارية وتحسين سيرورة العمل بما يحقق هدف الإتصال الجماعي ,
- تحديد الأوامر والتعليمات في وقتها المحدد, وحل المشاكل والخلافات بكل سهولة وتفاهم إذا وجدت ,
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي وتقييمه ,
- تنفيذ خطط العمل المسطرة وبالتالي تنفيذها أي تنفيذ الواجبات من طرف العاملين ,تكوين العاملين وتحفيزهم أحد أهم أهداف الإتصال بما أن العامل مورد هام داخل المنظمة, فيجب مراعاة كل ما يخصه للوصول إلى رضاه, بما يعود بالفائدة للمنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة والرفع من الإنتاجية.(2)

¹- نفس المرجع , خلف السكارنه بلال, مهارات الإتصال,ص 24 .

²- عاشوري جمال الدين, الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية, مؤسسة الصناعية الجزائر.جامعة محمد لمين, كلية العلوم الإنسانية

هناك أهداف أخرى وضعت للاتصال منها:

- بناء هوية ثابتة للمنظمة ,
- خلق فرص إختيار القادة المتمكّنين للعامل الجدير وذلك بالاتّصال الجيّد ورفع من معنويّات الآخرين وتحفيزهم على إعطاء الأكثر ,
- بيّان قيمة المنظّمة وإتّها وحدة عمل مشتركة تحقق أهداف العاملين قبل أهدافها ,
- تطوّر العلاقات, والعمل على ترتيب الإتّصالات المباشرة خاصة مع المتعاملين مع المنظّمة,
- إظهار شفافية المنظّمة وإعطاء بيّانات ومعلومات صحّحة للعاملين والمتعاملين معها, لإكتساب مكانة بارزة بيّن المتنافسين, والخروج من المعتاد وتبني كل ما هو جديد كالوسائل, برامج, الأنترنت وغيرها ,
- ربح ثقة العاملين بتزويدهم بالمعلومات التي تخص المنظّمة وحدة العمل, وتحفيز العمل الجماعي, وتشجيع فرق العمل ,
- تنمية روح الإبتكار والإبداع لدى العاملين والقادة للوصول إلى أقصى درجة من الأرياح والرفع من الإنتاجية.(1)

والإجتماعية, سطيف, 2015, م, ص 16- ص 17 .

⁻¹ . P 62-p64 , 2011 , Elothania, Alger, (Communiquer efficacement en interne), Fadhila Saïd Mahmoudche,

3. عناصر الإتصال :

تتكوّن عملية الإتصال على مجموعة من العناصر بحيث كل عنصر يلعب دوره الأساسي لإنجاح هذه

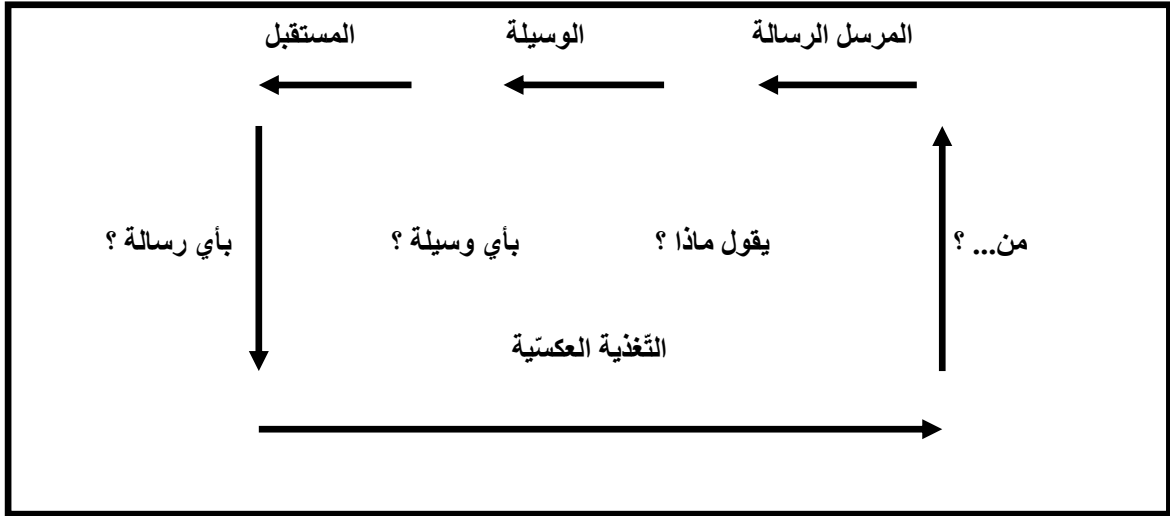
الأخيرة :

تتمثل هذه العناصر في :

- المرسل : يعتبر مصدر الرسالة و نقطة بداية العملية الإتصالية ,
- الرسالة : الموضوع, أو المحتوى وهي حلقة وصل بين المرسل والمستقبل, حيث عن طريقها يبعث المرسل فكرة, معلومة, قد تكون لفظية أو غير لفظية ,
- المستقبل : الطرف الذي يستلم الرسالة الإتصالية, يقوم بتفسيرها ويحاول إدراك المعنى للرسالة,
- الهدف : للرسالة الإتصالية هدف معيّن قد يكون للتأثير على الآراء, أفكار, أو مشاعر لمتلقي للرسالة
- الوسيلة : وهي القناة أو الطريقة التي عبرها تمرّ الرسالة إلى المرسل إليه ,
- التغذية الإسترجاعية : هي الإستجابة للرسالة الإتصالية وتحويلها مجددا إلى رسالة أخرى تحمل التأكد من فهم المضمون الرسالة أو عدم الفهم ,
- البيئة الإتصالية : بيئة الإتصال وتتمثل في كل مكان وزمان بعد الرسالة ,
- التّشويش : كل ما يعيق ويعرقل الرسالة الإتصالية وهو عبارة عن حاجز يمنع فهم الرسالة . (1)

¹- مرجع سابق , مهارات الإتصال ص 26-ص 27 .

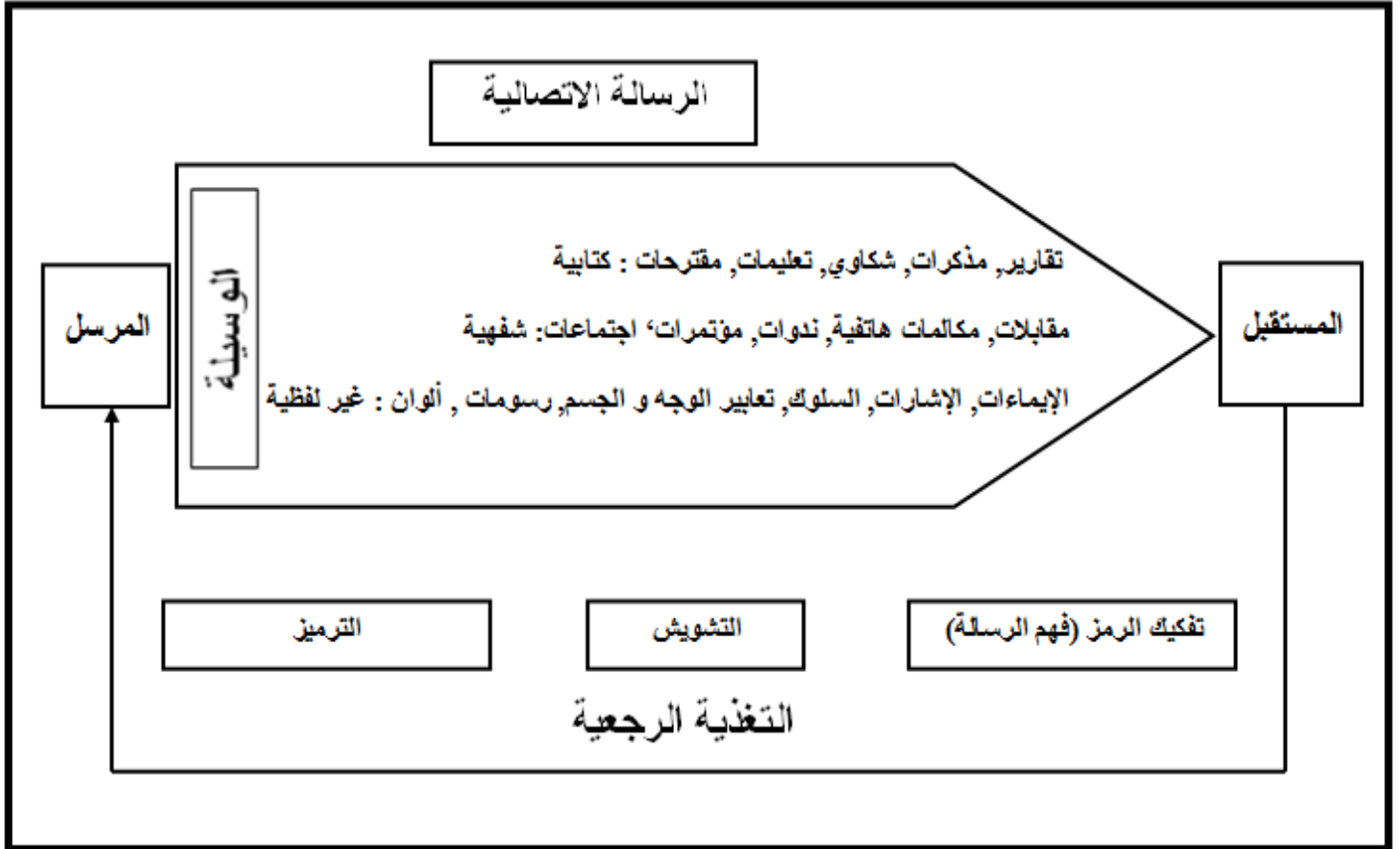
الشكل رقم (1) : يوضح عناصر العملية الاتصالية بصورة بسيطة



المصدر : خلف السكارنه بلال, أخلاقيات العمل, دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, ط 9, 2019م, ص 399 .

المخطط العام للاتصال

المخطط رقم (2) : جميع عناصر العملية الاتصالية



المصدر :

O.Girault .Allégre (**information, communication organisation**) nouvelle édition Foucher. P73 .

المطلب الثالث : أنواع ووسائل الإتصال

1. أنواع الإتصال :

إنّ أنواع الإتصال وجدت بوجود هذا العالم, ولكنها مرّت بمراحل مطّورة ومازالت تتطوّر لتفرز أنواع متفاوتة. ومن بيّن أنواع هذه الإتصالات نذكر:

1- الإتصالات الرسمية:

وهي تلك الإتصالات التي تدور بين الرئيس والمرؤوس بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة, والتي قد تكون داخلية أو خارجية, أي عبارة عن اتصال مقيد. وهي بصفة عامة تنقسم إلى نوعين على النحو التالي:

أ- الإتصالات العمودية: وهي أيضا تنقسم إلى:

• إتصالات نازلة:

مجموعة القرارات والأوامر والتعليقات والتوجيهات, تتوجّه من الأعلى إلى الأسفل, أي من أعلى درجة الرئيس إلى أسفلها وهو العامل وتكون على شكل صيغ مألوفة مثل : الإتصال, مثل منشورات, تعاليم, ولقاءات جماعية, وفي هذا النوع غالبا ما تكون التغذية الرجعية(منخفضة) .

• إتصالات صاعدة:

عبارة عن إتصالات صادرة من الأسفل إلى الأعلى يضمّ شرح خطّط العمل وتنفيذ الملاحظات والآراء, لإنجازه على أتمّ وجه, ممّا يحقّق الأهداف ويسعى إلى تطوّر المنظمة. (1)

• إتصالات أفقية:

هذا النوع من الإتصالات تقوم على أساس علاقة تعاونية, تحدث بين المستويات الإدارية المختلفة

¹ - مرجع سابق, خلف السكارنه بلال, مهارات الإتصال, ط 2015, ص 30-ص 31 .

وتجعلها أكثر تقاربا مما يصنع فيها روح الابتكار والوصول إلى منظمات ذات قيم إنسانية قبل الوصول إلى منظمات ربحية .

ب- إتصالات متقابلة أو محورية:

هي إتصالات تحدث بين القائد أو المدير وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما, هذا النوع من الإتصال يحقق تفاعل بين مختلف التقسيمات الإدارية, هذا النوع من الإتصالات لا يظهر في الهيكل التنظيمي وخرائطها العملية .

2- الإتصالات غير رسمية:

وهو الإتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية, أي اتصال قائم على أساس علاقات متداخلة بين الأفراد داخل أي منظمة, وغالبا ما يكون هذا النوع الأكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة, والأكثر تماشيا مع أوضاع المنظمات .(1)

¹- نفس المرجع, خلف السكارنه بلال, مهارات الإتصال, ط 2015م, ص 30-31 .

جدول رقم (1) : مميزات الاتصالات ويبين الفرق الموجود من نوع إلى آخر :

الاتصال الهابط	الاتصال الصاعد	الاتصال الأفقي
- كثرة الأوامر	خوف المرؤوس من رئيسه	تداخل الصلاحيات والاختصاصات بين الإدارات
- تعارض في الأوامر	رفع المعلومات السارة فقط وحجز الأخرى عن الإدارة العليا	اختلاف التخصصات الوظيفية
- عدم وضوح الأوامر	غالبا ما يصدق الرئيس صراحة المرؤوس	حدوث بعض المشاكل الإدارية
- استخدام السلطة	قلة قنوات الاتصال المتوفرة	عدم الرغبة في مشاركة المعلومات
- حجز بعض المعلومات وعدم تمريرها إلى المستوى الأدنى	صعوبة في الاتصال	قلة الاستخدام تؤثر على عملية التنسيق المطلوبة
- عدم الإهتمام بالمستويات الدنيا	عدم الثقة في المستويات العليا	مضيعة الوقت عندما يساء استخدامه

المصدر : مرجع سابق, سمير شعبان فرج, الاتصالات الإدارية, ط 1 , 2009 م, ص 199 .

II. وسائل الإتصالات :

لكي نضمن وصول الرسالة الإتصالية يجب وفرة وسائل عن طريقها يتم المرسل بعث الرسالة الإتصالية للجهة الأخرى وهو المستقبل, علما أن وسائل الإتصال عديدة منها :

1 - الإتصال الشخصي:

الإتصال الشخصي يعد أكثر سهولة لفهم الموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل والتي يعقل مناقشتها, وهذه الطريقة أكثر فائدة للإتصال داخل المنظمة .

2- الإتصال الكتابي:

هو الإتصال الذي يستخدم كتابة كل المعلومات والأفكار والكلمات والرموز وتوزيعها للعاملين داخل المنظمة, والإتصال الكتابي سلاح ذو حدين, فقد يكون إيجابيا إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي اعتماده كوثيقة رسمية قانونية أثناء الحاجة, وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة وهنا يصبح عبء على المنظمة حفظها وتخزينها.

3- الإتصال الشفهي (اللفظي):

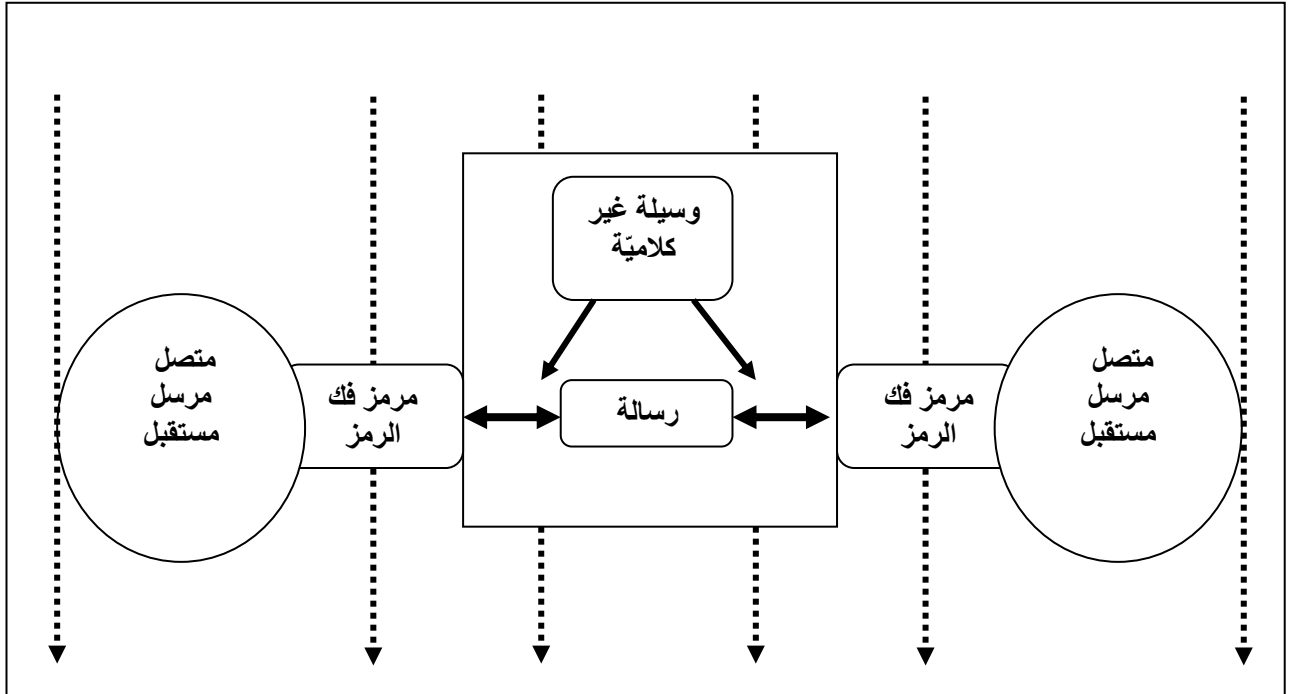
هو ذلك الإتصال الذي يستخدم كل الألفاظ المنطوقة المشتملة على عبارات, كلمات, جمل دالة على معنى مفيد وتتكون منها الفكرة المراد نقلها من طرف المدير إلى كافة العاملين, وهذا الإتصال يكون محادثة, ندوة, اجتماع, مقابلة... الخ, يشمل استخدام الهاتف أيضا بما أنه وسيلة إتصال . (1)

¹ - مرجع سابق , خلف سكارنة بلال, مهارات الإتصال, ص 28-29 .

4- الإتصال غير لفظي (غير كلامي):

الإتصال غير لفظي هو اتصال يحدث بطريقة مستمرة بين الأفراد، إنه إتصال يحمل رسالة بدون كلمات ولا كتابة، إنه إتصال خارج عن المنطوق والمكتوب، الإتصال غير لفظي هو مجموع الرموز، تعابير، إيماءات، نظرات الوجه، لافتات تعبر عن العواطف والقيم والأحاسيس سواء مشتركة أو غير مشتركة بين الأفراد، الإتصال غير كلامي يعزز مصداقية الرسالة الإتصالية ذلك عن طريق بعث أو استقبال هذه الرسالة على الدوام، الإتصال غير لفظي يحتوي أيضا على الصمت، اللوائح، الوقت، هذا النوع من الإتصال يحمل رسالة إتصالية أكثر جدية وضمنية⁽¹⁾.

الشكل رقم (3) : يوضح الشكل كيفية مرور الرسالة الإتصالية غير لفظية من المرسل إلى المستقبل ومن المستقبل إلى المرسل.



المصدر : مرجع سابق، شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، ص 89 .

¹ -C .Tierrier (communication) derniere ; 2013 ; p 1-2 .

5- الإتصال الإلكتروني :

هذا الإتصال يتم عن طريق نقل المعلومات والبيانات بين العاملين بتقنيات حديثة (الأنترنت, الأنترنت, الفاكس) الإتصالات الإلكترونية تعزز نمو الإتصال وتزيد من فعاليته بين العاملين, إلا أن هذا الإتصال ممكن أن يتعرض للغموض وعدم الفهم والوضوح لأنه خارج عن الكتابة وهذا النوع من الإتصال يكثر مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العملاء والعاملين والمديرين, والإتصال الإلكتروني غالبا ما تستعمله الدول المتقدمة والتي تواكب مبادئ الحكومة الإلكترونية, لذا على هذه المنظمات تدريب الموارد البشرية التي تمسها بالدرجة الأولى, والهدف منها تحقيق الأهداف في وقت قصير ومواكبة التطور التقني .

إن قسم الإتصالات الإدارية في منظمة ما يتولى تحديد القرارات حسب العاملين والمتعاملين ويتلقون الرسائل الإتصالية عبر وسائل حديثة, من الهاتف المحمول يمكن تحديد موعد الإجتماع بين المدير والموارد البشرية وغيرها من الأطراف المشاركة وبعث الرسالة الإتصالية عبر شبكة خارجية, هي الإكسترنال, أما القرارات الداخلية التي تخص الموظفين فالإتصال يتم عن طريق مراسلات داخلية عبر شبكة داخلية وهي الأنترنت .

والأنترنت تبعث التعليمات الجديدة إما عن طريق البريد الإلكتروني إيميل مثلا أو الفاكس (1).

¹ - عبد الفتاح علي , تطور الإعلام وفق تكنولوجيا الإتصال الحديث, دار الياقوت للنشر والتوزيع, عمان, 2013م, ص 60 .

المطلب الرابع: وظائف وشروط الإتصال

1 - وظائف الإتصال:

الإتصال مفهوم واسع يضم كافة الأنشطة بكل أشكالها ومستوياتها بما في ذلك الإعلام والمعلومات, إلا أن للاتصال وظائف توصل إليها معظم الباحثين ومنهم من زاد عليها .

-الإعلام: يعني جمع, تخزين, تحليل, معالجة المعلومات ثم بثها في شكل أخبار, حقائق, رسائل, تساعد على الفهم والتفاعل معها,

-التعليم: توفير العلوم والمعارف بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية وتكوين الشخصية والحصول على المهارات والقدرات في كل مراحل الحياة ,

-الحث المباشر: تطوير الأهداف الآنية والمستقبلية لكل مجتمع, تحريك رغبات الأفراد وخياراتهم والحفاظ على النشاط الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة ,

-الحوار والجدل: تسهيل وسائل تبادل الآراء للوصول إلى مواضيع الجدل وإثارتها بين الأفراد,

- نشر الثقافة: نشر الثقافة والإنتاج الفني بغرض الحفاظ على التراث, وتطور الثقافة يوسع آفاق الفرد ويساعد على إيقاظ خياله والقدرة على الإبداع وتنمية المعرفة بين المجتمعات ,

-التكامل والتداخل: الإطلاع والإحاطة على الرسائل المتنوعة التي يحتاجها الأفراد بغرض التعرف على بعضهم وتكوين علاقات فيما بينهم (1)

-وظيفة التفهيم: القدرة على نقل البيانات والمعلومات اللازمة بين مختلف الأطراف داخل الإدارة, وتظهر

نتيجة الإتصال في نسبة التفاعل بين هذه الأطراف وهذا راجع أيضا إلى نوعية العملية الإتصالية بينهم إضافة إلى الدقة في عملية الإرسال .

1- د. هلال مزاهرة منار, الإتصال الدولي, ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 2013م, ص 33-ص 34 .

-وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات: القرار السليم والنجاح يكون بالبيانات والمعلومات الصحيحة لتنفيذه, عن طريق الإتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار. (1)

2- شروط الإتصال:

لا تتحقق عملية الإتصال إلا إذا توفرت فيها الشروط التالية:

-الوضوح: يجب أن تكون الرسالة واضحة حتى يتمكن المستقبل من فهمها مما يوفر له القدر الأكبر من الفائدة وتحقيق الغرض من الإتصال ,

-البساطة: يتم الإتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة الإتصالية الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت وحتى يتم العمل بمضمونها بدقة ,

-الملائمة: يجب أن يكون الإتصال ملائماً من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ ,

- عدم المعارضة: قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الإتصال لذلك يجب الحرص على أن يكون الغرض والكيفية التي يتم بهما الإتصال ,

-الإيجاز: الحرص على اقتصاد المعنى لكي يصيبه المستقبل مباشرة وتقادي المثل لا داعي للإضافات ,

-سلامة الوسيلة: استخدام وسيلة اتصال سليمة تحقق الهدف المطلوب.(2)

هناك شروط أخرى للعملية الإتصالية وهي:

- الجاهزية (التهيأ): للإتصال وجوب التحكم فيه في كل وقت وفي كل مكان, أي الإستعداد للإتصال ,

- العفوية: أي التحلي بالعفوية والثبات, خاصة أثناء المحادثة عبر الهاتف وعدم الإرتباك ,

- الأريحية: عند الجلوس مثلا والتحدث بالهاتف, يجب الشعور بكل راحة لإن الإتصال في هذه الحالة يبذل جهد جسدي. إذا لآبد من وفرة هذا الشرط ,

¹ - مرجع سابق, فرج شعبان, الإتصالات الإدارية, ط1, ص146 -ص147 .

² - شرين طفاطة , (تعريف الإتصال) , في 29 فيفري 2018م على الساعة , 29:13 ص2 .

- تفادي الضجيج وعدم المعارضة: كل ما يعرقل إيصال الرسالة الإتصالية بين المتحدث والمتحدث له (تشويش) ,

- التحلي بالإيجابية: أثناء الإتصال التحلي بالإيجابية يساعد على ربح الوقت ووصول الرسالة بدون خلل ,

- وفرة وسائل الإتصال: تعد من أهم الإمكانيات التي تحقق الإتصال الجيد والعمل لدى العاملين ومستقبل الرسالة ,

- الشفافية: الإتصال يساعد على تحديد مستقبل المنظمة وتسهيل مسارها, مهما تعرضت للعقوبات والمشاكل لكي تكون الحلول موجودة في الوقت المناسب ,

- المصداقية: الصدق في إعطاء المعلومات والبيانات الصحيحة عن المنظمة يعد من أهم نقاط التطور والتقدم .(1)

خلاصة:

الإتصال عملية أساسية وضرورية في حياة البشرية وموجودة في كافة الإدارات وفي مختلف مستوياتها. الإتصال نشاط تنظيمي فردي أو جماعي. وبما أنه ذلك العصب الرئيسي الذي يسيّر باقي الأنشطة داخل الإدارة وإنه الرابط الذي يستلزم وجوده إذا لا غنى عنه في كل وقت وكل مكان. الإتصال يعد أحد أسباب نجاح أو فشل المنظمة ففعاليته تمكن العاملين من بذل جهودا أكثر لنجاح هذه المنظمة, مسار المنظمة متعلق بمسار العاملين فيها, بحيث كلما حققت المنظمة نجاح أكبر كلما ازدادت حوافز العاملين ومكافأاتهم, الإتصال في حياة الفرد هي المبتدأ وهي المنتهى .

¹- op cit, FadilaSaidMahmouche ;**communiquer efficacement en Interne des règles**. 2 d'or une communication efficacete, p 145.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

تعدّ عملية التغيير التنظيمي ظاهرة تطرأ على المنظمات الحالية وذلك على مستواها الداخلي والخارجي مما يؤثر على مختلف نشاطاتها وأعمالها وحتى العاملين فيها وذلك بغية مواكبة التطورات العصرية والتكنولوجيا الحديثة, التي أصبحت بدورها إحدى أهم مستلزمات إدارة التغيير التنظيمي. إنّ البيئة المتغيرة تفرض على المنظمات التغيير في جميع آلياتها وسياساتها للتكيف والتأقلم مع الأوضاع خاصة لتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة على مدى التغيير أي النظرة الإستراتيجية الشاملة للمنظمات هدف كل منظمة.

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير التنظيمي :

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي مفهوم مركب يتكوّن من ثلاث مصطلحات هي : الإدارة, التغيير, التنظيم .

المصطلح الأول هو الإدارة :

الإدارة في وقتنا الحاضر هي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها كل منظمة لتحقيق نجاحها, مهما كان نشاطها ونوع عملها (صناعية, خدماتية, خيرية) ... الخ, وكلها تتحرك وتعيش معتمدة عليها, كلما توفر المنظمة وتهيأ أموال ومقومات, لتحقق الأهداف المرغوبة .

المنظمات الحالية أصبحت على دراية بأنّ وجود إدارة سليمة وفعالة فيها هو النجاح بحد ذاته, وأنّ الإدارة هي الدافع في تطویرها وازدهارها , فأعطت لها مكانة تليق بها كعنصر محوري وفعال لنجاحها.

الإدارة فنّ وعلم يسعى إلى الإبداع البشري والفكري الذي يدفع الفرد إلى تطوير أفكاره, تصرفاته إزاء العمل والأنشطة الإدارية كلها من أجل الوصول إلى هذا الهدف والغايات .

- الإدارة لغة : من الفعل يدير وهذا يعني يوظف ويستخدم ويقتصد

ويوجه ويسوس... الخ , الإدارة هي تلك الأدوار التي يؤديها المدير .

الإدارة اصطلاحاً هي : أن تعرّف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أنّ الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية .

من أهم التعريفات التي قدمها العلماء والمفكرين وكل حسب مجال دراسته ونظريته نذكر :

فريدريك تايلور (F / Taylor) : الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أنّ الأفراد

يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية .

هانريفايول (H / Fayol) : هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة .⁽¹⁾

الإدارة هي وحدة تنظيمية تجمع كل العاملين والموارد وإمكانيات عمل مشتركة, يخضعون لنفس سلطة⁽²⁾

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحالي, تساهم في تركيز والإهتمام على الأهداف

والإدارة علم وفنّ يسعى إلى الإبداع البشري ويساعده على تطوير أفكاره وتصرفاته إزاء العمل والأنشطة

الإدارية, من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق المرغوب والغايات .

يشير دراكر (Draker) : إنّ الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه, ويطبّق المديرون هذه المعرفة

لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال .

ستونر (Stoner) : الإدارة عملية التخطيط, التنظيم, القيادة, الرقابة, على جهود كل الأفراد وكذلك

استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية .⁽³⁾

¹- محمد أبو النص مدحت, الحوكمة الرشيدة, فنّ إدارة المؤسسات عالية الجودة, مصر, المجموعة العربية للتدريب و النشر, ط1, 2015م, ص21 .

²- ليندة رقان, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الكبرى, تخصص علوم وإقتصاد, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, جامعة سطيف1, 2014م, ص16 .

³- الفتاح محمد محمود بشير المغربي, أصول الإدارة, دار حميثرا للنشر, ط1, القاهرة, 2019م, ص16 .

2- تعريف التغيير:

يعرف التغيير من الناحية اللغوية: على أنه التبدل أو تغير الشيء أي بدل به أو جعله على غير ما كان عليه, بتبدل هيئته وحالته .

أما مصطلحا التغيير هو: الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو تكون حالة جديدة, يراد تطبيقها على الحالات السائدة والممارسات اليومية .

التغيير كيان بسيط في حركة تحوّل مستمرة, وأتة عملية إدخال تعيين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

يعرف د : سعيد عامر (1999) : التغيير تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية.(1)

يعرف هانسون "Hansson": التغيير على أنه تغيير في كل من السلوك والهيكل والإجراءات والأهداف أو مخرجات بعض الوحدات داخل التنظيم.(2)

يعرف الدكتور كامل محمد المغربي: التغيير بأنه التحوّل من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل.(3)

من خلال التعريفات المقدمة حول التغيير نستنتج أنّ التغيير عملية مخططة ومدروسة تشمل وتمس كل أطراف وأجزاء المنظمة لغرض إحداث تطوّر وتجديد فيها وتحقيقا لأهدافها وخاصة مواكبة تغيرات العصر المستمرة والتأقلم معها.

¹ - مرجع سابق , عمر حريزي رافدة, إدارة التغيير في المؤسسات التربوية, ط1, ص65-ص66 .
² - محمد ضحاوي بيومي, إبراهيم المليحي رضا, توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة, دار الفكر العربي, ط1, 2010م, ص48 .
³ - فضيلة معمر قوادري, مقتضيات إدارة وتنمية الموارد البشرية في بيئة الإتصالات التنافسية مدخل إدارة التغيير, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الإقتصادية والتسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي, شلف, 2008م, ص39 .

3- تعريف التنظيم:

التنظيم هو ترتيب أو تدبير الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة أدوات تستخدم إرادة سعيًا لتحقيق مشروع

معين، والتنظيم يتصف بالتعاون ولترتيب (1).

التنظيم تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة، ويعرّف

أيضا على أنه تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف (2).

حسب شيستر برنارد : التنظيم إنه نسق تعاوني متوازن يقوم على جهود منسقة وواعية من طرف الأفراد

تقوم عليها المشاركة فيما بينهم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف . (3)

يرى د. المهدي الطاهر غنية : التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط داخل الإدارة بالنسبة للمدير التي

يقوم بها بالتنسيق بين ثلاث عناصر أساسية تتمثل في العمل , الأفراد, الأنظمة وذلك من أجل تأدية

الأعمال على أحسن وجه في المنظمة (4).

حسين إبراهيم بلوط : التنظيم هو عملية تجمع النشاطات والموارد المؤسسية بأسلوب منطقي يهدف إلى

تسهيل الإتصال وتخفيف صعوبات العمل وتسريع اتخاذ القرارات (5).

التنظيم هو تزويد الكيان المعين بكل شئ مفيد للقيام بوظيفة ماديا ومعنويا أو بشريا . (6)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد تعريفا إجرائيا لمفهوم التنظيم :

التنظيم وظيفة من وظائف التي يقوم بها المدير في المنظمة من أجل ترتيب، تنسيق الأعمال والأنشطة

في سبيل الوصول إلى الهدف وتوزيعها على الأفراد.

¹ - كريمة كرمي، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم

الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، عناية ، سنة 2010م، صفحة 20 .

² - شاكر عصفور محمد ، أصول التنظيم والأساليب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان : 2015م، صفحة 124 .

³ - برنارد نتشستر ، وظائف الرؤساء ، ترجمة دسوقي كمال، المطبعة العدلية، القاهرة، بدون سنة، ص 40 ص 41 .

⁴ - مرجع سابق ، كريمة كرمي، (التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى مؤسسة الكهرباء و الغاز)، ص 21 .

⁵ - نفس المرجع، كريمة كرمي، ص 2 .

⁶ - رضوان محمود عبد الفتاح، (مهارات إعداد الهياكل التنظيمية) المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013م ص 10 .

4- تعريف التغيير التنظيمي :

يسعى المختصون في مجال علم الإدارة إلى وضع تعريفات تخص التغيير التنظيمي ونستعرض فيها ما يلي:

يعرّف التغيير التنظيمي بأنه : عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي, بما يضمن الانتقال إلى حالة أحسن وبأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت كما أنه يحتوي على تلك السلوكيات التي لا بد أن يتحلّى بها العاملون داخل التنظيم من أجل المرونة مع البيئة التنظيمية والإرتقاء الكامل في جو العمل والأنشطة داخل التنظيم وبما يتوافق مع البيئة. (1)

يرى **الذهبي (2001)** : التغيير التنظيمي نشاط إنساني يسوجب درجة عالية من الوعي والإدراك لأحداث نقلة نوعية وكمية من التغييرات داخل المنظمة, إذ يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الجديدة وتجديد نفسها من خلال مواكبتها للتقدم العلمي .

التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها وإحداث تطوير شامل في المناخ السائد مع التركيز الخاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير يقوم بإقناع الأعضاء على التحولات والأفكار الجديدة. (2)

عرفه الصوفي :بأنه فلسفة سلوكية أو إجتماعية منظمة تتولد لدى متخذي القرار في التنظيم, نتيجة لضغوط معرفة وتقنية آنية ومستقبلية من البيئة المحيطة , هادفة التكيف وبناء نظام جديد أكثر حداثة , الصوفي 2000. (3)

¹ - عبد الوهاب حفيان, دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان, 2016م, ص 72.

² - مرجع سابق, رافدة عمر الحريري, إدارة التغيير في المؤسسات التربوية, ص 65 .

³ - نوال الأشهب, دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية, دار أمجد للنشر والتوزيع, ط1, 2015م, ص 27 .

5- تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي, أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (1)

إدارة التغيير: تعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية للتحوّل من واقع معيّن إلى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكّن على الأفراد والمنظمة وبأقصر وقت وأقل جهد .

عرفها عامر (2008) : كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل, بقصد خدمة الأهداف المنشودة لإضطلاع بالمسؤوليات التي يحكمها أبعاد التغيير الفعال. (2)

يعرفها محمد المعطيات : بأنها الإستعداد المسبّق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية, لإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية, للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي . (3)

تشير إدارة التغيير إلى الممارسات الإدارية المختلفة التي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة والقيام بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال, بمعنى أنها تضطلع بإدارة الأمور والإنتاج أو المنتجات, أي الموارد المالية والبشرية وغيرها من موارد بالإضافة إلى مراحل التغيير التي يمرّ بها كل مورد في ظلّ التغيرات التي تحدث. (4)

¹ - مرجع سابق عبد الوهاب حفيان, دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, ص 71 .

² - مرجع سابق إدارة التسيير في المؤسسات التربوية, ص 66 ص 67 .

³ - مرجع سابق توجّهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة, ص 55 ص 57 .

⁴ - سلمى سيد أحمد عبد الرحمان, تقويم فعالية وإستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير, جامعة الخرطوم, قسم إدارة الأعمال, كلية الدراسات العليا, 2008م, ص 47 .

حسب ستيف سميث (S.Smith) : إدارة التغيير على أنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز المراد حدوثه (1).

من خلال التعاريف المقدمة حول إدارة التغيير التنظيمي نستنتج أنها عبارة عن : أسلوب تنتهجه أي منظمة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي فلسفة تدرسها من كل الإتجاهات، أي جميع أقسام المنظمة باستعمال كل الإمكانيات والطرق الحديثة لمواكبة النجاح والتفوق وثباتها في المجتمع والحفاظ على استقرارها دائما .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي

1- أهمية إدارة التغيير التنظيمي :

تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيقها لمجموعة من النتائج التي أشار إليها السلمي (2005) ويمكن توضيحها كما يلي :

- تمكين قيادات المؤسسة المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليها التغيير ،
- تطوير منهجية علمية لإدارة عملية التغيير ،
- إدماج مفاهيم إدارة التغيير وتقنياتها في نسيج الفكر الإداري ومهام المدير في المؤسسات المعاصرة ،
- تنمية نماذج مميزة لإدارة التغيير وتطويرها لتوافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها وإمكانياتها.

¹- عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016م، ص80 .

وتأتي أهمية إدارة التغيير من كونها تساهم في صياغة رؤية مشتركة داخل المؤسسة فضلا عن أنها تنمي

الإلتزام وتعززه لدى الفئات المعنية بالعملية الإدارية (1).

- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت من قبل المنظمة ,
- توفير مناخ ملائم للمنظمة ليتمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها,
- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها,
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجاحه,
- تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق وزيادة فعالية الجماعات,
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات (2).

2 - أهداف إدارة التغيير :

تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق النجاح التنظيمي, وزيادة فعالية المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئتها الخارجية بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها في ظل التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية, كما أنها تحاول إكتساب المؤسسة القدرة على الإنتقال إلى وضع جديد يتماشى مع طبيعة العصر والإستجابة بشكل جيد لمتطلباته وتحدياته وتقنياته وبناء وتطوير رؤية مشتركة للمؤسسة وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها وضع القرار بالتعاون والتشاركية والخروج من الإدارة التقليدية والإنتقال لإدارة جديدة معاصرة ومواكبة التغيير, وتحقيق التنمية الشاملة (3).

¹ - مرجع سابق, دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية ص 56 .

² - حاتم سماتي , واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين جامعة محمد خيضر , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , قسم العلوم الاجتماعية 2018م , ص 44, ص 45 .

³ - مرجع سابق, توجهات الإدارة ص 57- 58 .

توجد أهداف أخرى فهي تسعى إلى تحقيق :

- الإلتزام التام بالتغيير ,
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها من أجل البقاء والإستقرار والنمو ,
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية ,
- إحداث تغيير إيجابي ذو قيم وأخلاق ,
- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الإدارة ,
- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ,
- الكشف عن الصراعات وإدارتها والتعامل معها بما يخدم أهداف مصلحة المؤسسة ,
- بناء جو من الثقة والتعاون ,
- الإرتقاء بمستوى أداء المنظمة مع متطلبات الجودة الشاملة ,
- الإستفادة من المستجدات العلمية والتقنية والفكرية وتوظيفها لخدمة المنظمة . (1)

المطلب الثالث: عناصر وأنواع إدارة التغيير التنظيمي

1- عناصر إدارة التغيير التنظيمي:

تتمثل العناصر الأساسية لإدارة التغيير التنظيمي في :

- **موضوع التغيير:** العنصر المعني بالتغيير ,
- **المغير:** وهو الشخص أو القائم بالعملية التغييرية والمشرف عليها وتتمثل سواء , في المدير العام أو أحد مديري الأقسام أو إطار سامي يتمتع بالدعم من قبل السلطات الأعلى درجة منه داخل المنظمة ,
- **المؤيد للتغيير:** هو ذلك الفرد أو العامل الذي يستقبل التغيير ويناشده ويعمل على تقديم الدعم

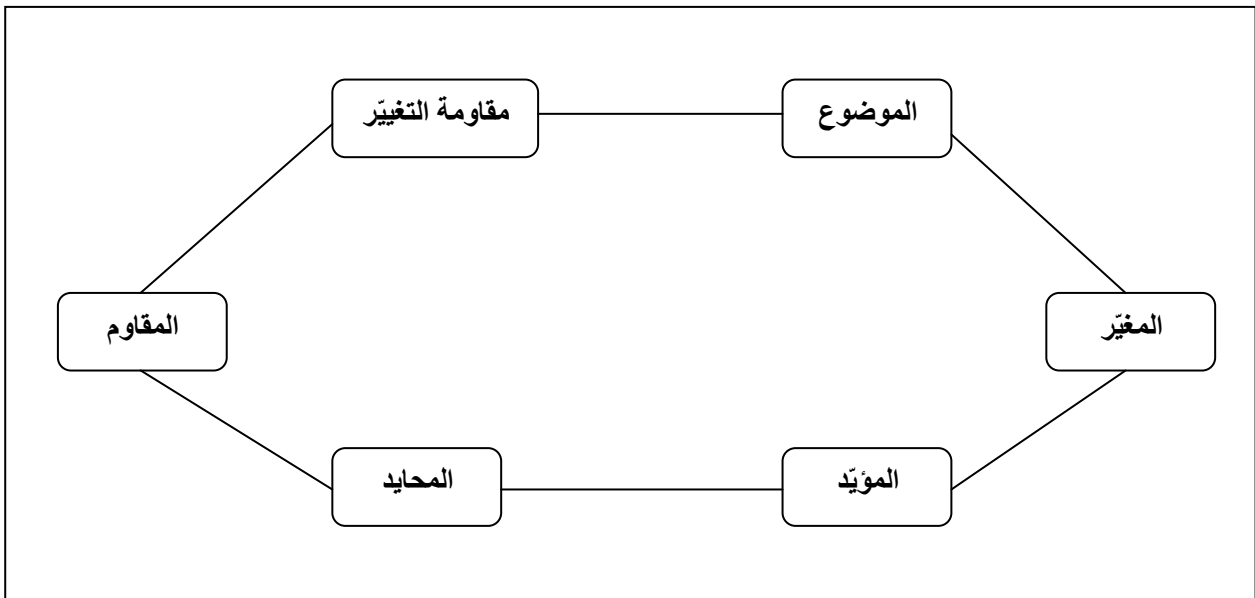
¹- مرجع سابق, إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ص 67 - ص 68 .

وتكثيف الجهود من أجل هذا التغيير ,

- **المحايد** : وهو الذي لا يكون مع التغيير ولا يكون ضده بل لا يتمتع برأي ولا موقف اتجاه هذا التغيير , اتجاه حيادي ,
- **المقاوم** : أي هو الشخص الذي يرفض وينفي ويخالف تماما التغيير ولا يتقبل حدوثه داخل المنظمة, بل يعمل على إفشاله والقضاء ,
- **مقاومة المقاومة** : هو كل عمل أو نشاط يقوم به قائد التغيير من أجل القضاء على المقاومة بشتى درجاتها حتى ولو كانت ضعيفة .(1)

الشكل رقم (4) : يوضح الشكل أهم العناصر الستة التي تشملها عملية مقاومة التغيير

سداسي التغيير



المصدر : منى بن عامر, أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-, تخصص إدارة الأعمال, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر3, 2010م, ص6 - ص7 .

¹ - منى بن عامر, أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-, تخصص إدارة الأعمال, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر3, 2010م, ص6 - ص7 .

2- متطلبات نجاح التغيير التنظيمي :

إن إدارة التغيير التنظيمي تواجه تحديات بشكل سريع من أجل مواكبة كل التطورات التي تفرضها التكنولوجيا, ومن أبرز العوامل المساعدة في نجاح هذه المنظمات نذكر:

- 1- من أساسيات التغيير الإلتزام الشديد والقيادة الفعالة التي تصنع مسؤولاً ومديراً متميزاً,
- 2- الوصول إلى فهم ثقافة المنظمة ومستويات التغيير التي قد تكون مثالية بالنسبة لها والعاملين فيها,
- 3- بناء بيئة عمل تساعد على تقبل التغيير والعمل به خاصة بناء عمل فريق قادر على تطوير المنظمة وإعطاء أولوية للأهداف بأداء متميز ,
- 4- تقسيم برامج التغيير إلى أجزاء وإشراك العاملين في تطبيقها وتنفيذها ,
- 5- اعتماد نظام الحوافز الذي يشجع العامل ويجعله أكثر ابداعاً في أداء المهام والوصول إلى تحقيق جودة العمل والإعتراف بكافة جهوده وقدراته في بناء نجاح كامل وشامل,
- 6- تحمل الجهود المحببة وإعطاء فرص لتعديلها والتحلّي بثقافة التعلم من الفشل خاصة أثناء عملية التغيير ليس بالضرورة كل تغيير يأتي بالإجابيات أو يكون ناجحاً ,
- 7- توفير كل المعلومات والبيانات الصحيحة التي يتطلبها التغيير , وترتيبها على شكل حلقة من أجل ربح الوقت خاصة ,
- 8- تشجيع العاملين الذين يقبلون بالتغيير لجعلهم عوامل فعّالة من أجل إحداث هذا التغيير ,
- 9- تغيير العمليات والتصرفات بدلاً من تغيير ثقافة المنظمة خاصة إذا كانت مشتركة بدلاً من تغيير المواقف التي قد تكون لصالح المنظمة (من الأخطاء يتعلمون) (1).

¹- مرجع سابق, محمد ضحاوي بيومي, إبراهيم مليحي رضا, توجهات الإدارة التربوية الفعّالة في مجتمع المعرفة, ص 71 .

خلاصة وإستنتاجات :

يمكن القول أن الوسيلة تحدد نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتسهل عملية التنبؤ بالفشل وتفاديها في الوقت المناسب وتصحيح الخلل قبل التعرض إليه, وإيجاد البدائل بسرعة وباحترافية وجدارة من قبل المسؤولين والأتباع, هنا يمكن القول أيضا إدارة متمكنة .

الوسيلة تساعد الفرد على التفاعل مع غيره من الأفراد والجماعة وتساعد على تحريكها نحو الأهداف وتحسين أداءه والحفاظ على تماسكه والقدرة على توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ المرغوب .

كلما كانت الوسيلة سهلة كلما حققت الإدارة سهولة تطبيق التغيير وقيادته نحو النجاح وكلما حققت فهم لهذا التغيير والترحيب به وقبوله دون أي إعتراضات .

الفصل الثاني : علاقة الإتصال بإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد :

إن بيئة المنظمات الحالية محيطة بشكل واسع ومستمر بالتغيير يمّس مختلف أقسامها وعناصرها الإدارية، بطرق مبتكرة ومبدّعة يجعل هذه المنظمات تحت تحدي كبير ووضع جديد لم تعرفه قبل، لكن هذا التحدي يقودها إلى التطور والتقدم والتنمية فضلاً عن النجاح الذي تحقّقه كل مرة .

بما أنّ الإتصال أحد أهم الدعائم الأساسية لهذه العملية فإنّه نشاط وسلوك يجب أن ينجح لضمان نجاح التغيير، والمنظمات التي تملك إتصال فعّال و ناجح و تملك هيكلًا تنظيميًا مرّنا ومناخًا تنظيميًا أكثر ملائمة لإنجاح التغيير، هي النّاجحة دائماً على غرار المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكّم بالإتصال، والأهم تجنّب المقاومة .

والإدارة الجزائرية على غرار إدارات الدول الأخرى، تسعى إلى اتخاذ الإتصال كسياسة حكيمة متمثلة في الإنفتاح والتكوين المستمر للرؤساء والمرؤوسين و ذلك سعياً نحو بلوغ النّجاح ومواكبة تطورات العصر للقدرة على التكيف معها وتحقيق التنمية واكتساب نجاح عالمي كالدول العملاقة والمتقدّمة، والتغيير إحدى أهم نقاط التحوّل لخوض معركة إعادة البناء وتصليح كل الأخطاء ونقطة الوصول لضمان هذا التفوق والنّجاح وتحقيق الطموح في مختلف المجالات الإقتصادية، الإجتماعية، العلمية والتكنولوجية، وغيرها من الميادين الحيوية الأخرى .

قسم الفصل الثاني إلى مبحثين وكل مبحث قسم بدوره إلى ثلاث مطالب، كل مبحث يرافقه استنتاج حوّل كل ما تناولناه في المطالب .

المبحث الأول : تطوّر الإتصالات تسهل تسيير التغيير التنظيمي

المطلب الأول : دور الإدارة في إنجاح التغيير وأدوات التأثير على الأفراد

المطلب الثاني : أسس العلاقات العامة داخل المؤسسة تأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث : وظائف العلاقات العامة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وأهم الوسائل

المستعملة

المبحث الثاني : الإتصالات نظام فعال لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي, يحتوي هذا المبحث مطلبين

وهما :

المطلب الأول : مقاومة التغيير التنظيمي ومصادرها

المطلب الثاني : الإتصال كمحدد رئيسي للتغلب على ظاهرة التغيير التنظيمي

إستنتاجات

المبحث الأول : تطوّر الإتصالات تسهل تسيير التغيير التنظيمي

تعتبر الإتصالات الإدارية أحد أهم المقومات الحساسة داخل مختلف التّنظيمات بحيث تحدد نسبة نجاحها بدرجة نجاح الإتصال فيها, يعتبر الإتصال الحلقة التي تربط الموظف بوظيفته, والموظف بالإدارة وكل مستوياتها وعناصرها بما فيه المدير .

لكي تظهر فعالية الإتصال أثناء القيام بالتغيير داخل المنظمات يجب مراعاة كل الشروط التي يستلزمها التغيير من أهمها إدارة التغيير ووضع برنامج مخطط مدروس من قبل مختصين في هذه العملية الإدارية.

لمسايرة التغيير والمساهمة في إنجاحه يجب عدم إهمال سلوك الفرد إتجاهه والعمل على تحفيزه وتقريبه إليهم بطرق احترافية, هنا يظهر دور إدارة التغيير ومدى نجاحها بشكل ناجع وفعال .

المطلب الأول: دور الإدارة في إنجاح التغيير وأدوات التأثير على الأفراد

إن تعدد أدوات ووسائل التأثير على الأفراد تساعد الإدارة على التأثير بشكل واسع عليهم, مما يساعد على تبني التغيير وقبوله والتوافق مع جميع متطلباته ومن أهم هذه الأدوات نذكر :

-**القيادة الإدارية :** إنّ المنظمات الحالية تشهد تغييرا سريعا ومتواصلا يمس كل مستوياتها الإدارية, القيادة الإدارية تلعب دورا بارزا فيها .(1)

في كل مرة يحدث التغيير داخل المنظمة يجب على قائد التغيير دراسة كل ما يدور فيها حتى ولو كان تغييرا بسيطا , كما عليه التعامل مع العاملين كشركاء مما يساعد على الرفع من معنوياتهم وقبولهم ورفع مؤهلاتهم وتقادي العراقيل ومعوقات التغيير. لأنّ معرفة القائد التصرف مع التغيير من الأمور الحيوية والمهمة التي تضمن استمرار التغيير وخاصة نجاحه .

¹- مرجع سابق, توجّهات الإدارة, ص 75

- **الإتصالات :** من أساسيات نجاح العملية الإتصالية داخل المنظمة هو تحديد نمط سلوكيات الأفراد اتجاه المنظمة, لأنّ من خلال هذه العملية الإدارية يمكن أن تحقق أهدافها وغاياتها, ووصول المعلومات الصحيحة والكاملة وفي الوقت المحدد بين الأفراد والجماعات يضمن وضوح الأوامر وسياسات المنظمة والعمل بها بشكل صحيح, ووضوح الإتصال يساعد على معرفة اتجاهات العاملين ورصد الخلل وإيجاد الحلول بكل سهولة وفي الوقت المناسب, الإتصال يحقق التماسك والتفاهم بين العاملين ويعزز النشاط الذي يدفع إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينهما وبصفة دائمة .

- **التحفيز :** تعتبر التحفيزات من أهم الإمتيازات التي تقدمها المنظمة للعاملين من أجل تقديم الأفضل وتقادي الكسل أثناء العمل, إنّه عنصر هام من العناصر الفعّالة فيها .
فنوعيّة السلوك الإنساني يعتمد على نوعية الحوافز المقدمة لهم, لذلك يجب التوافق بينهما من أجل مراعاة مصير المنظمة .

التغيير أيضا مرتبط بالحوافز لأنّه يعتبر مصدر إشباع الحاجة والرغبات, منها يستمد قدراته وطاقاته من أجل القيام بالوظائف على أحسن وجه وبدون ملل أو انتكاس, نجاح التغيير مرتبط أيضا بالتحفيز .

- **المشاركة :** مشاركة العمال في عملية التغيير هو أمر ضروري يحد من درجة المقاومة والتغلب عليها .
والمشاركة تضمن استمرار التغيير ودوامه, هذا يرفع من معنوياته والشعور بالإنتماء وإنّ الإدارة ليست فقط محل الأوامر وتنفيذ الواجبات فقط بل يمارسون دورا إيجابيا يتعلّق بمصيرهم ومصير إدارتهم والمنظمة ككل .

تعتبر فكرة إشراك العاملين في المؤسسة في وضع القرار ووضع الأهداف, من الأمور الأساسية في عملية حل المشاكل أو فضّ النزاعات والخروج من ذلك بالقرارات السليمة المرضية لكل الأطراف ويظهر ذلك في مختلف مستويات المنظمة .(1)

¹ مرجع سابق, توجّهات الإدارة, ص77.

-الإدارة بالأهداف : تعتبر الأهداف نتيجة كل عمل يمارس في الإدارة والسبب الرئيسي الذي يربط

العاملين بالمدير, ومعيار يستخدم من أجل تقييم الأداء, الأهداف هي سبب وجود المنظمة .

-فريق العمل : الميول إلى الجماعة هي من صفات الإنسان وممارسة الحياة الإجتماعية مع الغير يحسسه

بالإنتماء .

فريق العمل أداة من أدوات تنمية العلاقات وتساعد على التحكم وضبط العمل لأن العمل الجماعي يرفع

من نسبة نجاح عملية التغيير .(1)

المطلب الثاني : أسس العلاقات العامة داخل المؤسسة وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي

تعتمد العلاقات العامة على أسس ومبادئ تضمن استمرار المؤسسة وتحقق أهدافها في المحافظة على

صورتها الحسنة وكسب الثقة والتفاهم سواء في الداخل (المديرين ,العاملين العناصر المختلفة) أوالخارج

(المتعاملين , المؤسسات الأخرى, الجمهور الخارجي) وذلك من خلال الإهتمام بكل قنوات الإتصال .

نستخلص أهم هذه الأسس في :

للعلاقات العامة دور فعال وحساس في إدارة التغيير التنظيمي وله دعامة أساسية في تبني سياسة

العمل ببرنامج التغيير وبكل سهولة ورضا من طرف العاملين, ويتقبلون هذا التغيير ويساهمون في دعم

الإدارة والمشاركة في تحقيق الأهداف المسطرة وتقريب فكرة أن التغيير صالح وأنه لفائدة المؤسسة

ولصالحهم .

الإدارة الناجحة هي التي تبدأ بتحسين علاقاتها مع الجمهور الداخلي (العاملين, جميع العناصر الداخلية)

من خلال تكريس الروح الجماعية والتعاون بين الأفراد, ويتجلى هذا الأساس في الإدارة من خلال التناسق

الذي يطبع العلاقات بين الأفراد وبين مختلف المصالح الأخرى .

¹ - مرجع سابق, توجهات الإدارة, ص 78 .

إنّه من غير المعقول أن تسعى المؤسسة إلى كسب ثقة الجمهور الخارجي وعلاقتها بالجمهور الداخلي سيئة، فطريقة أداء الواجبات والأعمال داخل المؤسسة يساعدها على المحافظة على الصورة الحسنة بحيث يعتبر مؤشرا واضحا على السياسات الوظيفية للمؤسسة ومن أهم ما تستخدمه إدارة التغيير التنظيمي، إنّ الهدف الأسمى لكل تغيير تنظيمي هو الوصول إلى النماء الإقتصادي والراحة الأمنية واستقرار المؤسسة .

والإدارة كجزء من هذه المؤسسة تسعى بدورها إلى تحقيق الأهداف المشتركة في داخلها وخارجها وترفع من وعي الأفراد بما يحقّق أواصر التفاهم والتعاون وإظهار حقيقة التغيير والوصول إلى إدارته بشكل سليم .

ومن بين الأسس التي تقوم عليها العلاقات العامة كذلك توجيه وإرشاد العاملين وإعطائهم معلومات كافية وصحيحة عن التغيير مهما كانت أوضاعها وتشجيع الإتصال فيها، فالتكامل والتعاون أساس النجاح، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى تنظيم الإتصال بين مختلف مستويات المؤسسة خاصة الإدارة وبين المؤسسات والهيئات المنافسة في ميدان العمل .

تعتبر الإدارة الحديثة كالبيت الزجاجي الذي يكشف ما هو موجود في داخله وذلك عكس تماما الإدارة القديمة التي كانت تتميز بالسرية والتحفّظ وحجب المعلومات، حتى ولو كان ذلك متعارضا مع خصوصية الإدارة، إلا أن هذا لا يمنع إظهار المؤسسة الصدق والأمانة في اتصالها مع الأفراد عن طريق تنظيم إجتماعات، لقاءات، تحسيسية وتشجيع إنجازاتهم الجيدة، وتحري الصراحة والوضوح كلّما تسنى ذلك من طرف السلطات العليا، أما من طرف الأتباع فعليهم العمل وفق قواعد إنسانية واستيعاب توجيهات القيادة الرشيدة المبنية على أسس متينة عمادها الإخلاص والتفاني واحترام القواعد المتعلقة بآداب وأخلاقيات

المهنة، الإدارة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى العاملين لتضمن قبول التغيير والعمل به وتأييد الإدارة والتعاون معها وترسيخ الأمن وإشعارهم بكل ما هو جديد ومستحدث داخل المؤسسة. (1)

المطلب الثالث : وظائف العلاقات العامة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وأهم الوسائل المستعملة

لا يمكن لأي فرد خلق جو من العمل دون غيره من الأفراد يتشاركون الأنشطة والوظائف، وكل علاقة تحتاج لجهود جماعية من طرف أفراد مختصين في الإتصال، وكذلك مشاركة كل الأقسام في صنع السياسة العامة للمؤسسة والعلاقات العامة تقوم بخمسة وظائف أساسية تشمل :

1- الوظائف :

وظيفة البحث العلمي : وهذه الوظيفة تشمل جمع، تحليل، ودراسة اتجاهات العاملين

ومعرفة آرائهم وانشغالاتهم حتى تتمكن الإدارة من الوصول إلى حقائق من أجل إدارة التغيير إضافة إلى دراسة التطورات المستمرة التي تحدث داخل الإدارة والمؤسسة ككل، كذلك تحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم المديرين وتمس إدارة التغيير التنظيمي وتحديد وسائل الإتصال الأكثر فعالية أثناء العملية .

وظيفة التخطيط : التخطيط إحدى أهم وظائف الإدارة وأولها حيث تساهم العلاقات العامة في وضع قواعد وخطط المؤسسة وبرامج إدارة التغيير التنظيمي وكذا تصميمه وإعداده إلى حيز التنفيذ والمباشرة به وتطبيقه وتوفير كل وسائل الإتصال اللازمة كالأنترنترنت. (2)

¹ -مرجع سابق، توجهات الإدارة، ص 78.

² -إبراهيم محمد الزبيدي ، العلاقات العامة والإعلام الرقابي ، دار غيداء للنشر والتوزيع- عمان 2016م، ص 29- ص 38 .

وظيفة الإتصال : يعني قيام المؤسسة بتنفيذ الخطط والإتصال بالمستهدفين وعقد مؤتمرات واجتماعات ولقاءات وتنظيم الأبواب المفتوحة وإقامة علاقات طيبة مع كل الإدارات والهيئات وكذا المسؤولين, وتشجيع العاملين على التكوّن المستمر والتدريب والتعلم أكثر .

وظيفة التنسيق : تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارة والعاملين لتحقيق التفاهم بينهما ومن أجل تسهيل عملية إدارة التغيير كما تعمل كحلقة إتصال وأداة تنسيق بين الأنشطة الإدارية والعاملين والمسؤولين .

التنسيق والمفاوضة : التمثيل والتفاوض هما وظيفتان إداريتان تساهمان في نجاح الإتصال في المنظمات, وعن طريقها تتصل المنظمات بجمهورها الداخلي والخارجي, وتحسين صورتها على غرارها من المنظمات الأخرى داخل نفس الدولة أو حتى خارجها .

التنظيم : تعتبر وظيفة التنظيم من بين أهم الوظائف في العلاقات العامة, تشمل تنظيم الجهود والأفراد داخل المنظمة, وذلك وصولاً للهدف بأقل جهد وتكلفة ووفرة الوقت, وخلق روح التعاون والتفاهم بين عناصر الإدارة وممارسة الواجبات بكل بساطة .

التدريب : تدريب مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة يعد من بين الوسائل التي تساهم في رفع التنمية وتحقيق الكفاءة لدى العاملين وزيادة قدراتهم المهنية .

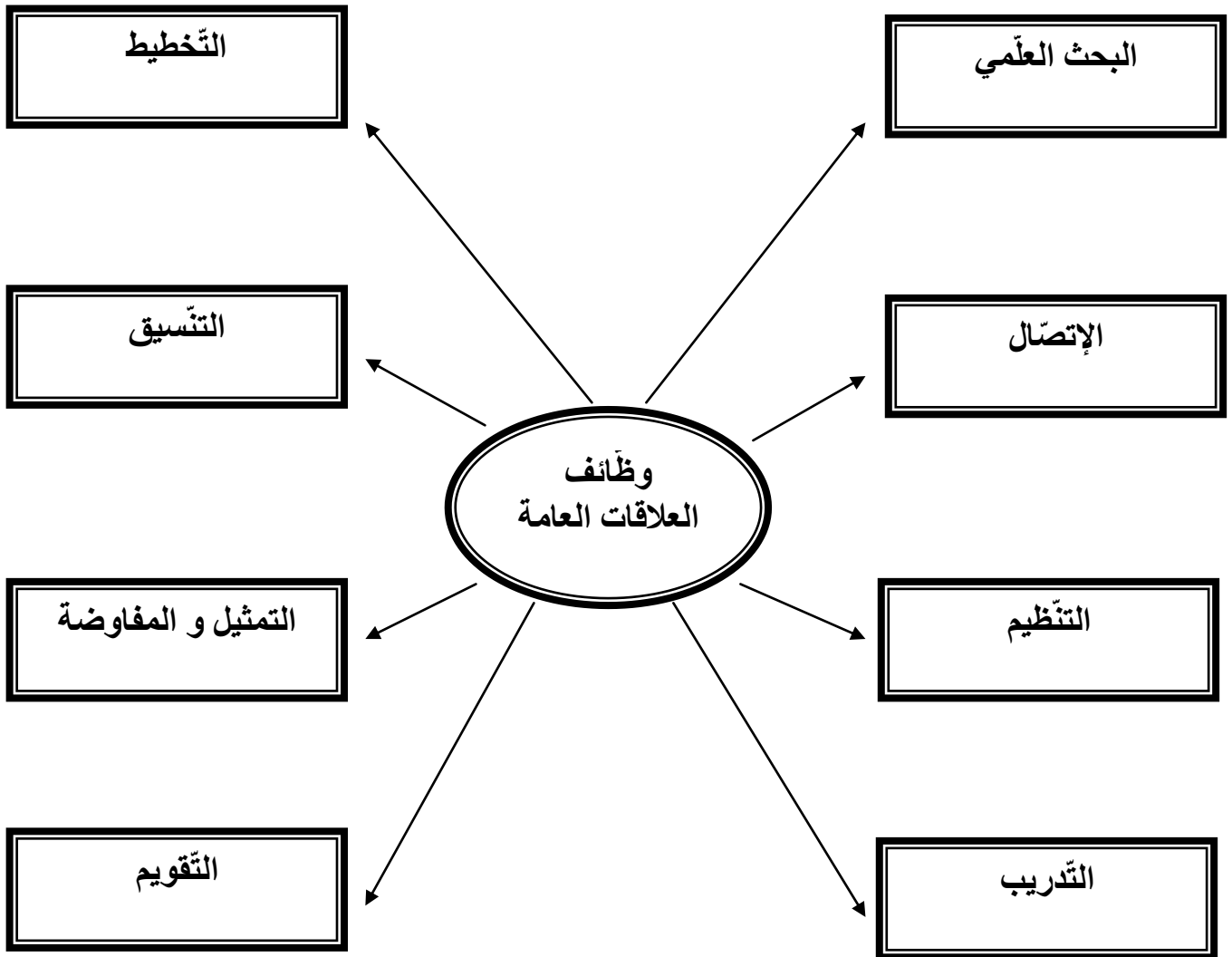
وظيفة التقويم : يقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج التغيير وقياس مدى فعالية الإتصال في حسن إدارة هذا التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة .(1)

تستطيع العلاقات العامة بوسائل الإتصال أداء دورها بالتبليغ والإعلام ودعم المنظمة على مكافحة أي سلوك سلبي في الوقت المناسب ومراجعتة وتصحيحه من أجل مستقبلهم ومستقبل هذه المنظمة .

¹ نفس المرجع, العلاقات العامة والإعلام الرقابي, ص 29- ص 38 .

شكل رقم : (5)

وظائف العلاقات العامة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على محمد فري الصحن, العلاقات العامة(الدار الجامعية) ص31.

2- الوسائل :

تعتبر الوسيلة هي الرسالة بحدّ ذاتها, فإذا كانت وسيلة الإتصالات قوية, فبالضرورة الرسالة تكون معبرة ومفهومة من طرف المستقبل, فالعلاقات العامة لها دور في إدارة التغيير التنظيمي وسهولة نجاحه وكسب الوقت والسرعة لأنها تعتبر وسيلة إتصال راسخة علما أن التغيير وإدارته يستلزم وقت جهد وإمكانات وحتى الإحترافية والإتصال الفعال وتنوّع قنواته, ولها دورا آخر وهو الحدّ من الإختلافات وحلّ الخلافات بشكل مباشر والأهم من ذلك الإيمان بأن التغيير هو تغيير الواقع لأفضل والأحسن من السابق .

✚ هناك وسائل مباشرة وهناك وسائل غير مباشرة

- الوسائل المباشرة :

نظرا لما يحقق الإتصال من نجاح إدارة التغيير التنظيمي ونجاح المؤسسة ككل, يجب على المسؤولين والرؤساء إعطاء توجيهات وتعليمات للمرؤوسين وضرورة تفعيل سبل التواصل بين الطرفين وهذا عن طريق عقد إجتماعات ولقاءات, ندوات, محاضرات عن طريق وسائل مقروءة ومكتوبة (لافتات, منشورات, جداول الملتصقات, رسائل إدارية) أما الوسائل السّميّة والبصريّة (الهاتف, وجه لوجه, الراديو, تسجيلات المؤتمرات والندوات) أما الوسائل البصريّة فالإنترنت لخصت جميع الوسائل وجعلتها في مورد واحد سهل الوصول والمنال ومختصرة للجهد والوقت والمال (1).

¹ - نفس المرجع, ص 75 .

- الوسائل غير مباشرة (جماهيرية) :

هي اللقاءات التي عن طريقها يمكن إعطاء توجيهات وشرح الغموض بطرق تلقائية من الرئيس إلى المرؤوس كما قد تكون نصائح عن العمل وكيفية أداء الواجبات وهذه الوسائل توجد وتجري بين طرفين من آن إلى آخر في التنظيمات الإدارية، كما قد تكون على شكل تساؤلات وجها لوجه بين كلا الطرفين (الرؤساء والمرؤوسين) وهذا النوع من الإتصال مناسب في كل وقت وأي مكان، ولا يكلف جهد ولا مال ولا إمكانيات، الرسالة الإتصالية تذهب مباشرة إلى الملتقي ولكن هذا النوع من الوسائل لا تتقيد بالوقت ولا يشترط مكان لحدوثه، ولا يستأذن في أي وقت يمكن حدوثه مهما كانت الأوضاع والمناسبات، هذا النوع من الوسائل تدعم إدارة التغيير التنظيمي وتفسح له مجال مناسب ومناخ مستقر وملائم لنجاحه والحصول على النتائج المرضية بعيدا عن الخلل والأتوازن والفتل (1).

المبحث الثاني : الإتصال نظام فعال لمواجهة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي

- المطلب الأول : مقاومة التغيير التنظيمي ومصادرها :

- مقاومة التغيير التنظيمي : هي عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد، وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة ما تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد (2).
 - المصادر الرئيسية للتغيير :
1. مصدر عقلائي : قد تكون المقاومة مصدرها العقلانية مقارنة عن التكاليف والجهد والوقت بالفوائد التي سوف تعود بعد إحداث التغيير، إنه أكثر مصدر تظهر فيه الدقة والوضوح وخاصة الإقناع .

¹- نفس المرجع ص 81 .

²- علي حيازة سعد فؤاد، السلوك التنظيمي، دار الإبتكار للنشر و لتوزيع، ط1، الأردن، 2017م، ص 140 .

2. **مصدر عاطفي :** تظهر المقاومة العاطفية لدى العاملين اتجاه التغيير لمصالح ومزايا شخصية

أكثر مما هي مهنية ولصالح المنظمة أولاً، إنّه شعور يلزم الأفراد مهماً كانت نسبة الإنتماء
قوية ومتينة للمنظمة .

3. **مصدر إجتماعي :** إنّ كل تغيير جديد يحتاج إلى دعم من قبل العلاقات العامة وخاصة

الإجتماعية منها لأنها تعتبر دافعا لتحقيق وتقبل هذا الجديد والمقاومة التنظيمية تستند لذلك .

4. **مصدر سياسي :** إنّ الحفاظ على قوة العلاقات في المنظمة والسعي إلى التمسك بتوازنها أمر

ضروري تسهر عليه كل منظمة، ففي هذه الحالة تصعب مقاومة التغيير لأنّ الدافع أقوى

وتحقيق النجاح على عاتق الجميع، والحفاظ على سلطة اتخاذ القرار يقلل من المقاومة ويحد

منها . (1)

¹ - كمالباوي، دور الإتصال في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماريك، المجلد الرابع ، العدد العاشر (2013م) ص89 - ص90 .

الجدول رقم (2) : يوضح مصادر مقاومة التغيير

مصدر التغيير	كيفية المقاومة
العقلاني	<ul style="list-style-type: none"> - التكاليف المرتفعة - طول المدة الزمنية - حجم البطالة المتوقعة - فقدان بعض التخصصات
العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> - الخوف من المجهول - عدم الرغبة في التغيير - انعدام الثقة في القائمين على التغيير - الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم
الإجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> - الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة - الولاء و التضامن الإجتماعي - عدم التوافق مع القيم الإجتماعية
السياسي	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات - استمرارية القوة - الإبقاء على التحالفات القائمة - الحفاظ على المصالح المكتسبة

المصدر : كمال بلباوي, مجلة امارياك, 2013م, ص 84 .

المطلب الثاني : الإتصال كمحدد رئيسي للتغلب على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي

❖ **الإتصالات التنظيمية :**

الإتصالات التنظيمية هدفها الرئيسي هو إدارة أهداف التنظيم والتشجيع المستمر على مستواه ومستوى الأفراد, لأنّ تحديد وصول المعلومات الصحيحة والضرورية لأفراد التنظيم هو الهدف الأسمى له, وشبكة الإتصالات في التنظيم تعمل بطريقتين :

بحسب الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي : وتكون الإتصالات في هذه الحالة مركزية .

غير مركزية : الإتصالات تبدأ من الأعلى نزولاً إلى كل مستويات التنظيم وأقسامه, كما يمكن أن تصعد من الأسفل متجهة إلى الأعلى, أو قد تكون أفقية بين كافة مستويات التنظيم .

❖ **الإتصالات الشخصية :**

الإتصالات الشخصية بين الأفراد في التنظيم الواحد عملية تفاعلية, فيها التعبير عن المشاعر وذلك من خلال قنوات عديدة ومتنوعة مثل الوسائل الشفهية وغير الشفهية .

إنّ إتصال وجه لوجه هو أفضل إتصال عند عملية التغيير, وتتطلب عملية التغيير قادة ماهرة متفهمّة لأثره على الأفراد العاملين به, حسن استخدام مهارات القيادة والإتصال المتوفرة لديهم للتخفيف من القوى المعيقة للتغيير ومقاومته له تشجّع الأفراد لتسهيله والمشاركة فيه .

تستهدف عملية التغيير المشاركة في الإتصال مع العاملين لأنها تصدّ المشاكل والعراقيل ووجهات النظر السلبية لديهم, بالإضافة إلى المخاوف السيكولوجية والعاطفية التي يشعرون بها اتجاه التغيير .

وتعدّ وسائل الإتصال الحديثة ومسايرة تطوّراتها من المسائل المهمة التي يجب على القائد الإداري أن يوليها الإعتبار الأكبر نظراً للعائد الكبير المحتمل منها .

ولكونّ غالبية الدول النامية تهاب التغيير التنظيمي, فمن الضروري تكثيف عمليات الإتصال والإهتمام أكثر بتكنولوجيا الإتصالات الحديثة, لتقليل الجهد والمال وتعظيم المنافع والمكاسب .

خلاصة وإستنتاجات :

تعد عملية الإتصال أهم الوظائف التي تشملها الإدارة في مختلف المستويات الإدارية, يكون الإتصال أسهل وأوضّح, عندما تتوفر فيه كل الشروط اللازمة والوسائل المطوّرة, يلعب الإتصال دورا هاما في تسيير وتنظيم عملية إدارة التغيير التنظيمي ويعد له قاعدة مبنية على أسس ترفع مستوى نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة .

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع دور الإتصال في إدارة التغيير التنظيمي, تبين أن الإتصال يعتبر عصب الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى, لذلك يجب الإستثمار فيه أكثر من أجل نجاح المنظمات, وبما أن التغيير ظاهرة تلازم هذه المنظمات وإنها ظاهرة حتمية يفرضها العصر, تبين أن خلق التفاعل والإنسجام بين كلا العمليتين الإداريتين يحقق التفوق على الصّعيد الداخلي الوطني والصّعيد الخارجي الدولي, وحسن إدارة التغيير التنظيمي يستوجب إتصالا فعالا وناجحا في كل مرة, وكل ما كان الإتصال غنياً ومنتوعاً سواء من وسائل, طرق وأساليب, إمكانيات أخرى حديثة كتكوين وتدريب الموارد البشرية, وغيرها من السبل, كلها تعتبر من الحوافز المشجعة للتغيير التنظيمي التي تعود بالفوائد على المنظمات والعاملين فيها وتزويدهم بكل ما هو جديد وحديث في نفس الوقت. من هذا المبدأ تكون النظرة إلى الواقع أفضل والتطبيق يكون أسهل ولا يكلف جهد ولا وقت ولا تكلفة .

في الأخير نستنتج أن الإتصال هو ذلك التواصل والرابط الذي يجمع كل أعضاء المنظمة ويبن مختلف مستوياتها لتحقيق الإنسجام وكسب الثقة التي بها تستطيع المنظمة الإستعداد للتغيير وكل التحويلات التي تطرأ عليها إما مخططة أو فجائية .

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إبراهيم محمد الزبيدي, العلاقات العامة والإعلام الرقابي, دار غيداء للنشر والتوزيع, عمان, 2016م .
2. برنارد تنشستر, وظائف الرؤساء , ترجمة دسوقي كمال, المطبعة العدلية, القاهرة, بدون سنة.
3. خلف السكارنه بلال, مهارات الإتصال, ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2015م .
5. رضوان محمود عبد الفتاح, (مهارات إعداد الهياكل التنظيمية) المجموعة العربية للتدريب والنشر, 2013م .
6. شاکر عصفور محمد, أصول التنظيم والأساليب, ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2015م .
7. الصيرفي محمد, الإتصالات الإدارية, مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2008م .
8. عبد الرحمن مشاقبة سام, نظريات الإتصال, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, 2015م .
9. عبد الفتاح علي, تطور الإعلام وفق تكنولوجيا الإتصال الحديث, دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان, 2013م .
10. عبد الوهاب حفيان, دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان, 2016م .
11. علي حبابة سعد فؤاد, السلوك التنظيمي, دار الإبتكار للنشر والتوزيع, ط1, الأردن, 2017م .
12. الفتاح محمد محمود بشير المغربي, أصول الإدارة, دار حميثرا للنشر, ط1, القاهرة, 2019م .
13. فرج شعبان, الإتصالات الإدارية, دار أسامة للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2009م .

14. محمد أبو النص مدحت, الحوكمة الرشيدة, فن إدارة المؤسسات عالية الجودة, مصر, المجموعة العربية للتدريب والنشر, ط1, 2001 م .
15. محمد ضحاوي بيومي, إبراهيم المليحي رضا, توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة, دار الفكر العربي, ط1, 2010 م .
16. مصطفى يوسف كافي, الرأي العام ونظريات الإتصال, دار ومطبعة الحماة للنشر والتوزيع, ط1.
17. ناصر دادي عدون, الإتصال ودوره في كافة المؤسسات الاقتصادية, دار المحمدية العامة, الجزائر, 2003 م .
18. نوال الأشهب, دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية, دار أمجد للنشر والتوزيع, ط1, 2015 م .
19. هلال مزاهرة منار, الإتصال الدولي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, ط1, عمان, 2013 م .

2- الأطروحات والمذكرات :

1. هشام بوبكر, مؤسسات الإعلام والإتصال, قسم علم الاجتماع, كلية علوم الإنسانية والإجتماعية, جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل, 2017 م .
2. منى بن عامر, أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية, تخصص إدارة الأعمال, قسم علوم التسيير وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2010 م .
3. ليندة رقان, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الكبرى, تخصص علوم واقتصاد, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, جامعة سطيف, ط1, 2014 م .

4. قبائلي عمر , مكانة وسائل الإتصال الحديثة, مقارنة أنثروبولوجية, الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية, جامعة تلمسان, 2010م .
5. كريمة كرمي, التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز, جامعة باجي مختار, كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية, قسم علم الاجتماع, عنابة, 2010م .
6. فضيلة معمر قوادري, مقتضيات إدارة وتنمية الموارد البشرية في بيئة الإتصالات التنافسية - مدخل إدارة التغيير, حالة مؤسسة الإتصالات الجزائر, قسم علوم التسيير كلية الإقتصاد وعلوم تسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي, مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال, شلف, 2008م .
7. فاطمة الزهراء زيوي, فعالية الإتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي, دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, شعبة علوم التسيير, تخصص تسيير إستراتيجي دولي, فرع تسيير, كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, 2017م .
8. عبد المالك هبال, دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف¹, 2016م .
9. عاشوري جمال الدين, الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية, مؤسسة الصناعية الجزائر, جامعة محمد لمين, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, سطيف, 2015م .
10. سلمى سيد أحمد عبد الرحمان, تقويم فعالية واستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير, جامعة الخرطوم, قسم إدارة الأعمال, كلية الدراسات العليا, 2008م .
11. حاتم سماتي, واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام

(LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين جامعة محمد خيضر , كلية العلوم الإنسانية

والإجتماعية, قسم العلوم الإجتماعية, 2018م .

3- المقالات :

1. كمال بلباوي, دور الإتصال في عملية التغيير التنظيمي, مجلة أماريك, المجلد الرابع, العدد

العاشر, 2013م .

2. عمر قابلي, مكانة وسائل الإتصال الحديثة في الجزائر, مقاربة أنثروبولوجية, الأكاديمية للدراسات

الاجتماعية والإنسانية, جامعة تلمسان, 2010م .

4- القواميس :

1. قاموس نوبل للمصطلحات السياسية والدبلوماسية, محمد عبد الله, كفاية,

دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع, 2019م.

1- Livres :

1. C. Tierrier (communication) dernière ; 2013.
2. Mahmoudche, Fadhila Saïd (**Communiquer efficacement en interne**) Elothania, Alger, 2011.
3. Mahmoudche, Fadila Saïd **communiquer efficacement en Interne des règles**, 2 d'or une communication efficaces
4. **Nekaa Hayat, Nouri Nabil, Elhouda**– Algérie ; édition enrichie, 2010 .
5. O. Girault. Allégre, (**information, communication organisation**) nouvelle édition Foucher.

2- Dictionnaires :

1. **Petit Larousse, dernière édition, librairie Larousse**, juin 1972, canada, imprimé en France .

3- Sites Internet:

1. **www.Abahe.com.uk , Arab British academy for higher education.**

فهارس الجداول والأشكال

فهرس الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	مميّزات الإتصالات وبيّن الفرق الموجود من نوع إلى آخر	صفحة 14
جدول (2)	مصادر مقاومة التغيير	صفحة 67

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
الشكل (1)	عناصر العملية الإتصالية بصورة بسيطة	صفحة 10
المخطط (2)	جميع عناصر العملية الإتصالية	صفحة 11
الشكل (3)	كيفية مرور الرسالة الإتصالية غير لفضية من المرسل إلى المستقبل ومن المستقبل إلى المرسل	صفحة 16
الشكل (4)	أهم العناصر الستة التي تشملها عملية مقاومة التغيير التنظيمي	صفحة 30
الشكل (5)	وظائف العلاقات العامة	صفحة 42

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

مقدمة

ب

1

الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال وإدارة التغيير التنظيمي

3

المبحث الأول : مفهوم الإتصال

3

المطلب الأول: تعريف الإتصال

6

المطلب الثاني: أهمية, أهداف وعناصر الإتصال

12

المطلب الثالث : أنواع ووسائل الإتصال

18

المطلب الرابع: وظائف وشروط الإتصال

21

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

21

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

27

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي

29

المطلب الثالث: عناصر وأنواع إدارة التغيير التنظيمي

32

خلاصة وإستنتاجات :

38

الفصل الثاني : علاقة الإتصال بإدارة التغيير التنظيمي

36

المبحث الأول : تطوّر الإتصالات تسهل تسيير التغيير التنظيمي

36

المطلب الأول: دور الإدارة في إنجاح التغيير وأدوات التأثير على الأفراد

38

المطلب الثاني : أسس العلاقات العامة داخل المؤسسة وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث : وظائف العلاقات العامة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وأهم

40

الوسائل المستعملة

44

المبحث الثاني : الإتصال نظام فعّال لمواجهة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي

44	المطلب الأول : مقاومة التغيير التنظيمي ومصادرها :
47	المطلب الثاني : الإتصال كمحدد رئيسي للتغلب على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي
48	خلاصة وإستنتاجات :
51	الخاتمة
58	قائمة المراجع
58	فهارس الجداول والأشكال
75	فهرس المحتويات

المُلخَص :

تناولت هذه الدراسة الإتصال و كيفية تأثيره على إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمات و بينت مختلف الجوانب التي تعكس عليه ايجابيا. باعتبار ظاهرة التغيير ظاهرة حتمية يفرضها المحيط والبيئة على المنظمات وكونها محور الأعمال الإدارية الأخرى تساهم في حسن إدارة هذه العملية التغييرية وبناء خطة ناجحة مدروسة من أجل تسييره في نظام متوازن, وأبرزت مدى أهمية الموارد في إدارة هذا التغيير وأنه يعتبر عنصرا من بين العناصر الأساسية, الذي يسهل الإتصال ويساعد على الإستجابة للتغيير, مع حسن إستغلال الإمكانيات والوسائل والطرق وخاصة تكنولوجيا الإتصالات الحديثة وتكوين وتدريب الموارد البشرية على استخدامها وتسييرها . كل ذلك لمواكبة تطورات العصر وتحقيق المرغوب.

الكلمات المفتاحية: الإتصال، إدارة التغيير التنظيمي، المنظمة، الأنشطة الإدارية، تكنولوجيا الإتصالات الحديثة .

Abstract :

This study deals with communication and how it affects the management of organizational change within organizations, and it showed the various aspects that reflect it positively. Considering that the phenomenon of change is an inevitable phenomenon imposed by the environment and the environment on organizations and being the focus of other administrative work, it contributes to the good management of this change process and the building of a well-studied plan in order to run it in a balanced system, She highlighted the extent of the importance of resources in managing this change and that it is one of the basic elements, which facilitates communication and helps to respond to change, while making good use of capabilities, means and methods, especially modern communication technology, and the formation and training of human resources in their use and management . All this to keep pace with the developments of the times and achieve the desired.

Key words:

Communication, Management of Organizational Change, Organization, Modern Communication Technology.