

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي
- دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية -

من طرف

نعيمة بوكلتوم

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	هلال درحمون
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ، جامعة البلدية	رابح كشاد
عضوا مناقشا	أستاذة محاضرة، جامعة البلدية	بن حمودة/بن عبد العزيز فطيمة
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البلدية	غزاري عمر

البلدية، أكتوبر 2008

ملخص :

أصبح اليوم من الصعب تصور تسيير المؤسسة بعيدا عن الاتصال خاصة منذ العقد الأخير من القرن العشرين الذي يعتبر عصر الاتصالات لما عرفه العالم و لا زال يعرفه من تطورات تكنولوجية استفاد منها قطاع الاتصال بدرجة أساسية ، سيتناول موضوع دراستنا الاتصال الداخلي و علاقته بالتغيير التنظيمي لأنه بات من الضروري على كل المؤسسات أن تعطي الأهمية اللازمة للاتصال الداخلي كعامل حيوي مساهم في استقرارها و تطورها .

و في الجزائر تعاني الكثير من المؤسسات العمومية من مشاكل عديدة قد ترجع أهم أسبابها إلى عدم اهتمامها بعامل الاتصال الداخلي ، و عدم تقديرها و فهمها لدوره في العلاقات الإنسانية و في تسيير المؤسسة ، و كذا الاعتماد على أساليب و أنماط تقليدية قد تصل أحيانا إلى البيروقراطية مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ، و يترتب عنه في بعض الأحيان اضطرابات و صراعات بين العمال و الإدارة لغياب الاتصال بينهما ، و بالتالي غياب الانسجام و التعاون و الحوار بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة .

فحتى تساير المؤسسة الجزائرية تغيرات بيئتها، عليها أن تعيد النظر في رؤيتها السابقة اتجاه السوق و أن تدرك الآليات الجديدة للمنافسة باعتبار أن العنصر البشري كعامل حاسم في إنجاح التغيير و تحسين القدرة التنافسية ، و بالتالي التركيز عليه و الاهتمام به ، من خلال الحوار ، النقاش و المشاركة ، يساهم دون شك في تجاوز الكثير من العقبات أمام التغيير .

شكر

احمد المولى عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله و عظمته
و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على اله و صحبه أجمعين أما بعد :

يطيب لي أن أتقدم بشكري الجزيل إلى الوالدين الكريمين بارك الله و أطال في عمرهما ، إخوتي
الأعزاء حفظهم الله من كل سوء ، و كافة الأهل و الأقارب .

إلى الأستاذ المشرف رايح كشاد حفظه الله ورعاه لقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى
نصائحه القيمة وعلى حلمه و حسن تواضعه وأسأل الله أن يزيده بها رفعة في الدنيا و الآخرة .

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل عمال CR-METAL كل واحد باسمه
على تعاونهم و حسن احترامهم لي و اخص بالذكر المؤطر: السيد اوجيدة ، شنوف، يونس ، نوال
و حميدة .

وفي الأخير أتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل
المتواضع ، و اخص بالذكر خالي محمد و ابنته مهدية حفظها الله .

لهؤلاء جميعا أقول: جزاكم الله عني خير الجزاء و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	أغراض الاتصال 32
02	مبادئ جون كوتر السبعة المتعلقة بالاتصال الناجح 79
03	كيفية الاتصال مع الأفراد CR-METAL 118
04	المستوى التعليمي للمبحوثين 132
05	عدد السنوات في الوظيفة 133
06	درجة علم الموظفين بوجود مجالات دورية 136
07	مدى وصول المعلومة والاطلاع على ما يجري في المؤسسة 137
08	توفر نظام المعلومات في المؤسسة 138
09	مدى فعالية نظام المعلومات 139
10	اتجاهات الاتصال الداخلي للمؤسسة 141
11	طبيعة الاتصالات العمودية والأفقية 143
12	إدلاء العمال باقتراحاتهم و الإصغاء لها 145
13	فعالية نظام الاتصال 150
14	إستراتيجية المؤسسة الاتصالية 153
15	مدى إدراك العامل بالأهداف الأساسية للمؤسسة 156
16	نوعية الأدوات الاتصالية المستعملة حاليا لتسهيل إدارة التغيير التنظيمي 158
17	الإجبار على قبول التغيير التنظيمي 159
18	نظرة الأفراد للتوضيحات المقدمة قبل إحداث التغيير 160

161	ضرورة إشراك العمال في التغيير	19
163	درجة مساهمة العمال في التغيير التنظيمي	20
164	ضرورة التغيير التنظيمي	21
166	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	22
170	بعض مظاهر و أشكال المقاومة للتغيير	23
172	معرفة الأفراد بالحصول على مؤشر الجودة	24
174	درجة علم الأفراد بحصول المؤسسة على شهادة الصحة و الأمن في العمل	25
176	ضرورة التكوين للتماشي مع التغيير	26
177	مدى الاستفادة من البرامج التكوينية على حسب الفئات السوسيو مهنية	27

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
21	01 نموذج مبسط لعملية الاتصال الداخلي
23	02 قنوات الاتصال الرسمي
43	03 مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي
59	04 مراحل عملية التغيير التنظيمي
65	05 توضيح عملية التغيير الثقافي
71	06 منهج kotter/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير
111	07 فروع المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية
113	08 التنظيم الهيكلي الحالي لشركة البناء المعدني
131	09 توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية
134	10 وسائل الإعلام و الاتصال الموجودة و علاقتها بطريقة التسيير
148	11 تقييم العلاقة بين المؤسسة و الموظفين
152	12 مستوى انتشار الإشاعة
173	13 إدراك مسؤولية الجودة

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

08	مقدمة
18	1. مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة
19	1.1. الاتصال الداخلي أنواعه اتجاهاته ووسائله
19	1.1.1. الاتصال الداخلي و عناصره
22	2.1.1. أنواع الاتصال الداخلي و اتجاهاته
24	3.1.1. وسائل الاتصال الداخلي
30	2.1. أهداف الاتصال الداخلي و معوقاته
30	1.2.1. أهداف الاتصال الداخلي
33	2.2.1. معوقات الاتصال الداخلي
35	3.1. دور الاتصال الداخلي و أهميته الإستراتيجية
35	1.3.1. أهمية و دور الاتصال الداخلي في المؤسسة
43	2.3.1. إستراتيجية الاتصال الداخلي
52	2. علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي
53	1.2. ماهية التغيير التنظيمي أهميته و مداخله
53	1.1.2. ماهية التغيير التنظيمي
56	2.1.2. أهمية التغيير التنظيمي و مراحل
60	3.1.2. أهم مداخل التغيير التنظيمي

66 2.2 مقاومة التغيير التنظيمي و طرق إدارتها
67 1.2.2 أسباب و مزايا مقاومة التغيير
69 2.2.2 بعض الأساليب للتعامل مع مقاومة التغيير
72 3.2.2 دور القيادة في التغيير التنظيمي
76 3.2 دور الاتصال الداخلي في إدارة التغيير التنظيمي
76 1.3.2 أهمية الاتصال الداخلي في تهيئة الأفراد لقبول التغيير
80 2.3.2 بعض الأساليب و المهارات الاتصالية لإنجاح التغيير
93 3.3.2 بعض النماذج لمؤسسات قامت بالتغيير
102 3. الدراسة الميدانية
103 1.3 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
103 1.1.3 المناهج المستخدمة في الدراسة
105 2.1.3 تعريف العينة ومواصفاتها
107 3.1.3 تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة
109 2.3 تقديم عام لشركة البناء المعدني
109 1.2.3 التعريف بالشركة
114 2.2.3 العملية الاتصالية داخل لمؤسسة
119 3.2.3 أهم التغييرات في المؤسسة و أشكال المقاومة
126 3.3 عرض و تحليل نتائج الاستبيان
131 1.3.3 المميزات العامة للعينة
134 2.3.3 رأي المبحوث من وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة
155 3.3.3 رأي المبحوث من إدارة التغيير التنظيمي و أشكال المقاومة
181 خاتمة
187 قائمة المراجع
205 الملاحق

مقدمة

يعتبر الاتصال عاملاً هاماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية، فنجاح أية مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة، يلعب فيها الاتصال الدور الحاسم في عملية تسيير المؤسسة، و عليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله، فالإتصال الداخلي هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم.

فبعد كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثرة عدد العاملين بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجمعات إنسانية، وقد عزز هذا الاتجاه مما أثبتته تجارب الهاورثون بعدما تبين أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى ومن هنا كان من الضروري إعادة النظر في الفكر التنظيمي الكلاسيكي، والذي تجاهل إلى حد كبير العنصر البشري، وهو ما أكدت عليه أيضاً بعض النظريات مثل نظرية ماك غريغور ونتائج أبحاث كل من ماسلو (1954) وهرزبيرج (1959) وآخرون كثيرون.

مرحلة اتسمت بإعطاء أهمية أكبر للعامل الإنساني، المنظمات غير الرسمية، السلوك الاجتماعي، وضرورة الاهتمام بتنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج، والتأكيد بشكل كبير على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات، مما أكدت أهمية الاتصال الداخلي، كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة.

كما أن ما شهدته وسائل الاتصال وطرقه سواء على المستوى العام لحياة الأفراد والمجتمعات أو على مستوى المؤسسات، وكذا الدور الذي أخذته المعلومات والإعلام في العملية الاقتصادية زاد من دور الاتصال في حياة المؤسسة، وجعل المهتمين بالاتصال بين الكائنات البشرية يتجهون إلى دراسة هذا

الموضوع فيها وذلك بالارتكاز على المورد البشري و ضرورة تطوير سلوكه ، اتجاهاته ، خصائصه و تحويله إلى عنصر فعال مدرب و محفز يتمتع بمختلف المهارات التي تركز له المشاركة و المساهمة بأرائه ، مقترحاته و إبداء رغباته و تطلعاته و تحمل المسؤوليات الموكلة إليه ، الشئ الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعنصر البشري و يشعره بالأهمية و يخلق لديه الولاء و الانتماء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها 'مما يؤدي إلى تنسيق الجهود و المثابرة من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

فالمؤسسة التي تسعى من اجل الوصول إلى التطور الكبير ، و من اجل ازدهار إنتاجها إيجاد السبل الكفيلة لتقريب الإدارة من العامل عن طريق بحوث ميدانية هامة باعتبار أن الاتصال كموضوع من الموضوعات الحيوية والهامة في المجتمع حيث من خلاله يمكن أن تحدث عمليات التغيير المقصود.

فلقد أصبح التغيير سمة رئيسية لهذا القرن فكل شيء و في كل مكان يشهد تغييرات واسعة جذرية وعميقة ، جميع الجوانب التكنولوجية السياسية الاقتصادية و كذا الاجتماعية والثقافية ، فبروز كيانات كبيرة وانفجار ثورة التكنولوجيات الجديدة للمعلومة و الاتصال المتسارع بين الدول والمؤسسات من اجل تبادل المنافع والسلع ، من خلال شبكة الانترنت والأقمار الصناعية وتزايد الصراع على الأسواق مع زيادة سرعة الابتكارات ، واتجاه العالم نحو أسلوب التكتلات الإقليمية ظهور هيئات مؤسسات عالمية مثل المنظمة العالمية للتجارة ، أدى إلى تلاشي الحدود للدول وإلغاء الحواجز الجمركية وظهور أشكال جديدة للمؤسسة .

كل هذه التغييرات وغيرها فرضت أوضاع اقتصادية اجتماعية سياسية تتسم بخطورة كبيرة ، وذلك لصعوبة التحكم فيها وهو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل و أساليب و سياسات خاصة ،لتنتمكن من بقائها واستمرارها في بيئتها و بناءا عليه تظهر الحاجة للتغيير و مواجهة تحدياته المختلفة و ضرورة التعامل معها بروح العصر .

فالمؤسسة الجزائرية و في ظل قيامها بعمليات الإصلاح، وفي إطار التحولات التي تشهدها في جميع الميادين الاقتصادية ، السياسية و الاجتماعية ، خصوصا مع دخولها في منافسة مع مؤسسات أجنبية أصبح من واجبها أن تصب اهتمامها على دراسة وإيجاد أنجع السبل والمداخل ، لإنجاح التغيير المنشود من اجل تحسين الأداء.

ولعل موضوع الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة من أهم هذه الوسائل والطرق لإنجاح التغيير باعتبار أن الإنسان هو القاسم المشترك لجميع مجالات العمل بالمؤسسة وهو الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير ويتوقف عليه نجاح أو فشل أي تنظيم وتخطيط باعتباره يملك مهارات عملية التعامل مع أي تغيير.

أهمية و أسباب اختيار الموضوع :

إن اشتداد المنافسة العالمية و انفجار ثورة الاتصالات و المعلوماتية أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء و التكيف مع البيئة الدائمة التطور أمرا إجباريا وشرطا جوهريا بالنسبة لكل الفاعلين بالمؤسسة للتعامل مع هذا العصر بتفهم و تفتح و بأفكار إدارية ثقافية مختلفة من أجل بقاء المؤسسة ومنه أصبح البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع هذه المتغيرات من الأهداف الرئيسية لكل تنظيم غايته الكفاءة والفعالية ولعل موضوع الاتصال الداخلي يعد من أبرز هذه الأساليب.

ومن هنا جاء اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته النظرية و العملية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة إذا علمنا أن المؤسسة موضع الدراسة الميدانية سعت للحصول على مؤشر الجودة العالمي (ISO) و هذا لا يتم إلا بإجراء تغييرات ،على مختلف النواحي التنظيمية والتسييرية للعمل ، وهذا كله يعتمد على مدى استجابة العنصر البشري لهاته التغييرات والتأقلم معها.

كما إن اختيار دراسة هذا الموضوع أسباب متعددة قد تختلف وتتشابه من باحث إلى آخر و تتمثل الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع فيما يلي :

- بروز موضوع التغيير التنظيمي من بين المحاور الهامة في مجالات إدارة الأعمال.
- الاهتمام الخاص بالمواضيع المتعلقة بالاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي.
- وضعية المؤسسات الجزائرية اليوم بحيث معظمها تواجه إشكالية التكيف مع المحيط الجديد.

أهداف الموضوع

إن الهدف من وراء إجراء هذه الدراسة وصف و تحليل عملية الاتصال الداخلي و علاقته بالتغيير التنظيمي من اجل :

- اكتشاف مدى تأقلم المؤسسة العمومية الاقتصادية مع المحيط الخارجي وذلك عن طريق التغيير، شرح أهمية التغيير التنظيمي كمهارة و مفهوم عصري لا غنا عنه في التعامل مع تحديات العصرية المختلفة.
- تسليط الضوء على الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومات التغيير و كيفية علاجه.
- التعرف على كيفية التأثير على سلوك الأفراد و توجيههم نحو الأهداف المنتظرة.
- محاولة الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمي و تفيد المؤسسة محل الدراسة.

إشكالية البحث :

إن كل ما تم ذكره يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية : إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في إنجاح و تحقيق أهداف عملية التغيير التنظيمي، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

و من اجل الإلمام و الإحاطة بجميع الجوانب ، قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى الأهمية التي يوليها المديرون للاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي في شركة البناء المعدني ؟

- ما هي الأدوات الاتصالية المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي، و إلى أي مدى تساهم هذه الأدوات في تجاوز مقاومة التغيير داخل هذه المؤسسة ؟

- هل هنالك علاقة بين نوعية أدوات الاتصال الداخلي المعتمدة ومستوى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، في هذه المؤسسة ؟

- هل التغيير التنظيمي يستلزم رؤية إستراتيجية للاتصال الداخلي في هذه المؤسسة ؟

فرضيات البحث :

من اجل الإجابة على التساؤلات السابقة الذكر ، و بإتباع مبادئ البحث العلمي ، قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- مستوى الأهمية التي يوليها المدير للاتصال الداخلي في إدارة التغيير التنظيمي، في شركة البناء المعدني يساعد على تحقيق الأهداف المحددة ،و استيعاب مقاومة التغيير.

- نوعية الأدوات الاتصالية الداخلية و فعالية تطبيقها تؤدي إلى تسهيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة و تجاوز أشكال المقاومة.

- كل ما كان اختيار أدوات الاتصال الداخلي منسجما مع أهداف التغيير التنظيمي أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

- وجود رؤية إستراتيجية في مجال الاتصال الداخلي للمؤسسة يساعدها على تخطيط وإنجاح إدارة التغيير التنظيمي.

المقاربة المنهجية

يعتمد هذا الموضوع على مقاربة تديرية تنظيمية ، بأخذ الاتصال الداخلي كمدخل نظري و مقارباتي ،نحاول من خلاله فهم العلاقة بينه و بين التغيير التنظيمي، كما يشكل التغيير التنظيمي إطارا نظريا أساسيا نحاول فهمه و تفسيره انطلاقا من رأي و تصور الفاعلين بالمؤسسة.

المناهج

انطلاقاً من المقاربة المقترحة للدراسة و كذا نوع الإشكالية و الفرضيات فسنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، معتمدين على دراسة حالة مؤسسة جزائرية ، من خلال المسح الداخلي بواسطة عينة من المبحوثين ، و استمارة إضافة إلى مقابلات معمقة مع بعض الإطارات العليا.

حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية ، و الوصول إلى استنتاجات منطقية و واقعية ، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بموضوع البحث ، و ذلك بوضع حدود الإشكالية و ضبط إطارها ، و لذلك كانت :

الحدود المكانية لهذه الدراسة : مكان إجراء الجانب الميداني بشركة البناء المعدني البلدية .
أما الحدود الزمنية : فهي الفترة الممتدة بين 2001 – 2008 حيث في هذه الفترة قامت إدارة المؤسسة بتغييرات هامة من اجل الحصول على المواصفة العالمية ISO 9001-2000.

الجهاز المفاهيمي (المفاهيم الأساسية) :

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث فالدقة الموضوعية من خصائص العلم و التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة ، وعليه يتعين على الباحث تحديد جملة المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية، وكلما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح سهل على القارئ لهذا البحث إدراك معاني الأفكار التي وردت به وبالتالي إدراك محور البحث، وقد جاء في هذا البحث مجموعة مفاهيم مرتبطة بإشكالية البحث والتي تدور حول مساهمة الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي نذكر أهمها فيما يلي :

مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعارف التي نسبت إلى الاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا وجوانب محددة وبالتالي يكون من الصعب إيجاد تعريف موحد أو شامل للاتصال الداخلي.

فقد عرفه البعض بأنه العملية التي من خلالها يتم تبادل الخبرات و المعارف والمهارات و الأفكار والمعلومات و القيم والعادات والمعتقدات والمشاعر على مختلف الاتجاهات [نازلة، صاعدة ، أفقية] من وحدات المشروع المختلفة من أجل تنسيق الجهود وتبادل وجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله لتحقيق التفاهم بين العاملين وإحداث التأثير و التجاوب لديهم [1] ص 186

و عرفه Philippe Dètrie : "إن الاتصال الداخلي عبارة عن مجموعة مبادئ سلوكية وتطبيقية تعطي معاني تساعد على خلق روح معنوية لتسهيل الالتحام والتماسك والتي تدفع كل فرد في تحسين اتصاله وتشجيع العمل الجماعي " [2] ص 42

كما عرفه مصطفى حجازي : "الاتصال الداخلي يعني إنتاج و توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ، و نقلها و تبادلها أو إذاعتها ، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأخبار و معلومات جديدة ، و بالتالي التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات ، أو التغيير و التعديل في هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة." [3] ص 20

هذا التعريف على شموله يحتاج إلى إضافة بعد العلاقات الذي تتضمنه كلمة الاتصال في معناها اللغوي ووظيفتها النفسية، و بذلك تكون وظيفة الاتصالات الداخلية :

- تجميع المعلومات.
- وسيلة التأثير في الآخرين، أي عمليات التوجيه و التحفيز.
- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية و تعزيزها.

لقد أثبتت بعض البحوث الميدانية إسهام الاتصال الداخلي في حل مشاكل التنسيق ،التخطيط والعلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة ، من هذا المنطلق يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء، و التأثير في المواقف و الاتجاهات. [4] ص 71

و منه يمكن اقتراح تعريف إجرائي : "الاتصال الداخلي يقصد به ذلك الاتصال الذي يحدث في نطاق الهرم الداخلي للمؤسسة و يشير عموماً إلى مجمل النشاطات و الأعمال المنجزة لخلق علاقات دائمة بين الموظفين أنفسهم و بين المسيرين و بالتالي تحقيق التواصل مع بعضهم البعض هذا الذي يخلق جواً من الثقة و التعاون بين قمة المؤسسة و قاعدتها من أجل تجسيد الأهداف المسطرة". فهو يعمل على :

- الإعلام و التحسيس .
- التنشيط التنظيمي.
- تشجيع التبادل.

مفهوم التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير حقيقة حتمية وطبيعية لا يمكن إغفالها أو الهروب منها خاصة في العصر الحالي الذي أصبح التغيير من سماته وذلك مع التقدم السريع الذي تعرفه البيئة ، و التغيير الذي نقصده في هذا البحث هو التغيير التنظيمي الذي يخص المنظمات و المؤسسات الاقتصادية ، لقد أورد العلماء الكثير من التعريفات للتغيير التنظيمي.

و سندرج فيما يلي بعضاً منها :

- هو عملية التحول من الواقع الحالي للمؤسسة إلى واقع مستقبلي منشود خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق حديثة لتحقيق أهداف أفضل تعود بالنفع على الفرد و المؤسسة. [5] ص 102

- التغيير التنظيمي هو جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل [6]

- و قد عرف التغيير بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. [7] (ص 1)

- إن التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، و يشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى تصل إلى الحالة المنشودة. [8]

ومن خلال هذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي ، نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير و على أي المداخل يركز ، سلوكية ، إدارية ، تنظيمية ، تكنولوجية ، إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير التنظيمي :
هو جهد ملموس يشتمل على جوانب مختلفة من المؤسسة كتغيير سلوكيات العاملين و إحداث التعديل في الأهداف و السياسات كما قد يشمل الجوانب التنظيمية ، التكنولوجية ، الثقافية و غيرها للتوافق مع متطلبات و مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية و تسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تعمل في مجملها من أجل التحسين المستمر للمؤسسة.

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسة عند قيامها بالتغيير العديد من المشاكل الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين لقبول التغيير وقد يتحول هذا الشعور إلى مقاومة قد تؤدي أحيانا إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- عرفها Zander سنة 1914 بأنها "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه". [9] ص 385

- تعني أيضا مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير و عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم. [10] ص 355

- هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، لها جوانب إيجابية تتركز في إعاقتها لأي اندفاع نحو التغيير المتسرع غير المدروس، كما أن لها جوانب سلبية أكثر تتمثل في تعطيل حركة النمو والتطوير في المؤسسة. [11]

- من خلال هذه التعاريف ، يمكن تبني التعريف التالي : "مقاومة التغيير هي استجابة عاطفية (سلوكية) و طبيعية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع ، يهدد أسلوب عمل حالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه ، فالإنسان بطبعه و فطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك و إزعاج و قلق ، و توتر داخلي في نفس الفرد ، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة التي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته. [12]

تقسيمات البحث

من اجل الإلمام و الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و للإجابة على الإشكالية المطروحة ، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بدءا بالمقدمة العامة و وصولا إلى الخاتمة العامة.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى : مكانة لاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة ، و ذلك بتعريفه ، ذكر عناصره اتجاهاته و أهم وسائله كما عرضنا بشكل مفصل أهداف و معوقات العملية الاتصالية داخل التنظيم ، و كذا الأهمية و الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة و التي تعبر عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تنوي المؤسسة القيام بها ، من أجل تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة و لتفادي وقوع اضطرابات داخلية قد تؤثر على استقرار المؤسسة وتعرقل نشاطها.

والفصل الثاني : علاقة الاتصال الداخلي بعملية التغيير التنظيمي ، من خلاله تطرقنا إلى ماهية التغيير التنظيمي أهميته و مداخله ، كذا تطرقنا إلى مقاومة التغيير أسبابها، طرق معالجتها و أخيرا دور الاتصال الداخلي في إدارة عملية التغيير التنظيمي.

أما في الفصل الأخير : خصصناه للدراسة الميدانية ومن اجل معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية العمومية بالاتصال ، وتحديد مدى توظيفها للاتصال الداخلي في تسيير شؤونها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها المحيط ، وقع اختيارنا على شركة البناء المعدني بالبلدية و التي تعتمد في علاقتها الداخلية و الخارجية على الاتصال في ظل تبنيها لنظام الجودة و الحصول على الايزو.

استهلنا الفصل بالا يطار المنهجي للدراسة ثم العملية الاتصالية داخل المؤسسة مع أهم التغيرات التي مرت بها المؤسسة ، و أخيرا تحليل المحاور الأساسية التي تضمنتها استمارة الأسئلة ، لنقوم بعد ذلك بمناقشة و تحليل مختلف النتائج ، و ختمنا هذا المحور التطبيقي بعرض استنتاجات عامة للدراسة.

كما تضمن البحث على مقدمة و خاتمة استطعنا من خلالها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث ، كما استطعنا الإجابة على الأسئلة المطروحة في المقدمة إضافة إلى جملة من الاقتراحات و التوصيات التي نراها مناسبة .

الفصل 1

مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي جلبت اهتمام المختصين خاصة عند دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم ، لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال.

و انطلاقا من هذه الفكرة فإن الاتصال بالآخرين يقع في جوهر نشاط كل مؤسسة ، لأنه يمثل أحد الأدوات الأساسية لضمان التسيير الجيد ، فبدون اتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم و لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ، و لا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و التعليمات و الإرشادات اللازمة ، و بدون اتصال يصبح التنسيق بين الأعمال ، الوحدات و الأفراد مستحيلا و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم ، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم و رغباتهم و مشاعرهم للآخرين ، و هذا كله يؤثر سلبا على المؤسسة.

و من أجل ذلك ارتأينا في هذا الفصل إبراز مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة مع

تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، نتناول في كل مبحث ما يلي :

المبحث الأول : الاتصال الداخلي أنواعه ، اتجاهاته و وسائله.

المبحث الثاني : أهداف الاتصال الداخلي و معوقاته.

المبحث الثالث : دور الاتصال الداخلي و أهميته الإستراتيجية.

1.1. الاتصال الداخلي أنواعه ، اتجاهاته ووسائله

يعتبر الاتصال احد الوظائف و العمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل ، فأى قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.

1.1.1. الاتصال الداخلي وعناصره

1.1.1.1. الاتصال الداخلي :

بداية يجب التوضيح الاختلاف بين الاتصال و الإعلام، بحيث يعتبر الأول عملية تفاعلية بين المرسل و المستقبل، أما الإعلام فهو يتم عادة في اتجاه واحد دون البحث عن الصدى ، أو ما يسمى بالتغذية العكسية.

2.1.1.1. عناصر الاتصال

يتفق اغلب المتخصصين في مجال الاتصال على وجود عناصر أساسية تقوم عليها العملية الاتصالية الداخلية و هي :

1.2.1.1.1. المرسل (émetteur)

و هو مصدر المعلومات وهو الطرف الذي يقوم بالاتصال و يرسل المعلومات و الأفكار و المعاني إلى الأخر (المرسل)، و في نطاق العمل الإداري داخل المؤسسة قد يكون المرسل هو المدير المسؤول الذي يقوم بإصدار التعليمات و التوجيهات إلى موظفيه و في بعض الأحيان قد يكون المرسل هو موظف بقصد إبلاغ المسؤول بما لديه من معلومات و أخيرا قد يكون الاتصال صادرا عن موظف لزميله في نفس المستوى الوظيفي أو بين مدير إحدى المديریات و آخر بقصد تبادل الأفكار حول موضوع معين يهم مصلحة المؤسسة . [13] (ص 370)

2.2.1.1.1. المستقبل (le récepteur)

يستقبل الطرف الأخر الرسالة و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني و دلالات (فك الترميز).

إن هذه العمليات الإدراكية و ما يؤثر فيها من عناصر الشخصية و الدافعية و التعلم تحدد ما يفهمه و ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه و بناءا على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك. [14] (ص 26)

نفهم من خلال هذا إن الاتصال قد لا يقتصر فقط على عملية نقل المعلومات و الأفكار من المرسل إلى المستقبل في اتجاه أحادي و إنما يتضمن تبادلا فيما بينهما ، مما يؤكد على إن الاتصال عملية إدارية تعمل في اتجاه تشجيع المساهمة و المشاركة و الانسجام من اجل تحقيق برامج و أهداف المؤسسة.

3.2.1.1.1. الرسالة (le message)

و يمكن التعبير عن الرسالة بأنها الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار و معلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها و تمثل الرسالة في هذه الحالة الهدف الحقيقي لمرسلها و الذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي. [15] (ص 246)

4.2.1.1.1. القناة أو الوسيلة (le canal)

و هي الركن الأساسي و الوسطة المادية لنقل الرسالة و توصيل الرموز و نقل التعليمات أو المعلومات التي يتطلبها العمل. [16] (ص 20)

5.2.1.1.1. التغذية الرجعية (feed back)

و هي المعلومات المرتدة من المستلم أو بما تسمى التغذية العكسية ، حيث يقوم المستقبل ببناءا على ما تلقاه من معلومات و هنا و إدراكه و فهمه و تفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات ، و هنا ينقلب المستقبل إلى راسل لرسالة معينة و مستخدما وسائل معينة و يتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال. [17] (ص 141)

و تأخذ أشكال كثيرة أهمها [18] (ص 362):

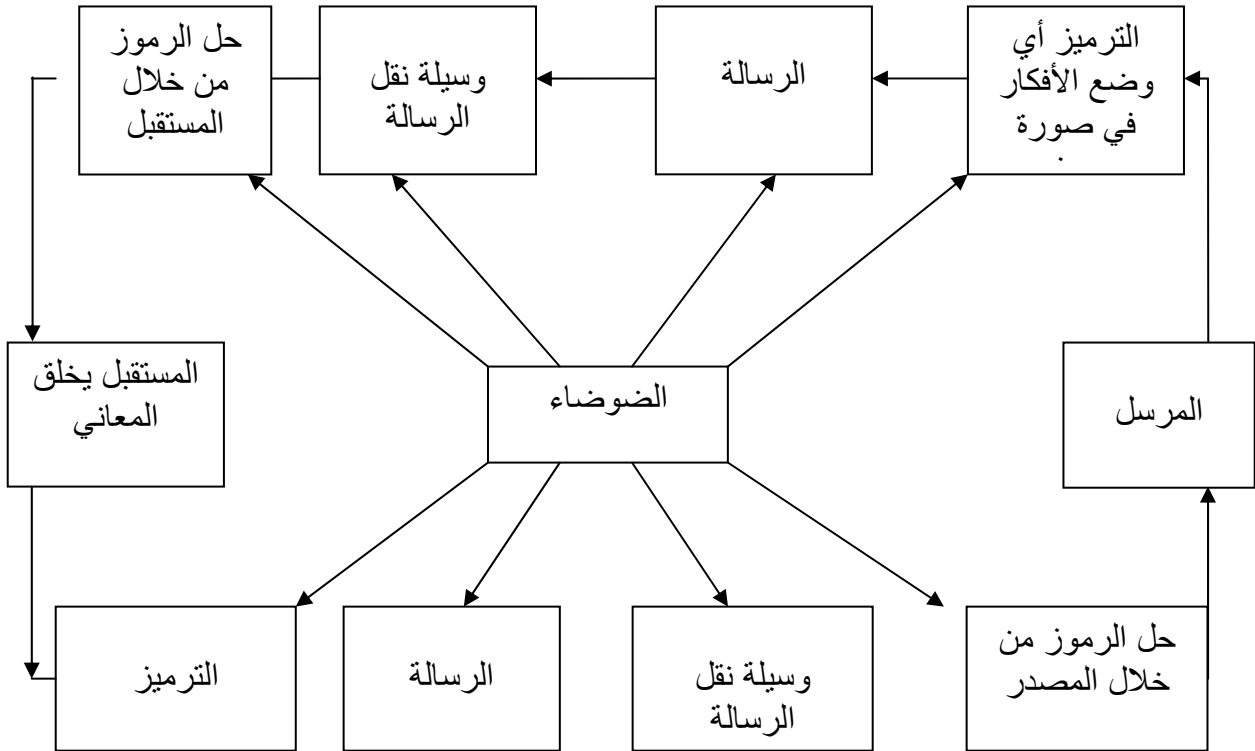
- الفهم الصحيح للرسالة و إصابة الهدف.
- الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة.
- طلب الاستفسار من المستقبل سواء بسبب الغموض أو عدم ملائمة الوسيلة أو وجود تشويش.

6.2.1.1.1 الضجيج

فكرة الضجيج تعود إلى جميع الظواهر (العوامل) التي تؤثر على الرسالة و تؤدي إلى صعوبة و عدم وضوح في العملية الاتصالية ، و قد تحدث هذه المؤثرات إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. [19] (ص 5)

فمثلا صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة .

و فيما يلي توضيح للعملية الاتصالية :



الشكل رقم 01 : نموذج مبسط لعملية الاتصال الداخلي [20] (ص 229)

2.1.1. أنواع الاتصال الداخلي و اتجاهاته

تتشعب الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة إلى :

1.2.1.1. الاتصال الرسمي

تتمثل عملية الاتصال الرسمي غالبا في تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للنسق وفقا للنظم و اللوائح المنظمة له و وفقا للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه ، قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها. [21] (ص 262)

و يأخذ الاتصال الرسمي في معظم الحالات الشكل الكتابي مثل التقارير، التعليمات، التوجيهات الاقتراحات ، الشكاوي و المرسلات الرسمية و غيرها و قد يكون شفويا مثل الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير و الإدارات المركزية و الفرعية و الأقسام مع معاونيهم مرة على الأقل كل أسبوع لتلقي المعلومات ، و إذا ما استعرضنا هذا النمط داخل منظمات العمل نجد انه يتميز في ثلاثة أشكال (اتجاهات) أساسية تمر من خلالها عملية الاتصال .

1.1.2.1.1. الاتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل)

و هذه الاتصالات تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها و يتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معين. [22] (ص 71)

2.1.2.1.1. الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى

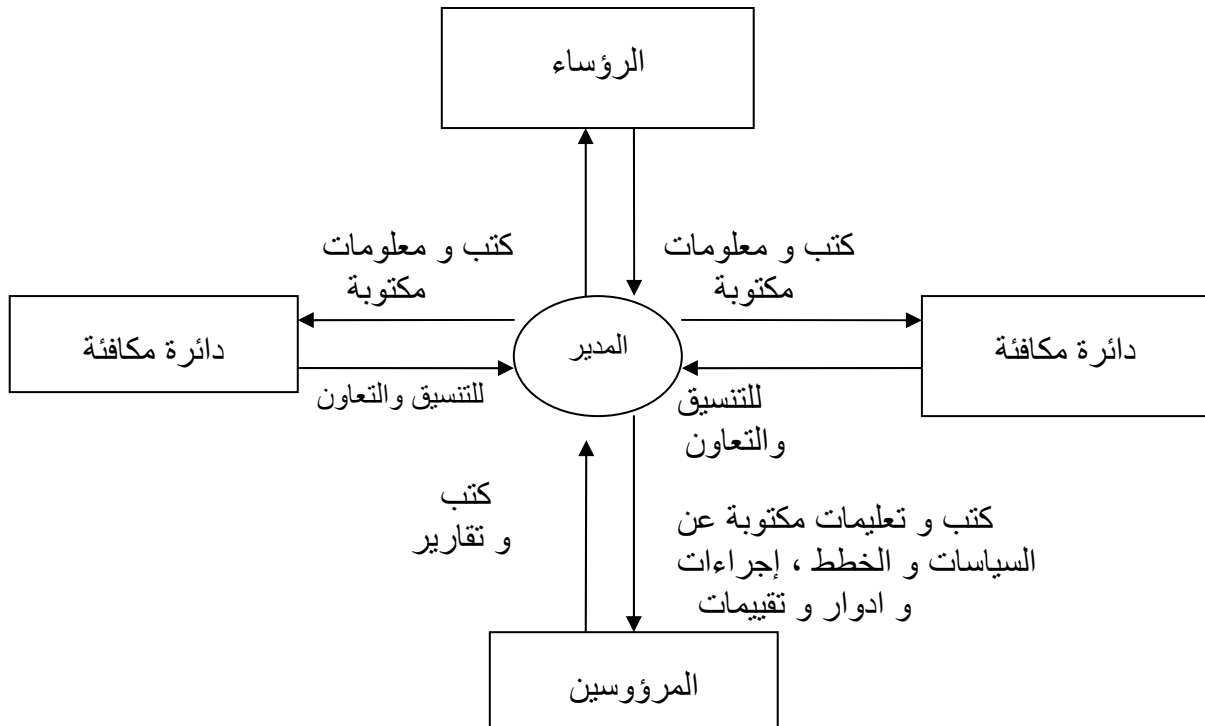
وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى و قد تتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برنامج أو قرارات معينة ، و هذا النوع من الاتصال يجيب على ثلاثة أهداف : التحقيق الكشف ، التنشيط . [23] (ص 91)

حيث يمكن تلخيص محتوى هذا النوع في النقاط التالية :

- طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة ومثال ذلك الاتصال من خلال الحوارات ، المناقشات ،الندوات المحاضرات.
- رفع شكاوي عن المشاكل الخاصة بالعمل.
- تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.

3.1.2.1.1. الاتصالات الأفقية (العرضية)

تلك الاتصالات التي تتم بين العمال في نفس المستوى الإداري بهدف التنسيق بين جهودهم كقيام رئيس قسم الإنتاج بالاتصال برئيس قسم التسويق في نفس المنظمة.[13] (ص 373)
الشكل الموالي يوضح قنوات الاتصال الرسمي :



شكل رقم 02 : قنوات الاتصال الرسمي [24] (ص 126)

2.2.1.1. الاتصال غير الرسمي

يعرف بهذا الاسم لأنه يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال إذ تتم بأسلوب غير رسمي. [25] (ص 270) .

و من أمثلة هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم و تستحوذ على تفكيرهم ، و قد تتضمن بعض الاتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات ما يؤدي إلى انتشار الإشاعة و تغيير الحقائق المتضمنة في تلك الرسائل.

3.1.1. وسائل الاتصال الداخلي

يتفق الكثير من المؤلفين على أن الاتصال داخل المؤسسة يعتمد على مجموعة من الوسائل المختلفة والمتباينة بتباين المؤسسات ولمكانتها فمنهم من قسمها حسب صيغة الاتصال أي الاتصالات الشفهية المكتوبة غير اللفظية إضافة إلى الوسائل السمعية البصرية.

1.3.1.1. الاتصال الشفهي

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث والمعلومات بين طرفي الاتصال بطريقة مباشرة وهو يعود من بين الوسائل أكثر استعمالاً بشكل رسمي أو غير رسمي نظراً لقدرته على تحقيق التواصل والانسجام والتفاعل بين مختلف الأقسام الإدارية للمؤسسة ولذلك تصنف الوسيلة الشفوية كأحدى وسائل الاتصال الأكثر سرعة وتأثيراً. [26] (ص 585)

1.1.3.1.1. الاجتماع

تتمثل الاجتماعات في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد بمناقشة أو دراسة أو بحث موضوع ما يهدف الوصول إلى نتائج معينة تخدم هذا الموضوع وتحقق الهدف من الاجتماع ونميز اجتماعات دورية وهي التي تعقد في مواعيد محددة وثابتة على مدار العام واجتماعات غير دورية وهي التي تعقد في مواعيد غير ثابتة أو غير دورية كلما دعت إليه الحاجة . [21] (ص 153)

2.1.3.1.1 .اللجنة

هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين، لجنة الاقتراحات ، لجنة الشكاوي، لجنة الترقيات ولجنة الرقابة على الجودة. [14] (ص 162)

3.1.3.1.1 .المقابلة

تعرف المقابلة بأنها نوع المناقشات تدور بين شخصين لتحقيق هدف معين ،عادة ما تتم بين الرئيس والمرووس في العمل وتهدف إلى إعطاء المعلومات أو الإطلاع عليها وبالتالي السماح للرؤساء والمرووسين بالتعبير عن آرائهم أو التنفيس عن مشاعرهم و تحسين نظم الإجراءات أو تطبيق سياسات جديدة وإزالة سوء التفاهم. [27] (ص 7)

4.1.3.1.1 .المؤتمرات

هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها أو مرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها، فالمؤتمر وسيلة من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهما حول موضوع يهتمون به.

5.1.3.1.1 .الندوة

هي عبارة عن مناقشة متكاملة من مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانبه المتعددة بحيث يتناوله كل منهم من زاوية معينة لذلك تعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل وبين المستقبل حول موضوع معين. [25] (ص 167-171) .

6.1.3.1.1 .الدعوة

هي وسيلة من وسائل الاتصال الداخلي قد تربط بنشاط آخر كالاتحاد و المؤتمرات لا بد من الإعداد الجيد لها.مثل دعوات الفطور مثلا.

2.3.1.1. الاتصال الكتابي

و هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد ، هذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل و يمكن شرح المعلومات و البيانات بعدة طرق مختلفة، مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعى الأمر ذلك و فيما يلي بعض الوسائل الكتابية المعتمدة من طرف المؤسسة :

1.2.3.1.1. لوحة الإعلانات

تفيد في بث و نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة و لإخبار العاملين بالأمر العاجلة و الهامة ، و بالتغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل و تعتبر جريدة الحائط احد أشكال لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر و تعليق العاملين.

2.2.3.1.1. المجلة

تستخدم المجلة او جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري بداخلها ، سواء كانت تمس العاملين أو الشركة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية و تعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك لعاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات و الأخبار و توجيه الأسئلة و كتابة التعليقات و غيرها .

3.2.3.1.1. رفوف القراءة

يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفا (كرفوف المكتبة) يوضع عليها كتيبات و نشرات تمس موضوعات تهتم العاملين ، و تشمل هذه النشرات الكتيبات و نشرات تمس موضوعات تهتم العاملين و تشمل على مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز ، نظام الترفيه ،لائحة التأمينات والمعاشات و غيرها.

كما تعد رفوف القراءة كوسيلة للترفيه عن العاملين في أوقات فراغهم و لامتناس تساولاتهم بدلا من توجيهها إلى المختصين إرهابهم بها خصوصا إذا كانوا مثقلين بالأعمال.[28]
(ص 353).

4.2.3.1.1.التقارير

و هي تحتوي معلومات ترفع من الأسفل إلى الأعلى لتيسر المستوى الإداري الأعلى لمتابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة ، و تتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق و الوضوح في عرضها و تحليلها و ما تتضمنه من معلومات . [29] (ص 444)

5.2.3.1.1.المذكرات

و هي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور و تميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد كما أنها وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد. [30] (ص 79)

6.2.3.1.1.التعليمة المصلحية

تعد من الأدوات الأكثر استعمالا في المؤسسات تهدف إلى تحديد قواعد العمل و التعليمات و الأوامر ، تصدر من أعلى القمة باتجاه أسفل الهرم ، لا بد أن يكون محتواها مختصرا و دقيقا و أن تكتب بلغة سهلة و واضحة لكي يفهمها الكل.

7.2.3.1.1.البرقيات الإعلامية

عبارة عن معلومات مدونة على الورق تهدف إلى إعلام الموظفين بطريقة سريعة و مختصرة عن أمور تخصهم و تخص مؤسستهم. [31] (ص 31)

2.2.3.1.1.صندوق الاقتراحات

عبارة عن صندوق توضع فيه اقتراحات و تساؤلات العمال يعتبر من وسائل الاتصال القديمة و المعمول بها بالمؤسسات و الأقل تكلفة من ناحية الاتصال التصاعدي ، لا بد أن يوضع الصندوق في مكان ظاهر و أن يحدد الموضوع الذي يتناوله لكي يتسنى لكل عامل معرفة الموضوع الذي يمكن أن يقدم اقتراحاته و تساؤلاته أو انتقاداته فيه. [32] (ص 52)

3.3.1.1. الاتصال غير اللفظي

لا يمكن مناقشة الاتصال بدون مناقشة الاتصالات غير اللفظية و التي تتضمن لغة البدن وهي عبارة عن حركات تحمل معنى ،مثل حركة رفع الحاجبين تعبر عن عدم التصديق ، هز الكتفين تعبر عن عدم الاهتمام ، نضرب جبهتنا تعبيراً عن النسيان ، و قد لا يمكن تحديد معنى محدد لحركة بدنية معينة ذلك أن حركة البدن أو وضعيته بحد ذاتها لا يوجد لها تفسير عالمي موحد و لكنها حينما ترتبط باللغة الملفوظة تعطي معنى اكبر لرسالة المرسل.

فإذا ما قرأت مثلا محضرا لجلسة اجتماع رؤساء الأقسام ، فانك لن تتمكن من النقاط تأثير ما قيل بنفس طريقة مشاهدتك شريط فيديو يعرض وقائع ذلك الاجتماع ، و يعود سبب ذلك إلى انك في حالة قراءتك لمحضر الاجتماع لن تتمكن من التعرف على كيفية استخدام الكلمات و كيف تم التعبير عنها. [33] [(ص 178)

و نهتم بالاتصال غير اللفظي لأن [34] :

- عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية يشكل احد المعوقات الاتصال الداخلي
- يمكن للتعبيرات غير اللفظية أن تكون وسيلة لتوضيح أو لتأكيد الرسالة اللفظية
- التعبيرات غير اللفظية أكثر ثباتا بالذاكرة لأنها ترى بالعين
- التعبيرات غير اللفظية أكثر قدرة على توصيل الاتجاهات و المشاعر.

4.3.1.1. وسائل الاتصال السمعية البصرية

إلى جانب الوسائل الشفهية و المكتوبة يعزز قطاع الاتصال بوسائل و تقنيات جديدة و متطورة أحدثت ثورة حقيقية في مجال الإعلام و الاتصال وقد اعتمدت عليها المؤسسة من أجل تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة مثل :

1.4.3.1.1. الفيديو

و الذي يعتبر كمكمل عصري لمجلة المؤسسة مهمته الأساسية كأداة للمراقبة جد مسموعة. [35] (ص 26) .

2.4.3.1.1. الهاتف

و هذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان و هناك بعض عيوب لتلك الوسيلة منها قصر مدة الاتصال حيث قد يكون هناك صعوبة أيضا في استيفاء بعض المعلومات أو البيانات.

3.4.3.1.1. الانترنت

هي شبكة داخلية لا تتعدى حدود المؤسسة و هي تتميز بمعظم خصائص الانترنت و لكن لا تتسم بأي علاقات مع أطراف خارجية ، تسهل ، تنمي و توسع التبادلات المعلوماتية بجميع أنواعها بين المتعاونين داخل المؤسسة و تمكنهم من تبادل المعلومات ، البيانات ، و الملفات المشتركة و الرسائل الالكترونية. لها عدة فوائد يمكن ذكر بعضها [36] (ص 24) :

- الاتصال المباشر و السريع بين الأفراد داخل المؤسسة مما يشجع على العمل الجماعي.
- تعتبر كمحرك بحث للوثائق و البيانات و المعلومات المرجعية المخزنة داخل قواعد البيانات.
- وسيلة متطورة مصاحبة للتسيير.
- تمكن الأفراد من التحاور الالكتروني في الوقت نفسه.
- تسمح للمبدعين الأفراد من نشر أفكارهم و خبراتهم و طرحها للنقاش على الشبكة فهي تشكل عامل تواصل.

و عليه نقول بان الاتصالات الداخلية تهدف إلى ضمان انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة ، و انتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ، فهو على عدة أشكال و أنماط : إما أن يكون رسميا و هو ما يطلب بالوثائق أو بالأوامر الرسمية ، و غالبا ما تكون من أعلى إلى أسفل في التنظيم الرسمي عبر قنوات مختلفة في الاتصال و درجة كبيرة من التأثير في الإدارة إضافة إلى الاتصال غير الرسمي و هو ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم أو عن أمالهم الخاصة و غيرها ، فمن هذا المنطلق نستطيع القول بان تأثيرات الاتصالات و تبادل المعلومات الإدارية ليس بالأمر الهين أو قليل التأثير ، فنظام الاتصال المتبع له تأثير على جودة الإدارة أو رداءتها.

2.1. أهداف الاتصال الداخلي و معوقاته

من بين التعاريف التي تحدد مفهوم المؤسسة " أن المؤسسة ابتكار اجتماعي لتحقيق أهداف معينة باستخدام الجهد الجماعي". [37] (ص 187)

ومن هذا التعريف نرى أن أهداف المؤسسة سوف يصعب تحقيقها في غياب نظام جيد للاتصالات، تنتقل من خلاله أهداف المؤسسة إلى الجماعات المسؤولة عن تنفيذها.

1.2.1. أهداف الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الدعائم الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في مزاولة كافة الأنظمة لإدارية ، الممارسات والعمليات التشغيلية المتخصصة و يمكن ذكر بعض أهداف الاتصال داخل المؤسسة :

- تمكين المرؤوسين: من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي يتم وضعها من أجل ذلك ، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين.

- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية كالتعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها. [38] (ص 287)

- تحقيق التناسق بين أجزاء المؤسسة : فبدون اتصال تنقسم العلاقة بين مختلف أجزاء المؤسسة وتميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف العامة [39]

- تحقيق الانتماء : يرجع إلى خلق و تكوين فريق عمل قوي ، متماسك ، متضامن ، مدعم وفعال يحافظ على نفس القيم أي افتراض هوية مشتركة للمؤسسة. [40] (ص 321)

- اتخاذ القرارات : وهذا على ضوء المعلومات التي تتاح للأفراد عن طريق الاتصال لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، ثم اتخاذ القرار الصائب وتقييم النتائج.

- تحقيق تمييز وقدرات وخبرات العاملين، فالاتصالات الجيدة تمكن من توصيل التوجيه والإرشاد المناسب للعاملين. والعمال على تنميتهم في مختلف المجالات، وهذا يحدث من خلال برامج التدريب، والتي يتم من خلالها توصيل الخبرات والمعلومات والمهارات إلى المشاركين في مثل هذه البرامج، كما تهدف الاتصالات إلى تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف الفئات في المؤسسة.

يمكن من وضع هذا ضمن جدول كما يلي :

جدول رقم 01 : أغراض الاتصال الداخلي [41] (ص 274)

الغرض	مسار اتجاه الاتصال
<ol style="list-style-type: none">1- توضيح رسالة المنظمة وأهدافها سياساتها.....الخ2- اطلاع المسؤولين على المنظمة: تاريخها تطورها ومستقبلها3- توصيل معلومات على العمليات اليومية4- تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة5- إعطاء الإرشادات والتوجيهات، والتدريب والتحفيز والتقسيم والثناء للمسؤولين وحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل	نازلة (من الرئيس للمسؤولين)
<ol style="list-style-type: none">1- التعبير عن آراء المسؤولين، وشكرهم ، ومشاكلهم2- تقديم اقتراحات لتحسين العمل3- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها.....الخ4- اطلاع الإدارة على حاجات المسؤولين وتطلعاتهم ورغباتهم5- المشاركة في اتخاذ القرارات6- طلب التوجيه والإرشاد7- توجيه الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بأساليب العمل وغيرها	صاعدة (من المسؤولين للرئيس)
<ol style="list-style-type: none">1- لتوثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية2- تحسين نوعية وفعالية القرارات3- لتنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة4- لحل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة	أفقية (بين الأفراد والوحدات)

2.2.1. معوقات الاتصال الداخلي

تتعرض عملية الاتصال إلى كثير من المشاكل و من أهمها عملية تحريف المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المستقبل، فلكي يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر و تحقق أهدافها يجب فهم كافة الصعوبات و العراقيل التي تؤثر على فاعليته مع إيجاد الإمكانيات لتجاوزها و التغلب عليها، لذا يمكن ذكر بعض معوقات الاتصال الداخلي كما يلي :

1.2.2.1. المعوقات الشخصية

و هذه المعوقات تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يتحملون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الاتصال و أهم هذه المعوقات :

- تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافهم الفردية و البيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها.
- الصعوبات النفسية : كميل الموظفين إلى العزلة و الانغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم و بين الإطارات العليا للمؤسسة.
- احتكار في المعلومات و عدم الإدلاء بها لزملائه حتى يظهر أمامهم بمظهر الخبير.
- الضغط على المرؤوسين : إن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين كإصدار القرارات و العمليات الخاصة بتسيير المؤسسة دون محاولة الاستماع إلى آراء و أفكار الآخرين. [42] (ص 241)
- ضغط الوقت : ليس لدى المدير أو الرئيس عادة وقت كاف للاتصال مع كل شخص، فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين مما يؤدي إلى بعض الصعوبات و سوء الفهم.
- سوء العلاقة بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال و فاعليته حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرقة أو ناقصة أو لا تناسب بسرعة. [43] (ص 261)

- سوء اختيار الرموز و الكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف.
- قصور في مهارات الاتصال : حيث يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل و المستقبل و من ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فعالية الاتصال مثل : مهارة الكتابة ، القراءة ، التحدث بطلاقة ، الإصغاء...الخ.

2.2.2.1. المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم :

إن للملامح التنظيمية تأثيراً على نوعية الاتصالات السائدة ، فغموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات المركزية و تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدراً كافياً من المعلومات، رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات ، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعمليات تحريف و حذف ذهاباً و إياباً من القاعدة إلى القمة. [44] (ص 52)

3.2.2.1. معوقات بيئية :

ويقصد بمعوقات البيئة تلك المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى البيئة الداخلية للمنظمة مثل تداخل اختصاصات في العمل و عدم تحديد الأهداف بدقة، الروتين الزائد و عدم ملائمة المكان أو الإضاءة.

- عدم وجود نشاط اجتماعي في المؤسسة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد و تحد من الاتصال بينهم ، فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال.
- الإفراط في طلب البيانات يؤدي إلى ضغط في المعلومات وبالتالي تعطيل قنوات الاتصال. أما البيئة الخارجية للمؤسسة فهي كل ما تتأثر به المؤسسة أو تؤثر فيه باعتبارها نظام مفتوح وتشمل عوامل البيئة الخارجية على جوانب متعددة منها :
- الجانب الاجتماعي والثقافي : يشمل عادات المجتمع وتقاليد، القيم السائدة في المنظمات وخارجها ونظرة المجتمع إليها والعرف السائد فيها حيث يؤثر ذلك في العملية الاتصالية.

- الموقع الجغرافي : إن المسافة الكبيرة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما ، خصوصا إذا كان هناك نقص في أدوات الاتصال الحديثة بحيث لا يستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ. [42] (ص 242)

- اللغة : إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها. [10] (ص 253)

3.1. دور الاتصال الداخلي و أهميته الإستراتيجية

أصبح الاتصال الداخلي في هذا العصر (عصر التكنولوجيا و المعلومات و الاتصال) الشغل الشاغل لكثير من المديرين ، لقدرة على خلق جو من الانسجام و الثقة بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، و كذا تحسين صورتها مع متعاملاتها و زبائنها ، تزايدت هذه الأهمية خاصة مع تأكيد الدراسات المتخصصة في مجال اتصال المؤسسة ، على أن الاتصال الداخلي يمثل أحد العوامل الأساسية لضمان التسيير الجيد للمؤسسة ، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها و مواجهة مشاكلها الداخلية ، بالإضافة إلى أنه يمثل مؤثرا هاما في مدى نجاح مؤسسة ما و تفوقها على مؤسسة أخرى لا توظف الاتصال بفعالية و ذكاء في ممارستها اليومية ، فتظهر مشاكل التسيير و تناقضاته الداخلية الكثيرة المؤثرة بشكل أو بآخر على مستوى أداء المؤسسة.

1.3.1. أهمية و دور الاتصال الداخلي في المؤسسة

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في كونه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية حيث يساهم في رفع الروح المعنوية للفريق الواحد في العمل كما تساعد سهولة و وضوح عملية الاتصال الداخلي إلى الاطلاع على الحقائق و تفادي الآثار السلبية للإشاعات ، وكذا على توضيح المهام و مواقع المسؤولية و التعرف على الحقوق و الواجبات. و بالتالي تحقيق التنسيق حتى تستطيع كل وحدة إدارية من وحدات المؤسسة أن تتعرف على ما تقوم به الوحدات الأخرى و بذلك تتجنب هذه الوحدات التكرار و الازدواج

فيما تقوم به من أنشطة ، إضافة إلى تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و ربطها ببعضها البعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف [46] (ص 252)

إضافة إلى ما سبق نبين فيما يلي بعض أدوار الاتصال الداخلي في المؤسسة.

1.1.3.1. دور الاتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع (النزاع) ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الإنساني ، فمنها النزاع الناشئ بين أصحاب المؤسسة وبين العاملين والنزاع الناشئ بين إدارات بعضها البعض وبين الرؤساء والمرؤوسين [47] (ص 313) ، إلا أن هذا الصراع قد يكون قوة إيجابية كما قد يكون قوة سلبية يعني ذلك أن بعض درجات الصراع قد تكون مرغوبة و مفيدة إذا ما تم استخدامها كأداة لإحداث التغيير و التطوير، على سبيل المثال توجد بعض المؤشرات التي قد تدل على أن الصراع يزيد من جودة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات.

و من ثم فإن القضية الجوهرية ليست الصراع في حد ذاته ولكن الطريقة التي يدار بها الصراع ، و في ضوء هذا المدخل فإنه يمكن تعريف الصراع في ضوء أثاره المحتملة على المؤسسات والتي قد تكون إيجابية أو سلبية ، فالصراع الفعال (الإيجابي) هو مواجهة بين جماعتين أو أكثر يؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء التنظيمي، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة إدراك المشكلة موضوع الدراسة، كما قد يتولد عنه محاولات أكثر شمولاً وإيجابية في البحث عن الحلول، إضافة إلى تيسير و دعم التغييرات الإيجابية و محاولة التكيف و جهود الابتكار، مما يؤدي إلى فتح قنوات جديدة للاتصال و تدعيمه ، أما الصراع غير المنتج (السلبي) : فهو أي مواجهة أو تعامل يتم بين الجماعات ، يترتب عليه إحداث ضرر للتنظيم أو إعاقته عن تحقيق الأهداف الرسمية. [48] (ص 482)

و نظراً لخطورة هذا الصراع فإن الإدارة يجب أن تتصدى له و تحاول الحد منه أو القضاء على أسبابه و من هنا تبرز فعالية الاتصال الداخلي وكفاءة في التخفيف من حدة هذا النزاع ، و لتحقيق هذا الهدف يمكن إتباع الأساليب التالية أو بعض منها :

- أسلوب التعاون : و يعد هذا الأسلوب من الأفضل أساليب إدارة الصراع و أصعبها. فكل طرف يسعى إلى تحقيق أهدافه و في نفس الوقت الحفاظ على علاقات ودية بين الطرفين فهو أسلوب يجمع بين التعاون و الحزم يتطلب هذا النوع من أساليب إدارة الصراع خلق جو من الثقة و إعلان الأهداف الحقيقية و الرغبة في الابتكار للوصول إلى تسوية للخلاف ، و حتى يتحقق التعاون بين أطراف الصراع، لابد من توفر مجموعة من الشروط منها :

رغبة كل الأطراف في التسوية و حل المشكلة.

الرغبة في الوصول إلى جذور المشكلة ، و معرفة عناصر الخلاف.
تفهم وجهات نظر الآخرين و الاعتراف بمصالحهم.

- إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية.
- استخدام السلطة الرسمية في إجبار الأطراف على قبول حل معين.
- تشجيع التفاوض و الحوار بين أطراف الصراع من أجل تحقيق الفائدة للجميع. [49] (ص 81)

2.1.3.1. دور الاتصال الداخلي و أهميته في توفير المعلومات لاتخاذ القرار

للاتصال دور هام جدا في عملية اتخاذ القرارات ، فعملية بناء القرار بمراحلها المختلفة تتوقف دون شك على وجود منافذ جيدة و واضحة للاتصال تكفل نقل البيانات و المعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أول بأول.

كما تعتبر عملية بناء القرار دور من ادوار الاتصال ، فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس أدراج المدير ، و لم تتم عملية نقله و توصيله إلى من يهمهم من وحدات و أفراد ، و عليه بقي أن نشير إلى أن أهمية الربط بين عمليتي اتخاذ القرار والاتصال، فيما بينها و ذلك من خلال الدور التكاملي بين العملتين في ربط كافة عناصر المؤسسة من جهة ، إلى جانب التفاعل و التداخل بين العملتين من جهة أخرى، و تعتبر كل من عملية اتخاذ القرارات و عملية الاتصالات بمثابة ضرورة حيوية و دعائم أساسية في مزاوله كافة الممارسات و الأنشطة الإدارية الأخرى، إلى جانب العمليات التشغيلية المتخصصة ، و كما يلزم مزاوله الاتصال بشأن عملية اتخاذ القرارات تطبيق القرارات الناشئة عنها فإنه يلزم اتخاذ قرارات عديدة بشأن عملية الاتصالات. [47] (ص 338)

3.1.3.1. دور الاتصال الداخلي في مجال الرقابة

تعرف الرقابة الإدارية: بأنها تقييم الانجاز المتحقق (النتائج الفعلية) وفقا للأهداف المرسومة و مقارنتها مع ما كان متوقع حدوثه (النتائج المرغوبة) لمعرفة أسباب الانحراف و اتخاذ فعل أو إجراء تصحيحي.

فالاتصال هو الجانب الديناميكي الحركي لوظيفة الرقابة فهو بصفة دائمة يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء و الكشف عن الانحرافات و عن لم يكشف عن السبب و لكن يبين متى انحرفت المؤسسة عن طريقها حيث قد يتطلب الأمر سلسلة من الإجراءات التصحيحية.

الاتصال كوظيفة رقابية يخدم أربعة أغراض و هي [50] (ص 510):

- توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية و الضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.
- توفير المعلومات لإدارة المؤسسة بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفاعلية.
- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي بما في ذلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر على منتجات الشركة و خدماتها.
- إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط حيث قد لا تساعد التقارير الرسمية و المكتوبة في تحقيق ذلك.

فوجود نظام حديث و متكامل للاتصال يعد أمرا ضروريا لنقل المعلومات و الأوامر و البلاغات واستقبال النتائج و اتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات ،وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ،مساعديه و مرؤوسيه في عملية الإشراف، التوجيه، الرقابة، و المراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته و جهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه و بينهم وسرعة الإبلاغ عن الأحداث و اتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام اتصال جيد وحديث يربط أجزاء المؤسسة و أفرادها ببعضهم البعض.

بعض الأساليب الاتصالية للرقابة :

- الملاحظة الشخصية : و هي أسلوب يستخدمه المدير لحصول على معلومات رقابية ملائمة في جميع مجالات استخدام الرقابة ، ففي الأقسام الإدارية في المؤسسات مثلا : يعتمد المدير كثيرا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج أعمالهم و من خلال مشاهدة العاملين و الاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية و توجيه الأسئلة إليهم و تقييم إجاباتهم. [51] (ص 189)
- التقارير الرقابية : و هي التقارير التي يرفعها المرؤوسون عن سير الأعمال و المشاكل التي تواجه العمل و يتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية وأهم هذه التقارير المثيرة للجدل هي التقارير السنوية التي تحرر عن أداء الموظفين .
- الزيارات الميدانية : عادة ما يخطر ببال المراقب (من يحقق له المراقبة) أن يتأكد بنفسه عن حسن سير العمل و سلامة التنفيذ و انضباطية العاملين في الدوام، هذه الزيارات عادة ما تتم إما بصورة مفاجئة أو معتادة فالمدير مثلا قد يقوم بالزيارة، المفاجئة لمكان العمل في وقت غير محدد. [51] (ص 193)

4.1.3.1. دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات التنظيمية

إن اتصالات الأزمة تحتل أهمية بالغة في المؤسسة بحيث تمثل أحد الأسلحة الهامة في مواجهة الأزمات ، و حسن الاتصال قادر في كثير من الظروف على مواجهة الأزمة و القضاء عليها ، و الاتصال هنا يعني توفير المعلومات اللازمة عن الأزمة للأطراف ذات العلاقة بالأزمة و نميز اتصالات قبل الأزمة، أثناء الأزمة ، بعد الأزمة. [52] (ص 41)

إن إرسال نظام إعلامي فعال يمكن من توقع الأزمات هو أمر أساسي و جوهري بحيث يساعد على التدخل في الوقت المناسب قبل حدوث الأزمة و يمكن التعبير عنه بنظام اليقظة الخاص بالأزمات التنظيمية ، إن دور هذا النظام هو مد المسير بصفة دائمة بمعلومات تؤثر على حالة جو العمل و هل يستدعي التدخل القبلي و بأية طريقة و ما هي الأدوات المناسبة لذلك ؟

و مما لا شك فيه أن الاتصال يكمل دور الإعلام من حيث أنه أداة تمكن من فهم الرسائل المختلفة التي تصل من مختلف مواقع التنظيم و محاولة تحليل الدلالات التي تحملها ثم اتخاذ ما يناسب الوضعية من إجراءات وقائية أو علاجية.

كما أن إشراك أفراد التنظيم في توصيل المعلومات فهمها و البحث عن الوسائل الأقل تكلفة للوقاية من الأزمات التنظيمية أو عند الحاجة لعلاج الوضع الناتج عن ذلك، يعتبر عمل اتصالي هام و ضروري لا يمكن الاستغناء عنه. [53] (ص 45)

أما بالنسبة للاتصالات أثناء الأزمة فهي تسعى إلى تحقيق محاولة عدم اتساع الأزمة و تعقيدها الناتج عن الإشاعات عادة و ذلك بتفادي هذه الأخيرة، و بصفة مختصرة يمكن القول أن الاتصالات أثناء الأزمة تهدف إلى إيجاد ثقة من قبل كل الأطراف المعنية التي لها علاقة بالأزمة، من أجل تفادي أي أضرار قد تنجم من طرفها و بالتالي التقليل من الخسائر التي قد تنجم عن الأزمة و هي تعتمد في ذلك على جانبين هما :

- جانب إخباري : يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة و التعريف بنتائج مواجهتها و محاولة التصدي لها و مدى نجاح في ذلك و يتم ذلك بنقل المعلومات إلى الأطراف المعنية و إحاطتهم بما يحدث.

- جانب توجيهي : و هذا الجانب أهم و أخطر الجوانب إذ أن المنظمة أثناء الأزمة تكون في حاجة إلى أي دعم و تأييد من كافة الأطراف المعنية بالأزمة سواء لتأثر مصالحهم بها أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم، و من خلال تنمية الوعي و الإدراك بخطورة الأزمة تتكون لديهم قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين. [54] (ص 112)

و من بين الإستراتيجيات الحديثة في مواجهة الأزمات ما يلي :

- فرق العمل : حيث إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية التسويقية، البشرية، المالية، السياسية و القانونية) فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب و يقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به و نميز :

أ- فرق عمل مؤقتة : يتم تشكيلها الأزمة عابرة و وحيدة، و عند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل.

ب- فرق عمل دائمة : حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جدا لحلها فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية ، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر ، و ذلك في حالة تعرض المؤسسة لأزمات أو إفلاس، و مشاكل حادة، و هذه المجالس تتميز بأنها موازية للمجلس الرئيسي و تضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل المؤسسة.

- المشاركة الديمقراطية : يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري و في بيئة تفضل الحرية السياسية و الاقتصادية، و في مؤسسة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه و بين العمال. [55] (ص 95).

أما الاتصالات بعد الأزمة : فتلعب دور أساسي لإدارة الأزمة ألا و هو محاولة التعلم من الأزمة التي مرت بها المؤسسة تركز على التفسير و تحليل الدروس المأخوذة من تجربة الأزمة من أجل تحسين قدراتها في الوقاية و الاستعداد لأزمات مماثلة إضافة إلى تقييم الاتصالات.

وهذه بعض الأسئلة التي يمكن طرحها عن تقييم الأداء في مجال الاتصالات بعد الأزمة :

- كيف استجابت المؤسسة للأزمة عن طريق الاتصالات ؟

- هل نقلت الرسالة إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة ؟

- ما هي الرسائل التي كانت أكثر فعالية في تلطيف حدة الأزمة ؟

إضافة إلى استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة و بالأخص الموظفون حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على رأيهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة ، و كذا الاستفهام حول النقائص الموجودة بها.

5.1.3.1. دور الاتصال الداخلي في الإبداع و تفعيل المعرفة

يقوم الاتصال الداخلي بتوفير الأرضية المناسبة لتبادل الآراء و الأفكار و التوجيه عن طريق المعلومات التي يهيؤها فهو يهدف إلى تحقيق التكامل في العناصر الداخلية للمؤسسة ، فنجاح الاتصال الخارجي متوقف على مدى تحقيقه على المستوى الداخلي الذي يؤثر مباشرة على صياغة إستراتيجية ، أهداف و قرارات المنظمة ، و بما أن هدف المنظمة هو الوصول إلى درجة التفوق و التميز التنافسي المستمر ، عليها الاهتمام بتفعيل كفاءاتها الداخلية لخدمة ما تطمح إليه.

إن العمل بطريقة أكثر فعالية و نجاعة تقوم على آليات التعاون و التكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المؤسسة ، يبرز دور الاتصال الداخلي في ذلك ، حيث يمكن رصد مختلف المعارف و المهارات بين الأفراد و تحقيق التكامل فيما بينهم لا سيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه و بقدراته الفكرية و الذهنية أو التجارب التي يمر بها ، فوجود الاتصال الداخلي يخلق نوع من التواصل بين هذه المعارف التي تختلف من فرد لآخر و بالتالي الاحتكاك بينهم يساعد على خلق الانسجام و الاندماج لخدمة الأهداف المشتركة ، فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها و تجسيدها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المؤسسة ، وهذا لن يكون في غياب الاتصال الداخلي الذي يسمح بفهم و استيعاب الفكرة المراد تحقيقها و بذلك تتلاقى المعارف و الأفكار مما يتيح العديد من البدائل المعرفية للاختيار. [56] (ص 57).

فالمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات و حل المشكلات من شأنه أن يؤثر على السلوك الإبداعي في المؤسسة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة و تطويرها ، حمايتها و تقديرها ، لقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي [10] (ص 395-396) :

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار النقاش الحر و العمل على الاهتمام بآراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار و مناقشتها.

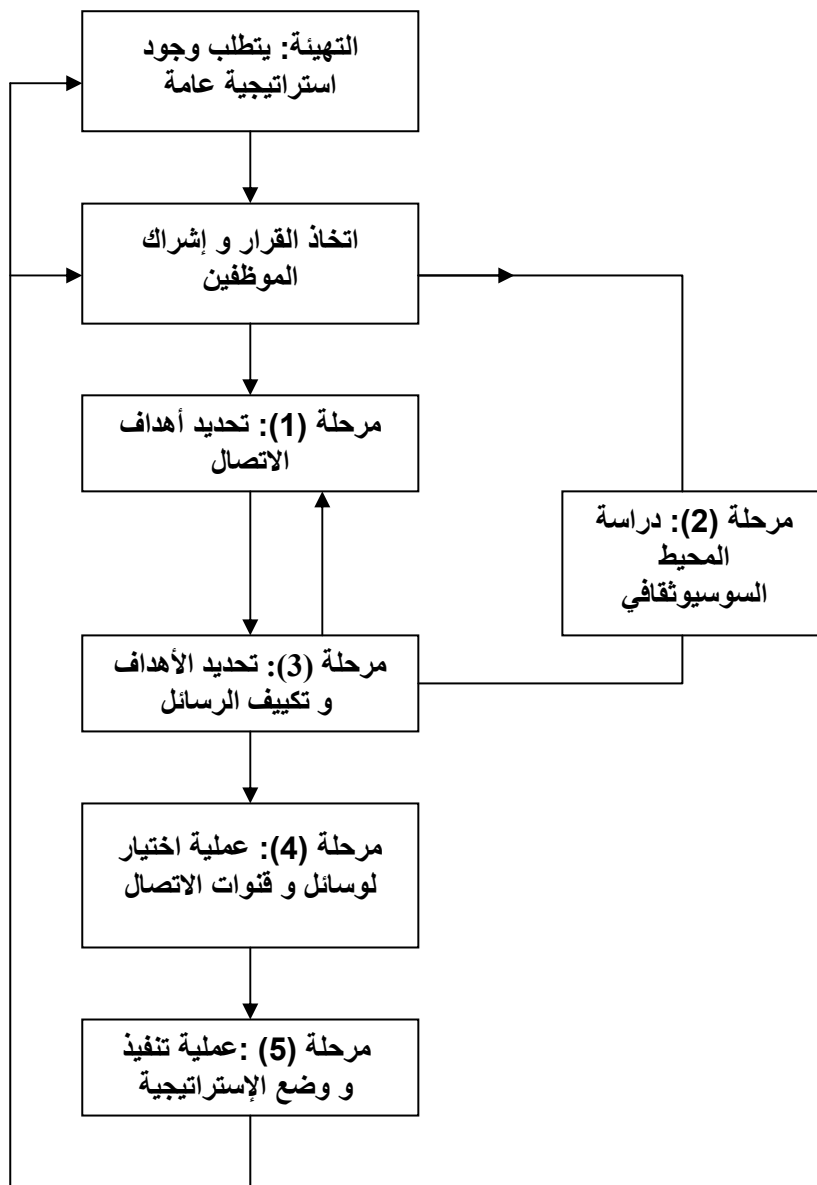
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

و بصفة عامة يعد الاتصال الداخلي من المتطلبات اللازمة و الضرورية للإبداع التنظيمي.

2.3.1. إستراتيجية الاتصال الداخلي

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة أي تصميمه وفق خطة معينة تنسجم و إمكانات المؤسسة و أهدافها القريبة و البعيدة لضمان السير الحسن لمهامها و وظائفها و توفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المؤسسة إلى أحسن النتائج و بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها .

و لوضع إستراتيجية الاتصال الداخلي تقتضي مجموعة من الخطوات كما هي موضحة في الشكل الموالي :



1.2.3.1. تحديد الأهداف الأساسية للاتصال الداخلي

أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف ، و أهداف إستراتيجية تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير و التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عمليا لضمان التسيير الجيد للمؤسسة ، انطلاقا من أن التسيير و الاتصال فعلا ممتلازمان في إدارة و شؤون وأعمال المؤسسة و يمكن ذكر بعض الأهداف: [58] (ص 60)

- تعبئة الموظف و تحسسيه بدوره و أهميته داخل المؤسسة.
- تلبية حاجات الجمهور الداخلي من المعلومات لتمكينه من أداء دوره الوظيفي على أكمل وجه.
- المحافظة على هوية المؤسسة و تكريس ثقافتها.
- تقوية الأداء الفردي و تدعيم التضامن الجماعي أي روح الانتماء إلى المؤسسة.
- تهيئة الموظف لقبول التغييرات التي تحدث في المؤسسة.
- المساهمة في خلق جو من الثقة بين الموظف و المسير.
- إعطاء الفرصة لكل عنصر موجود داخل المؤسسة ، للتعبير عن رأيه فيما يخص طريقة تسيير المؤسسة و كذا القضايا الهامة المتعلقة بها.

2.2.3.1. دراسة المحيط السوسيو ثقافي

تقتضي الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة التعرف على المحيط الاجتماعي الثقافي للمؤسسة و تتم هذه الخطوة على جانبين : الأول يتعلق بالصورة التي تقدمها المؤسسة لمحيطها الخارجي ، أما الجانب الثاني فيتمثل في البحث على الصورة و الشخصية الثقافية الداخلية للمؤسسة ، حيث تمكننا دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة من بلوغ خمسة أهداف رئيسية :

1.2.2.3.1. تحديد شخصية و صورة المؤسسة

1.1.2.2.3.1. شخصية المؤسسة :

تمتلك المؤسسة بصفاتها شخص معنوي شخصية و هوية ضمن محيطها الداخلي و الخارجي، و الشخصية القوية للمؤسسة تظهر من خلال ما يلي :

1.1.1.2.2.3.1. الشخصية الطبيعية

و تتكون من :

- البنى : و التي تشمل طبيعة و مكونات المؤسسة مثل :
الوضعية القانونية ، فروعها وحداتها ، حجمها ، تنظيمها ، عدد المستخدمين ، أصولها و خصومها.
[57] (ص 61)

أظهرت الدراسات أن المحيط العمالي غالبا ما تنقصه المعلومات حول بنى المؤسسة فقليل هم الأجراء اللذين لديهم تصور شامل حول بنية مؤسستهم ، إذ أن المعلومات الرسمية لا تأخذ طابعا استثماريا فهي تثبت في الجريدة المختصة التي لا تخص بمقروئية كبيرة لدى المستخدمين ، كما أن المطبوعات الموجهة لخارج المؤسسة هي قليلة البث بين الأجراء .
هذا العامل لديه مفعول سلبي على المؤسسة إذ أنها لا يمكن أن تكتسب و تكون شخصيتها إلا من خلال الإدراك و الانسجام الجماعي للأفراد المكونين لها .

- الأنظمة : و تشكل طرق عمل المؤسسة و تشمل :
 - أنظمة التسيير
 - أنظمة القيادة
 - أنظمة الأجور
 - أنظمة الإنتاج
 - أنظمة العلاقات الإنسانية

و تسمح الدراسة السوسيو ثقافية بتشخيص الأنظمة المستعملة من قبل المؤسسة إذ أن المستخدمين بحاجة إلى معالم واضحة للاستمرارية في العمل.

2.1.1.2.2.3.1. الشخصية المعنوية و الثقافية

تظهر من خلال :

- التاريخ : يفسر تاريخ المؤسسات بعض الذهنيات و التصرفات داخل المؤسسة فتاريخ معروف و مقبول و معترف به يسمح ببناء رسائل اتصالية على إجماع ذاتي للمستخدمين مما يسهل عملية التلقي و التصور. [59] (ص 144) .

- جماعات الانتماء : يحتاج الفرد داخل أية مؤسسة الانتماء إلى جماعة تحمل نفس الاهتمام و تتقاسم قيم مشتركة ، و اختلاف جماعات الانتماء قد يؤدي إلى الدخول في مواجهات.
- القيم : تتعلق القيم بالمؤسسة و نقصد بها المبادئ التي تقود عمل المؤسسة ، و عمل المستخدمين في إطارها.
- الإشاعات : و تعد عنصرا مكونا لشخصية المؤسسة و هي مؤشر على نقص الاتصال بين بعض جماعات الانتماء و أيضا على فعالية الاتصال الموازي (الاتصال غير الرسمي) و من الضروري ملاحظتها خلال الدراسة السوسيو ثقافية للمؤسسة.

2.1.2.2.3.1. صورة المؤسسة

لا يمكن للإستراتيجية الاتصالية أن تكون مجرد نظام سطحي ، فلكي يكون لها مصداقية عليها أن تأخذ جذورها من تاريخ و ثقافة و شخصية المؤسسة لهذا لا يمكن فصل الإستراتيجية الاتصالية عن صورة المؤسسة ، مثل مدى قرب المؤسسة من مستخدميها و كذا شعور انتماء المستخدمين لمؤسستهم

2.2.2.3.1 . تصحيح الأهداف الاتصالية

يجب إعادة النظر في الأهداف الاتصالية المسطرة من قبل مسيري المؤسسة انطلاقا من نتائج الدراسة السوسيو ثقافية التي يجب أن توضح ما يلي :

- آمال و تطلعات المستخدمين في مجال الاتصال .
- الحاجات الملاحظة و التي يتم التعبير عنها .
- مخاطر معارضة الصورة الداخلية للمؤسسة كما هي معاشة داخليا .
- خطورة ظهور صعوبات أو الفشل الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة إذا قررت الاحتفاظ بأهداف تتعارض و التوجه العام للمستخدمين.

تقدم نتائج الدراسة إلى الجهة المسيرة لتعيد النظر في الأهداف المسطرة في المرحلة الأولى.

3.2.2.3.1. تشخيص القنوات الإعلامية

يقتضي وضع إستراتيجية اتصالية داخل المؤسسة إنشاء أو استعمال القنوات الاتصالية و وضع قنوات اتصالية جديدة ، مع الاستعمال الجيد للقنوات المتوفرة يتطلب معرفة بسيرورة المعلومات .

والدراسة السوسيوثقافية لابد أن تضع خريطة للقنوات الاتصالية الرسمية و غير الرسمية من خلال إبرازها ما يلي [57](ص 64):

- المرسلون الرسميون في كل المستويات.
- المرسلون غير الرسميين في كل المستويات.
- الاتصال الرسميين و غير الرسميين، و طريقة عملهم.
- الجمهور المستهدف غالبا من طرف المرسلين الرسميين و المرسلين غير الرسميين.
- المستقبلون أو الملتقطون الرسميون و غير الرسميين.
- اضطرابات عمل القناة الرسمية للاتصال.
- عقد و انسدادات الاتصال.

4.2.2.3.1. إنجاز الدراسة السوسيوثقافية

1.4.2.2.3.1. الدراسة الوثائقية

و تسمح بالتعرف على الجزء الظاهر داخل المؤسسة, إذ تقدم بيانات توضيحية للنمط الثقافي الاتصالي السائد.

2.4.2.2.3.1. الحوارات الفردية غير مباشرة

و تسمح بالتعرف إلى نظرة المستخدمين لمؤسستهم, حيث يعمل المستجوب في هذه اللقاءات على إدراج الشخص للتحدث عن مؤسسته و مصلحته و عمله.

3.4.2.2.3.1. الحوارات الجماعية غير المباشرة

و يقوم الأفراد خلال هذه اللقاءات بتبادل للآراء حول القضايا التي يطرحها نشاط الجلسة.

1.3.4.2.2.3.1. ملاحظات من خلال زيارة المؤسسة

و تسمح هذه الزيارة من الاطلاع على الجو العام، والتأكد من بعض النقاط الواردة خلال الحوارات غير المباشرة الفردية و الجماعية. [59] (ص 150)

2.3.4.2.2.3.1. تحليل وفرز النتائج

ويسمح لنا باستخراج :

- المقاييس المحددة لشخصية المؤسسة.
- الصورة الداخلية للمؤسسة.
- قنوات الاتصال داخل المؤسسة.
- تصورات المستخدمين حول الاتصال.
- النقائص المتعلقة بشخصية المؤسسة.

5.2.2.3.1. اتخاذ القرار على مستوى القمة

تقدم نتائج الدراسة السوسيو-ثقافية إلى الجهة المسيرة، و ستقوم على ضوءها بالتحديد النهائي للأهداف الشخصية الداخلية التي ستظهر عليها المؤسسة، و يمكن للجهة المسيرة في هذه المرحلة أن تقرر إنشاء ما يعرف بفرقة القيادة : " فلبوغ الأهداف و إحداث التغيير لا يجب النظر إلى الإستراتيجية الاتصالية كنتيجة لإدارة المسيرة فقط، بل أيضا كانعكاس لانشغالات و تطلعات المستخدمين"، و يتكون فريق القيادة من :

- ستة أو سبعة ممثلين للعمال.
- ممثل عن القيادة.
- مستشار خارجي مكلف بتنشيط الاجتماعات ، تقديم النصائح و الدعم لفرق العمل.

3.2.3.1. تشخيص الجمهور المستهدف (المستقبل) و تكييف الرسائل

نعني بالجمهور المستهدف الأشخاص أو الجماعات المتناسقة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية و لكل جمهور مستهدف داخل المؤسسة يجب اختيار الرسالة أو الرسائل الموجهة خصيصا له انطلاقا من الأهداف الاتصالية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى .

و تخضع عملية إعداد الرسائل للمبادئ التالية :

- يجب أن تكون الرسائل واضحة ، و ذات مصداقية و مختلفة و قابلة للفهم و الإدراك
 - يجب أن تتوافق الرسائل و حقيقة المؤسسة المعاشة من قبل المستخدمين حتى لا تفقد مصداقيتها
- [59] (ص 153)

4.2.3.1. اختيار قنوات و وسطاء الاتصال

إن فعالية الاتصال الداخلي و قدرته على أداء دوره التنظيمي في تسيير المؤسسة ، مرتبط بدرجة كبيرة بالاختيار الجيد للوسيلة المناسبة القادرة على إيصال المعلومة في وقتها اللازم للشخص أو الهيئة المناسبة ، و اختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال ، طبيعة الأفراد ، موضوع عملية الاتصال و العلاقات بينهم و سرعة وسيلة الاتصال و تكلفتها. [60] (ص 453)

و يضاف إلى هذا قدرتها على إحداث التأثير في مواقف و سلوكيات الأفراد و المجموعات و إقناعهم بضرورة التغيير أو التعديل الذي يهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة وهو ما يعني مصلحتهم الشخصية. [58] (ص 61)

أما الوسطاء بين المرسل و المستقبل وهم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل ، و قد يكونوا أشخاص أو جماعات ، و قبل يكونوا هؤلاء وسطاء فهم أولاً مستقبلين و يطلب منهم إحياء المعلومة و إعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم.

و اختيار هؤلاء يكون حسب الهدف من الرسالة التي يقومون بإيصالها وهنا يراعي عدد الوسطاء حيث عادة ما تتناقض المعلومة أو تأخذ تأويلات معينة غير أصلها كلما كانت سلسلة الوسطاء أكثر عددا .

5.2.3.1. عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال

تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد في مدّة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، و عادة ما تكون خطط إستراتيجية منزلقة، و فيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية و متابعتها، ابتداء من الأهداف ، و الخلايا الاتصالية ، و المستهدفين و الوسائل، الوسطاء و التواريخ ، إلى التكاليف المتعلقة بها، و الحدود أو القيود الممكن تواجها العملية الاتصالية.

و عملية إعداد الخطة العملية للاتصال و تنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة، و عادة ما تكون مجموعة عمل ، و يحدد لها رئيس و هو المسؤول أمام الإدارة في المؤسسة ، عن مختلف الأعمال الموكلة للجنة و نتائجها. [61] (ص 81).

لكن من الضروري جدا للمؤسسة أخذ بعض العناصر بعين الاعتبار عند إعداد و تنفيذ الإستراتيجية:

- متابعة خطة الاتصال الداخلي: و تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح الاتصال الداخلي و التعرف على الجوانب التي تم الوصول إليها و الجوانب الأخرى التي لم يتحقق فيها النجاح و دراسة الأسباب من وراء ذلك الداخلي الذي يستلزم مشاركة جميع مسؤولي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، و مراقبة جميع الآجال المحددة لتحقيق خطة الاتصال الداخلي حسب الأولويات المحددة. [62] (ص 249)

- معرفة نقاط القوة و الضعف الموجودة في برنامج الاتصال الداخلي: إن معرفة و تحليل جوانب القوة و الضعف الموجودة في برنامج الاتصال الداخلي تمكن المسؤول على تطبيق هذا البرنامج، استثمار نقاط القوة الموجودة فيه لصالح المؤسسة مما يمكنها من تحقيق أهدافها القريبة و البعيدة و هذا في الوقت الذي يحاول فيه أيضا معالجة النقاط السلبية (التغيرات) التي تضمنها البرنامج ، فالاتصال هو استثمار على المدى الطويل [63] (ص 8)

- معرفة معوقات الاتصال الداخلي و إمكانات تجاوزها : تتعرض عملية الاتصال إلى كثير من المشاكل ، و من أهمها عملية تشويه المعلومات في رحلتها من المرسل أو المصدر إلى أن تصل إلى المستقبل، لذلك فإن فهم المشاكل التي تتعرض لها عملية الاتصال تمكننا من التغلب عليها.

- تحديد ميزانية مخصصة للاتصال الداخلي : من الضروري جدا تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها تطبيق برنامج الاتصال الداخلي لكن ينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه الميزانية قد تعرف مشاكل أو اختلالات لأسباب أو لأخرى ، بمعنى أن الاتصال يتعامل مع واقع مزدوج وهو ما يعرف بواقع الطوارئ الذي يتولد عن بعض الأحداث غير المتوقعة التي قد تعرفها المؤسسة ، وواقع آخر مسير للمؤسسة إذن الاتصال الداخلي يجب أن يكون مستعدا لمواجهة هذه الطوارئ والتعامل معها بطريقة ذكية من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة وقوة خطابها ما يحافظ على مصداقيتها وسط مستخدميها [64] (ص 159)

يتطلب الاتصال الداخلي التنظيم الدقيق والمحكم في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع الأعمال والنشاطات التي تنوي المؤسسة القيام بها ، من أجل تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة ولتفادي وقوع اضطرابات داخلية قد تؤثر على استقرار المؤسسة وتعرقل نشاط الاتصال الداخلي الذي يقع في قلب المؤسسة من أداء دوره الأساسي في تبيان مشاكل المؤسسة وأولوياتها ، وكذا رهاناتها الأساسية المرتبطة ضمنا برهانات الاتصال الداخلي.

يعتبر الاتصال الداخلي عاملا مهما لنجاح المؤسسات في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية فنجاح أية مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لإستراتيجية اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة يلعب فيها الاتصال الداخلي دورا حاسما في عملية تسيير المؤسسة.

وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله فالاتصال هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة للموظفين وكذا انشغالات هؤلاء إلى مسئوليتهم.

وبذلك أصبحت العملية الاتصالية داخل المؤسسة الحديثة من بين ميزاتها ومكوناتها الأساسية ووسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخليين فيها كنظام بشري من جهة ، والتكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية وغيرها من جهة أخرى لمواجهة التغيير و تحدياته و ضرورة التعامل معها بروح العصر.

الفصل 2

علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي

من منطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير " نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي ، كون المؤسسة تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، كما أن هذه الأخيرة قد تكون في حد ذاتها مصدرا للتغيير ، في ظل اعتبار المؤسسة نظام مفتوح ، تؤثر و تتأثر وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها و تتكيف معها.

ومن أجل ضمان الاستقرار و التطور يتحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي الذي يتطلب منها إدارة واعية تتعامل بأساليب علمية مع التغيير، يلعب فيها الاتصال الداخلي دورا بالغ الأهمية في تهيئة الفرد العامل لقبول التغيير في إطار تبني إستراتيجية اتصالية داخلية محددة و واضحة لتدعيم مشروع التغيير وإنجاحه ، من أجل تطوير المؤسسة نحو الأحسن والمحافظة على موقعها التنافسي.

و لتوضيح أهمية الاتصال داخل المؤسسة في إنجاح برامج التغيير نتناول في كل مبحث ما يلي

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي، أهميته و مداخله.

المبحث الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي و طرق إدارتها.

المبحث الثالث : دور الاتصال الداخلي في إدارة التغيير التنظيمي.

1.2. ماهية التغيير التنظيمي، أهميته و مداخله

تواجه المؤسسات ضغوطا متزايدة من أجل التغيير و هي تعمل في ظل متطلبات السوق من التنافسية ، الجودة و الكفاءة ، ولما كانت حياة المؤسسة و بقاؤها يعتمدان على قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية و التغييرات الحاصلة فيها ، فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر يعتبر من أهم أهداف أي مؤسسة تسعى إلى البقاء و المنافسة في هذا الزمان.

1.1.2. ماهية التغيير التنظيمي

1.1.1.2. أنواع التغيير و مجالاته

التغيير ظاهرة تقوم على عمليات إدارية متعمدة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة [65] فهو جهد واعي لتغيير وضع ما من خلال مجموعة من الأعمال المنسقة بعد تحليل شامل للوضع المراد الوصول إليه ، ويمكن التمييز بين نوعين من التغيير في هذا المجال هما :

- التغيير العشوائي : هو التغيير الذي يرجع إلى اختلاف في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الاقتصادية أو غيرها من العوامل ، ويحدث بدون تدخل من أحد وهذا التغيير لا يتبع خطة معينة ولم تبذل فيه أي محاولات تذكر.

- التغيير المخطط : وهو التغيير الذي يحدث نتيجة تدخل مقصود ومخطط بحيث يتم تحديد أهدافه ومداخله ومجالاته ومراحله وطرق تنفيذه ، حيث أن التغييرات الشاملة التي تجتاح العالم اليوم لم يعد الكثير فيها ينسب إلى التغيير التلقائي وإنما يرجع إلى التغيير الإرادي المخطط المتمثل في التخطيط العلمي بكافة أشكاله. [66]

أما بالنسبة لمجالات التغيير فنميز مايلي :

- التغييرات الهيكلية : أي التغيير في الطرق التي تصمم و تدار بها المنظمة منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة و يمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.
- التغييرات التكنولوجية : تغييرات مرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة كمجمل أنواع التجهيزات و الآلات و كذلك العمليات المساعدة للأفراد في انجاز أعمالهم.
- تغيير الأفراد : إن المجال المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها (التغيير في السلوك ، مهارات القيادة ، مهارات الاتصال ..) تهدف إلى تحسين مستوى أداء الفرد. [67] (ص 398)

2.1.1.2. أسباب التغيير التنظيمي

- لا يحدث تغيير في أي مؤسسة من فراغ بل يكون مدفوعا بقوى و دوافع قد تكون داخلية نابعة من داخل المؤسسة أو خارجية و سنتطرق لهذه المسببات كلا على حدا :

1.2.1.1.2. الأسباب الخارجية

- كون المؤسسة نظام مفتوح فمن الطبيعي أن تتأثر بالبيئة الخارجية و التي لها دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها و من أبرز هذه المؤثرات :

- التقدم العلمي و التكنولوجي و ما له من تأثير على تقادم خدمات و سلع المنظمة مثل التطور في المعدات و الآلات، أساليب سير العمل ، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات الآلية الكمبيوتر و الإنترنت ...
- اكتساب المعلومات و المعارف و الخبرات مما يدفع الأفراد للعمل على هذه الأنظمة.
- حدوث تغييرات كبيرة في الجانب السياسي ، الاقتصادي و القانوني مثل حدوث التعديلات و التغييرات في قوانين التصدير و الاستيراد ، الضرائب ، الاقتراض.

- زيادة حدة المنافسة في السوق و المتمثلة في قيام المنافسين بتكثيف حملاتهم الإعلامية.
- إدخال سلع جديدة إلى السوق ، الجودة في السلع و الخدمات مما يتطلب من المؤسسة الاستجابة بسرعة لكل صورة من صور المنافسة حتى لا تنقلص حصتها السوقية مما يعرضها لانخفاض أرباحها و أحيانا قد تصل إلى حد الخسارة.
- حدوث تغير في رغبات المستهلكين و أذواقهم ، وإصدار قوانين و تشريعات جديدة. [1]
(ص 171)

2.2.1.1.2. الأسباب الداخلية

و هي التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة و ينتج عنها تغييرات في أجزاء و مكونات المؤسسة و تتمثل في :

- تغييرات في الآلات ، و المنتجات و خطوط الإنتاج ، و غيرها من الأسباب الفنية.
- تغييرات في هيكل العمالة ، الوظائف و علاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج ، التسويق ، التمويل و الأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط ، التنظيم ، التنسيق و الرقابة .
- تغييرات في علاقات السلطة و المسؤوليات ، المركز و النفوذ.
- الأساليب الإدارية الحديثة : و التي زادت من فعالية الإدارة في أداء مهامها و تحسين هذه المهام و تطويرها ، منها الإدارة بالأهداف ، انتشار بحوث العمليات ، أسلوب شجرة القرار. [68]

و بناء على هذه الأسباب الدافعة للتغيير تتحدد أهداف هذا التغيير ، أي أن هذه الأخيرة يتم تحديدها بناء على طبيعة المسببات الخارجية و الداخلية ، و يؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات هامة مثل من يقوم بالتغيير ؟ و ما هو الشئ الذي سيتم تغييره ؟ و بأي أسلوب يتم تغييره ؟ [69]

3.2.1.1.2. تنظيم التغيير

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير ، فيقصد بتنظيم التغيير من يقوم ، ومتى وكيف تتم عملية التغيير التنظيمي ؟ أما عن من يقوم بعملية التغيير، فتعنى المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول ، كما تعنى من هم الأفراد داخل هذه المستويات سيشارك في هذه الخطوات ؟ وما هي درجة المشاركة ؟ ويمكن التمييز هنا بين ثلاث حالات :

الأولى أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا ، والثالثة هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين ، حيث تشارك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في التغيير في نظام واحد.

أما من حيث متى تتم عملية التغيير ، فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا ما يشابه الجدول أو الخطة الزمنية ، والتي تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير بشكل زمني بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين باتباعه.

أما من حيث كيف تتم عملية التغيير ، فإننا نتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التطوير والتغيير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة وبحسب المناخ المتاح ، وبحسب الشئ الذي سيخضع للتغيير (هل هو الأفراد ، أم جماعات العمل ، أم هياكل التنظيم والعمل والإجراءات). [70]

2.1.2. أهمية التغيير التنظيمي و مراحل

1. 2.1.2. أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير التنظيمي في أنه بات من أهم متطلبات التقدم و التطور لمنظمات اليوم و لم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة ركود.

لقد أضحت الصفة الرئيسية المشتركة للمؤسسات المعاصرة هي ضرورة التطوير و التغيير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي، و أن نظرية الاستقرار هي عملية محدودة بفترة زمنية استمرارا لعملية تغيير أخرى. [71] (ص 33)

1.1.2.1.2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي من خلال الأهداف التي يأتي بها للأفراد باعتباره عملية هادفة تقوم

على :

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة بعض المشاكل التي يعاني منها التنظيم.
- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و كجماعات ، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات .
- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوبين. [72] (ص 349)

2.1.2.1.2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء

بالإضافة إلى التغييرات في حاجات و توقعات العاملين ، فهناك تغييرات في البيئة التنظيمية حيث مع التطور التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم وكأنه قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشرسة ولذلك احتل رضا العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المؤسسات ، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب ، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و الكمية اللازمة و اختصارا انه يريد الجودة الشاملة حيث أصبحت بعض المؤسسات تشرك

العملاء في وضع سياسات و إجراءاتها وأصبح البعض يتحدث عن جودة الخدمة المادية و المعنوية و أصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات و مطالب العملاء. [73] (ص 63)

3.1.2.1.2. أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسات

لقد دخلت مؤسساتنا إلى القرن الحادي و العشرين ، فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عما كان عليه ، عالم من اهم خصائصه تغير الاسواق من اسواق محلية الى اسواق عالمية ، و تحول التشريعات و الضوابط المحلية الى تشريعات و ضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية ، و سيطرة الانترنت و تغير العميل من عميل محلي الى عميل عالمي ، فاصبح تعلق المؤسسة بالتغيير يزداد يوما بعد يوم و قد انصب اهتمام هذه الاخيرة على دراسة و تطبيق انجع السبل و البرامج الكفيلة باحداث التغيير من اجل تطوير الاداء و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بما يضمن نموها و بقاءها و تحقيقها الدائم لاهدافها [74] (ص 5) .

فكان التركيز على إدارة الجودة الشاملة ، اعادة الهندسة و غيرها من المناهج الادارية الحديثة.

2.2.1.2. مراحل التغيير التنظيمي

تناول كثير من الكتاب و الباحثين و المعنيين بالتغيير التنظيمي الكيفية التي يتم بها التغيير و مراحل و خطوات التغيير ، ولكن من أشهر الكتاب في هذا المجال هو كيرت لوين (Kurt Lewin) الذي أطلق عليه اسم الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات. يقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل :

1.1.2.1.2. حل الجمود

يحدث عند إدراك، وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف معين أو حالة ما و قد يتضمن هذا إدراك أن الهيكل الحالي ، و تصميم المهام و التكنولوجيا ، غير فعال ، أو أن مهارات فرد ما و اتجاهاته غير مناسبة. [75] (ص 315) .

حيث تتضمن هذه المرحلة محاولة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار و اتجاهات جديدة لا بد أن تختفي الأفكار و الاتجاهات الحالية.

2.1.2.1.2. التغيير

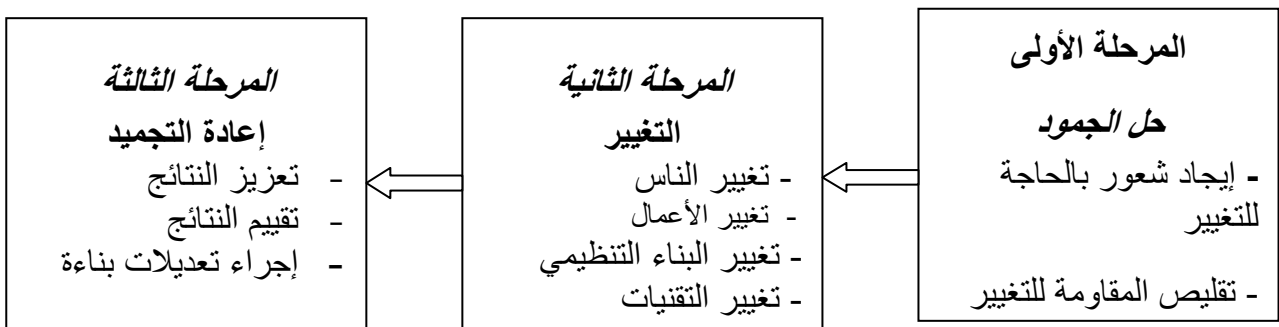
وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا و أساليب و مهارات جديدة بحيث سلك الفرد سلوكا جديدا، أو يقوم بطريقة جديدة ، أي أنه يتم في هذه المرحلة تعديل و تغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي .. الخ .

تجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة يجب أن تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير و تقمص دور وسيط التغيير و أن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير، و إلى عدم التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور بسرعة حتى لا تظهر مظاهر للمقاومة. [76] (ص 23)

3.1.2.1.2. إعادة التجميد

وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرقهم المعتادة، و تصبح الأساليب ، و الطرق الجديدة سهلة و مرضية ، و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك و الاتجاهات الجديدة و بعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب [43] (ص 370)

ويمكن توضيح مراحل التغيير في الشكل التالي :



الشكل رقم 04 : مراحل عملية التغيير التنظيمي [77] (ص 229)

3.1.2. أهم مداخل التغيير التنظيمي

1.3.1.2. مدخل إدارة الجودة الشاملة

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية ، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة نواحي نشاط المؤسسة ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة. فما المقصود بهذا المفهوم؟ و ما هي مرتكزات هذا النظام الإداري؟

1.1.3.1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة، والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى ، وذلك للحصول علي رضي المستهلك ، وذلك علي يد العالم ديمينج (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة .

إن الجودة عبارة عن توقعات الزبون وتجاوزها إلي أحسن منها (Barton,Joan,1991) [78]

فهي فلسفة و مجموعة من الإرشادات تمثل القواعد الأساسية للتحسين التدريجي و المستمر لجودة المؤسسة ككل ، و وفقا لهذا المفهوم ينبغي التخطيط بدقة و بشكل مستمر لكافة أعمال التحسين و تنفيذ تلك الخطط و مراجعتها و تقويمها . [79] (ص 75)

2.1.3.1.2. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

نبني نظام إدارة الجودة الشاملة على المرتكزات الآتية :

1.2.1.3.1.2. التركيز على المستهلك

يختلف مفهوم المستهلك بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة عنه بالنسبة للتسويق، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الجمهور الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة أيضا يجب تلبية حاجاته و رغباته بالجودة نفسها التي تلبي بها حاجات و رغبات المستهلك الخارجي. وفق هذا المنظور يمكن القول أن كل من يتلقى خدمة أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وكل من يؤدي خدمة فهو مورد.

2.2.1.3.1.2. شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة

إن شحن وتعبئة خبرات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة يعتبر أحد أهم المرتكزات ، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها.

3.2.1.3.1.2. التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج

بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات، إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على جودة ما تقدمه المؤسسة من منتجات وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

4.2.1.3.1.2. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن نظام إدارة الجودة الشاملة ليس نموذجاً لإدارة الأزمات، بل إن تطبيق مبادئه يحول دون وقوع مشاكل الجودة، ويجنب المؤسسة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها.

5.2.1.3.1.2. التحسين المستمر

يهدف منهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة ، مستوى الاستثمار البشري، على مستوى التنظيم. [80]

6.2.1.3.1.2. القرارات تبني على الحقائق

أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتماداً على الخبرة، أو على التخمين أو الحدس، ولكن صواب القرارات لا يتأتى إلا من خلال اللجوء لاعتماد قائم على الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

7.2.1.3.1.2. نظام المعلومات والتغذية العكسية

يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسية (feed back)، باعتبار أن هذا المرتكز من شأنه أن يتيح للمرتكزات الستة سافة الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة منها.

2.3.1.2. إعادة الهندسة : Re-engineering

هناك تعريفات مختلفة لإعادة الهندسة تظهر وجهات النظر المختلفة للباحثين منها تعريف (هامر وشامبي) حيث عرفا إعادة هندسة إجراءات الأعمال بأنها : " أساس إعادة النظر وإعادة تصميم إجراءات الأعمال الإصلاحية تهدف لإحراز تحسين مثير للاهتمام يتزامن مع مقاييس (معايير) الأعمال، مثل الكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة . [81]

كما تمثل " إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهرى للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل : الوقت و التكلفة والجودة ، والخدمة ، وإعادة هندسة المنظمة تستخدم مدخل " الصفحة البيضاء " [20] (ص 360) أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلا .

فأسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات.

1.2.3.1.2. مرتكزات إعادة الهندسة

ترتكز إستراتيجية إعادة الهندسة في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في :

1.1.2.3.1.2. التفكير بطريقة جديدة

بالارتكاز على المبادئ :

- التخلي على الافتراضات المسبقة.
- طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير.
- التخلي عن الأفكار الحالية و التطلع إلى ما يجب أن يكون.

2.1.2.3.1.2. إعادة تصميم العمليات

يجري التركيز في إعادة البناء التنظيمي على العملية، والمقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة .

[80]

3.1.2.3.1.2. الابتكار والتجديد

ترتكز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة؛ أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.

4.1.2.3.1.2. اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين

يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي استخدام آلات جديدة ، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.

5.1.2.3.1.2. التركيز على تكنولوجيا المعلومات

وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع، اعتماد إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة بيانات (Database) ، والإدارة الفعالة للمعلومة...
لذا فهي تتطلب جهود إدارية واسعة ، و إدارة عليا قادرة على التفاعل مع متطلبات الهندرة ، ولديها الاستعداد للتغيير و روح المبادرة و الابتكار و الإيمان بمبدأ مشاركة العاملين ، و الحرص على الأخذ بالتقنيات الحديثة في العمل. [82] (ص 8)

3.3.1.2. التغيير الثقافي كمدخل للتغيير

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المؤسسة ، و ذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة ، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار " غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية " محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير و التجديد التنظيمي.[83](ص121)

1.3.3.1.2. تعريف ثقافة المؤسسة

ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، فهي تتشكل من مجموعة من الشعائر و المعتقدات و الطقوس و القيم التي تتكون لديها بمرور الزمن ، و تؤثر هذه الثقافة بطبيعة الحال على الطريقة التي يعمل بها الأفراد.

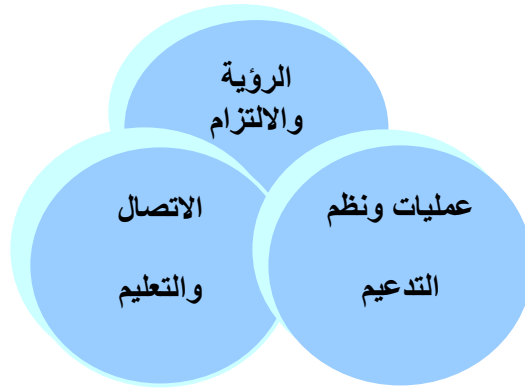
وقد عرفت على أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمؤسسة ، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف و سياسة المؤسسة والسلوك الملائم و غير الملائم فيها. [84] (ص19)

ففي تعريف للكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) ثقافة المؤسسة هي مجموعة الافتراضات و الاعتقادات، القيم، القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة...وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان ، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة و يؤثر فيه. [85](ص 11)

2.3.3.1.2. التغيير الثقافي

و يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه " عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمؤسسات ، و بالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات يعتمد أساسا على مدى تكيف استجابة المناخ التنظيمي الداخلي ، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها ".فهو تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها. [86] (ص 4)

و يمكن توضيح عملية التغيير الثقافي بالدوائر الثلاث المتداخلة :



شكل رقم 05 : توضيح لعملية التغيير الثقافي [86] (ص 4)

- الرؤية والالتزام : يجب أن تحدد الإدارة العليا للمؤسسة رؤيتها لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها. كما يجب أن توضح التزامها بأن تعمل من خلال الرؤية التي تحددها.
- الاتصال : يجب أن يتفهم العاملون المبادئ الأساسية للتغيرات الثقافية والعمل من خلالها وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم ومدى استفادتهم منها، ومدى استفادة المؤسسة والفئات المستهدفة أيضاً.
- عمليات ونظم التدعيم : أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.
- الدوائر تتداخل لأن كل عنصر من هذه العناصر يجب أن يتقدم مع العناصر الأخرى في تناسق لتحقيق تغيير ثقافي فعال.

3.3.3.1.2 وسائل تسهم في تغيير ثقافة المؤسسة

إن تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان "جزئي أو شامل" بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة ومحاولة تجنبه لاحقاً، وقد قدم (Perte Rand Streers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المؤسسة وهي كالتالي :

1.3.3.3.1.2. الإدارة عمل ريادي

تعمل الإدارة على دعم قيم و معتقدات لثقافية محددة، باعتبارها أسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة و أفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية.

2.3.3.3.1.2. مشاركة العاملين

إن عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير و تغيير ثقافة المنظمة ، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء الأعمال، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3.3.3.3.1.2. المعلومات عن الآخرين

يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي ، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة.

4.3.3.3.1.2. العوائد و المكافآت

فالعوائد المادية و المعنوية "احترام ، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء تشعر و تغرس في نفس الفرد الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها و ترفع من روحه المعنوية. [10] (ص 318)

بعد مناقشتنا لأهم الجوانب المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي ولإنجاح هذه العملية يتعين على قادة التغيير توقع أبعاد المقاومة الإنسانية لهذا التغيير و الحرص كل الحرص على الحد منها و التخفيف من أثارها إذا اتضح أنها تعوق التغيير الفعال و هذا ما سنوضحه في المبحث الثاني.

2.2. مقاومة التغيير التنظيمي و طرق إدارتها

قد لا يشعر العاملون بالسرور من الوضع الحالي الموجود بالمؤسسة التي يعملون بها و لكنهم قد يتخوفون من أي تغيير سيكون مربكا و مؤديا إلى ما هو أسوأ ، و في الحقيقة فإن الخوف من الظروف الجديدة واقع ملموس يؤدي إلى عدم الرغبة في قبول التغيير و هو ما يطلق عليه مقاومة التغيير، وعليه

فان المؤسسة التي تسعى إلى التغيير بصرف النظر عن مدى حاجتها إليه للاستمرار في النشاط فان عليها أن تحل مشكلة رفض التغيير ، و لهذا سنحاول توضيح أهم الأسباب و كيفية التغلب عليها.

1.2.2. أسباب و مزايا مقاومة التغيير

من الاحتمالات الواردة غالباً كرد فعل للتغيير هي مقاومة التغيير والتي تتمثل في السلوك الفردي أو الجماعي الذي يميل إلى تعطيل أو حتى منع عملية التغيير، هو اتجاه أو سلوك يظهر عدم الرغبة للقيام بالتغيير وعدم إسناده ودعمه [87]

1.1.2.2. أسبابها :

من المهم تفهم أسباب المقاومة حتى يمكن التعامل معها لتكون مدخلاً مهماً للقضاء عليها أو ترويضها وإن كان يصعب تحديد جميع الأسباب إلا أنه بالإمكان الإشارة إلى أهمها :

- الخوف من المجهول : يميل الإنسان إلى المحافظة على المألوف ويشعر بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات كما هي الأمر الذي يساعده على التنبؤ بالنتائج في معاملاته وهذا مصدر من مصادر الارتياح لديه ، أما التغيير فإنه يحمل معه أموراً غير مألوفة يكون فيها التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير الفلق والخوف ومن هنا يقاوم الناس التغيير [88] (ص 235)

- الإدراك : يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم ، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً بينما يفسره البعض تفسيراً سلبياً ، فعدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير.

- العادات : يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد لأنه كما تدل نظريات التعليم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف .. ومن هنا لا يكون مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما هنا يميل الفرد لمقاومة التغيير لأنه يضطره إلى التخلي عن عاداته ، وأنماط سلوكه السائدة ويضطر للتفكير في

المواقف الجديدة الناجمة عن التغيير . [89]

- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
 - عدم وجود مبررات وجيهة أو حجج كافية للتغيير المراد اتخاذه.
 - عدم وضوح صورة التغيير أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى [90]
 - عدم مشاركة الأفراد في الأمور الخاصة بالتغيير أو مشاركتهم جزئياً تؤدي إلى مقاومة ورفض التغيير، إذ أن مشاركة الأفراد كلياً ومنذ البداية تؤدي إلى قبول ودعم التغيير.
- [91]
- نقص في الوسائل المالية و البشرية فهي ضرورية في تحقيق التغيير لكن المشاكل متعددة و مرتبطة بأساليب و إمكانيات التوظيف و التمكين ، فنقص في تواجد هذه الوسائل تخلق عادة تعطيلاً رغم قرارات و توجيهات المسؤولين. [92] ص 131
 - انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير
 - الجهل والانغلاق الفكري وعدم التعامل مع التجديد، وقلة الدوافع للإنجاز. [93]

2.1.2.2. مزايا مقاومة التغيير :

- رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي :
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة عن توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

- إن حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة . [94] (ص 43)

2.2.2. بعض الأساليب للتعامل مع مقاومة التغيير

هناك عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير، أهمها مناهج كوتر الستة للتعامل مع مقاومة التغيير:

1.2.2.2. التعليم والاتصالات

و تتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات، المذكرات، اللقاءات بالتغيير المزمع إحدائه و مبرراته و كذا أهدافه كما أنها تساعد الموظفين على رؤية المنطق في جهود التغيير، مما يقلل الإشاعات الغير صحيحة في ما يتعلق بتأثيرات التغيير في التنظيم. [43] (ص388)

2.2.2.2. المشاركة والتفعيل

عندما يتفاعل الموظفين مع جهود التغيير فيميلون للتغيير أكثر من مقاومتها. هذا المنهج يربح لخفض المقاومة و لذلك كان من الضروري إشراك الموظفين في عملية التخطيط وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، إضافة إلى إقناع الموظفين بأن الوضع القائم في المؤسسة يحتاج إلى تغيير. مع وضع تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه المؤسسة بعد إحداث التغيير. [95]

3.2.2.2. التسهيل والدعم

طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4.2.2.2. التفاوض والاتفاق

وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

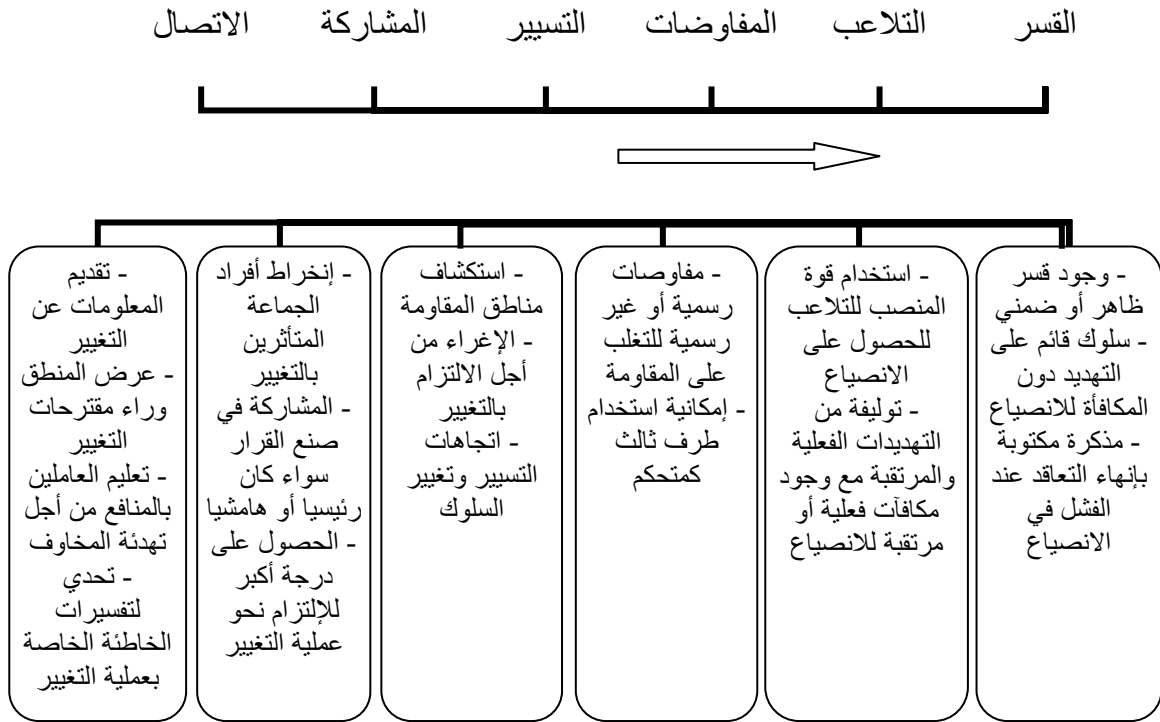
5.2.2.2. معالجة والمشاركة البديلة

يقترح كوتر و شكهلسنجر أن التقنية الفعالة المعالجة هي مشاركة الناس الذين يقاومون التغيير. المشاركة البديلة تتضمن حضور شخص إلى مجموعة تخطيط إدارة التغيير من أجل المظاهر أكثر من المساهمة الجوهرية. و غالبا يتضمن هذا انتقاء قادة من الناس الذين يقاومون التغيير، لتساهم في جهود التغيير، هؤلاء القادة يستطيعون إعطاء ادوار رمزية في اتخاذ القرار ، دون تهديد جهود التغيير.

6.2.2.2. الإجبار الكامن و الظاهر

وتستعمل فقط كسبيل أخير حيث يستطيع المديرين بوضوح أو ضمنا إجبار الموظفين بتقبل التغيير ، بإظهار الحقيقة التي ستنج عن مقاومة التغيير وهي : فقدان الوظائف ، طرد موظف ، انتقال موظف ، أو عدم وجود ترقيات. [94] (ص 44)

كما يمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في شكل قدمه Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير.



شكل رقم 06 : منهج kotter/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير [96] (ص 308)

كما نلاحظ في محاولة (kotter/schlesinger)، أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود ، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيراً قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكراه على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه.

3.2.2. دور القيادة في التغيير التنظيمي

يتفق كل واحد منا بدرجة كبيرة على أنه لكي ننجح في عالم الأعمال اليوم يجب على المؤسسات أن تتسم بالسرعة والمرونة والتطور المستمر، ولقد اكتشف القادة بأنه ليس بالأمر اليسير جعل الأفراد يلتزمون بالتغيير المستمر ، فربما يتفهمون بأن التغيير مطلوب ويعلمون تماماً ما هو الذي يجب تغييره ، بل إنهم قد يُريدون التغيير أن يحدث ، وعلى الرغم من هذا كله ، فإن الطبيعة البشرية تميل إلى أن تسير على الطرق القديمة لفعل الأشياء وإنجازها ، ويلتزم الأفراد في الغالب بالمنهج الذي أدى بهم إلى ما هم عليه اليوم ، على الرغم من أن هذا المنهج لا يمكن الاستعانة به للوصول بهم حيثما يريدون الوصول إليه غداً .. [97]

1.3.2.2. تعريف القيادة

في دراسته لمفهوم القيادة حدد (Mandel ، 1999) عدة جوانب أساسية للقيادة منها : أن القيادة تعني الحفاظ على رؤية طويلة الأجل ، وهي تعني الحماس و الحكمة فسمتها الأساسية هي القدرة و الرغبة في تعلم و مشاركة و استفادة الآخرين ، وبالرغم من ذلك فان السائد في العديد من الكتابات في مجال القيادة هو التركيز في تعريفها على بعد التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين ، وذلك باعتبار أن الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط محدد من السلوك التنظيمي ، و بالتالي فان القيادة هي التأثير في سلوك الأفراد و تدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على إتيان الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة. [98] (ص425)

إن جوهر العملية القيادية مرتبط بأربع قدرات أساسية هي كالتالي :

- أ – القدرة على تحديد وبلورة الأهداف
- ب – القدرة على التأثير بصورة إيجابية
- ج – القدرة على الإقناع والتحفيز.
- د – القدرة على العمل وسط الضغوط والصعوبات. [99]

2.3.2.2. أركان القيادة الأساسية :

للقيادة في حقيقة الأمر ثلاثة أركان وركائز أساسية نوجزها فيما يلي :

1.2.3.2.2. الرؤية

والرؤية هي ذلك الحلم والصورة في المستقبل والحالة التي يرغب الوصول إليها وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيق هذا الحلم.

2.2.3.2.2. الأتباع المخلصون

ولا بد لكل قائد من أتباع مخلصين يؤمنون بأفكاره ويسعون معه لتحقيق الرؤية المشتركة .

3.2.3.2.2. التشجيع والتحفيز

هذا الركن في الواقع من الأركان البالغ في الأهمية فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين وربما من أفضل ما عرف به التحفيز هو وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم بمعنى أن العاملين يتحركون ذاتياً لأداء أعمالهم، وللتحفيز نظريات عديدة منها نظرية ماسلوف التي تقوم أساساً إشباع الاحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثلة في (الاحتياجات الفسيولوجية - الاجتماعية - الأمن والسلامة - التقدير - تحقيق الذات) [100]

3.3.2.2. القيادة و عملية التغيير

1.3.3.2.2. صياغة الرؤية

وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة وقادة التغيير هم قادة لهم رؤية، فهي أساس عملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotter, 1996) ، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة، واقترح أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، فالرؤية توضح الاتجاه للتغيير، تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

2.3.3.2.2. وضوح الغرض :

حيث الموظف يعرف ويفهم رؤية ورسالة المنشأة التي يعمل بها كما أن جميع واجباته وحقوقه واضحة لديه وهو على دراية بما يتوقع منه من أعمال ومهام إنجازها إضافة إلى إطلاعه ومعرفة للتوجهات العامة للمنشأة العمل بها.

3.3.3.2.2. التعريف والتقدير :

حيث يتم الإعلام والنشر للأعمال الجيدة والإبداعات وتمييز الموظف ، من خلال وسائل التعريف والإعلام المعتمدة داخل المؤسسة ، كما يعلم الموظفون ما تتوقع منهم المؤسسة من أداء أفضل ، ويتم مكافأة المؤسسة للجهود الفردية والجماعية لمنسوبيها، كما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات للعامل، هذا الأخير يشعر بأنه موثوق فيه ومحترم كإنسان له كيانه وشخصيته واحترام للفروق الشخصية والأنماط الحياتية ، وأيضا محترم القيم والمعتقد ضمن بيئة العمل التي يعمل فيها والشعور بنماء للروح الإيجابية في العمل [100] .

4.3.3.2.2. الجماعة وروح العمل الجماعي :

وذلك من خلال انتهاج آليات واضحة للعمل الجماعي لحل المشكلات وتحسين الأعمال من خلال فرق للتحسين المستمر للأعمال حيث يساعد الموظفين بعضهم البعض ويهتمون ببعضهم البعض فتسود روح الجماعة الإيجابية.

5.3.3.2.2. التشجيع على المشاركة :

يشارك الموظفون وبفعالية في حل مشكلات العمل وفي تحسين وتطوير الأعمال والعمليات وتتاح للموظفين الموارد اللازمة والأساسية للقيام بأعمالهم بما يدعم هذه المشاركة كما انهم يشاركون من خلال التحسين والتطوير الذي يقومون به في صناعة القرارات الموضوعية للمؤسسة.

1.3.3.2.2. الاتصالات الفعالة :

إن عملية الاتصال عملية مهمة جدا لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب ، فالرسالة (mission) تحتاج إلى انتقال واضح من قيادة التغيير لتصل إلى الفئات المستهدفة ، و قد ينقلها قائد التغيير بأشكال مختلفة خاصة وجها لوجه ، مدعما إيضاح رسالته بلغة الجسد و الانفعال معها و متابعة التأكد من

فهمها كما قصدها ، على أن تعيش قيادة التغيير مع العاملين و تتحرك من خلالهم و تكسب ثقتهم ، و تضمن دعمهم . [101] (ص 181)

7.3.3.2.2 . تمكين العاملين :

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، حيث أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، حتى تمكنهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين، بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبرز دور القيادة في تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. [102]

تعد مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، مصادر مقاومة التغيير إما أن تكون مصادر مرتبطة بالشخصية مثل الخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات، وهناك مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير وغيرها من الأسباب ، لذلك أضحي من الضروري وضع آلية مناسبة وفعالة لبناء قيادة واعية وبصفات مميزة ، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبران خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز القيادة والقدرة على بناء الثقة بين العاملين والشعور بالانتماء وتعزيز مفهوم الكل شريك فضلاً عن تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

3.2. دور الاتصال الداخلي في إدارة التغيير التنظيمي

إن ما تبذله المؤسسة للإعداد للتغيير التنظيمي له نفس أهمية شعور الفرد بأنه يتم تنفيذ ما يرغب به ، فيجب على إدارة المؤسسة أن لا تهتم فقط بكيفية و مدى تأثير أفرادها للتغيير، لكن يجب أيضا أن تشاركهم باهتماماتها و تطلعاتها، و أن توجد عندهم الشعور بأنهم محميين من قبل الإدارة العليا و الهدف واضح : يجب تشجيع الفرد على تبني موقف ايجابي تجاه التغيير التنظيمي ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظم اتصال مع الفرد خاصة به و قدرة على الوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال التغيير.

1.3.2. أهمية الاتصال الداخلي في تهيئة الأفراد لقبول التغيير :

يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة، قد يرمز لها بتدفق المعلومات ، والمعلومات على خطوط العمل ونظم معلومات الإدارة ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و/ أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التغيير الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة ، ودينامكية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة مستمرة تتمثل أهميتها في :

- إعلام العاملين الذين سيتأثرون بإدخال تكنولوجيا جديدة قبل فترة كافية بدواعي هذا التغيير و خصائصه و أثاره و إمكانية استيعاب هذا التغيير من خلال التدريب.

- إن النفس البشرية تحتاج للتكيف مع التغيير و لا يستطيع كل الناس التكيف فوراً مع أي تغيير دون تمهيد مسبق، و كلما بذلت الإدارة جهودها في تحديد دواعي و طبيعة التغيير بالاتصال المباشر بالعمال و نتائجها المتوقعة و أعلمت العاملين أو المستهدفين بالتغيير بذلك قبل فترة مناسبة من التنفيذ ، أسهم ذلك في سلاسة التغيير و فاعلية إحداثه بالسرعة المستهدفة.

- العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه بحيث يدركون ويتفهمون الأسباب الحقيقية من وراءه؛ مما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات والإرباكات التي قد يثيرها بعض المعارضين، والأفضل من ذلك إذا جعلنا الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد بل والدفاع عنه ، مع الحفاظ على :

- مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.
- التعريف بالرؤية لكل المستخدمين المعنيين ومحاولة نشر سلوكيات جديدة للأفراد لتدعيم التغيير [103] (ص 340)

- ضرورة الاتصال بالعاملين و إشعارهم بالأرباح و المكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير ، على اعتبار انه عمل يراد منه الوصول بالجميع أفرادا و مؤسسة إلى الأفضل، الأمر الذي يسهم بفاعلية في زيادة المكاسب المادية و المعنوية للعاملين، وعلى الواضح انه كلما اطمأن العاملون للإدارة و حسن تدبيرها بل و كلما كانت الإدارة تحتل موقعا جيدا في نفوس العاملين معها كلما كانت عملية النجاح اكبر. [93] (ص 8) .

- إعطاء و تقبل ملاحظات التغذية العكسية بهدف رؤية المواقف و السلوك و الاتجاهات على حقيقتها و يساعد فعالية الاتصال الداخلي على توافر الثقة و الانفتاح و الاحترام المتبادل و كذا إعطاء و تقبل الملاحظات التغذية العكسية حتى تصبح عادة مرسخة و تكون النتيجة رؤية الذات و فهم أعمق و أدق لما يحدث أثناء التغيير و انجاز الأعمال . [104] (ص 43) .

- تبرز أهمية الاتصال من خلال استعمال كل الوسائل المتوفرة في المؤسسة (نشرات دورية، مجلات ناطقة باسم المؤسسة، إعلانات....) بحيث يتم التقليل من مخاطر عدم وصول المعلومات إضافة إلى عقد اجتماعات مع المجموعات الهامة ، مثل ممثلي المجموعات الذين يشعرون أنهم قد تأثروا بالتغيير . [105] (ص 50) .

- توظيف واستثمار هذه المعلومات بواسطة مناقشتها مع الأفراد وبيان رأيهم واقتراحاتهم عليها.

- وأخيراً وبعد أخذ رأيهم وتصوّر مقترحاتهم تتم صياغة خطة العمل القابلة للتنفيذ من أجل تحسين الأداء والتطوير . [106] .

- تقوية الانسجام و التضامن : الانسجام هو التوافق بين مختلف أجزاء الكل و في الأفكار بين الأشخاص والذي يؤدي إلى الوفاق والوحدة و ظهور التضامن بينهم و في موضوعنا هذا فان فهم الأفراد لمشروع التغيير يجعلهم يسلكون السلوكيات ذاتها تقريبا تجاه مؤسستهم و أهدافها، فالاتصال من خلال الرموز و الإشارات المشتركة بينهم يسمح لهم بالانتماء و التمثيل الموحد و الولاء لمؤسستهم ، مما يجعل من نجاح العملية ممكنا إذا كان جميع الأفراد يشكلون قطبا متجانسا .

أما عدم الاتفاق و الانسجام فيرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف في التصور له ، و هذا ناتج عن غياب المعلومات و إن تواجدها فإنها توزع بطريقة غير كافية و غير عادلة و عشوائية مما يؤثر سلبا على العلاقات فيما بينهم ، و تظهر الصراعات اليومية و المشاكل ، وتبرز هذه الآثار السلبية في عزلة بعض الأفراد داخل المؤسسة و تفضيلهم المناقشة و الحوار مع باقي الأفراد مع نفس مستواهم التنظيمي أو مع الأصدقاء فقط . [107] (ص 230).

هذا ما يساعد على تشكل التكتلات و الجماعات غير الرسمية المقاومة للتغيير ، يضيف إلى ما ذكر سابقا "وليام باسمور" في كتابه التغيير الاستراتيجي بان الكثير من جهود الاتصال يمكن عند الضرورة أن تشمل تثقيف الموظفين حول العمل و المحيط التنافسي وبصفة أولى ما يحتاج الموظفون معرفته عن مؤسستهم ، فكيفية قراءة كشف الأرباح و الخسائر و الميزانية و ما الذي يجعل الأرقام تكبر أو تصغر ، و ما الذي تعنيه الأرقام في الحقيقة، و أين تقف المؤسسة حاليا بالمقارنة مع وضعها السابق و ما موقفها بالنسبة للمنافسة ، و معرفة التهديدات التي تواجه المؤسسة و الخطط المعدة لمواجهتها ..كلها تحتاج إلى وضع أساليب و نظم اتصالية خاصة لتوصيل المعلومات إلى الأفراد [108] (ص 54) .

يقترح جون كوتر سبعة مبادئ تتعلق بالاتصال الناجح نوردتها في الجدول التالي :

جدول رقم 02: مبادئ جون كوتر السبعة المتعلقة بالاتصال الناجح [108] (ص 50)

المعنى المقصود	المبدأ
<p>المعلومات المركزة الخالية من البلاغة الزائدة و الموجهة لمخاطبة أعداد غفيرة متفرقة من الأفراد بتكلفة يسيرة ، بدلا من أساليب الاتصال المعقدة المموجة :</p> <p>مثال سيئ : هدفنا اختصار الوقت اللازم لإصلاح معدلات تكاليف الإنتاج بحيث يلمس الجميع أنها اقل تكلفة من كافة المنافسين الرئيسيين داخل الولايات المتحدة و خارجها ، في ذات الوقت فإننا نهدف إلى إدخال منتج جديد ضمن نفس الدورة الزمنية و كذلك تنمية الطلبات و العمليات الأخرى المرتبطة بالعملاء ، على أن يأتي ذلك كله ضمن إطار التغيير المتوقع .</p> <p>مثال جيد : نولي أن نكون الأسرع بين الجميع في صناعتنا بما يلبي طموحات و حاجات العملاء .</p>	البساطة
<p>خبر سيئ : نحتاج إلى الاحتفاظ بالمكاسب الاقتصادية المحققة على نطاق واسع و بأقل بيروقراطية و اقل سرعة لمساعدة أنفسنا على الاحتفاظ بعملائنا و كسب عملاء جدد .</p> <p>خبر جيد : نود أن نزيل عنا صفة الفيل البطيء و اكتساب صفات الديناصور الطائر قدر ما نستطيع ، كلاهما ضخيم و لكن الثاني سريع .</p>	استخدم الأمثال
<p>يمكن إيصال التصور المطلوب بطريقة أكثر فعالية إذا تم استخدام آليات متعددة لذلك، مثل الاجتماعات و المذكرات و النشرات و نقل المعلومات بشكل فردي، فعندما تصل الرسالة إلى الفرد الواحد من ستة جهات متفرقة فإن حظها من الاستماع إليها و تذكرها سيكون أوفر .</p>	نوع الوسائل
<p>فجملته ترد هنا و عبارة تقال هناك ، و صرف لدقيقتين في بداية الاجتماع و خمس دقائق عند نهاية الاجتماع للحديث حول الموضوع ، هذه الإشارات المختصرة يمكنها أن تخدم كمية ضخمة من الاتصال الناجح و هذا ما تحتاجه لكسب القلوب و العقول .</p>	التكرار ثم التكرار
<p>مثال سيئ : رئيسة القسم لعدد 1200 موظف أبلغت موظفيها أن السرعة و السرعة و السرعة ستكون هي العلامة المميزة لمؤسستهم .. ثم يأخذ منها الأمر تسعة أشهر كي تعطي الموافقة على الطلب مهم لأحد مدراء الإنتاج لديها ، مما أدى إلى إعطاء الفرصة للمنافسين لأخذ نصيب الأسد من حصة السوق لمنتج جديد لديهم .</p> <p>مثال جيد : حدث في احد الأقسام ذات العلاقة بخدمة العملاء لدى شركة طيران رئيسة أن وصل إلى رئيسها خطاب شكوى من عميل ، فاستجاب رئيس الشركة لمضمون الخطاب خلال ثمانية و أربعين ساعة ، وبعد فترة قصيرة انتشر الخبر عبر كافة أقسام الشركة عن الخطاب و ما جرى فيه</p>	كن أنت القدوة
<p>مثال سيئ : خلال احد المبادرات لتخفيض التكاليف كان الموظفون يحسون بالضغط ، ولكن الإدارة العليا ظلت تحتفظ بطائرات نفائة خاصة لاستخدام المدراء التنفيذيين و لا زالت تحتفظ بالمكاتب الفاخرة</p> <p>مثال جيد : بع الطائرات النفائة و المكاتب الفاخرة و أدوات الترف الأخرى أو على الأقل وضح للناس بالأرقام أن بيع هذه الكماليات لن يجدي نفعا في هذا الوقت .</p>	وضح الاستثناءات إذا احتجت إليها
<p>مثال سيئ : ستة من المندوبين الشباب المستخدمين للحاسب الآلي تمكنوا من الإدراك فورا بان الفكرة الأساسية التي بنيت عليها عملية شراء أجهزة الحاسب الآلي لاستخدامها من قبل جهاز البيع الشركة بالشركة كانت فكرة مبنية على أسس غير ناضجة ، ولم يسألهم احد عن رأيهم بالأمر حتى تم شراء الأجهزة و وصول الأجهزة الجديدة ، مما زاد تكلفة علمهم .</p> <p>مثال جيد : ناقش الأمر مع الجهات المعنية فمعظم الأفراد و خاصة المثقفين لا يشترطون شيئا قبل أن يختبروه جيدا ، بمعنى أنهم يظنون يسألون و يستفسرون و يجادلون حوله حتى يقتنعوا به أو يعرفوا نقاط قوته و ضعفه .</p>	أصغ للأخرين واجعل الآخرين يصغون إليك

2.3.2. بعض الأساليب و المهارات الاتصالية لإنجاح التغيير

1.2.3.2. الإدارة بالمشاركة ، الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالتجوال و نظم الإدارة المفتوحة

لإشراك الموظفين في التغيير.

1.1.2.3.2. الإدارة بالمشاركة

إن المشكلة التي يواجهها المدراء أثناء فترات التغيير هي أن موظفيهم يتميزون بالسلبية وعدم الاهتمام في المراحل الأولى من التغيير، ويستخدم المدراء الأدوات العديدة لحث الموظفين على أداء الأعمال، وربما استعانوا بالحيلة إن الأمر لا يعني هذا أو ذاك إن الأمر يعني اكتشاف عامل الرغبة، والذي يدفعهم إلى التجاوب مع التغيير، إنه يعني وبكل بساطة تعليمهم ما يريدون عمله، بل إن الموظفين يشعرون بالإثارة و الحماس عندما يكون لهم دور مشارك في عملية التغيير. [109]

إن مبدأ المشاركة في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية تنفيذ التغيير أين تنثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و حيث الموظفون ملتزمون على كل المستويات بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم أين الحوار دقيق تماماً ، ويتدفق من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الواحدة .

فالأهداف لا تتحدد بأمر الإدارة العليا ، وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها، حيث تعرف الإدارة تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات ما المطلوب لإنجاز العمل، ويدرك العاملون في المستويات الأقل مدى أهمية أن يكون المدير على علم بكل ما يحدث، والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ والمكانة السامية. [110]
و فيما لي بعض مزايا المشاركة المحتملة كأداة إدارية :

- تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم اشتركوا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسه و اشتركهم يجب أن يتم بجعلهم يتعرفون على متى ، ولماذا ، وأين، وكيف يتم التغيير. وإن اشترك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام ، وإن الإدارة لا تخفي شيئاً عنهم ، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير ، قد يكون أنسب طرق المشاركة هي في

تشخيص المشاكل ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة ، فإن كان من السهل على الأفراد أن يقومون بالتشخيص فسيكون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج.

- انخفاض عدد الشكاوي و علاقات أفضل مابين الرؤساء و المرؤوسين.
- انخفاض في استبدال العاملين ، و تغييبهم ، وتأخرهم.
- معدلات أعلى من الإنتاج و تحسن في النوعية نتيجة لزيادة الجهود الشخصية و الانتباه من جانب المرؤوسين. [111] (ص 277)
- و يمكن القول بان المشاركة لا تتضمن سلبيات معينة و إنما لا بد من توفر شروط معينة حتى يمكن استخدامها بطريقة فعالة و منها :
- أن تكون شخصية الموظف ذات نمط يتميز بحب الإبداع و تحمل المسؤولية ، وان تكون لديه رغبة في المشاركة.
- أن يكون الموظف على درجة كبيرة من الخبرة و المعرفة تؤهله للمشاركة الفعالة.
- أن تكون المشاركة مبدءا يؤمن به جميع أقسام المؤسسة بجميع مستوياته الإدارية.
- أن لا يشعر أي من المشاركين بالخوف من الآخرين أو بان مركزه أصبح مهددا.
- أهمية اطلاع المشاركين على الموضوع المطروح للمناقشة و على ما هو مطلوب منهم قبل الشروع في المشاركة بوقت كاف و يمكن إعطاء الموظفين برنامجا تدريبيا ينمي مهاراتهم في المشاركة. [112] (ص 12)
- إن المشاركة علاقة اجتماعية نفسية بين الموظفين و ليست مجرد إجراءات رسمية يتم فيها طرح الأفكار الفوقية دون أي اعتبار للذين يقومون بها.

2.1.2.3.2. الإدارة بالأهداف :

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها ،ويتم مناقشة الأهداف التي أنشأها الموظف مع المشرف و يتم تنقيح بعض الأهداف حتى يتم الاتفاق عليها من قبل الطرفين. [113] (ص 250)

تشير الإدارة بالأهداف إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية و متابعة و تقييم أداء هؤلاء الأفراد و فقا للنتائج المحققة. [114](ص 547)

و ميزة هذا الأسلوب التحفيزي انه يشجع الفرد على المشاركة مع رؤسائه في وضع الأهداف معا و أن يحاولوا الوصول إلى الأهداف الهامة للمؤسسة ، من ميزات الأخرى خلق شخصية تكاملية للمرؤوس مع رئيسه و تحفيز هذا الأخير على العمل بمبدأ "السلطة مع" وليس "السلطة على " بمعنى الفوقية، وتتضمن عملية الإدارة بالأهداف عددا من الخطوات :

الخطوة الأولى: تنمية خطة أداء بوضع أهداف محددة يمكن قياسها.

الخطوة الثانية : تنفيذ الخطة: يتم قياس مدى التقدم نحو الأهداف و عمل التصحيح اللازم.

الخطوة الثالثة : تقييم النتائج هل تحققت الأهداف ، والكشف عن أي انحراف محتمل بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي حتى يمكن اتخاذ التصرف التصحيحي.

و بالطبع فانه لكي تؤدي الإدارة بالأهداف إلى تحقيق التغيير المستهدف فلا بد أن يقتنع بها كل فرد في المؤسسة و يتطلب هذا النظام قدرا كبيرا من مشاركة المستويات الإدارية الدنيا ، ولذلك فلا بد أن يكون لدى الإدارة العليا دورا في قبول و دعم المشاركة و التعاون بين جميع العاملين. [115] (ص 804-805)

3.1.2.3.2. الإدارة بالتجوال :

لقد أدت سهولة الاتصالات و كفاءتها إلى زيادة الاعتماد على التقارير و الاتصالات المكتبية و مع تعقد العملية الإدارية، تشابك أطرافها ، اتساع نطاق العمل و متطلباته و التحيز في إعطاء المعلومات أو استغراق وقت طويل لوصولها، إضافة إلى عملية تحريف المعلومة لتعدد المستويات التنظيمية أدى إلى ازدياد الهوة ما بين المديرين و العاملين ، كل ينغلق على ذاته أسيرا لتصور خاطئ عن الآخرين و لتفادي كل هذا ومن الأشكال المعاصرة للاتصالات غير رسمية ظهر مفهوم الإدارة

بالتجوال و تكمن الفكرة الأساسية وراء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير على دراية مستمرة بما يجري على ارض الواقع. [48] (ص 629)

وهي طريقة مفيدة للبقاء على اتصال مع العاملين مباشرة و التعرف على احتياجاتهم و بالتالي الشعور بحرارة العمل ، حيث أن اللقاء مرارا بالمدراء في الإدارة الوسطى ومع العمال و التعرف على جهودهم الشخصية المستخدمة في التغيير، له اثر كبير في التركيز على طبيعة العمل و يخلق الإثارة في طريقة جديدة للعمل في عقول العاملين. [79] (ص 75)

فهي ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد و الحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ و العمل و عدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كاملا ، بل استخدام مهارته و مواهبه الشخصية و ملكاته في تصميم ، تخطيط ، تنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية و إدارة المقابلات الشخصية الفردية و الجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري و ما يملكه من مهارة في إدارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أوجه القصور و معالجتها عن طريقهم و التعرف على المحفزات الايجابية و على العناصر البشرية و توجيهها و التي يمكن أن تتاح لهم الفرصة للترقي .

و الإدارة بالتجوال ليست نوعا من التفقيش و الرقابة لما يحدث بقدر ما هي نوع من المعاشية الذكية الفاعلة ، معاشية قائمة على الفهم و التفهم العميق و على الإحساس بالآخرين الذين يقومون بتنفيذ التغيير و بأنهم قبل كل شيء بشر لهم أحلامهم و مخاوفهم ، لهم طموحاتهم و احباطاتهم، لهم دوافعهم و محفزاتهم ،إن التأثير النفسي للتجوال الإداري و تواجد المدير في مواقع العمل و التنفيذ يخلق أوضاعا قائمة نحو تحقيق الأفضل و الأحسن و الأرقى فالكل يرغب في أن يكون :

- أفضل صورة - أحسن وضع - أرقى أداء .

فعندما تحدث مقاومة التغيير فالمدير بحاجة إلى مساندة الإدارة العليا للمؤسسة و إلى تأكيد على أن أفكاره و اقتراحاته للتغيير قد تم مناقشتها معهم و الحصول على تأييدهم لها ، تأتي الإدارة بالتجوال لتأكيد هذا كله و في الوقت ذاته لامتصاص أي غضب أو توتر في العلاقات و إحلال الفاعلية الايجابية البناءة بدلا من السلبية الهدامة ، حيث يستخدم التجوال الإداري في ذلك الاجتماعات المفتوحة و المناقشة الفعالة و المحاكاة من اجل تجاوز القيود الحاضرة و يولد الدافع على الإبداع و التغيير صوب الأكمل للخروج عن المألوف ، أيضا يستعمل ندوات تعريفية تنفيذية تتناول موضوع التغيير يديرها المدير

المتجول مع مجموعة من المتخصصين يتبارى كل منهم في الإدلاء بوجهة نظره ، إضافة إلى استعمال المحاضرات لتعريف العاملين بسياسات المؤسسة و إعطائهم معلومات حول خطة التغيير و يتم الرد على أسئلة و استفسارات العمال ، إنها بهذا تحقق مزيدا من الإشباع الإداري و تقوم على تقليل الجهد التكلفة الضائعة في الحوار و النقاش مع تعدد المستويات الإدارية، فهي وسيلة من اجل صنع غد أفضل لمشروع التغيير و للعاملين فيه. [116] (ص 26-27)

4.1.2.3.2. الإدارة المفتوحة :

و قد أطلق على هذا المنهج العديد من التعاريف من أهمها منهج المصارحة بالأرقام ، حيث يتعرف جميع أعضاء المؤسسة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها الإستراتيجية، المالية، الإنتاجية و تدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام و إكسابهم حاسة خاصة تجاهها من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءا من العمل ، يعتبر جميع العاملين في منظمات الأعمال كلاعبين في الفرق الرياضية يجب أن يتعلموا المبادئ الأساسية للتنافس ،فهي تقوم على أن كل فرد في المؤسسة مديرا أو عاملا يمكن أن يكون له دور ايجابي في تحقيق أهدافها و زيادة أرباحها و دعم مركزها المالي و التنافسي على جميع العاملين من خلال :

- فهم لرؤية المؤسسة و المكانة التي تريد أن تحتلها في السوق.
- اتجاهات السوق.
- فهم لأبعاد الخطط المالية والإمكانيات المالية للمؤسسة.

وهذا عن طريق فتح سجلات المؤسسة و نشر المعلومات و التقارير المتعلقة بأداء المؤسسة و مركزها المالي و التنافسي على جميع العاملين ، مع تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين. [117] (ص 53-55)

إن الجديد في الموضوع هو تحمل العاملين لمسؤوليات جادة ، ليس فقط بالمشاركة الصورية في اتخاذ القرار إبداء الرأي و حضور جلسات مشتركة مع الإدارة و لكن عن طريق قراءة الحسابات، تحليل الأرقام و تفسير اتجاهاتها و يعطون الفرصة لتحريكها في الاتجاه السليم، حيث يتكلم العاملون و يناقشون و يلتفون حول لغة الأرقام فالحسابات الأرباح،الخسائر، قائمة التكاليف، الميزانية، حركة النقدية .. يراها الجميع لم تعد الآن حكرا على المحاسبين و المحللين الماليين.. يمكن لأي فرد داخل التنظيم أن تكون له نظرة على الوضعية المالية للمؤسسة ، وهي طريقة جديدة للتفكير و التصرف و العلاقات فجميع

العاملين مسؤولون عن تحقيق النتائج و لهم تأثير في نجاح الأعمال و هذا لا يعني اختلاط المراكز و ضياع المسؤولية على العكس من ذلك فالمناصب محفوظة و الوظائف موصوفة توصيفا حديثا و لكن يستحوذ العاملون على قدر اكبر من الاستقلالية و المشاركة ، إنها طريقة عملية إذ يأتي التغيير من الداخل و يقرره العاملون و الإدارة طواعية لان هناك تحرك ذاتي نحو الأهداف تدمج المصالح المتنوعة للإدارة و العاملين. [118] (ص 258) .

من أهم خصائصها كما يذكر توماسكو في كتابه " إعادة التفكير في الشركة " : منظمات تعمل على تقوية الاتصال بين أجزائها و توزع الأحمال بينها و تنشر المسؤولية بين الأطراف، القادة بها يوجهون و لا يأمرن. [117] (ص 116) .

وهذا ما يساعد على نشر مناخ صحي محفز على تقبل العاملين لدورهم كمشاركين في التغيير.

2.2.3.2. التدريب و الحوار لتحسيس الأفراد حول إستراتيجية التغيير

1.2.2.3.2. التدريب :

يقصد بالتدريب هنا تلك الجهود و الأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين ، و من الأمثلة على التدريب دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ما يركز على الواقعية و كيف تبنى نظاما للاتصالات الإدارية، و قد تركزا لدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل و اتخاذ القرارات الجماعية بشأن التغيير و أساليب التخطيط له ..و هناك هيكل التدريب يتضمن :

- فترة أسبوع من التدريب على الأسس العلمية ، و يحتوي هذا الأسبوع على مفاهيم القيادة و أنماطها و للاتصالات جماعات العمل و الصراع الجماعي و الإنتاجي.

- يركز التدريب على بناء فرق عمل و جماعات مثل أقسام و إدارات تتضافر فيها جهود مشرف جماعة العمل و العاملين لحل المشاكل الجماعة، و تتضمن مناقشات قائد الفريق مع العاملين حول مشاكلهم و مشاكل العمل و طرق الوصول إلى حل هذه المشاكل.

- تتم مقابلات بين جماعات و فرق العمل و بين مديري الإدارة العليا ، و ذلك لمناقشة مشاكل المنظمة ككل و محاولة التواصل إلى حلول لهذه المشاكل.

- مرحلة تحويل الحلول إلى خطط عمل تتضمن أدوات للتغيير التنظيمي و ادوار المشاركين في هذه المرحلة في الخطة من عاملين و مشرفين و مديرين و مستشارين. [94] (ص 101)
أمثلة على كيفية الاتصال بالعمال عن طريق بعض البرامج التدريبية :

2.1.2.2.3.2. المحاضرة

أسلوب شائع جدا لتدريب العاملين و تتضمن عادة و جود خبير يعرض شفويا معلومات متعلقة بعملية التغيير في المؤسسة ، و ترتبط المحاضرة إلى حد كبير بكفاءة المحاضر و قدرته على التأثير في اتجاهات المستمعين و مدى إلمامه بمهارات التعامل مع الآخر.

على أية حال تستعمل هذه الطريقة في حالة وجود عدد كبير من المتدربين المستمعين، و يمكن أن تصبح المحاضرة أكثر حيوية إذا تخللتها فقرات من الأسئلة و الأجوبة أو مناقشات من جانب المتدربين. [119] (ص 221)

2.1.2.2.3.2. التدريب و الأدوات السمعية البصرية

يستعين هذا الأسلوب بالأفلام و أشرطة الفيديو و الدوائر التلفزيونية المغلقة لتدريب العاملين و هذا يعود إلى التطور التقني المذهل في مجال الاتصالات السمعية و البصرية ، و على الرغم من أن تكاليف إعداد الأداة التدريبية ربما تكون مرتفعة ، إلا أن هذا الأسلوب قد يكون أفضل من المحاضرة ، فكثيرا ما يحدث أن ينجح الفيلم أو الشرائح المعروضة في جذب انتباه العاملين أكثر من المحاضرة.

3.1.2.2.3.2. أسلوب المحاكاة

و يعمل هذا الأسلوب إلى تحسين تدريب العمال و إعدادهم لمواجهة المواقف الخطيرة في الحياة الفعلية ، و توفر فرصة للعاملين للحصول على خبرة مباشرة و تغذية راجعية فورية ، و تكرار الممارسة يجعل منه إلى حد كبير أسلوبا فعالا و مفيدا للغاية .

4.1.2.2.3.2. التدريب المبرمج

و هنا يكون التدريب ذاتي بطبيعته حيث يتم تزويد كل متدرب ببعض المواد (كتيب ليستفيد منه في عملية التعلم و لتمكنه من الإجابة عن الأسئلة التي تفحص مقدار ما حصل عليه الفرد من معلومات إذ يتم توجيهه إذا كانت معظم إجابته صحيحة للانتقال إلى الوحدة التدريبية التالية أما في حالة وجود أخطاء كثيرة في إجاباته فعليه مراجعة المادة التعليمية مرة أخرى.

5.1.2.2.3.2. أسلوب دراسة الحالة

ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش و يعطى كل متدرب وقتا كافيا لدراسة الحالة و التفكير فيها ، بعد ذلك يجتمع المتدربون في جماعات صغيرة لمناقشة و نقد ما توصلوا إليه ، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم ، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة ، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

يجدر ببرامج تدريب العاملين بصفة شاملة لإنجاح التغيير أن تضع في اعتبارها تدريب كل العاملين على اختلاف مستوياتهم و في جميع مراحل عملهم في المؤسسة باعتبار أن التدريب يوفر توجيهها عاما و تدريب أوليا للعاملين الجدد و يسهم في المحافظة على مهارات العاملين و حمايتها.

[120] (ص 201-204)

2.2.2.3.2. مهارة التحاور :

إذا كان هناك من يتعب من أجل التغيير الايجابي، فإن هناك من يتعب من أجل مقاومة التغيير وإذا نظرنا إلى المراحل التي يمر بها التغيير فإن مرحلة التنفيذ ستكون هي الأصعب في حالة عدم توفر تهيئة للتغيير، ومعلومات كافية توضح أهدافه ومضامينه وآليات تطبيقه، وقد تأتي تلك التهيئة عن طريق الحوار الذي يقود إلى تحقيق التغيير المطلوب بصورة سلسة .

إن وضع برنامج أو مشروع التغيير على طاولة الحوار في أي مجال، هو خطوة مهمة في فتح قناة اتصال وإيجاد فرص مشاركة، لكن هذه الخطوة قد تتحول إلى عائق إذا أصبح الحوار من طرف واحد، أي مجرد خطاب تعريفي يعلن عن برنامج التغيير وأهدافه دون توضيح لمنطلقاته ولا حول آليات

تنفيذه، وما سوف يترتب عليه من نتائج، إن مجرد توزيع معلومات عن التغيير لا يعني أن نتوقع قبول التغيير من الناس وحماسهم والتزامهم لأننا لا نعلم هل توفرت القناعة أم لا وهذا يفسر لنا حدة المقاومة أحياناً تجاه بعض البرامج أو التنظيمات الجديدة، بسبب عدم القناعة الناتجة عن عدم الوضوح.

إن عدم الوضوح يعني إما أن تكون أهداف التغيير نفسها غير واضحة بالفعل، أو إنها غير واضحة بالنسبة لمن يقوم بمقاومة التغيير، فإذا اتضحت الأهداف واستمرت مقاومة التغيير فهنا يأتي دور الحوار العلمي الموضوعي الذي يركز على الموضوع وليس على الأشخاص، وهدفنا هنا أن نستوعب ما يصاحب عملية التغيير من خطوات وصعوبات وأن نتعامل مع قضية التغيير بصورة تتسم بالموضوعية، والتنظيم الجيد الذي يدير العملية بشكل يحقق التكيف المنطقي، والمشاركة في كافة مراحل التغيير، مع الأخذ في الاعتبار انه مهما كان الإعداد والتنظيم والمشاركة فلن نستطيع الوصول إلى موافقة ودعم الجميع . [121] .

ذلك كان لا بد في الحوار من وجود طرفين: متكلم ومخاطب يتبادلان الدور، فحيناً يكون المتكلم مرسلأ للكلام وحيناً متلقياً له.. وهكذا يدور الكلام بين طرفين في إطار حلقة تبادلية يكشف كل منهما عما لديه من أفكار حول عملية التغيير فيتشكّل جرّاء ذلك ما يمكن أن نسميه بالخطاب المشترك الذي تستولده القضية المتحاوَر بصددها، فالحوار، بهذا المعنى، هو تبادل أفكار بين فريقين أو أكثر في إطار موضوع التغيير بغية الاتفاق على صيغة حل أو اتفاق أو تسوية لدعم التغيير.

و الآلية التي يسلكها الحوار لا بد لها أن تلاحظ تبادل الكلام ومراجعته بين كل من المتكلم والمخاطب ، حيث أن غاية الحوار هي توليد الأفكار الجديدة في ذهن المتكلم كما في ذهن المخاطب ، و تصحيحها ، ولعلّ أهم المعاني التي يقوم الحوار عليها هي تجاوز الأفكار القبليّة، والتي غالباً ما تشكّل عائقاً في وجه الغاية الأساسية من انعقاد الحوار وهي إنجاح تسهيل إدارة التغيير . [122]

و هناك من يرى بان اتصالات القيادة في الغالب تترجم إلى أوامر من جانب واحد في الوقت الذي يحتاج فيه الاتصال الحقيقي إلى النقاش بين أطراف المصلحة . كما يجب التأكيد على حقيقة هامة لابد وان ترسخ في أذهان القادة و هي أنّ القيادة ليست سيطرة و لكن فن إقناع الآخرين نحو الأهداف . [123]

3.2.3.2. بناء فرق عمل و التحفيز لتعبئة و تجنيد الموارد البشرية لمواجهة التغيير

1.3.2.3.2. بناء فرق عمل

إن بناء فرق العمل يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ، ويثري النقاش وينقح الأفكار، ويؤدي في النهاية إلى إنجاز أعمال التغيير وحل المشكلات ، وللحصول على هذه النتيجة المطلوبة ، لابد من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية، واستحضار هدف معين يتم تحقيقه. يقصد بالفريق مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منظم و يتابعون انجاز أهداف مشتركة. فهو حالة خاصة من الجماعة ، يتميز بالآتي :

- علاقة اعتمادية و تبادلية بين الأعضاء.
- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف.
- تتفاعل العلاقات و المعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.
- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار.
- يتم تحديد قيادة الفريق و الأدوار مسبقا.
- يتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركية.
- المعلومات مفتوحة و متاحة للجميع.
- تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك. [124]

أما بالنسبة لأسباب تكوين الفريق فهي كما يلي :

- لحل مشكلات عمليات التغيير بالاستفادة من مواهب عدد من الأفراد.
- إتاحة الفرصة لزيادة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع التغيير.
- لزيادة الإنتاج وذلك بتشجيع وخلق جو من التعاون.
- لتحقيق حل قد يكون غير محبب للبعض ولكنه رغبة الغالبية العظمى. [125]

يضم فريق الأعمال أشخاصا قد يكونون من الاختصاص نفسه، أو من اختصاصات مختلفة و قد تكون أفكار الأفراد فيه مختلفة متباعدة أو متقاربة، و كلما اختلفت الآراء و الأنواق كان العمل مثمرا مساعدا على تحقيق و تنفيذ التغيير، و السبب هو القدرة على اختيار الأفضل مما يقدمه الفرد . [126]

يخلق هذا النمط من التركيبات الوظيفية جوا من المنافسة الايجابية و البناءة في العمل، فهو نوع من الرياضة أو نشاط جماعي و يجب تنظيمه.

و يعد بناء فرق العمل ، عملية مستمرة تتضمن جلسات منتظمة للتشخيص و التي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدما البيانات المستقاة من برامج التدريب أو المناقشات ، من خلال الجلسات و الاجتماعات المفتوحة ، و يكون هدف عملية التشخيص هو التعرف على نقاط القوة و الضعف في الفريق ، و تكون نتيجة التشخيص هي تحديد قائمة بالتغيرات المطلوبة و التي تحتاجها الجماعة ، ثم تحديد كيفية تحقيق هذه التغييرات يأتي في المرحلة التالية ، و قد يأتي و كيل أو وسيط للتغيير و هو خبير في عملية التغيير لعمل مقابلات مغلقة مع بعض أعضاء الفريق، لكي يتعرف على المشاكل المتوقعة من هذا التغيير. [75] (ص 321)

2.3.2.3.2. التحفيز :

يمثل تحفيز العناصر البشرية أهم القضايا التي تواجه قائد التغيير وهو بصدد ممارسته لمهام وظيفته حيث نجد أن مفتاح التعامل مع أسباب مقاومة التغيير يرجع إلى البراعة في معرفة كيفية تحفيز العناصر البشرية داخل منظمة العمل ، و التي لا تخرج عن كونها تكنل بشري يضم جماعة من الأفراد ممن يختلفون في الاتجاهات ، درجات الطموح و الدوافع التي تحرك سلوكياتهم .

و لعل الاتصال الداخلي أهم نظام للتحفيز، له تأثير على تكوين أنماط للعلاقات الإنسانية ، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم و يتم ذلك بعدة طرق و أساليب منها المقابلات الاجتماعيات أو عن طريق التقارير الرسائل أو الشكاوي ، و على حد قول علي عبد الوهاب : " تستطيع الإدارة بناء على فهمها لدوافع الأفراد أن تختار أولئك الأفراد الذين يتميزون بقدر عال من الطموح، ممثلاً في دوافع احترام النفس و إثبات الذات و تقدير الآخرين ، ثم تبحث عن أفضل الطرق لإثارة هذه الدوافع و توجيهها الوجهة الصحيحة ، و عن طريق إشباعها بما يحقق أهداف الأفراد و أهداف العمل في نفس الوقت" [127] (ص84)

وتكمن المهمة الرئيسية لقائد التغيير و هو بصدد تحفيز العناصر البشرية و التأثير، في كيفية معالجة عملية الاتصالات الإدارية كدعامة رئيسية لممارسة كافة العمليات الإدارية الأخرى للتأكد من حسن تفهم الأفراد لمجهودات التغيير و الأفكار التي تحويها و من ثم وجب طرح و مناقشة قضايا التغيير بوضوح قبل فرضها ، ولما كان الاتصال غرضي في الطبيعة ، بغية تحقيق هدف ما أو إشباع رغبة ما ملموسة أو غير ملموسة و حيث أن الرغبات تختلف من شخص إلى آخر لذلك يجب مراعاة المشاعر والأحاسيس عند مزاولته ، كما يجب على قادة التغيير ادراك :

- أهمية المعلومات السليمة في الوقت السليم لمزاولة عملية الاتصالات الإدارية بكفاية حيث أن عرض الأفكار بأمانة و إخلاص يعتبر ضرورة رئيسية لجعل الأهداف والخطط واضحة و مصدر إشعاع بالنسبة للمستخدم النهائي. [127] (ص 87)
- استخدام أسلوب الثناء مباشرة على الموظفين و بما أنجزوه بشكل صحيح و كذا تشجيعهم على تقديم المزيد من مثل هذا العمل الجيد. [128] (ص35)
- تقدير انجازات العاملين و بيان القيم التي أضافتها هذه الانجازات للمؤسسة التفاعل و التواصل مع العاملين.

دون أن ننسى كافة وسائل الاتصال الداخلي الأخرى مثل :

4.2.3.2. الموقع الإلكتروني

هو وسيلة جيدة لتجميع كل المعلومات المتعلقة ببرنامج التغيير ، يحتوي على مجموعة معلومات مرتبطة بمشروع التغيير مثل المخطط ، فريق المشروع ، المشتركين ، وسائل الاتصال الداخلي الجريدة الأخبار ، و الوثائق ، الموقع يلعب دور المدخل أو البوابة الرئيسية ، سهل البلوغ للجميع بدون إجبار.

5.2.3.2. الاجتماع

هو المكان مهم للمعلومات و الربط في إطار مشروع التغيير، إن دور منشط الاجتماع مهم للغاية لان مهمته جعل الاجتماع نافع و منتج للجميع فهو يساهم في التحسيس و التوعية من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، ولهذا تحتاج إي إدارة إلى عقد اجتماعات للتوصل إلى نتائج تحقق بها أهدافها.

[129] (ص 131)

فيما يلي النقاط المطلوب مراعاتها عند قيام المدير بأي اجتماع وهي :

- إعداد جدول أعمال الاجتماع وتوزيعه مسبقا على المرؤوسين لإتاحة الفرصة لهم لمعرفة المواضيع التي سيتم طرحها خلال الاجتماع والاستعداد للتحضير له أو اقتراح بنود إضافية للنقاش، مع الالتزام بهذا الجدول.

- بدء الاجتماع في الوقت المحدد وإفهام المرؤوسين بان الاجتماع يكلف من الوقت الضائع في العمل الكثير ولهذا يجب استغلاله أفضل استغلال، وتوزيع الزمن على النقاط المطروحة بحيث لا تأخذ نقطة زما طويلا على حساب نقطة أخرى مساوية لها في الأهمية.

- الاستماع لأراء ووجهات نظر مرؤوسيه خلال الاجتماع ومنحهم فرصة كافية للتعبير عن آرائهم حول مشروع التغيير وأيضا مراعاة عدم مقاطعتهم مع الإصغاء لهم بكل اهتمام في حدود مدة زمنية معينة.

- تدوين نقاط الاجتماع الرئيسية كتابيا في سجل الاجتماع بصورة موجزة وبوضوح شامل للوقائع والنتائج منعا لسوء الفهم، ويتضمن سجل الاجتماع عنوان موضوع الاجتماع وتاريخ الانعقاد وقائمة بأسماء الحاضرين والمتغيبين وملخص النتائج التي تم التوصل إليها مع توزيع المهام والمسئوليات بالأسماء، مع وضع نتائج وخلاصة الاجتماع لجميع المرؤوسين متضمنة توزيع المهام عليهم في المراحل القادمة.

- كما يفضل أيضا أن يقيم المدير اجتماعه مع رؤوسهم وذلك بتوزيع استبانته عليهم لا تستغرق تعبئتها أكثر من دقائق معدودة متضمنة الاستفسارات عن إيجابيات الاجتماع وسليباته بشكل عام وان يقوم مشتركين بالتعبير بصراحة عن رأيهم في إدارة الاجتماع والمواضيع التي طرحت وأسلوب النقاش والنتائج النهائية.

2.3.2. بعض النماذج لمؤسسات قامت بعملية التغيير

1.2.3.2. السلوك القيادي في إدارة التغيير :

تعد قصة فرع شركة (NCR) باسكتلنده من الأمثلة الجيدة الدالة على أن وجود قيادة فعالة مع إدارة كفاء هو أساس النجاح لأي مشروع ،فقد كان فرع الشركة ينتج آلات حاسبة، و آلات صرافة وأجهزة حسابية حتى مطلع السبعينات، ولكن مع ظهور تكنولوجيا جديدة ومنافسة قوية كان لابد من إحداث التغيير وبدأت عملية التغيير والتحديث اللازمة فعلا بخلق خطوط إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة أكثر من اعتمادها على الأيدي العاملة الكثيفة، مما أدى إلى تقليص العمالة من مائة ألف إلى ستين ألف فقط، وقد أدى ذلك إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء بين بقية العاملين.

فحاولت الشركة معالجة هذه المشكلة بفرعها في اسكتلنده عن طريق إعطاء العاملين مزيدا من الحرية في اتخاذ القرارات وفي اختيار المنتج، وحققت نجاحا نسبيا إذا بدأت الشركة في إنتاج نوع جديد من الأجهزة وقامت بتوزيعه على بعض البنوك في إنجلترا، إلا أن سرعان ما بدأت تظهر عيوب خطيرة في تشغيل المنتج الجديد مما أدى إلى توقف طلبات الشراء وزيادة المخزون، مما دفع بإدارة الشركة في الولايات المتحدة للبحث عن مدير جديد لفرع الشركة، ونجحت مساعيها في التعاقد مع المهندس أندرسون الاسكتلندي الأصل و الذي كان يتمتع بمواصفات ملائمة من حيث خلفيته الهندسية و معرفته بظروف الواقع من حوله .

فبدأ عمله بالقيام بعدة زيارات إلى موقع البنوك المختلفة ، التي أبلغت عن أعطال بالآلات ، والتي استلمتها حديثا ،بالإضافة إلى عقد اجتماعات شبه يومية مع مجموعة من المديرين و اجتماعات شهرية مع كل العاملين يتم خلالها الاتفاق على خطة لإصلاح الماكينات في أماكن وجودها بدلا من

نقلها، مع خطة أخرى لإعادة تصميم النموذج وتعديل خطوط الإنتاج مما ينقص الأخطاء والسلبيات السابقة .

وبعد فترة وجيزة بدأت هذه الخطة تؤتي ثمارها في شكل تلقي طلبات جديدة بعد أن تم إصلاح التالف ،وبدأت الشركة تستعيد مصداقيتها في السوق مرة أخرى ، وفور تحقيق هذا النجاح بدأ اندرو سون في تقوية صلاته بالعاملين ومطالبتهم بالتعاون المستمر معه و إبلاغه بالمعلومات أولاً بأول سواء كانت حسنة أو سيئة، كما دعم ذلك بتشجيع المديرين على عقد اجتماعات دورية مع رؤوسهم للتعرف على آرائهم والمشكلات التي تؤرقهم ،وقد كان لتركيزه على الجودة وإصراره أنها أساس النجاح الأكبر الذي اثر في تحقيق الحلم الذي طالما كان يراوده بإنتاج جيل جديد من الآلات لها نفس الجودة الموجودة لدى أي شركة منافسة إن لم تتفوق عليها .

وكانت أولى خطواته لتحقيق ذلك تقسيم مهندسي المصنع إلى مجموعتين مجموعة مسؤولة عن إنتاج وتطوير جيل جديد، ومجموعة أخرى لتحسين الجيل الموجود في الخدمة، وعن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثل ما هي عناصر النجاح؟ ومن هم منافسوننا؟ ما هي استراتيجياتنا؟ ما هو سر نجاحهم؟ ما هي رغبات العملاء؟ بطرح هذه الأسئلة على نفسه وعلى العاملين معه، تمكن اندرو سون من استيضاح الرؤية ومن وضع الإستراتيجية المحددة لتحقيقها، ثم شرحها للعاملين بما أدى إلى التزامهم بها وشعورهم بوجود حافز حقيقي على تخطي أية عقبات، فإلخطة التي ينفذونها بدأت منهم وتنتهي إليهم.

وقد اكتملت عناصر النجاح مع وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة ساعدت على التخطيط والرقابة وتوفير هيكل تنظيمي يساعد على تحويل التصور إلى واقع، فكان ظهور الجيل الجديد من هذه الآلات بجودة تفوق المنافسين، سببا في زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي إلى 42% وبدا المنافسون يتساقطون، ومن الواضح أن احد الأشياء الهامة التي تبرزها هذه القصة الأهمية الكبيرة وجود القيادة الواعية للتغيير و المدركة للدور الذي يمكن أن تقوم به داخل المؤسسة ودفعها لاحتلال مركز متقدم في السوق. [130]

2.2.3.2. دراسة مزياني مصطفى و بوكريف موسى :

وهي دراسة أقيمت حول ميناء ولاية بجاية الذي حدثت فيه مجموعة من الخطوات التي شملت القيام ببعض الإجراءات و العمليات الهادفة بالدرجة الأولى لتحقيق فعالية نظام المؤسسة و تحقيق اكتفاء الزبائن طبقا لمتطلبات **ISO** ووضع نظام الجودة.

في مارس **1998** أعلنت المؤسسة رسميا عن بداية هذا المشروع مع تعيين المستويات المسؤولة عن ضمان الجودة ومكتب مساعد لها للقيام بهذه المهمة ، و في أكتوبر **1998** وضعت لجنة معاينة الجودة متابعة العمل في المؤسسة تقوم بنشر سياسة المؤسسة الجديدة ،تحديد أهداف نظام الجودة و مقاييسها، وقامت اللجنة بعرض هذا المشروع على الإداريين في ديسمبر **1998** وبدأ تطبيقه في جويلية **1999** و في هذا الإطار ساد جو تنظيمي جديد ما أحدث عدم تحفيز للمستخدمين و شعور بعدم الاطمئنان و الثقة ، و في الفترة الممتدة بين **2000-2003** قامت المؤسسة بالعديد من الإجراءات و العمليات مساعدة في إحداث التغيير و تمثلت بعض هذه الإجراءات في :

- تأسيس بعض العمليات الجديدة على كل المستويات كالمراقبة، التصحيح، التطبيق.

- المحافظة على المهن المتقنة في الميناء.

- تسهيل عمليات نظام الجودة.

- خلق ديناميكية الجماعة (روح الجماعة في العمل).

- تعزيز الاتصال الداخلي للهيكل.

- فهم جيد لنظام المقاييس و جمع المتعاونين و الزبائن من أجل خلق وحدة في الميناء.

إن ضخامة التغييرات التي عرفها الميناء استجابة لمتطلبات المحيط و هي الحصول على شهادة **ISO** ومن أجل الوصول إليها و الدخول في نظام التحول منذ **1998** إلى **1999** فإن هيكلها قد واجه العديد من العوائق كعدم التناسق بين الوظائف و التنظيمات في المؤسسة و بين الموارد البشرية ، كما

أدت كذلك إلى انخفاض كبير في إنتاجيتها بهذا ساد جو غامض من الظروف و العلاقات الاجتماعية المتوترة، و هذه كانت أكبر مشكلة واجهت الميناء كانت فقط في عدم قدرتها على متابعة التطور في محيطها وارتباطها الكبير بثقافتها التي اتبعتها لسنوات طويلة التي قدمت قيم جامدة بالإضافة إلى أن استمرارية الميناء كانت مشروطة بقدرتها على القيام بتغيرات جذرية التي تمس ثقافتها وهيكلها .

فالتنظيم لا يغير ثقافته بسهولة كتغيير مجموعته الآلية بل هو يوجب عليها إيجاد الشخص المناسب الذي يقدم نظام القيم في المؤسسة و يتصرف بطريقة مثالية، لذلك فإن غياب منهجية متبعة من أجل القيام بتغيير تنظيمي أنتج مقاومة قوية ، التي تجسدت في أشكال عديدة كالإضرابات، غيابات، التهرب من العمل، الإشاعات ، توقيف قنوات الاتصال هذه المعارضات كانت من جهة مجموعات عمالية و حتى العديد من الأطارات نتيجة لأسباب نفسية، و لكن الخطأ في اختيار طرق أو إستراتيجية التغيير هو السبب الرئيسي لفشله ومقاومته فيجب على المسيرين أن يختاروا طرق قادرة على تحقيق التحويل التسيير المشترك وثقافة منفتحة على محيطها ، و ما يولد مقاومة هو أنها تستمد قدرتها من عدم ثقة العمال و خوفهم من فقدان الامتيازات و الحوافز، عدم فهم ووضوح القوانين القطعية التي تنظم عملهم.

أمام هذه الوضعية الجديدة للميناء وضعت مخطط لقيادة التغيير التنظيمي مخطط مؤسس على سياسة اتصال و مخطط للإعلام، و التكوين الذي يمس مجموعة الأشخاص العاملين، إعلام يركز على العمال ذوي الكفاءات من أجل إدماجهم بهدف للتكيف مع المتطلبات الجديدة للمحيط لأن تكيف الفاعلين في المؤسسة (العمال والإطارات) في مشروع التغيير لا يمكن أن يكون إلا بدون مخطط يسهل التعلم الجماعي و الشخصي للمعطيات الجديدة ،هو التكوين حول العمليات المينائية لتعميم المؤسسة حول الثقافة العامة الثقافة التعاملية مع الزبائن ، و أيام إعلامية تركز على الاتصال و التجمع لشرح التغيرات و خطر عدم المواكبة و الحركية .

عدا هذا المخطط أعطى الاتصال و التكوين ثماره أين بدأ الميناء ، الدخول في مرحلة فترة تحويل وفق مبادئ لوين التي تركز على الانتقال من حالة قديمة غير موثوقة إلى مرحلة تتميز ب :

- مناخ اجتماعي عادي و شعور العمال بأن المؤسسة للعمال.
- إدراك جيد لمعلومات التغيير في الميدان و فهم متطلبات الإنتاج ، مع توفير آلات متطورة و محددة.
- قرارات الإدارة قابلة للنقاش.
- إعطاء تمويل أكثر لبرامج التكوين و تغيير تصرفات العمال للأفضل. [131]

3.2.3.2. التغيير في شركة جابكو:

تأسست في 1965/07/21 لاستكشاف و إنتاج البترول .

هي الشركة التي تقوم بالعمليات نيابة عن الهيئة المصرية العامة للبترول بمصر و شركة امكو الدولية للزيت (الأمريكية). أسست أول و اكبر مصنع للغازات في مصر 1983 لتجميع الغازات التي تصاحب الزيت و الاستفادة منها بدلا من احتراقها في الهواء ، بلغ إجمالي الإنتاج المجمع للشركة حتى نهاية عام 1994 أكثر من 3.5 بليون برميل زيت يوميا من حقل المرجان بخليج السويس.

1.3.2.3.2. ماذا نعنى بالتجديد في جابكو :

استخدام أساليب و ممارسات جديدة تؤدي إلى التحسين المستمر في إجراءات العمل بشكل عام في كل الإدارات ، مع دراسة و تقييم الممارسات الحالية و إحلال البعض منها بأساليب أفضل و الاهتمام بالموارد البشرية من اجل إحداث التغيير المطلوب.

2.3.2.3.2. فريق تجديد جابكو :

لتنم مواكبة أحداث التغيير المطلوب و بالشكل المرجو تم البدء في تكوين فريق تجديد جابكو باختيار 16 فردا من العناصر الممتازة من مختلف قطاعات و إدارات الشركة ذوي الخلفية العلمية و الإدارية المختلفة و قد شهدت فترة إعداد هذا الفريق جهدا كبيرا .

ثم اختيار هذا الفريق بعناية من قبل إدارة الشركة (العضوين المنتدبين) و رئيس الشركة المصري+ المدير العام الأجنبي في 1993/10/4، من اجل أن يكونوا نواة لفريق التجديد ونشر مفهوم التطوير المستمر على مستوى الشركة.

خلال فترة من 1993/10/21-1993/1/15 بدأ الفريق مرحلة التعلم الذاتي و تكوين فريق متقارب ، بتحديد مهام ورؤية الفريق وكذلك خطة العمل المستقبلية ، وقد استفاد الفريق من المصادر و الإمكانيات الموجودة به أو بالشركة ، لتفهم ما هو التحسين المستمر ومفهوم القيادة. وقد تم تقسيم فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة يتكون كل منها من 3 إلى 4 أعضاء للتدريب على العمل بروح الفريق وتذويب الحواجز بين أعضاء الفريق ،تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وهذه الفرق هي :

1.2.3.2.3.2. فريق المقابلة :

وقد قام بمقابلات مع جميع أعضاء الإدارة العليا بالشركة و كذلك مديري المناطق في الشركة من وجهة نظرهم , مما كان له كبير الأثر في تحديد الفرق متعددة الأغراض والتي سيتم الإشارة إليها.

2.2.3.2.3.2. فريق التدريب :

وقد تحددت مهمته في وضع خطة للبرامج المطلوبة للفريق مع تحديد نوعيته المحاضر

و التوقيت الملائم لتغطية هذه النقاط:

- وضع معايير لقياس الأداء.

- تحسين وتطوير الأداء عن طريق التحسين المستمر لإجراءات العمل ، والعنصر البالغ الحيوية في إحداث التحسين المستمر هو العمل بروح الفريق، وفيما يلي عرض لكيفية عمل الفريق في نظام التحسين المستمر , والتوصل إلى فرق تؤدي مهامها بكفاءة عالية :

أولا : عند بداية تكوين أي فريق يتم تعريف أفراد الفريق من تواجدهم معا ، ثم تحديد الخدمات أو الأعمال التي ينتجها و احتياجات العميل.

ثانيا : وضع مهمة الفريق و غاياته ثم خطوات العمل التنفيذية للوصول إلى الأهداف.

ثالثا : التأكد من السير في الاتجاه الصحيح و تأدية المهام.

3.2.3.2.3.2. فريقي التقييم

وقد تحددت مهمته في عمل قوائم بتقييم الاجتماعات و كذلك تقييم التصرفات و السلوك الشخصي لكل عضو مع عرضها في اجتماع الفريق لمناقشته.

4.2.3.2.3.2. فريق التخطيط

وقد تضمنت مهمته وضع الخطط المستقبلية لفريق التجديد بالشركة خلال الفترة من 1994/01/15 إلى 1994/06/12 : تم التركيز على التطوير و التجديد و أهميته بالنسبة للمؤسسات ، الهيكل التنظيمي الكائن و المقترحات ، كيفية أداء اجتماع مثمر و ناجح ، كيفية عمل التغذية العكسية للفرد أو الفريق ، اشتراك الفريق في حل المشكلة ، كيفية التعامل مع مقاومة التغيير ، و كان من أهم الموضوعات التي تم التركيز عليها دور الموجه و الذي يعتبر احد الركائز في عملية إحداث التغيير مع وضع خطة و معايير لاختيار أفضل العناصر من العاملين بالشركة لتدريبهم كموجهين ، ويتمثل دور الموجه فيما يلي :

مساعدة الفرق لتحقيق خطة العمل ، إعطاء و استقبال التغذية العكسية ، مثل أعلى في تطبيق التحسين المستمر ، ليس له الحكم على العمل و لكن إعطاء التوجيهات ، التعامل مع مقاومة التغيير.

5.2.3.2.3.2. فريق الاتصالات

مهمته إيجاد أفضل الطرق لتوصيل المعلومات بين مستويات الشركة و ركز الفريق على عدة وسائل منها : مجلة المرجان التي تصدر عن الشركة بصفة دورية ، النشرات الدورية عن التجديد في جابكو ، المحاضرات المختلفة برنامج تطوير الأداء و أسلوب المؤتمرات.

3.3.2.3.2. خطة عمل جابكو :

بدأت جابكو في عمل أول خطة سنوية لها اعتبارا من عام 1994 متضمنة ثمان مجالات و هي الإنتاج ، تخفيض الإنفاق ، تطبيق أحدث الأساليب التكنولوجية ، حماية البيئة ، التنمية البشرية ، الاستكشاف ، استخدام الغاز ، الأمن الصناعي. وقد وفرت هذه الخطة 10.3 مليون دولار.

و تم وضع تعاريف موحدة لجابكو عام 1995 :

- المهمة mission لماذا نحن متواجدين ؟
- الرؤية vision ماذا نريد أن نكون ؟
- الاستراتيجيات stratégies كيف سنصل إلى الأهداف ؟
- الأهداف objectives ماذا نريد تحقيقه لنصل إلى رؤيتنا ؟

و قد وزعت الخطة لجميع مستويات الشركة مما زاد من مشاركة العاملين في وضع وتحقيق أهداف الشركة و مناقشتها في كل مرحلة مستوى بمستوى حتى لا تكون السياسة مجرد ألغاز للمستويات مختلفة و هذا هو السبيل الذي قاد في النهاية إلى تنفيذ الخطط و أهداف العمل الفعلية و التي تكون مدعومة من الجميع رئيسا و مرؤوسا. [132] (ص 677-684) .

4.2.3.2. بعض النتائج المستخلصة من خلال النماذج السابقة :

1.4.2.3.2. اختيار الاتجاه

إن القيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة و عناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير ، فعلاقة القائد بالتابع هي علاقة واحدة فأهدافهم و أنشطتهم مشتركة و متبادلة فيما بينهم وبالتالي فكلاهما يمثل نفس الأهمية و لا يمكن التفريق بينهم ، إن أفضل طريقة للقائد لمواجهة الضغوط البيئية و الثقافية هي التفكير في المستقبل، وأن يسأل نفسه مجموعة من الأسئلة الحيوية عن المستقبل و التغييرات الخارجية.

2.4.2.3.2. الحشد خلف الرؤية

تعتبر الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير حيث أنها توضح الاتجاه و تحفّز الناس و تساعد على التنسيق، إن الاعتماد المتبادل بين العاملين يعتبر من أهم سمات المؤسسات الحديثة و التي لا يمكن أن يوجد فيها شخص أو وظيفة لها الاستقلالية الكاملة ، فكل العاملين مرتبطين ببعضهم البعض و لذلك فإن التحدي الأكبر الذي يواجه القيادة هو تحريك تلك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة ، أي أن الاتصال ينبغي أن يسير في اتجاهين : اشرح الرؤية ثم استمع إلى رد الفعل .

3.4.2.3.2. التحفيز و تجنيد الموارد البشرية (بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير)

إن القادة يجب أن ينظروا إلى الأفراد باعتبارهم أهداف في حد ذاتهم وليسوا وسيلة لتحقيق أهداف ،. مع الاعتماد على المحفزات الداخلية التي يكون لها اثر أطول و اكبر ، فهي توفر مناخا يشعر فيه العاملون بقدرتهم على الانجاز و يضيفي قدر اكبر من المرونة الأمر الذي ترتفع معه درجة الانتماء لدى العاملين ، و لكي يتحقق هذا لابد للقيادة أن تراعي العوامل التالية عند تعاملها مع العاملين :

مخاطبة القيم السائدة لديهم - توفير مناخ يتيح لهم معرفة رأي الآخرين في عملهم بما يشعرهم بالتقدير و بأهمية الدور الذي يقومون به - أن يكون القائد قدوة العمل و التضحية يحتذي بها الجميع - فتح قنوات اتصال مستمرة بين القائد و العاملين تساعد على تدعيم الرؤية و ربطها بأفكار العاملين .

4.4.2.3.2. بناء فريق التغيير

لا يمكن أن ينجح كل موظف التغيير لوحده ، ففريق التغيير هو أمر أساسي ، ضرورة توفر نوعان من أنماط فرق التغيير : الفريق الذي يقوم بالعمل و الفريق الذي يقدم الدعم و الإرشاد باستمرار (التوجيه).

يعتبر الاتصال الداخلي احد الوظائف و العمليات الإدارية الأساسية لإنجاح مشروع التغيير ووضوحه خاصة من حيث أهدافه ، أسباب تطبيقه ، مختلف مراحل تنفيذه و النتائج التي تترتب عليه من جهة ، و من جهة أخرى غياب الوضوح يسمح للأفراد العاملين بالتأويل و مقاومة التغيير ، و للقضاء على هذا لابد وان تتوفر لهم داخل المؤسسة نظام اتصالي فعال للإجابة على كافة أسئلتهم و اهتماماتهم عن طريق توزيع عادل ، كاف و دقيق للمعلومات ، حيث يساهم الاتصال الداخلي بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى إقناع العاملين بتبني سلوكيات جديدة و تحفيزهم من اجل تجنيدهم لمواجهة تحديات التغيير.

الفصل 3

الدراسة الميدانية

إن الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة العمومية الجزائرية دفعت بالمتخصصين في التسيير إلى البحث عن أنجع الحلول لمستقبلها ، ف جاء الاتصال الداخلي في صدارة هذه الحلول و بالتالي دعوة وحث جميع المؤسسات على اختلاف حجمها و طبيعة نشاطها على ضرورة توظيف الاتصال في عملية التسيير، خاصة مع التغيرات الجديدة و التي تفرضها البيئة المحيطة .

تعد شركة البناء المعدني من بين الشركات التي تسعى إلى التقدم و الاستمرار ، و نظرا لفتاعة قادتها بان كل هذا لا يتحقق إلا عن طريق إحداث التغيير، من اجل التكيف مع عصر لا مكانة فيه للمؤسسات الراكدة ، فقد تقرر أن يتم تبني نظام الجودة الشاملة و نظام الصحة و الأمن في العمل و الحصول على الأيزو ، و نظرا لان موضوع بحثنا متعلق بأهمية الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي سوف نحاول تشخيص واقع و مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق برامج التغيير التنظيمي داخل هذه المؤسسة .

و من اجل ذلك ارتأينا تقسيم بحثنا إلى :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تقديم عام لشركة البناء المعدني CR METAL

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1.1.3. المناهج المستخدمة في الدراسة

إن اختيار المناهج التي تستخدم في الدراسة يعتمد على طبيعة مشكلة البحث و الأهداف التي ترمي إليها الدراسة لذا كان من الأنسب في دراستنا أن نستخدم..

1.1.1.3. المنهج الوصفي التحليلي :

يهتم هذا المنهج « بوصف الظاهرة و التعبير عنها أو كيفياً، حيث يهتم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع » [133] (ص3)

إن استخدامنا لأسلوب الوصفي التحليلي مبني على اعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة ، و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن له تفسيرها بغرض الحصول على أوصاف دقيقة و تفصيلية يستعين بها في الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها و المشكلة التي يدرسها. [134] (ص183)

و هو طريقة اتبعناها وفقاً لخطة مرسومة بطريقة علمية مفصلة و عن طريق المسح الداخلي " أسلوب في البحث يتم من خلال جمع مقومات و بيانات عن ظاهرة أو حادثة ما أو واقع ما ، بهدف التعرف على الظاهرة التي نقوم بدراستها و تحديد الوضع الحالي لها ، و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيه من أجل معرفة مدة صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه " . [135] (ص73)

فيما يلي أهم الخطوات المتبعة في هذه الدراسة كما ينص المنهج الوصفي المتبع :

- شعورنا بمشكلة البحث و المتمثلة في إبراز مدى علاقة الاتصال الداخلي بعملية التغيير التنظيمي، انطلاقاً من هذه المشكلة قمنا بجمع كل المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة في شكل دراسة أولية ، و احتكاك ميداني سمح باستعمال تقنية هامة من تقنيات البحث الميداني و المتمثلة في الملاحظة المباشرة ، و المقابلات الاستكشافية و بعض الحصص بمعدل مرتين في الأسبوع مع بعض الإطارات حيث تناولت المقابلة الأولية على نقاط عامة خاصة بالاتصال الداخلي و عمليات التغيير، كان الهدف من استعمال التقنيتين اكتفاء الدراسة الاستكشافية الأولية للدراسة و التي بدأت من شهر جانفي إلى غاية شهر فيفري..

- قمنا على ضوء الدراسة الاستكشافية الأولية بتحديد دقيق لمشكلة البحث و بصياغتها على شكل أسئلة ، فالمشكلة المعالجة في هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى علاقة الاتصال الداخلي لتحقيق أهداف التغيير .

- قمنا بتوزيع الاستمارات ل172 عامل ، مع مقابلة الباحث شخصياً و طرح الأسئلة مع توضيحها في حالة غموض استغرقت هذه المرحلة حوالي شهر و نصف من 29 مارس 2008 إلى غاية 14 ماي 2008 .

كما أجرينا المقابلات الشخصية مع بعض الرؤساء و القادة في التغيير و الذي قدر عددهم بـ 3 مسؤولين .

- بعد جمع المعطيات و تبويبها في جداول إحصائية قمنا بتحليل و تفسير البيانات و المعطيات المتحصل عليها بالتقنيات المختلفة ، كما اعتمدنا في عمليات تحليلنا للمعطيات بترجمتها إلى أرقام.
- قمنا بتنظيم و تصنيف النتائج النهائية للدراسة التي تمثلت في إبراز مدى علاقة الاتصال الداخلي بعملية التغيير التنظيمي، مع تحرير جملة من الاقتراحات.

2.1.1.3. مصادر معطيات الدراسة :

يمكن أن نلخص أهم مصادر المعطيات و المعلومات المعتمد عليها لإجراء رسالتنا العلمية الخاصة بالدراسة تتمثل فيما يلي :

- الميدان: المبحوثين (الموارد البشرية للمؤسسة) الممثلين للمعطيات التي حصلنا عليها من موظفين - عينة الدراسة - من خلال استخدام تقنيات البحث العلمي الميداني و تحليل بياناتها التي تمثلت في استمارات التي وزعت و ملئت بالمقابلة الفردية للمبحوثين، بالإضافة إلى تقنية المقابلة التي خصت بعض المسؤولين و القادة في التغيير على رأسهم الرئيس المدير العام للشركة ، كما استندنا على تقنية الملاحظة بالمشاركة في فهم و محاولة تفسير تصورات الموظفين بناء على سلوكياتهم المشاهدة.

2.1.3. تعريف العينة و مواصفاتها :

إننا نعيش في عصر يصعب الحكم فيه على صحة الأشياء بدون الأدلة الموضوعية و البحث الواسع ، عصر مليء بالمشاكل العلمية المختلفة و الظواهر الاجتماعية المتعددة لدراسة أي مشكلة علمية أو ، نحتاج إلى جمع كل ما يتعلق بموضوع الدراسة من معلومات ، [136] ص 16 بما أنه ليس من السهل عادة عند القيام بدراسة الظاهرة معينة في المجتمع أن يقوم الباحث بإجراء دراسته على كل أفراد المجتمع ، نظرا لمحدودية الزمن و الإمكانيات المادية و الشخصية المتوفرة لديه ، لذا يلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات من المجتمع الأصلي بحيث يتمكن من أخذ صورة مصغرة عنه باعتبار أن العينة هي وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ، يتم الحصول عليها بطرق مختلفة فطبيعة و أهداف الدراسة هي التي تحدد نوع العينة الواجب توظيفها .

من هنا تبدأ أية دراسة إحصائية بالبيانات و المعلومات التي تشكل المادة الخام المتوفرة عن الدراسة ؛ [137] (ص93) بالنسبة لهذه الدراسة ، فستكون عينة البحث كما يلي :

1.2.1.3. المجال البشري :

من عمال شركة البناء المعدني CR METAL بالبلدية

كما يختلف التصنيف المهني لموظفين مؤسسة " CR METAL " على التوالي :

- الإطارات
- عمال التحكم
- أعوان التنفيذ

2.2.1.3. المجال الزمني

تمت هذه الدراسة من جانفي 2008 إلى غاية ماي 2008 ، لدراسة اهم التغيرات التي وقعت في المؤسسة منذ 2001 إلى غاية 2008 .

3.2.1.3. طريقة اختيار العينة:

العينة الطبقية المتناسبة : تعتبر العينة الطبقية العشوائية من العينات الشائعة الاستخدام و يتم تقسيم المجتمع إلى مجتمعات جزئية تسمى طبقات ، بحيث تكون مفردات كل طبقة متجانسة بالنسبة للخصائص المطلوب دراستها ، و هناك عدة طرق لاختيار المفردات من المجتمع الجزئي أو الطبقة نذكر منها :

التوزيع المتناسب و في هذه الحالة يتم اختيار مفردات العينة من الطبقة بحيث تكون نسبة مفردات كل طبقة في العينة مساوية لنسبة مفردات نفس الطبقة في المجتمع، و يطلق عليها بالعينة الطبقية النسبية. [138] (ص 149-150)

و تكمن أهم الأسباب التي تحثنا على اعتماد هذا النوع من العينات في دراستنا ما يلي :

- إن طريقة العينة الطبقية تتم بسرعة أكبر نسبيا من باقي الطرق المعتمدة في سحب العينة كما أنها تتميز بقدرتها على إعطاء معلومات و أدلة كافية عن طبيعة مجتمع البحث.
- توفر قائمة مفصلة عن كل مستخدمين شركة البناء المعدني، الذي يمثل كل مجتمع البحث.
- التصنيف المهني (إطار، عامل تحكم، عامل تنفيذ) و تم اختيار نسبة 50 من كل فئة مهنية،

و فيما يلي جدول يمثل عدد العمال لشهر فيفري 2008 :

الفئة المهنية	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ
الإنتاج	5	22	200
التقنيون	17	18	28
الإداريون	17	6	37
المجموع	39	46	265

و تم اختيار العينة وفق مايلي :

الإطارات : 5 للمقابلة ، $2/34 = 17$ تم استجوابهم عن طريق الاستبيان.

▪ عمال التحكم : $2/46 = 23$ عامل تحكم.

▪ عمال التنفيذ : $2/265 = 132$ عامل تنفيذ.

و عليه العينة الإجمالية قدرت ب : 172 عامل ، و جميع الاستثمارات صالحة للدراسة.

3.1.3. تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة :

إن كل باحث يجد من الضرورة الاستعانة بتقنيات معينة في بحثه و تقنيات البحث هي: « الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات من الواقع.. » [139] (ص296).

بالنسبة لأدوات جمع المعطيات الموظفة في دراستنا، تمثلت فيما يلي :

1.3.1.3. المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث ، كما عرف " انجلز " المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع

أفراد ، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص و الاقتراح. [140] (ص120) .

2.3.1.3. الاستمارة (الاستبيان)

الاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. [141] (ص66)

أما الاستمارة بالمقابلة فهي أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية و شيوعا و هي عبارة عن توظيف مجموعة من الأسئلة بمقابلة المبحوث وجها لوجه.

فالاستمارة إذن هي وسيلة عملية التي وظفناها لجمع الحقائق و المعلومات من المبحوثين خلال عملية المقابلة و هي الوسيلة التي فرضت علينا التقيد بموضوع رسالة البحث العلمي للكشف عن "مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير" ، بواسطة استمارة الاستبيان تم توزيع الاستمارات على أفراد عينية مسحوبة من مجتمع الدراسة (أعضاء التنظيم الرسمي) في شكلها النهائي بعد أن وزعت في شكلها الأولي على 10 % كعينة تجريبية ، سمحت لنا بالتعرف على مدى استجابة المبحوثين وتعديل بعض الأسئلة و توضيح أو إلغاء بعضها الأخر و تنقيحها من كل غموض ، لتصاغ في نهاية الأمر بدقة و وضوح كفيلين بتحقيق الأهداف العلمية الدقيقة التي تهدف الاستمارة لتحقيقها ، احتوت الاستمارة النهائية على 24 سؤالاً ، موزعين على المحاور التالية :

- البيانات الشخصية.
- رأي المبحوث حول وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة.
- رأي المبحوث من إدارة التغيير التنظيمي و أشكال المقاومة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة ، فهي على الشكل التالي :

- أسئلة مغلقة: الغرض منها الحصول على معلومات محددة يسهل تكميمها و وضعها في جداول إحصائية و تحليلها تحليلًا إحصائيًا .

- أسئلة مفتوحة : الغرض منها إعطاء الفرصة للمبجوثين لإبداء آرائهم حول الظاهرة قيد الدراسة بكل حرية و الحصول على معلومات كيفية تساعد في التحليل و التفسير و في إبراز حقائق الظاهرة بصورة واضحة.

3.3.1.3. الملاحظة

تعني الملاحظة من أنها " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرة و مكوناتها المادية و الإنسانية و البيئية ، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها و تفاعلاتها بأسلوب علمي منظم و هادف بقصد تفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات ، و التنبؤ بسلوك الظاهرة ، و توجيهها لخدمة الإنسان و تلبية حاجاته " . [142] (ص69) و عليه نميز :

- الملاحظة البسيطة : و هي ملاحظة غير مخطط لها ، فالباحث لا يحدد ما يريد مشاهدته بل يقرر ذلك أنيا ، فهي ملاحظة عشوائية لا يخضعها الباحث للضبط العلمي.

- ملاحظة بالمشاركة : يشارك بها الباحث إلى جانب آخرين ، و عادة تكون مشاركته مبعثا لحصوله على معلومات مفصلة و عميقة عن الظاهرة تتجمع كحصيلة لمشاهدته مع الآخرين ، و قد يقوم الباحث بدور المراقب دون أن يشارك مشاركة فعلية. [142] (ص71) .

تم جمع البيانات من الميدان كما قمنا بفرز الاستمارات و تحليل محتوياتها و ترميز الإجابات ليسهل وضعها في برنامج خاص آل **SPSS** بغرض تبويبها ثم تحليلها و تفسيرها و أخيرا عرضها وصولا للنتائج النهائية للدراسة .

2.3. تقديم عام لشركة البناء المعدني CR METAL

1.2.3. التعريف بالشركة

1.1.2.3. نبذة تاريخية

يعود تاريخ إنشاء البناء المعدني إلى سنة 1953 ، بقرار من والي الجزائر ، تحت إسم ETS.J.CARMELI نسبة لمالكها. و في سنة 1963 ، أصبحت ملكا للدولة ، إلا أنها لم تصبح وطنية إلا بعد سنة 1964 ، تحت اسم المؤسسة الوطنية للمنشآت الحديدية (ENCM) ، و في سنة 1975 ارتبطت بالشركة الوطنية للبناء (SN.METAL) و مقرها الجزائر ، و كانت تضم عدة وحدات ، و نظرا لتوسيع هذه الشركة عجزت عن تسيير شؤونها فانقسمت بدورها إلى أربع مؤسسات مستقلة هي :

- مؤسسة الهياكل المعدنية و النحاسية.
 - عمارات حديدية BATIMITAL.
 - مؤسسة العربات FEROVITAL.
 - المؤسسة الوطنية للمعدات و الأشغال العمومية.
- و كان لهذا الانقسام أهداف تتمثل فيما يلي :

- تخفيف العبء الذي كان على عاتقها.
- توفير مناصب الشغل على أنحاء الوطن.

تفرعت مؤسسة الهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) بوهران إلى 11 وحدة ، منها (وحدة البلدية و كانت المؤسسة آنذاك تدير تحت نظام اقتصاد الموجه من طرف الدولة ، لكن بالانتقال إلى الاقتصاد السوق ، فرضت على المؤسسات السوق الحرة ، و عليه وجدت الدولة أن مؤسساتها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك ، فاضطرت إلى التطهير المالي لمؤسساتها اتجاه البنوك ، من بينها التطهير المالي للمؤسسة المدروسة (ENCC) ، في سنة 1994 ، على أساس أن لا تخسر المؤسسة لثلاث سنوات على التوالي ، و إلا اضطرت إلى غلق أبوابها ، و اتجاهها نحو الخصوصية.

و في سنة 2001 ، و بعد الدراسات التي قامت بها المؤسسة الأم (ENCC) ، تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها ، و هذا راجع إلى أن معظم الوحدات عرفت عجزا ماليا (حوالي 90 وحدات من بين 11 وحدة) فشلت ، لذا عملت على منح كل وحدة استقلاليتها على شرط أن تغطي كل هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم ، و بالفعل في جويلية 2001 ، أخذت جميع وحدات (ENCC)

شبه استقلال ، من بينها CR METAL وحدة البلدية حيث أصبحت حاليا عبارة عن فرع للمؤسسة الأم ENCC ، و فيما يلي فروعها عبر الوطن :



الشكل البياني رقم 07 : فروع المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (وثيقة مديرية المحاسبة و المالية)

CR-METAL هي ، شركة ذات أسهم (S.P.A) ، برأس مال قدره 100.000.000 دج و الكائن مقرها الاجتماعي بنهج كريتلي مختار ، رقم 130 ، البلدية ، ذات إدارة شبه مستقلة من ناحية التسيير المالي و الإداري ، و في أبريل 2002 ، تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) ، تحكم من طرف منظمة الشهادات الأجنبية (SGS) ، كون الشركة تعد إنتاجية خدمية.

و في جويلية 2007 تحصلت على شهادة الصحة و السلامة في العمل من نفس المنظمة.

2.1.2.3. مهامها و أهدافها :

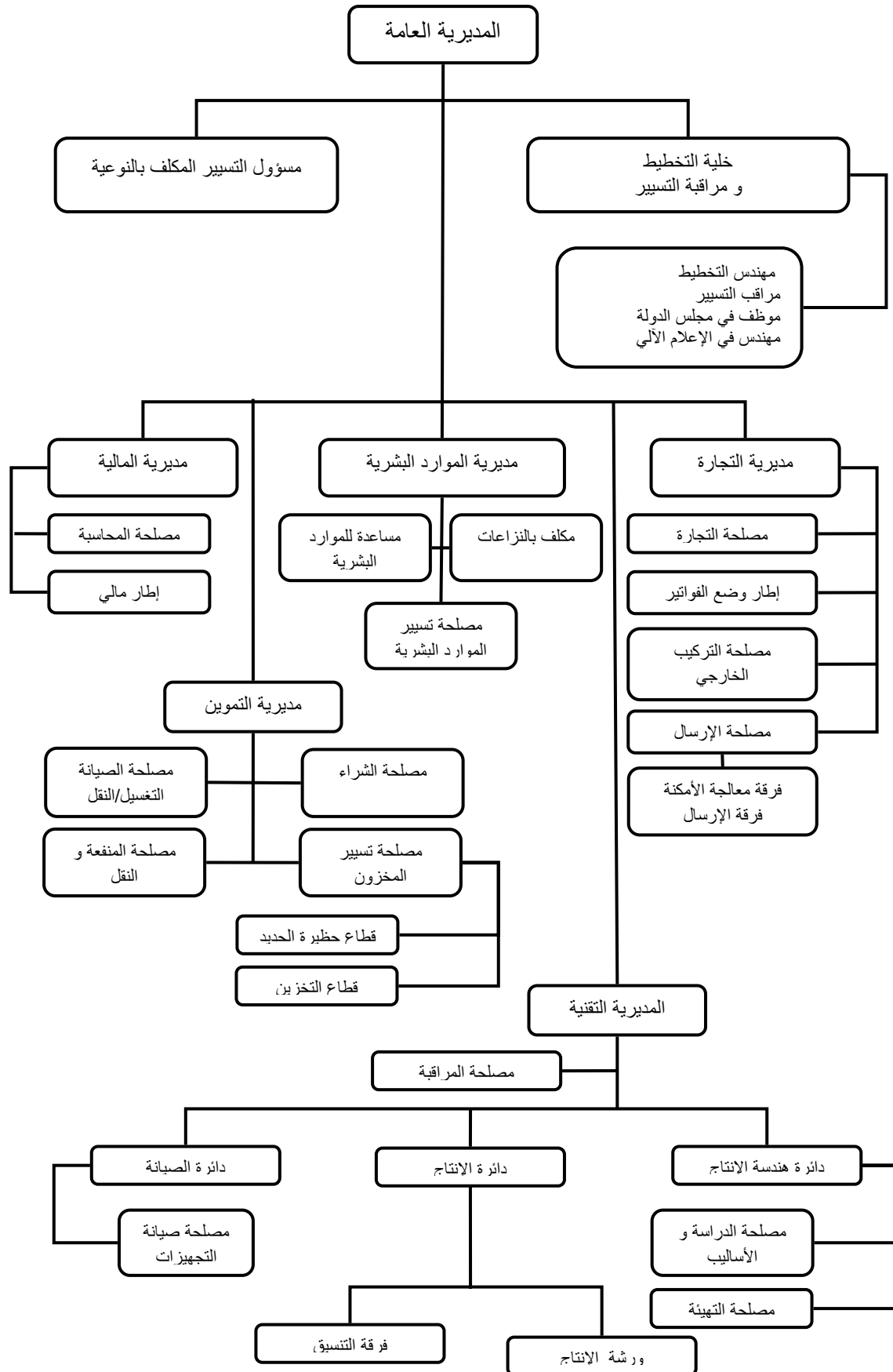
شركة البناء المعدنية تعمل على إنتاج و صناعة و تسويق الخدمات لمختلف النشاطات:

- صناعة الصفائح الحديدية : عمارات صناعية ، مخازن ، هياكل صناعية.-
- صناعة كل الهياكل المعدنية العادية : خزان ، العوازل ، صناعة الجسور.
- صناعة التجهيزات الصناعية بمختلف أنواعها : العناصر الخاصة بمعامل الإسمنت ، الأجر ، تجهيزات خاصة بالرافعات.
- القوالب الحديدية : مواد البناء ، مختلف الأشغال العامة.
- القفالة : الأبواب ، الدرج ، النجارة الحديدية.

و بوجه عام كل العمليات الصناعية، التجارية، المالية المنقولة أو العقارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة أو موضوع آخر مماثل، التي من شأنها أن تشمل تحقيق الغرض الإجمالي للشركة و تطويرها و توسيع مجالات نشاطها.

3.1.2.3. التنظيم الهيكلي لشركة البناء المعدني :

مر الهيكل التنظيمي لشركة البناء المعدني (الوحدة) بعدة تغيرات و فيما يلي تخطيط يمثل آخر هيكل تنظيمي لشركة البناء المعدني CR METAL :



2.2.3. العملية الاتصالية داخل المؤسسة

يعتبر الاتصال عنصرا هاما في العملية التسييرية، ويمكن بصورة كبيرة من تسهيل أداء الأعمال في المؤسسة ويعطي سرعة ومرونة أكبر في التعاملات اليومية بين الإداريين، أو بين الإدارة والعمال، وتتم عملية الاتصال بمختلف الطرق.

1.2.2.3. الطريقة الشفهية

وذلك بالمناقشات البينية، أو الاتصال الهاتفي بين مختلف الإطارات، وكذا عن طريق الاجتماعات الدورية التي تتم أسبوعيا لوضع خطط العمل، وقد يحدث اجتماعا استثنائيا لظروف معينة أو طارئة تستدعي ذلك.

2.2.2.3. الاتصال الكتابي

وهذا يتم كما هو معروف عن طريق المراسلات بين مختلف المصالح التي تتضمن أوامر أو توجيهات عملية لمختلف المستخدمين. وهو احد أهم وسائل الاتصال الموجودة داخل المؤسسة ، يمتاز بالرسمية، أهمها المذكرات، الورقة الإعلامية، تقارير الاجتماعات، الملصقات المكتوبة و المناشير.

3.2.2.3. الاتصال الإلكتروني

تتوفر المؤسسة على نظام اتصال الكتروني وذلك عن طريق الانترنت (Intranet) أي الشبكة الداخلية للاتصال التي تربط مختلف مصالح المؤسسة وهذا ما يعطي شفافية أكبر للعمل وكذا لتسهيل عملية الاتصال، بواسطة Email (البريد الإلكتروني) فمن خلاله يتم تبادل الرسائل بين الأفراد، البيانات في شكل نصوص أو رسوم أو صوت المحادثة .

4.2.2.3. الإجراء المتعلق بالاتصال، المشاركة، الاستشارة

procédure communication, participation et consultation

هذا الإجراء موضح في دليل الجودة وفقا لما يلي :

1.4.2.2.3. الهدف

إن الهدف من هذا الإجراء هو تحديد اتخاذ تدابير من أجل :

- الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات و الوظائف.
- تنظيم الاستشارة مع الأفراد و الممثلين و الأقسام الأخرى المهمة و المعنية.
- الاستقبال و توثيق الطلبات.
- مشاركة الأفراد في جميع الأسئلة المتعلقة و الخاصة بصحتهم و الأمن في العمل، أيضا
- استشارة المتعهدين، الطبقات المهمة الخارجية في حالة تعديلات مؤثرة في نظام الصحة و الأمن في العمل.

2.4.2.2.3. المسؤولية :

- مسؤولية الاتصال و الاستشارة يضمنها الرئيس المدير العام.
- مسؤول الجودة ، و الرئيس المدير العام يؤمنان كل حسب مهامه انتشار ووصول المعلومة المتعلقة بالجودة ، الصحة و الأمن في العمل.
- مسؤول الموارد البشرية يؤمن وصول المعلومات المتعلقة بالهيكل ، المسؤوليات و السلطة ، الكفاءات ، التحسيس ، التوعية و التكوين.
- طبيب المؤسسة يوصل المعلومات الخاصة بالزيارات الطبية.
- المسؤولون عن الأقسام يضمنون نقل المعلومات و النصائح و قواعد الأمن في العمل.

2.4.2.2.3. التطبيق :

- PDG يخطط الاجتماعات بالتنسيق مع أمين الجلسة.
 - أمين الجلسة يحرر الاستدعاءات الخاصة بالاجتماعات.
 - أثناء الاجتماعات ، أمين الجلسة يدون كل المعلومات و التقارير مع تحرير تقرير ابتدائي عند نهاية كل حصة و ينشرها إلى الأعضاء الحاضرين و الغائبين.
 - أمين الجلسة يضمن استقبال التقرير من طرف الأعضاء الغائبين.
 - المعلومات المهمة والمتعلقة بمجمل الأفراد يعلن عليها من خلال جدولين أو لوحتين للإعلان في 3 أماكن : عند مدخل المؤسسة ، و اللوحتين أخريين موجودتين على مستوى الورش : ورشة القولية و ورشة الهياكل المعدنية.
- زيادة على ذلك هناك اجتماعات مخططة (انظر الملحق رقم 3) المديرية العامة تعلم و تتصل مع الأفراد.
- نستقبل كل عون للإدلاء باحتياجاته عن طريق (طلب مقابلة) (انظر الملحق رقم 4)
 - نجيب كتابيا على كل الشكاوي الكتابية.
 - عن طريق الإعلان عن التعليمات أو الاجتماعات لأحداث خاصة التي تمر بها المؤسسة خلال السنة.
 - نعطي الفرصة لكل الأعوان لمناقشة حالة المؤسسة أثناء المقابلات الشخصية، من جهة أخرى مشاركة المساعدين تتم عن طريق :
 - ادمجهم بطريقة مناسبة في تعريف و تحديد الأخطار، و تقييمها و توضيح و تعريف مقاييس المراقبة.
 - ادمجهم بطريقة مناسبة في التحقيق في حال وقوع حوادث.

- إدماجهم في إعداد و مراجعة السياسات و أهداف نظام الصحة و السلامة في العمل.
- إدماجهم في حالة تعديلات على نظم الصحة و السلامة في العمل الخاص بهم.
- توضيح الاهتمامات المتعلقة بالصحة و الأمن من خلال وظائف لجنة المساهمة في الصحة و الأمن في العمل (CPHS).
- إدماجهم في معالجة الخلل الوظيفي انطلاقا من وضع لائحة مراقبة الأخطار STOP CARD (انظر الملحق رقم 5)
- إيصال المعلومات المتعلقة بنظام إدارة الجودة ، الصحة و السلامة في العمل عن طريق وثيقة تعليمات الاتصال و الاستشارة حسب شبكة الاتصال ، الاستشارة المشاركة الملحقة لهذا الإجراء.

3.4.2.2.3. مؤشر :

- مدى تحقيق الاجتماعات المخططة.
- درجة تحسيس الأفراد.

و فيما يلي توضيح أكثر لكيفية تطبيق لهذا الإجراء كل حسب مهامه :

الجدول رقم 03 مخطط يوضح كيفية الاتصال مع الأفراد في CR-METAL (وثيقة من المؤسسة)

من	ماذا	كيف
مسؤول الجودة و الأمن في العمل	إيصال السياسة QSST إلى جميع الأفراد و الهيئات داخل المؤسسة	عن طريق الإعلان ، الانترنت ، لاجتماعات التحسيسية ، النشر
المساعدة القانونية	إيصال المعلومات الملائمة و المتطلبات القانونية إلى العمال و باقي الأقسام الأساسية	المنشورات ، اجتماعات العمل
مسؤول الجودة و الأمن في العمل	مشاركة الأشخاص في تحديد و تقويم الأخطار	مقابلات ، مع تحقيق نموذجي
PDG ، مسؤول الجودة و الأمن في العمل	تأسيس ووضع و مراجعة الأهداف و الغايات	اجتماعات العمل
PDG	إيصال الأهداف	منشورات مراقبة ، الإعلانات
مسؤول الجودة و الأمن في العمل	إيصال برامج نظام الجودة و الأمن في العمل SST	منشورات مراقبة ، الإعلانات
مسؤول الموارد البشرية	إيصال الأدوار ، الصلاحيات و السلطة	الهيكل التنظيمي
الطبيب	إيصال المعلومات المتعلقة بالزيارات الطبية للأفراد	مخطط ، استدعاءات
مسؤول الجودة و الأمن في العمل	نشر تعليمات و قواعد الأمن للأفراد	الإعلان ، حصص للشرح و التحسيس
PDG ,RMQS DRH ، الطبيب	استشارة الأفراد على جميع الأسئلة المتعلقة بالصحة و الأمن (زيارات طبية دورية ، تعليمات الأمن)	اجتماع مع لجنة المساهمة و السلامة في العمل .

3.2.3. أهم التغييرات التي حدثت في المؤسسة و أشكال المقاومة

من خلال عدة مقابلات أجريناها مع كل من المدير التجاري ، مسؤول الجودة ، و الرئيس المدير العام ، حول أهم التغييرات التي شهدتها الشركة تحصلنا على المعلومات التالية :

1.3.2.3. التغيير في الرئيس المدير العام

شهدت CR METAL عام 2003 تغير في المدير العام ، هذا الأخير بعد انضمامه للشركة كمهندس معماري و كعامل في التركيب الخارجي عام 1989 ترقى إلى رئيس إنتاج عام 1993 ثم إلى مدير تقني عام 2001 ، ليصبح رئيس مدير عام سنة 2003 بناء على اقتراح من المدير السابق عند تحويله و التحاقه المؤسسة الجزائرية للتجهيزات الصناعية (البيكو) احد فروع المؤسسة الأم و هذا بالموافقة مع مجلس الإدارة ، ليصبح الرئيس المدير العام بناء على اتفاقية تجدد كل سنة غير محددة بفترة زمنية ، على حسب أدائه النتيجة العامة للمؤسسة الميزانية النهائية .

2.3.2.3. التغيير في الهيكل التنظيمي

حسب بعض المقابلات التي أجريناها مع كل من المدير التجاري و مدير الموارد البشرية انه من مبادئ التسيير الفروع المؤسسية تستلزم مديريات بحكم CR METAL يحكمها رئيس مدير عام فهو بحاجة إلى مدراء لمساعدته في اتخاذ القرار ، من اجل هذا حدثت بعض التعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي بقرار من الرئيس المدير العام و بالموافقة من مجلس الإدارة بالتصويت للأغلبية

حيث أصبحت الأقسام عبارة عن مديريات و رؤساء الأقسام إلى مدراء و عليه نميز مايلي :

المدير التجاري ، المدير التقني و مدير التموين : عبارة عن إطارات مسيرة.
أما مدير الموارد البشرية و مدير المالية و المحاسبة : عبارة عن إطارين ساميين.
حيث أن للإطار المسير الصلاحية أكثر في اتخاذ القرار و المشاركة في التسيير مقارنة بالإطار السامي و هذا نسبة للكفاءة و الخبرة.

أما الفائدة الأساسية من هذا التغيير على حسب العمال : نفس المهام وتقريبا نفس الصلاحيات لرئيس قسم في الهيكل التنظيمي السابق مخولة للمدير الحالي ، الفرق هو الزيادة في الأجر علما انه كان هناك اعتراض من طرف النقابة الممثلة للعمال و عدم فهم العمال الهدف الحقيقي و الفائدة المرجوة من ذلك « و عدم الحصول على توضيحات كافية لذلك بحجة ليس من شأن العامل التدخل في شؤون التسيير، مما أدى إلى استياء العمال من هذا التنظيم باعتبار أن المؤسسة ذات محدودية في الإنتاج و ما هذا الأخير إلى وسيلة لتضخيم الأجور لفئة المدراء ، و لا توجد فائدة للمصلحة العامة فرصدنا عدة تعابير مقاومة لهذا التغيير " c'est pour la forme et ce n'est pas pour le fond " ، > المدير و الحاشية < ، كلها تعابير رافضة لهذا التغيير مما أدى إلى التكتلات غير الرسمية و نقص الثقة في بعض الرؤساء. (يمكن ملاحظة الهيكل التنظيمي السابق ملحق رقم 6) .

3.3.2.3. التغييرات على الجانب التكنولوجي

منذ استقلالية المؤسسة ، بدأت فيها بوادر التغيير في الجانب التكنولوجي ، خاصة و ان المؤسسة قد استفادت من برنامج إعادة التأهيل ، مما جعلها تفكر في تجديد الآلات و مصانعها مدفوعة بذلك بعدد من الأسباب منها :

- حاجة المؤسسة إلى تغيير و تجديد بعض الآلات لتنماشى مع حجم الإنتاج المرغوب
- شعور المؤسسة بظهور بوادر المنافسة في السوق
- صعوبة صيانة بعض الآلات و كلفتها المرتفعة مما أدى إلى الاستعانة عنها بالآلات جديدة
- إدخال الآلات أعلى تقنية و أعلى إنتاجا (الآلات خاصة بالتحميم) لتلبية حاجات العملاء بأكبر سرعة ممكنة الطلب الكبير على منتجات المؤسسة .

و أهم عنصر هنا أن المؤسسة أدركت أنها بحاجة إلى التغيير وان التقدم التكنولوجي يمكن أن يحدث المدخل الأساسي و المهم لإحداث قفزة نوعية داخل المؤسسة .

4.3.2.3. نظام الجودة لشركة البناء المعدني

حرص المسؤولون في شركة CR-METAL و مختلف العاملين فيها منذ نشأتها على العمل الجاد من اجل تقدم و استمرار هذه الشركة ، و لان تحقيق متطلبات الزبائن وإرضائهم هو أساس تقدم أية مؤسسة ،تقرر اعتماد نظام إدارة الجودة يتوقف مع متطلبات نظام الايزو 9001: 2000 ،من اجل التحسين المستمر لأداء المؤسسة ،والعمل الدائم على تحقيق توقعات الزبائن.

قبل أن تدخل CR-METAL في المنظمة الدولية للمقاييس ISO (International Standard Organisation) سنة 2001 كانت مدروسة من قبل مركز للدراسات CE.NEAP (مكتب وطني للدراسات والتحليل للتخطيط) وهذا حتى تهيأ نفسها للعالمية.

إن معيار إيزو ISO 9001-2000 يعتبر ثالث طبعة للمعيار إيزو 9001 وهو يجمع بين المعايير الثلاثة إيزو 9001 وإيزو 9002 وإيزو 9003 لسنة 1994 ويمثل مراجعة شاملة لهم، حيث قامت شركة البناء المعدني بهدف التحضير لتطبيق شروط هذا المعيار ، بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة ، كما قامت بإعداد م ودورات تكوينية وتدريب فريق العمل من إطارات و عمال تحكم على مختلف جوانب المواصفة، بعد ذلك قامت بوضع مخطط أو برنامج نشاط تتوافق مراحلها والنشاطات التي يتضمنها مع شروط المعيار ISO 9001-2000

وبالفعل تم البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات مواصفة الايزو 9000: 2000 سنة 2002 و بعد سلسلة من التغيرات والتحسينات والمراجعات الدورية ،نجحت الشركة في الحصول على شهادة الايزو 9000: 2000 ، وذلك في افريل من نفس السنة ولمعرفة الطريقة التي تم من خلالها تلبية متطلبات الايزو : لا بد من الاطلاع على دليل الجودة الخاص بالشركة (Manuel de qualité) و الذي يتضمن نظام إدارة الجودة المطبق فيها ، و الذي يحتوي في بدايته على فهرس يوضح جميع فقرات نظام إدارة الجودة متمثلة في مجال التطبيق تقديم الشركة تعريفات و مختصرات نظام إدارة الجودة مسؤوليات الإدارة و القياس التحليل و التحسين.

هذا ويحتوي دليل الجودة على نظام مانجمنت الجودة الذي توضح فيه المنشأة مجموعة من الخطوات المتسلسلة أو طريقة للعمل، و كل مؤسسة لها أن تختار ما تشاء من الخطوات وذلك حسب نشاطها وتطلعاتها ، فلكل خطوة "دليل جودة مصغر" خاص بالخطوة ويحتوي "تحت دليل الجودة" على عناصر أو أدوات هي المدخلات والمخرجات والمؤشرات (المدخلات مثلا في الدليل التجاري الطلبات، ومخرجاته الفواتير، أما المؤشرات فهي نسب يضعها القسم التجاري مثلا نسبة عدد الطلبات بالنسبة لعدد تلبية الطلبات أو غيرها..، يمكن الإشارة إلى أن هذه المؤشرات تلون بألوان متعارف عليها عند العمال للشركة (CR-METAL) فمثلا الأخضر يدل على أن النسبة مرضية جدا وهكذا تدرجا حتى إلى الأحمر الذي يدل على عدم الرضا تماما).

1.4.3.2.3 برنامج النشاط :

قام فريق الجودة بمساعدة جميع الإدارات في الشركة بتحديد سيرورة "Démarche" وضع وتحقيق نظام إدارة الجودة وذلك بإتباع شروط المعيار ISO 9001-2000.

يشجع هذا المعيار انتهاج أو تبني مدخل المراحل "approche processus" للقيام بالتطوير، وعند تشغيل نظام إدارة الجودة ولتحسين فعاليته، ذلك للوصول إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبائن.

وحسب هذه المواصفة فإنه حتى تنشط أي مؤسسة بطريقة فعالة يجب أن تحدد وتسير مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها، إذ أن كل نشاط يستعمل موارد ويقوم بتحويل عناصر مدخلة إلى عناصر مخرجة يعتبر مرحلة "Processus"، كما أن مخرجات مرحلة معينة تعتبر دائما مدخلات للمرحلة الموالية.

بالإضافة إلى أن مدخل المراحل يساعد على :

- فهم وتطبيق شروط المواصفة.
- اعتبار المراحل على أنها قيم مضافة.
- قياس أداء وفعالية المراحل.
- التحسين المستمر للمراحل على أساس قياس النتائج

و تتمثل العمليات الأساسية الضرورية لنظام إدارة الجودة الشاملة في **14 عملية** :

الإنتاج ، التوثيق ، التصميم ، الصيانة ، شراء الآلات ، موارد البشرية ، التركيب ، فوتره ، النقل ، القياس و التحسين ، التجاري

علما أن في كل ثلاث سنوات تأتي المنظمة لمراقبة نشاط الشركة وترقية الشهادة المقدمة من طرفها إن تحسنت الأوضاع، وقد تسحب المنظمة شهادتها كليا لو قامت بالمراقبة بعد ستة 6 أشهر من تقديم الشهادة ووجدت الأوضاع قد تراجعت ، و هي الآن بصدد تجديد الشهادة في جويلية 2008.

2.4.3.2.3. أسباب تطبيق نظام الجودة يتفق مع معايير نظام الايزو :

بعد مقابلة اجريناها مع مسؤول الجودة و الأمن في العمل 2008 /02/10 استنتجنا مايلي :

- إن السبب الرئيسي لتطبيق نظام الجودة يتفق مع معايير الايزو يرجع إلى انه مطلب رئيسي للتعامل مع السوق الأوروبية المشتركة.
- تزايد توقعات الزبائن بوجود هذا النظام ، فنتيجة لتزايد عدد المؤسسات التي تم تسجيلها هذه المعايير ، فأصبح الزبون يشترط التعامل و التعاقد مع مؤسسة حاصلة على شهادة الايزو.
- كثير من المؤسسات أصبحت تسجل في هذا النظام كمطلب ضروري لضمان تزايد حصتها السوقية هناك بعض المزايا الداخلية التي يمكن الحصول عليها نتيجة لتطوير وتطبيق نظم الجودة موثقة.

3.4.3.2.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الحصول على شهادة المطابقة الايزو

تتمثل أهم الخطوات التي قامت بها المؤسسة من اجل تطبيق نظام الجودة الشاملة للحصول على الايزو 2000/9000 فيما يلي :

- عملية تحسيس و توعية لكافة إطارات و مسؤولي المؤسسة بهذا النظام .
- تحديد أهداف الجودة من خلال وضع سياسة و التزام للشركة ثم تشكيل مجموعة الجودة مع تعيين مسؤول عن الجودة الأمن والصحة في العمل حتى يتسنى له تطوير إجراءات التحسين المستمر.
- التدريب الفعلي الذي انطلق في 2000 إلى غاية 2002 ، هذه العملية مست 37 إطارات 46 عمال التحكم و البعض من عامل التنفيذ خاصة في مجال التلحيم و التركيب.
- إنشاء ثم تنفيذ نظام التوثيق الداخلي عن طريق **qualité Manuel** و الذي يحتوي على إجراءات العمل **procédures** و التي تساعد على تحديد المهام و المسؤوليات حيث يمكن للزبون من تتبع العمليات التي تمر بها العملية حتى النهاية.
- عقد جلسة تحضيرية مع اللجنة المانحة للشهادة اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
- عقد جلسة لمنح الشهادة في 10 مارس 2002 اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة.
- الحصول على الشهادة في 09 افريل 2002 حتى 2005 ثم إعادة تجديدها و الحصول هذه المرة على ISO 9001-2000 في جويلية 2005 و هي الآن بصدد إعادة تجديد هذه الشهادة في جويلية 2008.

4.4.3.2.3. مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة المطبق :

تقوم إدارة الشركة بمراجعة دورية للتأكد من تطبيق نظام إدارة الجودة و ملائمتها للأهداف المسطرة و يحفظ في سجلات خاصة (سجلات مراجعة الإدارة) في شكل تقارير و يحتوي فريق مراجعة الإدارة على :

- الرئيس المدير العام.

- المسؤول عن إدارة الجودة.

- كل من له علاقة بهذه العملية.

- المدراء الفرعيين ، رؤساء المصالح و الأقسام.

و ينتج عن هذه المراجعة تحديد فرص و توصيات التحسين المستمر ، التغييرات التي ستعتمد في نظام إدارة الجودة وضع سياسة الجودة و أهدافها ، تحسين الخدمات المقدمة للعميل و تعتمد الإدارة في قياسها بعمليات المراجعة على الوثائق التالية:

نتائج التدقيق الداخلي ، المعلومات التي يوفرها العميل ، استمارات شكاوي العملاء ، الإجراءات التصحيحية و الوقائية المتبعة المراجعات الدورية السابقة التغييرات المعتمدة في نظام الجودة سجلات الجودة.

5.4.3.2.3. الهدف من النظام الجودة

- تحسين صورة المؤسسة

- منح كافة المعلومات التي تهتم الزبون في من خلال التعرف على كافة المراحل التي يمر بها المنتج

و الموثقة في دليل الجودة من اجل إرضائه و كسب ثقته.

- جعل الزبون يقيس كفاءة الشركة و هل هي قادرة على صنع المنتج المطلوب أم لا.

5.3.2.3. نظام الصحة و الأمن في العمل

تعمل شركة البناء المعدني على ضمان وجود بيئة صحية و آمنة لجميع العاملين من قبل كان التركيز على العمل و رفع الإنتاج ، أما الآن فهي تسعى على توفير بيئة و مناخ ملائم للعمل تساعد العامل لرفع إنتاجيته مع المحافظة على صحته لتقليل بعض الأمراض و الحوادث الناجمة عن أخطار العمل و كذلك لتقليل من العطل المرضية و التي تعتبر كتكلفة تتحملها المؤسسة ، و هذا عن طريق

توفير بعض الألبسة الوقائية ، أجهزة الإطفاء ، اقفازات الأحذية ، النظارات أجهزة خاصة لمنع الضجيج ، (les stops bruit).

1.5.3.2.3. تطبيق نظام الصحة و السلامة في العمل :

- قرار من المديرية العامة لضرورة تطبيق نظام الصحة و السلامة في العمل لكونه يساعد العمال و فيه فائدة للشركة و ضرورة مسايرة التطور.

- الاتصال بمكتب دراسات (facq) (cabinet d'assistance conseil en management et qualité) في نهاية أكتوبر 2003 ، للمتابعة من اجل وضع و ترسيخ هذا النظام.

- عند بداية سنة 2004 تم التعاقد مع هذا المكتب لمدة ثلاث سنوات حيث قام بوضع مخطط عمل un plan d'action يحتوي على عدة نقاط .من بينها :

- تقييم و تحديد المخاطر في العمل و تعريفها من خلال زيارة لجنت داخل المؤسسة و القيام بدراسة تشخيصية : مناصب العمل ، عدد العمال ، مستوى العمال ، وسائل العمل ، تشخيص الآلات العمل

- مقابلات مع العمال لمعرفة مستواهم و درجة وعيهم بالمخاطر لمدة 6 أشهر ، حيث تم إجمال أهم المخاطر المهددة للعامل حوالي 18 خطر.

- حصص تحسيسية للأفراد حول وسائل الوقاية والحماية في العمل الإسعافات الأولية في العمل مثلا عند السقوط من الورشة كيفية استعمال حزام الأمن لتفادي الوقوع.

- بالموازاة الفريق المكلف داخل المؤسسة قام بتحضير الدليل الخاص بنظام الصحة و الأمن في العمل و إدماجه مع دليل الجودة.
-
- التطبيق الفعلي لهذا النظام و من اجل تطويره و مراقبته تقوم الشركة بتنشيط أنظمة التدقيق و المراجعة الداخلية للنظام ، مع عقد اجتماعات.
-
- و بعد التأكد من ترسيخ هذا النظام اتصلت الشركة باللجنة المانحة للشهادة SGS لاجتياز التدقيق الخارجي و الذي كان في 21 جوان 2007 .
-
- الحصول على الشهادة الصحة و الأمن في العمل في جويلية 2007

2.4.3.2.3. الهدف من النظام الصحة و الأمن في العمل :

- الاهتمام بالعامل حتى يكون ذا مرد ودية متزايدة و بالتالي الزيادة في الإنتاج.
- الإنقاص في حوادث العمل و بعض الأمراض المهنية و التي تعتبر تكلفة تتحملها الشركة.

6.4.3.2.3. أشكال المقاومة للتغيير

- أصبح العامل يمل من النظام الجديد الجودة الذي يفرض تدوين مراحل العمل لاعتيادهم العمل بالطريقة الشفهية.
- رفض بعض المسؤولين للإمضاء يتخوفون من ذلك و نقص في الالتزام بالإجراءات.

- نقص تجاوب بعض العمال و تهاونهم خصوصا عند ملاً استمارة للتحقيق حول رضا الزبون أو استمارة الشكاوي ، و هذا ما حدث يوم 22 / 01 / 2007 و من خلال تواجدي في الشركة عند عدم التزام احد العمال و إهماله لملاً لهذه الاستمارات ، حيث قام المسؤول المباشر بنزع 10 نقاط للجودة الموضوعه في تقييم أداء الفرد مما لاحظنا صراع بينهما حول التنقيط بحجة الجودة لا تعينني. مما جعلنا نستنتج أن الجودة عند فئة من العمال في هذه الشركة هي التزام و ليس ثقافة و إيمان بها وان هناك من الأفراد من لم يقتنع بعمق الجودة.

أما فيما يخص نظام الصحة و السلامة في العمل ، فلاحظنا صعوبة كبيرة في التجاوب مع هذا النظام من خلال زيارتي للورش و المقابلات الاستقصائية لـ 133 عامل تنفيذي لمدة شهر و نصف لاحظنا مقاومة في وضع وسائل الوقاية خاصة تلك المتعلقة بالأجهزة لمنع الضجيج ، حيث نجد حوالي 120 ديسيبال لدرجة الضجيج على مستوى الورش خاصة في الفترة الصباحية في حين انه أقصى حد ممكن أن يتحملة الإنسان لا يتعدى 85 ديسيبال مما يعرض العامل إلى نقص في السمع أو حتى فقدانه مع مرور الوقت ، و هذا ما لامسناه عند القيام بالمقابلات مع البعض من هؤلاء و اضطرارنا إلى تكرار السؤال والرفع من الصوت ، و عن طريق الاستفسار لكل من فئة العمال وبعض المسؤولين وصلنا حول الأسباب التي تؤدي بالأفراد عن عدم الالتزام بهذه الوسائل رغم فائدتها.

1.5.4.3.2.3. الأسباب الرئيسية لمقاومة للتغيير

- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير : قناعة من العامل على مستوى الورشة أن هذه الأجهزة تحدث مشاكل في الأذن كارتفاع درجة حرارة الأذن و عند نزع هذه الأجهزة تؤدي إلى التهابات و أمراض على مستوى الأذن و الأضرار و التهاب اللوزتين.

- نظرا لتعود الأفراد العمل بدونهم خصوصا ذوي الاقدمية في الشركة "خلاص تفرت فيا " على حد قول احد العمال إذن فهي مصدر إزعاج و قلق..

- يقاوم هؤلاء الناس نظرا لغموض في أهداف التغيير، و اعتقادهم بأن هناك أسباب شخصية تقف خلفه، أي أن حرص المسؤولين على وضع هذه الوسائل يكون لفترة آنية عند قرب التدقيق الخارجي أي عند " حضور جماعة الايزو" كما صرح البعض فهذا مرتبط بالمصالح الشخصية للمسؤولين للحصول على الشهادة ، و ليس في مصلحة العمال مما يترجم على عدم الثقة في من يقومون بالتغيير.

- غياب القدوة الحسنة وضرب المثل الأعلى : حيث أن عدم اقتناع و التزام بعض المسؤولين على مستوى الورش بوضع هذه الوسائل و كذا بعض المسؤولين عند زيارتهم للورش ، مما اثر على سلوك العمال و اعتقادهم و تأويلهم بان الإجبار في الالتزام بهذه الوسائل طريقة تسلطية من اجل مراقبة العمال البسطاء حين الخطأ لمعاقبتهم بخصم من الأجر الزهيد و حرمانهم من المنح.

أما فيما يخص المسؤولين عن التغيير فأهم سبب لهذه المقاومة لخص في محدودية المستوى الثقافي للعمال ، و صعوبة التعامل معهم من اجل توصيل الرسالة ، إضافة إلى ذهنية و سلوك العامل الجزائري ، لان هذه النوعية من الوسائل تطبق على العمال على بعض المؤسسات و على المستوى الوطني ، مما أدى إلى تطبيق قانون ردعي من اجل الالتزام بهذه الوسائل و إلا الخصم من الأجر و الحرمان من المنح.

و عند الاتصال بطبيب الشركة يوم 2008/05/12 و الذي اقر بان في الفترة الأخيرة قد تلقى حوالي 50 مقرر للعقوبات بعضهم اتصل بالطبيب من اجل الحصول على تبرير نظرا لوجود مشاكل صحية على مستوى الأذن و عدم قدرتهم لوضع هذه الوسائل ، كان من المفروض على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار لهؤلاء عند شراء هذه الوسائل.

أما عن الأمراض على مستوى الأضرار و اللوزتين فهي غير منطقية و مجرد توهمات للأفراد ناتجة عن نقص التوعية و التحسيس.

6.4.3.2.3. كيفية التعامل مع هذه المقاومة :

- بعد عقد اجتماع يوم 11/فيفري/2008 للجنة الصحة و السلامة في العمل و التي تتكون من الرئيس المدير العام ، مسؤول الجودة ، المدير التقني ، مسؤول الموارد البشرية ، مسؤول التموين المكلف بالشراء ، مهمتها مناقشة الأمور الصحية المتعلقة بالعمال بمعدل مرتين في السنة ، و لديها اجتماعات طارئة ، أهم إجراء اتخذ في هذا الاجتماع نظرا لإهمال العمال هو طريقة الإجبار و العقوبة لكل شخص معني و عدم التزامه بالتعليمات المنشورة و الملصقة على مستوى كل ورشة (خصم لمدة يوم من الأجر و حرمان من المنح تؤخذ عن طريق المسؤولين للموارد البشرية).

- تحضير طبيب الشركة لقائمة خاصة بالأفراد الذين لديهم مشاكل على مستوى الأذن من اجل إحضار لهم وسائل خاصة و مخالفة للوسائل الحالية من حيث الحجم و الجودة لمنع الضجيج.

أما فيما يخص باقي الأفراد الشركة فمن المقرر القيام بحملة تحسيسية للعمال في الأيام القليلة القادمة حوالي في نهاية شهر ماي 2008 من اجل توعية العامل بان فائدة هذه الوسيلة اكبر من الضرر، إضافة إلى اقتراح بعض الحلول البسيطة من طرف الطبيب و محاولة إقناعهم بذلك كوضع قطن في الأذن ثم وضع هذه الوسيلة و عند نزعها يبقى العامل بالقطن لفترة معينة لتفادي الفارق في درجة الحرارة ، و الإصابة بالأمراض لان لايعقل تغيير كافة هذه الوسائل فميزانية المؤسسة لا تسمح بذلك.

لكن من المفروض قبل الوصول إلى هذه المشاكل كان على المؤسسة إحضار عينة من هذه الوسائل الحالية و توزيعها للعمال على مختلف الورش لإخضاعها للتجربة لمدة زمنية معينة يمكن تعميمها إذا كانت النتيجة ايجابية ، و العكس صحيح.

الجدول رقم 05 : يوضح عدد السنوات في الوظيفة

المجموع الكلي		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخبرة المهنية
20.34	35	20.45	27	8.69	2	35.29	6	أقل من 5 سنوات
25	43	25	33	17.39	4	35.29	6	من 5 إلى 10
54.65	94	54.45	27	73.91	71	29.41	5	أكثر من 10
100	172	100	132	100	23	100	17	المجموع

نلاحظ أن 54.65% تمثل الفئة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات ، تليها مباشرة 25% تمثل الفئة ذات الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ، و في الأخير 20.34% تمثل فئة العمال ذوي خبرة الأقل من 5 سنوات ، و عند التفصيل أكثر نجد أن معظم إطارات المؤسسة هم جند التحقوا مؤخرا بالمؤسسة مقارنة بعمال التحكم و عمال التنفيذ، حيث نجد 70.58% ذوي الأقدمية أقل من 10 سنوات في حين نجد أن أكبر نسبة عند العمال التحكم ذات أقدمية أكثر من 10 سنوات 73.91% و كذا الأمر ينطبق بالنسبة لفئة التنفيذيين أين نجد الأغلبية 54.45% أكثر من 10 سنوات .

و باعتبار أن المؤسسة في مرحلة تجديد مواردها البشرية وظفت في السنوات القليلة الأخيرة بعض الإطارات الجامعية مع شغلها لأهم المناصب ، مما جعلنا نفسر نوع من الحساسية و التي لمسناها بين العمال خصوصا عمال التحكم ذوي الخبرة و الكفاءة اتجاه هذه الفئة المسيرة ، باعتبارها جديدة لا تملك الخبرة فهي بحاجة إلى تكوين في التسيير و شعورهم بالاستياء لعدم ترقيةهم رغم توفرهم على المؤهلات العلمية و الخبرة المهنية ، على حد قول غالبيتهم " هذه المؤسسة بحاجة إلى الرجل المناسب في المكان المناسب " .

من خلال ما سبق عرضه يمكن استخلاص أهم الخصائص التي تتميز بها العينة المدروسة :

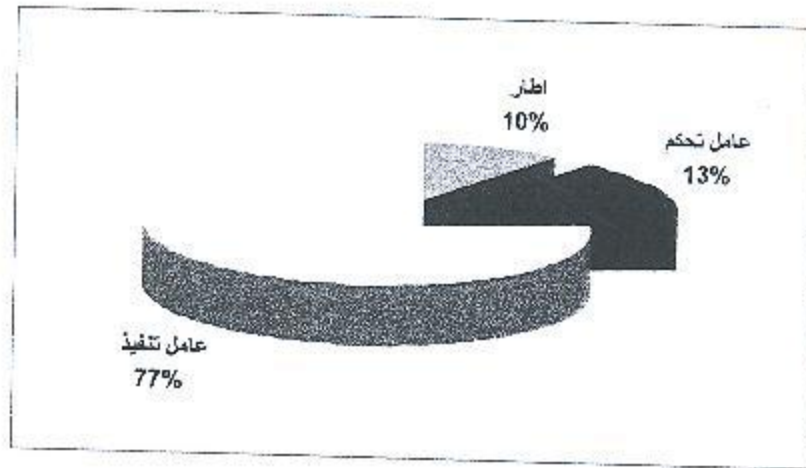
- تركز المؤسسة على اليد العاملة التنفيذية ب 77% تليها فئة العمال التحكم ب 13% و في الأخير فئة الإطارات ب 10% ، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي.
- يميز المستوى التعليمي الأقل من الثانوي أغلبية عمال المؤسسة.

3.3. عرض و تحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرض لأجوبة المبحوثين و محاولة تحليلها و ذلك من خلال ثلاثة مطالب.

1.3.3. المميزات العامة للعينة

من خلال تطرقنا إلى المميزات العامة للعينة ستكون لنا نظرة عامة عن خصائص أفراد العينة التي أجرينا معها البحث حيث أن هذه الخصائص ستمكننا من تفسير بعض النتائج و المعطيات المتحصل عليها من خلال أجوبة المبحوثين و أول عنصر سوف نتطرق إليه هو :



الشكل رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية

إن التوزيع الإحصائي للفئات السوسيو مهنية يعكس توزيع الأفراد للمجتمع الأصلي ، و من خلال ملاحظتنا للشكل البياني تظهر نسبة العمال التنفيذيين أكبر بالمقارنة مع الفئات الأخرى حيث تقدر بنسبة 77% بالمقابل قدرت نسبة عمال التحكم ب 13 % في حين احتلت فئة الإطارات أقل نسبة ب 10 % من مجموع الفئات ، و يمكن تفسير هذا التباعد في النسب بين العمال التنفيذيين و الفئات الأخرى و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة ذلك أن CR METAL مؤسسة اقتصادية إنتاجية تحتاج إلى نسبة كبيرة من التنفيذيين خاصة في قسم الإنتاج و على مستوى الورشات ، و هذه في الحقيقة يشير إلى وجود نوع من العقلانية في توزيع الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة .

الجدول رقم 04 : يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

البيان	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من الثانوي	-	-	4	17.39	98	74.24	102	359.
ثانوي	5	29.42	16	69.56	34	25.75	55	32
جامعي فما فوق	12	70.58	3	13.04	-	-	15	8.7
المجموع	17	010	23	.100	132	76.73	172	100

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن مستوى العمال الأقل من الثانوي قد احتل أكبر نسبة والتي وصلت إلى 59.31%، تليها مباشرة نسبة 32% و التي تمثل نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي، في حين أقل نسبة تمثل 8.7% تمثل العمال ذوي المستوى الجامعي. و عند تحليل هذه النسب و مقارنتها بالنسبة للفئات المهنية نجد أن هناك تدرج في المستوى التعليمي يتبع التدرج على مستوى الوظائف والفئات الموسيومية وفقاً لما يلي :

أن أكبر نسبة لفئة الإطارات هي ذات مستوى جامعي مقدرة ب 70.58% تليها نسبة 29.42% ذات مستوى ثانوي ، في حين سجلت أكبر نسبة عند عمال التحكم ب 69.56% ذات مستوى ثانوي ، تليها نسبة 17.39% فئة العمال ذوي المستوى الأقل من الثانوي و أخيراً أقل نسبة متمثلة في 13.04% فئة العمال ذوي المستوى الجامعي ، أخيراً سجلت أكبر نسبة عند التنفيذيين ب 74.24% ذوي المستوى الأقل من الثانوي ، تليها نسبة 25.75% بالنسبة لفئة العمال ذوي المستوى الثانوي .

يعتبر استعمال المناشير والإعلانات و بنسبة 25 % في لوحات النشر داخل المؤسسة ميزة داخل CR-METAL وهي تعد من الطرق الكلاسيكية سواء في الإعلام أو الاتصال حيث تعبر هذه المناشير إما عن تعليمات جديدة داخل المؤسسة على أنكل الالتزام بها أو الاستفادة من بعض الخدمات الاجتماعية مثل الإعلان الخاص ببطاقة الشفاء و كيفية استعمال هذه البطاقة ، و كذا الإعلان الخاص بإجتماع النقابة وكافة النقاط المدروسة في هذا الإجتماع ، مثل محضر الإجتماع رقم 1/ 2007 المنعقد بتاريخ 17/11/2007 لمناقشة جدول الأعمال الموالي :

- الترقية السنوية 2008 .

- معايير المر دودية الفردية و الجماعية .

بالإضافة إلى الإعلان عن فترات العطل كالأعياد و المناسبات،... الخ،

في حين تعتبر المذكرات الداخلية (24%) من الوسائل التي لا يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسة إلا أن طبيعة استعمالها تجعل منها أداة لإدارة الأعمال أكثر منها للاتصال ، أما الاتصال الشفهي 19% دون الوسط ،فالاتصال الشفهي يتم عند تلقي الأوامر أو ردود الفعل حول تنفيذ المطلوب أي عادة ما يمثل الاتصال النازل ، خاصة مع المسؤول المباشر ، يليها الهاتف و بنسبة 11% من النسبة الإجمالية لجميع وسائل الاتصال .

أما الاجتماعات فتشكل 10 % ومن خلال ما لمسناه داخل المؤسسة فإنها تتم عل المستويات العليا للمؤسسة دون المستويات الأخرى ، علما أن هناك لقاء جماعي مابين المدير و جميع العمال عند نهاية السنة للتحدث حول أعمال و نتائج السنة ، كما يوجد داخل المؤسسة شبكة داخلية أو (intranet) تشكل نسبة 7 %، ما يسمح بالاتصال السريع و ما يساعد على إبقاء الأعضاء المتصلين على اطلاع بكل ما يحدث في المستويات إلا أنه يعاب انعدام وظيفة الاتصال داخل الهيكل الخاص بالمؤسسة التي من شأنها أن تقوم بتنسيق وتنظيم أكثر لهذه العملية الهامة، وأخيرا صندوق الاقتراحات و بنسبة 5 % من يعلم أن هناك صندوق اقتراح لكن لا يتم استغلاله .

و عليه تتصدر الإعلانات قائمة طرق الاتصال الداخلي مما يشير إلى أن طابع الإعلام يطغى على نمط الاتصال ، ذلك أن الإعلام يكون في اتجاه واحد أي من أعلى إلى أسفل، ويدخل ضمنه حتى الاتصال الشفهي و الذي يكون مع المسؤول المباشر . إضافة إلى هذه الوسائل فهل هناك مجلة دورية داخلية للمؤسسة ؟ و ما هو رأي المبحوث في ذلك ؟

الجدول رقم 06 درجة علم الموظفين بوجود مجلات دورية

لا ادري		لا		نعم		البيان
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تواجد المجلة
26.7	46	65.1	112	8.1	14	
		2.9	5	لمحدودية الإمكانيات		إذا كان لا لماذا
		13.4	23	غير ضرورية		
		48.8	84	عدم اكترات المؤسسة بها		

يتبين لنا من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه أن 65.1 % تؤكد على عدم وجود مجلة داخلية خاصة بالمؤسسة ، تليها 26.7 % لا تدري في حين 8.1 % تظن أن هناك مجلة لكن لم تصل إليهم .

وعن الاستفسار أكثر حول رأي المبحوث لعدم وجود مجلة فهناك 2.9% من يعتبر أن المؤسسة لا تتوفر على الإمكانيات البشرية لانجاز هذه المجلة بالمقابل 13.4% من تعتبرها غير ضرورية يمكن تعويضها بوسائل أخرى ، تليها 48.8% تعتبر أن المؤسسة لا تهتم بانجازها لأنها تساهم في توعية العامل و هذا يتنافى مع المصالح الشخصية لبعض المسؤولين ، في حين الذين أجابوا بأن هناك مجلة لم ينكروا أسمها و عدد الإصدار في السنة .

إن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على مجلة داخلية لجمهورها الداخلي و إنما تشترك في مجلة خاصة بالمجمع ENCC مثل مجلة L' ACTUEL هدفها إشعاري من أجل التعريف بالمؤسسة، علماً أن مجلة المؤسسة تعد وسيلة هامة لإعادة تفعيل الاتصال داخلها لضمان التواصل بين المسيرين و الموظفين ، فهي هي وسيلة للحوار و الاتصال داخل المؤسسة ، ينقل بواسطتها الموظفون انشغالاتهم للمسيرين ، و هؤلاء ينقلون أيضا بواسطتها قراراتهم الخاصة بالمؤسسة ، ترى ما مدى وصول المعلومة و الاطلاع على مايجري في المؤسسة ؟

جدول رقم 07 : مدى وصول المعلومة و الاطلاع على ما يجري في المؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة	الاطلاع على المعلومات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
8.13	14	5.30	7	13.04	3	23.52	4	دائما	
26.16	45	15.90	21	56.52	13	64.70	11	معظم الأحيان	
26.74	46	28.78	38	26.08	6	11.76	2	نادرا	
38.95	67	50	66	4.34	1	0	0	أبدا	
172	100	100	132	100	23	100	17	المجموع	

المصدر : المسح الداخلي من طرف الطلبة 2008

نجد 38.95 % من المبحوثين ليس لديهم أي معلومات حول ما يجري بالمؤسسة ، تليها 26.74% نادرا ما تصلها المعلومات ، ثم 26.16% تصلها المعلومات في معظم الأوقات ، أخيرا 8.13% من تصلها المعلومات ، و تعلم دائما بما يجري داخل المؤسسة .

يتضح لنا من خلال نسب السؤال الأول أن فئة الإطار على علم متواصل ب 64.7 % معظم الأحيان تليها فئة عامل التحكم ب 56.52% معظم الأحيان ، في حين أن فئة التنفيذ خصوصا العمال داخل الورش ليسوا على علم متواصل بما يحدث داخل المؤسسة من أمور سواء كانت تخصهم أو تخص أقساما أخرى، حيث تمثل نسبة الذين لا يطلعون تماما على ما يجري داخل المؤسسة 50 % و 28.78 % نادرا ، ويعود هذا إلى بعدهم عن الروتين اليومي للعمل في الإدارة نتيجة طبيعة عملهم التي تستلزم منهم البقاء داخل الورش إلى حين أوقات الفطور أو مغادرة العمل ، إضافة أنه ليس هناك توزيع واسع و عادل للمعلومات فيجمع أغلب العمال أن هناك معلومات مهمة وخاصة بهم لا يتلقون حولها أي معلومات حتى يتم اكتشافها بالصدفة أو من خلال إجراء تتخذه المؤسسة يشير إلى ذلك ، فهناك شكوى فيما يخص نقص المعلومات وتداولها داخل المؤسسة .

من هنا يجعلنا نطرح السؤال الموالي : هل المؤسسة تتوفر على نظام للمعلومات ؟ و ما هي طبيعة هذا النظام ؟

جدول رقم 09 : مدى فعالية نظام المعلومات

سبب عدم وجود نظام للمعلومات			طبيعة نظام المعلومات في حالة وجوده		
النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
8.33	1	نقص في الكفاءات لوضع هذا النظام	3.57	2	فعال جدا
8.33	1	نقص في الإمكانيات المالية	44.64	25	فعال
83.33	10	عدم الاهتمام من طرف المؤسسة	46.42	26	نوعا ما
			7.14	4	غير فعال
100	12	المجموع	100	56	المجموع

من خلال المعطيات نلاحظ أن 46.42 % تؤكد على الفعالية النسبية لنظام المعلومات تليها نسبة متقاربة ب 44.64% تصفه بالفعال لكونه قد سهل طريقة تبادل المعلومات و الحصول عليها في الوقت المناسب في حين نجد اقل نسبة تمثل 7.14% تصفه بالغير فعال نظرا لعدم توفره على كامل المعلومات حسب احد الاطارات و التي تجعله يبحث عن المعلومات و يجمعها من اجل ممارسة عمله مع الزبائن ، و في المقابل نجد أن أهم سبب لعدم توفر نظام المعلومات في بعض الأقسام نظرا لعدم الاهتمام من طرف المؤسسة و اللامبالاة من طرفها ب 83.33% .

إن من المهام الرئيسية لنظام المعلومات ضمان التدفق المستمر للمعلومات داخل المؤسسة فالعاملون في مختلف المستويات بحاجة إلى بيانات متنوعة لأداء مهامهم ، بالإضافة إلى ذلك فإن مختلف القرارات تتطلب الدقة في جمع و تخزين ، نقل و معالجة البيانات ، فأمام الكم الهائل من البيانات الذي تطرح يوميا ، يتم قياس نوعيتها بدرجة استيعابها لحاجات الجهة المستفيدة منها ، فعلى سبيل المثال يتطلع العاملون عن مراقبة الإنتاج إلى معلومات حول توفر المادة الخام ، و جدولة التجهيز أما مدير الإنتاج فيطلب معلومات حول مستويات الطلب ، حجم المبيعات أسعار المنافسة ، ليقوم بتحليلها لتوظيف كأداة رئيسية لصنع القرار ، ففي غياب إستراتيجية اتصالية داخلية وأمام نقص في كمية المعلومات الواردة حول العمل الأمر الذي انعكس سلبا بالدرجة الأولى على أعوان التنفيذ حيث تتجه تصرفات بعض العاملين نحو الإهمال و قلة الاهتمام بانجاز المهام المنوطة بهم بطريقة سليمة ، ووفقا للمواصفات المطلوبة في أجالها المحددة ، فمثلا من خلال استجوابنا للمبحوثين ، خاصة فئة التنفيذ

فقد اجمعوا على غياب المعلومات التحفيزية و التي من شأنها أن ترفع من الطاقات البشرية و تزيد من إنتاجها ،مثل بيانات حول رقم الأعمال المحقق ووضعية المؤسسة في السوق ، مركزها التنافسي ، أهدافها المستقبلية :ماهي صورة و مكانة المؤسسة التي اعمل بها ؟ ماهي أهدافها ؟ كيف ينظر إلينا من الخارج ؟ ما هو مستقبل مؤسستي ؟ كلها أسئلة ليست لها إجابة لدى هؤلاء .

في المقابل تدرج المعلومات الترقية في نفس المجال و تتضمن الإمكانيات المستقبلية و مقاييس الترقية و أصناف الأجرة هي الأخرى لا توزع بالقدر الكافي في المؤسسة ، مما جعل هناك نزاع بين النقابة و الجهة المسيرة فيما يخص بعض المنح خاصة منح العلاوة الجماعية و منح العلاوة الفردية ، فعلى حد قول احد العمال (راني نحس روحي نخدم و نهبر، بصح راهم يساوموني في حقي ربي يسامحهم) لكن من خلال المقابلة و التي أجريناها مع المدير التجاري يوم 2008/05/11 و من اجل الاستفسار أكثر حول هذه النقطة أكد لنا بان : (المؤسسة رغم الكمية المنتجة فهي تخضع لظروف السوق و ارتفاع أسعار المواد الأولية ، إضافة إلى كثرة الساعات الإضافية ، لعدم تمكن العمال من إتمام عملهم في الوقت المناسب ، يجعلنا نحد من إعطاء المنح ، فيكفي أننا ندفع لهم الأجر في الوقت المناسب) .

فمن الضروري إذن ، أن يشعر العمال داخل المؤسسة بأنهم يخضعون لنظام داخلي ينظم الأجور و العلاوات ، الترقيات و المكافآت فهي انشغالاتهم الأولية التي لمسناها من خلال التحدث معهم فكلما تلقى العامل هذه المعلومات و استوعبها أدرك ظروف المؤسسة و تحسنت معدلات الأداء و قلت الغيابات و التهاون في انجاز الأعمال الموكلة و بعض الصراعات مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء الفرد .

تري ما هي طريقة سير المعلومات داخل المؤسسة و طبيعة هذه الأخيرة ؟

جدول رقم 10 : اتجاهات الاتصال الداخلي للمؤسسة

النسبة	التكرار	اتجاه الاتصال	
96.5	166	نعم	من أعلى إلى أسفل
3.5	6	لا	
100	172	المجموع	
27.9	48	نعم	من أسفل إلى أعلى
72.1	124	لا	
100	172	المجموع	
85.5	147	نعم	أفقية (بين الوحدات)
14.5	25	لا	
100	172	المجموع	

وعن انتقال المعلومات في شكل رسمي من أعلى إلى أسفل ما نقصد به تحديدا الاتصال النازل فهناك 96.5% من تقر بوجوده ، في المقابل هناك اتجاه قوي يميز الاتصالات الأفقية بمعدل 85.5% في حين نجد اقل نسبة تميز الاتصال الصاعد و بمعدل 27.9% .

تعتبر نظم الاتصال من أعلى إلى أسفل من أهم النظم المساعدة في تحقيق الانسياب المنظم للمعلومات لتحقيق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين ، و يتم اتصال الرئيس بالمرؤوس لغرض من الأغراض التالية و التي حددها {كاتنز} و { كاهن } في كتابتهما في خمسة أغراض كما يلي :

[143] (ص 237) .

- إعطاء توجيهات محددة حول تعليمات العمل .
- إعطاء معلومات عن الإجراءات و التطبيقات التنظيمية .
- توفير المعلومات عن منطق الوظيفة .
- إعلام المرؤوسين عن الأداء .
- تقديم معلومات في سبيل الاقتناع بالأهداف .

و لقد كان الوضع السائد في الكثير من المؤسسات و من بينها المؤسسة محل الدراسة إلى حد بعيد هو التركيز على الغرض الأول و الثاني ، مما جعل لنظام الاتصال تأثيرا سلبيا على التنظيم و هذا بدوره يوفر مناخا متسلطا و غير محبب كما يؤثر على فاعلية الاتصال الصاعد و حتى الأفقي.

هذا ما جعلنا نفسر نسبة قليلة من صرحت بوجود الاتصال الصاعد و رغم أهمية هذا الأخير بالنسبة للمؤسسة و الذي يمدّها بعدد من المزايا الهامة و التي يمكن تلخيصها في الآتي : [47] (ص218)

- يستطيع المديرون الحصول على صورة أفضل عن العمل ، و الإنجازات و المشكلات و الاستعدادات إلى جانب إدراك المشاعر و الأحاسيس بالنسبة للمرؤوسين على كافة المستويات .

- تستطيع الإدارة بمساعدة المشرفين و الرؤساء المباشرين تعويد المرؤوسين على إتباع أسلوب منظم مفيد في مجال التقارير و الإمداد بالمعلومات المختلفة .

- تستطيع الإدارة عن طريق الترحيب بسياسة الاتصال الصاعد الحصول على الإجابات الأفضل للمشكلات التي تواجهها مما يسهل اضطلاعها بمسؤولياتها .

- تستطيع الإدارة عن طريق فتح قنوات الاتصال الصاعد تسهيل انسياب و قبول الاتصال النازل نظرا لان الإصغاء الجيد يصنع منصتين أفضل و هذا ما ينقص شركة البناء المعدني أمام الضعف في الاتصال الصاعد فحسب الكثير من العمال لا يوجد رجوع للصدى و لا من يقنعهم عند تقديم شكوى بمحاولة إيجاد الحلول و الاهتمام بهم ، و قد علق على هذا KAFKA بقوله : " الاتصالات الهاتفية تنزل من القصر إلى القرية ، و لكن في الاتجاه المعاكس فالرسائل مسودة " (les messages sont brouillés) [61] (ص 137) .

هذا عن الاتصال الصاعد أما عن الاتصال الأفقي و الذي يفصح تداول المعلومات و الأفكار و انتقال الرسالة بين العاملين على نفس المستوى الإدراكي لإحداث التنسيق بين المجهودات الموجهة لتحقيق أهداف المؤسسة ، و قد أدركت الاتجاهات الحديثة في الإدارة مدى أهمية الاتصال الأفقي في نجاح المؤسسة بالقياس إلى الاتصال العمودي ، و تزداد هذه الحاجة وضوحا كلما كانت المؤسسة اكبر حجما و أكثر عرضة للتغير الجوهرى .

و لمعرفة أكثر حول طبيعة المعلومات العمودية و الأفقية نواصل في تحليل الجدول الموالي :

جدول رقم 11 : طبيعة الاتصالات العمودية و الأفقية

المجموع الكلي	النسبة		مجموع التكرارات	التكرار		البيان	
	لا	نعم		لا	نعم		
النسب						طبيعة المعلومات	
100	8.1	91.9	172	14	158	أوامر	النازلة
100	40.7	59.3	172	70	102	تعليمات	
100	79.7	20.3	172	137	35	مذكرات داخلية	
100	89.5	10.5	172	154	18	اقتراحات	الصاعدة
100	88.4	11.6	172	152	20	تقارير	
100	76.7	23.3	172	132	40	شكاوي	
100	26.7	73.3	172	46	126	تبادل معلومات	الأفقية
100	40	60	172	69	103	تبادل خبرات	
100	29.1	70.9	172	50	122	التعاون في حل بعض لمشاكل	

نلاحظ من المعطيات المقدمة في الجدول أن طبيعة المعلومات النازلة تكون وفقا لمايلي :

أن 91.9% من المعلومات تكون على شكل أوامر، 59.3% تمثل تعليمات بالمقابل نجد 20.3% تمثل مذكرات للتنفيذ تأتي من مستوى أعلى، أما عن المعلومات الصاعدة فتكون 76.7% عبارة عن شكاوي 11.6% عبارة عن تقارير ترسل إلى المسؤولين في حين نجد 10.5% تعبر عن توفر اقتراحات و أفكار خاصة بالعمل ، في المقابل نجد أن المعلومات الأفقية تتميز ب : 73.3% تبادل للمعلومات 70.9% تمثل التعاون من اجل حل بعض المشاكل و 60% تمثل تبادل خبرات.

فمن من خلال قراءتنا التحليلية للجدول نستنتج أن الاتصال النازل يكون في شكل أوامر وتعليمات للتنفيذ لتمثل أهم جزء من المعلومات النازلة من الرؤساء إلى المرؤوسين، و هكذا حسب التسلسل في هرم السلطة، أما عن الاتصال في الاتجاه المعاكس (الصاعد) فالأغلبية تنفي وجوده و هذا راجع إلى المستوى الهرمي الذي يحتله منصب المدير، فكلما كان الفرد في مستويات أعلى ساعده ذلك على وصول ما لديه سواء كان: اقتراحات، أفكار، طلب أو شكوى ... الخ،

في المقابل صرحت نسبة لا بأس بها من العمال عن وجود اتصال كثيف بين العاملين في نفس المستوى(الاتصال الأفقي)، وهذا ناتج عن طبيعة العمل داخل المؤسسة والتي تتميز بكونها تتم في صورة جماعية.

بصورة عامة لا يمكن أن ننسى أن CR- METAL مؤسسة عمومية لذلك فهي كغيرها من المؤسسات العمومية تتلقى توجيهات من مستويات عليا (المجمع)، وتتغير حسب ما يفرضه عليها المحيط والقانون العام، بالتالي لا غرابة إذا قلنا أن الاتصال داخلها يتركز إن لم نقل يقتصر على الإصدار الأوامر من مستويات عليا "حكم الرئيس على المرؤوس " اخذم واردم "كما أشار إليه أحد المستجوبين، ويصفون الاتصال في الاتجاه العكسي على أنه فقط رد فعل لتنفيذ الأوامر التي يتلقونها من قبل رؤسائهم ليس أكثر .

و لمعرفة مدى إدلاء العمال باقتراحاتهم و الإصغاء لها نقترح الجدول الموالي :

جدول رقم 12 : إدلاء العمال باقتراحاتهم و الإصغاء لها

المجموع		عامل التنفيذ		عامل التحكم		الإطار		الفئة المهنية	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	الإيجابية	
5.81	10	4.54	6	4.34	1	17.64	3	تم تجسيد الاقتراح بصفة كلية	قدموا اقتراح
18.6	32	9.09	12	47.82	11	52.94	9	تم تجسيد الاقتراح بصفة جزئية	
11.04	19	12.87	17	8.69	2	-	-	لا يعرف مصيرها	
35.46	61	26.51	35	60.86	14	70.58	12	المجموع الاقتراحات المقدمة	
40.69	70	46.21	61	26.08	6	17.64	3	لعدم الاهتمام بالاقتراح	سبب عدم تقديم اقتراح
3.37	23	13.63	18	13.04	3	11.76	2	لا توجد حوافز للمبادرة	
10.46	18	13.63	18	-	-	-	-	ليس من صلاحياتي	
64.53	111	73.48	97	39.13	9	29.41	5	المجموع	

إن التدقيق في النتائج الإحصائية يظهر أن غالبية المبحوثين لم يقدموا أي اقتراح من قبل فيما يخص شؤون العمل و قد ظهر ذلك ب 64.53 % مقابل 35.46% صرحوا بأنهم قد قدموا اقتراحات من قبل من بينهم 5.81 % تم تجسيدها بصفة كلية و 18.6% تم تجسيدها بصفة جزئية . 11.04% لا يعلمون مصير اقتراحاتهم ، هذا بالنسب العامة.

أما بالنسبة للإجابات حسب الفئات المهنية ، يظهر أن غالبية الإطارات قدموا اقتراحات ب 70.58% منهم 17.64% تم الإصغاء عليهم بصفة كلية ، 52.94% تم تجسيدها بصفة جزئية.

في حين تجد نسبة الإطارات الذين لم يقدموا اقتراحات 29.41% وذلك للسببين التاليين : 17.64% نظرا لعلمهم المسبق بعدم الاهتمام و الإصغاء إلى الاقتراح و 11.76% نظرا لعدم وجود حوافز للمبادرة ، و تخص نسبة الذين أدلوا باقتراحاتهم لدى فئة عمال التحكم لتصل إلى 60.86% منهم 4.34% تم تجسيدها بصفة كلية و 47.82% تم تجسيدها بصفة جزئية و 8.69% لا تعرف مصير اقتراحاتها ، أما الذين لم يقدموا اقتراحات 39.13% نظرا لعدة أسباب موزعة كما يلي : 26.08% لعدم الاهتمام للاقتراحات 13.04% لعدم وجود حوافز للمبادرة .

و عند الانتقال إلى الفئة التنفيذيين نلاحظ أن نسبة الذين أدلوا باقتراحاتهم قد انخفضت بالمقارنة مع الفئات الأخرى حيث وصلت إلى 26.51% ، بالمقابل ترتفع نسبة الذين لم يقدموا اقتراحات لتصل إلى 73.18% حوالي (99 عامل) نظرا للأسباب التالية 46.21% يعلم مسبقا بعدم الأخذ و الاهتمام بالاقتراحات ، 13.63% لعدم وجود حوافز للمبادرة و نفس النسبة 13.63% يعتبر أن الإدلاء بالاقتراحات ليست من صلاحياته .

فمن خلال النتائج الإحصائية نلاحظ أن التدرج في المنصب و الفئة المهنية يتبعه التدرج في نسبة المشاركة بالأراء و الاقتراحات ، و أخذها بعين الاعتبار ، و قد ظهرت اكبر نسبة مشاركة لدى فئة الإطارات تليها فئة عمال التحكم ثم تأتي في الأخير فئة التنفيذ كون الاهتمام الأساسي لهذه الفئة يتمثل في المطالبة بالاحتياجات الأساسية المتمثلة في المطالبة بالزيادة في الأجر ، كما أن الإدارة تنظر إلى هذه الفئة على أنها فئة ذات مستوى علمي محدود و لا يوجد لديها ما تقدمه ، بالإضافة إلى أن عمال هذه الفئة يشعرون بالتهميش و الإقصاء و استياء اتجاه المسيرين على حد تصريحاتهم :

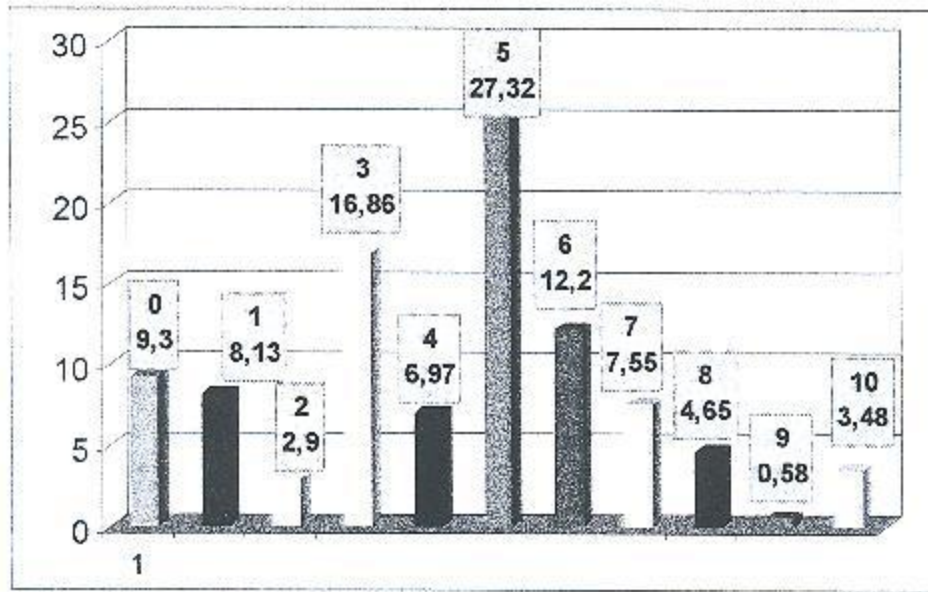
{ كابين فرق بين لي لابس كوستيمة و لي لابس الطابلية الزرقاء ، رانا كيما الكالاش ، أي العبيد } و من هنا أصبح اللباس رمز للمكاتب الاجتماعية للأفراد داخل التنظيم ، فلقد علمنا أن إدارة المؤسسة و في اطار التطوير و التغيير في نوعية التسيير للحصول على ISO قامت بوضع صندوق الاقتراحات غير أن هذه المبادرة قد فشلت لعدة أسباب لمساها من خلال التقرب أكثر من المبحوثين و ذلك ل :

- ذهنية الفرد الجزائري و الذي يجذب الاتصال الشفوي أكثر من الاتصال المكتوب .
 - هناك من ليست له دراية بتواجد هذا الصندوق خصوصا حديثي الالتحاق بالمؤسسة ، و بالتالي ضعف الاتصال الداخلي و عدم تطويره و تسخيرها للتماشي مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة و المحيط .

- اعتبار هذا الصندوق مبادرة شكلية ، ناتج عن مناخ عدم الثقة بين عمال التنفيذ و المسيرين حيث لفت انتباهنا و نحن نقوم ببحثنا يوم 2008/05/13 عبارات مكتوبة فوق هذا الصندوق و هي (أسد ، ذئب ، ثعلب) على مستوى إحدى الورش و عند الاستفسار أكثر حول هذه الملاحظة توصلنا إلى أن هؤلاء العمال يعتبرون أن هذه المؤسسة هي عبارة عن مملكة لفئة معينة ، و العامل البسيط ليس له الحق في التدخل في شؤونها إذن لماذا الاقتراح ؟ باعتبار أن الأسد ملك للغابة و رمز للسلطة ، هذا ما يترجم حدة في صراع قائم داخل المؤسسة ربما لم ينتبه إليه المسؤولين أو قد غفلوا عنه .

إن التغيير في نمط التسيير و التوجه نحو تسيير حديث يعتمد على المشاركة ، لا يتم من خلال وضع عبء للأفكار فقط و لا من خلال التركيز على الجانب الشكلي للفكرة و هو وضع صندوق للاقتراحات ، و إنما ذلك يكون من خلال التغيير في ذهنية و ثقافة العمال و هذا لا يتم إلا بتغيير ثقافة المؤسسة و التي تعتمد بشكل كبير على تغيير ذهنية المسؤولين و المسيرين لأنهم هم الذين سيحدثون التغيير ، و هذا لا يتم إلا عن طريق التوعية التي تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي للمؤسسة و على تغيير نوعية العلاقة بين العامل و المسؤول و جعل العامل يشعر انه عنصر مهم و أن أفكاره مهمة و ذلك عن طريق الإصغاء إلى آرائه و ربط ذلك بمكافآت مادية و خصوصا معنوية .

وللتعمق أكثر في معرفة نوعية العلاقة بين المؤسسة و العمال ، و للتأكد من الاستنتاج الأخير سوف ننقل إلى طرح سؤال آخر يتعلق بمكانة المؤسسة في حياة الأفراد و كيف يقيمها هذا الأخير؟ من خلال سلم التنقيط الموضح في الاستبيان ، و ما هي شدة التمسك بالمؤسسة ؟ سنعرف ذلك من خلال العنصر القادم.



الشكل رقم 11 : تقييم العلاقة بين المؤسسة و الموظفين

يمكن من خلال هذا الشكل استخراج النسبتين المميزتين لعلاقة الفرد العامل بالمؤسسة و مدى اهتمام هذه الأخيرة له :

- 27.32 % تصنف العلاقة في خانة المتوسط 5

- 16.86 % يصفونها بالضعيفة 3

و عليه يمكن حساب النسب المعبرة عن علاقة العامل بمؤسسته وفق لما يلي :

- 44.16 % تصنف المؤسسة بالضعيفة تحت المتوسط اقل من 5

- 28.48 % تصنف المنظمة بالفوق المتوسط أي أكثر من 5

فضلا عن دراسة الأفراد والجماعات داخل التنظيم فقد ساهم السلوكيون في دراسة المنظمة في حد ذاتها بتحديد بيئتها والنظام الاجتماعي الذي يسودها كما ساهموا في تطوير مناهج وطرق تنظيمية تساعد على خلق مناخ داخلي يسوده الاستقرار و التفاهم و السير نحو تحقيق أهدافه.

أما عن CR-METAL فينظر العمال إلى علاقتها بهم إلى متوسطة نسبيا عادية كما يصفها البعض ، تليها النسبة الضعيفة ، هنا نلمس نقصا إن لم نقل انعداما للولاء الذي يعتبر عنصرا مهما في كسب ثقة العمال والاستفادة من حرصهم الذاتي دون الرقابة اللصيقة على احترام المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة والسعي من أجل تحقيق أهدافها.

قد يعود هذا المستوى الذي يميز علاقة المؤسسة بالعمال إلى عدم قدرة المؤسسة تحديد حاجات موظفيها ، فهي لم تستطع تحديد الاختلال في حالة التوازن العضوي أو النفسي نتيجة اختلال في ظروف التوازن القائمة مع المحيط عن طريق الحاجات الخمسة أبراهام ماسلو ، حيث استند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دافع لسلوكه داخل التنظيم :

1- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية : و هي مرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة ، و تشمل الأكل ، الشرب ، الملابس ، و المسكن

2- حاجات الأمان : مثل الرغبة في الحماية ضد الأخطار ، السعي من أجل العمل في بيئة مستقرة .

3- الحاجات الاجتماعية : مثل حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين ، الحصول على دعمهم ، الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية .

4- الحاجة إلى الشعور بالذات : مثل الحصول على تقدير و احترام الآخرين

5- الحاجة إلى إثبات الذات : كالرغبة في الإبداع و الابتكار ، و محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسره و تسعده شخصيا .

فعدم معرفة المؤسسة لأي مستوى من الحاجات التي يرغب موظفوها في تحقيقها سيؤدي إلى جفاء في العلاقة المتبادلة بين العامل و مؤسسته ، بالتالي يكون سلوك الفرد نابعا من إدراكه أنسب الذي يحمله اتجاه هذه الأخيرة من خلال تصرفات تضر بالمؤسسة من جهة وبالعامل من جهة أخرى.

CR-METAL هنا لا تترك كيفية إثارة دافعية الأفراد من خلال الحوافز الملائمة التي تشبع هذه الحاجات، فكما نعلم أن "الدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني"، أما الحوافز فهي منبهات خارجية تعمل على إثارة الدافعية بالتالي يجب توظيفها و الاستفادة منها قدر الإمكان، و النسبة التي وصفت العلاقة بالجيدة ، نفسرها بعدة عوامل منها قدرة المؤسسة على خلق صورة ذهنية جيدة لها لدى الأفراد العاملين بها و يعتبر هذا من القيم التي تحاول المؤسسة تكريسها ولهذا تفسير واحد هو أن المؤسسة قد استطاعت معرفة حاجات هؤلاء الأفراد بالتالي نمت لديهم الدافعية من خلال الحوافز التي

يستحقونها بالتالي خلقت عندهم نوعا من الولاء و الرضا يعود بالفائدة عليها، حتى و إن كانت النسبة غير معيرة أمام الفئة التي تصف العلاقة بالمتوسطة والضعيفة.

و للتوسع أكثر في هذا العنصر سوف نتطرق إلى نظام الاتصال الداخلي ، باعتبار أن الاتصال يعتبر احد أهم العوامل المساهمة في التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية .

♦ نظام الاتصال الداخلي :

إن الاتصال في المؤسسة لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل فهو يرتبط أيضا بالجو الداخلي فيها و بعلاقات العمل التي تؤثر بشكل كبير على كل من النموذج التنظيمي السائد و الطرق المستعملة في التسيير، و الاهتمام بالعمال في مختلف مستوياتهم ، بالإضافة إلى جوانب أخرى لها علاقة بذلك ، مثل علاقات العمل بين عمال التنفيذ و رؤسائهم المباشرين أو بين هؤلاء و الإطارات فما هو رأي المبحوث في فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة ؟

جدول رقم 13 : فعالية نظام الاتصال

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	-	-	فعال جدا
15.69	27	12.87	17	13.04	3	41.17	7	فعال
45.34	78	43.18	57	65.21	15	35.29	6	نوعا ما
38.95	67	43.93	58	21.73	5	23.52	4	غير فعال
100	172	100	132	100	23	100	17	المجموع

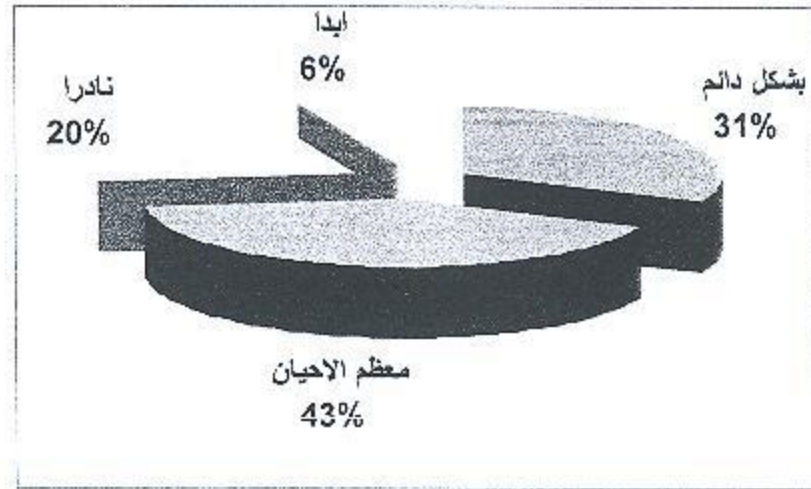
نجد أن 45.34 % ترى أن فعالية نظام الاتصال الداخلي نسبية نوعا ما في المقابل نجد نسبة مقاربة لها و ب 38.95% تصف نظام الاتصال الداخلي بالغير فعال ، فيما شكلت أقل نسبة 15.69% تصفه بالفعال ، و عند التفصيل أكثر على حسب الفئات السوسيو مهنية نجد أن : 41.17 % من الإطارات ترى أن نظام الاتصال فعال ، أما فئة عمال التحكم 65.21 % ترى أن نظام الاتصال الداخلي فعال نوعا ما ، في حين أن أكبر نسبة لدى التنفيذيين 43.93 % تصفه بالغير فعال .

نجد أن آراء المبحوثين تختلف على حسب التدرج في المستوى الوظيفي للفئات السوسيو مهنية ، وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها كفاءة و نوعية الوسائل الاتصالية المستعملة فهي مختلفة باختلاف المصالح المهنية لأن أغلب الإداريين يستعملون نظاما متطورا في الاتصال مقارنة بالتنفيذيين وهو استعمال الشبكة الداخلية للمصالح بين المؤسسة (Intranet) وكذا الشبكة العالمية (Internet).

أما وسائل الاتصال الخاصة بعمال التنفيذ و بالتركيز أكثر على عمال الورش فتتم عبر الوسائل التقليدية، سبق ذكرها ، إضافة إلى أن هذه الوسائل لا تسهم كثيرا في نشر المعلومة خاصة إذا تعلق الأمر بتلك الإعلانات أو المنشورات باللغة الفرنسية في حين أن أغلب العمال لا يتقنون هذه اللغة إضافة إلى تعدد في المستويات التنظيمية و التي تعرقل وصول المعلومة في وقتها أو محرفة ، ورغم تواجد حرية الاتصال بالقيادة لكنها جد محدودة على حسب رأي هؤلاء العمال عند استجوابهم إضافة إلى أن هناك صعوبة في الاتصال بمديرية الموارد البشرية و التي توظف في مجملها نساء خصوصا إذا تعلق الأمر بأخطاء في كشف الأجرة أو استخراج شهادات العمل أو أي شيء من هذا القبيل بتعبير احد العمال "نحس روجي نطلب عندهم" ، مما يؤكد أن السلطة تعد من المفاهيم الأساسية و المركزية التي تتمحور عليها علاقات العمل ، سواء ضمن إطارها الرسمي أو إطارها غير رسمي و هذا ما يؤكد أن الاتصال و السلطة يرتبطان بشكل وثيق .

كما أن فكرة الإدارة الفعالة لا تعني فقط الإعداد الحسن للخطط و البرامج و تقديم الأوامر لتنفيذها بل هي تفوق ذلك إلى جوانب متعددة مثل الاتصال و الإطلاع الكافي على اتجاهات و مواقف الأفراد و ما يؤثر فيهم و كيفية التأثير فيهم، و ما يجب التأكيد عليه انه على القيادة الادارية في هذه المؤسسة العمل على ترقية العلاقات بينها و بين الموظفين حتى تكون في المستوى الذي يسمح فيه باستثمار كافة الموارد البشرية و المادية المتاحة و العمل على توطيدها ، كل هذا في الأخير يصب في مصلحة العمل و بالتالي زيادة فعالية تنظيم المؤسسة لذا يقول BERNARD " إن إيجاد وسيلة أكيدة للاتصالات لهو الواجب الأول على المنظم و هي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري "

و هذا ما يؤكد على أهمية الاتصال كأسلوب لتوجيه الأفراد إذ أن توفر المعلومات يجعل الأفراد أكثر اطمئنانا و يزيل حالة عدم التأكد، كما أن للقيادة دورا مهما في توجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف المرجوة ، فمن المهم والضروري إذن أن تمتلك المؤسسة نظام اتصال لأنه ضروري لتحقيق تكامل مختلف أجزاء التنظيم، و لمعرفة أكثر حول خصائص هذا النظام و مدى تواجد الاتصال الموازي نحاول دراسة مستوى انتشار الإشاعة داخل المؤسسة .



الشكل رقم 12 : مستوى انتشار الإشاعة

أما فيما يخص الإشاعات، لا يمكن تصور المؤسسة من دون إشاعات كنوع من أنواع الاتصال غير الرسمي إلا أن حدة انتشار الإشاعة تختلف من مؤسسة إلى أخرى و هي مؤشر على ضعف الاتصال الرسمي ، فقد أعرب عدد لا بأس به عن انتشار واسع للإشاعات داخل المؤسسة ، سواء من فئة الإطارات ، عمال التحكم ، و خصوصا عمال التنفيذ ، و ذلك بنسبة 94% موزعين وفقا لما يلي : 43% معظم الأحيان ، 31% بشكل دائم ، 20% نادرا و هناك فقط 6% من صرحوا عن عدم وجود إشاعة .

تمثل الإشاعات إحدى وسائل الاتصال غير الرسمي ، نظرا لعدم استنادها على الحقائق ، و عدم الدقة في معظم المعلومات و البيانات المتداولة ، و إن صحت الإشاعات في بعض الأحيان إلا أنها تخطأ في معظم الأحيان بسبب عدم توافر البيانات و إعطاء الفرصة للقبيل و القال ، مع نسج قصص و روايات و التي قد تسيئ إلى المؤسسة ككل أو بعض الأشخاص المسؤولين فيها ، و قد تنطوي الإشاعة على أخبار شخصية لا علاقة لها بالعمل بصورة مباشرة إلا أن أثرها يظهر في المستقبل عاجلا أم آجلا . و تتميز ثلاث مداخل للإشاعات تؤدي إلى انتشارها و تفاقم أثرها :

المدخل الأول : أن تعكس الإشاعات و جهات نظر المروج لها ، لخدمة مصالحه بصرف النظر عن حقيقة الوضع ، و بقصد البلبلة و محاولة الإساءة إلى جهة معينة تمثل الخصم أو الطرف الثاني في النزاع القائم.

المدخل الثاني : القصور النسبي في مصدر المعلومات ، و عدم قدرته على التعبير بوضوح عن الحقائق و المعلومات ، سواء كان عن قصد أو بغير قصد مع عدم إعطاء صورة واضحة متكاملة لأبعاد مواقف معينة أو نتائج اجتماع ما مما يعطي الفرصة للمستقبل على استكمال الصورة كما يراها و التي تنتهي بنقل معلومة مشوهة و غير مطابقة للحقيقة.

المدخل الثالث : إغفال الإدارة لأثر و أبعاد الإشاعات ، و عدم حرصها على تصحيح مسار المعلومات بما يضمن تصحيح المعلومات الخاطئة ، و تقديم الحقائق المتكاملة لأبعاد موقف معين.[47] (ص 118).

في كل الحالات هذا الانتشار مؤشر على نقص في فعالية نظام الاتصال ، و ربما لغياب إستراتيجية اتصالية و هذا ما نحاول معرفته في مدى إدراك الفرد حول تواجد أو عدم التواجد لهذه الإستراتيجية.

جدول رقم 14 : إستراتيجية المؤسسة الاتصالية

الفئة	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	
الإيجابية							
نعم	6	35.29	9	39.13	10	7.57	26
لا	8	47.05	11	47.82	31	23.48	50
لا أدري	3	17.64	3	13.04	91	68.93	97
المجموع	17	100	23	100	132	100	172

إن التدقيق في النتائج الإحصائية يظهر أن غالبية المبحوثين لا يدرون إن كانت هناك إستراتيجية اتصالية أم لا و قد ظهر ذلك بـ 56.39 % مقابل 29.06 % من يؤكدون على عدم توفر إستراتيجية اتصالية ، في حين أن 14.53 % من العمال من يعتقدون وجود إستراتيجية اتصالية ، أما بالنسبة للإجابات حسب الفئات الموسيومية ، يظهر أن غالبية الإطارات و عمال التحكم على علم بعدم تواجد إستراتيجية اتصالية بـ 47.05 % و 47.82 % على التوالي في حين نجد أكبر نسبة عند عمال التنفيذ بـ 56.39 % لا تدري إن كانت هناك إستراتيجية اتصالية أم لا و هذا دليل على أن هذه الفئة ليست لها علاقة بشؤون التسيير.

إن إعداد إستراتيجية للاتصال الداخلي يعد مرحلة هامة و حاسمة في ضمان تنظيم و تنفيذ العمليات الداخلية في إطار تطوير الاتصال الداخلي و تكامله مع التسيير ، مما يستدعي مشاركة كافة مسؤولي الوحدات و المديریات و الأقسام الإدارية للمؤسسة ، مع إعطاء الأهمية لأراء الجمهور الداخلي و إبلاغه بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

من خلال هذا المطلب يمكن استخلاص مايلي :

- إن طابع الاتصال تقليدي سواء المكتوب أو الشفهي حيث لا وجود للوسائل السمعية البصرية و بالمثل يقال عن غياب الملتقيات ، الأيام الدراسية و الاجتماعات التبادلية و رغم أهميتها في تدعيم الاتصال فهي شبه معدومة .

- يعتمد الاتصال النازل في الشركة على الأوامر ، التعليمات و الملصقات الإدارية ، و هذا يعني أن المسير يفضل استعمال الوسائل المكتوبة في الاتصال ففي نظره أكثر شمولية و أكثر تنظيما ، دون أن ننسى المستوى الأقل من الثانوي الذي يميز عينة الدراسة و هنا نصبح أمام عائق خاص بالرسالة ، باعتبار أن المنشورات غير كافية و لا تستجيب لاهتمامات الموظف ، إضافة إلى الغياب الكلي للمتخصصين في الاتصال ، دون أن ننسى أيضا بعض الدهنيات المعرقلة لفاعلية نشاط الاتصال الداخلي نذكر في هذا المجال ما يرتبط بالصراع بين الجيل القديم و الجديد .

- هناك إجماع عند المتخصصين في مجال الاتصال المؤسسي أن الاتصال الصاعد يؤخذ كمقياس لمدى ديمقراطية إدارة المؤسسة و تفتحها على موظفيها بحيث أن وجوده يعتبر دليلة على انفتاح المسيرين و اهتماماتهم باقتراحات الموظفين و انشغالهم مع الاستفادة منها لمعالجة مشاكل العمل و خلق جو من الثقة ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بانتهاج طريقة تسييرية رشيدة قائمة على أسس اتصالية جيدة ، وهذا عكس ما رأيناه من حيث الاهتمام بالاتصال الصاعد في شركة البناء المعدني .

- تواجد الاتصال الأفقي و بعد وضوح الدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق التنسيق بين النشاطات المختلفة الموجودة داخل المؤسسة من خلال تبادل الخبرات و التعاون من اجل حل بعض المشاكل لكي يعمل الجميع كفريق واحد منسجم و متكامل ، إضافة إلى انتشار الإشاعة في غياب إستراتيجية اتصالية داخلية .

و للاطلاع أكثر حول ضرورة تواجد إستراتيجية اتصالية و دورها في التسيير و مدى إدراك الأفراد لأهداف المؤسسة نقترح عرض ما يلي :

3.3.3 . رأى المبحوث من إدارة التغيير التنظيمي و أشكال المقاومة

يُدرِك علماء الإدارة أن مقاومة التغيير طبيعة بشرية تحدث في أي مكان و زمان، حيث أن في الكثير من الأحيان يتخوف الإنسان من التغيير وذلك لعدة عوامل من بينها: الخوف من المجهول، عدم الرغبة في تعلم أمور جديدة تتطلبها عملية التغيير، الخوف من فقدان مزايا خاصة بالموظف أو الإداري، إلى غير ذلك من العوامل المختلفة.

ولعلماء الإدارة نظريات عديدة في كيفية التعامل الأمثل لمواجهة مقاومة التغيير، لعل من أبرزها: التمهيد لعملية التغيير، وتوعية الموظفين والإداريين وعلى مختلف المستويات بأهمية ومزايا التغيير على المنشأة وعلى منسوبيها، ومستقبلها، ووضعها التنافسي، وغير ذلك، لذا فإن عملية التغيير يجب أن تتم عبر نظريات ومفاهيم إدارية محددة يطلق عليها علماء وخبراء الإدارة "إدارة التغيير" والذي أصبح فرعاً من فروع علم الإدارة الحديث. فما هي مميزات طريقة إدارة التغيير التنظيمي في CR-METAL ، و ما هي أسباب و أشكال المقاومة فيها ؟

جدول رقم 15 : مدى إدراك العامل بالأهداف الأساسية للمؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة معرفة الأهداف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	-	-	فكرة واسعة جدا
16.28	28	3.79	5	43.47	10	76.47	13	واسعة
21.51	37	20.45	27	30.43	7	17.64	3	نوعا ما
62.20	107	75.76	100	26.07	6	5.88	1	لا تعرف أصلا
	172	100	132	100	23	100	17	المجموع

يظهر الاتجاه العام للفئات أن 62.20 % لا تعرف أصلا الأهداف الأساسية للمؤسسة ، في حين نجد 21.51 % من لديها معرفة سطحية عن الأهداف و 16.28 % من لديها معرفة واسعة ، حيث نلاحظ أن درجة معرفة أفراد المؤسسة تختلف باختلاف المستويات الوظيفية، فأغلب الإطارات لها معرفة واسعة بأهداف المؤسسة بنسبة 76.47 % أي 13 من 17 إطار ، و 17.64 % من لديها فكرة نوعا ما بأهداف المؤسسة ، وهذا طبيعي بما أنها تمثل الإدارة و التي تقوم برسم الأهداف المراد تحقيقها، وتلقي عليها مسؤولية إعداد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أما عمال التحكم فأكدت 43.47 % أن لديهم معرفة بأهداف المؤسسة أي بنسبة أقل من المتوسط (10 من أصل 23 عامل) و 30.43 % لديهم معرفة سطحية ، وفيما يخص فئة التقنيين فالأغلبية منهم ليست على دراية بأهداف المؤسسة و بنسبة 75.76 % (100 من أصل 132 عامل) ويقومون فقط بتنفيذ أعمالهم حيث يرى 20.45 % منهم أن لديهم معرفة متدنية، وإن ما يعرفونه هو انجاز الأشغال الموكلة إليهم فقط.

و هذا ما يؤكد غياب الإستراتيجية الاتصالية و التي تقتضي تحديد الأهداف العامة والخاصة حيث يقوم رئيس المؤسسة أو المدير العام بوضع الأهداف العامة ذلك أن الأهداف الاتصالية هي ترجمة لنظرة التسييرية للمسؤول الأول وتسعى الجهة المختصة من خلال هذه المرحلة إلى تحديد جملة من الأهداف :

- إعطاء معنى داخلي للصورة الداخلية للمؤسسة
- تجنيد مجموع المستخدمين حول هدف أو مشروع ما
- خلق روح الفريق esprit d'équipe

تتبع هذه المرحلة بمراحل تحديد الأهداف الخاصة من خلال الإقحام الكلي للهيئة المسيرة وتحدد مصداقية هذا المسعى مدى انشغال واهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة، بالإضافة إلى مدى انسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف الكلية والخاصة، من هنا يصبح المسؤولون مطالبون بـ:

- جمع الفاعلين داخل المؤسسة حول الأهداف العامة .
- بعث روح التفاؤل والدينامكية .

إلا أن هذه الأهداف لم تحض بعناية الجهة المسيرة في مؤسسة البناء المعدني، فلقد تبين مما ورد (جداول و تحليل) غياب الصورة أو المعنوية للمؤسسة حالة الدراسة وانعكس ذلك في حالة من الانتماء للمستخدمين خاصة عند فئة التنفيذ .

مما يحتم على المؤسسة مراجعة أسلوب التعامل، وإعلام أكبر للأفراد بأهدافهم المتعلقة بعمليات ير خاصة العمال ذوي المستويات الوظيفية الدنيا، باعتبار أن معرفة أهداف المؤسسة يمكن الأفراد من المشاركة أو القدرة على المساهمة في التغيير.

و عن رأي المبحوث في نوعية الوسائل الاتصالية المستعملة في إدارة التغيير التنظيمي نحاول تحليل الجدول الموالي :

جدول رقم 16 : نوعية الأدوات الاتصالية المستعملة حاليا لتسهيل إدارة التغيير التنظيمي

المجموع الكلي		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة درجة الفعالية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.74	3	0.75	1	4.34	1	5.88	1	فعالة جدا
27.32	47	25.75	34	26.08	6	41.17	7	فعالة
42.44	73	39.39	52	56.52	13	47.05	8	نوعا ما
28.48	49	34.09	45	13.04	3	5.88	1	غير فعالة
100	172	100	132	100	23	100	17	المجموع

من المعطيات نجد أن 42.44 % صرحوا بأن نوعية الأدوات الاتصالية المستعملة في إدارة التغيير التنظيمي بفعالة نوعا ما ، تليها مباشرة 28.48 % من صرحوا بأنها غير فعالة ، تلي هذه الأخيرة نسبة مقاربة لها 27.32% تصفها بالفعالة ، و أخيرا اضعف نسبة 1.74% تصفها بالفعالة جدا ، هذا عن النسب العامة ، أما عن التحليل الجزئي نجد 47.05% من الإطارات ، 56.52 % عمال التحكم تصف نوعية الوسائل الاتصالية ب نوعا ما ، و أخيرا نجد نسبتين مميزتين عند عمال التنفيذ 39.39 % تصف الوسائل بالفعالية النسبية و 34.09 % بالغير فعالة .

نلاحظ أن هناك اختلاف النسب على حسب الفئات المهنية هذا راجع إلى نوعية التكوين و التحسيس المخصص لفئة الإطارات و عمال التحكم ، و عن الاجتماعات التي يديرونها ، أما عن فئة التنفيذ فهي تعتبر نفسها في عالم آخر على حد تصريح بعضهم ، مجرد تعليمة يعلن عليها في صيغة أمر لتطبيقها ، كالإعلان الخاص بالالتزام بوسائل الحماية ، لاحظ الملحق رقم (07) و للتوضيح أكثر حول طريقة إدارة التغيير التنظيمي نحاول تحليل الجدول الموالي :

جدول رقم 17 : الإيجاب على قبول التغيير التنظيمي

الفئة الإيجاب	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	82.36	19	82.60	110	83.33	143	83.14
لا	2	11.76	3	13.04	13	9.85	18	10.46
لا ادري	1	5.88	1	4.35	9	6.82	11	6.40
المجموع	17	100	23	100	132	100	172	100

من خلال الجدول نجد أن 83.14 % من تؤكد على أن إدارة المؤسسة تفرض التغيير مقابل 10.46 % ترى أن المؤسسة لا تفرض التغيير التنظيمي ، في حين نجد 6.40 % من ليست لها دراية حول المؤسسة إن كانت تفرض التغيير التنظيمي أم لا .

بعد القسر كآخر حل لمعالجة مقاومة التغيير ، حيث يشمل هذا الخيار على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومة التغيير و إجبار مقاومي التغيير على قبوله فيهددون علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ، و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون أن السرعة ذات أهمية بالغة ، و أيضا عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة إلا أن من عيوبه يمكن أن يكون غير قانوني و يمكن أن يقضي على مصداقية المسؤول عن مشروع التغيير .

كما يمكن من زيادة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير ، و يقترح وليام باسمر قائلا :
 { يربط توجهنا الحالي نحو التغيير بين التعلم و الإكراه و القسر على نحو وثيق ، و العمل هذا هو السبب وراء عدم تفعيل البرامج ، و ذلك لأنها تمثل تغييرا من الخارج ، إنها أفكار أناس آخرين و تصوراتهم عن الكيفية المثلى لحدوث التغيير ، و كيف سيبدو هذا التغيير في النهاية ؟ } [108]
 ص 54 .

تلجأ الإدارة إلى تقديم بعض المعلومات في حالة رغبتها في إحداث التغيير، ولكن ماهو مستوى التبريرات و التوضيحات التي تقدمها الإدارة لهؤلاء العمال قبل تطبيق القسر و الإجبار في التغيير ؟ وكيف يستقبل العاملون هذه التوضيحات؟ وكيف يرون درجة تفسيرها للعملية؟

جدول رقم 18 : نظرة الأفراد للتوضيحات المقدمة قبل إحداث التغيير

الفئة	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	
التوضيحات	-	-	-	-	-	-	-
كافية جدا	-	-	-	-	-	-	-
كافية	7	41.18	7	30.43	8	6.06	12.78
نوعا ما	2	11.76	5	21.74	35	26.52	24.42
غير كافية	8	47.06	11	47.83	89	67.42	62.79
المجموع	17	100	23	100	132	100	172

يبين لنا الجدول أن أغلبية المستجوبين يرون أن الإدارة لا تخبرهم مسبقا بطبيعة التغييرات التي تريد القيام بها حيث اجمعوا بان مستوى التوضيحات غير كافية ب 62.79% فيما يرى 24.42% نوعا ما و 12.78% توضيحات كافية .

من ملاحظة الجدول نجد أن نسبة 67.42% من عمال التنفيذ قد أجمعت بعدم كفاية التوضيحات حول طبيعة التغييرات التي ستحدثها الإدارة ، و أنني لا تخبرهم بذلك، وإنما ينتظرون تنفيذ هذه التغييرات لمعرفة مدى ملاءمتها مع تطلعاتهم أم لا ، تليها 47.83% من فئة عمال التحكم و 47.06% من الإطارات تعتبر التوضيحات غير كافية نظرا لمركزية اتخاذ القرارات والتي لا يسمح لهم بالمشاركة على حد قول احد العمال : <اللعب حميدة و الرشام حميدة > (عامل تحكم في حدود 47 من العمر) ، كما يمكن تعليل عدم كفاية التوضيحات بالنسبة للتنفيذيين بغياب قنوات اتصالية فعالة كما رأينا في جزء سابق من هذا التحليل، وبالتالي المعلومات التي تصلهم تكون قليلة بالمقارنة مع أعضاء الإدارة .

يقول "كوتر": { إن معظم المؤسسات يقل توصيل معلوماتها عن التغيير بنسبة 100%، بعضها 1000%، و البعض الآخر 10000 % عن الاتصال في المنظمات الفعالة ، حيث يقوم مدراء تلك المؤسسات بإلقاء الكلمات حول التغيير المقترح ، و تقوم الإدارة العليا بإرسال بعض المذكرات و لا يزيدون على ذلك ، مما يترك الموظفين في حالة من الحيرة حول متى و أين و كيف سيتم التغيير و الأهم من ذلك الحيرة حول ما هو سبب التغيير. } [108] (ص 29) .

إن تنشيط النظام الاتصالي قد يسهل عملية استقبال المعلومات و التوضيحات من الإدارة العليا إلى المستويات الوظيفية الدنيا، فقيام المديرين بتقديم تفسيرات حول دوافع و أهداف إحداث التغيير من شأنه أن يقلل من درجة المقاومة، بل قد يحمل العمال على التعاون مع الإدارة لتحقيق أهدافها، و من ثم التحول من منطق الصراع إلى حتمية التعاون و التكامل بين الإدارة العليا و العمال ، ترى ما هو رأي العمال حول مساهمتهم في المشروع التنفيذي ؟

جدول رقم 19 : ضرورة إشراك العمال في التغيير

المجموع	عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة المشاركة	
	%	ت	%	ت	%	ت		
94.76	163	94.7	125	95.65	22	94.12	16	تسهل
5.23	9	5.3	7	4.35	1	5.88	1	لا تسهل
100	172	-	132	100	23	100	17	المجموع

94.76% تقر بأن إشراك العمال في عملية التغيير، يسهل من إجرائها ، فيما يرى 5.23% فقط أن إشراك العمال لا يسهل من عملية التغيير التنظيمي ، و عند التفصيل أكثر حسب الفئات السوسيو مهنية نجد 94.12 بالنسبة للإطارات % ، 95.65% لعمال التحكم و 94.7% لفئة التنفيذ يرون في إشراك العمال ضرورة لتسهيل عملية التغيير التنظيمي، لاقتناعهم أن العامل هو القاعدة الأساسية في المؤسسة من أجل تطبيق التغيير المنشود و من أجل تفادي المقاومة المحتملة وبالتالي من الأفضل إشراكهم في القرارات المتخذة، و إحساس العامل بوجوده و تحقيق ذاته و بالتالي أهميته داخل المؤسسة ، وهي بذلك تحقق هدفين، إحداث التغيير المطلوب، وإرضاء رغبات و تطلعات العمال و الأفراد على حد تعبير احدهم " يد واحدة ما تصفق " .

أما الصنف الذين يرون أنه لا جدوى من إشراك العمال، يرجع ذلك إلى انه يمكن لهذه المشاركة أن تفشل مشروع التغيير من أساسه، وذلك باعتبار أن المشاركة ليس من صلاحية العامل وأن العامل ليس لديه مقاييس لاتخاذ القرار.

إن الهدف الأساسي للمشاركة يكمن في تشجيع الأفراد ، بحيث يتم إحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي ، و ن أجل تحقيق هذا الهدف فإن الخطوة الأولى تكمن في التدريب الذي يتمحور حول مهارات الاتصال و المهارات الفردية في الحوار و المناقشات المفتوحة ، كما يدعو التدريب إلى المشاركة في النشاطات الجماعية ، مما يتيح للأفراد فرصة الاشتراك الفاعل في تحسين المنتجات و العمليات بصورة مستمرة .

وكاستنتاج يمكن القول أن إشراك العمال في العملية التغييرية شيء أساسي حتى يحدث تكامل بينهم وبين الإدارة، ومن ثم معرفتهم للتغيرات قد تجعلهم يتجاوبون مع ما تريد الإدارة العليا القيام به. لكن ما هي درجة مشاركة هؤلاء العمال في التغيير ؟

♦ مشاركة العمال في التغيير التنظيمي

إن مشاركة أفراد المؤسسة في إحداث التغيرات تبرز مدى وعيهم وتفهمهم أهداف المؤسسة، إلا أننا نجد أن للعامل وجهة نظر أخرى من خلال الاستبيان فهو يرى أن المؤسسة تقصر كثيرا في حقه أثناء التغيير وذلك من خلال تجاهله و تهمله وذلك بعدم إشراكه في مناقشة أي تغيير في المؤسسة من خلال الاجتماعات أو حتى بعض اللقاءات ، فنادرا ما يحضرها كما تعبر الأغلبية و هذا ما سنعرضه في الجدول الموالي :

جدول رقم 20 : درجة مساهمة العمال في التغيير التنظيمي

الفئة الإيجابية	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما								
معظم الأحيان	7	41.17	1	4.34	2	1.51	10	5.81
نادرا	2	11.76	2	8.69	4	3.03	8	4.65
أبدا	8	47.05	20	86.9	126	95.45	154	89.53
المجموع	17		23		132		172	

من خلال المعطيات ، نرى نسبة مشاركة الأفراد في عملية التغيير ليست كبيرة، باعتبار أن 89.53% منهم أكدوا على عدم مشاركتهم ، 5.81% مشاركتهم معظم الأحيان ، لتبقى النسبة الأخرى ب 4.65 % تمثل نادرا ما توجد مشاركة ا وهي نسبة ضئيلة وهذا قد يرجع إلى أن الإدارة لا تعلم الأفراد بالتغيير التي ستقدم عليه، أما التحليل الجزئي فنلاحظ فيه أن أعلى نسبة و في الفئات الثلاث لا تشارك في التغيير كما يلي 47.05% من الإطارات العادية 86.8% من عمال التحكم 95.45% من فئة التنفيذ .

و عند التحليل أكثر نجد أن أول فئة تحظى بالمشاركة في العملية التغييرية بمقارنة الفئات هي فئة الإطارات (تمثل الإطارات السامية) ، وهذا راجع إلى المناصب التي تحتلها في هاته المؤسسة والتي تقع في قمة التنظيم الذي يعتبر مركز اتخاذ القرارات ولكن رغم ذلك لم تكن نسبة الذين يشاركون أو يستشارون في اتخاذ القرارات كبيرة ، بحيث ، 41.17% من مجموع الإطارات يشاركون بمعظم الأحيان أي بتكرار 7 من 17 حيث تمثلت مشاركتهم في المجالات التالية : مراقبة الجودة و النوعية ، مراقبة الصحة و النظافة ، إضافة إلى التغيير في برامج الإعلام الألي .

وتأتي فئة عمال التحكم في المرتبة الثانية من حيث المشاركة رغم أن نسبة المشاركين كانت ضعيفة ، بحيث لم تتجاوز 8.69 % نادرا و 4.34% معظم الأحيان من مجموع عمال التحكم وأن الذين تتم استشارتهم يستشارون خاصة في الجانب التقني ، وأضعف نسبة مشاركة نجدها لدى فئة عمال التنفيذ ، ذلك أن نسبة المشاركة لدى هاته الفئة لم تتجاوز 3.03 % نادرا 1.51% معظم الأحيان

وتقتصر المشاركة لدى هاته الفئة في عملية التغيير ليس كمستشارين من أجل إبداء رأيهم وإنما فقط كممثلين للعمال في المستوى التنظيمي الذين يعملون به مثل (الممثلين في النقابة) كما حدث في تغيير الهيكل التنظيمي ، رغم معارضتهم لهذا الأخير ، فقد عبر احد العمال عن عدم مشاركته بقوله: (لي مقيود ما يقود في وسط الرياح هائمة) ، و عن الاستفسار أكثر حول الأسباب فوجدنا 76% من يبررون ذلك بعدم وجود نمط التسيير بالمشاركة ، حيث أن الإدارة أو المسؤولون ينظرون إلى هذه الفئة بأنها فئة محدودة من حيث المعارف والمعلومات لايمكنها إبداء الرأي أو المشاركة أي محدودي الأفكار لذا نجد القرارات المهمة و الإستراتيجية في المؤسسة تنبع من قمة الهرم التنظيمي .

منه و من أجل أن يكون لأفراد المؤسسة مشاركة فعالة في التغيير في التغيير التنظيمي، من اللازم أن يتعرفوا أولاً على طبيعة هذا التغيير، وأهدافه وفي الجدول التالي نستعرض درجة وعي المبحوث حول ضرورة التغيير داخل المؤسسة .

جدول رقم 21 : ضرورة التغيير التنظيمي

المجموع	عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة	درجة التغيير
	%	ت	%	ت	%	ت		
60.46	104	56.81	75	73.91	17	70.58	12	ضروري جدا
26.16	45	26.51	35	26.09	6	23.52	4	ضروري
7.55	13	9.09	12	-	-	5.88	1	نوعا ما
5.81	10	7.57	10	-	-	-	-	غير ضروري
	172		132		23		17	المجموع

نلاحظ من خلال عرض نتائج الجدول أن ، 94.19% تفضل التغيير و لكن بدرجات حيث 60.46% من تعتبر التغيير ضروري جدا ، 26.16% تعتبر أن التغيير ضروري ، و نجد 7.55% من تعتبر أن التغيير ضروري نوعا ما. في حين تشير 5.81% من لا ترغب في التغيير.

و بالإشارة إلى أن المستويات التنظيمية التي لا يزعجها التغيير كانت الأغلبية من الإطارات بنسبة 94.42% من تفضل التغيير لكن بدرجات متفاوتة 70.58% من تعتبر التغيير ضروري جدا ، 23.52% من تعتبره ضروري ، وأخيرا نجد 7.55% من تعتبره نوعا ما ، 73.91% من أعوان التحكم يرون أن التغيير ضروري جدا ، 26.09% ضروري و رصدنا 56.81% من عمال التنفيذ من يرون أن التغيير ضروري جدا 26.51% و في الأخير وجدنا 7.57% من فئة التنفيذ من ترفض التغيير و هي راضية بالوضع الراهن .

نستنتج أن المقاومة تكون بصفة واسعة في المستويات الدنيا، وذلك راجع عن بعد المستوى الأعلى منه (إدارة عليا) و سوء فهم الرسالة المراد إيصالها لهذا المستوى،بالإضافة إلى عدم الاهتمام أصلا بهذه الطبقة، رغم أنها أهم الطبقات داخل التنظيم كل هذه العوامل تؤدي إلى صعوبة في تقبل أي جديد بسهولة فتكون هناك ردة الفعل السلبية، كذلك يرجع هذا إلى غياب إستراتيجية اتصالية للمؤسسة لإشراك الفئات الدنيا من العمال .

خلافًا للتوقعات وجدنا أن أغلبية المبحوثين رحبوا بالتغيير التنظيمي لذا حاولنا تدعيم هذه النتائج بالتقرب أكثر إلى مجموعة من العمال المستجوبين حول تفضيلهم للتغيير مع أنه مصدر قلق لأي إنسان عادي ليس في حياته اليومية فما بالك بتغيير يمس صلب الوظيفة التي يقوم بها على اختلاف مستوياته؟، فكانت إجاباتهم : "متى نبدل و نغير كل شهر نقول الشهر المقبل ، كل سنة نقول العام المقبل ، فنحن مستأؤون من وضعيتنا داخل هذه المؤسسة ونتمنى التغير في عدة جوانب حتى تماشي و التطور "فمن خلال معاشة هؤلاء العمال و الرافضون لوضعهم الحالي في المؤسسة فهم يتمنون التغيير في الجوانب التالية :

- التغيير في أنظمة الأجور - التغيير في طريقة التسيير - التغيير في الهيكل التنظيمي الحالي - التغيير في بعض قادة التغيير على حد قول أحدهم " لي راهم يغيروا لازم يتغيروا " - التغيير بزيادة إنتاج منتجات أخرى فعلى حد تعبير احد العمال أن هذه المؤسسة مصنفة مثل البلدية فالعمل الذي ينجز اليوم يكرر غدا لا يوجد تجديد " رغم إرادة العمال نحو التنوع في منتجات أخرى ، بالتالي لا حاجة لرفض التغيير طالما أنه لا يهدد مصالح الفرد الشخصية والعامه في العمل."

♦ ردود الفعل من التغيير

تعد مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، مصادر مقاومة التغيير إما أن تكون مصادر مرتبطة بالثخصية مثل الخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات، وهناك مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير.

أردنا معرفة خلفيات مقاومة التغيير في CR-METAL من خلال السؤال الموالي: ما هي أسباب مقاومة الأفراد للتغيير؟، بإرفاق السؤال باقتراحات كالتالي :

جدول رقم 22 : أسباب مقاومة التغيير

النسبة الكلية	المجموع	عدد العمال المجاوبين		الأسباب	
		لا	نعم		
%100	172	(20.2)	35	(79.9) 137	الخوف من المجهول
%100	172	(27.9)	48	(72.1) 124	نقص في المعلومات و في مصادرها
%100	172	(81.4)	140	(18.6) 32	الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة
%100	172	(26.7)	46	(73.3) 126	عدم النفع من التغيير
%100	172	(58.7)	101	(41.3) 71	الخوف من فقدان السلطة
%100	172	(64.5)	111	(35.5) 61	الوقت غير الملائم للتغيير
%100	172	(38.4)	66	(61.6) 106	الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات في العمل

بداية للاستفسار أكثر حول مقاومة التغيير التي شهدتها المؤسسة في إطار عملية الخوصصة ،
و التي باءت بالفشل نتيجة لهذه الأخيرة نقترح معالجة مايلي : تترتب أسباب مقاومة التغيير في المؤسسة
كما يراه المقاومون من الأهم إلى الأقل أهمية كالتالي :

- الخوف من المجهول بنسبة 20.85%
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير بنسبة 19.17%
- نقص المعلومات و في مصادرها بنسبة 18.87%
- الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات بنسبة 16.13%
- الخوف من فقدان السلطة 10.80 %
- الوقت غير الملائم للتغيير "فترة" التغيير بنسبة 9.28 %
- وأخيرا الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة بنسبة 4.87 %

نستنتج من خلال النتائج المبينة سابقا أن لهذا الترتيب شرحا منطقيا ومرجعية في أذهان الأفراد
الذين يقاومون التغيير كالتالي:

- حصل الخوف من المجهول على النسبة الأولى لأسباب المقاومة فهو هاجس يواجه الفرد في حياته اليومية كون التغيير يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض و مجهول سوف يهدد سلوكيات و تصرفات اعتادوا عليها خلال ممارستهم لنشاطات و أعمال كلفوا بها ، فقد يخاف موظف من إدخال نظام عمل جديد ظنا منه أن ذلك قد يفقده وظيفته الحالية و قد يؤثر في جو عمله و كنتيجة للتفكير المنطقي فالمجهول يسبب مباشرة للقلق كنتيجة لعدم الأمان (insecurity)، و عدم التأكد حيث أن الطرق و الإجراءات الجديدة في اغلب الأحيان تكون غامضة و غريبة على الفرد ، فعادة ما يشعر الأفراد بالراحة في حالة عدم التغيير، وهذا أول سبب لمقاومة الخوصصة التي مرت بها المؤسسة و فشلت نظرا لارتباط هذا التغيير دائما بعنصر عدم الأمان، فقد يعني التغيير تقليص عدد العاملين. أو التغيير في قطاع النشاط .. الخ فالشعور بالتهديد يؤدي إلى القلق.

• عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير حيث ينطلق اغلب الأفراد داخل المؤسسة من فرضية أن لا فائدة من التغيير، نظرا لفشل العديد من المؤسسات الجزائرية عند خوصصتها وكذا المعاملة السيئة من المالكين الخاص باعتباره يفضل المصلحة الذاتية على المصلحة العامة و كذا نظرتة للعامل كوسيلة لدر الأرباح.

• نقص في المعلومات و في مصادرها حول المقصود بالتغيير وما هي المستويات التي يفترض أن يمسهها وما يترتب عليه من تغييرات في طرق العمل، أوقات العمل، الأساليب والأدوات المستخدمة في العمل، مكان العمل... الخ من معلومات تبقى مجهولة في نظر العامل مما يجعله يواجه التغيير بالمقاومة والرفض ، أما عن النقص في مصادر المعلومات فعلى حسب الأغلبية العمال خصوصا ذوي المستوى الثقافي أن عدم وجود مجلة موجهة للعمال تتضمن خطط التغيير و أهداف التغيير ، إضافة إلى النقص في الوسائل الاتصالية الحديثة و اعتماد المؤسسة على الوسائل الكلاسيكية مثل الملصقات و الإعلانات و عدم الاحتكاك و الاتصال المباشر بقيادة التغيير نظرا لتعدد المستويات التنظيمية و اعتماد هؤلاء القادة على مسؤولي الورش فانتقال المعلومة من مستوى إلى آخر يؤدي إلى التحريف أو عدم وصول المعلومة بالوقت المناسب وبالدرجة و الكفاءة المطلوبة مما جعل عمال الورش يشعرون بنوع من التهميش فعلى حد تعبير احد العمال الورش " فالمعلومة ما جي توصلنا بالجلالة " .

و ما اثر على العملية التغييرية خاصة في نظام الصحة و السلامة في العمل و ظهور تأويلات و تكتلات غير رسمية تندد بعدم ضرورة هذه الشهادة و اعتبارها بالشكلية و اعتبارهم أن المؤسسة ليست في المستوى المطلوب للحصول على هذه الشهادة فالعامل بحاجة إلى بيئة آمنة أكثر ما هي عليه الآن ، إضافة إلى عدم تجديد في الموقع الالكتروني منذ وان وضع بحيث لا يحتوي على أهم العمليات التغييرية التي مرت بها المؤسسة ، و اعتبار النقابة هي المصدر الوحيد الموثوق فيه.

• يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد لأنه كما تدل نظريات التعليم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف .. ومن هنا لا يكون مضطرا للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجا إلى حد ما ومن هنا يميل الفرد لمقاومة التغيير لأنه يضطره إلى التخلي عن عاداته ، وأنماط سلوكه السائدة ويضطر للتفكير في المواقف الجديدة الناجمة عن التغيير.

• أما الارتباط بما تعود عليه الفرد من عادات في العمل، فالإنسان بطبيعته يقوم بممارسة عادات يومية متشابهة وهذا سبب تعقيد الحياة فتتكون لديه نوع من الاستجابة المبرمجة فإذا واجه الفرد التغيير فإن هذا الميل نحو الاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، فالتكيف مع الترتيبات الجديدة يؤدي إلى عدم الراحة بالتالي المقاومة من أجل المحافظة على الطريقة المعتاد عليها سواء في طرق العمل أو السلوكيات والتصرفات المختلفة داخل التنظيم.

• الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، بحيث هناك تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية و الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققه الأفراد سوف تنزع منهم ، بعض المسؤولين يروا في أن التغيير تهديدا مباشرا لسلطتهم و نفوذهم خاصة إذا مس التغيير أجهزة المكافآت و المعلومات و السلطة التي يحافظوا عليها ، فكما يصف البعض أن التغيير يؤدي في الغالب إلى إعادة توزيع صلاحيات اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المؤسسة [144] (ص 346) .

• الوقت الغير ملائم لإحداث التغيير (فترة التغيير)، فاختيار متخذي قرار التغيير في المنظمة لوقت التغيير أمر مهم مما ينعكس على نتائجه، فإذا كانت الفترة غير ملائمة كان تكون المنظمة في حالة كساد أو تدهور أو فترة يكون فيها اغلب العمال خارج المؤسسة (العطل)... الخ قد يؤدي حتما إلى مقاومة التغيير حسب الفترة هذا ما حدث عند محاولة خوصصة المؤسسة عام 2001 و التي باءت بالفشل نظرا لمقاومة العاملين..

• الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وهو العامل الأخير كسبب لمقاومة التغيير حيث ينظر من خلاله إلى التغيير على انه إلزام للفرد لتعلم مهارات وتجميد مهارات كانت مكتسبة بالتالي تهديدا للمهارات الحالية خاصة إذا لم يكن الفرد الرغبة في تعلم أشياء جديدة، ويكون هذا في كل مستويات التنظيم فعلي سبيل المثال إدخال تكنولوجيا جديدة سيؤدي إلى تغييرات جذرية من حيث طرق ومراحل تركيبة معالجة العمل بالتالي يتطلب نسيان المهارات القديمة وضرورة تعلم مهارات جديدة من أجل مواكبة التغيير.

من خلال العرض السابق لكل سبب من الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالفرد إلى مقاومة التغيير استنتجنا أن هذه الأسباب تتأثر بنوع التغيير المراد إحداثه والمستوى الهرمي للأفراد الذين سيحدث لهم التغيير بالإضافة إلى الرغبة في ذلك، فإذا لم تتوفر الرغبة لدى العامل فإن التغيير لن ينجح مهما حاولت

الإدارة توفيره من تسهيلات لإنجاحه، وهذا ما سنحاول مناقشته من خلال رفض العامل للتغيير (في منصب أو مكان العمل) و بعض أشكال التعبير في الجدول الموالي :

الجدول رقم 23 : بعض مظاهر و أشكال المقاومة للتغيير

البيان	التكرار	النسبة
الإضراب	11	6.4
الغياب	3	1.7
التكاسل	70	40.7
التأخر	4	2.3
القبول بالمنصب و البحث عن عمل آخر	59	34.3
الاحتجاج لدى مفتشية العمل	17	9.9
الخروج عن العمل	8	4.7
المجموع	172	100

من خلال معطيات الجدول نجد أن 40.7% من العمال من يفضلون التكاسل كأفضل شكل للتعبير عن مقاومة التغيير تليها مباشرة 34.4% من تفضل القبول بالمنصب و العمل مؤقتا حتى إيجاد عمل آخر ، في حين تلاحظ النسب المعبرة عن الإضراب ، الغياب ، التأخر اضعف النسب على اعتبار أن هذه المظاهر يمكن التعبير عنها جماعيا و ليست فرديا هي ليست في صالح العامل فعن طريقها يمكنه من فقدان الفوري للوظيفة ، دون أن ننسى ظروف البلاد الحالية فمن الصعب إيجاد عمل كمصدر رزق لهؤلاء ، أما الاحتجاج لدى مفتش العمل فهي تمثل نسبة قليلة لوعي الأفراد بحقوقهم .

أما عن الخروج عن العمل فهي تمثل نسبة العمال الذين سوف يحالون عن التقاعد فلا جدوى بالنسبة لهم البقاء في منصب غير راضين به .

إن المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف" [96] (ص 315) ، وفي الغالب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة ، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة نجدها إما مستترة أو علنية ، فنجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي

تضم هبوط الحافز، الخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، كما نجد أنها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكل جماعات العمل في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: تقليل التزام المؤسسة ، زيادة العداوة الموجهة نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.

اتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال فما على قادة التغيير إلا تحديد شكلها ومن ثم تطبيق الإستراتيجية الملائمة للتكيف مع هذا التنوع في المقاومة، ومن الواضح أيضا أن تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها وهذا ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس ويطول وقت اكتشافها. [96] (ص 316) .

يرجع بعض الباحثين كليكرت (LIKERT) ذلك أن المرووس يتردد في بعض الأحيان عن إيصال المعلومات إلى رئيسه حول المشاكل المرتبطة بعمله خوفا من أن تكون سببا في تشويه صورته أمام الرئيس و عدم كفاءته ، و قد يبحث العامل عن وسائل أخرى للتعبير كالغيابات ، أو الإضراب ،

بدلا من اللجوء إلى القنوات الرسمية في غياب الثقة في المسؤول، أو شعوره المسبق بعدم نجاعة الاتصالات الصاعدة في التبليغ و الإيفاد بالمطلوب .

و لهذا السبب يمكن أن نفسر ميل العمال CR-METAL إلى التكاثر على حد تعبيرهم بالعامية "نفس" كأفضل وسيلة للتعبير عن رفضهم في حالة تغييرهم ، لذا فلا بد أن يتم التعامل معها بحذر وذكاء و حكمة من أجل ترويضها أو القضاء عليها.

مثال عن هذه التغييرات التي أحدثتها المؤسسة هو نظام الجودة و الحصول على الأيزو ، ومن هنا نطرح تساؤل حول دور الاتصال في نشر ثقافة (ISO) لدى الفئات المهنية ؟ هذا ما سنعرفه من خلال لتطرق إلى العنصر الموالي :

◆ معرفة الأفراد بالتغييرات

لقد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أغلب الأبحاث والكتابات حالياً، وأكثر جاذبية للعديد من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء في تطبيقها وإرساء دعائمها فأصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي منتج قابل للتصدير أو الاستهلاك المحلي، وقد ساعدت على ذلك نظم الاتصالات الحديثة والتطور بشكل كبير وعملت على تدعيمه، وبما أن أغلب المؤسسات في الوقت الحالي تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين أصبح رضا المستهلك الهدف النهائي الذي تنشده هذه المؤسسات والذي لا يتحقق إلا بتوفر الأسبقيات التنافسية، ومن هذه الأسبقيات الجودة التي أصبحت محل تطلع المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً من قبل و لكن رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي فما مدى إدراك الأفراد بهذه التغييرات؟

جدول رقم 24 : معرفة الأفراد بالحصول على مؤشر الجودة

المجموع الكلي		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80.81	139	75	99	100	23	100	17	نعم
19.19	33	25	33	-	-	-	-	لا
100	172	-	132	100	23	100	17	المجموع

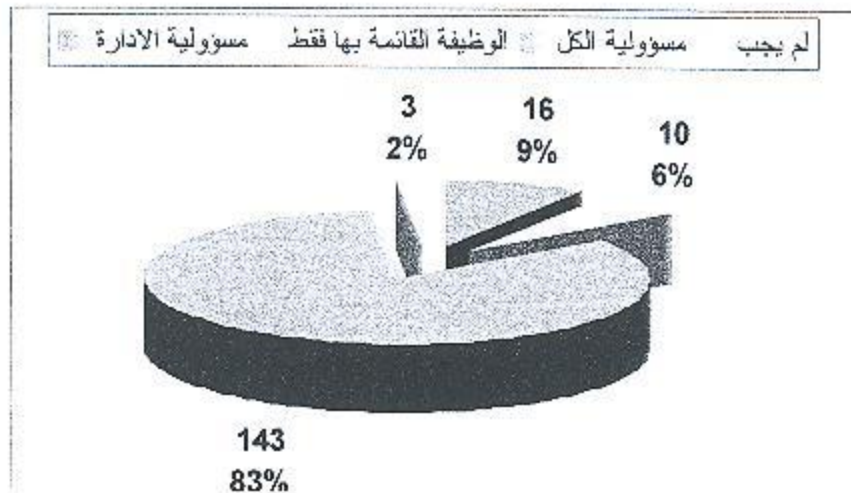
من خلال الجدول نجد أن 80.1% من تعلم بحصول المؤسسة على الشهادة، 19.19% من لا تعلم بحصول المؤسسة على الشهادة، و عند التفصيل أكثر حسب الفئات كل الإطارات و كل عمال التحكم و 75% من عمال التنفيذ على علم بحصول المؤسسة على مؤشر النوعية.

إن نظام الجودة الشاملة والحصول على الايزو ISO 2000 / 9001 أهم حدث شهدته CR-METAL حيث كان التحضير و العمل له منذ عام 2000 فشكّلت له المؤسسة عدة خاصة من تكوين و حملات تحسيس للعمال مما جعل بالأغلبية على دراية بهذه الشهادة حيث ارتبط اسم هذه الشهادة بـ "جماعة الايزو" تعبيراً عن مجموعة المراجعين الخارجيين للمنظمة الأجنبية المانحة للشهادة SGS عند زيارتهم للورش و قيامهم بعملية المراجعة، أما عن الذين لا يعلمون أن المؤسسة قد

تحصلت على ISO (25%) من فئة التنفيذ فغالبيتهم من الموظفين الجدد الذين لم يمر على توظيفهم السنة ، و الذين لا يعلمون شيئاً عن الأحداث التي وقعت بالمؤسسة عام 2002 ، وهذا يدل على أن نظام الاتصال الداخلي لا يساعد الأفراد الجدد على التعرف على تاريخ المؤسسة و الأحداث المهمة التي مرت بها ، ذلك أن التعرف على تاريخ المؤسسة يعتبر شئ مهم خاصة إذا تعلق الأمر بتلك النجاحات التي تحققت لمؤسسة و التي تشعر الأفراد بالتميز و الانتماء لهذه المؤسسة.

لكن ورغم محدوديتهم المعرفية حول هذه الشهادة ، إلا أننا لمسنا في أغلبية هؤلاء العمال مسؤوليتهم اتجاه تحقيق الجودة من باب الضمير المهني و إتقان العمل الذي حث عليه ديننا الحنيف و باعتبار أن الجودة: « هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل. [145] (ص 3)

فما مدى وعي هؤلاء الأفراد بمسؤولية تحقيق الجودة ؟



الشكل رقم 13 : إدراك مسؤولية الجودة

من خلال ملاحظتنا للشكل نجد أن 83% صرحوا بأن الجودة مسؤولية الجميع، 9% من يعتبرها مسؤولية الإدارة ، 6% مسؤولية الوظيفة القائمة بها في حين نجد 2% فضلت عدم الإجابة . فمن منطلق " الجودة مسؤولية الجميع" كشعار للجودة و التي لمسناها من خلال الإجابة على هذا السؤال دليل على وعي العمال بأن ، الجودة مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع الأفراد داخل المؤسسة وليس الوظيفة القائمة بها فقط، على شرط أن الإدارة هي الأولى التي تلتزم بها وتكون بمثابة القدوة الحسنة و المثل الأعلى مع توفير كافة الوسائل المادية و المعنوية المناخ الملائم المبني على

احترام العامل و اعتباره الركيزة الأساسية في الإنتاج و تحسينه ، ثم إن الوظيفة القائمة بها تكون في المستوى المطلوب بصفاتها المسؤولة عنها و عن مراقبة النوعية ، حينها يلتزم العمال بذلك حيث يجب تصافر الجهود رينياً و مرفوعاً ، وهذا شئ مغروس فيهم كما عبر احدهم أن إتقان العمل أوجبه سيد الخلق و ديننا الحنيف ، و بناءاً على هذا نقول أنه CR-METAL تستطيع بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً ، و لذلك من الضروري لقادة التغيير أخذ بعين الاعتبار مايلي :

- 1- التأكيد على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من المركزية.
- 2- تشجيع الأفراد العاملين واستخدام أسلوب المكافآت وخاصة العمل الجماعي.
- 3- التركيز على التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.
- 4- استخدام عمليات الحوار والمناقشات المفتوحة.
- 5- البدء بالتغيير التدريجي للثقافات الأفراد، وموائمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
- 6- لأفرادها.

هذا عن شهادة الجودة ، فماذا عن شهادة الصحة و الأمن في العمل و مدى وعي الأفراد و إدراكهم بأهمية هذه الشهادة ؟

الجدول رقم 25 : درجة علم الأفراد بحصول المؤسسة على شهادة الصحة و السلامة في العمل

الفئة	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يعلم	16	94.11	16	69.56	33	25	65	37.8
لا يعلم	1	5.88	7	30.43	99	75	107	62.20
المجموع	17	100	23	100	132	100	172	100

نلاحظ من المعطيات أن 62.20 % من أفراد العينة لا يعلمون بحصول المؤسسة على شهادة الصحة و السلامة في العمل ، مقابل 37.8 % من لها دراية بحصول المؤسسة على شهادة الصحة

والأمن في العمل ، موزعة كما يلي : 30.2 % من يدرك أهمية هذه الشهادة بالنسبة للعامل مقابل 7.6 % من يعتبرها شكلية من أجل المصلحة الشخصية لبعض المسيرين ، و تفاخرهم بالنجاح والحصول على الشهادة .

ففي إطار تطبيقها لنظام الصحة و الأمن في العمال ، وحصولها على الشهادة الايزو 18001 تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة و مناخ ملائم للعمل تساعد العامل لرفع إنتاجيته مع المحافظة على صحته ، و هذا عن طريق توفير بعض الألبسة الوقائية ، أجهزة الإطفاء ، لقفازات الأحذية النظارات أجهزة خاصة لمنع الضجيج ، (les stops bruit) . و التي لقت مقاومة كبيرة من طرف العمال كما شرحنا سابقا ، و لعل جهل المستخدمين بهذا النظام الجديد ، دوافعه ، و أهدافه ، عدم وضوح صورة التغيير أو الجهل بحقيقته وأهدافه إجراءاته وجوانبه الأخرى ، أدت إلى عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه ، و ظهور تاويلات ، و مهاجمة لقادة التغيير بدلا من مهاجمة التغيير ذاته من أهم المسببات لهذه المقاومة .

إن و رغم أن هذا الحدث لا يزال حديثا ، 107 عامل من أصل 172 لا يعلمون بحصول المؤسسة على هذه الشهادة و لا يدرك أهميتها ، فعلى حسب غالبية المبحوثين أن حملة التوعية التي قامت بها المؤسسة هي حملة مؤقتة فرضتها عليها الشروط الخاصة بالحصول على الشهادة على حد تصريح احد العمال "حمى و تبرد" ، و ليست ناتجة عن اقتناع ذاتي بأهمية الاتصال الداخلي حول الأحداث المهمة التي تقع في المؤسسة ذلك أن التعرف على تاريخ المؤسسة يعتبر شئ مهم خاصة للأحداث الايجابية و النجاحات التي تحققتها المؤسسة و شكر الأفراد و تشجيعهم حتى يشعروا بالتميز و انتفوق على غيرهم من المؤسسات .

فليس بإمكان كل المؤسسات الحصول على هذه الشهادة ، فمن خلال استجوابنا لهؤلاء العمال حول هذه الشهادة ، تبدو عليهم ملامح الغرابة ، على أساس أنهم على علم أن المؤسسة عندها (الايزو تع الجودة و خلاص) ، فرغم الإعلانات حول الالتزام بوسائل الحماية فهم يعتبرونها أمر تعسفي ، وليس كشرط من شروط تطبيق نظام الصحة و الأمن ، إضافة إلى أن هناك من يخلط بين الشهادتين المهم انه علم بحصول المؤسسة على الشهادة بطرق غير رسمية و لا يدرك المعنى من هذه الشهادة من هنا نجد نقص في : الاعتراف بالعمال و الاحتفال الجماعي بالنجاحات ، وعدم بيان المكاسب الموحدة مسيرين وعمال ، ونقص في تقديم الحوافز المعنوية و إن تعذرت المادية .

و من هنا يمكن نستنتج أن التغييرات الحاصلة بالمؤسسة هي تغييرات مفروضة عليها ، و ليست ناتجة عن قناعات ذاتية ، مما يجعل التغيير غير مكتمل كاملا و لم يحقق بعد جميع الأهداف المرجوة .

♦ مساهمة التكوين في عملية التغيير

يعتبر التكوين في CR-METAL من الاستثمارات ذات الأولوية، كما يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجات العمال المؤهلين لتقويم وتطوير الموارد البشرية لرفع مستوى التأهيل و الكفاءة عندهم من أجل مواكبة متطلبات التطوير التقني و التكنولوجي و التسيير الذي تسعى إلى تحقيقه في ظل التغييرات الكبيرة الحاصلة فيها منذ تأسيسها وخاصة التغييرات التي بدأت في 2001، والخاصة بتحول المؤسسة إلى وحدة لها الاستقلالية المالية و يجب الاعتماد على نفسها من أجل الحصول على الأرباح و دفع الأجور لعمالها ، من هنا كان من الضروري للمؤسسة الاهتمام بالموارد البشري من أجل الرقي و الازدهار، خاصة في إطار برنامج إعادة التأهيل و الذي استفادت منه المؤسسة حيث وضعت ميزانية خاصة من أجل الاهتمام بتأهيل مواردها البشرية للصدوم أمام التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بها ، فما هو رأي المبحوث إن كانت المؤسسة على دراية بتكوينه من أجل التماسي مع التغيير؟

جدول رقم 26 : ضرورة التكوين للتماسي مع التغيير

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الإجابة
97	56.39	61	46.21	19	82.60	17	100	على دراية
63	36.62	59	44.69	4	17.39	-	-	ليست على دراية
12	6.97	12	9.09	-	-	-	-	لا ادري
172	100	132	100	23	100	17	100	المجموع

من المعطيات نجد 56.4 % صرحوا بان المؤسسة على دراية بحاجة التكوين للعمال للتماسي مع التغيير ، في حين نجد 36.6 % من صرحوا بان المؤسسة ليست على دراية بحاجة التكوين للعمال للتماسي مع التغيير، و عند التفصيل أكثر حسب الفئات السوسيو مهنية نجد: أن كل الإطارات

82.62 % من عمال التحكم صرحوا بأن المؤسسة على دراية للتكوين للتماشي مع التغيير ، في حين نجد 44.69 % من عمال التنفيذ تعتبر أن المؤسسة ليست على دراية بالعامل للتكوين و مساندة التغيير نظرا لعدم استفادتهم من أي برنامج للتكوين ، نستنتج بأن المؤسسة تهتم بفتي الإطارات و عمال التحكم في مجال التكوين أكثر من عمال التنفيذ.

إن التكوين أهم عنصر من أجل سهولة تفهم العامل لتحديات التغيير أيضا بتلقين العامل قيم ومعتقدات وعادات جيدة بطرق غير مباشرة تساهم في تهيئة العامل نفسيا من خلال تعويده على سلوكيات تتماشى مع التغيير الحاصل وإبعاده عن السلوكيات المعتادة والتي لا تخدم التغيير، فهو خطوة أساسية وصحية لأي مؤسسة تريد أن تبقى موظفيها على مستوى عال من الكفاءة، ذلك لأن التكوين يساهم في الحصول على معارف و خبرات جديدة سواء للإطارات الإدارية في مجال التسيير والإدارة أو الأفراد العاملين وذلك يمددهم بالطرق العملية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم ، تختبر هذه الرؤية من خلال المعلومات المقدمة من طرف المستجوبين ، و عن مدى الاستفادة هؤلاء من برامج تكوينية نقترح الجدول الموالي :

جدول رقم 27: مدى الاستفادة من البرامج التكوينية على حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئة	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإيجابية								
نعم استفاد	16	94.11	17	73.91	56	42.42	89	51.74
لم يستفد	1	5.89	6	26.09	76	57.58	83	48.25
المجموع	17	100	23		132	-	172	100

من المعطيات نجد 51.74 % من استفاد من برامج التكوين 48.25 % من لم يستفد من برنامج تكوين ، و إذا جزئنا هذه المعطيات ما بين الإطارات والتنفيذيين يظهر الاختلاف واضحا فمعظم الإطارات و بنسبة 94.11% قد استفادت من برامج للتكوين أي 16 من 17 في حين إطار واحد و بنسبة 5.89 % لم يستفد من برنامج للتكوين ، في حين أن نسبة 73.91 % من عمال التحكم من استفاد من التكوين بعكس فئة التنفيذ و بنسبة 42.42% من استفاد من برامج التكوين خاصة عمال التلحيم و التركيب ، إضافة إلى بعض الحملات التحسيسية التي قامت بها المؤسسة فيما يخص النظافة و الأمن في العمل تحت إشراف مكتب الاستشارة بعنابه.

82.62% من عمال التحكم صرحوا بأن المؤسسة على دراية للتكوين للتماشي مع التغيير ، في حين نجد 44.69% من عمال التنفيذ تعتبر أن المؤسسة ليست على دراية بالعامل للتكوين و مسايرة التغيير نظرا لعدم استفادتهم من أي برنامج للتكوين ، تستنتج بأن المؤسسة تهتم بفتي الإطارات و عمال التحكم في مجال التكوين أكثر من عمال التنفيذ.

إن التكوين أهم عنصر من أجل سهولة تفهم العامل لتحديات التغيير أيضا بتلقين العامل قيم ومعتقدات وعادات جيدة بطرق غير مباشرة تساهم في تهيئة العامل نفسيا من خلال تعويده على سلوكيات تتماشى مع التغيير الحاصل وإبعاده عن السلوكيات المعتادة والتي لا تخدم التغيير، فهو خطوة أساسية وصحية لأي مؤسسة تريد أن تبقى موظفيها على مستوى عال من الكفاءة، ذلك لأن التكوين يساهم في الحصول على معارف و خبرات جديدة سواء للإطارات الإدارية في مجال التسيير والإدارة أو الأفراد العاملين وذلك يمددهم بالطرق العملية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم ، تختبر هذه الرؤية من خلال المعلومات المقدمة من طرف المستجوبين ، و عن مدى استفادة هؤلاء من برامج تكوينية نقترح الجدول الموالي :

جدول رقم 27: مدى الاستفادة من البرامج التكوينية على حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع الكلي	عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الفئة	
	ت	%	ت	%	ت	%		
89	51.74	56	42.42	17	73.91	16	94.11	نعم استفاد
83	48.25	76	57.58	6	26.09	1	5.89	لم يستفد
172	100	132	-	23		17	100	المجموع

من المعطيات نجد 51.74% من استفاد من برامج التكوين 48.25% من لم يستفد من برنامج تكوين ، و إذا جزئنا هذه المعطيات ما بين الإطارات والتنفيذيين يظهر الاختلاف واضحا فمعظم الإطارات و بنسبة 94.11% قد استفادت من برامج للتكوين أي 16 من 17 في حين إطار واحد و بنسبة 5.89% لم يستفد من برنامج للتكوين ، في حين أن نسبة 73.91% من عمال التحكم من استفاد من التكوين بعكس فئة التنفيذ و بنسبة 42.42% من استفاد من برامج التكوين خاصة عمال التلحيم و التركيب ، إضافة إلى بعض الحملات التحسيسية التي قامت بها المؤسسة فيما يخص النظافة و الأمن في العمل تحت إشراف مكتب الاستشارة بعنابه.

يمكن تفهم هذا الاختلاف الواضح بين الإطارات والتقنيين وذلك راجع إلى نوعية التكوين المقدم، هذا يؤدي إلى استنتاج أن نوعية التكوين وجودته يساهم بشكل فعال في توجيه الأفراد نحو إحداث تغييرات التنظيمية اللازمة الهادفة إلى تنمية قدرات المؤسسة، ومواجهة التحديات من موقع قوة.

إلا أننا من خلال استجواباتنا ودراستنا أثبتت بعض النقصان فيما يخص التكوين حيث ليست هناك دراسة لاحتياجات التكوين من قبل المؤسسة، كما أنها لا تقيم نتائج هذه العملية أي الاتصال مع الأفراد و استجوابهم عن مدى استيعابهم و فهمهم للبرامج مما يحد من فعاليتها أي عدم توفر التغذية العكسية من قبل العمال حول البرامج التكوينية .

♦ أهم الاقتراحات لإنجاح أي تغيير يمسه المؤسسة خاصة في الجانب الاتصالي

إجابة على إحدى الأسئلة المفتوحة و المتعلقة رأي المبحوث لإنجاح أي تغيير في المؤسسة خاصة في الجانب الاتصالي تم التوصل إلى ما يلي :

- تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة و العاملين عن طريق إشراك العاملين في إحداث التغيير في مراحله المختلفة مثل اخذ آرائهم في التغييرات المقترحة ، الدراسات المبنيّة ، طرق التنفيذ و مدى موافقتهم عليها.

- تقديم المعلومات و البيانات الكافية عن التغييرات المقترحة و الأسباب و الأهداف التي تدعو إلى إحداثها في المؤسسة و آثارها على المؤسسة و الفرد .

- يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة عملية التغيير (قنوات الحوار) عن طريق إعطاء الفرصة لممثلين العمال إبداء رأيهم و مقترحاتهم و مناقشتها بصورة أكثر موضوعية و واقعية و اختيار أصوبها و الإجراءات و الطرق الواجب إتباعها لإحداث التغيير التنظيمي .

و كخلاصة حول إدارة التغيير التنظيمي و أشكال المقاومة في المؤسسة محل الدراسة نجد :

- 62.2 % من الأفراد لا يعلمون بالأهداف الأساسية للمؤسسة و بالتالي أهداف عمليات التغيير مما يترجم 62.79 % من حجم العينة من يؤكدون على أن مستوى التوضيحات التي تقدمها إدارة المؤسسة قبل إحداث التغيير غير كافية .
- يهمل التنظيم الكلاسيكي مبدأ المشاركة ، و هو الأمر الذي اثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، وحصرها في شقها الإعلامي من خلال إصدار التقارير و التعليمات و الذي اثر في استيعاب العملية التغييرية ، باعتبار أن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بان هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة .
- إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير و التجديد بين الأفراد في المؤسسات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة و هذا أمر طبيعي خاصة إذا لم تتوفر المعلومات الكافية حول هذه العملية مما ينجم عليه سوء الفهم و التأويل أو الخوف من هذا التغيير و هذه المقاومة قد تنتهي بالرفض و المعارضة إذا لم يدرك المخططون للتغيير لذلك.
- الخوف من المجهول هو أهم سبب لمقاومة التغيير عند أفراد المؤسسة نتيجة لعدم الأمان و الخوف من المستقبل ، فقد يعني التغيير التقليل من العاملين
- تعد مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضة للتغيير، ويعد التكاسل أهم مظهر لردود الفعل لمقاومة التغيير عند الأفراد في CR-METAL في حين أن أغلبية الأفراد قد رحبوا بالتغيير و يحبذون حدوثه لتحسين وتطوير المؤسسة ، غير أن طريقة إدارته هي التي لقيت مقاومة من طرفهم .
- رغم حداثة حصول المؤسسة على شهادة الصحة و الأمن في العمل إلا أن 107 من أصل 172 عامل ليس على دراية بحصول المؤسسة على الشهادة و اغلبهم من عمال الورش مما يترجم غياب إستراتيجية اتصالية ، تعمل على تقوية الشعور بالانتماء و الفخر لهذه المؤسسة .

- التكوين و التدريب ، من الأساليب المستعملة في المؤسسة قصد المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي، وهذه السياسة موجهة بصفة أكثر لفئة الإطارات، مقارنة مع الفئات الأخرى .

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم ما يميز الاتصال الداخلي لشركة البناء المعدني في ظل أهم التغييرات التي طرأت عليها ، من خلال نظام الجودة و الأمن في العمل ، فالقبول الأفراد للتغيير يستلزم على المؤسسة وضع خطة اتصالية في إطار تبني إستراتيجية واضحة تتضمن مجموع الأعمال والنشاطات التي تنوي المؤسسة القيام بها ، من أجل تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة و لتفادي وقوع اضطرابات داخلية قد تؤثر على استقرار المؤسسة و تعرقل نشاط الاتصال الداخلي الذي يقع في قلب المؤسسة من أداء دوره الأساسي في تبيان مشاكل المؤسسة وأولوياتها ، وكذا رهاناتها الأساسية المرتبطة ضمناً برهانات الاتصال الداخلي مع إعطاء اهتمام أكبر للجمهور الداخلي بتنفيذ الاتصال المساعد و كذا الاتصال غير لفظي أو الاتصال الضمني غير الصريح ، مع الحرص على إقامة سياسة تدريبية سليمة تقوم على أسس علمية لدراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية مع التأكيد على تدريب العاملين بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة .

خاتمة

يعتبر الاتصال الداخلي من العوامل الأساسية في إنجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الإسهام بفعالية في تحقيق برامج و أهداف التغيير، فمن خلال دراستنا لاحظنا بان المؤسسة لا توظف بصفة جيدة الاتصال الداخلي في عملية تسييرها رغم أهمية دوره من جهة و إدراك ووعي بعض مسيرها بأنه يمثل احد المقومات الأساسية في تطوير المؤسسات من جهة أخرى .

فالتحقيق أهداف التغيير المسطرة يستجوب من مسيري المؤسسة إعطاء الكلمة لجمهورها الداخلي بالدرجة الأولى، و الاستماع له و إشراكه في العملية التغييرية، مما يسمح بتسهيل عملية التفاعل مع المعلومات و استيعابها و بالتالي تقادي المشاكل والصراعات و مقاومة التغيير التي قد تنجم عن ضعف الاتصال بين المسير و الموظف ، و انطلاقا من هذا فان إقامة إستراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات الجمهور الداخلي بمختلف مستوياته المهنية ضرورة يفرضها المحيط الاقتصادي الجديد ، إضافة إلى معايير و شروط المؤسسة المعاصرة و التي يتكامل فيها التسيير مع الاتصال .

في إطار هذه الخاتمة سنحاول عرض أهم النتائج المتوصل إليها و في الأخير نشير إلى بعض الإشكاليات المرتبطة بالموضوع و التي نراها تستحق البحث فيها ، و إجابة على الإشكالية و بعد فحص الفرضيات انطلاقا من المعطيات الميدانية ، يمكن عرض النتائج التالية :

- التغيير حالة ثابتة في حياة كل مؤسسة ، و يستحيل على أية مؤسسة الاستمرار على وتيرة واحدة على مدى وجودها ، كما أن مقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية يجب التعامل معها بكل ووعي و مرونة .

- توعية وإشراك الأفراد العاملين بضرورة وأهمية التغيير، خطوة مهمة تساعد المؤسسة على تجنب الكثير من المشاكل .
- معرفة المؤسسة لمحيطها الداخلي والخارجي ، هو مدخلا أساسيا لإنجاح التغيير و وجود قائد فعال في المؤسسة ، يساهم دون شك في تسريع التغيير لما له من قدرة تأثيرية على الأفراد و تجنيدهم للتغيير.
- يغلب على الاتصال الداخلي في شركة البناء المعدني ، التعليمات و التوجيهات و القرارات الرسمية ، أي أن الاتصال النازل هو الأكثر انتشارا ، و يصدر عن المسؤولين إلى مجموع المستخدمين الموجودين في السلم الوظيفي للمؤسسة .
- بالمقابل ينتشر الاتصال الأفقي ، بقوة إلى جانب الاتصال النازل ، كونه يحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإدراكي ، و أمام عجز القنوات الرسمية في أداء مهامها ،برز هذا النوع من الاتصال كأداة لنقل و تبادل المعلومات بين العاملين ، و رغم أهمية هذا الأخير إلا انه في حالة اختلال التوازن بين الاتصال النازل و الصاعد ، ستأخذ الإشاعة مكان المعلومة في غياب الثقة و المصادقية في الجهة المسيرة .
- يشتمل العاملون خاصة على مستوى الورش من نقص في المعلومات خاصة الترقية و التحفيزية منها مما يجعل الفرد يعيش حالة من الاستياء و التهميش و التي تتطابق مع مفهوم اللامعيارية ANOMIA لدوركايم و التي تعني في إطار بحوث الهاوثورن الانفصال بين الفرد و عمله و ما ينجم عن ذلك من الشعور بالاغتراب و سوء التوافق.
- تعتمد CR-METAL على نظام للمعلومات يعمل على معالجة المعلومات الداخلية و توزيعها على الأقسام و المديریات ، مع إهمال البيانات الخاصة بالمحيط الخارجي ، و في هذه الحالة تصبح المؤسسة عبارة عن نسق مغلق ، وهي النظرة التي تجاوزتها المؤسسة الحديثة من زاوية النسق المفتوح و التي تؤكد على ضرورة تفتح المؤسسة على محيطها الخارجي بل وعلى تفاعلها معه ، كما يمكن أن ينعكس تجاهل CR-METAL لعقد مقابلات أو اجتماعات دورية مع العملاء والموردين من أجل التغذية العكسية عن الأداء والجودة ورضا العملاء ومعرفة

حاجاتهم، بالسلب على مختلف هذه العلاقات مما سيحدث لها اضطرابا داخليا وخارجيا قد يؤثر على دخلها بالتالي زيادة في التكاليف والتي تسعى إلى الإنقاص منها .

- أن الجانب السلوكي للاتصال غائب لأن المعلومات التي تصل إلى الأفراد ما هي إلا قرارات لم يشاركوا في وضعها ، و المعلومات التي تصعد من الأفراد ما هي إلا شكاوي و تقارير، و لا يوجد مجال للاقتراحات و إن أي تغيير يهدف إلى تطوير المؤسسة يكون عن طريق فتح لغة الحوار و إشراك العاملين منذ البداية و هذا ما لم تقم به (شركة البناء المعدني) ، حيث أن قرار التغيير كان مركزي و لم يشترك فيه العمال.
- حتى يصغي العامل للمسير و برامجه ، يجب على المسير أن يصغي له أولا و يشعره بوجوده و أهميته ، فالاتصال ليس مجرد إلحاق المعلومة و تمريرها ، و الانتظار في تطبيقها ، فهي ابعد من ذلك تحتاج إلى البعد الإنساني و كيفية التعامل مع الفرد العامل لكسب ثقته.
- حساسية العمال اتجاه التنظيم الهيكلي الحالي، ذو المستويات الإدارية المتعددة و غير مناسب لإدارة الجودة الشاملة لما ، يسببه من مشاكل في ظهور تأويلات معادية للجهة المسيرة ، وتعقيد وبطء العمل في المؤسسة عموما، بوضعه حواجز بين الوحدات، فيكون كل نشاط منها منفصلا عن الآخر، نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص ، مما يولد ضعفا في الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدا، إضافة إلى بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال مما يضعف الروابط (الاجتماعية) القائمة بينهما، وضعف التنسيق وأخيرا مركزية السلطة ، هذا التنظيم ينطبق على التقسيم العلمي للعمل لمدرسة تايلور و على المبادئ البيروقراطية لفيبر.
- اثر انعدام التناسق من حيث المستوى التعليمي و التكوين بين أعضاء المؤسسة على الاتصال الرسمي النازل و الصاعد ، فأغلبية المسيرين ذوي مستوى جامعي، في حين لايتعدى المستوى الثانوي لكثير من أعوان التنفيذ و هنا نصبح أمام عائقي المرسل و الرسالة .و التي تعتمد بصفة اكبر على المكتوب .

- يخيم نوع من الصراع على المؤسسة بين عمال التنفيذ خاصة عمال الورش و الجهة المسيرة و الذي أصبح كشكل من أشكال التعبير الداخلي (مناخ عدم الثقة) ، و اتضح من الدراسة التطبيقية غياب إستراتيجية اتصالية داخلية للمؤسسة تعمل على تقوية الشعور بالانتماء و الزيادة من درجة التحفيز .
- لا يزال العامل في المستويات الدنيا من التنظيم يطالب بإشباع الحاجات الأساسية و المتمثلة بشكل أساسي في المطالبة بالزيادة في الأجور و بالتالي لا يزال في المستوى الأول للحاجات إذا اعتمدنا على سلم ماسلو للحاجات الإنسانية للعامل ، و بالتالي لا يمكن لهذا الأخير أن يتطلع إلى حاجة تقدير الذات و إثباتها ،مثل منحه الفرصة لتقديم الاقتراحات و هذا ما يفسر فشل صندوق الاقتراحات الذي وضعته المؤسسة .
- مقاومة التغيير الحالية لوسائل الحماية ، لا يمكن أن نفسرها (بعدم رفض التغيير لعملية تطويرية للمؤسسة) ، و إنما هؤلاء الأفراد يقاومون نمط و إدارة التغيير المبني على الأحادية دون إشراكهم و حتى توضيح مشروع تطوير المؤسسة المراد إرساؤه ، و أحسن دليل على ذلك أن أغلبية المبحوثين (خاصة عمال التنفيذ) يجهلون العمل الذي تقوم به المؤسسة حيث أظهرت الدراسة أن 62.2 % لا يعلمون بحصول المؤسسة على شهادة الصحة و السلامة في العمل و يسمون الخبراء مكتب الاستشارة الأجنبي المكلف بهذه العملية بـ جماعة الايزو .
- نقص في الاهتمام بالتغذية العكسية ، و نقصد هنا التعرف على ردود الأفعال المشاركين في دورات التدريب ، من العاملين و آرائهم في إمكانية تحسين الأداء و مجالاته ، في إطار الجودة الشاملة و كذا على مدى وعيهم بنظام الصحة و الأمن في العمل.
- لقد بينت هذه الدراسة حاجة الموظف مهما كانت رتبته الوظيفية ، إلى الاتصال و ذلك بإشراكه في عملية اتخاذ بعض القرارات خاصة المتعلقة بعمليات التغيير ، علما أن هذا يمثل مظهر من مظاهر الحوار و الاتصال ، و يساهم في تقوية إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة .

- أهمية وجود القيادة المؤهلة القادرة على التعامل مع الظروف و الأحداث المتغيرة و جميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة و فعالية و حسن اختيار الذين يقومون بالتغيير و يتابعونه و هذا ما تحاول أن تقوم به شركة البناء المعدني من خلال القيام بدورات تكوينية خاصة للإطارات .

و عليه نقول أن مهما كان نوع التغيير و المدخل الذي تنتهجه المؤسسة فإنه لا بد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها كما أنهم يؤثرون فيه و يظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكياتهم و تنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم و من ثم أداء المؤسسة و هذا لن يتحقق إلا باستخدام مبادئ العلوم السلوكية و التركيز على تغيير ثقافة الأفراد و الإقناع و تأهيلهم على الاتصال و التدريب ، التحفيز و القيادة الكفؤة للتغيير... إلخ

و على ضوء كل هذه النتائج يمكن أن نؤكد ، على أن الفرضيات المقترحة تأكدت و لو بصفة نسبية في البعض منها .

اقتراحات و توصيات

- أمام هذا الصراع و مقاومة التغيير ، فالمؤسسة بحاجة إلى خلية للاتصال و العلاقات الداخلية تكون تحت إشراف الرئيس المدير العام و بالتنسيق مع مسؤول الجودة و نظام الصحة و السلامة في العمل ، توظف أشخاصا ذوي مهارة و كفاءة في الاتصال ، تعمل على شرح كافة العمليات التغييرية لعمال المؤسسة مع تقديم توضيحات مسبقة قبل إحداث التغييرات لتجنب المقاومة .
- المؤسسة بحاجة إلى التغيير الثقافي (تغيير لبعض الأفكار والسلوكيات) لكثير من العمال و حتى من المسيرين ، هذا التغيير يركز أساسا على الاتصال الداخلي في تحقيق وظائفه ، و أهدافه كحلاقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف ، فرق العمل، الاجتماعات... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة تسييرية جديدة تستطيع المؤسسة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع، حيث يكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين.

- ضرورة تكثيف اللقاءات بين العمال و المسيرين عن طريق خلق نقاشات ندوات تساهم في بلورة برامج التغيير، قادرة على تأهيل المؤسسة ، مع تفعيل المنتقيات ، الأيام الدراسية و الاجتماعات التبادلية لتجسيد التواصل و الحوار و الانسجام بين القمة و القاعدة ، دون أن ننسى الأنشطة الرياضية ، الدعوات و الاحتفال الجماعي بالانجازات و المناسبات الخاصة بالمؤسسة ، لان التسيير والاتصال فعالان متلازمان .
- لا يكفي القيام بالحملات التحسيسية و التدريبات وانتهى ، و إنما من الضروري وجود خطة عمل لمتابعة هذه البرامج ، و تقييمها انطلاقا من الاحتكاك و الاتصال المباشر بالعامل ، حيث انه من الضروري أن يتم تقييم شامل لبرامج التدريب التي تتم و نتائجها .لتحديد نقاط القوة و الضعف .
- حتى تساير المؤسسة تغيرات بيئتها عليها أن تعيد النظر، في رؤيتها السابقة اتجاه السوق و أن تدرك الآليات الجديدة للمنافسة ، وإدراك أهمية التغيير المنبثق من الحاجة الحقيقية و ليس التغيير من أجل التغيير و خاصة في ظل انسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية و انفتاح الاقتصاد الوطني على الأسواق العالمية ، و هو ما يعني مواجهة التحديات التنافسية لذلك نقترح على المؤسسة محل الدراسة أن تعتمد على التغيير الحقيقي و المستمر كأحد الحلول الضرورية لتطوير قدرتها التنافسية و الاستفادة من مزاياها.

آفاق البحث

يعد موضوع الدراسة متنشعا إذ يمكنه تناوله من جوانب متعددة تبعا لأهداف كل باحث و المدخل الذي يستخدمه و ذلك لأن هذه الدراسة تحتاج إلى المزيد من التعمق و المعالجة حتى نستطيع الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع و قد يظهر هذا التعمق في شكل دراسات نذكر منها :

- دور القيادة في التغيير.
- دور الاتصال الداخلي في حل النزاع التنظيمي.
- دور التغيير في تحسين أداء المؤسسة.

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

1. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة ، الإسكندرية ، بدون سنة النشر .
2. Détire (P) , Broyez (C) - La communication interne au service du management ,Editions Laisons, paris , 2001 .
3. مصطفى حجازي الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة، بيروت ، 2000 .
4. جمال سلمي ، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر- المشاكل و الحلول -الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية ،الاعواط 8-9 افريل 2002.
5. Soparnot (R) , Organisation et gestion de l'entreprise , Dunod, Paris , 2006
6. خالد حسن الرواشدة ، مفهوم التغيير التنظيمي ،
2007-12-6. www.ta9weer.com/vb/showthread.php?t=930 على الساعة 11.33.
7. نضال الحوامدة ، صلاح الدين الهبتي ، مقال حول التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة فيه و استجابة الإدارة ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، الشارقة 2006 .

8. إدارة التغيير ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، ، عدد 27 جانفي 2003 ص3 ،
 موقع [http // www.ngoce.org/content/changem.doc](http://www.ngoce.org/content/changem.doc) :2007-12-15 علي
الساعة 10.05

9. - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود" نظرية المنظمة " طبعة أولى، دار المسيرة ،
 الأردن 2000.

10. محمود سلمان عريان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل
 للنشر عمان 2004 .

11. احمد بن إبراهيم العمران ، قضايا معلوماتية: مقاومة التغيير، تم التحميل من موقع
www.informatics.gov.sa/modules.php?name=Sections&op=viewwar
 ، 2007/12/04 على الساعة 13:39

12. مخلوفي عبد السلام ، بالعرابي عبد الكريم ، التغيير التنظيمي و تحسين الأداء داخل المنظمة
 ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 08-09 مارس 2005 .

13. Shermerhorn (J) et autres - Comportement humain et
 organisation 3^{ème} édition , Editions Du Renouveau Pédagogique
 INC (ERPI) , Québec ,2005 .

14. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر , بدون طبعة ,
 الإسكندرية ، 2000 .

15. محمد علي شهيب ، السلوك الإنساني في التنظيم , دار الفكر العربي ، دون طبعة ، القاهرة،
 1992 .

16. Baylon (C) . Mignot (X) - La communication , Nathan , paris ,1999

17. Bussenault (C) . Pretet (M)- Economie et gestion de l'entreprise, 3^{ème} édition ,Vuibert Paris , 2002 .

18. محمد إسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، إسكندرية 2005.

19. Amado (G) . Guittet (A) - Dynamique des communications dans les groupes, 3^{ème} édition, Armand Colin, Paris , 2002 .

20. راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر الدار الجامعية ،دون طبعة ،الإسكندرية، 2002.

21. هالة منصور المهارات السلوكية في إدارة المؤسسة ،المكتبة الجامعية الازاريطة ، دون طبعة ،الإسكندرية 2002 .

22. Libaert (T) - La communication d'entreprise , Economica ,Paris, 2004.

23. Morel (P) - La communication d'entreprise , Vuibert , Paris 2000.

24. عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى , دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 2003 .

25. هناء حافظ البدوي الاتصال بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، دون طبعة الازاريطة 2003 .

26. Malavale (P) , et autres - Pentacom communication théorie et pratique, Pearson Education, paris, 2005 .

27. جون فليتشير – كيف تجري مقابلات شخصية ناجمة – إعداد وترجمة تيب توب لخدمات التجربة والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية دار الفروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة 2001 .

28. احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة السابعة ، الإسكندرية ، 2003 .

29. -صديق محمد عفيفي ، احمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيرو قراطية المصرية ،مكتبة عين شمس للنشر ،المكتب الجامعي العربي الحديث للتوزيع ، الطبعة العاشرة ،الإسكندرية 2003 .

30. Benoît (G) - La communication écrite dans l'entreprise ,2^{ème} édition , Editions De Boeck Université , Bruxelles 1997 .

31. خليل صبرينة دور الاتصال الداخلي في فعالية التسيير بالمؤسسة الاستشفائية مذكرة ماجستير إدارة أعمال ، كلية علوم الاقتصاد و التسيير جامعة البليدة ، 2008 .

32. Almeida (N). Libaert (T)- La communication interne de l'entreprise , 4^{ème} édition, Dunod , Paris , 2004 .

33. ماجدة عطية سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة دار الشروق للنشر و التوزيع، دون طبعة عمان، 2003.

34. إبراهيم الغنام ، مهارات الاتصال الفعال ، انظر موقع online.com/page/4158 يوم 12.10. 2008 . www.kenana

35. Duterme (C) - La communication interne en entreprise ,
Editions De Boeck, Bruxelles , 2002

36. إبراهيم بختي ، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية علوم الاقتصاد و التسيير ، جامعة
الجزائر 2003 .

37. أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد، الطبعة الأولى، دار الوفاء
للطباعة والنشر والتوزيع ، المنصورة 2000 .

38. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف ، الطبعة الثالثة، دار وائل
، عمان 2006.

39. بن زاهي منصور، محجر ياسين، علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل، المؤتمر
العلمي الدولي، حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

40. Demont (L) et autres , Communication des
entreprises ;stratégies et pratiques , Nathan , Paris ,2002 .

41. حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان
2006 .

42. مغربي كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس ; سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ،
الطبعة الثالثة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان 2004 .

43. حسن حريم، السلوك التنظيمي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، عمان 2004 .

44. كيت كينان ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، تفهم تصرفات الموظفين ، الدار العربية للعلوم ، بيروت 1996.
45. عامر بن خضير الكبيسي ، فاعلية شعب الاتصال بوزارات الداخلية العربية و سبل تطويرها ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2006 .
من موقع www.nauss.edu.sa 2007/04/17 .
46. محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات و أسس إدارتها ، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999 .
47. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2000 .
48. ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، بدون طبعة ، الإسكندرية 2002
49. صباح حميد علي و غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
50. عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002 .
51. علي عباس أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2004.
52. Libaert (T) - Communication la nouvelle donne , Pearson Education, Paris ,2005 .

53. رابح كشاد: دور الإعلام و الاتصال في الوقاية من الأزمات التنظيمية مجلة آفاق الاقتصادية العدد -6- أبريل 2006 جامعة البلدية .
54. سلمى كسيلي، إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية مذكرة ماجستير إدارة أعمال كلية علوم الاقتصاد و التسيير ، جامعة البلدية 2006.
55. احمد ماهر ، إدارة الأزمات التنظيمية ، دون طبعة ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية 2006 .
56. فائزة بريش ، دور الكفاءات المحورية (المعرفة) في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير تسويق ، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير جامعة البلدية ، 2005 .
57. Nguyen-Thanh (F) - La communication: une stratégie au service de l'entreprise, Economica, Paris, 1991.
58. بن لعلام اسمهان، الاتصال الداخلي و تسيير المؤسسة مذكرة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 2002 .
59. شريط حورية ، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية مذكرة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ،كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر 2001 .
60. رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي الإدارة لمحات معاصرة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،دون طبعة، عمان 2006 .
61. ناصر دادى عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دون طبعة ، و بدون دار و سنة النشر.
62. منال طلعت محمود ، الاتصال ، بدون طبعة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002.

63. Marie –Hélène Westphalen . communicator , 3^e édition , Dunod , Paris ,2001.
64. Libeart (T) - Le plan de communication, Dunod, Paris, 2000.
65. إدارة التغيير والموارد البشرية ، الورقة الفلسطينية مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية الخرطوم 16-18/12/2003 تم التحميل من موقع : www.ituarabic.org/hresources/11thHRMeeting/Doc6.doc يوم 2008/02/20 .
66. بن ناصر العمري ، (إستراتيجية التغيير المخطط) ،مجلة الحرس الوطني ، العدد 243 ، 1-09-2002 haras.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=92559 ، بتاريخ : 27-11-2007 على الساعة 12
67. صالح المهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، الطبعة الأولى دار وائل للنشر التوزيع ، عمان 2007 .
68. طيب سعيد ،(التغيير التنظيمي و أثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية)، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية بخميس مليانة ، يومي 17 و 18 مارس 2006 .
69. سلامة نصر ، إدارة التغيير، دراسة بحثية، الملتقى التربوي ملتقى الإدارة المدرسية و شؤون المعلمين 2005 [/multka.net/vb/archive/index.php/t-2005](http://multka.net/vb/archive/index.php/t-2005) <http://www.al-2112.html> 15-12-2007 على الساعة 16.55
70. حسني خالد ، مقال حول ، إدارة التغيير ،تم التحميل من موقع : www.alqaly.com/ab7ath/show.php?L=880 يوم 05-11-2007- على الساعة 13

71. سامي عبد الله الباحثين ، القيادة الإدارية العربية و متطلبات التغيير ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2006 .
72. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثانية ، بدون دار النشر ، عمان 1999.
73. محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2006 .
74. خليدة محمد بلكبير ، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصاد و التسيير جامعة البليدة 2006 .
75. راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، دون طبعة ، الدار الجامعية للطبع ، النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
76. حميد دليل ، دور ثقافة المنظمة في التغيير التنظيمي ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال كلية علوم الاقتصاد و التسيير ، جامعة البليدة ، 2007 .
77. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر عمان 2002
78. جميل نشوان ،(تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين) ، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية ، في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-2004/7/5 تم التحميل من موقع:
- www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pepars/session4/jamel.htm ، يوم 2008/01/14 على 13

79. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ، (إدارة الجودة الشاملة : التغيير و التطوير التنظيمي من أجل إنجاز المنظمة) ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 .
80. قاسمي كمال إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الخامسة: العدد 34: صيف 2007 من موقع WWW.ULUM.NL ، يوم 04-11-2007 على الساعة 10.45
81. ماجد بن عبد الله المشارى آل سعود ، إعادة هندسة إجراءات الأعمال ، تم التحميل من موقع : www.al-jazirah.com.sa/digimag/07052006/hasebat3.htm يوم 2007/11/05 على الساعة 13:53
82. الطيب ياسين ، حوتية عمر ، (أسلوب إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية) الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية يومي 3-4 ماي 2005 جامعة المسيلة .
83. دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، (ترجمة تحية عمارة ، ط2 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001 .
84. محمد صدام ، الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين ، مجلة الإداري السنة 26، العدد 97 جويلية 2004 .
85. حسين حريم ، رشاد الساعد ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية ، دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني 2005 .
86. ما هي الثقافة المشتركة؟ ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، عدد 18 ، 6 نوفمبر 2002 من موقع : www.ngoce.org

87. عبد الكريم محسن ، نحو تفعيل المؤسسات إدارة و استراتيجيات التغيير ، تم التحميل من موقع :

تم التحميل يوم [www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/329.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/329.htm) 2007/12/15 على الساعة 15:55

88. Pierre Morin et Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue 8^{ème} édition , édition d'Organisation , Paris .

89. . يوسف الحربي، مقاومة التغيير، رسالة التطوير لإداري، تم التحميل من موقع www.moj.gov.sa/development/ShowArticle.asp?ID=139&IssueID= 1 يوم 2007/12/15 على الساعة 16:44

90. علي الحمادي ، مقاومة المقاومة 30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة ، تم التحميل من موقع : www.aldawha.net/Dawha/maharat/m3.doc يوم 2007-12-1 على الساعة 15:46

91. محمد بن يوسف العطيات، إدارة التغيير كمدخل للتميز والإبداع ، ورشة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الخامس والذي تنظمه الجمعية السعودية للإدارة خلال الفترة من 26-28-2-2007م بالرياض. تم التحميل من موقع [www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/Administrative Sciences](http://www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/AdministrativeSciences) ، يوم 2007/12/17 على الساعة 14:11

92. Lakhdar Benazzi , les résistances au changement , revue de l'école nationale d'administration , actes du colloque internationale « le changement dans l'administration " , centre de documentation et de recherches administratives , Alger n°25 , 2003 .

93. فاضل الصفار ، التغيير الإداري كيف و لماذا ؟ ،مجلة النبأ العدد 57 سبتمبر 2001 تم التحميل من موقع :

www.Annabaa.org/nba57/tageeridary.htm/ ، يوم 2007/12/04 على الساعة

16:22

94. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير و التطوير ، الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان ، 2007 .

95. أحمد سالم العامري و ناصر محمد الفوزان ، بحث ميداني مقدم للقاء العلمي (مقاومة

الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وسبل إدارتها) المنعقد في معهد الإدارة العامة

بتاريخ 19/4/1421 هـ الموافق 1998/6/8م،.. جامعة الملك سعود . تم التحميل من موقع

www.al-jazirah.com/828425/qo2d.htm/ يوم 2007/10/25 على الساعة 15:05

96. نيغل كينج ونيل أندرسون إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، تعريب محمود حسن حسني، دون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض 2004.

97. خالد فهد الشبيلي ، أنواع القيادة ، البحوث وأوراق العمل ، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري { نحو إدارة متغيرة فاعلة جدة 29-30 مارس 2005 م

98. عبد العزيز هاشم ، أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل ، المؤتمر السنوي الحادي عشر الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سير فيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، جويلية 2001 .

99. معصومة صالح المبارك ، ورقة عمل حول القيادة والتفكير الاستراتيجي ... الطريق إلى المستقبل ، الملتقى الإداري الرابع –المنعقد خلال الفترة ما بين (20 – 21) مارس 2006 م ،الجمعية السعودية للإدارة .

100. مصطفى محمد سعيد عالم ، (القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات) ، ورقة عمل مقدمة للمشاركة الملتقى الإداري الثالث ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيره فاعله) ، لسعودية ، 29 – 30 / 3 / 2005م
101. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي، دون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2006 .
102. سعد بن مرزوق العتيبي دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري جدة-المملكة العربية السعودية 18-19 صفر 1426هـ
103. Benoît (G) , Meston (F) , L'entreprise en mouvement , 4^{ème} édition, Dunod , Paris .
104. السيد عليوة ، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار الأمين طبع نشر و توزيع ، القاهرة 2005 .
105. عياض عادل (،إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 2004-10-09
106. احمد بن راشد الغنوصي القيادة والإدارة 2002/12/12 من موقع :
تم www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98
التحميل يوم 2007/12/20 .

107. Ben zerroug Djamel , la communication organisationnel et le changement au sein de l'organisation ,la revue des sciences sociales et humaines « El tawassol » , N°15 Décembre 2005 .
108. طارق سويدان ، منهجية التغيير في المنظمات ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر و التوزيع الرياض 2001 .
109. سعد العباد إدارة التغيير في العمل ، موقع www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=17 يوم 2007/12/15
110. أهمية الإدارة المشتركة ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد (53)، 26 مارس 2003
111. مايكل تي ماتيسون ترجمة هشام عبد الله ، كلاسيكيات الإدارة ، الطبعة العربية الأولى ، دار الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان 1999 .
112. يوسف محمد قبلان ، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري ، الطبعة الثانية ، شركة العبيكان للطباعة و النشر ، الرياض 2001 .
113. يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى دار الوراق للنشر و التوزيع عمان 2006.
114. طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الجامعة الجديدة ،دون طبعة ، الإسكندرية 2007 .
115. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون تعريب رفاعي محمد رفاعي ، بدون طبعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض 2004 .

116. محسن الخضيرى ، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية ، الطبعة الأولى، دار ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2000.
117. فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، دون طبعة القاهرة 2001.
118. علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح و تمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع إدارة القرن الواحد و العشرون ، القاهرة 1997 .
119. حمدي ياسين و آخرون ، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث ،القاهرة 1999
120. رونالدي ريجيو ترجمة فارس حلمي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، الطبعة العربية الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 1999 .
121. يوسف القبلان ،حوار التغيير تم التحميل من موقع :
www.alriyadh.com/2007/12/04/article298968.htm//
122. محمود حيدر ، مفهوم الحوار في إشكاليات الاختلاف والتواصل ونظام القيم – ، مجلة الفكر السياسي العدد 21 السنة الثامنة شتاء 2005 -
[www.awu- 2005 17:43 2007/11/26 dam.org/politic/21/fkr21-014.htm](http://www.awu-dam.org/politic/21/fkr21-014.htm)
123. عقوب بن رشد العديم ، مبادئ القيادة و الولاء التنظيمي ، الإداري ، السنة 29 العدد 108 مارس 2007 .
124. إبراهيم الغنام ، بناء فريق العمل ، موقع :
www.kenanaonline.com/page/4232 تم التحميل يوم 2007/12/11 .

125. عارف سلمان ، بناء فريق فعال ، www.mmsec.com/m3-files/team.htm ، يوم 16/2007
126. رانية حبيقة ، العمل ضمن فريق : تواصل لتقديم أفضل ، مجلة الإداري ، العدد 56 ، أكتوبر 2001 .
127. سعيد يس عامر ، قضايا هامة لإدارة التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري 1992 .
128. فاروق السيد عثمان ، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي و العشرين ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء للنشر و التوزيع المنصورة 2000 .
129. Autissier (D) , Moutot (J), Pratique de la conduite du changement , Dunod, Paris, 2003 .
130. جون كوتر ، قوة للتغيير ، إصدار الشركة العربية للإعلام ، تم التحميل من موقع <http://emp.dm.gov.ae/DMEGOV/management-bank/docs/summary1-010.PDF> بتاريخ 09/03/2008 ، الساعة 11:50 .
131. فريحة محمد كريم ، التغيير التنظيمي: أبعاده واستراتيجياته ، مجلة الجندول السنة الثالثة ، لعدد 28: (ماي) 2006 تم التحميل من موقع <http://www.iraqcenter.net/vb/archive/index.php/t-23057.html> يوم 20/01/2008 على الساعة 11:15
132. سعيد يس عامر ، الإدارة و سرعة التغيير ، المؤتمر السنوي الخامس ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة 1995.

133. طلعت همام ، قاموس العلوم النفسية الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الرسالة ، بيروت 1984 .
134. رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارساته العلمية دار الفكر ، دمشق 2000 .
135. فهد خليل زايد ، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، الطبعة الأولى ، دار النفائس للنشر و التوزيع ، عمان 2007 .
136. محمد شفيق ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث دون طبعة ، الإسكندرية 1985 .
137. حسن محمد الحسن ، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي ، دار الطليعة ، بيروت 1999 .
138. احمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2007 .
139. نبيل السملوطي ، البناء النظري في علم الاجتماع ، منشأة المعارف، الإسكندرية دون ذكر السنة .
140. عمار بوحوش ، محمد الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية الجزائر 1994 .
141. محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، الطبعة الأولى ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية 1998 .

142. مهدي زويلف ، تحسين الطراونة ، منهجية البحث العلمي ، الطبعة الاولى ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان 1998 .
143. محي الدين الأزهري ، الإدارة و المديرين ، أساسيات و سلوكيات، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
144. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت 2005 .
145. قراوي أحد الصغير، حطي محمد شاكر السراج، آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، المسيلة 3-4 أي 2005 .

دليل المقابلة مع السيد :

- مدة المقابلة :

- تاريخ المقابلة :

- زمن المقابلة :

- 1- ماهي أهم التغييرات التنظيمية التي حدثت بمؤسستكم ؟ و ماهي أهدافها ؟
- 2- ماهي أسباب تبني نظام الجودة و الأمن في العمل و الحصول على الايزو؟
- 3- ماهي الإجراءات الأولية لتطبيق هذين النظامين ؟
- 4- ماهي أهم الصعوبات و العراقيل التي واجهتموها عند إدخال الجودة و الحصول على الايزو؟
خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية (العمال)؟
- 5- ماهي أشكال المقاومة لهذا التغيير من طرف المستخدمين؟ و ماهي أسبابها حسب رأيكم ؟
- 6- كيف تعاملت المؤسسة مع هذه الأشكال للمقاومة؟
- 7- ماهي أهم أدوات الاتصال التي استعملتها المؤسسة ؟ و هل حققت أهدافها؟
- 8- هل طريقتكم في إدارة التغيير التنظيمي يندرج ضمن إستراتيجية محددة؟
- 9- ماهي إستراتيجية الاتصال الداخلي للحصول على الايزو ؟
- 10- هل لهذه الاستراتيجية علاقة بالتغيير التنظيمي ؟

الاستبيان

في إطار القيام بدراسة ميدانية لإعداد مذكرة ماجستير تخصص " إدارة أعمال " حول موضوع :
" دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي " ، يسرني أن ادعوكم للإجابة على الأسئلة الواردة في هذا
الاستبيان ، على العلم أن إجاباتكم تبقى سرية و تحظى بالأهمية ، و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأخيرا
أتقدم إليكم بوافر الشكر لمساهمتم في هذه الدراسة و كلي ثقة باستجابتم و تعاونكم .

ملاحظة : ضع علامة + في الخانة التي تراها مناسبة .

I- البيانات الشخصية :

1-المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ثانوي جامعي ما فوق آخر اذكره

2- الوظيفة:

إطار مسير عامل تحكم عامل تنفيذ

3- - الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

II- رأي المبحوث في وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة :

1- ما هي وسائل الاتصال الموجودة في المنظمة (يمكن ملاً أكثر من مربع) :

- المناشير و الإعلانات..... نعم لا لا أدري
- شفهي..... نعم لا لا أدري
- المذكرات الإدارية..... نعم لا لا أدري
- الاجتماعات..... نعم لا لا أدري
- صندوق الاقتراحات نعم لا لا أدري
- الانترنت نعم لا لا أدري
- الهاتف نعم لا لا أدري

أخرى اذكرها

2- هل يوجد مجلات دورية خاصة بالمؤسسة ؟ : نعم لا لا أدري

إذا كان نعم اذكر اسم المجلة أو المجلات و عدد الإصدار في السنة:.....

.....

إذا كان لا لماذا حسب رأيك لا توجد مجلة خاصة بالمؤسسة ؟ هل :

- لمحدودية الإمكانيات
- غير ضرورية
- عدم الاكتراث المؤسسة بها

3- هل أنت مطلع على مايجري في المؤسسة ؟: دائما معظم الأحيان نادرا أبدا

4- هل هناك نظام للمعلومات في المؤسسة ؟ نعم لا لا أدري

إذا كان نعم هل حسب رأيك هذا النظام للمعومات :

فعال جدا فعال نوعا ما غير فعال

إذا كان لا لماذا حسب رأيكم لا يوجد نظام المعلومات ؟

- نقص في الكفاءات لوضع هذا النظام
- نقص في الإمكانيات المالية للمؤسسة
- عدم الاهتمام من المؤسسة

5 - هل حسب رأيكم تسير المعلومات من :

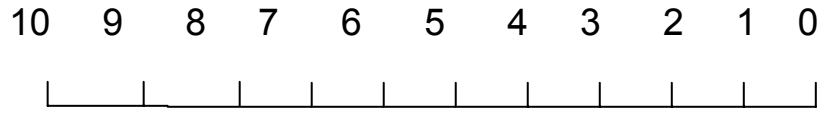
- فوق إلى أسفل
- من أسفل إلى أعلى
- أفقية (تسير بين الوحدات)
- في كل الاتجاهات

6- هل المعلومات

- النازلة هي : أوامر تعليمات مذكرات أخرى انكرها
- الصاعدة هي : اقتراحات فكار شكوي
- أفقية : تبادل معلومات تبادل خبرات التعاون من أجل حل بعض المشاكل أخرى

- 7- هل سبق لك و أن قدمت اقتراحا لصالح المؤسسة ؟ نعم لا
- و هل تم تجسيد هذه الاقتراحات : بصفة كلية بصفة جزئية
- إذا كان لا لماذا حسب رأيك ؟

8 - هل يمكنكم تقييم العلاقة بين المؤسسة و موظفيها من خلال هذا السلم :



9- هل نظام الاتصال داخل المؤسسة ؟ فعال جدا فعال نوعا ما غير فعال

10- هل هناك انتشار للإشاعة في مؤسستكم :

- بشكل دائم
- معظم الأحيان
- نادرا
- أبدا

11- هل هناك إستراتيجية اتصالية داخلية للمؤسسة ؟ نعم لا لا أدري

III- رأي المبحوث من إدارة التغيير التنظيمي و أشكال المقاومة :

12- هل لديك فكرة عن الأهداف الأساسية للمؤسسة ؟

واسعة جدا واسعة نوعا ما لا تعرف أصلا

13- ما رأيكم في الأدوات الاتصالية المستعمل حاليا لتسهيل إدارة التغيير التنظيمي ؟

فعالة جدا فعالة نوعا ما غير فعالة

14 - عندما تحدث الإدارة تغييرات، ما مستوى التوضيحات التي تقدمها لكم؟

كافية جدا كافية نوعا ما غير كافية

15- تعتمد الإدارة سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير: نعم لا لا أدري

16- هل ترى أن إشراك العمال في عملية التغيير في المؤسسة يسهل من هذه العملية؟

نعم لا

لماذا؟.....

17- هل تم إشراكك في إجراء أي تغيير داخل المؤسسة ؟

دائما معظم الأحيان نادرا أبدا

إذا كان نعم ما هي أهم المجالات التي شاركتكم فيها (اذكر 3 على الأكثر)

-

-

-

إذا كان لا لماذا حسب رأيك: - عدم الاخذ بعين الاعتبار لاقتراحاتكم

- عدم وجود نمط التسيير بالمشاركة

- ليس من صلاحياتكم

17- هل ترى أن التغيير في مؤسستكم ؟

ضروري جدا ضروري نوعا ما غير ضروري

18- ماهي أهم المخاوف التي تراها في حالة أي تغيير في مؤسستكم

- 1- الخوف من المجهول..... نعم لا لا أدري
- 2- نقص المعلومات..... نعم لا لا أدري
- 3- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة..... نعم لا لا أدري
- 4- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير..... نعم لا لا أدري
- 5- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة..... نعم لا لا أدري
- 6- نقص مصادر المعلومات..... نعم لا لا أدري
- 7- الوقت غير الملائم "فترة التغيير"..... نعم لا لا أدري
- 8- الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل..... نعم لا لا أدري

18- في حالة رفضك لأي تغيير يمسك كيف تعبر عن ذلك

- الإضراب الغياب عن العمل التكاثر التأخر شيء آخر اذكره

19- هل تعلم بان المؤسسة قد تحصلت على شهادة الإيزو ISO : نعم لا أدري

20- هل تعتبر الجودة مسؤولية:

الإدارة الوظيفة القائمة بها فقط مسؤولية الكل

هل تعلم بان المؤسسة قد تحصلت على شهادة الصحة و السلامة في العمل نعم لا

إذا كان نعم هل يمكن توضيح أهمية هذه الشهادة بالنسبة لك كعامل داخل هذه المؤسسة؟

21- هل حسب رأيك المؤسسة على دراية بحاجة العمال للتكوين للتماشي مع التغيير

نعم لا لا أدري

و هل استفدت من برنامج للتكوين . نعم لا

22- ما هي أهم الاقتراحات التي تراها مناسبة لإنجاح أي تغيير يمس مؤسستك خاصة في الجانب الاتصالي؟

.....