



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي

-دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-

تحت إشراف الأستاذة:

مهديد فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين:

- بن الشيخ إيمان

- زميت سرور

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2020/10/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. بعجي سعاد..... رئيسا

د مهديد فاطمة الزهراء..... مشرفا

د. ججيق زكية..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten Arabic calligraphy of the Basmala (Bismillah) in a bold, stylized script. The text is centered on the page and includes stroke order numbers (1, 2, 3) and arrows indicating the direction of the pen strokes. The calligraphy is framed by a decorative border with floral motifs and a central fountain pen illustration.



شكر و عرفان

(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي...)

الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى أن أعاننا ويسر لنا الدرب لنبلغ هذا المستوى، لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا. نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة "مهديد فاطمة الزهراء" على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، فكانت الأستاذة والصديقة والأخت حفظها الله ورعاها وأنار درهما بالخير والعتاء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي بالأخص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سبرج بوعريريج -

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة. وإلى كل من قدم يد العون والمساعدة، وإلى كل من ساهم في إعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد.



إهداء

" إلهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "

" الله جلّ جلاله "

" إلى أغلى الناس، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار " أبي الغالي " أطال الله في عمره... "

" إلى التي أعطتني الحنان وكانت دعواها لي بالتوفيق " أمي الغالية " أطال الله في عمرها... "

" إلى رفيق حياتي ودربي زوجي الغالي محمد رحال وإخوته سليمة، شيماء، أسماء والكتكوتة رهنف... "

" إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكهم إخوتي الأعزاء أمان هدى أسماء، أسامة، أبة... "

وأتوجه بالشكر إلى الأستاذة يسعد آسيا على المساعدة التي قدمتها لنا جزاها الله كل خير.

" إلى رفقاء دربي في الحياة، إلى أعز صديقاتي لينا، إلى رشاد، إلى منال، إلى إيمان، مروى ، هدى... "

" كما أهدي ثمرة جهدي إلى رفيقة دربي وصديقتي التي قاسمت معي عناء العمل " زميت سرور "

" إلى من ساعدني في هذا البحث من أساتذة وأصدقاء في الدراسة..... "

" أهدي أيضا هذا الجهد إلى جميع أقاربي من عائلة " بن الشيخ " وخوالفية "

" إلى كل من أعرفهم من قريب وبعيد "

إيمان





إهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

إلى والدي العزيزة

إلى من كان يدفعني قدما نحو أمام لنيل المبتغى

إلى والدي الفاضل

إلى من حبهم يجري في عروقي مصطفى، منال، دلال والمدلل أنيس

إلى إخوتي

إلى من سهرنا سويا ونحن نشق طريق النجاح يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا ليس والكتكوتة لين، لينا

، إيمان ، رشاد، سلمى ، حدة وزميلاتي

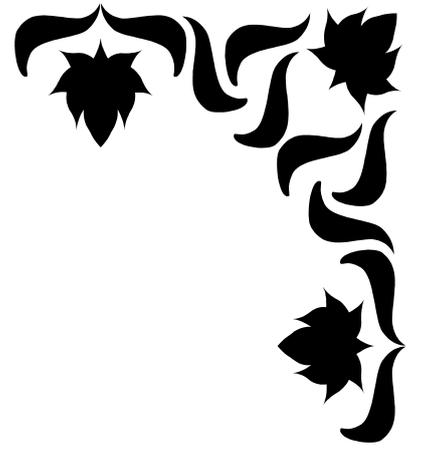
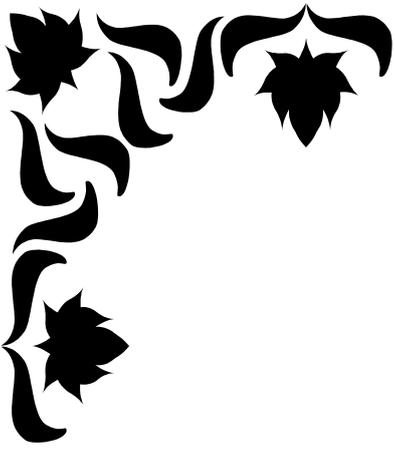
إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا وفكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتي الكرام

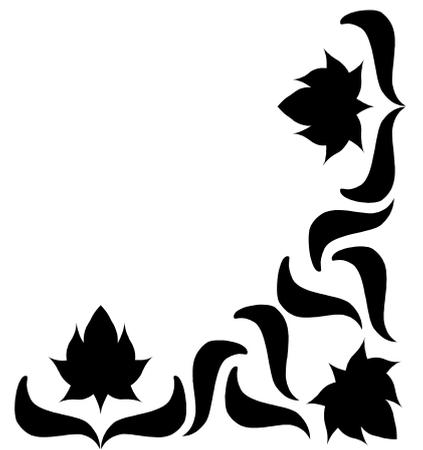
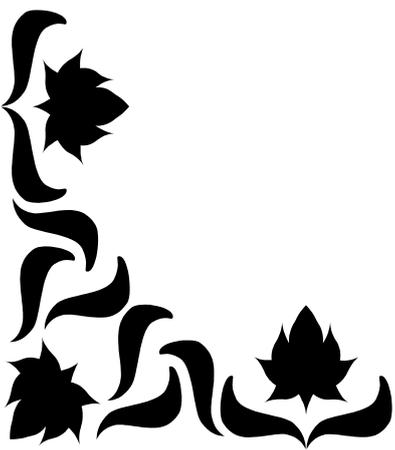
أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

سرور



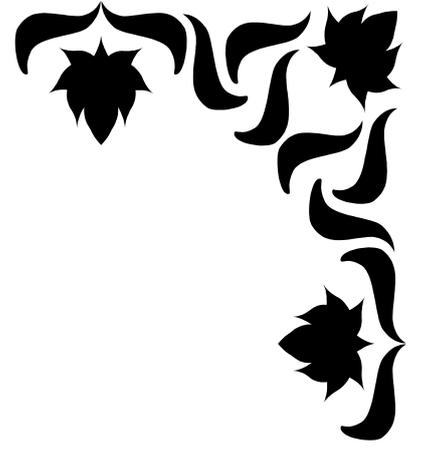
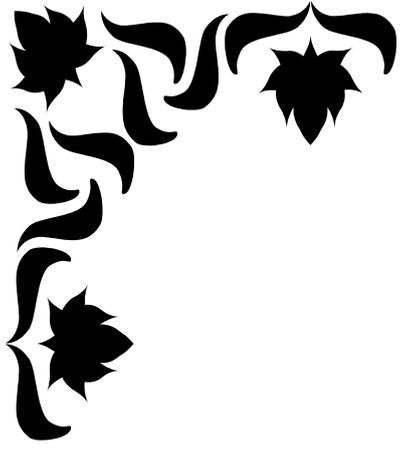


فهرس المحتويات



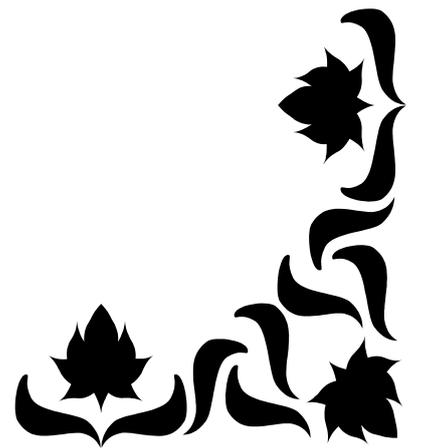
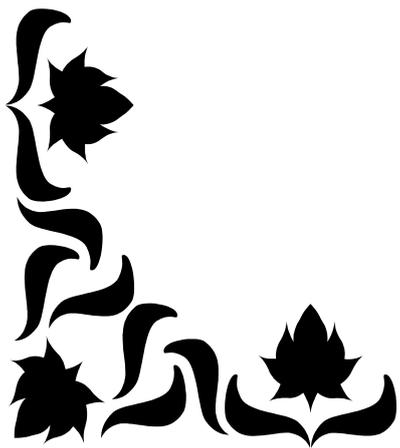
العنوان	رقم الصفحة
الشكر	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الجداول والأشكال	/
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	5
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي	6
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي	7-6
المطلب الثاني: خصائص وأهمية الاتصال الداخلي	9-8
المطلب الثالث: عناصر وأبعاد الاتصال الداخلي	11-9
المطلب الرابع: مراحل واساليب الاتصال الداخلي	12-11
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي	13
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي	14-13
المطلب الثاني: خصائص وأهداف التغيير التنظيمي	17-15
المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي وإستراتيجيته	19-17
المطلب الرابع: نماذج التغيير التنظيمي	24-20
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	25
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي	27-25
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي	29-27
خلاصة الفصل الأول	30
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	
تمهيد	32
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	33

36-33	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
38-37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
40_39	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
41	المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي باتصالات الجزائر
42-41	المطلب الأول: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر
45-42	المطلب الثاني: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
46	المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي في إنجاز التغيير التنظيمي
47-46	المطلب الأول: مساهمة الاتصال الداخلي في أحداث التغيير التنظيمي
48	المطلب الثاني: أفاق المؤسسة من التغيير
49	خلاصة الفصل
52-51	الخاتمة
57-54	قائمة المراجع
	الملخص



قائمة الجداول

والأشكال

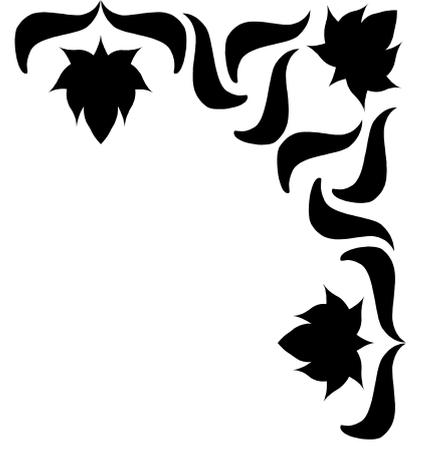
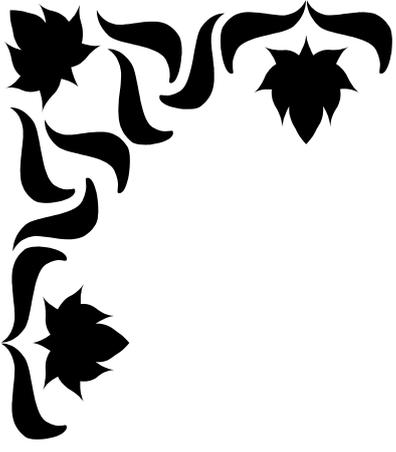


قائمة الجداول

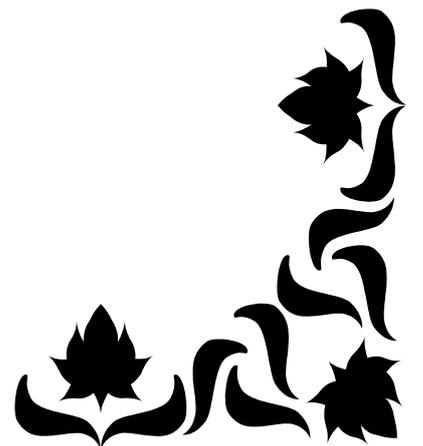
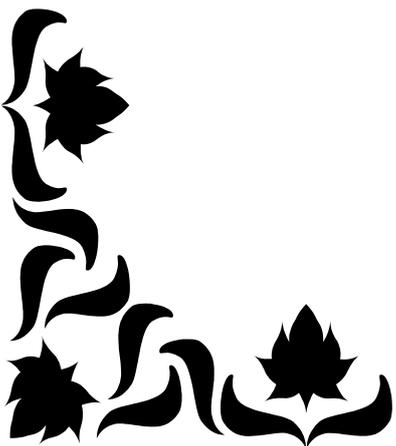
رقم الصفحة	عنوان الجدول
43	الجدول (1-2): توزيع اليد العاملة في شركة اتصالات الجزائر حسب النسبة
45	الجدول (2-2): أنواع التغيير على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
16	الشكل (1-1): خصائص إدارة التغيير
19	الشكل (2-1): مراحل إدارة التغيير
21	الشكل (3-1): نموذج كورت لوين (Kurt Lewin)
23	الشكل (4-1): نموذج (إيفانستش) للتغيير
24	شكل (5-1): نموذج عبد الباري الدرة
34	الشكل (1-2): بطاقة تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
36	الشكل (2-2): شعار مؤسسة اتصالات الجزائر
38	الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر
40	الشكل (4-2): أهداف شركة اتصالات الجزائر
45	الشكل (5-2): تطور عدد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر



مقدمة



تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية، الإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من ورائه هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغيرات المحيط .

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وإحداث التغيير التنظيمي لا بد من تكييف ثقافة المنظمة مع مستجدات البيئة للحصول على سلوك ايجابي، أي ضرورة إيجاد السبب المناسبة لتمرير الأفكار الجديدة، ومحاولة إبراز مختلف العناصر الظاهرة والرمزية للثقافة التنظيمية المرغوبة، والتي تكون منطلقا للجميع في سلوكهم، وتغيير الاتصال الجيد في المنظمة من الأساليب التي تساهم في بناء العلاقات الاجتماعية السليمة وإيجاد مشاركة واسعة وتقاسم كبير للمنطلقات الفكرية والاجتماعية وبالتالي زيادة التناسق بين سلوك الأفراد وتماسكهم والتفافهم حول أهداف المنظمة.

والاتصال عملية حيوية للأفراد والمنظمة لأنها تعمل على تدفق ونقل وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات من طرف إلى آخر في المنظمات والنشاطات لا تتم داخل المنظمة إلا عن طريق هذه العملية، وذلك في جميع المستويات والاتجاهات، وكلما زادت هذه العملية تحسن الأداء بأكمله، وبالتالي يتطلب إنجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق برامج وأهداف التغيير تهيئة الفرد العامل لقبول التغيير وضمن انخراطه في جهود المنظمة عن طريق تبني إستراتيجية اتصالية داخلية محددة، بالإضافة إلى استخدام مختلف الأساليب الاتصالية لتدعيم عملية التغيير وإنجاحها للتأقلم مع بيئة المنظمة من اجل البقاء، الاستمرار والتميز.

وفي هذا الإطار من خلال ما تقدم سوف نحاول طرح التساؤل التالي:

هل يساهم الاتصال الداخلي في إنجاز التغيير التنظيمي بالمنظمة؟

ومن أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالاتصال الداخلي وما هي أساليبه وماهي أهميته؟

ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما هي نماذجه واهم مراحلها؟

- ما هو دور الإتصال الداخلي في إنجاح عملية التغيير في المنظمة؟
- ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في إنجاح التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة والإجابة عن الأسئلة الفرعية، قمنا بوضع الفرضيات الآتية لتكون منطلقاً لهذه الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يساهم الإتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي بنسبة كبيرة.

الفرضيات الفرعية:

- الإتصال الداخلي هو عملية تبادلية وهو جوهر العمل الإداري، يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تميمها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة.
- لا يرتبط الإتصال الداخلي فقط بتحقيق الأهداف العامة، وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد.
- مؤسسة اتصالات الجزائر شهدت عمليات تغيير ناجحة.
- وجود إتصال داخلي فعال بالمؤسسة محل الدراسة ساعد على إنجاح التغيير التنظيمي .

أسباب اختيار الدراسة:

- ما دفعنا لاختيار موضوع دراستنا أثر الإتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي مايلي:
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع الإتصال الداخلي وإدارة التغيير.
- الرغبة الذاتية والميول الشخصي في التوسع والاستطلاع في موضوع الإتصال الداخلي وإدارة التغيير.
- الوعي بأهمية الموضوع والاهتمام الكبير الذي أصبحت تحظى به إدارة التغيير في الدراسات والأبحاث.

أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من هذا الموضوع مايلي:

- إبراز مفاهيم النظرية لتغيرات الدراسة المتمثلة في الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي؛
- التعرف على مختلف أساليب وأهمية الإتصال الداخلي من أجل إدارة ناجحة؛

- إبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي؛
- معرفة حجم أثر الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة:

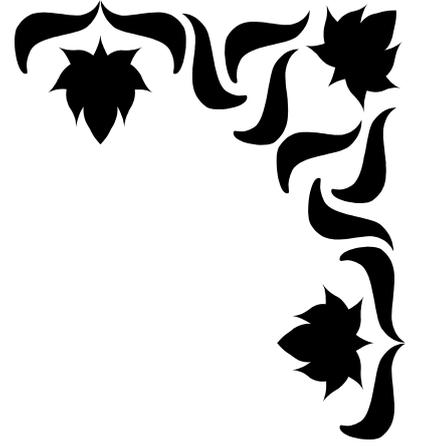
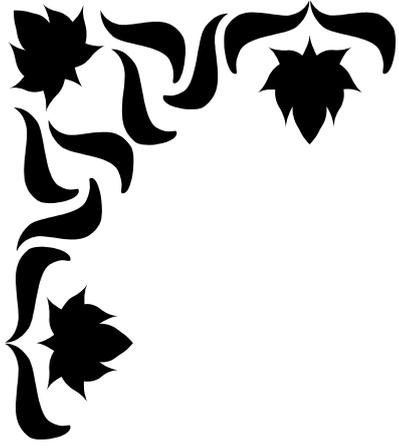
إن أهمية هذا البحث تستمد من أهمية الموضوع في حد ذاته فضلا عن النتائج التي سيتم التوصل إليها، بحيث يعتبر الاتصال الداخلي وعلاقته بالتغيير التنظيمي ونجاحه من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة والذي يحظى بالأهمية الكبيرة من طرف المفكرين والمختصين، خاصة في عصرنا هذا الذي يتسم بالتحولات والتغيرات المستمرة.

منهج وأدوات الدراسة:

إن المنهج يختلف باختلاف مواضيع البحث، والإشكالية المطروحة والأهداف المراد تحقيقها هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين، ونحن في دراستنا هذه اعتمدنا على :

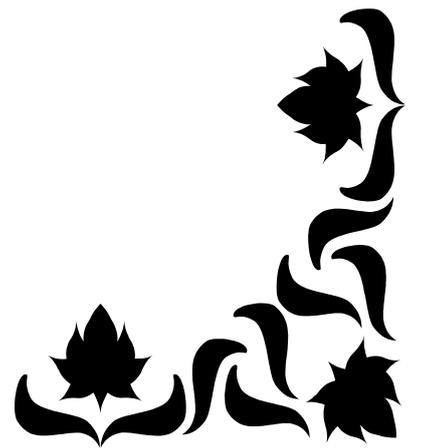
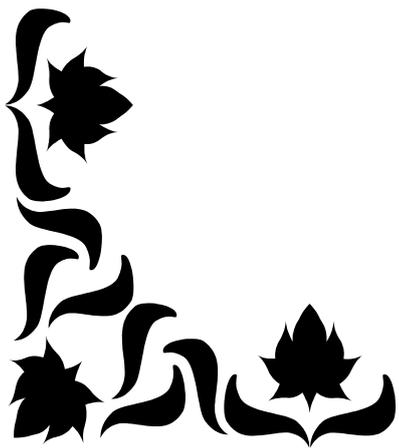
المنهج الوصفي: من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي سوف يكون متمثلا في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بجمع المعلومات عليها.

المنهج التحليلي: والذي طبق في دراسة الجانب التطبيقي من خلال تحليل مختلف بيانات أرقام اتصالات الجزائر من أشكال وجداول من أجل معرفة واقع التغيير الذي أحدثته المؤسسة.



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة



تمهيد:

يعتبر الاتصال داخل المنظمات إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليه إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث التغيير والتحديد وتنفيذ أعمالها، أين أصبح التغيير التنظيمي هو الثابت الوحيد من أجل استمراريتها وديمومتها. وهذا ماسيتم التطرق إليه في الفصل الأول ليعطي مفاهيم نظرية لكل ماسبق في النقاط التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي.

يعتبر الاتصال الداخلي احد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المنظمة، فله دور مهم في أداء المنظمة في وظائفها المختلفة والربط بين الأجزاء والتنسيق بينها لتوجيه العمل نحو الأهداف المشتركة، فهو يمثل جانب الحيوية في التسيير الذي تحاول من خلاله إدارة المنظمة التحكم فيه وأدائه بشكل جيد فقط أصبح مجالا رئيسيا في إدارة الأعمال الحديثة في المنظمة ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول إلقاء الضوء على مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه بالإضافة إلى أهمية الاتصال وعناصره، أبعاده، مراحل وأسابيه.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

أصبحت دراسة الاتصال داخل المنظمة محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين نظرا لدوره الكبير في تحقيق الانسجام داخل المنظمة وفي تحقيق أهدافها، ويستمر داخل المنظمة لا بد من وجود اتصال بين الأطراف المكونة لها، في أي تصور في عمليات الاتصال داخل المنظمة يمكن أن يؤثر سلبا على أداء الأعمال في المنظمة.

أولا: تعريف الاتصال:

لقد تعرض الكثير من الكتاب لتعريف الاتصال وسيتم التطرق إلى عدد منها بهدف إعطاء صورة واضحة عنتهرجع كلمة الاتصال (communication) إلى الكلمة اليونانية (Communes) بمعنى عام أو مشترك، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات في كل الاتجاهات، أي انه يتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء ما.¹

كما عرف مايكل ويسترون (M. Westraun) "الاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".²

كما عرفه شارم (Scharmm) على أنه "عملية تقوم على كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى أخرى، شريطة أن تكون المعلومات الحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها".³

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الاتصال اللفظي وغير اللفظي"، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 14.

² - بشير العلاق، نظريات الاتصال، "مدخل متكامل"، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص 4.

³ - Scharmm. W, **communication Research in the unitedStates(in the sines of humain communication)**, Neuyork, 1963.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الاتصال عملية ديناميكية دائرية، لتفاعل خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد أو نظم اجتماعية مع بعضها البعض بغرض تبادل المعلومات والأفراد والآراء المختلفة للوصول إلى أهداف معينة وردود فعل حالية أو مستقبلية.¹

ثانياً: الإتصال الداخلي.

تعددت التعاريف التي وصفت الاتصال داخل المنظمة، وفيما يلي سنستعرض بعضها للوصول إلى مفهوم واضح: عرف الاتصال الداخلي بأنه: "وسيله التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع الجهود"² كما يعرفه "Philippe Détrie" بأنه "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهياكل المنظمة وطرق أنماط العمل (نظم المعلومات المبادلات)، فهو تلك العلاقات القائمة بين مختلف الأطراف في المنظمة والطرق التي يتم العمل بها"³.

أما "Thierry Lambert" فهو يرى أنه "عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق المعلومات والمبادلات"⁴.

ويمكن وضع تعريف شامل للاتصال الداخلي هو عبارة عن سلسلة من العمليات المركبة والهادفة لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف التي تستلزم عملية نقل المعلومات وتبادل أفكار باستخدام رموز لما يضمن جودة مدخلاته مخرجاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وبيئية واقتصادية.⁵

¹ - عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، "مهارات الاتصال"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

² - مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، ص 17

³ - سامية عواج، "الاتصال في المؤسسة"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، 2020، ص 68

⁴ - Thierry Lambert, Nicole D'Alimieda, « **La communication interne des entreprises** », 5ème Ed, Dunod, Paris, 2007, P.09

⁵ - أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله الرحمن البريدي، "الاتصال -مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 48.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الاتصال الداخلي.

أولاً: خصائص الاتصال الداخلي.

حتى يكون نظام الاتصال جيداً أو أكثر فاعلية وفائدة للمنظمة عليها أن توفر عدداً من الشروط والخصائص الضرورية نذكر منها:¹

1. معرفة الإدارة لهدف الاتصال وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة؛
 2. فعالية الاتصال تنطلق من المستوى القيادي حيث يستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين؛
 3. مرسل الرسالة يجب أن يحدد هدفها وكذا الغاية من الاتصال وتلائم اللغة مع مستوى الأفراد المستهدفين من الرسالة؛
 4. المستقبل للرسالة يجب أن يحسن الإصغاء والفهم الجيد ويتوجب عليه إتباع طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب الاتصال؛
 5. الرسالة تكون واضحة ومحددة المعاني سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو شفوية أو رمزية؛
 6. معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسالة لان هذا يؤثر سلباً وإيجاباً على فعالية الاتصال؛
 7. إبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرار والالتزام بالشفافية وحفظ الأسرار؛
 8. تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بإتقان والاعتماد على تقنيات حديثة؛
 9. قيام نظام الاتصال على أساس إستراتيجية ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
- ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي.

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها ولذلك تتضح أهمية الاتصال في:

¹ - حضيري كاظم محمود، "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص 43، 44.

1. تستطيع الإدارة من خلال الاتصال توصيل المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ويتمكن الرؤساء من إصدار البيانات والإرشادات والتعليمات اللازمة، ومن جهة أخرى يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر؛¹

2. ارتفاع مستوى التغيير في المؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه وهذا الذي لا يتم إلا عن طريق الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب وهذا ما يفسح المجال أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية؛²

وتظهر أهمية الاتصال داخل المؤسسات في أنه كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أي مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ، وبالتالي فهي تتطلب التوصيل الجيد للبيانات وهذا لا يأتي إلا بالاتصال الفعال المرن.³

المطلب الثالث: عناصر وأبعاد الاتصال الداخلي.

أولاً: عناصر الاتصال الداخلي:

للاتصال عناصر خمسة متداخلة ومتكاملة ولا يتم الاتصال إلا بوجود هذه العناصر، حيث أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر في الآخر ويتأثر به، وفيما يلي سنحاول شرح هذه العناصر.

1. المرسل: وهو المقصود بالسؤال من؟ وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال فكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها، وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وذلك بخبرته وخلفيته عن المعلومات المشابهة أو المكملة، كما أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتمامه كما أنها تتأثر بتوقعاته وطموحاته فيما ينعكس على كيفية معالجة تلك الأفكار التي تحملها الرسالة.⁴

2. الرسالة: هي المعنى أو الفكرة التي ينقلها المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، قد تكون هذه المعاني مقصودة من طرف المرسل أو غير مقصودة، وتتوقف فاعلية

1- محمد منير حجاب، "نظريات الاتصال"، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2010، ص 184.

2- أحمد ماهر، "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 342.

3- محمود حسن إسماعيل، "مبادئ علم الاتصال"، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 18

4- محمد ديس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة"، ط1، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2011، ص 25، 26.

الاتصال على الفهم المشترك للموضوع والدقة التي يقدم بها، وقد تكون الرسالة على شكل كلمات ملفوظة

أو مكتوبة، أو مصورة أو غير ذلك حيث تفكك الرسالة وتحلل ثم تحول إلى رموز من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى البساطة أو التعقيد.¹

3. المرسل إليه (المستقبل): هو المتلقي فهو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وينظم المعلومات ويعطي لها معاني ودلالات في إطار العمليات الفعلية التي سيقوم بها خلال عملية الاتصال.²

4. الوسيلة: هي القناة التي تحمل الرسالة والتي تم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه تختلف من حيث خصائصها وإمكاناتها، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا في المرسل إليه.³

5. التغذية الراجعة (رجع الصدى): ويقصد به التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة فهي تبين مدى التأثير الذي أحدثته الرسالة في المستقبل باعتبارها عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى. ويتميز ورجع الصدى بناحيتين إحداهما ايجابية والأخرى سلبية.⁴

أ- رجع الصدى الإيجابي: وهو الذي يحيط المرسلعلما بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة قد تحقق.

ب- رجع الصدى السلبي: وهو الذي يحيط المرسل علما بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة لم يتحقق.

ثانيا: أبعاد الاتصال الداخلي.

يمكن النظر إلى الاتصالات الداخلية للمؤسسة من حيث أبعادها الرئيسية كالاتصالات الرسمية وأخرى غير رسمية.

1. الاتصالات الرسمية (الإعلام): هي عملية الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي والتي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها وتعتمد على

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعية، 2005، ص 252.

² - عشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، الجزائر، دار الخلدونية، 2012، ص 27، 28.

³ - المرجع نفسه، ص 61.

⁴ - شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة، 2009، ص 11.

المذكرات والتقارير التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل ونجد فيه:¹

أ- الاتصال النازل (الهابط): يتم هذا الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين فيكون المرسل (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي) في حين يكون المستقبل (المرؤوس، رئيس القسم).

ب- الاتصال الصاعد: يمثل هذا النوع من الاتصالات التي ينقلها العاملون في المستويات العليا إلى المستويات الدنيا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرار والتوجهات المناسبة

ج- الاتصال الأفقي: هي الاتصالات الحاسية التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة.

2- الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي تتم خارج خطوط الاتصال الرسمي لذلك يتصل الموظفون مع بعضهم بعض بحكم علاقتهم وصلتهم الشخصية، ويعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على عدة دعائم كاللقاءات العفوية والأماكن المشجعة على الاتصال.²

المطلب الرابع: مراحل وأساليب الاتصال الداخلي.

أولاً: مراحل الاتصال الداخلي.

لا يتم الاتصال إلا بوجود مراحل يكون من خلالها الاتصال فعالاً وإيجابياً وذلك من خلال المراحل التالية:³

1. مرحلة الإدراك: الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة وأيرسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسياً عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب، لتنتقل بعدها مرحلة الاستجابة والتنفيذ.

2. مرحلة التقويم: يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخري للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض إذا كان موجوداً.

3. مرحلة التنفيذ: يقوم المتلقي بتنفيذي مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسلين ليتأكد من صحة ما يقوم به.

¹ - عبد الناصر أحمد حداد، "لبنان هاتف الشامي"، "أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار البازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 123.

² - ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 07.

احمد ماهر، مرجع السابق، ص 178.³

4. مرحلة التقييم: تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات التي حالت دون تنفيذها، أي المسؤول داخل المؤسسة أو أي عامل يجب أن يدرك أهمية هذه المراحل بداية من إدراك الرسالة ثم تقييمها وتطبيقها عن طريق التنسيق ثم تقييم الرسالة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة.

ثانياً: أساليب الاتصال الداخلي.

هناك أكثر من أسلوب يمكن استخدامه لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الأساليب عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الأساليب الثلاثة التالية¹:

1. الأسلوب الكتابي: تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما يمكن أن يقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية.

2. الأسلوب الشفهي: وهذه عادة يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهاً لوجه أو من خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادلاً سريعاً للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، ولكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت، كما يعتقد بأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى نتيجة.

3. الأسلوب غير اللفظي: ويكون عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة، وكثيراً ما تتبع وسائل الاتصال غير الكلامية وسائل الاتصال الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد.

¹عبد الرزاق حسين، "مهارات الاتصال اللغوي"، مكتبة العبيكان للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 55-58

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

تتعامل المنظمات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تبتسم بالديناميكية وسرعه التغير ومن الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والعمل على تبني منهج إدارة التغيير لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتكيف مع التهديدات والمخاطر المحافظة على موقفها التنافسي وتطويره.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمراً لا مفر منه، فهو أشبه بحاجه الإنسان للماء والهواء حيث تستمر الحياة في عالم تلوح فيه التحديات والتقلبات مما يتطلب وجود إدارة متخصصة للتغيير داخل المنظمة وهذا ما سيتم توضيحه في ما يلي:

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي (Organizational change):

يعرف التغيير التنظيمي على أنه تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتساعد على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة.¹

هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث التطوير أو التحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياساتها أو إستراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم.²

يعرف بأنه " ميزة مهمة بالنسبة للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح على البيئة إذ يجب أن تغير سياستها واجراءاتها وحتى أعضائها في بعض الاحيان، للبقاء والاستمرار.³

ومما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.⁴

¹ - إحسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الحفاجي، "التغيير التنظيمي (منظور الأداء المتوازن)"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 82.

² - معتز سيد عبد الله، "إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والتطبيقية)"، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2014، ص 23.

³ Bernard turgeon et dominiquelamaute , la management (dimension pratique), cheneliereeducation, 2 éducation, canada,2006,p24.

⁴ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط 01، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 352.

ثانيا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

هي الآلية أو الدافع الذي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي (التغيير المحمود ذو الفوائد العديدة للمنظمات والأفراد) وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي (وهو التغيير إلى الأسوء)، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير وذلك لخدمة الأهداف المنشودة.¹

هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمات محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف في الصعبة.²

إدارة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع المعين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد.³

كذلك تعرف ادارة التغيير على أنها " استراتيجية التغيير المخطط والمنهجي ، الذي يتحقق بالتأثير على الهيكل التنظيمي ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد في ضل أكبر مشاركة من العمال ".⁴

ومما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها: "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف وتقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال".⁵

¹ - خضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات)"، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص30.

² - سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

³ - علي الحمادي، "التغيير الذكي"، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2011، ص 23.

⁴ Christina knner, grinverlage, notderstedt, change managment, germany, 2006, p 05.

ابوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، تسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص44

المطلب الثاني: خصائص وأهداف التغيير التنظيمي

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها نذكر منها:

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي:

1. الإستهدافية: التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
2. الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم ذلك ضمن مواردها وإمكاناتها.
3. التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
4. الفاعلية: أي أن إدارة التغيير يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً ويكون مدى مساهمها واضحاً في تحقيق هذه الأهداف.¹
5. المشاركة: لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وتضمن استمراريتها، فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قوى التغيير والقوى المتأثرة به.
6. الشرعية القانونية: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
7. الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها واستعين لإصلاح كل ما يطرأ عليها من اختلالات.²
8. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط لكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.³

¹ - أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 24.

² - عبد الله آل منصور، سامي عمر عانسي، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعه الباحة، 2015، ص 7.

³ - سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 89.

ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي:

شكل (1-1): خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعطيات السابقة.

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهداف محددة ومخططة يمكن توضيحها فيما يلي:

1. تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم؛
2. توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن حلول جديدة لمواجهتها؛
3. إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف مستويات التنظيم؛
4. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجه الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها؛¹

¹ - بوظفة صورية، "إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010، ص 12.

5. إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة؛
6. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة؛
7. تطوير إجراءات العمل اللازمة في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها¹؛
8. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة؛
9. مساعدة الإدارة على تحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطرد والمتراكمة؛
10. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
11. زيادة دافع الأفراد للعمل، وذلك باستخدام نظام حوافز فعال؛
12. القضاء على الصراعات التي تحدث في المنظمة؛
13. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.²

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير واستراتيجياتها.

أولاً: مراحل إدارة التغيير

تتمثل مراحل ادارة التغيير فيما يلي:³

1. تشخيص مشكلات المنظمة: في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة وتتلق هذه المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الأفراد... وغيرها، يجعلي المنظمة في هذه المرحلة أن تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.
2. تحديد الحاجة إلى التغيير: في هذه المرحلة يجب على المدراء إدراك الحاجة إلى التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقاً مثل: وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية أو تقديم

¹ - ماهر عدنان إبراهيم، "دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة (المصرف التجاري السوري)"، مجلة جامعة البحث الافتراضية السورية، مجلد 39، العدد 9، سوريا، 2017، ص 115.

² - السعيد مبروك إبراهيم، "دراسات في إدارة المؤسسات (إدارة التغيير)"، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2018، ص 71.

³ - فاطمة الزهراء مهدي، محاضرات ادارة التغيير، السنة أولى ماستر، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوغريج، الجزائر، 2019

المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق أو وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب كما يجب ضمن هذه المرحلة التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

3. **تخطيط جهود التغيير:** يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.

يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية:

أ- أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة.

ب- أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.

ج- أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً.

د- أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

ويتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة:

أ- ما هي أهداف المنظمة؟

ب- ما هي فرصة التطوير المتاحة؟

ج- ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟

وخلال هذه المرحلة يتم اختيار إستراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير إضافة إلى اختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

4. **تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها:** خلال هذه المرحلة يتم تنظيم الموارد المادية والبشرية

والتكنولوجية المتاحة وتحديد بداية ونهاية التغيير ومدته إضافة إلى تحديد طبيعة مقاومة التغيير وتحديد

استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

5. **تنفيذ ومتابعة خطة التغيير:** تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من

الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم

والإجراءات الأفراد واتجاهاتهم والتكنولوجيا، وتتم متابعة تنفيذ إستراتيجية التغيير والتأكد من مدى

تحقق الأهداف الموضوعية للتغيير أما فيما يخص متابعة مدى فعالية تنفيذ إستراتيجية التغيير فتكون

حسب الجدول الزمني المحدد.

الشكل (1-2): مراحل إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات السابقة.

ثانيا: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تحدث الباحثون عن عدة استراتيجيات أثبتت فعاليتها وكفاءتها في تغيير وتطوير المنظمات، وهناك أربع استراتيجيات رئيسية تعتبر من أهم ما ذكر في هذا الباب وهي كالتالي¹:

1- **فرق العمل**: أثبتت الدراسات ضرورة تبني فرق العمل لنجاح المنظمات واعتماد النظام فرق العمل يمكن المنظمة من استخدام القدرات الكامنة لدى العاملين وتساعدهم على تقبل التغيير ودعمه.

2- **الإدارة بالأهداف**: وهي منهجية عصرية قدمها العالم " بيتر دراكر"، ويقوم هذا الأسلوب على أهمية صياغة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح ومحدد بحيث تعمل جميع الوحدات الإدارية كخلفية نحل تحقيقي ما تم الاتفاق عليه والالتزام به.

3- **إدارة الجودة الشاملة**: وتقوم هذه الإستراتيجية على توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج ومشاركة كل فرد في المنظمة في عملية تحسين الجودة بحيث يتم التركيز على تحقيق رضا المستفيدين والعاملين والمسؤولين بمشاركة الأطراف الخارجية في جهود الجودة الشاملة.

4- **إعادة الهندسة الإدارية**: تسعى هذه الإستراتيجية لإيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق المنظمة، ويعرفها "هامر وشامبي" بأنها: إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفه جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء اللازمة الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

¹- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 64.

المطلب الرابع: نماذج التغيير التنظيمي

أولاً: نموذج كورت لوين (Kurt Lewin).

لقد طور كيرت لوين نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات، فقد ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية:

1. إذابة الجليد (Unfreezing): وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيام

والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية نتيجة تدني المستوى الأداء، والاعتراف بوجود مشكله. ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد الموقف مايلي:

أ- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك لإظهار أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه؛

ب- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب؛

ج- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومه التغيير.

2. التغيير (Changing): في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات

عمل جديدة بحيث يتوفر لدى أفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة ه أساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، المساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين، وفي هذه المرحلة أيضاً يحذر لوين من الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأنه سوف يترتب عليه ظهور مقاومه تجاهه، الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.

3. إعادة التجميد (Refreezing): لا يكفي القيام بالتغييرات، بل من المهم جدا الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير انظمه حوافز لها، كما أن من المهم أي إنشاء انظمه تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

الشكل (1-3): نموذج كورت لوين (Kurt Lewin)



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص32.

ثانيا: نموذج إيفانستش (Ivancevich) وزملائه:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطارا لعملية التغيير واعتمادا على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلا، ومن هؤلاء الباحثين إيفانستش وزملائه، وقد اعتبروا أن إدراج تغيير عمليه منظمه تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي.

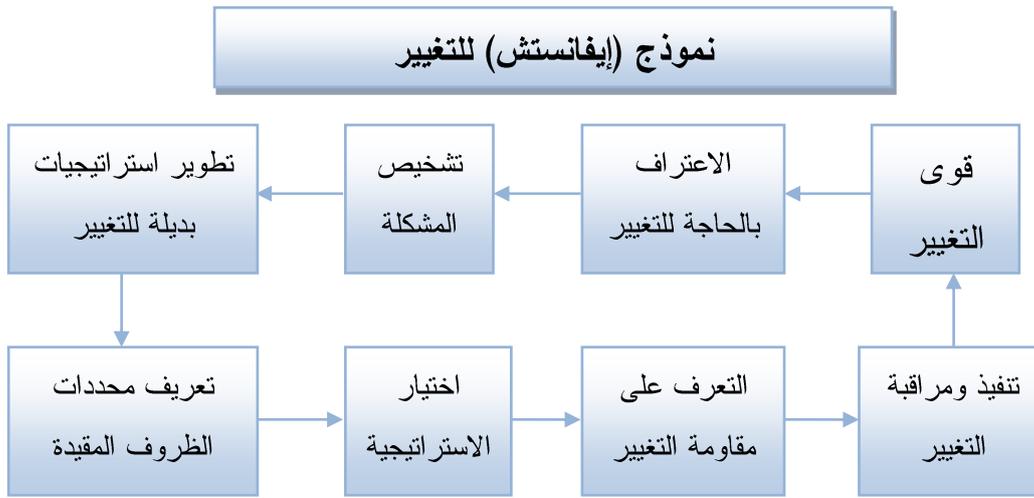
1. قوى التغيير: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.

2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3. **تشخيص المشكلة:** فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة لاتخاذ الإجراءات اللاحقة ومن أهداف التشخيص الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما هي المشكلة؟ ويتم تمييزها عن الأعراض المصاحبة للمشكلة.
- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟
- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟
- ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هي اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال إجراء مسح استطلاع اتجاه العاملين، ويمكن الاستعانة بوسيط التغيير مساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.
4. **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجية التغيير هي الأكثر واحتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات.
5. **تعريف محددات (الظروف المقيدة):** يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمرا ضروريا لنجاح التغيير، أيضا يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التنظيم المقترح، كذلك الثقافة السائدة في المنظمة.
6. **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك أن مقاومه التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفه أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويرها.
7. **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين هما التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفه متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياه المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفه مقدار التغيير الذي يجب أن يتم ويتوقف نطاق التغيير على إستراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى آخر.

أما فيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات تغذي إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج (إيفانستش).

الشكل (1-4): نموذج (إيفانستش) للتغيير



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص34.

أ- معرفة مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال وكذلك قد يكون مصدر التغيير الثقافة والمناخ التنظيمي.

ب- تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

ج- تشخيص مشكلات المنظمة: قد تتعلق المشاكل بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

د- التغلب على مقاومة التغيير: يجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، فقد يكون السبب الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، أو سوء فهم آثار التغيير، وبعد التعرف على تلك الأسباب يجب العمل على إيجاد الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن التغلب على مقاومة التغيير.

ه- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

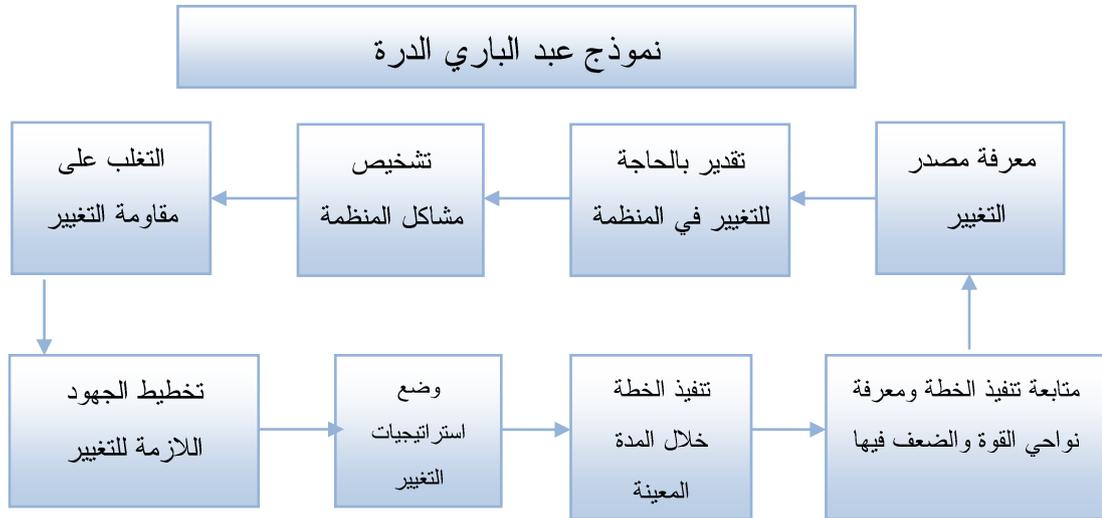
و- وضع استراتيجيات التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها وهي الهيكل التنظيمي (تغيير السلطات والصلاحيات، تغيير في الاتصال، إعادة تصميم الوظائف)، التكنولوجيا (تعديل أساليب إنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف أفراد جدد).

ز- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

ح- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.¹

الشكل التالي يوضح خطوات نموذج عبد الباري الدرّة:

شكل (1-5): نموذج عبد الباري الدرّة



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص36.

¹ عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص30.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي.

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة خبيزي سامية (2020)، "مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية - دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته في تيسميسيلت" (مقال): من الصعب جدا تصور وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال الداخلي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين إضافة إلى الاتصال الخارجي الذي يعد حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها يساعدها على إيصال معلومات واضحة ودقيقة عما يجري داخلها وطبيعة منتجاتها وخدماتها مما يؤدي إلى كسب ثقة الجماهير الخارجية وتشكيل صورة ايجابية في أذهانهم، والمؤسسات الشبابية كغيرها من المؤسسات لديها مجموعة من المهام تسعى لتصل إلى تحقيق أهدافها المنشودة، وهي في ذلك تتخذ نمطا إتصاليا معينا، وتعتمد على وسائل اتصالية متنوعة وعلى هذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مكانة الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي في هذه المؤسسات.

ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ما يلي:

أ- الاتصال الخارجي في المؤسسات الشبابية هو إستراتيجية مخطط لها؛

ب- اعتبر الباحثان الاتصال الخارجي ضرورة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، فهو يعد همزة وصل بينها وبين جمهورها الخارجي؛

ج- الاتصال الداخلي نشاط منظم يقوم على تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الموجودة في المؤسسة وكذا بين الديوان وملحقاته؛

د- يطغى الاتصال الصاعد في المؤسسات الشبابية، حيث أن الموظفين في هذه المؤسسات لا يجدون صعوبات في الاتصال مع مرؤوسيه.

ه- دراسة قادري محمد (2010)، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المتزلي تافنة بمغنية" (مقال):

و- حيث كان محور الإشكالية دراسة فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا، واعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في سير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن سيرها؟

ز- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ح- عدم وجود خلية أو مديرية الاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة.

ط- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة .

ي-الاتصال النازل هو الذي يطغى من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.

ك-المسؤولون لا يعطون أهمية للاتصال وهو غير فعال بين الأفراد ونقص في الثقة اتجاه الإدارة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Lin juan Rita Men (2014)، "الاتصال الداخلي الإستراتيجي القيادة

التحويلية وقنوات الاتصال ورضا الموظفين" (مقال):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر القيادة على العلاقات العامة الداخلية من خلال بناء الصلة بين القيادة التحويلية واستخدام قنوات الاتصال، والتواصل المتناسق ورضا الموظفين علاوة على ذلك فإنه يبحث في فعالية قنوات الاتصال الداخلية المختلفة، من خلال دراسة استقصائية على شبكة الانترنت شملت 400 موظف يعملون في الشركات المتوسطة والكبيرة في الولايات المتحدة، أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الاتصالات الداخلية المتناسقة للمؤسسة ورضا الموظفين في العلاقات.

2- دراسة بعنوان Elena Rodica Operan (2015) بعنوان "إدارة وظيفة الاتصالات الداخلية في المؤسسة" (مقال).

هدفت هذه الدراسة إلى أن حقيقة الاتصالات الداخلية أو التواصل مع الموظفين هو جزء مهم جدا من المؤسسة. الغرض الرئيسي من هذا البحث هو توضيح الدور الرئيسي لهذا التواصل وما يلعبه في بيئة العمل، أنه أصبح عنصرا أساسيا في وسط أي منظمة وأن التواصل الداخلي في العصر الحديث يجب أن يكون قادرا على تحويل إستراتيجية الأعمال إلى مفهوم يثير اهتمام جميع الموظفين. من وجهة نظرنا، يجب إنشاء قسم الاتصالات الداخلية، الإستنتاج الرئيسي لهذه المادة هو أن الإدارة المسؤولة بشكل رئيسي عن تدفق المعلومات داخل المنظمة هو قسم الموارد البشرية. ففي المستقبل القريب، لم تأخذ أي منظمة في الاعتبار إمكانية إنشاء قسم الاتصال الداخلي أو التواصل الداخلي كوظيفة.

مطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

أولا: الدراسات العربية:

1- دراسة سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري لـ "هديل منصور" (2014)، "واقع إدارة التغيير ومؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئات التعليمية فيها -دراسة ميدانية على جامعة دمشق" (مقال).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء اللجنة التعليمية فيها، والتعرف على الفروقات من درجة وإجابات الأفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير تبعا لمتغيرات البحث (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي واستخدمت استبيان المكون من خمسة مجالات (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، المتطلبات المالية والفنية)، مكونات عينة البحث من (231) فردا من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس.

ب- وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية.

ج- وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11-20) سنة.

2- دراسة يوسف صالح أحمد العتري (2013)، "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت" (مذكرة ماجستير).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات المساهمة العامة في دولة الكويت البالغ عددها (180) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (280) مديراً من أصل (360) مديراً ونائباً من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات (مدير عام ونائب مدير عام، أو مدير إدارة الموارد البشرية، ومدير البحث والتطوير).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالات إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

1- دراسة "Sikrin" (2006)، "The hard side of change management"

(الجاناب الشاق من إدارة التغيير) (مقال)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح وما يقابله من فشل) والعوامل السياسية المسببة لذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسح على مبادرات التغيير في (225) منظمة، بجانب المنهج الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل (6153) كتاباً ومقالة ودراسة كل منها يتناول الموضوع من زاوية مختلفة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- إتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير، والقلة منهم يتفوقون على كيفية القيام الفعال به.
- ب- معظم خبراء التغيير يستحمل عليهم حاجس القضايا (اليسيرة)، مثل ثقافة التغيير والدوافع للتغيير وأن التركيز على هذه القضايا وحدها لن يحقق التغيير المنشود.
- ت- هناك أربعة عوامل هامة يتوقف عليها نجاح أية مبادرة للتغيير هي المدة الزمنية لمعرفة ما إذا كان هذا البرنامج قصير الأجل أو طويل الأجل، ونزاهة أداء فريق العمل وقدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد بناء على مهارات ومزايا أعضاء الفريق بالنسبة إلى متطلبات المنظمة والالتزام بالتغيير سواء من جانب الإدارة العليا أو الموظفين الأكثر تأثراً بالتغيير والجهد المطلوب زيادة على العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من الموظفين.

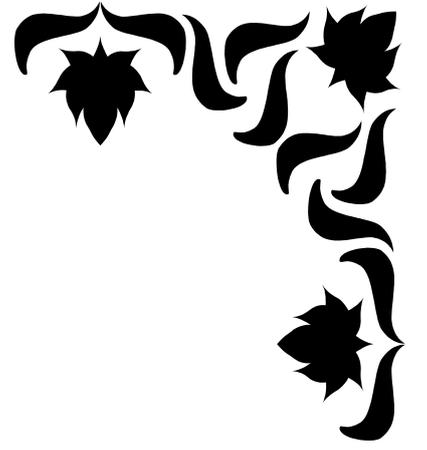
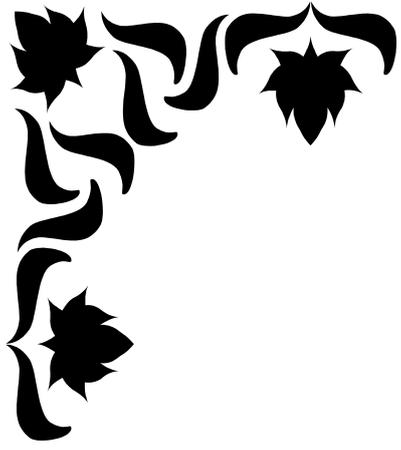
3- دراسة "Behnam" (2014)، "The key to change is MiddleManagement"

(القيادة الوسطى هي مفتاح نجاح التغيير التنظيمي) (مقال):

درس الباحث جهود التغيير والابتكار واسعة النطاق في (56) شركة تم اختيارها عشوائياً في صناعة التكنولوجيا الفائقة، تجارة التجزئة، المستحضرات الدوائية، الخدمات المصرفية والسيارات، التأمين، الطاقة، المنظمات غير الهادفة للربح، والرعاية الصحية، وقد أظهرت النتائج أن غالبية الجهود باءت بالفشل، وكانت السمة المميزة للنجاح نسبته (32%) إشراك مدراء من المستوى المتوسط ممن تقل مراتبهم بدرجة أو درجتين عن الرئيس التنفيذي، وفي هذه الحالات لم يقتصر عمل مسؤولي الإدارة الوسطى على إدارة التغيير التدريجي، بل قادوا هذا التغيير خلال تفعيل السلطة على مستوى أصحاب المناصب الأعلى والوسطى والأدنى في مؤسساتهم.

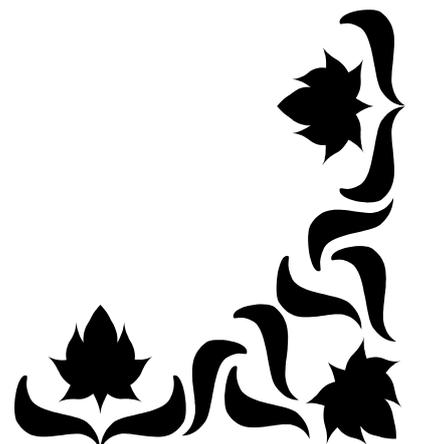
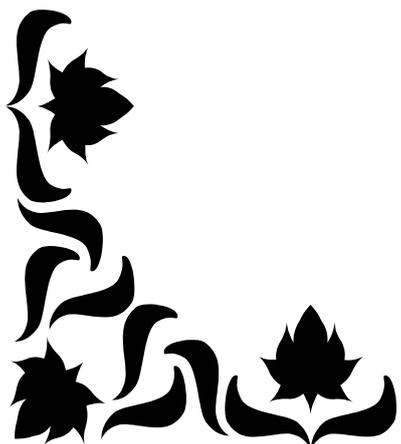
خلاصة الفصل:

يعتبر الاتصال الداخلي من العوامل الأساسية في إنجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإسهام بفعالية في تحقيق برامج وأهداف التغيير، كما يتوجب على مدير المؤسسة إعطاء الكلمة لجمهورها الداخلي بالدرجة الأولى، والاستماع له وإشراكه في العملية التغييرية، مما يسمح بتسهيل عملية التفاعل مع المعلومات واستيعابها وبالتالي تفادي المشاكل والصراعات ومقاومة التغيير التي قد تنجم عن ضعف الاتصال بين المدير والموظف، وانطلاقاً من هذا، فإن إقامة إستراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات الجمهور الداخلي بمختلف مستوياته المهنية ضرورة يفرضها المحيط الاقتصادي الجديد، إضافة إلى معايير وشروط المؤسسة المعاصرة والتي يتكامل فيها التسيير مع الاتصال.



الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة



تمهيد :

يعتبر الاتصال داخل المنظمات إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث التغيير والتجديد وتنفيذ أعمالها، ومما لا شك فيه إن عملية التغيير التنظيمي أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل في إطارها وأن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على اقتناع الأفراد المعنيين بالتغيير ودفعهم لقبوله.

وهما يتجلى دور إ التغيير التنظيمي من خلال ضمان اتصالات الداخلية الفعالة مما تبرز أسباب التغيير ونتائجه بما يضمن تقبل الأفراد لهم وإقناعهم به، وبالتالي نحاول من خلال هذا الفصل استعراض النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الجزائر واحدة من بين الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، لذا سنحاول التحدث عن المؤسسة ابتداء من نشأتها وتقديمها مروراً بهيكلها وتوزيع المسؤوليات وصولاً إلى مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

نظراً لما تلعبه المؤسسة العمومية في الاقتصاد والدخل الوطني وسعيها للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، سعت الجزائر إلى تطوير هذه المؤسسات وإعطائها أولوية من أجل دفع حركة التنمية وتعتبر اتصالات الجزائر من أهم هذه المؤسسات.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

اتصالات الجزائر شركة نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، (حيث تحصلت على الشكل القانوني) تأسست وفق قانون 2000 / 03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، برأس مال اجتماعي مقدر ب 61275180000 دج والمسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري بتاريخ 11 مايو 2002، تحت رقم 001808302، فهي شركة عمومية ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% فهي متعامل التاريخي في سوق الشبكة وخدمات الاتصال.¹

¹ تاريخ الاطلاع 02 / 09 / 20 الساعة 20:12 www.algeriatelecom.dz

الشكل (1-2): بطاقة تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

المنظومة الاقتصادية		إتصالات الجزائر Algérie Télécom	
هيئة البريد والمواصلات الجزائرية	الشركة الأم		
موبيليس جواب	الشركات التابعة		
اتصالات الجزائر الفضائية	التشاطر	معلومات عامة	
الإتصالات		الشعار	إتصالات الجزائر، الاختيار الأفضل.
صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية [لغات أخرى]	الصناعة	التأسيس	2003
خدمات الهاتف الثابت النقل الأنترنت	المنتجات	النوع	شركة عمومية
الجزائر	مناطق الخدمة	الشكل القاتوتي	شركة مساهمة
		المقر الرئيسي	الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة، المحمدية، الجزائر العاصمة الجزائر
		موقع الويب	www.algeriatelecom.d Z
أهم الشخصيات		المنظومة الاقتصادية	
الدولة الجزائرية	المالك	هيئة البريد والمواصلات الجزائرية	الشركة الأم
وزارة البريد	المؤسس	موبيليس جواب	الشركات التابعة
الإيرادات والعائدات		اتصالات الجزائر الفضائية	التشاطر
		الإتصالات	
220 مليار دينار جزائري (2019)	الأصول	صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية [لغات أخرى]	الصناعة
		خدمات الهاتف الثابت	المنتجات

المصدر: <https://www.wikipedia>، تاريخ الاطلاع 27/09/20 الساعة 16:16.

ثانيا: نشأة المؤسسة

مرت المؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص كالآتي:¹

1- من 1962 إلى 1974: تعتبر بمثابة الانطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار سميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص الخبرة وتأهيل الكادر الجزائري، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فعالية الأداء وانخفاض المردودية، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة .

2- من 1975 إلى 1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 89/75 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30 ويشغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة الاحتكار خدمة البريد والمواصلات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والمواصلات في تنفيذ مهامها الموكلة لها .

3- من 1991 إلى 1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغيرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع الأوضاع الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع حيث تم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا للمرسوم 92/129 المؤرخ في 28 مارس 1992 .

4- ما بعد 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة واستعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات، وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 2002/03 المؤرخ في

¹ المرجع نفسه،

2002/08/05 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها في السابق المعمول به عالميا كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث يصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي .

الشكل (2-2): شعار مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: <https://www.marefa.org>، تاريخ الاطلاع 27 /09/ 20 الساعة 11:30.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي الهرمي بحيث قامت بتقسيم المؤسسة إلى مستويات رئيسية:¹

1- تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي وهي تقع بالديار الخمس بالمحمدية بالجزائر العاصمة، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام ويخوله بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة وتحتوي مباشرة بعد الإدارة العامة، مديريات المشاريع والمديريات المساعدة والمديريات الإقليمية .

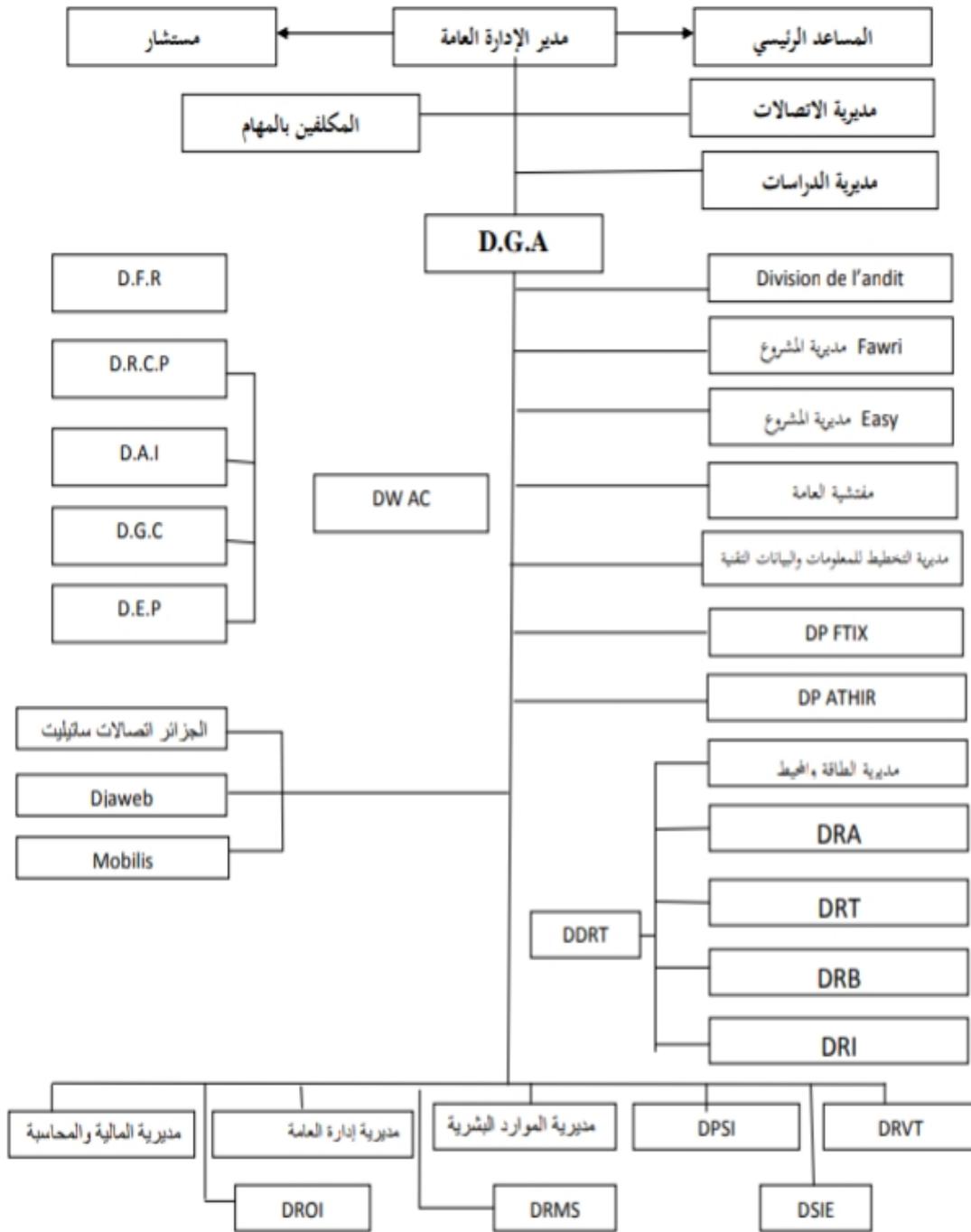
2- أما المفوضة الإقليمية وهي ثاني مرتبة بعد المديرية العامة، حيث تشرف كل مفوضية على أكثر من ولاية نستطيع القول أنها تتمتع بسلطات إشراف وتسيير واسعة على الوحدات العملية والمراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية ، كما تحتوي على مديريات فرعية تشرف على معظم العمليات والأنشطة في مجال اختصاصها مثل المديرية الفرعية المحاسبة والمديرية الفرعية للمستخدمين، والمديرية الفرعية للوسائل وأخرى خاصة بالاتصالات، كما يجب الإشارة أن هذه السلطات والمهام تحاول المؤسسة اليوم

3- تفويضها للوحدات العملية الولائية، حيث تصبح كل وحدة لها إشراف مباشر لمهامها.

4- الوحدة العملية وهي ثالث وحدة تنظيمية بحيث تقوم بجملة من المهام وتقوم بالتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها في كل أرجاء الوطن، وتسعى الدولة بالتوسيع لنطاق نشاطها من أجل تسييرها بشكل أمثل وكفؤ ولوحدها دون الرجوع إلى المديرية الإقليمية وهي تحتوي على جملة من المصالح وهي كالتالي: مصلحة التسويق، مصلحة الزبائن، مصلحة المستخدمين، مصلحة شبكة المشتركين، مصلحة الشبكة القاعدية .

¹ شبيخي مختار، مدى فعالية الاتصال التسويقي في مؤسسة اقتصادية ، تدرج ضمن متطلبات شهادة نيل دكتوراه ، تسويق دولي التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلعايد، 2012، ص 108-109 .

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المصدر: شياخي مختارية، مدى فعالية الاتصال التسويقي في مؤسسة اقتصادية، تدرج ضمن متطلبات شهادة نيل دكتوراه، تسويق دولي

التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلعايد، 2012. ص 110.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

استطاعت هذه المؤسسة من خلال جملة من المهام والأهداف التي سطرها لتحقيق البقاء والاستمرارية وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

أولاً: مهام المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر

تقوم المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر بمجموعة من المهام نوجزها فيما يلي¹:

- 1- تسويق خدمات الاتصالات من خلال خدمتي الهاتف الثابت والإنترنت ؛
- 2- توصيل خدماتها إلى الزبائن العاديين أو المؤسسات الخاصة أو العمومية؛
- 3- فك العزلة على المناطق النائية ؛
- 4- المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب عملاء جدد؛
- 5- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات .

ثانياً: أهداف المؤسسة

تهدف المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:²

- 1- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد من المستخدمين؛
- 2- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية؛
- 3- تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية؛

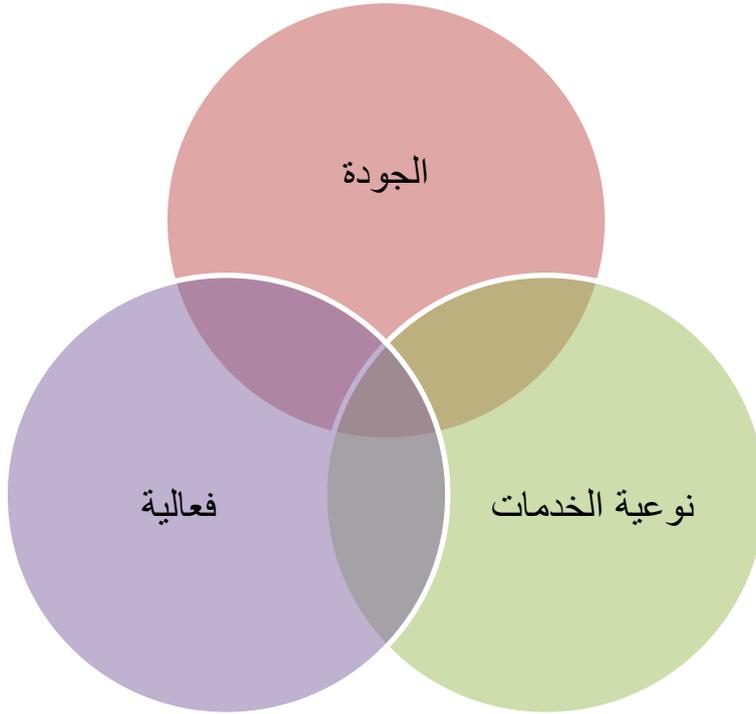
¹ بوهدي جيلالي، تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك، تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014، ص65 .

² حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 11 الجزائر 2012، ص 07.

4- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وخاصة في المناطق الريفية؛

5- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر. و بالتالي يكمن القول أن هناك ثلاثة أهداف رئيسية تعتمد عليها شركة اتصالات الجزائر والتي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل (2-4): أهداف شركة اتصالات الجزائر



المصدر: www.algeriatelecom.dz تاريخ الاطلاع 27/09/20 الساعة 16:16.

المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي باتصالات الجزائر

تعتبر الاتصالات الداخلية ضمن مفهوم التغيير التنظيمي المعقد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد حيث تعد هناثروة الاتصالات و المعلومات من أسباب التي تؤكد أهمية التغيير في المنظمات وخاصة العمومية منها و بالتالي من البديهي إن تتأثر بالتغيرات التي تحدث واستيعابها و بالتالي تفادي المشاكل و الصراعات.

المطلب الأول: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في الاتصال فيها بين المصالح على مستويات و عدة وسائل التي تجعل الاتصال مرن و فعال .

أولاً: مستويات الاتصال الداخلي

1- الاتصال الداخلي داخل المؤسسة: ويكون الاتصال هنا بين الرؤساء و الموظفين فالمدير عند اتصاله في المؤسسة مع العاملين فانه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم أو عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم تبادل الأفكار والآراء وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط، أي بأسلوب مباشر و شفهي أي أن المدير يتحدث إلى العمال مباشرة وجها لوجه كما انه يوجد هناك نوع من الاتصال الذي يحدث بين المصالح الموجودة في المؤسسة وهو ما يسمى بالاتصالات الأفقية بين المصالح، بحيث يقومون بالتشاور في بعض المواضيع من خلال القيام بالاجتماعات لتقديم اقتراحات التي يرونها مناسبة والتي يمكنهم طرحها على مدير المؤسسة للنظر فيها، فالاتصالات عندما تكون جيدة و تتم بطريقة تتلاءم مع نشاط المؤسسة فإنها تسهل على المدير المؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح وأهداف المؤسسة لأنه كلما كان الاتصال فعال فانه يقود المؤسسة نحو التطور و النجاح¹.

¹ أحمد ميلي سمية و آخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي، مجلة الأفاق علوم الإدارة الاقتصاد، العدد3، الجزائر، 2018، ص292.

2- الاتصال الداخلي خارج المؤسسة (خارج المديرية): ويتم ذلك عن طريق العمل بين الوكالات التجارية و مراكز الصيانة الموجودة عبر الدوائر، تعمل فيما بينها بواسطة شبكة إعلام عن طريق برامج خاص بالمؤسسة وذلك عن طريق المديرية الجهوية و المديرية العامة¹.

ثانيا: الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة اتصالات الجزائر

لكي يتم الاتصال داخل المؤسسة لابد من وجود وسائل تساعد على ذلك من بينها نذكر منها²:

- 1- الانترنت: هي شبكة داخلية تخص الوكالة التجارية اتصالات الجزائر تحتوي على معلومات
- 2-الهاتف: وهو وسيلة سمعية سريعة وفعالة لنقل المعلومات وتبادل الأفكار، حيث تعد الوسيلة الأكثر استعمالا في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 3- الفاكس: تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هذه الوسيلة لنقل معلوماتها من داخل المؤسسة إلى خارجها
- 4- الرسائل الموجهة إلى العمال: يتصل المدير أحيانا بالمصالح عن طرق الرسائل و يتفرغ مضمون الرسائل حسب الظروف فنجدها معلومات خاصة بكيفية سير المؤسسة و نجد أحيانا التهاني الموجهة إلى العمال المجتهدين
- 5- المذكرة: وهي عبارة عن حوصلة أو مضمون الاجتماع الذي عقده مدير المؤسسة لتقديم القرارات و المعلومات والأوامر للموظفين وتأخذ عدة أشكال مذكرة بحث، مذكرة عرض موضوع.

المطلب الثاني: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

إن خطة التغيير في هذا القطاع الخدماتي والاقتصادي الكبير، لم لتتحقق في غضون أيام أو أشهر بل امتدت لثلاثة سنوات. فقد كانت الانطلاقة الفعلية لعمل شركتي "اتصالات الجزائر و بريد الجزائر" في جانفي 2003 سبقه في أفريل 2002 تجهيز شركة اتصالات الجزائر بمختلف الأجهزة المسيرة المكرسة

2محمد الأمين مشرور وآخرون، دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة مجاميع المعرفة، العدد2، الجزائر، 2019، ص.79
3 آيت حمي كهيبة، دور الاتصال و فعاليته في تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2012، ص.67.

للانفصال الفعلي عن قطاع البريد، وفي 11 ماي 2002 تم تسجيل الشركة بأها شركة ذات أسهم لفترة 99 سنة.

أما بالنسبة للرأس مال الاجتماعي للشركة والذي كان يقدر بـ: 100.000.000 دج، موزعة على 20.000 سهم، ليصبح بحلول 2005 يقدر بـ 50.000.000.000 دج، موزع على 10.000.000 سهم كلها مملوكة من طرف الدولة الجزائرية.

وفيما يخص المكون البشري للشركة فقد عرف عدة تغيرات كمية ونوعية خلال سنتي 2002 و 2004 ارتفع عدد العاملين في الشركة من 18.467 إلى 21.199 عامل، أي بزيادة 15% من ناحية أخرى تتميز اليد العاملة للشركة بأغلبية عمال التنفيذ بنسبة 67% من مجموع العمال، تتبعهم فئة الإطارات والإطارات العليا بنسبة 24%، وأخيرا فئة التحكم بنسبة 9%.¹ ويمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول (2-1): توزيع اليد العاملة في شركة اتصالات الجزائر حسب النسبة

النسبة	اليد العاملة
67%	عمال التنفيذ
24%	عمال الإطارات والإطارات العليا
9%	عمال التحكم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة

ومن أجل أن تحافظ اتصالات الجزائر على مكانتها في سوق الاتصالات الذي يشهد طلبا متزايدا بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية المحفزة قامت بإضافة بعض التغييرات نذكر مايلي²:

1- تغيير الهيكل والتسمية للمديرية العملياتية: يعتبر من أكبر المجالات التنظيمية تغييرا، حيث أنه بعد الانفصال بين البريد والاتصالات نتج عنه تغيير جذري في الهيكل، حيث تم حذف بعض المصالح التابعة للبريد ودمج مصالح أخرى بما يحقق المرونة للتنظيم القائم في مؤسسة اتصالات الجزائر وملائمته مع التغييرات الجديدة، أما عن المديرية العملياتية للاتصالات محل الدراسة فقد شهدت عدة تغييرات في

¹ زين الدين خرشي، " دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، 2009، ص 148.

² محمد أمين مشرور وآخرون، مرجع سابق، ص 80.

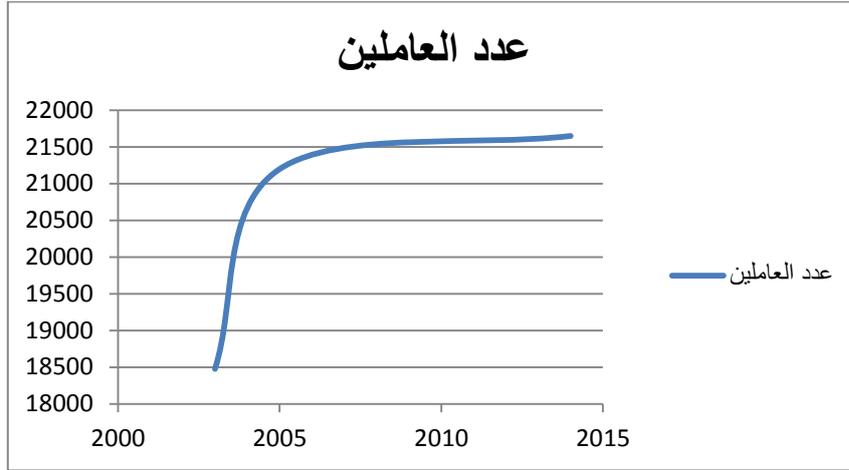
الهيكل التنظيمي في فترات مختلفة منذ 2003 إلى حد الآن حيث تم التغيير الاسم من المديرية العملية إلى المديرية العملياتية فهو ينطبق على جميع المديريات في كافة الولايات التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر ونظرا لبغية المؤسسة في التطور التقني ولتنافسية السوق، تحتم عليها تغيير هيكلها التنظيمي مرة أخرى مساهمة لمختلف التطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية وانبثاق هيكل تنظيم خاصة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة كالاستعانة بالحاسوب الآلي و إدخال نظم مصادق عليه من طرف القرار رقم 14 في 2014/02/09، والذي تامل عمل به إلى غاية الآن.

2- التغيير في التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة كالاستعانة بالحاسوب الآلي و إدخال نظم جديدة كنظام "GAIA" والذي يعتبر نظام معلوماتي متميز، وكذا على مستوى منتج المنظمة أي تكنولوجيا الهاتف الثابت اللاسلكية التي تسمح بتطوير الكثافة الهاتفية وكذا تحسين التغطية، الألياف البصرية ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، شبكة متعددة الخدمات ذات الشريط العرضي، الاتصالات عبر الساتيل.

3- تغيير نظم المعلومات: فرض التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، حيث كانت هذه التغييرات بغرض تطوير الكفاءات و الفعاليات التنظيمية.

4- التغيير في الموارد البشرية وثقافة المؤسسة: إن التغيير في ظروف المنظمة لم يقتصر فقط في الحاجة إلى التغيير هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد و الاستغناء عن بعض الأفراد، بحيث عرفت المؤسسة تغييرات في الكم ونوع الموارد البشرية، بحيث بدأت المؤسسة في سنة 2003 بتعداد بشري يقدر 18476 عامل، ثم ارتفع إلى 21199 عامل في بداية 2005 أي بنسبة 15% إلى أن وصل في 2014/07/31 إلى 21560 عامل، وإنما كان التغيير أيضا في ثقافة و سلوك الأفراد وتطوير مهاراتهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة وكذلك درجة التزامهم بثقافة المؤسسة.

الشكل (2-5): تطور عدد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة

كما يمكن تلخيص أهم هذه التغيرات في النقاط كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-2): أنواع التغيير على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر

أنواع التغيير التنظيمي	خصائصها
تغيير الملكية للمؤسسة الأم	- تحول الملكية العامة إلى ملكية خاصة. - صياغة الماهية القانونية و التنظيمية للمؤسسة.
تغيير الهيكل التنظيمي	- انفصال بين البريد والاتصالات. - حذف بعض المصالح و دمج بعضها.
التغيير في التكنولوجيا	- الاستعانة بنظم معلومات متميز. - استعمال تكنولوجيا الهاتف الثابت اللاسلكية. - تحسين التغطية، الألياف البصرية، شبكة متعددة الخدمات والاتصالات عبر الساتيل.
تغيير نظم العمل	- تبسيط و تطوير إجراءات و مسؤوليات العمل. - تقييم الأداء و نظم التحفيز.
التغيير في الموارد البشرية وثقافة المؤسسة	- اكتساب الفرد للقيم والأسس القائمة على الإصغاء والإصرار وترسيخها في ثقافة المؤسسة. - التوظيف حسب الأسس والمعايير الحديثة القائمة. - إثراء المسار المهني لمجموع الأفراد.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الاتصالات الداخلية مهمة لنجاح المؤسسة وتحقيق التفاهم والتعاون فيها وهذا ما اعتمدت عليه مؤسسة اتصالات الجزائر لنجاح التغيير فيها والذي بدوره جعلها تتبنى رؤية جديدة من أجل تحقيق الريادة والتميز في سوق تشتد فيه المنافسة.

المطلب الأول: مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي

إن الدور الذي نراه أساسيا للاتصالات خلال عملية التغيير هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير و الاقتناع به والعمل على إنجاحه، ويعتبرها البعض إن كل عمل يسعى إلى التقليل من المعارضة وتجاوز المقاومة وبالتالي يعتبرها البعض شرطا أساسيا لإنجاح التغيير من خلال ثلاثة مراحل¹:

أولاً: قبل عملية التغيير (إذابة الجليد): تتمثل مرحلة إذابة الجليد أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان لإعادة النظر في الوضع القائم التي آلت اليه المنظمة و أثره عليها فالدور الذي يمكن أو يوكل إلى المكلفين بالاتصال وهو دفع الافراد الى تبني مشروع التغيير وذلك من خلال بخلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم المؤسسة بتوضيح أسباب و نتائج التغيير المرغوب فيها.

فالاتصال الداخلي ومايتضمنه من تواصل و احتكاك وتفاعل مع المعنيين بالتغيير سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال اعلامهم بالتغيير و اقناعهم بضرورة انجاحه و هذا بعد اعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه وطرق تنفيذه ودراسة مقترحاتهم، إضافة الى تمكين الافراد العاملين من التغيير ستيح للإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التبو بصعوبات تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم.

ثانياً: أثناء عملية التغيير (التغيير): تتمثل مرحلة التغيير في الانتقال من مرحلة إلى أخرى جديدة يفترض أن تكون أفضل من الأولى لكن في نفس الوقت نجدها تتطلب طرفا جديدة لأداء الأعمال وسلوكيات مغايرة لما اعتاد عليه الافراد، فإذا كان مشروع التغيير المراد إحداثه هو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل

¹المرجع نفسه، ص 90.

المنظمة فإن هذا الوضع قد يتطلب الزيادة أو تقليص عدد الوحدات و المستويات الإدارية أو تعديل صلاحيات وسلطة بعض المسؤولين ووظائف ونشاطات بعض العمال التنفيذيين، فلا بد من توضيح هذا للمعنيين و إقناعهم بضرورة ذلك.

إن الدور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كفيات إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير و السعي لمرافقة ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير، فإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير.

ثالثاً: بعد عملية التغيير (إعادة الجليد): تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير و بداية ظهور نتائجه وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة الي فرضها الواقع الجديد الذي انتجه مشروع التغيير، فإذا كان هذا الأخير في مفهومه الواسع هو الانتقال من حالة إلى أخرى يفترض أن تكون أفضل من الأولى و أن عملية التغيير تهدف للوصول إلى حالة توازن جديدة مما يعطي للاتصالات الداخلية دوراً كبيراً لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف التي كانت سبباً في إحداثها من حيث تشجيعها وحث العاملين على اعتمادها و تبنيتها.

إن ما يمكن استنتاجه مما سبق أن استعمال الاتصالات الداخلية قبل عملية التغيير يساهم في خلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم المنظمة، كما يستعان بالاتصالات الداخلية بعد إحداث التغيير في السعي لتدعيم و تثبيت الوضع الجديد والسلوكيات التي كانت سبباً في نقل المنظمة من حالة اختلال إلى حالة توازن جديدة، وقد تبين لنا أن حسن الاستعمال للاتصالات بصفة عامة و الاتصالات الداخلية بصفة خاصة يجعلها أداة فعالة في جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأنه من خلالها يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية له من جهة، ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير بتمكينهم من معرفة مصيرهم ومصير المنظمة في حالة استمرار الأوضاع الحالية على ما هي عليه و بالتالي تحويلهم من مقاومين للتغيير إلى مساندين له بشرط تطوير وتحديث المعلومات اللازمة لفهم عملية التطوير في التغيير وفهم نتائجها، وهذا مطلوب في جميع مراحل عملية التغيير

المطلب الثاني: أفق المؤسسة من التغيير

تتلخص أفق مؤسسة اتصالات الجزائر في:

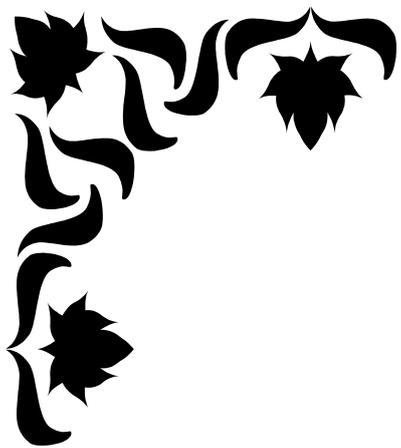
زيادة رقم أعمالها من أجل مضاعفته وبلوغ عتبة 2 مليار دولار بحلول عام 2024 وأن رقم الأعمال الذي بلغ 750 مليون دولار قبل 10 سنوات لم يتطور بما فيه الكفاية، حيث وصل إلى 997 مليون دولار فقط في 2019، وأن رقم الأعمال الحالي يفرض على المؤسسة مباشرة أشغال البحث والتطوير بالإضافة إلى تخفيض أسعار خدماتها وعروضها وإنشاء نظام إدارة الأداء، كما أن النسبة التي كان من المقرر تخصيصها للبحث والتطوير يتم استهلاكها لتغطية تكاليف الأجور. كما توظف اتصالات الجزائر 20.000 عامل وهي ملزمة بالتحكم بأعبائها الحالية، من بينها مجموع تكاليف الأجور التي تقارب 40 % من رقم أعمالها في حين أن المعايير العالمية المعمول بها في هذا المجال تقدر بـ 7 %، وتتطلع إلى الولوج إلى قطاعات أخرى من السوق عن طريق التكفل ببعض النشاطات كتلك المرتبطة بالتعاقد من الباطن المتعلق بالكيلومتر الأخير لشبكاتها.

ولتحقيق رؤية مؤسسة اتصالات الجزائر المذكورة سابقا قامت هذه الأخيرة بإحداث مجموعة من التغييرات ولا يتم نجاح هذه التغييرات إلا بوجود اتصال داخلي فعال في المؤسسة حيث أطلقت اتصالات الجزائر نشاطات في مجالات أخرى على غرار مرافقة الفاعلين الاقتصاديين المعنيين بتعزيز التجارة الالكترونية والدفع الإلكتروني وأن اتصالات الجزائر قامت بتعديل خدماتها وأسعارها المتعلقة بإنشاء واستضافة المواقع الالكترونية لاسيما مواقع الويب التجارية. وأجرت مناقشات مع بريد الجزائر لتتيح لهم إمكانية تسويق منتجاتها. هذا وسطرت اتصالات الجزائر إستراتيجية جديدة تركز أساسا على احتياجات الزبون. بحيث تسهر على أن توفر له، اعتبارا من السداسي الثاني من سنة 2020 وسرعة تدفق إنترنت ثابتة ومضمونة. والأسعار المعمول بها فيما يخص عروض الإنترنت من 20 ميغابايت/ث و 100 ميغابايت/ث ستكون معقولة وفي متناول المستهلك الجزائري. والاحتياجات العالمية من حيث البيانات ترتفع بشكل سريع وهو ما سيؤثر لا محالة على المستهلك الجزائري.¹

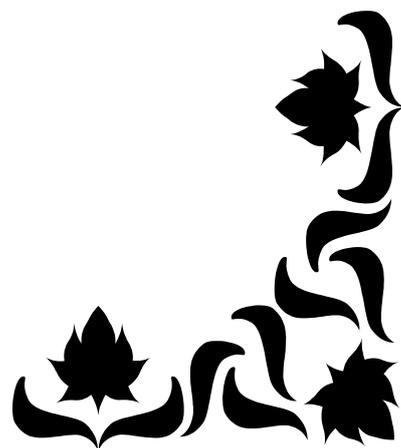
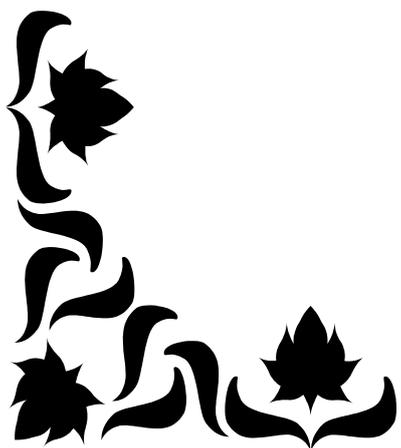
¹https://www.wikipedia. تاريخ الاطلاع 20 /10/ 07 الساعة

خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على أثر الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، تناولنا في المبحث الاول لهذا الفصل لمحة عن الشركة نشأتها وتطورها، إضافة إلى ذلك اهم المهام و أهداف الشركة . أما في المبحث الثاني قدمنا في المطلب الاول واقع الاتصال الداخلي في الشركة ،أما في المطلب الثاني عرضنا واقع التغيير التنظيمي والذي مس كل من الهيكل التنظيمي وكذا التغيير في التكنولوجيا و التغيير في الثقافة. أما المطلب الأخير تطرقنا الى كيف ساهم الاتصال الداخلي في نجاح التغيير من خلال مراحل التغيير و ذلك بابرار اهمية الاتصال الداخلي لكل افراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي الذي ينبغي أن ينبع منهم ،إضافة إلى العمل على التوضيح أكثر السلطات والمسؤوليات، وأخيرا يجب على المسؤولين بالمؤسسة جعل الافراد يدركون حقيقة مشروع التغيير و أسبابه و نتائجه الحقيقية وفوائده و إقناع الموظفين به عن طريق إستخدام وسائل الاتصال المناسبة.



الختامة



من خلال في بحثنا الذي تناولنا فيه أثر الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي والذي درسنا فيه تجربة شركة اتصالات الجزائر، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى استعراض المفاهيم النظرية لكل من الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وكيف يمكن أن يؤثر على الأفراد والمنظمة إيجاباً، وفي نهاية الفصل تمت الإشارة إلى مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين وإلى ما يميز الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني قمنا بإسقاط الجانب النظري على تجربة شركة اتصالات الجزائر والتي تعتبر شركة جزائرية رائدة في مجالات الاتصالات، حيث توصلت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير منظمتنا، وأخيراً نقدم آفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

نتائج الدراسة:

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة أثر الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث حاولنا معالجة الإشكالية في شركة اتصالات الجزائر التي كانت تجربتها محل الدراسة التي قمنا، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالتنا واختبار فرضياتنا، بطريقة تجعلنا نتعرف كيف يساهم الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي:

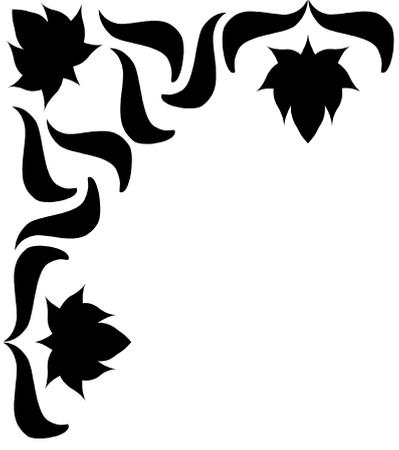
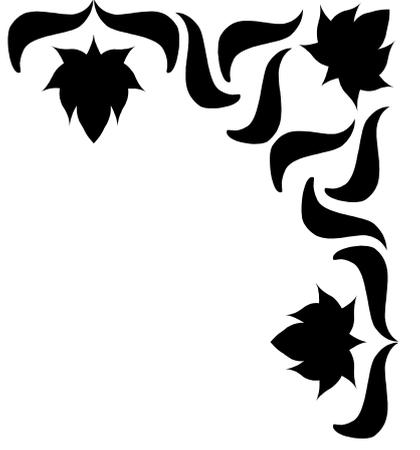
- تم إثبات الفرضية الأولى وتم استنتاج أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادلية وهو جوهر العمل الإداري، يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تميمها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة.
- ثبوت الفرضية الثانية وتم التأكد أنه لا يرتبط الاتصال الداخلي فقط بتحقيق الأهداف العامة، وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد.
- تم إثبات الفرضية الثالثة وتأكدنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر شهدت عمليات تغيير ناجحة.
- إثبات الفرضية الرابعة والتي تنص على أن وجود اتصال داخلي فعال في شركة اتصالات الجزائر ساعد على تخطيط وإنجاح التغيير التنظيمي.

التوصيات:

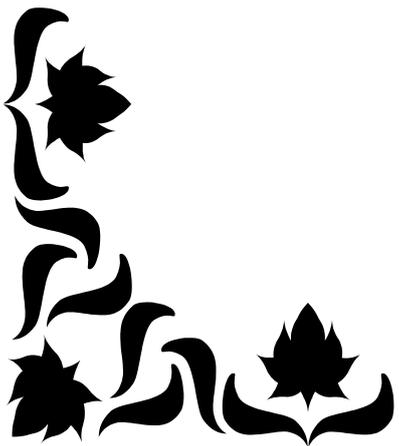
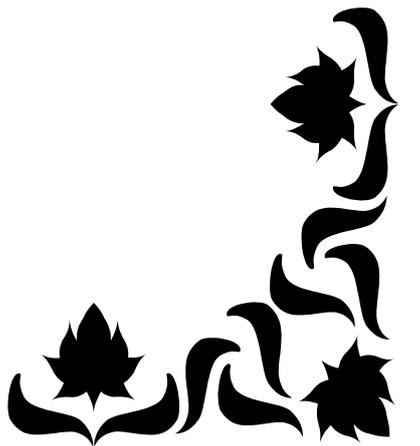
- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها وهي:
- على المؤسسات إقامة استراتيجية اتصالية فعالة تستجيب لكل المستويات.
 - يجب على المؤسسة أن تعطي منبرا للأفراد لكي يشاركون أفكارهم الإبداعية بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة.
 - لكي يتحقق التغيير في أي مؤسسة يجب أن تكون هناك قناة اتصال فعالة.
 - على المؤسسة أن تمتلك هيكل تنظيمي غير معقد لتسهيل العملية الاتصالية.
 - يجب توفر مناخ مناسب يسهل الاتصال ويقلص من أي محاولة لمقاومة التغيير.

آفاق الدراسة:

- من أهم المتغيرات التي تتبع الاتصال الداخلي هو التغيير الذي لا يتم تحقيقه إلا بفعالية الاتصال، ولكن هذا لا ينفي وجود متغيرات أخرى لمواضيع فعالة تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين ومن هذه المواضيع مايلي:
- دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
 - أثر التغيير التنظيمي في تحسين الابتكار.
 - أثر القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي.



قائمة المراجع



الكتب بالعربية:

1. عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، "مهارات الاتصال"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله الرحمن الريدي، "الاتصال -مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
3. إحسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، "التغيير التنظيمي (منظور الأداء المتوازن)"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. بشير العلاق، نظريات الاتصال، "مدخل متكامل"، دار اليازوري، الأردن، 2013.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الاتصال اللفظي وغير اللفظي"، ط 1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
8. خضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات)"، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. خضير كاظم محمود، "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، ط 1، دار الصفاء، الأردن، 2010.
10. ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، ط 01، عمان، الأردن، 2015.
11. سامية عواج، "الاتصال في المؤسسة"، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، 2020.
12. سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
13. شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، ط 1، عمان، الأردن، دار أسامة، 2009.
14. صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2005.
15. عبد الرزاق حسين، "مهارات الاتصال اللغوي"، مكتبة العبيكان للنشر، عمان، الأردن، 2010.
16. عبد الناصر أحمد حداد، "لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، ط 1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
17. عشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، الجزائر، دار الخلدونية، 2012.

18. علي الحمادي، "التغيير الذكي"، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2011.
19. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط 01، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
20. محمد ديس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة"، ط 1، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2011.
21. محمد منير حجاب، "نظريات الاتصال"، ط 1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2010.
22. محمود حسن إسماعيل، "مبادئ علم الاتصال"، ط 1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
23. مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.
24. معتز سيد عبد الله، "إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والتطبيقية)"، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2014.
25. ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط 1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

المذكرات:

26. آيت حمي كهيبة، دور الاتصال و فعاليتها في تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2012.
27. بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، تسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015.
28. بوطرفة صورية، "إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010.
29. زين الدين خرشي، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، 2009.

30. السعيد مبروك إبراهيم، "دراسات في إدارة المؤسسات (إدارة التغيير)"، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2018.
31. شيخي مختارية، مدى فعالية الاتصال التسويقي في مؤسسة اقتصادية ، تدرج ضمن متطلبات شهادة نيل دكتوراه ، تسويق دولي التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلعايد، 2012 .
32. عبد الله آل منصور، سامي عمر عانسي، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعه الباحة، 2015
33. عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
34. ماهر عدنان إبراهيم، "دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة (المصرف التجاري السوري)"، مجلة جامعة البحث الافتراضية السورية، مجلد 39، العدد 9، سوريا، 2017
35. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين، 2016
36. وهدي جيلالي، تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك، تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014.

المقالات:

37. أحمد ميلي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي ،مجلة الأفاق علوم الإدارة الاقتصاد، العدد3، الجزائر، 2018.
38. حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق العلاقات في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد11 الجزائر 2010.
39. محمد الأمين مشرور وآخرون ،دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي ،مجلة مجاميع المعرفة، العدد2، الجزائر، 2019.

المحاضرات:

40. فاطمة الزهراء مهديد ، محاضرات ادارة التغيير ، السنة أولى ماستر، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريريج، الجزائر، 2019.

المواقع:

41. [Www .Algeriotelecom.Dz](http://www.Algeriotelecom.Dz)

42. <https://www.wikipedia>

الكتب بالأجنبية:

43. Bernard turgeon et dominiquelamaute , la management (dimension pratique), chenièreeeducation, 2 éducation, canada,2006,p24.

44. Scharmm. W, **communication Research in the unitedStates(in the sines of humain communication)**, Neuyork, 1963

45. Thierry Lambert, Nicole D'Alimieda, « **La communication interne des entreprises** », 5éme Ed, Dunod, Paris, 2007.

46. Christina knner, grinverlage, notderstedt, change managment, germany, 2006

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي من خلال دراسة تجربة شركة اتصالات الجزائر، بحيث تناولنا في دراستنا جانبيين نظري وتطبيقي، فالجانب النظري تطرقنا فيه إلى أهم ما يمكن التطرق فيه من خلال المتغيرين المتعلقين بالدراسة. أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى واقع الاتصال والتغيير في الشركة، إذ عرفت هذه الأخيرة عدة تغيرات تنظيمية هامة متمثلة في تغيير هيكلها التنظيمي لعدة مرات، ثقافتها، نظمها وكذا في مهام و صلاحيات ومسؤوليات موارد البشرية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي و نجاح التغيير التنظيمي، فلا يمكن الوصول إلى أهداف هذا الأخير في ظل غياب اتصال داخلي فعال.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي، التغيير، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to find out the impact of internal communication for success organizational change by studying the experience of Algeria Telecom, we divided this research into two chapters, theoretical and practical one. In the theoretical chapter we mentioned the most important concept of the two variables of our study. In the practical chapter we showed the reality of internal communication and organizational change in the company. The latter knew a number of organizational changes in recent years, particularly a very important structural change in its culture, its systems, as well as the functions, powers and responsibilities of this human resources. The most important results that we have reached from this study are:

We could detect the existence of a positive impact of internal communication in the success of organizational change. We can not reach the purposes without effective internal communication.

Keywords: Internal communication, Organizational change, change, Algeria Telecom.