

## الاتصال التنظيمي وممارسة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية لمؤسسة قطنيات الجنوب -وحدة الأغواط-الجزائر

أ. إبراهيم قاسمي\*

### الملخص:

جاءت الدراسة لتتناول أهمية الاتصال التنظيمي ودوره وعلاقته في ممارسة التغييرات التنظيمية من خلال أهمية الفعل داخل المنظمة باعتباره المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه، فيمكن القول بان إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الاتصالية التنظيمية المختلفة والمستعملة داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها في إحداث التغيير التنظيمي، مع إبراز المعوقات الاتصالية الموجودة وكل هذا وفق رؤية تحليلية، مع الأخذ بعين الاعتبار الإدارة لأنها هي الأداة التي بواسطتها يتم استعمال الاتصال والتغيير التنظيمي إحداث التغيير في الحقل التنظيمي، أي أنها بذلك تهدف إلى دراسة العلاقة بين الاتصال وما يحمله من أساليب وارتباطاته بأداء وممارسة التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** أساليب الاتصال التنظيمي، التغيير التنظيمي، الممارسة.

### Abstract:

The study on the importance of organizational communication and its role and its relation to the practice of Organizational Change through the importance of the act within the organization and considered as the main source of movement and vitality in it, we can say that the events of organizational change depends primarily on the acceptance of actors and groups and their cooperation in providing the chances of success, which depends on the design of a climate of methods and models of connectivity of regulatory efficiency and used in the institution, and their different in terms of organizational change, highlighting the barriers to communication in all this according to the analysis of the vision, taking into account the power, as it is the instrument by which the use of communication and organizational change for change in the field of organizational structure. Therefore, it's all about studying the relationship between communication and the breadth of methods and performance of commitments and changes in practice.

**Key Words:** Types of organizational communication, Organizational Changes, Practice, Management.

---

\*أستاذ مساعد بقسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجبلالي اليابس -سيدي

بلعباس: الجزائر

يقتضي استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها، ضرورة التكيف مع التغييرات التي تواجهها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية (قاسمي، 2011)، وذلك انطلاقاً من كون المنظمة نظاماً مفتوحاً يؤثر في النظم الداخلية، وتلك المحيطة بها، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير وحتميته في كونه وظيفة رئيسية ومستمرة، وانطلاقاً من أهمية الفعل داخل المنظمة واعتباره المصدر الأساسي للحركة والحياة فيه يمكن القول بان إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن العوامل الأساسية والمحددة لنمط العلاقات المهنية ربما أسلوب الاتصال وكفاءته المساندة في التنظيم، كما فان المؤسسة صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص الفاعلين، وبطريقة واعية. الاستراتيجية لتحقيق أهداف مشتركة وواضحة. وهي عملية تفاعلية بين الموارد البشرية والمادية، وكما هو معلوم أن المنظمة تتأثر بواقعها أو محيطها، وتحاول دائماً أن تتكيف وتتأقلم مع المستجدات التي يمكن أن تفرضها ثقافة هذا المحيط، فالمؤسسة تتغير بتغير التكنولوجيا المحلية والعالمية وما تفرضه متطلبات العصر، وتحاول دائماً أن تدخل تعديلات وتغييرات على تنظيمها، محاولة منها لإعادة التوازن والاستقرار.

ولا ينشأ التغيير التنظيمي من فراغ بل هو نتيجة لمحاولة التقدم نحو النهوض بالمؤسسة نحو الجودة والنهوض بالمؤسسة لإنعاشها وإثرائها، وهذا ما قد يدفع بالمنظمة أو بالأخص فاعليها المسيرين إلى إيجاد تعديلات تنظيمية من اجل مواكبة الظروف الراهنة وإعادة التوازن للمنظمة، وإعادة النظر في أساليب العمل ووسائله، وكذا الهياكل التنظيمية لتجاوز الأزمات والإضرابات التي تهدد سيرورة المؤسسة وتفادي الوقوع فيها، من جهة أخرى يكون التغيير التنظيمي نتيجة للتقدم الهائل والمستمر الذي يعتبر حتمياً في اتساع حجم وبنية المؤسسة وتعدد مستوياتها التنظيمية واندماجها، مما يستلزم استحداث تغيير في البنية والهياكل على المستوى الإداري والتنفيذي، وهذا لا يحدث إلا بواسطة الفعل التنظيمي الذي يظهر في ممارسة الفاعلين واستجابتهم بل وتأييدهم لهذا الموقف الجديد والتلاؤم معه، فكثيراً ما نجد صدى مقاومة ورفض العمال لهذا التغيير، واعتباره خطر يهدد مصالحهم الشخصية، وقد تنشأ مقاومة التغيير نتيجة للغموض الذي يسود المعلومات أو نقصها أو حتى تشويبهها أو الاستحواذ عليها، مما قد يؤدي إلى كثرة الشائعات التي تنتشر بين نسق الفاعلين وهذا ما قد يحدث آثار سلبية تكون نتيجة لسوء الفهم ومن هنا نطرح الإشكال الذي يحتم نفسه علينا في هذه الدراسة هو: هل للاتصالات دور في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل والمعلومات الكافية عن التغيير وتقبله وممارسته؟

وذلك من خلال هذا التساؤل قرر الباحث إعطاء مجموعة من الإشكاليات التي قد تحيط بجوانب الظاهرة أو الموضوع وترصد جوانبه وهي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة؟

هل للاتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

هل نجاح التغيير داخل المؤسسة يعود إلى حسن انتقاء الإدارة للأساليب الاتصالية وممارستها مع العمال؟

ماهية الأساليب الاتصالية التي تستعملها الإدارة والمساهمة في إنجاح التغيير؟

أولاً: التعريفات السوسولوجية للدراسة: قرر الباحث إعطاء تعريفات من الناحية السوسولوجية والتي تعتبر مرتكزات الدراسة وتركز الدراسة بالدرجة الأولى على أساليب الاتصال التنظيمي والإدارة، فكلا المتغيرين ممزوج بالأخر فلا وجود للإدارة بدون اتصال والعكس لا اتصال بدون إدارة إذن فالعلاقة هنا يمكن القول بأنها تبادلية تكاملية ترابطية بينهما، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التطرق إلى التغيير التنظيمي كحاصل بين المفهومين السابقين وإعطاءه تعريفاً سوسولوجياً.

الاتصال التنظيمي: هو تلك العملية أو الرسائل التوجيهية التي تزود الفاعلين بمعلومات ومعطيات حول كيفية ممارسة العمل على مستوى الحقل التنظيمي، أي تلك الوسائل التي يستخدمها المدبرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير المعلومات، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية واقعية ورسمية في ظل الظروف الاجتماعية والثقافية الداخلية للمؤسسة، أي مجمل الأساليب الاتصالية التنظيمية التي توجه نسق الفعل التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، وبذلك يمكن القول انه ذلك الاتصال المتضمن داخل النسق التنظيمي بين العمال والإدارة، والذي قد يعزز من تماسك الجماعات والوحدات التنظيمية ويسهم الجميع في وضع الأهداف والخطة والعمل على تنفيذها وربما قد يؤدي إلى توجيه الأفعال والسلوكيات نحو ممارسة التغيير التنظيمي ونجاحه، "ولا تقتصر عملية الاتصال كظاهرة اجتماعية على نقل وتبادل المعلومات، بل يمتد إلى العمق الوظيفي لأبعاد هذه الممارسة التنظيمية إلى ربطها بالأهداف المنشودة، وبلوغ النتائج، من خلال مدى أهميتها في مزاولة كافة العمليات التنظيمية من اتخاذ القرارات، التخطيط، التوظيف، التنسيق، المتابعة، الرقابة(يس، دت: 225)"، والاتصال داخل التنظيم يتخذ صوراً وإشكالاتاً متعددة ومتباينة منها الرسمي والغير الرسمي "ونعني بالأولى التي تطابق خطوط السلطة النظامية وتصور العلاقات الوظيفية بين الوحدات المهنية المختلفة، أما الثانية فتشير إلى عمليات إرسال واستقبال المعلومات على مستوى التفاعل الاجتماعي العفوي والتلقائي" (محمد، دت: 140).

إن قراءة الأدبيات التراث الخاصة بالاتصال التنظيمي، تعطي الباحث انطبعا مشوشا في البداية بسبب تفاوت الرؤى التصورية لهذا الحقل، وقد ينتفي هذا الشعور حينما ندرك طبيعة الخلفية المرجعية للباحثين والمختصين ممن كتبوا في هذا المجال، فمنهم من يركز على البنية التنظيمية وطبيعة متغيرات الحوافز والإنتاجية فيه باعتبار انتسابهم لعلوم الإدارة " والبعض يلجأ إلى التركيز على حجم المعلومات وطرق تدفقها وأساليب المعالجة وقد نجد البعض الآخر ينظر للمهارات الاتصالية (الخطابية والكتابية، والاتصال الرسمي والغير الرسمي، والتفاعل داخل التنظيم وهذا وليد لانتماهم للدراسات الاتصالية التي تركز على الرسالة وأسلوب ونمط التفاعل ودينامية العملية الاتصالية" (الطويرقي، 1998: 218).

والاتصال باعتباره عملية تعني الدينامكية والتغير، بدلا من الثبات والاستقرار "ومعنى لك أن العملية الاتصالية تفاعلية واجتماعية، وهذه الدينامكية تجعل عمليات الاتصال مسالة بالغة الصعوبة، وان التفاعل في التنظيم يعتمد على النسق الاتصالي طالما انه أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن وحدة أو بنية تنظيمية إلى أخرى وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية" (الطويرقي، 1998: 185-186).

**أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة:** إن الاتصالات لها أهميتها فيربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام، وهذه الاتصالات ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة غير رسمية والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير والتوجيه للأفعال والسلوكيات التنظيمية" (كشك، 2003: 124)، حيث يمدنا بأساس تنسيق العلاقات بين أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف وأداء المهام الإعلامية والانضباطية، والاجتماعية، والتكاملية بالمنظمة، وتذليل الكثير من الصعوبات التي تعترض سير العمل بالمنظمة، سواء أكانت فنية أو اجتماعية أو نفسية أو مادية ومزاولة كافة العمليات الإدارية بالمنظمة "تخطيط - تنسيق - تنظيم - رقابة - متابعة - توظيف - وغير ذلك من الأنشطة الإدارية" (يس، دت: 51).

**اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار، "فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحدي المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها" (بن النوار، 2003: 88)، "إلا أن اتخاذ دائما هو عمل بشري وتلعب المعلومات دورا أساسيا في اتخاذ القرار من حيث التدفق وفي كمية المعلومات في الوقت المناسب، وبالصورة الصحيحة" (يس، دت: 52)، "ويعطي الاتصال فرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، أو على الأقل مناقشة مزاياها وعيوبها، إذ لا يمكن تصوّر تنظيم بدون اتصال، هذا الأخير لا يتوقّف على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التفاعل الاجتماعي بينهم في إطار قواعد وقيم ومعايير معيّنة، ويفترض هذا التفاعل معرفة أعضاء التنظيم لهذه الضوابط وكذا السياسة الداخلية وهو الدور الذي يقوم به الاتصال الذي يعتبر ظاهرة معقّدة تستدعي تبادل العلاقات بين الفاعلين في

المنظمة، "فهو بذلك أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمة، من خلال جمع ونشر المعلومات أو إذاعتها بصفة يمكن لفرد أو لجماعة الإحاطة بما يجري من حولهم ومن المساهمة أكثر. فتغير منظور ورؤية الاتصال عما كان عليه في الاقتصاديات الكلاسيكية، جاء كنتيجة حتمية للتغيرات الجذرية في نظم الاقتصاد في إطار العولمة، حيث أنّ البلدان تبنت سياسات استراتيجية اقتصادية حديثة تعطي الاتصال أهمية الاتصال، وندرج في هذا الصدد رأي كل من "ديفيد وسكوت" في كتابهما "العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي" إذ يقولان: "إنّ بدون العملية الاتصالية، لا يمكن أن يكون هناك تنظيم أو أنشطة جماعية لأنّ الاتصال هو العملية التي من خلالها يرتبط الأفراد بعضهم مع بعض كجماعة عمل" (حنفي، 1990: 15).

**الممارسة:** ونعني بها الاستجابة والموافقة على التغيير وإجراءاته ويظهر في الأفعال والسلوكيات لدى العمال سواء بالقبول أو التبري أو الاستعداد، فالاستجابة يمكن القول إنها ردود أفعال العمال اتجاه أي تغيير أي التكيف والذي يظهر من خلال اتزان الفاعل في عمله وفي علاقاته مع الأفراد بحيث انه لا يجد صعوبة في التفاعل مع المستجندات، وهذا نتيجة لفهمه واستيعابه الأمور التنظيمية والمهنية.

**التغيير التنظيمي:** هو الذي ينتقل فيه الفاعلين إلى مهارات وسلوكيات وعلاقات عمل جديدة وعلى مستوى حقل المنظمة، والذي نلمسه في التفاعل بين الجماعات التنظيمية أي المتضمن في السلوكيات والأفعال، أي مجمل التغيرات التي توجد في نسق الأفعال الجماعية التنظيمية لدى جميع الفئات السوسيو مهنية ابتداء من قاعدة التنظيم إلى قمته. أي **تغيير الفعل التنظيمي** وتوجيهه نحو الممارسة المطلوبة دون أي مقاومة وقبل ذلك لا بد أن نبين مفهوم الفعل وماهيته " فإنّ الملتزمين بنظرية **الفعل الاجتماعي** يركزون على تحليل الأسلوب الذي يتصرف به الفاعلون الأفراد ويتفاعلون به فيما بينهم من جهة ومن المجتمع من جهة أخرى" (غدنز، 2008:76).

وعند الحديث عن الفعل يتوجه فكرنا مباشرة إلى **ماكس فيبر**. " فقد عرف **الفعل (Action)** بأنه سلوك أنساني ظاهر أو مستتر يمنحه الفرد الفاعل معنى ذاتياً، فالسلوك الذي يخلو من المعنى الذاتي لينتمي إلى الدراسة السوسولوجية المتعمقة إذن فعلم الاجتماع كما يذهب فيبر، وكما يشير بعد ذلك، هو العلم الذي يسعى في المحل الأول إلى دراسة الفعل الموجه إلى سلوك الآخرين والشيء المهم هنا أن فيبر قد أكد أن الفعل الاجتماعي هو ضرب من السلوك يتضمن معنى للفاعل نفسه" (يتماشيف، 1999: 238)، فالفعل الاجتماعي لا بد أن يتضمن بالضرورة جانباً رمزياً مادام فعلاً ذو معنى. "وهذا الجانب الرمزي لا يعمل على تحقيق الاتصال بين الفاعلين فقط. بل يسهم في خلق قواعد السلوك والمعايير والقيم التي تقود الفاعل في توجيهاته للفعل" (روسي، 1974: 65). وهنا نبين ما الذي يتغير في الأفراد؟

أ. **تغيير أفعال وسلوكيات الفاعلين:** مما هو معلوم وكافتراض أن فاعلية المنظمة تعتمد على سلوك العاملين المتواجدين فيها، وكما قد تتخيل فإن سلوك العاملين ليس بالعمل السهل، وبالتأكيد فإن إجراءات إحداث هذا التغيير يعتبر جزءا أساسيا من معظم الموضوعات وقد حدد أصحاب النظرية العلمية ثلاثة خطوات أساسية تلخص ما يحدث عند التغيير سلوك العاملين سنناقشها فيما يلي:

ب. **تغيير مواقف واتجاهات العاملين الذي يحدث بينهم:** "يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله مع البيئة المتواجد فيها، أما في المنظمات فإن سلوك الفاعل محصلة لتفاعل خصائصها مع خصائص وظروف بيئة العمل في التنظيم، لهذا فإن غياب الاتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أن الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه، وآفاقه في غياب إطار رسمي للاتصال، كما أنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها فالاتصال التنظيمي إذن يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المنشأة" (جرينبرج، و روبرت، 2004: 781-782) وهنا يتوقف إحداث التغيير بالدرجة الأولى على قبوله من طرف الفاعل بالدرجة الأولى وعلى جماعة الفاعلين ككل وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإبناحه وكمية المعلومات التي لديهم، وما يشير اهتمامنا هو تغيير الفاعلين والجماعات في التنظيم، فالفاعلين داخل التنظيم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية والمادية فالفاعل داخل التنظيم يبحث دائما عن تحقيق الأهداف ورغباته أي ما يناسب أهدافه واستراتيجيته وعقلانيته فالتغيير لا يخرج عن هاته العوامل التي هي نفسها الفعل، لذا لا بد أن يوازي التغيير رغبات وميول ودوافع الفاعلين قبل أن يفهمونه " وفي الواقع فإن الأفراد بسبب قوة العواطف والدوافع والذين يرغبون في التغيير وممارسته قبل أن يفهمونه جيدا غالبا ما يسرعون الخطى خلال فترة التغيير بفاعلية أكبر من الذين يحققون الفهم قبل الرغبة" (سميث، 2004: 65).

فلكي يحدث التغيير التنظيمي فلا بد أن تتفوق المنافع المتوقعة من التغيير على التكاليف المتوقعة من التغيير على التكاليف المتوقع تحملها وهنا تدخل بالمعنى السوسولوجي التنظيمي استعمال "العقلانية" (RATIONALITE) وهي من محددات الفعل والتي كما عبر عنها فيلفيدو باريتو "والتي تعني في المدخل الاقتصادي تكيف الوسائل مع الغايات، فيعرف من جهته السلوك العقلاني بصفته اختيار الفرد للفعل الذي يفضله من بين كل الأفعال التي تتوفر لديه إمكانية إنجازها أي اختيار السلوك المؤدي إلى الأفضل، بحيث أنها تقوم على استعمال الاستراتيجية الضامنة لحد أدنى من الخطر" (بودون، وفرنسواز، 1986: 380-382).

وإذا أخذنا "الفعل المتعلق بالفاعل فإننا نجد عمليتين هما: "الاتصال" و"اتخاذ القرارات"، وهما عمليتان توجدان في كل فعل من أفعال الفاعل تقريبا، فضلا عن ذلك فإن كل عملية اتصال تتضمن قرار يحدد طرف الاتصال وفائدته وضرورته وهاتان العمليتان تتسببان بطبيعتهما في تخلل التوازن ذلك لأنهما يدخلان عناصر جديدة للموقف" (بودون، وفرنسواز، 1986: 380-382)، ولقد عبر كروزي على ضرورة أن يكون "التغيير الاستراتيجي نابعا من داخل التنظيم نفسه أي من نسق الفعل العام والوعي بضغوطات المحيط . إذ أن أي قرار فيما يخص التغيير أو الإصلاح الإداري، يجب أن يأخذ في الحسبان البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي وجوب التكيف لمطالب التغييرات المحيطة.

ومن جهة أخرى يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار فعل الأفراد الفاعلين الذين يشكلون هذا التنظيم. وأن عليهم أن يتعلموا النماذج الجديدة من اللعب وإعادة تشكيل علاقات القوة المطبقة في التشكيل الاقتصادي والاجتماعي. ويعني ذلك أن التعلم الجماعي هو تلك العملية التي من خلالها يمكن لمجموعة من الفاعلين -ضمن نسق الفعل- أن يتعلموا طرق أو نماذج جديدة من اللعب ضمن تفاعلهم وتعاملهم وعلاقاتهم. وتسمح كلها للنسق بالتوجه نحو غاياتهم كمجموعة بشرية وليس كآلة. إن التعلم واكتساب للقاعدة هو بالخصوص حاسما في حالة التحول في علاقات السلطة، أي أن نستبدل نظام لعب الهرمي مغلق بنظام لعب اقل هرمية، وكثير عدالة وأكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين لا الإكراهات الجديدة (Crozier, Friedberg, 1971: 441).

لكن "ميشال كروزي" ينظر إلى التغيير كظواهر نسقية. فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل أي على الأفراد أن يطبقوا علاقات جديدة، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي، ( لان الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الاجتماعية وتشكيلها ) والتغيير ليس هو وضع هيكل جديد، أو تقنية جديدة، أو نموذج تنظيمي جديد بل هو إطلاق عملية التغيير، ونجد ذلك عند "تالكوت بارسونز" في مصطلح التكيف أي أن الأفعال والسلوكيات تتكيف مع المتغيرات الجديدة التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات والتعاون" (Crozier, Friedberg, 1971: 391). وبالتالي فإن التغيير ما هو إلا نتيجة لعملية جماعية من خلالها يتحركون ويدعون، في أي تنظيم يعتبر ضرورة لتشكيل ألعاب جديدة، والتي تتيح للنسق بإعادة التوجيه أو التحرك كمجموعة بشرية وليس كآلة .

. التغيير التنظيمي والسلطة: إن أي تغير لا يتم إلا بتدخل السلطة، وبالتالي فهي مرحلة هامة في التغيير، ومن خلال ما توصل إليه كروزيه من أن السلطة هي علاقة تبادلية يعتمد فيها الفاعلون حسب اكتسابهم وسيطرتهم على مناطق الارتباب، فإن أي تشكيل اجتماعي لا يتم إلا من خلال حرية الفاعلين ومن علاقات السلطة بينهم وبالتالي هناك نسق فعلي" ( Crozier, Friedberg, 1971: 434)، وعلى هذا فإن تحليل "علاقات السلطة يبين انه لا بد ما يطلق عليه بالتبادل،

ولا يتم ذلك إلا من خلال التعلم القدرات الجماعية الجديدة، إن بذل الجهد لإنجاح التغيير أمر لا خيار فيه أمام موظفي القمة فيما أن يقودوا أو يتنحوا عن الطريق وهنا لا بد أن يقف النظام الجديد (التغيير). فالتغيير هنا يكون بازدواجية الطرفين بمعنى التغيير بالمشاركة أن التغيير الذي يتم بالمشاركة يضمن رد فعل معقول، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير وذلك لكونهم اقرب إلى الأحداث، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر و تكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة وأكبر ديمومة، وأكثر من ذلك فان مشاركة الأفراد في التغيير يضمن الاستفادة من خبراتهم و طاقاتهم" (Crozier, Friedberg, 1971: 465)، فالعائق الأول للتغيير "هو علاقات السلطة الموجودة، التي يجب أن تبنى في نفس الوقت، وعليه فان التغيير سوف يلعب حول هذه العلاقات وهي الخطوة الأولى" (Crozier, Friedberg, 1971: 436) لذا ينبغي:

**تجنيد الأفراد:** انه ما لم يتحمل الأفراد مسؤولية التغيير عن كل والأداء يكون حدوث أي منهما مستحيلا "يجب أن يتحمل كل فرد فاعل مسؤولية تغيير سلوكه ومهاراته الخاصة فلن يحدث أي تغيير سواء على المستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد والأداء أيضا لا يتحرك إلى مستوى جديد ومتواصل" (سميث، 2004: 53)، "وإذا أحسنت الإدارة تجنيد وتوظيف هذه المهمة فسوف يبذل الأفراد جهودا غير عادية لتحريك الأداء نحو الأمام" (سميث، 2004: 55) والسلطة أو الإدارة لا تستطيع أن تغير سلوك عامل ما بل ويجب على الأفراد بأنفسهم أن يتحملوا مسؤولية التغيير بالدرجة الأولى، ومن ناحية ثانية " يمكن للإدارة أن تفعل كل ما تستطيعه لإعداد اكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يلتزمون يتحمل هذه المسؤولية وهنا لا بد من تشكيل مجموعات متماسكة باستخدام الضمير الجمعي (نحن) الذي يمكن أن يجعل من التغيير وممارسته واقعا ملموسا" (سميث، 2004: 44) "فلا تستطيع أي منظمة أن تكون سريعة أو مرنة إلا إذا كان المدراء لا يعملون على تحريك الأفراد للالتحاق بضمير المهني الجمعي أولئك الذين سوف يجعلون الأداء والتغيير واقعا ملموسا" (سميث، 2004: 27)، و بالتالي فإن قول "كروزيه" بضرورة فهم التغيير على أنه مشكلة هذا يعني أنه يمثل مشكلة اجتماعية تخص الأفراد، أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يُغيروا ليس من خلال الأشخاص، بل يجب أن يتغير كل نسق العلاقات

النسبة %	حجم العينة	العينة	عدد العمال	الوحدات
21.84	24.18	31	78	عمال الصيانة
30.53	46.87	43	109	عمال النسيج
32.21	52.09	46	115	عمال الغزل
100	136.05	120	302	المجموع

الاجتماعية ضمن تغيير جماعي، ويعتبر "ميشال كروزيه" و"ارهارد فريديبارغ" أن التغيير ظاهر نسقية . فلكي يحدث التغيير ينبغي على نسق الفعل أن يتغير، بمعنى أن يمارس الفاعلون علاقات إنسانية جديدة. ومن خلال هذه الرؤية، يصبح التغيير نتاج

صيورة جماعية تكون فيه موارد وقدرات المشاركين مبتكرة وديناميكية، وضرورة لبناء مناورات جديدة يسمح تنفيذها بتوجيه النسق وإعادة توجيهه، ككل إنساني وليس كآلة، ونلاحظ في اغلب دراسات **كروزي** تركيز بالدرجة الأولى على الفعل والتغيير" (خريش، 2008: 225-226) .

**ثانيا:** مجالات الدراسة الجغرافية والزمنية والبشرية: أجريت الدراسة الميدانية على عينة من عمال الغزل والنسيج، وفي مؤسسة وحدة قطنيات الجنوب الموجودة في ولاية الأغواط-الجزائر. المنطقة الصناعية "بوشاكر". وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية في الفترة الواقعة بين شهر نوفمبر 2012 وآخر شهر مارس 2013.

**عينة الدراسة:** أخذت مفردات عينة الدراسة من بين 357 عامل قسمين بين وحدات المؤسسة ومراكزها، وقد اعتمد الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية لان طبيعة الموضوع يفرض علينا ذلك، فقد اقتصرنا على عملية اختيار ثلاثة طبقات على العمال المنفذين المباشرين والمقدر عددهم بـ 302 عامل منفذ مباشر مقسمة إلى أربعة فصائل وبموجبه فقد حددنا نسبة عينتنا بـ 40% عن كل مجموعة عمال الذين ينتمون إلى المؤسسة وللتوضيح ذلك أكثر فان الجدول التالي يوضح ذلك:

وبالتالي فان العينة التي يمكن إجراء عليها الدراسة ومساءلتها واعتبارها مجموعة الباحثين النهائية تقدر بـ: 120 مبحوث

**ثالثا:** مناهج الدراسة والأدوات المستعملة: استخدم الباحث في هذه الدراسة **المنهج الوصفي** ورغم شيوعية استعماله إلا انه على الأقل يضمن لنا وصف وتشخيص حالة المؤسسة وظروف العمل والتي من ضمنها يمكن معرفة العملية الاتصالية ومدى نجاحها في قبول التغييرات الجديدة التي تريدها المؤسسة، وهذا لوصف ديناميكية **الاتصال وقدرته على** إنجاز عملية التغيير التنظيمي وممارستها داخل مؤسسة النسيج الوطنية، ووفقا لما تتطلبه الدراسة، فقد استعملنا كذلك **المنهج الكمي:** الذي استخدم في تحليل وتقديم نتائج الدراسة الميدانية والذي اعتمد فيه الباحث على قياس الظواهر المراد دراستها بقياسات عددية أو ترتيبية، وهذا على أسس وطرق علمية وإحصائية، لذا سنحاول تحليل المعطيات الكيفية التي قدمتها المقابلة والاستمارة في المؤسسة وتحويلها إلى مادة كمية إحصائية، وقد استعمل الباحث لتسهيل عملية حساب البيانات الإحصائية برنامج (SPSS).

وقد استخدمت استمارة **المقابلة واستمارة الاستبيان** كأداتين لجمع البيانات، وذلك لأن مستويات فهم أفراد عينة البحث لأسئلة الاستمارة متباينة، مما يقتضي إجراء مقابلات مع بعضهم لملء استمارات البحث معهم مباشرة، أما بقية العمال فقد وزعت عليهم الاستمارات داخل ورشات العمل مرفقة بشروحات وتوضيحات في كيفية الإجابة وتبسيط بعضها حتى يمكن فهمها والإجابة عليها.

**رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:** يتناول عرض نتائج الدراسة خصائص أفراد عينة البحث الاجتماعية ومدى قبولهم وممارستهم للتغيير والأساليب الاتصالية التي لها علاقة بإنجاح التغيير.

#### أولاً. خصائص الاجتماعية لعينة البحث:

احتوت العينة على 112 ذكور والمقدرة نسبتهم 93.3%

و80 إناث تقدر نسبتهم بـ 6.7% .

وتضمنت العينة مجموعة مختلفة من العمال تتراوح أعمارهم

بين 4.4 سنة بنسبة 28.3%، بينما أصغر نسبة هي فئة

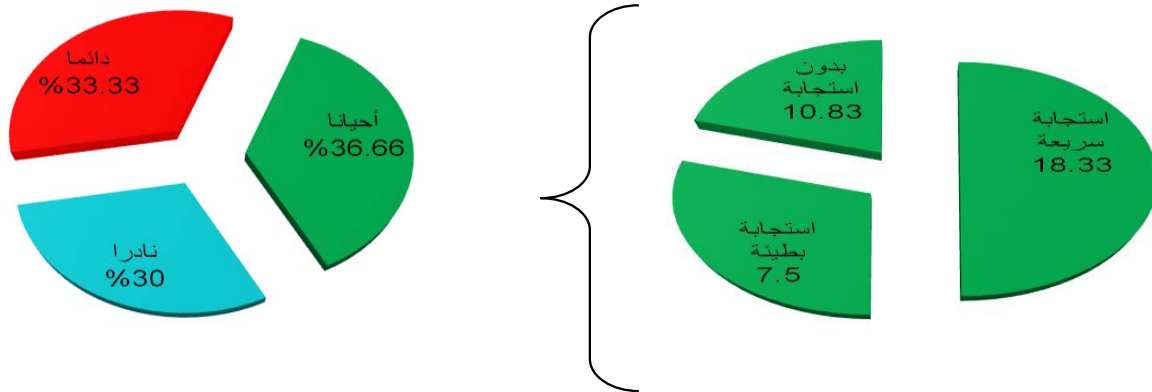
العمال الذين تتراوح أعمارهم 46.50 سنة وتقدر بنسبة 9.2% تتخللها باقي الفئات بنسبة متفاوتة وهذا ما يبين أن أغلبية العمال هم من الشباب والكهول. وتتراوح اقدميتهم بين (2016) سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 29.2%، لتليها نسبة 23.3% والتي تمثل ذوا الاقدمية (10.6) سنوات، وتليها نسبة العمال ذوا الاقدمية الذين تتراوح اقدميتهم بين (21 سنة فما فوق) بنسبة 20.8% أما اصغر نسبة فهي نسبة العمال الذين تتراوح اقدميتهم بين (1 . 5) بنسبة 15.8% وتضمنت العينة أكبر نسبة للعمال تقدر بـ 35.8% وتمثل فئة العمال الأميين الذين يستطيعون القراءة والكتابة، في حين نجد نسبة 32.5% وتمثل العمال ليس لهم مستوى أي الأميون، وتليها نسبة 20% وتمثل فئة العمال ذوا المستوى التعليمي الابتدائي، وفي الأخير نجد نسبة 11.7% وتمثل فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي متوسط، وتجدر الإشارة إلى العمل لا يتطلب قدرات فكرية ومستويات عالية، بقدر ما يتطلب قدرات جسمية فيزيولوجية

ثانياً: طرق التي تمم العمال بالمعلومات وعلاقتها بممارسة التغيير والموافقة عليه:



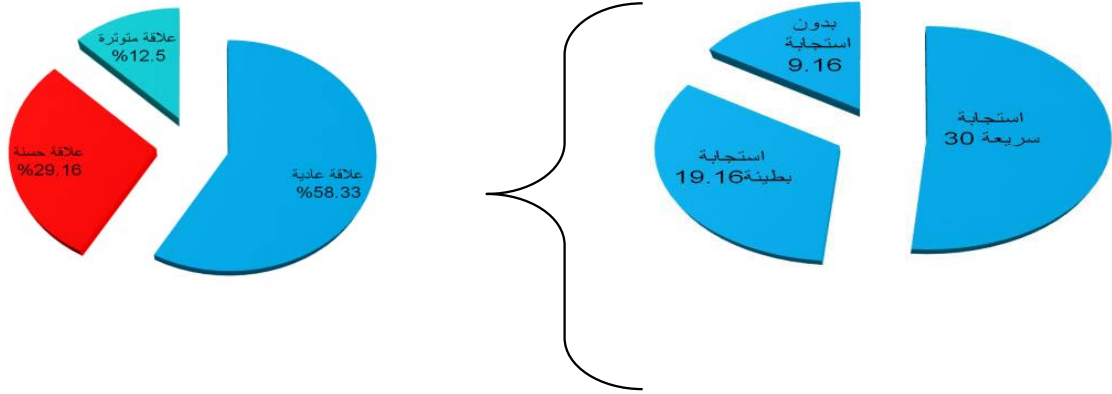
يتضح أن هناك علاقة واضحة بين الطرق التي تستعملها الإدارة في تزويد العمال بكل ما يتعلق بالتغيير وممارسته، حيث نجد أن أعلى نسبة **33.33%** وتمثل تصريحات العمال الذين يتلقون المعلومات عن التغيير من قبل زملائهم في المؤسسة والنسبة الغالبة فيها **12.5%** وهي تمثل أغلبية العمال الذين يتلقون معلوماتهم عن التغيير لكنهم محايدون لذلك وتليها نسبة **10.83%** من الموافقين للتغيير. وتجدد الإشارة كذلك إلى نسبة **30%** وتمثل نسبة العمال الذين يتلقون معلوماتهم عن طريق الشائعات والنسبة الغالبة فيها **12.5%** من العمال موافقين للتغيير. ونستنتج من خلال هذه النسب أن أغلب العمال يتخذون من زملائهم كطريقة اتصالية لتسهيل فهم كل ما يتعلق بالتغيير وهذا لطبيعة العلاقة الجيدة بين النسق العمالي داخل المؤسسة تساهم في تسهيل العمل الجديد وخلق روح التعاون بينهم مما يخلق لديهم رضا واستجابة لهذا التغيير وبذلك يؤكد أن الاتصال يغلب عليه طابع اللارسمية من خلال زملاء العمل والإشاعات وهذا ما انعكس على تذبذب النتائج المتعلقة بقبول التغيير .

ثالثا . فترات لقاءات الإدارة بالعمال ودورها في الاستجابة للتغيير :



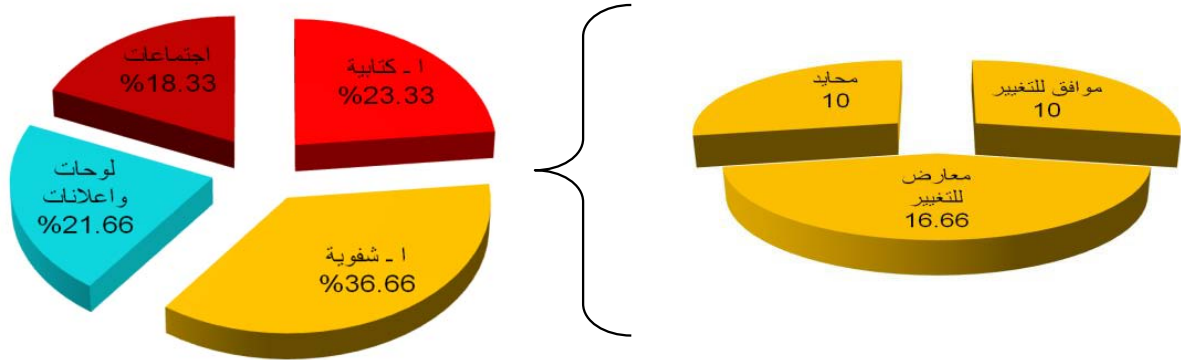
تشير بيانات الإحصائية للدراسة أن أعلى نسبة **36.66%** وهي تمثل العمال الذين صرحوا بان لقاءاتها مع الإدارة في فترة التغيير إنما هو في فترات أو أحيانا على حسب تصريحات العمال وسجلت ضمنها أعلى نسبة **18.33%** من العمال الذين كانت استجاباتهم للتغيير سريعة. في المقابل نجد نسبة **10.83%** من الذين صرحوا أن استجاباتهم بطيئة. ونسبة **07.5%** من الذين لم يستجيبوا للتغيير، هو ما يؤكد أن اللقاءات التي تقوم بها الإدارة مع العمال في هذه الفترة ليس دائما من جهة وليس معدم من جهة أخرى أي أن الإدارة تقوم بهذه اللقاءات في برامج تنظيمية كالتدريب وتعريف العمال بالمستجدات خاصة الجدد منهم.

رابعاً . طبيعة العلاقة المهنية وعلاقتها باستجابة للتغيير:



سجلت بيانات الدراسة الميدانية أن أكبر نسبة كانت 58.33% والتي تعكس العلاقة العادية بين العمال والإدارة، وسجلت ضمنها أعلى نسبة 30% كانت استجاباتهم للتغيير سريعة، في المقابل نجد أن هناك استجابة بطيئة وهي اقل مقارنة بالأولى، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة كل من العلاقة العادية والحسنة 43.33% وهي نسبة تعكس طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة العلاقة السيئة بـ 12.5%.

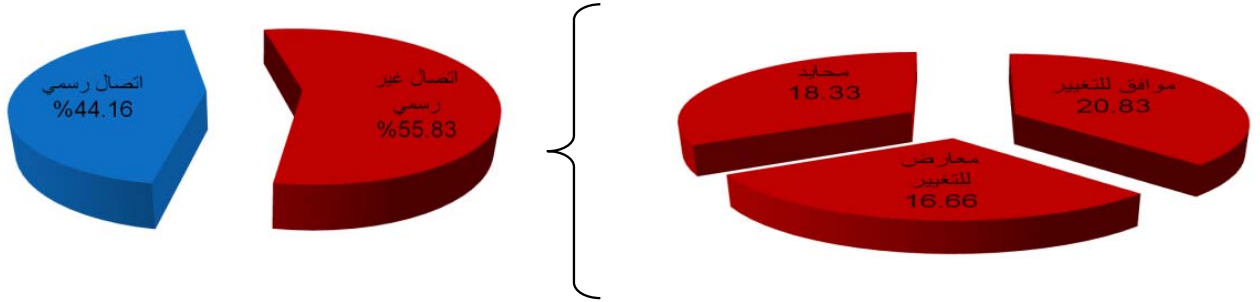
سادساً . أساليب الاتصال داخل المؤسسة وعلاقتها بالموافقة على التغيير:



يتبين لنا من معطيات الدراسة أن أعلى نسبة سجلت هي 36.66% والتي تمثل غالبية العمال الذين كانت اتصالاتهم شفوية و أكبر نسبة 16.66% كانت آرائهم معارضة للتغيير، في حين نجد نسبة 10% من تصريحات العمال الذين كانوا يوافقون التغيير وكذلك نفس النسبة نجدها لدى العمال المحايدون، ومن هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الشفوي في إمداد المعلومات المتعلقة بالتغيير وتجدر الإشارة كذلك أن الإدارة تستعمل هذا الاتصال لأنه سهل بالنسبة لغالبية العمال ذوي المستوى التعليمي المتدني وهو ما جعلها تحمل الكتابي أو لان غالبية العمال أميين لكن هذا لا يكف وحده فلا بد من استعمال الاتصال الكتابي بأنواعه والتركيز عليه وتوضيحه وهو ما اثر بدور أو انعكس على

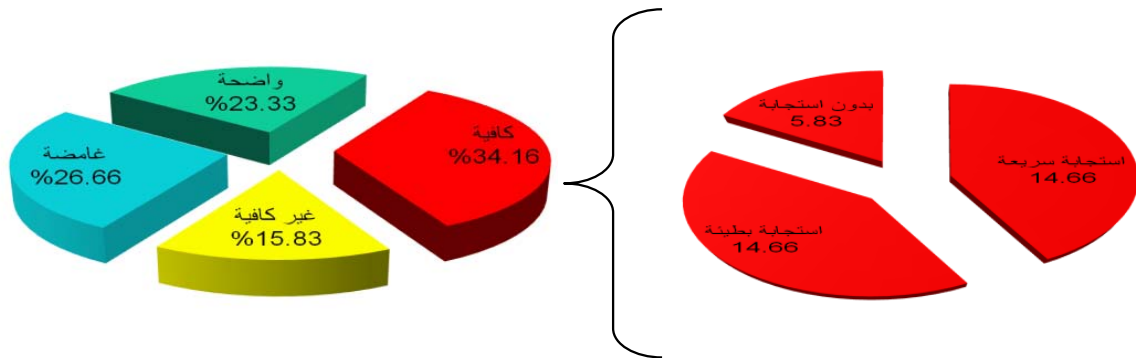
فهم المستجندات المتعلقة بالتغيير، فالاتصال الشفوي قد لا يفهمه البعض وقد ينتهي عند البعض بالنقصان وعدم فهم الرسالة ومحتواها خاصة إذا كان متداولاً بكثرة بين العمال .

سابعاً . يوضح طرق إمداد المعلومات وعلاقتها بقبول وممارسة التغيير:



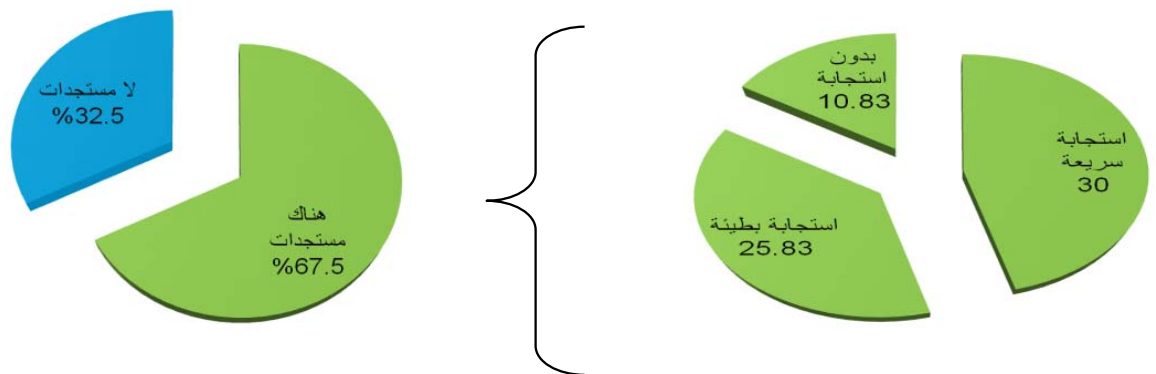
نلاحظ من خلال بيانات الدراسة الميدانية أن المعلومات التي يتلقاها العمال كانت في أغلبها غير رسمية وقدرت بنسبة 55.83%، منها 20.83% وتمثل تصريحات العمال الموافقين للتغيير لتليها نسبة 18.33% من العمال المحايدين وهو ما يؤكد لنا أن الاتصال غير الرسمي يزود العمال بفرص تمكنهم من بلوغ الإقناع الذاتي، ومثل هذه الفرص لا يوفرها لهم الهيكل التنظيمي والاتصال الرسمي للمصنع وتتيح الجماعة الغير رسمية المجال للعمال بتكوين علاقات إنسانية وطيدة بينهم لا يتيحها لهم التنظيم الرسمي. ففي الجماعة الغير رسمية استطاع الاتصال ببعضهم البعض بحرية تامة وخلال الاتصال يمكن تبادل الأخبار والنكت والأحاديث، وقد أدت الجماعات الغير رسمية دورها البارز في توزيع الأدوار على العمال وحتى تحديد مراكزهم ودرجات سمعتهم ومناصبهم الإدارية، ومثل هذا كله أعطى درجة من الرضا والقناعة والطمأنينة التي لم يحصلوا عليها في التنظيم الرسمي.

ثامناً . كمية المعلومات المقدمة للعمال وعلاقتها بالاستجابة للتغيير:



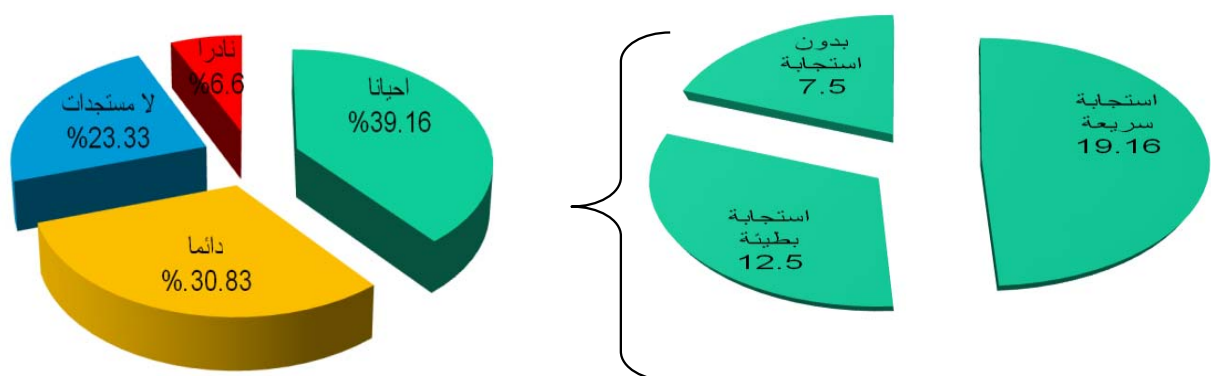
من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا أن نسبة 34.16% تمثل غالبية العمال الذين صرحوا بكفاية المعلومات المتعلقة بالتغيير من قبل الإدارة ونجد فيها نسبة 14.66% من العمال الذين صرحوا بأن استجابة للتغيير كانت سريعة، في حين نجد نفس النسبة أي 14.66% من العمال صرحوا بتباطؤ استجابتهم للتغيير، ونسبة 5.83% من العمال صرحوا بعدم الاستجابة. كما نجد كذلك نسبة 26.66% من تصريحات العمال كانت حول غموض المعلومات التي تقدمها لهم الإدارة،

#### تاسعا . الإعلام بالمستجدات المتعلقة بالتغيير:



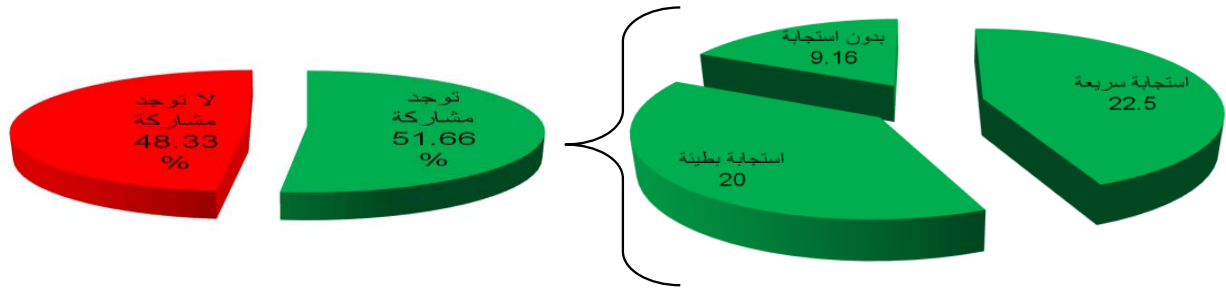
يتضح من البيانات الإحصائية أن غالبية العمال صرحوا أن بان الإدارة في تواصل معهم وأنها تقدم لهم كل المستجدات المتعلقة بتنفيذ التغيير وممارسته وقدرت نسبهم بـ 67.5%، وسجلت فيها نسبة 30.83% صرحوا أن استجابتهم للتغيير كانت سريعة وفي المقابل نجد نسبة 25.83% من الذين صرحوا بالاستجابة البطيئة للتغيير، كما تجدر الإشارة إلى نسبة 10.83% من العمال الذين صرحوا بعدم الاستجابة للتغيير ومنه يمكننا القول أن المستجدات لها دور في تزويد العمال بالمعلومات الخاص بتنفيذ التغيير لكن هذا التفاوت يرجع إلى مدى مفهوم كل عامل للتغيير ومضمونه وعقلانيته .

#### عاشرا . وتيرة الإعلام العمال بالمستجدات وعلاقته بالاستجابة للتغيير:



غالبية العمال كانت تصرّحاتهم حول وتيرة الإعلام حينية أي أحيانا ونسبتهم 39.16% ونجد أكبر نسبة فيها 19.16% التي تعكس تصرّحات العمال الذين كانت استجابتهم سريعة للتغيير، وفي المقابل نجد نسبة 12.5% من العمال الذين صرحوا بتباطؤ استجابتهم، و7.5% من الذين لم يستجيبوا لهذا التغيير، كما تجدر الإشارة إلى تصرّحات بخصوص ديمومة وتيرة الإعلام بالمستجدات فكانت 30.83% وهي قليلة بالمقارنة مع تصرّحات العمال الذين صرحوا بحينية وتيرة الإعلام، ونستنتج أن وتيرة الإعلام في فترة التغيير ليس دائما إنما هو من وقت لآخر وحسب المواقف والمقتضيات التي تتطلبها مرحلة التغيير من جهة وحسب خصوصية المؤسسة والعمال من جهة أخرى فأغلب العمال والإدارة صرحوا لنا وبغض النظر عن هذه النسب إن طبيعة العمال أحيانا تتطلب العزلة من خلال القيام بأعمال ودرجة الانتباه والحرص على السلامة المهنية وكذلك بالنسبة لبعض العمال الذين يعملون بالتناوب وفي فترات الليلية. وعلى هذا الأساس قال لنا بعض المسؤولين انه لا يمكننا أن نعلم جميع العمال والمنفذين في نفس الوقت أو في وقت واحد، أو أن نطلعهم على جميع الأمور في وقت واحد وإنما هناك خطوات متتابعة أي برنامج لا بد من إتباعه فلو قدمنا المعلومات دفعة واحدة لكانت هناك صعوبة في تلقي رسالة التغيير، فتطبيق القرار يتطلب سياسة التعقل وإلا حدثت هناك مقاومات أو صراعات كالتالي حدثت في السابق، فالتغيير يتطلب الصبر على كل هذه الأمور وعلى العموم يمكننا القول أن المسؤولين في اتصال مع العمال المنفذين .

#### إحدى عشرة . مشاركة الإدارة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير:



أكبر نسبة سجلت هي 51.66% من غالبية العمال الذين صرحوا لنا بان الإدارة تشاركهم في القرارات ومناقشتها بخصوص التغيير وسجلت ضمن هذه النسبة 22.5% والتي تمثل تصرّحات غالبية العمال للاستجابة السريعة.

كما انه لا بد من الإشارة إلى نسبة 23.33% وهي تمثل غالبية العمال الذين لا تشاركهم الإدارة في صنع القرار لكن استجابتهم كانت سريعة وهو ما يؤكد لنا أن الإدارة ليست معنية كما اشرنا سابقا باطلاع جميع العمال بالمشاركة في مناقشة القرارات المتعلقة بالتغيير في هذه الفترة، ولكنها تمد بالمعلومات لمن لهم ثقل ومكانة أو سلطة رمزية كالقدماء أو رؤساء المصالح والذين بدورهم يوصلون المعلومات إلى غيرهم من العمال أي الذين يستطيعون التأثير في غيرهم هو ما يؤكد

لنا أن العمال يتحصلون على المعلومات من قبل هاته القنوات اللارسمية، وهو ما أمكن من قبول التغيير وممارسته، ونستنتج من هذا أن توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية يخلق الالتزام بتنفيذ التغيير وتبنيه، كما أن اهتمام القيادة الفاعلة بعملية الاتصال الجماعي المستمر وتوجيه سلوك العمال نحو القيم الايجابية ومواجهة المواقف المختلفة وتبادل الآراء واللقاءات من خلال مشاركة العاملين يعد الركيزة الأساسية في تحقيق ممارسة التغيير ورفع كفاءة أداء فعالية العمل .

## خلاصة:

بجمل القول وباختصار فان نتائج الدراسة أثبتت أن هناك فئة كبيرة من العمال تكيفت مع التغيير وقد اتضح من خلال موافقتها واستجابتها السريعة لكن تجدر الإشارة إلى بعض الأمور منها:

- يغلب الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة وهو الذي ساهم بصورة أكثر فاعليته من الاتصال الرسمي في التغيير.
- رغم قلة الاتصال الرسمي واستعمال الاتصال الغير رسمي إلا أن التغيير قد تم بنجاح وهو ما يدل على أهميته واستغلاله في حل المشاكل التي يعجز التنظيم الرسمي عن حلها أحياناً.
- وجود نسق متكامل بين غالبية العمال ويظهر في علاقات الزمالة وهذا ما ساعد على قبول التغيير.
- الاتصال بين نسق العمال أكثر منه مع المسؤولين.
- الأساليب الاتصالية الموجودة داخل المؤسسة في مقدمتها الاتصال الشفوي.
- إهمال الاتصال الكتابي داخل المؤسسة وتقصير المسؤولين في تبني استراتيجية لتطوير وتحسين الاتصال بالمؤسسة خاصة ونحن في الألفية الثالث عشر.
- وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال الغير رسمي قد ينعكس في أمور سلبية منها كثرة الشائعات والتحالفات مما ينتج بيئة تنظيمية قائمة على الصراعات.
- علاقات العمل اليومية واللقاءات والمشاركات بين الإدارة ونسق العمال كان لها دور في إنجاح التغيير
- الاتصال داخل المؤسسة لا تحده ضوابط ولا تعليمات ويغلب عليه التلقائية اللارسمية ورغم كل هذا فان التغيير قد تم ممارسته بنجاح.
- كما أن مساهمة وجدية الإدارة وحرصها على تطبيق برنامج التغيير وتبيان سياستها الجديدة للعمال رغم قلة وسائل اتصال المؤسسة ساعد على الاستجابة والموافقة على تنفيذ التغيير.
- واستنتجنا أن لقدماء العمال الذين لهم خبرة دور في مساعدة الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى أي أنهم المنسقون والمساهمون في نجاح التغيير والاتصال.

وبجمل القول فان أغلبية العمال كانوا موافقين واستجابتهم للتغيير سريعة وهذا ما جعلهم يندمجون معه ورغم قلة مستواهم العلمي وهذا ما جعل الإدارة متكلة أو معتمدة على الاتصال اللارسمي.

كما أن توفير المعلومات قدر المستطاع من طرف الإدارة من خلال الاطلاع المسبق وخلق جو إنساني مهني تنظيمي وإمداد المعلومات الكافية والواضحة كل هذه العوامل لها علاقة بقبول التغيير بمعنى أن هذه العوامل دفعت بالعمال للحساس بمكانتهم ودورهم داخل المؤسسة، وعدم شعورهم بالاحسبان والتهميش، وهذا يؤكد لنا أن نجاح العملية الاتصالية إنما مردها إلى طبيعة الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في التعامل مع عمالها وهذا ما ينعكس على الممارسات التنظيمية منها التغيير.

## المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم قاسمي بعنوان (2011): الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج ووحدة قطنيات الجنوب (SONITEX) بالأغواط، مذكرة ماجستير (غير منشورة في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- أنتوني غدنز (2008) علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، تر: فايز الصباغ، ط4، بيروت: مؤسسة ترجمان.
- بن نوار صالح (2003). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مخبر علم الاجتماع الاتصال قسنطينة الجزائر.
- بمجت كمشك (2003). المنظمات وأسس إدارتها، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، بدون طبعة، الرياض: دار المريخ.
- حريش عبد القادر (2008). دراسة سوسيو نسقية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر.
- روشي غي (1974). علم الاجتماع الأمريكي دراسة لأعمال تالكوت بارسونز، تر: محمد الجوهري واحمد زايد، القاهرة: دار المعارف.
- سعيد يس عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، الرياض: دار المريخ، الرياض.
- سميث دوجلاس (2004). إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ المبادئ . الاستراتيجيات . الروى، تر: عبد الحكم احمد الخزامي، ط2، القاهرة: ليتراك للطباعة والنشر والتوزيع -ريمون بودون وفرانسوا (1986)
- الطويرقي عبد الله (1998). علم الاتصال المعاصر، الرياض: مكتبة العبيكان، الرياض.
- الغفار حنفي (1990). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الاسكندرية: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- لمعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، ط1، الجزائر: الجزائر.
- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات، ج 1، مصر: دار الكتب الجامعية، مصر
- يتماشيف نيقولا (1999). نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، تر: محمد عودة وآخرون دار المعرفة الجامعية.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- Crozier Michel, et Freidberg Erierd (1971)L'acteur et le system, Paris: Ed Seuil