

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

العنوان

دور الإتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي  
دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- إدر مناد

إعداد الطالبتين:

- زينة مريخي

- سهام عبكة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: بلجازية عمر
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: إدر مناد
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: جبلي حسيبة

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل ربي زدني علما"

سورة طه، الآية 114.



# شكر و تقدير

اللهم أخرجنا من ظلمات الوهم وأكرمنا بنور العلم  
وافتح علينا معرفة العلم وحسن أخلاقنا بالحلم وسهل علينا أبواب فضلك  
وانشر عليها من خزائن رحمتك يا ارحم الراحمين  
وسهل علينا سبل انجاز هذا العمل بحمده وشكر وهو المستعان .  
وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.  
نشكر أستاذنا المشرف، إدر مناد الذي لم ييخل علينا بنصائحه و توجيهاته و تفانيه في تقديم العون  
والمساعدة.

نشكر مؤسسة جن جن الذين لم ييخلوا علينا بالمعلومات والنصائح الخاصة بالبحث  
وسهلوا لنا العمل دون وجود أي ثغرات  
وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات  
اللازمة لإتمام هذا البحث ونُخص بالذكر:

الأستاذ :نجيمي عيسى

الأستاذ : برحال عبد الوهاب

طالب الدكتوراه :مسعود هريكش

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا ، ومن وقف في  
طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا، وزرع الشوك في طريق بحثنا فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث ، ولا حلاوة  
المنافسة الإيجابية، ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر.

## أنحاء المذكرة



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أولا اشكر المولى عز وجل الذي رزقني

العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى, وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها، فالحمد لله والشكر لله على كل حال

إلى من أنارا لي درب العلم والمعرفة وحرصا علي منذ الصغر, واجتهدا في تربيته والاعتناء بي **والدايا الحبيبان الغاليان القريبان إلى قلبي.**

إلى **جدتي** الغالية التي علمتني أن الغد سيكون أفضل حفظها الله ورعاها.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي العزيزات حفظهم الله لي :

**ايمان ، نفسية، يسرى و رميسة**

إلى أخي رفيق دربي وسندي في هذه الحياة **"حسام"**

إلى آمال المستقبل: **يحي، هداية، شيماء.**

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينباع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة صديقاتي :

**رجاء و أمينة**

إلى التي شاركتني في إنجاز هذا العمل بحلوها ومرها **"زينة"**

سهام

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

باسم خالق الكون ابدى شكري الى رافع السماوات وباسط الارض وباعث الروح  
الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقيم وشرح الصدر وهدى القلب وبنعمته أكملت هذا العمل المتواضع.  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى الناس على قلبي "**جدي الحبيب**" أطال الله في عمره وحفظه ورعاه.  
إلى **روح جدتي** رحمها الله.

إلى **أبي** الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى **أمي** التي زودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم

لإرضائي والعيش في هناء:

إخوتي: **وليد ورامي** نورا عينا في هذه الحياة.

أخواتي: **لمياء، وفاء، مهى، رانية، ندى.**

وإلى الكتاكيت الصغار: **رميساء، شيماء، شبيلة، رهام، فايز، جواد، آدم.**

إلى الذي شاء الله وإن شاء أن يجمعني به في هذه الدنيا الفانية وأرجوا منه تعالى أن يجمعني به في الجنة  
العالية نصفي الآخر "**عادل**"

إلى رفيقات دربي في حلوها و مرها: **فاتن، سمية، فيروز، هدى، نورية.**

إلى التي شاركتني في إنجاز هذا العمل بحلوها ومرها "**سهام**"

زينة



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر
/	الإهداء
II	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول والأشكال
XV	فهرس الملاحق
12-1	مقدمة
13	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال التنظيمي</b>
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
15	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
18	المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي
19	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الاتصال التنظيمي
23	المبحث الثاني: آليات الاتصال التنظيمي
23	المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي
25	المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي
29	المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي
33	المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي
33	المطلب الأول: مهارات ومزايا الاتصال التنظيمي

36	المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي
39	المطلب الثالث: تحسين فعالية الاتصال التنظيمي
42	<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي</b>
43	تمهيد
44	المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي
44	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
48	المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي
51	المطلب الثالث: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي
55	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير التنظيمي
56	المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي
56	المطلب الثاني: أسباب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي
59	المطلب الثالث: أنواع المقاومين واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
62	المبحث الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
62	المطلب الأول: دور مستويات الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
64	المطلب الثاني: دور وسائل الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
65	المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي
67	<b>الفصل الثالث: واقع الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي</b> بالمؤسسة محل الدراسة
68	تمهيد

69	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية جن جن
69	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة المينائية جن جن
69	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة المينائية جن جن
71	المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن
76	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
78	المطلب الثاني: أداة الدراسة
84	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
86	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
92	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي
104	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي
107	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
129	خلاصة الفصل
131	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول  
والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الموارد البشرية حسب الفئة الوظيفية	77
02	مقياس ليكرت الخماسي	79
03	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	79
04	اختبار الصدق البنائي لمحور الاتصال التنظيمي	80
05	اختبار الصدق البنائي لمحور مقاومة التغيير التنظيمي	82
06	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	83
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	87
09	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	88
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	90
12	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	91
13	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	92
14	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال النازل	93
15	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الصاعد	94
16	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الأفقي	96
17	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول أبعاد مستويات الاتصال التنظيمي	97
18	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول لبعد الاتصال الكتابي	98
19	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الشفوي	100
20	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعدي وسائل الاتصال	101
21	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال غير الرسمي	102
22	نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول محور مقاومة التغيير التنظيمي	104
23	نتائج اختبار T-teste للفرضية الرئيسية الأولى	108
24	نتائج اختبار T-teste للفرضية الرئيسية الثانية	109
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	111
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	112

113	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	27
114	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	28
116	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	29
117	نتائج اختبار الفرضية الثانية	30
118	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	31
119	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	32
120	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة	33
121	اختبار t للعينة المستقلة	34
122	تحليل التباين الاحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للسفن	35
122	تحليل التباين الاحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية	36
123	تحليل التباين الحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي	37
123	تحليل التباين الحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للخبرة المهنية	38
124	تحليل التباين الحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي للراتب الشهري	39
124	تحليل التباين الحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للفئة الوظيفية	40
125	اختبار t للعينة التابعة	41
125	تحليل التباين الحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للسفن	42
126	تحليل التباين الحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية	43
126	تحليل التباين الحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي	44
127	تحليل التباين الحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخبرة المهنية	45
127	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمقاومة التغيير تعزى للخبرة المهنية	46
128	تحليل التباين الحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للراتب الشهري	47
128	تحليل التباين الحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للفئة الوظيفية	48

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	
02	عناصر عملية الاتصال حسب شانون	20
03	الاتصال الرسمي النازل	21
04	الاتصال الرسمي الصاعد	22
05	الاتصال الرسمي الافقي	22
06	الشبكة الدائرية لعملية الاتصال	29
07	شبكة العجلة لعملية الاتصال	30
08	الشبكة العنقودية في حالة المدير يضع نفسه في قمة مرؤوسيه	30
09	الشبكة العنقودية في حالة المدير يفضل ان يقسم افراد جماعته الاربعة الى رئيسين و مرؤوسين	31
10	شبكة الكاملة المتشابكة	31
11	الشبكة الانتقائية	32
12	شبكة السلسلة	32
13	شبكة Y	33
14	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-	71
15	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-	75
16	توزيع افراد العينة حسب الجنس	86
17	توزيع افراد العينة حسب السن	87
18	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	88
19	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
20	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	90
21	توزيع افراد العينة حسب الراتب الشهري	91
22	توزيع افراد العينة حسب الفئة الوظيفية	92



قائمة

الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة الأساتذة المحكمين	01
استبانة الدراسة	02
الصدق البنائي لأداة الدراسة	03
معامل الفا كرومباخ لثبات الاستبانة	04
عرض البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة	05
عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي	06
عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الخاصة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي	07
نتائج اختبار فرضيات الدراسة	08
نتائج اختبار الفروق	09



# مقدمة

## مقدمة

الإنسان كما قيل كائن اجتماعي بطبعه وبالتالي فهو كذلك كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قيمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء المورد البشري، ولا نستطيع وصف هذا الخير إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات بعيداً عن مختلف المؤثرات التطورات الخارجية عليه.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين مميزات عديدة غير مسبوقة حيث ساهمت انسياب المادة الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضائل الحدود والحواجز وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، كما أدى التنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، والاتصالات في المنظمة بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي.

فالاتصال التنظيمي هو الذي يسير العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة، وهو من يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين، وكذا مختلف انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم، ما يضمن الاستقرار للمؤسسة.

والاتصال التنظيمي ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل التلاؤم مع الظروف المحيطة، ما يجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع مختلف التغييرات التي تحدث حولها، من خلال إحداث عمليات التغيير داخلها كلما كان ذلك ضرورياً.

إذ يكاد أن يكون التغيير الحقيقة الوحيدة الثابتة في العالم، فهو مرتبط بما هو كائن وما يمكن أن يكون، ومعرفة الطريقة التي يمكن إتباعها للانتقال من وضع إلى وضع أفضل. وإذا كان التغيير ضرورة حتمية تفرضها التغييرات المتسارعة للبيئة، فإن نجاحه ليس بالشيء المؤكد، لكن هناك وباستمرار إمكانية لظهور مقاومة هذا التغيير، وهنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تلعبه الجهة المعنية بإدارة التغيير من خلال ضمان اتصال فعال يبرز أسباب التغيير ونتائجه، بما يضمن تقبل الأفراد له، وإقناعهم به وتحفيزهم على إنجاحه، والاندماج في تطبيقه.

## 1- إشكالية الدراسة

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق النجاح أن تترك الأمور للظروف والصدفة لتتحكم في مصيرها وتملي عليها نوع من التغيير المطلوب، وإنما يتوجب عليها أن تبادر بإحداث التغيير والتخطيط مسبقاً، من أجل تفادي مقاومة الأفراد له، الأمر الذي يتطلب أساليب التنمية والتدريب مع التركيز على توفير أفضل الطرق والأساليب الاتصالية من أجل بلوغ أسباب التغيير إلى كافة المستويات التنظيمية، واستخدام هاته الأساليب حسب الموقف والجهة المتعامل معها، وكذلك لمس المعوقات في سبيل التغلب عليها للحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وخاصة الاتصال التنظيمي، وفي هذا الإطار جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جيجل-؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما واقع عمليات الاتصال التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جيجل-؟
- ✓ ما مستوى مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جيجل-؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد الاتصال التنظيمي المرتبطة بمستويات الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي)، والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جيجل-؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الاتصال التنظيمي المرتبطة بوسائل الاتصال التنظيمي (الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي) والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جيجل-؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الاتصال غير الرسمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جيجل-؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتصال التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية)؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية)؟

## 2- فرضيات الدراسة

من أجل دراسة نموذج الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة، يتم افتراض وجود علاقة للاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، إضافة إلى افتراض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وعليه تم صياغة فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: تولى المؤسسة المؤسسة المينائية جن جن-جيجل- اهتماما مرتفعا بعمليات الاتصال التنظيمي
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: يسود مستوى مرتفع لمقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين مستويات الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، وهذه الفرضية تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال النازل والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل- .
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الأفقي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.
- ❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وسائل الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، وهذه الفرضية تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الكتابي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الشفوي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال غير الرسمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-.

- ❖ الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-.
- ❖ الفرضية الرئيسية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتصال التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية).
- ❖ الفرضية الرئيسية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية).

### 3- أهمية موضوع الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

- تقديم إطار نظري نبرز فيه مفهوم الاتصال التنظيمي ومختلف أنواعه، وأهم وسائله، بالإضافة إلى التعرف على مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها، واستراتيجيات التعامل معها.
- إبراز أهمية الاتصال بالمنظمة في الحالة العادية وحالة التغيير خاصة، وذلك للحد من مقاومته.
- التعرف على أكثر أنواع الاتصال استخداما داخل المؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-؟
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي للعاملين في مؤسسة ميناء جن-جن-جيجل-، تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية).

## 4- أهداف موضوع الدراسة

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجد أهداف أخرى نصلو إليها ويمكن حصرها فيما يلي:
- اختيار نوع الاتصال التنظيمي الملائم الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.
  - يساعد هذا البحث في معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي .
  - التعرف على أهم الطرق التي تؤدي إلى التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.
  - تقديم اقتراحات في ضوء نتائج الدراسة.

## 5- أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الذاتية في إثراء الرصيد المعرفي، وإفادة المهتمين بهذا الموضوع.
- كون الموضوع يقع ضمن مجال تخصصنا.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جامعتنا.
- كون موضوع الاتصال يعتبر موضوعاً في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات.

## 6- منهج وأدوات الدراسة

لإنجاز بحثنا هذا والتوصل للإجابة عن الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المطروحة ، فقد اعتمدنا هذه في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث ووفهم مكوناته وأبعاده، معتمدين في ذلك على مختلف الكتب والمجلات والمذكرات والملتقيات والمواقع الإلكترونية، ذات الصلة بموضوع البحث، أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss لمعالجة بيانات الاستبانة وترجمتها إلى نسب ومتوسطات و انحرافات .....الخ.

## 7- الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الإطلاع ومراجعة الدراسات السابقة للحقل العملي، الذي تصب فيه الدراسات التي بصدد إعدادها، وفيما يلي عرض بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا:

## ✓ الدراسات السابقة باللغة العربية

• دراسة كفان (2005) بعنوان: "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"<sup>(1)</sup>، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين متغيرين هما: الاتصال التنظيمي والقرارات التنظيمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي، لوصف وتحليل المناهج المتعلقة بإشكالية الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان ذو الأسئلة المغلقة لكل من العمال والإطارات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الاتصالات الفعالة لها اثر إيجابي في الأداء المهني والرضا، ونجدها تؤثر على زيادة فاعلية القرارات التنظيمية وأن هناك صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات.

• دراسة بوعطيط (2009) بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"<sup>(2)</sup> وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل المؤسسة البحثية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات للدراسة، واختبارها، بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها، باستعمال طرق التطبيق وإعادة التطبيق باستعمال معامل بيرسون، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أهمية الاتصال الصاعد والنازل في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

(1) سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.

(2) جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، الجزائر.

- دراسة أبو الغنم (2013) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال".<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير التنظيمي لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من 115 فردا، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن أكثر الأنماط القيادية تأثيرا على مقاومة التغيير التنظيمي هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيرا هو النمط الأوتوقراطي.

كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير التنظيمي بنسبة متوسطة وهذا بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

#### ✓ الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة Packery Ronald (2014) بعنوان "change management and communication :factors influencing the suceeful communication of change atworplace"<sup>(2)</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إسهام كل من عامل المستوى التعليمي والمركز الوظيفي والعمر، في إنجاح اتصالات التغيير في أماكن العمل وتمت الدراسة في قطاع الخدمات المصرفية جمعت البيانات من خلال طرق البحث الكمية والنوعية باستخدام الاستبيان، والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، ولغايات تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وأثارت نتائج الدراسة إلى:

وجود فروق في إدراك العينة لإستراتيجية تغيير الاتصالات، تبعا للمستوى التعليمي، جاءت لصالح ذو المؤهل التعليم العالي، حيث فضل 83% من المبحوثين ذوي المؤهل التعليم العالي التواصل اللفظي

<sup>(1)</sup>شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

<sup>(2)</sup>Ronald Packery, change management and communication :factors influencing the suceeful communication of change atworplace, thesis submitted in fulfilment of the requirments for the degree master of technology, business administration, faculty of business, cape peninsula university of technology, south Africa , 2014 .

وقد أجمعت الدراسة أنه وبشكل عام مختلف المستويات التنظيمية، تدرك أهمية اتصالات التغيير بنفس الدرجة تقريبا، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في إدراك أفراد العينة لإستراتيجية تغيير الاتصالات تبعا لمتغير العمر، كانت لصالح الفئات العمرية من 18 و 25 عام، والفئة العمرية من 46 فأكثر، حيث فضلت هاتان الفئتان جلسات التواصل لتوضيح النقاط المساهمة، مقارنة بالوسائل الإلكترونية (البريد الإلكتروني).

• دراسة Joanna Goodman و Cotherine Truss (2004) بعنوان " **The medium and the message :communicating effectively during a major change available** " <sup>(1)</sup>

أظهرت هذه الدراسة أهمية التواصل الفعال لإنجاح برامج التغيير، باعتباره عنصرا حيويا، يحث على الاستعداد للتغيير، وركزت هذه الدراسة على أهمية الوسيلة الاتصالية في تقليصها للوقت المستغرق كما يبين ضرورة تلائم وسائل الاتصال مع معنى الرسالة، وأجريت هذه الدراسة على شركتين، وتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في الكشف عن مدى استطاعة المنظمتين من التواصل مع الموظفين لتطبيق برامج التغيير، ومدى فعالية الاستراتيجيات المعتمدة من طرفي مديري المنظمتين، و تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على أسلوب المقابلة مع أهم القيادات الإدارية، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة، التي استهدفت ثلثي العاملين في كل منظمة، وتوصلت الدراسة وبالنسبة لكلا الشركتين عن وجود نظرة سلبية وقصور في عملية التواصل، وعدم الاهتمام بإعلام العاملين قبل إجراء التغيير واقترحت الباحثة نموذجا يتكون من العوامل الأكثر تأثيرا في اتصالات التغيير وهي: الرسالة، الوسيلة القناة، المنهج (الإشترك).

• دراسة Rosemond Boohene, Asamoah Appiach Williams (2012) بعنوان " **Resistance to organisatio, change : A case study of yeboah complex limited** " <sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى البحث عن العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير التنظيمي في yeboah complex limited، اقتصرت هذه الدراسة على أصحاب المصلحة العاملين المباشرين، الأمن، الإدارة، المراقبين

<sup>(1)</sup> Joanna Goodman and Cotherine Truss, **The medium and the message :communicating effectively during a major change initiave available** at :<https://www.tandfonline.com/doi/a.b.s/10.1080/1469701042000255392.21> mai 2018, at 5 :00.

<sup>(2)</sup> Rosemond Boohene, Asamoah Appiach Williams, **Resistance to organisational change : A case study of yeboah complex limited, international business and management journal**, vol 4, N°1, Canada, 2012.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تقلل من مقاومتهم للتغيير ووجود ارتباط بين المشاركة في القرار، وبين المقاومة، ووجود علاقة سلبية بين تحفيز العاملين وبين مقاومتهم للتغيير، فإذا أهملت الإدارة تحفيز العاملين يكون انعكاساً سلبياً على الخطوات الأولى للتغيير وهناك علاقة طردية بين ثقة العاملين في الإدارة وبين مقاومتهم، ظهور مستويات كبيرة لمقاومة التغيير ويعني ذلك وجود مستويات منخفضة للثقة في الإدارة.

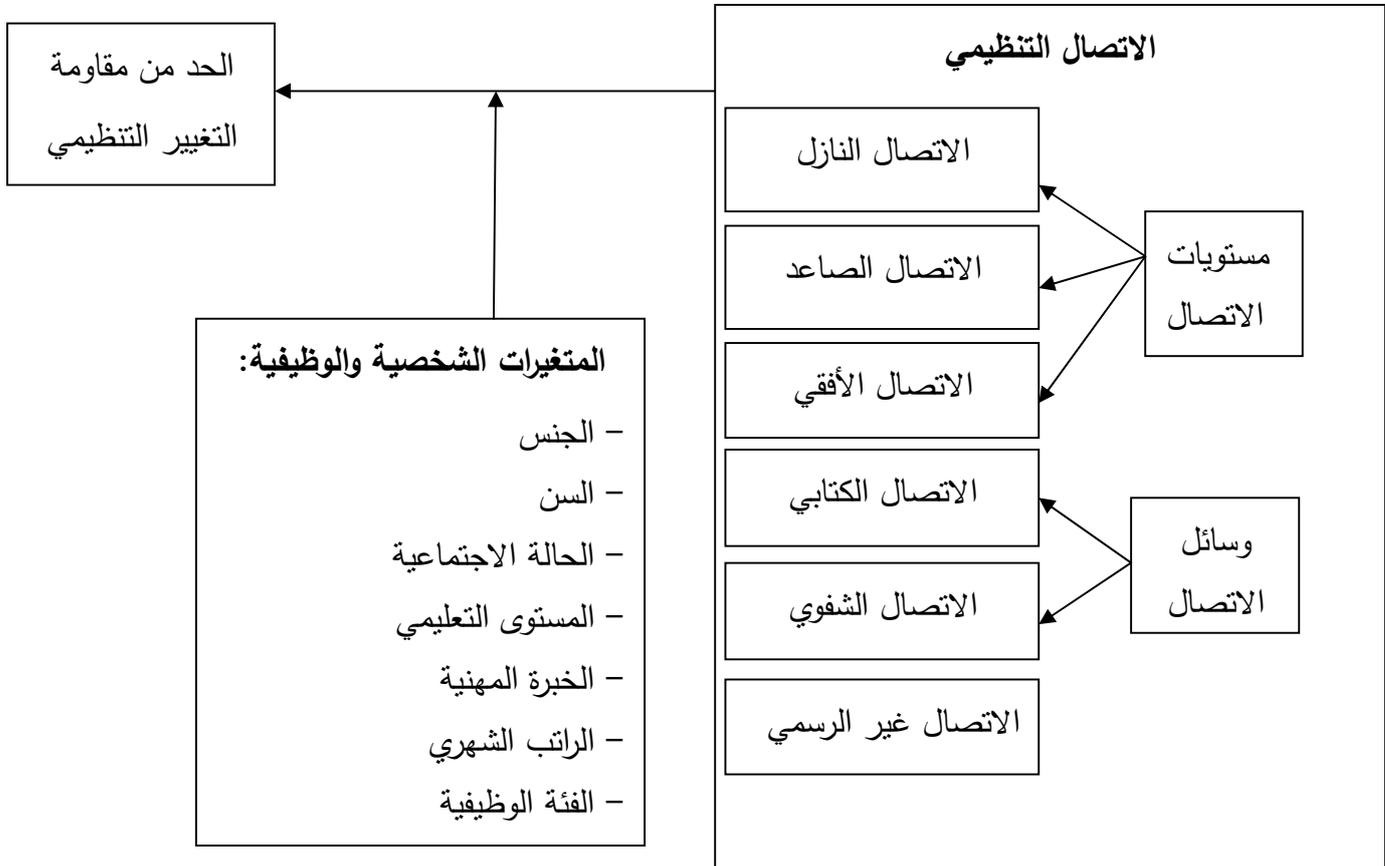
#### 8- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو بالأجنبية، يتضح أن دراستنا تشترك في نفس المتغير المستقل مع بعض الدراسات، أما بعض الدراسات فنتقاطع معه في المتغير التابع المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي، إضافة إلى ذلك تتشابه دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، لكن على الرغم من أوجه التشابه السابقة الذكر إلا أن لهذه الدراسة خصوصيتها التي تميزها عن ما سبق ذكره من دراسات، فهي تتميز عنها في تجسيدها للمفهوم الشمولي للاتصال التنظيمي الذي يضم أبعاداً متعددة ومختلفة، حيث اعتمدت دراستنا على تقسيم الاتصال التنظيمي إلى أبعاد مرتبطة بمستويات الاتصال التنظيمي وتضم: الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي، وأبعاد مرتبطة بوسائل الاتصال التنظيمي، وتضم الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي، بالإضافة إلى بعد الاتصال غير الرسمي.

في حين اكتفت الدراسات السابقة بالذكر بتناول الاتصال التنظيمي كبعد كلي، والبعض منها قسمها إلى بعدين، كما تناولنا دور كل بعد من هذه الأبعاد في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وهنا ما لم نجده في الدراسات السابقة، وهي بذلك تعد الدراسة الوحيدة في حدود علم الطالبين التي جمعت مختلف المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل -.

## 9- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على أدبيات الدراسة.

## 10- مصطلحات الدراسة

- **الاتصال التنظيمي:** هو نقل للمعلومات بين الموظفين ورؤسائهم في مختلف الاتجاهات و على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.<sup>(1)</sup>

- **التغيير التنظيمي:** هو عملية ينتج عنها إدخال تحسينات أو إحداث تعديلات ما على عنصر أو أكثر من العناصر التي تتكون منها المؤسسة.

<sup>(1)</sup>وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 102.

- مقاومة التغيير التنظيمي: هي كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.<sup>(1)</sup>

## 11- صعوبات الدراسة

تتمثل الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ صعوبة فهم بعض أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- ✓ تسقيف المؤسسة لعدد الاستبيانات الممكن توزيعها (60) على الأكثر.
- ✓ صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب انشغال العمال في عملهم.

## 12- حدود الدراسة

إن لهذه الدراسة حدود يتم توضيحها على النحو التالي:

• **الحدود الموضوعية:** إن موضوع الاتصال التنظيمي واسع ويشمل أبعاد مختلفة، متعددة ومتداخلة ونظرا لصعوبة دراستها فقد تم حصرها وفق التقسيم التالي:

- **مستويات الاتصال التنظيمي:** وهي تشمل كل من: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي.

- **وسائل الاتصال:** وهي تشمل كلا من: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي.

- **الاتصال غير الرسمي.**

كما شملت الدراسة مقاومة التغيير التنظيمي الذي يعتبر متغير تابع.

• **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2017-2018 في الفترة الممتدة 8 أبريل إلى 07 ماي 2018.

• **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة المينائية جن جن - أشواط - جيجل -.

• **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل - على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.

<sup>(1)</sup> سمير عماري ، دور التطور التنظيمي في نجاح التغيير بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 32.

## 13- هيكل الدراسة

إن دراسة أي موضوع تستدعي ضرورة تقسيمه إلى مجموعة من المحاور، لذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كل فصل يعالج جوانب مختلفة للإلمام بمحتواه، حيث جاء الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري لعملية الاتصال التنظيمي"، خصص للتعرف على ماهية الاتصال التنظيمي، آلياته، وفي الأخير تم التطرق إلى دراسة فعالية الاتصال التنظيمي.

أما فيما يخص الفصل الثاني فكان محتواه يندرج تحت عنوان "الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي"، تم التطرق فيه إلى أساسيات حول التغيير التنظيمي، مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير التنظيمي، وفي الأخير تم التطرق إلى مساهمة الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

وقد تم تدعيم موضوع الدراسة بفصل ثالث جاء تحت عنوان: "واقع الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن"، وذلك بالتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة إذ تم شرح منهجية الدراسة وكذا عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار علاقة الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج تم تفسيرها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال

### التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: آليات الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي

**تمهيد**

المنظمة كيان اجتماعي تضم أفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة لإنجاز العمل في جميع أنشطتها ومجالاتها، والعنصر المحوري في ديناميكية وحركة الجماعة هو التفاعل أو الاتصال بين الأفراد، إذ يعتبر هذا الأخير من بين الوظائف الأساسية والذي يشكل عماد العلاقات في المنظمة، حيث يعتمد على عدد من العناصر أهمها انتقال المعلومات والبيانات الضرورية التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

ونظرا لأهمية الاتصال البالغة، نحن الآن بصدد التعريف أكثر بعملية الاتصال التنظيمي والتعرض أكثر لبعض جوانبها المهمة، من خلال الفصل التالي الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كما يلي: الأول يتضمن ماهية الاتصال التنظيمي من حيث المفهوم و الأهداف إضافة إلى أنواعه و عناصره ، أما المبحث الثاني فهو يوضح آليات الاتصال التنظيمي و المتمثلة في وظائفه ووسائله إضافة إلى شبكاته ، أما المبحث الأخير فخصصناه إلى فعالية الاتصال التنظيمي والذي تطرقنا فيه إلى مزايا و مهارته إضافة إلى معوقاته وتحسين فعالياته .

## المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

إن الاتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم، فبدون اتصالات جيدة يشعر الموظفون أنهم وحيدون، حيث تلعب هته الأخيرة دورا هاما في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

#### أولا: تعريف الاتصال التنظيمي

- الاتصال مشتق من الكلمة الإغريقية "communis" وتعني بالانجليزية "common" أي عام أو مشترك أي محاولة تأسيس من الاشتراك في المعلومات والأفكار والاتجاهات.<sup>(1)</sup>

- ويعرفه انجل باركسون (A.parkinsen) بالقول أن الاتصال هو: عملية منظمة ونظمية وعفوية، تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.<sup>(2)</sup>

- ويعرف "Nigro" الاتصال التنظيمي على انه العملية التي بها يجعل بها الفرد أفكاره، ومشاعره تنقل لفرد آخر داخل التنظيم.<sup>(3)</sup>

ويعرف الاتصال التنظيمي على أنه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل للوصول إلى نظام اتصال ناجح.<sup>(4)</sup>

ويعرف أيضا الاتصال التنظيمي على أنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات من إيجاد فهم مشترك، وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.<sup>(5)</sup>

الاتصال التنظيمي: هو العملية التي يقوم فيها الأعضاء بجمع معلومات لها علاقة بمنظمتهم، والتغيير الذي يحدث ضمنها، إذ من خلاله يمكن لأعضاء المنظمة مناقشة خبرات التنظيمية، وتطوير المعلومات المتعلقة بها.<sup>(6)</sup>

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 206.

(2) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 17.

(3) فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2013، ص 2004.

(4) يوسف قزازه وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص

.87

(5) أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 145.

(6) Xiaoleiyang, resistance to organizational change and of communication, master thesis, not published, strategic HRM and labour relations, university of go Ther Burg ,Gothenburg , 2014, p 15.

كما يعرف الاتصال التنظيمي على أنه سلوك يعتمد على نقل واستقبال الرسائل سواء ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>(1)</sup>

وعموماً يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يعرف على أنه كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أفراد التنظيم، عبر قنوات رسمية مستهدفة وغير رسمية بهدف خلق التماسك بين وحدات و مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة و إيجاد فهم و ثقة مشتركة .

### ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي

قلما يتصور الفرد أو يتخيل وجود منظمة ما بدون اتصالات، إذ مهما امتلكت من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية، فإنها تبقى قاصرة في تحقيق الاستثمار الأمثل لتلك الموجودات دون توفر الاتصالات، ويمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت هي على درجة عالية من الأهمية ويمكن إيجاز هته الأخيرة فيما يأتي:

1- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث تسهم في نقل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية، والتماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.

2- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية لتوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.<sup>(2)</sup>

3- وتمثل عملية الاتصال الرابطة الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى.<sup>(3)</sup>

4- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، حيث يقدر بعض الخبراء أنها تمثل ما بين 75 - 95 % من وقت المديرين.

5- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.

6- تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.<sup>(4)</sup>

7- تقوم الاتصالات بجمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطوط الموضوعية، وهي تحدد مقدار الانحراف، والعمل على تصحيحه.

<sup>(1)</sup> Hélénewestphalen et autre, **cominicator : toute la communication d'entreprise**, 5<sup>e</sup> édition, publication, dunod, france, 2009, p10.

<sup>(2)</sup> خيضر كاظم حمود، **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 35 - 36.

<sup>(3)</sup> محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 200.

<sup>(4)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 170.

8- يعتبر الاتصال التنظيمي نظام الشورى، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

9- تعمل أنظمة الاتصالات التنظيمية على جمع وتيوب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

10- إن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة. (1)

ويمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، فقد يكون هذا الموقف بين المدير ومرؤوسيه، كما يمكن أيضا أن يكون بين الزملاء مع بعضهم البعض، وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة، يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات:

### الموقف الأول:

وهو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه، يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين، ورفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

### الموقف الثاني:

وهو الاتصال بين الزملاء، أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، وتكمن أهميته: (2)

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
- بث ونشر المعلومات التي تهتم الموظفين.

### ثالثا: خصائص الاتصال التنظيمي

يحمل الاتصال جملة من الخصائص ومميزات، نحاول تلخيصها فيما يلي:

- 1- الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد.
- 2- لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر بل تسير في شكل دائري.
- 3- لاتصال لا يعاد حيث تتغير الرسالة بتغير الزمن والجمهور المستقبل وكذلك معناها.

(1) أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150.

(2) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 29.

- 4- إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن إبراز أحاسيس أو معاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة. (1)
- 5- وراء كل عملية اتصال تنظيمي هدف ما، يكون في الأغلب هو التأثير على المستقبل من خلال تصحيح أو توجيه سلوكه.
- 6- ضمان خلق معنى أو قصد لدى المنصت، وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد في عقل يشبه المعنى الموجود في ذهنه.
- 7- كذلك تتضمن العملية الاتصالية جانبا معنويا في الكثير من مضامينها، ويتلخص هذا الجانب المعنوي في الإشارات والمثيرات والتعبير التي من شأنها أن تؤثر على فعالية العملية الاتصالية، وتضمن تحقيق أهداف هته الأخيرة. (2)

### المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي

تتمثل أهداف الاتصال نقلا عن "علي أحمد" كآلاتي:

**أولاً: أهداف معرفية:** وتقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات والأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم على علم بما يجري أو يجب أن يجري، وما هو المتوقع من كل منهم، وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود.

**ثانياً: أهداف إقناعية:** القصد من الاتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات نظر قادة المنظمة أو فلسفتهم حتى يتعلم الجميع السلوك المناسب لتحقيق الأهداف ودفع عجلة المنظمة أو فلسفتهم حتى يتعلم الجميع السلوك المناسب لتحقيق الأهداف، ودفع عجلة المنظمة باتجاه سكتها الصحيحة.

**ثالثاً: أهداف ترويجية:** حيث يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ التوجيهات والتعليمات، فإن الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة والاسترخاء والرضا باعتبارها حالات تتطلبها النفس البشرية لتنتقل بعد ذلك إلى سلوكيات مقصودة وبتفاعل سليم ونشاط عال.

(1) خولة بلحمو ، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2014، ص ص 22 -23.

(2) زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص 39.

رابعاً: أهداف تحفيزية: إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين، وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة بما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة ومتعاونة.<sup>(1)</sup>

كما نجد أيضاً مجموعة من الأهداف يسعى الاتصال لتحقيقها وهي كما يلي:

- العمل على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لتسيير مهامها.<sup>(2)</sup>
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.
- إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة، واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم، وتزليل الشكوك، العوائق النفسية.
- متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام، والبحث عن الخطوط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقيماً مستمراً لخطط الإدارة.
- توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية من خلال التركيز على التصميم التنظيمي، وهذا يبدو خاصة في وظيفة الرقابة.<sup>(3)</sup>
- إحداث تغييرات في سلوك المتصل به أو المستقبل التي من أجلها تحسن أدائه ومهامه.<sup>(4)</sup>

### المطلب الثالث: عناصر وأنواع الاتصال التنظيمي

#### أولاً: عناصر الاتصال التنظيمي

تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد أدنى وهي: المرسل (المصدر)، الرسالة، مستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة وهي:

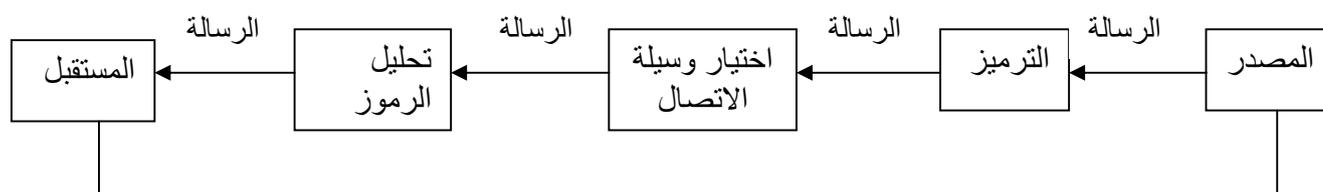
<sup>(1)</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 41 - 42.

<sup>(2)</sup> Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>e</sup> édition, dunod, France, 2007, pp 24- 25.

<sup>(3)</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، بدون طبعة، دار المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2011، ص ص 16 - 17.

<sup>(4)</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 72.

## الشكل رقم (2) عناصر عملية الاتصال حسب شانون



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 240.

## 1- المصدر

هو مصدر الاتصال والمعلومات، وقد يكون رئيس، مرؤوس، زميل، فالمرسل يقوم بدور أساسي، في نجاح أو فشل عملية الاتصال، حيث أنه الأساس ومنطقة البداية في عملية الاتصال.<sup>(1)</sup>

## 2- الترميز:

ويقصد بترميز الرسالة وضع وصياغة الأفكار التي يريد المرسل إرسالها إلى طرف آخر بصورة رموز أو أرقام أو لغة معينة من المفترض أن يكون مستقبل الرسالة قادرا على فهمها، ويستوجب ذلك من المرسل توخي الدقة في استخدام اللغة والرموز والأرقام بحيث تكون مفهومة من قبل المستقبل.<sup>(2)</sup> ويساعد الترميز على تحليل وفهم مضمون عملية الاتصال.

## 3- اختيار وسيلة الاتصال:

وهنا نقوم بتحديد واختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معا.

## 4- الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، لا يكون هناك اتصال.

## 5- تحليل رموز الرسالة:

يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها، حتى تعطى معنى كاملا ومتكاملا، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها.<sup>(3)</sup>

(1) صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص 442.

(2) حسين أحمد الطروانة ومحمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 357-358.

(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للتوزيع، الأردن، 2005، ص 242.

## 6- المستقبل:

هو الشخص أو (مجموعة الأشخاص أو التنظيم )، الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة حيث يتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل.<sup>(1)</sup>

## 7 - التغذية الرجعية:

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.<sup>(2)</sup>

## ثانيا: أنواع الاتصال التنظيمي

رغم وجود العديد من التصنيفات للاتصال إلا أنه يكفي هنا أن نذكر بأن الاتصال قد يكون رسميا أو غير رسميا.

## 1- الاتصال الرسمي:

وهو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال، والتي من أهمها:

أ- الاتصالات النازلة: ويطلق عليها البعض الاتصالات المتجهة نحو الأسفل، وبناءا عليها تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه.<sup>(3)</sup>

## الشكل رقم (3) الاتصال النازل



المصدر: جلال الدين بوعطيط ، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 43.

<sup>(1)</sup>إسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 234.

<sup>(2)</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>(3)</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 411.

ب- الاتصالات الصاعدة: الاتصال الصاعد يكون من المرؤوسين إلى الرؤساء، حيث يقدم لأعضاء المؤسسة معلومات دقيقة عن التنظيم.<sup>(1)</sup>

#### الشكل رقم (4) الاتصال الرسمي الصاعد

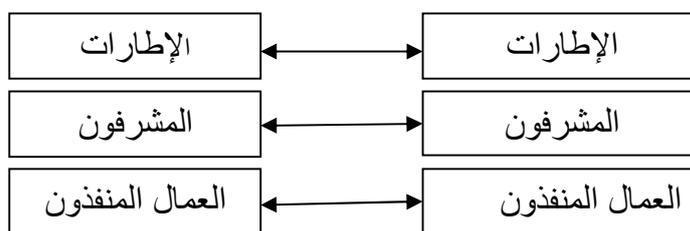


المصدر: جلال الدين بوعطيط ، نفس المرجع السابق، ص 45.

#### ج- الاتصالات الأفقية:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات يعد ضروري لزيادة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>(2)</sup>

#### الشكل رقم (5) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي



المصدر: جلال الدين بوعطيط ، نفس المرجع السابق، ص 46.

#### 2- الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك اتصالات غير رسمية، ونعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة، مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية.

<sup>(1)</sup> :GuryDossler, **la gestion des organisation : principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle**, 2<sup>ème</sup> édition, Renouveau pédagogique , canada, p4.

<sup>(2)</sup>:جلال الدين بوعطيط ، **الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، ص 45.

والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها، وهي تعبر عن رغبة الأفراد في عدم انعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (1)

فالاتصال غير الرسمي يتضمن رسائل ملازمة للعمل وليس بالضرورة أن تسافر عبر خطوط تركيب المنظمة، فهو غالبا ما يسافر عبر واسطة؛ شبكة غير رسمية من العاملين الذين يشتركون في المعلومات لا يزودها التنظيم من خلال قنوات رسمية، فالعاملون يحتاجون إلى واسطة خلال أوقات التوتر والتغير، ورغم ذلك إلا أن المدراء لا يسيطرون عليها فإنهم لا يستطيعون منع الواسطة من نشر الرسائل التي تكون غير دقيقة أو معاكسة لأهداف التنظيم. (2)

### المبحث الثاني: آليات الاتصال التنظيمي

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر أو المرسل إلى الجهة المستهدفة، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضا واحدا، وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه، بالشكل الذي يجعل المستلم قادرا على اتخاذ قرارا أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل، ويسعى إلى إبلاغه؛ أي تحقيق أهداف الاتصال، ومن أجل ذلك تحرص جل المؤسسات على تطبيق مجموعة من آليات الاتصال التي تضمن السير الحسن للمؤسسة، والتي سيتم تناولها خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: وظائف الاتصال

تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

**أولا: على مستوى وظيفة الإنتاج:**

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته.

كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد، وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات، كمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية. (3)

(1) صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 262.

(2) زاهر عبد اللطيف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 154.

(3) مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي، بدون طبعة، الدار الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 142-

فالاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية بإنجاز العمل والتعاون الفعال.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: على مستوى وظيفة الصيانة:

وتتمثل وظيفة الاتصال التنظيمي في هذا المجال في:

- حفظ الذات.
- تغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: وظيفة الدافعية:

وتتمثل هذه الوظيفة في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة، فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية مثل: إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء، مراجعة وتقويم الأداء، وتخصيص المهام والوظائف، وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين من خلال الاتصال.

وفي الواقع فإن مبادئ نظرية التعزيز تزداد رسوخاً، استناداً على أن للأفراد القدرة على تلقي واستيعاب المعلومات ذات الصلة بالأنماط السلوكية المطلوبة والتصرفات التي يكافئ عليها بما يساعد في ترسيخ السلوك أو تغيير بصورة فعالة.

### رابعاً: على مستوى وظيفة الرقابة:

إن المنظمات تسعى للتحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم، واستخدام قنوات الاتصال الرسمية بمعنى أنه يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، لذا هو وسيلة أساسية للرقابة في المنظمة.<sup>(3)</sup>

(1) جمال بن زروق، "التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه"، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 2، العدد الأول + الثاني، 2010، ص 403.

(2) مصطفى عشوري، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(3) رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، بدون طبعة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 186.

## المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي

وسائل الاتصال هي الوسيط الذي ينقل الرسالة وما تحتويه من رموز ومعاني من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة، حيث تتعدد وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في منشآت العمال والقطاعات العامة، فهي متعددة ومختلفة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي: (1)

### أولاً: الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة، وتعتبر هذه الوسائل هي الأكثر استخداماً في أغلب المنظمات الحكومية، وهي تتميز بإمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة، وحماية المعلومات من التحريف (2)، حيث لا يستطيع مدير أي منظمة أن يتصل مباشرة وشفوياً مع كافة الموظفين لذلك لا بد من الاتصال الكتابي، ومن أهم هذه الرسائل نذكر ما يلي: (3)

### 1- التقارير:

التقارير هي عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث معينة، عرضاً تحليلياً بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي نتوصل إليها بالبحث والتحليل. وهي من أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة إذ تعتمد عليه المؤسسة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المنشأة، إذ عن طريق ما يتلقى المدير المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط وإنجاز القرارات واختيار أسلوب العمل، وأيضاً التعرف على تكاليف الإنتاج ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال ووجهات النظر للعاملين بالنسبة للموضوعات والمشكلات المتصلة بالعمل، والتعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشكلات.

وبالنسبة للجمهور الخارجي تفيد التقارير في الاتصال بالمساهمين والموردين والموزعين والمجتمع المحلي والمسؤولين خارج المنشأة وأجهزة الإعلام المختلفة، فعن طريقها تعكس لهم صورة المنشأة وكفاءة رجال الإدارة. (4)

(1) أحمد بن عبد الرحمن السميمري وآخرون، مبادئ إدارة العمال، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2005، ص 305.

(2) محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 33.

(3) موسى قاسم القريوتي وعلي خيضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 176.

(4) محمد منير حجاب، سحر محمد وهي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،

1999، ص 155.

**2- المذكرات:**

وتعرف المذكرات بأنها الوسيلة التي تتضمن فكرة أو معلومة تصاغ بلغة مفهومة، وتعرض لجانب واحد بمنطقية حجية وترتيباً موضوعياً حتى تصل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهي تتركز في قضية مهنية أو مشكلة تحوط بألية العمل يتم توصيفها وعرضها موضحة أبعادها وأهمية تناولها وآثارها في تحقيق الأهداف والرأي بشأنها ومقترح التصدي لها، ومعالجة الأمر على أساسها وإعادة إنتاج قيم العمل الإيجابية المتعلقة بالتكامل والمشاركة الجماعية.<sup>(1)</sup>

**3- مجلات الحائط:**

ومجلات الحائط هي عبارة عن صفحة واحدة قد تطبع على وجه واحد أو على الوجهين، وهي في هذه الحالة تعلق بها نسختين يظهر الوجه الأول لإحداها والوجه الآخر للثانية.

**4- مجلات لوحة الإعلان:**

«وتعتبر لوحة الإعلان ذات أهمية كبيرة في توصيل المعلومات إلى الموظفين داخل المنظمة إذا أحسن إعدادها، ونقلت المعلومات أول بأول»<sup>(2)</sup>

**5- الصحف:**

كثيراً ما تلجأ المنشأة للصحف من أجل الاتصال بالجمهور، فمثلاً يمكن عن طريق الصحف الاتصال بالعملاء لإخطارهم بخدمة جديدة تقدمها المنظمة وإخطارهم بأي تغيير مستحدث في محتوى هذه الخدمة كالسعر مثلاً، تغيير أرقام المنظمة، وعن طريق الصحف عادة ما تتصل المنظمات الكبيرة بعملائها الكبار، ومورديها ووكلاء البيع إذا كان عددهم كبير ويتواجدون في جهات متباعدة.<sup>(3)</sup>

**6- نظم الاقتراحات والشكاوي:**

تقوم على تدفق الآراء والأفكار الجديدة من أسفل إلى أعلى، ويتم استلام الأفكار والمقترحات والشكاوي من خلال صندوق مخصص لذلك، أو عن طريق الرؤساء المباشرين.

(1) محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 285-286.

(2) خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص ص 54-55.

(3) سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2002، ص ص 31-32.

**7- الأدلة والكتيبات:**

تلجأ الكثير من المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة، وبرامج المزايا المادية والعينية وحقوق وواجبات العاملين، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي.

**8- الرسائل الخاصة:**

يمكن أن تأخذ الرسائل الخاصة الاتجاه الرأسي الهابط من الرئيس الأعلى للمستوى الأقل منه، ويمكن أن تأخذ الاتجاه الرأسي الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس الأعلى منه، ومن أهم ما يميّزها أنها أقل تكلفة وأسرع في الحصول على القدرة على التأثير. (1)

**9- التعليمات والأوامر:**

تعد وتعتبر التعليمات والأوامر كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة بالنسبة إلى كافة المستويات الإدارية، وقد تأخذ أكثر من شكل مثل: المعاملات المتداولة داخليا على مطبوعات الجهة أو قرارات إدارية.

**ثانيا: الوسائل الشفهية:**

وتعرف الوسائل الشفهية على أنها تلك الوسائل التي تستخدم الألفاظ المنطوقة والكلمات والجمل الدالة على المعنى أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للمستقبل، أو هي تلك الوسائط التي تعتمد على الرموز اللغوية في توصيل الرسائل (2)، وهي من أسهل وأسرع الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات أو في نقل الأوامر والتعليمات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتتم عن طريق المحادثة وجها لوجه أو عن طريق الهاتف ومن أهم هذه الوسائل ما يلي: (3)

**1- المحاضرة:**

المحاضرة هي عبارة عن شرح وتوضيح لفظي لموضوع أو مشكلة يقوم بها شخص لديه خبرة في هذا الموضوع لأعضاء جماعة في حاجة إليه، وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة الاستعمال في كثير من المجالات المختلفة. (4)

(1) عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، مصر، 2004، ص ص 29 - 30.

(2) لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، ص 61.

(3) وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 381.

(4) محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، بدون طبعة، دار الوفاء للنشر، مصر، 2006، ص 182.

**2- الاجتماعات:**

الاجتماعات عبارة عن لقاء يضم شخص فأكثر، حيث يجري هؤلاء حديثاً ونقاشاً هادفاً...، وبالطبع هذه الأهداف والأغراض متنوعة، ويتراوح عدد أفراد الجماعة ما بين 3 إلى 15 شخصاً أو أكثر، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء الجماعة يلتقون وجهاً لوجه وفي ذهنهم هدف مشترك، وقد تكون هذه الجماعة رسمية (ذات هدف واضح مخطط له)، أو غير رسمية (حديث ونقاش غير مخطط له).<sup>(1)</sup>

**3- اللجان:**

تخرج اللجان عن كونها إحدى صور الاتصال الرسمي الشفهي، شأنها في ذلك شأن الاجتماعات واللقاءات، وتختلف اللجان في تشكيلها من حيث العدد والمهام باختلاف الغرض والمسؤولية المسندة، فقد تكون مهامها استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية، كما قد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة، حيث ينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

**4- الندوات:**

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر، حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، وتطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما حسب طريقة تنظيم الندوة، ويتم الإجابة عليها في صورة مناقشة حرة، حيث يتم التفاعل، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة.<sup>(2)</sup>

**ثالثاً: وسال الاتصال الإلكتروني:**

يعتمد هذا النوع على استخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومة، ويمتاز بالسرعة والكفاءة في الأداء بين فروع المؤسسة، ومن بين هذه الوسائل نجد:

**1- البريد الإلكتروني:** ويعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعاً في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع الموظفين والرؤساء التواصل فيما بينهم.

**2- الأنترنت:** عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة، تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.

(1) حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 306.

(2) سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص ص 78 - 79.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على سرعة المعلومات في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة. (1)

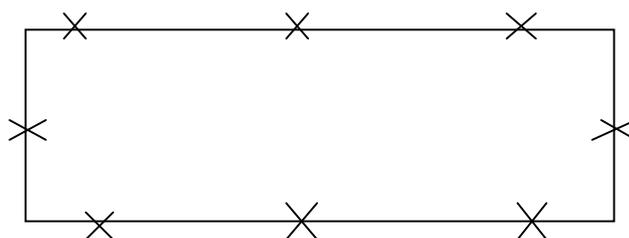
### المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي

ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة منهم لمعرفة تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات وتنظيم الرسائل التي يجب أن تمر بأكثر من طرفين، ومن أهم هذه الشبكات نجد:

**أولاً: الشبكة الدائرية:**

تتميز هذه الشبكة بعدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال، إذ أنه من الممكن أن يلعب أحد الأطراف دور الوسيط بين عضوين آخرين، في حين يحتاج هو نفسه إلى وسيط ليتمكن من الاتصال بالآخرين، ويمكن ترميز هذه الشبكة (حسب عدد الأشخاص) على النحو التالي: (2)

الشكل رقم (6) الشبكة الدائرية لعملية الاتصال



المصدر: عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الاتصال والإعلام، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 28.

### ثانياً: الشبكة العجلة:

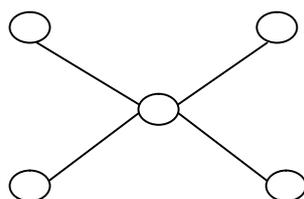
ففي هذه الشبكة تتمركز علاقات الاتصال حول فرد في الجماعة يمكن للأربعة أفراد الآخرين تبادل المعلومات معه لكن لا يسمح لهم بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض، والشكل التالي يوضح هذه الشبكة: (3)

(1) لطيفة زرطال ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(2) عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الاتصال والإعلام، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص ص 26 - 28.

(3) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص ص 276 - 277.

الشكل رقم (7) يوضح شبكة العجلة لعملية الاتصال



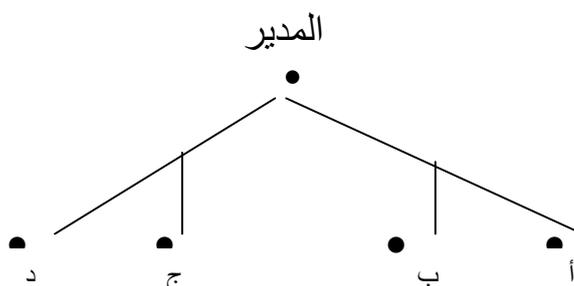
المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 45.

ثالثاً: الشبكة العنقودية:

وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد في سير العمل، ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة، بخط اتصال واحد من خلال مساعده، غير أن الخوف هنا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد، حيث قد يعتمد تشويبه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة، و تأخذ هذه الشبكة شكلين:

1- في حالة المدير الذي يضع نفسه في قمة مرؤوسيه: (1)

الشكل رقم (8) الشبكة العنقودية في حالة المدير يضع نفسه في قمة مرؤوسيه



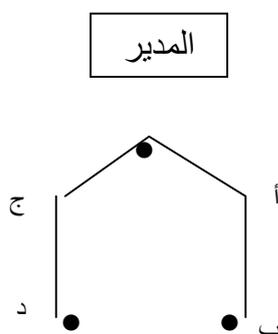
المصدر: محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2009، ص 194.

(1) محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2009، ص 194.

2- في حالة المدير يفضل أن يقسم أفراد جماعته الأربعة إلى رئيسين ومرؤوسين وهكذا:

الشكل رقم(9) الشبكة العنقدية في حالة المدير يفضل أن يقسم أفراد جماعته الأربعة إلى رئيسين

ومرؤوسين.

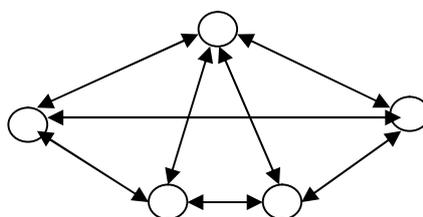


المصدر: محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2009، ص195.

رابعاً: الشبكة الكاملة المتشابهة:

في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة: (1)

الشكل رقم(10) الشبكة الكاملة المتشابهة



المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 429.

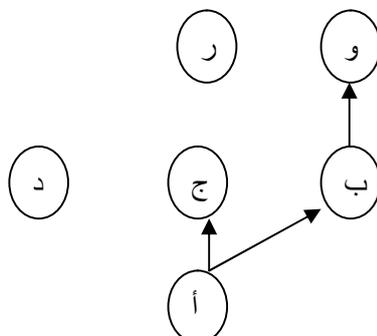
خامساً: الشبكة الانتقائية:

قد تتشابه الشبكة الانتقائية مع الشبكة العنقدية في الشكل، ولكن الفارق الوحيد أنه في الشبكة الانتقائية لا تصل المعلومات إلى جميع الأطراف، فقد ينقل المدير العام بعض رؤساء الأقسام دون غيرهم

(1) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص 428 -

لإعطاء تعليمات محددة، ويقوم رئيس كل قسم منهم باختيار بعض مرؤوسيه لإبلاغهم بهذه التعليمات وليس بالضرورة أن تصل هذه التعليمات للجميع.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (11) الشبكة الانتقائية

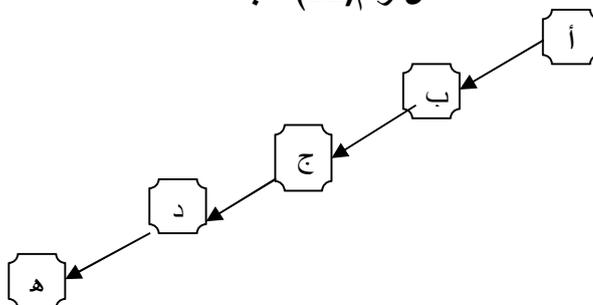


المصدر: رواية حسن وآخرون، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 283.

سادسا: شبكة السلسلة:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، فمثلا يتصل (أ) بـ (ب) ثم (ب) بـ (ج) وهكذا، وهذا النموذج يتم في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها المستويات الإدارية المختلفة:<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (12) شبكة السلسلة



المصدر: منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 176.

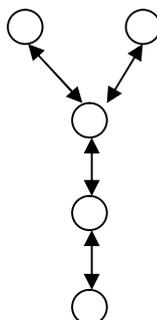
<sup>(1)</sup> خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 203.

<sup>(2)</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 176 - 175.

## سابعاً: شبكة y:

في هذا الشكل من الاتصالات يكون اتصالاً إدارياً مع عدد معين من التابعين له، وثم يتصل بالمستويات الإدارية العلى منه في سلم التنظيم الهرمي للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

## الشكل رقم "13" يوضح شبكة y



المصدر: سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعمليات اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 117.

## المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي

يمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن له مجموعة من المهارات، كما له مزايا ومعوقات سيتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مهارات ومزايا الاتصال التنظيمي

## أولاً: مهارات الاتصال التنظيمي

أثبتت الدراسات أن 85% من النجاح في العمل يُعزى إلى مهارات الاتصال، و15% من فقط يُعزى إلى إتقان مهارات العمل، ولكي تتواصل مع الآخرين ببراعة لا بد من إتقان أساسيات التواصل، والقيام ببناء المكون الرئيسي للاتصال الفعال.<sup>(2)</sup>

ولكي يكون الفرد ناجحاً في حياته يجب أن تتوفر فيه المهارات التالية:

## 1- الإصغاء:

يعتبر الإصغاء جزءاً أساسياً في عملية الاتصال، وفي الغالب نقضي في الإصغاء وقتاً أكبر مما نمضيه في الحديث أو القراءة، وهو يتضمن بالإضافة إلى الاستماع، الانتباه والتركيز واستخدام العقل،

<sup>(1)</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعمليات اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 115-117.

<sup>(2)</sup> فيصل بن علي البعداني، مهارات الاتصال الفعال، متاح على الرابط <http://www.alukah.net/social/0/10211> ، يوم

. 2018/03/25 على الساعة 13:30 .

ويحقق الإصغاء الجيد فوائد عديدة، بالإضافة إلى مساعدة المستقبل على فهم الرسالة وفق ما يقصده المرسل. (1)

"فالإصغاء ليس بالسهولة الذي يذكر بها، فهو يحتاج إلى ممارسة وجهد كبير من أجل الوصول إلى الفهم الصحيح". (2)

## 2- مهارة الكتابة:

تظل الكتابة أهميتها كبيرة في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفاهي، وإنما ولا بد أن تصاغ في شكل وثائق رسمية مكتوبة لكي تكون واضحة لكافة المخاطبين بها، وملزمة لهم في آن واحد، وفي أغلب منظمات الأعمال يكون لزمًا على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل: بيان السياسات الخاصة بالشركة، عروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء ويجب مراعاة القواعد النحوية واللغوية، واختيار الألفاظ الواضحة الدلالة التي لا تحتل أكثر من تأويل. (3)

## 3- مهارة التحدث والإلقاء:

إذ يجب أن تتوافر لدى القائد الإداري كفاية ومقدرة على صياغة رموز الرسائل الاتصالية بما يتناسب مع الوسيلة المستخدمة في نقل تلك الرسائل فضلًا عن اختيار الكلمات المنطوقة والانتباه إلى كيفية تفسير الرسائل، أي مراعاة (الإطار الدلالي) للمتلقى كذلك المقدرة عن التعبير عن الآراء والأفكار بما يحقق الأهداف المرسومة للرسالة الاتصالية حيث يؤدي المهارات الاتصالية إلى التعبير الصحيح، كما تؤثر في كيفية توصيل الأفكار والمعلومات. (4)

## 4- مهارة الإقناع:

الإقناع هو محاولة الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة وجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم واتجاهاتهم أو سلوكياتهم، وهو إحدى المهارات اللازمة لأي فرد، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال، وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات المسؤولين.

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحاد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 285.

(2) يورك برس، الاتصال الفعال: برنامج للتطوير الذاتي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، لبنان، 2002، ص 26.

(3) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 193-194.

(4) باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 115.

**5- مهارة الملاحظة:**

الملاحظة هي النشاط العقلي للمدركات الحسية، وهي من أقدم أدوات جمع البيانات من المبحوثين، وأول من طور هذه الأداة واستخدامها بشكل كبير الباحثين في علم "الأنثروبولوجيا"، والغرض الرئيسي للملاحظة هو تدوين ما تراه فقط من سلوك وحركات ومشاعر سواء كانت سلبية أو إيجابية، وهي تتطلب الانتباه الجيد.<sup>(1)</sup>

**6- مهارة السؤال:**

وهي الطريقة التي يسأل بها المرسل، وتحدد مدى إجابة الطرف الثاني للسؤال، والأسئلة نوعان: أسئلة محددة، وأسئلة غير محددة (مفتوحة) تعطي مجالاً للمجيب.

**7- مهارة التعاطف:**

تعني قدرة الفرد على فهم أفكار ومشاعر الطرف الآخر، وتظهر من خلال الحركات والكلمات وتعابير الوجه ونبرة الصوت.<sup>(2)</sup>

**8- مهارة التفاوض:**

سواء مع صاحب العمل أو مع الزملاء نحتاج أحياناً لأن نفاوض للحصول على ما نعتقد أنه من حقوقنا، مثل السعي للحصول على راتب أعلى التفاوض من أجل خدمات أفضل، أو من أجل حل خلاف في العمل، ومن أساليب نجاح المفاوضات نجد ما يلي:

- تحديد ما نريد من المفاوضات قبل خوضها.
- التعرف على مهارات وخصائص الخصم.
- التنبؤ بما قد يدور في ذهن خصمك.
- العمل على بناء الثقة بينك وبين خصمك.<sup>(3)</sup>

**ثانياً: مزايا الاتصال التنظيمي**

للاتصال مجموعة من المزايا نذكر منها ما يلي:

1- الوصول إلى المعلومة الصحيحة في أسرع وقت ممكن.

2- إيجاد علاقات أكثر ترابطاً.

(1) مدحت أحمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص ص 168-170.

(2) <https://pal-stu.com/vb/showthread.php?t=27535>. 27/03/2018, 10 :00.

(3) محمد جهاد جمل ودلال هلالات جمل، مهارات الاتصال الإنساني اللفظية و غير اللفظية في اللغة العربية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2008، ص ص 212-2013.

- 3- بناء الولاء والإخلاص.
- 4- تيسير التغلب على المشكلات.
- 5- إجراء المقابلات والمشاركة فيها بشكل أكثر فعالية.
- 6- تحفيز الآخرين على العمل بكفاءة أعلى.
- 7- التفاوض حول ما تريد دون تهमيش الآخرين.
- 8- السيطرة على الصراعات دون تصعيدها.
- 9- التوسط لإنهاء صراعات الآخرين دون أن يصيبك الأذى.
- 10- التأثير في الآخرين وتحفيزهم دون اللجوء إلى أساليب عنيفة.
- 11- زيادة مستوى الرضا في عملك وعمل الآخرين.
- 12- الاتصالات ضرورية للآخرين حتى يشعروا بقيمتهم وقيمة ما يقولون.
- 13- الاستفادة مما لدى الثقافات من معاني.
- 14- قيادة الآخرين إلى تبادل الفوائد والأهداف.
- 15- التغلب على مشاعر الخوف والغضب.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال، وعلى عناصر الاتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى ما يلي:

أولاً : معوقات في الرسائل:

تتحصّر الأخطاء التي يقع فيها الراسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تحدث بداخله والتي تؤثر على حجم وشكل المعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن بين هذه العوامل نجد: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

1. اعتقاد الراسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
2. تصرفات الراسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً، ولا تكون لمصلحة العمل.
3. الحالة الانفعالية للراسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
4. قيم ومعتقدات الراسل، وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

(1) نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 98 - 99.

5. الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.

6. عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف الذي يقوم به الراسل للمعلومات التي لديه.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة وشكل ومعنى الأفكار والمعلومات، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها، أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، ومن أهم هذه المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها نجد:

1. سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

2. عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.

3. افتقار الراسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الوجه.<sup>(2)</sup>

#### ثالثاً: معوقات في وسيلة الاتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه، تتسبب في كثير من الأحيان في فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، من أجل الزيادة في فعالية الاتصال، ومن أهم هذه المعوقات نجد:

1. اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.

2. يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.

3. عدم الدراية الكافية على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

#### رابعاً: معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل، وتتشابه الخطأ التي يقع فيها المستقبل مع تلك الخطأ التي يقع فيها المرسل، والتي تم الإشارة إليها سابقاً.<sup>(3)</sup>

#### خامساً: معوقات بيئية:

ونقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي نعيش فيه سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل نجد:

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 359 - 360.

(2) أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص ص 60 - 61.

(3) أحمد ماهر، المقابلات الشخصية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 21 - 22.

1. عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.
  2. اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.
  3. المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية مثل: عدم انسام البيئة بالابتكار والتعزيز.<sup>(1)</sup>
- فبالإضافة إلى المعوقات السالفة الذكر نجد أيضا معوقات:

**أولاً: معوقات تقنية:** وتشمل المعوقات التقنية على:

- 1- انعدام الاهتمام بالملصقات واكتفاء الإدارة بإعلانات الاجتماعات أو مواقيت العمل الواجب احترامها، مما يعكس سلبا على الاتصال التنظيمي، إذ يتم اختزاله في الأوامر والتعليمات.
- 2- الاعتماد على استعمال القنوات الشفهية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية على اعتباره النوع السهل والمباشر، ونفور أغلبية العمال من التقيد بالكتابة والتوثيق.
- 3 - الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة مما يؤدي بدوره إلى عرقلة عمليات الاتصال داخل المؤسسة مثل: بطء البريد أو ضياعه، عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف...<sup>(2)</sup>

**ثانياً: معوقات مادية:**

وتنشأ المعوقات المادية نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل: الضوضاء، التشويش في أجهزة الاتصال، بعد المسافة بين المرسل والمستقبل، عدم الإضاءة المناسبة وغيرها...

**ثالثاً: معوقات تنظيمية:**

وتتضمن المعوقات التنظيمية تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي، ومناخها التنظيمي، وثقافتها، فالمناخ المؤازر والمساند، يساعد على نجاح عملية الاتصال، في حين أن المناخ المنظمي القهري أو القسري يؤثر سلبا على الاتصال داخل المنظمة.<sup>(3)</sup>

(1) فائزة رويم ، مهيري بلخير، "معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد خاص، بدون سنة نشر، ص 288.

(2) جمال سالم، "تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 07-12-2010، ص 6.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 90.

### المطلب الثالث: تحسين فعالة الاتصال التنظيمي

يمكن تحسين فعالية الاتصالات من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع خطوات عناصر عملية الاتصال، وإدراك الصعوبات والمشكلات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد المتواصل على تجنب أي تلك الصعوبات المحتملة، و فيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة:

#### أولاً: الوضوح:

أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة البسيطة، المألوفة، الدقيقة.

#### ثانياً: الشمول:

أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليقفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.

#### ثالثاً: الصدق والنزاهة:

أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.

#### رابعاً: الإيجاز:

ويقصد به الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة، واللف والدوران حول الموضوع.

#### خامساً: الترابط:

أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، أو أن تتناسب الأفكار بشكل منطقي ومتسلسل.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق نجد مجموعة أخرى من الاقتراحات أهمها:

- اختيار الوقت المناسب أو المثالي لمزاولة عملية الاتصال، وتجنب الأوقات الحرجة التي تؤثر على فعالية الاتصال.

- تجنب المناقشة الحادة والانفعال العاطفي، والتخلي عن ارتداء ثوب النصح والإرشاد بما يعوق قدرة الموظف عن حل مشاكله بنفسه.

- العمل على بث الثقة والتفاهم المتبادل بين الأطراف المعنية بالاتصال، لزيادة فعاليته ورفع كفايته وتحسين مناخه.<sup>(2)</sup>

- التكرار غير ممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العلمية.

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 288-289.

(2) سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، بدون طبعة، مؤسسة حورص الدولي للنشر و التوزيع، مصر، 2004، ص ص-279

- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من ردود فعل الاتصال.
- التدقيق على عناصر الاتصال وهذا يعني تحليل عملية الاتصال، المتعلقة بنشاطات الإدارة الرئيسية ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها، وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء فيما يتعلق بهذه النشاطات الرئيسية. (1)

---

(1) رضا صاحب ابو احمد، سنان كاظم الموسمي ، الإدارة المعاصرة ، بدون طبعة ، الوراق للنشر و التوزيع، الاردن ، 2006، ص

## خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال التنظيمي موضوع بالغ الأهمية فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات فعالة داخل المؤسسة تتضمن تبادل المعلومات والحقائق بين الأفراد، وتساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف وحداتها، وقد حاولنا في هذا الفصل إبراز الجوانب المختلفة للاتصال التنظيمي في المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الاتصال التنظيمي، وآليات الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى فعالية الاتصال التنظيمي ومعوقاته.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير

التنظيمي

المبحث الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في الحدّ من

مقاومة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: دور مستويات الاتصال التنظيمي في الحد

من مقاومة التغيير التنظيمي

## تمهيد

يعتبر التغيير من العمليات الثابتة في حياة المنظمات في الظروف الراهنة، إذ لا مفر منه، وإلا لن تتمكن المنظمة من الصمود والاستمرار.

فعملية التغيير تعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات العديد التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات، وعلى الرغم من ذلك يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه، وإذا كان رفضه يستند إلى أساس منطقي، فإنه في أحيان أخرى يقاوم على أسس غير منطقية، ولا شك أن هذه الظاهرة تحتاج إلى بيان أهم الأسباب التي تدفع بالعاملين إلى مقاومة التغيير التي تحدثه المنظمة وكذا أهم الاستراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: الأول يتضمن أساسيات حول التغيير التنظيمي من حيث المفهوم و الأسباب اضافة الى المجالات و المراحل ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تعريف لمقاومة التغيير التنظيمي اضافة الى الاسباب التي تدفع للمقاومة و أشكالها، وكذا أنواع المقاومين للتغيير واستراتيجيات التعامل مع هذه المقاومة ، أما المبحث الأخير فخصصناه لتوضيح مساهمة الاتصال التنظيمي بأبعاده في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

## المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي

التغيير سنة الحياة، كل شيء حولنا يتغير ويتطور، ففي كل لحظة تظهر ظروف جديدة، أفكار جديدة، مفاهيم إدارية جديدة، وفي محاولة من المنظمة لإحداث التوازن مع هذه المتغيرات، أصبح من الضروري القيام بعملية التغيير التنظيمي، لما له من الأثر على العاملين والمنظمة، وبالتالي يجب فهمه وإدراكه، ثم تحديد مجالاته ومراحله، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

#### أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي:

#### تعريف Recordo:

ويعرف التغيير على انه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة، قادرة على التطور والازدهار، وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### تعريف Beckhard:

التغيير التنظيمي هو الجهد المنظم والموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم المصمم، لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية.<sup>(2)</sup>

#### تعريف Oliver وزملائه:

التغيير التنظيمي هو ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية (الهيكل التنظيمي)، وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية)، وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كانوا مديريين أو موظفين.<sup>(3)</sup>

نقصد بالتغيير التنظيمي إحداث تعديلات في سياسات وأهداف الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي.<sup>(4)</sup>

(1) خيضر مصباح الطبطي، دراسة التغيير: تحديات واستراتيجيات للمدراء المعاصرين، بدون طبعة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 29.

(2) أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 31.

(3) نيبلسوف، دراسات تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 8.

(4) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، بدون طبعة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص 256.

وعموماً يمكن القول أن التغيير التنظيمي يعرف على أنه: عملية ينتج عنها إدخال تحسينات أو إحداث تعديلات ما على عنصر من عناصر التي تتكون منها المؤسسة، بهدف التكيف مع متغيرات بيئتها التي تعمل بها و تحقيق أهدافها بشكل أفضل و كذا تحسين مقدرتها على حل مشكلاتها .

### ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:

#### 1- التوافق مع المتغيرات:

وينظر إلى أهمية التغيير على أنه يؤدي للتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير، أو نقوم بأداء الدور الصعب، للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة، في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي.

#### 2- إزكاء الرغبة في التطوير:

يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب: عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها، عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل، التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.<sup>(1)</sup>

#### 3- تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

#### 4- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، وثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة إلى فترة طويلة من الزمن.<sup>(2)</sup>

(1) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون طبعة، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

(2) عوني فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 14.

**5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء:**

حيث تكمن أهمية التغيير في تحقيق الارتقاء والنمو، لأن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمنظمات الخدمة مثلا، ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود، يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة للمنظمات والموظفين، هذه الأسباب يمكن التوصل إليها من خلال إتباع المنهج العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب، ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات، سواء تلك المتعلقة منها بالعوامل الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية...، في المجتمع أو تلك المتعلقة بخصائص هذه المنظمات أو خصائص العاملين بها. كما أن معرفة مجالات القوة وتأكيدها تشجع الإنتاج وتحسن مناخ العمل.

**6- التغيير يمكن من مجارة المستحدثات التكنولوجية:**

بمعنى أنه في حقل الأعمال تتغير الأمور بسرعة مذهلة، فتظهر أمور مستحدثة يجب مجاراتها لمسايرة التقدم التكنولوجي، والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.<sup>(1)</sup>

**ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي**

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر نخلص إلى أن التغيير التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص، نذكر منها ما يلي:

**1- التغيير عملية مستمرة:**

فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير، وان يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة، بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة وإحداث تغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن، وثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

**2- التغيير عملية شاملة:**

إن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظر الكلية الشمولية للشيء، أو النظام محل الاعتبار، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا، والتغيير التنظيمي هو عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها لإحداث تغييرات في أساليب العمل، والعلاقات

<sup>(1)</sup> فريد كورتل وأمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 27- 28.

التنظيمية وسلوك الأفراد، والاستفادة من التقنية الحديثة، وهي بذلك تختلف عن عملية التغيير التكتيكية التي تتناول أحد جوانب التنظيم أو ما يعرف بالتغيير الجزئي<sup>(1)</sup>.

### 3- الوسائل غير التقليدية في التغيير:

لقد استنفدت الإدارة خلال الفترة الطويلة من عمل تطورها جميع الوسائل والأدوات المؤدية للكفاءة. وهذا يعني أن الأساليب الرشيدة في الإدارة والتنظيم في التكنولوجيا والمنتجات قد استنفدت بشكل كبير، لذا أصبحت الشركات معنية بالبحث عن أساليب الكفاءة في الطرق والأساليب والمفاهيم غير التقليدية، وهذا ما ينطبق في الأفراد على الذكاء العاطفي، والذكاء التسويقي، والذكاء الروحي... كما ينطبق ذلك على البحث عن التكنولوجيات الحديثة والطموحة كما هو الحال في التكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا النانو (**Nano technology**) وفي هذا المسعى المتصاعد فإن التغيير أخذ أيضا على اللاملموسات أو الأصول اللاملموسة التي تتمثل في براءات الاختراع والسمعة والعلامة التجارية والعلاقات مع أصحاب المصالح ومع معارف وخبرات رأس المال البشري ومنها القيادة...<sup>(2)</sup>

### 4- التغيير مسؤولية إدارية:

عادة ما ترتبط مسؤولية قيادة التغيير بالمستويات العليا في التنظيم، مع عدم إعفاء مختلف المستويات الأخرى من مسؤولية الإحداث أو الإجابة والتكيف على الأقل، فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي، فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي، وتعمل على مساندة في المراحل المختلفة، ومع أن مسؤولية التغيير جماعية داخل المؤسسة، إلا أنه غالبا مع تسند برامج التغيير في المؤسسات الكبرى إلى شخص مختص أو إلى جهاز معين داخل المؤسسة ليقوم بدور عنصر التغيير.

### 5- عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم:

تهدف مجمل برامج التغيير إن لم نقل كلها إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا على اختلاف هذه الأهداف سواء كانت إستراتيجية أو إجرائية أو تشغيلية. ويعد هذا العامل من أهم خصائص التغيير التنظيمي مما قد يعطي لمشروع التغيير أكثر مصداقية وأكثر تأييدا من أطراف النظام.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 19-21.

<sup>(2)</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 324.

<sup>(3)</sup> عبد الوهاب بن علي، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015، ص 21.

## 6- تسلسل مراحل التغيير وترابطها المنطقي والمنظم:

فمراحل التغيير متسلسلة بشكل منطقي ومنظم حيث لا يمكن البدء بمرحلة لاحقة، إلا إذا تحققت المرحلة السابقة مما يجعل التنفيذ عرضة لاحتمالية عدم التقدم إلى المرحلة اللاحقة من العملية.

## 7- الطبيعة التفاعلية لمراحل عملية التغيير:

بمعنى أن كل مرحلة لاحقة مشروحة ومعتمدة على سابقتها، أي أن الاحتضان مثلا مشروط بالتنفيذ، والتنفيذ مشروط باتخاذ قرار حول ما يجب عمله وهذا بدوره مشروط بإدراك الحاجة للتغيير.<sup>(1)</sup>

## المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة لإحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب يمكن أن تكون داخلي أو خارجية.

## أولاً: الأسباب الداخلية:

الأسباب الداخلية مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الهدف المسطرة:

## 1- رفع مستوى الأداء:

إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدتها وتميبتها.

## 2- حيازة المنظمة على موارد إضافية:

هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص ص 317-318.

<sup>(2)</sup> قويدر معيزي، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، يومي 19-20 ماي 2011، بدون صفحة.

## 3- إعادة هندسة المؤسسات والجودة الشاملة وتتضمن ما يلي: (1)

- تخفيض في عدد المستويات التنظيمية والبيروقراطية والمستويات الإدارية.
- مشكلات سلوكية وتشمل ارتفاع معدل الدوران والغياب والإضرابات والتخريب.
- مشكلات تتعلق بالعمليات تشمل إخفاق في الاتصال.

## 4- وعي وإدراك المديرين للتغيير:

ويعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات، إذ يمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.

## 5- نمو المنظمة وتطورها:

تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور، وبالتالي فإنها تتأقلم مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي. (2)

## 6- انخفاض الروح المعنوية:

إن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل وارتفاع التكلفة، وتدني الإنتاجية، كل هذه الأمور مؤشرات ومظاهر لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة، ويستدعي الأمر إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض. (3)

## ثانياً: الأسباب الخارجية:

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات، بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية، أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية: (4)

## 1- التغيرات في القوانين والأنظمة والتشريعات:

غالبا ما يحدث تغيير في التشريعات والقوانين في كل بلد، ولا بد للمنظمة من أن تستجيب لمختلف أبعاد التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في

(1) أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 164 - 165.

(2) ماجد عيد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 344.

(3) زيد منير عبيوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 35.

(4) معيزي قويدر، مرجع سبق ذكره بدون صفحة.

المنظمات الخاصة بغية الانسجام مع تلك المتغيرات، وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن، ويعكس ذلك فإنها تخالف الدولة وقوانينها، وهذا يعرضها للمسؤولية والمحاسبة.

## 2- التغييرات في أذواق و حاجات المستهلكين:

تعتبر التغييرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار سبل إشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، فالمنظمة تنتج للمستهلك والسوق وليس لنفسها، لذلك عليها باستمرار أن تتابع التغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين، من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتناسب مع هذه الأذواق.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: الأسباب السياسية والاجتماعية:

إن ما يسود المجتمع من نزاعات أو اتجاهات سياسية واجتماعية التي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة أو الكبيرة، أسهمت بشكل مضطرب، وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية.

ولا شك أن العامل يتأثر بهذه النزاعات والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرين والقادة مجاراة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها، وإن القراءة والإطلاع على موضوعات اجتماعية وسياسية والاستفادة منها، سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.

### رابعاً: الأسباب الاقتصادية:

إن التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر، وأصبحت أما تتم بسرعة كبيرة أو ببطء مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية، مما قد يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها، كما أن عناصر التحديث أدت إلى هدم الأنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن، هذه الأمور ترتب على مديري المؤسسات أخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع

(1) محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، درا كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 127.

التغيرات على كل المستويات، لذا يقوم المديرون بإعداد الخطط والخطط البديلة للاستجابة بها خلال فترات الاضطراب والتغيرات التي تحدث بسرعة كبيرة جدا. (1)

### خامسا: أسباب تكنولوجية أو فنية:

لكي تحقق المنظمة الموائمة مع بيئتها الخارجية يجب أن تقوم بالتغيير في أدوات وسائل الإنتاج، وهو ما يدعو بالضرورة إلى تحديث تلك الوسائل بما يضمن عملية الاستجابة للتكنولوجيا المتطورة باستمرار. (2)

## المطلب الثالث: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

### أولاً: مجالات التغيير التنظيمي

هنالك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغييرات فيها، وتتمثل فيما يلي:

يلي:

- 1- **الموارد البشرية:** يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير اتجاهات ومهارات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم، كمحاولة تكوين قيم إيجابية مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري، أو التخلص من قيمة قديمة تقليدية والاتجاه نحو قيمة جديدة، تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال. (3)
- 2- **السلع والخدمات:** تساهم السلع والخدمات الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية. (4)
- 3- **ثقافة المؤسسة:** تعتبر هذه النقطة دقيقة وحساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة أو روح المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة وهي تتشكل من مجموعة من القيم والمعتقدات، الرموز،

(1) كمال بريادي، "دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، العدد 4، 2013، ص 148-149.

(2) حسين أحمد الطراونة وآخرون، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 178.

(3) بالكبير بومدين، **دراسات ميدانية في إدارة الأعمال**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 68.

(4) أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الطقوس، السلوكات التي تميز أفراد التنظيم، وهذه المكونات للثقافة ثابتة نسبياً تتطور عبر سنين طويلة من الزمن وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة، لذا يصعب تغيير ثقافة المؤسسة.<sup>(1)</sup>

**4- القواعد:** من السهل تغيير القواعد الرسمية إلا أن السؤال هو: هل سيلتزم بها الأفراد؟، أما القواعد غير الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المنشأة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها، وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.<sup>(2)</sup>

**5- نظم العمل:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.<sup>(3)</sup>

**6- على المستوى الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، حيث أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضا تغيير الأهداف المسطرة، ومن أمثلة هذا التغيير: تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.<sup>(4)</sup>

**7- الهيكل التنظيمي:** إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

**8- على المستوى التكنولوجي:** التركيز في هذا المدخل لإحداث التغيير يعتمد على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه، حيث أن التغيير التكنولوجي يتضمن استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات أو لتحسين الخدمات، وهو يشمل التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين تدفق طرق العمل.<sup>(5)</sup>

(1) مليكة مرياح، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسير، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2012، ص 108.

(2) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 33.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2005، ص 380.

(4) فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 154.

(5) عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، بدون طبعة، دار الأيام

للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 31-32.

## ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي

إن التغيير هو عملية معقدة في أي منظمة، لأن الطبيعة هي لب أو قلب عملية التغيير، ويتمثل التعقيد في أن الأفراد يميلون إلى الثبات والعادات الخاصة بهم، ولا يرغبون في تغيير هذا الاستقرار حتى ولو تطلبت الظروف ذلك، لذا فإن على المديرين والمسؤولين عن التغيير تشجيع الأفراد والتصرف معهم نحو تغيير اتجاهاتهم وبمساعدة منهم على فهم جوانب التغيير.

وتتمثل مراحل عملية التغيير التنظيمي فيما يلي:

## المرحلة الأولى: إذابة الجليد

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. (1)

ومن أساليب إذابة الجليد ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقال إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس والحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير. (2)

(1) سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز والتنافسي، بدون طبعة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 229.

(2) حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13/05/2010، ص 39.

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثل التأخير، الغياب، الأكل على المكاتب، التوقف عن الأداء، قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي من التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، ولزيادة هذا التبصر والوعي بوجود مشاكل، يمكن مقارنة أداء المنظمة ببعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل، والإنتاج، والأساليب الفنية، وغيرها من الدراسات.<sup>(1)</sup>

### المرحلة الثانية: مرحلة التغيير

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يتم استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، ومن الضروري أن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات.<sup>(2)</sup>

وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، حيث يتم إجراء تعديل وتغيير الواجبات والمهام، وكذلك في الهياكل التنظيمية والتقنيات الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب.<sup>(3)</sup>

(1) أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص 609-610.

(2) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 276.

(3) عبد الفتاح علاوي، الأثر التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 37.

## المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة التجميد

عندما ما يحدث التغيير، فإن السلوك الجديد الذي تم تدميته، سواء كان اتجاهات أو هياكل، لا بد أن يكون موضع للتجميد أو التثبيت، أي أنه يجب يصبح جزءا من التنظيم، وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير، أو اختبار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير، ويجب الإشارة هنا إلى أن حالة إعادة التجميد هي حالة إعادة التجميد هي حالة مؤقتة ونسبية. (1)

والسؤال هنا هل وصلنا إلى مرحلة الحصول على (النموذج الاستراتيجي الأمثل) والجواب يستدير إلى برامج من 6 مراحل أساسية قد تستغرق عملية تنفيذها بين 3 و 5 سنوات وتشمل هذه المراحل:

- القيام بتقديم الأفراد المشاركين في برامج التدريب إلى: المفاهيم، الأنماط الإدارية المختلفة، أو أشكال السلوك البديلة.
  - مرحلة تكوين فرق العمل التي يتم فيها تكوين الجماعات المختلفة، لتحقيق المواقف المخصصة لكل منها.
  - مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.
  - مرحلة تنمية نموذج إستراتيجي أمثل.
  - مرحلة وضع النموذج الإستراتيجي الأمثل موقع التطبيق.
  - مرحلة تقييم الاختيار الإستراتيجي وذلك بعد وضعه للتطبيق في الخطوة السابقة.
- وأخيرا فإنه يتم في هذه المرحلة فحص أي تغيير محتمل في البيئة، والذي قد يدعو إلى إجراء تغيير في النموذج الاستراتيجي الأمثل الذي تم إنجازه وتطابقه ونجاحه. (2)

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير التنظيمي

من البديهي أن تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير، تؤدي أحيانا إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وسنحاول في هذا المبحث تقديم مفاهيم لمقاومة التغيير التنظيمي: وما هي أسبابها وأساليبها، وما هي إستراتيجية التعامل معها.

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 349.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

الأردن، 2004، ص 364.

## المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

تعرف مقاومة التغيير على أنها امتناع الموظفين أو عدم الامتثال لها بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

كذلك فإن المقاومة تعد فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير.<sup>(1)</sup> ويعرف "الإبراهيمي" مقاومة التغيير بأنها القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها إيقاف أو تأخير التغيير، وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد إدخاله بالمنظمة، أما بطريقة فردية أو جماعية، سواء كان منظماً أو عشوائياً، وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة.<sup>(2)</sup> أما "الدهان" فيعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها ردود فعلية سلبية للأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي فيهم.<sup>(3)</sup> أيضاً يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها موقف أو اتجاه فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري، يظهر ابتداءً من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما أنها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغيير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية، خاصة كونها تشكل عبئاً يفوق إمكانيات الفرد وقدراته.<sup>(4)</sup>

## المطلب الثاني: أسباب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي

### أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر المقاومة الممكنة للتغيير من المشاكل والمعوقات الرئيسية التي تواجه القائمين على إدارة التغيير، وتتولد هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب نذكر منها ما يلي:

(1) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 177.

(2) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 305.

(3) خيضر خضر سليمان، "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير"، مجلة أبحاث، كلية التربية الأساسية، العراق، المجلد 9، العدد 4، ص 85.

(4) عباس سمير، "آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة برج

بوعرييج، الجزائر، المجلد ج، العدد 10، 2017، ص 188.

**1- الشعور بالارتياح بالوضع الراهن:**

إذ أن الأفراد يحبذون الاستقرار عامة، وقد يبذل البعض جهد كبير للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحاً ومؤكداً، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الراحة، ولذلك يقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار.

**2- التغيير في هيكله المصالح الخاصة:**

إذ قد تكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن على حاله، لأنهم يتمتعون بسلطة معينة، تضي عليهم نوعاً من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حالياً، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى، فإنهم يقاومون هذا التغيير.<sup>(1)</sup>

**3- الخوف من المجهول:**

يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد بدلاً مما هو معروف، ومثال ذلك: إدخال إدارة الجودة الشاملة، يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب منهم استخدام التقنيات الإحصائية.<sup>(2)</sup>

**4- تمرد العمال:**

قد يقاوم العاملون التغيير بسبب شعورهم أن التغيير مفروض عليهم بالقوة، مما يدفعهم إلى رفضه، كما أن تمرد العمال قد يحدث على اعتبار أن من يأتي بالتغيير، غالباً ما يكون ليس له أي عضوية، أو انتماء للمؤسسة، خبيراً أو مستشاراً، فلا يدري ظروف العمل والحياة التي يعيشها العمال، ويفرض عليهم مجموعة من النصائح والبرامج، مما يدفعهم للتمرد وعدم الأخذ بها.<sup>(3)</sup>

(1) عبد الفتاح علاوي، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة برج بوعريش، الجزائر، المجلد 2، العدد 11، 2014، ص 39.

(2) الزمران العطايات، محمد بن يوسف، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 353.

(3) عبد السلام مخلوفي، بلعربي عبد الحكيم، "التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09-2005، ص 502.

## 5- الثقافة الفردية:

إذ قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد أو الفرد أو أبعادها الحضارية، وهذا ما قد يعيق تقبل التغيير، لذا ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقادته مراعاة هذا البعد، وإدارة المزيج الثقافي في المنظمة.<sup>(1)</sup>

## 6- عدم وضوح أهداف التغيير:

ويقصد بعدم وضوح أهداف التغيير عدم توفير الإدارة للفهم التام لمقاصد هذا التغيير، والقيام بهذا الأخير في ظل غياب رؤية واضحة.

## 7- التعامل الانتقائي مع المعلومات:

إن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتمادا على مدركاتهم، وحينما يخلقون هذا العالم، فإنهم يقاومون التغيير، وبذلك فإن الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم، إذ أنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم.<sup>(2)</sup>

## ثانيا: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

تتعدد أشكال مقاومة العاملين للتغيير المتمثل في انخفاض الإنتاج، ارتفاع نسبة الغياب، زيادة نسبة الحوادث، كثرة التذمر والتمرد، الاحتياجات والرفض، سوء العلاقة، وكثرة الخلافات والنزاع والشجار بين العاملين وبعضهم من جهة، ومن جهة بينهم وبين الإدارة، الإضراب عن العمل وتعطيله.<sup>(3)</sup>

وسيتم فيما يأتي توضيح الشكلين الأساسيين لمقاومة التغيير التنظيمي:

## 1- السلوك الدفاعي العلني:

يؤخذ السلوك الدفاعي كلما زاد الأفراد لتشكيل جماعات العمل ومن مظاهر هذا السلوك نجد: تقليل التزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، التغيب (نستطيع القول أن التغيب يترجم

(1) نورة فناناش، "مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 20، سبتمبر 2015، ص 195.

(2) بويكر منصور، "البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها موقفا للتغيير التنظيمي داخل القطاع الخاص"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، مارس 2015، ص 199.

(3) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، ص 180-181.

بالغيابات المتكررة التي تؤثر بالسلب على المنظمة، أما الغياب فيرى Heilbronner أنه يشمل "المرض، حوادث العمل، الأمومة، عطلة بسبب حادث عائلي وإجراء إداري، مختلف العطل المسموحة، التكوين خارج المنظمة، الإضراب التكوين داخل المنظمة، وقت الراحة، التأخير، تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض، وصدام بين الجماعات، الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.<sup>(1)</sup>

## 2- السلوك الدفاعي المستتر:

السلوك الدفاعي المستتر هو عكس الأسلوب السابق، ويكون على المستوى الفردي، إذ يحاول العاملون إخفاء رفضهم للتغيير، وبذات الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم، ولكن بشكل غير علني وغير واضح، وهذا السلوك يضعف الولاء للمؤسسة ويؤدي إلى فقدان الدافعية للعمل، وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة مظاهر منها:

- استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، مما يعيق عمل المنظمة، ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواعيت المحددة، وربما يدفع هذا الإجراء المنظمة لإعادة النظر في جهود التغيير، لأنها وبسبب السلوك غير المعن للعاملين، تكون قد أثرت عليهم بشكل سلبي.
- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، بشكل مقصود لإعطاء الإدارة الانطباع بأن التغيير الجديد ليس في مصلحة العامل، الأمر الذي سيدفع المنظمة إلى إعادة النظر في برامج التغيير التي تبنتها.<sup>(2)</sup>

## المطلب الثالث: أنواع المقاومين للتغيير، واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

### أولاً: أنواع المقاومين للتغيير

يجب على القائم بعملية التغيير أن يتعرف على أنواع المقاومين وأساليب تعاملهم مع التغيير، حتى لا تفشل عملية التغيير، ويمكن تلخيص هذه الأنواع فيما يلي:

- 1- المتجارب: وهو الذي يدعي أن لديه تجربة وخبرة طويلة، وأن تجربته أثبتت فشل هذه الفكرة التغييرية.
- 2- المتسائل: وهو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية، مع التركيز على الأسئلة التي تتناول أموراً هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغييرية.

<sup>(1)</sup> صورة معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 121.

<sup>(2)</sup> أحمد المعاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 277.

- 3- **المتسلق:** وهو الذي يحاول أن يتسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار، ثم يقيم معهم العلاقات الاجتماعية المتميزة، وعندها يستغل هذه المكانة في التآمر على الفكرة التغييرية ومقاومتها، وذلك عن طريق إقناع القيادات العليا بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها.
- 4- **المعصم:** وهو الذي يجعل من الفردية ظاهرة عامة، حيث يضخم الأخطاء الصغيرة والقليلة، ويوهم الآخرين بأن مشروع التغيير بأكمله فاشل.
- 5- **المركب:** وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد، ويركب بعضها على بعض ليثبت أن مشروع التغيير فاشل.
- 6- **المسوف:** وهو من أخطر أنواع المقاومين، وهو الذي يمدح المشروع التغييرية، ويثني على صاحبه، ولكنه يعقب فيقول: إن المشروع ليس الآن، أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة.
- 7- **المواجه:** وهو الذي يواجه مباشرة صاحب الفكرة التغييرية ويشوه صورته عند الجميع، وذلك لأن زعزعة الثقة يصاحب التغيير هو الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه.
- 8- **المساوم:** وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في التغيير، بحيث يصلان إلى حل وسط، أو يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

هناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها للتخفيف من مقاومة التغيير مع ضرورة الانتباه إلى عملية التغلب على مقاومة التغيير، لا يمكن أن تعتمد على أسلوب واحد ذلك لأن التغيير نفسه عملية معقدة لذا علينا إتباع أكثر من أسلوب في آن واحد، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

#### 1- المشاركة:

يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه، وذلك قبل إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار بشأنه، وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة فإن دمجهم في فريق التغيير قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، فهناك بعض المساوئ التي تحدث نتيجة

(1) علي الحمادي، "مقاومة التغيير"، 30 طريقة لزيادة التغيير وترويض المقاومة، متاح على الموقع:

[www.islammemo.com/management.htm](http://www.islammemo.com/management.htm) في 21 مارس 2018 على الساعة 21:48.

المشاركة باتخاذ قرارا التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

## 2- التسهيل والدعم:

يمكن لمستشار التغيير من تقديم جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة، قد تساعد على عملية التكيف، ومن مساوئ هذا الأسلوب أن هذه العملية تستغرق فترة منية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.<sup>(1)</sup>

## 3- التفاوض والقبول:

إذا ما أحسنت الإدارة تشخيص مقاومة التغيير وتبيين لها ضرورة إجراء مساومات جماعية ومفاوضات مع هذه المجموعات ذات التأثير القوي في مقاومة التغيير كالنقابة، فإن هذا الأمر يسهل التغلب على هذه المقاومة، ويمكن أن يكون نقص المعلومات أو خطأها أو عدم دقتها سببا في زيادة الآثار السلبية للتغيير، وهنا تأتي المفاوضات وبرامج الاتصالات والتنقيف لتؤدي دورها الإيجابي بالتغلب على أسباب المقاومة.<sup>(2)</sup>

## 4- تقديم الحوافز من أجل التغيير:

لكي تكون التغييرات في المنظمة ناجحة يجب أن تحتوي على حوافز لكل شخص، فمعظم التغييرات تصمم على ضوء هدف مثالي يدون الاهتمام بأمر هؤلاء اللذين سيتأثرون بالتغيير، فإذا توسع الهدف ليضم احتياجات ورغبات المرؤوسين لابد أن يتضمن التغيير في داخله الحوافز الإيجابية لهم.

## 5- التحكم والاستمالة:

وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية.

(1) ابنتام إبراهيمرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير

غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 47.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 354.

## 6- الإكراه الصريح والضمني:

استخدام القوة والسلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في حالة عدم الموافقة على التغيير. (1)

## 7- ترويج التغيير:

يقصد بترويج التغيير النظر المنهجية لإيجابياته وسلبياته من وجهة نظر العاملين، بعد ذلك يبذل المدير مجهودا لزيادة الإيجابيات وتقليل السلبيات لغرض تشجيع العاملين لقبول التغيير. (2)

## المبحث الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

عند إحداث أي تغيير في المنظمة، لزاما على هذه الأخيرة إحداث نظام اتصالي يسمح بالكشف عن المعوقات المصاحبة لهذا التغيير، وإلا وجدت الشائعات أرضا خصبة للانتشار، وزادت المواقف السلبية وأشكال مقاومة التغيير، لذا من واجب الإدارة تصميم رسائل اتصالية خاصة لمعالجة خلق العاملين والاعتماد على أنجع الوسائل الاتصالية وأكثرها فعالية للاتصال بأفراد التنظيم. (3)

## المطلب الأول: مساهمة مستويات الاتصال في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

وتوجد أربع مهام رئيسية تؤديها مستويات الاتصال التنظيمي، للحد من مقاومة التغيير وهي:

## أولا: حركة المعلومات وتدفق الاتصالات:

وتعتمد حركة المعلومات (في جميع الاتجاهات: الصاعد، النازل، الأفقي) على تقديم صورة لما يحدث داخل المنشأة، فهي تسمح بالقضاء على تمركز البيانات والمعطيات في القمة التي يتميز بها الشكل الهرمي، تساهم بنشر كل ما يتعلق بالمؤسسة في ميع المستويات التنظيمية، كما تعزز الإحساس عند المرؤوسين باهتمام الإدارة بهم، فتقوي روح الانتماء بها عندهم، من خلال تبادلهم للنشاطات بدديناميكية أكبر، فيلتفون حول التغيير ويعملون على نجاحه، بالتالي التقليل من حدة مقاومته، إذ يعتبر التوزيع غير العادل للمعلومات

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 - ص 292.

(2) كمال برياي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(3) من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- جمال بن زروق، مرجع سبق ذكره، ص ص 420، 421، 423، 424.

- توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص 223.

بين العاملين، تدفعهم إلى تصور خاص بهم لما يحدث داخل المؤسسة، ما يخلق لديهم رد فعل سلبي (مقاومة التغيير) اتجاه أي تغيير تتبادر به المؤسسة.

### ثانياً: الفهم:

والمقصود بالفهم هنا قدرة المرؤوسين على استيعاب الأفكار المتضمنة في رسالة التغيير، والذي يعتمد على مدى توافر المعلومات الكاملة، مما يخلق لدى العاملين فهم في أهداف التغيير، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عمليات التوعية التي يقوم بها الرؤساء للمرؤوسين من أجل التعريف ببرامج التغيير، وما هي أهم المجالات التي سيشمها التغيير والعكس عند غياب الفهم، حيث تكثر الاحتجاجات والاعتراضات، والاستفسارات، مما يخلق لدى المرؤوسين نظرة سلبية وضيقة اتجاه ما يصدره الرؤساء من برامج تغيير، ويخلق لديهم مقاومة لهذه الخيرة، وتشكيل حالة عدم الثقة اتجاه كل ما تصدره الإدارة.

### ثالثاً: تقوية الانسجام والتضامن:

الانسجام هو التوافق بين الفاعلين داخل المستويات الإدارية فيما يخص الأفكار والنشاطات، الذي ينتج عنه الوفاق والوحدة وظهور التضامن بينهم، إذ أن فهم الفاعلين في نفس المستوى الإداري لمشروع التغيير، يجعلهم يسلكون السلوكيات نفسها تقريباً تجاه منشأتهم وأهدافها.

فالالاتصال من خلال الرموز والإشارات المشتركة بينهم يسمح لهم بالإتماء والتمثيل الموحد والولاء لمؤسستهم، ويجعلهم يشكلون قطبا متجانسا، مما يجعل نجاح عملية التغيير ممكنة.

أما عدم الاتفاق والانسجام بين المرؤوسين، فيرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف في التصور لمشروع التغيير الذي ينتج عن غياب المعلومات وإن وجدت فإنها توزع عشوائياً بطريقة غير كافية وعادلة مما يؤثر سلباً في العلاقات بينهم، وتظهر الصراعات اليومية والمشاكل، وتبرز هذه الآثار السلبية في عزلة بعض المرؤوسين، واللجوء إلى المقاومة المستترة للتغيير، نتيجة النظرة السلبية لمشاريع التغيير والغموض في محتوياته.

### رابعاً: القضاء على مظاهر المواجهة:

إن وجود تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوس يسمح بخلق لغة موحدة تساعد على الحوار وتبادل الرأي وتقدير جمع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع، فيصبح لكل فاعل مكانة ودور في

عمليات التغيير، ويظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة ما هو جديد، والعكس إذا كان الاتصال داخل المؤسسة يعتمد على أوامر وتعليمات فقط من طرف الرؤساء، يظهر هناك اختلاف في التصور لمشروع التغيير الذي يكون نتاجا عن نقص المعلومات، أو نقص الحوار بين الفاعلين ذوي المستوى التنظيمي الواحد، وبروز حالات اللأمن والشك داخل بيئة العمل التي تسهم في توتر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور العلاقات السيئة التي يميزها التباعد والميوع، الذي يمكن تفسيره من الناحية الاتصالية بوجود حواجز ذات طابع مهني (الرتبة والمكانة في السلم المهني، الأقدمية...)، أو حواجز ذات طابع اتصالي (عدم قابلية الرئيس للنقاش والحوار أو غياب المهارات الاتصالية عند الفاعلين...) وبالتالي فشل برامج التغيير، واللجوء إلى المقاومة من أجل فشل مشاريع التغيير.

### المطلب الثاني: دور وسائل الاتصال في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

إن لوسائل الاتصال (الكتابية والشفاهية) دورا هاما في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث أنه إذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة، فهذا بلا شك يؤدي إلى عدم الوصول إلى النتيجة المرجوة من التغيير، ولوسائل الاتصال أهمية كبيرة، إذ أنها تعمل على تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير والافتتاح به وتبنيه والعمل على إنجاحه، فالمؤسسات عموما تعتمد على إحدى النماذج في التعريف بعمليات التغيير وهما النموذج الإعلامي والنموذج التشاركي.

فالنموذج الأول شبيه بالمونولوج أو إصدار مرسوم، حيث تعتمد الإدارة فيه على أوامر وتوجيهات وتعليمات من أجل الإبلاغ عن محتوى مشاريع التغيير وخطواته، وهو في الأغلب ما يكون مفروضا من طرف الجهات العليا على الأطراف المعنية، وهو ما يخلق العزوف عن برامج التغيير لدى الأفراد، نتيجة الخوف من المجهول، والتهديد المفروض عليهم، وعدم فهم برامج التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى خلق مقاومة.

أما النموذج الثاني فيعتمد على لغة الحوار الذي في إطاره تستعمل وسائل الاتصال للحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وليس فقط للتبليغ عن التغيير كما في النموذج الأول، فهو يشجع وينمي الشعور بالمسؤولية اتجاه قرارات التغيير، ويقوم بالكشف عن المصاعب أو الاعتراضات التي تواجه الخط قبل تطبيقها، وتوفير وسيلة الاتصال المناسبة للأفراد للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم، وذلك مثل: الندوات، المؤتمرات، الاجتماعات.

والمهم في هذا النموذج أن تكون المشاركة قائمة على الإخلاص وليست قائمة على المناورة فقط، فمشاركة الفرد في مسألة ما تعني التزامه التزاما حازما وعميقا إزاء هذه المسألة.

### المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

فبالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه الاتصال الرسمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي نجد أيضا الاتصال غير الرسمي يتمثل في تبادل وجهات النظر و المعلومات و الأوامر(خارج القنوات الرسمية) التي يصعب إيصالها بالاتصال الرسمي كما يساهم بدوره في الحد من مقاومه التغيير التنظيمي. فإشراف الرؤساء على شرح وتوضيح عمليات التغيير خارج الإطار الرسمي للمرؤوسين يزيد من تدفق المعلومات السليمة، وانفتاح قنوات الاتصال، وجلب ثقتهم وانخراطهم في مشاريع التغيير بتقبلهم له والابتعاد عن فكره المقاومة .

وحتى ينجح المشرف (خارج الإطار الرسمي) في تحقيق أهداف عملية التغيير وتجنب مقاومة الأفراد لها، لابد من توفر شروط أهمها: امتلاكه لمهارات الاتصال: كالإقناع الذي يقوم فيه بتغليب النقاط الايجابية للمشروع وتغيب النقاط السلبية له والتأكيد على أن التغيير سيكون ذو مصلحة لهم ،بالإضافة إلى ذلك الاعتماد على الإنصات إلى وجهات نظر الأفراد و محاولة فهم ما يدور داخلهم لإزالة الغموض لديهم وتصحيح أفكارهم اتجاه عمليات التغيير، الأمر الذي يجعلهم مشاركين لا رافضين ومقاومين لها ، وأيضاً نجد السمعة الحسنة التي ينبغي أن تتوفر في المشرف وهي تعني تطابق الأقوال مع الأفعال، فإذا كان المشرف ذو سمعة حسنة فهذا سيساعد على تجنب مقاومة الأفراد للتغيير.

## خلاصة الفصل الثاني:

من كل ما سبق نخلص إلى أن التغيير عملية ضرورية وحتمية في دورة حياة أي منظمة، سواء تعلق التغيير بالأفراد، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل بثقافة المؤسسة، بالتكنولوجيا المستعملة، إلا أن هذا التغيير عادة ما تصادمه مقاومة من قبل العاملين نتيجة لعدة عوامل نذكر منها: الخوف من المجهول ، عدم وضوح أهداف التغيير، الخوف من فقدان مزايا خاصة...، وإذا أمعنا النظر في أسباب هذه المقاومة نجد أن جلها يدور حول محو واحد يتمثل في سوء الفهم والإدراك لمشروع التغيير المرجو، وهنا يتعاضم الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي سواء كان رسمياً، غير رسمياً، شفويًا، كتابيًا، صاعدًا، هابطًا، الأمر الذي يعين القضاء على سوء الفهم وتقريب العاملين من مراكز صنع القرار.

الفصل الثالث: واقع الاتصال التنظيمي في الحد من

مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية جن جن

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

**تمهيد:**

بعدما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيري الدراسة، وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم تناوله نظريا على مؤسسة اقتصادية جزائرية، وهي المؤسسة المينائية جن جن - جيجل -.

سنتطرق في هذا الفصل إلى: اربعة مباحث حيث تضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة المينائية جن جن - جيجل -، أما المبحث الثاني فخصصناه لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق الى تصميم أداة الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مختلف الاجراءات و الاساليب المتبعة للقيام بهذه الدراسة ، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه عرض و تحليل اجابات افراد العينة حول محاور الاستبانة ، اما المبحث الرابع و الاخير فقمنا باختبار فرضيات الدراسة و الفروق للوصول الى النتائج التي يمكن الخروج بها في هذا الفصل .

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة المينائية جن جن

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم المؤسسة المينائية جن جن، من خلال إبراز نشأتها وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة المينائية جن جن

#### أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية جن جن

إن قيام الثورة التي أدت إلى الاستقلال أرجعت هذا الميناء إلى السيادة الوطنية وبقي فرعاً تابعاً لميناء بجاية، وفي سنة 1984 تم إعادة هيكلة هذه المؤسسة حيث أصبح ميناء جيجل مستقلاً، وكان رأس مال هذه المؤسسة حوالي خمسة ملايين دينار، إذ تزايد نشاط هذا الميناء بامتداده إلى الصيد البحري، البحرية الوطنية، نقل البضائع، ولفك الخناق عن هذا الميناء تقرر بناء ميناء جديد في منطقة أشواط.<sup>(1)</sup>

لقد تمت أشغال بنائه من طرف شركتين إيطاليتين وشركة هولندية تحت رئاسة مجمع "كوندوت" وقد بلغت تكاليف بنائه حوالي 5.2 مليار دينار جزائري، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية. وكانت أول باخرة رست في هذا الميناء قبرصية، كان ذلك في جويلية سنة 1984، حيث كانت تحمل معدات للميناء لحساب شركة كوندوت التي تتراأس المجموعات المكلفة ببنائه، وفي سنة 1993 أصبح الميناء يسمى مؤسسة ميناء جيجل إلى ملكية البحرية الوطنية.

#### ثانياً: التعريف بالمؤسسة المينائية جن جن

المؤسسة المينائية جن جن هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات، وهي شركة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر بـ 4.000.000.000 دج، ويعتبر أعرق ميناء على مستوى الوطن، وللمؤسسة موقع استراتيجي على المحور البحري الرابط بين قناة السويس وجبل طارق.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة المينائية جن جن

حسب المادة رقم (2) من المرسوم رقم 84-173 المؤرخ في 12/07/1984، فإن لكل مؤسسة أهداف، ولمؤسسة ميناء جن جن أهداف داخلية وأخرى خارجية وتتمثل فيما يلي:<sup>(3)</sup>

أولاً. الأهداف الداخلية: تتمثل في:

(1) وثائق خاصة بالمؤسسة.

(2) وثائق خاصة بالمؤسسة.

(3) وثائق خاصة بالمؤسسة.

1. الربح: أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن؛
2. النمو: أي زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى؛
3. الزيادة في حجم التعاملات؛
4. استثمار المؤسسة في نشاطها وذلك بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس العالمية المعمول بها؛
5. الزيادة في حجم المبيعات؛
6. تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

ثانيا: الأهداف الخارجية: وتشتمل على:

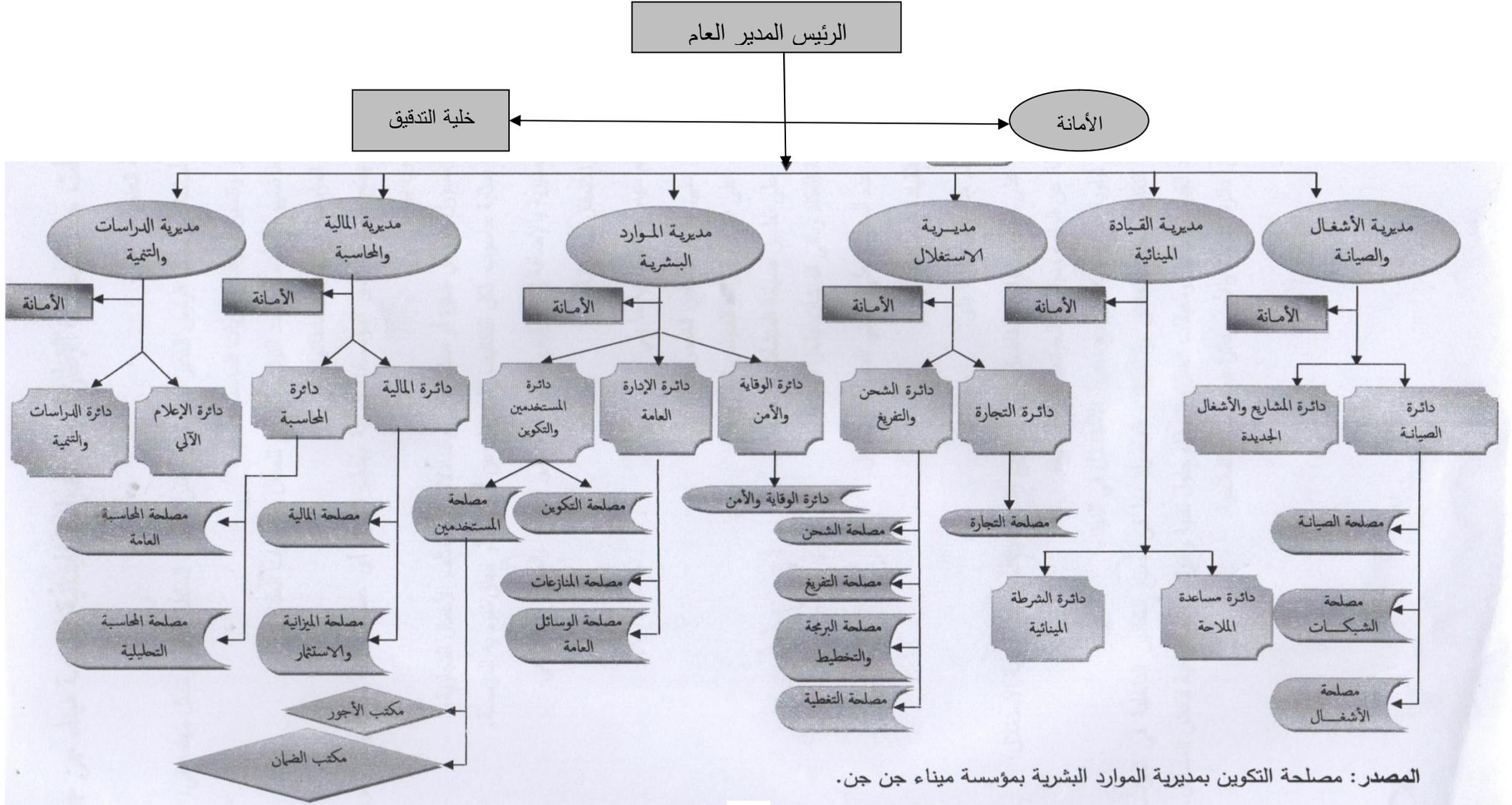
1. زيادة الدخل القومي؛
2. توفير العملة الصعبة؛
3. توفير مناصب الشغل مما يؤدي إلى تقليل حدة البطالة.

### المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن نجده هيكلا مصفوفي، وذلك راجع إلى تعدد المشاريع ودور كل دائرة ومصلحة في تنفيذ هذه المشاريع، وذلك تحت إشراف المدير العام للمؤسسة، إذ أن الوحدة مقسمة إلى عدد من المديريات وهي: مديرية الاستغلال، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الدراسات والتنمية ومديرية الموارد البشرية والتي سنتطرق إليها فيما يلي بنوع من التفصيل.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن.

الشكل رقم : الهيكل التنظيمي لمؤسسة جن جن



المصدر: مصصلحة التكوين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن.

**أولاً: المديرية العامة**

تتكون أساساً من مكتب الرئيس المدير العام الذي يعتبر صاحب السلطة العليا، وتمثل مهامه في:

1. تصور وتنسيق ومراقبة مديريات المؤسسة؛
2. يضبط تسيير المؤسسة ويحدد الترتيب الهرمي للعمال والإطارات العليا؛
3. يمثل المؤسسة في جميع نشاطاتها؛
4. يقوم بفتح حسابات لدى المؤسسات المالية بهدف تسهيل أي عملية مالية، وذلك وفقاً للشروط المعمول بها؛

5. يكون مسؤول عن أي تذكرة أو صك خاص بالتبادلات أو مختلف الأعمال التجارية؛
6. يعتبر بمثابة حاسوب لكل التكاليف والمسؤول عن أي عقد أو اتفاق تقوم به المؤسسة. وتشمل هذه المديرية بالإضافة إلى الرئيس المدير العام على الأمانة والمدقق الاجتماعي.

**ثانياً: مديرية الأشغال والصيانة**

ومن أهم مهام هذه المديرية ما يلي:

1. السهر على تطبيق القوانين المعمول بها؛
  2. السهر على تطبيق قرارات المجلس الإداري؛
  3. السهر على تطبيق صيانة المنشآت القاعدية؛
  4. صيانة العتاد وباقي المنشآت داخل الميناء.
- وتشمل هذه المديرية على دائرتي الصيانة والأشغال.

**ثالثاً: مديرية القيادة المينائية**

وأهم مهام هذه المديرية ما يلي:

1. السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالتنقل والتفريغ والشحن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال؛
  2. مسؤولية عن الرقابة ومواجهة الحوادث التي قد تقع؛
  3. تحديد أولوية السفن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء؛
  4. إعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية في المؤسسة وتحديد القيود والعراقيل ومعوقات العمل، وإعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.
- وتشتمل على: دائرة الشرطة والأمن ودائرة المساعدات الملاحية.

**رابعاً: مديرية الاستغلال**

تتمثل مهام مديرية الاستغلال فيما يلي:

1. تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛
2. السهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول؛
3. متابعة عملية استغلال إمكانيات المديرية المتمثلة في التجهيزات والمصالح المينائية المختلفة؛
4. دراسة طرق الاستغلال الحديثة.

وتشمل هذه المديرية دائرتين: دائرة التجارة ودائرة الشحن والتفريغ.

**خامساً: مديرية المالية والمحاسبة**

وتتمثل مهام هذه المديرية على ما يلي:

1. حث ومراقبة وتوجيه نشاط مختلف مصالحه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
2. السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة؛
3. السهر على تطبيق القوانين والمواد السارية المفعول؛
4. التنسيق من أجل تحسين أداء ونوعية العمل لمختلف مصالحه؛
5. مشاركة المدير العام في وضع الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة من أجل تطوير وتنظيم وتسيير الخبرات التقنية والأمن واستغلال الميناء؛
6. الاطلاع على كل التطورات التنموية المحقق في مجال تقنيات التنظيم واستيراد التكنولوجيا الحديثة التي لها علاقة بالنقل البحري وشحن وتفريغ السفن؛
7. اقتراح حلول تقنية ومبادرات التسوية الضرورية لكل المشاكل العلاقة؛
8. تمثيل المدير العام أمام الجهة الوصية والمؤسسات الخارجية.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين: دائرة المالية ودائرة المحاسبة.

**سادساً: مديرية الدراسات والتنمية**

وتتمثل مهام مديرية الدراسات والتنمية فيما يلي:

1. إعداد إستراتيجية المعلومات الخاصة بالمؤسسة؛
2. تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول؛
3. المبادرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة له في ميدان جودة ونوعية العمل المؤدى؛

4. إعداد مخططات قصيرة الأجل وأخرى متوسطة الأجل في مجال تنمية المؤسسة؛
5. وضع مخططات مستقبلية تتعلق بوتيرة العمل والإمكانات المتواجدة ونسبة المردود المحقق من قبل الهياكل المختلفة؛
6. مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في مخطط التنمية؛
7. إعداد تقارير حول تنفيذ المخططات وتقديمها إلى المديرية ومجلس الإدارة؛
8. وضع إستراتيجية الإعلان والاتصالات.

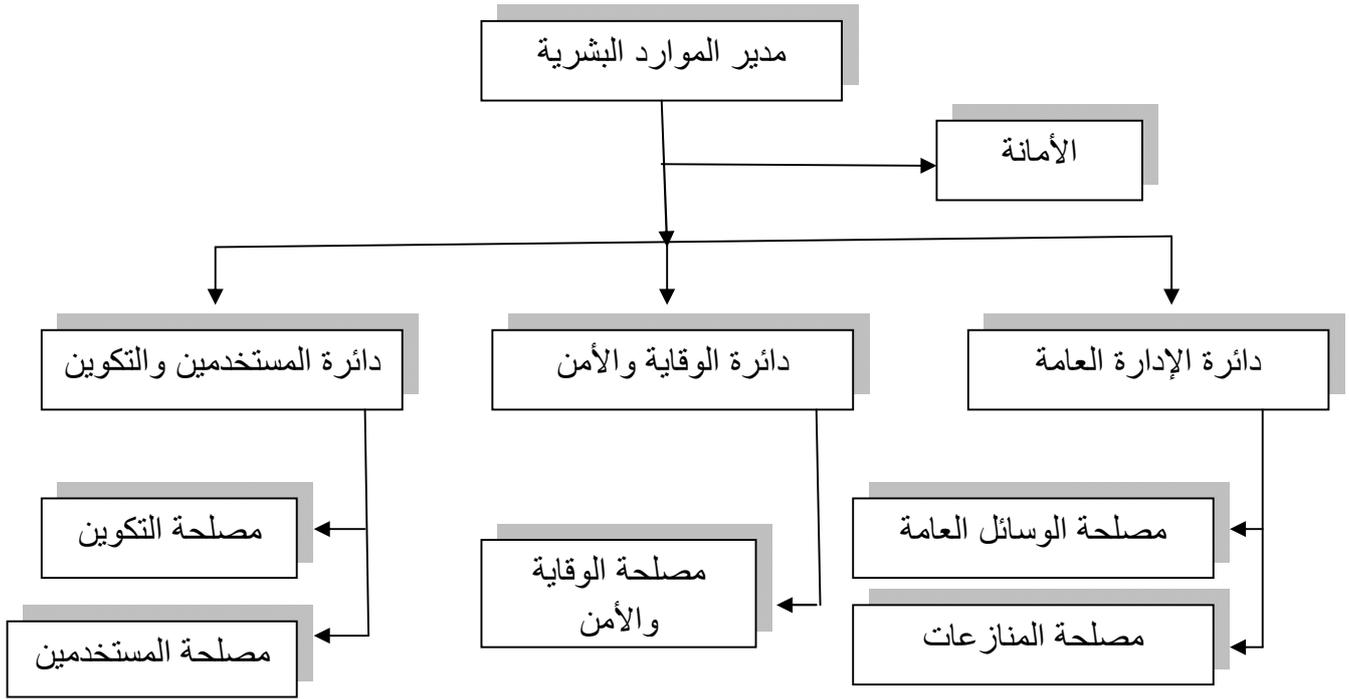
وتقسم المديرية إلى دائرة الإعلام الآلي ودائرة الدراسات والتنمية.

#### سابعاً: مديريةية الموارد البشرية

تهتم بإنجاز سياسة المؤسسة بخصوص شؤون العمال وتتمثل مهامها في الإشراف على تطبيق سياسة المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية والتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين. ولتحقيق مختلف هذه المهام تدخل المديرية في علاقات مختلفة مع مختلف مديريات المؤسسة فهي تعتبر القلب النابض للمؤسسة وتتمثل أساساً هذه المهام في ما يلي:

1. تنشيط ومراقبة وتوجيه وتنظيم نشاطات الهياكل التابعة لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
  2. العمل على تنفيذ وتطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة؛
  3. إعداد سياسة تسيير المستخدمين والأجور والتكوين والصحة والأمن وقفل للإجراءات القانونية والنصوص التشريعية المعمول بها داخل المؤسسة وفقاً للسياسة الوظيفية المتعلقة بالأجور؛
  4. المساهمة في إعداد المخططات السنوية والمستقبلية التي تتعلق بالتوظيف والتكوين وذلك بالمساهمة مع المديريات المركزية الأخرى؛
  5. مراقبة السير الحسن لعملية تسيير المستخدمين والوسائل المرتبطة من حيث مطابقتها للقوانين والنصوص التشريعية؛
  6. إعداد وتنظيم الوسائل الضرورية التي تتطلبها الهياكل المكلفة بدعم المديريات المركزية وذلك في مجال الموارد البشرية والوسائل الضرورية؛
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بميناء جن جن-جيجل - .

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن



المصدر: مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل-

تنقسم مديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن إلى ثلاث دوائر، وسوف يتم التطرق إليها فيما يلي:

أولاً: دائرة الإدارة العامة: ومن أهم مهامها نجد:

1. تكلفة بتسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح؛
2. مراقبة وتسيير تجهيزات المؤسسة والتكفل بحماية ممتلكاتها؛
3. تكلفة بالنظافة والأمن؛
4. تكلفة بحفظ الأرشيف؛
5. تكلفة بتوفير الاحتياطي من لوازم المكتب؛ قطع الغيار،... الخ؛
6. تكلفة بالعلاقات الخارجية من أجل تنظيم مهارات العمل، واستقبال المكلفين بالمهام من مختلف الجهات الخارجية.

وتنقسم دائرة الإدارة العامة إلى مصلحتين: مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المنازعات.

ثانياً: دائرة الوقاية والأمن: تنقسم إلى مصلحة واحدة وهي مصلحة الوقاية والأمن وتعمل على:

1. السهر على الأمن والنظافة داخل الميناء؛
2. اقتراح خطط النظافة والأمن؛

3. السهر على السير الحسن لوسائل العمل.

ثالثاً: دائرة التكوين والمستخدمين: وهي مقسمة إلى مصلحتين:

1. مصلحة التكوين: من مهامها ما يلي:

- المشاركة في وضع السياسة الخاصة بتكوين العمال؛
- تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة.

2. مصلحة المستخدمين: تتمثل مهام رئيسها فيما يلي:

- ضمان التسيير الحسن لمهمة تسيير المستخدمين المسجلين؛
- العمل على متابعة حركة المستخدمين وإعداد الوثائق الضرورية المتعلقة بهم؛
- السير على تنفيذ القوانين والنصوص التشريعية المتعلقة بالعمل؛
- إعداد الأجور طبقاً للنصوص القانونية؛
- القيام بإعداد تصريحات الأجور؛
- القيام بتنفيذ المقررات المتعلقة بتسوية الوضعيات وغيرها من الأجور المتعلقة بالمسار المهني.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه، فإنه كان لزاماً علينا إتباع منهجية من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنقوم بتبيان أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة أما فيما يخص المطلب الثالث اختيار أداة الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة ويعرف على أنه "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها"<sup>(1)</sup>، وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في الحد من التغيير التنظيمي، حيث يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة المينائية جن-جبل- وبالبالغ عددهم (1291) عامل، حيث أن هذا العدد موزع على ثلاثة أصناف وظيفية والمتمثلة في إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ كما هي موضحة في الجدول رقم (01).

(1) أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006 ص 379.

## جدول رقم(01) توزيع المواد البشرية حسب الفئة الوظيفية خلال الفترة 2017-2018

الفئة الوظيفية	الإطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد خلال الفترة 2017-2018	100	307	884	1291

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

## ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: "عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع<sup>(1)</sup>، وعليه فإنه تم الاعتماد في تحديدها على أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة المتناسية، وذلك نظرا لاستحالة المسح الشامل لكثرة العدد الإجمالي للتعداد البشري للمؤسسة المينائية محل الدراسة والقوانين المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك ضيق الوقت، حيث تم حصر العينة في 60 فردا أي ما نسبتها 5% من المجتمع الأصلي موزعين من كل الأصناف الوظيفية، تم تحديدها كما يلي:

$$\text{عدد أفراد العينة} = \frac{\text{عدد أفراد (حسب الفئة الوظيفية)} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

ومنه:

$$\begin{aligned} \text{عدد أفراد العينة من فئة الإطارات} &= \frac{60 \times 100}{1291} = 5 \text{ إطارات} \\ \text{عدد أفراد العينة من فئة أعوان التحكم} &= \frac{60 \times 307}{1291} = 14 \text{ عون تحكم} \\ \text{عدد أفراد العينة من فئة أعوان التنفيذ} &= \frac{60 \times 884}{1291} = 41 \text{ عون تنفيذ} \end{aligned}$$

وبعد تحديد عدد الأفراد حسب الفئة الوظيفية تم توزيع الإستبانات عليهم جميعا، وبعد إعادة جمع الإستبانات تبين لنا أننا قمنا باسترجاع 59 إستبانة كلها صالحة للتحليل، أي ما نسبة 98% من مجموع أفراد العينة الخاضعة للدراسة، وهي تساوي نسبة النجاح في توزيع الإستبانات، وبالتالي فإن العينة الخاضعة للدراسة هي 59 فردا.

(1) نفس المرجع السابق، ص 381.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية ثم استخدام الإستبانة التي تعتبر أداة الدراسة الميدانية، وتعرف على أنها "أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث علي جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على استمارات الإستبانة لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على بيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة<sup>(1)</sup>، وقد تم تصميم الإستبانة كما تم التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقاً.

## أولاً: تصميم الإستبانة

لقد تم تصميم الإستبانة انطلاقاً من الفرضيات وبما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها ما يلي:

1- الصفحة التعريفية: تضمنت التعريف بموضوع الدراسة مختصرة إضافة إلي توضيح طريقة الإجابة.

2- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور من الإستبانة بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، إضافة إلي الراتب الشهري والفئة الوظيفية.

3- المحور الثاني: الاتصال التنظيمي (المتغير المستقل للدراسة)

ويشمل هذا المحور 30 عبارة موزعة على أبعاد الاتصال التنظيمي وفق التقسيم التالي:

- مستويات الاتصال التنظيمي: وهي تضم كل من الأبعاد التالية: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي.

- وسائل الاتصال التنظيمي: وهي تشمل بعدين هما: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي.

- الاتصال غير الرسمي.

4- المحور الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي (المتغير التابع للدراسة)

ويتضمن هذا المحور 11 عبارة لقياس مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الإستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل

(1) احسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن، 2005 ، ص ص226- 225

التحكم أكثر في عملية تفريع الإجابات وذلك وفقا لمقياس Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (02).

**الجدول رقم ( 02 ) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية) ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284.

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمسة لمقياس ليكرت Likert، والذي يعطى بالعلاقة التالية:

حيث أن: المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة = 5 - 1 = 4.

ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي  $0,8 = 5 / 4$ .

ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي:  $(1,8 = 1 + 0,8)$ .

وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول الموالي رقم ( 03).

**الجدول رقم ( 03 ) فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها**

رقم الفئة	الفئات	الدرجة	الأوزان	دلالاتها
01	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	03	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
04	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4,20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على: نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 136.

ثانيا: صدق الإستبان (أداة الدراسة)

إن المقصود بالصدق هو: "أن يقيس الاختيار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها".

**1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** يشير الصدق الظاهري إلى: "البحث عما يبدو أن الاختيار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار،<sup>(1)</sup> ومن أجل ذلك تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لإبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات الدراسة، (الملحق رقم 01) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة هذه الدراسة، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عباراتها وتعديلها والتقيد بالملاحظات التي قدمها للأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسبا وجعلها أكثر دلالة ووضوحا للمبوضين، ليتم في الأخير إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية وفقا لما هو موجود في (الملحق رقم 02).

**2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:** نظرا لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، (الملحق رقم 03).

الصدق البنائي للمحور الثاني: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (04)

الجدول رقم (04): اختيار الصدق البنائي لمحور الاتصال التنظيمي

الأبعاد	العبارات	مستوى المعنوية	معامل ارتباط العبارة
الاتصال النازل	الاتصال النازل 1	** 0,754	0,000
	الاتصال النازل 2	** 0,735	0,000
	الاتصال النازل 3	** 0,809	0,000
	الاتصال النازل 4	** 0,607	0,00
	الاتصال النازل 5	** 0,682	
الاتصال الصاعد	الاتصال الصاعد 1	** 0,725	0,000
	الاتصال الصاعد 2	** 0,712	0,000
	الاتصال الصاعد 3	** 0,735	0,000
	الاتصال الصاعد 4	** 0,737	0,000
	الاتصال الصاعد 5	** 0,716	0,000
الاتصال الأفقي	الاتصال الأفقي 1	** 0,807	0,000

(1) عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية،

0,000	0,813 **	الاتصال الأفقي 2	
0,000	0,831 **	الاتصال الأفقي 3	
0,000	0,823 **	الاتصال الأفقي 4	
0,000	0,759 **	الاتصال الأفقي 5	
0,000	0,561 **	الاتصال الكتابي 1	
0,000	0,851 **	الاتصال الكتابي 2	
0,000	0,721 **	الاتصال الكتابي 3	
0,000	0,641 **	الاتصال الكتابي 4	
0,000	0,758 **	الاتصال الكتابي 5	
0,000	0,716 **	الاتصال الشفوي 1	الاتصال الشفوي
0,000	0,711 **	الاتصال الشفوي 2	
0,000	0,689 **	الاتصال الشفوي 3	
0,000	0,658 **	الاتصال الشفوي 4	
0,000	0,722 **	الاتصال الشفوي 5	
0,000	0,674 **	الاتصال غير الرسمي 1	الاتصال غير الرسمي
0,000	0,677 **	الاتصال غير الرسمي 2	
0,000	0,693 **	الاتصال غير الرسمي 3	
0,000	0,671 **	الاتصال غير الرسمي 4	
0,000	0,592 **	الاتصال غير الرسمي 5	

مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم ( 04 ) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الاتصال التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,561 و 0,851) ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه، ومنه فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

3- الصدق البنائي للمحور الثالث: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم ( 05).

الجدول رقم ( 05): اختيار الصدق البنائي لمحور مقاومة التغيير التنظيمي.

الأبعاد	العبارات	مستوى المعنوية	معامل ارتباط العبارة
مقاومة التغيير التنظيمي	مقاومة التغيير التنظيمي 1	**0.671	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 2	**0.840	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 3	**0.868	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 4	**0.737	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 5	**0.766	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 6	**0.705	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 7	**0.846	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 8	**0.804	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 9	**0.755	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 10	**0.721	0,000
	مقاومة التغيير التنظيمي 11	**0.599	0,000

\*\* مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات العينة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم ( 05) أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (مقاومة التغيير التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,599 و 0,868) ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة (أداة الاستبانة)

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ، حيث يثير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط

وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة هو الاستقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما يخص إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وعليه فهذا المقياس يعد مقياساً: (1)

- ضعيف إذا كانت قيمة  $\alpha$  أقل من (60%).

- مقبولاً إذا كانت قيمة  $\alpha$  تقع بين (60% و 70%).

- جيداً إذا كانت قيمة  $\alpha$  تقع بين (70% و 80%).

- ممتازاً إذا كانت قيمة  $\alpha$  أكبر من 80%.

وفي هذا الصدد تم قياس معامل الثبات للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي (الملحق

رقم 04).

الجدول رقم ( 06): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

رقم المحور	محاور متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
1	الاتصال التنظيمي	30	0,858	ممتاز
2	مقاومة التغيير التنظيمي	11	0,925	ممتاز
	الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي	41	0,832	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يلاحظ من خلال الجدول رقم ( 06) أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور الاتصال التنظيمي فاق معدل 60%، حيث بلغ 85,8%، بمعنى أن معدل ثبات هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي فاق معدل 60% حيث بلغ 92,5% بمعنى أن معدل الثبات هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

- معامل ألفا كرونباخ الكلي (الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي) فقد فاق معدل 60%، حيث بلغ 83,2%، مما يدل على أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

- وعليه مما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بدرجة عالية وبالتالي فهب قابلة للدراسة والتحليل.

(1) حسين ياسين طمعة ايمان حسين حنوش، طرق الإحصاء و تطبيقات اقتصادية و إدارية، دار المنهج للنشر و التوزيع، الأردن

## المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال البيانات في الحاسوب حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences والذي يركز له اختصاراً بالرمز spss (طبعة 20). (ver-20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة ظهر مع أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

**أولاً: التكرارات والنسب المئوية:** إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعة للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم لكارتر الخماسي ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية ولقد تم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

**ثانياً: المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي أكثر المقاييس المستخدمة لدى الإحصائيين ويعرف على أنه: "مجموع المشاهدات مقسوماً على عددها"، وقف تكون البيانات مبوبة أو غير مبوبة، أما في حالة البيانات المبوبة الذي يظهر فيها تكرار مثل ما هو موجود في بيانات الدراسة فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات.<sup>(1)</sup> ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{n}$$

حيث أن:

ni: عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة و الذي يتراوح بين القيمتين 01 و 05.

n: مجموع أفراد العينة، وفي هذه الدراسة هو 59 فرد.

**ثالثاً: الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري أفضل مقاييس التسنين حيث يعرف بأنه "الجرأ التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن الوسط الحسابي أو يساوي الجأ التربيعي للتباين".

(1) أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 247، 248.

(2) ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، 2000، ص 159.

ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية:<sup>(1)</sup>

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي، والعكس صحيح،<sup>(2)</sup> وكذلك يستخدم لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات.

خامساً: معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من أجل ثبات الاستبانة.

سادساً: اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of anova): تم استخدامه من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

سابعاً: اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-test): يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لمقارنة المتوسط الحسابي لمتغير ما و الخاص بعينة بعينة واحدة مع المتوسط الحسابي الفرضي محدد مسبقاً وفقاً لسلم ليكارت و لقد تم استخدامه في هذه الدراسة من أجل اختبار الفرضية الأولى و الثانية<sup>(3)</sup>

ثامناً: اختبار (T-test) للعينة المستقلة والتابعة: لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين في الإجابة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث من الدراسة سوف يتم قياس الاتصال التنظيمي ودوره في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل- وذلك بتفريغ وتحليل بيانات الاستمارة الموزعة على العينة المختارة، وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ويتناول هذا المبحث:

(1) فوزية مقراش، أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015، ص 178.

(2) رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 162.

(3) فضيل دليو، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية و الإعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن،

- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية.
- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي.
- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي.

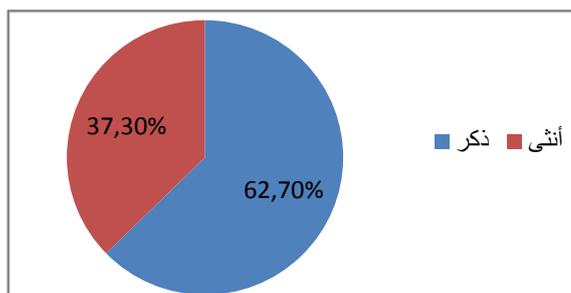
### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الهدف من خلال هذا المطلب معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في كل من الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية. (الملحق رقم 05)

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	62,7%
أنثى	22	37,3%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

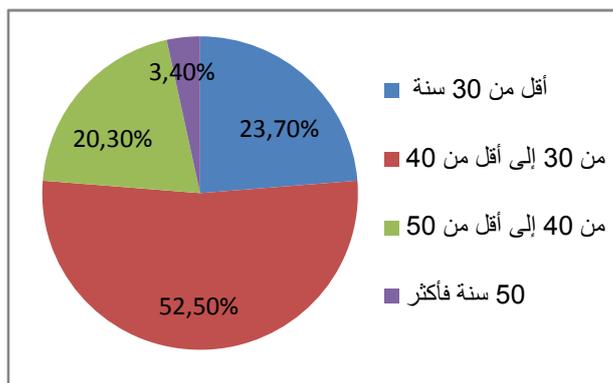
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح جلياً من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة الذكور العاملون بالمؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الإناث بفارق كبير، حيث بلغ عدد الذكور 37 فرداً أي ما نسبته 62,7% في حين بلغ عدد الإناث 22 فرداً أي ما نسبته 37,3%.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل الميداني الذي يتطلب شيئاً من الجهد البدني وقوة التحمل، وكذلك إلى طبيعة العمل بنظام المناوبة (ليلاً ونهاراً)، وهذا ما يتوفر في طبيعة الفيزيولوجية لأجسام الجنس الذكري، رغم أن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة لا تفرق الجنسين، بل دليل أن 37,3% من أفراد عينة الدراسة هم فئة الإناث، والذين يشغلون في مناصب إدارية.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب السن: يتم تبيان توزيع أفراد العينة الدراسة حسب السن في الجدول والشكل المواليين

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	14	23,7%
من 30 إلى أقل من 40	31	52,5%
من 40 إلى أقل من 50	12	20,3%
50 سنة فأكثر	2	3,4%
المجموع	59	100%

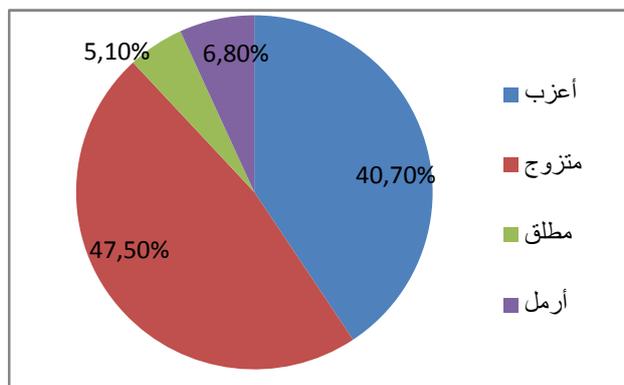
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن اغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 31 أي ما نسبته 52,5%، تليها نسبة 23,7% تعبر عن 14 مبحوث الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، فيما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بما يمثل 12 فردا بما نسبته 20,3% أما 3,4 فتعتبر أخفض نسبة والتي تعبر عن مبحوثين أعمارهم تكون 50 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية جن-جيجل- هم من فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم، وبالتالي فتميز مجتمع الدراسة بكونه فتي، ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة والتي تركز على فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر نشاطا، وامتلاكها القدرة على التحمل والعطاء في نفس الوقت، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بعملية التوظيف الفعال الذي يبني على الانتقاء الجيد للأفراد طالبي العمل المتوفرين في سوق الشغل.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية: يبين كل من الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب

الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب

الحالة الاجتماعية

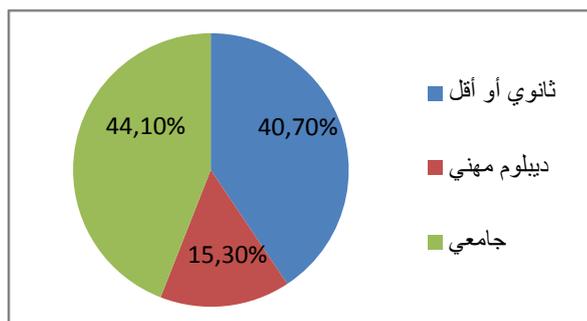
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	24	40,7%
متزوج	28	47,5%
مطلق	3	5,1%
أرمل	4	6,8%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن 28 من المبحوثين متزوجين أي بما نسبته 47,5% في حين أن 24 منهم عزاب بما يمثل نسبة 40,7%، كما أن 6,8% تعبر عن المبحوثين الأرامل والمقدر عددهم 4، في حين كانت آخر نسبة تقدر بـ 5,1% وهي تعبر عن المبحوثين المطلقين البالغ عددهم 3، وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة متزوجون الأمر الذي يتوافق مع متغير العمر إذ أن ما نسبته 76,3% تمثل أفراد أعمارهم من 30 سنة فما فوق، كما أن الحصول على راتب شهري ثابت ومستقر يمكن العاملين من وجود استقرار نسبي من الناحية المادية، بما يساهم ذلك في التقليل من نسبة الأفراد العاملين العزاب.

رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في الجدول والشكل الموائين.

الجدول رقم ( 10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي  
الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	24	40,7%
دبلوم مهني	9	15,3%
جامعي	26	44,1%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

تشير النتائج من خلال الجدول والشكل السابقين، أن أكبر نسبة من عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي 44,1% أي 26 فرد، ويليه مستوى ثانوي أو أقل بـ 24 فرد أي ما يعادل نسبة 40,7%، وفي الأخير مستوى دبلوم مهني ما نسبته 15,3%، وهي ضئيلة مقارنة بالمستويات السابقة، وهذا ما يشير إلى اهتمام المؤسسة أكثر بالفئة الجامعية وإعطائها الفرصة لإثبات ذاتها وتحقيق طموحها، وتأدية المهام بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن حساسية مناصب العمل في المؤسسة تتطلب مؤهل علمي نظير تعاملها مع الأجانب.

خامسا: خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية في الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم ( 11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات

سنوات الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ما نسبته 50,8% بعدد قدره 30، في حين يوجد 17 مبحوث نقل خبرتهم عن 5 سنوات أي ما نسبته 28,8% تليها نسبة 13,6% والمقدر عددهم بـ 8 أفراد، تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، أما 6,8% فتعتبر أخفض نسبة والتي تعبر عن 4 مبحوثين. وعليه يمكن القول أن الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة، الأمر الذي يتوافق مع متغير السن إذا ما نسبته 76,3% تمثل أفراد سنهم من 30 فما فوق، وهذا ما ساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة.

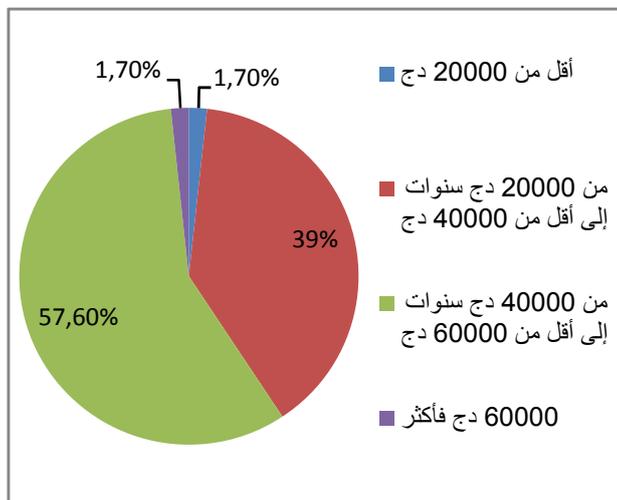
سادسا: خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الراتب

الراتب الشهري

الشهري



الراتب الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20000 دج	1	1,7%
من 20000 دج سنوات إلى أقل من 40000 دج	23	39%
من 40000 دج سنوات إلى أقل من 60000 دج	34	57,6%
دج 60000 فأكثر	1	1,7%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات SPSS.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد

العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن 34 مبحوث أي ما نسبته 57,6% يتقاضون راتبا تتراوح قيمته من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج، في حين تعبر نسبة 39% عن ما يقدر بـ 23 مبحوث يتقاضون شهريا من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج، كما أن 1,7% تمثل أخفض نسبة وهي تمثل مبحوث يتقاضى راتبا أقل من 20000 دج، ومبحوث آخر يتقاضى 60000 دج فأكثر، وعليه يمكن القول أن الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتقاضون رواتب فد تعتبر كافية لدى كثير منهم لتحقيق حالة الاكتفاء والوفاء إلى حد كبير بالالتزامات المادية.

سابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

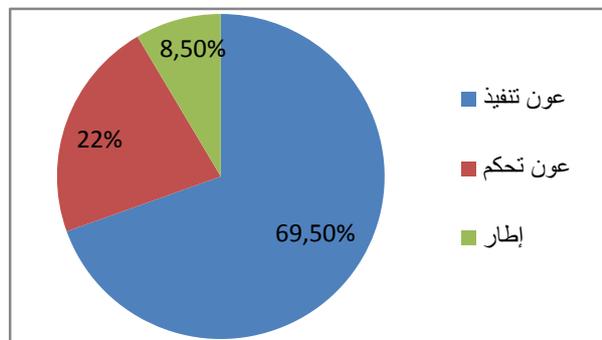
الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	41	69,5%
عون تحكم	13	22%
إطار	5	8,5%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد

العينة ومخرجات SPSS.

الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد

العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية الباحثين هم أعوان تنفيذ بما نسبته 69,5% بعدد قدره 41 فرداً، في حين أن 13 مبحوث يمثلون ما نسبته 22% هم أعوان تحكم، كما تعبر نسبة 8,5% عن 5 مبحوثين يمثلون فئة الإطارات، ويعود بالتنوع في النسب إلى احتياجات المؤسسة من القوى العاملة البشرية لجميع الفئات الوظيفية، أي أن كل الفئات الثلاثة لها القدرة على الانسجام مع الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، وكذا لها قابلية التكيف مع المتغيرات الطارئة في العمل، أما فيما يخص الفئة الأكثر تتركزاً هي فئة عون تنفيذ، ويعود السبب خصوصاً إلى طبيعة النشاط المنائي للمؤسسة الذي يتطلب التواجد الميداني، من أجل تقديم خدمات الشحن والتفريغ، والنقل للبضائع عبر البحر، بالإضافة إلى مساحة الميناء الشاسعة التي تتطلب موارد بشرية من أجل الأمن.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي

يتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني للاستبانة حيث تعبر هذه الإجابات عن آرائهم حول أبعاد الاتصال التنظيمي والتي تتمثل في: الاتصال النازل الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير الرسمي.

ففي هذا الصدد يتم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات، و كل بعد

على حدة، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة، وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية. (الملحق رقم 06)

أولاً: عرض وتحليل إجابات الأفراد حسب الأبعاد المرتبطة بمستويات الاتصال التنظيمي

1- عرض وتحليل إجابات الأفراد حول بعد الاتصال النازل: لقد تضمن هذا البعد 5 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (14).

جدول رقم ( 14): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال النازل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	مرتفع	1,207	3,56	تعلمي الإدارة (أية جهة مسؤولة عن إصدار القرارات) بكل المستجدات التي تهمني	1
2	مرتفع	1,06	3,64	المعلومات المقدمة من طرف رئيسي في العمل واضحة	2
5	متوسط	1,00	3,22	المعلومات التي أتلقاها من الإدارة تمتاز بالسرعة	3
4	متوسط	1,05	3,39	تتصل الإدارة بي بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ فقط	4
1	مرتفع	0,97	3,68	أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	5
-	مرتفع	0,76	3,49	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 14) أن الوسط الحسابي لبعد الاتصال النازل بلغ 3,49، وهو بذلك ينتمي إلى المجال [3,40-4,20] ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي، ما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى مرتفع للاتصال النازل، واهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاتصال النازل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,76، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على وجود درجة تشتت مقبولة، وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبرة رقم (5) الترتيب بدرجة أهمية عالية ووسط حسابي بلغ 3,68، حيث أن أفراد العينة موافقون على أن تلقي الأوامر من طرف الإدارة يكون عن طريق المشرف المباشر، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,97 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الثانية فهي تحصى العبرة رقم (2) من حيث الترتيب والأهمية، إذ عبر أفراد العينة في إجاباتهم حول مضمونها على أن المعلومات المقدمة من طرف رؤسائهم في العمل واضحة بمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي الخاص بها ما قيمته 3,64، وبلغ الانحراف المعياري 1,03، وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (1) فاحتلت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3,56 ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أن الإدارة تعلمهم بأي مستجدات تهمهم، وبلغ الانحراف المعياري 1,20، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة. أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم (4) من حيث الأهمية والترتيب ضمن عبارات هذا البعد بوسط حسابي ما قيمته 3,39، حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات وأوامر من أجل التنفيذ فقط، ولكن بمستوى موافقة متوسط، وانحراف معياري قدره 1,05 وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (3) فتأتي من ناحية الترتيب في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية بوسط حسابي 3,22 حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة تمتاز بالسرعة ولكن بمستوى موافقة متوسط في حين قدر الانحراف المعياري بـ1,00، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الصاعد:

جدول رقم (15): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول عد الاتصال الصاعد

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
6	تتيح لي الإدارة فرصة تقديم الشكاوي التظلمات بدون تعقيدات	3,31	1,05	متوسط	03
7	أستطيع الاتصال برئيسي المباشر بكل سهولة	3,69	1,03	مرتفع	01
8	يأخذ المدير بعين الاعتبار المعلومات التي أقدمها في سير عملي	3,31	0,98	متوسط	04
9	أشارك في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة	2,95	1,30	متوسط	05
10	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة	3,61	1,09	مرتفع	02
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,37	0,78	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني المتمثل في الاتصال الصاعد قد بلغ 3,37، وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2,60-3,40] ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرث الخماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة، وهو يعبر على أن إدارة المؤسسة تولي أهمية للاتصال الصاعد للعمال لكن ذلك يكون بمستوى متوسط، أما بخصوص

الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,78، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة (7) الترتيب بوسط حسابي بلغ 3,69، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أن العمال يستطيعون الاتصال برؤسائهم بكل سهولة، وبلغ الانحراف المعياري 1,03، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الثانية تخص العبارة رقم (10) من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي ما قيمته 3,61، حيث عبر الأفراد في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص أنهم يجدون بسهولة في الاتصال بالإدارة، وانحراف معياري قدر بـ 1,09 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (6) والتي تنص على أن الإدارة تتيح للعمال فرصة تقديم الشكاوي والتظلمات بدون تعقيدات، فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 3,31، حيث يعبر الأفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون هذه العبارة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري حقق قيمة بلغت 1,05، وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (8) فصنفت في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بأهمية بوسط حسابي بلغ 3,31، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة، فيما أن المدير يأخذ المعلومات المقدمة من طرف العمال عن تسيير عملهم بعين الاعتبار، كما بلغ الانحراف المعياري 0,98 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

كما يتم تصنيف العبارة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية مقارنة مع باقي عبارات البعد، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص مشاركة العمال في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة، الأمر الذي أدى إلى تسجيل أدنى قيمة للوسط الحسابي 2,95، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة، بانحراف معياري يساوي 1,30، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

## 3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الأفقي:

## جدول رقم (16): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول عد الاتصال الأفقي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفع	0,92	3,97	أتناقش مع زملائي في العمل حول طريقة الأداء	11
3	مرتفع	0,92	3,80	زملائي في العمل يقدمون لي معلومات مفيدة تساعدني في مهامي	12
5	مرتفع	1,08	3,61	أحس برغبة قوية في الاتصال بزملائي في العمل	13
2	مرتفع	1,02	3,86	أتصل بزملائي في حالة مواجهة مشكل في العمل	14
4	مرتفع	1,03	3,64	أتواصل مع زملائي في العمل دون عراقيل من الإدارة	15
-	مرتفع	0,80	3,77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث المتمثل في الاتصال الأفقي قد بلغ 3,77، وهو بذلك ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرث الخماسي في المجال [3,40-4,20] ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية ما يعبر عن اهتمام كبير بالاتصال الأفقي من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0,80، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم (11) الترتيب بوسط حسابي بلغ 3,97، حيث أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، إذ أن آرائهم تدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يتناقشون مع بعضهم البعض حول طريقة الأداء، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,92، وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (14) فكانت في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا البعد بوسط حسابي قيمته 3,86، فأفراد العينة أكدوا في إجاباتهم أنهم موافقون وبدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، حيث يؤكد العمال بالمؤسسة محل الدراسة على أنهم يتصلون بزملائهم في حالة مواجهة مشاكل في العمل، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ ما قيمته 1,02 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (12) فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 3,80، حيث يعبر الأفراد العينة على موافقتهم بدرجة مرتفعة على أن زملائهم يقدمون لهم معلومات تساعدهم في مهامهم، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري قد بلغ 0,92، وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (15) فاحتلت المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية، حيث بلغ الوسط الحسابي 3,64، وهو ما يعبر على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، حيث أنهم يرون أنهم يتواصلون مع زملائهم في العمل دون عراقيل من الإدارة، وبلغ الانحراف المعياري 1,03 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة.

وفي المقابل كانت أقل الفقرات المطبقة لبعد الاتصال الأفقي هي الفقرة (13) بوسط حسابي قدره 3,61، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على أن لديهم الرغبة في الاتصال مع زملائهم، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,08، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (17): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول أبعاد المرتبطة بمستويات الاتصال التنظيمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
البعد الأول: الاتصال النازل	3,49	0,76	مرتفع	02
البعد الثاني: الاتصال الصاعد	3,37	0,78	متوسط	03
البعد الثالث: الاتصال الأفقي	3,77	0,80	مرتفع	01
أبعاد مستويات الاتصال	3,54	0,61	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن الوسط الحسابي الكلي لأبعاد مستويات الاتصال قد بلغ 3,54 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [3,40-4,20] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول أبعاد مستويات الاتصال كانت بدرجة موافقة مرتفعة، وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما جيدا لمستويات الاتصال التنظيمي، حيث يوجد اهتمام كبير ببعد الاتصال الأفقي ويليه مباشرة بعد الاتصال النازل واهتمام متوسط ببعد الاتصال الصاعد، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0,61 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

جاء بعد الاتصال الأفقي في الصدارة وبمستوى موافقة مرتفع وربما يعود السبب في ذلك إلى أن هذا الأخير يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب في كل وقت بالإضافة إلى وجود علاقة صداقة بين مختلف الموظفين أما بالنسبة لبعث الاتصال النازل فقد جاء في المرتبة الثانية وبمستوى موافقة مرتفع، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مستويات العليا في المؤسسة محل الدراسة تعلم العاملين بكل المستجدات التي تهمهم، والإشراف على شرح وتوضيح مختلف التعليمات، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء بعد الاتصال الصاعد بمستوى موافقة متوسط، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة لا تولي اهتمام كبير بالشكاوي والتظلمات المقدمة من طرف العمال في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار مقترحات وآراء العاملين اتجاه مختلف القرارات.

#### 4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الأبعاد المرتبطة بوسائل الاتصال التنظيمي:

##### 4-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الكتابي:

##### جدول رقم ( 18): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول عد الاتصال الكتابي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	متوسط	1,02	3,17	تصلني القرارات الصادرة عن مديري بشكل مكتوب	16
4	متوسط	0,92	3,39	أجد سهولة في فهم التعليمات التي تصدر عن المؤسسة بشكل مكتوب	17
3	مرتفع	0,93	3,42	تقبل الإدارة الشكاوي التي أقدمها إذا كانت مكتوبة	18
1	مرتفع	0,96	3,59	أعتبر الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات إلينا بسرعة	19
2	مرتفع	0,93	3,46	يوفر لي الاتصال الكتابي معلومات حول أداء مهامي	20
-	مرتفع	0,67	3,40	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 18) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد الرابع المتمثل في الاتصال الكتابي قد بلغ 3,40، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، وهو ينتمي إلى المجال [3,40 - 4,20] وهو يعكس أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت مرتفعة، من الاهتمام من طرف الإدارة بالاتصال الكتابي، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0,67، وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

كما يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس احتلت العبارة رقم (19) المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ 3,59، حيث أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أن الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات لهم بسرعة، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,96 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (20) فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته 3,46، حيث يوافق أفراد العينة بدرجة مرتفعة في إجاباتهم أن الاتصال الكتابي يوفر لهم معلومات حول أداء مهامهم، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,93 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الثالثة فهي تخص العبارة رقم (18) في من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3,42، حيث أن أفراد العينة موافقون على أن الإدارة تقبل الشكاوي منهم إذا كانت مكتوبة بمستوى موافقة مرتفع، وبلغ لانحراف المعياري 0,93، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم (17) من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ 3,39، حيث عبر أفراد العينة موافقون في إجاباتهم على أنهم يجدون سهولة في فهم التعليمات الصادرة بشكل مكتوب في المؤسسة، لكن بمستوى موافقة متوسطة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري 0,92 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (16) فتأتي من ناحية الترتيب في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية، فقد تم تسجيل أدنى قيمة للوسط الحسابي في هذا البعد بلغت 3,17 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم على موافقة بدرجة متوسطة على أن القرارات الصادرة إليهم من مديرهم تصلهم بشكل مكتوب، وبلغ الانحراف المعياري 1,02 وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

## 4-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الشفوي:

يتضمن بعد الاتصال الشفوي 5 عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها، تم الحصول على

النتائج التي يظهرها الجدول رقم ( 19 )

## جدول رقم ( 19 ): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الشفوي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
01	مرتفع	0,803	4,10	المحادثات الشفوية مع رئيسي المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي	21
03	مرتفع	0,841	3,98	تساعدني الاتصالات الشفوية في أداء عملي	22
02	مرتفع	0,680	4,05	أتصل بزملائي شفويا للاستفسار عن العمل	23
05	متوسط	1,114	3,39	يشجعني رئيسي المباشر للمشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات	24
04	مرتفع	0,60	3,88	أعتقد أن الاتصال الشفوي يساهم في توفير المعلومات المطلوبة داخل المؤسسة	25
-	مرتفع	0,60	3,88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 19 ) أن الوسط الحسابي الكلي، الخامس المتمثل في الاتصال الشفوي قد بلغ 3,88، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، وهو ينتمي إلى المجال [3,40-4,20]، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة مرتفعة، وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما مرتفعا للاتصال الشفوي، كما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.60 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبرة (21) الترتيب بدرجة أهمية عالية ووسط حسابي بلغ 4,10، حيث أن أفراد العينة موافقون على أن المحادثات الشفوية مع رؤسائهم المباشرين تساعدهم على الدقة في أداء أعمالهم بدرجة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,80، وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (23) من حيث الترتيب والأهمية، إذ عبر أفراد العينة في إجاباتهم على أنهم يتصلون بزملائهم للاستفسار شفويا عن العمل بمستوى موافقة مرتفعة، حيث بلغ الانحراف المعياري الخاص بها ما قيمته قدر بـ0,68 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (22) فاحتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية والترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ3,98، حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن الاتصالات الشفوية تساعدهم على أداء مهامهم بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ0,84، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم (25) من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3,88، حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن الاتصال الشفوي يساهم في توفير المعلومات المطلوبة بدرجة مرتفعة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,60 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (24) فتأتي من ناحية الترتيب في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية بوسط حسابي بلغ 3,39، حيث أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن الاتصال الشفوي يساهم في توفير المعلومات المطلوبة بدرجة متوسطة أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1,14، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

وعموما يمكن ترتيب البعدان اللذان يدخلان ضمن وسائل الاتصال التنظيمي اللذين تم الإشارة إليهما سابقا ترتيبا تنازليا من أعلى مستوى إلى أقل مستوى كما هو موضح في الجدول رقم (20).

**الجدول رقم (20): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول الأبعاد المرتبطة بوسائل الاتصال التنظيمي**

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
البعد الأول: الاتصال الكتابي	3,40	0,67	مرتفع	02
البعد الثاني: الاتصال الشفوي	3,88	0,60	مرتفع	01
بعدي وسائل الاتصال	3,64	0,50	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن الوسط الحسابي الكلي لبعدي وسائل الاتصال قد بلغ 3,64 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي الذي يقع في المجال [3,40-4,20] ما يدل

على أن إجابات أفراد العينة حول بعدي وسائل الاتصال كانت بدرجة موافقة مرتفعة، وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما جيدا لوسيلتي الاتصال التنظيمي، حيث يوجد اهتمام كبير ببعدي وسائل الاتصال، حيث تصدر في المرتبة الأولى بعد الاتصال الشفوي ويأتي بعدها الاتصال الكتابي.

وربما يعود السبب في احتلال الاتصال الشفوي المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية ومستوى موافقة مرتفعة، إلا أنه يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبذله كل من الرئيس والمرؤوس من انفعالات نفسية وحركات جسمية وتساعدهم على الدقة في أداء أعمالهم بالمؤسسة.

أما بالنسبة لبعدي الاتصال الكتابي فقد أتى في المرتبة الثانية والأخيرة من حيث الترتيب لكن بمستوى موافقة مرتفع، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإعلانات لإيصال المعلومات للعاملين، بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه كلما اقتضى الأمر ذلك فهو يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث الوقت والجهد.

#### 5- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعدي الاتصال غير الرسمي:

يتضمن هذا البعد 5 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها، تم الحصول على النتائج التي

يظهرها الجدول رقم (21).

جدول رقم (21): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعدي الاتصال غير الرسمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	متوسط	1,13	3,32	أحصل على معظم المعلومات الخاصة بالمشاريع الجديدة عن طريق علاقتي الخاصة	26
2	مرتفع	0,93	3,53	أرى أن الاتصال غير الرسمي مكمل للاتصال الرسمي	27
4	متوسط	1,15	3,19	أشكل علاقة صداقة بيني وبين رئيسي	28
5	متوسط	1,18	3,07	أعتقد أن هناك حرية كبيرة لدى العمال بعيدا عن القواعد المصاغة بصفة رسمية.	29
1	مرتفع	0,88	3,73	تتيح وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي في العمل	30
-	متوسط	0,70	3,36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ( 21 ) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد السادس المتمثل في الاتصال غير الرسمي قد بلغ 3,36، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث الخماسي، وهو ينتمي إلى المجال [3,40-4,20]، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة، وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما متوسطا للاتصال غير الرسمي، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.70 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول السابق يمكن ترتيب عبارات بعد الاتصال غير الرسمي تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة (30) الترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ 3,73، وهو يدل على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أن وظيفتهم تتيح لهم إقامة علاقات اجتماعية مع زملائهم في العمل، في حين بلغ الانحراف المعياري فقد بلغ 0,88، وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (27) التي تنص على أن الاتصال غير الرسمي مكمل للاتصال الرسمي فجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية والترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ 3,53، وهو ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري الخاص بها قدر بـ 0,93 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (26) فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,32، حيث جاءت إجابات أفراد العينة على أنهم يحصلون على معظم معلوماتهم الخاصة بالمشاريع الجديدة عن طريق علاقاتهم الخاصة بمستوى موافقة متوسط، وقدر الانحراف المعياري بـ 1,13 وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (28) فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية وقدر المتوسط الحسابي الخاص بها 3,19، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متوسطة، على أنهم يشكلون علاقة صداقة بينهم وبين رؤوسهم، وبلغ الانحراف المعياري 0,93 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (29) فتأتي من ناحية الترتيب في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية، فقد تم تسجيل أدنى قيمة للوسط الحسابي بـ 3,07، حيث عبر أفراد العينة عن إجاباتهم على موافقة بدرجة متوسطة على أن هناك

حرية كبيرة بينهم بعيدا عن القواعد المصاغة بصفة رسمية، وبلغ الانحراف المعياري ما قيمته 1,18، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة. كما أظهرت النتائج إلى أن متوسطات عبارات هذا البعد متوسطة وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أغلب العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا يولون اهتماما كبيرا لعمليات الاتصالات غير الرسمية لأنها أقل مصداقية والمعلومات المحصل عليها تكون متوقعة في بعض الأحيان.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي

يتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث للاستبانة، حيث تعتبر هذه الإجابات عن آرائهم حول مقاومة التغيير التنظيمي، ففي هذا الصدد يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منا حسب درجة الأهمية. (الملحق رقم 07)

لقد تضمن هذا المحور 11 عبارة، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها، تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
31	أفتقد الإحساس بالمشاركة في عملية التغيير التنظيمي	3,81	1,16	مرتفع	01
32	أشعر بالملل اتجاه التغيير في نظم العمل (تغيير إجراءات ومسؤوليات العمل)	3,44	1,20	مرتفع	02
33	أجد صعوبة في التأقلم مع وضعي الجديد	3,15	1,11	متوسط	03
34	يؤدي بي التغيير في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع الوظائف والاختصاصات) إلى فقدان بعض الامتيازات	3,05	1,18	متوسط	05
35	يتعارض التغيير الثقافي (تغيير في العادات والتقاليد) مع أهدافي ومبادئ	3,05	1,19	متوسط	06
36	متطلبات التغيير التكنولوجي تتعارض مع قدراتي ومهامي	2,59	1,06	منخفض	10
37	يحدث لي التغيير التنظيمي مشاكل لا أستطيع التعامل معها	2,90	1,14	متوسط	08

38	أقاوم التغيير لأن أهدافه غير واضحة	3,08	1,16	متوسط	04
39	أشعر بأنني لست بمستوى تحديات جديدة لذلك أقاوم التغيير التنظيمي	2,52	1,19	منخفض	11
40	أفضل الاستقرار لذلك أقاوم	3,00	1,31	متوسط	07
41	أقاوم التغيير التنظيمي لأن الإدارة لا تزودني بالمعلومات الكافية حول عملياته	2,59	0,85	منخفض	09
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,02	0,86	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن الوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 3,024، وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2,60 - 3,40]، ضمن الفئة الثالثة في سلم ليكرت الخماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة، وهو يعبر على أن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0,86، وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وانحرافها المعياري الأقل في حالة تساوي هذه الأخيرة، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم (31) الترتيب من حيث الأهمية، إذ سجل المتوسط الحسابي أعلى قيمة له بلغت 3,81، إذ أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، وأن آرائهم تدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يفتقدون الإحساس بالمشاركة في عمليات التغيير التنظيمي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد تم تسجيل قيمة بلغت 1,16، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (32) فكانت في المرتبة الثانية من حيث والترتيب والأهمية، ضمن عبارات هذا المحور، بوسط حسابي ما قيمته 3,44، فأفراد العينة أكدوا في إجاباتهم بأنهم موافقون وبدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أي أنهم يشعرون بالملل اتجاه التغيير في إجراءات ومستويات العمل، كما يلاحظ بالنسبة لقيمة الانحراف المعياري بلغت ما قيمته 1,20 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (33) فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدر بـ 3,15، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أنهم يجدون صعوبة في التأقلم مع وضعهم الجديد، كما

ويلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1,11 وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (40) فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 3,08، حيث تبين أن إجابات أفراد العينة على مقاومتهم للتغيير لأن أهدافه غير واضحة بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 1,16 وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (34) فاحتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,05، وهو ما يعبر عن موافقة أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة متوسطة على أن التغيير في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع الوظائف والاختصاصات) يفقدهم بعض الامتيازات، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد تم تسجيل قيمة بلغت 1,18، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (35) فاحتلت المرتبة السادسة بوسط حسابي مماثل للوسط الحسابي للعبارة رقم (34) لكن بانحراف معياري أكبر، إذ تم تسجيل نفس قيمة الوسط الحسابي المقدر بـ 3,05، حيث عبر أفراد العينة على موافقتهم بدرجة متوسطة على أن التغيير الثقافي (التغيير في العادات والتقاليد) يتعارض مع أهدافهم ومبادئهم، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,19، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (40) فكانت في المرتبة السابعة من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي ما قيمته 3,00، حيث أن أفراد العينة أكدوا في إجاباتهم بأنهم موافقون وبدرجة متوسطة من الموافقة على أنهم يفضلون الاستقرار لذا يقاومون التغيير، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1,31، وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (37) فتأتي في المرتبة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته 2,90، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة موافقة منخفضة على أن التغيير التنظيمي يحدث لهم مشاكل لا يستطيعون التعامل معها، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1,40، وهو أكبر من الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (41) فتأتي في المرتبة التاسعة من حيث الترتيب والأهمية، حيث تم تسجيل المتوسط الحسابي الخاص بها ما قيمته 2,59، إذ عبر أفراد العينة في إجاباتهم حول مضمونها بأنهم يقاومون التغيير

التنظيمي لأن الإدارة لا تزودهم بالمعلومات الكافية، بمستوى موافقة منخفضة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,853، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. أما العبارة رقم (36) فكانت في المرتبة العاشرة من حيث الترتيب والأهمية، بوسط حسابي مماثل للوسط الحسابي للعبارة رقم (41) لكن بانحراف معياري أكبر، إذ تم تسجيل نفس قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 2,59، حيث عبر أفراد عينة الدراسة على موافقتهم بدرجة منخفضة على أن متطلبات التغيير التكنولوجي تتعارض مع قدراتهم ومهاراتهم، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1,06، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (39) فكانت في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية مقارنة مع باقي عبارات المحور، إذ تم تسجيل أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا المحور بلغت 2,52، ما يشير إلى أن أفراد العينة يشعرون بأنهم ليسوا بمستوى تحديات جديدة لذلك يقاومون التغيير التنظيمي بدرجة موافقة ضعيفة، وبلغ الانحراف المعياري 1,19، وهو أكبر من الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ويرجع سبب الدرجة المتوسطة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة إلى الطريقة التي تتخذ بها قرارات التغيير، بالإضافة إلى أنهم لا يشاركون في صنعها، ويطلب منهم التنفيذ فقط، هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتقادهم بأن التغيير التنظيمي يحدث بتغيرات ينتج عنها زيادة في أداء مهامهم، وزيادة في المسؤولية والواجبات، دون أن ينتج عنه زيادة في الأجر.

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة والفروق

يتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، سواء كانت الفرضيات الرئيسية أو الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها، وفي الأخير سيتم اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة (الملحق رقم 08)

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار هذه الفرضية الأولى التي تنص على أنه "تولي المؤسسة المينائية جن جن -جيجل- اهتماماً مرتفعاً بعمليات الاتصال التنظيمي"، ونقوم باستعمال اختبار (T) للعينة الواحدة (T-teste)، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:<sup>(1)</sup>

(1) محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 175.

- إذا كانت (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولة والقيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار (T) للعينة الواحدة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) .

- إذا كانت (t) المحسوبة اقل من قيمة (t) الجدولة والقيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار (T) للعينة الواحدة اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) .

حيث تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

( $H_0$ ): لا تولي المؤسسة المينائية جن جن- جيجل- اهتماما مرتفعا بعمليات الاتصال التنظيمي.

( $H_1$ ): تولي المؤسسة المينائية جن جن- جيجل-، اهتماما مرتفعا بعمليات الاتصال التنظيمي.

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج Spss موضحة في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

0.000	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	H <sub>1</sub>
9.448	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t الجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
3.55	الوسط الحسابي	
مرتفع	مستوى الموافقة	
قبول	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 9.448، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولة، التي تساوي 2.00، كما أن مستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن المتوسط الحسابي قد بلغ 3.55 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20] ما يقابل مستوى مرتفع وعليه تبعا لقاعدة القرار، فإننا نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة أنه:

تولي المؤسسة المينائية جن جن -جيجل- اهتماما مرتفعا بعمليات الاتصال التنظيمي.

حيث أن هذه النتيجة تعكس أهمية الاتصال داخل المؤسسات فهو يعتبر القاسم المشترك لجميع

مجالات التنظيم.

## ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

اختبار الفرضية الثانية التي تنص على ما يلي: يسود مستوى مرتفع لمقاومة للتغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيبل-، نقوم باستخدام (T) للعينة الواحدة وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة سابقا، حيث تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

(H<sub>0</sub>): لا يسود مستوى مرتفع لمقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيبل-.

(H<sub>1</sub>): يسود مستوى مرتفع لمقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيبل-.

## جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

0.828	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	H <sub>1</sub>
0.218	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t المجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
3.02	المتوسط الحسابي	
متوسط	مستوى الموافقة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 0.218، وهي أقل من قيمة (t) المجدولة، التي تساوي 2.00، كما أن مستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.828 وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن المتوسط الحسابي قد بلغ 3.02 وهو ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] ما يقابل مستوى موافقة متوسط، وعليه تبعا لقاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) القائلة أنه:

يسود مستوى مرتفع لمقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيبل-.

حيث يشير إلى أن أفراد العينة لا يقاومون التغيير بدرجة مرتفعة، و قد يرجع السبب إلى أن الإدارة تزود أفرادها بالمعلومات حول عمليات التغيير.

## ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن - جيبل-.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معامل الارتباط، مستوى الدلالة، وأيضاً اختبار T، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل، عندما تكون قيمة Sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) المجدولة.

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين مستويات الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل، عندما تكون قيمة Sig أصغر من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) المجدولة.

وقبل القيام باختبار هذه الفرضية يجب القيام أولاً باختبار الفرضيات الفرعية التي تبتثق عنها، وهي على النحو الموالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة وأيضاً اختبار (T)، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل- عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) المجدولة.

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) المجدولة.

وكانت النتائج المتحصل عليها ببرنامج Spss موضحة في الجدول الآتي:

## جدول رقم (25) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
- 0.18	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.893	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
0.136	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t المجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 0.136 وهي أصغر من قيمة المجدولة التي تساوي 2.00، ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.893 وهو أكبر ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل الارتباط الذي يدل على العلاقة بين الاتصال النازل والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، فقد بلغ -0.18، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال النازل والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) القائلة أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال النازل والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل.

ويرجع سبب عدم وجود علاقة للاتصال النازل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي إلى أن إدارة المؤسسة تقوم بتقديم القرارات التي تخص عمليات التغيير من أجل التنفيذ فقط ولا تشرف على شرحها الأمر الذي يخلق حالات الابهام لدى الأفراد اتجاه برامج التغيير.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة، وأيضا اختبار (T)، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-، عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) المجدولة.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) المجدولة وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج spss موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
- 0.228	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.083	مستوى الدلالة sig- (2.tailed)	
1.767	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t المجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 1.767، وهي أصغر من قيمة (t) المجدولة وهي تساوي 2.00 ومستوى الدلالة sig- (2.tailed) قدر بـ 0.083، وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي فقد بلغ -0.228، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الصاعد والحد من مقاومة لتغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-.

ويرجع سبب عدم وجود علاقة للاتصال الصاعد في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي الى عدم اهتمام الادارة بانشغالات و اقتراحات العمال، و أنها لا تقوم بإشراك الأفراد في عمليات التغيير، مما يزيد من مقاومتهم للتغيير التنظيمي.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الأفقي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الثالثة: تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة، وأيضا اختبار (T)، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الأفقي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) الجدولة.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الأفقي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولة.

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
- 0.075	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.573	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
0.567	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t الجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 0.567 وهي أصغر من قيمة (t) الجدولة التي تساوي 2.00 ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.573 وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين الاتصال الأفقي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، فقد بلغ -0.075، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الأفقي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-،  
وعليه نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الأفقي والحد من  
مقاومة التغيير بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل-.

ويرجع سبب عدم وجود علاقة للاتصال الأفقي الحد من مقاومة التغيير التنظيمي الى صعوبة التنسيق  
بين مختلف الوحدات الادارية للمؤسسة الامر الذي يؤدي الى عدم وصول اتصالات التغيير بالشكل  
المطلوب مما يزيد من ظهور مقاومة اتجاه التغيير

من خلال ما تم عرضه من اختبار للفرضيات الفرعية الثلاثة للفرضية الرئيسية الثالثة يمكن اختبار  
الفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

جدول رقم (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
-0.137	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.302	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
1.041	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t المجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 1.041، وهي أصغر من قيمة (t)  
المجدولة التي تساوي 2.00، ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.302 وهو أكبر من مستوى  
الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين مستويات الاتصال التنظيمي والحد  
من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل- فقد بلغ -0.137، إذ لا توجد علاقة  
ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة  
التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل-، وعليه نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الاتصال التنظيمي  
والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-.

## رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وسائل الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل- . ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام كل من معالم الارتباط ومستوى الدلالة، وأيضاً اختبار، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وسائل الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و(t) المحسوبة أقل من (t) المجدولة.

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وسائل الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و(t) المحسوبة أكبر من (t) المجدولة.

وقبل القيام باختبار هذه الفرضية يجب القيام أولاً باختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها وهي على النحو الموالي:

## 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الكتابي ومقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل- . ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام كل من معالم الارتباط ومستوى الدلالة، وأيضاً اختبار T، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الكتابي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و(t) المحسوبة أقل من (t) المجدولة.

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الكتابي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن-جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و(t) المحسوبة أكبر من (t) المجدولة.

وكانت النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		H <sub>1</sub>
0.098	معامل الارتباط بيرسون	
0.458	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
0.747	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t المجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 0.747، وهي أصغر من قيمة (t) المجدولة التي تساوي 2.00، ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.458 وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين الاتصال الكتابي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل- فقد بلغ 0.098، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الاتصال الصاعد والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الكتابي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-.

ويرجع سبب عدم وجود علاقة للاتصال الكتابي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي الى غموض الاوامر و التعليمات و الاعلانات و النشرات التي تكون موجهة للعمال من طرف الادارة فيما يخص عمليات التغيير و عدم محاولة الاعتماد على نوع آخر من الاتصال لتوضيح هذه الاوامر بشكل افضل مما يزيد من مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الشفوي ومقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل- لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة، وأيضا اختبار (T)، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الشفوي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) الجدولة.

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الشفوي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولة.

وكانت النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
-0.179	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.175	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
1.374	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t الجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 1.374، وهي أصغر من قيمة (t) الجدولة التي تساوي 2.00، ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.175 وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين الاتصال الشفوي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل- حيث بلغ -0.179، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الاتصال الشفوي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) والقائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الشفوي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.

ويرجع سبب عدم وجود علاقة للاتصال الشفوي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي الى ان الافراد لا يقدمون على المناقشة اثناء الاجتماعات التي تخص برامج التغيير، وان المؤسسة لا تشجع حرية التعبير عن الراي

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الشفوي والحد من

مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-، وعليه تقبل الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>).

من خلال ما تم عرضه من اختبار للفرضيتين الفرعيتين للفرضية الرئيسية الرابعة كما يلي:

جدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
-0.042	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.752	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
0.318	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t المجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 0.318، وهي أصغر من قيمة (t)

المجدولة التي تساوي 2.00، ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.752 وهو أكبر من مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي والحد

من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل- فقد بلغ -0.042، إذ لا توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وسائل الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة

التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وسائل الاتصال التنظيمي

والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-.

#### خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

الاتصال غير الرسمي ومقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيجل-.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة، وأيضا اختبار (T)، وتم

الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال غير الرسمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-، عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) المجدولة.

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال غير الرسمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-، عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) المجدولة.

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج Spss موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (32) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
-0.043	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.745	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
0.327	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t المجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 0.327، وهي أصغر من قيمة (t) المجدولة التي تساوي 2.00، ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.745 وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- فقد بلغ -0.043، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال غير الرسمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال غير الرسمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-.

ويرجع سبب عدم وجود علاقة للاتصال غير الرسمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي إلى أن المؤسسة لا تدعم العلاقات الاجتماعية مما ينتج عنه الاختلاف والتباعد في وجهات النظر اتجاه برامج التغيير وظهور مقاومة اتجاهه.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

نصت هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة، وأيضا اختبار (T)، وتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

(H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) الجدولة.

(H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، عندما تكون قيمة sig أقل من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولة.

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج Spss موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

الحد من مقاومة التغيير التنظيمي		
-0.121	معامل الارتباط بيرسون	H <sub>1</sub>
0.360	مستوى الدلالة (2.tailed) sig-	
0.924	قيمة t المحسوبة	
2.00	قيمة t الجدولة	
$\alpha \leq 0.05$	درجة المعنوية المعتمدة	
رفض	القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 0.924، وهي أصغر من قيمة (t) الجدولة التي تساوي 2.00، ومستوى الدلالة (2.tailed) sig- قدر بـ 0.360 وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل الارتباط R الذي يدل على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل- -0.121، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل -.

ويرجع سبب عدم وجود علاقة للاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الى ان الاتصال الموجود بها غير فعال و السبب في ذلك هو غياب المعلومات بالخصائص المطلوبة عن مشروع التغيير و أهدافه.

### المطلب الثاني: اختبار الفروق

يتم فيما يلي اختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين السابعة والثامنة، أي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الملحق رقم 09).

#### أولاً: اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية

- سيتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في الاتصال التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية أي اختبار الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتصال التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية).

#### 1. اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للجنس

##### جدول رقم (34) اختبار (t) للعينة المستقلة

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
0.057	1.939	0.37	3.63	ذكر	الاتصال التنظيمي
		0.52	3.40	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة لمحور الاتصال التنظيمي قد بلغ 0.057 وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

## 2. اختبار الفروق في متغير الاتصال التنظيمي تعزى للسن

جدول رقم (35) تحليل التباين الأحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	داخل المجموعات	0.497	3	0.166	0.818	0.489
	بين المجموعات	11.135	55	0.202		
	المجموع	11.632	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن مستوى الدلالة لمحور الاتصال التنظيمي قد بلغ 0.489، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير على عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير السن.

## 3- اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية

جدول رقم (36) تحليل التباين الأحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية:

التغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	داخل المجموعات	0.625	3	0.208	1.041	0.382
	بين المجموعات	11.007	55	0.200		
	المجموع	11.632	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.382، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وعليه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

## 4- اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

جدول رقم (37) تحليل التباين الأحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة t	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	داخل المجموعات	0.271	2	0.136	0.668	0.517
	بين المجموعات	11.361	56	0.203		
	المجموع	11.632	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة لمحور الاتصال التنظيمي قد بلغ 0.517، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## 5- اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للخبرة المهنية

جدول رقم (38) تحليل التباين الأحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	داخل المجموعات	0.296	3	0.099	0.479	0.698
	بين المجموعات	11.336	55	0.206		
	المجموع	11.632	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن مستوى الدلالة لمحور الاتصال التنظيمي قد بلغ 0.698، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

### 6- اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للراتب الشهري

جدول رقم (39) تحليل التباين الأحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى للراتب الشهري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة t	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	داخل المجموعات	1.189	3	0.396	2.087	0.112
	بين المجموعات	10.443	55	0.190		
	المجموع	11.632	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن مستوى الدلالة لمحور الاتصال التنظيمي قد بلغ 0.112، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الراتب الشهري.

### 7- اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي يعزى لفئة الوظيفة

جدول رقم (40) تحليل التباين الأحادي للفروق في الاتصال التنظيمي تعزى لفئة الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	داخل المجموعات	0.474	2	0.237	1.191	0.312
	بين المجموعات	11.157	56	0.199		
	المجموع	11.632	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن مستوى الدلالة لمحور الاتصال التنظيمي قد بلغ 0.312، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الفئة الوظيفية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

ثانيا: اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

سيتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية أي اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية).

1. اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للجنس

جدول رقم (41) اختبار (t) للعينة التابعة

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	2.9631	0.84807	0.702	0.485
أنثى	3.1281	0.91326		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.485، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول مقاومة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2. اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للسن

جدول رقم (42) تحليل التباين الأحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	5.616	3	1.872	2.668	0.55
	بين المجموعات	38.166	55	0.694		
	المجموع	43.782	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.55، وهو أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول مقاومة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير السن.

## 3- اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية

جدول رقم (43) تحليل التباين الأحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	1.537	3	0.512	0.667	0.576
	بين المجموعات	42.246	55	0.768		
	المجموع	43.782	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (43) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.576، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول مقاومة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

## 4- اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

جدول رقم (44) تحليل التباين الأحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	0.536	2	0.268	0.347	0.708
	بين المجموعات	43.246	56	0.772		
	المجموع	43.782	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (44) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.708، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول مقاومة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## 5- اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخبرة المهنية

جدول رقم (45) تحليل التباين الأحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	7.343	3	2.448	03.694	0.017
	بين المجموعات	36.439	55	0.663		
	المجموع	43.782	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (45) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.017 وهو أصغر من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لتغيير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- من أجل معرفة أي فئة من الخبرة المهنية التي تكمن فيها هذه الفروق، يمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم (46).

الجدول رقم (46) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير التنظيمي يعزى للخبرة المهنية

مقاومة التغيير التنظيمي		الخبرة المهنية
3.5241	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات
17	n	
0.71764	الانحراف المعياري	
2.9303	المتوسط الحسابي	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
30	n	
0.80490	الانحراف المعياري	
2.0364	المتوسط الحسابي	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
8	n	
1.08766	الانحراف المعياري	
2.3864	المتوسط الحسابي	15 سنة فأكثر
4	n	
0.61378	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (46) أن وجود فروق في مقاومة التغيير التنظيمي يعود بالدرجة الأولى إلى العمال الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات بأعلى متوسط حسابي مرتفع بلغ 3.5241 وانحراف معياري قيمته 0.71764، مما يشير إلى وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول مقاومة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية ، ومنه نقبل الفرضية الفرعية البديلة H1 ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف علاقات هذه الفئة بالمنظمة والزملاء.

#### 6- اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للراتب الشهري

جدول رقم (47) تحليل التباين الأحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للدخل الشهري

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	2.440	3	0.813	1.082	0.364
	بين المجموعات	41.342	55	0.752		
	المجموع	43.782	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (47) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.364، وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول مقاومة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الراتب الشهري.

#### 7- اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للفئة الوظيفية

جدول رقم (48) تحليل التباين الأحادي للفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للفئة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة f	مستوى الدلالة
مقاومة التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	3.204	3	0.602	2.211	0.119
	بين المجموعات	40.578	55	0.25		
	المجموع	43.782	58	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (48) أن مستوى الدلالة لمحور مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 0.199، وهو أصغر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة

تعزى لمتغير الفئة الوظيفية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة H1، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول مقاومة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

## خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إعطاء صورة عن علاقة الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن- جيبل، من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ثم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج spss، الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن أهم النتائج المتوصل إليها في ضوء هذا التحليل للبيانات وكذا اختبار الفرضيات والفروق، أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما مرتفعا لعمليات الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى أنه توجد مقاومة للتغيير التنظيمي بمستوى متوسط، وأنه لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، في حين تم اختبار الفروق التي تأكد من خلالها عدم وجود فروق في الاتصال التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، أما في مقاومة التغيير التنظيمي فقد وجدنا فروق تعزى للخبرة المهنية.



الخاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز دور الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-، وذلك من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة، وفهم العلاقة بينهما، إذ تم دراسة أبعاد مختلفة للاتصال التنظيمي سواء تلك المرتبطة بمستويات الاتصال التنظيمي على غرار الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي أو ما ارتبط بوسائل الاتصال على غرار: الاتصال الشفوي والكتابي.

بالإضافة إلى بعد الاتصال غير الرسمي، وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، تم بناءا عليها تقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.

### أولاً: النتائج النظرية:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أهمها:

- ✓ الاتصال التنظيمي هو عملية التفاعل بين طرفين أو أكثر من أجل نقل الأفكار، والحقائق داخل المنظمة.
- ✓ هنالك عدة أنواع للاتصال التنظيمي أهمها: الرسمية وغير الرسمية.
- ✓ يحظى الاتصال الفعال بمجموعة من المهارات الأساسية والمطلوبة لعملية الاتصال، أهمها: مهارة الاستماع، مهارة التحدث، مهارة الإقناع...
- ✓ يواجه الاتصال التنظيمي معوقات منها ما هو متعلق بالمرسل ومنها ما هو متعلق بالرسالة، بالإضافة إلى معوقات خاصة بالمرسل والبيئة.
- ✓ عملية التغيير التنظيمي ليست علمية عشوائية أو جهودا ارتجالية، بل هي عملية شمولية مخططة ومقصودة، تعتمد على خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية في تجسيدها، تهدف إلى إحداث التغيير الملائم في الهيكل التنظيمي، والموارد البشري، والتكنولوجيا لتحسين فعالية وكفاءة المنظمة.
- ✓ توجد عدة أنواع للمقاومين للتغيير من بينهم المتجارب، المتسائل، المتسلق، المسوف، لكن أخطرهم هو المسوق لأنه يمدح المشروع التغييرى لكنه في نفس الوقت يعمل على تأجيله.
- ✓ إن إحداث لتغيير التنظيمي في المنظمة قد يواجه بعض المشاكل كانهخفاض المرونة في التعامل مع متطلباته و الخوف من المجهول، مما ينعكس على أداء ونفسية العاملين.
- ✓ تعتبر مقاومة التغيير أمرا حتميا لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وتوتر داخلي، فهي تعتبر استجابة سلوكية طبيعية تجاه ما يعتبر خطرا متوقعا يهدد مصالح الافراد.

✓ تتوفر مجموعة من الأساليب التي بإمكانها علاج مقاومة التغيير التنظيمي، ومن بين هذه الأساليب يأتي الاتصال حيث أنه يهدف إلى توعية الأفراد بأهمية التغيير وحدوده، كما يتيح مناقشة الأفكار والوسائل المطروحة حوله، وتوضيح النتائج التي سيؤول إليها، وهذا ما يمنع ويقف في وجه أي سوء إدراك أو فهم.

ثانيا: النتائج التطبيقية: بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

### 1- نتائج تحليل المحور الأول (الخصائص الشخصية والوظيفية):

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- من حيث النوع الاجتماعي تغلب عنها فئة الذكور بنسبة (62.7%) على حساب فئة الإناث التي بلغت نسبتها (37.3%) من عينة الدراسة.

✓ أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب والذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (52.5%).

✓ أظهرت النتائج أن ما نسبته (47.5%) من أفراد العينة متزوجون، تليها فئة الأفراد العازبون بنسبة (40.7%).

✓ أظهرت النتائج أن فئة كبيرة من أفراد العينة من حاملي شهادات جامعية بنسبة (38.5%)، وبنسبة كبيرة ممن تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (50.8%) من عينة الدراسة.

✓ أظهرت النتائج أن ما نسبته (57.6%) من أفراد العينة يتقاضون راتبا يتراوح ما بين 40.000 دج إلى أقل من 60.000 دج.

✓ أظهرت النتائج أن أفراد العينة عبارة عن خليط من الفئات الوظيفية (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ)، لكن النسبة الأكبر كانت لصالح العمال التنفيذيين بنسبة (69.5%).

### 2- نتائج تحليل المحور الثاني (الاتصال التنظيمي):

✓ أشارت النتائج أن إجابات أفراد العينة حول الأبعاد المرتبطة بمستويات الاتصال التنظيمي كانت بدرجة موافقة مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (0.61) وهو يعبر على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بمستويات الاتصال التنظيمي، وقد جاءت الأبعاد المرتبطة بمستويات الاتصال التنظيمي بالترتيب التالي:

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الأفقي للمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.77)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.80).

➤ أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال النازل بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- كان مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.49)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.76).

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الصاعد بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل- كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.37)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.78).

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة مرتفعة حول البعدين المرتبطين بوسائل الاتصال التنظيمي، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64)، والانحراف المعياري (0.57)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما جيدا لوسائل الاتصال التنظيمي، ولقد جاء البعدان المرتبطان بوسائل الاتصال التنظيمي بالترتيب التالي:

➤ الاتصال الشفوي: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الشفوي بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل- كان مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.88)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.61).

➤ أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال الكتابي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- كان مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.40)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.67).

✓ أشارت النتائج أن إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال غير الرسمي كانت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.36)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.70).

### 3- نتائج تحليل المحور الثالث (مقاومة التغيير التنظيمي):

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير التنظيمي المؤسسة محل الدراسة تتميز بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.86).

#### ثالثا: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- ✓ توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما مرتفعا لعمليات الاتصال التنظيمي.
- ✓ بينت نتائج الدراسة وجود مقاومة بمستوى متوسط بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ أوضحت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير الرسمي) في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✓ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة الباحثين اتجاه الاتصال التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

✓ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة الباحثين اتجاه المتغيرات الشخصية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية). في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة الباحثين اتجاه مقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخبرة المهنية.

رابعاً: التوصيات: استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الطالبين بـ:

### 1- التوصيات المتعلقة بمحور الاتصال التنظيمي:

✓ العمل على توافر مناخ اتصالي صحي، يمنح للأفراد قدراً من الحرية لإبداء وجهة نظره، وتبادل المعلومات مع الآخرين.

✓ تقييم كفاءة نظام الاتصال والوقوف على المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية.

✓ الاهتمام بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع المؤسسة إذ يساهم في تعديل بعض القرارات، وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات، وضرورة تبني الإدارة لسياسة الباب المفتوح.

✓ الاهتمام بتنمية الاتصالات الأفقية، على جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

✓ التنوع من وسائل الاتصال التنظيمي بالمؤسسة لأن ذلك يساعد على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

✓ اعتراف الإدارة بأهمية الاتصالات غير الرسمية، ودورها التكاملي مع الاتصالات الرسمية، في نقل وتبادل المعلومات.

### 2- التوصيات المتعلقة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي:

✓ ضرورة تغيير النظرة التقليدية للعمال اتجاه التغيير، عن طريق منحهم صلاحيات أكبر، وضرورة إشراكهم في مناقشة التغيير، والسماح لهم بتقديم الاقتراحات والابتعاد قدر الإمكان عن أسلوب الإيجاب.

✓ دراسة المقاومة المحتملة للتغيير، قبل البدء في تنفيذ عملياته وتحليل أسبابه، ومحاولة تغيير تفكير العاملين بالمنظمة حول التغيير وتوضيح أهدافه، وشرح المزايا الممكنة تطبيقها من وراءه للمنظمة ككل وعلى مستوى الفرد لكل عامل.

✓ العمل على إزالة مخاوف العاملين المتعلقة بعدم ثقتهم في التعامل مع الحالة الجديدة، والشعور بعدم الأمن الوظيفي والخوف من التسريع.

خامسا: آفاق الدراسة: إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين، وذلك من خلال إجراء الدراسات التالية:

- ✓ تأثير ثقافة المؤسسة على الاتصال التنظيمي.
- ✓ دراسة مقارنة الاتصال التنظيمي في القطاع العام والخاص.
- ✓ دور تمكين العاملين في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ نموذج مقترح لتفعيل دورا استراتيجيات التغيير بالمؤسسة العمومية الجزائرية.



# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

1. أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
2. أبو سمرة محمد ، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، درا كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
6. برس يورك ، الاتصال الفعال: برنامج للتطوير الذاتي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، لبنان، 2002.
7. برقاي وفاء برهان ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
8. بن حبتور عبد العزيز صالح ، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
9. بن عامر سعيد ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000.
10. بوحوش عمار ، الذنيباب محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
11. توفيق عبد الرحمان ، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، مصر، 2004.
12. جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز والتنافسي، بدون طبعة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
13. جمال الدين سامي ، الإدارة والتنظيم الإداري، بدون طبعة، مؤسسة حورص الدولي للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

14. جمل محمد جهاد ، جمل دلال هلالات ، مهارات الاتصال الإنساني اللفظية و غير اللفظية في اللغة العربية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2008.
15. الجميل خيري خليل ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
16. جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. جودة محفوظ: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. حامد فداء محمود ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
19. حجاب محمد منير، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
20. حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحاد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
21. حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. حريم حسين، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. حريم محمود حسين ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
25. الحسن إحسان محمد ، مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
26. حسن راوية ، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
27. حمو محمد سلطان ، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
28. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
29. خيري أسامة ، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
30. خيري أسامة ، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
31. دليو فضيل ، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية و الإعلامية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010

32. دويدار عبد الفتاح محمد ، سيكولوجية الاتصال والإعلام، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
33. ذياب فتحي أحمد ، إدارة الأعمال الحديثة، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2013.
34. الرفاعي أحمد حسن ، مناهج البحث العلمي : مناهج إدارية وتطبيقية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
35. السكارنة بلال خلف ، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
36. السميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، مبادئ إدارة العمال، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2005.
37. سيكران أوما ، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
38. الشماع خليل محمد حسن ، كاظم حمود خيضر ، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
39. شمس الدين محمد علي، الفقي إسماعيل محمد، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
40. صاحب رضا أبو احمد، الموسمي سنان كاظم ، الإدارة المعاصرة ، بدون طبعة ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
41. الصوص نداء محمد ، السلوك الوظيفي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
42. الصيرفي محمد ، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
43. الصيرفي محمد ، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، مصر، 2009.
44. الطراونة حسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
45. الطراونة حسين أحمد وياسين موسى محمد ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
46. طمعة حسين ياسين ، حنوش ايمان حسين، طرق الإحصاء و تطبيقات اقتصادية و إدارية، دار المنهج للنشر و التوزيع، الأردن 2008

47. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، بدن طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
48. عبد الباقي صلاح ، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
49. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
50. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
51. عبد اللطيف زاهر ، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
52. عبوي زيد منير ، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
53. عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
54. عبيدات سهيل ، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
55. عرفة سيد سالم ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون طبعة، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
56. عشوري مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي، بدون طبعة، الدار الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
57. العطيوات الذمران ، بن يوسف محمد ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
58. عطية مصطفى كامل أبو العزم ، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر.
59. عفيفي صديق محمد ، الهادي أحمد إبراهيم ، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.
60. العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
61. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، بدون طبعة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.

62. علي سويسي عزالدين ، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
63. عليان ربحي مصطفى ، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
64. عليوة سيد ، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2002.
65. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للتوزيع، الأردن، 2005.
66. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
67. فهمي محمد سيد ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، بدون طبعة، دار الوفاء للنشر، مصر، 2006.
68. قاسيمي ناصر ، الاتصال في المؤسسة، بدون طبعة، دار المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2011.
69. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
70. القريوتي موسى قاسم ، مبارك علي خيضر ، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
71. قزازه يوسف وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
72. قيرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
73. كاظم حمود خيضر ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
74. كورتل فريد ، كحيلة آمال ، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
75. ماهر أحمد ، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
76. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
77. ماهر أحمد ، المقابلات الشخصية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
78. ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

79. محمد السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
80. محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
81. محمود، منال طلعت أساسيات في علم الإدارة، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
82. مدحت أحمد أبو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
83. مرياح مليكة ، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2012.
84. مساعدة ماجد عميد المهدي ، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
85. مساعدة ماجد عميد المهدي، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
86. مصباح الطيبي خيضر ، دراسة التغيير: تحديات واستراتيجيات للمدراء المعاصرين، بدون طبعة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
87. مصطفى عليان ربحي ، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، 2000.
88. المعاني أحمد إسماعيل وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
89. نجم نجم عبود ، مدخل إلى إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
90. نصيرات فريد توفيق ، إدارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
91. يوسف الحاج رائد ، إدارة السلوك السلوك الإنساني والتنظيمي، بدون طبعة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- المقالات والمجلات:**
92. بريادي كمال ، "دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار ، العدد 4، 2013.

93. بن زروق جمال ، "التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه"، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 2، العدد الأول + الثاني، 2010.
94. خظر سليمان حيدر ، "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير"، مجلة أبحاث، كلية التربية الأساسية، العراق، المجلد 9، العدد 4.
95. رويم فائزة ، بلخير مهيري ، "معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد خاص، بدون سنة نشر.
96. سمير عباس ، "آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، المجلد ج، العدد 10، 2017.
97. عبد الفتاح علاوي ، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، المجلد 2، العدد 11، 2014.
98. منصور بويكر ، "البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل القطاع الخاص"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، مارس 2015.
99. نورة فتاش ، "مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 20، سبتمبر 2015.

- الرسائل الجامعية:

100. أبو الغنم شروق أحمد سالم ، "أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
101. بلحمد وخولة، "مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2014.
102. بن علي عبد الوهاب، "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014 - 2015.
103. بوعطيط جلال الدين ، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
104. خرشي زين الدين ، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.

105. زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
106. سوف نبيل ، دراسات تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
107. عطية وليد ، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
108. علاوي عبد الفتاح، الأثر التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
109. عماري سمير ، دور التطور التنظيمي في إنجاح التغيير بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
110. العنزي مبارك بنيه ضامن ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
111. عوني فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
112. كفان سليم ، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
113. معموري صورية ، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
114. مقراش، فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.
- **الملتقيات والمؤتمرات والندوات:**
115. رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه، مدخله مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2010/05/13-12.

116. سالمى جمال، "تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 07-12-2010
117. مخلوفي عبد السلام ، بلعرايى عبد الحكيم، "التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09-2005 - مارس-2005.
118. مرزوق ابتسام إبراهيم، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
119. معيزي قويدر ، "مفاهيم اساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير ، مقاومة التغيير" ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية ، الجزائر، يومي 19-20 ماي 2011.
- النصوص القانونية والوثائق الرسمية:
120. المادة رقم (2) من المرسوم رقم 84-173 المؤرخ في 12/07/1984، المتعلقة بأهداف المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-.

- المواقع الإلكترونية:

121. فيصل بن علي البعداني، مهارات الاتصال الفعال، متاح على الرابط <http://www.alukah.net/social/0/10211> ، يوم 25/03/2018 على الساعة 13:30 .
122. <https://pal-stu.com/vb/showthread.php?t=27535>. 27/03/2018, 10 :00.
123. علي الحمادي، "مقاومة التغيير"، 30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة"، متاح على الموقع: [www.islammemo.com/management.htm](http://www.islammemo.com/management.htm) في 21 مارس 2018 على الساعة 21:48.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

124. Xiaoleiyang, resitance to organizational change and of communication, master thesis, not published, strategic HRM and labour relations, university of go Ther Burg ,Gothenburg , 2014.
125. Hélénewestphalen et autre, cominicator : toute la communication d'entreprise, 5°édition, publication·dunod,france ,2009.
126. Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5° édition, dunod, France, 2007.

127. GuryDossler, **la gestion des organisation : principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle**, 2<sup>ème</sup> édition, Renouveau pédagogique , canada.
128. Ronalda Packery, **change management and communication :factors influencing the succeeful communication of change atworplace** , thesis submitted in fulfilment of the reauirements forthe degree master of technology, business administration, faculty of business, cape peninsula university of technology, south Africa , 2014 .
129. Joanna Goodman et Cotherine Truss, **The medium and the massage :communicating effectivily during a major change initiave available** at [:https://www.tandfonline.com/doi/a.b.s/10.1080/1469701042000255392.21](https://www.tandfonline.com/doi/a.b.s/10.1080/1469701042000255392.21) mai 2018, at 5 :00.
130. Rosemond Boohene, Asamoah Appiach Williams, **Resistance to organisational, change** : A case study of yeboah complex limited, international business and management journal, vol 4, N°1, Canada, 2012.



الملاحق

ملحق رقم (02): استبانة

الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

### استمارة: بحث ميداني

أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة.....

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة " دور الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي " دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، وهذه الدراسة جاءت استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر.

المطلوب منك أن تسجل وجهة نظرك بأمانة وموضوعية علماً أن المعلومات التي تدلي بها نستخدمها فقط لخدمة الموضوع الذي بين أيدينا.

كما نرجو منك عدم ترك أي عبارة بدون إجابة عليه لأن ذلك يعني عدم الاستفادة من ورقة الإجابة، وإجابتك على هذه الاستمارة تعد كرماً وتعاوناً منك.

ملاحظة: ضع علامة (X) للإجابة التي تختارها

تحت إشراف الأستاذ:

إدر مناد

من إعداد الطالبتين:

- عبكة سهام

- مريخي زينة

السنة الجامعية: 2018/2017

## المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

- أقل من 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة

- 50 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

أرمل  مطلق  متزوج  أعزب

4- المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل

- جامعي

5- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

6- الراتب الشهري:

- أقل من 20000 دج

- من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج

- من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج

- 60000 دج فأكثر

7- الفئة الوظيفية:

- إطار

- عون تحكم

- عون تنفيذ

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الاتصال النازل</b>						
01	تعلمني الإدارة (أية جهة مسؤولة عن إصدار القرارات) بكل المستندات التي تهمني.					
02	المعلومات المقدمة من طرف رئيسي في العمل واضحة.					
03	المعلومات التي أتلقاها من الإدارة تمتاز بالسرعة.					
04	تتصل الإدارة بي بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ فقط.					
05	أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.					
<b>الاتصال الصاعد</b>						
06	تتيح لي الإدارة فرصة تقديم الشكاوي والتظلمات بدون تعقيدات.					
07	أستطيع الاتصال برئيسي المباشر بكل سهولة.					
08	يأخذ المدير بعين الاعتبار المعلومات التي أقدمها عن سير عملي.					
09	أشارك في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة.					
10	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.					
<b>الاتصال الأفقي</b>						
11	أتناقش مع زملائي في العمل حول طريقة الأداء.					
12	زملائي في العمل يقدمون لي معلومات مفيدة تساعدني في مهامتي.					
13	أحس برغبة قوية في الاتصال بزملائي في العمل.					
14	أصل بزملائي في حالة مواجهة مشكل في العمل.					
15	أتواصل مع زملائي في العمل دون عراقيل من الإدارة.					

الاتصال الكتابي					
16					تصليني القرارات الصادرة عن مديري بشكل مكتوب.
17					أجد سهولة في فهم التعليمات التي تصدر عن المؤسسة بشكل مكتوب.
18					تقبل الإدارة الشكاوي التي أقدمها إذا كانت مكتوبة.
19					أعتبر الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لنا بسرعة.
20					يوفر لي الاتصال الكتابي معلومات حول أداء مهامي.
الاتصال الشفوي					
21					المحادثات الشفوية مع رئيسي المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي.
22					تساعدني الاتصالات الشفوية في أداء عملي.
23					أتصل بزملائي شفويا للاستفسار عن العمل.
24					يشجعني رئيسي المباشر للمشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات.
25					أعتقد أن الاتصال الشفوي يساهم في توفير المعلومة المطلوبة داخل المؤسسة.
الاتصال غير الرسمي					
26					أحصل على معظم المعلومات الخاصة بالمشاريع الجديدة عن طريق علاقتي الخاصة.
27					أرى أن الاتصال غير الرسمي مكمل للاتصال الرسمي.
28					أشكّل علاقة صداقة بيني وبين رئيسي.
29					أعتقد أن هناك حرية كبيرة لدى العمال بعيدا عن القواعد المصاغة بصفة رسمية.
30					تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي في العمل.

### المحور الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	أفقد الإحساس بالمشاركة في عملية التغيير التنظيمي.					
32	أشعر بالملل اتجاه التغيير في نظم العمل (تغيير إجراءات ومسؤوليات العمل).					
33	أجد صعوبة في التأقلم مع وضعي الجديد.					
34	يؤدي بي التغيير في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع الوظائف والاختصاصات) إلى فقدان بعض الامتيازات.					
35	يتعارض التغيير الثقافي (تغيير في العادات والتقاليد) مع أهدافي ومبادئتي.					
36	متطلبات التغيير التكنولوجي تتعارض مع قدراتي ومهامي.					
37	يحدث لي التغيير التنظيمي مشاكل لا أستطيع التعامل معها.					
38	أقاوم التغيير لأن أهدافه غير واضحة.					
39	أشعر بأنني لست بمستوى تحديات جديدة لذلك أقاوم التغيير التنظيمي.					
40	أفضل الاستقرار لذلك أقاوم.					
41	أقاوم التغيير التنظيمي لأن الإدارة لا تزودني بالمعلومات الكافية حول عملياته.					

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر - أ -	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	جامعة جيجل
محمد عبد اللوش	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	جامعة جيجل
كرامش بلال	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	جامعة جيجل
مقراش فوزية	أستاذ محاضر - أ -	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	جامعة جيجل
بوفروم حنان	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالبتين .

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

ملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة  
 اختبار الصدق البنائي لمحور الاتصال التنظيمي  
 \* اختبار الصدق البنائي للبعد الأول: الاتصال النازل

Corrélations						
	الاتصال النازل1	الاتصال النازل2	الاتصال النازل3	الاتصال النازل4	الاتصال النازل5	النازل الاتصال
Corrélation de Pearson	1	,413**	,609**	,314*	,288*	,754**
الاتصال_النازل1 Sig. (bilatérale)		,001	,000	,015	,027	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,413**	1	,448**	,327*	,454**	,735**
الاتصال_النازل2 Sig. (bilatérale)			,000	,011	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,609**	,448**	1	,310*	,552**	,809**
الاتصال_النازل3 Sig. (bilatérale)				,017	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,314*	,327*	,310*	1	,226	,607**
الاتصال_النازل4 Sig. (bilatérale)					,085	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,288*	,454**	,552**	,226	1	,682**
الاتصال_النازل5 Sig. (bilatérale)				,085		,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,754**	,735**	,809**	,607**	,682**	1
الاتصال_النازل Sig. (bilatérale)				,000	,000	
N	59	59	59	59	59	59

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*اختبار الصدق البنائي للبعد الثاني:الاتصال الصاعد

Corrélations

	الاتصال_الصاعد6	الاتصال_الصاعد7	الاتصال_الصاعد8	الاتصال_الصاعد9	الاتصال_الصاعد10	الاتصال_الصاعد
الاتصال_الصاعد6	1	,401**	,356**	,575**	,269*	,725**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,002	,006	,000	,039	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الصاعد7	,401**	1	,395**	,319*	,514**	,712**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,002		,002	,014	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الصاعد8	,356**	,395**	1	,374**	,608**	,735**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,006	,002		,004	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الصاعد9	,575**	,319*	,374**	1	,279*	,737**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,014	,004		,033	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الصاعد10	,269*	,514**	,608**	,279*	1	,716**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,039	,000	,000	,033		,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الصاعد	,725**	,712**	,735**	,737**	,716**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	59	59	59	59	59	59

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*اختبار الصدق البنائي للبعد الثالث : الاتصال الأفقي

Corrélations

	الاتصال_الأفقي_11	الاتصال_الأفقي_12	الاتصال_الأفقي_13	الاتصال_الأفقي_14	الاتصال_الأفقي_15	الاتصال_الأفقي
الاتصال_الأفقي_11	1	,595**	,587**	,612**	,492**	,807**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الأفقي_12	,595**	1	,626**	,680**	,412**	,813**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الأفقي_13	,587**	,626**	1	,511**	,600**	,831**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الأفقي_14	,612**	,680**	,511**	1	,525**	,823**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الأفقي_15	,492**	,412**	,600**	,525**	1	,759**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الأفقي	,807**	,813**	,831**	,823**	,759**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	59	59	59	59	59	59

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*اختبار الصدق البنائي للبعد الرابع : الاتصال الكتابي

Corrélations

	الاتصال الكتابي 16	الاتصال الكتابي 17	الاتصال الكتابي 18	الاتصال الكتابي 19	الاتصال الكتابي 20	الاتصال الكتابي
الاتصال_الكتابي 16	1	,457**	,250	,036	,189	,561**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,057	,786	,153	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الكتابي 17	,457**	1	,523**	,487**	,546**	,851**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الكتابي 18	,250	,523**	1	,290*	,506**	,721**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,057	,000		,026	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الكتابي 19	,036	,487**	,290*	1	,458**	,641**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,786	,000	,026		,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الكتابي 20	,189	,546**	,506**	,458**	1	,758**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,153	,000	,000	,000		,000
N	59	59	59	59	59	59
الاتصال_الكتابي	,561**	,851**	,721**	,641**	,758**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	59	59	59	59	59	59

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الخامس: الشفوي		الاتصال_الشفوي 21	الاتصال_الشفوي 22	الاتصال_الشفوي 23	الاتصال_الشفوي 24	الاتصال_الشفوي 25	الاتصال_الشفوي
Corrélation de Pearson		1	,462**	,369**	,398**	,317*	,716**
الاتصال_الشفوي21	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,002	,015	,000
N		59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson		,462**	1	,544**	,191	,398**	,711**
الاتصال_الشفوي22	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,147	,002	,000
N		59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson		,369**	,544**	1	,178	,503**	,689**
الاتصال_الشفوي23	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,177	,000	,000
N		59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson		,398**	,191	,178	1	,307*	,658**
الاتصال_الشفوي24	Sig. (bilatérale)	,002	,147	,177		,018	,000
N		59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson		,317*	,398**	,503**	,307*	1	,722**
الاتصال_الشفوي25	Sig. (bilatérale)	,015	,002	,000	,018		,000
N		59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson		,716**	,711**	,689**	,658**	,722**	1
الاتصال_الشفوي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N		59	59	59	59	59	59

\*اختبار  
البنائي للبعد  
الاتصال

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*اختبار الصدق البنائي للبعد السادس : الاتصال غير الرسمي

Corrélations						
	الاتصال_غير_الرسمي 26	الاتصال_غير_الرسمي 27	الاتصال_غير_الرسمي 28	الاتصال_غير_الرسمي 29	الاتصال_غير_الرسمي 30	الاتصال_غير_الرسمي
Corrélation de الاتصال_غير_الرسمي Pearson	1	,374**	,177	,469**	,139	,674**
26 Sig. (bilatérale)		,004	,179	,000	,292	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de الاتصال_غير_الرسمي Pearson	,374**	1	,372**	,262*	,320*	,677**
27 Sig. (bilatérale)	,004		,004	,045	,013	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de الاتصال_غير_الرسمي Pearson	,177	,372**	1	,243	,506**	,693**
28 Sig. (bilatérale)	,179	,004		,064	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de الاتصال_غير_الرسمي Pearson	,469**	,262*	,243	1	,132	,671**
29 Sig. (bilatérale)	,000	,045	,064		,318	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de الاتصال_غير_الرسمي Pearson	,139	,320*	,506**	,132	1	,592**
30 Sig. (bilatérale)	,292	,013	,000	,318		,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de الاتصال_غير_الرسمي Pearson	,674**	,677**	,693**	,671**	,592**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	59	59	59	59	59	59

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



الملحق رقم (04):معامل ألفا كرومباخ لاختبار ثبات الاستبانة.

\*اختبار الثبات للمحور الثاني : الاتصال التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	30

\*اختبار الثبات للمحور الثالث :مقاومة التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	11

\*اختبار الثبات الكلي للاستبانة :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	41

الملحق رقم (05):عرض البيانات الشخصية و الوظيفية لافراد العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	37	62,7	62,7	62,7
Validه انثى	22	37,3	37,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	14	23,7	23,7	23,7
من 30 الى اقل من 40 سنة	31	52,5	52,5	76,3
Validه من 40 الى اقل من 50 سنة	12	20,3	20,3	96,6
50 سنة فأكثر	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	24	40,7	40,7	40,7
متزوج	28	47,5	47,5	88,1
Validه مطلق	3	5,1	5,1	93,2
ارمل	4	6,8	6,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي او اقل	24	40,7	40,7	40,7
دبلوم مهني	9	15,3	15,3	55,9
جامعي	26	44,1	44,1	100,0
Total	59	100,0	100,0	

#### الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	17	28,8	28,8	28,8
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	30	50,8	50,8	79,7
Validه من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	8	13,6	13,6	93,2
15 سنة فأكثر	4	6,8	6,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

#### الراتب الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 20000 دج	1	1,7	1,7	1,7
من 20000 دج إلى اقل من 40000 دج	23	39,0	39,0	40,7
Validه من 40000 دج إلى اقل من 60000 دج	34	57,6	57,6	98,3
60000 دج فأكثر	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

#### الفئة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تنفيذ	41	69,5	69,5	69,5
Validé عون تحكم	13	22,0	22,0	91,5
إطار	5	8,5	8,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

الملحق رقم(06) : عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي

عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الأول: الاتصال النازل

**Statistiques**

		الاتصال النازل1	الاتصال النازل2	الاتصال النازل3	الاتصال النازل4	الاتصال النازل5	الاتصال النازل
N	Valide	59	59	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,56	3,64	3,22	3,39	3,68	3,4983
Ecart-type		1,207	1,063	1,001	1,051	,973	,76056

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال_النازل	59	1,00	5,00	3,4983	,76056
N valide (listwise)	59				

عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني: الاتصال الصاعد

**Statistiques**

		الاتصال الصاعد6	الاتصال الصاعد7	الاتصال الصاعد8	الاتصال الصاعد9	الاتصال الصاعد10	الاتصال الصاعد
N	Valide	59	59	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,31	3,69	3,31	2,95	3,61	3,3729
Ecart-type		1,055	1,038	,987	1,305	1,034	,78649

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال_الصاعد	59	1,00	5,00	3,3729	,78649
N valide (listwise)	59				

عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث: الاتصال الأفقي

**Statistiques**

	الاتصال الأفقي	الاتصال الأفقي15	الاتصال الأفقي14	الاتصال الأفقي13	الاتصال الأفقي12	الاتصال الأفقي11
N	59	59	59	59	59	59
Valide	59	59	59	59	59	59
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7763	3,64	3,86	3,61	3,80	3,97
Ecart-type	,80523	1,030	1,025	1,083	,924	,928

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال_الأفقي	59	1,00	5,00	3,7763	,80523
N valide (listwise)	59				

Statistiques

		الاتصال النازل	الاتصال الصاعد	الاتصال الافقي	مستويات الاتصال
N	Valide	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,4983	3,3729	3,7763	3,5492
	Ecart-type	,76056	,78649	,80523	,61816

الاتصال

عرض نتائج اجابات افراد العينة حول الأبعاد المرتبطة بمستويات

عرض نتائج اجابات افراد العينة حول البعد الرابع: الاتصال الكتابي

Statistiques							
		الاتصال الكتابي16	الاتصال الكتابي17	الاتصال الكتابي18	الاتصال الكتابي19	الاتصال الكتابي20	الاتصال الكتابي
N	Valide	59	59	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,17	3,39	3,42	3,59	3,46	3,4068
Ecart-type		1,020	,929	,932	,967	,934	,67258

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال_الكتابي	59	1,00	5,00	3,4068	,67258
N valide (listwise)	59				

عرض نتائج اجابات افراد العينة حول البعد الرابع : الاتصال الشفوي

Statistiques							
		الاتصال الشفوي 21	الاتصال الشفوي 22	الاتصال الشفوي 23	الاتصال الشفوي 24	الاتصال الشفوي 25	الاتصال الشفوي
N	Valide	59	59	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,10	3,98	4,05	3,39	3,90	3,8847
	Ecart-type	,803	,841	,680	1,114	,923	,60822

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال_الشفوي	59	1,60	5,00	3,8847	,60822
N valide (listwise)	59				

عرض نتائج اجابات افراد العينة حول الأبعاد المرتبطة بوسائل الاتصال

Statistiques				
		الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي	وسائل الاتصال
N	Valide	59	59	59
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3,4068	3,8847	3,6458
	Ecart-type	,67258	,60822	,50730

عرض نتائج اجابات افراد العينة حول البعد الرابع:الاتصال غير الرسمي

Statistiques							
		الاتصال_غير_الرسمي 26	الاتصال_غير_الرسمي 27	الاتصال_غير_الرسمي 28	الاتصال_غير_الرسمي 29	الاتصال_غير_الرسمي 30	الاتصال_غير_الرسمي
N	Valide	59	59	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,32	3,53	3,19	3,07	3,73	3,3661
	Ecart-type	1,136	,935	1,152	1,187	,887	,70383

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاتصال_غير_الرسمي	59	1,60	5,00	3,3661	,70383
N valide (listwise)	59				

Statistiques

الملحق رقم (07): عرض نتائج اجابات افراد العينة حول الخاصة بمحور مقاومة التغيير

	مقاومة_التغيير 31	مقاومة_التغيير 32	مقاومة_التغيير 33	مقاومة_التغيير 34	مقاومة_التغيير 35	مقاومة_التغيير 36	مقاومة_التغيير 37	مقاومة_التغيير 38	مقاومة_التغيير 39	مقاومة_التغيير 40	مقاومة_التغيير 41	مقاومة_التغيير
N												
Valide	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,81	3,44	3,15	3,05	3,05	2,59	2,90	3,08	2,59	3,00	2,59	3,0247
Ecart-type	1,167	1,207	1,111	1,181	1,195	1,069	1,140	1,164	1,191	1,313	,853	,86883

الملحق رقم (08): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Statistiques sur échantillon unique

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاتصال التنظيمي	59	3,5508	,44783	,05830

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاتصال	9,448	58	,000	,55085	,4341	,6676

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مقاومة التغيير	59	3,0247	,86883	,11311

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3	
--------------------	--

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
مقاومة التغيير	,218	58	,828	,02465	-,2018	,2511

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,018 <sup>a</sup>	,000	-,017	,87628

a.الاتصال\_النازل. Valeurs prédites : (constantes),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,096	,541	5,719	,000
	الاتصال_النازل	-,021	,151	-,018	,136

a.مقاومة\_التغيير. Variable dépendante :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,228 <sup>a</sup>	,052	,035	,85335

a.الاتصال\_الصاعد. Valeurs prédites : (constantes),

#### Coefficients<sup>a</sup>

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,874	,493		7,854	,000
	الاتصال_الصاعد	-,252	,142	-,228	-1,767	,083

a.مقاومة\_التغيير. Variable dépendante :

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,075 <sup>a</sup>	,006	-,012	,87396

a.الاتصال\_الافقي. Valeurs prédites : (constantes),

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,330	,550		6,053	,000
الاتصال_الافقي	-,081	,143	-,075	-,567	,573

a. مقاومة\_التغيير. Variable dépendante :

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,137 <sup>a</sup>	,019	,001	,86821

a. مستويات\_الاتصال. Valeurs prédites : (constantes),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,706	,664		5,579	,000
مستويات_الاتصال	-,192	,184	-,137	-1,041	,302

a. مقاومة\_التغيير. Variable dépendante :

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,098 <sup>a</sup>	,010	-,008	,87216

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الكتابي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	2,592	,591		4,384	,000
	الاتصال_الكتابي	,127	,170	,098	,747	,458

a. Variable dépendante : مقاومة\_التغيير

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179 <sup>a</sup>	,032	,015	,86226

a.الاتصال\_الشفوي. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	4,018	,732		5,491	,000
	الاتصال_الشفوي	-,256	,186	-,179	-1,374	,175

a.مقاومة\_التغيير. Variable dépendante :

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,042 <sup>a</sup>	,002	-,016	,87564

a. وسائل الاتصال. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,287	,834	3,941	,000
	وسائل الاتصال	-,072	,227	-,042	,752

a. مقاومة التغيير. Variable dépendante :

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,043 <sup>a</sup>	,002	-,016	,87560

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_غير\_الرسمي

**Coefficients**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,204	,562		5,706	,000
الاتصال_غير_الرسمي	-,053	,163	-,043	-,327	,745

a. مقاومة\_التغيير. Variable dépendante :

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,121 <sup>a</sup>	,015	-,003	,86993

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,861	,913		4,230	,000
	الاتصال	-,236	,255	-,121	-,924	,360

a. Variable dépendante : مقاومة\_التغيير

الملحق رقم (09): اختبار الفروق (الفرضية الرئيسية السابعة)

اختبار الفروق في الاتصال التنظيمي تعزي للخصائص الشخصية و الوظيفية

حسب الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاتصال	ذكر	37	3,6360	,37773	,06210
	انثى	22	3,4076	,52442	,11181

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,313	,257	1,939	57	,057	,22846	,11779	-,00742	,46434
Hypothèse de variances inégales			1,786	34,063	,083	,22846	,12789	-,03144	,48836

حسب السن

ANOVA à 1 facteur

الاتصال

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,497	3	,166	,818	,489
Intra-groupes	11,135	55	,202		
Total	11,632	58			

حسب الحالة الاجتماعية

ANOVA à 1 facteur

الاتصال

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,625	3	,208	1,041	,382
Intra-groupes	11,007	55	,200		
Total	11,632	58			

حسب المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

الاتصال

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,271	2	,136	,668	,517
Intra-groupes	11,361	56	,203		
Total	11,632	58			

حسب الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

الاتصال

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,296	3	,099	,479	,698
Intra-groupes	11,336	55	,206		
Total	11,632	58			

حسب الراتب الشهري

ANOVA à 1 facteur

الاتصال

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,189	3	,396	2,087	,112
Intra-groupes	10,443	55	,190		
Total	11,632	58			

ANOVA à 1 facteur

حسب الفئة الوظيفية

الاتصال

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,474	2	,237	1,191	,312
Intra-groupes	11,157	56	,199		
Total	11,632	58			

اختبار الفروق في مقاومة التغيير التنظيمي تعزي للخصائص الشخصية و الوظيفية (الفرضية الرئيسية الثامنة)

حسب الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مقاومة التغيير	ذكر	37	2,9631	,84807	,13942
	انثى	22	3,1281	,91326	,19471

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,529	,470	-,702	57	,485	-,16495	,23494	-,63541	,30550
Hypothèse de variances inégales			-,689	41,666	,495	-,16495	,23948	-,64836	,31845

حسب السن

ANOVA à 1 facteur

مقاومة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,616	3	1,872	2,698	,055
Intra-groupes	38,166	55	,694		
Total	43,782	58			

حسب الحالة الاجتماعية

ANOVA à 1 facteur

مقاومة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,537	3	,512	,667	,576
Intra-groupes	42,246	55	,768		
Total	43,782	58			

حسب المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

مقاومة التغيير

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,536	2	,268	,347	,708
Intra-groupes	43,246	56	,772		
Total	43,782	58			

حسب الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

مقاومة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7,343	3	2,448	3,694	,017
Intra-groupes	36,439	55	,663		
Total	43,782	58			

## Descriptives

مقاومة التغيير

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					أقل من 5 سنوات	17		
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	30	2,9303	,80490	,14695	2,6297	3,2309	1,27	4,73
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	8	2,6364	1,08766	,38454	1,7271	3,5457	1,00	3,91
15 سنة فأكثر	4	2,3864	,61378	,30689	1,4097	3,3630	1,73	2,91
Total	59	3,0247	,86883	,11311	2,7982	3,2511	1,00	5,00

حسب الراتب الشهري

## ANOVA à 1 facteur

مقاومة التغيير

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,440	3	,813	1,082	,364

Intra-groupes	41,342	55	,752		
Total	43,782	58			

حسب الفئة الوظيفية

ANOVA à 1 facteur

مقاومة التغيير

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,204	2	1,602	2,211	,119
Intra-groupes	40,578	56	,725		
Total	43,782	58			



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري للدراسة، ومنهج دراسة حالة بالنسبة للجانب التطبيقي، تتمثل عينة الدراسة في 59 عامل من بن العمال بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل- والمقدر عددهم بـ 1291، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والحد من مقاومة التغيير بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الخبرة المهنية)، كما وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية لمقاومة التغيير التنظيمي تعزى للخبرة المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي.

## Abstract :

The aim of this study was to identify the role of the organizational communication in reducing the resistance to organizational change in the port institution Gen Gen –jijel-

The descriptive approach was based on the theoretical aspect of the applied side. The study sample is represented by 59 workers among the workers in Gen Gen foundation, estimated at 1291.

The questionnaire was used as a tool for data collection and analysis based on the spss statistical package program.

The study reached a number of results, the most important of which are :

- there is no statistically significant relationship of impact from organizational communication and reduction of resistance to organizational change in Gen Gen foundation .

In addition , there is no statistically significant differences in organizational communication due to personal and functional changes (Gender, age, social status, monthly salary, educational level , occupational category).

- there are differences of statistical significance to resist organizational change due to professional experience.

**Key words :** organizational communication, organizational change, resistance to organizational change.