

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي - دراسة حالة ملبنة الحضنة -

تحت إشراف الدكتور:

هبال عبد النور

من إعداد الطالب:

- بختي سيف الدين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قطوش عبد الحميد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
هبال عبد النور	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
حوجو مصطفى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي اعانني على اتمام هذا العمل والصلاة والسلام على اشرف المرسلين محمد عليه الصلاة والسلام اتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان للأستاذة المشرف الدكتور هبال عبد النور على دعمه العلمي وتوجيهاته القيّمة وعلى طريقة اشرافه التي تترك مجالا للإبراز

الشخصية العلمية للطالب

كما اوجه جزيل الشكر الى الوالديه الكريمين على مدّهم لي الرضا ويد المساعدة في جميع الاطوار الدراسية كما اوجه الشكر لجميع موظفين قسم

التسيير والاساتذة الكرام

كما اوجه جزيل الشكر للمكتبة الجامعية والمكتبة المركزية وكافة يد المساعدة في انجاز البحث العلمي بالسيّلة وجميع القطر الجزائري الذي ساعدني منه

قريب اومه بعيد

A decorative border with ornate, symmetrical scrollwork at the corners and midpoints, framing the central text.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	-
إهداء	-
فهرس المحتويات	-
مقدمة:	11

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي	17
المطلب الأول: مفهوم الاتصال	17
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي	18
المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي	19
المبحث الثاني: عناصر وأنواع الاتصال الداخلي	21
المطلب الأول: عناصر الاتصال الداخلي	21
المطلب الثاني: طرق واتجاهات الاتصال الداخلي	24
المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي	25
المبحث الثالث: كفاءات ومعوقات الاتصال الداخلي	28
المطلب الأول: كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي	28
المطلب الثاني: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي	29
المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي	31

الفصل الثاني: التغير التنظيمي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التغير التنظيمي	34
المطلب الأول: تعريف التغير التنظيمي	34
المطلب الثاني: أهمية التغير التنظيمي	35
المطلب الثالث: أهداف التغير التنظيمي	36
المبحث الثاني: أنواع ومراحل التغير التنظيمي	37
المطلب الأول: أنواع التغير التنظيمي	37
المطلب الثاني: مراحل التغير التنظيمي	39
المطلب الثالث: دوافع التغير التنظيمي	41
المبحث الثاني: مقاومات ومعوقات التغير التنظيمي	43
المطلب الأول: مقاومة التغير لتنظيمي	43

فهرس المحتويات

44	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
45	المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي
<u>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمبنة الحضنة</u>	
35	المبحث الأول: تعريف مكان الدراسة (مبنة الحضنة)
35	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مبنة الحضنة
37	المطلب الثاني: تنظيم مبنة الحضنة
39	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
39	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
42	المطلب الثاني: اختبار الصدق والثبات والطبيعية
47	المبحث الثاني: نتائج تحليل بيانات المحاور واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
54	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
62	خاتمة:
65	قائمة المراجع:
-	الملاحق

فهرس المجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	40
02	درجات مقياس الدراسة	40
03	أبعاد محاور الدراسة	41
04	اختبار الثبات لمحاور الاستبيان	43
05	الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الداخلي	44
06	الاتساق الداخلي لمحور التغيير التنظيمي	45
07	اختبار اختبار شاييرو ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي	46
08	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	47
09	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر	48
10	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل	49
11	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	49
12	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	50
13	نتائج تحليل بيانات المتغير المستقل	51
14	نتائج تحليل بيانات المتغير التابع	53
15	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	54
16	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	55
17	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	56
18	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	57
19	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة	58
20	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية السادسة	59

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
47	المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	01
48	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر	02
49	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل	03
49	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	04
50	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	05

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال اداة مهمة وفعالة لنجاح المنظمة في اداء نشاطها ومهمها وتفعيل وظائفها كما يزيد من تحسين تطور علاقتها الداخلية والخارجية تقوم على مجموعة المبادئ والقيم والاسس العلمية التي تقوم بدورها في تسيير المنظمة بكفاءة عالية و مترابطة وعلى ذلك لا يمكن وجود اي تنظيم دون اتصال ف الاتصال الداخلي هو الذي يضمن تسيير مجموعة العلاقات الموجودة بين مجموع الاطراف والفروع للمؤسسة وهوا ما يتيح وصول مجموعة التعليمات والتصاميم التي تحدها الادارة الى الموظفين تحديد مهامهم المهنية كما يمكن ان تكون الشكاوي والاستفسارات عن كيفية تنفيذ الاوامر.

كما نجد بان التغير عامل مهم وفعال لهذا العصر في شتى الاماكن وجود تغيرات شاملة وجذرية في شتى العوامل التكنولوجية الاقتصادية والسياسة والاجتماعية فكل هذه التغيرات عرفت تميز بخطوة ينجم صعوبة تفقيدها والتحكم فيها على المستوي البيئة التي تنشط فيها فعليها اللجوء الى التغير وموجهتها لمختلف العوائق والتحديات التي تتصدى لها.

من خلال ما تم عرضه يمكن للمنظمة العمل على احداث مجموعة من التغيرات التنظيمية بين الفاعلين داخلها واتخاذهم في توفير الفرص وفق تصميم جو سائد من الافكار والجوانب التقنية من اساليب وانماط اتصالية تنظميه داخل المؤسسة ومدى قدرتها وكفاءتها على احداث التغير التنظيمي

الاشكالية:

ما اثر الاتصال الداخلي على عملية التغير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب؟

الاسئلة الفرعية:

1.ما اثر الاتصالات النازلة كأحد ابعاد الاتصال الداخلي على التغير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب؟

2.ما اثر الاتصالات الصاعدة كأحد ابعاد الاتصال الداخلي في مؤسسة الحضنة للحليب؟

3.ما اثر الاتصالات الافقية كأحد ابعاد الاتصال الداخلي على التغير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب؟

4. ما اثر الاتصالات الشفوية كأحد ابعاد الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب؟

5. ما اثر الاتصالات الإلكترونية كأحد ابعاد للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب؟

الفرضيات:

1. يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصالات النازلة على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب.

2. يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصالات الصاعدة على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب.

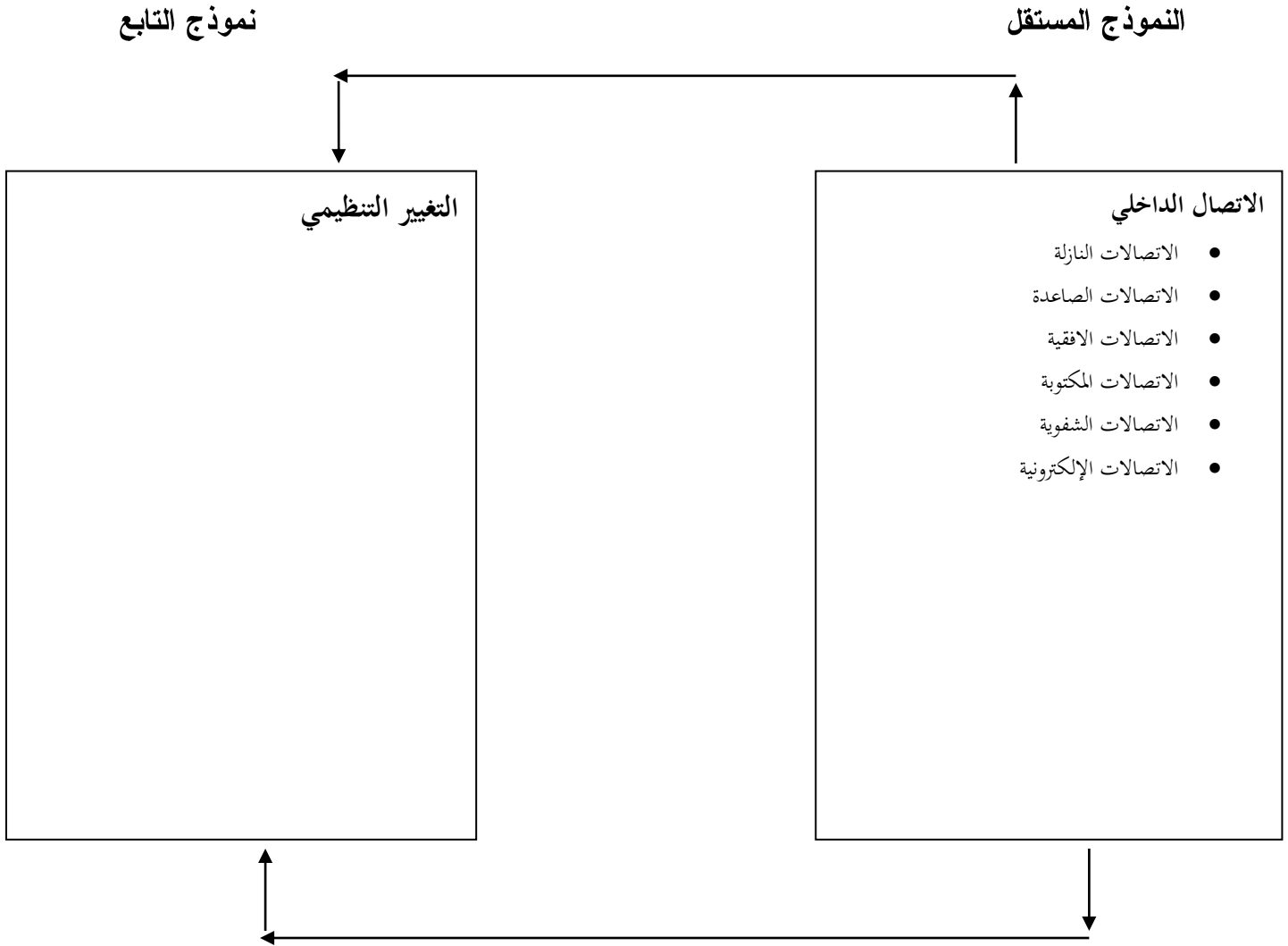
3. يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصالات الافقية على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب.

4. يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصالات المكتوبة على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب.

5. يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصالات الشفوية على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب.

6. يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاتصالات الإلكترونية على التغيير التنظيمي في مؤسسة الحضنة للحليب.

نموذج حول كل من الاتصال الداخلي والتغير التنظيمي



أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في مدى تأثير عملية الاتصال في نجاح وتطور المنظمات والسعي الى تحقيق اهدافها وجعل عملية اتخاذ القرار فيها بسيط كما يسهل وصول المنظمة الى التغير واهدافه في بقاء واستمرار المؤسسة.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

أسباب الذاتية:

- ◆ قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- ◆ تزايد الاهتمام بوظيفة الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

أسباب موضوعية:

- ◆ إدراك أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- ◆ أهمية الموضوع ومدى تطبيقه مع تخصص الادارة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة

دراسة (زيني ايمان عبد اللطيف) جدة 1994 بعنوان الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغير بالتطبيق على بنك القاهرة السعودي وهدفت الى ابراز العلاقة بين الاتصالات لتحقيق ونجاحه في تحقيق اهدافه، وذلك للتعرف على العلاقة بين المعلومات المتوفرة على موضوع التغير وبين مقاومة العاملين حيث انه مجال مشترك بينهم الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي داخل البنك كما انهم يعملان على اتاحة الفرصة لإنجاح الامر الذي يعتمد على الأنماط الاتصالية للتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة.

دراسة (جيمس تايلور) الديناميكية التغير التنظيمي، نظرية محاورة نص الاتصال وتأثيره بهدف الباحث من خلال هذه الدراسة ان يقترح نظرية للاتصال يمكن ان تصبح مقاربة التغير هذه تنبثق من أعدده تفسير مفهوم الشبكة وذلك من اجل اعطاءها بعد جديد هو البعد التوافقي اضافة للبعد التفاعلي الذي تمتاز به، النظرية التي تضع الاشكال الاتصالية وجها لوجه سواء الاشكال النصية او الاشكال الحوارية، هي نتيجة لأبحاث ودارسات سابقة في مجال الاتصال التنظيمي كما يظهر حتمية الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي الامر الذي يزيد من اتاحة الفرص لإنجاح استمرار المؤسسة.

الهدف:

- ◆ تهدف درسنا الحالية الى توضيح العلاقات الموجودة بين كل من عملية الاتصال الداخلي والتغير التنظيمي في المنظمة

- ◆ معرفة أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة مع توظيف اهم اهداف الاتصال الداخلي في المنظمة
- تسليط الضوء على مفهوم الاتصال الداخلي والتغير التنظيمي
- ◆ تشخيص عوائق الاتصال الداخلي وعوائق التغير التنظيمي

مناهج البحث:

المنهج الاستنباطي (التحليلي) الاداة الاستبيان

حدود الدراسة وتقسيمات البحث

في هذه الدراسة قسمنا المباحث الى ثلاثة فصول يحتوي الفصل الأول (الاتصال الداخلي) على ثلاث مباحث، المبحث الأول حول ماهية الاتصال الداخلي كما يحتوي على ثلاثة مطالب، المطلب الأول مفهوم الاتصال والثاني حول أهمية الاتصال الداخلي والمطلب الثالث حول اهداف الاتصال الداخلي، اما المبحث الثاني يتضمن عناصر وأنواع الاتصال الداخلي، ويحتوي على ثلاثة مطالب المطلب الاول عناصر الاتصال الداخلي والمطلب الثاني على طرق واتجاهات الاتصال الداخلي اما المطلب الثالث أنواع الاتصال الداخلي، اما المبحث الثالث فيحتوي على كفاءة ومعوقات الاتصال الداخلي ويحتوي على ثلاثة مطالب المطلب الأول كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي والمطلب الثاني مهارات ومقاومة الاتصال الداخلي اما المطلب الثالث فيتضمن معوقات الاتصال الداخلي.

اما الفصل الثاني يحتوي على التغير التنظيمي والذي يتضمن ثلاثة مباحث كل مبحث يتضمن ثلاثة مطالب.

الفصل الثاني (التغير التنظيمي) يحتوي على ثلاثة مباحث المبحث الأول ماهية التغير التنظيمي والمطلب الأول حول مفهوم التغير التنظيمي المطلب الثاني أهمية التغير التنظيمي المطلب الثالث اهداف التغير التنظيمي اما المبحث الثاني فيتضمن ثلاث مطالب المطلب الأول أنواع التغير التنظيمي والمطلب الثاني دوافع التغير التنظيمي المبحث الثالث يتضمن ثلاثة مطالب المطلب الأول مقاومة التغير التنظيمي المطلب الثاني أسباب مقاومة التغير التنظيمي المطلب الثالث معوقات التغير التنظيمي اما المطلب الرابع وهو دور الاتصال كأسلوب في عملية التغير التنظيمي اما الفصل الثالث فيتضمن الجانب التطبيقي ودراسة الحالة داخل ملبنة الحضنة.

الفصل الأول

الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

يقتضي تزود الفاعلين بمعلومات ومعطيات في العمل على مستوى المنظمات حيث يستخدمها المديرون او العاملين والرؤساء والمرؤوسين تخدم أغراض واهداف بصفة أساسية وهذا يعود الى الاتصال والاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

الاتصال مشتقة من الجذر وصل والذي يحمل معنيين الأول هو ربط كائنين أي شخصين، أي محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين؛ فأما المعنى الثاني فهو يدل على البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة، ومن هذا يمكن القول بأن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة.

مفهوم الاتصال الداخلي: تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:¹

تعريف الاتصال الداخلي: عرف محمد منير حجاب أن الاتصال هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة صاعدة وافقية وعمودية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل هيكل التنظيمي.²

ويعرفه "الدكتور مرفأي": الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح؛ وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.³

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الاتصال: هو عملية نقل وتبادل المعلومات والمعاني والأفكار والبيانات داخل المؤسسة بين مختلف المستويات، بحيث يقوم أحد الأطراف (المرسل) بتحويل هذه

¹ جمال السلمي، معوقات الاتصال في المؤسسات الاقتصادية، تخصص تسير المؤسسة، جامعة سطيف، 1999-2000، ص5.

² محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص35.

³ محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، 1981، ص 239.

الأفكار والمعلومات والمشاعر إلى رسالة شفوية ومكتوبة؛ من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر (المستقبل) الذي يمكن أن يكون فرد أو مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق هدف معين داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي وسيلة بالغة الأهمية في نجاح المنظمة؛ بدون اتصال يصبح التنسيق بين الأعمال والأفراد والوحدات مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجتهم ورغباتهم للآخرين، لكن في حال وجود اتصال داخلي يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الأفراد في التنظيم، وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر لمشتركة أكبر كما يفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق.

تعتبر الاتصالات وسيلة في إدارة الأنشطة المنظمة وتحقق أهدافها على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالتالي:¹

1- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة: فمن خلال عملية الاتصال الداخلي يمكن أن يتحقق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، على اعتبار الاتصال يشكل الرابط بين أجزاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بكل وظيفة أو الأهداف المتعلقة بالتنظيم.

2- توجيه الأفراد وارشادهم: يهتم الاتصال الداخلي بالأفراد العاملين من حيث التوجيه والإشراف والإرشاد قصد خدمة أهداف المؤسسة، وهذا ما يتضح أكثر في خاصية التأثير والتفاعل التي تتضمنها عملية الاتصال الداخلي.

3- تحفيز وتحسين أداء الأفراد: يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحفيز الأفراد من خلال الاهتمام بانشغالهم، والتي تبرز ضمن عملية الاتصال المحققة لدرجة من التفاعل وتبادل المعلومات، مما يجعل من الاتصال أداة من خلالها يمكن التعامل مع مشاكل التنظيم خاصة فيما يتعلق بالجانب البشري،

¹ أحمد ماهر المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات والمعلومات والقرارات، جامعة الأزهر، 2000، ص28.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص227.

لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة عملية تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

4- التعريف بالمشاكل وتحديد سبل علاجها: توفر الطبيعة التفاعلية لعملية الاتصال أرضية خصبة لتحديد المشكلات الحاصلة في التنظيم ووضع حلول مشتركة لها، فعملية الاتصال في جانب من جوانبها تلعب دور الكاشف للاختلالات والنقائص الموجودة داخل المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

في ضوء ما تقدم حول أهمية الاتصال الداخلي يتأكد لنا؛ أنه عملية أساسية ومحورية لما تتطوي عليه من أدوار ونشاطات، وكذا تأثيرات تربط بين الإدارة التي تعد صانعة القرارات وبقية الافراد الذين يعتبرون مجال وأدوات هذه القرارات، بالإضافة إلى هذا فإن عملية الاتصال تساهم في إبراز وتحديد الأهداف ويمكن أن ندرج هذه الأهداف فيما يلي:

1- أهداف الاتصال بالنسبة لتنظيم:

تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلف أقسام الوحدات الخاصة بالتنظيم، فبدون الاتصال التنظيمي تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين ببعضهم البعض؛ للآداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد القدرة على التنسيق والتكامل، وتمثيل المؤسسة بذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

ومن هذه الأهداف العامة لعملية الاتصال التنظيمي هو وضع قواعد ثقافية تنظيمية تتضمن قيم ومبادئ تخدم وتتماشى مع نشاط المؤسسة.¹

2- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: يعد العنصر البشري المحور الأبرز لعملية الاتصال الداخلي، وفي إطار آخر، يعد الاتصال ومضمونه هو المحدد الأساسي لشكل ونمط العلاقات الاجتماعية والوظيفة داخل المؤسسة وبين مختلف المستويات، ومن هذا المنطلق فإن الإلمام بجميع المعطيات

¹ صالح بن نواره، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص67.

والمعلومات المنتشرة في المؤسسة، يمكن للإدارة من إقامة علاقات مع الموظفين على أساس من التفاهم والثقة، وهناك أربع مجالات واسعة في إطار أن تأخذ المعلومات منها: ¹

• **معلومات عن المنظمة:** إن الاتصال الداخلي ومن خلال ما ينطوي عليه من استراتيجية ضمن سياسة ومحاور، يهدف إلى تمكين العمال من معرفة قضايا وجزئيات العمل داخل المؤسسة.

• **معلومات عن سياسة المؤسسة:** بحيث تعمل المؤسسة في ظل سياسة تنظيمية تحقق الأهداف المسطرة، وللعمال الحق في معرفة هذه السياسات التنظيمية من خلال عملية الاتصال الداخلي حتى يتمكنوا من معرفة أهداف المؤسسة وكذا أهدافهم.

• **معلومات تتعلق بمشكلات العمال:** حيث يكشف الاتصال الداخلي عن أهم المشكلات التي يعيشها العمال داخل المؤسسة، فعن طريقه يتم إيصال هذه المشكلات إلى الجهاز المسؤول من أجل إيجاد الحلول المناسبة.

• **معلومات تتعلق بنشاط العمال:** أي نشاط داخل المؤسسة له علاقة بغيره من الأنشطة الأخرى، لذلك فإن أحد أهداف الاتصال الداخلي هو تزويد العمال بكل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات تساعد على الأداء السليم لمهامهم.

• **الأهداف لا اتصالية الاجمالية في المؤسسة:** وأبرزهم ما يلي:

التجميع: وشمل كل من انشاء أو تدعيم مفهوم الهوية؛

◆ تأكيد على الاشتراك في ثقافة المؤسسة.

◆ الاشتراك في طموح أو مشروع موحد.

تعظيم: ويشمل الهيكل وتنظيم الموارد البشرية؛

◆ مفاهيم الجودة، القدرة، المنافسة.

◆ المردودية والفعالية.

◆ الموارد الداخلية والخارجية.

التعويض في العمل: ويشمل اعلام الموظفين والعمال؛

¹ عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون وادارة الاعمال، الادارة المصرية اللبنانية، بيروت، 2003، ص191.

◆ توزيع المعلومات.

◆ تحريك المهام بواسطة الافراد.¹

المبحث الثاني: عناصر وأنواع الاتصال الداخلي

حتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عناصر وخصائص أساسية للحصول على اتصال ناجح وفعال، يمكن للمؤسسة من ضبط ميكانيزيمات وتنظيم معلومات من أجل ايصالها واستقبالها من أحسن الظروف، وفي صيغة مفهومة حتى تلعب دور في تحسين العملية التسييرية للمؤسسة.

المطلب الأول: عناصر الاتصال الداخلي

- 1- المرسل "المصدر": يعتبر المرسل مصدر عملية الاتصال، وهو من يبعث بمجموعة الافكار، أخبار قصد اثاره سلوك معين لدى الطرف الاخر، وقد يكون شخصا عاديا أو معنويا مثل: المؤسسة الشركة
- 2- الرسالة: وهي المعلومات أو الآراء أو الافكار أو الاتجاهات التي يرغب المتصل ايصالها إلى المرسل عبر الرموز، وقد تكون صوتية مثل: الكلام أو الموسيقى أو صورية مثل الكتابة، التصوير أو حركية مثل الإرشادات وخليطا مكون من أكثر من شخص.
- 3- الوسيلة: على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً أو تأثيراً أو فعالية على المستقبل وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والفاكس واللوائح، ومن بين الوسائل التي سيطرت على عملية الاتصال نظر لسرعتها ودقتها وضمان الوصول السليم للمعلومة هي الاعلام الالي.²
- 4- المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل، السمع، البصر يختار وينظم المعلومات ويعطي لها تقسيم ومعاني ودلالات، ولا شك أن عملية الاستقبال وتفسيرها تتأثر هي الاخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب ادراكه ودوافعه وقدراته واهدافه.³

¹ عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص25.

¹ محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، المطبوعات الجامعية، 1991، ص355.

³ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

5- رد الفعل أو التغذية العكسية: لكي يتحقق المرسل من مدى نجاح عملية الاتصال وأن المستقبل قد استوعب وفهم الرسالة بنفس المعنى الذي يقصده، لابد من معرفة رد فعل المستقبل حيث أنه بعد استقبالها يقوم بتحليلها وتفسيرها ثم الاستجابة لما جاء بيها، وفي حالة عدم استيعابها وفهمها فسوف يقوم بردها لإدخال تعديلات عليها وتوضيحها أو تغييرها.¹

6- الترميز: وهي عملية وضع محتويات الرسالة بشكل يمكن للمستقبل من فهمها وإدراك المدعى المرغوب فيه إيصاله، ومحاولة تدقيق المفهوم العام، لهذه المعلومات وذلك عن طريق استعمال ثلاثة أنواع من الرموز لغات، رسوم افعال كوضع رموز رياضية ورسوم بيانية تساعد على فهم مضمون الرسالة بإخراجها من الغموض الذي يمكن ان تقع فيه.²

7- فك الرموز: من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من طرف المستقبل، وينطوي على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة، من الاتصال واردة نحو المرسل أو المتصل.

8- البيئة: إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال أو فشله، فالظروف أو بيئة الاتصال، تحدد لنا أسلوب الاتصال ووسائله حجمه ونوعه.

9- التشويش: تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجة جودة وفعالية الاتصال، مما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة وعدم وضوحها وتعدد مصادر وصور التشويش فقد يكون راجع إلى:

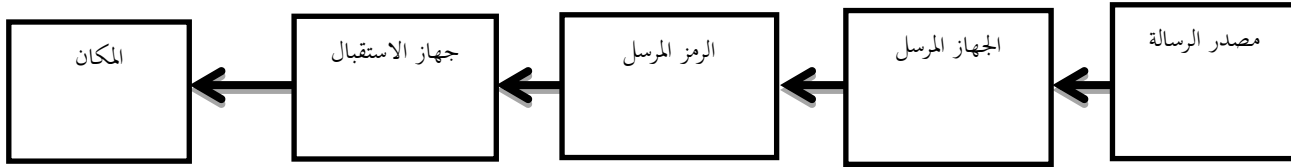
- المرسل عندما يقوم بإعطاء معلومات معارف خاطئة غير صادقة؛
- وجود اخطاء مطبعية لغوية؛
- محتوى الرسالة لا يتناسب مع مستوى ثقافة وحاجات واهتمامات المستقبل؛
- ارسالها في وقت غير مناسب بوسيلة غير ملائمة.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص259.

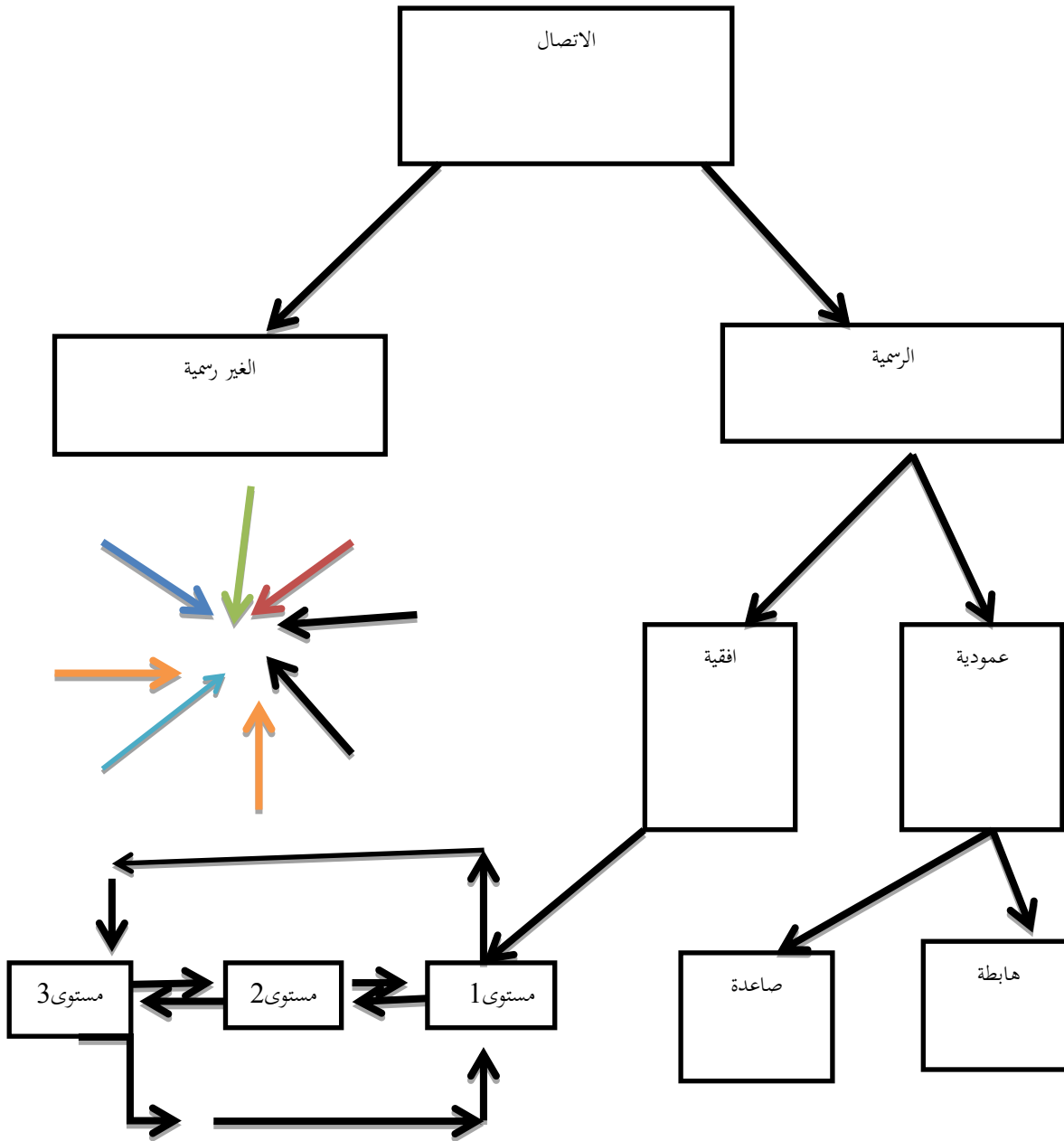
² جمال الدين محمد المرسي السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002، ص607.

³ مصطفى كامل ابو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص198.

نموذج مخطط للاتصال حسب شانون ويفر¹



نموذج حول الاتصال الرسمي وغير رسمي



¹ عمر عسوس، ماهية الاتصال، يوم دراسي داخل المؤسسات، قصر الثقافة، عنابة، 1997، ص.9.

المطلب الثاني: طرق واتجاهات الاتصال الداخلي

1- الاتصالات المكتوبة: تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في اعدادها وصيغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يجب استعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة من الوسائل التقليدية للاتصال الداخلي ومن أدواتها:

• **المجلات الحائطية:** وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فعالية في اعلام العاملين بالمسائل التي تمهدهم بشكل مباشر.¹

• **صندوق الاقتراحات:** بواسطته يستطيع الفرد التنظيم وتقديم اقتراحاتهم كتابيا حتى تطلع عليها الادارة وتقوم بدراستها كما يمكن ان تسمع الشكاوى والعمال أو الزبائن

• **الاعلام الالي:** وهي الوسيلة التي اصبحت الاكثر استماعا لنقل وتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل التنظيمات، وتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها

• **الهاتف والفاكس:** وقد اصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بإمكان وتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها.

2- **الاتصالات الشفوية:** تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجها من خلال الاجتماعات أو التجمعات، وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشر وتبادل سريع لأفكار والمعلومات، بحيث يسهل فهمها وتعديلها كما يزيد اجتماع الرئيس والمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية، وقد دلت الدراسات من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات من غيرها من طرف الاتصالات الأخرى.²

3- **الاتصالات الغير لفظية:** تتم عادة عن طريق تعابير الوجة ولغة العيون وحركات الجسم للفرد والتوكيدات الصوتية، والاشارات وبعض اشارات الراس والمحلقة أو تحويل النظر، وكذلك ارسال اشارات التغذية الرجعية من قبل المستمعين، كما يظهر عليهم من تعابير بالفم وحاجب العين حيث يظهرون عما اذا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون، كما تتضمن نغمة الحديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة والامبالاة وفي كثير من الأحيان، تتبع الاتصالات غير الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده،

¹ فؤاد الشيخ سالب واخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، 1995، ص230.

² مصطفى العيسوي، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص36.

وتحتل الاتصالات الغير لفضية موقعا متميزا وهاما في عمليات الاتصال، لذلك فان اساءة استخدامها أو عدم التحكم فيها وفي تقنياتها، سيؤدي إلى اعاقه أكيدة في للاتصال في المؤسسة، وعلى سبيل المثال؛ فان الإشارة تلعب دورا هاما، ولذا فقد أولى علماء الاتصال أهمية كبرى لتبادلات غير اللفظية التي تلعب دورا هاما، ولهذا فقد أولى علماء الاتصال أهمية كبرى للتبادلات غير اللفظية التي تعتبر كثيرة ومتعددة إلى درجة يمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال، اذا يتحدث الناس من خلال حركات الجسم والأشياء وتنظيم القضاء والزمن وما سماه هال لغة الصمت.¹

4- الوسائل الإلكترونية: هي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة التكنولوجية (الانترنت) ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزز نموا وفاعلية الاتصال بين الاشخاص لأنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح، في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية الإدارية.²

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، الاتصالات نوعان غير رسمي:

أ. **الاتصال الرسمي:** هو الذي يتم من خلال اللوائح والقرارات المكتوبة داخل المنظمة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى،³ وعادة ما يستخدم هذا النوع من الاتصال القنوات الرسمية داخل التنظيم، والقواعد والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، لهدف التنسيق بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وكذا تحقق نوع من الاستقرار في أداء المهام،⁴ وتتقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع:

¹ برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة علمية محكمة للعلوم والتكنولوجيا، 2002، ص 79.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات في المعلومات القرارات، جامعة الامارات سابقا جامعة الأزهر، 2000، ص13.

³ عبد الكريم درويش ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1974، ص475.

⁴ عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص40.

1- الاتصالات النازلة: وتمثل هذه الأداة الرئيسية في نقل الأوامر والتعليمات المحتويات من الرؤساء والمشرفين والعمال، ولذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

- **تعليمات الوظيفة:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل؛
- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.
- **الابدلوجية:** وهي تعمل ما قبلها، بإظهار أهداف اتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.
- **المعلومات:** وهي عناصر تسمح للعمل بالاهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.¹

3.الاتصال الصاعد: هي الاتصالات الصاعدة التي تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، ومن هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين، حيث يقدمون اقتراحات أو شكاوى إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح والقرارات ويتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي:

- تقديم عند الآراء وظروف العمل.
 - تقديم تقارير ايجابية السلبية عن الآخرين.
 - الاجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
 - رفع شكاوى عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين.²
- ب. الاتصالات الأفقية:** يقصد بالاتصالات الأفقية تلك الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم في مستوى إداري واحد، وذلك بهدف التنسيق والتعاون بين جهودهم، كما يعكس المفهوم

¹ البشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظري والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص100.

² محمد حافظ حجاز، وسائل الاصل التنظيمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص15.

(العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوي واحد)¹.

ج. الاتصال الغير الرسمي: وهو اتصال غير مباشر داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، حيث أن الخبر ينتشر في القنوات الغير رسمية وتتمثل خصائص انتشاره بسرعة في المنظمة المرونة في نقل البيانات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.²

• الاتصالات العنقودية: وهي أكثر شيوعا واستخداما وتأخذ شكل شبكيا يشبه إلى حد ما عنقود العنب وتشمل المنظمات برمتها وهو موجود في جميع المنظمات ونجد له شكلين سلسلة عنقودية وسلسلة النشر.

• الادارة بالتجوال: يعتبر هذا النوع شائع بشكل كبير في المنظمات الصغيرة جدا وتكمن الفكرة الأساسية وراء هذا النوع في أهمية أن يكون المدير على دراية مستمرة ما يجري في المنظمة وذلك عن طرق المرور على المساعدين المباشرين وفئات العمل.³

¹ برنت د. روبرت، ترجمة نخبة من اعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود الاتصال والسلوك الانساني، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991، ص395.

² ثابت عبد الرحمان، ادريس الادارة الاستراتيجية، نماذج ومفاهيم، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص215.

³ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الكلودا مصرية، القاهرة، 1972، ص 235.

المبحث الثالث: كفاءات ومعوقات الاتصال الداخلي

المطلب الأول: كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي

1-كفاءة الاتصال الداخلي: تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

أولاً: السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلاً عند مقارنة التلفزيون بالخطاب فالأول أسرع بكثير، وهناك يعد آخر لسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومة قيمتها ان لم تصل في الوقت المناسب.¹

ثانياً الارتداد: تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على المعلومات المرتردة التي تساعد على رد الفعل السليم، واطمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم المعلومات²

ثالثاً التسجيل: ويمكن الوسائل ان تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الانجاز، اما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بيها³

رابعاً الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيرة مثل: الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة والواقع الخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، بصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومة كثيفة كلما كان أفضل.

خامساً الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب أماكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك الاتصالات الداخلية، قد تحتاج إلى الشكل الرسمية مثل: المذكرات الداخلية والتلفزيون وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير⁴

¹ فاطمة حسين عواد الاتصال، العلام التسويقية، دار الاسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 17.

² عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص283.

³ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد عزام، مرجع سبق ذكره، ص283.

⁴ فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص22.

2-فعالية الاتصال الداخلي: يمكن اتباع أكثر من أسلوب لزيادة وتقليل العوامل التي يمكن أن تتجح من عملية الاتصال لأهدافه وتؤثر عليها بشكل، وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال، وأهم هذه الخطوات هي:

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.
- تكيف المعلومات على أساس الشخص المرسل اليه من اجل فهمها واستيعابها.
- التخطيط لاتصال المرغوب إجرائه بشكل جيد ودقيق.
- التدقيق في عملية الاتصال استخدام الفاض ومعاني مفهومة من قبل الموظف.
- استخدام وسيلة الاتصال الاكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال الداخلي.¹

المطلب الثاني: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي

مهارات الاتصال الداخلي: مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دورا رئيسيا بالنسبة لكل من المرسل لخطة الاتصال عند اعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله وتتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه شفهي أو تصرفي.²

1- مهارات الحديث: وهو الاهتمام بمحتوي الحديث ومضمونه ومرعاه الفروق الفردية وبين الأفراد، واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الادارية الموضوعية الدقيقة وتتجنب الأخطاء الهجائية والاملائية، وهذا يتطلب التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

3- مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.³

4- مهارات الانصات: هناك فرق بين الاستماع والانصات من حيث ان الاستماع يكون بعد تفرغ وبدون تركيز، اما الانصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الإنسان أن الانصات

¹ ضرار العتيبي واخرون، العملية الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2000، ص 40.

² سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق اعداد التقارير المنصورة، مكتبة جزيرة، ب.س، ص10.

³ بلال خلف السكرانة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص393.

الجيد ويبدوا واضحا على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية أكبر في الاسترسال بحديثه وابداع وجهة نظره، مما يشجع المتحدث كذلك على مواصلة الحديث وثارة المنصت للأسئلة والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة.

5- **مهارة التفكير:** تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم، ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم لأمر ووزنهم لها، فهناك من يقيم الأمور على أساس واقعية وسليمة وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عمليات.¹

6- **مهارة التقييم:** فتقيم القائد لاتصاله يفيد كأسلوب وتحضير، إذا يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة في موظفيه.

7- **مهارة الاستجابة:** وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه...، فالالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة، فعلى القائد ان يغتنم الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعي العوائق التنظيمية التي تعطل الاتصالات.²

مقومات الاتصال الداخلي: تتحدث فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وموظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم المقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي:

1- **الاصغاء:** وهي من مقومات الاتصال الفعال اصغاء القائد لموظفيه، لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتغيير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تبني على معلومات تنقل اليه من خلال الحديث الشفوي.

¹ محفوظ جودة حسين الزعبي ياسر المنصور، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 234-235.

² سهيل عبيدات، ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 112.

2- الشرح: ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح افكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها، لان الرسالة الصعبة قد لا تفهم، وان فهمت فان ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد، وأن يكون اسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم وأن يحرص ان يكون مضمون للاتصال واضحا في ذهنه قبل ان يتصل، وأن يبدأ في تنظيم افكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، وأن تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.¹

3- السلوك والمناقشة: ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا وأن يشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

4- التقييم: ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزيدة من العاملين معه ومعالجة الضعف.

5- الاستجابة: ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوله السلوك.²

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

هناك من العوامل التي تساهم بشكل أو بآخر في اعاقه الاتصال الداخلي، ورغم التنوع في تقسيمها، فيمكن تحديدها في عدة عناصر:

1- معوقات تتعلق بوسائل وقنوات ومهارة الاتصال: وتتمثل في:

- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات لازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الافراط في الاتصال أو سوء استخدامه.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 403-405.

² امانى عبد الفتاح على، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص 50.

2- معوقات التنظيمية:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط والنظام الهيكلي المطبق.
 - جهل افراد التنظيم بتفاصيل الاعمال الموكلة إليهم.
 - عدم احترام افراد التنظيم للخرائط التنظيمية.¹
- ### 3- معوقات نفسية وسلوكية: وتتمثل في:²

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم.
 - وضعف الادارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة.
 - ضعف الفهم الجديد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الادارة العليا للمسؤولية، وهو ما يؤدي إلى سوء استعماله.
 - نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الادارة وها ما يتطابق مع نوع البيروقراطية للإدارة.
 - نقص الفهم لدي افراد المؤسسة وتناول القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع بخ الجانب النفسي والاجتماعي وهذا لمهد اللغة المستعملة.
- ### 4- معوقات بيئية: الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل معا وجود فروق اجتماعية بينهم، تجعل من اطروهم المرجعية مختلفة بدرجات متفاوتة، ما يعيق تحقيق عملية الاتصال وتحقيق الهداف المرجوة للمؤسسة.

- ### 5- المعوقات الفنية والتكنولوجية: وتتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام الادوات التكنولوجية العالية ووسائل الحديثة، حيث تتطلب حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز نستطيع بواسطة النقل فهمها بعد فك رموزها، وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كالانقطاع المكالمات الهاتفية والتشويش أو عدم خبرة للأفراد المسيرين للأجهزة خبرة كافية.³

¹ ابراهيم الغميرين، السلوك الانساني والادارة الحديثة، دار الجامعة المصرية، 1980، ص 332-335.

² محمد امين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية، مطبوعات جامعة الكويت، الكويت، 1996، ص30.

³ بالحجاز حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة 2014/2013، ص 96.

الفصل الثاني

التغير التنظيمي في

المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

قبل أن نعرف التغيير التنظيمي لابد ان نعرف في بداية الامر ما هو التغيير حتى يتضح المفهوم.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير: يعرف التغيير على أنه موجه مقصود هادف ورواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.¹

مفهوم التغيير التنظيمي: تعددت التعاريف والمفاهيم بخصوص التغيير التنظيمي، فقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين في مجال الادارة إلى مفهوم التغيير التنظيمي واعطائه تعريفات متنوعة حسب كل باحث وحسب التعريف الذي يراه وذلك من خلال ما يلي:

وفق تعريف على السلمي: التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات للإدارة أو اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد لأمرين وهما ملائمة أوضاع وأوجع نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيتها.²

كما يعرفه سيكنز: على انه الاسلوب الاداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.³

لا ان اندر ومارك: على ان عملية التغيير تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السلوكية.⁴

ومن خلال ما سبق نعرف التغيير التنظيمي: هو الانتقال من حالة إلى حالة اخرى مغايرة لها حتى يكون التغيير التنظيمي أحسن من الوضعية أو الحالة السابقة، ويهدف إلى انجاز المهام عن طريق

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص343.

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص103.

³ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص103.

⁴ شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجزائر، 2007 - 2006، ص4.

اتباع استراتيجية الانتقال لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتجسيدها والخروج بأفضل الحلول داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية التغير التنظيمي

تكمن أهمية التغير التنظيمي في أنه يعتبر مواكب للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف السائدة في العالم، ولذلك يجب ادخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية والمعنوية، بحيث يتم الانتقال من وضع إلى آخر، فبالتالي التغير هو التحصيل الكمي والنوعي سوء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو العلمية أو الثقافية.¹

كما تبرز أهمية التغير التنظيمي في النقاط التالية:

- المحافظة على التميز وكسب السوق.
- تطوير التنمية الشاملة.
- تحديد نزاعات العاملين وكيفية اثارها أو تخفيفها.
- امتصاص التضخم ونسب البطالة.
- محاصرة الفراغ.
- قراءة التحديات القائمة والمستقبلية الداخلية والخارجية بغض تحديد طبيعة التغير وشكله ووقته ومتطلباته وتنفيذه بشرط تتقدم المؤسسة خطوة على المنافسين.²

كما تظهر أهمية التغير التنظيمي في تحقيق التنمية الادارية التي تعتبر من أهم الادوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الادارية وتطويرها، ولذلك لغايات وتحقيق أهداف ادارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب ويظهر ذلك في ما يلي:

- تحسين مستوى الاداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغير يحدث داخل التغير.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

¹ زيد منير عبودي، ادارة التغير والتطوير، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص24.

² محمد المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان للنش والتوزيع، بيروت، 2003، ص48-49.

• التجديد في مكان العمل والوسائل والمهارات.

• تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار.¹

المطلب الثالث: أهداف التغير التنظيمي

يهدف الغير التنظيمي إلى عدة اهداف ذكر منها ما يلي:

• زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

• مساعدة الاشخاص على تشخيص مشكلاتهم وتحفزهم للأحداث التغير والتطوير المطلوب.

• تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى لهم.

• زيادة دافع للعمل وذلك باستخدام الحوافز الفعالة.

كما يرى الغمري ان اهداف التغير التنظيمي:

• رفع درجة الانتماء للمنظمة

• رفع من قدرة الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المنظمة

وهناك أهداف أخرى للتغير التنظيمي؛ حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بعملية

التغير التنظيمي ويمكن تلخيصها إلى:

1. **التخلي:** يهدف التغير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض

الاستراتيجيات والاساليب داخل المنظمة.

2. **التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني

استراتيجيات أو تكنولوجيا أو اساليب جديدة مما يسمح لها باستخدام مع التطورات الجديدة.

3. **التطور والتنمية:** تهدف منظمات الاعمال من خلال التغير التنظيمي إلى تطوير وتنمية

استراتيجيتها واساليب جديدة تعمل على تنويع أنشطة جديدة وتوسيع حقل معارفها من اجل البقاء

والاستمرار.

¹ محمد اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، بيروت، 1999، ص224.

4. التحسين: من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة تحسين أدائها ونشاطها.¹

المبحث الثاني: أنواع ومراحل التغير التنظيمي

المطلب الأول: أنواع التغير التنظيمي

تصنف عملية التغير التنظيمي إلى انواع عديدة تبعا للمعيار المعتمد للتغير التنظيمي.

1. التغير الشامل والتغير الجزئي: اذا اعتمدنا درجة شمولية التغير معيارا نستطيع أن نميز بين التغير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغير الآلات والاجهزة، والتغير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب والمجالات في المنظمة والخطورة، ففي التغير الجزئي انه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة واخرى لا يقق من فاعلية التغير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغير ادوات الانتاج إلى تغير في عمليات الانتاج واساليب التسويق وتدريب العمال وغير ذلك.²

2. التغير المادي والتغير المعنوي: بأخذ موضوع التغير كمعيار للتقسيم، فانه يمكن التميز بين التغير المادي والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والانشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة والتغير المعنوي، حيث قد تبدل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل احداث التغير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي يكون الفاصل في نجاح التغير التنظيمي، خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة واجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغير شكليا وغير فعال.

3. التغير السريع والتدرجي: حسب سرعة التغير يقسم التغير التنظيمي إلى نوعين، تغير سريع وهو فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تقوية الفرصة على قوى معارضة للظهور واحداث ارتباكات، وتغير تدرجي هو تطور بطي وتراكمي.

¹ خلف بلال السكاره، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص63.

² السيد سالم عرفة ادارة التغير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 91 92.

4. يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.¹

5. **التغير المعقد والتغير البسيط:** حسب درجة التعقيد يصنف التغير التنظيمي إلى تغير معقد بسيط، فالنوع الأول اسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع وتختلط بالنتائج المرحلية والافرازات والاثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذياً للآخر.

6. وغالباً ما يتصف هذا النوع من التغير بالغموض، أما النوع الثاني أي التغير الثاني أي التغير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً، يمكن للقائد بمفرده القيام به.²

7. **التغير حسب درجة المشاركة:** لقد وضعنا في عنصر سابق أهم المسؤولين عن عملية التغير، إذ هناك من يقسم التغير على أساس هذا المبدأ اللي قسمين هما:

• **التغير المفروض:** ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغير فقط، وغالباً ما تلجأ الإدارة العليا إلى هذا النوع في حالة التغيرات الاستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

• **التغير بالمشاركة:** وهو التغير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط لعملية التغير لعملية التغير، وتلجأ المنظمة لهذا النوع كاستراتيجية للتقليل من مقاومة التغير.³

7. **التغير حسب الشيء الذي يتم تغييره:**

وهذا النوع بدوره ينقسم إلى عدة أنواع وهي:

- التغير التكنولوجي
- التغير في المنتجات
- التغير في الخدمات
- التغير في الهيكل التنظيمي

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ب.، ص 350.

² صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص53.

³ السعود، مقاومة التغير في المنظمات والشوابة، ورقة عمل مقدمة لجامعة فيلادلفيا الولايات المتحدة الأمريكية، 2012، ص09.

• التغير في الاستراتيجية.¹

8. التغير بهدف السيطرة على المناخ:

ويهدف هذا النوع إلى السيطرة على بعض العوامل التي من شأنها أن تفتح المجال بالنسبة للمنظمة للتوسع، بأن تحقق ميزة خاصة تنفرد بها أو السيطرة على بعض سلوكيات الافراد والجماعات، وضبطها لتكون تحت حكمها².

المطلب الثاني: مراحل التغير التنظيمي

1. مرحلة اذابة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد والغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الافكار والاتجاهات والممارسات الجديدة، ينبغي ان تختفي الافكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على اذابة الجليد اي بمعنى اختفاء السلوك الحالي الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الاداء والانتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والادراك بأن شخص اخر اكتشف افكار جديدة.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين ان هذه المرحلة هامة جدا، وتلعب دور كبير في نجاح عملية التغير وأنه كثير ما تفشل محاولات وجهود التغير نتيجة اهمال أو اغفال هذه المرحلة، وعدم ايلائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى ايجاد الاستعداد والدافع لدى الفرد للتغير وتعلم معارف، أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق الغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.³

2. مرحلة التغير: يحدث التغير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة أو أعضائها إلى حالة تحقيق الرضا، أكبر ويكون التغير طفيف إلى عميق، وتتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض ان يكون قد تم مسبقا من خلال الدراسات الميدانية وغيرها.

¹ عرفة سيد سالم، اتجاهات ادارة الحديثة للتغير، دار الراية للنشر، الأردن، 2012، ص 17.

² السلمي على، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 263.

³ حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 376.

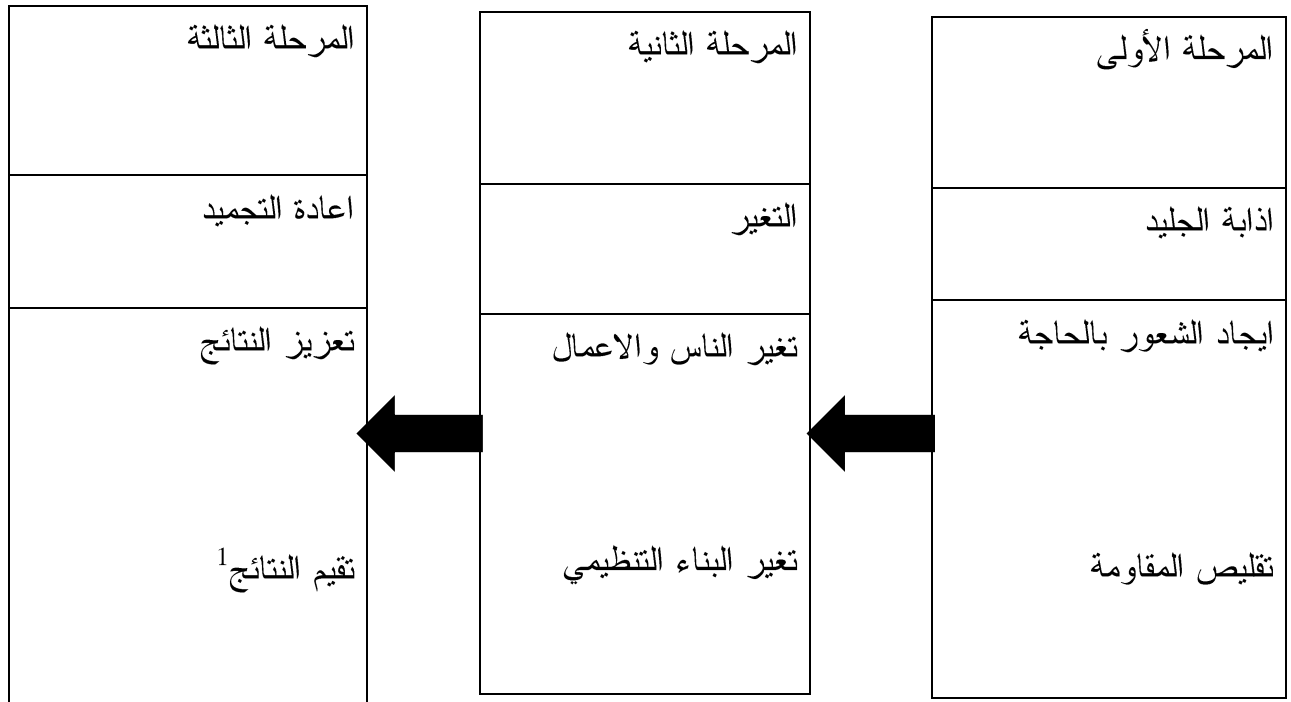
كما تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الانظمة واساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط انها مرحلة تدخل بل انها مرحلة تعلم، اي يكسب فيها فرد من الافراد وكل الجماعات في مواجهة مشاكلهم والعمل على التغيير إلى الاحسن، ولهذا فانه بحيث اساليب ومهارة عمل جديدة يتوفر لدى الافراد البدائل المتاحة.¹

3. **مرحلة اعادة التجميد:** كما بدأت مراحل التغيير بضرورة اذابة الموقف، ثم انتقل الامر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، ان يتم تجميد ما تم التوصل اليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل اليه، والمحافظة على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير انظمة الحوافز والاقتراحات، ويجب كذلك ان يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على عاتق الادارة بإعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيزها والترغيب فيها²

¹ على الشريف الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص329.

² براهيمى طاهر ومبارك شيماء، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2014، ص13.

يوضح الشكل المراحل الثلاثة للتغير التنظيمي



المطلب الثالث: دوافع التغير التنظيمي

الدوافع الخارجية: تعد الدوافع والقوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من الدوافع الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، ولهذا هناك أثر طبيعي نظر للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعموماً تتمثل في ما يلي:

1- البيئة الاقتصادية: وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه العولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى تغيرات أسعار الفائدة وأسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير بها، وتغير معدلات التضخم وتغير قواعد المنافسة أيضاً بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات.

2- البيئة السياسية والقانونية: تكمن في تغيرات القوانين أو تعديلها إذا هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغيرات في السياسات الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغيرات داخلية

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص. 377

أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية، خاصة اذا كانت مع الدول التي تمثل اسوقا مستهدفة أو المصدر لسلع منافسة، ونتيجة لذلك فرص وتهديدات جديدة امام المنظمة مثل ظهور القوانين وتشريعات جديدة كقانون العمل.¹

3- البيئة الاجتماعية: التغير في عادات المواطنين أو في علاقات الهيكل الاجتماعية، أو تزايد المواطنين كذلك المبادئ والاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة، نتيجة التغير في اذواق ورغبات المستهلكين، وسيادة عصر التوجه للميل واحترام المستهلك والعمل على ارضائه.

4- القوى التكنولوجية: ظهور تكنولوجيا المعلومات المتطورة أو تطوير في وسائل وعمليات أو تزايد المواطنين.

5- القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الرضية أو السيول أو التغير في درجة الحرارة.²

الدوافع الداخلية: وتتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمنظمة إلى القيام بالتغير فيما يلي:

1- اهداف جديدة: اذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية، أو بتغير اهدافها بأهداف اخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد والامكانيات.

2- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بانها السبب الذي وجدت من اجله المنظمة، فاذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

3- عدم رضا العاملين: ان عدم رضا العاملين ينتج عنه اثار سلبية على اداء المنظمة ولهذا على المسيرين، تشخيص اسباب عدم الرضا وايجاد الحلول بإجراءات التعديلات والتحسينات التي يطلبها العاملون.³

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغير التنظيمي على اداء الموارد البشرية، جامعة الجزائر، تخصص ادارة الاعمال، 2013، ص22-23.

² حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ ربحي مصطفى عليان، ادارة التغير، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2005، ص115.

4- **تدني مستوى الاداء:** اذا تم اكتشاف تدني مستوى الاداء للمنظمة عليها البحث في الاسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين الأداء.

5- **العمليات والانظمة:** فهي تدفع للتغير بسبب محاولة تعديل أو اصلاح أو تغير اللوائح والإجراءات أنظمة الاتصالات وانظمة الرقابة على الجودة.

6- **الهيكل التنظيمي:** اذا يتم احداث التغير نظرا لان الهيكل التنظيمي لم يعد قادرا على التسيير والتنسيق مع المستويات الأخرى.¹

المبحث الثالث: مقاومات ومعوقات التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مقاومة التغير لتنظيمي

يعنى بمقاومة التغير اي سلوك يهدف اللي الابقاء علو الوضع القائم عند محاولة الضغط، للتغير هذا الوضع أو هو الرسالة التي تريد ان تنقلها المنظمة أو اعضائها للأخرين حول رؤيتهم للتغير.

وهناك من عرفها انها امتناع الموظفين عن التغير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، أو الكون إلى المحافظة على الوضع القائم وقد تعني مقومة التغير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقشة ومنافية لعمليات التغير الإداري.²

مراحل مقاومي التغير:

إن الفرد المقاوم يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغير من خلال العديد من ردود الافعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل:

- **الصدمة:** وهو شعور حاد بعدم التوازن وعدم القدرة على التصرف.
- **عدم التصديق:** الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغير.
- **الذنب:** وهو الشعور السائد على الفرد بانه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغير.

¹ ناصر جردات، ادارة التغير والتنظيم، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص44-45.

² صلاح بن فالح عبد الله، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ثابت للعلوم الإدارية، 2005، ص79.

- الإسقاط: محاولة لوم الافراد اخرين وتاليهم على التغير الذي حدث.
- التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والاسباب الخاصة بالتغير.
- التكامل: يكون عن طريق احتواء التغير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بيها القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.¹

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

لا يمكن علاج اشكالية مقاومة التغيير دون التعرّيج عن أهم الأسباب التي جعلت من العامل يقف في طريق تنفيذ هذا التغيير، فمعرفة الأسباب سنحاول البحث عن الحلول التي ترضي جميع الأطراف ولذلك سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:

1-أسباب على مستوى الفرد: بحيث تمثل العادات والسلوكيات المتربصة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، الذي يدعم قوتها هو غياب الموضوع حول العمليات وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول.

2-أسباب على مستوى الجماعة: الخوف من التنافس والصراع بين القسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة وتهديد اتغير للتحالفات والعلاقات القائمة وتعارض التغير مع قيم ومبادئ الجماعة.²

3-أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الاسباب الت قد يكون للمنظمة دور فيها:

- عدم الرفع من المكافأة.
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب.
- التكاليف العالية التي انجزت على التغييرات السابقة ضعف اختيار الطرق المناسبة في ادخال التغير.
- الفشل في تغييرات سابقة.

¹ قرشي محمد، التغير التكنولوجي وأثره على اداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص47.

² بن زروق جمال، التغير التنظيمي داخل المنشأ ومدى مساهمة النسق الاتصالية في انجاحه، مجلة دمشق، 2010، المجلد 02، ب.س، ص26.

- جمود الهيكل التنظيمي.¹

المطلب الثالث: معوقات التغير التنظيمي

1- معوقات تنظيمية: وذلك من خلال دور العمليات التنظيمية ومهامها ووظائفها في النهوض بالجماعات المحلية لتحقيق اهدافها المنشودة، وما يترتب من خلل وظيفي في اداء هذه العمليات لوظائفها نتيجة تفاعلها الديناميكي والمستمر من المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الجماعات المحلية ويمكن ان نستنتج اثار المعوقات التنظيمية في:

- قتل روح المبادرة والابداع في مجال المجتمع.

- انخفاض الروح المعنوي لدى موظفي ومنتجي الادارة المحلية.

- تجميد القدرات والمهارات الذهنية لموظفي القطاع.

- اللامبالاة في عملية اتخاذ القرار.

- الحد من المرونة والابتكار.

2- معوقات خاصة بالتخطيط: غالبا ما تشكل عقبات أساسية أمام نجاحه كوظيفة ادارية أساسية يمكن انجاز هذه المعوقات فيما يلي:

- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة التي يقوم عليها التخطيط.

- سرعة التغير خاصة وان المنظمة تعيش اليوم في عالم يكتسب الحركة السريعة التي تكثر فيها

- الابتكارات واستحداث اساليب العمل الجديدة وتقف هذه التغيرات عقبة في سبيل معالم خطة المنظمة.

- الافتقار إلى المرونة داخل المنظمة بسبب مجموعة من العوامل من بينها القيود النفسية المتمثلة في

- سلوك المدراء، والتي يصعب تغييرها احيانا فكثير ما يخضعون

- للأثار البيئية التي نشأوا فيها، أو السياسات التي اعتاد عليها المدراء.²

¹ الأكواز، عدي غانم واسماعيل وإبراهيم، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغير التنظيمي واشكاله، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية المجلد 19 العدد 20، 2013، ص161.

² خليل حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص415.

3- معوقات تطبيق ادارة الجودة:

يمكن أن يواجه التغير التنظيمي بالعديد من ردود الافعال التي يتساهل احتوائها، ولكن أصعب رد فعل يمكن ان تواجهها هذه العملية هو مقاومة العمال لها، وتعد مقاومة التغير التنظيمي من أصعب المشكلات التي توجع المؤسسات الحديثة، حيث يمكن ان تكون هذه المقاومة بشكل علني أو بشكل ضمني وهي عموماً: امتناع الافراد عن التغير وعدم الامتثال له.¹

4-معوقات دولية: وتشاء عن علاقة دولة بالمجتمع الدولي والارتباطات الاقتصادية والسياسية ومن امثلة ذلك الارتفاع العلمي للأسعار وأثره على النمو الداخلي، ويمكن أن نجعل المعوقات الدولية لصالحنا بالتركيز على الحد من الواردات وزيادات الصادرات، ومثل زيادة العملات الدولية.

5-معوقات شخصية: ترتبط بشخصية رجل الادارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار وتغير نمط الشخصية مسالة سلوكية وحضارية، وقد تستغرق جيلاً أو أكثر ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضاري ونمط التفكير للأفراد.²

المطلب الرابع: دور الاتصال كأسلوب في عملية التغيير التنظيمي تعتبر الاتصالات ضمن مفهوم التغيير التنظيمي المعقد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين افراد ,التي تستطيع بذلك تغيير السلوك عند الافراد

لهذا كانت اهم صفة يجب ان يتمتع بها القائد في التنظيم هي القدرة على الاتصال مع الافراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومة الى المرؤوسين او بالعكس، وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها وضمن هذا المفهوم، فان الاتصال الفعال سوف يحدث، ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الافراد ،وينتج عن هذا قبول التغيير التنظيمي في سلوكهم واتجاهاتهم كما ان معظم الاتصالات الشخصية بين الافراد في التنظيم الواحد عملية تفاعلية تهدف الى وضع المعايير ،وتقديم المعلومات ،

¹ احمد الزيود، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2009، ص206-207.

² عرفة المتولي، سند معوقات التغير في الادارة المؤتمر السنوي الأول الادارة التغير وتطوير المنظمات، المنعقد في سبتمبر 1991، القاهرة، ص137-138.

وتحفيز الآخرين ودفعهم للتغيير التنظيمي من خلال القنوات التي تأخذ اشكالا متنوعة مثل, الوسائل الشفهية, وغير الشفهية, والرموز¹

¹ برباوي كمال, دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي, المجلد 1 العدد 1 المجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية, جامعة بشار الجزائر 2013ص281

الفصل الثالث

دراسة تطبيقيّة للبيئة

المضنه

المبحث الأول: تعريف مكان الدراسة (مبنة الحضنة)

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية المتمثلة في مؤسسة "حضنة حليب"، من خلال تقديم نبذة تاريخية حول المؤسسة وعرض أهم منتجاتها إضافة إلى تقديم هيكلها التنظيمي، وكذا التطرق لمنهجية الدراسة من خلال التعرف على الوسائل المعتمدة في جمع البيانات.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مبنة الحضنة

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة، كانت تسمى مبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب (Honda Lait)، أنشأت من طرف أربع شركاء بتاريخ 1998/12/15 برأس مال اجتماعي قدره 60 000 000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 2000/05/15، وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج: الحليب، لبن رائب، حليب البقر في أكياس)، باستثمار قدره 58 451 619 88 دج، حيث كانت الطاقة الإنتاجية تصل إلى 40 000 لتر/اليوم باستخدام يد عاملة مشكلة من 38 عامل دائم.

ومنذ تأسيسها وهي في توسع مستمر يمكن تجسيد ذلك عبر المراحل التالية:

التوسع الأول: كان خلال الفترة الممتدة من 2001/01/01 إلى 2003/12/31 باستثمار قدره 29 596 968 27 دج، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 140 000 لتر/اليوم وارتفع عدد العمال إلى 53 عامل دائم، وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:

➤ 335 937 000 دج في سنة 2001 وبلغ عدد الموظفين 40 عامل.

➤ 496 255 000 دج في سنة 2002 وبلغ عدد الموظفين 39 عامل.

➤ 519 355 000 دج في سنة 2003 وبلغ عدد الموظفين 53 عامل.

التوسع الثاني: كان خلال الفترة الممتدة من 2004/01/01 إلى 2004/12/31، وينطبق التوسع على الوحدة 02، حيث بلغ حجم الاستثمار في هذه المرحلة 513 938 339 31 دج، وهذا أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية من 140 000 لتر/اليوم إلى 320 000 لتر/اليوم و 180 000 لتر/اليوم في الوحدة 02، كما تمكنت من إضافة مجموعة من المنتجات الجديدة وهي:

➤ حليب مبستر واللبن والرائب وحليب البقر، في قارورات بسعة 1 لتر.

➤ زبادي طبيعى وزبادي ممزوج بالفواكه، في قارورات بسعة 1 لتر.
➤ زبادي معطر وزبادي ممزوج بالفواكه، في علب 110 غرام.
وفي سنة 2004 حققت المؤسسة رقم أعمال قدره 705 731 000 دج مع وجود 58 عامل.
التوسع الثالث: كان خلال الفترة الممتدة من 2005/01/10 إلى 2011/12/31 باستثمار قدره 556 644 565 دج، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 660 000 لتر/اليوم مقسمة إلى:

➤ 240 000 لتر/اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
➤ 240 000 لتر/اليوم بالنسبة للزبادي في علب.
➤ 180 000 لتر/اليوم بالنسبة للزبادي في قارورات.
وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:
التوسع الرابع: كان خلال الفترة الممتدة من 2012/01/01 إلى 2014/12/31 بحجم استثمار قدره 3 038 126 247 دج، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية 920 000 لتر/اليوم مقسمة إلى:

➤ 280 000 لتر/اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
➤ 330 000 لتر/اليوم بالنسبة للزبادي في علب.
➤ 180 000 لتر/اليوم بالنسبة للزبادي في قارورات.
➤ 130 000 لتر/اليوم بالنسبة للحليب المعقم والزبدة.
وقد تمكنت المؤسسة من إدخال منتجات جديدة كالآتي:
➤ قشدة للتحلية في علب 100 غرام، وفي علب 80 غرام.
➤ فلان كراميل في علب 100 غرام، وفي علب 80 غرام.
➤ حليب معقم، حليب البقر معقم.
➤ الزبدة.

ومن خلال ما تقدم فإن المؤسسة في بداية نشاطها كانت متكونة من وحدة رئيسية واحدة في حين أنها تحتوي حاليا على ست وحدات، تختص كل وحدة بإنتاج منتجات معينة، بالإضافة إلى:

➤ عدد الموردين خارج الوطن: 20.

➤ عدد الموردين داخل الوطن: 180.

➤ عدد الزبائن: 500.

➤ عدد موزعي الحليب: 70.

➤ عدد مستودعات البيع: 02 (الجزائر وعنابة).

المطلب الثاني: تنظيم لمبنة الحضنة

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبرز الهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى، ذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤخرا من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

➤ تحقيق رضا المستهلك وولائه.

➤ الاهتمام بجودة المنتجات باعتباره مفتاح النجاح في ظل المنافسة.

➤ زيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى.

➤ ترسيخ علاماتها التجارية وتحسين صورتها.

➤ العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلك.

2. الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها: حيث تتمثل في:

أن تكون في مجال الصناعات الغذائية المتخصصة في صناعة الحليب ومشتقاته ويمكن تجسيدها.

- تقديم المنتجات والخدمات بأحسن جودة مع أداء أمثل.
- الزيادة المستمرة للحصة السوقية من طرف المؤسسة.
- الزيادة المستمرة في عائدات المؤسسة وابعادها السنوية.
- مواكبة التطور التكنولوجي العالمي مما يحسن الانتاج ويخدم مصالح العملاء والتطوير.

- العمل على التعلم المستمر وذلك من خلال التركيز على الاصول الفكرية التي تعد اهم مرتكزات نجاح المؤسسة في البيئة.
- الزيادة في معدلات التوظيف مع معدل الرضا.
- تحسين الاداء الفعلي للمؤسسة.
- احتلال المراتب الأولى وطنيا من ناحية انتاج الحليب.
- العمل على توفير 300.000 لتر حليب يوميا.
- توسيع النشاط على المستوى المحلي والقاري والعالمي.

3. المعوقات التي تواجهها المؤسسة: لقد تعدد المعوقات التي تواجه هذه المشروعات فمنها ما يتعلق

بأسسها ومنها يعترض بقائها وتنميتها ويمكن الوقوف على اهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:

- صعوبة في التمويل اغلب هذه المؤسسات يتم بتمويل حكومي عن طريق القرض البنكي غير ان البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك اصحاب هذه المشاريع هم في الطور الأول لا يملكون ذلك كما ان انعدام اغلبهم للخبرة والتجربة.

- ارتفاع كلفة راس المال المقترض من البنك غالبا اسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة.
- الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات لا نها لا تتمتع بحجم راس مال كبير.
- عدم الاستقرار الاقتصادي فينتج عن ذلك ارتفاع اسعار الموارد الأولية غالبا ما يهدد هذه المؤسسات دون تحقيق أرباح.

- المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي وابرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

- صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية راس المال.
- اهمال لجانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته.
- مشاكل داخلية لقصور الجهود التسويقية وذلك يعني قصور في الإدارة.
- عدم وجود دعم حكومي وهذا يفسر ان هناك قيود تسويقية.
- عدم توفير التمويل الذاتي.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

يتناول المبحث الأول المنهجية المستخدمة في الدراسة مشتملة على إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة مع تحديد مختلف الاختبارات اللازمة والملائمة للتأكد من صلاحية الاستبيان.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة

يعبر منهج البحث عن الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وبعد تناول موضوع الدراسة نظرياً وكذا الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث سعينا لتحديد المنهج المناسب لدراسة دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي، فتم اختيار المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام نوعين من البيانات هما:

(1). البيانات الأولية: ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث تم توزيع وجمع وتفرغ الاستبيان ثم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة (26).

(2). البيانات الثانوية: المتمثلة أساساً في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة والتي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في الإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام بالوحدة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة التي تم اختيارها على أساس عشوائي مع تحديد عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (01): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة	المجتمع	البيان
100%	35	الاستثمارات الموزعة
85.71%	30	الاستبيانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: تم توزيع (35) استثماراً استبياناً استرجع منها (30) بنسبة استرجاع تقدر بـ: (85.71%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

ثالثاً: تصميم أداة الدراسة والاختبارات المستخدمة

1). تصميم الاستبيان

تم تصميم استمارة الاستبيان بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت أربعة (04) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس الدراسة

مجال الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5)، كما تم تجزئة عبارات الاستبيان إلى محور البيانات الشخصية ومحوري متغيرات الدراسة، وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
-	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة)	
الاتصال الداخلي	1. الاتصالات النازلة	من 01 إلى 02
	2. الاتصالات الصاعدة	من 03 إلى 04
	3. الاتصالات الأفقية	من 05 إلى 06
	4. الاتصالات المكتوبة	من 07 إلى 08
	5. الاتصالات الشفوية	من 09 إلى 10
	6. الاتصالات الالكترونية	من 11 إلى 12
التغيير التنظيمي	1. أسباب التغيير التنظيمي	من 13 إلى 14
	2. مزايا التغيير التنظيمي	من 15 إلى 16
	3. سلبيات التغيير التنظيمي	من 17 إلى 18
	4. إيجابيات التغيير التنظيمي	من 19 إلى 20
	5. مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تقرير الالتزام الوظيفي	من 21 إلى 22
	6. أثر التغيير التنظيمي	من 23 إلى 24

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أداة الدراسة.

يبين الجدول أعلاه أن محاور الأداة المستخدمة في الدراسة قد تضمنت المحاور التالية:

(أ). المحور الأول (البيانات الشخصية): وتتضمن كلا من الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة.

(ب). المحور الثاني: يشتمل على المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلاً في الاتصال الداخلي متضمنة بعد الاتصالات النازلة، بعد الاتصالات الصاعدة، بعد الاتصالات الأفقية، بعد الاتصالات المكتوبة، بعد الاتصالات الشفوية، بعد الاتصالات الالكترونية.

(ج). المحور الثالث: يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلاً في التغيير التنظيمي متضمنة بعد أسباب التغيير التنظيمي، بعد مزايا التغيير التنظيمي، بعد سلبيات التغيير التنظيمي، بعد إيجابيات التغيير التنظيمي، بعد مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تقرير الالتزام الوظيفي، بعد أثر التغيير التنظيمي.

2). الاختبارات المستخدمة في التحليل

بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية المحسوبة على أساس دلالة إحصائية عند (0.05) أي بهامش خطأ لا يزيد عن (5%) ونسبة ثقة تفوق أو تساوي (95%) بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

أ). اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.

ب). اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.

ج). الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

د). معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ه). معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد (R^2)، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (t -test).

المطلب الثاني: اختبار الصدق والثبات والطبيعية

وفيما يلي عرض مفصل لمختلف الأدوات المستخدمة في عملية التأكد من صلاحية الأداة وطبيعية بياناتها:

1). الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بغية التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، لاسيما من حيث دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة واقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو ادراج أو حذفه. وبناء على الملاحظات الواردة من لجنة التحكيم تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للفقرات للوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان.

2). اختبار (Cronbach's Alpha) "الثبات": يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في النتائج عند إعادة الاتصالات المكتوبة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول رقم (04): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
الاتصال الداخلي	1. الاتصالات النازلة	0.752
	2. الاتصالات الصاعدة	0.826
	3. الاتصالات الأفقية	0.713
	4. الاتصالات المكتوبة	0.740
	5. الاتصالات الشفوية	0.923
	6. الاتصالات الالكترونية	0.873
	ثبات المحور	0.812
التغيير التنظيمي	1. أسباب التغيير التنظيمي	0.774
	2. مزايا التغيير التنظيمي	0.824
	3. سلبيات التغيير التنظيمي	0.701
	4. إيجابيات التغيير التنظيمي	0.811
	5. مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تقرير الالتزام الوظيفي	0.865
	6. أثر التغيير التنظيمي	0.707
	ثبات المحور	0.841

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) قد تراوح بين (0.713) و(0.923) بدرجة اجمالية عند (0.812)، في حين تراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.701) و(0.865) بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (التغيير التنظيمي) بدرجة اجمالية عند (0.841)، وهي قم تفوق القيمة المعيارية (0.7) وعليه فان الأداة تتسم بخاصية الثبات.

3). الاتساق الداخلي: يقيس الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ). محور الاتصال الداخلي: سمحت عملية حساب الاتساق الداخلي لهذا المحور بالوصول إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الداخلي

Sig	Pearson	رقم الفقرة	البعد	Sig	Pearson	رقم الفقرة	البعد
0.000	0.903	07	04	0.000	0.935	01	01
0.000	0.880	08		0.000	0.869	02	
0.000	0.961	09	05	0.000	0.915	03	02
0.000	0.970	10		0.000	0.933	04	
0.000	0.786	11	06	0.000	0.879	05	03
0.000	0.824	12		0.000	0.884	06	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات الاتصال الداخلي (المتغير المستقل) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (86.9%) ونسبة (93.5%) بالنسبة لبعد الاتصالات النازلة، وبين (91.5%) و(93.3%) بالنسبة لبعد الاتصالات الصاعدة، وبين (87.9%) و(88.4%) بالنسبة لبعد الاتصالات الأفقية، وبين (88%) و(90.3%) بالنسبة لبعد الاتصالات المكتوبة، وبين (96.1%) و(97%) بالنسبة لبعد الاتصالات الشفوية، وبين (87.6%) و(97%) بالنسبة لبعد الاتصالات الالكترونية، وهي ارتباطات طردية قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن فقرات الاستبيان تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

ب). محور التغيير التنظيمي: سمحت عملية حساب الاتساق الداخلي لهذا المحور بالوصول إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لمحور التغيير التنظيمي

Sig	Pearson	رقم الفقرة	البعد	Sig	Pearson	رقم الفقرة	البعد
0.000	0.879	19	04	0.000	0.786	13	01
0.000	0.839	20		0.000	0.824	14	
0.000	0.842	21	05	0.000	0.905	15	02
0.000	0.801	22		0.000	0.809	16	
0.000	0.647	23	06	0.000	0.936	17	03
0.000	0.861	24		0.000	0.919	18	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بالاعتماد على الجدول أعلاه يتبين أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات التغيير التنظيمي (المتغير التابع) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (78.6%) ونسبة (82.4%) بالنسبة لبعد أسباب التغيير التنظيمي، وبين (80.9%) و(90.5%) بالنسبة لبعد مزايا التغيير التنظيمي، وبين (91.9%) و(93.6%) بالنسبة لبعد سلبيات التغيير التنظيمي، وبين (83.9%) و(87.9%) بالنسبة لبعد إيجابيات التغيير التنظيمي، وبين (80.1%) و(84.3%) بالنسبة لبعد مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تقرير الالتزام الوظيفي، وبين (64.7%) و(86.1%) بالنسبة لبعد أثر التغيير التنظيمي، وهي ارتباطات طردية قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فان فقرات الاستبيان تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

4. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع الاتصالات المكتوبة الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك

(Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (07): اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي

طبيعة الاتصالات المكتوبة	الدلالة Shapiro-Wilk	التغيير التنظيمي	المتغير المستقل
طبيعي	0.292	الاتصالات النازلة	الاتصال الداخلي مع:
	0.338	الاتصالات الصاعدة	
	0.414	الاتصالات الأفقية	
	0.483	الاتصالات المكتوبة	
	0.519	الاتصالات الشفوية	
	0.532	الاتصالات الالكترونية	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البواقي المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) بمختلف أبعاده (الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات المكتوبة، الاتصالات الشفوية، الاتصالات الالكترونية) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر باستخدام نماذج الانحدار.

المبحث الثاني: نتائج تحليل بيانات المحاور واختبار الفرضيات

يشتمل هذا المبحث على دراسة مختلف محاور الاستبيان دراسة وصفية مفصلة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي قبل اختبار قبول او عدم قبول فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

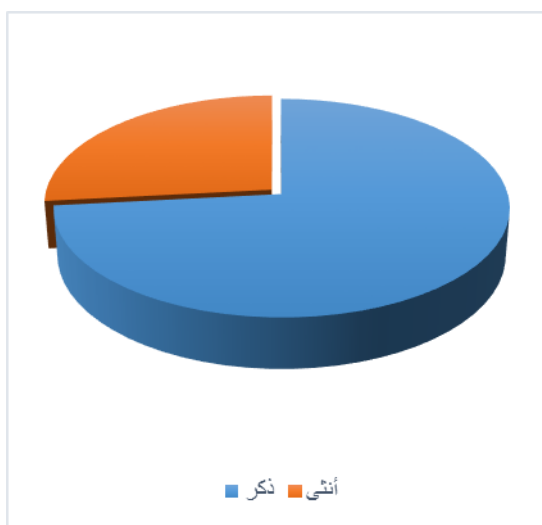
من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة الشخصية المتعلقة بمحوري الدراسة المتمثلة في الجنس، الشعبة (القسم) والمستوى التعليمي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

1). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الشعبة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (01): المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس



الجدول رقم (08): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
73.3	22	ذكر
26.7	8	أنثى
100	30	المجموع

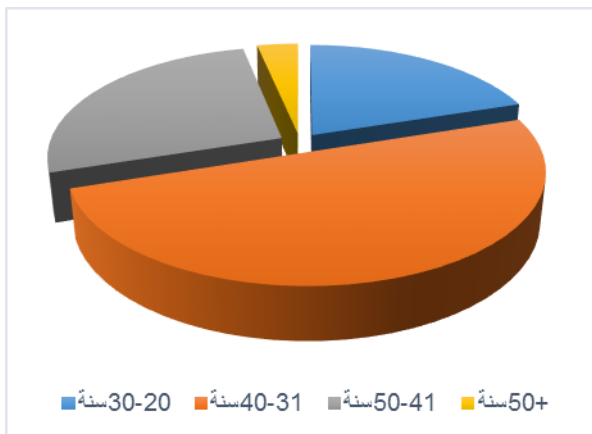
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (73.3%) بالمقارنة مع نسبة الذكور التي شكلت نسبة (26.7%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة، وهي النسب التي تتلاءم مع الواقع حيث أن أغلبية العاملين بالوحدة محل الدراسة هم ذكور.

2. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (02): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر



الجدول رقم (09): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
30-20 سنة	6	20
40-31 سنة	15	50
50-41 سنة	8	26.7
50+ سنة	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

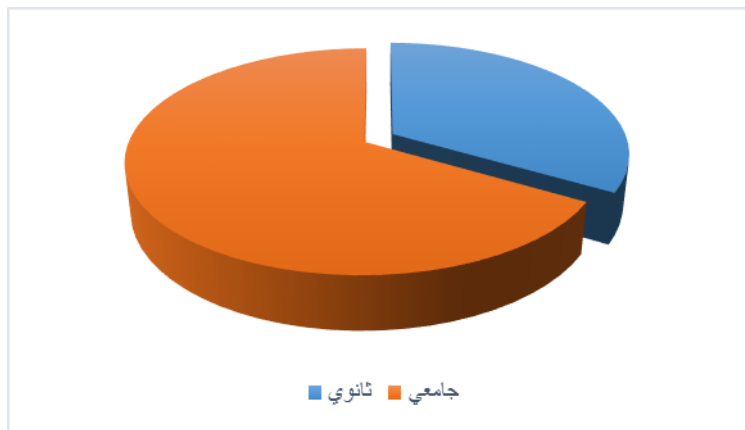
تشكل الفئة العمرية (40-31) سنة نصف عدد مفردات العينة محل الدراسة بما نسبته (50%)، ثم الفئتين (50-41) سنة، (30-20) سنة بنسب متقاربة بلغتا (26.7%)، (20%)، والنسبة المتبقية لفئة الأكثر من (50) سنة، وفي هذا دلالة على تنوع الفئات العمرية المدروسة مع ميول أغلب المفردات إلى الفئات العمرية متوسطة العمر (الشباب)، وهي نسب تمثل المجتمع حيث أن أغلبية المجتمع الجزائري هم شباب فمن المتوقع أن أي عينة مسحوبة عشوائيا من هذا المجتمع تكون فئة الشباب تشكل معظمها.

3). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المؤهل نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (03): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق

المؤهل



الجدول رقم (10): تحليل بيانات محور

البيانات الشخصية وفق المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	10	33.3
جامعي	20	66.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي تتوزع إلى (66.7%) لحاملي الشهادات الجامعية، (33.3%) لفئة الحاملين للشهادات الثانوية، وهي النسب التي تتوافق مع متطلبات العمل بالوحدة المدروسة.

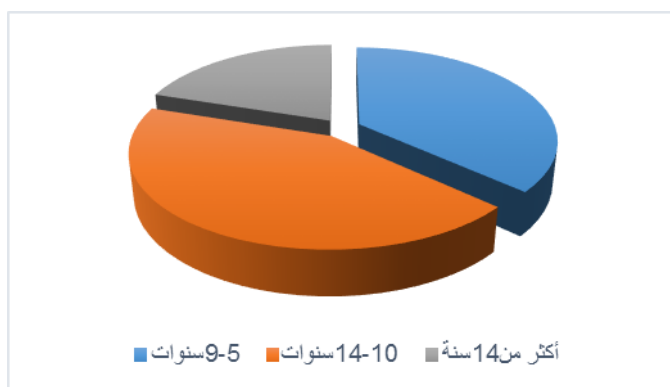
4). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من

الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (04): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية

وفق الخبرة



الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات

الشخصية وفق الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
9-5 سنوات	11	36.7
14-10 سنوات	13	43.3
أكثر من 14 سنة	6	20
المجموع	30	100

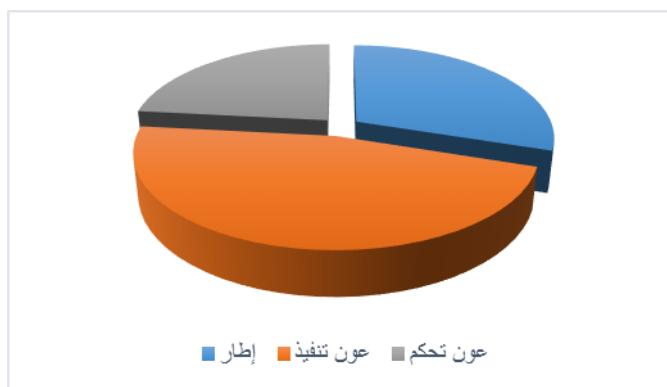
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل فئة الخبرة (10-14) سنة أغلب عدد مفردات العينة محل الدراسة بما نسبته (43.3%)، ثم الفئتين (5-9) سنة والفئة الأكثر من (14) سنة بنسب (36.7%)، (20%)، وهو التحليل الذي يتوافق مع تحليل مفردات العينة وفق متغير العمر حيث أن معظم المفردات هم فئة شبابية بخبرة متوسطة نسبياً.

5). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة



الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
30	9	إطار
46.7	14	عون تنفيذ
23.3	7	عون تحكم
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتضح أن أعوان التنفيذ يحوزون على أغلبية المفردات بنسبة (46.7%)، ثم الإطارات بنسبة (30%) وأعوان التحكم بنسبة (23.3%)، وهي الفئات الأكثر دراية بالموضوع لذا يتم الاعتماد على توجهات هذه الفئات من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة موضوعية.

ثانيا: نتائج تحليل بيانات محور الاتصال الداخلي

من أجل دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل بيانات المتغير المستقل

البعده	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الأول	01 تحتوي المؤسسة على الاتصالات الصادرة من المدير الى العمال بشكل مستمر	3.26	1.25	محايد
	02 تتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المدير الى العمال لتوجيههم الى طريقة العمل	3.76	0.89	موافق
	الاتجاه العام		3.51	0.97
الثاني	03 لدى المؤسسة اتصالات وارده من العمل الى المدير بشكل مستمر	3.63	0.76	موافق
	04 لدى المؤسسة اتصالات وارده من العمال الى المدير يعرضون المشاكل والشكاوي	3.86	0.86	موافق
	الاتجاه العام		3.75	0.75
الثالث	05 لدى المؤسسة اتصالات بين اقسام العمل في نفس المستوى الاداري	3.23	1.08	محايد
	06 تعمل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري الحصول على المعلومات الكافية لأداء العمل	3.36	1.09	محايد
	الاتجاه العام		3.31	0.96
الرابع	07 تستخدم الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	3.53	1.00	موافق
	08 تتميز الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح	3.70	0.91	موافق
	الاتجاه العام		3.61	0.85
الخامس	09 تستخدم الوسائل الشفوية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	3.63	0.99	موافق
	10 تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العمال بالوضوح	3.76	1.13	موافق
	الاتجاه العام		3.70	1.03
السادس	11 تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	3.33	1.06	محايد
	12 تتسم الاتصالات الإلكترونية بين العمال بالمؤسسة بالوضوح	3.20	1.24	محايد
	الاتجاه العام		3.26	1.08
اتجاه المحور		3.52	0.98	موافق

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه يتبين:

- سجل كلا من بعد الاتصالات الأفقية وبعد الاتصالات الالكترونية درجة المحايد مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة، وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة وعليه فان مفردات العينة يتفوقون فيما يخص هذين البعدين.
- تميل كلا من الاتصالات النازلة، الصاعدة، المكتوبة، الشفوية كلا من بعد الاتصالات الأفقية وبعد الاتصالات الالكترونية إلى درجة الموافق مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة، وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة وعليه فان مفردات العينة يتفوقون فيما يخص هذه الأبعاد.
- بلغ المتوسط الإجمالي للمحور (3.52) عند درجة الموافق أي أن اتجاه مفردات العينة فيما يخص الاتصال الداخلي كان عند مستوى الموافق مع التأكيد على وجود تجانس في الإجابات حسب ما يعكسه الانحراف المعياري لأغلب الفقرات والأبعاد والمحور ككل.

ثالثاً: نتائج تحليل بيانات محور التغيير التنظيمي

1). بعد أسباب التغيير التنظيمي: من أجل دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل بيانات المتغير التابع

البعء	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الأول	13 فتح باب المناقشة بين المدير والعمال	3.43	0.85	موافق
	14 الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة	3.46	0.93	موافق
	الاتجاه العام		3.45	0.72
الثاني	15 زيادة الرواتب والترقية والامتيازات وتقليص خواطر العمل	3.63	0.88	موافق
	16 تحسين ظروف العمل	4.00	0.64	موافق
	الاتجاه العام		3.81	0.66
الثالث	17 ظهور الصراعات التنظيمية	3.10	1.42	محايد
	18 تقليص فرص الترقية	3.03	1.27	محايد
	الاتجاه العام		3.06	1.25
الرابع	19 التغيير التنظيمي يشبع الحاجات المادية والمعنوية	3.86	0.81	موافق
	20 التغيير التنظيمي يحفز العمال أكثر في الاداء الوظيفي	4.03	0.71	موافق
	الاتجاه العام		3.95	0.66
الخامس	21 يعمل التغيير التنظيمي في خلق روح المسؤولية	3.63	0.85	موافق
	22 يؤدي التغيير التنظيمي الى زيادة الرغبة في العمل	3.96	0.76	موافق
	الاتجاه العام		3.80	0.66
السادس	23 انا مقتنع بالتغيير التنظيمي	3.83	1.01	موافق
	24 ان وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها في العمل	3.93	1.02	موافق
	الاتجاه العام		3.88	0.98
اتجاه المحور		3.57	0.92	موافق

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه يتبين:

- سجل بعد سلبيات التغيير التنظيمي درجة المحايد متراوفا بين (3.03-3.10)، مع ملاحظة وجود تشتت في الإجابات حسب قيم الانحراف المعياري الكبيرة لعدم وجود تجانس في إجابات افراد العينة وعليه فان مفردات العينة يتفقون فيما يخص هذين البعدين.
- تميل كلا من: بعد أسباب التغيير التنظيمي، بعد المزاياء، بعد الإيجابيات، بعد مساهمة التغيير التنظيمي في تقرير الالتزام الوظيفي وبعد أثر التغيير التنظيمي إلى درجة الموافق مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة، وهذا يدل على ان البيانات غير متشعبة بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة وعليه فان مفردات العينة يتفقون فيما يخص هذه الأبعاد.
- بلغ المتوسط الإجمالي للمحور (3.57) عند درجة الموافق أي أن اتجاه مفردات العينة فيما يخص التغيير التنظيمي كان عند مستوى الموافق مع التأكيد على وجود تجانس في الإجابات حسب ما يعكسه الانحراف المعياري لأغلب الفقرات والأبعاد والمحور ككل.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة أثر الاتصالات النازلة (X_1) بوصفها أحد أبعاد متغير الاتصال الداخلي (Y) على التغيير التنظيمي، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية "المعدلة"	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.716	0.496	29.496	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.760	1.644	0.111	
X_1	0.765	5.431	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (71.6%) بين بعد الاتصالات النازلة والتغيير التنظيمي بالوحدة محل الدراسة، بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.496) أي أن تغيرات الاتصالات النازلة تفسر ما نسبته (49.6%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي عند ثبات باقي العوامل (العناصر)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.760 + 0.765x_1$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج (عدا الثابت) كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن تغيرات بعد الاتصالات النازلة يؤثر إيجابيا بدرجة (0.765) على التغيير التنظيمي، أي أن أي تحسن في المتغير المستقل بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في التغيير التنظيمي بـ: (0.751) وحدة، هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات النازلة على التغيير التنظيمي".

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة أثر الاتصالات الصاعدة (X_2) بوصفها أحد أبعاد متغير الاتصال الداخلي (Y) على التغيير التنظيمي، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية "المعدلة"	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.866	0.742	84.259	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.172	0.507	0.616	
X_2	0.913	9.179	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (86.6%) بين بعد الاتصالات الصاعدة والتغيير التنظيمي بالوحدة محل الدراسة، بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.742) أي أن تغيرات الاتصالات الصاعدة تفسر ما نسبته (74.2%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي عند ثبات باقي العوامل (العناصر)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.172 + 0.913x_2$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج (عدا الثابت) كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الاتصالات الصاعدة يؤثر إيجابيا بدرجة (0.913) على التغيير التنظيمي، أي أن أي تحسن في بعد الاتصالات الصاعدة بالوحدة محل الدراسة بوحدة واحد من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في التغيير التنظيمي بـ: (0.913) وحدة، هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة على التغيير التنظيمي".

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر الاتصالات الأفقية (X_3) بوصفها أحد أبعاد متغير الاتصال الداخلي (Y) على التغيير التنظيمي، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية "المعدلة"	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.732	0.520	32.416	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.823	1.910	0.066	
X_3	0.796	5.694	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي قوي بنسبة (73.2%) بين بعد الاتصالات الأفقية والتغيير التنظيمي بالوحدة محل الدراسة، بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.520) أي أن تغيرات الاتصالات الأفقية تفسر ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي عند ثبات باقي العوامل (العناصر)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.823 + 0.796x_3$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج (عدا الثابت) كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الاتصالات الأفقية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.796) على التغيير التنظيمي، أي أن أي تحسن في الاتصالات الأفقية بالوحدة محل الدراسة بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في التغيير التنظيمي بـ: (0.796) وحدة، هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية على التغيير التنظيمي".

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

لدراسة أثر الاتصالات المكتوبة (X_4) بوصفها أحد أبعاد متغير الاتصال الداخلي (Y) على التغيير التنظيمي، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية "المعدلة"	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.501	0.224	9.385	0.005
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.513	2.678	0.012	
X_4	0.522	3.063	0.005	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بنسبة (50.1%) بين بعد الاتصالات المكتوبة والتغيير التنظيمي بالوحدة محل الدراسة، بمقدرة تفسيرية ضعيفة نسبياً تقدر بـ: (0.224) أي أن تغيرات الاتصالات المكتوبة تفسر ما نسبته (22.4%) فقط من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي عند ثبات باقي العوامل (العناصر)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 1.513 + 0.522x_4$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الاتصالات المكتوبة يؤثر إيجابياً بدرجة (0.522) على التغيير التنظيمي، أي أن أي تحسن في الاتصالات المكتوبة بالوحدة محل الدراسة بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في التغيير التنظيمي بـ: (0.522) وحدة، هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات المكتوبة على التغيير التنظيمي".

خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة

لدراسة أثر الاتصالات الشفوية (X_5) بوصفها أحد أبعاد متغير الاتصال الداخلي (Y) على التغيير التنظيمي، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية "المعدلة"	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.665	0.422	22.197	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.957	1.955	0.061	
X_5	0.692	4.711	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بنسبة (66.5%) بين بعد الاتصالات الشفوية والتغيير التنظيمي بالوحدة محل الدراسة، بمقدرة تفسيرية ضعيفة تقدر بـ: (0.422) أي أن تغيرات الاتصالات الشفوية تفسر ما نسبته (42.2%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي عند ثبات باقي العوامل (العناصر)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.957 + 0.692x_5$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج (عدا الثابت) كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الاتصالات الشفوية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.692) على التغيير التنظيمي، أي أن أي تحسن في الاتصالات الشفوية بالوحدة محل الدراسة بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في التغيير التنظيمي بـ: (0.692) وحدة، هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الخامسة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الشفوية على التغيير التنظيمي".

سادسا: اختبار صحة الفرضية السادسة

لدراسة أثر الاتصالات الالكترونية (X_6) بوصفها أحد أبعاد متغير الاتصال الداخلي (Y) على التغيير التنظيمي، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية السادسة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية "المعدلة"	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.778	0.591	42.960	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.762	1.979	0.058	
X_6	0.803	6.554	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (77.8%) بين بعد الاتصالات الالكترونية والتغيير التنظيمي بالوحدة محل الدراسة، بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.591) أي أن تغيرات الاتصالات النازلة تفسر ما نسبته (59.1%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي عند ثبات باقي العوامل (العناصر)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.762 + 0.803x_6$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج (عدا الثابت) كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الاتصالات الالكترونية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.803) على التغيير التنظيمي، أي أن أي تحسن في بعد الاتصالات الالكترونية بالوحدة محل الدراسة بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في التغيير التنظيمي بـ: (0.803) وحدة، هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية السادسة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصالات الالكترونية على التغيير التنظيمي".

خاتمة

خاتمة:

كون الاتصال الداخلي عنصر من العناصر الهامة في جعل المؤسسة أكثر نجاحاً من الناحية الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيقها لعنصر التغيير واهدافه، كما يجب على جميع رؤساء المؤسسات تفويض الكلمة لجميع المرؤوسين والعناصر الداخلية واشراكها في عملية التغيير، مما يؤدي الى تيسير عملية التفاعل مع جميع الافكار ودرجة تفهمها لتفادي الوقوع في الازمات وتفاقم المشكل ومقاومة التغيير، والتي قد ينتج ضعف عنصر الاتصال بين المسير والموظف، ومن هذا المنطلق فإن اقامة استراتيجية اتصالية فعالة تعمل على استجابة لجميع متطلبات الجمهور الداخلي بمختلف مستويات العملية والمهنية ضرورة يلزمها الواقع الاقتصادي الجديد، إضافة الى كافة الشروط والمعايير الخاصة بالمؤسسة الحديثة والتي يكمن فيها التسيير مع عملية الاتصال، فإن كان التغيير سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه واحد المكونات البيئية التي تعيش فيها المؤسسة فقد أصبح بقاء المؤسسة وتحقيق اهدافها الحالية والاستراتيجية مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والتعامل الايجابي مع هذه المتغيرات، عبر تعديل عملية اتصال فعالة ومتبعة لاسيما سرعة انتقال المعلومات وتبادل الافكار والتحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة وخلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج:

- إن عملية الاتصال لها تأثير كبير وواضح في جميع مجالات التغيير التنظيمي.
- وجود تفاوت بين جميع مجالات التغيير التنظيمي.
- تساهم عملية الاصل الداخلي في خلق تغيير تنظمي ناجح ومتكافئ.
- ينتج عن ادخال هيكل الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ضمان استقرار ونمو المؤسسة.
- يعمل الاتصال الداخلي على تحقيق الفهم المشترك بين افراد المؤسسة.
- يعرف الاتصال الداخلي على انه مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تهدف الى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات.
- يعد العنصر البشري أحد اهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير التنظيمي.
- توجد تأثير أو دلالة احصائية لأنماط الاتصال في التغيير التنظيمي.
- يوجد تأثيراً دو دلالة احصائية لخصائص المعلومات في التغيير التنظيمي.

التوصيات والاقتراحات:

- هناك مجموعة من العلاقات القوية الفعالة للاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي.
 - توظيف الاتصالات بصورها الاجتماعية المختلفة لمصلحة المؤسسة واهدافها الرئيسية.
 - اللجوء الى استعمال كافة الطرق المناسبة وعدم حصرها على فئة مهنية فقط حتى لا تشعر بالتهميش.
 - ابراز اهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسات بكافة حجومها.
 - التركيز على تزويد العاملين في المؤسسات بكافة المعلومات المرتبطة بأية تغييرات تنظيمية مستقبلية حتى يتوفر لدى العاملين على ارضية جيدة من المعلومات حولها وبالتالي مقاومتهم ما مكن لهذه التغييرات التنظيمية.
 - اهمية اشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي.
 - ظهور ايجابية التغيير التنظيمي، مما ينعكس على كفاءة وفعالية المؤسسة في اداء عملها.
- الافاق العلمية للبحوث العلمية يمكننا ان نقدم بعض المشاريع:

- علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي.
- دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي.
- دور الاتصال الداخلي في نجاح منظمات الاعمال.
- دور التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

1. ابراهيم الغميرين، السلوك الانساني والادارة الحديثة، دار الجامعة المصرية، 1980.
2. احمد الزيود، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2009.
3. أحمد ماهر المصري، الادارة الحديثة الاتصالات والمعلومات والقرارات، جامعة الازهر، 2000.
4. امانى عبد الفتاح على، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2012.
5. البشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظري والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. بلال خلف السكرانة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
7. ثابت عبد الرحمان، ادريس الادارة الاستراتيجية، نماذج ومفاهيم، الدار الجامعية، مصر، 2000.
8. جمال الدين محمد المرسى السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002.
9. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013.
10. خلف بلال السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. خليل حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
12. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
13. ربحي مصطفى عليان، ادارة التغير، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2005.
14. زيد منير عبودي، ادارة التغير والتطوير، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، 2007.
15. السلمي على، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
16. سهيل عبيدات، ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.

17. السيد سالم عرفة ادارة التغير، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، ب.س.
18. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
20. ضرار العتيبي واخرون، العملية الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2000.
21. عاطف عدلي العيد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
22. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الكلودا مصرية، القاهرة، 1972.
23. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011.
24. عبد الكريم درويش ليلي تكلا، أصول الادارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1974.
25. عرفة سيد سالم، اتجاهات ادارة الحديثة للتغير، دار الراهة للنشر، الأردن، 2012.
26. عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
27. على الشريف الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
28. عمر عسوس، ماهية الاتصال، يوم دراسي داخل المؤسسات، قصر الثقافة، عنابة، 1997.
29. فاطمة حسين عواد الاتصال، العلام التسويقي، دار الاسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
30. فؤاد الشيخ سالب واخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، 1995.
31. محفوظ جودة حسين الزعبي ياسر المنصور، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
32. محمد اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، بيروت، 1999.
33. محمد المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان للنش والتوزيع، بيروت، 2003.
34. محمد حافظ حجاز، وسائل الاصال التنظيمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
35. محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، المطبوعات الجامعية، 1991.

36. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
37. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
38. محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، 1981.
39. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ب.س.
40. مصطفى العيسوي، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
41. مصطفى كامل ابو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
42. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
43. ناصر جردات، ادارة التغير والتنظيم، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
44. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- المذكرات والأطروحات**
1. بالحجاز حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة 2014/2013.
2. برنت د. روبرت، ترجمة نخبة من اعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود الاتصال والسلوك الانساني، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991.
3. جمال السلمي، معوقات الاتصال في المؤسسات الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسة، جامعة سطيف، 1999-2000.
4. شتاتحة عائشة، احداث التغير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجزائر، 2007/ 2006.
5. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
6. صلاح بن فالح عبد الله، اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ثابت للعلوم الإدارية، 2005.

7. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية، جامعة الجزائر، تخصص ادارة الاعمال، 2013.

8. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على اداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

المطبوعات والندوات

1. السعود، مقاومة التغيير في المنظمات والشوابكة، ورقة عمل مقدمة لجامعة فيلادلفيا الولايات المتحدة الأمريكية، 2012.

2. محمد امين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية، مطبوعات جامعة الكويت، الكويت، 1996.

المجلات العلمية

1. الأكواز، عدي غانم واسماعيل وإبراهيم، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي واشكاله، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية المجلد 19 العدد 20، 2013.

2. براهيمي طاهر ومبارك شيماء، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2014.

3. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيم، مجلة علمية محكمة للعلوم والتكنولوجيا، 2002.

4. بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأ ومدى مساهمة النسق الاتصالية في انجابه، مجلة دمشق، 2010، المجلد 02، ب.س، ص26.

5. سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق اعداد التقارير المنصورة، مكتبة جزيرة، ب.س.

6. صالح بن نواره، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.

7. عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون وادارة الاعمال، الادارة المصرية اللبنانية، بيروت، 2003.

8. عرفة المتولي، سند معوقات التغيير في الادارة المؤتمر السنوي الأول الادارة التغيير وتطوير المنظمات، المنعقد في سبتمبر القاهرة، 1991.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة إستراتيجية
استبانه الدراسة

الأخ الفاضل.....الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانه موجهة إلى الإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة بعنوان : " دور الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة استراتيجية - جامعة المسيلة - ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانه بدقة ،حيث إن صحة نتائج الاستبانه تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانه اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علما بان المعلومات الواردة في هذه الاستبانه ستعامل بسريه تامه وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرون لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

القسم الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر 20 سنة إلى 30سنة 31سنة إلى 40سنة
- 3- المؤهل العلمي: من 41 سنة إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- عدد سنوات الخبرة: من 5 إلى اقل من 10 سنة من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 فأكثر
- 5- المركز الوظيفي : ايطار عون تنفيذ عون تحكم

القسم الثاني: الاتصال الداخلي

الرجاء وضع إشارة X أمام مربع يعبر من (وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها.

سلسلة القياس					الفئة	ملاحظات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: الاتصال الداخلي	
					الاتصالات الهاتفية	1
					تحتوي المؤسسة على الاتصالات الصادرة من المدير الى العمال بشكل مستمر	2
					يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المدير الى العمال لتوجيههم الى طريقة العمل	3
					الاتصالات صاعدية	4
					لدى المؤسسة اتصالات واردة من العمل الى المدير بشكل مستمر	5
					لدى المؤسسة اتصالات واردة من العمال الى المدير يعرضون المشاكل والشكاوي	6
					الاتصالات الأفقية	7
					لدى المؤسسة اتصالات بين اقسام العمل في نفس المستوى الاداري	8
					تعمل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري الحصول على المعلومات الكافية لاداء العمل	9
					وسائل الاتصالات المكتوبة	10
					تستخدم الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	11
					تتميز الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح	12
					وسائل الاتصالات الشفهية	13
					تستخدم الوسائل الشفهية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	14
					تتسم وسائل الاتصال الشفهية بين العمال بالوضوح	15
					وسائل الاتصالات الإلكترونية	16
					تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	18

					19	تتنسم الاتصالات الإلكترونية بين العمال بالمؤسسة بالوضوح
--	--	--	--	--	----	---

القسم الثالث: التغيير التنظيمي

سلم القياس					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1 ثانياً: التغيير التنظيمي
					2 اسباب التغيير التنظيمي
					3 فتح باب المناقشة بين المدير والعمال
					4 الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة
					5 اهم مزايا التغيير التنظيمي
					6 زيادة الرواتب والترقية والامتيازات وتقليص خواطر العمل
					7 تحسين ظروف العمل
					8 سلبيات التغيير التنظيمي
					9 ظهور الصراعات التنظيمية
					10 تقليص فرص الترقية
					11 ايجابيات التغيير التنظيمي
					12 التغير التنظيمي يشبع الحاجات المادية والمعنوية
					13 التغير التنظيمي يحفز العمال أكثر في الاداء الوظيفي
					14 مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تقرير الالتزام الوظيفي
					15 يعمل التغيير التنظيمي في خلق روح المسؤولية
					16 يؤدي التغيير التنظيمي الى زيادة الرغبة في العمل
					17 اثر التغيير التنظيمي
					18 انا مقتنع بالتغير التنظيمي
					19 ان وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها في العمل

1. معامل الثبات

1.1. الاتصال الداخلي

-الاتصالات النازلة X1

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.752	2

-الاتصالات الصاعدة X2

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.826	2

-الاتصالات الأفقية X3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.713	2

-الاتصالات المكتوبة X4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.740	2

-الاتصالات الشفوية X5

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.923	2

-الاتصالات الالكترونية X6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.873	2

*المحور ككل X

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	12

1.2. أبعاد التغير التنظيمي

-أسباب التغير التنظيمي Y1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	2

- أهم مزايا التغير التنظيمي Y2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	2

-سلبيات التغير التنظيمي Y3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	2

- إيجابيات التغير التنظيمي Y4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	2

-مدى مساهمة التغير التنظيمي في تقرير الالتزام الوظيفي Y5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	2

-أثر التغير التنظيمي Y6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	2

* المحور ككل Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	2

2. الاتساق الداخلي

1.1. الاتصال الداخلي

Correlations

		x1	متسمر	يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المدير الى العمال لتوجيههم الى طريقة العمل
x1	Pearson Correlation	1	.935**	.869**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
تحتوي المؤسسة على الاتصالات الصادرة من المدير الى العمال بشكل متسمر	Pearson Correlation	.935**	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المدير الى العمال لتوجيههم الى طريقة العمل	Pearson Correlation	.869**	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x2	لدى المؤسسة اتصالات واردة من العمال الى المدير يعرضون المشاكل والشكاوي
x2	Pearson Correlation	1	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30

لدى المؤسسة اتصالات واردة من العمل	Pearson Correlation	.915**	1	.709**
الى المدير بشكل مستمر	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
لدى المؤسسة اتصالات واردة من العمال	Pearson Correlation	.933**	.709**	1
الى المدير يعرضون المشاكل والشكاوي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x3	تعمل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري الحصول على المعلومات الكافية	لدى المؤسسة اتصالات بين اقسام العمل في نفس المستوى الاداري
x3	Pearson Correlation	1	.879**	.884**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
لدى المؤسسة اتصالات بين اقسام العمل في نفس المستوى الاداري	Pearson Correlation	.879**	1	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001
	N	30	30	30
تعمل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري الحصول على المعلومات الكافية	Pearson Correlation	.884**	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x4	تستخدم الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	تتميز الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح
x4	Pearson Correlation	1	.903**	.880**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
تستخدم الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	Pearson Correlation	.903**	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001
	N	30	30	30
تتميز الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح	Pearson Correlation	.880**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x5	تستخدم الوسائل الشفوية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العمال بالوضوح
x5	Pearson Correlation	1	.961**	.970**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
تستخدم الوسائل الشفوية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	Pearson Correlation	.961**	1	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العمال بالوضوح	Pearson Correlation	.970**	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x6	تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	تتسم الاتصالات الإلكترونية بين العمال بالمؤسسة بالوضوح
x6	Pearson Correlation	1	.935**	.953**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	Pearson Correlation	.935**	1	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
تتسم الاتصالات الإلكترونية بين العمال بالمؤسسة بالوضوح	Pearson Correlation	.953**	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1.2. أبعاد التغير التنظيمي

Correlations

		y1	فتح باب المناقشة بين المدير والعمال	الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة
y1	Pearson Correlation	1	.786**	.824**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000

	N	30	30	30
فتح باب المناقشة بين المدير والعمال	Pearson Correlation	.786**	1	.297
	Sig. (2-tailed)	.000		.111
	N	30	30	30
الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة	Pearson Correlation	.824**	.297	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.111	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y2	زيادة الرواتب والترقية والامتيازات وتقليص خواطر العمل	تحسين ظروف العمل
y2	Pearson Correlation	1	.905**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
زيادة الرواتب والترقية والامتيازات وتقليص خواطر العمل	Pearson Correlation	.905**	1	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007
	N	30	30	30
تحسين ظروف العمل	Pearson Correlation	.809**	.482**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y3	ظهور الصراعات التنظيمية	تقليص فرص الترقية
y3	Pearson Correlation	1	.936**	.919**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
ظهور الصراعات التنظيمية	Pearson Correlation	.936**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
تقليص فرص الترقية	Pearson Correlation	.919**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y4	التغير التنظيمي يشبع الحاجات المادية والمعنوية	التغير التنظيمي يحفز العمال اكثر في الاداء الوظيفي
y4	Pearson Correlation	1	.879**	.839**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
التغير التنظيمي يشبع الحاجات المادية والمعنوية	Pearson Correlation	.879**	1	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008
	N	30	30	30
التغير التنظيمي يحفز العمال اكثر في الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.839**	.476**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y5	يعمل التغير التنظيمي في خلق روح المسؤولية	يؤدي التغير التنظيمي الى زيادة الرغبة في العمل
y5	Pearson Correlation	1	.842**	.801**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
يعمل التغير التنظيمي في خلق روح المسؤولية	Pearson Correlation	.842**	1	.352
	Sig. (2-tailed)	.000		.057
	N	30	30	30
يؤدي التغير التنظيمي الى زيادة الرغبة في العمل	Pearson Correlation	.801**	.352	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y6	انا مقتنع بالتغير التنظيمي	ان وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها في العمل
y6	Pearson Correlation	1	.647**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
انا مقتنع بالتغير التنظيمي	Pearson Correlation	.647**	1	.169

	Sig. (2-tailed)	.000		.371
	N	30	30	30
ان وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها في العمل	Pearson Correlation	.861**	.169	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.371	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. تحليل المحور الأول (البيانات العامة)

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	22	73.3	73.3	73.3
أنثى	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 سنة	6	20.0	20.0	20.0
31-40 سنة	15	50.0	50.0	70.0
41-50 سنة	8	26.7	26.7	96.7
أكثر من 50 سنة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	10	33.3	33.3	33.3
جامعي	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-9 سنوات	11	36.7	36.7	36.7
10-14 سنة	13	43.3	43.3	80.0
15 سنة فأكثر	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اطر	9	30.0	30.0	30.0
	عون تنفيذ	14	46.7	46.7	76.7
	عون تحكم	7	23.3	23.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

4. طبيعية البواقي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual1	.188	30	.008	.959	30	.292
Residual2	.159	30	.052	.961	30	.338
Residual3	.144	30	.114	.965	30	.414
Residual4	.151	30	.078	.968	30	.483
Residual5	.127	30	.200*	.969	30	.519
Residual6	.136	30	.166	.970	30	.532

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

5. تحليل المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحتوي المؤسسة على الاتصالات الصادرة من المدير الى العمال بشكل مستمر	30	3.2667	1.25762
يتوفر في المؤسسة اتصالات صادرة من المدير الى العمال لتوجيههم الى طريقة العمل	30	3.7667	.89763
لدى المؤسسة اتصالات وارادة من العمل الى المدير بشكل مستمر	30	3.6333	.76489
لدى المؤسسة اتصالات وارادة من العمال الى المدير يعرضون المشاكل والشكاوي	30	3.8667	.86037
لدى المؤسسة اتصالات بين اقسام العمل في نفس المستوى الاداري	30	3.2667	1.08066

تعمل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات الكافية	30	3.3667	1.09807
تستخدم الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	30	3.5333	1.00801
تتميز الرسائل المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح	30	3.7000	.91539
تستخدم الوسائل الشفوية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	30	3.6333	.99943
تتسم وسائل الاتصال الشفوية بين العمال بالوضوح	30	3.7667	1.13512
تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين العمال في المؤسسة بشكل مكثف	30	3.3333	1.06134
تتسم الاتصالات الإلكترونية بين العمال بالمؤسسة بالوضوح	30	3.2000	1.24291
x1	30	3.5167	.97806
x2	30	3.7500	.75144
x3	30	3.3167	.96027
x4	30	3.6167	.85786
x5	30	3.7000	1.03057
x6	30	3.2667	1.08860
X	30	3.5233	.98027
Valid N (listwise)	30		

6. تحليل المحور الثالث

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
فتح باب المناقشة بين المدير والعمال	30	3.4333	.85836
الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة	30	3.4667	.93710
زيادة الرواتب والترقية والامتيازات وتقليص خواطر العمل	30	3.6333	.88992
تحسين ظروف العمل	30	4.0000	.64327
ظهور الصراعات التنظيمية	30	3.1000	1.42272
تقليص فرص الترقية	30	3.0333	1.27261
التغير التنظيمي يشبع الحاجات المادية والمعنوية	30	3.8667	.81931
التغير التنظيمي يحفز العمال أكثر في الاداء الوظيفي	30	4.0333	.71840

يعمل التغيير التنظيمي في خلق روح المسؤولية	30	3.6333	.85029
يؤدي التغيير التنظيمي الى زيادة الرغبة في العمل	30	3.9667	.76489
انا مقتنع بالتغيير التنظيمي	30	3.8333	1.01992
ان وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها في العمل	30	2.9333	1.52978
y1	30	3.4500	.72338
y2	30	3.8167	.66285
y3	30	3.0667	1.25075
y4	30	3.9500	.66111
y5	30	3.8000	.66436
y6	30	3.8833	.98858
Y	30	3.5733	.92367
Valid N (listwise)	30		

7. اختبار الفرضيات

1.7. اختبار الفرضية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716 ^a	.513	.496	.65599

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.693	1	12.693	29.496	.000 ^b
	Residual	12.049	28	.430		
	Total	24.742	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	.760	.462		1.644	.111
	x1	.765	.141	.716	5.431	.000

a. Dependent Variable: Y

2.7. اختبار الفرضية الثانية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.751	.742	.46947

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.571	1	18.571	84.259	.000 ^b
	Residual	6.171	28	.220		
	Total	24.742	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.172	.339		.507	.616
	x2	.913	.099	.866	9.179	.000

a. Dependent Variable: Y

3.7. اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.537	.520	.63994

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.275	1	13.275	32.416	.000 ^b
	Residual	11.467	28	.410		
	Total	24.742	29			

- a. Dependent Variable: Y
 b. Predictors: (Constant), x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.823	.431		1.910	.066
	x3	.796	.140	.732	5.694	.000

- a. Dependent Variable: Y

4.7 اختبار الفرضية الرابعة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.501 ^a	.251	.224	.81352

- a. Predictors: (Constant), x4
 b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.211	1	6.211	9.385	.005 ^b
	Residual	18.531	28	.662		
	Total	24.742	29			

- a. Dependent Variable: Y
 b. Predictors: (Constant), x4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.513	.565		2.678	.012
	x4	.522	.170	.501	3.063	.005

- a. Dependent Variable: Y

5.7. اختبار الفرضية الخامسة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.422	.70206

a. Predictors: (Constant), x5

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.941	1	10.941	22.197	.000 ^b
	Residual	13.801	28	.493		
	Total	24.742	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.957	.490		1.955	.061
	x5	.692	.147	.665	4.711	.000

a. Dependent Variable: Y

6.7. اختبار الفرضية السادسة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 ^a	.605	.591	.59048

a. Predictors: (Constant), x6

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.979	1	14.979	42.960	.000 ^b
	Residual	9.763	28	.349		
	Total	24.742	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.762	.385		1.979	.058
	x6	.803	.122	.778	6.554	.000

a. Dependent Variable: Y

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



ة محمد بوضياف بالمسيلة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) * : بسمت بن بوعزيز المولود (ة) بتاريخ: 1994/08/07 ب. المسيلة

الجاما ، لبطاقة التعريف الوطنية (أو د.س.) رقم: 606697744 الصادرة بتاريخ: 2021/05/05 عن: جامعة المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: التدبير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ** : دور الأعمال الداخلي في التقدير التنظيمي

در السنة الحالية في مؤسسة الدكتور عبد الحكيم بن مصطفى

أصريح بشرفي أنني إلتزم بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/05 / 2021

التوقيع و البصمة

 At

