

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا
بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير

دراسة ميدانية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - تيارت -

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

سماتي حاتم

- عيشوش مختارية.

- شعشوع رقية

لجنة المناقشة:

أ. ديدة الهواري..... رئيسا.

أ. سماتي حاتم..... مشرفا.

أ. حامق م حمد..... مناقشا.

الموسم الجامعي: 2015/2014

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا
الواجب و وفقنا لانجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب و بعيد
على انجاز هذا العمل، و في تذليل اما وجهناه من صعوبات و نخص
بالشكر الأستاذ المشرف سماتي حاتم الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته
ونصائحه التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

و لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذتنا بجامعة ابن خلدون تيارت
والى كل عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي على التسهيلات المقدمة

فشكراً جزيلاً للجميع

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصال التنظيمي و علاقته بإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت، بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و تم تطبيق أداة الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي و إدارة التغيير التنظيمي، على عينة بلغ عددها 55 عامل، و تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الأفقي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد فروق بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية؟

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

Synthèse de l'étude:

Cette étude visait à identifier la communication organisationnelle et la gestion de la relation du changement organisationnel dans l'institution de sécurité sociale à Tiaret, donc nous nous sommes appuyés sur la méthode analytique et descriptive a été appliquée pour connecter le questionnaire sur l'outil de gestion du changement réglementaire et organisationnel, l'échantillon comptait 55 travailleurs, et a misé sur le programme Statistiques Package for Social Sciences.

L'étude visait à répondre au problème suivant:

- Y at-il une corrélation entre la communication organisationnelle et de l'institution de gestion du changement de la sécurité sociale?

- Y at-il une corrélation entre la communication et la gestion du changement hausse institution de la sécurité sociale?

- Y at-il une corrélation entre le contact à la baisse et de l'institution de gestion du changement de la sécurité sociale?

- Y at-il une corrélation entre la communication et la gestion du changement institution horizontale de la sécurité sociale?

- Y at-il des différences entre les niveaux de communication de l'organisation en raison de la variable sexe?

- Y at-il des différences entre le contact de réglementation en raison des niveaux variables d'ancienneté?

L'étude a révélé les résultats suivants:

-Votre Aucune corrélation statistiquement significative entre la communication et le changement organisationnels institution de gestion de la sécurité sociale.

-Votre Aucune corrélation statistiquement significative entre la communication montante et changer institution de gestion de la sécurité sociale.

-Votre Aucune corrélation statistiquement significative entre la connexion de l'institution de gestion vers le bas et changer de la sécurité sociale.

- Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les niveaux de communication de l'organisation en raison de l'institution de variable sexe de la sécurité sociale.

-Vos Aucune différence statistiquement significative entre le contact de réglementation en raison des niveaux variables d'ancienneté institution de sécurité sociale.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
04	1- أهمية الدراسة
04	2- أهداف الدراسة
04	3- الإشكالية
06	4- الفرضيات
07	5- نموذج الدراسة
07	6- المفاهيم الأساسية للدراسة
09	7- الدراسات السابقة
13	8- التعقيب على الدراسات السابقة
14	9- الخلفية النظرية:
14	9-1- الأتصال التنظيمي
15	9-1-1- مفهوم الإتصال التنظيمي
16	9-1-2- أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي
17	9-1-3- عناصر الإتصال التنظيمي
19	9-1-4- مستويات الإتصال التنظيمي
22	9-1-5- سبل تحسين الإتصالات التنظيمية وتفعيلها
24	9-1-6- معوقات الإتصال التنظيمي
25	9-1-7- علاقة الإتصال التنظيمي بإدارة التغيير
26	9-2- إدارة التغيير التنظيمي

26	9-2-1- تعريف التغيير التنظيمي
27	9-2-2- تعريف إدارة التغيير التنظيمي
28	9-2-3- أهداف وأهمية التغيير التنظيمي
30	9-2-4- أسباب التغيير التنظيمي
31	9-2-5- أنواع التغيير التنظيمي
33	9-2-6- مراحل التغيير التنظيمي
35	9-2-7- استراتيجيات التغيير التنظيمي
37	9-2-8- مقاومة التغيير التنظيمي
39	خلاصة
الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية	
41	تمهيد
41	1_ حدود الدراسة
42	2_ عينة الدراسة و مواصفاتها
44	3- أدوات الدراسة
50	4_ الدراسة الاساسية
53	5_ الاساليب الاحصائية
54	خلاصة
الفصل الثالث: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
56	تمهيد
56	1_ عرض و تحليل بيانات الدراسة
61	2_ مناقشة وتفسير النتائج الجزئية و الكلية للدراسة
64	3_ إستنتاج عام للدراسة
66	خاتمة
	توصيات و إقتراحات
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
17	يوضح عناصر الاتصال التنظيمي	01
20	يوضح الاتصال الصاعد	02
21	يوضح الاتصال النازل	03
22	يوضح الاتصال الأفقي	04
32	يوضح أنواع التغيير التنظيمي	05
35	يوضح نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	06

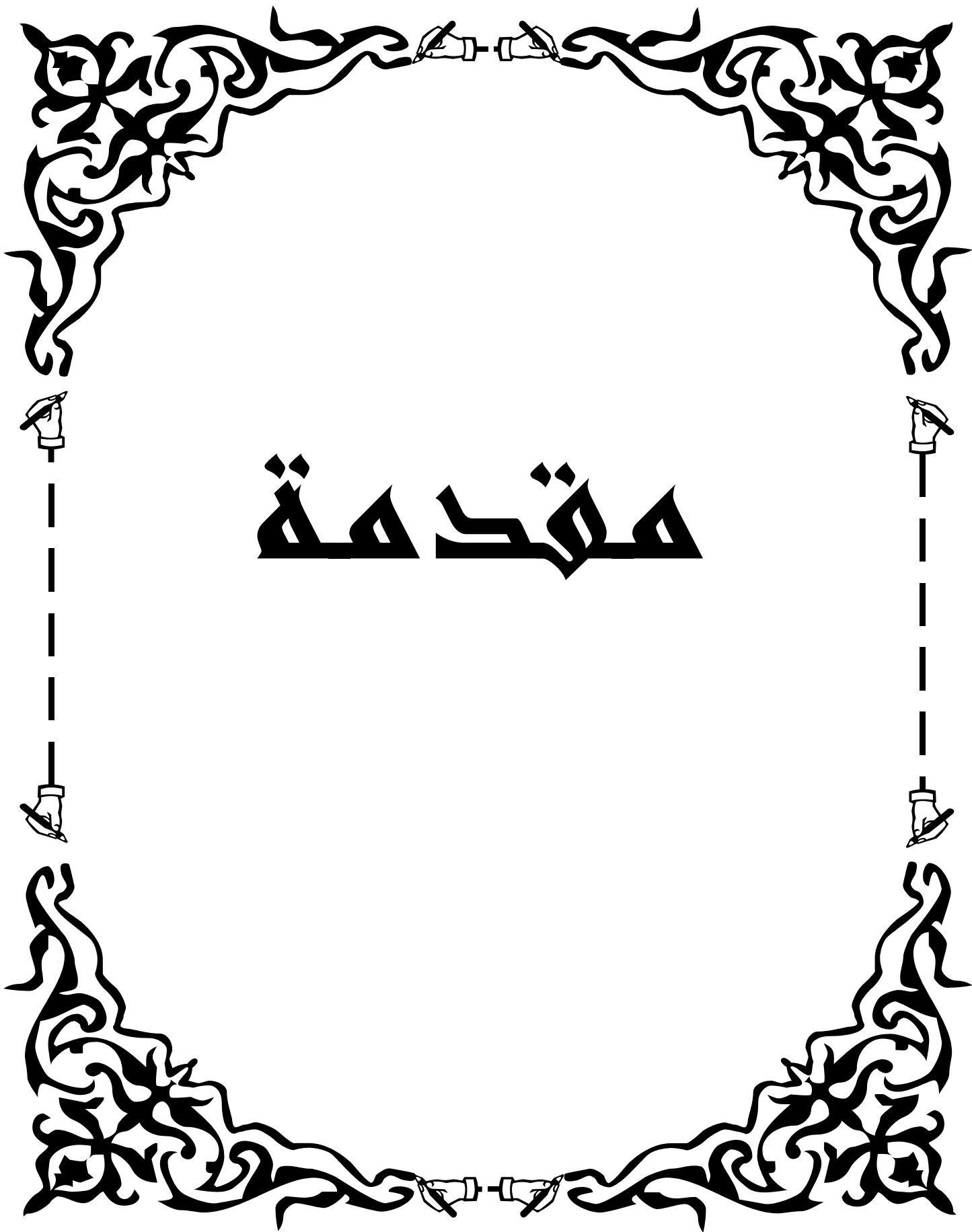
قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
01	يوضح خصائص العينة الإستطلاعية من حيث الجنس	43
02	يوضح توزيع العينة الإستطلاعية حسب الأقدمية	44
03	يوضح توزيع الإستبيان وفق محاور الدراسة	45
04	يوضح ارتباط درجة كل فقرة من إستبيان الإتصال التنظيمي مع درجة البعد الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية	46
05	يوضح الفقرات المحذوفة من إستبيان الإتصال التنظيمي	47
06	يوضح قيمة معامل التجزئة النصفية للإتصال التنظيمي	47
07	يوضح ارتباط درجة كل فقرة من إستبيان إدارة التغيير مع الدرجة الكلية و البعد الكلي	49
08	يوضح الفقرات المحذوفة في الإستبيان الخاص بإدارة التغيير	50
09	يوضح قيمة معامل التجزئة النصفية لإدارة التغيير	50
10	يوضح الطرق الإحصائية لتحديد حجم العينات	51
11	يوضح خصائص العينة الأساسية من حيث الجنس	51
12	يوضح توزيع العينة الإستطلاعية حسب الأقدمية	52
13	يمثل نتائج الفرضية الجزئية لأولى	56
14	يمثل نتائج الفرضية الجزئية لثانية	57
15	ا يمثل نتائج الفرضية الجزئية لثالثة	58
16	يمثل نتائج الفرضية العامة	59
17	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	60
18	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	61

قائمة الملاحق:

العنوان	رقم الملحق
الهيكل التنظيمي	01
قائمة المحكمين	02
إستبيان الدراسة الإستطلاعية	03
إستبيان الدراسة الأساسية	04
معالجة البيانات بواسطة spss	05

مقدمة



مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون وهذا في جميع الميادين العلمية وذلك للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فهو ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان بتنظيم واستقرار وتغيير حياته، ونقل إشكالها ومعناها من جيل إلى جيل.

فالالاتصال هو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد على اختلاف أغراضها والمكان الذي تنشأ فيه، فهو عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، فمكونات العملية الاتصالية تتغير من حيث المكان والزمان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة، وانطلاقاً من اعتبار أن الاتصال هو المحرك الأساسي للظواهر المختلفة التي تسود عالمنا المعاصر، فإن له بعداً حاسماً في الحياة الاجتماعية عموماً والحياة التنظيمية خصوصاً.

فلقد أصبح له دور هام في مجال التنظيمات، هذه الأخيرة أصبحت تردك أن الاتصال هو أساس أي تنظيم، فلا يمكن تسيير أمور المنظمات ما لم يكن هناك اتصال فهو بمثابة الدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم.

إن الاتصال التنظيمي يهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتحقق عملية التواصل المطلوب.

ومع اشتداد المنافسة العالمية وانفجار ثورة الاتصالات والمعلومات وكذا التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة أصبح أحداث التغيير من أجل التحسين والتكيف مع البيئة الدائمة التطور أمراً إجبارياً وشرطاً جوهرياً بالنسبة للمنظمة للتعامل مع العصر بتفهم وتفتح وبأفكار إدارية ثقافية مختلفة من أجل بقاء المنظمة وهذه الأخيرة يتطلب منها الاهتمام باستخدام الأساليب والوسائل الفعالة في تطبيق مداخل واستراتيجيات التغيير المختلفة، والبحث عن أساليب جديدة لمواكبة المتغيرات الراهنة ولعل الاتصال التنظيمي الفعال من أبرز هذه الأساليب وأحد العوامل الأساسية في إنجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة والإسهام بفاعلية في إدارة التغيير ونظراً لأهمية الموضوع خاصة في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال الاتصال التنظيمي وكذا إدارة التغيير.

جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية خاصة فيما يتعلق بتوجيه المسؤولين والمسيرين إلى معرفة نقاط الضعف التي تخصهم في مجال الاتصالات التنظيمية وكذا إرشادهم ولفت انتباههم إلى الأهمية التي تكتسبها

فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وأيضا الإستراتيجية التي يجب إتباعها في مجال إدارة التغيير وهذا من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير مما يؤثر هذا بشكل كبير في نمو المؤسسة وتقدمها نحو الأفضل.

وفي بحثنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير وقد تم إجراء الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بمؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية تيارت، لتحقيق أهداف الموضوع البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار مدى صلاحية فرضياته تضمن هيكل البحث ثلاثة فصول وهي:

- الفصل الأول: تم فيه وضع تقديم للدراسة حيث تضمن إبراز أهمية الدراسة وأهدافها، وكذا تحديد الإشكالية وتساؤلاتها ثم صياغة الفرضيات، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية (الاتصال التنظيمي- إدارة التغيير)، كما يشمل هذا الفصل الدراسات السابقة في هذين المتغيرين، وكذا التطرق إلى الأبعاد النظرية.

- الفصل الثاني: تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة واختيار الأدوات المناسبة التي تتلاءم وطبيعة الموضوع، ثم تحديد العينة ومواصفاتها، تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة.

- الفصل الثالث: ويتضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج حيث يتم في هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية، ووضع استنتاج عام حول النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: تقديم للدراسة

تمهيد

- 1- أهمية الدراسة
- 2- أهداف الدراسة
- 3- إشكالية الدراسة
- 4- فرضيات الدراسة
- 5- نموذج الدراسة
- 6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- تعقيب على الدراسات السابقة
- 9- الخلفية النظرية

خلاصة

تمهيد

إن كل باحث في تناوله لدراسة ما أن يوضح الأبعاد والجوانب المراد دراستها بغرض عزل المشكلة المدروسة عن بقية المشاكل لذا يجب عليه أن يحدد إشكاليته ويوضح أهمية دراسته وأهدافها وبما أن كل دراسة هي امتداد لدراسة أخرى فإن من واجبه أيضا الوقوف على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كما يجب تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وكذا وضع الفروض التي تنطلق منها الدراسة وهذا ما حاولنا القيام به من خلال هذا الفصل.

1- أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- توفير معلومات حول موضوعي الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير.
- التعرف على متغيرات فرضياتنا (الجنس، الأقدمية) وعلاقة بإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.
- محاولة الوقوف عند نقاط الضعف في عملية الاتصالات في المؤسسة.
- تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي إدارة المنظمات لأهمية الاتصال والتغيير في تحقيق أهداف المنظمة ونموها.
- تشكيل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى.

2- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير.
- معرفة ما طبيعة العلاقة بين الاتصال المساعد، النازل، الأفقي وإدارة التغيير في مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- معرفة الفروق الموجودة بين الجنسين في مستويات الاتصال التنظيمي.
- دور الأقدمية في العمل في مستويات الاتصال التنظيمي.

3- الإشكالية:

يمكن إطلاق أوصاف وتسميات عديدة على عصرنا الحاضر من بينها عصر الثورة المعرفية، عصر التغيير، عصر الاتصالات، وبإمكاننا أن نضيف إلى ذلك عصر المنظمات فهي تمثل الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة كونها تمثل تكوين اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم وذلك من أجل تحقيق أهدافهم وكذا أهداف المؤسسة وهذا ما تسعى إليه المؤسسات العالمية، حيث يتوقف تحقيق أهدافها على مدى فعالية الموارد البشرية فيها وكذا قدرتها على التحكم في الموارد الأخرى.

فتطوير الكفاءات البشرية واستثمار طاقاتها وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يتم بمجرد الحصول عليها وإنما من خلال استخدام أساليب التنمية المختلفة من بينها وضع البرامج التدريبية للرفع من مستوى أداء العمال وزيادة فعاليته، ووضع أنظمة تحفيزية مادية ومعنوية.

إضافة إلى الاهتمام ببناء شبكة اتصالية جيدة وفعالة من أجل تنمية المورد البشري وتزويده بالمعلومات التي تساعد على أداء عمله بطريقة منظمة وأكثر فعالية، فالإتصال يعتبر بصيغته الرسمية وغير الرسمية ضرورة اجتماعية للتعامل لمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ويتنوع بتنوعها فالإتصال في المؤسسات عملية دينامية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها حيث تتمثل هذه العملية في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر.

فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها فهي تعتبر وسيلة للمديرين في إدارة انشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة هذا ما أكدته دراسة الطاهر جغيم سنة 2006 /2005 حول واقع الإتصال في المؤسسة الجزائرية حيث أكدت أنه كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية وكذا أهميته في إدارة الوقت، إدارة الصراعات، إدارة التغيير... الخ وغيرها من المجالات (سوايغ، (2008-2009)، ص 23).

وبما ان المؤسسات ليست بمعزل عن العالم الخارجي أو البيئة الخارجية في إطار ما يسمى بنظام النسق المفتوح او نظرية النظم حيث أن المؤسسة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها والتي تشمل مواكبة تطورات التكنولوجيا والمعلوماتية وكذا حدة المنافسة والسبق إلى التقدم على المؤسسات الأخرى، إذ يجب عليها أن تواكب هذه التغيرات لغرض التكيف مع البيئة الخارجية هذا ما أكدته دراسة Feitler, Jane, 1996 لتقييم استراتيجيات المنشأة وقياس نشاطات التغيير فيها، حيث بينت نتائجها أن التغيير في المنظمة يكون استجابة لتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. (حسين، 2012، ص 280).

فنجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغيرات في بيئتها حيث تتطلب عملية التأقلم مع هذه التغيرات البيئية بإحداث التغيير الملائم وإدارته بطريقة أكثر فعالية، فالفشل في إدارة

التغيير يؤدي إلى نتائج قد تكون أخطر من تجاهل أو عدم مسايرة التغيير، فنجاح عملية إدارة التغيير يرتبط كل الارتباط بمدى وعي القائمين بالتغيير بضرورة إدماج البعد الاتصالي في إدارة شؤون المنظمة، وزيادة الاهتمام بتوفير شبكة اتصالية فعالة لتحقيق أهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إدارة التغيير التنظيمي وهذا ما أكدته دراسة جمال بن رزوق حول "التغيير التنظيمي ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه" حيث أسفرت أهم نتائجها إلى أهمية الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المنظمة أثناء مراحل التغيير كلها. (بن رزوق، 2010).

وفي ضوء ما سبق نتحدد مشكلة الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء. إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية تيارت وتحديد مدى فعاليتها في إدارة التغيير في المؤسسة، وإدراك أبعاد هذه الدراسة ليكون ذلك على شكل التساؤل التالي:

التساؤل العام:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟
التساؤلات الجزئية:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم إشكالية الدراسة إلى أسئلة فرعية هي كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال المساعد وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد فروق بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية؟

4- الفرضيات:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة أعلاه والإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات الآتية لتكون منطلق لهذه الدراسة.

4-1- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

4-2- الفرضيات الجزئية:

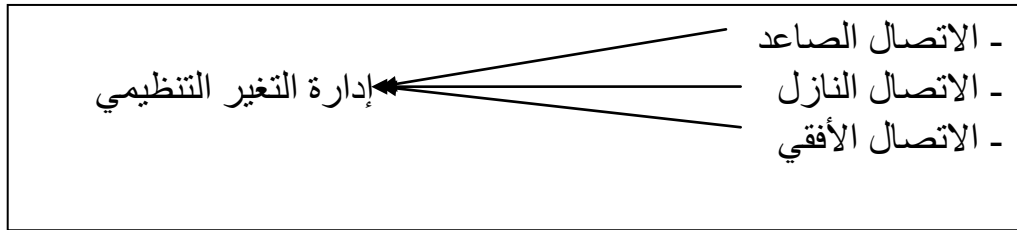
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

5- نموذج الدراسة:



نموذج يوضح مسار الدراسة

6- المفاهيم الأساسية:

إن المفهوم هو محور المنهج العلمي الذي تقوم عليه كافة معارفنا فهو مهم لأنه بواسطته وحده يمكن الحصول على إجماع حول معنى التعبير المستعمل، مع تأكيد على أنه دون هذا الإجماع فإنه يصعب على أي فرع من الفروع العلمية أن يقدم منظومة من المعارف المتناسقة حول الواقع الملحوظ، وعليه فمن المهم تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث تحديدا دقيقا جدا. (سوايغ، (2008-2009)، ص 18).

6-1- الاتصال التنظيمي:

يرى "إبراهيم أبو عرقوب" أن الاتصال التنظيمي هو "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية

بين الموظفين وهو إما اتصال رسمي (صاعد، نازل، أفقي) أو غير رسمي". (فائزة، بلخير، دون سنة، ص 285).

6-1-1- التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تتمثل في نقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار في مستويات المنظمة والأقسام بين العمال بصفة رسمية أو غير رسمية من أجل تحقيق أهداف مؤسسة الضمان الاجتماعي".

6-2- الاتصال الصاعد: هو اتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ويكون هذا النوع من الاتصال عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أول الإدارة العليا. (عليان، الطوباسي، 2005، ص 103).

6-2-1- التعريف الإجرائي للاتصال الصاعد: "هو اتصال من أسفل إلى أعلى اتصالات لنقل المعلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة والمستويات الإدارية الأعلى بمؤسسة الضمان الاجتماعي وإبلاغهم بشأن التقدم، في التنفيذ ومشاكل العمل وغيرها التي تواجههم في المؤسسة".

6-3- الاتصال النازل: هو اتصال من أعلى إلى أسفل ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى". (إسماعيل، 2009، ص 216).

6-3-1- التعريف الإجرائي للاتصال النازل: "هي اتصالات من أعلى لأسفل لنقل المعلومات من الإدارة العليا والمديرين إلى العمال بما يخص العمل، كإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق تنفيذه داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي".

6-4- الاتصال الأفقي: وهو الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى الإداري. (عليان والطوباسي، 2005، ص 104).

6-4-1- التعريف الإجرائي للاتصال الأفقي: وهو اتصالات تتم بين عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي لهم نفس درجة المستوى الإداري بالمؤسسة.

6-5- إدارة التغيير التنظيمي: يستخدم مصطلح إدارة التغيير والتغيير لوصف عملية التنفيذ لعملية التغيير.

وقد عرفها "Harper" 1998 بأنها "صياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها (الطيبي، 2011، ص 88).

6-5-1- التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي: "هو خطة شاملة تهدف إلى تعديل الوضع الراهن بمؤسسة الضمان الاجتماعي وإحداث التطوير لتحقيق الكفاءة داخل التنظيم ومواكبة المتغيرات البيئية بالمؤسسة".
7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

7-1-1- الدراسات المحلية:

7-1-1-1- دراسة الطاهر جفيم: بعنوان "واقع الاتصال بالمؤسسة الجزائرية" 2006 /2005 بجامعة منتوري وباجي مختار.

هدفت هذه الدراسة إلى طرح مشكلة هامة جدا وجوهرية في دراسة الموضوع وهي: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة العمال في المؤسسة الجزائرية؟ كانت عينة الدراسة من نوع العينات الحصصية وقد تم اعتماد الاستمارة كأداة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية (سوايح، 2008-2009)، ص 24).

7-1-2- الدراسات العربية:

7-1-2-1- دراسة محمد علي محمد: دون سنة:

انطلقت هذه الدراسة موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية وقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وقد كان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي: الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، والاستمارة.

وقد شملت دراسته خمسة جوانب للاتصال وهي:
- بيانات عن انماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.

- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال بمضمون الرسائل الرسمية.
 - مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
 - بيانات حول إمكانية الاتصال المساعد.
 - بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط.
 وقد استخلص "محمد علي محمد" في دراسته:
 إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة وكذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال، ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية. (جلال الدين، 2008-2009)، ص (22).

7-1-3- الدراسات الأجنبية:

7-1-3-1- دراسة كاتز كوبي وموريس: عنوان "دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية" 1950 خلال هذه الدراسة الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكانت الخرائط الإحصائية التي اوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع.

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن للاتصال الفعال أهمية وضرورة قبل اتخاذ أي قرار أي أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع ان يتوحد مع جماعته وأن يظل قريبا منهم مثل هذا الاتجاه يساهم في اتخاذ القرارات الواقعية والسليمة بالنسبة للمسؤولين. (كفان، 2004، 2005)، ص (08).

2-7- الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي

1-2-7- الدراسات العربية:

7-2-1-1- دراسة الرتب (2008): بعنوان " واقع إدارة التغيير لدى

وزارات السلطة الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، ركزت الدراسة على استطلاع رأي المستويات الإدارية للوزارات في قطاع غزة، عبر تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث استخدمت عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها 300 موظف، استرد منها 257 استبانة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل 253 بواقع 84.3 % من عينة الدراسة وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

- دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافي ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات، أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء (شقورة، 2012، ص 65).

7-2-1-2- دراسة الزهراني "2003": بعنوان "التغيير التنظيمي

وعلاقته بخصائص المنظمة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع التغيير الموجود في عدد من الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية في مدينة الرياض من حيث كونه مخططا او عشوائيا، والتعرف على مجالات التغيير في هذه الأجهزة الأمنية وقد حددت مجالات التغيير فيما يلي: الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، التقنية (التكنولوجيا) وتم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في الأجهزة الأمنية المركزية من الضباط ذوي الرتبة العسكرية (رائد، مقدم، عقيد) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هي الدراسة:

- هناك موافقة من قبل مفردات الدراسة على ان التغيير التنظيمي الذي يحدث في الأجهزة الأمنية المركزية، موضع الدراسة في مدينة الرياض يتسم بصفة عامة بأنه تغييرا تنظيميا مخططا.

- توافق مفردات الدراسة بصفة عامة على أن التغيير التنظيمي يجري في جوانب التغيير المختلفة (الهيكل التنظيمي العنصر البشري، التقنية) ويلاحظ ان حدود عملية التغيير التنظيمي تجرى بشكل أكبر في جانب التقنية منها في جانبي الهيكل التنظيمي والعنصر البشري، بينما تحدث عملية التغيير التنظيمي في جانب العنصر البشري أقل منها في الجانبين الآخرين (الفضيلة، 2008، ص 55).

7-2-2-2- الدراسات الأجنبية:

7-2-2-1- دراسة L. Fred schloemer 1995

وتدور حول استجابة العاملين للتغيير التنظيمي السريع، وإبداء معلومات حول ما يحتاج إليه المديرون لإدارة أكثر كفاءة لموقع العمل، ومن فرضيات الدراسة ان انماط شخصية المديرين تؤثر في استجابتهم للتغيير بطرائق يمكن التنبؤ بها، وتكونت عينة الدراسة من 43 من رؤساء الفروع في أكثر من ولاية امريكية وقد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة. وتشير النتائج إلى أن عينة الدراسة أعطت نسبة قوية وعالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر، وأشارت النتائج كذلك إلى أن المستجيبين كانوا من نمط الشخصية التحليلية في حين أظهرت الشخصيات العملية والواقعية عدم رضا أكبر مع تغييرات مكان العمل. (حسين، 2012، ص 278).

7-2-2-2- دراسة ديفين باك "2007": بعنوان "فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي "International University" ما بين أعوام 2004 / 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:
- أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجية في إحداث التغيير.
- وكذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل (شقورة، 2012، ص 68).

3-7- الدراسات التي تناولت موضوعي الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي:

1-3-7- دراسة فريدة جعالة: بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في

إنجاح التغيير التنظيمي" "2012-2013"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الفعال للاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي حيث تكونت عينة الدراسة من 86 فردا كما اعتمدت في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات وهي: الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق والسجلات والاستبيان.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن الاتصال داخل المؤسسة له أثار إيجابية على إنجاح التغيير التنظيمي مما يساهم في دعم ثقافة المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير هذا ما يعزز من أهمية الاتصال في إنجاح التغيير (جعالة، (2012-2013)).

2-3-7- دراسة جمال بن زروق: بعنوان "التغيير التنظيمي داخل

المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه "2010"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المنشأة وذلك وفقا لمقاربة نسقية اتصالية، وإبراز الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المنشأة في أثناء مراحل التغيير التنظيمي كلها وذلك من خلال مساهمة في تقليص شدة المقاومة له، والقضاء عليها وقد اعتمد الباحث على الملاحظة والاستبيان في دراسته حيث كانت عينة البحث مقدرة بـ 300 فرد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة قد تمت 4 نقاط رئيسية وهي:

- دور الاتصال في تفعيل حركة المعلومات حول التغيير في كل مستويات المنشأة التي بدورها ينتج عنها الفهم ويقصد به الاتفاق في التصور لعملية التغيير والذي يؤدي بدوره إلى تقوية الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنشأة مما يقضي على مظاهر المواجهة بينهم من ناحية ومع الإدارة من ناحية أخرى ومن ثمة إنجاح مشروع التغيير وتحقيق الفعالية التنظيمية. (بن زروق، 2010).

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة 9 دراسات من الدراسات السابقة تناولت نفس متغيرات دراستنا وعلاقتها بمتغيرات أخرى وهذا ما يدعم أهمية

متغيرات دراستنا ويوجب زيادة الاهتمام والعناية بعنصر الاتصال في المؤسسة ومساهمته في إدارة التغيير.

ركزت كل من "دراسة محمد علي محمد ودراسة الطاهر جعيم" على دراسة أساليب الاتصال وهذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية.

في حين ركزت دراسة "كاتزكوبي وموريس" على دور الاتصال بصفة عامة في رفع إنتاجية العاملين في المؤسسة.

أما دراسات كل من "الرقب والزهراني، Shloemer, L, Fred" وديفين باك" فقد اهتمت بواقع إدارة التغيير والمنظمة وخصائصه وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية.

اشتركت معظم الدراسات السابقة في استخدام نفس أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، في حين اختلفت في المجال الزمني عن بحثنا الحالي، حيث أن الدراسات السابقة أجريت ما بين "1950-2013"،

بينما إجراء البحث الحالي خلال سنة "2015".

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير معا كدراسة "فريدة جعالة 2013 ودراسة جمال بن

زروق 2010" التي توافقت مع نفس متغيري دراستنا من خلال اعتمادها على نفس أبعاد الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير واعتمدها كذلك على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات كل من الملاحظة، المقابلة والاستبيان، إلا أن دراستنا طبقت على عينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي، لقد ساعدتنا هذه الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة اللازمة لجمع البيانات والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها.

9- الخلفية النظرية:

9-1- الإتصال التنظيمي:

تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسات بمختلف نشاطاتها على مدى نجاح وتفعيل نظام الاتصالات داخلها وخارجها، فالإتصال التنظيمي يعتبر عملية إدارية مهمة تساعد في تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا تمكينهم من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة فالإتصال الفعال يسهم في تنمية روح الجماعة وزيادة قدرة العاملين على مواجهة المشاكل والمعوقات في محيط العمل.

الاتصال التنظيمي هو بمثابة حياة أي تنظيم وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في المؤسسات.

9-1-1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال من المواضيع الأجدر بالدراسة والتحليل نظرا للأهمية العظمى له في المؤسسات والتي تتجلى في جعل المؤسسة وحده متماسكة وفعالة، فقد عني موضوع الاتصال باهتمام كبير من قبل العلماء والمفكرين بمختلف تخصصاتهم. (سوايغ، (2008-2009)، ص 19).

9-1-1-1- لغة: الاتصال كلمة مشتقة من كلمة "وصل" والذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية ومصدر وصل يحمل معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد، والربط يعني وصله وجمعه ضد فصله أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر أي بلغني، فالإتصال في اللغة أساس الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة. (مسعودة، ساهرة، (2006-2009)، ص 32)

9-1-1-2- اصطلاحا: للاتصال تعريفات عديدة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة مثل علم الاجتماع، علم النفس، علم النفس الاجتماعي وفي العلوم الإدارية ومهنة الإرشاد والخدمة الاجتماعية وغيرها وكذلك الأمر في العلوم الإدارية حيث هناك تعريفات عديدة للاتصال تتفاوت في شموليتها وعمقها (حريم، شاويش، 2013، ص 8).

يعرف الاتصال بأنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر مشاعة بينهم تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام. (عياصرة، احمد، 2008، ص 162).

يعرفه ياغي بأنه "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه". (محمد، (2008-2009)، ص 34).

الاتصال في الإدارة هو "عملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب تحريك الجماعة نحو الهدف، منا أنّ الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري". (كفان، (2004-2005)، ص 22).

عرفته جمعية الإدارة العامة الأمريكية على أنه "خلق وإشاعة التفاهم بين الناس أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات". (ربيحة، (2006-2009)، ص 11).

كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى" (الجيوسي، جاد الله، 2008، ص 63).

9-1-2- أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:

للاتصال دور بالغ الأهمية في حياة المنظمة نظرا للمهام التي يؤديها والتي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أو بظريقة أكثر فعالية.

9-1-2-1- أهمية الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال أحد الأنشطة الضرورية للعلاقات العامة وبدونه لا يمكن للعلاقات العامة أن تبدأ أصلا ولا تحقق أهدافها (حجاب، وهبي، 1999، ص 27).

كما للاتصالات أهمية كبرى في المجال التنظيمي لاهتمام الإدارة بوصول توجيهاتها وتعليماتها إلى العاملين بالتنظيم والوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة (القاضي، 2006، ص 306).

فالاتصالات تعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالآتي:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذه.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إلقاء الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحسيس العاملين. (ماهر، 2006، ص 213).

فالاتصالات إذن هي مفتاح نجاح وفاعلية الإدارة وعامل حيوي ووسيلة أساسية في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها وبالتالي فالاتصالات تسهم بدور محوري وبالغ الأهمية في نجاح المنظمة واستمرار تقدمها. (حريم، شاويش، 2013، ص 11).

9-2-1-2- أهداف الاتصال التنظيمي:

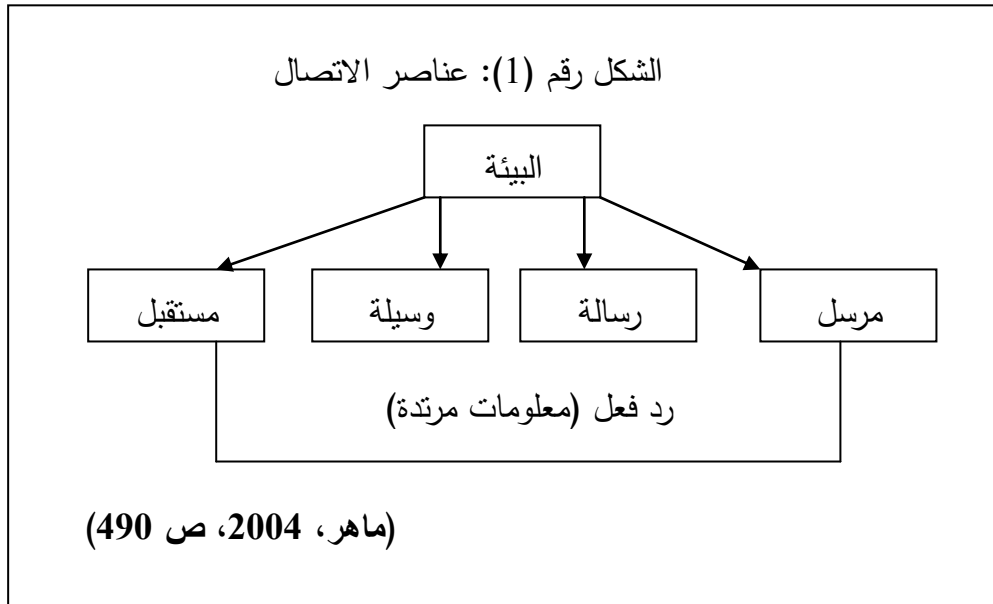
يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال التنظيمي في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية للاتصال تتمثل فيما يلي:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة في المجتمع.

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- تحقيق الرضا في العمل ورفع المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا. (حافظ، 2009، ص 102).

9-1-3- عناصر الاتصال التنظيمي:

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:
المرسل- الوسيلة- المستقبل- الرسالة- بيئة الاتصال- الرد (المعلومات المرتدة)، والشكل التالي يوضح عناصر الاتصال التنظيمي:



9-1-3-1- المرسل أو المصدر: يتحدد مصدر الاتصال أو المرسل للمعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من العاملين في التنظيم وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف مهددة من قيامه بعملية الاتصال. (الوليد، 2009، ص 33).
وللمرسل وظيفتين أساسيتين:

- تحديد الفكرة أو المهارات مما يرغب في توجيه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتحديد واختيار الأسلوب والوسيلة أو اللغة المناسبة.
- القيام بشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هو في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين. (ربيحة، 2006-2009، ص 19).

9-1-3-2- الرسالة: هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل الأفكار قد تأخذ

أشكالا عديدة منها الرموز التالية: الكلمات، الحركات، التلامس أو المصافحة، تعبيرات الوجه... الخ. (ماهر، 2006، ص 221).

إن هناك شروط ينبغي توفرها في الرسالة لتكون عنصرا فعالا في عملية الاتصال والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه.
- أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها والجمهور المقدمة له.
- أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني ومألوفة بالنسبة للجمهور المخاطب.

- أن تكون خالية من الحشو والمبالغة والتعقيد.
- أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل، أي مثيرة لتفكيره.
- أن تكون مادتها مرتبطة ومتسلسلة بطريقة سهلة منطقية. (محمد، 2008-2009، ص 45).

9-1-3-3- الوسيطة: على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً على من يستقبلها وهناك وسائل كثيرة للاتصال منها المنطوق (الشفهي) كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان والتلفون، والمحادثات الشخصية، الندوات، ومنها المكتوب كالخطابات، والمذكرات والتقارير، واللوائح. (ماهر، 2004، ص 419).

كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية، فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقرير والخطابات مثلا. أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية والحفلات والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمته أيضا، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة.
- درجة سرية الرسالة.
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الرسالة.
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم (بن داود، 2007-2008، ص 144).

9-1-3-4- المستقبل: هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. (جلال الدين، 2008-2009، ص 35).

ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).

- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.

- أن يتجنب الأحكام الذاتية (بن داود، (2007-2008)، ص 145).

أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إجابا أو سلبا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منهم للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى (جلال الدين، (2008-2009)، ص 35).

9-1-3-5- بيئة الاتصال: يحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها فهناك أشخاص آخرون محيطون بكل من المرسل والمستقبل وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيق أو ييسر أو يشوش على الاتصال. (ماهر، 2006، ص 233).

9-1-3-6- المعلومات المرتدة: ويتم خلال هذه العملية "إعادة كل عناصر الوضعية" والتأثير الذي أحدثه المرسل خلال صياغته لرسالته.

كما يمكن للمستقبل أن يبعث رسالة جديدة إلى صاحب الرسالة الأصلي فور قيامه بفك رموزها ويطلق على الرسالة الجديدة رسالة او معلومات عكسية وهي عبارة عن معارف ومعلومات عن تأثير الرسالة في مستقبلها، ويساعد الحصول على معلومات عكسية المرسل من معرفة ما إذا كانت الرسالة قد فهمت بدقة. (هناء، (2007-2008)، ص 27).

9-1-4- مستويات الاتصال التنظيمي: إن اتجاه الاتصال في منظمات العمال يمكن أن يكون صاعدا أو هابطا، أو أفقيا (عرفة، شلبي، 2002، ص 259).

9-1-4-1- الاتصال الصاعد: يكون اتجاه هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء في الهيكل التنظيمي (أبو فارة، وآخرون، 2011، ص 216).

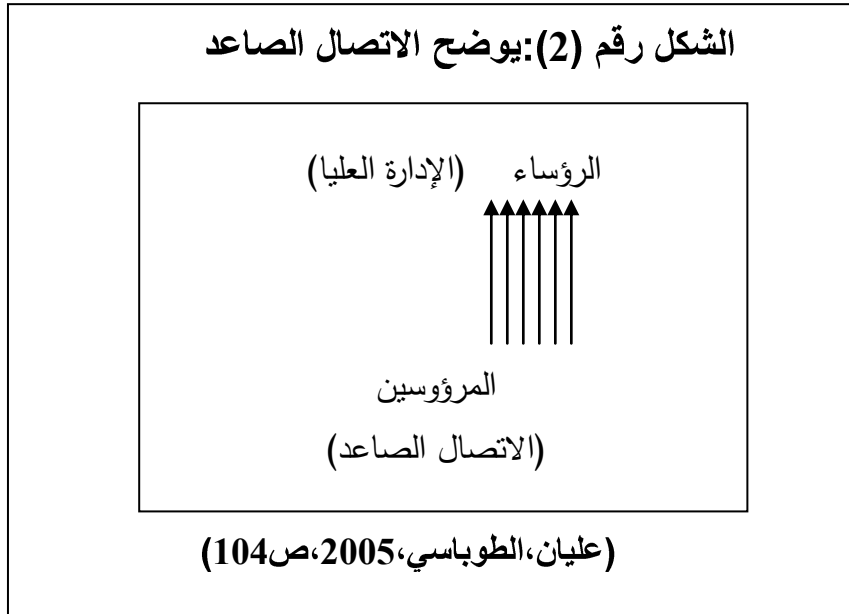
وهو الاتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ويتضمن تقديم معلومات حول:

- ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله.
 - ما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم.
 - ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياستها.
 - ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل.
- (حجاب، وهبي، 1999، ص 45).

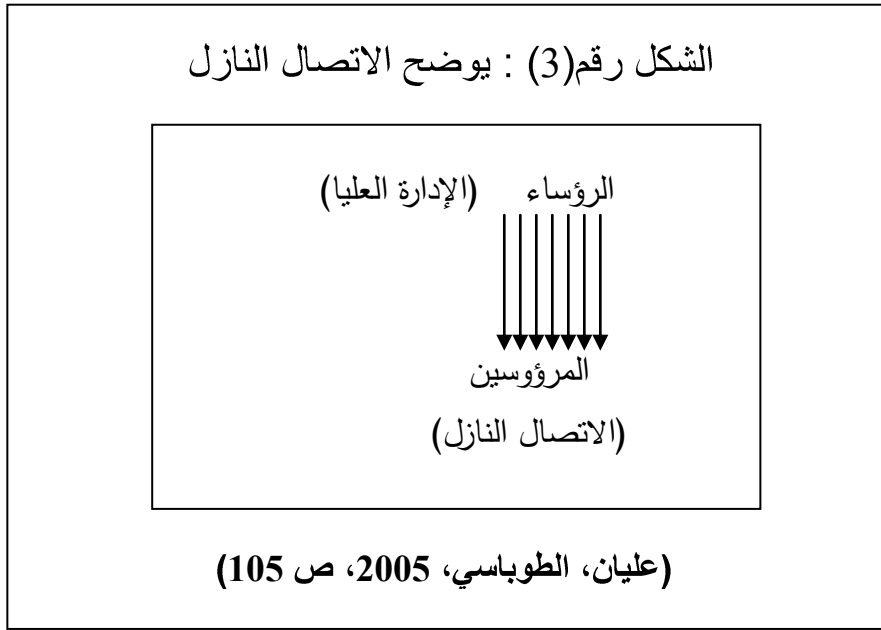
يواجه الاتصال الصاعد عددا من المعوقات من بينها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

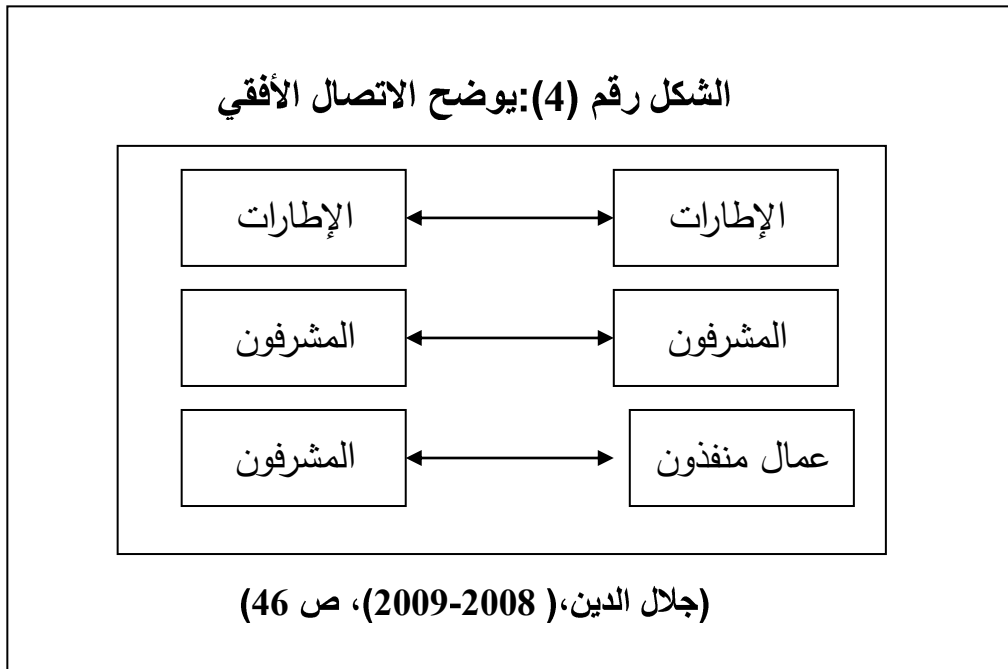
- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين.
 - انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.
 - عزلة الرؤساء (عليان، الطوباسي، 2005، ص 104).
- ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح واشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين. (أبو فارة وآخرون، 2011، ص 214).



- 9-1-4-2- الاتصال النازل أو الهابط:** ويشمل هذا من الرئيس إلى مرؤوسيه وهي تشكل الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة. (حريم، شاوش، 2013، ص 75).
- ويعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شكل رئاسي، حيث يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين من الارتباك والحيرة في المحاولة إلى التعرف على ما يقصده من تعليمات. (حافظ، 2009، ص 170).
- ويستخدم في هذا النوع من الاتصال الوسائل التالية: لوحة الإعلانات- المنشورات الدورية- الأوامر والتعليمات (ماهر، 2004، ص 491).
- ويتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنشأ إذ أنها بدونها تتوقف تماماً عن أداء وظيفتها. (حجاب، وهبي، 1999، ص 44).



9-1-4-3-الاتصال الأفقي: هو ذلك النوع من الاتصالات التي تتم بين العاملين وغيرهم على نفس المستويات التنظيمية عادة ويعتبر هذا النوع من الاتصال ضروري وعلى درجة كبيرة من الأهمية (عرفه، شلبي، 2002، ص 360)، حيث يسهل عملية التنسيق الفعال بين وظائف التنظيم المختلفة وحل مشاكل العمل وتقليل احتمالات التنارع الوظيفي وتحسين العلاقات ما بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. (القاضي، 2006، ص 310).



وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنشأة. (علي، الموسوي، 2006، ص 456).

9-1-5- سبل تحسين الاتصالات التنظيمية وتفعيلها:

إن الخطوة الأخيرة والضرورية في أية منظمة وهي سبل تحسين الاتصالات التنظيمية. (سامية، (2005-2006)، ص 59)، بحيث يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

- الاعتماد على المسيرين الأكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات. (غياث، بدون سنة، ص 45).

- اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات لأنه من الممكن أن يفهم الفرد الرسالة المعطاة إليه فهما محددًا في وقت معين ثم يفهمها بمعنى آخر إذا أعطيت له في وقت آخر.

- الاختيار السليم للأفراد وتعيينهم في الأماكن المناسبة عاملاً مهماً في رفع فعالية الاتصال. (سامية، (2005-2006)، ص 60).

- المتابعة حيث تتضمن محاولة التأكد ليس فقط من وصول الرسالة إلى الطرف المستهدف لها ولكن كذلك التأكد من وصول المعنى.

- استغلال التغذية المرتدة والتي تعتبر من العناصر الهامة في الاتصال الفعال حيث أنها توفر قناة للتعرف على استجابة المستقبل والتي تمكن المتصل

من تحديد عما إذا كانت الرسالة تم استقبالها أو أحدثت الاستجابة المستهدفة أو المرغوبة. (المصري، ادريس، دون سنة، ص 640)

- يمكن الالتجاء إلى استشارة خارجية للمساعدة على التعرف على أي خلل بقنوات الاتصالات داخل التنظيم وتقديم النصائح أو القيام بالإجراءات الضرورية لإصلاح الخلل وتنمية التنظيم. (غياث، بدون سنة، ص 45).

قد يتساؤل البعض عن كيفية إجراء اتصال جيد وفعال؟ وما هي الشروط التي يجب توافرها في هذا الاتصال؟

والرد على هذا التساؤل نقول بأن الاتصال الجيد ليس من الصعب معرفته أو التعرف عليه. (المصري، 2006، ص 29)، فهناك مبادئ أساسية للاتصال حددتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية تضمن لكل من يعمل بها نظاماً أولياً للاتصال الفعال وهي كما يأتي:

- تحقق من هدفك الفعلي في الاتصال.
- حاول استيضاح أرائك قبل الاتصال.
- تذكر أثناء الاتصال الظروف الطبيعية والإنسانية.
- استشر الآخرين كلما أمكن في تخطيط الاتصال.
- اجعل نبرات صوتك ملائمة لموضوع الاتصال.
- الاهتمام باحتياجات الجمهور.
- متابعة الاتصال.
- اتصل للمستقبل مثلما تتصل للحاضر.
- تأكد من أن أفعالك تلائم اتصالاتك.
- على المرسل والمستقبل أن يمارس الانصات. (حجاب، وهبي، 1999، ص 49)
- وفيما يلي بعض النصائح في الاتصال مع الأجانب:
- أظهر مشاعر الاحترام والود.
- تحمل الغموض والالتباس.
- لا تهتم فقط بالأشياء السطحية.
- لا بد أن تترك الاختلافات الثقافية.
- ركز على الفرد والخلفية المشتركة.
- تعلم من تكون واضحاً ومباشراً. (ماهر، 2000، ص 101)

9-1-6- معوقات الاتصال التنظيمي:

يوجد العديد من العوامل المتداخلة والتي قد تعوق أو تحد من فهم المستلم للرسالة حتى ولو تم نقل الرسالة على المستلم وقام ببذل مجهود كبير في ترجمتها من الرموز إلى اللغة العادية وهذه المتداخلة تعرف بمعوقات الاتصال. (عرفة، شلبي، 2002، ص 348).

التي نعني بها المشاكل التي تصادف أحد العمليات الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوطة به، الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة. (هنا، 2007-2008)، ص 57).

ويوجد عدة معوقات هي كالتالي:

9-1-6-1- معوقات نفسية (شخصية): تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال (جلال الدين، 2008-2009)، ص 59، ومن أهم هذه العوائق ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعاني مختلفة لأشخاص مختلفين (الوليد، 2009، ص 35).

- فكرة المرسل غير واضحة ومحتوى الرسالة مبهم وغير دقيق.
- عدم القدرة على فهم الرسالة عند المستقبل. (مكي، 2007، ص 165)
تنشأ المعوقات الشخصية أساسا من الشعور البشري العميق... فالشعور يعمل كأداة تنقيه في معظم الاتصالات، ففي الحقيقة فإن الشخص يسمع ويرى ما يشعر به وبالتالي لا يمكن فصل الاتصال عن الشخصية فما يحدث بالفعل هو أننا نقوم بتوصيل ترجمتنا للحقيقة وليست الحقيقة نفسها وبناء عليه فإنه عندما يكون إدراك كلا من الراسل والمستلم قريبا من بعضها البعض فالإتصال يكون أكثر دقة. (عرفة، شلبي، 2002، ص 350).

9-1-6-2- معوقات تنظيمية: تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.

- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز بها عملية الاتصال.
- التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة.

- قصور نظام سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.

- التداخل بين الاختصاصات كالأستشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداء.

- الاعتماد المفرط في استخدام اللجان.

- عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لأن المنظمة تستورد معلوماتها ومصادر ها من البيئة الخارجية.

- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف. (سوايغ، (2008-2009)، ص 64)

9-1-6-3- معوقات بيئية: تتعلق خاصة بكل ما يحيط بالمؤسسة التي تواجه أخطارا وتغيرات، فأى تنظيم محكوم عليه بالتعامل مع محيطه الخارجي، والسعي للاستفادة من إيجابياته وتفادي سلبياته (محمد، (2008-2009)، ص 62).

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون عن تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيط بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش. (مسعودة، ساهرة، (2006-2009)، ص 79).

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها الفرد واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي وعدم التفاهم والانسجام بين العاملين. (فائزة، بلخير، دون سنة، ص 288).

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب والمعوقات في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص.

- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة.

- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش. (الوليد، 2009، ص 35).

9-1-7- علاقة الإتصال التنظيمي بإدارة التغيير:

تتطلب تهيئة الفرد العامل لقبول التغيير أسترراتيجية إتصالية محددة وواضحة لتدعيم وإدارة مشروع التغيير وإنجاحه من أجل تطوير المنظمة نحو الأحسن. (جعالة، (2012-2013)، ص 63).

فإعتبار المنشأة منظمة وتصورها على أنها شبكة متداخلة من الإتصالات ونسق عقلاني من التبادلات يسمح لنا بالقول أن اي تغيير يحدث داخلها يرتبط بالنسق الإتصالي. (بن زروق، 2010، ص398).

إن مساعدة العاملين على التقدم والانتقال من مرحلة نقص الوعي بالوضع القائم في المنظمة في فترة التغيير وبالتالي الإنخفاض الشديد في الشعور بالحاجة للتغيير إلى مرحلة الفهم وتبني رؤية التغيير يستلزم ثلاثة نشاطات أساسية في عملية الإتصال الفعالة هي:

- توصيل رؤية التغيير للعاملين.
- حوارات ومناقشات مستمرة حول التغيير.
- الإنخراط في جهود التغيير. (جعالة، (2012-2013)، ص114).

9-2- التغيير التنظيمي:

تمهيد:

إن المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغيرات جذرية ومتسارعة في كافة المجالات وذلك بسبب التغيير والتطور الذي يشهده العالم، بحيث أن هذه التغيرات والتطورات لها أثر كبير على العاملين وعلى المنظمات إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى ولذا فعلى المنظمات السعي لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ووضع استراتيجيات للتأقلم مع هذه التغيرات لأن جوهر مهمة الإدارة يتمثل في التنبؤ العلمي بحيث ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسا.

9-2-1- مفهوم التغيير التنظيمي:

9-2-1-1- تعريف التغيير: هناك عدة تعريفات للتغيير نذكر من بينها ما يلي:

عرف حنا نصر الله وآخرون التغيير بأنه "الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى". (بودهري، (2007-2008)، ص6).

عرف Rocordo 1995 التغيير بأنه "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية". (الطيبي، 2011، ص89).

التغيير "هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع قيود المحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من اجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات". (الرقب، 2008، ص27).

9-2-1-2- تعريف التغيير التنظيمي: لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير

التنظيمي من بينها:

عرف بيكارد **Bikard** التغيير التنظيمي بأنه "جهد تم تخطيطه يشمل المنظمة بأكملها حيث يتم إدارته من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية". (الطيبي، 2011، ص 95).

كما عرف التغيير التنظيمي: بأنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها" (الفريجات وآخرون، 2009، ص 339).

ويعرف أيضا بأنه "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها". (عبوي، 2009، ص 125).

9-2-2- تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

9-2-2-1- تعريف الإدارة: للإدارة تعريفات كثيرة وضعها كتاب إداريون

مختلف والعصور والمداخل وينتمون إلى مدارس إدارية مختلفة من بينهم: "لويس أبلبي": ويعرفها بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين". (عبد، 2010، ص 16).

"أنجلس" فيعرفها بأنها "توجيه ومعالجة الأمور التي تسهل تحقيق الأهداف أو الغايات أو النتائج، كما تشمل الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية". (العيسوي، 2004، ص 62).

الإدارة: تعني فن تنسيق عناصر الإنتاج بشكل منظم من أجل تحقيق هدف المنظمة وهي عبارة تضافر جهود بشرية ومادية وآلية وإجرائية من أجل تحقيق هدف محدد (عليوه، دون سنة، ص 3).

9-2-2-2- تعريف إدارة التغيير:

عرفها "اللوذي 1998" بأنها "أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم إتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها". (شقورة، 2012، ص 15).

يرى **Tushman and Anderson** أن إدارة التغيير "تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية" (الطيبي، 2011، ص 91) إدارة التغيير: هي عملية القيام بالمهام والمسؤوليات من إدارة تنسيق ومراقبة للتبديل والتحول المنظم من حالة إلى حالة أخرى" (غرار مي، 2010، ص 200).

9-2-3- أهداف التغيير التنظيمي وأهميته:

9-2-3-1- أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير هي في الحقيقة نوع من التعديل أو التحسين لسلوك مجموعة مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من الذين يتعاملون معها، حيث أن المبادرة بالعمل الجاد والهادف المنظم والمنسق والمخطط له مسبقاً هي المحاور الأساسية في عملية إعداد الفرص المناسبة لنجاح عملية إدارة التغيير وعملية التغيير، حيث ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الاستراتيجي للمنظمة وليس باعتباره أجزاء منفصلة عنه (الطيبي، 2011، ص 115)، بحيث ترتبط جهود التغيير بمجموعة متنوعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية.
- درجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتم عليها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات (الفريجات وآخرون، 2009، ص 341).
- تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة (محلية، إقليمية، عالمية).
- تغيير المستوى الإدراكي والمعرفي للمجتمع التنظيمي.
- تطور مهارات استخدام المستجدات التكنولوجية.
- تطوير قدرات الاختراق والمناورة في السوق والمنتج.
- تطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي بالأنظمة وإجراءاته وأساليب واللوائح والقوانين وغيرها نحو الوضع المستقبلي أو المستهدف. (أبو فارة وآخرون، 2011، ص 7).
- توضيح نتائج التغييرات المقترحة من ناحية الكلفة والتأثير.
- توضيح التغييرات بشكل مستمر، سواء الفعلية أو المقترحة.
- التأكد من تطبيق التغيير المستهدف. (الجبوري، 2008، ص 78).

- تطوير الموارد البشرية والمادية.

- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات (عبوي، 2009، ص 125).

9-2-3-2- أهمية التغيير التنظيمي:

إن المؤسسات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد ماؤه كل يوم، أما المؤسسات التي لا تغير أساليب عملها، وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي تثبت في بيئتها شتلا الطحالب الضارة (بودهري، (2007-2008)، ص 21)، فالتغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها حيث تتمثل أهمية التغيير في خمس جوانب أساسية وهي:

الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث التغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة، ويؤدي إلى إنعاش الآمال وسيادة روح من التفاؤل وليس الأمل المتجدد داخل المنظمة.

ومن ثم تظهر المبادرات الفرية والجماعية وتظهر الآراء والمقترحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.

الجانب الثاني: القدرة على الابتكار حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

الجانب الثالث: إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات، وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير ويمكن القول: إن التغيير يعمل مثل بركان اجتماعي ضخم يموج داخله وتنصهر فيه التيارات والأنواء والرغبات والدوافع كافة وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه بشكل مستمر.

الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة، حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجهه المنظمات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما وحيويا وفاعلا ولازما وضروريا في الوقت نفسه، لحسن قيام المنظمات الإدارية أيا كان حجمها بوظائفها بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية محلية أو دولية.

الجانب الخامس: الوصول إلى أعلى من درجة القوة في الأداء والممارسة حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي، وذلك من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات

التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء وكذلك من خلال معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدھا. (عامر، 2011، ص 314).

9-2-4- أسباب التغيير التنظيمي:

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوة أو بسبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجھا. (غياث، 2004، ص 282).

9-2-4-1- أسباب داخلية:

وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخھا وهيكلاھا التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترحة بالعمل والأفراد العاملين فيها ومن أهمھا:

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وإنتاجيته. (فريحات وآخرون، 2009، ص 342).
- التغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها.
- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة.

- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- حدوث أزمة داخلية طارئة، والتي عادة ما يصاحبھا تدني في الأرباح.
- السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي.
- التغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد من جهة والتغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والدفع والرقابة من جهة أخرى.
- ارتفاع نسبة دوران الوظيفي (قريشي، 2013-2014)، ص 77).
- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- عدم الرضا عن الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.
- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.
- إدخال معدات وأجهزة جديدة وإدخال نظم معالجة المعلومات متطورة (حس، 2012، ص 16).

9-2-4-2- أسباب خارجية:

تعد الأسباب الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة عن الأسباب الداخلية لاتساع مجالھا وصعوبة التنبؤ بأبعاھا وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتمام كبيرا لهذه

الأسباب التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ لها ومن أهمها: (عبد الفتاح، (2012-2013)، ص 21).

- المنافسة بحيث تتعرض المنافسة إلى تغيرات عديدة، وهي قد تكون داخلية أو خارجية، والمؤسسات الناجحة سوف تكون تلك التي استطاعت أن تتغير بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها بأن تكون متيقظة وقادرة على تطوير منتجات جديدة بسرعة.

- التطورات التكنولوجية والتي تتمثل في الانفجار العلمي والتقني المتسارع وزيادة الاكتشافات والابتكارات، والتقدم في أساليب وطرق الإنتاج. (قريشي، (2013-2014)، ص 78).

- تقادم طرق وأساليب العمل حيث تتقادم هذه الأساليب بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف أساليب جديدة وسرعان ما تتقادم.

- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.

- تزايد ظاهرة العولمة في الأعمال. (الفريجات وآخرون، 2009، ص 343).

- الأوضاع الاقتصادية وتعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

- الاتحادات والنقابات المهنية/ العمالية.

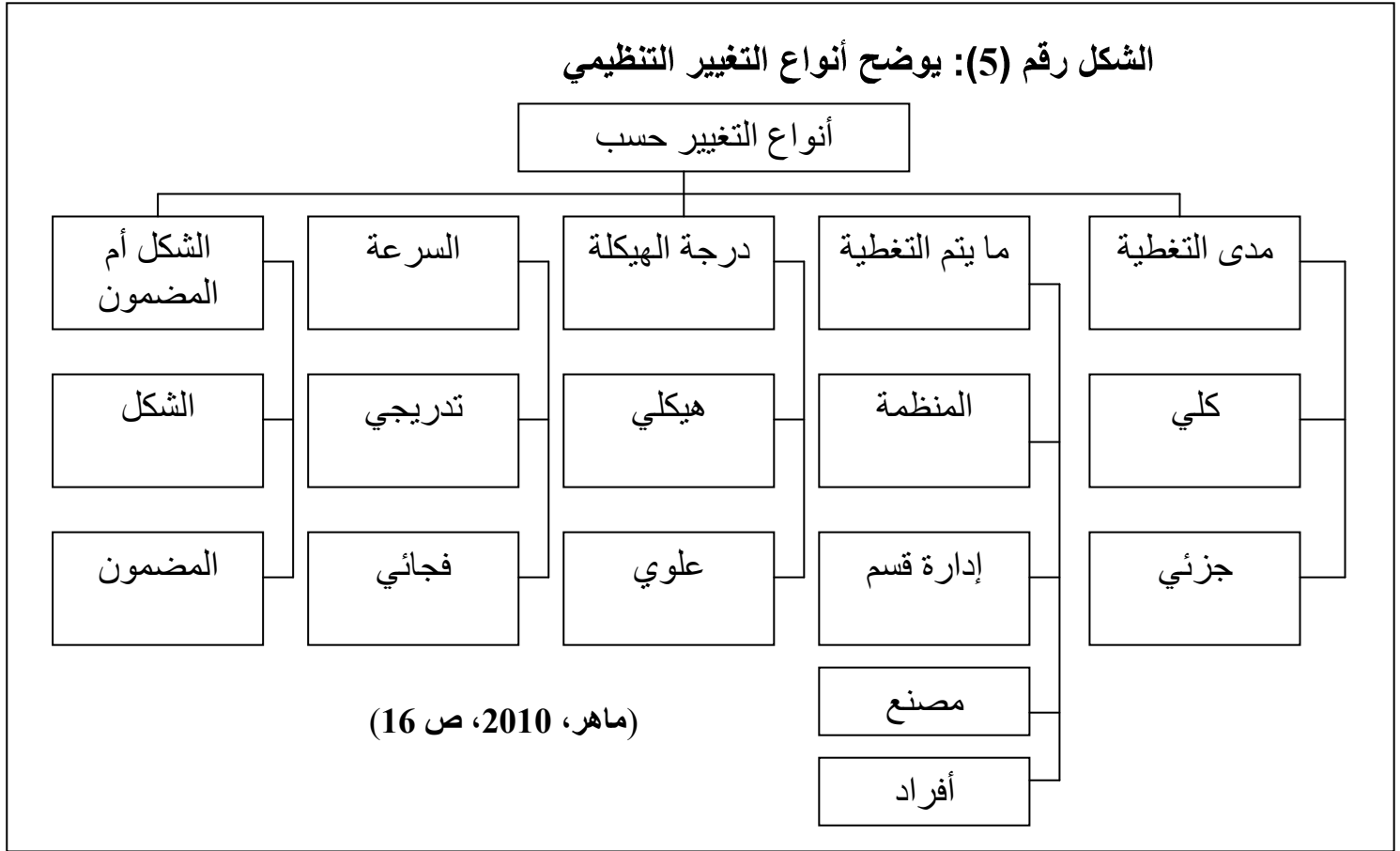
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

- تغييرات سريعة في أسعار المواد.

- حدوث أزمة خارجية طارئة (غياث، 2004، ص 283).

9-2-5- أنواع التغيير التنظيمي:

من الضروري لمن يدرس أو يمارس التغيير التنظيمي أن يتعرف على أنواعه، حيث يضيف ذلك أبعاد من المعرفة والمهارة، وقدرة على السيطرة على ما يحدث فيه ويقدم الشكل التالي تصنيفاً لأنواع التغيير التنظيمي. (ماهر، 2010، ص 15).



9-2-5-1- حسب شكل التغيير: ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- التغيير الجزئي والشامل، التغيير المادي والمعنوي، التغيير السريع والتدريجي.
- **التغيير الجزئي:** وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى.
- **التغيير الشامل:** وهو التغيير الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة. (شقورة، 2012، ص 26).
- **التغيير المادي:** هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات والمعدات... الخ.
- **التغيير المعنوي:** هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب السلوكي والنفسي للعاملين. (البلوي، 2005، ص 33).
- **التغيير السريع:** وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي ويرى البعض أن لظمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى.

- **التغيير التدريجي:** وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة. (ماهر، 2010، ص 17).

9-2-5-2- حسب درجات التخطيط: وينقسم إلى نوعان:

- **تغيير مخطط:** هو التغيير الهادف النابع عن قصد وتكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة.

- **تغيير عشوائي (غير مخطط):** هو تغيير لا يتبع خطة ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره. (شقورة، 2012، ص 27).

9-2-5-3- حسب الشكل والمضمون: وينقسم إلى نوعان:

- **تغيير شكلي:** يهتم بالإجراءات والشكل، حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم.

- **تغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. (ماهر، 2010، ص 18).

9-2-5-4- حسب كيفية تطبيق التغيير: وينقسم إلى نوعان:

- **التغيير المفروض:** وهو التغيير الذي يصدر بناء على قوى منفذة كأن تنص عليه القوانين الحكومية أو توصيات صادرة من منظمات رسمية، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

- **التغيير التكيفي:** وهذا التغيير ليس متعمداً أو صادر من السلطة الداخلية وليس مفروضاً من السلطات الخارجية، إنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه أي له قنوات رسمية لتدعمه وتتابعه. (البلوي، 2005، ص 34)

9-2-6- مراحل التغيير التنظيمي:

إن أي عملية تغيير في المنظمة تمر بمراحل وخطوات لا بد منها ومهما اختلف المفكرون في عددها، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أنها مستمرة ومتطورة تستهدف مجالات عديدة في المنظمة وهي تسعى للانتقال بالمنظمة من حالة راهنة إلى حالة مستهدفة حيث تتم عملية التغيير التنظيمي من خلال إستراتيجية متكاملة تضم المراحل الآتية: (جعالة، 2012-2013)، ص 24).

9-2-6-1- مرحلة إذابة الجليد:

وهي مرحلة الاستعداد للتغيير، ويتم في هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات والممارسات الحالية، بحيث تنشأ رغبة لدى الفرد لتعلم أشياء جديدة وغير مألوفة ولا يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير إذ لم تقم بتهيئة الأفراد لإحداث التغيير يطلق عليها الإذابة.

ومما يساعد على هذه الأخيرة اختفاء السلوك الحالي الذي يشتمل على الكثير من الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني مستوى الأداء والإنتاجية وانخفاض الكفاءة، والاعتراف بوجود مشكلة ما، ومعرفة وإدراك أن هناك أفراد اكتشفوا أفكار جديدة جديرة أن تؤخذ بعين الاعتبار، وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية إبداعية لحل مشكلاتهم، فعملية الإذابة تساعد في تهيئة الأفراد على قبول التغيير والتعاون لإحداثه. (الحريري، 2011، ص 151).

9-2-6-2- مرحلة التغيير:

يمثل تنفيذ التغيير المرحلة المحورية حيث يتم وضع التغيير المخطط حيز التنفيذ وذلك حسب مجال التغيير (دنيا، (2013-2014)، ص 42)، حيث يتم في هذه المرحلة تغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ، وهذا يتطلب تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وأفكار جديدة، إن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير. (الفريجات وآخرون، 2009، ص 348).

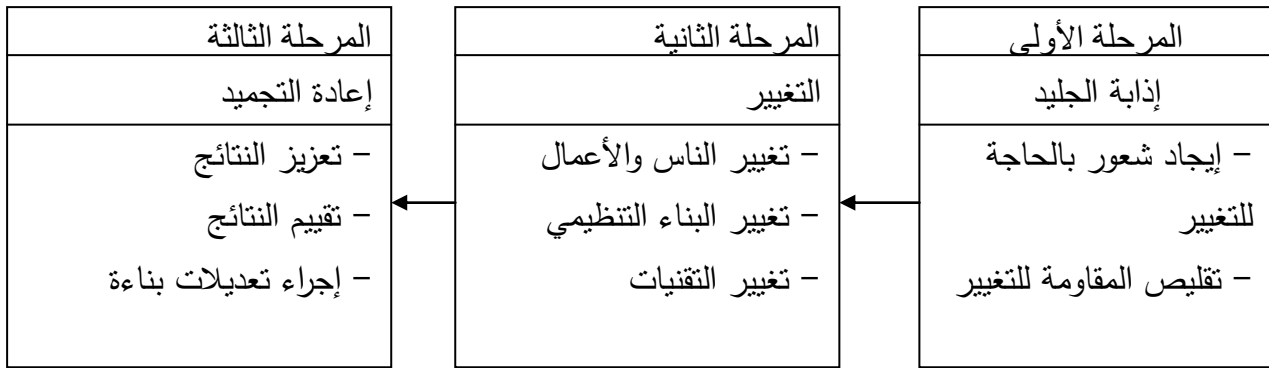
9-2-6-3- مرحلة إعادة التجميد:

وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار والأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه وينبغي استخدام التعزيز والتدعيم والتعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأساليب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت. (غياث، 2004، ص 285).

شكل رقم (6) يوضح نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي



(العنزي، 2004، ص 24)

9-2-7- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير ليس بالأمر السهل الذي يكون نتاج عشوائية حدثت بل هي عملية مخططة وواضحة ومفهومة بحيث يتطلب ذلك إعداد الإدارة لعمل التحول من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد المقترح (النجار، 2007، ص 83)، وحتى تحقق أهدافها وتلبي رغباتها التي تسعى لتحقيقها فلا بد من وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف التغيير والتي تلخص فيما يلي: (شقورة، 2012، ص 23).

9-2-7-1- إستراتيجية اتجاه التفويض: وفيه يتطلب من الأفراد دراسة المنظمة دراسة تحليلية هدف عطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد تغييرها سواء في الجانب التنظيمي أو الإنساني وذلك بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب. (عبوي، 2009، ص 126)

9-2-7-2- استراتيجيات المعايير وإعادة التعليم: وتستفيد هذه الاستراتيجيات إلى أن سلوك الإنسان وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعاييره نحو الممارسات والطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد، والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتطوير الأفراد. (غياث، 2004، ص 290).

9-2-7-3- استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية: تعتمد الإستراتيجية إلى أن الفرد ذو عقل جيد أرشد وامتزن بالأفكار والمقترحات التي يتم العمل بها وأنه يستجيب إلى التغييرات المقترحة إذ إقتنع بفائدتها.

9-2-7-4- استراتيجيات القوة والإكراه: والتي تقع ضمن مجموعتين هما:
- مجموعة تركز على الإجراءات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.
- مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام عدة أساليب مثل: الشعور بالذنب والخجل. (الفريجات وآخرون ، 2009 ، ص 344).

9-2-7-5- إستراتيجية إجراء التغيير: إن كفاءة عملية إجراء أو تنفيذ التغيير التنظيمي تتطلب سلوكيات جديدة من جانب الأفراد الذين يشملهم التغيير في المنظمة، والاتجاهات التنظيمية يمكن أن تنفذ عملية التغيير من خلال الأخذ في الاعتبار العوائد المادية التي تعود على الأفراد من جراء التغيير وتأثير ذلك على سلوكياتهم الجديدة وحينئذ سوف تصمد سلوكيات الأفراد في مواجهة التطورات التنظيمية حيث يعتقد الأفراد أن هذا التغيير عادلا ومنصفا بالنسبة لهم مما يجعلهم يحاولون تغيير سلوكياتهم بسرعة بما يتمشى مع التغييرات المطلوبة. (جاد الرب، 2009، ص 16).

9-2-7-6- إستراتيجية أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتا طويلا، وبالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الإجباري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير. (بود هري، 2007-2008)، ص 42).

9-2-7-7- إستراتيجية الإقناع المنطقي: تعتمد هذه الإستراتيجية في التطوير ودفن الأمور إلى التغيير على استخدام البراهين والحجج والإقناع الرشيد عندما يحين وقت اتخاذ قرار ما يخص التغيير، فالمسيرون المنادون للتغيير عن طريق الإقناع المنطقي يجب عليهم إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير ، من أجل إنجاح هذا التغيير وذلك بالاعتماد على الخبرات القديمة أو اللجوء للبراهين الجديرة بالتصديق وتفيد هذه الإستراتيجية في التغييرات التي تستغرق وقتا طويلا. (جمالة، 2012-2013)، ص 35).

9-2-7-8- إستراتيجية المشاركة: تعكس هذه الإستراتيجية مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير وتأخذ هذه الإستراتيجية إحدى الصورتين:

- الصورة الأولى: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد الحلول التي تشمل محل البديل القديم وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

- الصورة الثانية: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير. (البلوي، 2005، ص 56)

9-8- مقاومة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المهتم بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط وهو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة الآن الأفراد يروا فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم. (الفريجات وآخرون، 2009، ص 350)، وهناك عدة أسباب تدفع لمقاومة التغيير التنظيمي، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة، وهناك أسباب مصدرها المنظمة، ومن أهم أسباب مقاومة التغيير ما يلي:

- المفاجأة والخوف من المجهول والخوف من الفشل.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير والافتقار للموارد.
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
- توقيت سيء (غياث، 2004، ص 295).
- عدم التأكد أي عدم قدرة العمال على معرفة إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد.
- اختلاف الإدراك أي قد يقاوم الأفراد التغيير لأن إدراكهم للموقف قد يكون مختلفا عن إدراك المديرين له.
- الشعور بالخسائر أي كثيرا من التغيير يتضمن عملية تغيير الترتيبات الخاصة بالعمل بشكل قد يؤدي إلى قطع شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة مما يجعل الأفراد يقاومون هذا التغيير. (الصحن وآخرون، 2001-2002، ص 314).
- عدم الرضا أي أن الموظف يقاوم تكليفه في واجبات إضافية لأنه قد فهم واجبه القديم وأتقنه مما لا يستدعي اهتمام أكثر أو إحداث أي تغيير على هذا العمل لأنه يعلم أن أي تغيير سيتبعه أعباء جديدة.
- عدم الثقة أي الطريقة الجديدة دائما غريبة، مخيفة حتى ولو كانت تحسين للطريقة القديمة. (حمادات، 2008، ص 208).

- سوء الاتصال والتنسيق بين الإدارة العليا والعاملين المنفذين.
- عدم وضوح الإجراءات الفنية للتغيير.
- اعتقاد الموظفين بأن التغيير غير ناجح وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل. (العتيبي، 2011، ص 185).
- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير مشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.
- (غرام مي، 2010، ص 202).

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا نذكر، ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الاستراتيجيات والوسائل الكفيلة بتخفيض مقاومة التغيير.

ومن بين الاستراتيجيات والوسائل العامة لتقليل مقاومة التغيير ما يلي:
(غياث، 2004، ص 296).

9-2-8-1- الاتصال والتوعية: فقبل حدوث التغيير يجب الاتصال بالأفراد وتعليمهم حاجة المستخدمين والمقاومين إلى معلومات حقيقية وواقعية تهدف إلى شرح وتوضيح كل التغييرات الحديثة أو التي سوف تحدث فالتعليم مهم بشكل خاص عندما يتضمن التغيير معلومات تكنولوجية جديدة وليس للمستخدمين معرفة بها فهو يسهل المناقشات ويشرح الملابسات والخطط الغامضة من أجل توضيح حسن النوايا وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغيير، فالأصل والتعلم يعتبران وسيلة في تطبيق التغيير بسلاسة. (فهيمه، 2008-2009، ص 148).

9-2-8-2- المشاركة في تخطيط التغيير: أحسن طريقة لإزاحة أي التباس أو غموض في نوايا المسؤولين هو إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلاتهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها وطرح اقتراحاتهم ومناقشتها (غياث، دون سنة، ص 62)، وهذا يزيل مخاوفهم من ناحية ويؤكد أهميتهم ودورهم الفعال في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم من ناحية أخرى بالتالي لا يكون هناك محل لمقاومتهم لأي تغيير اشتركوا هم أنفسهم في إعداده وإقراره (السلمي، دون سنة، ص 236).

9-2-8-3- تطبيق التغيير بالإكراه: تهدف هذه الإستراتيجية إلى فرض التغيير بالقوة دون إعتبار للمواجهة من كل الموظفين وذلك من خلال استخدام التهديد بالنقل من مقر العمل إلى مقر آخر أو التهديد بقطع المكافآت أو الفصل من الوظيفة. (العتيبي، 2011، ص 191).

9-2-8-4- استخدام بعض التسهيلات: يمكن للمنظمة أن تستخدم بعض الإجراءات التي تسهل من حدوث التغيير وتقلل من مقاومته ومن أمثلة هذه التسهيلات اقتصار التغيير في المنظمة على تلك التغييرات الضرورية فقط، القيام بالإعلان عن مثل هذه التغييرات مبكراً، وإتاحة بعض الوقت للأفراد للقيام بتعديل أنفسهم للطرق الجديدة لأداء العمل. (الصحن وآخرون، (2001-2002)، ص 315).

9-2-8-5- المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولة التأثير غير الظاهري من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير المرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فهو أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير. (قريشي، (2013-2014)، ص 89).

9-2-8-6- التسهيل والدعم: يمكن لوكلاء التغيير من تقديم جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. (حلس، 2012، ص 34).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن إدارة التغيير التنظيمي هي الآلة أو الدافع التي تحرك الإدارة أو المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة والتلاؤم والتفاعل معها، بحيث أن هذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه ويتجنب مقاومة الأفراد له، والتي تعتبر هذه الخيرة من أهم المشاكل التي يواجهها التغيير التنظيمي.

بحيث أن الإدارة السلمية هي التي تشرك، الأفراد في قرارات التغيير وآلياته بحيث يكون مقبول من طرفهم.

الفصل الثاني: الإجراءات

المنهجية للدراسة

تمهيد

1- حدود الدراسة

2- عينة الدراسة ومواصفاتها

3- أدوات الدراسة

4- الدراسة الأساسية

5- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

نستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمنهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة وحدودها وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

1- حدود الدراسة:

من المهم أن يوضح الباحث حدود بحثه أو دراسته ولقد تمت هذه الدراسة في إطار:

1-1- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من عمال وعاملات مؤسسة الضمان الاجتماعي الموزعين على مختلف المصالح.

1-2- الحدود المكانية: تم إجراء دراستنا في مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية تيارت، الجزائر.

1-3- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ الدراسة الميدانية من 15 أبريل إلى غاية 20 أبريل 2015.

- تعريف مؤسسة الضمان الاجتماعي "وكالة تيارت":

تتكون جملة ضمان الاجتماعي من قسمين هما: ضمان **Sécurité** والاجتماعي **Sociale**، ولمعرفة المعنى يجب فهم ودراسة ومعرفة كل كلمة.

- كلمة الضمان: توحى على عدة أفكار وهي السكنية والحماية ضد المخاطر والوقاية، وهذا يؤدي إلى فكرة التعويض.

- كلمة الاجتماعي: تشير إلى مجموعة، فرقة، (تناح، 2009، ص 02)

وعليه يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء "وكالة تيارت" أحد الهيئات التابعة للضمان الاجتماعي الجزائري.

تقع هذه المؤسسة بتيارت في شارع دحو محمد 01، مساحتها الكلية 12921م² وفيما يخص المساحة المبنية لهذه المؤسسة تقدر بـ: 4386م²، تتكون من عدة طوابق، أما عدد المكاتب الموجودة 100 مكتب وتعود سنة بناء هذه المؤسسة إلى عام 1984م يحدها غربا ثانوية الرائد سي الزوبير، أما شرقا مستشفى مصلحة التوليد ومن الشمال شركة نفطال وجنوبا مركز الطفولة المسعفة.

2- عينة الدراسة:

1-2- الدراسة الإستطلاعية:

إن للدراسة الاستطلاعية دورا هاما في تحديد وضبط عنوان البحث كما لها دور في تحديد عينة البحث وضبطها وأيضا في تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث (زررواتي، 2008، ص 24)، وقبل الشروع في الدراسة النهائية قمنا بتوزيع الاستبيان على 30 فرد من العمال بين عاملة وعامل وضم هذا الاستبيان 03 محاور رئيسية، المحور الأول يتمثل في البيانات الأولية (الجنس، الأقدمية) المحور الثاني فيتضمن في الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) أما المحور الثالث فيتضمن في إدارة التغيير التنظيمي (أنظر الملحق رقم (03))

ولقد قمنا بتسطير مجموعة من الأهداف لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- التعرف على المجتمع الأصلي للبحث.
- التعرف على خصائص عينة البحث وحجمها.
- أخذ فكرة عن المجتمع المدروس.
- تحديد أدوات الدراسة.
- بناء أداة الدراسة.
- تدريب الباحث على تطبيق الاختبارات والبرامج التي ينوي استخدامها في الدراسة التي يود القيام بها.
- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث في الدراسة المستقبلية وكيفية حلها.
- تحديد الخصائص السيكومترية للأداة.

2-2- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة" (محمد وآخرون، 1999، ص 131) كما يعرف أيضا بأنه هو "جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث". (ملحم، 2000، ص 169)

وحسب طبيعة دراستنا فإن مجتمع دراستنا يتكون من جميع عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية تيارت لعام، 2014، 2015، والبالغ عددهم 371 بين عامل وعاملة موزعين على عدة مصالح.

2-3- عينة الدراسة الاستطلاعية وكيفية اختيارها:

تعرف العينة على أنها "هي عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة والتي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي ويجب في هذه الحالة أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا. (البديري، نجم، 2008، ص 78) وتعرف أيضا بأنها "هي جزء من المجتمع يختار ويدرس بهدف تقرير معالم هذا المجتمع المسحوبة منه. (غباري، 2013، ص 39). إذن فإنه بعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة والمكون من جميع العمال بمؤسسة الضمان الاجتماعي والبالغ عددهم 371 عاملا، وانسجاما مع هدف الدراسة ومن أجل اختيار عينة بصورة ممثلة لمجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 30 فردا بين عامل وعاملة والتي تتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة الاختيار نفسها، دون ارتباط ذلك الاختيار باختيار فرد آخر من المجتمع، مع وجوب التجانس وعدم التباين في الخصائص التي يتصف بها أفراد المجتمع. (عباس وآخرون، 2001، ص 261). وسنوضح خصائص العينة الاستطلاعية من حيث الجنس والأقدمية من خلال الجدولين التاليين:

جدول رقم (1): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية من حيث الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73 %	22	ذكر
27 %	8	أنثى
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث يتضح من الجدول أن عدد الذكور بلغ 22 فردا بنسبة 73% من مجموع عينة الدراسة في حين كان عدد الإناث قد قدر بـ 8 أفراد بنسبة 27%، وبالتالي نقول أن نسبة الذكور تجاوزت نسبة الإناث بنسبة كبيرة.

جدول رقم (2): يوضح توزيع العينة الإستطلاعية حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية
67 %	20	أقل من 5 سنوات (منخفض)
20 %	6	من 6 إلى 10 سنوات (متوسط)
13 %	4	أكثر من 10 سنوات (مرتفع)
100 %	30	المجموع

قمنا بتقسيم الفئات إلى ثلاثة أقسام باستخدام درجات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وكانت الفئة الأولى أقل من 5 سنوات منخفضة، ومن 6 إلى 10 سنوات متوسطة والفئة الأخيرة أكثر من 10 سنوات مرتفعة.

3- أدوات الدراسة:

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات والمعلومات التي تلزمه سواء كانت هذه الأدوات جاهزة أعدها باحثون سابقون أم سيقوم الباحث بإعدادها ، (سليمان، 2009، ص 74)، وفي المنهج الوصفي توجد العديد من الأدوات التي تهتم بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ومن هذا المنطلق فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حول عينة الدراسة، ويعرف الاستبيان بأنه "هو وثيقة يتم بواسطتها تسجيل البيانات والمعلومات وجمعها حول الظاهرة موضوع البحث، ويعد الاستبيان من الوسائل المهمة في جمع البيانات". (السمالك، 2011، ص 92)

3-1- استبيان الاتصال التنظيمي:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مستويات الاتصال التنظيمي لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

- الاتصال الصاعد.
- الاتصال النازل.
- الاتصال الأفقي.

ويتكون استبيان الاتصال التنظيمي من 21 عبارة مستمدة من الدراسة الاستطلاعية وبعض الدراسات السابقة بالإضافة إلى التراث الأدبي، وهو مكون من ثلاثة بدائل وهي كما يلي: معارض، محايد، موافق، حيث نعطي درجة (03) لموافق، ودرجة (2) لمحايد، ودرجة (1) لمعارض.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع الاستبيان وفق محاور الدراسة

النسبة	البند	المحاور
42 %	1-2-3-4-5-6-7-8-9	الاتصال الصاعد
29 %	10-11-12-13-14-15	الاتصال النازل
29 %	16-17-18-19-20-21	الاتصال الأفقي
100 %	21	المجموع

3-1-1-1- الخصائص السيكومترية لأداة الإتصال التنظيمي:

حتى يمكن للباحث أن يثق بالأداة التي استعملها من أجل جمع البيانات يجب عليه أن يتحقق من صلاحية الأداة ومدى ملائمتها لقياس الظاهرة التي أعدت لها، ويلجأ إلى قياس صدق وثبات هذه الأداة ولكي تصبح الأداة مقننة وصالحة للبحث العلمي.

3-1-1-1- صدق الأداة: الصدق يقيس الاختيار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها، كما يمكن تعريف الصدق الظاهري بأنه "هو البحث عما يبدو أن الإختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الإختبار" (بوحوش، الذنبيات، 2009، ص 73)، وللتحقيق من صدق الأداة عرضت في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وهم 5 أساتذة بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون، تيارت وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة. (انظر الملحق رقم (02)) وقد إستخدمنا نوعاً آخر من الصدق وهو ما يسمى بصدق الاتساق الداخلي و سوف نوضح نتائجه في الجداول التالية:

الجدول رقم (4): يوضح ارتباط درجة كل فقرة من استبيان الاتصال التنظيمي مع درجة البعد الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية:

معامل ارتباط بدرجة البعد الكلية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة البعد	البنود	البعد
0.87**	0.64**	0.80**	1	الاتصال الصاعد
	0.76**	0.92**	2	
	0.62**	0.77**	3	
	0.76**	0.89**	4	
	0.78**	0.85**	5	
	0.85**	0.93**	6	
	0.85**	0.93**	7	
	0.02	0.11	8	
	0.22	0.15	9	
0.62**	0.80	0.21	10	الاتصال النازل
	0.54**	0.89**	11	
	0.31	0.78**	12	
	0.64**	0.88**	13	
	0.66**	0.95**	14	
	0.66**	0.95**	15	
0.57**	0.29	0.61**	16	الاتصال الأفقي
	0.38*	0.73**	17	
	0.49**	0.88**	18	
	0.43*	0.86**	19	
	0.49**	0.93**	20	
	0.29	0.14	21	

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل الأبعاد المكونة لاستبيان الاتصال التنظيمي يتميز بتناسق داخلي قوي، ولذلك تعتبر كل الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء حذف بعض العبارات (8-9-10-12-16-21) وهي ممثلة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (5): يوضح الفقرات المحذوفة في استبيان الاتصال التنظيمي

رقم العبارة	البعد	الفقرات المحذوفة
9.8	الاتصال الصاعد	8- تلجأ إلى صندوق الشكاوي لطرح انشغالاتك 9- تتصل بالإدارة لنقل المعلومات عن العمال الآخرين ومشكلاتهم.
12.10	الاتصال النازل	10- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر. 11- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
21.16	الاتصال الأفقي	16- تتصل بزميلك أثناء العمل. 21- هناك اتصال بين الزملاء في الأقسام الأخرى.

3-1-1-2- ثبات الأداة: الثبات "هو درجة الاستقرار فيما يتحقق من أداة القياس مع الزمن" ومن ناحية أخرى قيمة حدود الثبات محصورة بين الصفر والواحد". (النعمي وآخرون، 2012، ص 25)

لقد تم حساب ثبات فقرات محور الاتصال التنظيمي عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ وهو المناسب لهذا النوع من البيانات التي تتعدد في الإجابات حيث بلغت قيمته **0.77** وبالتالي تعتبر الأداة ثابتة.

الجدول رقم (6) يوضح قيمة معامل التجزئة النصفية:

Guttman split-half	Spearman brown	Correlation between	
0.95	0.93	0.87	الإتصال التنظيمي

تصحيح العبارات بـ **Correlation between** تتحصل على 0.87 وقد إرتفع بعد تصحيحه بمعادلة **Spearman brown** إلى 0.93 وعند تصحيحه بـ **Guttman split-half** 0.95 وعليه يمكن القول أن الدراسة على قدر من الثبات.

3-2- استبيان إدارة التغيير التنظيمي:

يهدف استبيان إدارة التغيير التنظيمي إلى التعرف على مستوى التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي، ويتكون هذا الاستبيان من 21 عبارة مستمدة من الدراسة الاستطلاعية وبعض الدراسات السابقة بالإضافة إلى التراث الأدبي، وهذا الاستبيان مكون من ثلاثة بدائل، موافق، محايد، معارض، بحيث نعطي درجة (3) لموافق ودرجة (2) لمحايد، ودرجة (1) لمعارض.

3-2-1- الخصائص السيكومترية لأداة إدارة التغيير التنظيمي:

3-2-1-1- صدق الأداة: لغرض التأكد من صدق أداة الدراسة ، فقد إعتمدنا على صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلي ،حيث سوف نوضح قيمة صدق الإتساق الداخلي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح ارتباط درجة كل فقرة من استبيان إدارة التغيير مع الدرجة الكلية ومع البعد الكلي:

معامل ارتباط بدرجة البعد الكلية	معامل الارتباط بدرجة الكلية	البنود	البعد
1.00**	0.45*	1	إدارة التغيير التنظيمي
	0.59**	2	
	0.78**	3	
	0.81**	4	
	0.76**	5	
	0.43*	6	
	0.83**	7	
	0.68**	8	
	0.80**	9	
	0.81**	10	
	0.73**	11	
	0.27	12	
	0.81**	13	
	0.68**	14	
	0.55**	15	
	0.07	16	
	-0.15	17	
	0.28	18	
	0.33	19	
	0.14	20	
	0.20	21	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل البنود المكونة لاستبيان إدارة التغيير التنظيمي يتميز بتناسق داخلي قوي، ولذلك تعتبر كل البنود صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء حذف بعض العبارات وهي (12، 16، 17، 18، 19، 20، 21) وهي ممثلة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (8): يوضح الفقرات المحذوفة في الإستبيان الخاص بإدارة التغيير:

رقم العبارة	الفقرات المحذوفة
12، 16، 17، 18، 19، 20، 21	12- أظن بأن التغيير التنظيمي يدعم الموظفين أكثر من التنظيم السابق. 16- أرى أن مستوى الأداء لدى العاملين في ارتفاع وتطور مستمر. 17- زيادة إنتاجية المؤسسة. 18- أشعر بالرغبة في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير التنظيمي. 19- تعلم الإدارة العمال عند إجراء تغيير ما. 20- يتصل العمال فيما بينهم عند إجراء التغيير. 21- أتصل بالإدارة عند عدم وضوح أهداف التغيير.

3-2-1-2- ثبات الأداة: لقد إعتدنا في قياس ثبات إدارة التغيير التنظيمي على معامل

ارتباط ألفا كرونباخ وهو المناسب لهذا النوع من البيانات التي تتعدد في الإجابات حيث بلغت قيمته **0.73** وبالتالي تعتبر الأداة ثابتة.

الجدول رقم (9) يوضح قيمة معامل التجزئة النصفية:

Guttman split-half	Spearman brown	Correlation between	
0.97	0.95	0.90	إدارة التغيير التنظيمي

تصحيح العبارات بـ **Correlation between** نتحصل على 0.90 وقد

إرتفع بعد تصحيح بمعادلة **Spearman brown** إلى 0.95 وعند

تصحيحه بـ **Guttman split-half** 0.97 وعليه يمكن القول أن الدراسة

على قدر من الثبات.

4- الدراسة الأساسية:

4-1-1- حدود الدراسة الأساسية:

4-1-1- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من عمال وعاملات

مؤسسة الضمان الاجتماعي الموزعين على مختلف المصالح.

4-1-2- الحدود المكانية: تم إجراء دراستنا في مؤسسة الضمان الاجتماعي

بولاية تيارت، بشارع دحو.

4-1-3- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ

الدراسة الميدانية من 5 إلى غاية 15 ماي 2015.

4-2- عينة الدراسة الأساسية وموصفتها:

توجد عدة طرق إحصائية لتحديد حجم العينات وفيما يلي نقدم جدولاً يقترحه الباحثون لمساعدة الباحثين على تحديد حجم عيناتهم الأساسية حسب المعالجات الإحصائية التي يستعملونها:

جدول رقم (10): يوضح الطرق الإحصائية لتحديد حجم العينات

عدد أفراد العينة	المعالجة الإحصائية
30 فرداً على الأقل	الدراسات الارتباطية
30 فرداً على الأقل	دراسات الفروق
13 فرداً في كل مجموعة (15 مجموعة تجريبية و15 مجموعة ضابطة) وكلما زاد عدد أفراد عينة البحث، كلما كانت النتائج أكثر صدقاً، ومن ثم تعميم هذه النتائج على المجتمع الذي استقت منه العينة المدروسة	الدراسات التجريبية
20 % إذا كان مجتمع البحث صغيراً (يسحب بالمئات) 10 % إذا كان مجتمع البحث كبيراً (يسحب بالآلاف) 5 % إذا كان مجتمع البحث كبيراً جداً	الدراسات الوصفية

(ملحم، 2000، ص 274)

ومنه فإن عينة الدراسة التي خلصنا إليها فيبلغ عددها (74) فرداً بين عامل وعاملة، والتي تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة ونظراً لبعض الصعوبات والعوائق التي واجهتنا في تمرير الاستبيان، وإهمال بعض الاستبيان مع تهرب بعض العاملين من الإجابة إضافة إلى من هم في إجازات وعطل، فإن عينة دراستنا اقتصرت على (55) فرداً بين عاملة وعامل.

جدول رقم (11): يوضح خصائص العينة الأساسية من حيث الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62 %	34	ذكر
38 %	21	أنثى
100 %	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الذكور كانت بنسبة 62% من مجموع عينة الدراسة الأساسية ونسبة الإناث قد قدر 27%، ومن هنا يمكن القول أن نسبة الذكور تجاوزت نسبة الإناث .

جدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية
67 %	37	أقل من 5 سنوات (منخفض)
18 %	10	من 6 إلى 10 سنوات (متوسط)
15 %	8	أكثر من 10 سنوات (مرتفع)
100 %	55	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية، ويتبين أن نصف أفراد العينة تتراوح الأقدمية عندهم أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 67% يليهم من تتراوح عندهم الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 18%، يليهم من عندهم أكثر من 10 سنوات أقدمية بنسبة 15% وبالتالي يمكن القول أن حوالي 33% من عينة الدراسة تتسم بأقدمية كثيرة.

3-4- منهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث هو ما يقوم به الباحث للحصول على نتائج الدراسة، ومنهج البحث بهذا المعنى عملية منظمة ذات الأهداف والإجراءات المستخدمة ليست أنشطة عشوائية ولكنها عمليات يتم التخطيط لها بعناية ويمكن القول أن منهج البحث هو الخطة التي يتخذها الباحث بعد أن وضعها سلفا لحصول على البيانات وتحليلها، بغرض الوقوف على طبيعة مشكلة من المشكلات (سليمان، 2009، ص 73).

وبالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة، واستجابة لموضوع الدراسة فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين (بوحوش، الذنبيات، 2009، ص 139)، حيث يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها (التل، قحل، 2000، ص 43).

4-4- أدوات الدراسة الأساسية:

4-4-1- الإستبيان:

أجريت عدة تعديلات على إستبيان الإتصال التنظيمي وإستبيان إدارة التغيير التنظيمي وقد تم توزيع الفقرات كالتالي:

4-4-1-1- المحور الأول: البيانات الأولية والممثلة في الجنس والأقدمية.

4-1-2- المحور الثاني: الإتصال التنظيمي ويندرج تحته ثلاثة أبعاد متكونة من 15 بنداً.

البعد الأول: الإتصال الصاعد ومثله البنود التالية (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7).

البعد الثاني: الإتصال النازل ومثله البنود التالية (8، 9، 10، 11).

البعد الثالث: الإتصال الأفقي ومثله البنود التالية (12، 13، 14، 15).

4-1-3- المحور الثالث: إدارة التغيير التنظيمي ويتكون من 14 بنداً .

5- الأساليب الإحصائية:

لقد تم معالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـ **SPSS 20** الذي يعتبر أحد البرامج المهمة التي تساعد الباحث في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب، من حيث إدخال البيانات وحفظها وتحليلها بطريقة آلية تتسم بالسرعة والدقة. (عباس وآخرون، 2011، ص 339). وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

5-1- حساب النسبة المئوية:

5-2- حساب المتوسط الحسابي: والذي هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات القيم لكان مجموع هذه القيم الجديدة هو نفس مجموع القيم الأصلية كما يعرف المتوسط الحسابي (حسابياً) بأنه القيمة الناتجة من جمع قيم المفردات كلها مقسوماً على عدد المفردات. (غباري، 2013، ص 139).

5-3- حساب الانحراف المعياري: والذي هو عبارة عن الجذر التربيعي للتباين (متوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي) كما يطلق عليه أحياناً الانحراف القياسي. (راضي، 2008، ص 181).

5-4- حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون: والذي يستخدم لقياس الارتباط بين متغيرين ولا يقتصر على بيان مدى قوة العلاقة بينهما، وإنما يتعدى ذلك إلى تحديد اتجاهها، أي بيان ما إذا كانت العلاقة إيجابية أم سلبية. (غباري، 2013، ص 240).

5-5- تحليل التباين: هو أسلوب إحصائي برامتري يتعامل مع أكثر من عینتين مستقلتين.

5-6- اختيار الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط T : والذي يعتبر من الاختبارات الهامة التي تستخدم بكثرة في البحوث النفسية لعدة أغراض علمية أهمها قياس مدى جوهرية الفروق بين المتوسطات واختيار مستوى الدلالة الإحصائية لهذه الفروق. (دويدار، 2014، ص 147).

خلاصة:

يأتي هذا الفصل كحلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي الذي عدنا فيه المنهج المستخدم والدراسة الاستطلاعية التي تضمنت حساب صدق وثبات أدوات القياس مع توضيح العينة من حيث العدد وتوزيعها من حيث الأقدمية والجنس، وكذلك توضيح الحدود الزمنية والمكانية للدراسة وذكر مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تحميد

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

2- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية

لِلدِّرَاسَةِ

3- استنتاج عام للدراسة

تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات التطبيقية للدراسة الميدانية وسنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وفق الفرضيات التي طرحت في البحث.

1- عرض نتائج وتحليل بيانات الدراسة:

1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

من خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الأولى يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	df	الدلالة
الاتصال الصاعد	14.89	2.31	-0.12	54	غير دالة
إدارة التغيير	23.89	2.46			

خلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي قد بلغ 14.89 في بعد الاتصال الصاعد و23.89 في إدارة التغيير أما الانحراف المعياري للاتصال الصاعد قد بلغ 2.31 بينما بلغ في إدارة التغيير 2.46 كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ -0.12 وهو معامل ارتباط سالب وغير دال وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى غير دالة.

إذن نقول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

من خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الثانية يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	df	الدلالة
الاتصال النازل	6.65	1.37	0.10	54	غير دالة
إدارة التغيير	23.89	2.46			

خلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده الاتصال النازل قد بلغ 6.65 و في إدارة التغيير 23.89 وبلغ الانحراف المعياري في الاتصال النازل 1.37 و 2.46 في إدارة التغيير، وقد تم كذلك حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ 0.10 وهو معامل ارتباط موجب ولكن غير دال وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية غير دالة.

إذن نقول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

من خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الثالثة يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	df	الدلالة
الاتصال الأفقي	8.02	1.40	0.02	54	غير دالة
إدارة التغيير	23.89	2.46			

خلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الأفقي قد بلغ 8.02 و في إدارة التغيير 23.89 وبلغ الانحراف المعياري في الاتصال الأفقي 1.40 و 2.46 في إدارة التغيير، وقد تم كذلك حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ 0.02 وهو معامل ارتباط موجب ولكن غير دال وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة غير دالة.

إذن نقول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

1-4- عرض نتائج الفرضية العامة والتي تنص على:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

من خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الثالثة يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يمثل نتائج الفرضية العامة:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	df	الدلالة
الاتصال التنظيمي	29.56	3.10	-0.03	54	غير دالة
إدارة التغيير	23.89	2.46			

خلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للاتصال التنظيمي قد بلغ 29.56 وفي إدارة التغيير 23.89 بينما بلغ الانحراف المعياري في الاتصال التنظيمي 3.10 و 2.46 في إدارة التغيير، وقد تم كذلك حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية والتي قدرت بـ 0.03- وهو معامل ارتباط سالب وغير دال وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة غير دالة إحصائياً.

وعليه نقول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

1-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

من خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الرابعة يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم(17) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

النتائج الجنس	العينة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	sig	df	الدلالة
ذكر	34	2	3.01	-0.28	0.78	53	غير دالة
أنثى	21	9.47	3.30				

خلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم(17) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي الذكور أقل منه عند الإناث حيث قدر عند الذكور بـ 29.47 بينما عند الإناث 29.71 بفارق 0.24 أما الانحراف المعياري لدى الذكور 3.01 ولدى الإناث 3.30 بفارق 0.29 وقيمة T بلغت -0.28 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يعني أنه غير دالة إحصائياً وبالتالي نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

1-6- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.
من خلال النتائج المتوصل إليها من الفرضية الجزئية الخامسة يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

الاقدمية							المتغير التابع	المتغير المستقل
الدالة	sig	قيمة f	df	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاتصال التنظيمي	
غير دالة	0,53	0,63	2	6,20	12,41	بين المجموعات		
			52	9,75	507,11	داخل المجموعات		
					519,52	المجموع		

خلاصة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (18) يتبين لنا أن المتوسط المربعات قدر بـ 6.20 بين المجموعات و 9.75 داخل المجموعات ، أما مجموع المربعات فقد قدر بـ 507.11 عند درجة الحرية $df=2$ بين المجموعات و $df=52$ داخل المجموعات كما قدرت F المحسوبة بـ 0.63 عند مستوى دلالة 0.53 وهذا معناه غير دال إحصائياً وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

2- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة:

2-1- تفسير الفرضية الجزئية الأولى:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى تبين بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وإدارة التغيير وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت 0.12- فالإتصال الصاعد منطلقه من العمال إلى الإدارة ، حيث يأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ويصدر هذا النوع من الإتصال عن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر داخل المؤسسة ، وتحتوي الإتصالات الصاعدة عادة انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة ، لكن هناك من العوامل ما تحول دون تحقيق الأهداف

المرجوة من الاتصال الصاعد كالبعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين وعزلة المرؤوسين مما ينفي وجود علاقة بين الاتصال الصاعد وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

2-2- تفسير الفرضية الجزئية الثانية:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية تبين بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وإدارة التغيير وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت **0.10** فالمعلومات في هذا النوع من الاتصال تناسب من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما وهذه المعلومات عادة ما تحجب عن المستويات الدنيا من قبل المسؤولين أو يمكن أن تتعرض إلى نقص الفهم وكذا عدم استقبال المتلقى لها في الوقت المناسب والمكان المناسب والحالة النفسية المناسبة فالمؤسسات ما زالت تعتمد على الإتصال النازل في أغلب الأحيان مما يخلق لدى العمال الإحساس بالروتين، لكن إشراك العاملين في عملية التغيير يلعب دورا أساسيا في إدارتها بشكل أفضل، لكن ما تم ملاحظته والتوصل إليه هو عدم وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال النازل وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

2-3- تفسير الفرضية الجزئية الثالثة :

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة تبين بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الأفقي وإدارة التغيير وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بيرسون حيث وجدت **0.02** فالإتصال الأفقي ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح وتقليل الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات، كما يساعد في رفع الروح المعنوية للعمال بجعلهم شركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم بالتنفيذ فقط، لكن ما تم ملاحظته من خلال نتائج الفرضية هو عدم وجود علاقة بين الإتصال الأفقي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي وذلك يعود لعوامل أخرى من بينها طبيعة نشاط المؤسسة ومدى تطبيق استراتيجيات التغيير فيها .

2-4- تفسير الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل إليها تبين لنا بأن الفرضية العامة والمتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي لم تتحقق وهذا ما أكدته لنا المعالجة الإحصائية للفرضيات الجزئية الخمسة التي أوضحت أن العلاقة غير دالة إحصائيا، بحيث أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير وكل من الإتصال الصاعد، الإتصال النازل، الإتصال الأفقي، وكذا عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مستويات الإتصال

تعزى لمتغيري الجنس والاقدمية وهذا ما أوضحته بعض الدراسات السابقة كدراسة جمال بن زروق (2010) التي أسفرت نتائجها النسق الإتصالي الفعال لا يعني دائما نجاح أي عملية تغيير لأن ذلك يمكن أن يكون في بعض الحالات ذا أثر سلبي.

2-5- تفسير الفرضية الجزئية الرابعة:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الرابعة تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وقد تم استخدام اختبارات لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث و الذكور في مستويات الاتصال حيث بلغت قيمة ت - 0,28 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن الفرضية غير دالة مما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

مما سبق نستطيع القول أن الجنس لا يؤثر على مستويات الاتصال.

2-6- تفسير الفرضية الجزئية الخامسة:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الخامسة تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية، وقد تم استخدام اختبار ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث في مستويات الاتصال حيث بلغت قيمة $F = 0.63$ عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن الفرضية غير دالة مما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية.

مما سبق نستطيع القول أن الاقدمية لا تؤثر على مستويات الاتصال.

3-استنتاج عام:

من خلال بحثنا لموضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي و الذي تناولناه من جانبه النظري و التطبيقي، وبعدها تم جمع المعطيات و البيانات و معالجتها إحصائيا باستعمال معامل ارتباط بارسون و اختبارات و تحليل التباين anova لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة و الفروق

فقد توصلنا إلى انعدام العلاقة بين متغيري الدراسة و وجود فروق بينهما و ذلك بالاستناد إلى النتائج التي عبرت عليها فرضيات الدراسة، حيث أثبتت دراستنا أنه:

_ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و إدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

_ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و إدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

_ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الضمان الاجتماعي

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي

و ذلك راجع ربما إلى عينة الدراسة و خصائصها و يبقى صدق نتائج

دراستنا هذه مقتصرًا على حدود عينة بحثنا.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة الإتصال التنظيمي بإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الإجتماعي وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الإتصال التنظيمي وإدارة التغيير لمعرفة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين . وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيق مقاييسي جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها ومناقشتها . يمكن القول أن هذه الدراسة كشفت على أن الإتصال التنظيمي لا يرتبط بإدارة التغيير بمؤسسة الضمان الإجتماعي بتيارت.

الاقتراحات والتوصيات

بعد أن تم التطرق إلى موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بغدارة التغيير لدى العاملين لمؤسسة الضمان الاجتماعي وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات والتي نأمل أن تأخذها إدارة المؤسسة بعين الاعتبار

- الاهتمام بالاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله مما يجعل المعلومات تتحرك في المؤسسة في جميع الاتجاهات.

- استخدام التكنولوجيات الحديثة في الاتصال، واستخدامها من أجل تسهيل الاتصالات ونجاحها، وتكوين الإطارات في مجال الاتصال لضمان تحقيق الاستراتيجيات المخطط لها بالمؤسسة وضمان سيرها نحو الأحسن.

- تشجيع الاتصالات بين الجماعات داخل التنظيم والعمل على استخدامها لصالح الفرد والمؤسسة معاً.

- الاهتمام بالاتصال الأفقي لأنه وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، فغالباً ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المؤسسة، ولهذا نرى أن ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة وبناء علاقات سليمة.

- إشراك كافة العاطلين في عملية التغيير وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في التغيير شجعهم أكثر إدارياً لأهدافه ونتائجه.

- شرح أبعاد التغيير العاملين بأساليب مرنة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- أحمد تناح، 2009، علاقة الضمان الاجتماعي بالصحة، مذكرة تربص، ادارة الصحة، المصلحة الوطنية للإدارة.
- 2- أحمد عرفة، سمية شلبي، 2002، فعالية التنظيم وتوعية السلوك الإنساني، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، إسكندرية، مصر.
- 3- أحمد ماهر، 2000، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، د ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 4- أحمد ماهر، 2004، إدارة المبادئ والمهارات، د.ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 5- أحمد ماهر، 2006، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، د.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 6- أحمد ماهر، 2010، إدارة التغيير، ط 01، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 7- أحمد محمد المصري، 2006، العلاقات العامة، د، ط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 8- العربي بن داود، (2007- 2008)، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لمركب الرافعات والمجارف، (CPG) عين السمارة، قسنطينة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 9- أمل محمد سلامة غباري، 2013، طرائق الإحصاء الاجتماعي التطبيقات العلمية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا النشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 10- بشار الوليد، 2009، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- بoudib دنية، (2013-2014)، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- 12- بو عطيظ جلال الدين، (2008-2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة

- ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
- 13- بوفلجة غياث، دس، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية لنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر.
- 14- بوفلجة غياث، 2004، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية لنشر و التوزيع، بن عكنون، الجزائر.
- 15- بوهنتالة فهيمة، (2008-2009)، التغيير التنظيمي وإنعكساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية الخوصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية، باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 16- جمال الدين محمد المرسلي، ثابت عبد الرحمان إدريس، دس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي (إدارة السلوك في المنظمة)، دط، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 17- جمال بن زروق، 2010، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، المجلد 26، العدد الاول و الثاني
- 18- حسين محمود حريم، مصطفى نجيب شاويش، المراسلات التجارية، 2013، دط، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 19- حضر مصباح إسماعيل الطيطي، 2001، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .
- 20- حماد محمود الرقب، 2008، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 21- خضير كاظم محمود الفريحات، محمد سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، 2009، السلوك التنظيمي، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- دارين سوايغ، (2008، 2009)، الإتصال التنظيمي على إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بجامعة منتوري بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.

- 23-رافدة عمر الحريري،2011،إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1،دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 24-ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي،2005،الإتصال و العلاقات العامة،ط1،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان،الأردن.
- 25-رشيد زرواتي،2008،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،ط3،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، قسنطينة.
- 26-رضاصاحب أبو حمد آل علي،سنان كاظم الموسوي،2006،الإدارة لمحآت معاصرة،د،ط،دار الوراق للنشر و التوزيع،عمان،الأردن.
- 27-رضوان سامية،(2006-2005)،أثر الإتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين،دراسة ميدانية أجريت في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية "مركب الجارف والرافعات عين السمارة، قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 28-رويم فائزة، مهيري بلخير، ديس، معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية،مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، عدد خاص، الجزائر.
- 29-زياد محمد عبد،2010،أساسيات علم الإدارة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 30-زيد منير عبوي،2009،التخطيط و التطوير الإداري،ط1،دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31-سامح عبد المطلب عامر،2011،إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية،ط1،دار الفكر للنشر و التوزيع،عمان،الأردن.
- 32-سامي محمد ملحم، 2000، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33-سليم كفان،(2005-2004)،دراسة مدى فاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس و علوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الإخوة المنتوري، قسنطينة.
- 34-سيد عليوه، ديس، إعداد الخطط الإستراتيجية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة.
- 35-سيد محمد جاد الرب، 2009، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء، الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، د.ط، مطبعة العشري للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.

- 36- شريط الشريف محمد، (2008، 2009)، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرتوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
- 37- صالح بن فالح عبد الله البلوي، 2005، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 38- صقر محمد أكرم حلس، 2012، إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسة على بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 39- طارق البدري، سهيلة نجم، 2008، الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 40- عباس محمود مكي، 2007، السلوك التنظيمي و الإدارة ط1، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان.
- 41- عبد الرحمان العيسوي، 2004، علم النفس الإداري، ط1، دار الراتب الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان.
- 42- عبد الرحمان سيد سليمان، 2009، البحث العلمي خطوات ومهارات، ط1، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- 43- عبد الرحمان شاكر الجبوري، 2008، إدارة المشاريع التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 44- عبد الفتاح محمد دويرار، 2014، الأساليب الإحصائية و تطبيقاتها في البحوث النفسية، د، ط، دار المعرفة للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 45- عبد الكريم حسين، 2012، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة وإستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، قسم الإحصاء، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول.
- 46- عبيدات محمد وآخرون، 1999، منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، بن عكنون، الجزائر.
- 47- عرفة مسعودة، سمان ساهرة، (2006-2009)، دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية، مديرية الأشغال العمومية بورقلة (دراسة حالة)، رسالة تخرج

لإستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية المعهد الوطني المتخصص في تكوين المهني حاسي مسعود، ورقلة، مركز التكوين المهني والتمهين سليمان محمد عين البيضاء، ورقلة.

48- علاوي عبد الفتاح،(2012-2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط، شهادة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

49- علي السلمي، د.س، السلوك الانساني في الإدارة ،د.ط، مكتبة الغرب للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر.

50- عمار بوحوش، محمد الذنبيات،2009،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ط3،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.

51- فؤاد القاضي،2006، السلوك التنظيمي والإدارة ، ط1، جامعة مصر للتكنولوجيا للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر.

52- فتحي عبد العزيز أبو راضي، 2008، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، د.ط، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية، مصر.

53- فريد النجار، 2007، المهن والمدير المحترف، د.ط، دار الجامعة للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،مصر.

54- فريدة جعالة،(2012-2013)،الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر3،الجزائر.

55- مارس هناء،(2007-2008)، أثر الإتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، فرع جيجل، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر.

56- مبارك بنيه ضامن العنزي،2004، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ،دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، غير

- منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الناييف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 57- محمد أزهري سعيد السماك، 2011، طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 58- محمد بن عبد الله الفضيلة، 2008، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقنوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الناييف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 59- محمد حسن محمد حمادات، 2008، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 60- محمد خليل عباس، محمد مصطفى العباسي، محمد بكر نوفل، فربال محمد أبو عواد، 2011، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 61- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، 2008، الادارة علو وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 62- محمد زويد العتيبي، 2011، الطريق إلى الإبداع والتميز الاداري، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 63- محمد عبد العال النعيمي، عمار عادل عناب، 2012، استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 64- محمد عبده حافظ، 2009، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 65- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، (2001-2002)، مباديء الإدارة، د.ط، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 66- محمد قرشي، (2013-2014)، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، شهادة دكتوراة، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- 67- محمد منير، صحر محمد وهبي، 1999، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الإتصالي، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 68- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2008، القيادة والرقابة والتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 69- منير حسن أحمد شقورة، 2012، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- 70- نجيب بودهري، (2007-2008)، التغيير التنظيمي وأثره على المؤسسة، شهادة ليسانس، غير منشورة، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة.
- 71- ندير ربيحة، (2006-2009)، استراتيجيات الإتصال التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة، دراسة ميدانية بوكالة التسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية ورقلة، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية المعهد الوطني المتخصص في تكوين المهني حاسي مسعود، ورقلة، مركز التكوين المهني والتمهين سليمان محمد عين البيضاء، ورقلة.
- المراجع باللغة الأجنبية:**

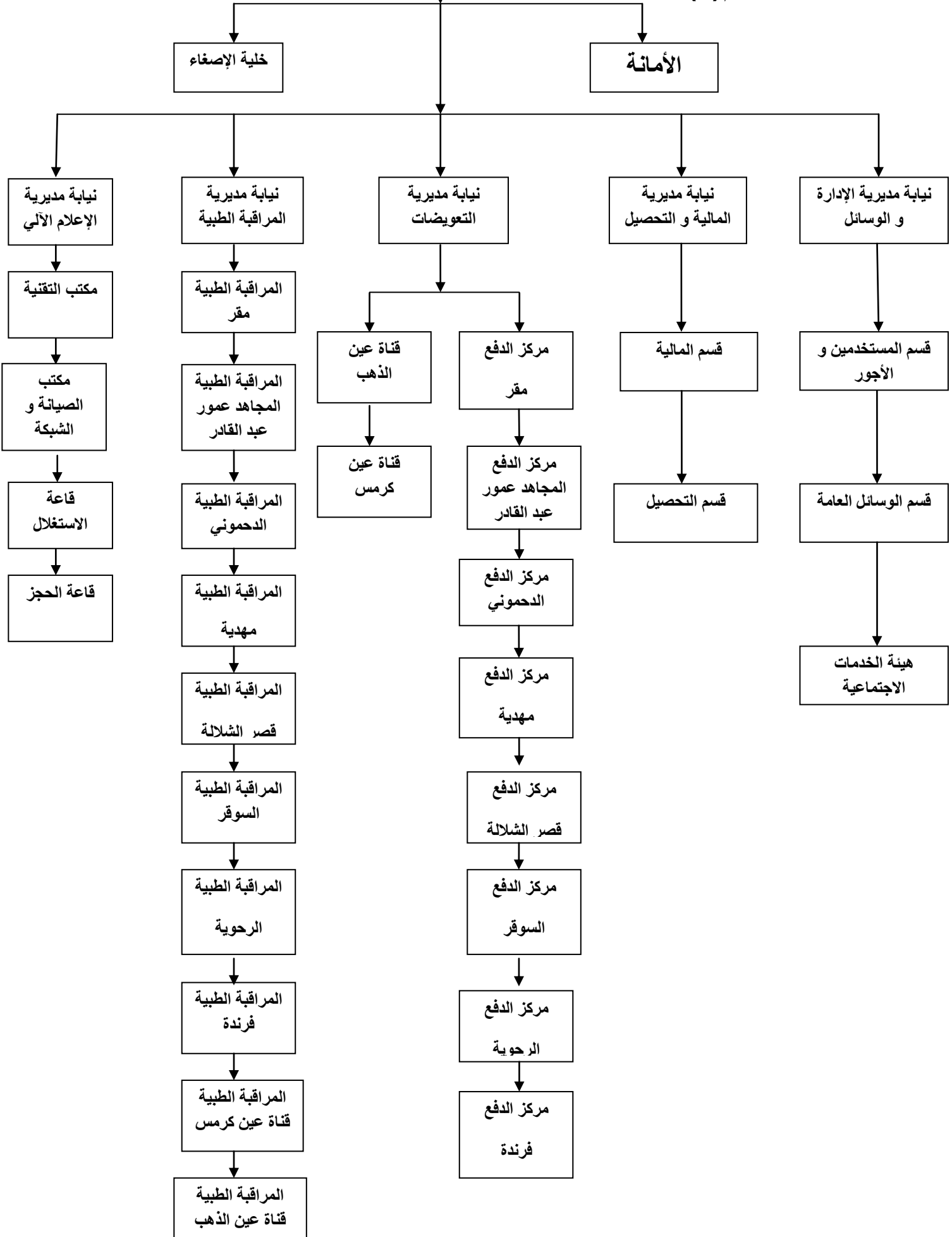
- Brilman (Jhon), "les Meilleures Pratiques de Management: au Coeur de la Performance », 3eme Edition d'organisation, Paris (2001).
- Wéstphalen (Marie-Hélence) : Communicator- le guide de la communication d'entreprise, 4eme Edition Dunod, Paris (2004).

الملاحق



المديرية

ملحق رقم (1)



ملحق رقم 04

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم : العلوم الإجتماعية

السنة: ماستر "2"

مسار: علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

الدراسة الأساسية

سيدي (ة) العامل(ة):

في إطار القيام بدراسة حول موضوع " الإتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الإجتماعي"، لاتمام مذكرة شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، سوف نقوم بالدراسة الأساسية وذلك بوضع بين أيديكم مجموعة من العبارات أعدت لمعرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي .

لذا نأمل منكم التفضل بالاطلاع على الاستبيان المرفق وقراءته بعناية والإجابة عن بنوده بكل وضوح ومصداقية بوضع علامة (x) في المكان المناسب ونؤكد لكم حرصنا على سرية البيانات المقدمة وقصر إستخدامها لأغراض الدراسة العلمية فقط.

وتقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام وشكرا.

بيانات أولية

الجنس: ذكر أنثى

الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المتغير المستقل: الإتصال التنظيمي

رقم العبارة	البعد	العبارة	موافق	محايد	معارض
1	التصالح الصاعد	تتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر			
2		تعتبر النقابة وسيلة هامة لإصال انشغالاتك إلى الإدارة			
3		تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
4		لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة			
5		تناقش رئيسك عما يجب عمله وكيف يم أدؤه			
6		تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك			
7		للاتصال بالمدير كتابيا تمر الوثيقة بالعديد من الموظفين قبل الوصول إلى المدير			
1	التصالح النازل	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك			
2		المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
3		المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك			
4		تصلك التعليمات عن طيق الإعلانا			
1	الاتصال الأفقي	تشعر بالانسجام والتكامل مع زملائك أثناء العمل			
2		تساهم في حل المشكلات المختلفة المتعلقة بزملائك			
3		تقوم بالتنسيق مع زملائك لأداء العمل			
4		تقدم المساعدة لزميلك عندما يحتاج إليك			

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	معارض
1	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة			
2	يشارك المدير العاملين في بناء رؤية مشتركة للمؤسسة			
3	يأخذ المدير بعين الإعتبار خطط المؤسسة			
4	أشعر بأن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل			
5	أجد صعوبة في تطبيق التغيير بالشكل المطلوب			
6	أقوم بتنفيذ التعليمات التي تدعم التغيير			
7	تشعرني التغييرات في العمل بالقلق وعدم الإرتياح			
8	لا أرى أهمية للتغيير التي تحدثه المؤسسة			
9	سأبذل جهد أكبر من أجل إنجاز التغيير			
10	أقاوم التغيير التنظيمي الجديد			
11	أتمنى لو أن التغيير التنظيمي تم تطبيقه منذ زمن طويل			
12	أرى أن المهام والأنشطة الوظيفية واضحة لجميع الموظفين			
13	أشعر أن المؤسسة تسعى دائما إلى رفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة التغيير			
14	أرى أن مستوى الأداء لدى العاملين في إرتفاع وتطور مستمر			

الملحق رقم (2): يوضح قائمة المحكمين

التخصص	أسماء المحكمين
علم النفس العمل و التنظيم	ماريف منور
ارغونوميا	اوبراهم ويزة
علم الاجتماع	بن جوهر خالد
علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية	ام رتم نور الدين
علم الاجتماع	عربات منير

الملحق رقم 03

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم : العلوم الإجتماعية

السنة: ماستر "2"

مسار: علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

دراسة استطلاعية

سيدي (ة) العامل(ة):

في إطار القيام بدراسة حول موضوع " الإتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة الضمان الإجتماعي"، لاتمام مذكرة شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، سوف نقوم بدراسة استطلاعية وذلك بوضع بين أيديكم مجموعة من العبارات أعدت لمعرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي .

لذا نأمل منكم التفضل بالاطلاع على الاستبيان المرفق وقراءته بعناية والإجابة عن بنوده بكل وضوح ومصداقية بوضع علامة (x) في المكان المناسب ونؤكد لكم حرصنا على سرية البيانات المقدمة وقصر إستخدامها لأغراض الدراسة العلمية فقط.

وتقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام وشكرا.

بيانات أولية

الجنس: ذكر أنثى

الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المتغير المستقل: الإتصال التنظيمي

رقم العبارة	البعد	العبارة	موافق	محايد	معارض
1	التصال الصاعد	تتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر			
2		تعتبر النقابة وسيلة هامة لإصال انشغالاتك إلى الإدارة			
3		تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
4		لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة			
5		تناقش رئيسك عما يجب عمله وكيف يم أدؤه			
6		تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك			
7		للاتصال بالمدير كتابيا تمر الوثيقة بالعديد من الموظفين قبل الوصول إلى المدير			
8		تلجأ إلى صندوق الشكاوي لطرح انشغالاتك			
9		تتصل بالإدارة لنقل المعلومات عن العمال الآخرين ومشكلاتهم			
1	الاتصال النازل	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك			
2		المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
3		المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك			
4		تصلك التعليمات عن طريق الإعلانات			
5		تتلقى الأوامر من الإدارة عن طيق المشرف المباشر			
6		تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
1	الاتصال الأفقي	تشعر بالانسجام والتكامل مع زملائك أثناء العمل			

			تساهم في حل المشكلات المختلفة المتعلقة بزملائك	2
			تقوم بالتنسيق مع زملائك لأداء العمل	3
			تقدم المساعدة لزميلك عندما يحتاج إليك	4
			تتصل بزميلك أثناء العمل	5
			هناك اتصال بين الزملاء في الأقسام الأخرى	6

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	معارض
1	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة			
2	يشارك المدير العاملين في بناء رؤية مشتركة للمؤسسة			
3	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المؤسسة			
4	أشعر بأن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل			
5	أجد صعوبة في تطبيق التغيير بالشكل المطلوب			
6	أقوم بتنفيذ التعليمات التي تدعم التغيير			
7	تشعرني التغييرات في العمل بالقلق وعدم الإرتياح			
8	لا أرى أهمية للتغيير التي تحدثه المؤسسة			
9	سأبذل جهد أكبر من أجل إنجاح التغيير			
10	أقاوم التغيير التنظيمي الجديد			
11	أتمنى لو أن التغيير التنظيمي تم تطبيقه منذ زمن طويل			
12	أرى أن المهام والأنشطة الوظيفية واضحة لجميع الموظفين			

			أشعر أن المؤسسة تسعى دائما إلى رفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة التغيير	13
			أرى أن مستوى الأداء لدى العاملين في إرتفاع وتطور مستمر	14
			أظن بأن التغيير التنظيمي يدعم الموظفين أكثر من التنظيم السابق	15
			أرى أن مستوى الأداء لدى العاملين في إرتفاع وتطور مستمر	16
			زيادة إنتاجية المؤسسة	17
			أشعر بالرغبة في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير التنظيمي	18
			تعلم الإدارة العمال عند إجراء تغيير ما	19
			يتصل العمال فيما بينهم عند إجراء التغيير	20
			أتصل بالإدارة عند عديم وضوح أهداف التغيير	21

ملحق رقم 05

```
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=d1 total2  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  /STATISTICS DESCRIPTIVES  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\tiger\Desktop\الدراسة الاساسية_1.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
d1	14,89	2,315	55
total2	23,89	2,462	54

Correlations

		d1	total2
d1	Pearson Correlation	1	-,120
	Sig. (2-tailed)		,386
	N	55	54
total2	Pearson Correlation	-,120	1
	Sig. (2-tailed)	,386	
	N	54	54

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=d2 total2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\tiger\Desktop\الدراسة الاساسية_1.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
d2	6,65	1,377	55
total2	23,89	2,462	54

Correlations

		d2	total2
d2	Pearson Correlation	1	,107
	Sig. (2-tailed)		,442
	N	55	54
total2	Pearson Correlation	,107	1
	Sig. (2-tailed)	,442	
	N	54	54

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=d3 total2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\tiger\Desktop\الدراسة الاساسية_1.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
d3	8,02	1,408	55
total2	23,89	2,462	54

Correlations

		d3	total2
d3	Pearson Correlation	1	,028
	Sig. (2-tailed)		,843
	N	55	54
total2	Pearson Correlation	,028	1
	Sig. (2-tailed)	,843	
	N	54	54

```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=total1
/CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

[Ensemble_de_données1] C:\Users\tiger\Desktop\الدراسة الاساسية_1.sav

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total1	ذكر	34	29,47	3,017	,517
	أنثى	21	29,71	3,304	,721

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
total1	Equal variances assumed	1,277	,264	-,281	53	,780	-,244	,868	-1,985	1,498
	Equal variances not assumed			-,275	39,556	,785	-,244	,887	-2,038	1,550

ONEWAY total1 BY ensiea
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[Ensemble_de_données1] C:\Users\tiger\Desktop\الدراسة الاساسية_1.sav

ANOVA

total1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,409	2	6,205	,636	,533
Within Groups	507,118	52	9,752		
Total	519,527	54			


```

CORRELATIONS
/VARIABLES=total1 total2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\tiger\Desktop\الدراسة الاساسية_1.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
total1	29,56	3,102	55
total2	23,89	2,462	54

Correlations

		total1	total2
total1	Pearson Correlation	1	-,031
	Sig. (2-tailed)		,827
	N	55	54
total2	Pearson Correlation	-,031	1
	Sig. (2-tailed)	,827	
	N	54	54