

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: صافي سعدية

بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير

دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
أ.	طالب أحمد نور الدين	رئيسا
أ.	بوقليمينة عائشة	مشرفا ومقررا
أ.	الساويح عبد الله	مشرفا مساعدا
د.	دحو سليمان	مناقشا
أ.	عجيلة حنان	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

وما أوتيتم من العلم إلا قليلا.

الآية: 85 من سورة الإسراء

وقال تعالى:

وقل رب زدني علما.

الآية 114 من سورة طه

لبسم الله الرحمن الرحيم

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا
ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

صدق الله العظيم

الآية 19 من سورة النمل



إهداء

أهدي عملي هذا

إلى والدي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى الغالية والحبيبة أُمي حفظها الله وأطال في عمرها

إلى رفيق دربي زوجي العزيز حفظه الله

إلى ولدي العزيزين علي قلبي محمد عدنان وعبد الرحمن

إلى أخي وأختاي

إلى كل عائلتي كبيرا وصغيرا

إلى كل طالب علم

سعدية

شكر و عرفان

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ويسرت لنا من يعيننا على
تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق
أجمعين.....

أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة بوقليمينة عائشة التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة
وإرشاداتها المفيدة وتوجيهاتها الصائبة وتشجيعها لي طوال إعداد هذه المذكرة.
والشكر الجزيل للأستاذ السايح عبد الله على كل الجهود والنصائح والتوجيهات التي قدمها
لي من أجل إعداد المذكرة.

كما أتوجه بعظيم الشكر ووافر الامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين خصصوا
جزءا من وقتهم الثمين لقراءة هذا البحث المتواضع وإعطائهم نصائح وملاحظات ...
إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية الذين أناروا
عقولنا وأحسنوا إلينا بعلمهم، وأخص بالذكر الأساتذة الذين شرفوني بتحكيم الاستبيان: نور
الدين طالب أحمد، حنيش يوسف، مهدي شرقي، رحمان يوسف.

إلى زملائي في الدراسة: فاطمة تيتي، مليكة الجعني وبلقاسم دواوي على مساندتهم لي.
كما لا أنسى كل زملائي وزميلاتي بمديرية الخدمات الجامعية لولاية غرداية عامة، والإقامة
الجامعية 1000 سرير إناث خاصة وعلى رأسهم السيد المدير، على مساندتهم لي طيلة فترة
الدراسة.

أشكر كل موظفي مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية، وأخص بالذكر السيد المدير، والسيدة
مديرة التكوين على تعاونهم وتقديمهم المساعدة لي.

جزيل الشكر وعظيم الامتنان لكم جميعا



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر عمال وإطارات مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، وتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية.

تم توزيع 70 استبانة وتم استرداد 52 استبانة قابلة للتحليل، أما فيما يخص التحليل الإحصائي فقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20، ومجموعة من الأدوات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- أظهرت الدراسة وجود مستوى من الاتصالات الداخلية في مديرية الاتصالات لولاية غرداية.
- أظهرت الدراسة وجود مستوى من إدارة التغيير في مديرية الاتصالات لولاية غرداية.

الكلمات المفتاحية: اتصال داخلي، التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la communication interne dans l'activation de la gestion du changement organisationnel du point de vue des employés et cadres de la direction de télécommunication (Algérie télécom.) W. de Ghardaïa, et pour atteindre les objectifs de l'étude, on a utilisé la méthode descriptif et analytique, l'échantillon de l'étude est composé des employés et cadres de la direction de télécommunication (Algérie télécom.) W. de Ghardaïa.

On a distribué 70 questionnaires , 60 ont été récupérés, on a fait notre analyse statistique en utilisant le programme Spss version 20 et d'autres outils statistiques ,et L'étude a atteint plusieurs résultats dont les plus importants sont:

- L'étude a montré qu'il y a un niveau de la communication interne au niveau d'Algérie Telecom, wilaya de Ghardaïa.
- L'étude a montré qu'il y a un niveau de management du changement au niveau d'Algérie Telecom, wilaya de Ghardaïa.

Mots clés : communication interne, changement organisationnel, management du changement organisationnel, la résistance du changement organisationnel.

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	ملخص الدراسة
IV- VII	قائمة المحتويات
VIII-XI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة
8	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
9	المطلب الأول: الإطار العام للاتصال الداخلي
9	أولاً- مفهوم الاتصال
10	ثانياً- مفهوم الاتصال الداخلي
10	ثالثاً- أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه
10	1. أهمية الاتصال الداخلي
11	1.أ/- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد
11	1.ب/ أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة

12	2.أهداف الاتصال الداخلي
12	ثالثا-عناصر الاتصال الداخلي
13	رابعا-أنواع الاتصال الداخلي
13	1. الاتصالات الرسمية
15	2. الاتصالات غير الرسمية
15	خامسا-أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة
16	1. الاتصال الكتابي
16	2. الاتصال اللفظي
16	3. الاتصال غير اللفظي
17	المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة التغيير التنظيمي
17	أولا-ماهية التغيير وإدارة التغيير
17	1. المفهوم اللغوي للتغيير
17	2. المفهوم الاصطلاحي للتغيير
18	3. تعريف إدارة التغيير التنظيمي
19	ثانيا-أسباب التغيير التنظيمي
20	ثالثا-خصائص إدارة التغيير
20	رابعا-مراحل التغيير التنظيمي ومجالاته
20	1. مراحل التغيير
21	1. أ/- مرحلة إذابة الجليد
22	1. ب/- مرحلة التغيير

22	1. ج-/ - مرحلة إعادة التجميد
23	خامسا- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
23	1. تعريف مقاومة التغيير
23	2. إدارة مقاومة التغيير
24	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة التغيير التنظيمي
24	أولا- مرحلة إذابة الجليد
25	ثانيا- مرحلة التغيير
25	ثالثا- مرحلة إعادة التجميد
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات المحلية
29	المطلب الثاني: الدراسات العربية
30	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع غرداية-
41	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
41	الفرع الأول: طرق الدراسة
41	أولا- منهجية الدراسة

41	ثانيا-مجتمع وعينة الدراسة
42	ثالثا-متغيرات الدراسة
42	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
43	أولا-أدوات جمع البيانات
44	ثانيا-الأدوات الإحصائية
45	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
52	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
52	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
52	الفرع الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان
56	الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
56	الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول
58	الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني
59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
66	المطلب الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
68	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
73	قائمة المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	وسائل الاتصال التنظيمي	01 - 01
24	مصادر مقاومة التغيير	02 - 01
26	الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير	03 - 01
42	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	01 - 02
42	متغيرات الدراسة	02 - 02
44	قائمة التنقيط حسب سلم ليكارت الخماسي	03 - 02
44	مقياس تحديد الأهمية بالنسبة للمتوسط الحسابي	04 - 02
45	معامل الثبات ألفا كرونباخ	05 - 02
46	معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته.	06 - 02
47	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول (مرحلة إذابة الجليد) والمعدل الكلي لفقراته.	07 - 02
48	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني مرحلة التغيير (التنفيذ) والمعدل الكلي لفقراته.	08 - 02
49	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث (مرحلة إعادة التجميد) والمعدل الكلي لفقراته.	09 - 02
50	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع (إدارة مقاومة التغيير التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته.	10 - 02
51	نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف في توزيع البيانات	11 - 02

52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12 - 02
53	النتائج المتعلقة بخاصية العمر	13 - 02
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	14 - 02
55	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15 - 02
56	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	16 - 02
58	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	17 - 02
59	اختبار t للعينة الواحدة للمتغير المستقل	18 - 02
60	اختبار t للعينة الواحدة للمتغير التابع	19 - 02
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل ومرحلة إذابة الجليد كمتغير تابع	20 - 02
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل وتنفيذ التغيير كمتغير تابع	21 - 02
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل ومرحلة إعادة التجميد كمتغير تابع	22 - 02
63	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل وإدارة مقاومة التغيير	23 - 02
64	نتائج اختبار t للعينات المستقلة	24 - 02
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير ومتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة.	25 - 02

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	متغيرات الدراسة	01 – 01
21	نموذج كيرت لوين يوضح مراحل التغيير التنظيمي	02 – 01
40	DOT GHARDAIA الهيكل التنظيمي	01 – 02
52	النسبة المئوية لفتة الجنس في عينة الدراسة	02 – 02
53	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03 – 02
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04 – 02
55	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05 – 02

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة المحكمين
03	جداول SPSS
04	اختبار صدق ثبات الاستبيان
05	النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

مقدمة

أ. توطئة:

أصبحت المؤسسات الجزائرية اليوم تواجه محيطا متغيرا، وأصبح التغيير التنظيمي فيها مطلبا ضروريا من أجل ممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا راجع إلى المراحل التسييرية التي مرت بها منذ الاستقلال.

إن نجاح أي تغيير يعتمد على مدى توفر القدرة على اقناع الأفراد المعنيين بالتغيير ودفعهم لقبوله، وليس بفرضه عليهم فرضاً دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله، مما يجعل ردة فعلهم مغايرة، كونهم يكرهون التغيير ويرون أنه تهدد لهم ولاستقرارهم المهني، ويترتب عن ذلك مقاومة للتغيير ومحاولة إفشاله.

تسعى المؤسسات إلى مواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة بصفة متسارعة؛ من أجل تقديم أفضل الخدمات، كونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها إلى تكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة نفسها. ولن ينجح هذا إلا في وجود أفراد مؤهلين قادرين على التعامل مع هذا التغيير الدائم بهدف إنجاحه بدلاً من عرفلته. ويعود السبب لظهور مقاومة التغيير من طرف الأفراد، نقص الاتصال أو انعدام المعلومة المتعلقة بالتغيير المراد إحداثه، لذا وجب توفير أفضل الطرق والأساليب الاتصالية من أجل بلوغ أسباب التغيير إلى كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

الكثير من الناس يعتقدون أن العملية الاتصالية هي مجرد عملية بسيطة تحدث لهم في حياتهم اليومية، ولكن لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدنا أنه عبارة عن عملية ديناميكية معقدة، يصعب استعمالها لأنها تتطلب الاستمرارية في مزاولتها. ومع ظهور التكنولوجيا، استوجب تطوير وسائل الاتصال، إذ أصبح الاتصال الداخلي إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليها الإدارة من أجل إحداث التغيير، وهذا الأخير يعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغيرات العديدة التي تفرضها البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ومن هذا المنطلق جلبنا الاهتمام لنبحث في هذا الموضوع للتنقيب عن مدى دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير، ومن هذا الأساس نتوصل إلى اكتشاف المشكلة الجوهرية لبحثنا، بحيث نتلخص فيما يلي:

ب. طرح الإشكالية:

ما مدى دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين في مديرية اتصالات

الجزائر-ولاية غرداية؟

ولإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي درجة الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما مدى تأثير الاتصال الداخلي في فعالية إدارة التغيير لدى مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية؟

مقدمة

4. هل يختلف دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير حسب توزيع السمات الشخصية

والوظيفية للعاملين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية؟

ت. فرضيات الدراسة:

يمكن حصر فرضيات الدراسة بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها كما يلي:

الفرضية الأولى:

■ يوجد مستوى من الاتصالات الداخلية في مديرية اتصالات الجزائر-ولاية غرداية-

الفرضية الثانية:

■ هناك مستوى من إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر-ولاية غرداية-

الفرضية الثالثة:

■ يوجد تأثير للاتصال الداخلي في فعالية ادارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر-ولاية غرداية-

الفرضية الرابعة:

■ توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير حسب توزيع

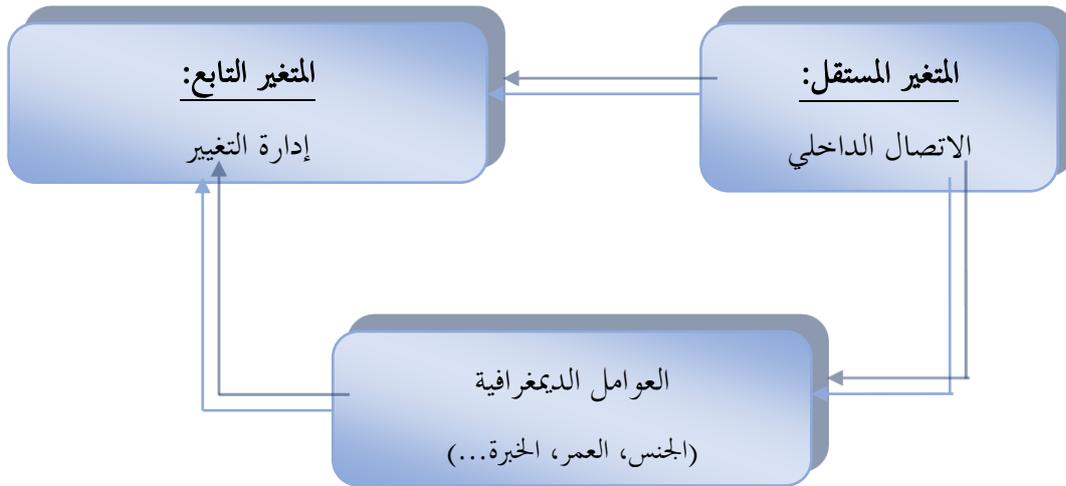
الخصائص الديموغرافية تعزى (الجنس، العمر...).

ث. متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل الاتصال الداخلي، والمتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي، والشكل

الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ج. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أعدت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2017 لبلورة الدراسة النظرية والتطبيقية، حيث أنجزت الدراسة النظرية من شهر سبتمبر 2017 إلى فيفري 2018 مع إجراء التعديلات والإضافات إلى غاية آخر لحظة، أما الدراسة التطبيقية فتمت في الفترة الممتدة من بداية شهر مارس 2018 إلى نهاية شهر أفريل 2018 والتي شملت إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيانات. وتم إنهاء المذكرة يوم 03 جوان 2018.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على مجموعة من الموظفين الإداريين حيث تكونت عينة الدراسة من 70 موظفا من مديرية اتصالات الجزائر - فرع غرداية - ينقسمون على مستويات إدارية تتمثل في: متصرف رئيسي، متصرف إداري، عون إداري.

ح. مبررات اختيار البحث:

من أهم المبررات لاختيارنا للموضوع نجد:

الأسباب الموضوعية:

- التغييرات التنظيمية التي شهدتها وتشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والانعكاسات التي نجمت عنها على مستوى مختلف العمليات التنظيمية وبالأخص عملية الاتصال الداخلي.
- معرفة مكانة الاتصال الداخلي في مديرية اتصالات الجزائر - ولاية غرداية -.
- بحكم أن موضوع التغيير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال إدارة الأعمال
- إثراء الموضوع بمجموعة من البحوث.

الأسباب الذاتية:

- تنمية القدرات المعرفية في مجال إدارة التغيير.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث.
- الميل الشخصي لدراسة مواضيع إدارة الأعمال.

خ. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أثر الاتصال الداخلي على إدارة التغيير داخل مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية كونها تركز أولاً على أهم العمليات التنظيمية داخل التنظيم وهي عملية الاتصال الداخلي، وثانياً على أسباب وأبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بالاتصال. كما أنني أأمل أن تساهم هذه الدراسة في إدراك مدى أهمية الاتصال الداخلي وإدارة التغيير وأن تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول هذا الموضوع.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في استغلال النتائج والتي قد يكون لها مساهمة فعالة في إعادة النظر لأساليب الاتصال الداخلي التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمة هذه الأساليب في تفعيل إدارة التغيير. كما تأمل الطالبة أن تكون نتائج دراستها مرجعاً تركز عليه أي مؤسسة وطنية لمواكبة التغيرات البيئية من أجل تحسين أدائها.

د. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بالدرجة الأولى إلى الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة، بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة.
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وإدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في ظل التغييرات الحاصلة.
- إبراز مدى أهمية إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة لتحسين مستوى المؤسسات.

ذ. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، وقد تم أخذ عينة من الأفراد العاملين باتصالات الجزائر لتعذر الاتصال بجميع العاملين خلال فترة إعداد الدراسة.

ر. أدوات الدراسة:

لقد تنوعت مصادر البيانات والمعلومات التي اعتمدت ما بين الجزئين النظري والتطبيقي، فقد تم الاعتماد على كل من الكتب العربية والدراسات السابقة، كذلك البحوث المنشورة في المجلات والدوريات، الرسائل والأطروحات الجامعية...، وتم الإطلاع على الصفحات الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة في الجزء النظري، في حين تم التركيز في الجزء التطبيقي بشكل أساسي على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة

مقدمة

للتحليل العملي للموضوع وقد تم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور شملت متغيرات الدراسة، إضافة إلى تدعيمها بأسلوب المقابلة في مرحلة إعداد الاستبيان.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS20 لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج، بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

- ✓ الوسط الحسابي: لقياس درجة اتفاق أفراد العينة واستجاباتهم لمحاور الدراسة.
- ✓ الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت البيانات.
- ✓ معامل الاختلاف: لقياس درجة الانسجام في إجابات أفراد العينة وبحسب بالعلاقة التالية:
- ✓ اختبار كولموغوروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- ✓ تحليل T للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.
- ✓ الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.
- ✓ اختبار T-Test للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير تعزى للجنس.
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير تعزى لاختلاف العوامل الديمغرافية والوظيفية الآتية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ز. منهج الدراسة:

للاوصول إلى إجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات أتبعنا جملة من المناهج بما يخدم البحث، كان في مقدمتها المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي. فانتهجنا المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير ووصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية، من خلال التطرق إلى واقع الظاهرة المدروسة ووصفها وصفا دقيقا يعبر عن الظاهرة من الناحية الكيفية والكمية، حيث يختص التعبير الكيفي لوصف الاتصال الداخلي وإدارة التغيير في الجانب النظري، في حين التعبير الكمي فيعكس الوصف الرقمي للاتصال الداخلي ويوضح مقداره أو حجمه ودوره في تفعيل إدارة التغيير، و ذلك من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة لمديرية اتصالات الجزائر بولاية غرداية للوصول إلى فهم أعمق لموضوع التغيير، وكيفية إدارته، وذلك بتجميع معلومات وحقائق باستخدام أساليب وأدوات كالمقابلة والاستبانة. كما استخدمنا في الجانب التطبيقي المنهج التحليلي من أجل تحليل النتائج والتوصل لتفسير لها.

صعوبات الدراسة:

- عدم الفهم الجيد للموضوع في بادئ الأمر.

مقدمة

- كثافة العمل والضغط لدى موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية في فترة الدراسة.
- صعوبة الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد أدى إلى تكرار الزيارات للمؤسسة من أجل جمعها.
- صعوبة إيجاد المراجع التي تبرز العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.
- صعوبة إيجاد دراسات أجنبية تربط المتغيرين معا.

س. هيكل البحث:

قسمنا دراستنا إلى فصلين، بحيث أن الفصل الأول تناولنا فيه الدراسات الأدبية والتطبيقية، وقُسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتناول الإطار النظري للاتصال الداخلي وإدارة التغيير، وقُسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث أن المطلب الأول: تناول مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه وأهميته، والمطلب الثاني: يتحدث عن إدارة التغيير، ثم المطلب الثالث الذي يبرز العلاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة التغيير.

أما المبحث الثاني فقد تناول مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا سواء كانت محلية أو عربية. وفي نهاية هذا المبحث تم إجراء مقارنة بين دراستنا الحالية ومختلف الدراسات السابقة بحيث تم إبراز أوجه التشابه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

وفي الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب التطبيقي، وقسم إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة والطرق والأدوات المستخدمة، وقسم إلى مطلبين، المطلب الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثاني طرق وأدوات الدراسة. أما المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج، ويضم أربعة مطالب، المطلب الأول تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، والمطلب الثاني عرض ومناقشة محاور الاستبيان، أما المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة، والمطلب الرابع نتائج الدراسة.

وفي نهاية هذه الدراسة نجد خاتمة عامة تتضمن مختلف الآفاق والاقتراحات التي تم التوصل إليها من خلال ما تم استعراضه في الجانب النظري والتطبيقي.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي

وإدارة التغيير

تمهيد:

تتكون المنظمة من عدة أفراد ولهم عدة وظائف، وهم يتعاملون مع تفاصيل دقيقة عن وظائفهم أكثر مما يتعاملون مع الاتصالات نفسها، وبالتالي فإن الاتصالات هي الوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم وليست كغاية أو هدف نهائي. ويتوقف نجاح أو فشل أي عملية اتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بالاتصال، ولكن على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لهذه الأفكار، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الآخر الذي يستقبل هذه الأفكار.

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، مع أنه عملية مستمرة ومتجددة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، العلمية والتكنولوجية والاتصالية والسلوكية. وبما أن المنظمة هي خلية من خلايا المجتمع فهي لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات العلمية والاتصالية...، وتؤثر فيها مما يدفعها إلى إحداث تغيير هي الأخرى.

يرى علماء الإدارة بأن الاتصال وظيفية إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. فمعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل للمعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام. يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

من هنا نرى أن عمليتي التغيير والاتصال مرتبطين ببعضهما البعض، ولتحديد هذه المفاهيم فإننا سنتطرق

في هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي وإدارة التغيير

إن المؤسسة الناجحة هي التي تضع خططها وبرامجها وفق أهدافها المرسومة، وتسعى إلى تنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها ودورها في المجال الذي تعمل فيه. ويعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية بالنسبة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تنظيم وتوجيه ورقابة، حيث لا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف دون الاعتماد على المعلومات والارشادات والتوجيهات والأوامر.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

سنحاول في هذا المطلب إلقاء الضوء على عملية الاتصال من حيث: مفهومها وأهميتها من خلال استعراض أهدافها ووظائفها وعناصرها، والخطوات التي تسير فيها أنواع الاتصال، ومعوقاته، والعوامل التي تؤدي إلى اتصال ناجح.

أولاً- مفهوم الاتصال:

هناك عدة تعاريف حول مفهوم الاتصال نذكر منها:

الاتصال هو نشاط تبادل غير متوقف وغير محتمل أحيانا يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويهدف إلى تغيير السلوكيات عند الأفراد للتقليص من الشكل الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضهم البعض¹.

أما عالم الاجتماع تشارلز كولي فقد تناول في كتابه التنظيم الاجتماعي قائلا: اتصال هو الميكانيك الإنساني الذي من خلاله وجود العلاقات الإنسانية وتتطور ويحتوي على جميع الرموز ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن كما يحتوي تعابير الوجه والاتجاهات والإشارات والصوت والكلمات والكتابات وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن².

ويعرف أيضا أن الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين³.

إن الاتصال في المنظمة يعني انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال. والاتصال مستمر يستهدف التفاهم والتوافق بين أولئك وهؤلاء⁴.

¹ Orgogozo,I, Les Paradoxes De La Communication: A L'écoute De Différence. Edition Organisation Paris, 1988, p 10.

²Mucchielli,R, Communication Et Réseaux De Communication. Ed. Esf Paris, 1980, p33.

3 ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 1.

4 أحمد عزت راجح، ناصر محمد العبدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الإسكندرية، 1997، ص 456.

ويعرف أيضا أن الاتصال من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمنشأة، كما يمكن معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات التنظيمية¹.

ثانيا- مفهوم الاتصال الداخلي:

- ❖ الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً².
- ❖ ويعرف أيضا إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل³.
- ❖ الاتصال الداخلي: هو كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها من أجل الوصول إلى الهدف الأصلي التي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق خلال تسهيل بث المعلومات⁴.
- ❖ وتعرف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي بأنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل وتمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها⁵.

ومن هذه التعاريف نستطيع أن نقول بأن الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين القيادة الإدارية والموظفين داخل نطاق المؤسسة، وهو عملية تدفق للمعلومات في المؤسسة وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر بقصد إحداث التغيير.

ثالثا- أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه:

1. أهمية الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصال ضرورية في أي تنظيم، لأن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدونه لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين⁶.

1 محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 1982، ص 243.

2 محمد ياسين عاطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، الطبعة الثالثة، 2005، ص 239.

³ Chantal russenault et Maritine pretet, **economie et gestion d'entreprise**, ed dunod, 1996, p25.

4 عبد الباقي زيدان، وسائل الاتصال الاجتماعي في المجالات الاجتماعية والإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974، ص 30.

⁵ Francois bonen et Bruno henriet, DRH...c'est dé déjà, édition organisation, 1998, p15.

6 حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أ/- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

■ البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة.¹

بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله. يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه² وهذا ما يحفز الفرد، ويزيد من دافعيته إلى العمل، ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبرته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وبتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة. هذا ما تسعى المؤسسة للوصول إليه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة³.

ب/- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

فبالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، التنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.⁴ بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يجدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى بيتر دراكر أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة⁵، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات... يتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة. ويمكن إيجاز أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي⁶:

1 Souami Cherif, control et gestion des ressources humaines, Al Ayem, Alger, Algerie, 1ère édition, 2000, p100.

2 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1991، ص387.

3 الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ديسمبر، 2014، ص69.

4 محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص223.

5 الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص70

6 زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بسوناطراك-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010/2009. ص 12.

- من خلال الاتصال يتم نقل المعلومات والبيانات عبر مختلف القنوات، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة، نموها وتطورها.
- كما تساهم الاتصالات في إحكام السيطرة ومتابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر مختلف المستويات الإدارية، حتى يتمكن المدير الوقوف على نقاط القوة والضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها لرفع كفاءة أداء المنظمة.

2. أهداف الاتصال الداخلي:

- من أهداف الاتصال الفعال¹ نذكر ما يلي:
 - تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشكلات.
 - يقدم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشكلات المحتملة التي قد تواجهها المنظمة.
 - تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل.
 - توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- من هنا يتبين لنا مدى ارتباط أهداف الاتصال بجميع مراحل ووظائف المنظمات، وخططها وأهدافها. لذا كان لزاماً على المنظمات الاهتمام بمقومات ومتطلبات وظيفة الاتصال لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمة وهي بدورها تحقق أهدافها.²

ثالثاً-عناصر الاتصال:

يمكن إيجاز عناصر العملية الاتصالية إلى ما يلي:

1. المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، حيث يبدأ بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده³، وتتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة من أهمها: مدى فهم وإدراك المرسل للموضوع أو الموقف الذي يدور حوله الفكرة وتتأثر كذلك بشخصيته وقيمه واتجاهاته وحاجاته.⁴

1 غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال- مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2015، ص ص 27-28.

2 نفس المرجع السابق، ص 28.

3 فوجيل نور العابدين، دور البقطة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص 107.

4 حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 247.

2. الرسالة: ونعني بها مجموعة من المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل، وقد تنقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة بكاملها والرسالة هي موضوع الاتصال قد تقال شفويا أو تكتب.
3. قناة الاتصال: وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.. إلخ وانتهاء بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة، وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية¹.
4. المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة، فيستقبل المرؤوس الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والعمليات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ المهام².
5. التغذية الراجعة: ويطلق عليها رجوع الصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب، وقد يكون رجوع الصدى إيجابيا أو سلبيا للرسالة الموجهة للمستقبل³.

رابعا-أنواع الاتصال الداخلي:

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

1-الاتصالات الرسمية:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ الاتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها⁴. وينقسم الاتصال الرسمي إلى:

1-1-الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

1-1-1-الاتصال الرأسي النازل⁵: يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق

هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

1 Francis Vonoye : **Expression communication**, colin, paris1973, p13.

2 ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص21.

3 علي عياصرة، محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص41.

4 حيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الأزاربية، 1997، ص24.

5مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص141.

- الأوامر والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.
- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

1-1-2-الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم،

مرورا بمختلف المستويات الإدارية، ويتجسد من خلال¹:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.
- تقديم الشكاوى، والتظلمات والإلتماسات التي يرفعها المرؤوسون.
- يتضمن اقتراحات المرؤوسين لصالح العمل.
- طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل.

يعمل الاتصال في هذا الاتجاه بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل، ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأي مرؤوس مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي-الصاعد- يتطلب المرور بكل المستويات الهيكلية قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا الثقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي².

1-2-الاتصال الأفقي:

يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على المعلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر³.

وسائل الاتصال:

وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في⁴: المقابلات الخاصة، الاجتماعات، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط، المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة، التقرير السنوي للموظفين..... إلخ.

ويمكن تفصيلها في الجدول التالي:

¹ هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر 2001، ص 83-84.

² أمين بلباضي، الاتصال داخل المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص72.

³ نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص123.

⁴ هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-156.

جدول رقم (01-01) : وسائل الاتصال التنظيمي

الوسائل الحديثة	الوسائل غير اللفظية	الوسائل الشفهية	الوسائل الكتابية
الوسائل السمعية البصرية	الوسائل التي يتم بواسطتها	الهاتف	جريدة المؤسسة
الاجتماعات عن بعد	تبادل المعلومات بين	الاجتماعات	التقارير
الكمبيوتر	المصدر والمرسل إليه عن	المقابلات	المذكرات
الأنترنت والاترانت والإكسترانت	طريق الإشارات والإيماءات والسلوك (تعايير الوجه، حركة العينين واليدين، طريقة الجلوس...) ويطلق عليها لغة الجسد.	الندوات والملتقيات والمؤتمرات	التعليمات والتوجيهات المكتوبة
البريد الإلكتروني			سبر الآراء
العمل الجماعي عن بعد			المجلات الحائطية
تدفق العمل			صندوق الاقتراحات

المصدر: الهادي بوقلقول، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة 2007، ص32.

2-الاتصالات غير الرسمية:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، ويعرف بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، يمتاز بسرعه قياسا بالاتصال الرسمي¹. وغالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة. ومن الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها.

خامسا-أساليب الاتصال الداخلي وتأثيرها على المؤسسة:

تنقسم أساليب الاتصال الداخلي إلى ثلاثة أنواع: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي والاتصال غير اللفظي.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص209.

1. **الاتصال الكتابي:** ويتم هذا النوع من الاتصال عن طريق الكلمات المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة، ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة. كما يتم من خلال عدة وسائل منها: الرسائل الداخلية/ المذكرات / التقارير / المناشير / الإعلانات¹

2. **الاتصال اللفظي (الشفوي):** أي عن طريق الكلمات المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب على الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداما، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح أو تفسير. وهناك نوعان: اتصال شفوي مباشر، أو اتصال شفوي غير مباشر، حيث يتطلب الأول حضورا جسديا لكل من المرسل والمستقبل ويتجسد ذلك في الاجتماعات والمقابلات، في حين أن الاتصال الشفوي غير المباشر يتم عادة باستعمال الوسائل السمعية كالهاتف، الذي يعتبر الوسيلة المركزية والأكثر استعمالا في المؤسسة، ومن عيوب الأسلوب الشفوي، أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير².

3. **الاتصال غير اللفظي:** إلى جانب النوعين السابقين، نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع، وقدرته في نقل المعلومات، والحالة الانفعالية، كما يصعب التحكم فيه لأنه غالبا ما يتم بتلقائية وعفوية³.

ويعتمد الاتصال غير اللفظي على استخدام تعبيرات الوجه، حركات الجسم والإشارات وطريقة الوقوف أو الجلوس ومساحة الصوت ودرجته⁴، ويحتاج هذا النوع من حيث المبدأ إلى وجود خلفية ثقافية مشتركة بين المرسل والمرسل إليه حتى لا يساء فهم المعنى في هذا المجال.

¹ محمد حافظ حجازي، وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكومبيروقراطية)، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص122.

² Jean-Pierre Lehnich, La communication dans l'entreprise, call que sais-je, éditions du tell, Blida, Algérie, 5éme édition, 2003, p73.

³ الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ ثابت عبد الرحيم إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص515.

هناك أنواع من الاتصال غير اللفظي معروفة عامة، ولا تحتاج بالضرورة إلى وجود خلفية مشتركة وهي¹:

- ❖ استخدام حركة العين لنقل معنى محدد أثناء عملية الاتصال،
- ❖ استخدام حركة الجسم واليدين وتعابير الوجه، وهذا النوع من الاتصال يركز على الاستخدامات الحركية المعروفة لنقل معنى أو مرافقة كلمة أو عبارة أثناء الحديث،
- ❖ التحكم بالمسافة والحفاظ عليها بين المرسل والمرسل إليه، سواء كانت هذه المسافة مادية (على الأرض) أو مسافة معنوية أثناء الحديث يجعله رسمياً وعدم رفع التكاليف أثناء الاتصال.

المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة التغيير

إن السبيل الوحيد للمؤسسة للتعايش مع التقلبات التي تحدث في العالم هو التغيير إذ أنه أصبح هو المتغير الثابت. مما يجعل المؤسسة تحقق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية.

أولاً- ماهية التغيير وإدارة التغيير:

1- المفهوم اللغوي للتغيير:

جاء في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

التغيير: غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه².

2- المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي³.

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص190.

² محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، 2006، ص92.

³ بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص23.

3-تعريف التغيير التنظيمي:

وهناك عدة تعريفات للتغيير نذكر منها:

- ❖ هناك من يرى أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي. بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات¹.
- ❖ تعريف آخر للتغيير على أنه نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا. بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث².
- ❖ التغيير هو عبارة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة³.
- ❖ وعرف التغيير على أنه في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المؤسسة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاح وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن مؤسسة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب⁴.

4-تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

يتضح معنى إدارة التغيير التنظيمي من خلال عدة تعاريف نستعرض بعضها فيما يلي:

- ❖ إدارة التغيير هي الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير التي تنظمه ثم تنفذه⁵.

¹ زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة، الأردن 2007، ص21.

² عمر وصفي عقيلي: الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1418هـ-1997م، ص356.

³ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 370

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1423هـ-2002م، ص 380.

⁵ بلحمديو حولة، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أكليي محند أولحاج-البويرة-، 2013، ص74.

❖ يعرف العالم الإداري s.smith إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.¹

يتبين من التعاريف السابقة أن مصطلح إدارة التغيير التنظيمي يستخدم لوصف عملية تنفيذ التغيير في المنظمة، فإن كان التغيير التنظيمي غاية المنظمة، فإن إدارة التغيير التنظيمي هي الوسيلة التي ستحقق هذه الغاية، كما تعتبر من مهام القادة الإداريين في المنظمة لما تتطلبه من تخطيط محكم وتنسيق وتنفيذ دقيقين.²

ومنه يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي هي جميع الجهود المبذولة من طرف جهة مسؤولة من أجل إحداث التغيير المرغوب وفقا للإمكانيات والظروف المتاحة.

ثانيا-أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بشكل عفوي أو تلقائي إنما هناك العديد الأسباب والدواعي التي تدفع بالمنظمة إلى تبني هذه العملية، وتختلف مصادر هذه الأسباب ما بين داخلية وخارجية ويمكن أن نذكر منها ما يلي³:

أ/-أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة، لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات...الخ، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

ب-رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

ج-انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 74.

² سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة ورقلة، 2016، ص76.

³ طويهر طه مدي، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة ورقلة، العدد 22، جانفي 2017، ص205.

د-عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي سيبدون ولاء للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

ثالثاً-خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة وهي¹:

1. **استهدافية:** التغيير تفاعل لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي بها.
3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم

رابعاً-مراحل التغيير التنظيمي ومجالاته:

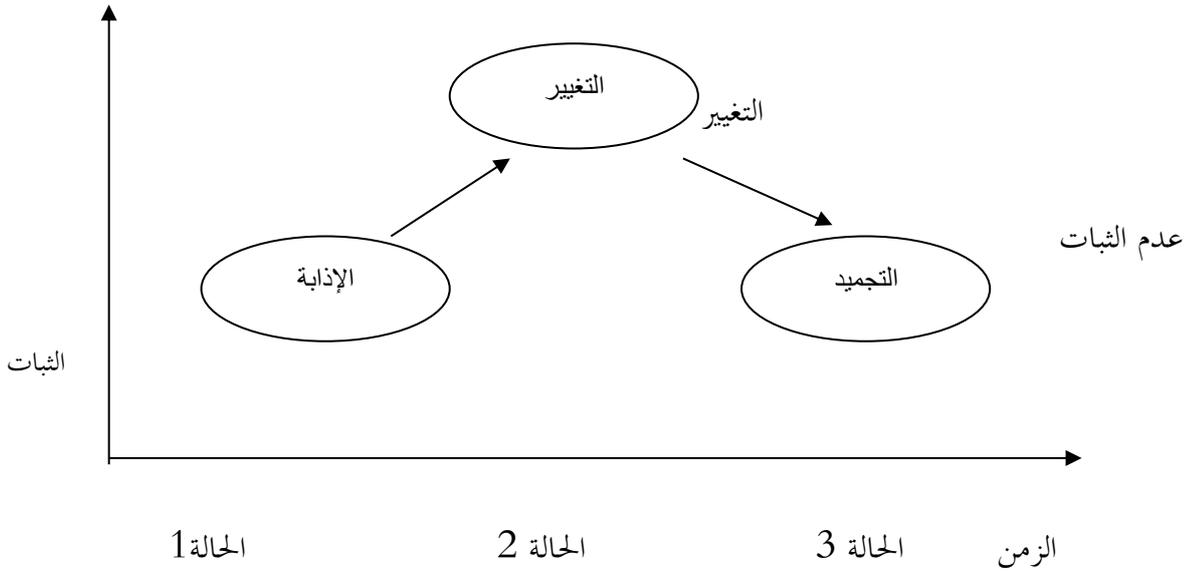
1. مراحل التغيير:

إن عملية التغيير - كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها. وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذج لمراحل

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص ص 345-346.

التغيير.¹ وهو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير، والذي شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى ولكن بطريقة مغايرة.

الشكل(01-01): نموذج كيرت لوين يوضح مراحل التغيير التنظيمي



Source: Helfer Jean pierre, et autres, management stratégie et organisation, vuibert, paris, 8^e édition, 2010, p396

وقد قسم هذه العملية إلى ثلاثة مراحل أساسية:

أ- مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد) :

وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبيت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.

¹: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 107 .

ب/- مرحلة التغيير:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي) ، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

ج/- مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):

وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.¹

كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردتها على الوجه التالي:

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
- استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
- جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
- تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
- إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
- إحداث التغيير كما اتفق عليه.
- تقويم نتائج التغيير.

1: موقع جامعة نايف للعلوم الأمنية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

خامسا- ماهية مقاومة التغيير التنظيمي:

إن عملية إحداث التغيير تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها، ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية. وتعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور التي يجب أن يراعيها من يقدم على عملية التغيير.

1. تعريف مقاومة التغيير:

- ويمكن تقديم بعض التعاريف كالتالي:
- هي عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة¹.
- تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم².
- مقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه³.

2. إدارة مقاومة التغيير:

يمكن استنتاج أن إدارة مقاومة التغيير هي الجهود المبذولة من أجل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، وتحويلها إلى ما تريد المؤسسة أن تحققه.

وهناك أسباب عديدة تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي، يمكن إجمالها بأربعة مصادر رئيسية نوضحها في الجدول التالي:

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة فرحات عباس سطيف، جوان 2007، ص ص 52-53.

² بلحمدمو حولة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ نفس المرجع السابق، ص 111.

جدول رقم (01-02): يوضح مصادر مقاومة التغيير

المقاومة العقلانية	- التكاليف المرتفعة. - طول المدة الزمنية
المقاومة العاطفية	- الخوف من المجهول. - انعدام الثقة في القائمين على التغيير
المقاومة الاجتماعية	- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة
المقاومة السياسية	- الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار - الإبقاء على التحالفات القائمة

المصدر: برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أمبارك، المجلد 4، العدد 10، 2013، ص 84.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة التغيير

إن الدور الذي نراه أساسياً للاتصالات خلال عملية التغيير التنظيمي هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير، والاقتران به وتبنيه والعمل على إنجاحه.

ويمكن تحديد أدوار مختلفة للاتصال عند كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي، نبينها فيما يلي¹:

أولاً-مرحلة إذابة الجليد:

وتعني التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه قد حان الوقت لإعادة النظر في الوضع القائم الذي آلت إليه المؤسسة وأثره عليها. إن الدور الذي يمكن أن يوكل للمكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني

¹ توفيق برباش، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2010. ص 224

مشروع التغيير وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية...) أو الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات أو السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة..) التي تحتم وتتملي إحداث تغيير جزئي أو كلي داخل المؤسسة.

إن تمكين الأفراد العاملين من التعبير سيشجع للإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير من جهة، وسيقلل من جهة أخرى من شدة مقاومتهم لأنهم لا يستطيعون مقاومة أفكارهم.

ثانيا-مرحلة التغيير:

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

ثالثا-مرحلة إعادة التجميد:

وتسمى أيضا بمرحلة التثبيت، والتي تأتي بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، أين يكون دور الاتصالات الداخلية في هذه المرحلة حاسما لأنها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة، ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم. وأسبابه وخطواته ونتائجه المتوقعة.. من جهة أخرى فرصة للعاملين لتبليغ مخاوفهم واقتراحاتهم.

والجدول التالي يلخص الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير

الجدول رقم (01-03): الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير

أهداف الاتصالات	مرحلة التغيير
<p>الهدف منه:</p> <ul style="list-style-type: none"> فك جمود العاملين ، تحدي الوضع الراهن. نشر الحاجة إلى التغيير وفهمه من قبل الجميع. 	<p>خلق الاستعداد للتغيير (تتطلب هذه المرحلة إجراء اتصالات مكثفة)</p> <p>مرحلة إذابة الجليد</p>
<p>الهدف منه:</p> <ul style="list-style-type: none"> التخفيض من عدم التأكد والغموض تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير. تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب. 	<p>تقديم التفسيرات والإيضاحات (غالباً ما يحتاج إلى كثافة في الاتصال)</p> <p>مرحلة الانتقال</p>
<p>هدفها: إعلام العاملين.</p> <ul style="list-style-type: none"> منع حدوث عدم التأكد والتوتر. 	<p>هدفها فهم العاملين لمستجدات العمل (تتطلب اتصالات روتينية)</p> <p>مرحلة إعادة التجميد (أو تثبيت الوضع الجديد)</p>

المصدر: ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2005، ص 250

وكخلاصة لما سبق ارتأينا إلى إبراز الدور المتميز في إنجاح التغيير من خلال مراحل ثلاثة قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، حيث تستعمل الاتصالات قبل عملية التغيير في خلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم للمؤسسة، وأخيراً يستعان بالاتصالات بعد إحداث التغيير في السعي لتدعيم وتثبيت الوضع الجديد والسلوكيات التي كانت سبباً في نقل المؤسسة من حالة اختلال إلى حالة توازن جديدة.

وقد تبين لنا أن حسن استعمال الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات الداخلية بصفة خاصة يجعلها أداة فعالة في جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأنه من خلالها يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية له من جهة، ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير بتمكينهم من معرفة مصيرهم ومصير المنظمة في حالة استمرار الأوضاع الحالية على ما هي عليه وبالتالي تحويلهم من مقاومين للتغيير إلى مساندين له¹.

¹ توفيق برباش، نفس المرجع السابق، ص 72

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث من أجل الوصول إلى إشكالية الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات التي ارتبطت بموضوعي الاتصال الداخلي وإدارة التغيير التنظيمي من أجل الوقوف على أهم المشكلات التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف على الإجراءات والأساليب التي اتبعتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها. وتم تصنيف هذه الدراسات مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم ومن دراسات محلية إلى دراسات عربية وتعذر الحصول على دراسات أجنبية تربط المتغيرين معا.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1. دراسة بهاز مروة¹:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية لولاية غرداية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في مديرية التربية. كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) على التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتكون مجتمع الدراسة من 117 عامل في مديرية التربية، وبلغت عينة الدراسة 60 عامل من موظفين ورؤساء مصالح وموظفون تقنيون وتم استرداد 50 استبانة. كما استخدم برنامج ال SPSS لتحليل بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين.
- وجود أثر معنوي لمحور التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة فقط عند المسمى الوظيفي لكل من محور التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

¹ بهاز مروة بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية، مذكرة Master أكاديمي في إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016/2017.

وتوصلت هذه الدراسة بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز التغيير التنظيمي في مديرية التربية وتحسين أداء العاملين.

2. دراسة بن داداي الجموعي¹: هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما هو واقع الاتصال الداخلي في الهياكل الرسمية ببلدية الحجرية؟ ولإجابة عن هذا التساؤل اعتمد الباحث على جملة من التساؤلات الفرعية وتمثل في:

* ما هي أهم الوسائل والأدوات المستعملة في الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية؟

* ماهي أهم الوسائل والأدوات المستعملة في الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية؟

* ما هي أهم العراقيل والمشاكل التي قد تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية؟

ولإجابة على التساؤلات السابقة اعتمد الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المدخل المنهجي البنائي الوظيفي، والمنهج الوصفي التحليلي وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات انطلاقاً من المصادر والوثائق، مروراً بالاستمارة وصولاً إلى الأساليب المتبعة في تحليل البيانات.

وطبقت هذه الأدوات على عينة من الموظفين ببلدية الحجرية المتمثلة في 300 موظف حيث تم أخذ نسبة 10% أي 30 موظف حيث تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية البسيطة ولقد تم استرجاع 26 استمارة من 30 استمارة. وأسفرت نتائج الدراسة الاستكشافية على أن الاتصال الداخلي له دور في تحسين صورة المؤسسة لدى أفرادها وكذا تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال:

- دور الاتصال الداخلي في رفع روح التعاون وبناء الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال تنمية العلاقات الإنسانية.

- مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تظافر جهود الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة الواحدة.

3. دراسة برباوي كمال²: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة أي الاتصال الداخلي، باعتباره واحد من أهم الطرق لتجميع الوسائل ولانجاح التغيير، وعلى

¹: بن داداي الجموعي: واقع الاتصال الداخلي في الهياكل الرسمية، بلدية الحجرية نموذجاً، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2013/2014.

2 برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أمبارك، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013، ص 84.

أساس أن الفرد هو القاسم المشترك لجميع مجالات التنظيم داخل المؤسسة، فعليه فإن تنفيذ أي تغيير أو تطوير يتوقف على نجاح أو فشل التنظيم والتخطيط باعتباره يملك مهارات عملية التعامل، أي الاتصالات، مع أي عملية تغيير. ومن خلال ما تقدم يبرز الدور المهم للجهة المكلفة بعملية التغيير التنظيمي في ضمان اتصالات فعالة توضح أسباب التغيير وآفاقه على أفراد المؤسسة، سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، مما يعطي نتائج إيجابية للمؤسسة والتي تساعد في تحقيق كل أهدافها في ظل غياب صراعات ومقاومة التغيير.

4. دراسة جمال بن زروق¹: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المنشأة وذلك وفقا لمقاربة نسقية اتصالية، ويتطلب هذا التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وظائفه وهياكل ومراحل من ناحية، ومقاومة الفاعلين له على هدى من أدبيات التغيير التنظيمي من ناحية أخرى، ثم يناقش العلاقة بينهما مع التنويه بأهمية إدماج الاتصال التنظيمي واستعماله بوصفه أداة وليس على سبيل إنجاح مشروع التغيير داخل المنشأة من خلال الدور المنوط به في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليه.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

1. دراسة يوسف صالح حمد العنزي²: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية والبالغ عددها (180) شركة، أما العينة فتكونت من (280) مديرا من أصل (360) مديرا ونائبا من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات (مدير عام ونائب مدير عام، ومدير إدارة موارد بشرية، ومدير البحث والتطوير).

1 جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول+الثاني، 2010.

2: يوسف صالح حمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

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

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، فإن أهم ما توضحه هذه الدراسات هو أهمية الاتصال الداخلي كأداة من أجل تفعيل إدارة التغيير من جهة، وأن أي عملية تغيير يرتبط نجاحها بمدى فعالية الاتصالات داخل المؤسسة من جهة أخرى.

أولاً- ما يستفاد منه من الدراسات السابقة:

- نحاول من خلال هذه الدراسة أن نستفيد من الكم المعرفي المتاح في الدراسات الأخرى للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة: الاتصال الداخلي وإدارة التغيير.
- تتناول هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرين: الاتصال الداخلي وإدارة التغيير التنظيمي، وبالتالي فهذه الدراسة تتماشى مع التطور الإداري المعمول به.
- الاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها.
- من خلال الدراسات السابقة، استطعنا تحديد مشكلة دراستنا وصياغة أهدافها وأسئلتها بطريقة علمية، كذلك كيفية كتابة الإطار النظري وكيفية تفسير نتائج الدراسة الحالية. كذلك استفدنا من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وقياس متغيراتها.
- الإثراء الفكري والإداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد أبعاد التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي.

ثانياً- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. أوجه التشابه:

✓ كل الدراسات المتناولة تشابهت من حيث المنهج المتبع فاعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليل الإحصائي باستخدام الاستبيانات في الجانب التطبيقي.

- ✓ كل الدراسات تقريبا أكدت أهمية الاتصال في عملية التغيير التنظيمي.
- ✓ استعمال متغيري الدراسة الحالية في دراسة كل من برباوي كمال، ودراسة جمال بن زروق .

2. أوجه الاختلاف:

يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- ✓ اختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي وكذا اختلاف في العينة المدروسة والنتائج المحققة، وذلك لاختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن موضوعنا الحالي.
- ✓ الاختلاف في مجتمع البحث والحدود المكانية حيث هناك دراسات محلية ودراسة واحدة عربية لكن المؤسسة محل الدراسة فهي مختلفة.
- ✓ استعمال متغير إدارة التغيير التنظيمي فقط بدون متغير الاتصال الداخلي في كل من دراسة بهاز مروة ودراسة يوسف صالح حمد العنزي .
- ✓ أما دراسة بن دادي الجموعي فقد استعملت متغير الاتصال الداخلي فقط.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهومي الاتصال الداخلي وإدارة التغيير ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية.

واستخلصنا أنه لكي يكون التغيير ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال. بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية. ومن هنا نستطيع أن نقول أن التغيير أمر محتوم لا يمكن لا رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة ومدروسة بدقة. دون أن ننسى الأداة الأساسية التي تساعد في إنجاح وتنفيذ عملية التغيير ألا وهي العملية الاتصالية.

بعدها تناولنا في هذا الفصل النظري أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا ومختلف الدراسات السابقة، سنحاول في الفصل التطبيقي أن نجسد بحثنا على أرض الواقع وذلك باختيار مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية كدراسة حالة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

دراسة حالة: مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الدراسة النظرية ومعالجتنا إشكالية البحث، تم التطرق إلى الجانب التطبيقي. وذلك لمحاولة معرفة دور الاتصال الداخلي في تفعيل التغيير التنظيمي في مديرية اتصالات الجزائر التابعة لولاية غرداية.

ومن خلال هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، ستناولنا عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وتوضيح منهج الدراسة والأدوات والطرق المستخدمة فيها، وتحديد مجتمع الدراسة ومتغيراتها بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف مديرية اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي، بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية. تنشط على المستوى الوطني، ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005، ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة.

عمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، بلغ عدد عمالها 21560 و يتم تقسيم الأصناف الى إطار سامي بعدد 561، إطار 8319، التحكم 5379، التنفيذ 7301. تقسيم حسب الجنس إناث بعدد 6129، وذكور 15431 حسب إحصائيات 2014¹. بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية. مديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية.

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات. مما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

¹ 28: 19 بتاريخ 2018/03/25 www.algeriatelecom.dz

أولا-النشأة:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات المعلومات والاتصال سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية¹:

- من : 1974 1962 تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، سمية مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا لظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات فلقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.
- من 1975 - 1990 - عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 89 75 المؤرخ بتاريخ 30/12/1975 ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها.
- من: 1991-1999 نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما من الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع حيث يتم تقسيم المديرات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، وهذا طبقا للمرسوم 92/129 المؤرخ في 28 مارس 1992.

¹ رضا بوزيد، التطور التكنولوجي ودوره في تسويق خدمات جديدة (دراسة حالة اتصالات الجزائر ولاية الشلف)، مذكرة الماستر في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012/2011، ص 49

■ ما بعد : 2000 أهم ما يميز هذه المرحلة هو إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

■ إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أ ستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 و ميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أو كلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال

تبعث القرار 200/03، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جدد سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا- الإنجازات اتصالات الجزائر: أكبر التحديات منذ نشأتها

- تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.
- بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

الفرع الثاني: ماهية المديرية العملية اتصالات الجزائر لولاية غرداية

أولا-تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية غرداية:

إن المديرية العملية للاتصالات بغرداية هي وحدة عملية تتمتع باستقلالية مالية وميزانية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعاصمة الولاية.

ثانيا-أهداف المديرية العملية للاتصالات:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات عملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء المرادوية، الفعالية، الجودة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر لولاية غرداية

توجد 3 وكالات تجارية بالولاية: غرداية - المنيعه - القرارة و3 نقاط بيع : متليلي - بريان - حاسي لفحل بالإضافة للقسم التقني ببريان

CMT : مركز الصيانة و اتصال غرداية - المنيعه - متليلي

CEL : مركز صيانة الخطوط الطويلة غرداية - منيعه

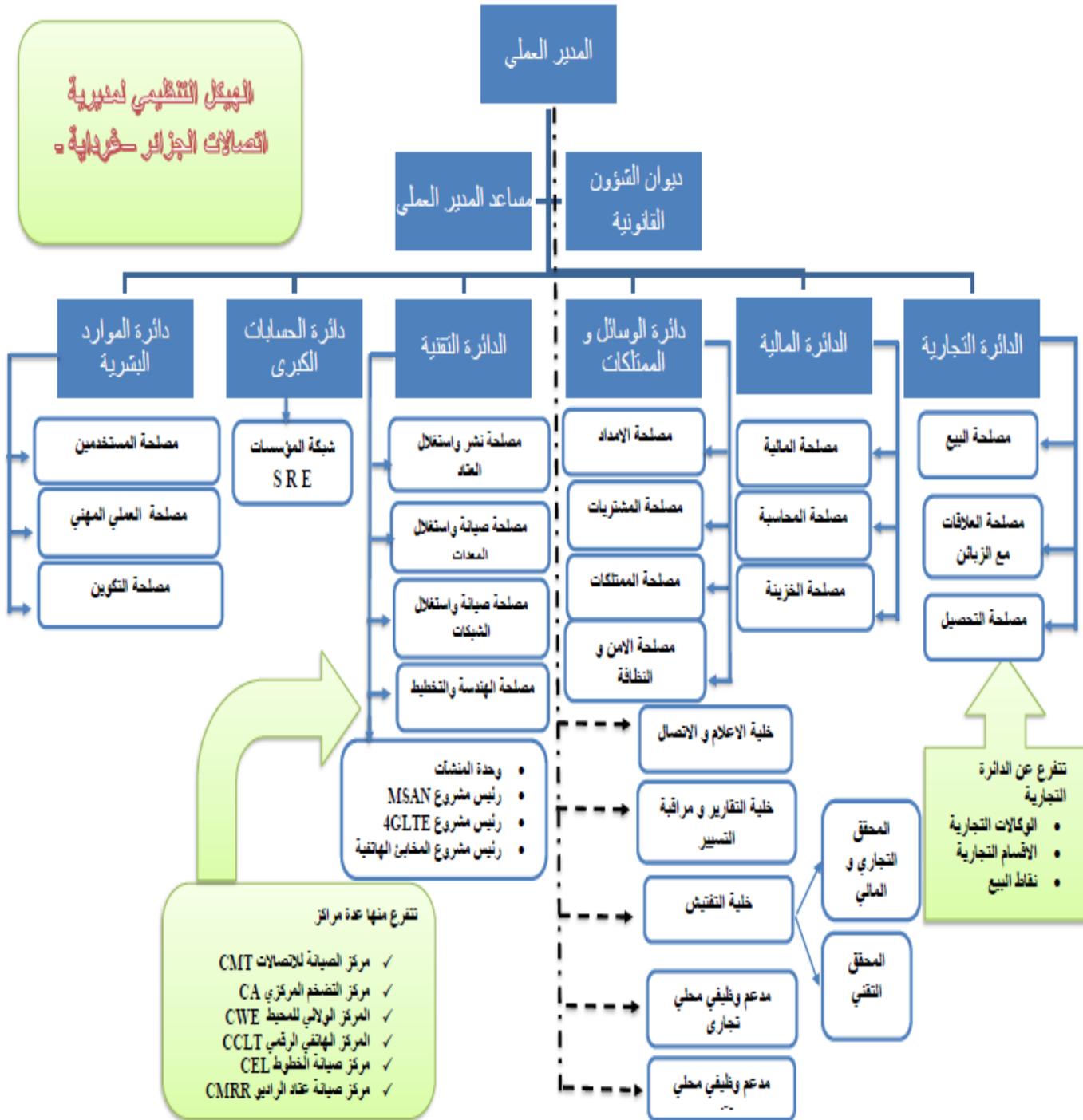
CMRR : مركز صيانة تصليح الراديو

CT : مركز تراسلات زلفانة

الشكل رقم (02 - 01): الهيكل التنظيمي DOT GHARDAIA

الشكل رقم (02 - 01): الهيكل التنظيمي DOT GHARDAIA

الشكل رقم (02 - 01): الهيكل التنظيمي DOT GHARDAIA



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نتعرض من خلال هذا المطلب إلى منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

الفرع الأول: طرق الدراسة

أولاً-منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الاتصال الداخلي في تفعيل التغيير التنظيمي، حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على المقابلة والاستبيان وعرض حالة المديرية اتصالات الجزائر، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان والتي تتعلق بجمع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS v20 بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج واقتراحات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

1.1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2.1. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين الإداريين ينقسمون على مستويات إدارية تتمثل في: متصرف رئيسي، متصرف إداري، عون إداري في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، من عدد يقارب 220 موظفاً خلال فترة إجراء الدراسة أي خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2018/2017. وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة موظفي اتصالات الجزائر لولاية غرداية، وتم توزيع 70 استبيان على أفراد عينة الدراسة، إذ تم استرجاع 60 استبيان أقصى منها (08) لعدم جدية الإجابة عليهما وخلص

عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 52 استبيان أي ما نسبته 74.28% من إجمالي عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02 - 01): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	70	عدد الاستثمارات الموزعة والمعلن عنها
14.28	10	عدد الاستثمارات المفقودة والمهملة
11.428	08	عدد الاستثمارات الملغاة
74.285	52	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً-متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 02) : متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الاتصال الداخلي	المتغير المستقل
التغيير التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه

الأدوات.

أولاً- أدوات جمع البيانات:

1. الوثائق: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول تاريخ المؤسسة، وهيكلها التنظيمي ومختلف فروعها.

2. الاستبيان: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات ودعمناه بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء الاستبيان، وقد تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على المقابلة، إضافة إلى دراسات سبقت في هذا المجال عن طريق المراحل التالية:

1. إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.
4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم وحذف وإضافة ما يرونه ملائماً.
5. إجراء اختبار أولي للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 4 بيانات.

القسم الثاني: يتكون من محورين يتناولان دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير، وهما على التوالي:

المحور الأول: يوضح الاتصال الداخلي ويتكون من 12 عبارة.

المحور الثاني: يوضح التغيير التنظيمي ويتكون من 22 عبارة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (06)

تم تقسيمه حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (02 - 03) : يوضح قائمة التنقيط حسب سلم ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم 07

الجدول رقم (02 - 04): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01- 1.79	من 1.8- 2.59	من 2.6- 3.39	من 3.4- 4.19	من 4.2- 5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً-الأدوات الإحصائية:

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له اختصاراً بـ : SPSS، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التشتت الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
3. الفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين:

- ✓ فإذا كان المعامل قريب من (1 +) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى).
- ✓ وإذا كان المعامل قريب من (1 -) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسى).
- ✓ وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

5. اختبار كولموجروف- سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.
6. اختبار ANOVA One Way.
7. اختبار t للعينات المستقلة.
8. اختبار one sample test t.
9. اختبار الانحدار البسيط.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1. **تحكيم الاستبيان:** عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في الهيئة التدريسية منهم متخصصين في مجال إدارة الأعمال بجامعة غرداية، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة عبارات الاستبانة، وقد استجبتنا لآرائهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم 02).
2. **ثبات الاستبيان :** أجرينا اختباراً لقياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي: (انظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (02 - 05) : معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
معامل الثبات	
Cronbach's Alpha	N of Items
معامل ألفا كرونباخ	محاور الدراسة
0.891	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن معاملات الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.89) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور مقبولة

إحصائياً، وبذلك تكون قد تأكد الباحث من صدق وثبات استبيان الدراسة والمتعلقة بدور الاتصال الداخلي في تفعيل التغيير التنظيمي، مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرات والدرجات الكلية للمجال التابع لها كما يلي :

3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول رقم (02 - 06) : معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتم وضع إجراءات رسمية وغير رسمية للاتصال والتنسيق.	0.40**	0.003
02	الأدوات الاتصالية متنوعة وفعالة.	0.62**	0.00
03	يتوفر لدى الإدارة المعلومات الكافية لإحداث التكامل بين الوظائف الإدارية وتنسيقها.	0.51**	0.00
04	هناك توجه لدى المسيرين حول تعزيز قدراتهم ومهاراتهم باستخدام الاتصال الرسمي.	0.49**	0.00
05	هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد باستخدام الاتصال الصاعد أو النازل لتمكين من القدرة على مواكبة التطورات.	0.66**	0.00
06	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق.	0.62**	0.00
07	إن عملية الاتصال تشمل كل المستويات التنظيمية في المؤسسة.	0.53**	0.00
08	إن المعلومات حول التغيير تصل إلى كل أفراد المنظمة بصفة واضحة ومفهومة	0.37**	0.006

0.003	0.39**	من أجل الاتصال غير الرسمي تسعى المؤسسة إلى إقامة الحفلات والرحلات واللقاءات والاجتماعات غير الرسمية.	09
0.001	0.45**	يحقق الاتصال الأفقي صفة التشاور والمشاركة والتنسيق.	10
0.001	0.45**	تتعامل الإدارة مع الاتصال غير الرسمي كحقيقة موجودة توظفه لصالح أعمالها وأهدافها.	11
0.001	0.43**	يساهم الاتصال الداخلي في اتخاذ قرارات تدعم نقاط القوة وتحسن نقاط الضعف.	12

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.37 و 0.66 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

تبين الجداول التالية معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول رقم (02 - 07): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الاول (مرحلة إذابة الجليد) والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تهتم المؤسسة بفرق العمل لإحداث التغيير التنظيمي	0.59**	0.00
02	تسعى الإدارة إلى خلق الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد من أجل إنجاز الأعمال	0.66**	0.00
03	إزالة مسببات مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين من أجل الحصول على الأمن من أجل التغيير المستقبلي	0.69**	0.00

0.00	0.63**	إن تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وساعات العمل والراحة عوامل تساهم في مرحلة إذابة الجليد	04
0.00	0.69**	تكون العبارات مناقشة ومخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي	05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.59 و 0.69 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02 - 08): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني مرحلة التغيير (التنفيذ) والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتم اختيار الأساليب المناسبة من أجل التغيير موضع التنفيذ	0.71**	0.00
02	يتم تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب	0.65**	0.00
03	تعتمد المؤسسة الدقة في تنفيذ التغيير التنظيمي	0.73**	0.00
04	تبنى أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات	0.78**	0.00

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.65 و 0.78 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02 - 09): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث (مرحلة إعادة التجميد) والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	قُتِمَ هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه	0.43**	0.001
02	جعل لغة التغيير لدى الأفراد سهلة ومفهومة، ومدعمهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام	0.62**	0.00
03	من أجل الحفاظ على التغيير تقوم الإدارة بالمتابعة المستمرة للتغيير، ومقارنة النتائج المخططة والمطلوبة	0.67**	0.00
04	مناقشة انحرافات التغيير المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها	0.74**	0.00
05	بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير	0.76**	0.00
06	الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير تقلل من المشاكل وتحدد سبل النجاح	0.66**	0.00
07	تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ثم تقييمها وإجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير	0.60**	0.00

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.43 و 0.76 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02 - 10): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع (إدارة مقاومة التغيير التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير.	0.74**	0.00
02	المشاركة في عملية التغيير تزيد من إدارة مقاومة التغيير	0.75**	0.00
03	يساعد الوضوح حول عملية التغيير وأهدافه في إدارة مقاومة التغيير	0.44**	0.001
04	اقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم يؤدي إلى نجاح تنفيذ التغيير	0.55**	0.00
05	تعتمد المنظمة على أسلوب التعليم والاتصال ومناقشة الأفكار بوضوح من أجل فهم التغيير وتجنب مقاومته من طرف الأفراد.	0.63**	0.00
06	تختار المؤسسة الوقت المناسب والجال المناسب لإدخال التغيير التنظيمي.	0.64**	0.00

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.44 و 0.75 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

4. توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وبتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويوضح الجدول رقم(10) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (02 - 11): نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الاتصال الداخلي	12	0.68	0.73
الثاني	التغيير التنظيمي	22	0.69	0.72

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج ال SPSS

من خلال الجدول رقم(14) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.68)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.73) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.69)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.72) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 .

ويتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من $(sig > 0.05)$ (وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الشخصية، الوظيفية)، والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة وسيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج ال SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب الأقسام الرئيسية للاستبيان:

الفرع الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

نقصد بخصائص العينة، السمات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، وفي ما يلي عرض لهذه الخصائص:

1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس:

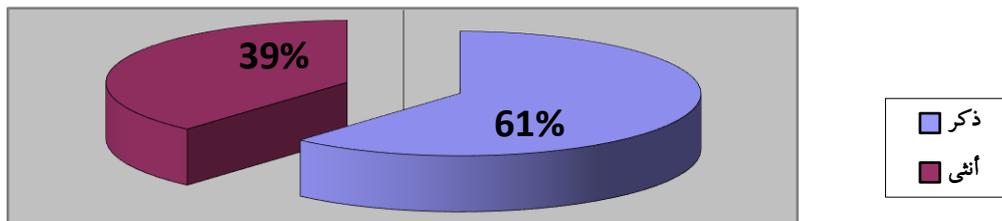
الجدول (02 - 12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
61.5%	32	ذكر
38.5%	20	أنثى
100%	52	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يوضح الجدول رقم (15) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون عينة الجنس من فئتين الفئة الأكثر تكرارا هي فئة جنس الذكور، أي يمثلون ما نسبته **61.5%** من أفراد مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية أي بتعداد **32** فرد، وفي المقابل بلغت نسبة المشاركة عند الإناث **38.5%** وهي نسبة منخفضة مقارنة بالذكور، وبتعداد **20** فرد. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02 - 02): النسبة المئوية لفئة الجنس في عينة الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملاحق)

2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية العمر:

يتم توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

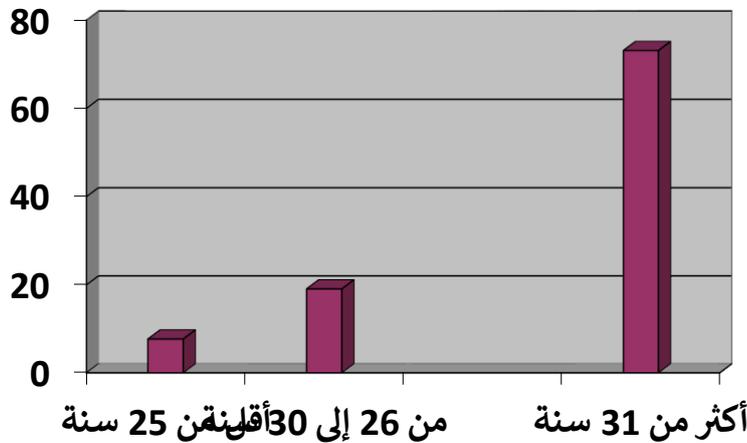
الجدول رقم (02 - 13): النتائج المتعلقة بخاصية العمر.

النسبة	التكرار	العمر
7.7 %	4	أقل من 25 سنة
19.2 %	10	من 25 إلى 30 سنة
73.1 %	38	أكثر من 31 سنة
100 %	52	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق يتضح أن 38 عامل من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 73.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من فئة العمر (أكثر من 31 سنة) وهي الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، مقابل 10 يمثلون نسبة 19.2% من إجمالي عينة الدراسة من فئة العمر (من 25 إلى 30 سنة)، تليها 4 عمال يمثلون نسبة 7.7% من إجمالي عينة الدراسة من فئة العمر (أقل من 25 سنة) وهي الفئة الأقل. هذا يعني أن مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية تقوم بإدارتها كفاءات شابة وقادرة على العطاء.

الشكل التالي (02 - 03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي:

يتم توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

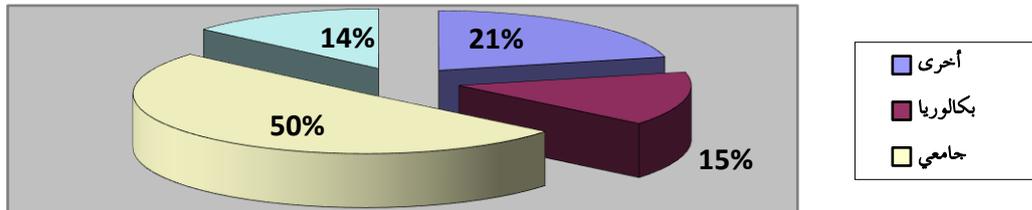
الجدول رقم (02 - 14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	% النسبة
بكالوريا	8	15.4
جامعي	26	50.0
دراسات عليا	7	13.5
أخرى	11	21.2
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن أغلب أفراد العينة متحصلين على مستوى جامعي بنسبة بلغت 50% من عينة الدراسة أي بتعداد 26 فرد، وهذا ما يبرز أهمية المستوى العلمي والقدرات المعرفية التي تمكنهم من الفهم السليم والتعامل الموضوعي مع دور الاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير التنظيمي، وبالتالي ازدياد إمكانية الثقة في البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها لدى مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية، مما ينعكس إيجابيا على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان.

الشكل رقم (02 - 04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

4- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخبرة المهنية:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

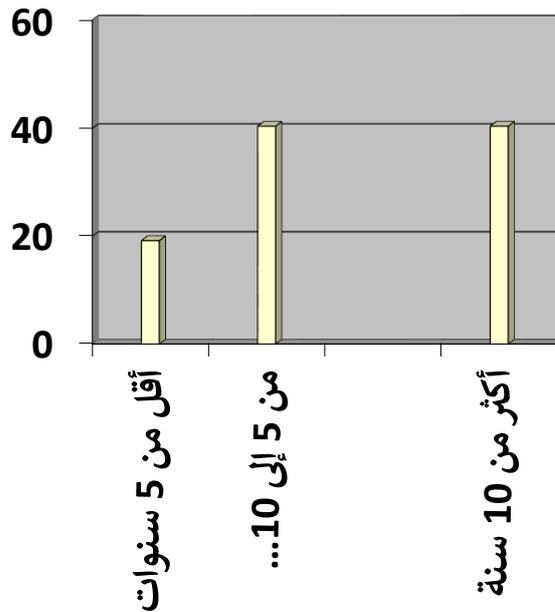
الجدول رقم (02 - 15) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	%النسبة
اقل من 5 سنوات	10	19.2
من 5 إلى 10 سنوات	21	40.4
اكثر من 10	21	40.4
المجموع	52	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن أكبر نسبة كانت 40.4 % من فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، ومن فئة (من أكثر من 10 سنوات)، وهذا يبين سياسة مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية قد قامت بتوظيف عمال ذوي خبرة لمقتضيات عملها، والذي يتطلب المستوى العالي في المجال التقني وفي مجال التسيير نظرا لعلاقته بالزبائن (المواطنون) الذين لا يستطيعون الاستغناء عن خدماته.

الشكل رقم(02 - 05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان:

فيما يلي سنحاول مناقشة النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة، بعد تحليلها إحصائياً ببرنامج الـ spss لمعرفة اتجاهات أفرادها في الإجابة على عبارات الاستبيان، وذلك باستعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

1. المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر لعينة الدراسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

2. الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل تشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول.

الجدول رقم (02 - 16): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.

المؤشرات الإحصائية			الرقم	العبرة
الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
موافق	0.75	3.88	01	يتم وضع إجراءات رسمية وغير رسمية للاتصال والتنسيق.
موافق	0.99	3.87	02	الأدوات الاتصالية متنوعة وفعالة.
محايد	1.03	3.38	03	يتوفر لدى الإدارة المعلومات الكافية لإحداث التكامل بين الوظائف الإدارية وتنسيقها.
موافق	0.89	3.48	04	هناك توجه لدى المسيرين حول تعزيز قدراتهم ومهاراتهم باستخدام الاتصال الرسمي.

05	هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد باستخدام الاتصال الصاعد أو النازل لتتمكن من القدرة على مواكبة التطورات.	3.62	1.03	موافق
06	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق.	3.54	1.07	موافق
07	إن عملية الاتصال تشمل كل المستويات التنظيمية في المؤسسة.	3.58	0.82	موافق
08	إن المعلومات حول التغيير تصل إلى كل أفراد المنظمة بصفة واضحة ومفهومة	3.23	0.87	محايد
09	من أجل الاتصال غير الرسمي تسعى المؤسسة إلى إقامة الحفلات والرحلات واللقاءات والاجتماعات غير الرسمية.	2.67	1.04	محايد
10	يحقق الاتصال الأفقي صفة التشاور والمشاركة والتنسيق.	3.65	0.83	موافق
11	تتعامل الإدارة مع الاتصال غير الرسمي كحقيقة موجودة توظفه لصالح أعمالها وأهدافها.	3.52	0.93	موافق
12	يساهم الاتصال الداخلي في اتخاذ قرارات تدعم نقاط القوة وتحسن نقاط الضعف.	3.77	1.00	موافق
	المتوسط العام للمحور الأول الاتصال الداخلي	3.49	0.40	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من برنامج ال spss

من خلال الجدول رقم (19) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (2.67) و(3.88) وهذا مؤشر يعتبر إيجابي على مدى وجود مستوى من الاتصالات الداخلية ما عدى المحايدين.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور يساوي (3.49) بانحراف معياري (0.40) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع عدم وجود تباين في آراء المحييين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة، وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين لديهم قناعات بأهمية العمل الجماعي والمشاركة من خلال الاتصال الرسمي ، وكذا الاتصال الصاعد والنازل والأفقي. أما الاتصال غير الرسمي فإجابات العبارات 03 و08 و09 محايدة

الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة المحور الثاني.

الجدول رقم (02 - 17) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	مرحلة إذابة الجليد	3.52	0.61	4	موافق
02	مرحلة التغيير (التنفيذ)	3.61	0.65	3	موافق
03	مرحلة إعادة التجميد	3.83	0.56	1	موافق
04	إدارة مقاومة التغيير التنظيمي	3.72	0.57	2	موافق
	المتوسط العام لمحور الثاني التغيير التنظيمي	3.67	0.47		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من برنامج ال spss

من خلال الجدول رقم (20) يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع أبعاد هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.52) و(3.83) وهذا مؤشر يعتبر إيجابي على كل أبعاد المتغير التابع (إدارة التغيير) بحيث نستخلص أنه في:

1. مرحلة إذابة الجليد: لدى العمال الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية، قناعة بأهمية العمل الجماعي والمشاركة وكذا إزالة الضغوط والمخاطر في العمل مما يدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الإيجابي لديهم.
2. مرحلة التغيير (التنفيذ): لدى العمال الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية، أساليب الدقة المناسبة من أجل تنفيذ التغيير في عدة مستويات، من أجل الإبداع والتحدي.

3. مرحلة إعادة التجميد: لدى العمال الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية، حوافز من أجل مناقشة خطط التغيير ونتائجه، مما يدفع باتجاه تعزيز التغيير التنظيمي على أرض الواقع.
4. إدارة مقاومة التغيير التنظيمي: أن العمال الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر فرع غرداية، لديهم أساليب الاقتناع والمشاركة وتوضيح أسباب التغيير وتبسيطها من أجل تجنب أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:.

من أجل اختبار صحة الفرضيات نعتمد بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة one sample t test لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ فرضية العدم: لا يوجد مستوى من الاتصال الداخلية في مديرية اتصالات الجزائر - ولاية غارداية- عند $0.05 \geq \alpha$.

✓ الفرضية البديلة: يوجد مستوى من الاتصال الداخلية في مديرية اتصالات الجزائر - ولاية غارداية- عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (02 - 18) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة.

T	مستوى المعنوية	
7.86	0.00	مستوى من الاتصالات الداخلية في مديرية اتصالات الجزائر - ولاية غارداية-

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية $t=7.86$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك مستوى من الاتصالات الداخلية في مديرية اتصالات الجزائر - ولاية غارداية-

الفرضية الرئيسية الثانية:

- ✓ فرضية العدم: لا يوجد مستوى من إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر - غرداية- عند $0.05 \geq \alpha$
- ✓ الفرضية البديلة: يوجد مستوى من إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر - غرداية - عند $0.05 \geq \alpha$

الجدول رقم (02 - 19) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة

T	مستوى المعنوية	
10.13	0.00	التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

■ كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية $t=10.13$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك مستوى من إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر -ولاية غرداية-

. الفرضية الرئيسية الثالثة:

✓ فرضية العدم: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير عند $0.05 \geq \alpha$.

✓ الفرضية البديلة: يوجد دور للاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير $0.05 \geq \alpha$.

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولا-الفرضية الفرعية الأولى:

✓ فرضية العدم: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في مرحلة إذابة الجليد عند $0.05 \geq \alpha$.

✓ الفرضية البديلة: يوجد دور للاتصال الداخلي في مرحلة إذابة الجليد $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (02 - 20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل ومرحلة

إذابة الجليد كمتغير تابع

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.66						
الاتصال الداخلي	0.81	5.71	0.00				
				0.39	0.62	32.67	0.00

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إن نحو 39% من التغيرات في مستوى مرحلة إذابة الجليد يعود سببها للاتصال الداخلي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، حيث قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها: (5.71).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F = 32.67$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F = 3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك تأثير للاتصال الداخلي في مرحلة إذابة الجليد.

ثانيا-الفرضية الفرعية الثانية:

✓ فرضية العدم: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في تنفيذ التغيير عند $0.05 \geq \alpha$.

✓ الفرضية البديلة: يوجد دور للاتصال الداخلي في تنفيذ التغيير $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (02 - 21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل و تنفيذ

التغيير كمتغير تابع

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.66						
الاتصال الداخلي	0.83	5.41	0.00				
				0.37	0.60	29.36	0.00

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إن نحو 37% من التغيرات في مستوى تنفيذ التغيير يعود سببها للاتصال الداخلي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، حيث قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها: (5.41).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F = 29.36$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F = 3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل

على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك تأثير للاتصال الداخلي تنفيذ التغيير.

ثالثاً-الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ فرضية العدم: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في مرحلة إعادة التجميد عند $0.05 \geq \alpha$.

✓ الفرضية البديلة: يوجد دور للاتصال الداخلي في مرحلة إعادة التجميد عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (02 - 22) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل ومرحلة إعادة التجميد

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.94	6.70	0.00				
الاتصال الداخلي	0.82						
				0.47	0.68	44.90	0.00

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إن نحو 47% من التغيرات في مستوى مرحلة إعادة التجميد يعود سببها للاتصال الداخلي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، حيث قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها: (6.70).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي F= 44.90، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية F=3.84 بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك تأثير للاتصال الداخلي في مرحلة إعادة التجميد.

رابعاً-الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ فرضية العدم: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في إدارة مقاومة التغيير عند $0.05 \geq \alpha$.

✓ الفرضية البديلة: يوجد دور للاتصال الداخلي في إدارة مقاومة التغيير عند $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (02 - 23) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي كمتغير مستقل وإدارة مقاومة التغيير

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	1.52						
الاتصال الداخلي	0.62	4.22	0.00				
				0.26	0.51	17.85	0.00

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنَّ نحو 26% من التغيرات في مستوى مرحلة إدارة مقاومة التغيير يعود سببها للاتصال الداخلي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى،. حيث قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها: (4.22).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F = 17.85$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F = 3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك تأثير للاتصال الداخلي في مرحلة ادارة مقاومة التغيير .

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير حسب توزيع الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر...) يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً-الفرضية الفرعية الأولى:

✓ فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

ثانياً-الفرضية الفرعية الثانية:

✓ فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

ثالثاً-الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

رابعاً-الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الأولى باختبار t للعينات المستقلة كما يلي:

الجدول رقم (02 - 24) : نتائج اختبار t للعينات المستقلة

(Independent Samples T-Test)

دور للاتصال الداخلي في تفعيل ادارة التغيير	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	1.40	0.21	0.16	0.87

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس، جاءت مساوية على التوالي: ($F=1.40 / P\text{-Value}=0.21$)، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس (تساوي) تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)، اتضح لدينا أن $P\text{-value}=0.87 > 0.05$ بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول دور للاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، حيث جاءا مساويين لـ: 3.68 و 3.66 على التوالي.

في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الثانية والثالثة والرابعة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (02 - 25) : نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور للاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير ومتغيرات العمر، المؤهل، الخبرة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية-P-Value
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.03	1.55	0.21
	خلال المجموعات	10.68		
العمر	بين المجموعات	1.84	4.56	0.01
	خلال المجموعات	9.88		
الخبرة	بين المجموعات	0.43	0.94	0.39
	خلال المجموعات	11.29		

نتبين من الجدول (28) أن قيم $P\text{-Value}$ ، المصاحبة لإحصائية F ، جاءت أكبر من 0.05 لكل من العمر والمؤهل العلمي، وبهذا نقبل فرض العدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي. أما قيمة $P\text{-Value}$ لمتغير الخبرة، المصاحبة لإحصائية F ، جاءت أقل من 0.05 وبهذا نقبل

الفرض البديل عند مستوى دلالة 5%، أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير تعزى لمتغير الخبرة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، وسنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها ومحاولة تفسيرها كما يلي:

1. نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: يوجد مستوى من الاتصالات الداخلية في مديرية اتصالات الجزائر-ولاية غرداية-، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث احتلت الفقرة رقم 01 (يتم وضع إجراءات رسمية وغير رسمية للاتصال والتنسيق) المرتبة الأولى، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 (الأدوات الاتصالية متنوعة وفعالة)، بينما احتلت الفقرة رقم 12) يساهم الاتصال الداخلي في اتخاذ قرارات تدعم نقاط القوة وتحسن نقاط الضعف)، في حين جاءت الفقرة رقم 09) من أجل الاتصال غير الرسمي تسعى المؤسسة إلى إقامة الحفلات والرحلات واللقاءات والاجتماعات غير الرسمية) في المرتبة الأخيرة لفقرات هذا المجال، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة عالية مما يدل على أن موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية يقومون بتجسيد عملية الاتصال الداخلي بدرجة عالية.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: هناك مستوى من إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر- ولاية غرداية-، حيث أظهرت النتائج على أنه يوجد مستوى من إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

2. نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: يوجد تأثير للاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير في

مديرية اتصالات الجزائر-ولاية غرداية- حيث تفرعت إلى لأربع فرضيات فرعية نفسرها كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى : استنتجنا منها أنه يوجد تأثير للاتصال الداخلي في مرحلة إذابة الجليد
- الفرضية الفرعية الثانية: استنتجنا أنه يوجد تأثير للاتصال الداخلي في تنفيذ التغيير.
- الفرضية الفرعية الثالثة: استنتجنا أنه يوجد تأثير للاتصال الداخلي في مرحلة إعادة التجميد.

○ الفرضية الفرعية الرابعة: استنتجنا أنه يوجد تأثير للاتصال الداخلي في مرحلة إدارة مقاومة التغيير.

3. نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير حسب توزيع الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر...)، في مديرية اتصالات الجزائر-ولاية غرداية-، حيث تفرعت إلى لأربع فرضيات فرعية نفسرها كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى : استنتجنا منها أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.
 - الفرضية الفرعية الثانية والرابعة: استنتجنا أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي .
 - الفرضية الفرعية الثالثة: استنتجنا أنه توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة: مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، وكذا الهيكلية الإدارية التي تديرها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين: محور الاتصال الداخلي ومحور إدارة التغيير التنظيمي، وتوصلنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: **ما مدى دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير،** وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ... ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، وكذلك بالنسبة للمؤسسات فلقد أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المسيرين، كونه أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

لقد تمت دراسة موضوع: دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، من أجل توضيح دوره في تفعيلها، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة محل الدراسة بمهمتها على أكمل وجه.

فلا يمكن القيام بأي عملية داخل المؤسسة بدون اتصال، وعليه فإن الاتصال الداخلي لا يمكن الاستغناء عنه بل يجب العمل على تحسينه، ووضع استراتيجية اتصال داخلية من أجل نجاح العملية الاتصالية من جهة، وتفعيل إدارة التغيير من جهة أخرى.

وتطرقنا في هذه الدراسة إلى الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية وذلك بناءً على فرضيات الدراسة وباستخدام بعض الطرق والأدوات المشار إليها مسبقاً في المقدمة، وذلك من أجل الوصول إلى حل الإشكالية التي تمحورت عليها هذه الدراسة وذلك لمعرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية.

النتائج المتحصل عليها:

من خلال الدراسة التي تم القيام بها تم استنتاج عدة نقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ الاتصال الداخلي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، أما الاتصال الأفقي فيعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك فيما يخص الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر أو يكون أحيانا في شكل شكاوى.

- ✓ أما بالنسبة للاتصال غير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط بين الموظفين.
- ✓ توفر شبكة الأنترنت في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية تسهل التعامل بالبريد الإلكتروني بين الموظفين فيما يخص إرسال التعليمات.

الاقتراحات:

- من خلال نتائج الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات ونذكر منها ما يلي:
- ✓ العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- ✓ الاهتمام بالاتصال الصاعد في مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، لأنه قد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات.
- ✓ تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الاتصال.
- ✓ يجب أن تهتم المؤسسة نفسها لقيادة التغيير بأساليب علمية لتضمن لنفسها التكيف الناجح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين للأخذ بأرائهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.
- ✓ يجب أن يكون هناك برامج تدريبية تساعد المديرين على أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وأكثر قدرة على تشخيص المشاكل واستخدام برامج وأدوات التطوير التنظيمي بنجاح.
- ✓ إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه، والمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه.
- ✓ بناء الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة؛ لأنه بدونها ستكون الصراحة محدودة، وسيؤدي ذلك بالتأكيد إلى الشك في أي مشروع تطويري تقترحه الإدارة.
- ✓ بناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على النقل بين أطراف التنظيم المختلفة بموضوعية وحيادية، حيث إن نقص المعلومات أو تشويهاها سيبعث على زيادة درجة الإشاعات، مما سيؤدي إلى تباين وجهات النظر واختلاف تفسير النتائج.
- ✓ قبل الشروع في التغيير لابد من دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة بصورة عميقة للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها.

- ✓ إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير.
- ✓ طمأنة الموظفين من النتائج السلبية المتوقع تأثيرها على وضعهم الوظيفي، وبأنه ستُتخذ جميع الإجراءات الممكنة للحد من أية نتائج سلبية قد تؤثر عليهم.
- ✓ إقناع العاملين بأن الوضع القائم للمنظمة يحتاج إلى التغيير، وذلك عن طريق إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية، وأن الفشل في التصدي لها سيكون له آثار وخيمة على المنظمة والعاملين فيها.

آفاق الدراسة:

إن حيوية موضوع البحث والقطاع المبحوث، يدفع بنا إلى مواصلة البحث وفتح المجال واسعا لدراسة مواضيع أخرى في أوقات قادمة، خاصة وأن هذه الدراسة لم تتعرض لأبعاد المتغير المستقل التي يمكن أن تفسر على نحو أكثر دراستنا هذه. فمن الضروري إجراء بعض الدراسات المستقبلية حول:

✓ دور الاتصال غير الرسمي في تفعيل إدارة التغيير.

✓ فعالية الاتصال التنظيمي في المنظمة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية.

✓ استراتيجيات الاتصال الفعال في المؤسسات العمومية.

✓ دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية.

✓ دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1-الكتب:

1. أحمد عزت راجح، ناصر محمد العبدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الإسكندرية، 1997.
2. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الرابعة، سنة 2012.
3. ثابت عبد الرحيم إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
5. حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في التنظيمات-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
7. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريبية، 1997.
8. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
9. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1423هـ-2002م.
11. عبد الباقي زيدان، وسائل الاتصال الاجتماعي في المجالات الاجتماعية والإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974.
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1991.
13. علي عياصرة، محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

14. عمر وصفي عقيلي: الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1418هـ-1997.
15. غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال- مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، سنة 2015.
16. محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 1982.
17. محمد ياسين عاطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، الطبعة الثالثة، 2005.
18. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995.
19. محمد حافظ حجازي، وسائل الاتصال الرسمي(البيروقراطية، الكومبيروقراطية)، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
20. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، 2006.
21. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
22. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
23. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
24. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
25. نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
26. هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر 2001.

2- الأطروحات والرسائل:

1. ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1426هـ-2006م.
2. الهادي بوقلقول، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة 2007.

3. بلحمندو خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، 2013.
4. بن دادى الجموعى، واقع الاتصال الداخلي في الهياكل الرسمية، بلدية الحجيرة نموذجاً، مذكرة Master أكاديمي في علم الاجتماع والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2013/2014.
5. بهاز مروة، دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية غرداية، مذكرة Master أكاديمي في إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التبير، جامعة غارداية، 2016/2017.
6. بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
7. ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2005.
8. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بسوناطراك-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2009/2010.
9. زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2009-2010.
10. سميرة صالحى، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة ورقلة، 2016.
11. فوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.
12. يوسف صالح حمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

3-المجلات والدوريات:

1. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ديسمبر، 2014.

2. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أمابارك، المجلد 4، العدد 10، 2013.
3. توفيق برباش، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2010.
4. جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول+الثاني، 2010
5. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، أبحاث اقتصادية والإدارية، العدد الأول، جامعة فرحات عباس سطيف، جوان 2007.
6. طويهر طه مدني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة ورقلة، العدد 22، جانفي 2017.

4-المواقع الإلكترونية:

1. www.algerietelecom.dz :28 19 بتاريخ 2018/03/25

5-مراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdelhak LAMIRI : gérer l'entreprise algérienne en économie de marcher, Prestcomm Edition, Alger, 1993
2. Chantal russenault et Maritine pretet, economie et gestion d'entreprise, ed dunod, 1996.
3. David Autissier, Faouzi Bensebaa et J.M. Moutot : Les stratégies de changement, Dunod, 2012.
4. Francois bonen et Bruno henriet, DRH...c'est dé déjà, édition organisation, 1998.
5. Francis Vonoye : Expression communication, colin, paris 1973.
6. Gilles Amado, André Guittet : dynamique-des-communications-dans-les-groupes-7e-ed, Armand colin, paris, 1975.

7. Helfer Jean pierre, et autres, management stratégie et organisation, vuibert, paris, 8^e édition,2010.
8. Jean marc Decaudin : La communication interne- stratégies et techniques, 4e édition, 2017.
9. Jean-Pierre Lehnich, La communication dans l'entreprise, call que sais-je, éditions du tell, Blida, Algérie, 5^{ème} édition, 2003, p73.
10. Mucchielli,R: Communication Et Réseaux De Communication. Ed. Esf Paris, 1980.
11. Nicole d'Almeida, Thierry Libaert : La communication interne des entreprises, 7 e édition, Dunod, 2014.
12. Orgogozo,I: Les Paradoxes De La Communication: A l'écouteDe Différence. Edition Organisation Paris, 1988.
13. Souami Cherif, control et gestion des ressources humaines, Al Ayem, Alger, Algérie, 1^{ère} édition, 2000.
14. Valérie Perruchot Garcia : DYNAMISER SA COMMUNICATION INTERNE, 2e édition, Dunod, 2016.

الملاحق



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول:

دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير

دراسة حالة : مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية

أخي الموظف / أختي الموظفة،

تحية طيبة وبعد

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان وأرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح هذا البحث.

علما بأننا سنتعامل مع رأيكم بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط وليس

مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرة لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاونكم.

الطالبة: صافي سعدية

القسم الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريا جامعي دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) أخرى
- 3- العمر: أقل من 25 سنة 25-30 سنة أكثر من 31 سنة
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم وضع إجراءات رسمية وغير رسمية للاتصال والتنسيق.					
02	الأدوات الاتصالية متنوعة وفعالة.					
03	يتوفر لدى الإدارة المعلومات الكافية لإحداث التكامل بين الوظائف الإدارية وتنسيقها.					
04	هناك توجه لدى المسيرين حول تعزيز قدراتهم مهاراتهم باستخدام الاتصال الرسمي.					
05	هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد باستخدام الاتصال الصاعد أو النازل لتتمكن من القدرة على مواكبة التطورات.					
06	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق.					
07	إن عملية الاتصال تشمل كل المستويات التنظيمية في المؤسسة.					

					إن تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وساعات العمل والراحة عوامل تساهم في مرحلة إذابة الجليد	04
					تكون العبارات مناقشة ومخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي	05
					مرحلة التغيير (التنفيذ)	البعد الثاني
					يتم اختيار الأساليب المناسبة من أجل التغيير موضع التنفيذ	01
					يتم تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب	02
					تعتمد المؤسسة الدقة في تنفيذ التغيير التنظيمي	03
					تبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات	04
					مرحلة إعادة التجميد	البعد الثالث
					تتم هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه	01
					جعل لغة التغيير لدى الأفراد سهلة ومفهومة، ومدعم بالهون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام	02
					من أجل الحفاظ على التغيير تقوم الإدارة بالمتابعة المستمرة للتغيير، ومقارنة النتائج المخططة والمطلوبة	03
					مناقشة انحرافات التغيير المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها	04
					بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير	05

					06	الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير تقلل من المشاكل وتحدد سبل النجاح
					07	تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ثم تقييمها وإجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير
						إدارة مقاومة التغيير التنظيمي
					01	تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير.
					02	المشاركة في عملية التغيير تزيد من إدارة مقاومة التغيير
					03	يساعد الوضوح حول عملية التغيير وأهدافه في إدارة مقاومة التغيير
					04	اقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم يؤدي إلى نجاح تنفيذ التغيير
					05	تعتمد المنظمة على أسلوب التعليم والاتصال ومناقشة الأفكار بوضوح من أجل فهم التغيير وتجنب مقاومته من طرف الأفراد.
					06	تختار المؤسسة الوقت المناسب والمجال المناسب لإدخال التغيير التنظيمي.

الملحق رقم: 02



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اللقب والاسم	الرقم
جامعة غرداية	طالب أحمد نور الدين	01
جامعة غرداية	حنيش يوسف	02
جامعة غرداية	شرقي مهدي	03
جامعة غرداية	السايح عبد الله	04
جامعة غرداية	رحماني يوسف	05

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	61,5	61,5	61,5
أنتى	20	38,5	38,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا	8	15,4	15,4	15,4
جامعي	26	50,0	50,0	65,4
دراسات عليا	7	13,5	13,5	78,8
أخرى	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	4	7,7	7,7	7,7
من 25 الى 30 سنة	10	19,2	19,2	26,9
أكثر من 31 سنة	38	73,1	73,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	10	19,2	19,2	19,2
من 5 الى 10 سنة	21	40,4	40,4	59,6
أكثر من 10 سنوات	21	40,4	40,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

	Sig. (2-tailed)	,406	,004	,162	,038		,000	,286	,925	,080	,021	,036	,025	,002	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
الاتصال6	Pearson Correlation	,102	,198	,428**	,296*	,509**	1	,240	,011	,125	,037	,320*	,281*	-,235	,617**
	Sig. (2-tailed)	,473	,159	,002	,033	,000		,087	,937	,377	,795	,021	,043	,093	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
الاتصال7	Pearson Correlation	,140	,481**	,310*	,227	,151	,240	1	,246	,224	,068	,137	,069	-,385**	,495**
	Sig. (2-tailed)	,323	,000	,025	,105	,286	,087		,079	,111	,633	,332	,625	,005	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
الاتصال8	Pearson Correlation	,159	,262	,442**	,081	,013	,011	,246	1	,148	,244	-,172	-,072	-,235	,355**
	Sig. (2-tailed)	,261	,061	,001	,570	,925	,937	,079		,294	,081	,222	,612	,094	,010
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
الاتصال9	Pearson Correlation	-,073	,032	,028	,046	,245	,125	,224	,148	1	,137	,277*	,095	,085	,443**
	Sig. (2-tailed)	,605	,819	,844	,748	,080	,377	,111	,294		,332	,047	,502	,551	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
الاتصال10	Pearson Correlation	,245	,226	,066	,122	,319*	,037	,068	,244	,137	1	,133	,253	-,168	,453**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		التغيير 1	التغيير 2	التغيير 3	التغيير 4	التغيير 5	بعد التغيير
التغيير 1	Pearson Correlation	1	,332*	,345*	,133	,158	,590**
	Sig. (2-tailed)		,016	,012	,346	,262	,000
	N	52	52	52	52	52	52
التغيير 2	Pearson Correlation	,332*	1	,380**	,122	,374**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,016		,005	,389	,006	,000
	N	52	52	52	52	52	52
التغيير 3	Pearson Correlation	,345*	,380**	1	,225	,389**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,012	,005		,109	,004	,000
	N	52	52	52	52	52	52
التغيير 4	Pearson Correlation	,133	,122	,225	1	,474**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,346	,389	,109		,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
التغيير 5	Pearson Correlation	,158	,374**	,389**	,474**	1	,694**
	Sig. (2-tailed)	,262	,006	,004	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52
بعد التغيير	Pearson Correlation	,590**	,664**	,699**	,639**	,694**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		التنفيذ 1	التنفيذ 2	التنفيذ 3	التنفيذ 4	بعد التنفيذ
التنفيذ 1	Pearson Correlation	1	,333*	,351*	,353*	,717**
	Sig. (2-tailed)		,016	,011	,010	,000
	N	52	52	52	52	52
التنفيذ 2	Pearson Correlation	,333*	1	,281*	,377**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,016		,043	,006	,000
	N	52	52	52	52	52
التنفيذ 3	Pearson Correlation	,351*	,281*	1	,482**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,011	,043		,000	,000
	N	52	52	52	52	52
التنفيذ 4	Pearson Correlation	,353*	,377**	,482**	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,010	,006	,000		,000
	N	52	52	52	52	52
بعد التنفيذ	Pearson Correlation	,717**	,659**	,732**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		التجميد1	التجميد2	التجميد3	التجميد4	التجميد5	التجميد6	التجميد7	بعد التجميد
التجميد1	Pearson Correlation	1	,141	,231	-,018	,160	,232	,368**	,436**
	Sig. (2-tailed)		,320	,099	,899	,256	,099	,007	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
التجميد2	Pearson Correlation	,141	1	,257	,429**	,304*	,442**	,244	,624**
	Sig. (2-tailed)	,320		,066	,002	,028	,001	,081	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
التجميد3	Pearson Correlation	,231	,257	1	,467**	,412**	,290*	,414**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,099	,066		,000	,002	,037	,002	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
التجميد4	Pearson Correlation	-,018	,429**	,467**	1	,660**	,436**	,301*	,747**
	Sig. (2-tailed)	,899	,002	,000		,000	,001	,030	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
التجميد5	Pearson Correlation	,160	,304*	,412**	,660**	1	,426**	,434**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,256	,028	,002	,000		,002	,001	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
التجميد6	Pearson Correlation	,232	,442**	,290*	,436**	,426**	1	,129	,661**
	Sig. (2-tailed)	,099	,001	,037	,001	,002		,361	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
التجميد7	Pearson Correlation	,368**	,244	,414**	,301*	,434**	,129	1	,609**
	Sig. (2-tailed)	,007	,081	,002	,030	,001	,361		,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
بعد التجميد	Pearson Correlation	,436**	,624**	,679**	,747**	,767**	,661**	,609**	1

Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	52	52	52	52	52	52	52	52

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlations

		المقاومة1	المقاومة2	المقاومة3	المقاومة4	المقاومة5	المقاومة6	بعد المقاومة
المقاومة1	Pearson Correlation	1	,349*	,076	-,038	,504**	,477**	,646**
	Sig. (2-tailed)		,011	,593	,788	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
المقاومة2	Pearson Correlation	,349*	1	,477**	,091	,340*	,192	,632**
	Sig. (2-tailed)	,011		,000	,522	,014	,173	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
المقاومة3	Pearson Correlation	,076	,477**	1	,173	,209	,215	,554**
	Sig. (2-tailed)	,593	,000		,219	,137	,127	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
المقاومة4	Pearson Correlation	-,038	,091	,173	1	,286*	,271	,444**
	Sig. (2-tailed)	,788	,522	,219		,040	,052	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52
المقاومة5	Pearson Correlation	,504**	,340*	,209	,286*	1	,542**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,137	,040		,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52
المقاومة6	Pearson Correlation	,477**	,192	,215	,271	,542**	1	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000	,173	,127	,052	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52	52

بعد_المقاومة	Pearson Correlation	,646**	,632**	,554**	,444**	,759**	,744**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,624	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,651	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	35

Statistics

	الاتصال 1	الاتصال 2	الاتصال 3	الاتصال 4	الاتصال 5	الاتصال 6	الاتصال 7	الاتصال 8	الاتصال 9	الاتصال 10	الاتصال 11	الاتصال 12	الاتصال 13	المحور 1
N Valid	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,88	3,87	3,38	3,48	3,62	3,54	3,58	3,23	2,67	3,65	3,52	3,77	3,29	3,4985
Std. Deviation	,758	,991	1,032	,896	1,032	1,075	,825	,877	1,043	,837	,939	1,002	1,091	,40832

الاتصال 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
محايد	6	11,5	11,5	19,2
موافق	34	65,4	65,4	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	9,6	9,6	11,5
محايد	8	15,4	15,4	26,9
موافق	24	46,2	46,2	73,1
موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	11	21,2	21,2	25,0
محايد	8	15,4	15,4	40,4
موافق	27	51,9	51,9	92,3
موافق بشدة	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	7	13,5	13,5	15,4
محايد	14	26,9	26,9	42,3
موافق	26	50,0	50,0	92,3
موافق بشدة	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
غير موافق	4	7,7	7,7	13,5
محايد	11	21,2	21,2	34,6
موافق	26	50,0	50,0	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	9	17,3	17,3	21,2
محايد	8	15,4	15,4	36,5
موافق	25	48,1	48,1	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	13,5	13,5	13,5
محايد	12	23,1	23,1	36,5
موافق	29	55,8	55,8	92,3
موافق بشدة	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	13	25,0	25,0	25,0
محايد	16	30,8	30,8	55,8
موافق	21	40,4	40,4	96,2
موافق بشدة	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	9,6	9,6	9,6
غير موافق	21	40,4	40,4	50,0
محايد	15	28,8	28,8	78,8
موافق	8	15,4	15,4	94,2
موافق بشدة	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	4	7,7	7,7	9,6
محايد	12	23,1	23,1	32,7
موافق	30	57,7	57,7	90,4
موافق بشدة	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	7	13,5	13,5	15,4
محايد	14	26,9	26,9	42,3
موافق	24	46,2	46,2	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	4	7,7	7,7	11,5
محايد	9	17,3	17,3	28,8
موافق	26	50,0	50,0	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الاتصال 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
غير موافق	10	19,2	19,2	26,9
محايد	8	15,4	15,4	42,3
موافق	27	51,9	51,9	94,2
موافق بشدة	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ذ

Statistics

	التغيير 1	التغيير 2	التغيير 3	التغيير 4	التغيير 5	المحور 2
N Valid	52	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,44	3,44	3,67	3,56	3,52	3,5481
Std. Deviation	,895	,978	,923	1,178	,700	,65872

التغيير 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	19,2	19,2	19,2
محايد	13	25,0	25,0	44,2
موافق	25	48,1	48,1	92,3
موافق بشدة	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التغيير 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	8	15,4	15,4	19,2
محايد	11	21,2	21,2	40,4
موافق	27	51,9	51,9	92,3
موافق بشدة	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التغيير 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	3	5,8	5,8	9,6
محايد	12	23,1	23,1	32,7
موافق	28	53,8	53,8	86,5
موافق بشدة	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التغيير 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	11	21,2	21,2	25,0
محايد	7	13,5	13,5	38,5
موافق	20	38,5	38,5	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التغيير 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
محايد	19	36,5	36,5	44,2
موافق	27	51,9	51,9	96,2
موافق بشدة	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Statistics

		التنفيذ 1	التنفيذ 2	التنفيذ 3	التنفيذ 4	المحور 3
N	Valid	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,62	3,88	3,65	3,29	3,6106
Std. Deviation		,953	,784	,883	,977	,65195

التنفيذ 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	6	11,5	11,5	15,4
	محايد	7	13,5	13,5	28,8
	موافق	32	61,5	61,5	90,4
	موافق بشدة	5	9,6	9,6	100,0
Total		52	100,0	100,0	

التتفيذ 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
محايد	7	13,5	13,5	21,2
موافق	32	61,5	61,5	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التتفيذ 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	2	3,8	3,8	7,7
محايد	14	26,9	26,9	34,6
موافق	28	53,8	53,8	88,5
موافق بشدة	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التففيذ4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	10	19,2	19,2	23,1
محايد	14	26,9	26,9	50,0
موافق	23	44,2	44,2	94,2
موافق بشدة	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Statistics

	التجميد1	التجميد2	التجميد3	التجميد4	التجميد5	التجميد6	التجميد7	المحور4
N Valid	52	52	52	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,73	3,71	3,81	3,81	3,81	3,94	4,06	3,8013
Std. Deviation	,795	,871	,886	,951	,971	,873	,725	,59504

التجميد 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	3	5,8	5,8	7,7
محايد	10	19,2	19,2	26,9
موافق	33	63,5	63,5	90,4
موافق بشدة	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التجميد 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	13,5	13,5	13,5
محايد	8	15,4	15,4	28,8
موافق	30	57,7	57,7	86,5
موافق بشدة	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التجميد3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	4	7,7	7,7	9,6
محايد	8	15,4	15,4	25,0
موافق	30	57,7	57,7	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التجميد4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	9,6	9,6	11,5
محايد	8	15,4	15,4	26,9
موافق	27	51,9	51,9	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التجميد5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	3	5,8	5,8	9,6
محايد	9	17,3	17,3	26,9
موافق	27	51,9	51,9	78,8
موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التجديد6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	11,5	11,5	11,5
محايد	3	5,8	5,8	17,3
موافق	31	59,6	59,6	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

التجديد7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
محايد	9	17,3	17,3	19,2
موافق	28	53,8	53,8	73,1
موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Statistics

		المقاومة 1	المقاومة 2	المقاومة 3	المقاومة 4	المقاومة 5	المقاومة 6	امحور 5
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,87	3,65	3,75	3,79	3,54	3,73	3,7212
Std. Deviation		,950	,861	,883	,800	,851	1,087	,57614

المقاومة 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	9,6	9,6	11,5
محايد	6	11,5	11,5	23,1
موافق	28	53,8	53,8	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المقاومة 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	9,6	9,6	11,5
محايد	10	19,2	19,2	30,8
موافق	31	59,6	59,6	90,4
موافق بشدة	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المقاومة 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	2	3,8	3,8	5,8
محايد	16	30,8	30,8	36,5
موافق	23	44,2	44,2	80,8
موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المقاومة 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
محايد	17	32,7	32,7	34,6
موافق	25	48,1	48,1	82,7
موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المقاومة 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	9,6	9,6	11,5
محايد	15	28,8	28,8	40,4
موافق	27	51,9	51,9	92,3
موافق بشدة	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المقاومة 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	7	13,5	13,5	17,3
محايد	6	11,5	11,5	28,8
موافق	25	48,1	48,1	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Correlations

		بعد الاتصال	بعد التغيير	بعد التنفيذ	بعد التجميد	بعد المقاومة
بعد_الاتصال	Pearson Correlation	1	,614**	,605**	,664**	,513**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52
بعد_التغيير	Pearson Correlation	,614**	1	,598**	,553**	,404**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003
	N	52	52	52	52	52
بعد_التنفيذ	Pearson Correlation	,605**	,598**	1	,505**	,340*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,014
	N	52	52	52	52	52
بعد_التجميد	Pearson Correlation	,664**	,553**	,505**	1	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	52	52	52	52	52
بعد_المقاومة	Pearson Correlation	,513**	,404**	,340*	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,014	,000	
	N	52	52	52	52	52

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).