

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة للحصول على شهادة ماستر

شعبة : علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من طرف يحيوي كريم و زريوح فراح

بعنوان

الإلتزام الإتصالي وأثره على مسار التغيير التنظيمي

دراسة حالة تعاونية الحبوب و البقول الجافة CCLS - تلمسان -

نوقشت بتاريخ 26 / 06 / 2025 أمام لجنة المناقشة المكونة من

| | | |
|--------|----------------------|---------------|
| رئيسا | جامعة أبو بكر بلقايد | فتان الطيب |
| مشرفا | جامعة أبو بكر بلقايد | فرواني بلقاسم |
| ممتحنا | جامعة أبو بكر بلقايد | بومدين أحمد |

السنة الجامعية 2024-2025

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم

.أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة، على شغف الاطلاع والمعرفة، إلى والدي العزيزين

.وإلى من وهبني نعمة وجودهم في حياة إخواني وأخواتي

إلى زميلتي وشريكة دربي في هذا العمل زريوح فراح، التي تقاسمت معي الجهد والتعب، وكانت خير رفيقة في هذا التخرج.

.وإلى صديقتي نزيهة التي لم تبخل علينا من وقتها ومساعدتها لي، كانت نعم العون في كافة مشواري جامعي

.شكرًا من القلب

.وإلى أصدقائي أحمد ووليد وسيد أحمد

وإلى من كانت ولا تزال السند والتحفيز والدعم لي في حياتي ودراستي وعملي، رفيقة دربي شريط فاطمة "المديرة"

.شكرًا لك

وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور المشرف فرواني بلقاسم، على كل ما قدمه لنا من معلومات وتوجيهات

.ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

أحبتني، شكرًا لكم

كريم



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم
وبتوفيقٍ من رب العالمين، وبدعواتكم التي لا تزال تحتويني في كل حين، فلولاكم - بعد الله - ما بلغت ما بلغت.
فهذا إهداء أقدمه ثمرةً جهدٍ متواضع، إلى أول أسباب نجاحي، وأجمل النعم عليّ: أمي وأبي، حفظهما الله، ودمتما لي
طوال العمر.

وإلى النور الذي أضاء دربي: أخواتي زهراتي، كاملة وضحي، وإخوتي قرة عيني: مصطفى وعبد الرحيم
وحيواني الأليف "مينوش"، دمتم جميعًا ملجأً وسندي.
ورغم بُعد المسافات، لا يوجد من هو أقرب إلى قلبي من خالتي وأختي مريم، وزوجها الغالي الجديد كريم، وأبنائهم:
لألى قلبي سيد أحمد، وفريال، وياسين. وجودكم في حياتي من أجمل أقداري.
وإلى من رافقني دعاءهم في كل خطوة: جدي الغالي وجدتي الحبيبة، وخالتي زُهية، دمتِ نعم الخالة، وأُمًّا لأجمل بنات
الخالة: إيمان ونجاة.

وإلى أغلى الأحباب: عائلة زربوح، من أعمامي وعمّاتي وأبنائهم، دمتم سندًا لي.
وإلى محل "Sisters Family" الذي كان جزءًا من مسيرتي، وكان سببًا في لقائي بمشرفي فرواني بلقاسم، الذي
بفضله أنجزت مذكرتي المتواضعة.
وإلى رفيقاتي وصديقاتي: رحمة، لميس، مروة، نوال، فاطمة، وغزلان، ومن كاتفني وسار معي نحو النجاح في مسيرتنا
العلمية: يحياوي كريم، دمت لي نعمة الصديق والأخ.
وإلى نفسي التي لم تُخذلني يومًا، والتي صنعت هذا الإنجاز، كنتُ قوية ولا زلت.

شكرا

فراح



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، الذي منّ علينا بنعمة العلم، ووفقنا لإتمام هذا العمل البحثي المتواضع، ونسأله أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم. والصلاة والسلام على خير خلقه، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، الذين كانوا منارات للهدى والعلم.

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى الأستاذ الفاضل، الذي كان لنا نعم العون والداعم، بما قدمه من توجيهات رشيدة ونصائح بناءة، كان لها بالغ الأثر في توجيهنا وتحفيزنا على الاستمرار. فله منا كل الامتنان والدعاء بمزيد من التوفيق والسداد.

كما لا يفوتنا أن نعبر عن عميق شكرنا وامتناننا لإدارة وممثلي مؤسسة "التعاونية للحب والبقول الجافة –

"CCLS، على تعاونهم الكريم ومساهماتهم الفعالة التي ساعدت على إنجاح هذا البحث.

ولا ننسى أن نوجه التحية الصادقة لكل من ساندنا، من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع صادق، فلهم منا كل المحبة والتقدير.



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الالتزام الاتصالي على مسار التغيير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالتطبيق على مستوى تعاونية الحبوب والبقول الجافة CCLS، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات بواسطة استبانة وُزعت على عينة مكونة من 17 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد أظهرت النتائج أن الالتزام الاتصالي يسهم بشكل فعال في تسهيل وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي، كما يلعب دوراً مهماً في تثبيت هذا التغيير وتقليل حدة المقاومة له داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي، التزام اتصالي، اتصال، مقاومة تغيير، تنفيذ تغيير، تثبيت تغيير.

Abstract

This study aimed to explore the impact of communication commitment on the process of organizational change, through a field study conducted at the level of the Cereals and Pulses Cooperative (CCLS). To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 17 employees and analyzed using the SPSS statistical software. The findings revealed that communication commitment significantly contributes to facilitating and implementing organizational change. Moreover, it plays a crucial role in consolidating this change and minimizing resistance to it within the organization.

Keywords:

Organizational Change, Communication Commitment, Communication , Change Resistance, Change Implementation, Change Consolidation.



قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| أ | إهداء |
| ب | إهداء |
| ت | شكر و عرفان |
| ث | ملخص |
| ج | مقدمة عامة |
| 1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة |
| 1 | تمهيد |
| 2 | المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول الإتصال |
| 2 | المطلب الأول: ماهية الاتصال |
| 5 | المطلب الثاني: أنواع و نماذج الاتصال |
| 10 | المطلب الثالث: استراتيجيات و متطلبات فعالية الإتصال |
| 13 | المطلب الرابع: تكنولوجيا الاعلام والاتصال واستراتيجياتها |
| 18 | المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي |
| 18 | المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي |
| 20 | المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي وأنواعه |
| 24 | المطلب الثاني: نماذج و استراتيجيات التغيير التنظيمي |
| 30 | المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي |
| 36 | خلاصة |
| 37 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة |
| 37 | تمهيد |
| 38 | المبحث الأول: الدراسات العربية |
| 47 | المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية |
| 55 | خلاصة |
| 56 | الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مؤسسة CCLS |

| | |
|----|---|
| 56 | تمهيد |
| 57 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة |
| 57 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الحبوب والبقول الجافة "CCLS" |
| 59 | المطلب الثاني: مهام وخصائص مؤسسة CCLS |
| 63 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة |
| 63 | المطلب الأول: أدوات جمع و معالجة البيانات |
| 65 | المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة |
| 68 | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها |
| 68 | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة |
| 78 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات |
| 79 | خلاصة |
| 80 | خاتمة عامة |
| 83 | المراجع |
| 87 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 63 | سلم ليكرت الخماسي | 01 |
| 64 | مدلولات مقياس ليكرت | 02 |
| 65 | CCLS توزيع القوى العاملة في مؤسسة تعاونية | 03 |
| 66 | توزيع القوى العاملة حسب نسبة التمثيل | 04 |
| 66 | توزيع القوى العاملة حسب العينة المختارة | 05 |
| 67 | توزيع القوى العاملة بعد التعديل | 06 |
| 68 | توزيع الأفراد حسب الصنف | 07 |
| 69 | توزيع الأفراد حسب السن | 08 |
| 70 | توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي | 09 |
| 71 | توزيع الأفراد حسب الأقدمية | 10 |

| | | |
|----|---|----|
| 72 | المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور الإلتزام الإتصالي | 11 |
| 73 | المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور التغيير التنظيمي | 12 |
| 74 | المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير | 13 |
| 75 | كيفية التعبير عن المقاومة | 14 |
| 76 | شعور استعدادا لتقبل التغيير | 15 |
| 77 | طريقة تقبل التغيير داخل المؤسسة | 16 |
| 78 | اختبار (t) لإختبار الفرضية الأولى | 15 |
| 78 | اختبار (t) لإختبار الفرضية الثانية | 16 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------|-----------|
| 07 | نموذج نوربرت وينر | 01 |
| 09 | نموذج شرام | 02 |
| 10 | نموذج شانون و ويفر | 03 |
| 62 | الهيكل التنظيمي لتعاونية CCL | 04 |
| 68 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 05 |
| 69 | توزيع الأفراد حسب السن | 06 |
| 70 | توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي | 07 |
| 75 | كيفية التعبير عن المقاومة | 08 |
| 76 | شعور استعدادا لتقبل التغيير | 09 |
| 77 | طريقة تقبل التغيير داخل المؤسسة | 10 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | رقم الملحق |
|--------|--------------------|------------|
| 88 | استمارة الإستبيان | 01 |
| 91 | مخرجات برنامج spss | 02 |



تعيش المؤسسات في العصر الحديث وسط بيئة ديناميكية تتسم بعدم الاستقرار وتسارع التغيرات في مختلف المجالات، سواء على المستوى الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو التكنولوجي. ولم تعد هذه التغيرات مجرد أحداث عابرة، بل أصبحت سمة دائمة تُحتم على المنظمات أن تتبنى نهجاً مرناً واستباقياً لمواكبة المستجدات والتكيف مع تحديات البيئة الخارجية. وفي هذا السياق، لم يعد التغيير التنظيمي خياراً، بل ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

غير أن التغيير داخل المؤسسة لا يتحقق بسهولة، إذ غالباً ما يُواجه بمقاومة من الأفراد العاملين فيها. تتبع هذه المقاومة من عوامل متعددة، مثل الخوف من المجهول، أو غموض مستقبلهم المهني، أو ضعف الثقة في نوايا الإدارة، أو حتى التمسك بالروتين والخوف من فقدان الامتيازات المكتسبة. من هذا المنطلق، يُعتبر الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي يمكن من خلالها إدارة التغيير بشكل فعال، إذ يُسهم في خلق بيئة من الشفافية والفهم المشترك، من خلال توصيل الرؤية بوضوح، وتفسير دوافع التغيير، وتوفير قنوات للحوار والتغذية الراجعة، مما يساعد على تقليل مشاعر القلق والرفض.

ويُعد الالتزام الاتصالي أي مدى التزام الإدارة باستخدام قنوات اتصال فعالة وشفافة ومنتظمة مع جميع المستويات داخل المؤسسة عنصراً حاسماً في هذا السياق، إذ إن جودة الاتصال الداخلي، من حيث التوقيت، والوضوح، والمشاركة، تُعد من العوامل التي تُسهم في تعزيز ثقة العاملين، وزيادة انخراطهم في التغيير، والتقليل من مقاومته. ولا يقتصر دوره على الجانب الفني لنقل المعلومات، بل يتعداه إلى الجانب النفسي والاجتماعي، حيث يُساعد على بناء مناخ تنظيمي يتقبل التغيير، ويقلل من مقاومته، ويشجع على تبني السلوكيات الجديدة الداعمة له.

الإشكالية:

ما مدى تأثير الإلتزام الإتصالي على مسار التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بعملية الإتصال وماهي مختلف أنواعه داخل المؤسسة؟
- فيم تتمثل تكنولوجيا الإتصال و ماهي مختلف تطبيقاتها داخل المؤسسة؟
- ماذا يقصد بمقاومة التغيير داخل المؤسسة و ما هي أسبابها؟
- ما هي مراحل التغيير التنظيمي التي تتأثر بشكل مباشر بالإتصال؟

الفرضيات

- يساهم الإلتزام الإتصالي في تنفيذ و تثبيت عملية التغيير .
- يعمل الإلتزام الإتصالي على تقليل مقاومة التغيير .

أهمية الدراسة

- إثراء الأدبيات المتعلقة بالإتصال والتغيير التنظيمي و الربط بين المفهومين
- تقديم توصيات للمؤسسات لتحسين أدائها الإتصالي بهدف إنجاح مشاريع التغيير
- فهم العوامل غير المادية مثل الإتصال و الثقة التي تؤثر في مقاومة ا, تقبل العاملين للتغيير

أهداف الدراسة

- توضيح مفهوم الإتصال و أنواعه و التغيير التنظيمي و مختلف استراتيجياته
- تحليل أثر الإلتزام الأتصالي على مراحل التغيير التنظيمي
- إبراز دور الإتصال الفعال في تقليص فجوة الفهم بين الإدارة و العاملين أثناء التغيير

أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في استكشاف العلاقة بين الإلتزام الإتصالي و مدى استجابة العاملين لبرامج التغيير.
- الطابع الراهن للموضوع خاصة مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.
- أهمية الإتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية خلال فترات التغيير ما يجعل من دراسة هذا الجانب ضرورة تطبيقية.
- الرغبة في فهم آليات إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية .

صعوبات الدراسة

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع خصوصا في السياق المحلي
- الحياد العلمي أثناء تحليل النتائج خاصة فيم يتعلق بتأويل الموظفين تجاه التغيير و التي قد تتأثر بعوامل شخصية أو خارجية
- التحديات الزمنية في إجراء الدراسة الميدانية مثل تنسيق المواعيد مع المؤسسة و صعوبة جمع الإستبيانات ضمن الإطار الزمني المحدد



المنهج المتبع في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لتحليل الظواهر الإجتماعية و التنظيمية و خاصة في فهم العلاقة بين الإلتزام الإتصالي و مسار التغيير ، و ذلك من خلال إسقاط الدراسة على تعاونية الحبوب و البقول الجافة ccls من خلال جمع البيانات من خلال الإستبيان وهذا سمح بفهم أعمق للسياق الإتصالي داخل المؤسسة و مدى تأثيره على عملية التغيير .

هيكل البحث

تم تقسيم البحث كما يلي :

- الفصل الأول تضم الإطار النظري للدراسة حيث يضم مبحثين المبحث الأول تضمن مفاهيم حول الإتصال من تعريفات ،أنواع و غيرها أما و المبحث الثاني فتم تخصيصه لمختلف المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي من أهمية ، أهداف ، نماذج و استراتيجيات .
- الفصل الثاني تم استعراض في مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسة عربية في المبحث الأول و دراسات أجنبية في الفصل الثاني .
- الفصل الثالث يتضمن عرضا للبيانات التي تم جمعها و تحليلها بتعاونية الحبوب و البقول الجافية من خلال الأدوات المستخدمة و مناقضة النتائج و اختبار الفرضيات ثم الخروج بالنتائج .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد

تعتبر العملية الإتصالية من أهم النشاطات الحيوية التي لا يمكن الإستغناء عنها في أي منظمة لما له من دور في نقل المعلومات ذات صلة بالقرارات و العنصر الأساسي لتنفيذها و مع ظهور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال التي فرضت على المنظمات ضرورة إجراء عملية التغيير للتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة أصبح الأمر يقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد و الجماعات و تعاونهم و توفر المناخ المناسب للعلاقات تفاديا لحصول المقاومة و الرفض من قبل العمال ، وهذا لا يكون إلا من خلال تحسين عملية الإتصال داخل المنظمة فحتى يضمن القائمون بالتغيير تفاعل و مشاركة جميع الأفراد العاملين لتحقيق التغيير المطلوب فإنهم يعملون على إيصال المعلومات الموضحة لأسباب التغيير لضمان إلتزامهم و تجنباً لمقاومتهم، و على هذا الأساس تم تقسيم الفصل النظري إلى مبحثين المبحث الأول يعرض مفاهيم حول الإتصال و المبحث الثاني حول التغيير و مقاومة التغيير.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول الإتصال

المطلب الأول: ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال على أنه نقل المعلومات وكذا الآراء والتعبير من فرد لآخر، أو لمجموعة من الأفراد، عبر مجموعة من الوسائل لأجل بلوغ غاية وهي الارتباط بالغير

الفرع الأول: تعريف الاتصال

عرف ياغي الاتصال على أنه "الاتصال هو عملية نقل المعلومات بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص تهدف إلى الوصول إلى تفاهم بينهم"¹

كما ان عرفه كارل هافلاند "الاتصال هو عملية نقل مجموعة الرموز اللغوية بين الافراد، من المرسل الى المستقبل، تتمثل عادة في مجموعة المنبهات لإحداث التأثير"²

يعرف الاتصال على انه "انتاج المعلومات وتبادلها وكذا وتخزينها، إضافة إلى ارسال الاخبار بين شخصين او أكثر شفهيًا، لغرض انتاج قاعدة مشتركة تقوم على التعاون فيما بينهم"³

من مجمل هذه التعاريف يمكن إعطاء مفهوم للإتصال بأنه "العملية التي تنطوي على نقل المعلومات و الأفكار و الرموز بين شخصين أو أكثر بهدف الإخبار و التأثير وتحقيق التفاعل و الإنسجام بين الأفراد".

الفرع الثاني: عناصر الاتصال

ان الاتصال هو الطريقة المثلى لتبليغ الرسالة من المرسل الى المستقبل من نفس الجنس، ولأجل ذلك يجب أن

¹ ياغي عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، 2011، ص156

² أمل سعد متولي، مبادئ الاتصال بالجمهير ونظرياته، دار الإسلام للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص30

³ ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص29

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يتوفر الاتصال على مجموعة من العناصر وهي:⁴

المُرسل: و يمثل صاحب الرسالة المراد إرسالها إلى الأفراد الآخرين و لا بد أن يكون لديه المهارة ليتمكن من نقل رسالتهم بصورة حسنة كما يتطلب توفر الخبرة و المعرفة و أن يقوم بالتخطيط المسبق لعملية الإرسال مع اختيار الوقت المناسب.

الرسالة: تعتبر الرسالة لب عملية الإتصال و تأخذ صوراً مختلفة فقد تعبر عن فكرة أو رأس أو معلومة... إلخ و ترسل إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه و إكسابه معلومات جديدة

المستقبل: و يمثل الشخص الذي يستقبل الرسالة أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات و المعارف و الأفكار و الخبرات حيث يقوم بتفسير الرسالة و إعطائها معنى أو دلالة

الوسيلة: يقوم المرسل بتحديد وسيلة الاتصال التي عن طريقها يتم إرسال الرسالة و فهم مضمونها و قد تكون شفوية أو كتابية أو مرئية أو جميعها معا

التغذية الراجعة: لكي يعرف مدى نجاح عملية الإتصال و تم استيعاب الرسالة من طرف المستقبل بنفس المعنى الذي يقصده لا بد من معرفة ردود فعل المستقبل أو ما يقدر به التغذية الراجعة

الفرع الثالث: اهداف الاتصال وأهميته

أولاً: أهداف الاتصال

تتمثل أهداف الإتصال فيم يلي:⁵

⁴ عطية مصطفى أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص37

⁵ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص224، 223

التنسيق بين الأفعال و التصرفات:

الاتصال الفعّال يساهم في التنسيق بين أفعال وتصرفات جميع أعضاء المنظمة، وبدونه قد تتحول المنظمة إلى مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل منفصل بهدف تحقيق مهام مستقلة، مما يفقد المنظمة القدرة على تنسيق التصرفات التنظيمية ويؤدي إلى التركيز على الأهداف الشخصية بدلاً من الأهداف العامة.

تبادل المعلومات:

يعتبر الاتصال وسيلة هامة لتبادل المعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه المعلومات توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة بما يتماشى مع تحقيق الأهداف المحددة.

توجيه سلوك العاملين:

الاتصال يساعد في توجيه سلوك العاملين من خلال تعريفهم بواجباتهم وأدوارهم، وإطلاعهم على نتائج أدائهم، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية.

اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دوراً حيوياً في عملية اتخاذ القرار، حيث يعتمد اتخاذ القرار على المعلومات الدقيقة والشاملة، والتي تتطلب التواصل المستمر لتحديد المشكلات، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات ومتابعة نتائجها.

التعبير عن المشاعر:

يساهم الاتصال في التعبير عن مشاعر الأفراد ومشاركتها مع الآخرين، مما يعزز من الثقة والتفاهم بينهم، ويسمح لهم بالتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم بصدق.

ثانياً : أهمية الاتصال

تظهر أهمية الاتصال في الحياة اليومية من خلال مجموعة النقاط التالية⁶:

- يعتبر الاتصال الوسيلة الضرورية التي تقوم على استمرار المجتمع وبقائه متآزرا
- يمكن الأشخاص داخل المجتمع من العيش في خلية واحدة، تتطلع الى بلوغ اهداف مشتركة
- يعتبر الاتصال العمود الذي يبنى عليه التفاهم ونقل الأفكار والمشاعر فيما بين الأشخاص
- يعد الاتصال الأداة الضرورية لتعليم الفرد مجموعة المهارات في جميع مجالات حياته
- يمكن الاتصال من تغيير الحالة النفسية للفرد بإدخال السرور الى قلبه عند الاتصال بالجماعات التي يجيها
- بفضل الاتصال يمكن للشخص بناء أفكار بعيدة المدى يسعى الى التفكير فيها وتحقيقها

المطلب الثاني: أنواع و نماذج الاتصال

الفرع الأول: أنواع الاتصال

تحتاج جميع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع نشاطها، إلى تبني مجموعة متنوعة من أنواع الاتصال لضمان سير العمل واستقراره. يمكن تقسيم أنواع الاتصال استناداً إلى المعايير التالية⁷:

1. الاتصال الرسمي:

يُعد الاتصال الرسمي أحد العناصر الأساسية في تنظيم العمل داخل المؤسسات، ويتخذ أشكالاً متعددة تختلف باختلاف اتجاه تدفق المعلومات. وتنقسم هذه الأشكال إلى ما يلي:

أ. **الاتصال الهابط:** هو الاتصال الذي ينتقل من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية أو التنفيذية الأدنى.

ويستخدم هذا النوع من الاتصال لنقل التوجيهات والتعليمات المتعلقة بسير العمل، وشرح السياسات العامة

⁶ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص155-156

⁷ روم فايزة، مهيري بلخير، معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 3، العدد 3، 2010، 3

للمؤسسة، وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وبيان الأساليب والإجراءات الواجب اتباعها أثناء تنفيذ المهام. من خلال

ب. **الاتصال الصاعد:** يُعد هذا النوع من الاتصال عكس الاتصال الهابط، إذ ينتقل من الموظفين أو الأقسام التنفيذية إلى الإدارة العليا. يهدف الاتصال الصاعد إلى نقل المعلومات والتقارير المتعلقة بسير العمل، وطرح المشكلات التي يواجهها العاملون، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والأفكار التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل.

ج. **الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد أو الأقسام التي تقع في نفس المستوى الإداري داخل الهيكل التنظيمي. ويهدف بشكل رئيسي إلى تبادل المعلومات وتنسيق الجهود بين الوحدات المختلفة، مما يسهم في تحقيق التكامل والانسجام في تنفيذ الأعمال المشتركة.

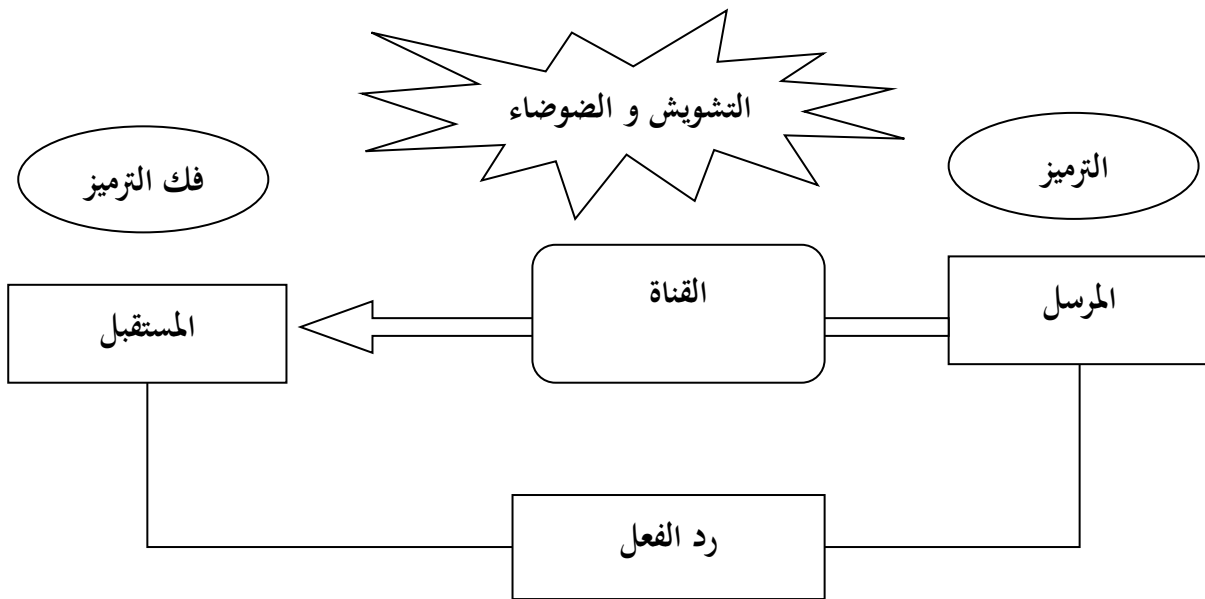
2. الاتصال غير الرسمي:

يُعد الاتصال غير الرسمي شكلاً آخر من أشكال التواصل داخل بيئة العمل، لكنه لا يسير عبر القنوات الرسمية المحددة مسبقاً. ويعتمد هذا النوع من الاتصال على العلاقات الشخصية بين العاملين في المؤسسة، سواء كانوا من نفس القسم أو من أقسام مختلفة. وغالباً ما يُستخدم لتسهيل الإجراءات اليومية وتبادل المعلومات بسرعة، خاصة في المواقف التي تتطلب إنجازاً مرناً وسريعاً.

نموذج نوربرت وينر و Shannon & Weaver

يعتبر جزء من علم السبرنتيقا الذي يهتم بدراسة كيفية التحكم والتواصل داخل الأنظمة، سواء كانت آلات أو كائنات حية. يرى وينر أن التواصل هو تبادل مستمر للمعلومات يساعد النظام على التكيف مع محيطه، كما وضع نموذجًا دائريًا للتواصل يعتمد على الارتجاع (Feedback) ، أي أن النظام يستقبل المعلومات، يتفاعل معها، ثم يعيد إرسال ردود تؤثر على سلوكه لاحقًا. لا يهتم وينر بشكل الوسيلة التي تنقل المعلومة، بل يركز على طريقة عملها داخل النظام (مثل المدخلات والمخرجات).⁸

الشكل رقم (01): نموذج نوربرت وينر



المصدر: من إعداد الطالبين

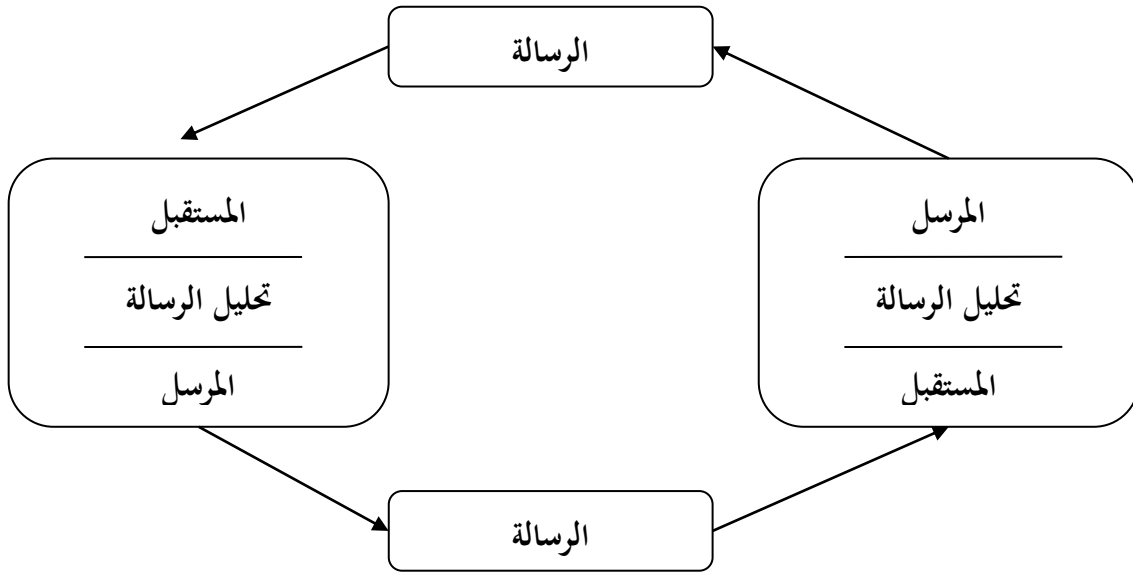
⁸ J Michel jean luc. Théories de la communication. Saint-Étienne, France: Département de communication, Université Jean Monnet; 2007-2008 ,p22.

نموذج شرام shramm

يُعتبر نموذج شرام من النماذج الاتصالية المتطورة التي سعت إلى تجاوز الجوانب التقنية التي ركز عليها نموذج شانون وويفر، حيث قام شرام في عام 1954، ومن ثم في عام 1971، بتطوير النموذج ليشمل أبعادًا جديدة أضافت عمقًا إلى عملية الاتصال، من خلال إدخال عنصرين أساسيين هما: رجع الصدى (التغذية الراجعة) والخبرة المشتركة. وقد ساهم هذان العنصران في تحويل النظر إلى الاتصال باعتباره عملية ديناميكية تؤثر وتتأثر، وليس مجرد نقل مباشر للإشارات أو المعلومات. ويركز شرام على أن فعالية الاتصال تتوقف على مدى تشابه الإطار الدلالي بين المرسل والمستقبل، أي الخلفية المعرفية والثقافية التي ينطلق منها كل طرف لفهم الرسالة. فكلما زادت درجة التشابه بين هذين الإطارين، ارتفعت احتمالية أن تُفسر الرسالة بنفس المعنى لدى الطرفين. كما يرى أن المرسل، لكي ينقل أفكاره ومشاعره بوضوح، يجب أن يُحوّلها إلى رموز لغوية أو غير لغوية مفهومة، ويضعها في سياق يسمح بفهمها من قبل المتلقي. وإذا لم يكن الترميز دقيقًا أو لم تكن الإشارة واضحة ومباشرة، فإن العملية الاتصالية ستفقد فعاليتها، مما يؤدي إلى تشويش أو سوء فهم. لذلك، يشدد شرام على أهمية وضوح الهدف، وامتلاك المعرفة الكافية، وضمان وجود أرضية مشتركة من التجارب والخبرات بين الطرفين لضمان نجاح الاتصال⁹.

⁹ محمد منير حجاب، نظريات الإتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص144

الشكل رقم (02): نموذج شرام



المصدر: من إعداد الطالبتين

نموذج شانون و ويفر

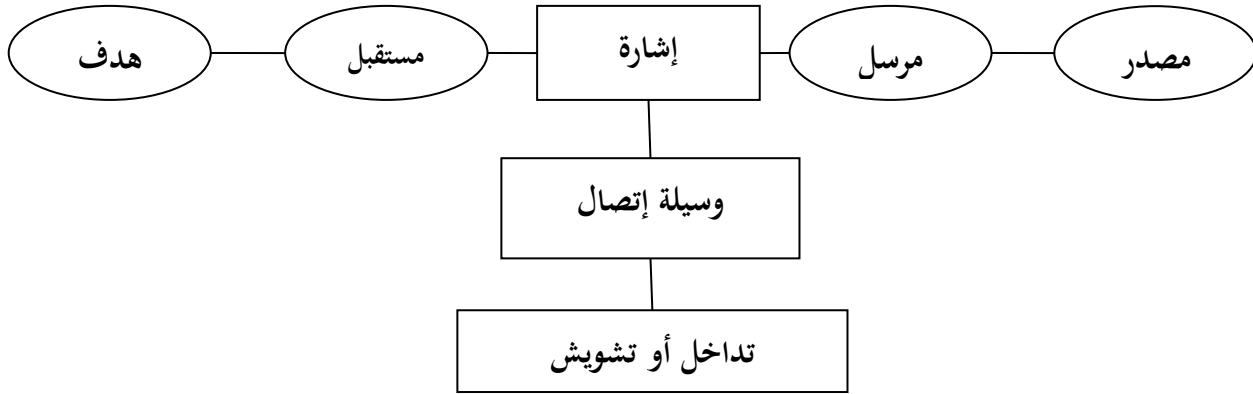
ظهر نموذج شانون و ويفر في عام 1949، أي بعد عام واحد من طرح نموذج سابق للاتصال، ويُعد هذا النموذج من الأسس الرئيسية التي اعتمدت عليها النماذج اللاحقة في تفسير عناصر العملية الاتصالية. وقد طُوّر هذا النموذج من قبل كلود شانون وأستاذه وارن ويفر، وذلك ضمن كتابهما المعنون "النظرية الرياضية للاتصال".

وصف شانون و ويفر الاتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تأثير أحد الأطراف على طرف آخر باستخدام وسائل وأساليب متعددة. يتضمن النموذج خمسة عشر خطوة رئيسة مع التركيز على عامل "التشويش" الذي قد يؤثر سلباً في فعالية الاتصال.

يبدأ الاتصال من "مصدر المعلومات"، حيث تُصاغ الرسالة، ثم يقوم المرسل بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، تُرسل عبر قناة معينة، ليتم استقبالها من قبل "المستقبل" الذي يعيد تحويل الإشارات إلى رسالة مفهومة تُوجّه إلى المستلم النهائي. وما يميز هذا النموذج هو إدراجه لعنصر "الضوضاء" أو "التشويش" الذي قد يطرأ أثناء انتقال الإشارة، مما

يعيق أو يشوّه مضمون الرسالة الأصلية. وقد أشار شانون وويفر إلى الأثر الكبير الذي يمكن أن يحدثه هذا التشويش في تقليل فعالية الاتصال ودقته.¹⁰

الشكل رقم (03): نموذج شانون و ويفر



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: استراتيجيات و متطلبات فعالية الإتصال

الفرع الأول: استراتيجيات الإتصال

تتعدد استراتيجيات الإتصال حسب نوع الإتصال المستخدم و يمكن تصنيفها إلى ما يلي:¹¹

1. استراتيجية الاتصال الداخلي

¹⁰ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، مصر، ص35

¹¹ TANH, Fanelly nguyen, la communication une strategie au service de l'entreprise, les edition economica paris ,1991,p72-74

الاتصال الداخلي في المنظمة هو جزء أساسي من المهام التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وذلك من خلال الطرق والسياسات المحددة لتحقيق الأهداف المحددة. تعد استراتيجيات الاتصال الداخلي مشابهاً لتلك الخاصة بالاتصال الخارجي، حيث تهدف إلى نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لتعزيز وعيهم وزيادة روح الانتماء، وتفعيل مشاركتهم لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

تتأثر المنظمة ببيئتها المحيطة: سواء كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية. ولهذا السبب، تعتبر استراتيجيات الاتصال الداخلي ضرورية لتلبية احتياجات التواصل بين الأفراد في المنظمة.

الإدارة الاستراتيجية للاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي نشاطاً استراتيجياً ينبع من الإدارة الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العامة، حيث يساهم في تحديد هوية المنظمة ويساعد في تحقيق أهدافها. لذلك، لا يمكن للإدارة العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال.

2. استراتيجية الاتصال الخارجي

تُعرف استراتيجية الاتصال الخارجي بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والميزانيات والإجراءات لتوزيع المعلومات المتعلقة بعلاقة المنظمة بالخارج. و تهدف استراتيجيات الاتصال الخارجي إلى ما يلي:

■ تلبية احتياجات المتلقين للخدمة والمعنيين.

■ بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.

■ المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.

■ بناء المعرفة حول المنافسين.

■ الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية.

الفرع الثاني: معوقات الإتصال

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال، ويمكن تقسيمها إلى نوعين¹²:

عدم كفاءة نظم الاتصال: ينتج هذا عن نقص أو ضعف وسائل الاتصال المستخدمة، مما يستدعي ضرورة الاهتمام باختيار الوسائل المناسبة لتحسين فعالية الاتصال.

العوائق التنظيمية والنفسية والبيئية

ترتبط هذه العوائق بوسائل وقنوات الاتصال ومهاراته. وتتضمن الافتقار إلى نظام اتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات، واستخدام وسائل اتصال غير مناسبة، وعدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال و من المعوقات الأخرى ما يلي:

- الإفراط في الاتصال أو استخدامه بشكل غير منظم.

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط والنظام الهيكلي المطبق، مما يؤدي إلى نقص في كفاءة الاتصال.

- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية وعدم اتباع الخطوط السلطوية والمسؤولية.

- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع الجنسيات والاختلافات النفسية والاجتماعية بين العاملين، وضعف

الإدارة في تقريب وجهات النظر أو خلق ثقافة تواصل متميزة.

- عدم اهتمام الإدارة العليا بالعملية الاتصالية الحديثة، وسوء استخدام المعلومات المرتدة من الأدنى، مما يؤدي إلى

عزلة الإدارة.

¹² سليم العايب، نوال زواوي، دور الإتصال في التقليل من مقاومة التغيير، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 4، العدد 2، 2015، ص 3

-سوء الفهم لدى الأفراد في المؤسسة وتفسير القرارات والوثائق بشكل مختلف بناءً على العوامل النفسية والاجتماعية.

-تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية، وإظهار ضعف الأداء الاتصالي لبعض الأفراد.

الفرع الثالث: شروط فعالية الإتصال

لكي تنجح العملية الاتصالية، لابد من توفر عدة شروط أهمها¹³:

- **المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات:** يجب أن يكون لدى المرسل فهم عميق للمعلومات المطلوب إيصالها، حيث يعتمد نجاح الاتصال على دقة وصحة البيانات والمعلومات من مصدرها.
- **وضوح الرسالة:** يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث استخدام الأدوات اللازمة لجذب انتباه العاملين، وأن تتضمن حلولاً للصعوبات التي تواجهها المنظمة. كما يجب أن يكون الموضوع مرتبطاً بمواضيع تهم العمال.
- **كفاية المعلومات:** يجب أن يتأكد المرسل من كفاية معلوماته ووضوحها، وأن يكون ترميز الرسالة دقيقاً.
- **القدرة على النقل الواضح:** يجب أن يتمتع المرسل بقدرة على نقل الفكرة بأسلوب واضح بعيد عن الغموض واللبس.
- **استعداد المستقبل:** يجب أن يكون المستقبل مستعداً ومهيئاً لاستقبال الفكرة، ويجب أن يكون لديه القدرة على فهم وتنفيذ ما جاءت به الرسالة.
- **إزالة العوائق والحواجز:** يجب إزالة العوائق التي تعترض الرسالة لتحقيق فعالية الاتصال.

¹³ سليم العايب، نوال زاوي، مرجع سبق ذكره، ص4

المطلب الرابع: تكنولوجيا الاعلام والاتصال واستراتيجياتها

الفرع الأول: تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تعرف تكنولوجيا الاعلام والاتصال على انها مزيج من الأجهزة الالكترونية، إضافة الى الاكتشافات ومختلف

الاختراعات، حيث يتم تنظيمها ودراستها والاستعانة بها في الوقت الضروري وبالطرق التي تلائمها¹⁴

كما تمثل مجموع المعارف و الخبرات و الممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل حيث

تطبيقاتها يساهم في إشباع الحاجات الإجتماعية و الإقتصادية المتوقعة أو الحقيقية.¹⁵

تشير تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى مجموعة من التقنيات والأدوات المستخدمة لتشغيل ونقل وتخزين المعلومات

بشكل إلكتروني. وتشمل هذه التكنولوجيا الحواسيب الآلية، وسائل الاتصال، شبكات الربط، وغيرها من المعدات

المستخدمة بشكل مكثف في عمليات الاتصال.

تتضمن هذه التكنولوجيا أيضاً الجهود البشرية وطرق التفكير المستخدمة لنقل المعلومات، المهارات، الخبرات، والعناصر

البشرية وغير البشرية المتاحة من خلال وسائل التكنولوجيا المكتشفة. تساعد هذه التكنولوجيا في عملية إيصال

المعلومات عبر عملية تواصلية يتم من خلالها تفاعل بين المرسل والمستقبل، والرسائل في مضامين اجتماعية محددة. في

هذا التفاعل، يتم نقل الأفكار والمعلومات والمنبهات بين الأفراد حول قضايا معينة¹⁶.

وتتميز تكنولوجيا الاعلام والاتصال بمجموعة من الخصائص وهي¹⁷:

- التفاعلية: اذ أن المشاركون يقومون بالتأثير على الغير بالمعلومات التي ينقلونها عبر الاتصال فيما بينهم

¹⁴ بن بريكة، بن تركي، أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث العدد السابع، 2009-2010، ص246

¹⁵ PIERRE DUSAGE, BEMARD RAMANASNTSOA, Technologie Et Strategie d'entreprise, Edition International, Paris, 1994, P13

¹⁶ نوال مغزيلي، تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر: دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الثاني عشر، قسنطينة، 2018، ص172

¹⁷ نوال مغزيلي، تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر: دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات، مرجع سبق ذكره، ص172-173

- اللاتزامية: يقصد بها أن المرسل له الحرية في ارسال واستقبال الرسالة في الوقت المناسب
- القابلية الحركية: بمعنى تعدد وتنوع وسائل الاتصال التي تتيح لمستخدميها إمكانية الاستفادة منها
- قابلية التحويل: ويقصد بها إمكانية نقل المعلومات وتغييرها بين الوسطاء
- التوصيل: ويقصد بها إمكانية ربط وسائل الاتصال بأجهزة ضخمة دون الأخذ بعين الاعتبار
- الشيوع والانتشار: بمعنى توسع وسائل الاتصال في مختلف الأنحاء بشكل منهجي
- اللاجمهورية: أي أن اتجاه الرسالة ليس مقتصرًا على الجمهور بل يمكن أن يكون لشخص واحد

الفرع الثاني: مكونات تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تتمثل مكونات تكنولوجيا الإعلام و الإتصال فيم يلي:18

1. المكونات المادية للحاسوب

تشمل المكونات المادية للحاسوب الأجهزة والمواد المستخدمة في إدخال وإخراج ومعالجة البيانات. تتضمن هذه المكونات جميع الأجهزة المادية التي تُستخدم في معالجة المعلومات، مثل الحواسيب، وسائل تخزين البيانات، والأشياء الملموسة الأخرى التي يمكن من خلالها تسجيل البيانات على الأقراص المغناطيسية.

2. البرمجيات

البرمجيات تتكون من مجموعة من التعليمات المنظمة التي توجه المكونات المادية للحاسوب نحو تنفيذ المهام المطلوبة. هذه التعليمات تشمل البرامج والخوارزميات التي تُستخدم في تكنولوجيا الحاسوب لإنجاز الأنشطة المختلفة وتنسيق العمليات بين المكونات المادية

18 سناء عبد الكريم الخناق، أهمية مكونات تكنولوجيا المعلومات و دورها في إقامة المؤسسات التعليمية الافتراضية ، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2016، ص9-10

3. الاتصالات والشبكات الحاسوبية

- تتضمن الاتصالات والشبكات الحاسوبية نقل البيانات إلكترونياً عبر تحويلها من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي. هذه العملية تشمل نقل البيانات بين الأنظمة الحاسوبية سواء كانت محلية أو بعيدة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات. بفضل التطورات في تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات وظهور الشبكات، أصبح من الممكن نقل البيانات إلى جميع أنحاء العالم، مما يسمح بالتواصل ومشاركة البيانات الرقمية والصوتية والمرئية والفيديوية.

4. البيانات والمعلومات وقواعد البيانات

المعلومات هي بيانات تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة وفائدة. تتميز المعلومات الجيدة بخصائص مثل الدقة والملاءمة والثقة. البيانات والمعلومات تُستخدم معاً، حيث تعبر عن مجموعة من البيانات الخام والمعلومات المعالجة المخزنة في ملفات وسجلات متكاملة يمكن استرجاعها وتحديثها بسهولة لخدمة أغراض المؤسسة.

5. الإجراءات

تمثل الإجراءات وصف لكيفية تنفيذ المهام والخطوات اللازمة لتحقيق نتائج معينة. تُستخدم الإجراءات كأدلة إرشادية للمستخدمين، توجهم في كيفية تشغيل النظام الحاسوبي وإنجاز العمليات اليومية مثل الحفظ والاسترجاع والتخزين بسهولة وسرعة وأمان.

6. المكونات البشرية

يشكل الأفراد عنصراً حيوياً في نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يُعتبر العنصر البشري الأكثر تعقيداً ومسؤولية عن نجاح أو فشل النظام. تشمل المكونات البشرية المستخدمين والمبرمجين ومحليي النظم والمسؤولين عن قواعد البيانات، الذين يعملون على تنفيذ البرمجيات على الحاسوب لتحقيق وظائف النظام في المؤسسة.

الفرع الثالث: تطبيقات تكنولوجيا الإعلام و الإتصال

تتعدد أشكال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، وكذلك حاجة المؤسسة للاعتماد على هذه التكنولوجيا. يمكن تصنيف استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة وخارجها على النحو التالي¹⁹:

تطبيق واستعمال داخلي:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال مصدرًا مركزيًا لكافة المعلومات داخل المؤسسة. فهي تشمل تعريف المؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، وأهدافها، بالإضافة إلى معلومات عن المنتجات والخدمات. تُستخدم أيضًا لتقديم دليل للعاملين يشمل المعلومات الشخصية، الوظائف، والترقيات.
- تُستخدم بطاقة الدوام الإلكترونية لتسهيل معالجة البيانات، مما يُسهل الانتقال السريع والربط بين كافة أجزاء المؤسسة حتى وإن كانت في مواقع مختلفة، ويساهم ذلك في تقليص الزمن اللازم لنقل وتداول المعلومات داخل المؤسسة.

تطبيق واستعمال خارجي:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشر الإعلانات والترويج للمنتجات عبر الإنترنت، مما يجذب عددًا أكبر من العملاء. يمكن للزبائن الآن الشراء والتسوق عبر الإنترنت، مما يعزز التجارة الإلكترونية.

¹⁹ أسماء مسعودي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على آليات إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة، دراسة حالة للمديرية العامة موبيليس، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر3، 2020-2021، ص135

- تساعد التكنولوجيا أيضاً المؤسسات في متابعة تطورها مقارنةً بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع أو القطاعات ذات العلاقة. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاتصال المستمر بالعالم الخارجي والحصول على معلومات من مواقع هذه المؤسسات.

- تمكن التكنولوجيا المؤسسات من الوصول إلى خبراء ومستشارين لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الاستشارة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات الاطلاع على سوق العمل واختيار الموظفين المناسبين عند الحاجة

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

يقصد بالتغيير التنظيمي انه التغيير في سلوك العاملين حسب ما يتطلبه المحيط البيئي داخليا وخارجيا، من خلال مجموعة التعديلات في هيكل المنظمة

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

عرفه Pierre Collerette بأنه " اي تغيير دائم نمسيا يحدث في النظام الفرعي للمنظمة بشرط أن يكون هذا التغيير ملاحظ من طرف أعضائه أو الأشخاص الذين يرتبطون بهذا النظام"²⁰

كما عرفه philibert divonne على أنه " سيرورة تمكن المؤسسة من الانتقال من الحالة أ إلى الحالة ب و التي تكون أفضل من سابقتها و تتم هذه العملية كإستجابة لتغيرات البيئة سواء على المنظمات أو الأفراد الذين يشكلونها"²¹

²⁰ Pierre collerette,gilles delisle,richard perron, le changement organisationnel, theorie et pratique,presse de l'université de québec, canada,1997,p20

²¹ سامية خبيزي، التغيير التنظيمي و فعالية الإتصال في المؤسسة، دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم و الإتصال، جامعة الجزائر، 2016-2017، ص 23

هو استراتيجية تعليمية غرضها استبدال الأفكار والقيم التي يقوم عليها هيكل المنظمة من أجل مواكبة التغيرات والاختلالات الحادثة في مجالات الحياة المختلفة لبلوغ الأهداف المسطرة²²

من مجمل هذه التعاريف يمكن تعريف عملية التغيير التنظيمي بأنها استراتيجية إنتقال المؤسسة من وضع إلى وضع آخر يختلف عن الذي كانت عليه بهدف مواكبة التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة .

الفرع الثالث: أهداف و أهمية التغيير التنظيمي

تهدف عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية²³:

-تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة والرضا الوظيفي .

-اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في الاختيار والثبات عليها.

-تحسين مستوى الأداء وزيادة التعاون والدافعي ةو تقليل معدلات الغياب ودوران العمل والحد من ارتفاع تكاليف

الإنتاج المستمر .

-تمكين الموظفين من خلال تبني أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية.

تغيير أنماط الموظفين للتكيف مع الظروف المستجدة

أهمية التغيير التنظيمي

هناك ثلاث عناصر على العموم جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة و تتمثل في:²⁴

²² يزيد شويعل، علي فارس، قراءة في مفهوم التغيير التنظيمي، مجلة قبس للدراسات النفسية و الإجتماعية المجلد 01، العدد 04 ، 2019

²³ محمد بين يوسف نمران العطيات، إدارة التغيير، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2006، ص61

²⁴ ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراي، مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم الأسباب وطرق المعالجة، مجلة الأقتصاد الصناعي، المجلد 11،

العدد 2، 2021، ص 246-247

أهمية التغيير بالنسبة للموظفين:

- تحقيق المساواة في المناخ التنظيمي مما يعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين داخل المؤسسة، حيث يرون أن المؤسسات غالباً ما تكون مكونة من هياكل تنظيمية معقدة ومتعددة الطبقات، مما يضع حواجز اجتماعية وإدارية بين المراكز الوظيفية.
- العاملون يبحثون عن وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم لتطوير شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.
- رؤية العامل لعمله واحترام المؤسسة لكرامته الإنسانية تعتبر أولوية، رغم أن الممارسات الإدارية غالباً ما تركز على التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة، متناسية الجوانب الأخرى.
- العاملون يرغبون في اهتمام أكبر بالمسائل الاجتماعية داخل المؤسسة، وتحقيق الذات، والثقة المتبادلة بين الأعضاء، والإحساس بالدعم الاجتماعي.

أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

باعتبار العملاء يتوقعون من المؤسسة تقديم منتجات خالية من العيوب وتسليمها في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة. لذلك، أصبح رضا العملاء يحتل الصدارة في استراتيجيات المؤسسات فبعض المؤسسات بدأت في إشراك العملاء في وضع السياسات والإجراءات، مما أدى إلى فهم أفضل لمتطلباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تحقيق جودة الخدمة بشكل شامل و أضحى الجودة تمثل كل ما يلي رغبات واحتياجات العملاء.

أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة

تتأثر المؤسسات بالبيئة المحيطة وتتغير باستمرار، وبالتالي عليها التكيف مع هذه التغييرات لضمان استمراريتها و تعتبر الجودة الشاملة تعتبر من أهم الأدوات لتحقيق التحسين المستمر في الأداء و لضمان النجاح لذلك يجب على المؤسسات دراسة التغييرات البيئية المحيطة والاستعداد لمواجهةها عن طريق إجراء تغييرات في أنظمة الإدارة وممارساتها

كما يمكنها الاقتداء بالنماذج الغربية أو من الدول المتقدمة لتحقيق التطور المطلوب، ولكن يجب أن يكون النقل متوازنًا ومتوافقًا مع القيم الأساسية والأوضاع المحلية لتجنب فقدان الهوية أو التبعية²⁵.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي وأنواعه

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

يمكن إرجاع التغيير التنظيمي إلى الأسباب و الدوافع التالية:²⁶

أولاً: القوى الداخلية

ترتبط الأسباب الداخلية للتغيير التنظيمي بطبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي والأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف أو لمعالجة المشكلات المرتبطة بالعمل والعاملين فيها.

1. إدراك المديرين للتغيير: حيث يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل الداخلية المؤثرة على الإدارة، وخاصة في

عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث تغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمة. فمن الممكن أن

تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.

2. ضغوط نمو المنظمة: لا تبقى المنظمات على حالها؛ حيث يؤثر عمر وحجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها في

دورة حياة المنتج على هيكل الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية السائدة بها. هذا يؤدي إلى تكوين ضغوط

على المنظمة للتغيير وتنمو، ولكي تنتقل من مرحلة الدخول إلى السوق إلى مراحل النمو والاستقرار والنضج

والتوسع. كل هذه المراحل تحتاج إلى فلسفة عمل وطريقة إدارة وتنظيم تختلف من مرحلة إلى أخرى.

²⁵ ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراي، ص 248

²⁶ سامية خبيزي، مرجع يبق ذكره، ص 37-38

3. تغيير أهداف المؤسسة : عندما تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها، سواء كان هذا التغيير كلياً أو جزئياً، فإن

ذلك يتطلب إجراء تعديلات في البناء التنظيمي، خصوصاً فيما يتعلق بتقسيم العمل. كما تقوم بالتغييرات

المناسبة لتوفير ظروف ملائمة، بما في ذلك توفير الموارد والإمكانيات والوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

4. إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي والأنظمة المتبعة : تظهر الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي وأنظمة

العمل بسبب حدوث تغييرات في بعض العوامل، مثل تغيير في هيكل العمالة، وتغيير في إجراءات العمل،

وتغيير في علاقات السلطة والمسؤولية، وتغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق

والتمويل وإدارة الموارد البشرية. كما تتضمن هذه التغييرات إدخال الأجهزة والمعدات الجديدة والأزمة الإدارية

وغيرها من الأساليب الفنية.

5. التغيير في أساليب التخطيط والتنسيق والرقابة والتنظيم: تعاني المنظمات من مشاكل داخلية حادة، مما

يتطلب التدخل من خلال استخدام طرق وأدوات التغيير التنظيمي.

القوى الخارجية

تشمل التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر فيها مباشرة أو غير مباشرة. وتشمل العوامل

السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية:²⁷

1. القوى السياسية : غالباً ما تحدث تغييرات في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة، مما يفرض على

المؤسسة الاستجابة لمختلف أبعاد هذه التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة

بحماية البيئة وحقوق المستهلك.

²⁷ سامية خبيزي ، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

2. القوى الاقتصادية : تؤثر الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية على المنظمات، مما يتطلب تقييم أثر هذه الظروف، مثل نمو الاقتصاد وأسعار الفائدة وأسعار الصرف ومعدلات التضخم ومستويات البطالة والدخل التقديري وغيرها.

3. القوى الاجتماعية: تتطلب التغيرات في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطور الثقافي والحضاري والمتغيرات التربوية أن تستجيب المؤسسة لهذه التغيرات بإجراء تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام، مثل معدل النمو السكاني والتوزيع العمري والمواقف الاجتماعية والتركيب السكاني والبنية الطبقية والتعليم والثقافة وتغيير نمط الحياة ومعدلات الوفيات والموارد والقيم والتقاليد.

4. القوى التكنولوجية: في بيئة الأعمال اليوم، تؤثر القوى التكنولوجية على جميع المنظمات. وحتى تظل المنظمة قادرة على المنافسة وتطوير إنتاجيتها، لا بد لها من تبني التكنولوجيا الجديدة. من المهم أن تبقى المنظمات مواكبة للتغيرات التكنولوجية وتطوراتها المستقبلية وتأثيراتها. تشمل العوامل التكنولوجية معدل التغيير التكنولوجي، والتطور التكنولوجي، ومعدل الانتشار التكنولوجي، والاكتشافات العلمية، ومستوى التقدم.

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من التغيير التنظيمي وفقاً لمعايير مختلفة²⁸:

نوع التغيير وفقاً لحجمه

²⁸ سامية خبيزي ، مرجع سبق ذكره، ص 33-34

- التغيير الفوري: يشير إلى التغييرات التي تؤثر على عدة أبعاد تنظيمية في نفس الوقت، وتؤدي إلى تغييرات واسعة النطاق تؤثر بشكل جذري على الثقافة التنظيمية، أنظمة الرقابة الإدارية، الهيكل التنظيمي، والقيادة. تُعد هذه التغييرات استراتيجية ومتقطعة، وعادة ما تكون ناتجة عن قوى خارجية.
- التغيير التطويري: يشير إلى التغييرات التشغيلية التي تؤثر على جزء من التنظيم. هذه التغييرات تحدث ضمن الاستراتيجيات القائمة والثقافة التنظيمية، وتنطوي على تعديل المنتجات مثل التصميم أو التوزيع أو تحسين جودة المنتجات. عادة ما تحدث هذه التغييرات تدريجيًا وبصورة متزايدة خلال فترة أطول وتكون مستمرة.

التقسيم حسب وقت التنفيذ

- التغيير السريع: يحدث بـ صور مفاجئة وسريعة، ويستخدم عادة في إدارة الأزمات لتجنب الأزمات أو تجاوزها. يتم تنفيذه عند الحاجة الماسة لإجراء التغيير لمنع تفاقم مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.
- التغيير البطيء: يتم على فترات زمنية طويلة أو قصيرة ولكن بصفة تدريجية. يمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً لكل جوانب المؤسسة أو معظمها، أو عند توقع مقاومة عنيفة للتغيير المطلوب.

التغيير حسب درجة التخطيط

- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يتم بشكل مخطط وفقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة للمنظمة. يتم بفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة، ويتطلب فهمًا كافيًا بالظواهر التنظيمية والمشكلات التي تواجه المنظمة لاتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.
- التغيير غير المخطط (ال تلقائي): يمثل التغيير الذي يحدث تلقائيًا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية بدون تدخل الإنسان. يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي داخل المنظمة مثل زيادة عمر العمال.

التقسيم حسب موضوع التغيير

■ التغيير المادي: يشمل التغيير الهيكلي، أي تغيير في الهيكل التنظيمي من اختصاصات ومسؤوليات، وتغيير في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها التنظيم، أو التغيير التكنولوجي، أي تغيير في وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

■ التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج تنمية أو التدريب. كمثال، قد تكون لدى بعض المنظمات معدات وأجهزة حديثة، لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تكون تقليدية.

المطلب الثاني: نماذج و استراتيجيات التغيير التنظيمي

الفرع الأول: نماذج التغيير التنظيمي

قام الباحثون بتطوير عدة نماذج لإحداث عملية التغيير تتمثل فيما يلي:²⁹

أولاً: نموذج كيرت لوين kurt levin

وفقاً لنموذج كيرت لوين تمر عملية التغيير بثلاث مراحل:

1. إذابة الجليد unfreezing: تتضمن هذه المرحلة إزالة السلوكيات والاتجاهات القديمة، وتهيئة البيئة الملائمة

لتحفيز الأفراد على تبني سلوكيات وقيم جديدة. يدرك الأفراد في هذه المرحلة أن الأنماط الاستراتيجية التي

يعتمدون عليها لم تعد ملائمة وتؤدي إلى تدهور الأداء، مما يستدعي تبني تغييرات جديدة تسهم في إذابة

الجليد بفعل الضغوط البيئية الخارجية.

²⁹ سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام و الإتصال بالجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 85-87

2. التغيير **changing** : يتعلم الأفراد في هذه المرحلة أفكارًا ومهارات وأساليب جديدة تساعدهم في أداء عملهم بشكل مختلف، وذلك من خلال ما تقدمه المنظمة من تعديلات في الواجبات والمهام والتقنيات والهيكـل التنظيمي.
3. إعادة التجميد **Refreezing** : تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغييرات الجديدة وإدماجها في الممارسات الفعلية للمنظمة، لضمان استقرارها واستمرارها، مع إتاحة الفرصة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة.

ثانيا: نموذج لبيبـت وواطسون وويستلي: **lippit & watson & westly**

- قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين وإدخال إضافات عليه حيث تمر عملية التغيير بالمراحل التالية:
1. إثبات الحاجة للتغيير: يتم تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة والتي تستدعي إجراء تغيير تنظيمي للقضاء عليها.
 2. الدخول في علاقة تعاقدية: استشارة خبراء التغيير والاستفادة من خبراتهم في تطبيق عملية التغيير.
 3. إدخال التغيير: جمع المعلومات حول المشكلة ودراسة البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها لتطبيق خطة عمل قابلة للتنفيذ.
 4. تثبيت التغيير : تنفيذ التغيير حسب الخطة المتفق عليها، مع تقويم العملية بشكل دوري.
 5. إنهاء العلاقة التعاقدية: بعد تثبيت التغيير، يتم إنهاء العلاقة التعاقدية مع خبراء التغيير الخارجيين.

ثالثا: نموذج إيفانوفيتش **ivancevich** لإدارة التغيير

يعتبر افانوفيتش وزملاؤه إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة:³⁰

1. التعرف على قوى التغيير: تشمل الأسباب الداخلية والخارجية التي تدفع للتغيير.
2. الاعتراف بالحاجة إلى التغيير: يمكن للمنظمة التعرف على حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات مثل البيانات المالية والأداء ومعدلات المبيعات.
3. تشخيص المشكلة: تحديد وتوضيح المشكلة قبل اتخاذ أي إجراءات.
4. تطوير البدائل واستراتيجيات التغيير: اختيار الاستراتيجيات الأنسب لتحقيق النتائج المرجوة.
5. التغلب على مقاومة التغيير: فهم أسباب المقاومة ومعالجتها.
6. تنفيذ التغيير ومتابعته: تحديد التوقيت والنطاق المناسبين لتنفيذ التغيير.

نموذج كوتر Kotter لإدارة التغيير

يتضمن نموذج كوتر لإدارة التغيير المراحل الثمانية التالية:³¹

1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: حيث يتم تحديد الأزمات والفرص المحتملة.
2. إيجاد تحالف مواجه للتغيير: تتطلب جهود التغيير التنظيمي تشكيل فريق قوي لدعم عملية التغيير.
3. تطوير رؤية استراتيجية: وضع استراتيجيات من طرف قادة التغيير مع وجود رؤية لتوجيه التغيير التنظيمي.
4. إيصال الرؤية: وذلك من خلال استخدام الوسائل المتاحة لنقل الرؤية الجديدة.
5. تمكين العمل: إزالة المعوقات وتشجيع الابتكار في أساليب العمل.
6. تحقيق المكاسب على المدى القصير: تحقيق التحسين ومكافأة المساهمين الفعالين.
7. تكريس المكاسب: استخدام المكاسب لتعزيز وتحقيق مزيد من التغييرات.

³⁰ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 89

³¹ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 88

8. ترسيخ المناهج الجديدة في ثقافة المنظمة: ضمان استمرار التغييرات من خلال تعزيز ارتباط السلوكيات

الجديدة بنجاح المنظمة.

نموذج لورنس ولارش & lawrence : نموذج

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس و لارش على أربعة مراحل لإدارة التغيير:³²

1. مرحلة التشخيص: دراسة الوضع الراهن وتحديد الانحرافات بين النتائج المحققة والمطلوبة.
2. مرحلة التخطيط: وضع الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
3. مرحلة التنفيذ: ترجمة الاستراتيجيات إلى سلوكيات فعلية ضمن فترة زمنية محددة.
4. مرحلة التقييم: مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة وتشخيص الانحرافات وأسبابها.

الفرع الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح المنظمة في تحقيق التغيير على الإستراتيجية التي تتبعها:³³

استراتيجية توزيع السلطة: هذه الاستراتيجية تدعو إلى توزيع السلطة بين العاملين ومشاركتهم في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها للتغيير. ورغم أن هذه الاستراتيجية تستغرق وقتًا طويلًا، إلا أنها تؤدي إلى إزالة العوائق الممكنة لأنها تعتمد على العقلانية الميدانية التي تقوم على قوة المسؤولية ومستوى المشاركة. لذا، من الضروري المشاركة في دراسة الحالات والقيم والمعايير للوصول إلى درجة توافق مقبولة لدعم التغيير.

استراتيجية الإقناع المنطقي

³² سميرة صالحى مرجع سبق ذكره، ص 89

³³ Schermehon(john R) et schappelle (david),principes de management,edition village mondial,paris,2002,p343-345

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فيكون التغيير مهددًا لمصالح بعض الأشخاص أو متعارضًا مع معتقداتهم، وبالتالي يقاومونه. تعتمد هذه الاستراتيجيات على التطوير واستخدام البراهين والحجج والإقناع الراشد عند اتخاذ قرار التغيير. يجب على القادة إقناع الآخرين بأهمية التغيير من خلال الخبرات السابقة أو البراهين الجديدة بالتصديق، ومنح الثقة للأطراف المعنية، وتوضيح المعلومات والطرق التي تحقق الرغبة في التغيير.

استراتيجية الإكراه

في هذا النوع من الاستراتيجيات، يعتمد القائمون على التغيير على سلطتهم باستخدام جميع الأساليب والوسائل لإحداث التغيير. يتم فرض التغيير على الجهات المعنية للتغلب على المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات. قد تكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الظروف والحالات الطارئة، ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الفرد ودعمه لعملية التغيير. الأفراد الذين يقبلون التغيير قد يفعلون ذلك إما خوفًا من العقاب أو طمعًا في المزايا، وقد يكون هذا القبول مؤقتًا طالما أن الضغوط السلطوية مستمرة، ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط³⁴.

الفرع الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

تنشط المنظمة وسط بيئة متغيرة ومضطربة يتطلب التفاعل المستمر مع هذه التغيرات للحفاظ على مكانتها في السوق. لتحقيق هذا الهدف، قد تتطلب المنظمة إحداث تغييرات على عدة مستويات ومجالات للتكيف مع البيئات المتغيرة واستراتيجياتها و تتمثل هذه المجالات فيم يلي: ³⁵

التغيير في المجال الوظيفي:

³⁴ Schermehon(john R) et schappelle (david),op cit,p342

³⁵ عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وجدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013 ص26-28

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يتناول هذا المجال فلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة. قد تكون هناك حاجة لتغيير فلسفة المنظمة إما بسبب تعديل الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل لإعادة توجيه الموارد لتحقيق أهداف جديدة. يمكن أن تفرض بعض القيود التي تستلزم تقليص أو إلغاء بعض الأنشطة. تعتبر الأهداف وسيلة لتحقيق الغايات العليا، ومن الطبيعي أن يؤدي تغيير الرسالة إلى تغييرات في الأهداف المتفرعة عنها، وبالتالي في الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.

التغيير في الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية العنصر الأساسي والحيوي في أي منظمة، فهي العنصر الديناميكي المتفاعل مع العمليات والإجراءات والعملاء. نظرًا لأن التغيير هو سمة دائمة لكل من الأفراد والمنظمات، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم توافق يتسبب في مشاكل في الأداء وانخفاض الرضا الوظيفي. لذلك، يجب اتخاذ إجراءات تشمل تغيير الأفراد لإعادة التوافق والالتزام بين الأفراد والمنظمة.

التغيير في الهيكل التنظيمي:

يشمل هذا المجال تعديل الهيكل التنظيمي من خلال تغيير مكونات المنظمة مثل الأقسام والفروع والمستويات الإدارية. يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسسي الذي يحدد مكونات المنظمة، بما في ذلك الأقسام والفروع والمستويات الإدارية والصلاحيات الممنوحة لها. يتألف الهيكل التنظيمي من التصميم العام، التخصص، التكوين، والتفويض. أي تغيير في هذه المكونات يدخل ضمن نطاق التغيير الهيكلي أو البنائي. قد تقوم المنظمة بإعادة تنظيم شامل، يشمل تحويل المنظمة من تنظيم وظيفي إلى تنظيم مصفوفي، بهدف الكشف عن أي خلل وإعادة البناء على أسس أكثر ملائمة للأهداف والتطور والبيئة المحيطة.

التغيير في التكنولوجيا:

يتضمن هذا المجال إحداث التغييرات من خلال إعادة ترتيب تدفق العمل وأنماط وأساليب العمل، والوسائل المستخدمة في الأداء الوظيفي. قد يشمل ذلك إدخال معدات وأدوات وأساليب عمل جديدة. فرضت العوامل التنافسية على المنظمات ابتكار وسائل وأساليب عمل جديدة لتعزيز الأداء والتفوق على المنظمات المنافسة. يمكن أن تؤدي عملية التغيير التكنولوجي إلى استخدام طرق وإجراءات جديدة، مما يغير من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة³⁶.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

الفرع الأول: تعريف مقاومة التغيير و اشكالها

أولاً: تعريف مقاومة التغيير

يقصد بمقاومة التغيير "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة و العمل على المحافظة على الوضع القائم"³⁷

يعرف robbins & langton "مقاومة التغيير بأنها التعبير الضمني أو الصريح عن ردود الفعل السلبية أو الدفاعية على التغيير أو القوة التقليدية المعارضة لإعادة تنظيم طرق العمل و اكتساب مهارات جديدة فهي تمثل دون أي شك الوحش الأسود للذين يأتون أفار بهدف التغيير."³⁸

³⁶ عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 30

³⁷ أشرف عبد الرحمان محمد عبد الرحمان، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2021،

³⁸ ROBBINS,S,LANGTON,N ,fundamentals of organizational behaviour(vol 2), new jersey,united states,pearson prentic hall,2004

كما يعرف Lars Tummers "مقاومة التغيير بأنها وسيلة لمواجهة الهجمات بهدف حماية و اجتكار مهنة معينة فعندما يصطدم التغيير الجديد مع حقوق المختصين الحصرية في تلك المهنة كأن يتم اختيار الأفراد الذين يحصلون على تدريب خاص مثلا ، هذا ما يجعل ذلك مبررا لمقاومة أي تغيير يمكن ان يهدد مهنتهم"³⁹

ثانيا: أشكال مقاومة التنظيمي

تتعدد أشكال مقاومة التغيير ولا تظهر بالضرورة بشكل موحد. قد تكون المقاومة ظاهرة وواضحة وسريعة مثل التهديد بالإضراب، تقديم الشكاوى، تخفيض الإنتاج، أو حتى الاستقالة. ولكن التحدي الأكبر الذي تواجهه الإدارة هو المقاومة غير الظاهرة والمؤجلة، التي قد تتجلى في عدم الولاء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب ودوران العمالة و يمكن إجمال هذه الأشكال فيما يلي:⁴⁰

المقاومة العلنية أو السرية: تظهر المقاومة العلنية من خلال الاحتجاجات العلنية من طرف الأفراد بينما تأخذ المقاومة السرية شكل الشكاوى، التغيب، البطء في إنجاز العمل، وزيادة حجم الأخطاء في العمل.

المقاومة الفردية أو الجماعية: يمكن أن تكون المقاومة من طرف كل فرد كما يمكنها أن تكون بصفة جماعية أي عدم قبول الجماعة للتغيير

المقاومة المؤقتة أو المستمرة: تكون المقاومة المؤقتة لفترة معينة ثم تتوقف بسبب غموض في فهم أحداث التغيير كما يمكن أن تستمر بسبب الرفض التام لفكرة التغيير.

المقاومة الإيجابية أو السلبية: تظهر المقاومة الإيجابية عندما تعتبر المنظمة التغيير مكلّفًا مقارنة بالفوائد و تحدث المقاومة بشكل سلمي عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بالتكاليف.

³⁹ LARS TUMMERS, comment expliquer la disposition des professionnels publics à mettre en œuvre les nouvelles politiques, le system de l'aliénation des politiques, IISA, revue internationale des sciences administratives, 2011, 3 vol 77, Belgique, p580-581

⁴⁰ فازية خلفوني، الإتصال الداخلي و ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة أبحاث، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص778-779

المقاومة السلمية أو العدائية: المقاومة السلمية تكون بعيدة عن العنف وتتمثل في التعبير السلمي بينما تتضمن المقاومة العدائية استخدام أساليب غير سلمية مثل تخريب معدات المؤسسة وتعطيلها.

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تجعل العاملين يقاومون عملية التغيير في المؤسسة. هذه الأسباب متنوعة وتعود بشكل أساسي إلى كيفية تهيئة الموظفين للتغيير وإشراكهم في صنعه. الباحثون لديهم وجهات نظر مختلفة حول هذه الدوافع، ومن أبرزها: ⁴¹

الشعور بعدم الاستقرار النفسي: يشعر الأفراد بالقلق من التغيير لأنه يتطلب تعديلات في الأساليب والنهج، مما يهدد أمنهم النفسي، خاصة عند الذين لا يرون فائدة شخصية في التغيير.

توقع الخسائر: يخشى العاملون أن تكون هناك دوافع غير معلنة وراء التغيير، مما يؤدي إلى محاسبات وتقييمات للمسيرة السابقة، ويعرض البعض للمخاطر.

المخاوف الاقتصادية: يخشى بعض الأفراد أن التغيير سيؤدي إلى تقليل دخلهم بسبب التغييرات في معدلات الأجور. الخوف من تعلم مهارات جديدة: يخشى الأفراد أن يتطلب التغيير منهم تعلم مهارات جديدة وتجميد المهارات القديمة.

المقاومة الجماعية: يمكن أن تكون مقاومة التغيير جماعية، مما يشكل خطراً أكبر إذ تتحول إلى رأي عام مشترك.

و يصنف D.PEMARTIN (1996) الدوافع والأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير إلى ثلاث فئات رئيسية:

⁴¹ عبد الغني بن حامد، تبيان دوافع مقاومة التغيير من منظور الإنتماء السوسيو مهني للعاملين، درة ميدانية بمؤسسة سونطراك: قاعدة الإمدادات بالأنايب تشرت، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، 2015، ص 81

- العوامل الفردية: تشمل شخصية الأفراد، القلق، عدم الثقة، وفقدان معايير التغيير الواضحة في البيئة التي يعيشون فيها.
- العوامل البنوية النظرية: تتعلق بظروف العمل، البنية التنظيمية، مستوى البيروقراطية، وجو المؤسسة النفسي والاجتماعي، وكيفية إدخال التغيير.
- العوامل الاجتماعية: ترتبط بالثقافة، النظم، القيم، المؤسسات، والاستراتيجيات النقابية المختلفة⁴².

الفرع الثالث: أنماط مقاومة التغيير و متطلبات التعامل معها

أنماط مقاومة التغيير

تمثل أنماط مقاومة التغيير فيما يلي⁴³:

- النمط الطبيعي: و يمثل النمط الذي يعبر عن المقاومة كاستجابة طبيعية للأفراد لظهور ظاهرة التغيير.
- النمط السلوكي الانفعالي: يتمثل في اللجوء إلى المقاومة بسبب الخوف من فكرة التغيير أو عدم الثقة بالقائمين على التغيير.
- نمط العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: ينشأ من الرغبة في الحفاظ على نوع العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة و عدم توافق التغيير مع مصالحهم.
- مدخل جدولة التغيير: و المقصود منه اختيار الوقت المناسب لإجراء التغيير من خلال إعداد برنامج وجدول زمني ملائم يساهم في تسهيل عملية التغيير

متطلبات التعامل مع مقاومة التغيير

⁴² عبد الغني بن حامد، مرجع سبق ذكره، ص82

⁴³ جمال بن زروق، التغيير التنظيمي لدى المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 و 2، ص2010،

لتجنب الصعوبات التي تثيرها مقاومة التغيير، ينبغي على المؤسسة اتباع مجموعة من الأساليب لتقليل هذه المقاومة والتعامل معها بفاعلية⁴⁴:

التعليم والاتصال: هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير وفهم مبرراته. تتخذ هذه الأساليب أشكالاً متعددة منها المناقشات الفردية، المذكرات، والتقارير. إيجابيات هذه الطريقة تكمن في زيادة اقتناع العاملين مما يسهم في تطبيق التغيير، رغم أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً.

المشاركة: من الأفضل إشراك الأفراد المتوقع مقاومتهم للتغيير في صناعة القرارات ذات العلاقة، مما يجعلهم أكثر فهماً لأسباب التغيير ويقلل من مخاوفهم المتعلقة بفقدان المصالح الشخصية والعلاقات الاجتماعية. تعطي هذه المشاركة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم.

التسهيل والدعم: تركز هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، تقديم الدعم اللازم لهم، ومنحهم فترة راحة بعد التغيير. إيجابيات هذه الطريقة أنها تعزز التكيف رغم تكلفتها العالية.

التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تضررت بشكل كبير من التغيير وتملك القدرة على مقاومته. رغم سهولة هذه الطريقة نسبياً، إلا أنها قد تكون مكلفة.

الاستغلال: بموجب هذه الطريقة، يتم وضع شخص أو مجموعة من الأفراد في موقعها في عملية تصميم التغيير لضمان مصداقيتهم. إيجابياتها تكمن في السرعة وقلة التكلفة، لكن سلبياتها تشمل حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

⁴⁴ فريدة جعالة، الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص42-43

خلاصة

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تتجلى في تحول المنظمة من وضع قائم إلى وضع جديد حيث تجد المنظمات نفسها أمام تحديات تتطلب تعديل المفاهيم والأسس والأعراف السائدة، بالإضافة إلى التغييرات المستمرة في السوق وقد يواجه هذا التغيير مقاومة ورفضاً من قبل الأفراد داخل التنظيم، حيث تتعدد أسباب مقاومتهم للتغيير ورفضهم له، لذلك، يتطلب تبني عملية التغيير من طرف الإدارة الإستعداد جيداً له، وتعمل على جذب الأفراد و ضمان موافقتهم على هذا المشروع إذ يرتبط نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمة بشكل كبير بوجود نظام اتصال فعال ومرن يمكنه التواصل مع جميع الأطراف المعنية بالتغيير، يمكن تفادي مظاهر المقاومة من خلال تبادل المعلومات والأفكار مع الموظفين وإشراكهم في هذا المشروع عبر وسائل الاتصال من خلال نقل وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات، بالإضافة إلى التقاليد والمعتقدات والمشاعر من طرف إلى آخر. وتعتمد جميع الأنشطة داخل المنظمة على هذه العملية، بمختلف المستويات والاتجاهات لذلك وجب بقاء الأفراد على اتصال دائم و التزامه لتسهيل مسار التغيير التنظيمي و إدارتها بما يخدم أهداف المنظمة .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تشكل الدراسات السابقة جزءاً أساسياً للبحث العلمي حيث تمثل إحدى الأدوات الضرورية لتعزيز المعرفة وإثراء البحث حيث يساعد الباحثين في اختيار المنهجية المناسبة التي تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة مما يسمح له بدراسة الموضوع من زوايا مختلفة ، و في هذا الفصل سيتم عرض مختلف الدراسات المتعلقة بموضوع الإتصال والتغيير التنظيمي و التي يمكن الإستفادة منها لمعرفة إتجاه البحث و مجاله و أهدافه، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول حول الدراسات العربية و المبحث الثاني يتم فيه عرض الدراسات الأجنبية.

المبحث الأول: الدراسات العربية

1. دراسة فريد جعالة بعنوان "الإتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة العمومية

للأشغال العمومية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر3، 2012-2013

الإشكالية:

كيف يمكن للإتصال الداخلي أن يؤثر على التغيير التنظيمي في المنظمة؟

فرضيات الدراسة

- يعد التغيير التنظيمي من متطلبات بقاء المنظمة.
- الإتصال الداخلي يعد عملية تبادلية وجوهر العمل الإداري، حيث يتطلب كفاءات وقدرات خاصة، وهو أمر ضروري يتم تعزيزه باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة.
- الإتصال الداخلي ليس مرتبطاً فقط بتحقيق الأهداف العامة، بل أيضاً بتعزيز العلاقات بين الأفراد ودعم ثقافة المنظمة.
- وجود خطة استراتيجية في مجال الإتصال الداخلي للمنظمة يساعد على تخطيط وإنجاح إدارة التغيير التنظيمي

منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذه الدراسة، حيث تم توزيع وجمع الاستبيانات من عينة مكونة من 86 موظفاً في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، كما تم الاعتماد على المقابلو و الملاحظة لدعم نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر تبني المنظمات لمفاهيم التغيير التنظيمي تصرفاً استباقياً يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي واختيار النمط الاستراتيجي المناسب.
- يسهم التغيير التنظيمي في استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.
- تعتمد استراتيجيات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كاستراتيجيات حديثة في عملية التغيير التنظيمي.
- إن الاتصال داخل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية له تأثير إيجابي على نجاح التغيير التنظيمي، مما يساهم في دعم ثقافة المؤسسة وتقليل مقاومة التغيير. هذا ما يعزز أهمية الاتصال في نجاح التغيير.
- لتحقيق أهداف الاتصال، يجب النظر إليه كعملية تبادلية، وعلى إدارة المنظمة منحه الاهتمام الكافي بأشكاله المختلفة. يجب اعتبار الاتصال جوهر العمل الإداري وليس عملاً تكميلياً لا يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة، ومن الضروري تثمينه باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتقدمة.
- يُعد الاتصال أداة ضرورية ومهمة لبناء وتشكيل ثقافة المنظمة، ويمكن اعتباره إطاراً عاماً للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد.

2. دراسة فازية خلفوني حول الاتصال الداخلي وظاهرة مقاومة التغيير في المنظمات، مقال في مجلة أبحاث،

الجزائر، 2021

الإشكالية:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في مواجهة ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة؟

- كيف يؤدي الاستخدام الجيد والعقلاني للاتصال الداخلي إلى تجسيد فكرة التغيير التنظيمي؟
- لماذا يلجأ بعض الموظفين إلى مقاومة فكرة التغيير في المنظمة؟
- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يكون أحد الأساليب الإدارية الفعالة في التصدي لمقاومة التغيير؟

الفرضيات

- كلما استخدمت الإدارة العليا الاتصال الداخلي بشكل عقلاني ورشيد، زاد تقبل الموظفين لفكرة التغيير.
- كلما قلت أو غابت الإمكانيات المادية والمالية في المنظمة، كلما تدهورت عملية الاتصال الداخلي، مما يؤثر سلباً على تنفيذ فكرة التغيير التنظيمي.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لوصف ظاهرة الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير، وتحليل طبيعة العلاقات بينهما من خلال دراسة سلوكيات الموظفين تجاه فكرة التغيير التنظيمي، والتحدث عن مدخلات ومخرجات الإدارة العليا عند عرض مشروع التغيير وكيفية تقبل أو رفض الموظفين له.

النتائج

توصلت الدراسة إلى أن:

- عملية التغيير في المنظمة غالباً ما تصطدم بمقاومة من الموظفين نظراً لتخوفهم من عدم الاستفادة من هذا التغيير، خصوصاً في ظل غياب اتصال داخلي فعال بين الإدارة العليا والموظفين.
- نقص المعلومات أو عدم توفرها بشكل كامل يؤدي إلى انعدام الثقة وزيادة الشك، مما يعزز من ظاهرة مقاومة التغيير.

- غياب أو نقص الإمكانيات المادية والمالية يؤثر سلباً على عملية الاتصال الداخلي، حيث يؤدي ذلك إلى خلل في التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يعزز الغموض ويؤدي إلى مقاومة التغيير.
3. دراسة سامية خبيزي بعنوان "التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة: دراسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

الإشكالية :

كيف يمكن للتغيير التنظيمي من خلال عناصره المتجسدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة أن يساهم في تحقيق الفعالية الاتصالية؟

الفرضيات:

- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة وتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.
- تغيير المهارات والقيم والاتجاهات والسلوكيات لدى الأفراد يؤدي إلى تحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والتوجه نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإلكتروني وتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.
- توجد علاقة بين التغيير الهيكلي، بما في ذلك تغيير شكل الهيكل التنظيمي، التخصص في العمل، خطوط الاتصال، توزيع المسؤوليات والصلاحيات، تفويض السلطات، نطاق الإشراف، وتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

المنهجية

تم استخدام منهج المسح بالعينات وأداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من 302 إطار سامي وإطار .

النتائج

- وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال.
- إن التغيير الهيكلي يرتبط بدرجة أكبر بفعالية الاتصال، يليه التغيير الإنساني، وأخيراً التغيير التكنولوجي.
- تركز التغييرات الهيكلية على استحداث ودمج الأقسام الإدارية، وتحديد توزيع الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات، وتحديد خطوط الاتصال، وهذا يعتبر أساساً لتحقيق الفعالية في المؤسسات محل الدراسة.
- 4. دراسة إيمان طاهر السيد عباس بعنوان "تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي للمؤسسة في المنظمات المصرية: دراسة حالة على هيئة البريد المصري"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة

2023

إشكالية الدراسة:

- كيف تتم مراحل عملية اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي في هيئة البريد المصري؟
- ما هي مظاهر السلوك المقاوم لعملية اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي؟
- ما هي أدوات اتصالات التغيير المؤسسي المستخدمة في البريد المصري؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في اتصالات إدارة التغيير المؤسسي بالبريد المصري؟
- ما هو تقييم فعالية الأدوات المستخدمة في إدارة اتصالات التغيير المؤسسي في البريد المصري؟

فرضيات الدراسة

-توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر التحول الرقمي المؤسسي.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين احتياجات الأمن الوظيفي واستجابة الموظفين وبين تقييم كفاءة

اتصالات إدارة التغيير نحو تحقيق التحول الرقمي.

-توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير والثقافة التنظيمية على مستوى المتغيرات الديموغرافية.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة، بهيئة البريد المصري بعد تطبيق التحول الرقمي بها. تم اختيار هذا المنهج كونه

الأنسب لدراسة ظاهرة تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير واستعانت الدراسة بعدة أدوات بحثية لجمع البيانات أهمها

الإستبيان حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 140 موظفاً من جميع المستويات المختلفة بالإضافة إلى إجراء

المقابلات مع المستويات الإدارية الوسطى.

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة مباشرة بين اتصالات إدارة التغيير وتحقيق مظاهر التحول الرقمي المؤسسي في المنظمة في هيئة البريد

المصري.

-تسهم اتصالات إدارة التغيير في تسهيل قبول ودعم مبادرة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي في هيئة البريد

المصري.

-أظهرت الدراسة أن من أسباب فشل التغييرات هو الاحتياجات الفردية للعاملين.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات الفردية للعاملين ومعالجة استفسارات الموظفين وتقليل الشعور بعدم اليقين وأمن الموظفين.

5. دراسة توفيق برباش، جامعة سطيف، 2010 بعنوان "دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي"

الإشكالية

- هل للاتصالات الداخلية دور في جعل الموظفين يقبلون التغيير الذي تحدثه المؤسسة ويقتنعون به ويعملون على إنجاحه بدلاً من مقاومته وإفشاله؟
- وهل يمكن أن يختلف دور الاتصالات باختلاف مراحل التغيير؟

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- يقاوم الموظفون التغيير الذي تحدثه الإدارة لأسباب عديدة، من أبرزها عدم المعرفة بمضمون التغيير وأسبابه ونتائجه، وخاصة تلك التي يعتقدون أنها ليست في صالحهم.
- تُستخدم الاتصالات خلال مراحل التغيير حيث تستخدم قبل عملية التغيير لخلق شعور لدى الموظفين بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم المؤسسة، من خلال توضيح أسباب ونتائج التغيير المنشود. خلال تنفيذ التغيير، تُستخدم الاتصالات لتعريف الموظفين بطرق إحداث التغيير ومدى تأثيره على مستوى أداء المؤسسة و يتم الاستعانة بالاتصالات بعد إحداث التغيير لدعم وتثبيت الوضع الجديد والسلوكيات التي كانت سبباً في نقل المؤسسة من حالة اختلال إلى حالة توازن جديدة.
- حسن استخدام الاتصالات يجعلها أداة فعّالة في إقناع الموظفين بمشروع التغيير المطلوب بعد التأكد من فهمهم له بشكل صحيح

6. دراسة رشدي محمد أحمد 2022 بعنوان " دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة

تنافسية بالجامعات المصرية: تطبيق على كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية

الإشكالية:

ما أثر التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي على المؤسسات التعليمية المصرية لتحقيق ميزة تنافسية وذلك بتطبيق

على كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية واستجابة الأفراد في عينة الدراسة بتطبيق على كلية

الزراعة، جامعة الإسكندرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، بتطبيق

على كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح متطلبات التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية،

بتطبيق على كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبيان لجمع المعلومات. شملت عينة الدراسة 84

موظفًا من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية، بما في ذلك الأساتذة المساعدين،

مديري الوحدات الأكاديمية والإدارية، ورؤساء الأقسام.

نتائج الدراسة:

-توجد اختلافات جوهرية بين الجنسين في العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي

لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، بتطبيق على كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

-توجد اختلافات جوهرية بين فئات العمر في العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي

لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، بتطبيق على كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

-توجد اختلافات جوهرية بين الفئات الوظيفية في العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول

الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، بتطبيق على كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

7. دراسة أمال حفصي وزكية العمراوي، 2021 بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين

لعملية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن

والتنمية، جامعة أم البواقي

إشكالية الدراسة

- هل لمعوقات الاتصال التنظيمي دور في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟
- هل لمعوقات الاتصال التنظيمي دور في مقاومة التغيير الهيكلي للمنظمة؟
- هل لمعوقات الاتصال الاجتماعي دور في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة؟

فرضيات الدراسة

-معوقات الاتصال التنظيمية تلعب دوراً في مقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين.

-معوقات الاتصال الاجتماعية تلعب دوراً في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على معرفة دور معوقات الاتصال التنظيمي في مقاومة العاملين لمشروع التغيير داخل المؤسسة، ودراسة هذه الظاهرة كما توجد في الواقع ووضعها في إطارها الصحيح و تم توزيع استبيان على عمال وموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي والذي شمل عددهم 32 فرد.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب معوقات الاتصال التنظيمية والاجتماعية دوراً كبيراً في عرقلة عملية التغيير، سواء كان التغيير الهيكلي أو التغيير النوعي للأفراد.

- تعمل هذه المعوقات على تحفيز العاملين على المقاومة وزيادة حدتها، مما يؤدي إلى فشل مشروع التغيير.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة mangundjaya wustari, enno rizky change communication بعنوان

and organizational trust on employee's commitment to

change, universitas indonesia, indonesia 2019

الهدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التغيير الاتصالي والثقة التنظيمية على الالتزام بالتغيير.

الفرضيات:

- تغيير التواصل له تأثير إيجابي على الالتزام بالتغيير.
- الثقة التنظيمية لها تأثيرات إيجابية على الالتزام بالتغيير.

- الثقة لتحقيق التغيير التنظيمي.

منهج الدراسة :

تم إجراء الدراسة على 238 موظفًا من القطاعين المصرفي وغير المصرفي (التأمين) في جاكارتا. تم جمع البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية.

النتائج:

أظهرت النتائج أن :

- كلا من التغيير الإتصالي والثقة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على الالتزام بالتغيير.
- الثقة بين العاملين لها تأثير كبير على الالتزام بالتغيير مقارنة بالتغيير الاتصالي.

2. دراسة jeal nymbeki oyioكا بعنوان influence of communication on

organizational culture change management : a case of corporation

for africa and overseas (cfao) motors kenya ، مذكرة ماجستير، جامعة نيروبي،

كينيا، 2023

الإشكالية

- ما تأثير قنوات الاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في CFO Motors Kenya ؟
- كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على الاتصال أثناء إدارة التغيير التنظيمي في CFL Motors Kenya ؟
- وما هو تأثير الجمهور على الاتصال أثناء إدارة التغيير التنظيمي في CFO Motors Kenya ؟

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان واختيار عينة مكونة من 115 عامل في

CFAO Motors Kenya

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر قنوات الإتصال بشكل إيجابي على عملية التغيير التنظيمي حيث أظهر الموظفون فهما جيدا لقنوات الإتصال و التي كانت ضرورية في إدارة التغيير التنظيمي
- تأثير الهيكل التنظيمي على الإتصال أثناء إدارة التغيير التنظيمي حيث تشير النتائج إلى أن الإدارة تعتمد الهيكل التنظيمي المصفوفي الذي يركز على الفريق و أسلوب الباب المفتوح و اللامركزية و الذي يساعد على تقليل ردود فعل الموظفين تجاه التغيير
- يؤثر الجمهور بشكل إيجابي على الإتصال لإدارة التغيير حيث أكدت الدراسة أن الإدارة لم تقدم معلومات كافية حول التغييرات التنظيمي الرئيسية بل اعتمدت على الإتصال أثناء التغيير و قد أكد زبائن الشركة هذه التغييرات التنظيمية الحاصلة و هذا ما خفف من عملية المقاومة

3. دراسة rashid saeed, rab nawaz lodhi, salman ahmed, masood-ur

the role of organizational communication in organizational change بعنوان rehman, fareha dustgeer, amna sami

مقال في مجلة الإدارة و المناجنت، معهد

تكنولوجيا المعلومات ساهيوال، باكستان، 2013

الهدف من الدراسة

تم إجراء هذا البحث لمعرفة ما إذا كان للإتصال تأثير على التغيير التنظيمي في مختلف المنظمات في ساهيوال باكستان، وما هو مستوى تأثيره في التغيير التنظيمي.

منهج الدراسة

تم الإعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حول عينة مكونة من عينة مكونة من 100 فرد كما تم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج.

فرضيات دراسة

- يلعب الإتصال دورا هاما في عملية التغيير التنظيمي.
- لا يؤثر الإتصال على التغيير التنظيمي.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة إيجابية بين الإتصال والتغيير التنظيمي
- يؤثر الإتصال بشكل مباشر على التغيير التنظيمي عليه فإذا كانت مهارات التواصل جيدة في المنظمة ، فإن هذا يسهل من إجراء عملية التغيير في المنظمة

4. دراسة parul singh ,dr anil mehta بعنوان effective communication

strategies and change management :an empirical study of indian it

sector جامعة banasthali، الهند، 2019

الهدف من الدراسة:

التركيز على تحليل دور الإتصال الفعال أثناء التغيير في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند و دراسة

استراتيجيات التواصل المختلفة التي تتبناها شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات خلال عملية التغيير

منهج الدراسة :

تم الإستناد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 307 من مدراء شركات

قطاع تكنولوجيا معلومات بالهند .

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن للإدارة العليا في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات استخدام استراتيجيات الإتصال الإيجابية و السلبية لمواجهة مقاومة الموظفين للتغيير
- يمكن اعتماد الإدارة العليا في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات بعض الإستراتيجيات الإيجابية مثل الإتصال وجها لوجه، و رسائل البريد الإلكتروني و غيرها مما يشجع على المشاركة و زيادة استعدادهم لعملية التغيير و تجنب المقاومة أما في حالة عجز الإدارة العليا على إيصال فكرة الحاجة إلى التغيير المخطط و أهدافه إلى الموظفين فإنه يمكن للإدارة اعتماد استراتيجيات الإتصال السلبية مثل القوة و التهديد لإجبار الموظفين على المشاركة
- تلعب استراتيجيات التواصل التي تتبناها الإدارة العليا في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات دورا محوريا في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي

5. دراسة employee jo- yun li ruoyo sun, weiting tao , yeunjae lee بعنوان

coping with organizational change in face of a pandemic : tyhe role

of transparent internal communication مقال في مجلة العلاقات العامة، جامعة

ميامي، الولايات المتحدة، 2021

الهدف من الدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الشفافية في الإتصال الداخلي في تسهيل تبني الموظفين لإستراتيجية التأقلم و تقليل حالة

عدم اليقين خلال التغيير التنظيمي الغير المخطط

الفرضيات

- ترتبط ممارسات الإتصال الداخلي الشفافة خلال عملية التغيير بشكل سلبي بحالة عدم اليقين لدى الموظفين
- يرتبط تبني استراتيجية التأقلم بشكل إيجابي بحالة عدم اليقين المحسوس لدى الموظفين بشأن التغيير
- ترتبط ممارسات الإتصال الشفافة خلال تبني استراتيجية التأقلم بشكل إيجابي بنوعية علاقة الموظفين مع

المنظمة

- يرتبط تبني استراتيجية التأقلم سلبيا بنوعية علاقة الموظفين مع المنظمة
- ترتبط حالة عدم اليقين بشأن التغيير التنظيمي سلبيا بنوعية علاقة الموظفين مع المنظمة

المنهج

- تم الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي حي تتم توزيع إستبيان عبر الإنترنت شمل 490 موظف في

الولايات المتحدة الأمريكية

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية

- وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التأقلم و الشفافية في الإتصال الداخلي
- وجود علاقة سلبية بين الإتصال الداخلي الشفاف و حالة عدم اليقين للتغير التنظيمي
- وجود علاقة إيجابية بين الإتصال الداخلي الشفاف و تعزيز علاقات الموظفين مع المنظمة
- وجود علاقة إيجابية بين أنماط المقاومة و تعزيز علاقات الموظفين مع المنظمة
- يساعد التواصل الداخلي الشفاف على مواجهة التغيير من خلال تشجيع استراتيجيات التأقلم مثل مواجهة المشاكل بدلا من تجنبها، تقليل حالة عدم اليقين من خلال توفير المعلومات الواضحة والشفافة حول التغييرات الجارية وتعزيز العلاقات بين الموظفين و المنظمة

6. دراسة yan ma بعنوان role of communication strategies in organizational

commitment,mediating role of faculty engagement : evidence from

lanzhou ،frontiers in psychology ،مقال في مجلة english language teachers

الصين ،2022

الهدف من الدراسة

فهم مدى تأثير استراتيجيات الإتصال(تدفق المعلومات، كفاية المعلومات، و التغذية الراجعة للمعلومات) على الإلتزام التنظيمي وتحديد ما إذا كانت مشاركة هيئة التدريس تقوم بدور وسيط بين استراتيجيات التواصل و الإلتزام التنظيمي

الفرضيات

- تدفق المعلومات يلعب دورا في مشاركة هيئة التدريس
- تدفق المعلومات يلعب دورا في الإلتزام التنظيمي كفاية المعلومات تلعب دورا في الألتزام التنظيمي
- التغذية الراجعة للمعلومات تلعب دورا في مشاركة هيئة التدريس

- التغذية الراجعة تلعب دورا في الإلتزام التنظيمي
- مشاركة هيئة التدريس تلعب دورا في الإلتزام التنظيمي
- مشاركة هيئة التدريس تتوسط العلاقة بين تدفق المعلومات و الإلتزام التنظيمي
- مشاركة هيئة التدريس تتوسط العلاقة بين كفاية المعلومات و الأغلزام التنظيمي
- مشاركة هيئة التدريس تتوسط العلاقة بين التغذية الراجعة للمعلومات و الإلتزام التنظيمي

المنهجية: تم الإعتماد على المنهج الوصفي و التجليلي حيث استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع المعلومات و تم

توزيعه على 276 معلم لغة الإنجليزية في الصين و تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية نتائج

الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تدفق المعلومات و التغذية الراجعة للمعلومات لهما تأثير كبير على الإلتزام التنظيمي و مشاركة هيئة التدريس
- كفاية المعلومات تؤثر بشكل كبير على الإلتزام التنظيمي و بين التغذية الراجعة للمعلومات و الإلتزام

التنظيمي

- لم تتوسط مشاركة هيئة التدريس العلاقة بين كفاية المعلومات و الإلتزام التنظيمي بين معلمي اللغة الإنجليزية

في اصلين

خلاصة

تم في هذا الفصل تم عرض مختلف الدراسات السابقة من دراسات عربية و أجنبية من مقالات وأطروحات الدكتوراه و مذكرات الماجستير التي لها علاقة بموضوع الإلتزام الإتصالي و التغيير التنظيمي و التي بلغ عددها ثلاثة عشر دراسة و ذلك بهدف توسيع القاعدة المعرفية حول هذا الموضوع و قد كان لهذه الدراسات الدور في المساعدة على تبسيط الموضوع و المساعدة على استنباط أسئلة و فرضيات الدراسة حيث تم تقييم هذه الدراسات بالنسبة للدراسة الحالية و استخراج طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة مما ساهمت في إثراء البحث من حيث اختيار المنهجية و تحديد الفجوات البحثية و استغلال هذه الإسهامات في السياقات العملية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مؤسسة CCLS

تمهيد

بعد أن تم في الفصول السابقة استعراض الأسس النظرية للالتزام الاتصالي وأبعاده المختلفة، حيث يتم التطرق في المبحث الأول لمؤسسة الدراسة تم اختيار مؤسسة الحبوب و البقول الجافة CCLS كحقل للتطبيق و المبحث الثاني يتم فيه عرض منهجية الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة ثم عرض النتائج و إختبار فرضيات البحث و دراسة مدى تأثير الإلتزام الإتصالي على مسار التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الحبوب والبقول الجافة "CCLS"

ترمز كلمة CCLS إلى *Coopérative des Céréales et Légumes Secs* ، وهي تعاونية جزائرية متخصصة في نشاط الحبوب والبقول الجافة. يقع مقرها بالجزائر العاصمة، وقد نشأت منها تعاونيات أخرى، من بينها تعاونية تلمسان التي تأسست عقب إعادة الهيكلة في سبتمبر 1962.

تُعد مؤسسة CCLS تلمسان مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري، يقع مقر مديريتها في بلدية بريحان بولاية تلمسان. وتُعتبر قطبًا استراتيجيًا في مجال الحبوب على مستوى الغرب الجزائري.

يتركز نشاطها الرئيسي في تخزين مختلف أنواع الحبوب، البذور والأسمدة، حيث تستقبل المنتوجات من الفلاحين خلال موسم الحصاد، بالإضافة إلى الحبوب المستوردة والمحولة من مختلف التعاونيات عبر التراب الوطني.

تقوم المؤسسة كذلك بتكليف البذور وتحضير صغار الفلاحين ومرافقتهم عبر تقديم الإرشادات الفلاحية اللازمة.

تضم المؤسسة 25 وحدة تخزين، تتمثل في ست مركبات وأربع وحدات وخمس عشرة وحدة موزعة عبر مختلف بلديات الولاية. ويبلغ عدد عمالها حوالي 709 عاملاً لسنة 2024.

المطلب الثاني: مهام وخصائص مؤسسة CCLS

الفرع الأول: مهام وأنشطة مؤسسة CCLS

تتمثل مهام التعاونية وأنشطتها فيما يلي:

- استقبال، تفريغ وتوزيع شاحنات الحبوب، لاسيما القمح، الوارد عبر الاستيراد الخارجي، عبر وحدة الغزوات التي تتميز بامتلاكها لرصيد بحري هام يسمح باستقبال أكبر السفن العالمية المتخصصة في نقل الحبوب.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مؤسسة CCLS

- تخزين الحبوب والبقول الجافة، مع تكييف البذور وبيعها للفلاحين.
- تغليف البقول الجافة وتسويقها مباشرة للمستهلكين.
- بيع الشعير كمادة موجهة لتغذية المواشي.
- القيام بدور الوسيط لدفع الدعم الفلاحي ومساعدة الفلاحين فنيًا، تقنيًا وماديًا.
- إنتاج الحبوب محليًا وتموين السوق بها، نظرًا لكون الديوان الوطني هو المستورد الوحيد.
- توفير العتاد الفلاحي بصيغة الإيجار خلال مواسم البذر والحصاد.

الفرع الثاني: خصائص مؤسسة CCLS

تتميز التعاونية بالخصائص التالية:

- الاستقلالية المعنوية: تتمتع المؤسسة بحقوق وصلاحيات كاملة تؤهلها للقيام بكافة التصرفات القانونية والمالية بشكل مستقل.
- الاستمرارية الفلاحية: تعتمد المؤسسة على نشاطها الأساسي المتمثل في تخزين الحبوب والبقول وتكييف البذور وتوزيع الأسمدة، إضافة إلى خدمات العتاد الفلاحي.
- الاستجابة لحاجيات المستهلكين: من خلال تلبية متطلباتهم المتنوعة والمتجددة.
- تحقيق الاستقلالية الاقتصادية: بالاعتماد على مواردها المالية الذاتية.
- وضوح الأهداف والبرامج: حيث تحدد المؤسسة أهدافًا كمية ونوعية، مثل تحقيق حجم إنتاج معين أو زيادة حصتها السوقية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لتعاونية CCLS

يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحبوب والبقول الجافة بالتعقيد، مما يعكس مرونتها التنظيمية. ويتكون الهيكل من مصالح ونيابات،

المدير العام: و هو يتولى تمثيل المؤسسة قانونياً أمام الجهات الرسمية، بمساعدة نائب له خلال غيابه. ويتوزع الهيكل كما يلي:

مصلحة الإعلام الآلي: تعنى بمراقبة شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية، بما يشمل البرامج والاتصالات.

أمانة العمل (السكرتارية): مسؤولة عن أداء الأعمال المكتبية، إدارة المراسلات، التقارير، الأرشفة، الرد على المكالمات الهاتفية، تنظيم الاجتماعات واستقبال الزوار والعملاء.

مصلحة التدقيق: تتولى فحص وتقييم السجلات المحاسبية والمالية، وضمان نزاهتها، إضافة إلى متابعة التحويلات الخاصة بالحبوب والبقول المخزنة.

مصلحة التقاضي والأمن: تعنى بمتابعة الشؤون القضائية للمؤسسة عبر محامي الشركة إذا لزم الأمر، بالإضافة إلى مراقبة أعوان الأمن وتنظيم نظام الحراسة.

نيابة مديرية الإدارة العامة:

تتم بوضع سياسات التوظيف وتسيير الموارد البشرية، تدريب العمال، متابعة شؤونهم الإدارية والأجور والعطل. وتنقسم إلى:

● مصلحة المستخدمين (الموارد البشرية)

● مصلحة الأجور

- مصلحة الوسائل العامة

نيابة مديرية المالية والمحاسبة:

تشرف على تسجيل العمليات الاقتصادية اليومية، إعداد الميزانيات والجداول المالية، مراقبة الحسابات.

وتتضمن:

- مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة المواد (محاسبة المواد)

- المصلحة التجارية

نيابة مديرية الدعم والإنتاج والبذور:

تركز على خدمة الفلاحين من خلال توفير مستلزمات الإنتاج الجيد، ومراقبة عمليات الحصاد.

وتتضمن:

- مصلحة الدعم والإنتاج

- مصلحة محطات البذور

- مصلحة الأكياس والأسمدة

نيابة مديرية الجودة:

تتولى تحليل ودراسة جودة الحبوب لضمان سلامتها وتخزينها وفق المعايير، عبر:

- مصلحة الصحة النباتية والأدوية

- مصلحة النوعية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مؤسسة CCLS

نيابة مديرية التقنية:

تشرف على عمليات التحويل الداخلي والخارجي للمخزونات، وصيانة المركبات والوحدات، عبر:

- مصلحة الاستغلال
- مصلحة النقل
- مصلحة الصيانة

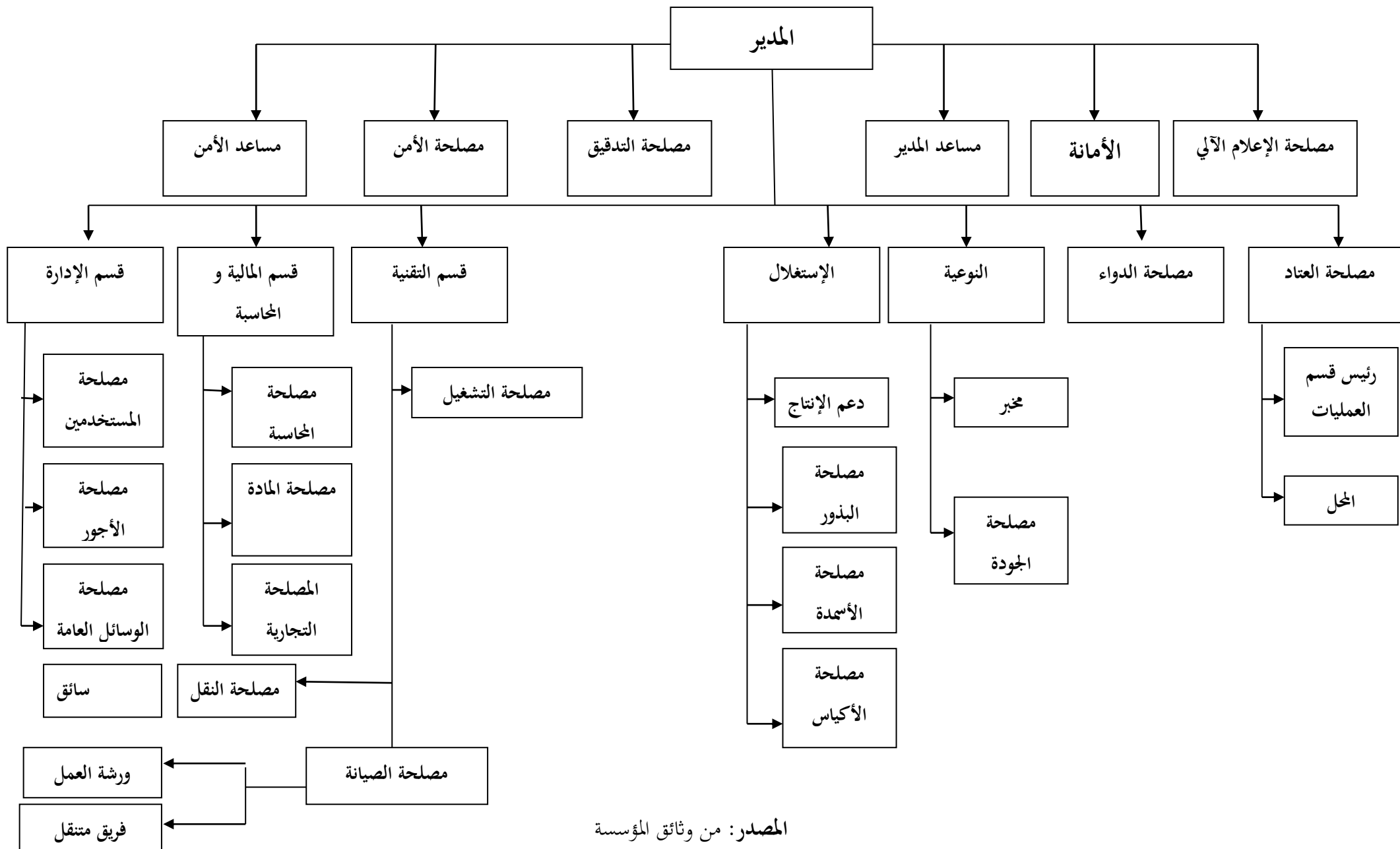
نيابة مديرية العتاد:

تعنى بتوفير المعدات الفلاحية وصيانتها، وتأجيرها للفلاحين بأسعار مناسبة لدعم الإنتاج المحلي، وتتكون من:

- مصلحة الاستغلال (بها مخزن)
- مصلحة البرمجة

و فيم يلي الهيكل التنظيمي لتعاونية CCLS:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لتعاونية CCL



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: أدوات جمع و معالجة البيانات

أولاً: أدوات جمع البيانات

سعيًا لجمع البيانات الضرورية لدراسة مؤسسة التعاونية للوقود والحبوب الجافة، تم إعداد استبيان خاص لهذا الغرض. تم تصميم الأسئلة مع التركيز على الوضوح وتبسيط الصياغة لضمان سهولة الفهم للمشاركين. وقد تضمنت استمارة الاستبيان عدة محاور رئيسية:

- تناول المحور الأول المعلومات الشخصية للمستجيبين، وشمل بيانات مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الأقدمية.

المحور الثاني فركز على متغيرات الدراسة، إذ انقسم إلى قسمين رئيسيين؛ تناول القسم الأول متغير الالتزام الاتصالي من خلال تسع عبارات، بينما تناول القسم الثاني التغيير التنظيمي، متضمنًا ثلاثة جوانب: تنفيذ التغيير (ست عبارات)، تثبيت التغيير (ست عبارات)، ومقاومة التغيير (سبع عبارات).

كما اشتملت استمارة الاستبيان أيضًا على مجموعة من الأسئلة التي تستهدف قياس دور العملية الاتصالية في مواجهة مقاومة التغيير.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذي الخمس درجات لقياس مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان. ووزعت الأوزان على الدرجات الخمسة كما تم تحديد الإتجاه العام لكل إجابة كالتالي:

الجدول رقم (01): سلم ليكرت الخماسي

| غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (02): مدلولات مقياس ليكرت

| المجال | 1.80-1 | 2.60-1.81 | 3.40-2.61 | 4.20-3.41 | 5-4.21 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الإتجاه | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: أساليب معالجة البيانات

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة الشاملة بمختلف جوانب الموضوع والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ولغرض معالجة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

إصدار 21

الأساليب الإحصائية المعتمدة:

- التكرارات والنسب المئوية: تم اللجوء إليها لوصف خصائص بيانات العينة، والتعرف على السمات الشخصية للأفراد ومدى تأثيرها على استخدامات العينة المدروسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم احتسابها لتحديد مستوى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
- اختبار T لعينة واحدة: لقياس دلالة الفروق بين متوسطات مجموعتين، وذلك بهدف التحقق من صحة الفرضية البديلة ومعرفة ما إذا كانت الفروق المرصودة تعكس أثراً حقيقياً أم أنها ناتجة عن التباين العشوائي في البيانات".

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الموظفين بمؤسسة الحبوب و البقول الجافة البالغ عددهم 89 عاملاً، أما عينة الدراسة تألفت من 17 موظف بالمؤسسة تم اختيارهم بـ 10% من العدد الإجمالي لعمال الإدارة المقدر بـ 88 موظف، تم تمثيل المستهدفين من خلال الإستبيان وفقاً لتوزيع القوى العاملة و المتمثلة في الجداول التالية:

الجدول (03): توزيع القوى العاملة في مؤسسة تعاونية CCLS

| المجموعة/المصلحة | عامل التنفيذ | عامل متمكن | إطار متوسط | إطار سامي | المجموع |
|----------------------------|--------------|------------|------------|-----------|---------|
| مصلحة الأمن | 9 | 3 | - | - | 12 |
| نيابة مديريةية دعم الإنتاج | - | 2 | 5 | 1 | 8 |
| مصلحة المحاسبة | - | 3 | 6 | 1 | 10 |
| الإدارة العامة | - | 2 | 1 | 3 | 6 |
| المصلحة التجارية | - | 3 | 4 | - | 7 |
| المديرية التقنية | - | 6 | 2 | - | 8 |
| مصلحة التدقيق | - | - | 1 | - | 1 |
| مصلحة المواد | - | 5 | 2 | - | 7 |
| مصلحة الإعلام الآلي | - | - | 2 | - | 2 |
| مصلحة الجودة | 1 | - | 4 | - | 5 |
| مصلحة النقل | - | 67 | 1 | - | 68 |
| مصلحة المستخدمين | - | 3 | 4 | - | 7 |
| مصلحة المحاسبة | - | - | 1 | - | 1 |
| مصلحة الوسائل العامة | - | 22 | 5 | - | 27 |
| نيابة المديرية العامة | - | - | 1 | - | 71 |
| المجموع | - | - | - | - | 170 |

المصدر: من إعداد الطالبين

يسمح جدول توزيع القوى العاملة حسب نسبة التمثيل بتحديد جميع الأفراد المستهدفين من خلال الإستبيان حيث تم إجراء الإستبيان على 10% من إجمالي القوى العاملة للإدارة أي 17 شخص.

العدد الفعلي = (عدد الإطارات العليا في إدارة الموارد البشرية / 100) * عدد أفراد العينة

جدول رقم (04): توزيع القوى العاملة حسب نسبة التمثيل

| المصلحة/المجموعة | عامل التنفيذ | عامل متمكن | إطار متوسط | إطار سامي | المجموع |
|--------------------------|--------------|------------|------------|-----------|---------|
| مصلحة الأمن | 5.29 | 1.76 | - | - | 7.05 |
| نيابة مديرية دعم الإنتاج | - | 1.18 | 2.94 | 0.59 | 4.71 |
| مصلحة المحاسبة | - | 1.76 | 3.53 | 0.59 | 5.88 |
| الإدارة العامة | - | 1.18 | 0.59 | 1.76 | 3.53 |
| المصلحة التجارية | - | 1.76 | 2.35 | - | 4.11 |
| المديرية التقنية | - | 3.53 | 1.18 | - | 4.71 |
| مصلحة التدقيق | - | - | 0.59 | - | 0.59 |
| مصلحة المواد | - | 2.94 | 1.18 | - | 4.12 |
| مصلحة الإعلام الآلي | - | - | 1.18 | - | 1.18 |
| مصلحة الجودة | 0.59 | - | 2.35 | - | 2.94 |
| مصلحة النقل | - | 39.41 | 0.59 | - | 40 |
| مصلحة المستخدمين | - | 1.76 | 2.35 | - | 4.11 |
| مصلحة المحاسبة | - | - | 0.59 | - | 0.59 |
| مصلحة الوسائل العامة | - | 12.94 | 2.94 | - | 15.887 |
| نيابة المديرية العامة | - | - | 0.59 | - | 0.59 |
| المجموع | 5.88 | 68.22 | 22.95 | 2.94 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين

جدول (05): توزيع القوى العاملة حسب العينة المختارة

| المجموع | إطار سامي | إطار متوسط | عامل متمكن | عامل التنفيذ | المصلحة/المجموعة |
|---------|-----------|------------|------------|--------------|--------------------------|
| 1.2 | - | - | 0.3 | 0.9 | مصلحة الأمن |
| 0.80 | 0.10 | 0.50 | 0.2 | - | نيابة مديرية دعم الإنتاج |
| 1 | 0.10 | 0.60 | 0.3 | - | مصلحة المحاسبة |
| 0.60 | 0.30 | 0.10 | 0.2 | - | الإدارة العامة |
| 0.70 | - | 0.40 | 0.3 | - | المصلحة التجارية |
| 0.80 | - | 0.20 | 0.6 | - | المديرية التقنية |
| 0.10 | - | 0.10 | - | - | مصلحة التدقيق |
| 0.70 | - | 0.20 | 0.5 | - | مصلحة المواد |
| 0.20 | - | 0.20 | - | - | مصلحة الإعلام الآلي |
| 0.50 | - | 0.40 | - | 0.10 | مصلحة الجودة |
| 6.80 | - | 0.10 | 0.70 | - | مصلحة النقل |
| 0.70 | - | 0.40 | 0.3 | - | مصلحة المستخدمين |
| 0.10 | - | - | - | - | مصلحة المحاسبة |
| 2.70 | - | 0.50 | 2.20 | - | مصلحة الوسائل العامة |
| 0.10 | - | 0.10 | - | - | نيابة المديرية العامة |
| 17 | - | 3.9 | 11.6 | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين

نظرا يتم أخذ جميع القيم الكاملة بطبيعتها و بعد إعادة تعديل الأرقام و تغيير 0.4 بالقيمة 1 نظرا لأن العينة إنسان و منه تكون النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة بعد التعديل

| المجموعة/المصلحة | عامل التنفيذ | عامل متمكن | إطار متوسط | إطار سامي | المجموع |
|--------------------------|--------------|------------|------------|-----------|---------|
| مصلحة الأمن | 1 | - | - | - | 1 |
| نيابة مديرية دعم الإنتاج | - | - | 1 | - | 1 |
| مصلحة المحاسبة | - | - | 1 | - | 1 |
| الإدارة العامة | - | - | - | - | - |
| المصلحة التجارية | - | - | 1 | - | 1 |
| المديرية التقنية | - | 1 | - | - | 1 |
| مصلحة التدقيق | - | 1 | - | - | 1 |
| مصلحة المواد | - | 1 | - | - | 1 |
| مصلحة الإعلام الآلي | - | - | - | - | - |
| مصلحة الجودة | - | - | - | - | - |
| مصلحة النقل | - | 7 | - | - | 7 |
| مصلحة المستخدمين | - | - | 1 | - | 1 |
| مصلحة المحاسبة | - | - | - | - | - |
| مصلحة الوسائل العامة | - | 2 | 1 | - | 3 |
| نيابة المديرية العامة | - | - | - | - | - |
| المجموع | 1 | 11 | 5 | 0 | 17 |

المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين

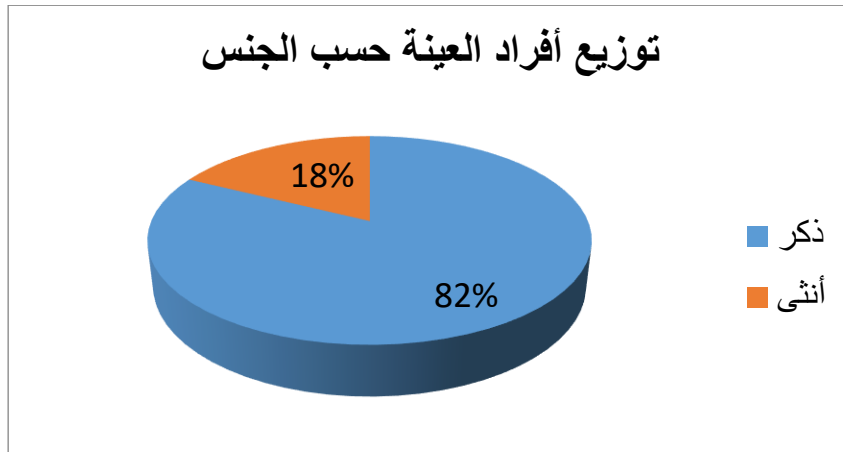
الصف

الجدول رقم(07): توزيع الأفراد حسب الصف

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|------|
| 82.4% | 14 | ذكر |
| 17.6% | 3 | أنثى |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين

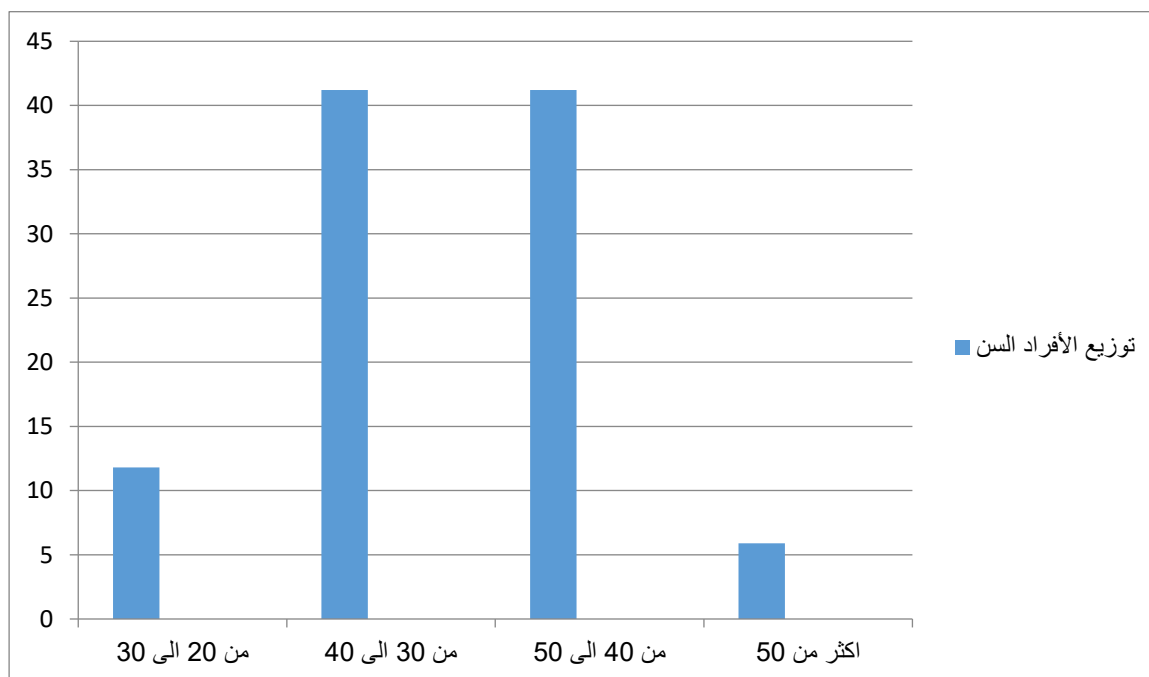
ظهرت نتائج الدراسة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول أن الذكور يمثلون الغالبية العظمى من العينة بنسبة 82.4% (14 فرداً)، مقابل 17.6% فقط من الإناث (3 أفراد). (وبعكس هذا التوزيع سيطرة واضحة للعنصر الذكوري في بيئة العمل، ما قد يكون مرتبطاً بطبيعة النشاط الذي يتطلب جهداً ميدانياً وتقنياً غالباً ما يُسند إلى الرجال.

الجدول رقم (08): توزيع الأفراد حسب السن

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|------------------|
| 11.8% | 2 | من 20 إلى 30 سنة |
| 41.2% | 7 | من 30 إلى 40 سنة |
| 41.2% | 7 | من 40 إلى 50 سنة |
| 5.9% | 1 | أكثر من 50 سنة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06): توزيع الأفراد حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يُظهر توزيع الأفراد حسب السن أن الغالبية تنتمي للفئتين العمريتين من 30 إلى 50 سنة بنسبة 82.4%، ما يعكس هيمنة الفئة المتوسطة من حيث العمر الأقدمية، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على إدماج عاملين جدد من فئة الشباب، وهو توجه يُعزز ديناميكية التغيير ويُساهم في خلق توازن بين الخبرة والتجديد داخل بيئة العمل.

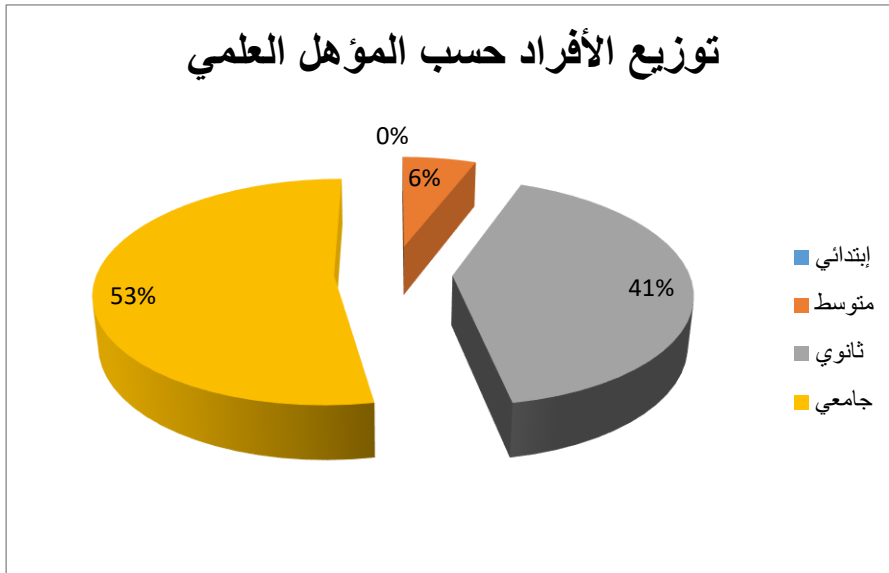
المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

| التكرارات | النسبة المئوية | |
|-----------|----------------|---------|
| 0 | 0 | إبتدائي |
| 5.9 | 5.9% | متوسط |
| 41.2 | 41.2% | ثانوي |
| 52.9 | 52.9 | جامعي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (07): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

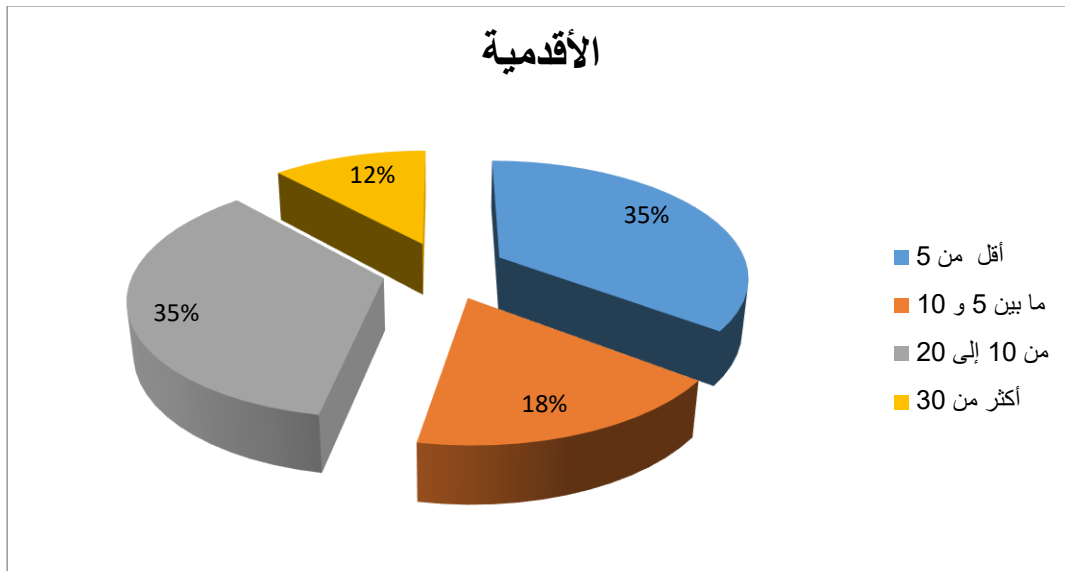
تشير نتائج توزيع المستوى التعليمي لعينة الدراسة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول إلى أن أغلبية الموظفين يحملون شهادات جامعية بنسبة 52.9%، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 41.2%، في حين لم تتجاوز نسبة ذوي المستوى المتوسط 5.9%، ويعكس هذا التوزيع مستوىً جيداً من التأهيل الأكاديمي داخل المؤسسة، وهو عنصر مهم في دعم عمليات التغيير التنظيمي حيث يعتبر حاملي الشهادات الجامعية أن أكثر انفتاحاً على أساليب العمل الحديثة والممارسات التنظيمية الجديدة.

الجدول رقم(10): توزيع الأفراد حسب الأقدمية

| التكرارات | النسبة المئوية | |
|-----------|----------------|---------------|
| 6 | 35.3% | أقل من 5 |
| 3 | 17.6% | ما بين 5 و 10 |
| 6 | 35.3% | من 10 إلى 20 |
| 2 | 11.8% | أكثر من 30 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (08): توزيع الأفراد حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يُبيّن الجدول أن أغلب العاملين في المؤسسة يملكون أقدمية تتراوح بين أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة، بنسبة متساوية (35.3%) لكل فئة، مما يعكس توازناً بين الأقدمية والتجديد داخل المؤسسة على عكس ما تحصلنا عليه الجدول السابق المتعلق بالسن، حيث نرى أن استقرار اليد العاملة يفوق بكثير بالمقارنة مع النسبة المنخفضة للتجديد بالنسبة للسن من 20 إلى 30 سنة في الجدول السابق.

الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبانة

محور الإلتزام الإتصالي

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الإلتزام الإتصالي

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|-----------------|-------------------|---------------|
| لا تجد صعوبة في الإتصال مع الإدارة | 4.29 | 0.740 | مرتفع جدا |
| تنصت الإدارة لشكاوي و مقترحات الموظفين | 4.12 | 3.332 | مرتفع |
| المعلومات التي تصلني تساعد على فهم ما يحدث أثناء التغيير | 4.00 | 0.707 | مرتفع |
| تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب | 4.00 | 0.707 | مرتفع |
| هناك توزيع كافي للمعلومات بين المصالح و الأقسام | 3.41 | 1.064 | مرتفع |
| يطلع الأفراد على كل ما يجري بالمؤسسة من مستجدات | 3.53 | 0.943 | مرتفع |
| يوجد تنوع في الوسائل المستعملة في الإتصال حسب ما تتطلبه الظروف | 3.82 | 0.728 | مرتفع |
| يمكن لأي فرد أن يتولى مهام زميله في حالة غيابه بفضل وضوح قنوات الإتصال داخل الفريق | 4.06 | 0.748 | مرتفع |
| أحرص على التواصل الفعال مع زملائي بما يدعم العمل الجماعي في الفريق | 3.59 | 1.460 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول أن مستوى الالتزام الاتصالي داخل المؤسسة يُعد مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.41 و 4.29، و هذا يعتبر مؤشر إيجابي و دعامة إيجابية لإنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة وقد احتلت عبارة "لا تجد صعوبة في الاتصال مع الإدارة" المرتبة الأولى بمتوسط 4.29، مما يدل على وضوح وسهولة قنوات الاتصال العمودية. في المقابل، جاءت عبارة "هناك توزيع كافٍ للمعلومات بين المصالح والأقسام" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.41، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في توزيع المعلومات أفقياً بين الأقسام.

محور التغيير التنظيمي.

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور التغيير التنظيمي

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-----------------|-------------------|---------------|
| يطلع وكلاء التغيير الأفراد على التغيير و كيفية تنفيذه و ممارسته | 3.53 | 0.943 | مرتفع |
| الطريقة التي يتبعها وكلاء التغيير تساعد على الإنجاز الجيد لعملية التغيير | 3.65 | 0.862 | مرتفع |
| ينسق الأفراد و يتعاونون مع رؤسائهم التسلسليين بخصوص التغيير | 3.53 | 1.068 | مرتفع |
| التغييرات التي تجريها المؤسسة تكون لمصلحتي | 3.35 | 1.115 | متوسط |
| يتم عقد إجتماعات بشكل دوري لتنفيذ التغيير | 3.53 | 1.068 | مرتفع |
| النتائج المترتبة على عملية التغيير تكون إيجابية | 3.59 | 1.004 | مرتفع |
| يشجع الرؤساء التسلسليين كل الأفراد الذين ساهموا في عملية التغيير و تحفزهم باستمرار | 3.35 | 0.786 | متوسط |
| تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للتأقلم مع التغيير | 3.41 | 0.870 | مرتفع |
| هناك رقابة دورية داخل ورشات العمل و الوحدات الإدارية لتثبيت التغيير | 3.88 | 0.781 | مرتفع |
| مكثني الإتصال من إكتساب سلوكيات جديدة تلائم التغيير الحاصل | 4.00 | 0.866 | مرتفع |
| تلعب نقابات العمال دورا في نقل مشكلات الأفراد و اهتماماتهم و آراءهم حول عملية التغيير | 4.12 | 0.485 | مرتفع |
| تعد عملية الإتصال ضرورية لإنجاح التغيير | 3.76 | 1.251 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي أن أفراد العينة عبّروا عن مستوى مرتفع من التفاعل الإيجابي مع جهود التغيير داخل المؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.35 و 4.12. وقد جاءت عبارة "تلعب نقابات العمال دورًا في نقل مشكلات الأفراد واهتماماتهم وآراءهم حول عملية التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.12، ما يعكس الدور الإيجابي للنقابات في دعم عملية التغيير، في المقابل، حصلت عبارة "التغييرات التي تجريها المؤسسة تكون لمصلحتي" و "يشجع الرؤساء التسلسليون الأفراد المشاركين في التغيير" على أدنى متوسط (3.35)، ما يشير إلى ضعف في جانب التحفيز الفردي و الشعور بالفائدة، مما يضعف من فاعلية التغيير.

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | أجد صعوبة في التأقلم مع الوضع الجديد | 2.53 | 1.179 | منخفض |
| 02 | متطلبات التغيير تتعارض مع قدراتي و مهامي | 2.71 | 1.160 | متوسط |
| 03 | عدم وضوح النتائج يؤدي إلى الخوف من عملية التغيير | 3.35 | 1.272 | متوسط |
| 04 | أفتقد الإحساس في المشاركة في عملية التغيير | 2.76 | 1.091 | متوسط |
| | يفضل الموظف الإستقرار لذلك يقاوم | 3.00 | 1.275 | متوسط |
| 05 | أفضل التمسك بالطرق التقليدية في أداء المهام على التكيف مع التغييرات الجديدة | 2.59 | 1.064 | متوسط |
| 06 | أقاوم التغييرات عندما لا يتم توضيح أهدافها أو أسبابها بشكل كاف | 3.47 | 1.068 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير لدى الموظفين ترتبط بشكل مباشر بمستوى الالتزام الاتصالي داخل المؤسسة، حيث جاءت أعلى درجة موافقة في العبارة: "أقاوم التغييرات عندما لا يتم توضيح أهدافها أو أسبابها بشكل كاف" بمتوسط 3.47، مما يدل على أن ضعف التواصل من حيث الشرح والتوضيح يعزز من مستويات المقاومة. في المقابل، سجلت العبارة "أجد صعوبة في التأقلم مع الوضع الجديد" أدنى متوسط (2.53)، مما يشير إلى أن التأقلم لا يُعد مشكلة رئيسية بقدر ما تمثله الفجوة الاتصالية.

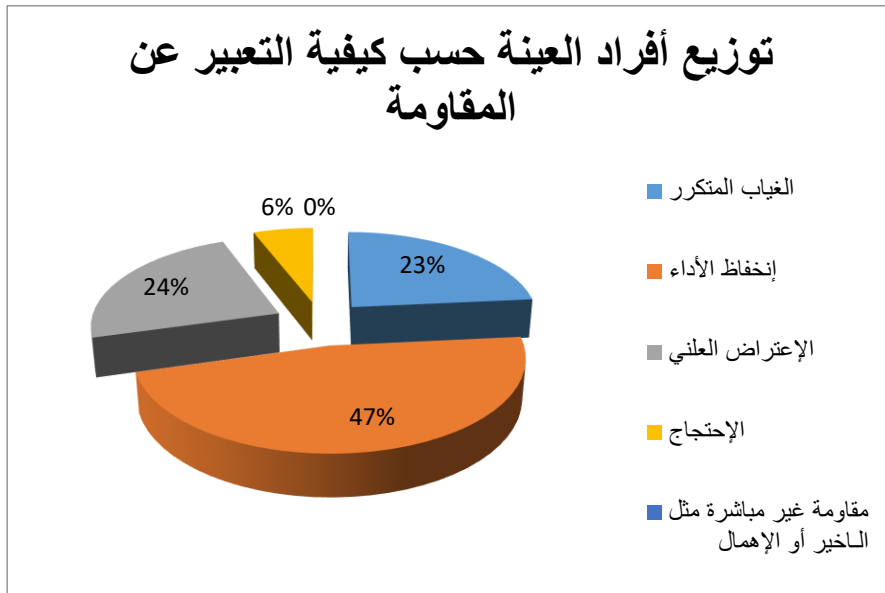
• السؤال الأول: كيف يتم التعبير عن مقاومة التغيير داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (14): كيفية التعبير عن المقاومة

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|--|
| 23.5 | 4 | الغياب المتكرر |
| 47.1 | 8 | انخفاض الأداء |
| 23.5 | 4 | الإعتراض العلني |
| 5.9 | 1 | الإحتجاج |
| 0 | 0 | مقاومة غير مباشرة مثل التأخير أو الإهمال |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (08): كيفية التعبير عن المقاومة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول إلى أن أبرز مظاهر مقاومة التغيير في المؤسسة تمثلت في انخفاض الأداء (47.1%)، ما يعكس رفضاً غير مباشر يؤثر سلباً على الإنتاجية. كما ظهر كل من الغياب المتكرر والاعتراض العلني بنسبة 23.5%، مما يدل على مقاومة نشطة مرتبطة غالباً بضعف التواصل أو إشراك الموظفين. أما الاحتجاج فكان ضعيفاً (5.9%)، ولم تُسجل حالات مقاومة غير مباشرة كالتأخير أو الإهمال، و من خلال النتائج المتحصل عليها يؤكد هذا على الإهتمام أكثر بعنصر الإتصال لإنجاح التغيير التنظيمي لما له من آثار قد تكون كارثية.

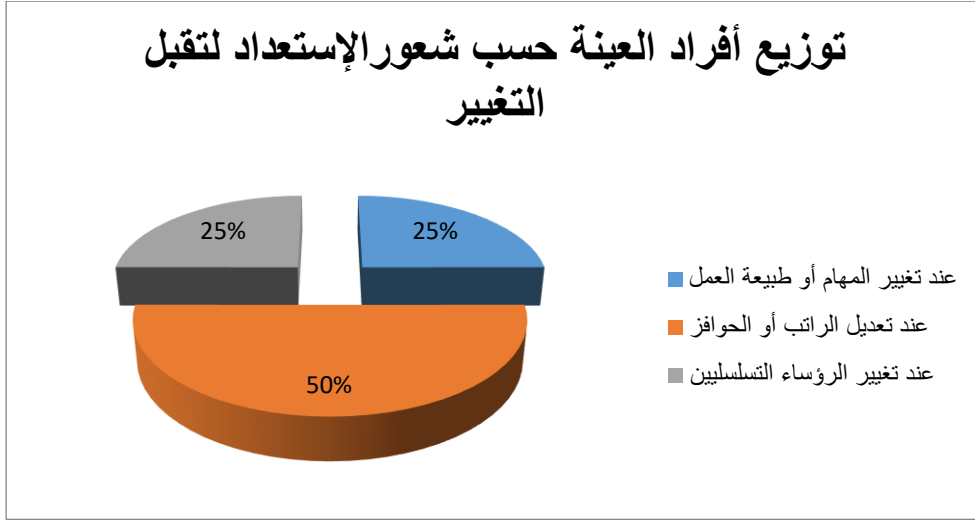
■ السؤال الثاني: في أي حالة تشعر أنك أقل استعداداً لتقبل التغيير؟

الجدول رقم (15): شعور لإستعدادا لتقبل التغيير

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|---------------------------------|
| 76.5 | 13 | عند تغيير المهام أو طبيعة العمل |
| 11.8 | 2 | عند تعديل الراتب أو الحوافز |
| 11.8 | 2 | عند تغيير الرؤساء التسلسليين |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (09): شعور الإستعداد لتقبل التغيير



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يُبيّن الجدول أن غالبية الموظفين (76.5%) يُبدون استعداداً لتقبل التغيير عند تعديل المهام أو طبيعة العمل، ما يعكس مرونة وظيفية إيجابية. في المقابل، أبدى عدد قليل فقط (11.8%) تقبلاً للتغيير عند تعديل الرواتب أو تغيير الرؤساء، مما يدل على أهمية وضع أحوال التغيير أو الرؤساء التسلسليين لإستراتيجية تقلل من مقاومة التغيير مع التأكيد على أهمية التواصل والوضوح في هذه الجوانب.

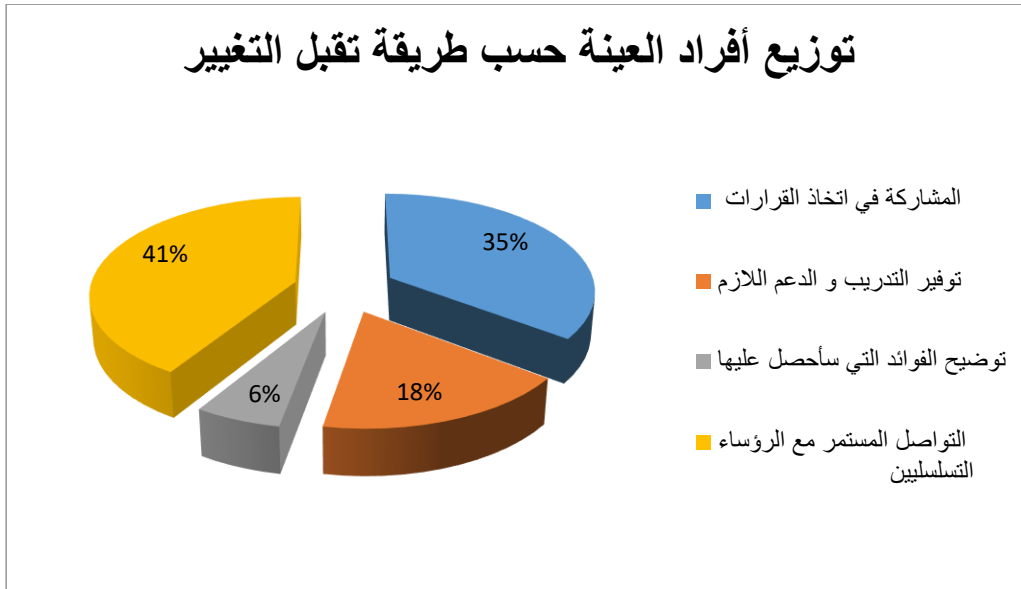
السؤال 03: ما هي الطريقة التي تساعد على تقبل التغيير داخل المؤسسة

الجدول رقم (16): طريقة تقبل التغيير داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|--|
| 35.3 | 6 | المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير |
| 17.6 | 3 | توفير التدريب و الدعم اللازم |
| 5.9 | 1 | توضيح الفوائد التي سأحصل عليها |
| 41.2 | 7 | التواصل المستمر مع الرؤساء التسلسليين |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب طريقة تقبل التغيير



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أن التواصل المستمر مع الرؤساء التسلسليين (41.2%) يعد العامل الأهم في تقبل التغيير، حيث تساهم هذه العلاقة المباشرة في بناء الثقة وتقليل مقاومة الموظفين. تليها المشاركة في اتخاذ القرارات (35.3%)، التي تعزز شعور الانتماء وتزيد من قبول التحولات التنظيمية. يأتي بعد ذلك توفير التدريب والدعم (17.6%)، وهو ضروري لتأهيل الموظفين وتمكينهم من التكيف مع المستجدات. في المقابل، حظي توضيح الفوائد الشخصية للتغيير بأقل اهتمام (5.9%)، مما يشير إلى ضعف وعي الموظفين بالفوائد المحتملة أو نقص في جهود الإدارة للترويج لها، ما يستدعي تحسين التواصل حول المكاسب المرتبطة بالتغيير لتعزيز تقبله.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (17): اختبار (t) لإختبار الفرضية الأولى

| مستوى الدلالة sig | قيمة t | الفرضية |
|-------------------|--------|--|
| 0.000 | 21.643 | يساهم الإلتزام الإتصالي في تنفيذ و تثبيت عملية التغيير |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة t المحسوبة بلغت **21.643**، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (sig) المقدر بـ **0.000** هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الإلتزام الإتصالي يساهم في تنفيذ و تثبيت عملية التغيير.

2. اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (18): اختبار (t) لإختبار الفرضية الثانية

| مستوى الدلالة sig | قيمة t | الفرضية |
|-------------------|--------|---|
| 0.000 | 17.794 | يعمل الإلتزام الإتصالي على تقليل مقاومة التغيير |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة t المحسوبة بلغت **17.794**، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (sig) المقدر بـ **0.000** هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الإلتزام الاتصالي يساهم في تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة.

خلاصة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة التطبيقية التي بحثت في دور الالتزام الاتصالي وأثره في دعم وتحقيق التغيير التنظيمي داخل مؤسسة الحبوب والبقول الجافة، ولجمع البيانات، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة، حيث تم تحليل البيانات المستخلصة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مع توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، من بين هذه الأساليب تم استخدام اختبار (T-test) الذي مكّن من تحليل الفروق ودراسة تأثير الالتزام الاتصالي على التغيير التنظيمي، وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للالتزام الاتصالي على مسار التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، مما يدل على أن التواصل الفعال والالتزام به من قبل العاملين يساهم بشكل مباشر في إنجاح عمليات التغيير وتسهيل تنفيذها وتقليل مقاومة الأفراد تجاهها

تعد عملية الاتصال والتغذية الراجعة المتبادلة بين جميع أعضاء المنظمة، والتي يُعبر من خلالها عن آرائهم بخصوص الوضع التنظيمي القائم، منهجية بالغة الأهمية في حشد جهود الجميع ضمن إطار التفاعلات المرتبطة بعملية التغيير، والمشاركة فيها، ودعمها. كما تُعتبر أداة تعلم فعالة تستخدمها المنظمات لما لها من قدرة على خلق قوة دافعة داخلية، عبر تقييم تنظيمي مدروس يهدف إلى إحداث التغيير. وتُسهّم هذه المنهجية في توفير فرص للنقاش البناء، يستند إلى طرح تساؤلات واستفسارات تتعلق بما تم إنجازه بشكل جيد، وما لم يتم تحقيقه، وذلك من خلال تبادل وجهات النظر وردود الأفعال المختلفة، إضافة إلى التزام فريق الإدارة والمدير العام بتحقيق التحسين والتطوير.

وتُحقق هذه المنهجية دومًا شمولية المشاركة في عملية التغيير، والالتزام بها، حيث إن إدراك أهمية الاتصالات الإدارية يُعد عاملاً أساسياً لتحقيق سلوكيات منسجمة مع برامج التغيير، مما يرتبط بشكل مباشر بنجاحها. وتُعتبر هذه الاتصالات إطارًا منظمًا يهدف إلى خلق استعداد لدى العاملين نحو التغيير، من خلال تبادل المعلومات، ونقل الرسائل الأساسية، وإقناع الموظفين، وتكوين قابلية نفسية وسلوكية لديهم تجاه عملية التغيير المحتملة.

ومن هذا المنطلق، فإن مثل هذه الاتصالات تسهم في تعديل مواقف العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم.

ومن خلال هذه الدراسة، تم السعي إلى تحديد أثر الالتزام الاتصالي على مسار التغيير التنظيمي في مؤسسات تعاونية الحبوب والبقول الجافة، والتي شهدت في الفترة الأخيرة العديد من التغييرات، وقد قُسمت هذه الدراسة إلى شقين رئيسيين، حيث حُصص الشق الأول للجانب النظري من خلال عرضه في ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول التأصيل النظري لمفاهيم الاتصال، والالتزام، والتغيير التنظيمي، أما الفصل الثاني فحُصص لاستعراض الدراسات السابقة، في حين حُصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي تم فيها اختبار الفرضيات المطروحة، وتحليل الاستبيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة.

تم استخلاص النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- الاتصال هو الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات والقرارات لجميع أفراد المنظمة وضمان وصولها وتجاوز العوائق و قد يأخذ الاتصال أشكالاً متعددة في المؤسسة فقد يكون صاعد، نازل، وأفقي، كما قد يكون رسمياً أو غير رسمي.
- يسهم الاتصال يسهم في تعديل سلوك الأفراد داخل التنظيم من خلال تبادل الرسائل التي تدعم تحقيق الأهداف، وتفرض مختلف التطورات التكنولوجية الحالية على المؤسسات اعتماد وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل نقل المعلومات.
- الالتزام الاتصالي يُعد مدخلاً فعالاً لإحداث التغيير التنظيمي، وأكدت ذلك دراسات عربية وأجنبية.
- لتحقيق الالتزام الاتصالي، يجب اعتماد نماذج عملية، منها نموذج "كيرت لوين" لإدارة التغيير، كنموذج "كيرت لوين" الذي يقترح استخدام استراتيجية اتصالية في كل مرحلة من مراحل التغيير الثلاث: قبل، أثناء، وبعد.
- يهدف الاتصال خلال التغيير إلى خلق الإحساس بالحاجة للتغيير، تقليل المقاومة، وتوجيه الجهود نحو الرؤية المشتركة
- يعتبر التغيير التنظيمي عملية شاملة، مخططة ومقصودة، تعتمد على استراتيجيات دقيقة وبرامج زمنية واضحة ويهدف التغيير إلى تحسين الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وتحديث التكنولوجيا لرفع الكفاءة والفعالية كما يمكن أن يكون التغيير نتيجة دوافع داخلية أو استجابة لضغوط خارجية، وقد يتم بمساعدة أطراف خارجية.

النتائج التطبيقية

- تشير نتائج الدراسة التطبيقية إلى أن الالتزام الاتصالي داخل المؤسسة قوي وفَعّال، حيث يشعر الموظفون بوجود قنوات اتصال واضحة ومفتوحة مع الإدارة، مما يعكس وجود بيئة تواصل جيدة من أعلى الهرم إلى أسفله. غير أن هناك بعض النقاط الضعيفة في تبادل المعلومات أفقياً بين الأقسام والمصالح، وهو ما قد يحد من التكامل الوظيفي ويعيق التنسيق الداخلي.
- أما فيما يخص مقاومة التغيير، فقد بيّنت النتائج أن ضعف شرح أهداف التغيير أو أسبابه يؤدي إلى زيادة مقاومة الموظفين. وهذا يدل على أن غياب التواصل الشفاف حول دوافع وأهداف التغيير يمثل عاملاً رئيسياً في خلق حالة من الغموض والتردد.
- وأظهرت الدراسة أيضاً أن التفاعل العام مع جهود التغيير كان إيجابياً، خاصة مع وجود أدوار داعمة لبعض الهياكل مثل النقابات التي تساعد على تمثيل صوت الموظفين والتعبير عن انشغالهم. غير أن هناك نقصاً في التحفيز الفردي والشخصي للموظفين، حيث لم يشعر بعضهم بأن التغييرات تصب في مصلحتهم المباشرة، كما أن الدعم من المسؤولين لم يكن كافياً لتعزيز مشاركتهم.
- وعند تحليل أنماط التعبير عن المقاومة، تبين أن الموظفين لا يرفضون التغيير بطريقة صريحة دائماً، بل يعبرون عنها بشكل غير مباشر من خلال سلوكيات سلبية مثل انخفاض الأداء أو الغياب. وهذا يعكس مقاومة صامتة ناتجة عن نقص في الدعم الاتصالي.
- وأخيراً، عبّر الموظفون عن تفضيلهم لعدة آليات تسهل عليهم تقبل التغيير، أبرزها التواصل المستمر مع الرؤساء المباشرين، والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى التدريب والدعم المهني. أما مجرد تقديم وعود أو شرح الفوائد لوحده، فلا يعد كافياً لإقناع الجميع، مما يؤكد أن التغيير الفعّال يحتاج إلى مشاركة حقيقية وليس فقط تبريرات نظرية.

الكتب

1. أمل سعد متولي، مبادئ الاتصال بال جماهير ونظرياته، دار الإسلام للطباعة والنشر والتوزيع، 2007
2. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر،الدار الجامعية، الإسكندرية،2002
3. ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2005
4. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان، دار اسمة للنشر والتوزيع، 2009
5. عطية مصطفى أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1997
6. فريدة جعالة، الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-
- 2013محمد بين يوسف نمران العطييات،إدارة التغيير،دار حامد للنشر،ط1، عمان، 2006
7. محمد منير حجاب، نظريات الإتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010
8. ياغي عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، 2011

المقالات و المجالات

1. بن بريكة، بن تركي، أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث العدد السابع، 2010-2009
2. جمال بن زروق،التغير التنظيمي لدى المنشأة ومدى مساهمة النسق الإنشائي في إنجاحه،مجلة جامعة دمشق،المجلد 26، العدد 1 و2، ص2010

3. رويم فايزة، مهيري بلخير، معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 3، العدد3، 2010
4. سليم العايب، نوال زاوي ، دور الإتصال في التقليل من مقاومة التغيير،مجلة الحوار الثقافي، المجلد 4، العدد 2،2015
5. سناء عبد الكريم الخناق، أهمية مكونات تكنولوجيا المعلومات و دورها في إقامة المؤسسات التعليمية الإقتصادية ، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2016
6. عبد الغني بن حامد، تبيان دوافع مقاومة التغيير من منظور الإنتماء السوسيو مهني للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك: قاعدة الإمدادات بالأنايب تقرت، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، 2015،ص 81
7. فائزة خلفوني، الإتصال الداخلي و ظاهرة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة أبحاث، المجلد 6، العدد 2، 2021
8. ليلى بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم الأسباب وطرق المعالجة، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 2، 2021
9. نوال مغزيلي تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر: دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعيقات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الثاني عشر، قسنطينة، 2018
10. يزيد شويعل، علي فارس،قراءة في مفهوم التغيير التنظيمي، مجلة قيس للدراسات النفسية و الإجتماعية المجلد 01، العدد 04 ، 2019

1. أسماء مسعودي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على آليات إدارة رأس المال البشري بالمؤسسة،

دراسة حالة للمديرية العامة موبيليس، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر3،

2021-2020

2. أشرف عبد الرحمان محمد عبد الرحمان، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي

دراسة تطبيقية على البريد المصري، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2021

3. سامية خبيزي، التغيير التنظيمي و فعالية الإتصال في المؤسسة، دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الإقتصادية

الجزائرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم و الإتصال، جامعة الجزائر، 2016-2017

4. عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة

الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-

2013

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

1. PIERRE DUSAGE, BEMARD RAMANASNTSOA, Technologie

Et Strategie d'entreprise, Edition International, Paris, 1994, P13

2. Schermehon(john R) et schappelle (david), op cit, p34

3. TANH, Fanelly nguyen, la communication une strategie au service

de l'entreprise, les edition economica paris , 1991

1. LARS TUMMERS, comment expliquer la disposition des professionnels publics à mettre en œuvre les nouvelles politiques, le system de l'aliénation des politiques, IISA, revue internationale des sciences administratives, 2011, 3 vol 77, Belgique.
2. ROBBINS, S, LANGTON, N , fundamentals of organizational behaviour (vol 2), new jersey, united states, pearson prentice hall, 2004

المذكرات

1. J Michel Jean Luc. Théories de la communication. Saint-Étienne, France: Département de communication, Université Jean Monnet; 2007-2008
2. Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron, le changement organisationnel, théorie et pratique, presse de l'université de Québec, Canada, 1997.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير سنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

استمارة الإستبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...أخي أختي

نقدم بين أيديكم هذه الإستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي يتم اقيام به استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

نرجو التكرم بجزء من وقتكم و الإجابة على هذه الإستبانة علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي و نشكركم سلفاً على هذا التعاون

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

السن : من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50

المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية: أقل من 5 ما بين 5 و 10 من 10 إلى 20 أكثر من 30

| مستوى الموافقة | | | | | العبارة |
|--------------------------|-------|-------|----------------|----------------|--|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة | |
| الإلتزام الإتصالي | | | | | |
| | | | | | لا تجد صعوبة في الإتصال مع الرؤساء التسلسليين |
| | | | | | ينصت الرؤساء التسلسليين لشكاوي و مقترحات الأفراد |
| | | | | | المعلومات التي تصلني تساعد على فهم ما يحدث أثناء التغيير |

| | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | تصلك المعلومات من طرف الرؤساء التسلسليين في الوقت المناسب |
| | | | | | هناك توزيع كافي للمعلومات بين المصالح و الأقسام |
| | | | | | يطلع الأفراد على كل ما يجري بالمؤسسة من مستجدات |
| | | | | | يوجد تنوع في الوسائل المستعملة في الإتصال حسب ما تتطلبه الظروف |
| | | | | | يمكن لأي فرد أن يتولى مهام زميله في حالة غيابه بفضل وضوح قنوات الإتصال داخل الفريق |
| | | | | | أحرص على التواصل الفعال مع زملائي بما يدعم العمل الجماعي في الفريق |
| تنفيذ التغيير | | | | | |
| | | | | | يطلع وكلاء التغيير الأفراد على التغيير و كيفية تنفيذه و ممارسته |
| | | | | | الطريقة التي يتبعها وكلاء التغيير تساعد على الإنجاز الجيد لعملية التغيير |
| | | | | | ينسق الأفراد و يتعاونون مع رؤسائهم التسلسليين بخصوص التغيير |
| | | | | | التغييرات التي تجريها المؤسسة تكون لمصلحتي |
| | | | | | يتم عقد إجتماعات بشكل دوري لتنفيذ التغيير |
| | | | | | النتائج المترتبة على عملية التغيير تكون إيجابية |
| تثبيت التغيير | | | | | |
| | | | | | يشجع الرؤساء التسلسليين كل الأفراد الذين ساهموا في عملية التغيير و تحفزهم باستمرار |
| | | | | | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للتأقلم مع التغيير |
| | | | | | هناك رقابة دورية داخل ورشات العمل و الوحدات الإدارية لتثبيت التغيير |
| | | | | | مكنني الإتصال من إكتساب سلوكيات جديدة تلائم التغيير الحاصل |
| | | | | | تلعب نقابات العمال دورا في نقل مشكلات الأفراد و اهتماماتهم و آراءهم حول عملية التغيير |
| | | | | | تعد عملية الإتصال ضرورية لإنجاح التغيير |
| مقاومة التغيير | | | | | |
| | | | | | أجد صعوبة في التأقلم مع الوضع الجديد |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | متطلبات التغيير تتعارض مع قدراتي و مهامي |
| | | | | | عدم وضوح النتائج يؤدي إلى الخوف من عملية التغيير |
| | | | | | أفتقد الإحساس في المشاركة في عملية التغيير |
| | | | | | يفضل الموظف الإستقرار لذلك يقاوم التغيير |
| | | | | | أفضل التمسك بالطرق التقليدية في أداء المهام على التكيف مع التغييرات الجديدة |
| | | | | | أقاوم التغييرات عندما لا يتم توضيح أهدافها أ, أسبابها بشكل كاف |

■ كيف يتم التعبير عن مقاومة التغيير داخل المؤسسة ؟

- الغياب المتكرر انخفاض الأداء الإعتراض العلني او الإحتجاج مقاومة غير مباشرة مثل التأخير أو الإهمال

■ في أي حالة تشعر أنك أقل استعدادا لتقبل التغيير؟

- عند تغيير المهام أو طبيعة العمل عند تعديل الراتب أو الحوافز عند تغيير الرؤساء التسلسليين عند إعادة هيكلة الأقسام

■ ما هي الطريقة التي تساعد على تقبل التغيير داخل المؤسسة ؟

- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير توفير التدريب و الدعم اللازم توضيح الفوائد التي سأحصل عليها التواصل المستمر مع الإدارة

ملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

ما هي الطريقة التي تساعد على تقبل التغيير داخل المؤسسة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير | 6 | 35,3 | 35,3 | 35,3 |
| توضيح الفوائد التي سأحصل عليها | 1 | 5,9 | 5,9 | 41,2 |
| توفير التدريب و الدعم اللازم | 3 | 17,6 | 17,6 | 58,8 |
| التواصل المستمر مع الرؤساء التسلسليين | 7 | 41,2 | 41,2 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

كيف يتم التعبير عن مقاومة التغيير داخل المؤسسة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| الغياب المتكرر | 4 | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| انخفاض الأداء | 8 | 47,1 | 47,1 | 70,6 |
| الإعتراض العلني | 4 | 23,5 | 23,5 | 94,1 |
| الإحتجاج | 1 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

في أي حالة تشعر أنك أقل استعدادا لتقبل التغيير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| عند تغيير المهام أو طبيعة العمل | 13 | 76,5 | 76,5 | 76,5 |
| عند تعديل الراتب أو الحوافز | 2 | 11,8 | 11,8 | 88,2 |
| عند تغيير الرؤساء التسلسليين | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ذكر | 14 | 82,4 | 82,4 | 82,4 |
| أنثى | 3 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| من 20 إلى 30 | 2 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| من 30 إلى 40 | 7 | 41,2 | 41,2 | 52,9 |
| Valid من 40 إلى 50 | 7 | 41,2 | 41,2 | 94,1 |
| أكثر من 50 | 1 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

المؤهل

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| متوسط | 1 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| Valid ثانوي | 7 | 41,2 | 41,2 | 47,1 |
| جامعي | 9 | 52,9 | 52,9 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

الأقدمية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 5 | 6 | 35,3 | 35,3 | 35,3 |
| ما بين 5 و 10 | 3 | 17,6 | 17,6 | 52,9 |
| Valid من 10 إلى 20 | 6 | 35,3 | 35,3 | 88,2 |
| أكثر من 30 | 2 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 17 | 100,0 | 100,0 | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|------|----------------|
| لا تجد صعوبة في الإتصال مع الرؤساء التسلسليين | 17 | 4 | 5 | 4,29 | ,470 |
| ينصت الرؤساء التسلسليين لشكاوي و مقترحات الأفراد | 17 | 4 | 5 | 4,12 | ,332 |
| المعلومات التي تصلني تساعد على فهم ما يحدث أثناء التغيير | 17 | 3 | 5 | 4,00 | ,707 |
| تصلك المعلومات من طرف الرؤساء التسلسليين في الوقت المناسب | 17 | 3 | 5 | 4,00 | ,707 |
| هناك توزيع كافي للمعلومات بين المصالح و الأقسام | 17 | 1 | 5 | 3,41 | 1,064 |
| يطلع الأفراد على كل ما يجري بالمؤسسة من مستجدات | 17 | 2 | 5 | 3,53 | ,943 |
| يوجد تنوع في الوسائل المستعملة في الإتصال حسب ما تتطلبه الظروف | 17 | 2 | 5 | 3,82 | ,728 |
| يمكن لأي فرد أن يتولى مهام زميله في حالة غيابه بفضل وضوح قنوات الإتصال داخل الفريق | 17 | 3 | 5 | 4,06 | ,748 |
| أحرص على التواصل الفعال مع زملائي بما يدعم العمل الجماعي في الفريق | 17 | 1 | 5 | 3,59 | 1,460 |
| يطلع وكلاء التغيير الأفراد على التغيير و كيفية تنفيذه و ممارسته | 17 | 2 | 5 | 3,53 | ,943 |
| الطريقة التي يتبعها وكلاء التغيير تساعد على الإنجاز الجيد لعملية التغيير | 17 | 2 | 5 | 3,65 | ,862 |
| ينسق الأفراد و يتعاونون مع رؤسائهم التسلسليين بخصوص التغيير | 17 | 1 | 5 | 3,53 | 1,068 |
| التغييرات التي تجربها المؤسسة تكون لمصلحتي | 17 | 1 | 5 | 3,35 | 1,115 |
| يتم عقد إجتماعات بشكل دوري لتنفيذ التغيير | 17 | 1 | 5 | 3,53 | 1,068 |
| النتائج المترتبة على عملية التغيير تكون إيجابية | 17 | 1 | 5 | 3,59 | 1,004 |
| يشجع الرؤساء التسلسليين كل الأفراد الذين ساهمو في عملية التغيير و تحفزهم باستمرار | 17 | 2 | 4 | 3,35 | ,786 |
| تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للتأقلم مع التغيير | 17 | 2 | 5 | 3,41 | ,870 |
| هناك رقابة دورية داخل ورشات العمل و الوحدات الإدارية لتثبيت التغيير | 17 | 2 | 5 | 3,88 | ,781 |

| | | | | | |
|---|----|---|---|------|-------|
| مكنني الإتصال من إكتساب سلوكيات جديدة تلائم التغيير الحاصل | 17 | 2 | 5 | 4,00 | ,866 |
| تلعب نقابات العمال دورا في نقل مشكلات الأفراد و اهتماماتهم و آراءهم حول عملية التغيير | 17 | 3 | 5 | 4,12 | ,485 |
| تعد عملية الإتصال ضرورية لإنجاح التغيير | 17 | 1 | 5 | 3,76 | 1,251 |
| أجد صعوبة في التأقلم مع الوضع الجديد | 17 | 1 | 5 | 2,53 | 1,179 |
| متطلبات التغيير تتعارض مع قدراتي و مهامي | 17 | 1 | 5 | 2,71 | 1,160 |
| عدم وضوح النتائج يؤدي إلى الخوف من عملية التغيير | 17 | 1 | 5 | 3,35 | 1,272 |
| أفتقد الإحساس في المشاركة في عملية التغيير | 17 | 1 | 5 | 2,76 | 1,091 |
| يفضل الموظف الإستقرار لذلك يقاوم التغيير | 17 | 1 | 5 | 3,00 | 1,275 |
| أفضل التمسك بالطرق التقليدية في أداء المهام على التكيف مع التغييرات الجديدة | 17 | 1 | 4 | 2,59 | 1,064 |
| أقاوم التغييرات عندما لا يتم توضيح أهدافها أو أسبابها بشكل كاف | 17 | 2 | 5 | 3,47 | 1,068 |
| Valid N (listwise) | 17 | | | | |

One-Sample Test

| | Test Value = 0 | | | | | |
|--------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| مقاومة | 17,594 | 16 | ,000 | 2,91597 | 2,5646 | 3,2673 |

One-Sample Test

| | Test Value = 0 | | | | | |
|-------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| تنفيذ | 21,643 | 16 | ,000 | 3,66968 | 3,3102 | 4,0291 |