



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان :

## الاتصال الداخلي و أثره على التغيير التنظيمي في المؤسسة

### دراسة تطبيقية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

-الدكتور: يزيد قادة

من إعداد الطالبتين:

-عبيد إكرام

-جلولي زينب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/	راشدي عبد القادر	/	أستاذ التعليم العالي / رئيسا
الدكتور/	يزيد قادة	/	أستاذ التعليم العالي / مشرفا
الدكتور/	عيدود فوزي	/	أستاذ محاضر أ / مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

من قال أنا لها " نالها "

لم تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي أن تكون، لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوا بالتسهيلات لكني  
"فعلتها"

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا، الذي بفضلها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره و قد أصبح واقعا أفخر  
به.

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى روح والدي الذي لم يشاهدني و أنا أتوج على هذه المنصة، فكم كنت أتمنى أن تكون بجانبني في هذه  
اللحظة الجميلة من حياتي لكن وعد مني يا " أبي " سأرفع رأسك عاليا بكل عزيمة و إصرار.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها و سهلت لي الشدائد بدعائها، من دعمتني بلا  
حدود وأعطتني بلا مقابل " أمي " سر قوتي ونجاحي، جنتي أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له  
وجود.

إلى من قال فيهم: " سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ "

إلى من مد يده دون كلل أو ملل وقت ضعفي " أخي محمد " أدامك الله ضلعا ثابتا لي.

إلى هدية الله لي، خطيبي وسندي " أمين " حفظه الله لي.

إلى ملائكة رزقني الله بها لأعرف من خلالها طعم الحياة الجميلة، تلك التي غيرت مفاهيم الحب والصدقة  
والسند في حياتي، من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي، أختي وحببيتي المدللة " نزهة تسنيم ".

وإلى صديقتي " زينب " التي تقاسمت معي هذا العمل.

إكرام

## الإهداء

الحمد لله العلي العظيم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى صاحب الفكر المستنير، ومن يرجع إليه الفضل في وصولي لتلك المكانة، وتحقيقي هدفي المرجو أبي العزيز أطل الله في عمره.

وإلى من دعمتني ووضعتني على أول طريق النجاح أُمي الحبيبة.

وإلى كل من كان لهم أثر بالغ، ووقوفهم بجانبني كان تأثير كبير جدتي أطل الله في عمرها وإخوتي.

وإلى صديقتي ورفيقة دربي في هذا العمل إكرام.

وإلى كل من ساهم في تقديم يد العون لي.

زينب

# كلمة شكر

الحمد لله الكريم الذي خلقنا فسوانا وأكرمنا فهدانا ووهبنا فأعطانا وأحب نعمته علينا وأفضل الصلاة والسلام على خير الأنام سيد المرسلين وإمام المتقين.

وبعد الحمد نتقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بنعمة العلم والمعرفة ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأله أن يكون في ميزان حسناتنا.

نتقدم بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

كما نتوجه بجزيل الشكر للأساتذة الذين قيل فيهم "من علمني حرفا صرت له عبدا" والذين ساهموا في تعليمنا وإفادتنا في جميع الأطوار ونخص بالذكر جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة.

وكل الشكر والتقدير والامتنان والعرفان بالجميل لأستاذنا الفاضل والعظيم في تواضعه **يزيد قادة** الذي أشرف على هذه المذكرة وكان له الفضل الكبير في التوجيهات القيمة، فله منا أصدق التحيات وأنبل عبارات التقدير داعيين الله عز وجل أن يجعله للعلم ذخرا وللباحثين سندا ويجزيه أعظم جزاء.

وشكرا لجميع عمال مؤسسة ملبنة المنبع -سعيدة- وإلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

جزاكم الله خيرا.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي، باعتبار أن الاتصال الداخلي من أهم الأساليب التي تؤثر على التغيير التنظيمي في المؤسسات.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى ملبنة المنبع بسعيدة، وذلك بتوجيه استبيان إلى عمالها بمختلف رتبهم الوظيفية يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول أنواع ووسائل الاتصال الداخلي و مجالات التغيير التنظيمي، و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيا للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي، حيث وجدنا أن الاتصال الداخلي فسر ما نسبته 7,3% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير دال إحصائيا للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التنظيمي و المجال الإنساني، و أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيا للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التكنولوجي.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي، التغيير في المجال التنظيمي، التغيير في المجال الإنساني، التغيير في المجال التكنولوجي.

### Abstract:

Given that one of the key strategies affecting organizational change in institutions is internal communication, the purpose of the present research is to determine the effect of internal communication on organizational change .

To meet the purposes of the research, we carried out an applied study at the Al-Manbaa Dairy in Saida. We proceeded through providing its employees a questionnaire that included several statements centered around the types and modes of internal communication as well as areas of organizational change, to employees at various position ranks.

The outcomes of the research indicated that communication had a statistically significant impact. Internal communication on organizational change: our findings showed that, at the Dairy institution in Saida, internal communication accounted for 7.3% of the variation in organizational change.

In addition, the research revealed that internal communication had a statistically significant impact on change in the organizational and humanitarian domains, yet not in the technological domain.

**Keywords:** internal communication, organizational change, change in the organizational domain, change in the human domain, change in the technological field .

## الفهرس

الصفحة	العنوان
vi	البسمة
vi	الإهداء
vi	كلمة الشكر
vi	الملخص
vi	الفهرس
vi	قائمة الجداول
x	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي والتغير التنظيمي</b>	
02	تمهيد
15-03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي
04-03	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه
06-04	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي وخصائصه
10-07	المطلب الثالث: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي
12-10	المطلب الرابع: مبادئ الاتصال الداخلي ووظائفه
15-12	المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي وعوامل نجاحه
26-16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتغير التنظيمي
17-16	المطلب الأول: مفهوم التغير التنظيمي وأهدافه
19-17	المطلب الثاني: أهمية التغير التنظيمي وخصائصه
21-19	المطلب الثالث: دوافع التغير التنظيمي وأنواعه
23-22	المطلب الرابع: مجالات ومراحل التغير التنظيمي
26-23	المطلب الخامس: مقاومة التغير التنظيمي (المفهوم، الأسباب، المظاهر والايجابيات)

28-26	المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي
26	المطلب الأول: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير في المجال التنظيمي
27	المطلب الثاني: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير في المجال الإنساني
27-28	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير في المجال التكنولوجي
29	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: دراسات السابقة</b>
30	تمهيد
31-36	المبحث الأول: دراسات السابقة باللغة العربية
37-38	المبحث الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية
39-40	المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الحالية
41	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية</b>
42	تمهيد
44-43	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: أداة الدراسة
44	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
45	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
45	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغيرات الشخصية
61-50	المطلب الثاني: تحليل و تفسير محاور الدراسة
71-62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
72	خلاصة
76-73	الخاتمة العامة
83-78	قائمة المصادر والمراجع
101-85	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان	رقم
23	مراحل التغيير التنظيمي	01
43	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة	02
45	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
46	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07
50	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	08
51	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال النازل	09
52	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال الصاعد	10
53	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال الأفقي	11
53	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول	12
54	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات وسائل الاتصال المكتوبة	13
55	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات وسائل الاتصال الشفوية	14
56	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول العبارات وسائل الاتصال الالكترونية	15
56	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني	16
57	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول	17
58	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول	18
59	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني	19

60	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث	20
61	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني	21
61	معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة	22
62	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام الاتصال الداخلي	23
63	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التغيير التنظيمي	24
63	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي	25
64	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي	26
64	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط	27
65	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التنظيمي	28
65	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التنظيمي	29
66	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال الإنساني	30
67	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال الإنساني	31
67	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التكنولوجي	32
68	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التكنولوجي	33
69	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والجنس	34
69	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والمؤهل العلمي	35
70	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التغيير التنظيمي والخبرة المهنية	36
71	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التغيير التنظيمي والوظيفة	37

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم
19	خصائص التغيير التنظيمي	01
46	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
47	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
48	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
49	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05

# المقدمة العامة

### توطئة:

في ظل التغييرات التي تطرأ في بيئة الأعمال، أصبح الاتصال أحد العوامل التي تحظى بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين، فالعديد من التحولات في البيئة العملية تتطلب مستوى أعلى من التواصل والتفاهم بين الأفراد والمؤسسات.

كما أن الاتصال الداخلي أصبح أكثر أهمية في المؤسسات، فهو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة، بحيث يسمح بوصول قرارات الإدارة العليا إلى الموظفين وكذا انشغالات الموظفين إلى مسؤوليهم وهذا ما يكون له تأثير مباشر على وصول وتبادل المعلومات بداخل المؤسسة بطريقة سلسة.

إن المؤسسات اليوم في ظل هذه التغييرات التي تحدث في إطار بيئة أعمالها أصبحت ملزمة بأن تقوم بعملية التغيير والتطوير على مستوى عملياتها ونشاطاتها، وأن هذا التغيير ينبغي أن يمس مختلف مجالات التغيير سواء تعلق الأمر بالمجال التنظيمي أو الإنساني أو التكنولوجي، بحيث أن التغيير في المجال التنظيمي يركز على تغيير البنية التنظيمية ويتطلب مراعاة نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، كما يتعلق أيضا بإعادة تقييم الوحدات الإدارية وإنشاء وحدات جديدة والتغيير في السلطات والمسؤوليات. أما بالنسبة للتغيير في المجال الإنساني فيعتبر نقطة البداية الأساسية في المنظمات، حيث يعتمد نجاح التغيير على قدرة الفرد على تنفيذ وتطبيق التغييرات، ولهذا تعمل المؤسسات على تغيير معارف ومهارات الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم لمواكبة التطور، فهو يعتبر من أكثر مجالات التغيير صعوبة نظرا لاختلاف المهارات والرغبة في المشاركة في العمليات التغييرية. وأما التغيير في المجال التكنولوجي فقد يرتبط بإدخال أنظمة عمل جديدة وآلات متطورة في عمليات وأنشطة المؤسسة.

وقد لوحظ من خلال ما شهدته العديد من المؤسسات أن الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه ووسائله أصبح يلعب دورا كبيرا في عملية التغيير في المؤسسة، وأنه يكتسي أهمية بالغة في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من التغيير بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة.

### 1. إشكالية الدراسة

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي بملبنة المنبع بسعيدة؟**

ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ماذا نقصد بالاتصال الداخلي وفيما تتمثل وسائله وأنواعه؟
- ما مفهوم التغيير التنظيمي وما هي أهم مجالاته؟

• ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي؟

### 2. فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تلتزم باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله وأنواعه.

**الفرضية الثانية:** مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته.

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ومن هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال الإنساني بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التكنولوجي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

### 3. أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.
- التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.
- تحديد مدى فاعلية وسائل الاتصال في إنجاز التغيير.
- الكشف عن دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

### 4. أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة وذلك من خلال النقاط التالية:

- الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره الأداة التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- السعي من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بعملية التغيير التنظيمي.
- تسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي ومدى تأثيره بالاتصال الداخلي.

### 5. حدود الدراسة :

تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

**الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، كعينة بحث باعتبارها من أهم المؤسسات الفاعلة.

**الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة المنجزة من نوفمبر 2023 إلى غاية ماي 2024

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال ملبنة المنبع بسعيدة.

### 6. المنهج المتبع في الدراسة :

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المراد البحث فيه من خلال هذا العمل قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتجريبي، من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وهذا كما يلي:

استخدمنا المنهج الوصفي لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرين اللذين نريد دراسة العلاقة بينهما أي الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وتحليلها.

كما اعتمدنا على المنهج التجريبي من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، لدراسة تأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي وذلك بتحليل نتائج الاستبيان الذي يتضمن أسئلة حول الموضوع المعروض على العينة المستهدفة.

### 7. أسباب اختيار الموضوع :

#### • أسباب ذاتية:

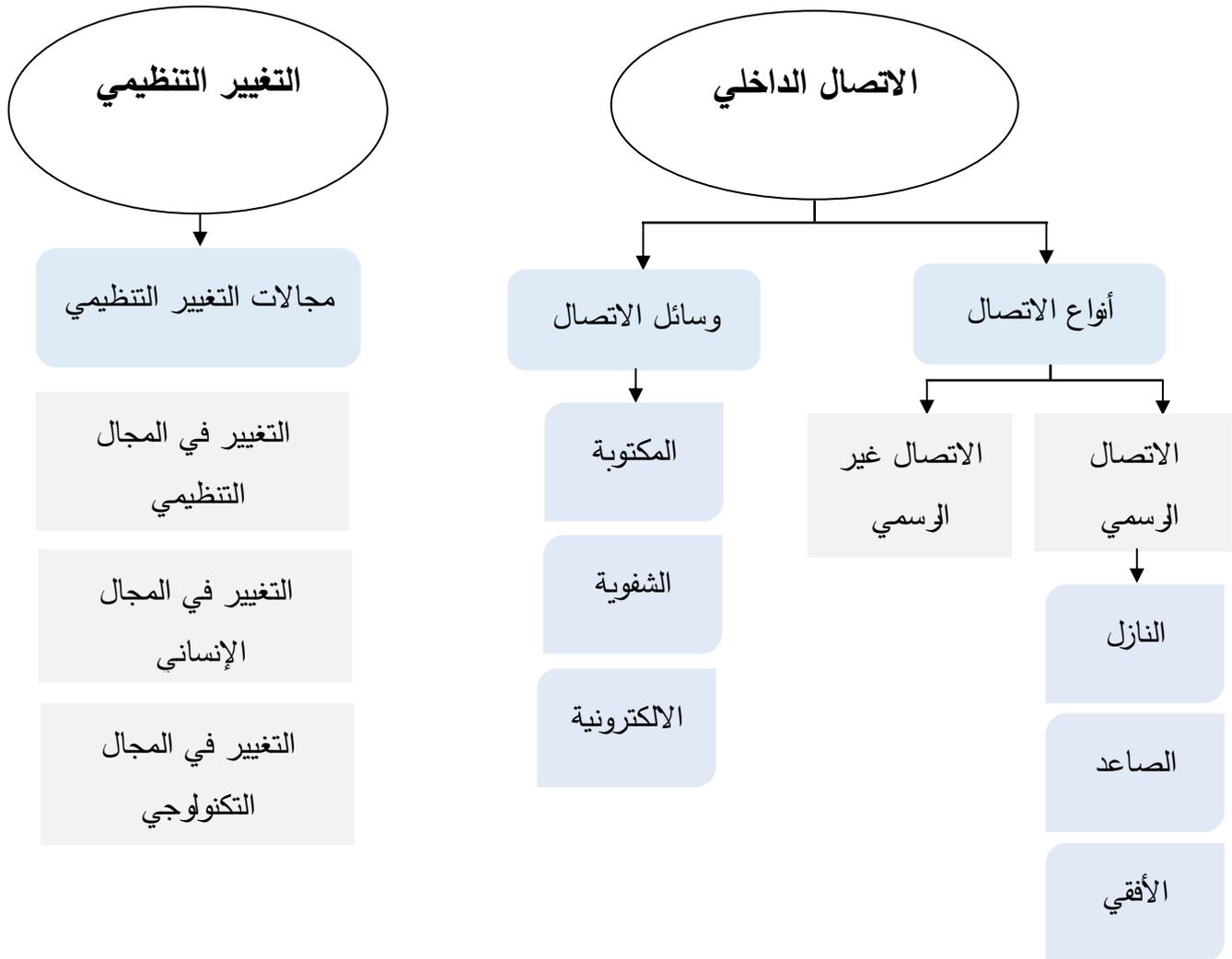
- الرغبة الذاتية والميول الشخصي في التوسع والاستطلاع في موضوع الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.
- الفضول نحو اكتشاف الصعوبات والعوائق التي تواجهها المؤسسات عند إجراء التغيير.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.

#### • أسباب موضوعية:

- الرغبة في التعرف على العلاقة القائمة بين أنواع ووسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

### 8. نموذج الدراسة:

بناء على مضمون مشكلة الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المفترضة للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل الآتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة



## 9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، بحيث يتناول الفصل الأول الجانب النظري، بينما يركز الفصل الثاني على الدراسات السابقة، ويتناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، سبقت هذه الفصول مقدمة وتتبعها خاتمة تحتوي على نتائج البحث والاقتراحات.

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار النظري للاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: حيث يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي أما المبحث الثالث فيتضمن علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة وقد احتوى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان حول الدراسات السابقة باللغة العربية، يليه المبحث الثاني الذي يتضمن الدراسات السابقة باللغة الأجنبية أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى المقارنة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لدراسة حالة مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة حول مدى تأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي، حيث قسم إلى مبحثين: المبحث الأول عرض إجراءات الدراسة التطبيقية أما المبحث الثاني تناول وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاتصال الداخلي  
والتغيير التنظيمي

### تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي عملية أساسية في مختلف المنظمات، حيث لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة حتمية لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات في المنظمة، واشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

والتغيير التنظيمي يعتبر أمراً حتمياً وضرورياً للمنظمات، فهو عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التجديد والتطوير وبذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم به الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التأقلم والتكيف معه. والاتصال داخل المؤسسة من ضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات وإحداث التغييرات في مجالات التغيير التنظيمي.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي والى علاقة الاتصال الداخلي بمجالات التغيير التنظيمي، حيث يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الاتصال الداخلي

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه

يتضمن هذا المطلب مجموعة من التعريفات وأهداف الاتصال الداخلي

#### أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي

من بين التعريفات التي أسندت لمصطلح الاتصال الداخلي، نجد ما يلي:

الاتصال الداخلي هو كل العمليات التي تتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف المنظمة جماعات وأفراد

سواء داخل التنظيم الرسمي وغير الرسمي. (ناصر ق.، 2017، صفحة 14)

وكذلك يعرف الاتصال الداخلي بأنه " كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين

مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتعامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله ويكون

هذا التنسيق من خلال بث المعلومات. (ناصر ق.، 2016، صفحة 07)

كما تعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي: " أنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع

سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة من أجل

تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها". (برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، 2013، صفحة 81)

نستنتج من خلال هذه التعريفات، أن الاتصال الداخلي يعتبر عاملاً مهماً في عملية التواصل داخل المنظمة،

حيث يساهم في تبادل المعلومات بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، كما يعمل على تنسيق وتنظيم الجهود بين

مختلف الهياكل والأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة. يتضمن الاتصال الداخلي أيضاً نقل البيانات والمعلومات بين

الإدارة والعاملين، سواء بشكل نازل، صاعد أو أفقي. وبالتالي يعد الاتصال الداخلي العنصر الأساسي لإنشاء

ثقافة تواصل فعالة داخل المنظمة.

#### ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي يمكن حصرها فيما يلي:

أ\_ أهداف الاتصال بالنسبة للعمال: يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري

بداخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على سير العمل، ولا شك أن تزويد

العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن

تمييز المعلومات المقدمة للعمال في أربع مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف بالعمال.
  - معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها.
  - معلومات الخاصة بمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
  - معلومات التي تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.
- ب- أهداف الاتصال للقيادة الادارية: ان الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين في جهة أخرى وتهدف إلى:
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
  - المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار.
  - التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.
  - انطواء المسؤولين في الإدارة تحت قيم وأهداف المؤسسة.
  - تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.
- ت- أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.
  - المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فإتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج. (برباوي و الياس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، 2016، الصفحات 97 - 98)

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي وخصائصه

يوضح هذا المطلب الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي وخصائص الذي تميز الاتصال الداخلي.

#### أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

يعد الاتصال وسيلة في غاية الأهمية في نجاح المنظمات، فبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الافراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لكن في حال وجود اتصال داخلي فعال يؤدي ذلك الى تحسين أداء

الفرد في التنظيم، وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالاتصالات الداخلية في المؤسسة لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي داخل المنظمة في المجالات التالية:

### الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو نازلة التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالقرب أو الرشيد.

### الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير على توجيهه للعاملين على نظام الاتصالات حيث يستطيع من خلاله أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف. (رضوان و صارة، 2013، صفحة 91)

### الاتصال الداخلي والتنسيق:

يقصد بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة والجهود أي جماعات المؤسسة وذلك لمنع التقارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسييرا لجهود الجماعة في تجانس وانسجام لذلك التنسيق الفعال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الاتصالات الأفقية والعرضية. (رضوان و صارة، 2013، صفحة 92)

ونجد هناك فروع أخرى للأهمية بالنسبة للمؤسسة وهي مقسمة كالتالي:

### أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

○ تحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، كما يسمح الاتصال برفع الروح المعنوية للأفراد.

○ كما يسمح للفرد اكتساب مهارات جديدة ونزید من خبراته.

### أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة.

### أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات والوصول إلى قرار الذي يتصف بالرشد. (الأمين، 2014، الصفحات 69 - 70)

### ثانياً: خصائص الاتصال الداخلي

إن عملية الاتصال لها خصائص تميزها وتشمل ما يلي:

1. **الديناميكية:** أي أنها في حالة تغير دائم وليس لها نقطة بداية ونهاية محددة.
2. **التفاعلية:** كل من المرسل والمستقبل يكونا في رسالة واحدة "الصياغة، التفسير، التصرف" كما أن كل منهما يؤثر على الآخر.
3. **عملية إدراكية وتفسيرية:** لكي تؤدي عملية الاتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ويدركها بالمعنى الذي يدركه المرسل، حيث أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية، مثل "الميل، قيم، معتقدات، دوافع، اتجاهات، معارف، مهارات للفرد".
- لذا على المرسل قبل إرسال رسالته يجب عليه التفهم كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل وبناء على هذه المعلومات، يتم إعداد الرسالة وصياغتها بالطريقة والأسلوب والوسيلة والوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها وإدراكها كما لو كان هو المرسل.
4. **التمييز:** من الصعب أو النادر جداً نجد تشابهاً بين موقفين معينين للاتصال فاختلف الأحداث تؤدي إلى تغيير محتوى الرسالة والهدف منها كما أن الاختلاف بين أطراف الاتصال واختلاف أسلوب الإرسال أو الاستقبال يترتب عليه نفس الأمر.
5. **الشمولية:** عملية الاتصال تشمل جميع الأفراد والجماعات سواء داخل المؤسسة أو خارجها بكافة مستوياتهم، بغرض إشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.
6. **علاقة تكاملية:** بحيث كل عنصر في عملية الاتصال يكمل الآخر وغياب أحد العناصر يؤدي إلى فشل هذه العملية.
7. **عملية هادفة:** عملية الاتصال ليست هدف في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، وتتمثل هذه الأهداف في الاستعلام، الأخبار، التأثير. (برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، (أطروحة دكتوراه)، 2015، صفحة 16)

### المطلب الثالث: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي

سنتطرق في هذا المطلب الذي يشمل نوعين من الاتصال الداخلي (الرسمي وغير الرسمي)، كذلك يتضمن ثلاث وسائل من الاتصال الداخلي (الكتابي، الشفوي، الإلكتروني).

### أولاً: أنواع الاتصال الداخلي

تتم الاتصالات وفق للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والاتصال نوعان رسمي وغير رسمي:

#### الاتصال الرسمي:

وهو الذي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها "ونقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي". (فهيم، 2006، صفحة 138)

ويمكن أن تسيّر الاتصالات الرسمية على هذا النحو في الاتجاهات الآتية:

#### الاتصال النازل: (من أعلى إلى أسفل)

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً، وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتم هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى، وإذ لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فذلك يمكن الرجاءه إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارات العليا. (حمو، 2015، صفحة 17)

#### الاتصال الصاعد: (من أسفل إلى أعلى)

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، ولا تحقق هذه الاتصالات المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور. (عبد الناصر، 2009، صفحة 116)

#### الاتصال الأفقي:

هو اتصال يتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، وتهدف هذه الاتصالات إلى التنسيق بين الإدارات، تبادل المعلومات بينهم، وحل المشاكل والنزاعات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة. (كرامو، الصفحات 168 - 169)

#### الاتصال الداخلي غير الرسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تتناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرًا عاليًا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضيف قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالبًا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية. (بشير، 2009، صفحة 105)

### ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي

تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة كالخطابات الداخلية للسير الحسن للعمل داخلها، وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات فمنها الوسائل المكتوبة والشفوية والإلكترونية.

#### 1/ وسائل الاتصال الكتابي:

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهورها كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة. (رضا صاحب و سنان، 2003، صفحة 457)

#### 1-1 الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة للعاملين. (شوشة ودلاسي، 2018، صفحة 81)

**1-2 التقارير:** يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة، والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة ويجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة. (مصعب، 2008، صفحة 27)

**1-3 المذكرة:** وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، ويقوم بكتابتها العاملون والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي تصادف العمل والتطبيق، وفي المقابل يمكن أن تقدم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب، حيث يشجع المسؤول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها. (رضوان و صارة، 2013، الصفحات 103 - 104)

**1-4 الإعلان:** هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء وتاريخ وهو من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية لسير الحسن لمصالحها. (Eric & Christine, 2014, p. 144)

**1-5 اللوحات الإجرائية:** هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعا خاصا من المذكرات، تسمى لوائح الاجراءات، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها، لتحقيق وظيفة معينة فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بأعمال وترقيمها منطقيا.

**1-6 الفاكس:** هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال صور والأشياء مكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيا من طريق سلك أو راديو أو الأقمار الصناعية يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة ويمكن الاستفادة الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة أو أكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أو لاسلكيا في غضون دقائق. (جمال، 2013، صفحة 180)

## 2/ الوسائل الاتصال الشفهية:

حيث يتم استخدام وسائل بسيطة وتكون عن طريق الكلام، ويعتبر من الأساليب السهلة والأكثر اقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور الآتية:

**1-2 الاجتماعات والمؤتمرات:** وهي إحدى وسائل الاتصال الشفوي وهي عبارة عن مواعيد دوري يلتقي فيها أفراد المنظمة يتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات.

وتعتبر الاجتماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم.

**2-2 الهاتف:** يعتبر من الوسائل أكثر استعمالا في المنظمة إذ يتميز بالسرعة في نقل وتبادل المعلومات، اصدار الأوامر والتعليمات، لكن ما يعاب عليه أنه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل من كالحركات وتعبير الوجه.

**2-3 اللجنة:** هي شكل متخصص من الجماعات العمل وتعد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة.

## 3/ وسائل الاتصال الإلكترونية:

يعتبر الاتصال الإلكتروني نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الإلكترونية وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

**1-3 الانترنت:** هي شبكة خاصة بالمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة الانترنت ولكن في محيط خاص فهي محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بتزويد المعلومات في حين (مجلات جديدة وفتح مواقع...) وكذلك المعلومات التجارية (تقديم منتجات...) كما انها تسهل من التفكير والعمل الجماعي

حيث أنها ألغت الحواجز الجغرافية والفروق الزمنية التي تميز الطرق التقليدية حيث كانت الحاجة أكثر ليكون العمل في نفس الوحدة الجغرافية.

**2-3 المحاضرة المرئية:** تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط الاجتماع بين الكثير من الأفراد بعيدين جغرافياً ويتواصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت والصورة وهو مجهز بموجة وكاميرات ومكبر صوت، كما تسمح بالحد من تنقل الإطارات والانقاص من مصاريف العامة، و لا يزال هذا النوع من التكنولوجيا محتكراً من قبل المنظمات الكبيرة نظراً لتكلفتها المرتفعة.

**3-3 البريد الإلكتروني:** نوع جديد من الاتصال، يتميز بالإعلام السريع ويسمح بتبادل المعلومات بالإضافة إلى تكلفته البسيطة ويسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس.

و بالتالي إن تطور التقنيات الحديثة للاتصال الانترنت ، قد سهل لمجموع الأفراد أو لأغلبيتهم الحصول على المعلومات ، وكذا ترقية المعلومات الصاعدة مع وجود طموح أن يتم وضع عملية اتصال تسهل من اندماجهم، و هذا بمعرفتهم الكاملة بكل ما يتعلق بالمنظمة و طريقة تسييرها ، و تتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافية و المعرفة الكاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة و في محيطها ، كما تسمح من جهة أخرى للمسيرين بنشر الأفكار و التوجهات التي يريدونها و السلوكيات المرغوبة من طرف العاملين، هذه الوسائل أعطت للاتصال في المنظمة معناه الحقيقي وزادت من اشتراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل منظماتهم . (جمالة، 2013، الصفحات 69-70)

#### المطلب الرابع: مبادئ الاتصال الداخلي ووظائفه

يشمل هذا المطلب مبادئ ووظائف الاتصال الداخلي:

##### أولاً: مبادئ الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي مبادئ كثيرة تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات، حسب كل باحث لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة نوجزها فيما يلي:

- **الوضوح:** ليتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة.

- **التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية - حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالالاتصال عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوسين لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق الأهداف المنظمة. (فاضل و سعدون، 2017، صفحة 221)

- **الشفافية:** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض.
- **السرعة:** تشكل السرعة عاملا للثقة في المؤسسة، كما أنها تؤدي إلى تفادي الإشاعات وانتشارها وتفاذي اثاره البلبلة في الوسط العملي.
- **القوة:** تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم. (سمية ، عبد الغفار ، و حمزة ، 2018 ، صفحة 292)
- **مناسبة توقيت العملية الاتصالية:** هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها ضغط العمل، والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل، لذلك لا بد من اختيار الوقت المناسب للقيام بها.
- **الدبلوماسية في الاتصال:** أي تكريس اللباقة والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال، ويجب أن تكون بداية الاتصال تقديرا، وخاتمته تقديرا أيضا.
- **الاتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد:** بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات اتجاه الاتصال والإجابة عليها بوضوح.
- **تجزئة المعلومات:** كثرة المعلومات المناقلة وتزاحمها اثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب وبالتالي يفقد السيطرة عليها. (بوداود و بوفجلين، صفحة 66)

### ثانيا: وظائف الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ومطلب لا بد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي وظائف ترتبط بمحتواه، فهناك وظائف يمكن ذكرها:

1. **وظيفة التبليغ:** من مهامها توصيل أو الحصول على معلومات، هذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

التقارير – تنفيذ الواجبات – شرح خطوات العمل في فترة معينة – تبليغ سياسات وقرارات الإدارة. (فرج، 2009، صفحة 144)

### 2. وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق والمعلومات، فهي تساعد على تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر

العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة، حيث مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها وبعدها تنقيد بما جاء بها من تعليمات، ويحتاج الإقناع والاقناع أفضل وأحسن. (الدبي، 2011، صفحة 33)

### 3. وظيفة التفهيم (التعلم):

وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال اتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

وظيفة التعليم: تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة، كما تهدف هذه الوظيفة إلى مستوياتهم العلمية المعرفية والفكرية. (فرج، 2009، صفحة 146)

### 4. وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار (وظيفة الحوار والنقاش):

عملية اتخاذ القرار تعتمد على توفر عدة بدائل على ان يتم اختيار أحدهم بناءً على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار، ولتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل في المؤسسة. (ماهر، 2010، صفحة 19)

### المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي وعوامل نجاحه

يوضح هذا المطلب مجموعة من معوقات الاتصال الداخلي والعوامل اللازمة من أجل نجاح عملية الاتصال.

#### أولاً: معوقات الاتصال الداخلي

ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية، وتؤثر على تأديتها للدور المنوطة به. الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة، أو المرغوبة فيها والمحقة للهدف المرجو منها.

هناك معوقات كثيرة ومتنوعة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه المعوقات:

#### المعوقات الشخصية:

ويقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع الى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً. وهي ترجع أساساً للفروق الفردية والتي تجعل حكمهم على الأشياء ومدى فهمهم للاتصال مختلفاً ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الداخلي ما يلي:

**صعوبات اللغة:** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه.

**الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:** تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها الى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتماً على في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها. (رويم، 2012، صفحة 54)

**معوقات خاصة بالمرسل:** هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها المرسل عند اتصاله بالآخرين وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكن أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل الى المرسل إليه ومن هذه العوامل الدافع، الخبرة، التعليم، الفهم والإدراك والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلانية. (ابو العلا، 2013، صفحة 32)

**الحالة النفسية للمستقبل:** تأثر الحالة العاطفية والنفسية للمستقبل، في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الاتصال، إذ غالباً ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة. غير أن مثل هذه الافتراضات غالباً ما تغفل الجانب النفسي للفرد. ولذا فإن عملية الاتصال لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار اختيار الوقت الملازم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها. (خليل و خضير، 2014، صفحة 214)

**زيادة التحميل:** وهي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات الى حد الإغراق، الأمر الذي يؤدي الى عرقلة الاتصالات وذلك نتيجة للأسباب التالية:

**الحذف:** حذف اجزاء من المعلومات للتقليل من كميتها مما يؤدي في كثير من الأحيان الى حذف المهم منها.

**الخطأ:** عندما يهمل بعض الأفراد تصحيح الأخطاء بدافع الخطأ أو النسيان.

**التعطيل والتأخير:** بسبب كثرة المعلومات فلا يستطيع الفرد بأن يتصرف بالسرعة المطلوبة.

**التصنيفية:** ويميل الأفراد الى تصنيف المعلومات ووضعها حسب الأولويات مما يؤخر المهم منها ويعطل الأهم.

**التسرع:** وينتج من جراء تكس المعلومات حيث يجنح الأفراد الى تخفيض معايير الأداء والكفاءة.

**التفويض:** ويلجأ إليه الأفراد عندما تتراكم الأعمال بسبب زيادة المعلومات المتبادلة فتتعدد القنوات وتتعرثر المعلومات.

**الهروب:** وهو أن يتبنى الأفراد أسلوب اللامبالاة وعدم الاكتراث فيهملوا المعلومات ويرفضوا التعامل معها. (هاني، 2016، الصفحات 24 -25)

**معوقات تنظيمية:** إن أهم المعوقات التنظيمية هي ما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات وسبل انسياب المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات في سبيل تحقيق الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.
- عدم وجود استقرار إداري نتيجة لتغيرات متتالية في فترات متقاربة.
- التخصص الذي يصبح عائقا في الاتصالات، حيث أن الاختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها. (سبتي، 2015، صفحة 55)

**المعوقات البيئية:**

تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات ما يلي:

**اللغة ومشكلة الأفراد ومدلولاتها:** إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها وإنما مدلولات تلك الكلمات فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها، ولذا فإنها تلعب دورا أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

**الموقع الجغرافي:** إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي الى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب.

**عدم كفاية أدوات الاتصال:** بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء في العمل داخل المنظمة. (سبتي، 2015، صفحة 56)

**ثانيا: عوامل نجاح الاتصال الداخلي**

قد يتساءل البعض عن كيفية اجراء اتصال جيد والشروط التي يجب توفرها في هذا الاتصال؟ وللدرد على التساؤل فإن الاتصال ليس من الصعب معرفته أو التعرف عليه ويتوقف وجوده على عدد من العوامل نوجزها فيما يلي:

**الإعداد الجيد:** يقصد به الاكتشاف الجيد يتم فيه الاتصال والتعرف على رغبات المرسل إليه واتجاهاته وسلوكياته ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به حيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن.

**الصراحة والوضوح:** ويقصد به أن يتم الاتصال على أساس من الصدق والتزام الحقيقة.

اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: يجب على أخصائي العلاقات العامة على أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال ويختار بينها أنسب الرسائل التي تصلح لإتمام الاتصال بنجاح.

الدراسة الجيدة للمرسل: لكي يتحقق الاتصال الجيد يجب أن تجري دراسة جيدة للمرسل إليه الذي يتم الاتصال به حتى يمكن الاتصال بأنسب الوسائل وأقلها صعوبة بالنسبة له.

التوقيت السليم للاتصال: المقصود به هنا هو التوقيت المناسب للمرسل إليه وليس الوقت المناسب للمرسل نفسه أو على الأقل المناسب للطرفين. تجنب الوقوع في خطأ عفوي.

المتابعة: إن إهمال المتابعة يفني فقدان الجهود الجيدة التي سبقتها. (أحمد محمد، 2008، صفحة 23)

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

تهتم المنظمات في وقتنا الحالي بعملية التغيير التنظيمي وذلك للاستجابة لمتطلبات البيئة وبهدف تحسين مستوى كفاءتها وفعاليتها، فالتغيير التنظيمي يمس مختلف الأعمال التي تقوم بها المنظمة وكيفية القيام بها، حيث أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً للمنظمة نظراً للأهداف والأهمية التي يوليها لها، كما أنه يشمل مجالات مختلفة حسب حاجة وخصوصية كل منظمة.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه

ولفهم عملية التغيير التنظيمي سوف نعرض بعض المفاهيم التي وضعت له، وكذا أهداف التغيير التنظيمي.

#### أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (زيد منير، 2007، صفحة 21)

خطة تحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد المعالجات والتدخلات المناسبة. (ماهر، 2010، صفحة 14)

عملية التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فاعلية المؤسسة. (صليحة، 2016، صفحة 418)

التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى. (حسن، 2014، صفحة 07)

ومن المفاهيم سابقة الذكر يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو نشاط ضروري ومستمر يقوم على التحول والانتقال من الوضع الراهن والمتعارف عليه إلى وضع آخر منشود بهدف تحقيق التحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

#### ثانياً: أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:

- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

- ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم على إحداث التغيير المطلوب.
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

✓ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية. (محمود، 2005، صفحة 349)

- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
- ✓ العمل على إيجاد توافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة الانتماء إلى المنظمة وأهدافها. (القيوتي، 2009، صفحة 340)

### المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وخصائصه

سيتم توضيح من خلال هذا المطلب الأهمية التي يحظى بها التغيير التنظيمي والخصائص التي يتميز بها.

**أولا: أهمية التغيير التنظيمي:** تتجلى أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:

1. بالنسبة للعمال: وتتمثل أهميته في الابداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف.
2. بالنسبة للعملاء: جودة السلع والخدمات، أسعار أقل.
3. بالنسبة للمؤسسة: تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية، خدم العملاء، جودة الأداء، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة. (حسن، 2014، صفحة 14)

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العمال من معالجة بعض مشاكل المنظمة.
- جعل الموارد تتناسب مع الأهداف. (توفيق، 2016)
- تنمية القدرة على الابتكار أي إيجاد وسائل وأدوات مبتكرة وطرق إبداعية.
- معرفة مجالات نقاط القوة وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي. (كمال و جمعي، 2018، صفحة 36)

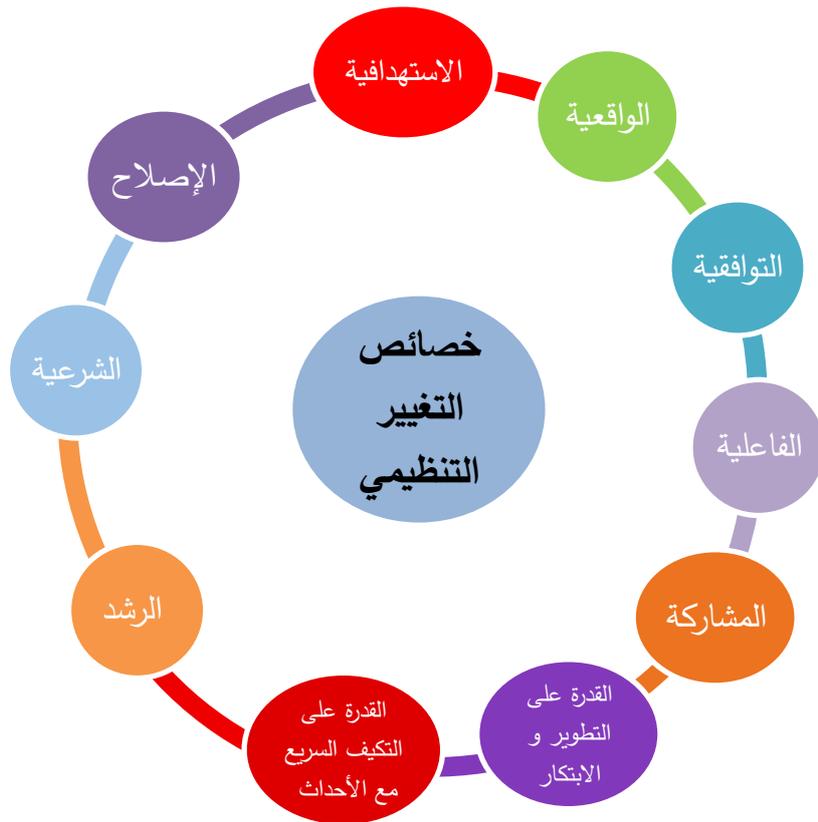
### ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي:

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها نذكر منها:

- 1- الاستهدافية: التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.

- 2- الواقعية: أي أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة مسلسل وأن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكانياتها.
- 3- التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- 4- الفاعلية: أي أن التغيير يجب أن يسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة سابقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.
- 5- المشاركة: يحتاج التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
- 6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- 7- الإصلاح: إن التغيير يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
- 8- الرشيد: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد والمنافع المرتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة.
- 9- القدرة على التطوير والابتكار: أي أن يسعى التغيير للمنظمة في الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الابداع والابتكار الإداري في المنظمة.
- 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: أي أن التغيير يسعى إلى التأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، من أجل البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة. (دودين، 2012، صفحة 41)

شكل رقم (1): خصائص التغيير التنظيمي:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة

### المطلب الثالث: دوافع التغيير التنظيمي وأنواعه

سنطرق من خلال هذا المطلب الى التعرف على دوافع التغيير التنظيمي ومختلف أنواعه

#### أولاً: دوافع التغيير التنظيمي:

**الدوافع الخارجية:** تعد الدوافع والقوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من الدوافع الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وهذا الأمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعموماً تتمثل فيما يلي:

- **البيئة الاقتصادية:** وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية الخاصة في ظل ما يطلق عليه العولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول الى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى تغيرات أسعار الفائدة وأسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير بها، وتغير معدلات التضخم وتغير قواعد المنافسة أيضاً بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات.
- **البيئة السياسية والقانونية:** تكمن في تغيرات القوانين أو تعديلها إذا هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغيرات في السياسات الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغيرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدر لسلع منافسة، ونتيجة

لذلك فرص وتهديدات جديدة امام المنظمة مثل ظهور القوانين وتشريعات جديدة كقانون العمل. (الفتاح، 2013، الصفحات 22-23)

- **البيئة الاجتماعية:** التغيير في عادات المواطنين أو علاقات الهيكل الاجتماعية، أو تزايد المواطنين كذلك المبادئ والاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة، نتيجة التغيير في أذواق ورغبات المستهلكين، وسيادة عصر التوجه للميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.
  - **القوى التكنولوجية:** ظهور تكنولوجيا المعلومات المتطورة أو تطوير في وسائل وعمليات أو تزايد المواطنين.
  - **القوى الطبيعية:** مثل التعرض للزلازل أو الهزات الأرضية أو السيول أو التغيير في درجة الحرارة. (حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال ، 2013، صفحة 43)
  - **الدوافع الداخلية:** وتتمثل الدوافع الداخلية التي تؤدي بالمنظمة الى القيام بالتغيير فيما يلي:
  - **أهداف جديدة:** إذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية، أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الموارد والإمكانيات.
  - **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
  - **عدم رضا العاملين:** ان عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المديرين، تشخيص أسباب عدم الرضا وإيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات التي يطلبها العاملون. (ربحي، 2005، صفحة 115)
  - **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى الأداء للمنظمة عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين الأداء.
  - **العمليات والأنظمة:** فهي تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو اصلاح أو تغيير اللوائح وإجراءات أنظمة الاتصالات وأنظمة الرقابة على الجودة.
  - **الهيكل التنظيمي:** اذ يتم احداث التغيير نظرا لان الهيكل التنظيمي لم يعد قادرا على التسيير والتنسيق مع المستويات الأخرى. (جردات ، 2013، الصفحات 44-45)
- ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي:**

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي حيث يمكن تصنيفها حسب معايير عدة كما يلي:

### 1. حسب معيار التخطيط:

- ✓ **التغيير المخطط:** يحدث هذا النوع من التغيير بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد به ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية على أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

✓ **التغيير العشوائي:** على عكس التغيير المخطط له، هناك تغيير قائم على رد الفعل ويحدث عندما لا تعطي المنظمات اهتمام بالغا في توقع التغييرات البيئية، فهو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تعترض المنظمة.

## 2. حسب معيار الحدائة:

✓ **وفق المنظور التقليدي:** ينظر إليه كأسلوب دفاعي يتم اتخاذه في شكل رد فعل، فالإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تتجح الاستفادة من الفرص الحديثة التي يتيحها التغيير.

✓ **وفق المنظور الحديث:** هو طريقة ووسيلة تنبؤية فهو أسلوب توقعي وتنبؤي تنتهجه الإدارة عن طريق الاستعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل فهو أسلوب هجومي في طبيعته يتم اللجوء إليه كطريقة وقائية لتجنب الآثار السلبية من جهة والاستفادة من الفرص المتاحة.

## 3. حسب مصدر التغيير:

✓ **التغيير المتعمد:** أي أنه صادر من السلطة الداخلية للمنظمة، ينسب إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به أداء.

✓ **التغيير المفروض:** قد يكون التغيير مفروضا على المنظمة وذلك وفقا لعلاقة المنظمة ببيئتها، إن هذه العلاقة ذات مستويين هما:

- علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية والتي قد ينتج عنها أن يتم فرض التغيير عليها دون أن تقرر ذلك التغيير بنفسها، فالتغيير هنا يكون إجباري عن طريق القانون.
- علاقة المنظمة ببيئتها الداخلية، هنا يكون التغيير مفروض عليها من الداخل ولكن بسبب قوى مرتبطة بالمؤسسة نفسها.

## 4. حسب مدة إحداث التغيير:

✓ **التغيير التدريجي (البطيء):** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمدى الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

✓ **التغيير السريع (المفاجئ):** إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثاره الظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين. (دنيا، 2014، الصفحات 8-10)

## 5. حسب درجة الشمولية:

✓ **التغيير الشامل:** فهو تغيير يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

✓ **التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة فيه على أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. (رقم، 2014، صفحة 115)

### المطلب الرابع: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب تبيان مختلف مجالات ومراحل التغيير التنظيمي.

#### أولاً: مجالات التغيير التنظيمي:

يتضمن مشروع التغيير التنظيمي العديد من الجوانب المهمة داخل المنظمة، ولكن برامج التغيير تركز عادة على المجالات الرئيسية التالية:

❖ **التغيير الاستراتيجي:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تغييرات في استراتيجيتها المطبقة لتحقيق أهدافها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه البيئة.

❖ **التغيير الهيكلي:** هو التغيير الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث التغيير في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات أو في الأدوار.

❖ **التغيير التكنولوجي:** يعني التغيير في الإمكانيات المتاحة للمنظمة من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة وفعالية بغرض تحسين الأداء وطرق العمل المختلفة.

❖ **التغيير الإنساني:** هو ذلك التغيير الذي يرى أصحابه أنه يحدث من خلال الأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والمهارات السلوكية (حداد و سيد، 2015، صفحة 181).

❖ **التغيير الثقافي:** ويتم ذلك بخلق ثقافة تنظيمية تتلائم مع التغييرات الحاصلة، وهذا يتطلب قيام المنظمة بتغيير قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد وذلك بإدخال تغييرات على مواقفهم وقيمهم وتشجيع روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي لديهم. (بركان، مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة، 2015، صفحة 328)

#### ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي:

لقد اقترح " كورت لوين " نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات، فقد ساعد هذا النموذج على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية:

1. **إذابة و إسالة الجليد :** و تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد و إلغاء الاتجاهات ، و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد ، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد ، فقبل تعلم أفكار و اتجاهات أو ممارسات جديدة ، ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات الحالية ، و مما يساعد على إذابة الجليد اختفاء السلوك الحالي ، و الضغوط البيئية الخارجية ، و الاعتراف بوجود مشكلة ما ، و الإدراك أن شخصا آخر

اكتشف أفكار جديدة ، إن هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دور كبيرا في نجاح عملية التغيير و كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة و عدم إعطاءها الاهتمام المناسب ، و تهدف هذه المرحلة كما يعتقد (Fulmer) إلى إيجاد الاستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير ، و تعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف و المهارات و الاتجاهات الحالية ، حيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ . (مساعدة ، 2013 ، صفحة 350)

2. التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي...إلخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة. ويحذر Lewin من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير للوضع الحالي. (حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، 2009، الصفحات 376-377)

3. إعادة التجميد : و هذا يعني أن ما تعلمه من أفكار و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية ، و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار و ذلك من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك و الاتجاهات الجديدة ، و بعد إظهارها ينبغي استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التغيير ، و من ناحية أخرى يعتقد الكتاب بأهمية التقييم في هذه المرحلة و يعتبرونها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها ، فالتقييم يعمل على توفير البيانات ويساعد على توفير فرص و إمكانيات إحداث تعديلات بناءة في التغيير مع مرور الوقت . (حريم، تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، 2006، الصفحات 347-348)

### الجدول رقم (01): مراحل التغيير التنظيمي

المرحلة 1: إذابة الجليد	المرحلة 2: إحداث التغيير	المرحلة 3: إعادة التجميد
-إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير . -تخفيض المقاومة للتغيير .	-تغيير في واجبات وأداء الأفراد . -تغيير بناء التنظيمي وتغيير التقنيات .	-تعزيز النتائج وتقييمها . -إجراء تعديلات بناءة .

المصدر: السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة

الأولى، 2009، ص72

### المطلب الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم مقاومة التغيير وأسبابه ومظاهره وكذا إيجابيات مقاومة التغيير.

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير:

هناك العديد من المفاهيم لمقاومة التغيير ومن بينها:

مقاومة التغيير التنظيمي هي ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم. (خليل و خضير ، 2005، صفحة 399)

وتعني أيضا: وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة. (صالح مهدي و طاهر محسن ، 2007، صفحة 385)

يمكننا القول أن مقاومة التغيير هي في الواقع رد فعل غير مخطط له من الأفراد، يركز على التخوف من المجهول ومحاولة الحفاظ على ما يمكن أن يعتبره الفرد من مصالحه الخاصة في المنظمة.

### ثانيا: أسباب مقاومة التغيير:

تتعدد أسباب مقاومة التغيير وتختلف من منظمة لأخرى ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المترقب.
- معظم الأفراد يتعودون على الطريقة التي تسير بها المنظمة وليس لديهم ميل لتغييرها.
- قد لا يقدم للأشخاص الذي يتبنون التغيير الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المنظمة.
- بعض الأفراد والجماعات قد يرون أن التغيير في المنظمة سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.
- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبولهم.
- شعور لدى أفراد المنظمة، بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد والجماعات، قد تظهر في المنظمة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة، في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الامتيازات الحالية أو يقللها.
- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، حيث ذلك يمنع معرفة كيفية التغيير وإلى ماذا يهدف.
- هناك أشخاص آخرون يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها، أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم. (جعالة، 2013، صفحة 39)

### ثالثا: مظاهر مقاومة التغيير:

للمقاومة مظاهر متعددة يصعب حصرها، لذلك ستم محاولة إيضاحها كما يلي:

❖ **عننية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

❖ **فردية أو جماعية:** وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

❖ **مؤقتة ومستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقتناعهم ونفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

❖ **إيجابية أو سلبية:** مقاومة التغيير إما تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة الإيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

❖ **مسالمة أو عدائية:** لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلا، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر مظاهر المقاومة وأكثرها ضررا على المنظمة. (حليمة علي ، بلا تاريخ)

#### رابعا: إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

لمقاومة التغيير نواحي إيجابية والمتمثلة في:

- مقاومة التغيير تجبر الإدارة العليا على توضيح جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل.
- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.
- حالة الخوف والقلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع الإدارة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية.

- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتهم للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.
- تزويد الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات الموظفين. (سوفي، 2011)

### المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي

للاتصال داخل المؤسسة علاقة كبيرة مع التغيير التنظيمي إذ يعتبر وسيلة لإحداث التغيير في مختلف مجالات التغيير التنظيمي من خلال وصول المعلومات في الوقت والمكان المناسب لإحداث التغيير.

### المطلب الأول: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير في المجال التنظيمي

التغيير في المجال التنظيمي هو التغيير الهيكلي للمؤسسة والذي يؤثر على مختلف الجهات الفاعلة له، هذا التغيير يمكن أن يكون جزئي أو كلي، وتقوم المؤسسة بعملية تغيير لهيكلها لأسباب مختلفة، هذه التغييرات يكون لها تأثير ومن المحتمل أن تزعزع استقرار الموظفين، ولتنفيذ هذا النوع من التغيير، يجب الإعلان عن التغييرات الجديدة، وتشجيع الأفراد ومساعدتهم على فهمها والالتزام بها، وكذا تشجيع الموظفين في هذه العملية للتأكيد على أهمية العمل الجماعي، من أجل تعزيز الدعم للموظفين وخلق فريق متضامن. والهدف من هذا هو نجاح التغيير الهيكلي أو تقليص مقاومته، يجب توفير المعلومات للأفراد وهو عامل للحصول على التغيير الهيكلي المطلوب.

فاستخدام الاتصال الداخلي بمختلف أنماطه ووسائله في المؤسسة من شأنه أن يساهم في نجاح التغيير الهيكلي.

فالتقارير بشكليها النازل و الصاعد تكشف التجاوزات و الأخطاء المرتكبة و كذا الإنجازات و الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة ، و تسمح بالتعرف على الإنتاج و مشكلاته و مستويات الأداء، كما أن التحقيقات و سبر الآراء هي وسيلة لمعرفة الجو العام السائد في المؤسسة و الآراء حول التغيير الهيكلي ومدى تقبل الأفراد له، و صورة المؤسسة في نظر عمالها و مدى ولائهم بعد القيام بهذا التغيير، فأما صناديق الاقتراحات و الشكاوي فإنها وسيلة ذات منفعتين أثناء الاتصال الصاعد فمن خلاله يتم وضع كل الاقتراحات و كل ما يتعلق بالعمال و الحلول التي يقدمونها و آرائهم حول ما يحمله التغيير الهيكلي من غموض و اقتراحات خاصة بمسائل معينة يمكن أن تكون طرق العمل أو مهام مسندة أو تغيير في وظائف و غيرها و بهذا فإن الإدارة و من خلال هذه الوسيلة تطلع على الاقتراحات الموضوعية من طرف العمال و أخذها بعين الاعتبار بحيث تكون تصب في صالح المؤسسة و الأفراد، كذلك و بهذا المتنفس يستطيع الأفراد إيصال شكاويهم و المشاكل التي يحملها في نظرهم التغيير الهيكلي.

أما لوحة الإعلانات سواء كانت الكترونية أو عادية تمكن العاملين من الحصول على المعلومات آنية ومجددة، وتخبرهم بالأمر الهامة والعاجلة وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وكذا توضح ما تم إنجازه ضمن التغيير الهيكلي وبالتالي تشجيع العمال على قبوله والتعاون لإنجاحه وتدعيمه وكذلك التعليمات والأوامر لتسهيل القيام بالمهام الجديدة.

استعمال الاتصال الداخلي وتنوع الوسائل سابقة الذكر من شأنها أن تساهم في نجاح التغيير الهيكلي بواسطة ما تقدمه كل وسيلة من معلومات تخص التغيير وكذا ما يستفيد منه الفرد من معرفة ما هو مجهول لديه ما هو مخوف منه. (بركان، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي ، أطروحة دكتوراه، 2016، الصفحات 125-126)

### المطلب الثاني: علاقة الاتصال الداخلي بالتغيير في المجال الإنساني

إن الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة خلال عملية التغيير، هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير والافتتاح به، وذلك من خلال تقديم شروحات مهمة للعمال عن هذا المشروع وأهدافه ومساعي ودواعي القيام به، وبالتالي يعرف العمال الهدف الأساسي من التغيير وضرورة القيام به.

و انطلاقا من أهداف هذا المشروع يكمن دور الاتصال الداخلي في العمل و إثارة الدافعية لدى الأفراد من خلال التواصل الإيجابي معهم ، و فتح فضاء الحوار و النقاش بما يسمح للأفراد أن يتكيفوا مع الوضع الجديد بسلوكيات جديدة تم تقبلها من خلال أساليب اتصالية متعددة كاللقاءات و الاجتماعات ، و التي تمكن من دعم الأفراد بحوافز قد تكون مادية أو معنوية تسمح لهم بنسيان السلوكيات التي اعتادوا عليها سابقا، وتبني سلوكيات جديدة اتضحت فائدتها من خلال العملية الاتصالية من جهة و فعاليتها في زيادة أدائهم و مهاراتهم من جهة أخرى. (بوعطيط، 2015، صفحة 203)

كما أن التغيير في المجال الإنساني يشتمل على التغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة يقول (Schein)

" إن الاتصال هو رمز الثقافة التنظيمية، إن الاتصال في المؤسسة ذو تأثير شعوري على مختلف مستويات تغيير الأفراد: تغيير الاتجاهات، القيم، التصورات، الأفكار، الأفعال...". كالاتصال الشخصي (الاتصال المباشر) الذي يعتبر متنفسا للأفراد عن مشاكلهم وانشغالاتهم، وهذا المتنفس يجعل الأفراد يتبادلون سلوكيات وحوارات تتعلق بالتغيير الإنساني الذي يمس معتقداتهم وقيمهم وتغيير سلوكياتهم، واتجاهاتهم، فالحوار وتبادل الأفكار سواء عن قصد أو عن غير قصد واللقاءات الثنائية أو الجماعية تؤدي إلى أن الأفراد الذين يجهلون أهداف التغيير ومعانيه تتغير نظرتهم إليه وشيئا فشيئا تتغير آرائهم وقيمهم. الهاتف كذلك يمكن أن تتم من خلاله محادثات حول التغييرات التي تحصل داخل المؤسسة، من خلاله تتبادل المعلومات التي يمكن لها أن تغير من سلوكيات وأفكار، واتجاهات الأفراد، فتتغير طريقة العمل والأداء حسب ما يصب في أهداف المؤسسة. (بركان، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي ، أطروحة دكتوراه، 2016، الصفحات 123-124)

### المطلب الثالث: الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التكنولوجي

التغيير التكنولوجي يتمثل في استخدام تقنيات ومعدات جديدة لغرض زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، تحسين الأداء، أو تصميم العمل والعمليات المعدة لمراحل الإنتاج، والتغيير التكنولوجي الناجح يعني تحسين شروط العمل، سلامة وصحة العمل، زيادة مستوى العوائد، بفضل إنتاجية أحسن وضمان استمرارية تطور المنظمات. ومن أجل تحقق ذلك تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الإلكتروني، والتي يتم توظيفها أو استخدامها في الاتصال والتفاعل

مع الغير وتتمثل خاصة في الأنترنت، فعالية هذا الأخير واستعماله جيدا وتمكن الأفراد منه وسهولة استخدامه في المؤسسة يعبر عن نجاح التغيير التكنولوجي باعتبار ان هذا التغيير يتمثل خاصة في التدريب على البرامج المستخدمة وكيفية استخدام الوسائل المتطورة داخل المؤسسة.

الأنترنت التي تمثل شبكة اتصال داخل المؤسسة توفر بيئة معلوماتية ووسائط لنقل البيانات والمعلومات فيما بين إدارات الأقسام ووحدات المؤسسة. كما توفر الأنترنت خدمات كثيرة ومتنوعة داخل المؤسسة وهي: أنها تسمح بتقاسم المعلومات مع المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية، تسير المعارف، تسهل عملية الاتصال داخليا، البحث عن حلول للمشاكل، تقاسم الممارسات التقنية مع أعضاء آخرين للمؤسسة، تسيير فعال للمشاريع، تطوير المهارات ... ، و من القنوات المتاحة على وسائط الاتصال عبر شبكة الأنترنت من قبل المؤسسات التي تهدف الى توفير معلومات عن أنشطتها نجد البريد الالكتروني فهو يعمل من خلال إرسال رسائل الكترونية الى جهات مختلفة و بطرق خاصة فيما بين الأفراد داخل المؤسسة ، سواء في نفس المستوى التنظيمي ، أو من الإدارة العليا الى الإطارات الوسطى، أو من هؤلاء الى العمال التنفيذيين الذين يتلقون إجابات واضحة و دقيقة حول قضايا معينة تخص خاصة تنفيذ المهام كيفية تحسين مراحل الإنتاج، أو التدريب على برامج تمكن من تخفيض التكاليف و كذا مراقبة النوعية و الجودة .

إن نجاح التغيير التكنولوجي يقاس بمدى إنجاز الأهداف التشغيلية من خلال تنفيذ التكنولوجيا، و هذا بالتحكم في هذه التكنولوجيا من قبل الأفراد، و كلما تمكن الأفراد من التحكم الجيد و بالتدريب المتواصل و التمكن من وسائل و تقنيات الاتصال الالكتروني بما فيها الأنترنت، و ما تتضمنه من مواقع البريد الالكتروني و غيرها ، فيسهل بذلك استخدامهم للأجهزة و البرامج الجديدة و المتطورة. (بركان، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي ، أطروحة دكتوراه، 2016، الصفحات 127-128)

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وعلاقة الاتصال الداخلي بالتغيير التنظيمي.

حيث نجد أن الاتصال الداخلي يعتبر أهم الركائز الأساسية لتسيير أي نشاط داخل أي منظمة، فالإتصال الداخلي بمختلف أنواعه ووسائله ضروري داخل أي منظمة وذلك لأهميته البالغة، فلا يمكن تحقيق أهدافها دون وجود تدفق وتبادل للمعلومات بين موظفيها، بحيث أن الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المنظمة بمختلف وسائله الكتابية أو الشفوية أو الالكترونية تبعاً للهدف المحدد للوصول إليه.

كما أن التغيير التنظيمي أصبح مطلباً أساسياً من متطلبات استمرار وتطور عمل المنظمات سواء تعلق الأمر بالأفراد أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة، يتضمن هذا التغيير عدة مراحل يجب اتباعها لتقادي المشاكل والصراعات ومقاومة التغيير، فالإتصال الداخلي علاقة بنجاح التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته، إذ لا يمكن تصور نجاح التغيير التنظيمي دون وجود عملية اتصالية داخلية ناجحة.

**الفصل الثاني:**

**الدراسات السابقة**

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي بينهما وتحديد متغيرات الدراسة، سنعرض في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الاتصال الداخلي وأثره على التغيير التنظيمي في المؤسسة، تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: دراسات سابقة باللغة العربية ويشمل الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الداخلي، الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي والدراسات السابقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الحالية.

## المبحث الأول: دراسات السابقة باللغة العربية

### الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الداخلي:

**دراسة 1:** دراسة أ. علي بولبداوي ويحي بشلاغم، (2017) بعنوان "ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي". (بولبداوي و بشلاغم، 2017)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي ومعرفة نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي الرسمي وغير رسمي بالولاء التنظيمي ودراسة الممارسات الاتصالية التي تتبعها هذه المؤسسات الرياضية لخلق أجواء أكثر تحفيزاً على العمل، معرفة بعض الأساليب الاتصالية التي تشجع على خلق الولاء التنظيمي. وتشمل عينة هذه الدراسة 54 من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة واستعمل أداة الاستبيان لجمع البيانات واتباع المنهج الوصفي .

ومن أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية وولاء مستخدمي هذه المؤسسات بما يساهم ممارسات الاتصال الداخلي في زيادة مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل مستخدمي هذه المؤسسات، وأيضاً هناك ارتباط سالب عند معوقات الاتصال الداخلي لأنه يؤدي إلى نقص الولاء التنظيمي.

**دراسة 2:** دراسة ميدون إيمان، (2018) بعنوان "الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل". (ميدون ، 2018)

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي وإعادة تنظيم العمل والتعرف على دور الاتصال الداخلي في إعادة تنظيم العمل داخل المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات في كلا المؤسستين بحيث تمثلت عينة في ملبنة النجاح ب 49 من عمال المؤسسة أما عينة في ملبنة جبيلي 149 من عمال المؤسسة.

ومن النتائج المتوصل إليها في مؤسستين:

إن ملبنة النجاح هي مؤسسة خاصة هناك علاقة طردية بين الاتصال الداخلي وإعادة تنظيم العمل وتم اكتشاف أن الاتصال يساهم بنسبة كبيرة في إعادة تنظيم العمل أما ملبنة جبيلي هي مؤسسة عمومية أيضاً هناك علاقة طردية بين الاتصال الداخلي وإعادة تنظيم العمل لكنها ليست قوية.

و من خلال نتائج التي تم استنتاجها بعد تحليل الاستبيان نقول : الإدارة في المؤسسة الخاصة تهتم بتوصيل المعلومات إلى جميع عمال في الوقت المناسب أما في المؤسسة العمومية توصل المعلومات بعد مرور الوقت المناسب و قد تبين أن عدم وجود النقابة في المؤسسة الخاصة و المؤسسة العمومية هي مسؤولة عن توصيل المعلومات إلى العمال الذين بدورهم يمكنهم استخدامها لصالحهم و لوحظ من إجابات العمال في المؤسسة الخاصة

يعتقدون أنه لا توجد تضارب بين المصالح المؤسسة و مصالحهم الشخصية بينما المؤسسة العمومية يشير العمال إلى وجود تضارب كبير بين مصالحهم و مصالح المؤسسة بالإضافة إلى أن المؤسسة الخاصة تتيح للعمال الفرص للتعبير عن آرائهم عكس المؤسسة العمومية و بالتالي نقول أن دور الاتصال الداخلي في إعادة تنظيم العمل يوجد في المؤسسات الخاصة أكثر من المؤسسات العمومية .

**دراسة 3:** دراسة براوي محمد أمين وعسولات جويده، (2022) "الاتصال الداخلي وأثره على التمكين لدى

موارد بشرية". Source spécifiée non valide.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد أثر الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية على التمكين لدى الموارد البشرية وفهم النمط الاتصالي المساهم في تمكين الموارد البشرية وإبراز أهمية العملية الاتصالية وتأثيرها في بناء الثقة لدى فريق الموارد البشرية، تمثلت عينتها 50 مجووث من الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية البليدة، واعتمدت على منهج الوصفي والتحليلي.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها: أن دور الاتصال الداخلي في منظمة الخدمات يعد أحد العناصر الرئيسية في عملية التنظيم والإدارة حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق تناسق والانسجام داخل الهيكل التنظيمي لما ينتج من خلاله من تفاعلات رسمية كانت أو غير رسمية، وبواسطتها يمكن لجميع أقسام المؤسسة أداء أدوارها بكل سهولة بالإضافة إلى الفعالية التي تبرز لدى الموارد البشرية بحيث تساعد على خلق الدافعية في الإنجاز.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

**دراسة 1:** دراسة رقام ليندة، (2014) "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية

الكبرى في ولاية سطيف". (رقام، 2014)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة والخاصة في ولاية سطيف. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وعلى أداتي القياس المقابلة و الاستبيان. استهدفت الدراسة عينة عددها 17 مؤسسة عامة و13 مؤسسة خاصة، حيث وزعت 30 استمارة على مديرين هذه المؤسسات.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية المتمثل في أنها المنفذة للأنشطة المرافقة للتغيير، كما توصلت الى أن هناك علاقة بين أسلوب التغيير وإدارة الموارد البشرية بحيث أنه إذا كان التغيير مفروضا فدورها يقتصر على تنفيذ التغيير .

**دراسة 2:** دراسة حداد بختة، سيد حياة، (2015) بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في

المنظمات المعاصرة". (حداد و سيد، 2015)

تهدف هذه الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة أمر حتمي وشرط للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة، فإدارة التغيير تتطلب عدة إمكانيات من أهمها: حسن استثمار المورد البشري والنظر له على أنه دعامة التغيير في المنظمة. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات القياس لتغيرات الدراسة. واستهدفت الدراسة 40 من عمال وإطارات فرع مسير المنظومة الكهربائية OS التابع لمجمع سونلغاز، وتم الاعتماد على برنامج EXEL لمعالجة المعطيات .

توصلت نتائج الدراسة الى ان المؤسسة تتوفر على قوة بشرية متميزة بالحدثة و إدراك المنظمة و اهتمامها بالتحديات الاقتصادية المستقبلية ، حتمية التغيير و التحضير الجيد له لمواكبة التطورات و الاعتماد على سلطة الإجبار لقبول التغيير فأغلبية العمال يفضلون طرق جديدة لإنجاز الأعمال و البحث عن التجديد ، مناخ المؤسسة لا يقاوم التغيير إلا في حالات قليلة و إدراك أهمية التدريب كقوة تنافسية لها لمواكبة التغيير و الاهتمام بالحوافز المادية و اهمال المعنوية ، هناك محدودية الفرص المتاحة للعمال في الترقية ، حيث تقتصر على بعض المكافآت المادية فقط ، افتقار المؤسسة للمعايير العلمية و الموضوعية لتقييم الأداء .

**دراسة 3:** دراسة حامدي محمد، (2017) بعنوان " تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي " (حامدي، 2017)

تهدف الدراسة الى توضيح أثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي باتنة وتبيان أهمية التدريب ودوره في إحداث التغيير. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة وشملت عينة الدراسة 45 موظف في إدارة المركز الاستشفائي الجامعي - باتنة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- لا توجد علاقة تأثير لاحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير لتقييم متطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي .
- توجد علاقة تأثير لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

**الدراسات السابقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي:**

**دراسة 1:** دراسة نعيمة بوكلتوم، (2008) بعنوان "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي". (نعيمة،

(2008)

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى تأقلم المؤسسة مع محيطها الخارجي عن طريق التغيير و معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومات التغيير و كيفية علاجه و التعرف على كيفية التأثير على سلوك الأفراد و توجيههم نحو الأهداف المنتشرة، و استخدمت أداة الاستبيان بإضافة إلى مقابلات مع بعض إطارات العليا و تمثلت عينتها 172 عامل من شركة البناء المعدني بليدة ، بحيث اعتمدت على منهج الوصفي التحليلي، و كان من أبرز النتائج

المتوصل إليها: توعية و إشراك الأفراد العاملين بضرورة و أهمية التغيير و معرفة المؤسسة لمحيطها الداخلي و الخارجي و وجود قائد فعال في المؤسسة يساهم في تسريع التغيير .

**الدراسة 2:** دراسة السيد زين الدين خرشي، (2010) بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهدافها التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" . (خرشي، 2010)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومكانة التي يحتلها الاتصال في سياق التغييرات والتعرف على الانعكاسات الناتجة عن التغيير التنظيمي على العمليات التنظيمية والتسييرية للمؤسسة وكذلك أهمية إدارة الموارد البشرية ضمن أي منظمة اقتصادية. وتمثلت عينتها 106 عمال شركة اتصالات الجزائر -المديرية الإقليمية سطيف، واستخدمت أداة الملاحظة والمقابلة و الاستبيان لجمع البيانات واتباع منهج الوصفي.

ومن نتائج المتوصل إليها: في سياق تطبيق التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه تتمثل أهمية وظيفة الإعلام في الدور الداخلي بأنها تحتل الأولوية على العكس من وظيفتين التحسيس والمشاركة التي تأتيان في مراتب أقل أهمية وتأثير، وأن هناك علاقة وظيفية بين كل من اتصال الداخلي والتغيير وكذلك مصلحة إدارة موارد بشرية تعتبر حلقة وصل بين كل من الإدارة والعمال.

**الدراسة 3:** دراسة جعالة فريدة، (2013) بعنوان " الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي " (جعالة، 2013) .

الهدف من هذه الدراسة تحليل أهم مضامين التغيير التنظيمي ودور الاتصال الداخلي في أحداث التغيير داخل المنظمات، إضافة إلى تقييم هذا الدور. وقد اعتمد في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان وتم الاعتماد على برنامج الإحصائي spss للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة وتكونت العينة من 86 موظف في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية " الجزائر " .

حيث تم الوصول إلى عدة نتائج أهمها : أن تبني المنظمات مفاهيم التغيير التنظيمي يعتبر تصرفا استباقيا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية كاستراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ،و مع هذا هناك عدة عوائق لنجاح هذه العملية أهمها عدم اعتماد المؤسسات الجزائرية على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال وكذا عدم اهتمامها بالاتصالات الصاعدة وتشجيعها والتي لها آثار إيجابية على إنجاح التغيير من خلال مساهمتها في دعم ثقافة المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير .

**الدراسة 4:** دراسة بلحمو خولة، (2014) بعنوان " مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي " (بلحمو، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 92 عامل في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي رغم أن الاتصال الداخلي كان غير فعال ما أدى إلى عدم مساهمته في التغيير التنظيمي بفعالية .

**الدراسة 5:** دراسة برباوي كمال، (2015) بعنوان "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي". (برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، (أطروحة دكتوراه)، (2015)

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة باعتباره واحد من أهم هذه الطرق لتجميع الوسائل ولإنجاح التغيير، حيث تم الاعتماد على الاستبيان وعلى برنامج spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، علما أنه تمت الدراسة على عينة مكونة من 120 عامل من شركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أنه هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، وأنه لا يمكن الوصول إلى أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب اتصال داخلي فعال. وأن الاتصال الداخلي هو بمثابة عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين الأفراد.

**الدراسة 6:** دراسة محمد الأمين وإسحاق حسيني، حسين بوتلجة، (2019) بعنوان " دور الاتصال الداخلي في إنجاز التغيير التنظيمي ". (مشور، حسيني، و بوتلجة ، (2019)

تهدف الدراسة الى كشف مدى ممارسة الاتصال الداخلي كأداة مساعدة للتغييرات التنظيمية، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss v 20 للتأكد من صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من 132 موظف في المديرية العملياتية لولاية معسكر .

وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، وجود تأثير لمغيير الاتصال الداخلي على كل من التغيير في الهيكل التنظيمي وكذا التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الثقافة. وأنه لا يمكن الوصول الى أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب اتصال داخلي فعال.

**الدراسة 7:** دراسة عبد العزيز رحمة ومزريق عاشور، بوقسري صارة، (2020) بعنوان " الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ". (عبد العزيز، مزريق، و بوقسري، (2020)

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بوعلي بالشلف، ولجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان حيث شملت الدراسة عينة من أساتذة الكلية عددها 99 أستاذ.

وقد توصلت الدراسة أن الكلية تولي اهتماما بالغا للاتصال الداخلي باعتباره مدخل للتغيير التنظيمي وللحد من مقاومة التغيير السلبي لدى الأستاذ، كما توصلت الى وجود أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بالكلية محل الدراسة، وقد اوصت الدراسة بضرورة منظومة الاتصال الداخلي بالكلية في مختلف مراحل عمليات التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة 1:

Leila Mahboub, (2014) " **La communication interne et le changement organisationnel en Entreprise** ", (MAHBOUB, La communication Interne et le changement organisationnel en entreprise , essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenteriede Béni saf "Mémoire de Magister" , 2014)

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة: هو التعرف على واقع ممارسة الاتصال الداخلي في الشركات الجزائرية كأداة لدعم التغييرات التنظيمية التي أصبحت واضحة لبقاء الشركات وتحديدًا في شركة الإسمنت بني صاف وقد تم إجراء التحقيق على عينة مكونة من 46 موظف في المؤسسة، باستخدام استبيانات التي تم معالجتها بواسطة Excel 2007، ومقابلات مع مديري الموارد البشرية.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية: أن سياسة الاتصالات الداخلية للمؤسسة تمثل دافعا حقيقيا للعمل، إدراك المؤسسة للدور الحاسم لدم موظفيها للأهداف والتغييرات الراسخة خاصة التغيير التنظيمي والقيم وثقافة المؤسسة، وينظر الى الاتصال الداخلي على أنه أداة لدعم الوكلاء الداخليين وقبولهم وتحفيزهم، وأن الشركة تولي اهتماما أقل لاتصالاتها الداخلية مما يجعل النوع الغير الرسمي هو الأنسب لاتصالات الداخلية للمؤسسة.

الدراسة 2:

Leila Mahboub, (2020) " **La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel** ". (MAHBOUB, La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel "Thèse de doctorat", 2020)

تهدف هذه الدراسة الى اظهار ضرورة وفائدة التواصل الداخلي في المؤسسات، وهو وسيلة ضرورية لإدارة وتحقيق سلوك أفضل في حالة القيام بالتغيير التنظيمي، استهدفت الدراسة عينتين في موقعين عمليين مختلفين: العينة الأولى شملت 54 عامل في مؤسسة TRANS-CANAL OUEST، العينة الثانية شملت مدراء الشركات الجزائرية وهي 110 شركة موزعة على 26 ولاية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن استراتيجية الاتصال الداخلي في الشركة هي وسيلة تحفيز لجعل موظفين يلتزمون بالرؤية الجديدة للشركة وكذلك هي وسيلة توجيه لدعم عملية التغيير التنظيمي ولترسيخ عادات جديدة في الإدارة الحديثة.

## الدراسة 3:

Bessouh Nadira, Ait Amrane Yasmine, GHafir Asmaa (2023) " **La communication interne est son importance dans l'accompagnement du changement organisationnel** ". (BESSOUH, AIT AMRANE, & GHAFIR, 2023)

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة أهمية الاتصال الداخلي في دعم التغيير التنظيمي في المؤسسة، ومن أجل فهم وإدراك الاهتمام الذي توليه المؤسسة للاتصالات الداخلية بشكل أفضل، حيث استهدفت الدراسة عينة مكونة من 100 موظف بمؤسسة سيفيتال وزعت عليهم استبيانات ورقية وبعض منهم تم ارسال استبيان عبر شبكة الانترنت.

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة هي: أن الاتصال الداخلي وسيلة تساعد على تنفيذ عملية التغيير التنظيمي كما أنه أداة للإدارة وتحفيز للعديد من الموظفين.

### المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الحالية

#### أولاً: من الناحية النظرية

قد لاحظنا تشابها كبيرا بين دراستنا والدراسات السابقة التي تجمع بين متغيري الدراسة من خلال التسلسل المعتمد في تقديم التعاريف وإبراز شتى المفاهيم النظرية التي تتعلق بالاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وهذا من أجل تبيان أهمية وجود الاتصال الداخلي في المؤسسات، وهناك اختلاف من ناحية النظرية بين دراستنا والدراسات السابقة التي تجمع بين متغير الاتصال الداخلي ومتغيرات أخرى، وبين التغيير التنظيمي ومتغيرات أخرى من حيث التسلسل في تقديم المفاهيم النظرية.

#### ثانياً: من حيث الأهداف

بالرغم من اختلاف عينات الدراسة والحدود الزمنية والمكانية لدراستنا عن الدراسات السابقة إلا أن هناك تشابه بين الأهداف التي تسعى لها كل الدراسات تطرقنا إليها والتي تجمع بين متغيري الدراسة والتي نذكر من بينها: دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات، بينما هناك اختلاف في الأهداف بين دراستنا والدراسات السابقة التي جمعت بين متغير الاتصال الداخلي ومتغيرات أخرى، وبين التغيير التنظيمي ومتغيرات أخرى.

#### ثالثاً: من الناحية المنهجية والمضمون

هناك تشابه كبير بين الدراسات السابقة والدراسة التي أجريناها حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لوصف وبناء الجانب النظري واعتماد المنهج التحليلي لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، وهناك تشابه بين دراستنا والدراسات السابقة في استخدام نفس أداة الدراسة وهي أداة الاستبيان.

#### رابعاً: من حيث النتائج

نظراً لاختلاف طبيعة و بيئة عينات الدراسة و الحدود المكانية فهناك دراسات أجريت على عينات من القطاع الخاص و هناك عينات أجريت على عينات من القطاع العام ، و توصلنا الى نتائج مختلفة مع الدراسات التي جمعت متغيري الدراسة فبعض الدراسات تشير الى أن هناك علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي ، و بعض الدراسات الأخرى أشارت الى أن الاتصال الداخلي كان غير فعال ما أدى الى عدم مساهمته في التغيير التنظيمي بفعالية ، في حين أن الدراسات السابقة التي تناولت متغير الاتصال الداخلي مع متغيرات أخرى، و التغيير التنظيمي مع متغيرات أخرى، فقد اختلفت مع نتائج التي توصلنا إليها فالدراسات التي تناولت متغير الاتصال الداخلي أشارت الى أن الاتصال الداخلي له أثر و دور في المتغيرات الأخرى التي تناولتها الدراسات، و الدراسات التي تناولت متغير التغيير التنظيمي فأشارت الى أن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و المتغيرات الأخرى التي تناولتها الدراسات .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تم تقسيمها الى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية، يمكننا القول أن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:

- اعتمدت في المتغير المستقل على الاتصال الداخلي بأنماطه ووسائله.
- اعتمدت في المتغير التابع على مجالات التغيير التنظيمي.
- استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (إطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكم)، حيث بلغ حجم العينة 71 عامل.
- طبقت هذه الدراسة في مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته ملبنة المنبع لولاية سعيدة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة والتي أخذنا منها العديد من النقاط المهمة ومن بينها: الاستفادة من تحليل العلاقة بين متغيري الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، المساعدة في كيفية وضع أسئلة الاستبيان وصياغته، وكان للدراسات السابقة تنوعا في طرح موضوع الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

من خلال عرض الدراسات السابقة فإن أهم ما وضحته هذه الدراسات هو أهمية الاتصال الداخلي كأداة من أجل تفعيل التغيير في المؤسسات، وأن أي عملية تغيير يرتبط نجاحها بمدى فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، وقد أعطت هذه الدراسات جانبا إيجابيا لدراستنا.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي و العلاقة بينهما ، قمنا بتحديد متغيرات الدراسة ، و من أجل معرفة واقع الاتصال الداخلي و أثره على التغيير التنظيمي قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة ، بحيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بمختلف أسلاكهم و رتبهم الوظيفية ( إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ ) ، و ذلك بالتركيز على (05) محاور أساسية ، اثنان منها تتمثل في أنماط ووسائل الاتصال ، و الثلاثة الأخرى تتعلق بمجالات التغيير التنظيمي ( المجال التنظيمي ، المجال الإنساني و المجال التكنولوجي ) ، و بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21 .

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ومعرفة أثره على التغيير التنظيمي، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع لولاية سعيدة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة ملبنة المنبع لولاية سعيدة وبالغ عددهم 145 عامل وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 71 عامل، وقد تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة
إطار	30	29
عون تحكم	26	26
عون تنفيذ	89	16
المجموع	145	71

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على استبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة واقع الاتصال الداخلي وأثره على التغيير التنظيمي للمؤسسة، لقد قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع لولاية سعيدة، حيث قمنا بصياغة استبيان وذلك بالتركيز على أنماط ووسائل الاتصال الداخلي ومجالات التغيير التنظيمي.

لقد تم توزيع 71 استمارة على العمال بالمؤسسة، حيث تم استرداد 71 استمارة أي بنسبة 100%.

تتكون الاستمارة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للفئة التي أجريت عليها الدراسة وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة:

المجال الأول: الاتصال الداخلي يضم محورين:

المحور الأول: أنماط الاتصال (9 عبارات)

المحور الثاني: وسائل الاتصال (9 عبارات)

المجال الثاني: التغيير التنظيمي يضم ثلاث محاور:

المحور الأول: التغيير في المجال التنظيمي (5 عبارات)

المحور الثاني: التغيير في المجال الإنساني (5 عبارات)

المحور الثالث: التغيير في مجال التكنولوجيا (5 عبارات)

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

### 1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بها مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله والسمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف وأساتذة متخصصين في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته ولمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضه أو حذف البعض الآخر التي أخرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بها أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بعبارته.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,80 _ 1,00	2,60 _ 1,81	3,40 _ 2,61	4,20 _ 3,41	5,00 _ 4,21
	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

### المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الطبعة 21.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها
  - المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة لعمال مؤسسة انتاج الحليب ومشتقاته ملبنة المنبع سعيدة على كل من أنماط ووسائل الاتصال الداخلي وكذا مجالات التغيير التنظيمي.
  - الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي، ومعامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون.
  - اختبار T-Test الأحادي للعينة الأحادية لاختبار فرضيات الدراسة.
  - نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد نوع العلاقة وأثرها بين الاتصال الداخلي كمتغير مستقل مجالات التغيير التنظيمي كمتغيرات تابعة، وتحليل التباين الأحادي ANOVA.
  - اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة.
- المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

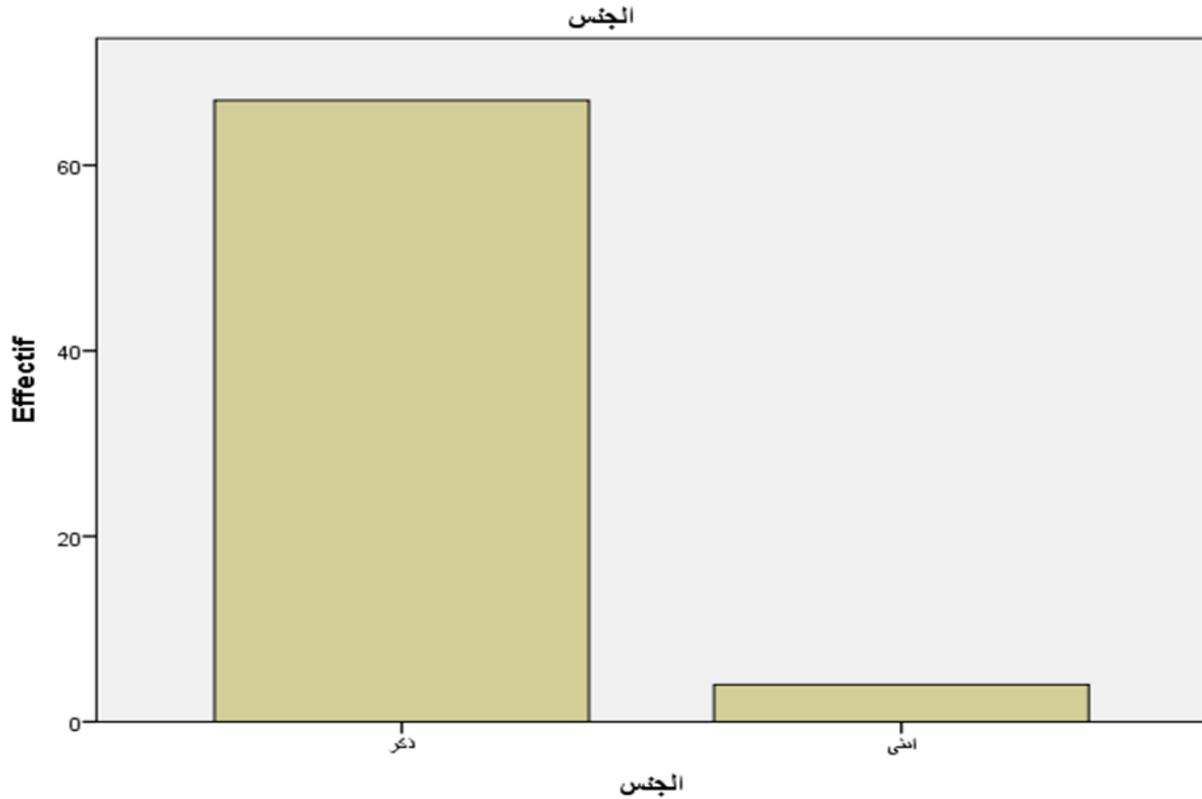
#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
94,4	67	ذكر
5,6	4	أنثى
100,0	71	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2) : أعمدة بيانية توضح الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا ان عدد الذكور المستجوبين يساوي 67 مفردة أي ما يعادل نسبة 94,4%، في حين عدد الإناث 4 مفردة أي ما يعادل نسبة 5,6%، إذ يتبين لنا أن إجمالي نسبة الذكور المستجوبين في الدراسة يفوق بنسبة كبيرة عن نسبة الإناث وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

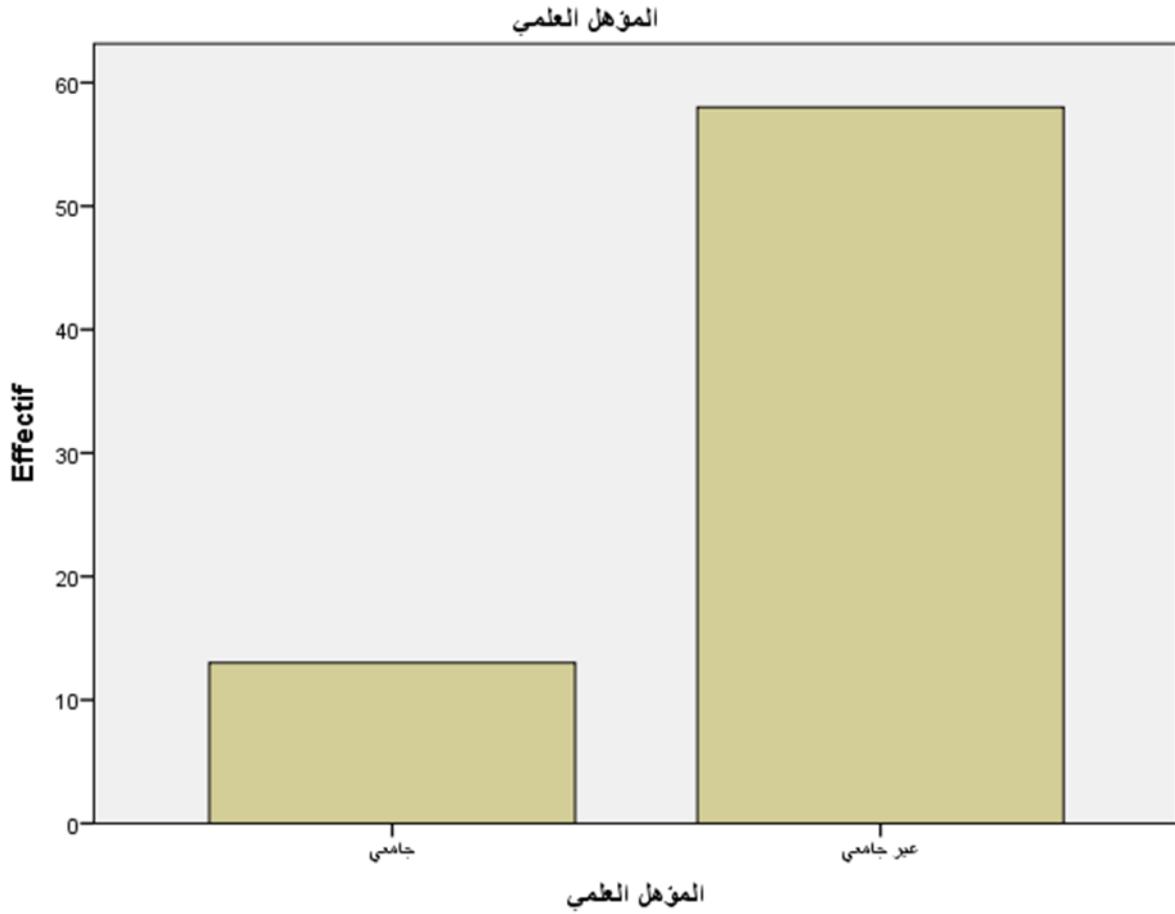
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
18,3	13	جامعي
81,7	58	غير جامعي
100,0	71	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3): أعمدة بيانية توضح المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 81,7% من أفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى التعليمي غير الجامعي، وأن نسبة أفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي 18,3%، أي هناك ارتفاع ملحوظ في نسبة الأفراد غير الجامعيين لذا على المؤسسة الاهتمام بإعداد برامج تكوين لرفع كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم.

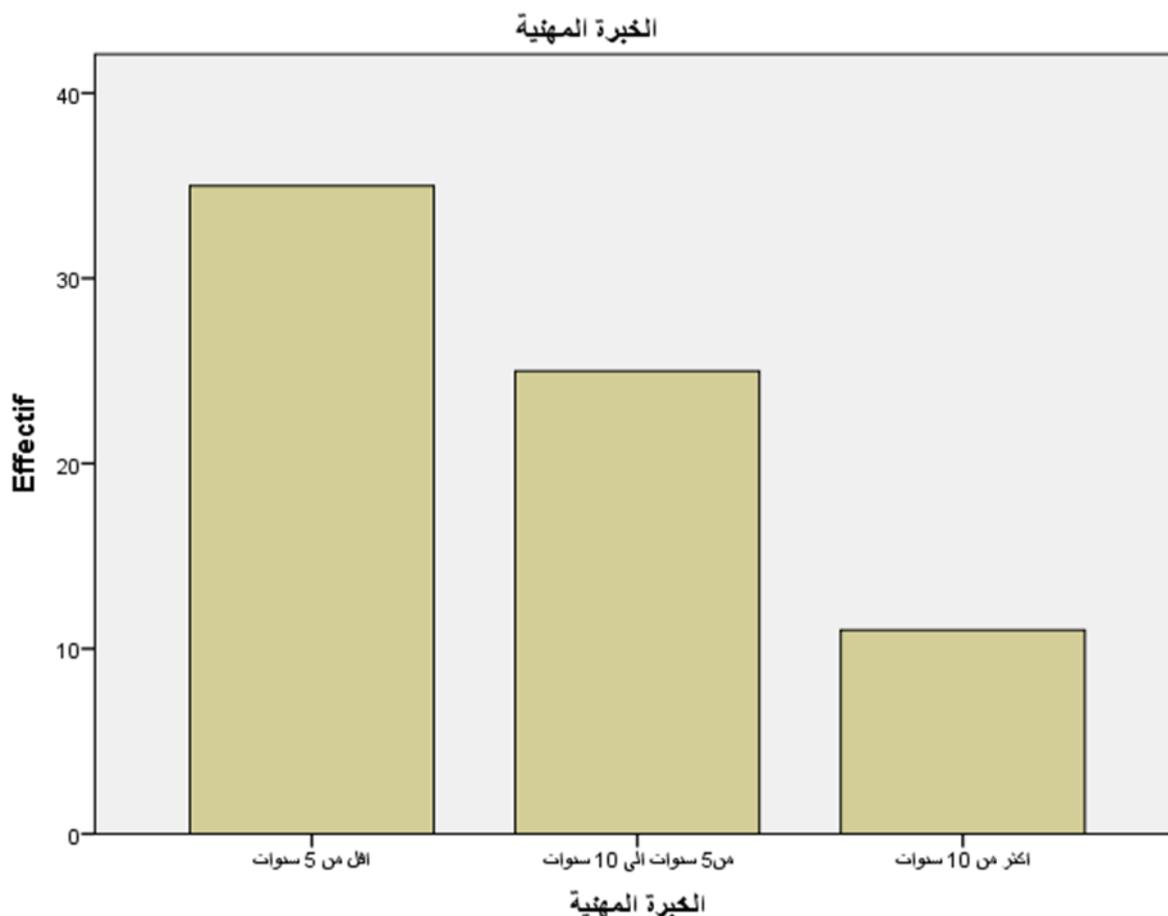
3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
49,3	35	أقل من 5 سنوات
35,2	25	من 5 إلى 10 سنوات
15,5	11	أكثر من 10 سنوات
100,0	71	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4): أعمدة بيانية توضح الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يتعلق بالخبرة المهنية من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة الذين تتراوح خبراتهم أقل من 5 سنوات 35 فردا أي بنسبة 49,3% من المجموع الكلي، فيما كان منهم 25 فردا لديهم

خبرة مهنية محصورة ما بين 5 الى 10 سنوات وذلك بنسبة 35,2%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات 11 فردا بنسبة 15,5% من إجمالي حجم العينة.

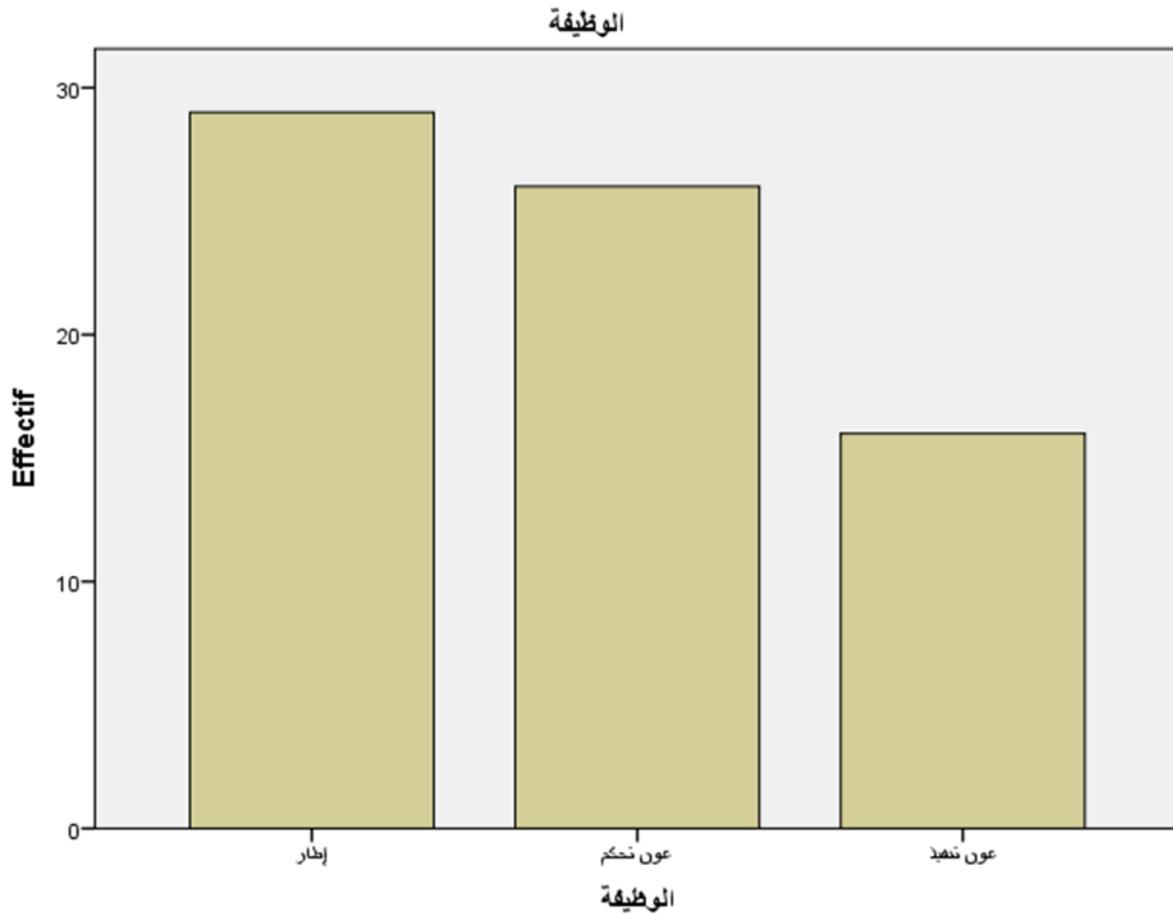
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

جدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
40,8	29	إطار
36,6	26	عون تحكم
22,5	16	عون تنفيذ
100,0	71	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5): أعمدة بيانية توضح الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم عمال من فئة إطارات وهذا بنسبة 40,8% بينما يوجد ما نسبته 36,6% من فئة أعوان تحكم وما نسبته 22,5% من فئة أعوان تنفيذ بالمؤسسة وهذا يدل على أن الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل رتبة وظيفية.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة:

### 1- قياس ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

ألفا كرونباخ	المحاور
0,847	المجال الأول: الاتصال الداخلي (18 عبارة)
0,752	المحور الأول: أنماط الاتصال (9 عبارات)
0,798	البعد الأول: الاتصال النازل (3 عبارات)
0,800	البعد الثاني: الاتصال الصاعد (3 عبارات)
0,817	البعد الثالث: الاتصال الأفقي (3 عبارات)
0,663	المحور الثاني: وسائل الاتصال (9 عبارات)
0,818	البعد الأول: وسائل الاتصال المكتوبة (3 عبارات)
0,769	البعد الثاني: وسائل الاتصال الشفوية (3 عبارات)
0,649	البعد الثالث: وسائل الاتصال الالكترونية (3 عبارات)
0,851	المجال الثاني: التغيير التنظيمي (15 عبارة)
0,804	المحور الأول: التغيير في المجال التنظيمي (5 عبارات)
0,875	المحور الثاني: التغيير في المجال الإنساني (5 عبارات)
0,765	المحور الثالث: التغيير في المجال التكنولوجي (5 عبارات)
0,867	جميع عبارات الاستبيان (33 عبارة)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه رقم (8) يتبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة وهي تتراوح بين (0,649 و 0,875)، وقد بلغت نسبة ثبات ألفا كرونباخ 0,847 و 0,851 لمجالي الدراسة الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي على التوالي وهي نسبة مقبولة، فحين بلغت قيمة معامل ألفا

كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0,867 وهي نسبة عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2- اتجاهات إجابات أفراد العينة:

المجال الأول: الاتصال الداخلي

المحور الأول: أنماط الاتصال

-الاتصال النازل:

جدول رقم (9): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال النازل

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين الى العاملين بشكل مستمر	6	12	18	35	0	3,154	0,994	متوسطة
		%8,5	%16,9	%25,4	%49,3	0			
2	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين الى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	6	6	24	35	0	3,239	0,932	متوسطة
		%8,5	%8,5	%33,8	%49,3	0			
3	يقوم المدير بزيارة العمال في أماكن عملهم مباشرة داخل المؤسسة	0	18	18	35	0	3,239	0,836	متوسطة
		0	%25,4	%25,4	%49,3	0			
	الاتصال النازل	%5,66	%16,93	%28,2	%49,3	0	3,211	0,688	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم قياس متغير الاتصال الداخلي بالنسبة لأنماط الاتصال والتي كان أولها الاتصال النازل والذي أظهر الجدول علاه رقم (9) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عليه، حيث بلغت نسبة العمال المستجوبين بعدم الموافقة 22,59% حول الاتصال النازل، بينما بلغت نسبة الموافقة 49,3% وهي نسبة عالية، مما يدل بأن نسبة كبيرة من المستجوبين يرون أن المؤسسة تقوم بالاتصالات النازلة مع عمالها، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاتصال النازل ، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,211 و بانحراف معياري قدره 0,688 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات الاتصال النازل كانت بدرجة متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة الحليب ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالاتصالات النازلة بدرجة متوسطة .

جدول رقم (10): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال الصاعد

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين الى المديرين بشكل مستمر	0	0	35	36	0	3,507	0,503	عالية
		0	0	%49,3	%50,7	0			
2	يتوفر في المؤسسة اتصالات ولرادة من العاملين الى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	0	0	25	46	0	3,591	0,495	عالية
		0	0	%35,2	%64,8	0			
3	الاتصال برئيسك المباشر في العمل يتم بسهولة ودون أي صعوبة	0	0	25	46	0	3,647	0,481	عالية
		0	0	%35,2	%64,8	0			
	الاتصال الصاعد	0	0	%39,9	%60,1	0	3,582	0,416	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وتم قياس متغير الاتصال الداخلي بالنسبة لنمط الاتصال الصاعد و التي لوحظت من خلال الجدول رقم (10)، حيث بلغت نسبة العمال المستجوبين الذين كانت اجابتهم بعدم الموافقة 0 % ، بينما بلغت نسبة الموافقة 60,1% ، مما يدل أن الأغلبية العظمى من العمال المستجوبين يرون أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالاستجابة للاتصالات الصاعدة من قبل عمالها ، أما أكبر موافقة كانت للعبارة الثانية و الثالثة و هما " يتوفر في المؤسسة اتصالات ولرادة من العاملين الى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم و مقترحاتهم " و " الاتصال برئيسك المباشر في العمل يتم بسهولة و دون أي صعوبة" بنسبة 64,8 % و هذا يدل على أن العاملين في المؤسسة يتصلون برؤسائهم المباشرين بكل سهولة كما يعلمون الإدارة العليا بكل مشاكلهم و كذا مقترحاتهم ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاتصال الصاعد، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,582 و بانحراف معياري قدره 0,416 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات الاتصال الصاعد كانت بدرجة عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالاتصالات الصاعدة بدرجة عالية .

- الاتصال الأفقي:

جدول رقم (11) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال الأفقي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر	0	11	35	19	6	3,281	0,831	متوسطة
		0	15,5%	49,3%	26,8%	8,5%			
2	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	0	16	25	24	6	3,281	0,913	متوسطة
		0	22,5%	35,2%	33,8%	8,5%			
3	تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي	0	0	36	29	6	3,577	0,647	عالية
		0	0	50,7%	40,8%	8,5%			
	الاتصال الأفقي	0	12,66%	45,06%	33,8%	8,5%	3,380	0,888	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم قياس متغير الاتصال الداخلي بالنسبة لنمط الاتصال الأفقي والتي لوحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (11)، حيث بلغت نسبة العمال المستجوبين كانت اجابتهم بعدم الموافقة 12,66%، بينما بلغت نسبة الموافقة 42,3%، مما يدل أن معظم العمال المستجوبين يرون أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالاستجابة للاتصالات الأفقية، أما أكبر موافقة من طرف العمال المستجوبين كانت على العبارة الثالثة وهي " تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي " بنسبة 49,3% و هذا ما يفسر وجود تعاون بين العمال في نفس المستوى الإداري نتيجة لوجود تناسق و انسجام بين العمال و هذا ما يحقق التواصل المستمر بينهم ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاتصال الأفقي، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,380 و بانحراف معياري قدره 0,888 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات الاتصال الأفقي كانت بدرجة متوسطة ، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالاتصالات الأفقية بدرجة متوسطة .

المحور الأول: أنماط الاتصال

جدول رقم (12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أنماط الاتصال	3,391	0,441	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات محور الأول أنماط الاتصال بلغت 3,391 و بانحراف معياري بلغ 0,441 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية

لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة متوسطة، مما يدل على أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تجسد مختلف أنماط الاتصال في عملياتها الاتصالية داخل المؤسسة.

المحور الثاني: وسائل الاتصال

-وسائل الاتصال المكتوبة-

جدول رقم (13): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات وسائل الاتصال المكتوبة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تستخدم المؤسسة المراسلات المكتوبة للتواصل مع العاملين	0	0	26	39	6	3,718	0,613	عالية
		0	0	36,6%	54,9%	8,5%			
2	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	0	0	27	44	0	3,619	0,488	عالية
		0	0	38%	62%	0			
3	تحرص المؤسسة على الاطلاع العاملين على المستجدات عبر الإعلانات والنشرات الدورية	0	0	33	38	0	3,535	0,502	عالية
		0	0	46,5%	53,5%	0			
	وسائل الاتصال المكتوبة	0	0	40,36%	56,8%	2,83%	3,624	0,497	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ بأن نسبة الإجابة بعدم الموافقة للعمال المستجوبين حول وسائل الاتصال المكتوبة كانت 0% ، بينما بلغت نسبة الموافقة 59,63% ، مما يدل أن كل المستجوبين يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تستخدم الوسائل المكتوبة في الاتصال داخل المؤسسة ، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى " تستخدم المؤسسة المراسلات المكتوبة للتواصل مع العاملين " بنسبة 63,4% و هذا ما يؤكد بأن المؤسسة تستخدم المراسلات المكتوبة في نقل معلوماتها و هذا ما يجعل التواصل في المؤسسة أكثر دقة و تنظيم ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات وسائل الاتصال المكتوبة، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,624 و بانحراف معياري قدره 0,497 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات وسائل الاتصال المكتوبة كانت بدرجة عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تستخدم وسائل الاتصال المكتوبة بدرجة عالية .

-وسائل الاتصال الشفوية

جدول رقم (14): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات وسائل الاتصال الشفوية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تستخدم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	0	0	30	41	0	3,577	0,497	عالية
		0	0	%42,3	%57,7	0			
2	تتسم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف) بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	0	0	31	40	0	3,563	0,499	عالية
		0	0	%43,7	%56,3	0			
3	تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	0	0	31	40	0	3,563	0,499	عالية
		0	0	%43,7	%56,3	0			
	وسائل الاتصال الشفوية	0	0	%43,23	%56,76	0	3,568	0,495	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ بأن نسبة العمال المستجوبين الذين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول وسائل الاتصال الشفوية كانت معدومة 0 % ، بينما بلغت نسبة الموافقة 56,76% ، و هذا يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالاتصال عن طريق الوسائل الشفوية ، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى و هي " تستخدم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف " بنسبة 49,3 % و هذا ما يدل على أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف) للتواصل مع عمالها بشكل سريع و بصفة دائمة و مستمرة ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات وسائل الاتصال الشفوية ، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,568 و بانحراف معياري قدره 0,495 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات وسائل الاتصال الشفوية كانت بدرجة عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تستخدم وسائل الاتصال الشفوية بدرجة عالية .

-وسائل الاتصال الالكترونية:

جدول رقم (15): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات وسائل الاتصال الالكترونية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	0	14	28	29	0	3,211	0,754	متوسطة
		0	19,7%	39,4%	40,8%	0			
2	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	0	14	34	23	0	3,126	0,715	متوسطة
		0	19,7%	47,9%	32,4%	0			
3	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت الداخلية (internet) لتواصل ونقل المعلومات بين الأقسام	6	33	21	11	0	2,521	0,859	منخفضة
		8,5%	46,5%	29,6%	15,5%	0			
	وسائل الاتصال الالكترونية	2,83%	32,4%	38,96%	29,56%	0	2,953	0,597	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ بأن نسبة 35,23% من العمال المستجوبين كانت اجابتهم بعدم الموافقة حول وسائل الاتصال الالكترونية ، بينما بلغت نسبة الموافقة 29,56% ، وهذا يدل أن معظم المستجوبين يرون بأن وسائل الاتصال الالكترونية غير مستعملة بكثرة بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة ، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى و هي "تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف " بنسبة 40,8% و هذا يدل أن المؤسسة تستعمل وسائل الاتصال الالكترونية للتواصل فيما بينها من خلال وسيلة البريد الالكتروني ،اما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات وسائل الاتصال الالكترونية فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 2,953 و بانحراف معياري قدره 0,597 ، و هذا يعني أن درجة موافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات وسائل الاتصال الالكترونية كانت بدرجة متوسطة ، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بدرجة متوسطة .

المحور الثاني: وسائل الاتصال

جدول رقم (16): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
وسائل الاتصال	3,381	0,321	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات محور الثاني وسائل الاتصال بلغت 3,381 وانحراف معياري بلغ 0,331 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت **بدرجة متوسطة**، مما يدل على أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تستعمل وسائل الاتصال (المكتوبة والشفوية والإلكترونية) مما يحقق لها الهدف من العملية الاتصالية وهو التواصل ونقل المعلومات في المؤسسة.

**المجال الأول: الاتصال الداخلي**

**جدول رقم (17): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول**

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاتصال الداخلي	3,386	0,365	متوسطة

**المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات المجال الأول الاتصال الداخلي بلغت 3,386 وانحراف معياري بلغ 0,365 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت **بدرجة متوسطة**، مما يدل على أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تولي الأهمية للاتصال الداخلي بمختلف أنماطه ووسائله.

المجال الثاني: التغيير التنظيمي

المحور الأول: التغيير في المجال التنظيمي

جدول رقم (18): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بتغيير وتعديل الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات ومستجدات العمل.	0	6	47	18	0	3,169	0,560	متوسطة
		0	8,5%	66,2%	25,4%	0			
2	تقوم المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي لإعادة تقسيم المهام والمسؤوليات.	0	11	41	19	0	3,112	0,644	متوسطة
		0	15,5%	57,7%	26,8%	0			
3	تقوم المؤسسة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيير.	0	5	18	38	0	3,450	0,627	عالية
		0	7%	40,8%	52,1%	0			
4	الهيكل التنظيمي في المؤسسة سهل عمليات الاشراف والتوجيه.	0	15	18	38	0	3,323	0,806	متوسطة
		0	21,1%	25,4%	53,5%	0			
5	تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وفق إمكانيات العاملين ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة.	0	5	18	48	0	3,605	0,620	عالية
		0	7%	25,4%	67,6%	0			
	المحور الأول: التغيير في المجال التنظيمي	0	11,82%	43,1%	45,08%	0	3,332	0,492	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ بأن نسبة 11,82% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول التغيير في المجال التنظيمي، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 45,08%، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في المجال التنظيمي، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الخامسة وهي "تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وفق إمكانيات العاملين ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة" بنسبة 67,6% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تدرس إمكانيات عمالها و مدى توافقها مع متطلبات الوظيفة و تقوم بإعادة توزيعها لتجنب عدم القدرة على القيام بالمسؤوليات و الصلاحيات المخولة لهم على أكمل وجه ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المجال التنظيمي فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.332 وانحراف معياري بلغ 0,492 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالتغيير في المجال التنظيمي بدرجة متوسطة.

المحور الثاني: التغيير في المجال الإنساني

جدول رقم (19): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	العمال في المؤسسة لهم الرغبة والدافعية للقيام بأعمالهم.	0	7	23	41	0	3,478	0,67	عالية
		0	9,9%	32,4%	57,7%	0			
2	العاملون في المؤسسة تحسنت قدراتهم وزادت مهاراتهم.	0	7	24	40	0	3,464	0,67	عالية
		0	9,9%	33,8%	56,3%	0			
3	المؤسسة توفر لعمالها فرص التكوين والتدريب بصفة مستمرة.	0	0	37	28	6	3,563	0,64	عالية
		0	0	52,1%	39,4%	8,5%			
4	ثقافة انجاز الأعمال وإتقانها أصبحت سائدة لدى العاملين.	0	0	36	29	6	3,577	0,64	عالية
		0	0	50,7%	40,8%	8,5%			
5	العمال يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة.	0	0	24	41	6	3,746	0,60	عالية
		0	0	33,8%	57,5%	8,5%			
	المحور الثاني: التغيير في المجال الإنساني	0	3,96%	40,56%	50,34%	5,1%	3,566	0,53	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ بأن نسبة 3,96% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول التغيير في المجال الإنساني و هي نسبة منخفضة جدا ، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 55,44%، مما يدل أن معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في المجال الإنساني ، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الخامسة و هي " العمال يشعرون بالولاء و الانتماء للمؤسسة " بنسبة 66 % و هذا يدل أن المؤسسة تهتم بعمالها وتوفر لهم كل الامكانيات والوسائل و تشاركهم في اتخاذ قراراتها مما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور التغيير في المجال الإنساني فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3,566 و بانحراف معياري بلغ 0,53 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالتغيير في المجال التنظيمي بدرجة عالية .

المحور الثالث: التغيير في المجال التكنولوجي

الجدول رقم (20): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المؤسسة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة في انجاز أعمالها.	0	11	36	18	6	3,267	0,827	متوسطة
		0	%15,5	%50,7	%25,4	%8,5			
2	المؤسسة تقوم بتجديد الآلات والمعدات باستمرار.	0	6	24	35	6	3,577	0,768	عالية
		0	%8,5	%33,8	%49,3	%8,5			
3	تقوم المؤسسة دائما بإدخال أساليب وطرق العمل الجديدة.	0	5	30	30	6	3,521	0,753	عالية
		0	%7	%42,3	%42,3	%8,5			
4	انجاز الأعمال في المؤسسة يتم بأكثر سرعة ودقة وسهولة.	0	18	29	18	6	3,169	0,910	متوسطة
		0	%25,4	%40,8	%25,4	%8,5			
5	إدارة المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها على شبكة الأنترنت الداخلية والخارجية (intranet, extranet).	5	22	36	8	0	2,662	0,773	متوسطة
		7%	31%	50,7%	11,3%	0			
	المحور الثالث: التغيير في المجال التكنولوجي	1,4%	17,48%	43,66%	30,74%	6,8%	3,239	0,580	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ بأن نسبة 18,88% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول التغيير في المجال التكنولوجي ، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 37,54% ، مما يدل على أنّ معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتغيير في المجال التكنولوجي، حيث سجلت أكبر موافقة على العبارة الثانية وهي " المؤسسة تقوم بتجديد الآلات و المعدات باستمرار " بنسبة 57,8% و هذا ما يدل أن المؤسسة تتماشى وتواكب التغييرات الحاصلة في بيئة عملها وذلك بالتجديد المستمر لآلاتها و معداتها و ذلك لزيادة الإنتاجية و مواكبة التطورات و تحسين جودة منتجاتها و خدماتها ، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المجال التكنولوجي فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3,239 و بانحراف معياري بلغ 0,580 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالتغيير في المجال التكنولوجي بدرجة متوسطة .

المجال الثاني: التغيير التنظيمي

جدول رقم (21): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثاني

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التغيير التنظيمي	3,379	0,403	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على القيم المذكورة في الجدول رقم (21) يمكن استنتاج أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الثاني التغيير التنظيمي متوسطة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3,379 والانحراف المعياري 0,403 مما يشير أن العينة تتجه نحو الموافقة على عبارات المجال الثاني وهذا ما يدل على أن المؤسسة تطبق التغيير التنظيمي في جميع مجالاته بدرجة متوسطة.

3- الارتباط بين محاور الدراسة:

جدول رقم (22): يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة

	الاتصال الداخلي	التغيير في المجال التنظيمي	التغيير في المجال الإنساني	التغيير في المجال التكنولوجي	التغيير التنظيمي
معامل الارتباط	1	0,357**	0,308**	-0,020	0,271*
القيمة المعنوية		,002	,009	,870	,022
حجم العينة	71	71	71	71	71
معامل الارتباط	0,357**	1	0,223	0,452**	0,721**
القيمة المعنوية	,002		,061	,000	,000
حجم العينة	71	71	71	71	71
معامل الارتباط	0,308**	0,223	1	0,376**	0,709**
القيمة المعنوية	,009	,061		,001	,000
حجم العينة	71	71	71	71	71
معامل الارتباط	-0,020	0,452**	0,376**	1	0,827**
القيمة المعنوية	,870	,000	,001		,000
حجم العينة	71	71	71	71	71
معامل الارتباط	0,271*	0,721**	0,709**	0,827**	1
القيمة المعنوية	,022	,000	,000	,000	
حجم العينة	71	71	71	71	71

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) نلاحظ ان هناك ارتباط طردي يتراوح بين الضعيف والمتوسط بين الاتصال الداخلي و مجالات التغيير التنظيمي ، و هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 ، حيث نلاحظ أن أكبر ارتباط كان بين الاتصال الداخلي و التغيير في المجال التنظيمي بمعامل ارتباط قدره 0,357 و هذا يعني أن الاتصال الداخلي يساهم بشكل مقبول في التغيير في المجال التنظيمي ، كما أن هناك ارتباط ضعيف جدا بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي بمعامل ارتباط قدره 0,271 ، أما بين مجالات التغيير التنظيمي فيما بينها فيوجد ارتباط ضعيف تتراوح بين 0,223 و 0,452 .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### 1. الفرضيات الرئيسية:

#### - الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$  : مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة لا تلتزم باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله و أنواعه.

$H_1$  : مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة تلتزم باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله و أنواعه.

الجدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام الاتصال الداخلي.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	70	0,36544	3,3865	استخدام الاتصال الداخلي في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة.

#### الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول استخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله وأنواعه قدرت ب 3,3865 وانحراف معياري قدره 0,36544 وهذا ما يقابله بدرجة متوسطة، كما ان مستوى الدلالة sig=0,00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة تلتزم باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله وأنواعه.

#### - الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$  : مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة لا تقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته.

$H_1$  : مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته.

الجدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التغيير التنظيمي.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	70	0,40357	3,3793	القيام بالتغيير التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان القيام بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة قدرت ب 3,3793 وانحراف معياري قدره 0,40357 وهذا ما يقابله موافقة متوسطة، كما أن مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة  $\text{sig} = 0,00$  وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

1. تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (25): يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

المتغير المستقل: الاتصال الداخلي			المتغير التابع: التغيير التنظيمي
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0,060	0,073	0,271	

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,271$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف جدا ويشير الى وجود علاقة ضعيفة جدا بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد

$R^2 = 0,073$  مما يعني أن الاتصال الداخلي فسرت ما نسبته 7,3 % من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

الجدول رقم (26): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	0,837	1	0,837	5,464	0,022
البواقي	10,564	69	0,153		
المجموع	11,401	70			

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (26) نجد أن  $F=5,464$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,022 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

الجدول رقم (27): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,000	5,429		0,436	2,366	الثابت
0,022	2,338	0,271	0,128	0,299	الاتصال الداخلي

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) يمكننا استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 2,366 + 0,299X_1$$

بحيث:  $Y$ : التغيير التنظيمي ،  $X_1$ : الاتصال الداخلي ، قيمة الثابت: 2,366

2. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (28): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التنظيمي

المتغير المستقل: الاتصال الداخلي			المتغير التابع: التغيير في المجال التنظيمي
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	
0,357	0,128	0,115	

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,357$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2= 0,128$  مما يعني أن الاتصال الداخلي فسرت ما نسبته 12,8 % من التباين الحاصل في التغيير في المجال التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

جدول رقم (29): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2,166	1	2,166	10,105	0,002
البواقي	14,789	69	0,214		
المجموع	16,955	70			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (29) نجد أن  $F=10,105$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التنظيمي وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال الإنساني بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال الإنساني بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (30): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال الإنساني

المتغير المستقل: الاتصال الداخلي			المتغير التابع: التغيير في المجال الإنساني
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	
0,308	0,095	0,082	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,308$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف جدا بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال الإنساني، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,095$  مما يعني أن الاتصال الداخلي فسرت ما نسبته 9,5% من التباين الحاصل في التغيير في المجال الإنساني بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

جدول رقم (31): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال الإنساني.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	1,872	1	1,872	7,254	0,009
البواقي	17,807	69	0,258		
المجموع	19,679	70			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (31) نجد أن  $F=7,254$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,009 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال الإنساني وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال الإنساني بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التكنولوجي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

$H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التكنولوجي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (32): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التكنولوجي.

المتغير المستقل: الاتصال الداخلي			المتغير التابع: التغيير في المجال التكنولوجي
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
-0,014	0,000	0,020	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,020$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف جدا بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التكنولوجي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,000$  مما يعني أن الاتصال الداخلي لم يفسر أي شيء من التباين الحاصل في التغيير في المجال التكنولوجي بمؤسسة ملبنة المنبع سعيدة.

جدول رقم (33): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الاتصال الداخلي والتغيير في المجال التكنولوجي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	0,009	1	0,009	0,027	0,870
البواقي	23,560	69	0,341		
المجموع	23,570	70			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (33) نجد أن  $F=0,027$  وهي غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,870 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التكنولوجي بمؤسسة ملبنة المنبع سعيدة.

3. تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على التغيير التنظيمي

أولاً: اختبار تأثير الجنس على التغيير التنظيمي

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الجنس.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (34): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والجنس

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: التغيير التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,628	69	0,487	0,004	8,709	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (34) و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,004 و هي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما ذكر وأنثى هما مجتمعان غير متجانسان ، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,628 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الجنس.

ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على التغيير التنظيمي

H<sub>0</sub> : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى المؤهل العلمي.

H<sub>1</sub> : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى المؤهل العلمي.

جدول رقم (35): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين التغيير التنظيمي والمؤهل العلمي

المتغير المستقل: المؤهل العلمي					المتغير التابع: التغيير التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,142	69	1,484	0,052	3,965	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (35) و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,052 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي و غير جامعي هما مجتمعان متجانسان ، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,142 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى المؤهل العلمي.

ثالثاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على التغيير التنظيمي

H<sub>0</sub> : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الخبرة المهنية.

H<sub>1</sub> : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (36): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التغيير التنظيمي والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,061	4,861	0,713	2	1,426	بين المجموعات
		0,147	68	9,975	داخل المجموعات
			70	11,401	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA رقم (36) نجد أن قيمة فيشر F=4,861 وهي غير دالة إحصائية، وأن قيمة الدلالة المعنوية Sig = 0,061 وهي أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الخبرة المهنية.

رابعاً: اختبار تأثير الوظيفة على التغيير التنظيمي

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الوظيفة.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الوظيفة.

جدول رقم (37): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين التغيير التنظيمي و الوظيفة

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,079	40,149	4,194	1	4,194	بين المجموعات
		0,104	69	7,207	داخل المجموعات
			70	11,401	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA رقم (37) نجد أن قيمة فيشر  $F=40,149$  وهي دالة غير إحصائية، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig = 0,079$  وهي أكبر من  $0,05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي تعزى الى الوظيفة.

### خلاصة الفصل:

لقد استند هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، والتي كان الهدف منها معرفة مدى التزام المؤسسة بتطبيق الاتصال الداخلي وتأثير ذلك على التغيير التنظيمي، وذلك من خلال توزيع استبيان على العاملين لدى المؤسسة والذي تضمن خمس محاور اثنان منها خاصة بالاتصال الداخلي وثلاثة خاصة بالتغيير التنظيمي.

وقد تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة بأن المؤسسة تستخدم الاتصال الداخلي بدرجة متوسطة، وأنها تطبق التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة، كما أن هناك تأثير للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي، في حين تبين بأنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية للدراسة على التغيير التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

الخاتمة العامة

إن أهم ما يميز البيئة الحالية هو التغير السريع والمستمر في مختلف المجالات لا سيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهذا ما انعكس بشكل خاص على بيئة أعمال المنظمات، حيث أصبحت المنظمات اليوم أهم مهامها وأهدافها هو تحقيق التكيف والتوافق بما يضمن بقاءها واستمراريتها، فالضغوط التي تواجهها سواء كانت داخلية أو خارجية على اختلافها تجعلها مجبرة على إعادة النظر في الكثير من الأمور التنظيمية والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي وتعديل الأوضاع القائمة واستحداث أوضاع جديدة حسب ما تتطلبه هذه البيئة لتستطيع متابعة القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية، وهذا ما يجعلها تسعى دوماً للتكيف والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع.

إن نجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانبه ومجالاته المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد بهذا التغيير ومشاركتهم فيه، ومن خلال هذا كله يمكن القول بأن نجاح عملية التغيير في المنظمة يتوقف على مدى فعالية الاتصال الداخلي، فالإتصال الداخلي يعتبر ركيزة أساسية داخل المنظمة، نظراً لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الأهمية لإنجاح التغيير التنظيمي في مختلف مجالاته (التنظيمية والإنسانية والتكنولوجية)، فهو يمثل العصب الرئيسي لنقل وتبادل المعلومات والأفكار لفهم واقناع الأفراد بأهداف هذا التغيير، كما له دور كبير في تفعيل مبدأي المشاركة والتنسيق داخل المنظمة.

ومن أجل التعرف على الإتصال الداخلي وأثره على التغيير التنظيمي في المؤسسة، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته ملبنة المنبع بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبتهم الوظيفية (إطار، عون تنفيذ و عون تحكم)، وذلك بالتركيز على أنواع ووسائل الإتصال الداخلي المختلفة ومجالات التغيير التنظيمي (التغيير في المجال التنظيمي، التغيير في المجال الإنساني والتغيير في المجال التكنولوجي)، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة في الآتي:

### النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

- تلعب وسائل الإتصال الداخلي دوراً هاماً في نجاح عملية الإتصال في المؤسسة، حيث أنه إذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة فهذا بلا شك يؤدي إلى عدم الوصول إلى النتيجة المرجوة من عملية الإتصال داخل المؤسسة.
- يتم الإتصال داخل المؤسسة وفق عدة أنماط منها الإتصالات النازلة أو الصاعدة أو الأفقية.
- يعمل الإتصال الداخلي على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة.
- تتعرض عملية الإتصال الداخلي للعديد من العوائق التي تؤثر على عناصرها، ومن بين هذه المعوقات ما هو شخصي وما هو تنظيمي أو معوقات بيئية.

- التغيير التنظيمي أمر حتمي وعملية ضرورية لكل مؤسسة، باعتبارها تعيش في محيط غير مستقر، لذلك يجب عليها مواكبة التغييرات والتطورات حتى تتمكن من البقاء والنمو والاستمرار.
- عملية الاتصال في المؤسسة لها تأثير كبير وواضح على جميع مجالات التغيير التنظيمي.
- لا يمكن أن تتحقق عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة إن لم تكن هناك عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة.

### النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية:

لقد توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- بخصوص الفرضية الأولى: و التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله وأنواعه **فقد تحققت**، لأن مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig}=0,000$  وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، حيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله وأنواعه، كما أن مستوى هذا الالتزام كان بدرجة متوسطة وهذا ما يعني أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تسعى الى تبني والالتزام باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف وسائله وأنواعه (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد و الاتصال الأفقي، ووسائل الاتصال المكتوبة والشفوية والالكترونية) ولكن هذا الاستخدام كان بمستويات ودرجات متفاوتة.
- بخصوص الفرضية الثانية: والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته **فقد تحققت**، لأن مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig}= 0,000$  و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، حيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته، كما أن مستوى القيام بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته كان بدرجة متوسطة و هذا يعني أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تسعى الى تبني والقيام بالتغيير التنظيمي في مختلف مجالاته ( التغيير في المجال التنظيمي ، التغيير في المجال الإنساني، التغيير في المجال التكنولوجي) و لكن هذا التغيير كان بمستويات ودرجات متفاوتة.
- بخصوص الفرضية الثالثة: و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة **فقد تحققت**، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي  $0,022$  و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، كما أننا وجدنا أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,073$  مما يعني أن الاتصال الداخلي فسر ما نسبته  $7,3\%$  من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، و هذا يدل على أن الاتصال الداخلي يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة وأنه يساهم

في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة و هذا ما ينعكس بالإيجاب على جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

➤ أما بالنسبة للفرضيات الفرعية: فإن الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة فقد تحققت، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,128$  مما يعني أن الاتصال الداخلي فسر ما نسبته 12,8% من التباين الحاصل في التغيير في المجال التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة. أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال الإنساني بالمؤسسة محل الدراسة فقد تحققت، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,009 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,095$  مما يعني أن الاتصال الداخلي فسر ما نسبته 9,5% من التباين الحاصل في التغيير في المجال الإنساني في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة. أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير في المجال التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة لم تتحقق، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,870 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0,000$  مما يعني أن الاتصال الداخلي لم يفسر أي شيء من التباين الحاصل في التغيير في المجال التكنولوجي في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

### الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها من دراسة الاتصال الداخلي وأثره على التغيير التنظيمي بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

➤ ينبغي على المؤسسة الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي في المؤسسة، وذلك لمعرفة ردود أفعال العمال والمشاكل التي يتعرضون لها ومحاولة حلها.

➤ ضرورة الاستفادة من الأفكار والآراء التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا، لأنهم الأدرى بالمشاكل التي تواجه العمل، وبالتالي هم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يخص مجال العمل وطرح الحلول لتلك المشاكل.

➤ اللجوء الى استعمال الطرق والوسائل الالكترونية المناسبة في الاتصال مع العمال في المؤسسة.

➤ الحرص على توفير مناخ مناسب يسهل الاتصال داخل المؤسسة ويقلص من أي محاولة لمقاومة التغيير بمختلف مجالاته.

➤ على المؤسسة توضيح عملية التغيير التنظيمي في جميع مجالاته للعمال وإبراز الأهداف الحقيقية والنتائج الإيجابية لهذه العملية، لتفادي حدوث سوء الفهم والتأويلات الخاطئة لهاته العملية.

➤ على المؤسسة تبني التغيير في المجال التكنولوجي.

**آفاق الدراسة:**

إن اتساع الموضوع يفرض علينا فتح آفاق جديدة للبحث واقتراح مواضيع تعد كإشكالية لبحوث جديدة وهي:

➤ دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في عملية التغيير التنظيمي.

➤ دور الاتصال الداخلي في نجاح منظمات الأعمال.

➤ دور التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- أبو حمد آل علي رضا صاحب، و كاسم الموسوعي سنان، الإدارة لمحات معاصرة. عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، (2003).
- 2- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2010).
- 3- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال، (2012).
- 4- السري محمد الدبسي، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات (الطبعة 1)، الأردن، دار إثراء للنشر، (2011).
- 5- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2009).
- 6- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، (2008).
- 7- بالخيري رضوان، وجابري صارة، مدخل الاتصال والعلاقات العامة (الطبعة 01)، الجزائر، جسور النشر والتوزيع، (2013).
- 8- جردات عبد الناصر، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
- 9- حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (الطبعة 3)، الأردن، دار الحامد، (2006).
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (الطبعة 3)، الأردن، دار الحامد، (2009).
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، (2013).
- 12- سليمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال (الطبعة 3)، الأردن، دار وائل، (2005).
- 13- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية (الطبعة 01)، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2009).

## قائمة المصادر والمراجع

- 14- عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، كنوز المعرفة، (2007).
- 15- عرب هاني، فن الاتصال في الإدارة. ملتقى البحث العلمي، (2016).
- 16- عواد عبد الله حسن، إدارة التغيير، السعودية، دار الجنادرية، (2014).
- 17- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة (الطبعة 01)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2016).
- 18- قاسمي ناصر، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الاعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2017).
- 19- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي (الطبعة 1)، الأردن، دار المسيرة، (2013).
- 20- محسن العامري صالح مهدي، ومنصور الغالبي طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2007).
- 21- محمد حسن الشماع خليل، وكاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2005).
- 22- محمد حسن الشماع خليل، وكاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، (الطبعة 1)، عمان، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر، (2014).
- 23- محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، (2006).
- 24- محمد علي ابو العلا، نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعولمة، (الطبعة 1)، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، (2013).
- 25- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال (الطبعة 5)، الأردن، دار وائل، (2009).
- 26- محمد السلطان حمو، الاتصالات الإدارية (الطبعة 1)، الأردن، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، (2015).
- 27- مصطفى عليان ربحي، ادارة التغيير، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر، (2005).
- 28- مهد أبو شنب جمال، نظريات الاتصال والاعلام، المفاهيم النظرية والقضايا، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

29- ناصر جردات، ادارة التغيير والتنظيم، الأردن، دار اثناء للنشر والتوزيع، (2013).

### الأطروحات و المنكرات:

1- إسماعيل طيس مصعب، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير)، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، غزة، (2008).

2- إيمان ميدون، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "أطروحة دكتوراه"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، (2018).

3- برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والخيار الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات -سطيف" أطروحة دكتوراه" في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، جامعة سطيف 1، (2016).

4- بoudib دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي "دراسة حالة شركة بيبسي-الجزائر (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، (2014).

5- بوكثوم نعيمة، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، (2008).

6- خولة بلحمود، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)، (2014).

7- دليلة بركان، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، "أطروحة دكتوراه"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، جامعة محمد خضير، (2016).

8- ذهبية سبتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين (مذكرة ماجستير)، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، (2015).

9- زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر المديرية الاقليمية سطيف "مذكرة ماجستير" ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، سطيف، جامعة فرحات عباس ، سطيف، (2010).

## قائمة المصادر والمراجع

10- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الأغواط " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 3، (2013).

11- فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية (مذكرة ماجستير)، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (2013).

12- كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، "أطروحة دكتوراه"، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، (2015).

13- ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف " أطروحة دكتوراه «، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، جامعة سطيف 1، (2014).

14- نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لوظفي خزينة ولاية جيجل (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، جامعة منتوري بقسنطينة، (2011).

### المجلات و المقالات:

1- إبراهيم بوداود، وزهرة بوفجلين، تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي مكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر، المجلد 07 العدد 2، (بلا تاريخ)

2- أحمد ميلي سمية ، بن رجم عبد الغفار ، و منصور حمزة ، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة أفلاق علوم الإدارة و الاقتصاد، العدد 3، (2018).

3- بالقاضي الأمين، الاتصال داخل المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 2 العدد 3، (2014).

4- بختة حداد، و حياة سيد، إدارة الموارد البشرية و دورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية -فرع لمجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، العدد 6، (2015).

5- بوقرة كمال ، و سعيدة جمعي، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير، مجلة الدرايات و البحوث الاجتماعية، (2018).

## قائمة المصادر والمراجع

- 6- جلال الدين بوعطيط، التغيير التنظيمي مجالاته و مراحلہ و مدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجابه، *التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 44، (2015)*.
- 7- دليلة بركان، مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة، *أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 17، (2015)*.
- 8- رحمة عبد العزيز، عاشور مزريق، و صارة بوقسري، الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، (2020)*.
- 9- صليحة بوضوردي، رأس مال البشري و دولاه في إدارة التغيير "نحو إدارة جديدة للموارد البشرية"، دراسة حالة مجمع صيدال، *مجلة الإقتصاد الصناعي، (2016)*.
- 10- علي بولبدوي ، و يحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي و علاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، *مجلة معارف، (2017)*.
- 11- فايزة فاضل، و سمية سعدون، الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي ، *مجلة روافد، العدد 1، (2017)*.
- 12- فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4 العدد 7، (2012)*.
- 13- كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، *مجلة أماراباك الامريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا، العدد 10، (2013)*.
- 14- كمال برباوي، و سليمان الياس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، *مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 2 العدد 5، (2016)*.
- 15- ليلة كرامو، الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، *مجلة الإبداع، المجلد 07، (بلا تاريخ)*.
- 16- محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، و حسين بوتلجة، دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، *حالة اتصالات الجزائر، معسكر، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 2، (2019)*.

## قائمة المصادر والمراجع

17- محمد حامدي، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي باتنة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 3، (2017).

18- مسعود شوشة، و أحمد دلاسي، الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07 العدد 28، (2018).

### مواقع الأنترنت:

1- محمد عسيري حليلة علي، جامعة الملك عبد العزيز، تاريخ الاسترداد 04 27 ,2024، من [https://kau.edu.sa/Files/237/Researches/64587\\_35826.doc](https://kau.edu.sa/Files/237/Researches/64587_35826.doc)

## المراجع باللغة الفرنسية

1- BESSOUH, N., AIT AMRANE, Y., & GHAFIR, A. (2023). La communication interne est son importance dans l'accompagnement du changement organisationnel. *journal d'études commerciales et économiques contemporaines*, 06(02).

2- Eric, C., & Christine, D. (2014). *la communication interne* (éd. 2ème édition). Belgique.

3- MAHBOUB, L. (2014). La communication Interne et le changement organisationnel en entreprise , essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenterie de Béni saf "Mémoire de Magister" . Faculté des sciences Economiques , commerciales et des sciences de Gestion , Tlemcen: Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen.

4- MAHBOUB, L. (2020). La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel "Thèse de doctorat". Faculté des sciences Economiques, commerciales et des sciences de Gestion , Tlemcen: Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen .

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة اعمال

الاستبيان

أخي العامل، أختي العاملة:

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال نقوم بإجراء دراسة حول: "الاتصال الداخلي وأثره على التغيير التنظيمي في المؤسسة"، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

يسرنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل موضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

انثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

غير جامعي

جامعي

3. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4. الوظيفة:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المجال الأول: الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: أنواع الاتصال</b>						
<b>الاتصال النـازل</b>						
01	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر.					
02	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم.					
03	يقوم المدير بزيارة العمال في أماكن عملهم مباشرة داخل المؤسسة.					
<b>الاتصال الصـاعد</b>						
04	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر.					
05	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم.					
06	الاتصال برئيسك المباشر في العمل يتم بسهولة ودون أي صعوبة.					
<b>الاتصال الأفقي</b>						
07	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.					
08	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف.					

					تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي.	09
<b>المحور الثاني: وسائل الاتصال</b>						
<b>وسائل الاتصال المكتوبة</b>						
					تستخدم المؤسسة المراسلات المكتوبة للتواصل مع العاملين.	10
					تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة.	11
					تحرص المؤسسة على اطلاع العاملين على المستجدات عبر الإعلانات والنشرات الدورية.	12
<b>وسائل الاتصال الشفوية</b>						
					تستخدم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف...) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.	13
					تتسم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف...) بين العاملين في المؤسسة بالوضوح.	14
					تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة.	15
<b>وسائل الاتصال الإلكترونية</b>						
					تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني...) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.	16
					تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني...) بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة.	17
					تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت الداخلية (intranet) للتواصل ونقل المعلومات بين الأقسام.	18

**المجال الثاني: التغيير التنظيمي**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: التغيير في المجال التنظيمي</b>						
19	تقوم المؤسسة بتغيير وتعديل الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات ومستجدات العمل.					

					تقوم المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي لإعادة تقسيم المهام والمسؤوليات.	20
					تقوم المؤسسة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيير.	21
					الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه.	22
					تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وفق إمكانيات العاملين ومدى توافرها مع متطلبات الوظيفة.	23
<b>المحور الثاني: التغيير في المجال الإنساني</b>						
					العمال في المؤسسة لهم الرغبة والدافعية للقيام بأعمالهم.	24
					العاملون في المؤسسة تحسنت قدراتهم وزادت مهاراتهم.	25
					المؤسسة توفر لعمالها فرص التكوين والتدريب بصفة مستمرة.	26
					ثقافة انجاز الأعمال واتقانها أصبحت سائدة لدى العاملين.	27
					العمال يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة.	28
<b>المحور الثالث: التغيير في المجال التكنولوجي</b>						
					المؤسسة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة في انجاز أعمالها	29
					المؤسسة تقوم بتجديد الآلات والمعدات باستمرار.	30
					تقوم المؤسسة دائما بإدخال أساليب وطرق العمل الجديدة.	31
					انجاز الأعمال في المؤسسة يتم بأكثر سرعة ودقة وسهولة.	32
					إدارة المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها على شبكة الانترنت الداخلية والخارجية (intranet، extranet).	33

## الملحق رقم 2: مخرجات SPSS

## 1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

## 1.1 الجنس

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	67	94,4	94,4	94,4
Valide انثى	4	5,6	5,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## 2.1 المؤهل العلمي

## المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	13	18,3	18,3	18,3
Valide غير جامعي	58	81,7	81,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## 3.1 الخبرة المهنية

## الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	35	49,3	49,3	49,3
Valide من 5 سنوات الى 10 سنوات	25	35,2	35,2	84,5
أكثر من 10 سنوات	11	15,5	15,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

4.1 الوظيفة

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	29	40,8	40,8	40,8
Validé	26	36,6	36,6	77,5
عون تنفيذ	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

2. قياس ثبات الاستبيان

المجال الأول: الاتصال الداخلي

المحور الأول: أنماط الاتصال

الاتصال النازل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	3

الاتصال الصاعد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	3

الاتصال الأفقي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,817	3
------	---

أنماط الاتصال

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	9

المحور الثاني: وسائل الاتصال

وسائل الاتصال المكتوبة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	3

وسائل الاتصال الشفهية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	3

وسائل الاتصال الإلكترونية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,649	3

وسائل الاتصال

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	9

الاتصال الداخلي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	18

المجال الثاني: التغيير التنظيمي

المحور الثالث: التغيير في المجال التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	5

المحور الرابع: التغيير في المجال الإنساني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	5

المحور الخامس: التغيير في المجال التكنولوجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	5

التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	15

جميع عبارات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	33

3. اتجاهات إجابات أفراد العينة

1.3 الاتصال الداخلي

أنماط الاتصال

الاتصال النازل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	71	3,1549	,99496
يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	71	3,2394	,93296
يقوم المدير بزيارة العمال في أماكن عملهم مباشرة داخل المؤسسة	71	3,2394	,83606
الاتصال النازل	71	3,2113	,90368
N valide (listwise)	71		

الاتصال الصاعد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	71	3,5070	,50351
يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	71	3,5915	,49505
الاتصال برئيسك المباشر في العمل يتم بسهولة ودون أي صعوبة	71	3,6479	,48103
الاتصال الصاعد	71	3,5822	,41678
N valide (listwise)	71		

الاتصال الأفقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر	71	3,2817	,83123
يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	71	3,2817	,91313
تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي	71	3,5775	,64724
الاتصال الأفقي	71	3,3803	,68844
N valide (listwise)	71		

أنماط الاتصال

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
أنماط الاتصال	71	3,3912	,44160
N valide (listwise)	71		

وسائل الاتصال:

وسائل الاتصال المكتوبة

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة المراسلات المكتوبة للتواصل مع العاملين	71	3,7183	,61373
تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	71	3,6197	,48891
تحرص المؤسسة على اطلاع العاملين على المستجدات عبر الإعلانات والنشرات الدورية	71	3,5352	,50231
وسائل الاتصال المكتوبة	71	3,6244	,49739
N valide (listwise)	71		

وسائل الاتصال الشفوية

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف...) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف	71	3,5775	,49748
تتسم وسائل الاتصال الشفوية (الهاتف...) بين العاملين في المؤسسة بالوضوح	71	3,5634	,49950
تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	71	3,5634	,49950
وسائل الاتصال الشفوية	71	3,5681	,49568
N valide (listwise)	71		

## وسائل الاتصال الإلكترونية

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني...) بين العاملين في المؤسسة بشكل مكثف.	71	3,2113	,75433
تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني...) بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة.	71	3,1268	,71573
للتواصل ونقل (intranet) تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت الداخلية للمعلومات بين الأقسام.	71	2,5211	,85955
وسائل الاتصال الإلكترونية	71	2,9531	,59707
N valide (listwise)	71		

## وسائل الاتصال

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
وسائل الاتصال	71	3,3818	,32134
N valide (listwise)	71		

## الاتصال الداخلي

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاتصال الداخلي	71	3,3865	,36544
N valide (listwise)	71		

## التغيير التنظيمي

## التغيير في المجال التنظيمي

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتغيير وتعديل الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات ومستجدات العمل.	71	3,1690	,56025
تقوم المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي لإعادة تقسيم المهام والمسؤوليات.	71	3,1127	,64474
تقوم المؤسسة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيير.	71	3,4507	,62767
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه.	71	3,3239	,80666
تقوم المؤسسة بإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وفق إمكانيات العاملين ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة.	71	3,6056	,62057
التغيير في المجال التنظيمي	71	3,3324	,49216
N valide (listwise)	71		

## التغيير في المجال الإنساني

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمال في المؤسسة لهم الرغبة والدافعية للقيام بأعمالهم.	71	3,4789	,67314
العاملون في المؤسسة تحسنت قدراتهم وزادت مهاراتهم.	71	3,4648	,67254
المؤسسة توفر لعمالها فرص التكوين والتدريب بصفة مستمرة.	71	3,5634	,64879
ثقافة انجاز الأعمال واتقانها أصبحت سائدة لدى العاملين.	71	3,5775	,64724
العمال يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة.	71	3,7465	,60281
التغيير في المجال الإنساني	71	3,5662	,53021
N valide (listwise)	71		

## التغيير في المجال التكنولوجي

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة في انجاز أعمالها.	71	3,2676	,82735
المؤسسة تقوم بتجديد الآلات والمعدات باستمرار.	71	3,5775	,76834
تقوم المؤسسة دائما بإدخال أساليب وطرق العمل الجديدة.	71	3,5211	,75326
انجاز الأعمال في المؤسسة يتم بأكثر سرعة ودقة وسهولة.	71	3,1690	,91004
إدارة المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها على شبكة الانترنت الداخلية ((intranet , extranet والخارجية	71	2,6620	,77356
التغيير في المجال التكنولوجي	71	3,2394	,58027
N valide (listwise)	71		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التغيير التنظيمي	71	3,3793	,40357
N valide (listwise)	71		

## اختبار الفرضيات

## اختبار الفرضية الأولى ( تطبيق الاتصال الداخلي بالمؤسسة )

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاتصال الداخلي	71	3,3865	,36544	,04337

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاتصال الداخلي	78,085	70	,000	3,38654	3,3000	3,4730

## اختبار الفرضية الثانية ( تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة )

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التغيير التنظيمي	71	3,3793	,40357	,04789

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التغيير التنظيمي	70,557	70	,000	3,37934	3,2838	3,4749

### اختبار الفرضية الثالثة (أثر الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي بالمؤسسة)

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,271 <sup>a</sup>	,073	,060	,39129

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,837	1	,837	5,464	,022 <sup>b</sup>
	Résidu	10,564	69	,153		
	Total	11,401	70			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,366	,436		5,429	,000
	الاتصال الداخلي	,299	,128	,271	2,338	,022

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

### اختبار الفرضيات الفرعية

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر الاتصال الداخلي على التغيير في المجال التنظيمي)

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 <sup>a</sup>	,128	,115	,46297

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,166	1	2,166	10,105	,002 <sup>b</sup>
1 Résidu	14,789	69	,214		
Total	16,955	70			

a. Variable dépendante : التغيير في المجال التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر الاتصال الداخلي على التغيير في المجال الإنساني)

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,308 <sup>a</sup>	,095	,082	,50801

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,872	1	1,872	7,254	,009 <sup>b</sup>
1 Résidu	17,807	69	,258		
Total	19,679	70			

a. Variable dépendante : التغيير في المجال الإنساني

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر الاتصال الداخلي على التغيير في المجال التكنولوجي)

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,020 <sup>a</sup>	,000	-,014	,58434

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,009	1	,009	,027	,870 <sup>b</sup>
1 Résidu	23,560	69	,341		
Total	23,570	70			

a. Variable dépendante : التغيير في المجال التكنولوجي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الداخلي

## تأثير المتغيرات الشخصية

## -الجنس-

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
التغيير التنظيمي	8,709	,004	,487	69	,628	,10174	,20886	-,31493	,51841
			1,907	64,462	,061	,10174	,05335	-,00483	,20831

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
التغيير التنظيمي	3,965	,052	1,484	69	,142	,18223	,12279	-,06273	,42719
			2,113	32,293	,042	,18223	,08625	,00661	,35785

## الخبرة المهنية

## ANOVA à 1 facteur

التغيير التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,426	2	,713	4,861	,061
Intra-groupes	9,975	68	,147		
Total	11,401	70			

## الوظيفة

## ANOVA à 1 facteur

التغيير التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,672	2	1,836	16,155	,069
Intra-groupes	7,729	68	,114		
Total	11,401	70			