

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

نبع الحنان أمي الغالية أدامك الله تاجا فوق رؤوسنا

إلى من علمني أن الحياة كفاح أبي الغالي أطال الله في عمره

إخوتي حفظهم الله

إلى أصدقائي محمد، صلاح، رمضان، وعمر

الخطة الموضوع

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصره

المطلب الثاني: أهمية الاتصال في المنظمة، وأهدافه

المطلب الثالث: أنواع الاتصال في المنظمة

المطلب الرابع: أساليب الاتصال في المنظمة ووسائله

المطلب الخامس: وظائف الاتصال في المنظمة

المطلب السادس: مهارات الاتصال ومعوقاته

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي، وخصائصه

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

المطلب الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها

المبحث الثالث: مساهمة الاتصال في مجالات التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مساهمة الاتصال في التغيير التكنولوجي

المطلب الثاني: مساهمة الاتصال في التغيير الهيكلي

المطلب الثالث: مساهمة الاتصال في التغيير البشري

المطلب الرابع: مساهمة الاتصال في التغيير الفني

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر - بسكرة -

المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهيكلها التنظيمي

المطلب الثالث: أقسام الكلية

المبحث الثاني: إطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج البحث

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل محور الإتصال

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

خلاصة الفصل

خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة المحتويات

قائمة الملاحق

تمهيد:

سنحاول في هذه الدراسة الميدانية التي تعلق بعدد من المؤسسات الوقوف على واقع تسيير مهارات أفرادها، وموقعها بين بقية المؤسسات في القطاع-خاصة المنافسة- (حيث أن المؤسسات التي شملتها الدراسة من قطاعات مختلفة)، وذلك لاستنتاج مدى تميزها وما مساهمة مهاراتها الإستراتيجية في هذا التميز، وهذا من خلال عرض لنتائج أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، و قد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و معامل الارتباط بيرسون... لمعرفة العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع، و تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، و اختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، للوصول إلى العلاقة بينهما.

وسوف نتطرق فيه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لقد عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر منذ الإستقلال قفزة نوعية و هائلة خاصة من حيث التكفل بعدد الطلبة المتزايد سنة بعد سنة من حيث الإنجازات المحققة في إطار الإصلاح تم إنجاز العديد من الجامعات و المراكز و المعاهد الجامعية والتي يتجاوز 60 مؤسسة جامعية لأزيد من ثلاثة مليون طالب مؤطرين من طرف 32 ألف أستاذ و هذا ما يترجم الجهود الجبارة التي بذلت، و مع ذلك تعد الجزائر هي البلد الوحيد في العالم الذي يتكفل بالطالب إجتماعيا و بيداغوجيا و تمنح له منحة دراسية حيث ارتفع عدد الطلبة بكم هائل، مما أدى بطبيعة الحال إلى تعدد الهياكل الجامعية وتنوعها بين 27 جامعة و 20 مركزا جامعيًا و 12 مدارس وطنية و 06 معاهد وطنية و 04 مدارس عليا موزعة على 43 ولاية عبر التراب الوطني و من جهة أخرى ركزت الدولة جهودها منذ الثمانينات على تعدد التخصصات وهي موزعة بدورها عبر كافة الجامعات .

ونخص بالذكر جامعة محمد خيضر تتكون من العديد من الكليات و كل كلية تتكون بدورها من عدة أقسام ولكل قسم وظائفه ومهامه الخاصة به، ونسلط الضوء على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر_بسكرة_:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا مستشفى بشير بن ناصروطريق سيدي عقبة.وحيث تقدر المساحة الإجمالية للجامعة ب 30.85 هكتار.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى:مرحلة المعاهد (1984-1992)
- المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي(1992-1998)
- المرحلة الثالثة:مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

أولا: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

➤ في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

➤ في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تامين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

وتتمثل أهداف جامعة محمد خيضر فيما يلي:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها، ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهيكلها التنظيمي:

أولاً: نشأة الكلية:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1992/1991 حيث كان قسما مستقلا بذاته و بصدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 1998/12/02 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، قسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2005/2004 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية و التسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق و العلوم السياسية .

والتسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسيمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

وتأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بشكل فعلي سنة 2005 ويعود إستلامها وبداية العمل فيها حتى سنة 2006م ليكون بذلك أول موسم دراسي بالكلية.

ثانيا: بطاقة تقنية عن الكلية

- الولاية: بسكرة
- العنوان: ص.ب 145 ق.رقم 07000 بسكرة الجزائر
- الهاتف: 033.54.31.72
- الفاكس: 033.54.31.72
- * الهيكل (المنشآت القاعدية)
- طبيعة المقر: التعليم العالي والبحث العلمي
- متانة المقر: بناء حديث
- تاريخ البناء: 2005
- طبيعة الملكية: مؤسسة عمومية ذات طابع اداري
- عدد المكاتب: 59 مكتب
- * الموارد البشرية : لسنة 2016/2015 م

➤ العمال الدائمون: 63

➤ العمال التقنيين: 15

➤ العمال المتعاقدون: 02

➤ العمال المهنيين: 10

➤ العمال المستفيدين من D.A.I.P : 44

الجدول رقم (01): تعداد أساتذة الكلية حسب الرتب

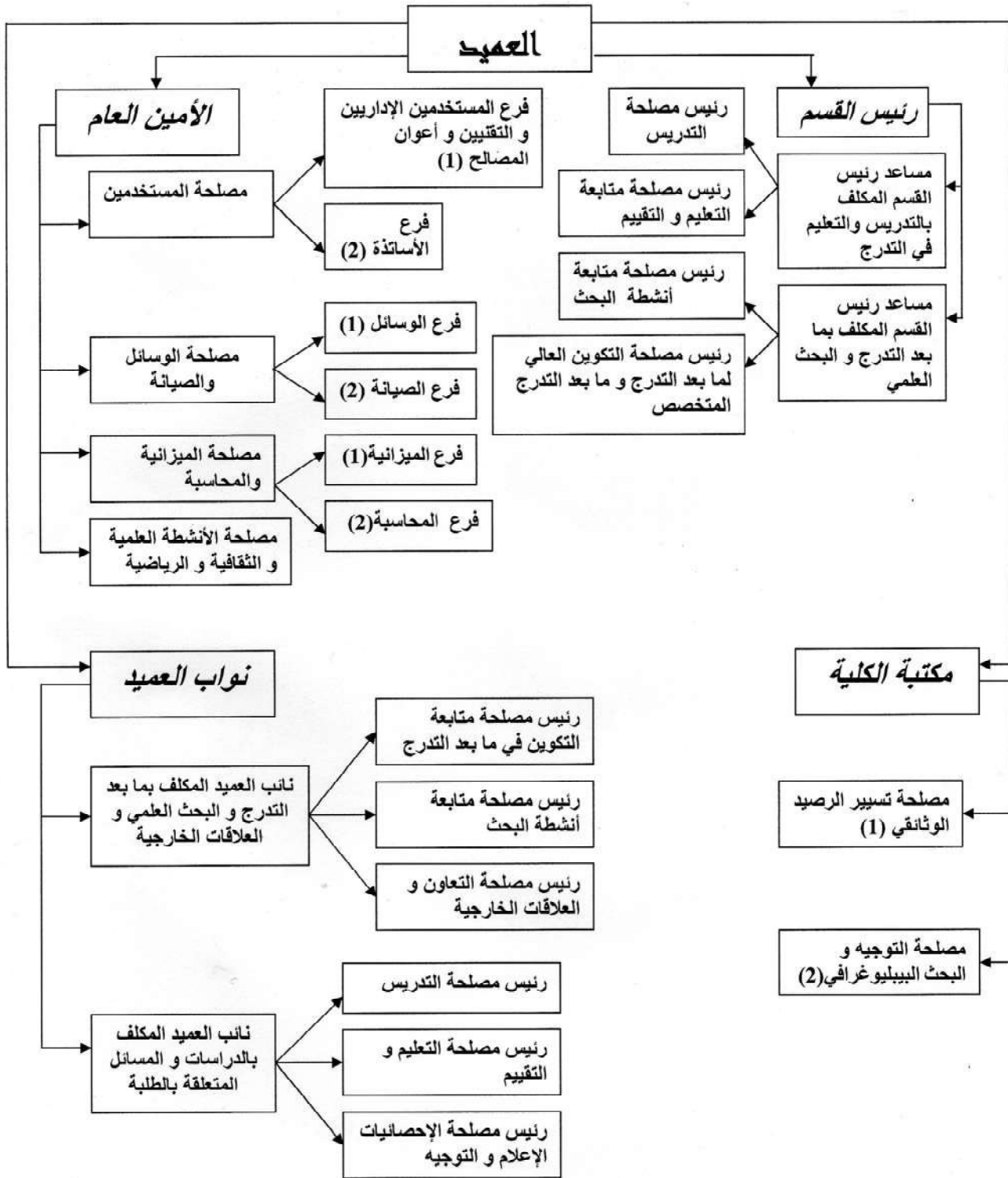
رتب الأساتذة						أقسام الكلية
المجموع	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ	
86	03	36	13	24	10	قسم الإقتصاد
81	03	36	20	16	06	قسم ع/ التسيير
31	03	09	05	10	04	قسم التجارة
198	09	81	38	50	20	المجموع

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الهيكل التنظيمي هو الادارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في

المستويات الادارية والبيداغوجية المختلفة .

الميزكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المطلب الثالث: أقسام الكلية

أولاً: قسم العلوم الإقتصادية

تم فتح قسم العلوم الإقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسماً مستقلاً، وأول قسم في العلوم الإنسانية. وبصدور المرسوم رقم: 397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الإقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الإقتصادية والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعاً لكلية العلوم الإقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

الطاقم الإداري لقسم العلوم الإقتصادية :

__ رئيس القسم __ مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

__ مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي __ رئيس اللجنة العلمية

التكوين في القسم

- منح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي:

* نقود مالية وبنوك - إقتصاد وتسيير المؤسسة.

- كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006.

ويمنح القسم أيضاً شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي:

- مالية وبنوك. __ إقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية _ مالية واقتصاد دولي _ مالية وحوكمة المؤسسات _ مالية واقتصاد دولي

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254).

- دكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

ثانيا: قسم علوم التسيير

التسيير ك تخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظر لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس مع بداية الموسم 98/99 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/297 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

الطاقم الإداري لقسم علوم التسيير :

_ رئيسا لقسم _ مساعد رئيسا لقسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

_ مساعد رئيس القسم مكلف بمابعد التدرج والبحث العلمي _ رئيسا للجنة العلمية

التكوين في القسم: يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في التخصصات التالية:

- إدارة أعمال - محاسبة - تسويق

كما يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال. - تسيير عمومي. - تسيير الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- تسيير المنظمات: - حوكمة الشركات. - تسيير الموارد البشرية.
- التسيير الاستراتيجي للمنظمات. - المقاولاتية. - إدارة الأعمال.
- القسم يمنح أيضا درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002.

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254). - دكتوراه L.M.D : تسيير المنظمات.

ثالثا: قسم العلوم التجارية

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل الصدارة من ضمن أقسام الكلية (كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا الأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد للإقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الإقتصادية والتي إنقسمت سنة 2004-2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة.

وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

الطاقم الإداري لقسم علوم التجارية :

- رئيس القسم - مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

- مسؤول مصلحة التدريس - رئيس اللجنة العلمية

مصلحة التدريس و الشهادات :

وتتكون مصلحة التدريس والشهادات بدورها من أربع مصالح بما فيها مصلحة LMD إضافة إلى مصلحة الشهادات. بالإضافة إلى مصلحة التدريس المركزية و التي تتكلف بدراسة و متابعة المهام الأتي ذكرها

- الإشراف على تسجيل حاملي شهادة البكالوريا الجدد.
- الإشراف على عملية التحويلات .
- تسجيل طلبة السنة الأولى ماستر .
- مراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية للكلية .
- مراجعة مختلف الإحصائيات السنوية .
- متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية .
- التحضير للتسجيلات للسنة الجامعية الجديدة (حاملي شهادة البكالوريا الجدد).
- مراجعة محاضر المداومات .
- متابعة طلبات العطل الأكاديمية و التجميد للطلبة.
- متابعة الحالة التأديبية لطلبة الكلية.
- إعداد نسخ طبق الأصل لشهادات النجاح(ليسانس) لطلبة الماستر عند الطلب.
- الاحتفاظ بشهادة النجاح (ليسانس) الخاصة بطلبة الماستر خلال فترة الدراسة وتسليمها لمصلحة الشهادات التابعة للكلية عند تخرج الطالب و تسلم للطلبة الراغبين في طور الماستر عند الطلب.
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف الخدمة الوطنية) لطلبة الكلية.
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف التأمينات) لطلبة الكلية.
- متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية.
- إعداد الحصيصة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
- إعداد نسخ ثانياة لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع.

- متابعة ومراجعة محاضر المداورات والاحتفاظ بنسخ منها.

- التنسيق والمتابعة لمصالح متابعة التعليم و التقييم التابعة للكلية

- إعداد ملف يحتوي محاضر التزكية للكلية

- إعداد إحصائيات الدفعات قيد التخرج

- توثيق الشهادات وكشف النقاط .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

تهدف الدراسة الميدانية لتقديم عرض تحليلي لأثر مساهمة الإتصال في التغيير التنظيمي بالنسبة للإداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ بسكرة _ ولمعرفة مستوى أثر الإتصال على مجالات التغيير التنظيمي، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة والمتمثلة في الإستبيان.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج المتوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة.

_ **حدود البحث:** حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

أ _ **الحدود المكانية:** تم إعداد هذا البحث في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ب _ **الحدود الزمنية:** تم إعداد البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019/2018.

ج _ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الإتصال (كمتغير مستقل)، والتغيير التنظيمي (كمتغير تابع).

د _ **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على إداريين كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الإداريين العاملين في كلية من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الإداريين لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، لذلك قمنا بتوزيع استمارات على 40 إداري من مجتمع الدراسة، وبعد استرجاع الإستبيانات تحصلنا على 32 استبيان.

ثانياً: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يأتي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	43.8%
	أنثى	18	56.3%
	المجموع	32	100.00%
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	9	28.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	40.6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	25.0%
	من 50 سنة فأكثر	2	6.3%
	المجموع	32	100.00%
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	8	25.0%
	مستوى جامعي	21	65.6%
	شهادات أخرى	3	9.4%
	المجموع	32	100.00%
المستوى	إطار مسير	9	28.1%
	عون تحكم	13	40.6%

التسييري	عون تنفيذ	10	31,3%
الحالي	المجموع	32	100,00%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	12,5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	53,1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	25,0%
	من 15 سنة فأكثر	3	9,4%
	المجموع	32	100,00%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يظهر من الجدول (02) أن أكثر الباحثين كانوا إناثا، حيث بلغت نسبتهم (56,3%) في حين بلغت نسبة الذكور (43,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ونوعا ما النسب متقاربة بين الإناث والذكور في عينة الباحثين، وذلك لطبيعة المهام الإدارية في الكلية.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (40,6%) في حين أن نسبة (28,1%) أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، ونجد أن نسبة (25,0%) أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، ونسبة (6,3%) للذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تهتم بالكفاءات الشابة أكثر.

أما بالنسبة للمستوى العلمي للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبة حاملي لشهادات الجامعية (65,6%)، مقابل (25,0%) لكل من حاملي مستوى الثانوي، تليها نسبة (9,4%) لحاملي شهادات أخرى، وهي نسبة تتماشى مع احتياجات إدارة الكلية من عاملين.

أما بالنسبة للمستوى التسييري الحالي لعينة الباحثين فإن نسبة (40,6%) لأعوان التحكم، تليها نسبة (31,3%) للأعوان التنفيذيين، وأخير نسبة (28,1%) لإطارات التسيير، أي النسب غير متباعدة كثيرا عن بعضها البعض.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد النسبة الأكبر (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث قدرت ب(53,1%)، تليها (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (25,0%)، وبعدها (أقل من 5 سنوات) بنسبة (12,5%) وأخيرا (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (9,4%).

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- تعديل الإستبانة.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (05) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالإتصال ويتضمن (19) عبارة.

أما المحور الثاني خاص بمتغير التغيير التنظيمي ويحتوي (16) عبارة، حيث قسمت إلى (04) عبارات في التغيير الهيكلي، (04) عبارات في التغيير الفني، ثم (04) عبارات في التغيير التكنولوجي، وأخيرا (04) عبارات في التغيير البشري.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استعمال أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss.V20):

أ_ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب_ تحليل التباين لإنحدار (Analysis of Variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للإنحدار.

ج_ تحليل الإنحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لإختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي.

د_ اختبار معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ_ معامل الثبات "ألفا كرونباخ": "Cronbach s Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و_ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز_ معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات

ح_ معامل الارتباط سبيرمان للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)

أولاً: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستعمال نفس الأداة، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستعمال معامل الثبات "ألفا كرونباخ" والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الإتصال	19	0,800	0,894

0,894	0,800	19	المجموع	
0,797	0,636	4	التغيير الهيكلي	التغيير التنظيمي
0,742	0,552	4	التغيير الفني	
0,714	0,511	4	التغيير التكنولوجي	
0,711	0,506	4	التغيير البشري	
0,848	0,720	16	المجموع	
0,917	0,842	35	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS. V20

من خلال الجدول رقم (03) يظهر أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,842) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمجاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,800) بنسبة لعبارة الإتصال، وفي المقابل ماقيمته (0,720) بالنسبة لعبارات محور التغيير التنظيمي، وهو ما يدل على أن الإستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استعمالها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تحتوي فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن محتواها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله.

ولتحقق من صدق الإستبانة المستعملة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

➤ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين للنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (انظر قائمة المحكمين في الملحق).

وقد اعتبرت أن الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الإستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

➤ صدق المحك :

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما مبين في الجدول رقم (02)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي قيمة (0,917) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارة الإتصال، حيث بلغت قيمتها (0,894) في المقابل (0,848) كمعامل صدق لعبارة محور التغيير التنظيمي.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى الإتصال، ومستوى التغيير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتفلطح (Skewness و Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3، 3].

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (04): معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques Descriptives

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
الإتصال	-0,075	0,414	-0,191	0,809
التغيير الهيكلي	-0,320	0,414	-0,220	0,809
التغيير الفني	-0,437	0,414	0,138	0,809
التغيير التكنولوجي	-0,261	0,414	-0,089	0,809

التغيير البشري	-0,181	0,414	-1,183	0,809
التغيير التنظيمي	-0,532	0,414	-,707	0,809

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-0,532 و -0,075] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-1,183 و 0,138].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتطرق في هذا المبحث إلى كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1_5 الموضح في الجدول رقم (05)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحموري الإتصال والتغيير التنظيمي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة، ويليه اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقرحاتها.

الجدول رقم (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1,79 _ 1)
غير موافق	(2,59 _ 1,80)
موافق نوعا ما	(3,39 _ 2,60)
موافق	(4,19 _ 3,40)
موافق بشدة	(5 _ 4,20)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: تحليل محور الإتصال

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات الإتصال

الرقم	عبارات الإتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	توجد عملية الإعلام والأخبار في تقديم الأفكار الجديدة.	2,63	1,070	14	موافق نوعا ما
2	يساهم الإداريين في الكلية بالمعلومات الضرورية الخاصة بالضغوط والمخاطر.	2,97	1,062	12	موافق نوعا ما
3	يعتمد الإداريين على مبدأ التعاون والتشارك وتبادل الآراء في إنجاز المهام.	3,16	0,987	10	موافق نوعا ما
4	يحافظ المرؤوس على صحة المعلومات والآداء.	3,34	1,035	7	موافق نوعا ما
5	لا بد من توفر المعلومات الكافية للإداريين لإحداث التكامل بين الوظائف.	3,53	0,803	3	موافق
6	يعتمد الإداريين في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم على الإتصال الرسمي وغير الرسمي	3,69	1,120	2	موافق
7	يؤدي الإتصال المستر بين الإداريين إلى ترسيخ علاقات عمل طيبة فيما بينهم.	2,94	0,948	13	موافق نوعا ما
8	تشمل عملية الإتصال كل المستويات الإدارية في الكلية.	3,28	0,958	9	موافق نوعا ما
9	يهتم المسييرين بآراء مرؤوسيههم وإقتراحاتهم الخاصة بالعمل.	3,50	1,047	4	موافق
10	يساهم الإتصال بجميع أنواعه في السير الحسن لعمل الإداريين.	3,44	0,914	5	موافق

11	تخضع الإتصالات الرسمية لإجراءات وقوانين ثابتة.	3,69	0,931	2	موافق
12	تساهم وسائل الإتصال كالإجتماعات في التعارف وتبادل الأفكار.	3,38	1,070	6	موافق نوعا ما
13	يكون الإتصال النازل على شكل أوامر وتعليمات صادرة من الأعلى إلى الأسفل	3,44	1,190	5	موافق
14	يكون الإتصال الصاعد شفاهيا على شكل تقارير من العمال إلى الإدارة.	3,44	1,105	5	موافق
15	يحقق الإتصال الأفقي صفة تشاور والمشاركة والتنسيق.	3,09	0,818	11	موافق نوعا ما
16	تتعامل الإدارة مع الإتصال الغير الرسمي كحقيقة وصيغة موجودة توظفه لصالح أعمالها وأهدافها.	2,59	0,946	15	غير موافق
17	كثرة المستويات الإدارية تؤدي إلى عرقلة الإتصال.	2,97	0,967	12	موافق نوعا ما
18	تعتمد الكلية على أدوات ووسائل إتصال فعالة.	3,31	1,030	8	موافق نوعا ما
19	تكون الوسائل المكتوبة المستخدمة للإتصال جيدة وواضحة ولغتها بسيطة.	3,75	1,270	1	موافق
الإتصال بشكل عام		3,2697	0,47599		موافق نوعا ما

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد مخرجات SPSS. V20

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن السؤال الأخير جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا السؤال (3,75) بانحراف معياري (1,270). وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3,40 _ 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤالين السادس والحادي عشر جاءا بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذين السؤالين (3,69) بانحراف معياري على الترتيب التالي (1,120)، (0,931)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3,40 _ 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الخامس جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا السؤال (3,53) بانحراف معياري (0,803)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي

(3,40 _ 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال التاسع جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,50) بانحراف معياري (1,047) وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن الأسئلة العاشر والثالث عشر والرابع عشر وجاءوا بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذه الأسئلة ب(3,44)، وبانحرافات معيارية على الترتيب التالي (0,914)، (1,190)، (1,105). وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثاني عشر جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,38) بانحراف معياري (1,070) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2,60 _ 3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الرابع جاء بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,34) بانحراف معياري (1,035)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثامن عشر جاء بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,31) بانحراف معياري (1,030)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثامن جاء بالترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,28) بانحراف معياري (0,958)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الثالث جاء بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,16) بانحراف معياري (0,987)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الخامس عشر جاء بالترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,09) بانحراف معياري (0,818)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال السابع عشر جاء بالترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,97) بانحراف معياري (0,976)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال السابع جاء

بالترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,94) بانحراف معياري (0,948)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال الأول جاء بالترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,63) بانحراف معياري (1,070)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن السؤال السادس عشر جاء بالترتيب الخامس عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,59) بانحراف معياري (0,946)، وهو ضعيف يقع ضمن الفئة الثانية والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو غير موافق.

وهذا ما يدل على أن الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتمتعون بمستوى متوسط، دلالة على قوة الكلية في الإتصال بمتوسط حسابي (3,2697) وانحراف معياري (0,47599)، كما أن لديهم قناعات بأهمية العمل الجماعي والمشاركة من خلال اعتماد الإتصال الرسمي وغير رسمي، والإتصال الصاعد والنازل وكذا الأفقي وحب العمل، مما يدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الإيجابي لديهم.

المطلب الثاني: تحليل محور التغيير التنظيمي

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ _ التغيير الهيكلي	2,9063	0,74528	4	موافق نوعا ما
1	تقوم إدارة الكلية بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلائم بيئة التغيير.	2,25	0,950	4	غير موافق
2	تقوم إدارة الكلية بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية	2,47	1,047	3	غير موافق
3	يتم وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق	3,16	1,081	2	موافق نوعا ما

أهداف التغيير التنظيمي.				ما
4	توزع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي	3,75	1,218	1 موافق
ب _ التغيير الفني		3,2891	0,64480	موافق نوعا ما
5	تعتمد إدارة الكلية على بعض التجارب الناجحة سابقا في التغيير التنظيمي.	3,59	1,266	1 موافق
6	هناك تعديلات في العمل وفقا لبرامج التغيير التنظيمي.	3,19	0,998	3 موافق نوعا ما
7	يتم تصميم مختلف الأعمال في إدارة الكلية بشكل علمي ودقيق.	3,09	1,088	4 موافق نوعا ما
8	تسعى إدارة الكلية جاهدة في الحصول على أساليب عمل جديدة ومتطورة.	3,28	1,054	2 موافق نوعا ما
ج _ التغيير التكنولوجي		3,0781	0,64269	موافق نوعا ما
9	تعتمد إدارة الكلية على أفضل أجهزة الحاسوب	2,69	0,738	4 موافق نوعا ما
10	تستعمل إدارة الكلية التكنولوجيا للحد من تعدد إجراءات العمل.	2,87	1,040	3 موافق نوعا ما
11	تستخدم إدارة الكلية الأجهزة والمعدات لإختصار الوقت والجهد	3,66	1,004	1 موافق
12	تعتمد إدارة الكلية على الأفكار المتطورة التي تخدم التغيير التنظيمي	3,09	1,201	2 موافق نوعا ما
د _ التغيير البشري		3,3750	0,75935	موافق
13	تعتمد إدارة الكلية على العنصر البشري في	3,09	1,445	2 موافق نوعا ما

التغيير التنظيمي.				ما
14	تقوم إدارة الكلية بإقناع العاملين بأهمية التغيير.	3,00	1,244	4 موافق نوعا ما
15	تهتم إدارة الكلية لإحداث التغيير بفرق العمل.	3,06	1,045	3 موافق نوعا ما
16	تهتم إدارة الكلية بتدريب العاملين لتحسين مستواهم	3,34	1,004	1 موافق نوعا ما
التغيير التنظيمي ككل		3,1621	0,48252	موافق نوعا ما

SPSS.v20

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج

أ_ التغيير الهيكلي: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد التغيير الهيكلي جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,9063) بانحراف معياري (0,74528). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 _ 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين نوعا ما على وجود تغيير هيكلي في الكلية، أي أنهم لم يتفوقوا على وجود تغيير هيكلي في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث لم يتفوقوا عن كل من العبارة الأولى المتمثلة في "تقوم إدارة الكلية بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلائم بيئة التغيير" والعبارة الثانية "تقوم إدارة الكلية بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية" وهذا ما يفسر عدم وجود ظروف تساعد على التغيير الهيكلي، أما بالنسبة للعبارة الأخرى لهذا المجال فقد اتجهت نحو الموافقة.

ب _ التغيير الفني: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد التغيير الفني جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2891) بانحراف معياري (0,64480). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 _ 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين نوعا ما على وجود تغيير فني في الكلية،

كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على كل العبارات في هذا المجال، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,09) و (3,59) وهذا يفسر وجود تغيير في الكلية.

ج _ التغيير التكنولوجي: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد التغيير التكنولوجي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,0781) بانحراف معياري (0,64269). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 _ 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين نوعا ما على وجود تغيير التكنولوجي في الكلية، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,69) و (3,66). يفسر أن الكلية تستخدم معدات تساعد على تقليل الجهد والوقت.

د _ التغيير البشري: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد التغيير البشري جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3750) بانحراف معياري (0,75935). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60 _ 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين نوعا ما على وجود تغيير بشري في الكلية، أي أنهم موافقون على العبارات في هذا المجال، حيث تتراوح المتوسطات (3,00) و (3,34). وهذا يفسر بأن إدارة الكلية تقوم بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه، وبالتالي وجود تغيير على المجال البشري في الكلية.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة للإتصال مع التغيير التنظيمي وأبعاده الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مصفوفة سبيرمان الإتصال والتغيير التنظيمي

	التغيير التنظيمي	التغيير البشري	التغيير التكنولوجي	التغيير الفني	التغيير الهيكلي
معامل الارتباط	0,529	0,011	0,538**	0,417*	0,535**
مستوى الدلالة	0,002	0,954	0,001	0,018	0,002

الإتصال	العدد	32	32	32	32	32
---------	-------	----	----	----	----	----

** Correlation is significant at the 0,01 level (2 _ tailed)

* Correlation is significant at the 0,05 level (2 _ tailed)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال الجدول رقم (08) يمكن استنتاج ما يلي أن الإتصال أبرز وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التغيير الهيكلي إذ بلغ معامل الإرتباط (0,535) عند مستوى الدلالة (0,002) غير أنه يبقى إرتباط متوسط، ومع التغيير الفني علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0,018) إذ بلغ معامل الإرتباط (0,417) وهو إرتباط متوسط، وكما أبرز الجدول وجود علاقة إرتباط مع التغيير التكنولوجي إذ بلغ معامل الإرتباط (0,538) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,001)، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0,002) مع التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0,529) وهو إرتباط موجب ومتوسط. وهذا يوضح على أن الإتصال له علاقة إرتباط في التغيير التنظيمي وكذلك مجالاته ما عدا التغيير البشري.

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال في التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمستوى الدلالة 0,05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	دلالة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2,022	1	2,022	11,675	0,002*
الخطأ	5,196	30	0,173		
المجموع الدوري	7,218	31			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد (R2) = 0,519

معامل الارتباط (R) = 0,529

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,675) وبقية احتمالية (0,002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية، أين اعتمدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للإتصال في التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	(R) معامل الارتباط	(R2) معامل التحديد
الإتصال	0,537	3,417	*0,002	11,675	0,529	0,519

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للإتصال في المتغير التابع التغيير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11,675) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,417) بمستوى دلالة (0,002) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة إرتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0,529)، حيث أن متغير الإتصال يفسر ما نسبته (51,90%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,537)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ عند مستوى الدلالة (0,05).

المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير الإتصال بكل مجال من مجالات التغيير التنظيمي وذلك فيما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير الهيكلي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي في الإتصال تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): اختبار أثر الإتصال على التغيير الهيكلي في الإتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير التابع Y1	(B)	(T)	مستوى دلالة	(F)	(R)	(R2)
	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	الإرتباط	التحديد
التغيير الهيكلي	0,535	3,472	0,002*	12,057	0,535	0,241

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للإتصال على التغيير الهيكلي في الإتصال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (12,057) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,472) بمستوى دلالة (0,002) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,535) حيث أن الإتصال يفسر ما نسبته (24,10%) من التباين الحاصل في مجال التغيير الهيكلي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير الهيكلي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ مستوى الدلالة (0,05). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الكلية تعتمد على الإتصال في التغيير الهيكلي.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير الفني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير الفني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار أثر الإتصال على التغيير الفني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير التابع Y 2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	(R) معامل الارتباط	(R2) معامل التحديد
التغيير الفني	0,417	2,511	0,018*	6,307	0,417	0,225

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للإتصال على التغيير الفني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (6,307) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,511) بمستوى دلالة (0,018) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,417) حيث أن الإتصال يفسر ما نسبته (22,50%) من التباين الحاصل على مجال التغيير الفني، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير الفني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الكلية تعتمد على الإتصال في مجال التغيير الفني وذلك لكون الإتصال يساعد على إنشاء أفكار جديدة ومتطورة.

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير التكنولوجي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير التكنولوجي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار أثر الإتصال على التغيير التكنولوجي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بسكرة من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير التابع 3 Y	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	(R)	(R2)
	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	الإرتباط	التحديد
التغيير التكنولوجي	0,538	3,496	0,001*	12,220	0,538	0,686

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للإتصال على التغيير التكنولوجي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (12,220) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,496) بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,538) حيث أن الإتصال يفسر ما نسبته (68,60%) من التباين الحاصل على مجال التغيير التكنولوجي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير التكنولوجي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ مستوى الدلالة (0,05).

رابعاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير البشري بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير البشري بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ من خلال الإنحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): اختبار أثر الإتصال على التغيير البشري بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بسكرة من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير التابع 4 Y	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	(R)	(R2)
	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	الإرتباط	التحديد

0,291	0,011	0,003	0,954*	0,058	0,011	التغيير البشري
-------	-------	-------	--------	-------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للإتصال على التغيير البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (0,003) وكذلك قيمة (T) البالغة (0,058) بمستوى دلالة (0,954) وهو أكبر من (0,05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ عند مستوى الدلالة (0,05)". ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على التغيير البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ عند مستوى الدلالة (0,05). ويمكن تفسير ذلك بأن الإتصال لا يؤثر في التغيير البشري بكلية

خلاصة الفصل

على ضوء ما سبق في الجانب النظري تم القيام بدراسة ميدانية للإداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_بسكرة_ حيث قمنا بتعريف الكلية محل الدراسة ومما يتكون هيكلها التنظيمي ومهامها والأقسام المكونة لها، معتمدين على الإستبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على الإداريين في الكلية.

وتضمن الإستبيان على قسمين: القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية ووظيفة الأفراد. أما القسم الثاني يضم محورين: الأول خاص بالمتغير المستقل المتمثل في الإتصال، والمحور الثاني خاص بالمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي. وبعد توزيع الإستبانة وإرجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق من بيانات الدراسة والإجابة على التساؤلات قمنا بتفريغ وتحليل البيانات، باستخدام أساليب إحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة وتحليل الإنحدار ومعامل صدق المحك، واختبار التوزيع الطبيعي ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها، وذلك بالقبول أو الرفض حسب ماتم استنتاجه.

تمهيد:

تشير التقارير والدراسات والأبحاث أن الإتصال في المنظمات العامة يمثل عصب الحياة للمنظمات والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها لكافة المتفاعلين وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المنظمات العامة هي في جوهرها وتوجهاتها مؤسسات تعمل من أجل المصالح الخاصة والعامة وبالتالي فإن أساس بقائها يعتمد على قدرتها على الإتصال والتواصل والشرايح والقطاعات العريضة من الناس الذين يجدون في خدمات هذه المؤسسات ملاذاً آمناً وعونا أكيدا بعيدا عن حالات الإستنزاف والهدر التي تنتج عن سلوك بعض منظمات الأعمال ولولا الإتصال لما تطورت المجتمعات من جميع النواحي.

إن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري للمنظمات كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلائم مع الطبيعة والمنطق والذي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالإتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء.

ومن هذا سوف نتطرق إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإتصال

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مساهمة الإتصال في مجالات التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإتصال

الإتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وقد ازدادت أهمية اتصالات في المنظمة المعاصرة بعد أن اتسع نطاق الخبرة وتسارع نموها وتطورها إضافة على زيادة حجمها وتعقيدها وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل.⁽¹⁾

المطلب الأول: مفهوم الإتصال وعناصره.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإتصال والإعلام، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال، ومن هذه التعريفات مايلي:

أولاً/ مفهوم الإتصال:

الإتصال "هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل".²

عرفه إنجل باركنسون (A. Parkinson) بالقول أن الإتصال هو: "عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".

عرفه مايكل ويسترون (M. Weestroun) بأنه: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

كما عرف الإتصال بأنه: أحد ركائز التوجيه وتدفق المعلومات والتعليمات والقرارات من الفرد إلى المجموعة بغرض الإبلاغ أو إحداث تغيير بإتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا.⁽³⁾

(1) خضير كاظم حمود: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء، الأردن، 2010، ص: 29.

(2) Henri Mahe de Boisl Andelle: dictionnaire de gestion، economica-édition، Paris، 1998 p: 67.

(3) بشير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 18/17.

الإتصال أيضا هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق حديث أو الكتابة أو الإشارات.⁽¹⁾

وهو العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.⁽²⁾

الإتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة الإتصال إلى الطرف الآخر.⁽³⁾

بناء على التعاريف السابقة نستنتج - وبصفة عامة- أن الإتصال هو عملية نقل أو تبادل للمعلومات، تتكون هذه العملية من المرسل، المستقبل، الرسالة المراد نقلها، الوسيلة والتغذية العكسية.

ثانيا/ عناصره: تتمثل عناصر الاتصال في:

- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الإتصال.
- الرسالة: وهي الموضوع الذي يحتوي المعاني والأفكار التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل.
- الوسيلة: هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل غلى المستقبل.
- المستقبل: وهو الشخص أو الجهة التي توجه لها الرسالة، والذي يقوم بتفسيرها ويجاوب إدراك معانيها.
- التغذية العكسية (الإستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من انه تم فهمها والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.⁽⁴⁾

المطلب الثاني: أهمية الإتصال في المنظمة، و أهدافه

تكمن أهمية الإتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام إتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، وعملية الإتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل.

أولا/ أهمية الإتصال في المنظمة: للإتصال أهمية كبيرة في المنظمة ونوجزها فيما يلي⁽⁵⁾:

- الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة.

(1) المجموعة العربية لتدريب والنشر: الإتصال اللفظي وغير اللفظي، دار الكتب المصرية، مصر، 2012، ص: 15.

(2) عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995، ص: 369.

(3) أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، دار الجامعية، مصر، 2000، ص: 35.

(4) محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص: 100.

(5) خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص: 36_37.

- الإتصال وسيلة هادفة لضمان تفاعل والتبادل المشترك لأنشطة المختلفة للمنظمة.
- ثبات وإستقرار تدفق العمل وإنجاز به بدجة عالية.
- دقة الوضوح في استخدام وترويج العمليات المتعلقة بالمواد المستخدمة في إنجاز الهداف وتحقيقها.
- نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
- القدرة الفائقة في معالجة المشاكل التي تمر بها المنظمة من حيث استقراءها واستنباط العوامل القادرة على المعالجة السريعة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة.

ثانيا/ أهداف عملية الإتصال في المنظمة: تهدف عملية الإتصال في المنظمات إلى مايلي⁽¹⁾:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
 - تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
 - التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من مشكلات وسبل علاجها.
- بالاضافة إلى⁽²⁾:

- تعتبر عملية الإتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها من مشاعرهم وحاجاتهم الإجتماعية ونجاحاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.
- تعزز عملية الإتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكن تحسين آدائهم.
- تزود المدراء ومتخذي القرارات بمعلومات عن البيئة الخاجية والداخلية.

المطلب الثالث: أنواع الإتصال في المنظمة

تتضمن فعاليات الإتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية

السائدة فيها والتي تتمثل فيما يلي:

(1) محمد منير حجاب وسحر محمد وهي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مدخل الإتصال، ط2، دار الفجر، مصر، 1999، ص ص: 28/27.

(2) عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الفكر، عمان، 1998، ص: 19.

1_ الإتصالات الرسمية: وتنقسم إلى أربعة أنواع رئيسية وهي: (1)

➤ الإتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى إتصالات صاعدة ونازلة.

- الإتصالات الصاعدة: وتتضمن نشاطات الإتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ.

- الإتصالات النازلة: وتتضمن إتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الإتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه. (2)

➤ الإتصالات الأفقية أو الجانبية: وتمثل الإتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة.

➤ الإتصالات المتقابلة أو المائلة: تشمل الإتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الإجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.

➤ الإتصالات الخارجية: وتضم الإتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم

2_ الإتصالات غير الرسمية: هي الإتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياساً بالإتصالات الرسمية. (3)

المطلب الرابع: أساليب الإتصال في المنظمة، ووسائله.

هناك أكثر من أسلوب يمكن استخدامه لتسهيل عملية الإتصال واختيار أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المرسل وطبيعة المرسل إليه، وطبيعة الموقف الذي يتحكم في اختيار أسلوب الإتصال ويمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

(1) خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص: 43.

(2) بلحمدمو خولة: مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج_البويرة_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013/2014، ص: 15

(3) تامر البكري: الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، 2006، ص: 43_45.

أولاً/ أساليب الإتصال:

1_ الأسلوب الكتابي: ويشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية ويعتبر هذا الأسلوب ذا أهمية في الأعمال

الإدارية على إختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي.⁽¹⁾

2_ الأسلوب الشفهي: ينطوي هذا الأسلوب على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات بين المرسل والمرسل إليه

باستخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثله المقابلات الشخصية، المناقشات على اختلاف أنواعها كاللقاءات

والندوات والمحاضرات.⁽²⁾

3_ الأسلوب الحركي: ويشمل هذا النوع من الإتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال

الرسائل.⁽³⁾

ثانياً/ وسائل الإتصال.

هناك وسائل مباشرة وأخرى غير مباشرة، بحيث:

1_ وسائل الإتصال المباشرة:

➤ الإجتماعات: هي لقاءات موجه بين عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف ما أو اتجاهات متعلقة بترويج سلعة

وتسويقها أو موضوعات رئيسية متعلقة بالمنظمة. ويظهر دور الإتصال هنا في إجتماع العاملين مع بعضهم وتبادل

الأفكار والآراء ومناقشة قضايا العمل المطروحة بين الأعضاء.

➤ المقابلات: هي لقاء بين شخصين أو أكثر، وهي من وسائل الإتصال الشفهي، وتتم في مكان معين بناء على

موعد محدد سابقاً تستخدمها الإدارة في مختلف المنشآت لتحقيق هدف معين من خلال التخطيط والتنسيق،

لتحقيق الغايات المنشودة.⁽⁴⁾

➤ المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة وتبادل للأفكار بين الأعضاء حول قضية معينة بهدف توصل إلى توصيات

وقرارات مناسبة.

(1) هاشم أحمد عطية: مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 103.

(2) صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ومدخل المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر، مصر، 1999، ص: 218.

(3) هاشم أحمد عطية: مرجع سابق، ص: 103.

(4) زياد محمد الشerman وعبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، الدار الصفاء، الأردن، 2001، ص: 85.

- الندوات: هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين، ومناقشة الآراء المختلفة وتعتمد على الحوار في انعقادها وإدارتها.
- الزيارات: تعد الزيارات إحدى وسائل الإتصال المباشرة لأفراد الجمهور الداخلي والخارجي، وذلك مثل دعوة الموزعين أو المساهمين لزيارة المؤسسة أو المصنع، وتفيد الزيارات الميدانية في إعطاء صورة واضحة وجيدة عن المؤسسة.⁽¹⁾

2_ وسائل الإتصال غير المباشرة:

- الهاتف: يعتبر من وسائل الإتصال المهمة التي تستخدمها الإدارة مع مختلف الإدارات ومختلف العاملين داخل المنظمة، وكذا الإتصال مع المجتمعات خارج المنظمة.
- التلفاز: هو أكثر استعمالا وشيوعا من طرف جمهور المستقبلين، حيث يعد من أوسع وسائل الإتصال لأنه يخاطب كل فئات المجتمع.
- البريد: يعد أهم وسيلة للإتصال داخل المنظمة، إذ أن الرسالة البريدية تمثل إتصالا داخل أو خارج المنظمة، وهو أحد وسائل الإتصال المكتوبة والغير مباشرة.⁽²⁾
- الصحف: من أهم وسائل الإتصال التي تصل إلى الغالبية العظمى يوميا، ويمكن استخدامها وتوظيفها كصحافة رأي وخبر وهي أقوى الأدوات المعروفة لنشر الأخبار والمعلومات في جميع المجالات، ووسيلة للإعلانات التجارية.
- الإذاعة: هي وسيلة إعلامية ناجحة نظرا لإتساع مجالاتها، وإمكانية وصولها إلى عامة الأفراد وهي تؤثر في الرأي العام تأثيرا عميقا وتعالج القضايا والمشاكل الإجتماعية، ويمكن استعمالها كوسيلة تعليمية جماهيرية.
- السينما: هي أحد وسائل الإتصال الجماهيري، وأصبحت للسينما قواعد خاصة في التعبير تجمع بين الصوت والصورة وتعددت فنون الشاشة العريضة يوما بعد يوم كالأفلام التعليمية والثقافية التي تحاول إيصال رسالة للمشاهد.⁽³⁾

المطلب الخامس: وظائف الإتصال في المنظمة.

للإتصال وظائف متعدد وهي:

(1) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، دار شباب الجامعة، مصر، 2004، ص: 42.

(2) عبد الحافظ محمد سلامة: مرجع سابق، ص: 19.

(3) ربيحي محمد عليان: وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار حامد، الأردن، 1999، ص: 42.

- 1_ الإعلام: هو جمع للمعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها وبثها في شكل أخبار، وبيانات وحقائق لإتخاذ موقف مناسب. (1)
- 2_ الإقناع أو الإغراء: أي إثارة الجمهور للإهتمام بالمسائل العامة المتعلقة بالمجتمع.
- 3_ التعليم: توفير للمعلومات والمعارف بقصد تكوين شخصية وبناء المهارات والقدرات.
- 4_ المشاركة الإجتماعية: وهي توفير مجموعة من المعلومات التي توضع في خدمة المجتمع.
- 5_ الحوار والجدل: أي تسهيل وسائل تبادل الآراء والأفكار للتوصل إلى هدف محدد ومشترك.
- 6_ ترقية الثقافة: أي نشر الثقافة وتطويرها والحفاظة على التراث والإنتاج الفني.
- 7_ الحث المباشر والتحفيز: أي تطور الأهداف الحالية والمستقبلية لكل مجتمع وتحريك رغبات الفرد لتحقيق الأهداف المنشودة. (2)

المطلب السادس: مهارات الإتصال ومعوقاته.

أولاً/ مهارات الإتصال: ذات أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد، وفاعلية الإتصال، تساهم في التنافسية الشديدة التي تشهدها المنظمات الحديثة، ولذا فإن مهارات الإتصال تتسم بخمس مهارات وهي (3):

- الإجتماع بوضوح .
- الحديث بلغة مفهومة وواضحة.
- التساؤل الذكي والمناسب.
- القراءة السريعة والمركزة.
- الكتابة الجيدة والدقيقة.

(1) هاشم حمدي رضا: مرجع سبق ذكره، ص: 94.

(2) غريب عبد السميع: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص: 13.

(3) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص: 94.

ثانيا/ معوقات الإتصال: تتمثل عموما في⁽¹⁾:

➤ معوقات نفسية: فتفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة التي يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيرهن كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير الأوامر التي تأتي من الرئيس إلى تفسيرات متفاوتة.

➤ معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم:

— غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الإتصالات.

— مركزية التنظيم وزيادة المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة.

— الصعوبات التي ترافق عملية الإتصال وعناصرها.

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من أكثر الممارسات البشرية صعوبة لأن التغيير يهدف للوصول للأفضل، إذ أنه يتميز بدرجة من التعقيد وذلك لتأثيره الواضح على فعاليات المنظمات، باعتبار هذه الأخيرة تعيش في ظل بيئة غير مستقرة من مختلف جوانبها الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية مما يساهم في ضرورة التركيز هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي، و خصائصه:

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي واختلفت من باحث إلى آخر وهذا بسبب اختلاف وجهات النظر، وكذلك قد تميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص باعتباره جهد ممنهج.

أولا/ مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي: هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني ذلك تغير من حالة إلى حالة أفضل.

يعرف أيضا على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض العناصر المكونة للمنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

⁽¹⁾ هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، ص: 107.

كما يمثل "التغيير التنظيمي أنه: مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".⁽¹⁾

التغيير التنظيمي هو الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية.⁽²⁾

وبناء على التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص تعريف شامل للتغيير التنظيمي، على أنه مجهود مخطط وطويل المدى لتحسين قدرة المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية العمل فيها، وذلك بمساعدة أفراد متخصصين في التغيير من أجل إقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة المقترحة للتغيير.

ثانياً/ خصائص التغيير التنظيمي:

"التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، ما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل". يتضمن هذا التعريف بعض خصائص التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أخرى، يمكن حصرها في:

- أنه نظام واع ومقصود يستهدف إحداث تغيير معين في المنظمة.
- يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث بمعزل عن الأفراد.⁽³⁾
- يتكون التغيير التنظيمي من أربع مراحل: مرحلة الإستكشاف، مرحلة التخطيط، مرحلة العمل، وأخيراً مرحلة التكامل التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير ليسير إلى تثبيته ليصبح جزءاً من واقع المنظمة.
- هو عملية مستمرة، وعمل مخطط ومسؤولية إدارية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث تغيير تنظيمي.⁽⁴⁾

(1) فريد كورتل وآمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم، الأردن، 2015، ص ص: 23_24.

(2) ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الأردن، 2013، ص: 31.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء للمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 432.

(4) ناصر جرادات وآخرون: مرجع سابق، ص: 33.

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة إقتصادية وإجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، بالإضافة إلى ذلك يعمل التغيير التنظيمي على تحقيق مجموعة من الأهداف.

أولاً/ أهمية التغيير التنظيمي:

— التعامل مع الأحوال الطارئة: وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة في العمل وتستدعي التنبؤ والتخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

— الحصول على المزايا التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرتها على خلق وزيادة القيمة من الموارد المتاحة والعمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة، إجراء التغيير التنظيمي المناسب يمثل المصدر الرئيسي لإستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.⁽¹⁾

— إدارة التنوع: يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمراً سهلاً، وهو أمر مهم لإستمرارية المنظمة في العصر الحالي، وذلك إن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار.⁽²⁾

— التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد وأمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الإستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن تحقيقه في التغيير التنظيمي.⁽³⁾

ثانياً/ أهداف التغيير التنظيمي:

➤ زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والإستمرارية.

(1) حسن محمد: إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، ط3، مصر، 2014، ص: 52.

(2) سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة

ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية -بسكرة- تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2018/2017، ص: 44.

(3) عبد السلام أبو قرحف وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2011، ص: 37.

- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وإنتماهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً لتغيير وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية.
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل ودينامكية الجماعة داخل المنظمة.
- زيادة فهم عملية الإتصال وأساليب القيادة والقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامكية وأهمية الجماعة.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها والإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعزيز الكفاءة والفعالية.
- الإرتقاء بالمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي عدة أنواع ومراحل يمر بها حسب حاجة المنظمة للتغيير مرتبة كما يلي:

أولاً/ أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وضعت لتحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك بحسب المعايير المستخدمة في التصنيف، حيث نجد أنواع التغيير التنظيمي:

— حسب درجة التخطيط مقسمة إلى:

- التغيير المخطط فهذا النوع يتم التحكم فيه بخطة واضحة ومسار محدد لتحقيق أهداف معينة.
- التغيير العشوائي يحدث هذا التغيير صدفة وهو غير مخطط له سابقاً.⁽²⁾

— حسب معيار موضوع التغيير وتقسّم إلى:

- التغيير المادي وهو الذي يحدث على مستوى الآلات، الأدوات، والإجراءات في المؤسسة بعيداً عن العاملين.
- التغيير المعنوي وهو الذي يحدث في الجانب السلوكي، الإجتماعي، والنفسي للعاملين.⁽³⁾

— حسب معيار درجة السرعة:

(1) فريد كورتل وآمال كحيلية: مرجع سبق ذكره، ص: 29_30.

(2) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز، الأردن، 2007، ص: 28.

(3) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 38.

- التغيير التدريجي حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.
- التغيير السريع ويكون نتيجة لتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجة المستهلكين.⁽¹⁾

__ حسب معيار الكيفية:

- التغيير المفروض وهو إجباري على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط.
- التغيير بالمشاركة ويتم هذا النوع برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

__ حسب درجة الشمولية:

- التغيير الشامل ويشمل هذا النوع من التغيير كافة الجوانب والمجالات في المؤسسة.
- التغيير الجزئي يتمثل في جانب واحد أو قطاع واحد وقد يقلل هذا النوع من فاعلية التغيير حيث يكون اختلاف وعدم التوازن في المؤسسة.⁽²⁾

ثانيا/ مراحل التغيير التنظيمي:

يمر التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية:

- __ مرحلة حل الجمود: وتأتي عند إدراك وجود حالة عدم الرضا في موقف أو حالة ما وقد يتضمن ذلك إدراك أن الهيكل الحالي أو تصميم المهام والتكنولوجيا غير فعالة في الأزمات قد تتطلب حل الجمود الذي تكون عليه المؤسسة.
- وتبدأ هذه العملية بخلق شعور لدى العاملين بالحاجة إلى التغيير، وهذه المرحلة تقدم تفسيرات لأسباب إجراء التغيير ومنهم المعنيون به.⁽³⁾

- __ مرحلة التغيير: يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة أو أعضائها إلى حالة تحقيق رضا أكبر ويكون التغيير من طفيف إلى عميق، وتتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقا من خلال الدراسات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية.

(1) محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2004، ص: 350.

(2) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص: 37.

(3) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 328.

— مرحلة إعادة التجميد: تتم في هذه المرحلة حماية وصيانة التغيرات التي تمت والحفاظ على الكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها ليصبح التغيير جزءاً أساسياً من المؤسسة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

يمكن لإدارة المنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة مجالات رئيسية وهي:

— التغيير الهيكلي: هو التغيير الموجه إلى جزء من التنظيم الرسمي فإن أي تغيير في أحد أو بعض المكونات البناء التنظيمي (تصميم العمل والتخصيص، التكوين التنظيمي، مدى التفويض، نطاق الإدارة والإشراف، العلاقة بين التنفيذ والإستشاريون). يدخل في مجال التغيير البنائي ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير من وسائل التنسيق أو مستوى التخصص أو التوسع أو التضييق من نطاق الإدارة أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة إتخاذ القرارات، وفي حالات أخرى قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية إعادة التنظيم ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من تنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصنوعي ومن التغيرات التنظيمية الأخرى في هذا الصدد تغيير نظام العوائد والمكافآت أو نظام تقييم الأداء أو نظام الرقابة.⁽²⁾

— التغيير الفني: يشمل ذلك إستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو التغيير وتطوير أداء العمال والأنشطة الحالية من خلال تغيير أساليب العمل وطرق أدائه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما أو طرح أعمال أو أنشطة جديدة ودمج بعضها أو إلغائها.

— التغيير التكنولوجي: بمعنى تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية بما يسهم بتحسين جودة الإنتاج ويظهر التغيير التكنولوجي في عدة مجالات مثل الآلات والمعدات بتغيير الآلات والمعدات القديمة بأخرى جديدة. تغيير المراحل والعمليات المتعلقة بالإنتاج وتغيير تتابع العمل.... إلخ.

(1) علي شريف، مرجع نفسه، ص: 329.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص: 38.

ومن أهم التغيرات في المجال التكنولوجي نجد تغيير في نظم المعلومات والتي عرفت تطوراً كبيراً باستخدام الحاسب وظهور تكنولوجيا في المعلومات والاتصالات الحديثة. ويعتبر نظام المعلومات ذلك النظام المتكامل والذي يربط بين المستخدم والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم مختلف العمليات الإدارية ووظائف إتخاذ القرارات في المنظمة.⁽¹⁾

— التغيير البشري: يمكن أن يشمل التغيير التنظيمي النواحي الإنسانية في المنظمة هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما المهارات والأداء ثم الإتجاهات، الإدراك والسلوكيات والتوقعات وبصفة عامة فإن القادة يمكنه اتباع ثلاث مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء:⁽²⁾

— المدخل الأول: هو الإحلال الإستغناء عن العاملين الحاليين وتعيين عاملين جدد ذو كفاءة أكثر ولكن هذا المدخل صعب التنفيذ وينبغي عدم اللجوء إليه كحل أخير.

— المدخل الثاني: هو التحديث التدريجي للعاملين والذي يعني وضع معايير جديدة لإختيار العاملين وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد والعاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو الحاليين إلى المعاش

— المدخل الثالث: هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم.

المطلب الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها

أثبتت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله، مما أدى بالإدارة اللجوء إلى عدة أساليب من أجل التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها.⁽³⁾

أولاً/ مقاومة التغيير التنظيمي: تعريف م تواجه مختلف عمليات التغيير التنظيمي مقاومة من العاملين، تتمثل في رفض التغيير وعدم المشاركة فيه الأمر الذي يتطلب من إدارة التغيير بذل مجهود في تخطيط عملية التغيير، وهناك أسباب رئيسية لمقاومة التغيير منها:

➤ توقع نتائج سلبية كالخوف من المجهول وفقدان المركز والصلاحيات والمسؤوليات.

(1) عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية _دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي_ مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2009، ص ص 23_24.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004، ص:349.

(3) حسن إبراهيم بلوطي: مبادئ وإتجاهات الإدارة الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص: 345.

- ضعف الإتصال خاصة بالنسبة للمؤسسات الضخمة، التي تحتوي على عدد كبير من العاملين.
- الخوف من الفشل وعدم القدرة على التكيف، يشك العديد من الأفراد في مقدرتهم في التكيف مع التغيير والعمل في أوضاع جديدة ومختلفة.
- عدة مشاركة الأفراد في التغيير وذلك بشعور العاملين بأن التغيير مفروض عليهم بالقوة، وأنه مجرد عناصر سلبية في عملية التغيير.
- عدو وضوح أهداف التغيير، وهو عدم وضوح مقاصد التغيير من طرف الإدارة في ظل غياب الرؤية الواضحة للتغيير.
- الإعتقاد بأنه سترتب على برامج تغيير الإستغناء عن بعض الوظائف بسبب إستخدام تكنولوجيا جديدة.⁽¹⁾

ثانيا/ كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

- التعليم والإتصال وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي تنتج عنه.⁽²⁾
- المشاركة: وهي السماح للعاملين في التخطيط والتصميم للتغيير وتنفيذه وتقديم إقتراحاتهم وأفكارهم وذلك لكسب ولائهم.
- الدعم والمؤازرة، بمعنى توفير الدعم المعنوي والعاطفي وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة للتفاوض والقبول، أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.
- التحكم والإستمالة، وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة إنتقائية.
- الإكراه الصريح والضماني، استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير، كفقدان وظائفه ويكون آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة.⁽³⁾

(1) رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص:349.

(2) محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص ص: 86/85.

(3) ناصر جرادات وآخرون: مرجع سابق: ص: 53

المبحث الثالث: مساهمة الإتصال في مجالات التغيير التنظيمي

للإتصال أثر كبير على مجالات التغيير التنظيمي إذ يعتبر وسيلة لإحداث التغيير من خلال وصول المعلومات في الوقت والمكان المناسب لإحداث التغيير

المطلب الأول: مساهمة الإتصال في التغيير التكنولوجي

يساهم الإتصال بشكل كبير في إحداث ونجاح التغيير التكنولوجي، من خلال الإستفادة من الثورة الإتصالية العالمية ومن المعلومات الموزعة عبر وسائل النتزات وذلك بسرعة في الإتصالات وقلة التكاليف وسهولة الإستخدام وتحديد نوع ووسيلة الإتصال التي تستعمل في نقل المعلومة، والتغيير التكنولوجي هو عبارة عن استخدام تقنيات وأساليب جديدة والتخلي عن التقنيات والأساليب التقليدية، وذلك من أجل تقليل التكاليف وتحسين الجودة وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وأساليب التسويق وزيادة الإنتاجية وطرق الإشهار مما يولد طرق ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون له آثار ظاهرة على سلوك الفرد والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وهذا ما يعكس مساهمة الإتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي في مجال التغيير التكنولوجي.⁽¹⁾

وهذا ما يؤدي بالمنظمة نحوى ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب إبتكار أساليب أفضل للأداء والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون طرق الأداء تتناسب والطرق والإجراءات الجديدة وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإثبات الطرق الجديدة لتعطي أداء أفضل من الطرق القديمة، كما يرتبط التغيير التكنولوجي بالأمان الوظيفي كما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير

المطلب الثاني: مساهمة الإتصال في التغيير الهيكلي

هو إجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل إعادة توزيع الوظائف، إضافة أو التخلص من بعض الوظائف، تغيير خطوط السلطة والمسؤولية، توزيع الأدوار والمسؤوليات. وهناك تغييرات عادية في الهيكلية مثل: الإضافة أو نزع الوظيفة في حين التغييرات الجذرية تسمى إعادة الهيكلة، مثل تغيير الهيكل من العمودي إلى الأفقي.⁽²⁾

(1) صالح مهدي و آخرون: الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007، ص: 398.

(2) نادية خريف: تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص: 17.

حيث يقوم قادة التغيير بإتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير فيما يقوم العاملون بتنفيذ تلك القرارات والتوجيهات الصادرة إليهم من المدربين، وهذا لا يتم إلا عبر قنوات الإتصال المستخدمة في المنظمة.

حيث يعتبر الإتصال وسيلة فعالة ومساهمة في عملية التغيير الهيكلي وإعلام الأفراد بأهمية وضرورة هذا التغيير من خلال إبراز مختلف الضغوطات البيئية الخارجية كارتفاع شدة المنافسة وطبيعة الظروف الداخلية مثل تنظيم العمل توزيع السلطات والمسؤوليات والسعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويجب تزويد الأفراد بالمعلومات عن التغيير الهيكلي الجديد والذي تريد المنظمة أن تصل إليه، وهذا لا يتم إلا بالإتصال وما يتضمنه من تواصل وإحتكاك وتفاعل مع المعنيين بالتغيير بمناقشة محتواه وطرق تنفيذه، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة ويوضح نوعية العلاقة بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكة الإتصال فيها.

المطلب الثالث: مساهمة الإتصال في التغيير البشري

ويشمل هذا التغيير الجانب الإنساني في المؤسسة بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة أو الإستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير وتطوير مهارات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالمؤسسة لتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم، كمحاولة تكوين قيم إيجابية مثل إحترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري أو لتخلص من قيمة تقليدية والإتجاه نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال.⁽¹⁾

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل عنصر ديناميكي فيها وبالتالي لا بد أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم والذي يمكن ان يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم مع ما يتلائم مع إحتياجات وأدوار المنظمة حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه يعزز باستمرار نجاح التغيير البشري

وللإتصال دور فعال لأنه يهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما إعتادو عليه من سلوكيات والأعمال القديمة وتبني سلوكيات جديدة ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لهذا التغيير حتى تصبح السلوكيات مفضلة ويقبل الأفراد عليها مما يعطي للإتصالات دورا كبيرا لتثبيت سلوكيات وتشجيع وحث العاملين على إعتمادها وتبنيها.

(1) علي شريف: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 330.

ويهدف الإتصال إلى خلق فريق عمل متلاحم ومتضامن ومترابط عن طريق تحفيز الأفراد على تحقيق أهدافهم وبالتالي إستمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: مساهمة الإتصال في التغيير الفني

وهو عبارة عن تغيير في إجراءات العمل والأنشطة ويهدف ذلك إلى تحسين الفاعلية التنظيمية، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع من أجل تحسين أداء المنظمة والمحافظة على بقائها وإستمرارها، وذلك من خلال الإتصال الدائم بين المستويات الثلاث للمنظمة، ويتجه الإتصال نحو تحسين سير الأعمال وتوزيع المسؤوليات والتعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وتسهيل عملية إتخاذ القرارات في مستويين التخطيطي والتنفيذي.⁽²⁾

كما يعمل الرئيس على خلق الرغبة في العمل والحماس وبث روح المبادرة والإبداع في التغيير الفني للمرؤوسين وذلك عن طريق الإتصال وتبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية الناتجة عن تبادل المعلومات التي تدور بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها فالمعلومة هي وسيلة إستراتيجية في التغيير إن أحسن إستعمالها.

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 361

⁽²⁾ ناصر جرادات وآخرون: مرجع سابق، ص: 222.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإتصال عملية مستمرة وضرورة في حياة المنظمة، ولا يمكن الإستغناء عنه، فالإنسان بطبيعته إجتماعي ولا يستطيع العيش في عزلة، وكذلك المنظمة لا تستطيع العمل في معزل عن المحيط الخارجي، وقد ازدادت أهمية الإتصالات في المنظمات المعاصرة بعد أن اتسع نطاقها وتسارع نموها وتطورها وازداد حجمها وتعقيدها، وتعددت وظائفه و مهاراته، خاصة بعد إبتعاد الإدارات العليا عن بعض حركات التنفيذ في ميادين العمل، والمنظمة باعتبارها وحدة إجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الإتصالات سواء الرسمية أو غير الرسمية.

من جهة أخرى يمثل التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات التغيير في المنظمة والخاصة وذلك لشموليته بجوانب المنظمة المتعددة، سواء كان في رسالة المنظمة أو العمليات والمهام أو الهياكل التنظيمية أو أسلوب الأفراد وإتجاهاتهم، والتقنيات المستخدمة وتظهر أهمية التغيير التنظيمي في كونه يساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، وأن التغيير التنظيمي يتم عبر مراحل مسلسلة حتى يحقق الأهداف المسطرة، وله ويلعب الإتصال دورا مهما في نجاح التغيير التنظيمي من خلال مجالاته مختلفة: التغيير البشري والتكنولوجي والهيكلي والتغيير الفني، بحيث كل مجال من المجالات السابقة لها شروطها لإنجاح عملية التغيير.

وفي الأخير استنتجنا بأن الإتصال وسيلة للتغيير من خلال نمط مناسب للوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وأقل جهد ووقت لإستمرارية المنظمات وتفوقها.

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ_ الكتب:

- 1 _ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء للمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 2 _ أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، دار الجامعية، مصر، 2000
- 3 _ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، دار شباب الجامعة، مصر، 2004
- 4 _ بشير العلاق: الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 5 _ تامر البكري: الإتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، 2006.
- 6 _ حسن إبراهيم بلوطي: مبادئ وإتجاهات الإدارة الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 7 _ حسن محمد: إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، ط3، مصر، 2014.
- 8 _ خيضر كاظم حمود: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 9 _ ربيحي محمد عليان: وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار حامد، الأردن، 1999
- 10 _ رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001
- 11 _ زياد محمد الشorman وعبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، الدار الصفاء، الأردن، 2001
- 12 _ زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز، الأردن، 2007
- 13 _ صالح مهدي و آخرون: الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007
- 14 _ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 15 _ صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ومدخل المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر، مصر، 1999.

- 16 _ عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الفكر، ط2، الأردن، 1998.
- 17 _ عبد السلام أبو قرحف وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2011.
- 18 _ عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995.
- 19 _ علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 20 _ علي شريف: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 21 _ غريب عبد السميع: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- 22 _ فريد كورتل وآمال كحيله: إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم، الأردن، 2015.
- الجموعة العربية لتدريب والنشر: الإتصال اللفظي وغير اللفظي، دار الكتب المصرية، مصر، 2012.
- 23 _ محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- 24 _ محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2004.
- 25 _ محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة، الأردن، 2014.
- 26 _ محمد منير حجاب وسحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مدخل الإتصال، ط2، دار الفجر، مصر، 1999.
- 27 _ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004.
- 28 _ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 29 _ ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الأردن، 2013.
- 30 _ هاشم أحمد عطية: مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

ب: المذكرات

- 31 _ نادية خريف: تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007.
- 32 _ عوني فتحى خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية _دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي_ مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2009.
- 33 _سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية -بسكرة- تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2018/2017.
- 34 _ بلحمديو خولة: مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج _البويرة_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2014/2013.
- ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

35_ Henri Mahe de Boisl Andelle: dictionnaire de gestion،
économica-édition، Paris، 1998

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور ومساهمة الإتصال في التغيير التنظيمي في المنظمات، ولأن عملية التغيير لا بد أن تتم بشكل سليم وفي كافة مجالات التغيير التنظيمي الأربعة وهي: التغيير الهيكلي، التغيير الفني، التغيير التكنولوجي والتغيير البشري، وهنا تظهر أهمية الإتصال بإمداد الإدارة بمختلف المعلومات في الوقت والمكان المناسبين والتنسيق بين وحدات المنظمة وأنشطتها وإعداد الخطط ومتابعة الأهداف، ويعتبر الإتصال وسيلة لتغيير الذي يضمن البقاء والإستمرارية للمنظمة.

Abstract :

The purpose of this research is to highlight the role and contribution of communication in organizational change in organizations and because the process of organizational change must be carried out properly in all fields of technological, structural, human and technical change. This shows the importance of communicating with the administration of various information at the appropriate time and place. Goals communication is a means of change that ensures the survival and continuity of the organization.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الإتصال في التغيير التنظيمي
"الدراسة الميدانية" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير بجامعة محمد خيضر
- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

بوروية فهيمة

دهنون جلول

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	تعداد الأساتذة حسب الرتب	01
35 _ 34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
38 _ 37	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	03
40 _ 39	معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	04
40	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	05
42 _ 41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإتصال	06
46 _ 44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي	07
47	مصفوفة سبيرمان الإتصال والتغيير التنظيمي	08
48	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
49	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للإتصال على التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10
50	اختبار أثر الإتصال على التغيير الهيكلي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_ من خلال الإنحدار الخطي البسيط	11
51	اختبار أثر الإتصال على التغيير الفني بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_ من خلال الإنحدار الخطي البسيط	12
52	اختبار أثر الإتصال على التغيير التكنولوجي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_ من خلال الإنحدار الخطي البسيط	13
53 _ 52	اختبار أثر الإتصال على التغيير البشري بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_ من خلال الإنحدار الخطي البسيط	14

مقدمة

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفصل الثاني

دراسة ميدانية للإداريين في كلية
العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير _ بسكرة _

خاتمة

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

الملاحق

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الإتصال في المنظمات وأثره على التغيير التنظيمي للإداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_، والتعرف على المجال السائد من مجالات التغيير هذا بالإضافة لمعرفة أثر الإتصال على مجالات التغيير التنظيمي وإبراز أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها اتضح أن إدارة الكلية تعطي إهتماماً للإتصال لما له من تأثير على التغيير التنظيمي ويظهر ذلك من خلال مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي تبناها الدراسة من إبراز مساهمة الإتصال في التغيير التنظيمي بجميع مجالاته ومن بين هذه الإقتراحات والتوصيات نذكر مايلي:

- على إدارة الكلية الإهتمام بالإتصال بجميع أساليبه ووسائله.
- على إدارة الكلية إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي.
- الإعتماد على فرق العمل والمشاركة في التغيير التنظيمي.
- إقناع العاملين بأهمية التغيير التنظيمي في جميع مجالاته.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن عملية الإتصال لها تأثير واضح على مجالات التغيير التنظيمي في الكلية.
- وجود تفاوت بين مجالات التغيير التنظيمي في الكلية.
- تعتمد الكلية بشكل مباشر على التغيير البشري.

ومنه تبحت إدارة الكلية عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل وتقوم بإجراء تعديلات مهمة في العمل، وتستعمل دافعية الأفراد لتطور والإبداع للقيام بعملية التغيير، وتعتمد على التكنولوجيا لتقليل الجهد وتوفير الوقت،

ويتصف هيكلها التنظيمي بالبساطة والوضوح

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته ، الحمد لله الذي ذل كل شيء لعزته ، الحمد لله الذي خضع كل شيء لملكه ، الحمد لله الذي استسلم كل شيء لقدرته ، الحمد لله وحده لا شريك له والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم

وبعد:

لا يسعني في هذا المقام و أنا أضع اللمسات الأخيرة في هذا البحث أن أحمد وأشكر الله عز وجل على توفيقه لي على إتمام هذا العمل.

أتقدم ببالغ الشكر وعظيم امتناني إلى أستاذتي الفاضلة " بوروية فهيمة" على ما بذلته من توجيهات سديدة وإرشادات قيمة وما لمستته من حرصها على تنمية ملكة البحث العلمي لدي والأمانة العلمية في نقل المعلومة ، وأشكرها شكرا خالصا على تشجيعها الدائم ودعمها لي رغم مسؤولياتها ، كما أسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها وأن يجزيها عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان إلى أستاذتي "حان أحلام" التي كانت سندا لي في هذه المذكرة وأتمنى لها التوفيق والنجاح في حياتها، وأشكر كل من أعانني ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر الطاقم الإداري لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
28	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	02

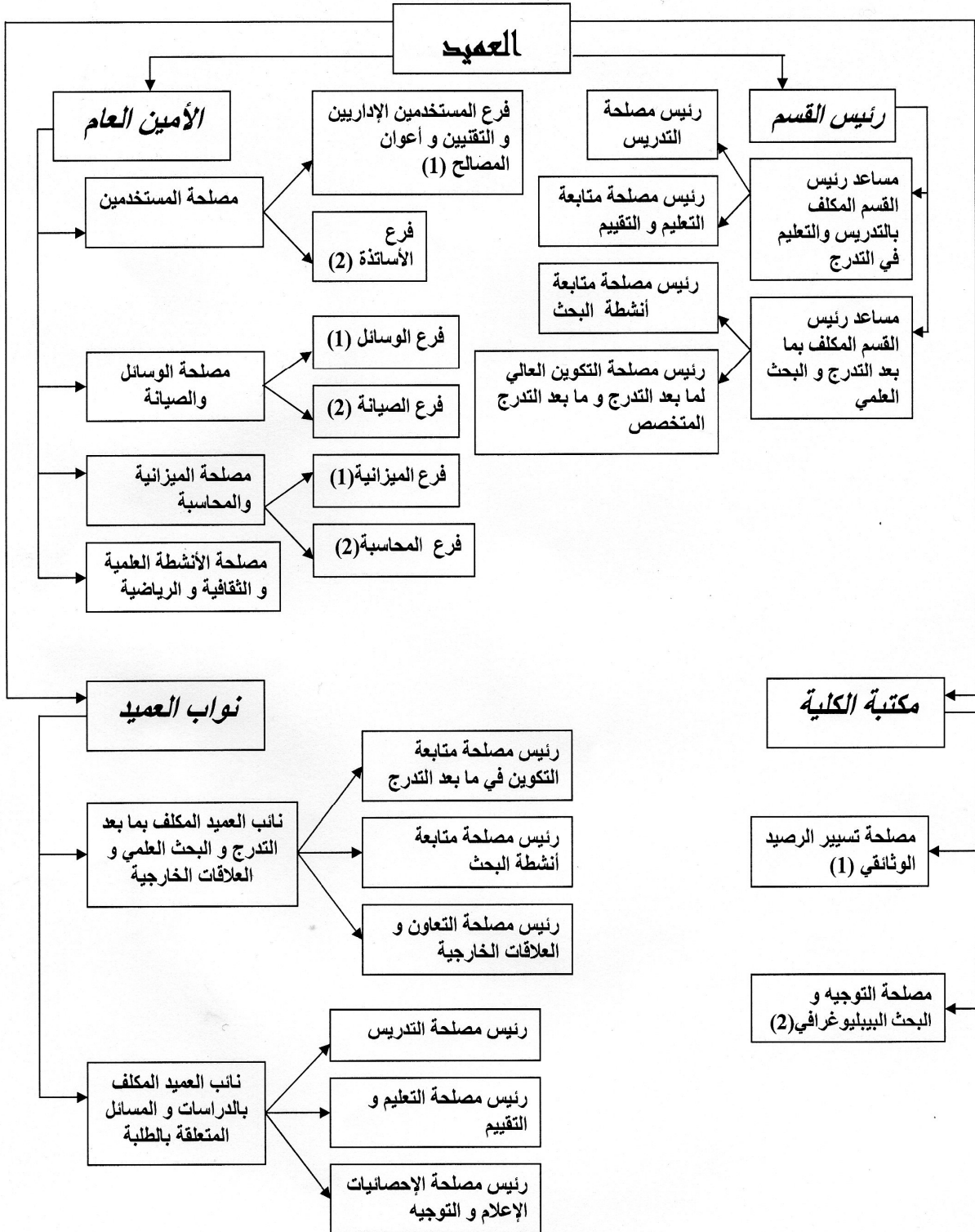
الصفحة	فهرس المحتويات
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرافان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	خطة البحث
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ _ د	مقدمة عامة
- الجانب النظري -	
21 _ 2	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإتصال
3	المطلب الأول: مفهوم الإتصال وعناصره
4 _ 3	أولاً: مفهوم الإتصال
4	ثانياً: عناصر الإتصال
4	المطلب الثاني: أهمية الإتصال في المنظمة، وأهدافه
5 _ 4	أولاً: أهمية الإتصال في المنظمة
5	ثانياً: أهداف عملية الإتصال في المنظمة
6 _ 5	المطلب الثالث: أنواع الإتصال في المنظمة
7 _ 6	المطلب الرابع: أساليب الإتصال في المنظمة ووسائله
7 _ 6	أولاً: أساليب الإتصال

8 _ 7	ثانيا: وسائل الإتصال
9 _ 8	المطلب الخامس: وظائف الإتصال في المنظمة
9	المطلب السادس: مهارات الإتصال ومعوقاته
9	أولا: مهارات الإتصال
10	ثانيا: معوقاته
10	المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي، وخصائصه
10	أولا: مفهوم التغيير التنظيمي
11 _ 10	ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي
11	المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه
12	أولا: أهمية التغيير التنظيمي
	ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي
13	المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي
14 _ 13	أولا: أنواع التغيير التنظيمي
15 _ 14	ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي
16 _ 15	المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي
16	المطلب الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها
17 _ 16	أولا: مقاومة التغيير التنظيمي
17	ثانيا: كيفية التغلب علي مقاومة التغيير
18	المبحث الثالث: مساهمة الإتصال بمجالات التغيير التنظيمي
18	المطلب الأول: مساهمة الإتصال في التغيير التكنولوجي
19 _ 18	المطلب الثاني: مساهمة الإتصال في التغيير الهيكلي
20 _ 19	المطلب الثالث: مساهمة الإتصال في التغيير البشري
20	المطلب الرابع: مساهمة الإتصال في التغيير الفني
21	خلاصة الفصل
- الجانب التطبيقي -	
54 _ 23	الفصل الثاني: دراسة ميدانية للإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

23	تمهيد
24	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة_
24	المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر _بسكرة_
25 _ 24	أولا: مهام جامعة محمد خيضر _ بسكرة_
25	ثانيا: أهداف جامعة محمد خيضر _بسكرة_
25	المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
26 _ 25	أولا: نشأة الكلية
27 _ 26	ثانيا: بطاقة تقنية عن الكلية
28 _ 27	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
29	المطلب الرابع: أقسام الكلية
30 _ 29	أولا: قسم العلوم لإقتصادية
31 _ 30	ثانيا: قسم علوم التسيير
33 _ 31	ثالثا: قسم العلوم التجارية
33	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
33	المطلب الأول: منهج البحث
34	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
34	أولا: مجتمع وعينة البحث
35 _ 34	ثانيا: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
36	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
36	أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
37 _ 36	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
37	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)
38 _ 37	أولا: ثبات الأداة (Reliability)
39 _ 38	ثانيا: صدق أداة البحث
40 _ 39	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي
40	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

44 _ 40	المطلب الأول: تحليل محور الإتصال
47 _ 44	المطلب الثاني: تحليل محور التغيير التنظيمي
48 _ 47	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
49 _ 48	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
49	المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
49	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
51 _ 50	ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
52 _ 51	ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
53 _ 52	رابعا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة
54	خلاصة
56	الخاتمة
60 _ 58	قائمة المراجع
67 _ 62	الملاحق
72 _ 69	المحتويات

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي

المصدر: وثائق مقدمة من طرف الكلية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر GRH



استمارة (استبانة)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من:

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

الإستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور الإتصال في التغيير التنظيمي، دراسة حالة إداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة" وذلك استكمالاً للمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية (GRH)، جامعة بسكرة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم بفائق الإحترام والتكريم الإجابة على أسئلة الإستبانة المقترحة عليكم بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ودقتها، لذلك نهب لكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. وأنا على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقاً من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون قادرة على أداء رسالتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

الأستاذة المشرفة: بوروبة فهيمة

إعداد الطالب: دهنون جلول

السنة الدراسية: 2019/2018.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختياركم.

- (1) الجنس: ذكر. أنثى.
- (2) العمر: من 20 إلى أقل من 30 سنة. من 30 إلى أقل من 40 سنة.
 من 40 إلى أقل من 50 سنة. من 50 سنة فأكثر.
- (3) المؤهل العلمي: مستوى ثانوي. مستوى جامعي.
 شهادات أخرى.
- (4) المستوى التسييري الحالي: إطار مسير. عون تحكم. عون تنفيذ
- (5) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
 من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني: محاور الإستبانة:

المحور الأول: الإتصال: وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة
1	توجد عملية الإعلام والأخبار في تقديم الأفكار الجديدة.				
2	يساهم الإداريين في الكلية بالمعلومات الضرورية الخاصة بالضغوط والمخاطر.				
3	يعتمد الإداريين على مبدأ التعاون والتشارك وتبادل الآراء في انجاز المهام.				
4	يحافظ المرؤوس على صحة المعلومات والآداء.				
5	لا بد من توفر المعلومات الكافية للإداريين لإحداث التكامل بين الوظائف.				

قائمة الملاحق

					يعتمد الإداريين في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم على الإتصال الرسمي وغير رسمي.	6
					يؤدي الإتصال المستمر بين الإداريين إلى ترسيخ علاقات عمل طيبة فيما بينهم.	7
					تشمل عملية الإتصال كل المستويات الإدارية في الكلية.	8
					يهتم المسيرين بآراء مرؤوسيههم وإقتراحاتهم الخاصة بالعمل.	9
					يساهم الإتصال بجميع أنواعه في السير الحسن لعمل الإداريين.	10
					تخضع الإتصالات الرسمية لإجراءات وقوانين ثابتة.	11
					تساهم وسائل الإتصال كالإجتماعات في التعارف وتبادل الأفكار	12
					يكون الإتصال النازل على شكل أوامر وتعليمات صادرة من الأعلى إلى الأسفل.	13
					يكون الإتصال الصاعد شفاهيا على شكل تقارير من العمال إلى الإدارة.	14
					يحقق الإتصال الأفقي صفة تشاور والمشاركة والتنسيق.	15
					تتعامل الإدارة مع الإتصال الغير الرسمي كحقيقة وصيغة موجودة توظفه لصالح أعمالها وأهدافها.	16
					كثرة المستويات الإدارية تؤدي إلى عرقلة الإتصال.	17
					تعتمد الكلية على أدوات ووسائل إتصال فعالة.	18
					تكون الوسائل المكتوبة المستخدمة للإتصال جيدة وواضحة ولغتها بسيطة.	19

المحور الثاني: التغيير التنظيمي: ضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة
أ _ التغيير الهيكلي:					
20	تقوم إدارة الكلية بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلائم بيئة				

					التغيير .	
					تقوم إدارة الكلية بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية .	21
					يتم وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي .	22
					توزع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي .	23
ب _ التغيير الفني						
					تعتمد إدارة الكلية على بعض التجارب الناجحة سابقا في التغيير التنظيمي .	24
					هناك تعديلات في العمل وفقا لبرامج التغيير التنظيمي .	25
					يتم تصميم مختلف الأعمال في إدارة الكلية بشكل علمي ودقيق .	26
					تسعى إدارة الكلية جاهدة في الحصول على أساليب عمل جديدة ومتطورة .	27
ج _ التغيير التكنولوجي						
					تعتمد إدارة الكلية على أفضل أجهزة الحاسوب .	28
					تستعمل إدارة الكلية التكنولوجيا للحد من تعدد إجراءات العمل .	29
					تستخدم إدارة الكلية الأجهزة والمعدات لإختصار الوقت والجهد .	30
					تعتمد إدارة الكلية على الأفكار المتطورة التي تخدم التغيير التنظيمي .	31
د _ التغيير البشري						
					تعتمد إدارة الكلية على العنصر البشري في التغيير التنظيمي .	32
					تقوم إدارة الكلية بإقناع العاملين بأهمية التغيير .	33
					تتم إدارة الكلية لإحداث التغيير بفرق العمل .	34
					تتم إدارة الكلية بتدريب العاملين لتحسين مستواهم .	35

ملحق رقم (03): قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	مكان الوظيفة
01	بوروبة فهيمة	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير _ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ جامعة بسكرة.
02	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير _ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ جامعة بسكرة.
03	رايس وفاء	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير _ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ جامعة بسكرة.

مقدمة:

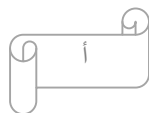
احتل موضوع الإتصال اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم، وهو يمثل عصب الحياة في المنظمات بمختلف أشكالها والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة، مما سهل على الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ماوفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، وشبكات الإنترنت والإكستراเน็ต مكنت من الإتصال وتبادل المعلومات على نطاق كوني بأقل التكاليف سفر أو ورقة. لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير القدرة التنافسية وتقليص الفجوة بين المستويات الإدارية.

وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة، إذ أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الإتصال، ولتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في منشآت الأعمال العامة والخاصة لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة من رسالة ورؤية أو عمليات أو هياكل تنظيمية أو أسلوب الأفراد العاملين... إلخ، حيث أن التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة لم يعد أمرا إختياريا بل شرطا جوهريا للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة.

أولا: إشكالية الدراسة:

إن ربط الإتصال بالتغيير التنظيمي هو من الموضوعات الحيوية والحديثة التي تركز على الإتصال واستخدامه كأداة لنجاح عملية التغيير التنظيمي والتوجه نحو تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ولضمان البقاء والإستمرار وبناء على ذلك نطرح الإشكالية التالية:

ما دور الإتصال في التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟



ثانيا: الأسئلة الفرعية:

- ما دور الإتصال في نجاح التغيير التكنولوجي؟
- ما دور الإتصال في التغيير البشري؟
- ما دور الإتصال في التغيير الهيكلي؟
- ما دور الإتصال في التغيير الفني؟
- ما دور الإتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي؟

ثالثا: فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجالات التغيير التنظيمي في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة (0,05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير الهيكلي في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير الفني في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير التكنولوجي في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير البشري في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

رابعاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته والمتمثلة في أهمية كل من الإتصال والتغيير التنظيمي في وقتنا الحاضر، وهذا ما يظهر في المنظمات المعاصرة التي تسعى دائماً إلى تغيير استراتيجياتها وأهدافها وهيكلها التنظيمية وغيرها قصد التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

خامساً: أهداف البحث:

- التعرف على مدى مساهمة الإتصال في عملية التغيير التنظيمي.
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإتصال والتغيير التنظيمي.
- التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- التعرف على مختلف أساليب وأهمية الإتصال لنجاح عمل الإداريين في الكلية.

سادساً: هيكل الدراسة:

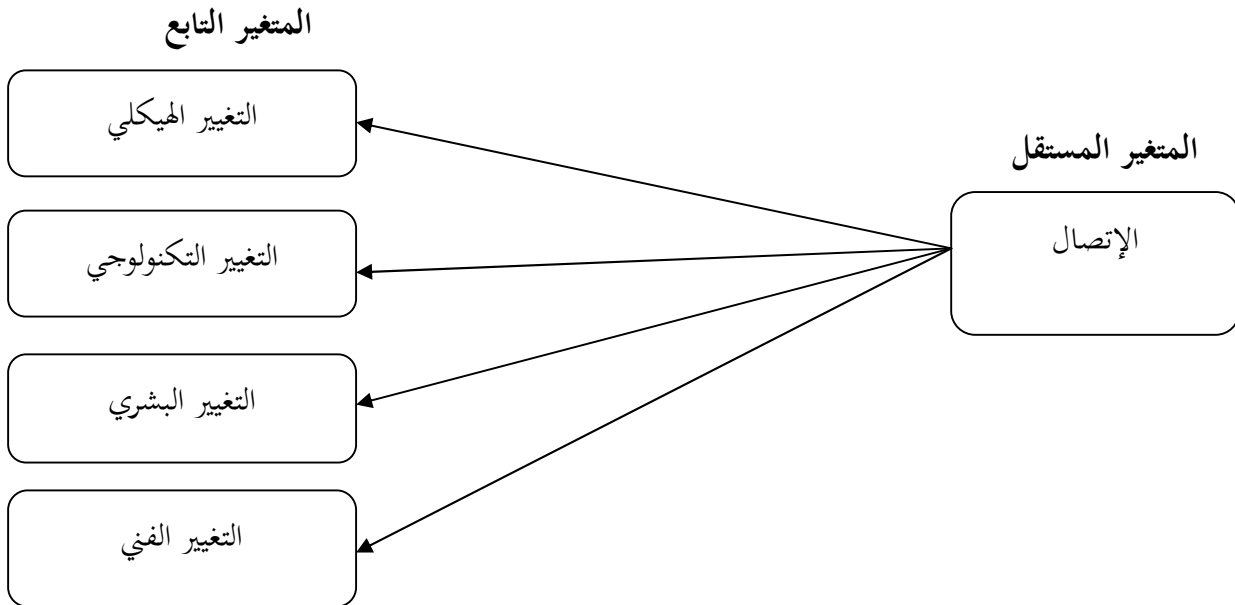
لدراسة العلاقة بين الإتصال والتغيير التنظيمي في المؤسسة، قمنا بوضع هيكل يتماشى مع طبيعة الموضوع، والذي يضم فصلين: الفصل الأول (الإطار النظري لمتغيرات الدراسة) ونتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول الإتصال و ماهية التغيير التنظيمي، إضافة إلى مساهمة الإتصال في مجالات التغيير التنظيمي. أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي الذي يضم الإطار المنهجي للدراسة، حيث يشمل الدراسة الميدانية للكلية بالإضافة إلى إختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها، والوصول إلى بعض الإستنتاجات والإقتراحات.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الإتصال.

المتغير التابع: التغيير التنظيمي.

ثامناً: نموذج الدراسة: يمكن اقتراح النموذج التالي:



تاسعاً: منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات ل يتم اعتماد الأسلوب الوصفي، عند تناول الجانب

النظري للموضوع في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية للإداريين في كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير معتمداً في ذلك على تقنية الإستبيان لجمع المعطيات وتحليلها والوصول إلى

نتائج.

عاشرا: أساليب وأدوات التحليل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب الإستبيان، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج معالج الجداول (MS-Excel) لتجميع المعطيات الخام من خلال الإستبيان والحصول على قاعدة للمعطيات بالإضافة إلى استخدام برنامج (SPSS-v20) في حساب بعض المؤشرات الإحصائية.

إحدى عشر: أسباب إختيار الموضوع:

- يعد الإتصال والتغيير التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة لماله من إضافات ونتائج إيجابية للمنظمات.
- محاولة إيجاد تعريف شامل لكل من الإتصال والتغيير التنظيمي لتعدد التعاريف الخاصة بكل منهما.
- الرغبة في الإستطلاع في موضوع إدارة المعرفة، الإتصال والتغيير التنظيمي.

إثنى عشر: الدراسات السابقة:

1/ شحاتة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز بالأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2007.

وخلصت هذه الدراسة انه لا يستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير بإحراز النجاح والتقدم إن لم تستطع التكيف مع ثقافتها التنظيمية والتغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الإتجاه الذي يمكنه أن يتلائم مع التغيير التنظيمي ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الإتجاهات والدوافع والقيم والمهارات والسلوك ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة .

2/ معموري صورية: التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز _ سونلغاز الشلف شمال _ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشلف 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية للبرامج التطويرية وإدارتها بأسلوب علمي، واكتشاف تأثير مقاومة العمال لهذه البرامج وتم الأخذ بمؤسسة سونلغاز كحالة وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة انتهاج مؤسسة سونلغاز سياسة التطويرية، لمواكبة المتغيرات البيئية السريعة من اجل تحسين موقعها والتغلب على العقبات التي تواجهها، والوصول إلى تقديم خدمات في الوقت المحدد، بالجودة المطلوبة، وهذا من خلال قدرتها على التغيير خصوصا وأن لهذه المؤسسة جميع الإمكانيات المادية والبشرية، إضافة إلى وجود مناخ يساعد على التغيير بسبب عدم مقاومة هذه البرامج التغييرية.

3/ ضاوية جازية: الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال المقر الإجتماعي بالشراكة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2 سنة 2011/2010.

استخلصت هذه الدراسة أن هناك تأثير واضح للإتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فاعتماد المؤسسة على نظام فعال للإتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع معنوياتهم، حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للإتصال في كل الإتجاهات كلما أحس العمال بالرضا الوظيفي، ويظهر الرضا الوظيفي على نظام الاتصال المتبع في المؤسسة من خلال تفاعل بعديه الرسمي وغير الرسمي.

4/ بيسار عبد المطلب: أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات جامعة المسيلة 2013/2012.

تهدف هذه الدراسة إلى تبين أثر الاتصال الداخلي على تحسين العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن عملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء، ورفع مستويات الكفاءة للعاملين ذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل، وبالإضافة إلى أن جامعة المسيلة تفتقد لسياسة اتصالية واضحة وفعالة، وإستراتيجية تهتم بتخطيط عملية الإتصال الداخلي، ومتابعتها وتطويرها باستمرار، حيث يواجه عملية الإتصال مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لها داخل الجامعة، كما تستخدم الجامعة أساليب الإتصال الإداري التقليدية في ظل توفر تكنولوجيا الإتصال الحديثة.

5/ عكوش عقيلة: أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2013/2014.

توصلت هذه الدراسة أن من أهم دعائم التغيير التنظيمي تتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال مهاراته الفنية والفكرية، ومنه يبرز التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، حيث أنه يساهم في تحسين مستوى الفرد من حيث السلوكيات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله، ما يسمح بدعم مقومات التغيير التنظيمي حيث لا يمكن لهذا الأخير أن يحدث أثاره الإيجابية إلا من كفاءات بشرية تقتنع به وتساهم بتفعيله، وتوصلت هذه الدراسة ميدانيا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والتغيير التنظيمي في جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد مشكلة الدراسة.
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لتغيرات الدراسة.
- الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها.

➤ الإستفادة من خبرات الباحثين في كيفية عرضهم لمشاكل بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلهم للمعلومات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- هناك تشابه واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطار النظري لموضوع الإتصال.
- هناك تشابه واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطار النظري لموضوع التغيير التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية من ناحية الزمان والمكان.
- هناك اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في اختيار الأبعاد.

مقدمة:

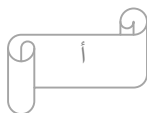
احتل موضوع الإتصال اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم، وهو يمثل عصب الحياة في المنظمات بمختلف أشكالها والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة، مما سهل على الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ماوفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، وشبكات الإنترنت والإكستراเน็ต مكنت من الإتصال وتبادل المعلومات على نطاق كوني بأقل التكاليف سفر أو ورقة. لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير القدرة التنافسية وتقليص الفجوة بين المستويات الإدارية.

وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة، إذ أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الإتصال، ولتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في منشآت الأعمال العامة والخاصة لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة من رسالة ورؤية أو عمليات أو هياكل تنظيمية أو أسلوب الأفراد العاملين... إلخ، حيث أن التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة لم يعد أمرا إختياريا بل شرطا جوهريا للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة.

أولا: إشكالية الدراسة:

إن ربط الإتصال بالتغيير التنظيمي هو من الموضوعات الحيوية والحديثة التي تركز على الإتصال واستخدامه كأداة لنجاح عملية التغيير التنظيمي والتوجه نحو تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ولضمان البقاء والإستمرار وبناء على ذلك نطرح الإشكالية التالية:

ما دور الإتصال في التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟



ثانيا: الأسئلة الفرعية:

- ما دور الإتصال في نجاح التغيير التكنولوجي؟
- ما دور الإتصال في التغيير البشري؟
- ما دور الإتصال في التغيير الهيكلي؟
- ما دور الإتصال في التغيير الفني؟
- ما دور الإتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي؟

ثالثا: فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجالات التغيير التنظيمي في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة (0,05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير الهيكلي في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير الفني في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير التكنولوجي في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مجال التغيير البشري في إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

رابعاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته والمتمثلة في أهمية كل من الإتصال والتغيير التنظيمي في وقتنا الحاضر، وهذا ما يظهر في المنظمات المعاصرة التي تسعى دائماً إلى تغيير استراتيجياتها وأهدافها وهيكلها التنظيمية وغيرها قصد التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

خامساً: أهداف البحث:

- التعرف على مدى مساهمة الإتصال في عملية التغيير التنظيمي.
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإتصال والتغيير التنظيمي.
- التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- التعرف على مختلف أساليب وأهمية الإتصال لنجاح عمل الإداريين في الكلية.

سادساً: هيكل الدراسة:

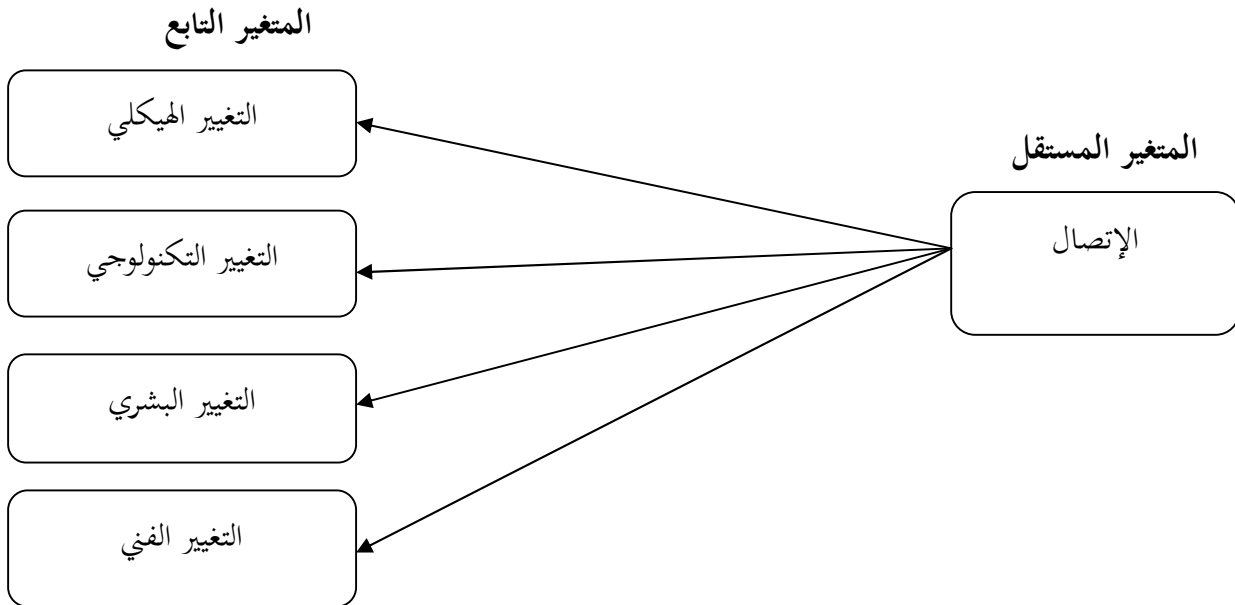
لدراسة العلاقة بين الإتصال والتغيير التنظيمي في المؤسسة، قمنا بوضع هيكل يتماشى مع طبيعة الموضوع، والذي يضم فصلين: الفصل الأول (الإطار النظري لمتغيرات الدراسة) ونتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول الإتصال و ماهية التغيير التنظيمي، إضافة إلى مساهمة الإتصال في مجالات التغيير التنظيمي. أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي الذي يضم الإطار المنهجي للدراسة، حيث يشمل الدراسة الميدانية للكلية بالإضافة إلى إختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها، والوصول إلى بعض الإستنتاجات والإقتراحات.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الإتصال.

المتغير التابع: التغيير التنظيمي.

ثامناً: نموذج الدراسة: يمكن اقتراح النموذج التالي:



تاسعاً: منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات ل يتم اعتماد الأسلوب الوصفي، عند تناول الجانب

النظري للموضوع في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية للإداريين في كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير معتمداً في ذلك على تقنية الإستبيان لجمع المعطيات وتحليلها والوصول إلى

نتائج.

عاشرا: أساليب وأدوات التحليل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب الإستبيان، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج معالج الجداول (MS-Excel) لتجميع المعطيات الخام من خلال الإستبيان والحصول على قاعدة للمعطيات بالإضافة إلى استخدام برنامج (SPSS-v20) في حساب بعض المؤشرات الإحصائية.

إحدى عشر: أسباب إختيار الموضوع:

- يعد الإتصال والتغيير التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة لماله من إضافات ونتائج إيجابية للمنظمات.
- محاولة إيجاد تعريف شامل لكل من الإتصال والتغيير التنظيمي لتعدد التعاريف الخاصة بكل منهما.
- الرغبة في الإستطلاع في موضوع إدارة المعرفة، الإتصال والتغيير التنظيمي.

إثنى عشر: الدراسات السابقة:

1/ شحاتة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز بالأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2007.

وخلصت هذه الدراسة انه لا يستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير بإحراز النجاح والتقدم إن لم تستطع التكيف مع ثقافتها التنظيمية والتغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الإتجاه الذي يمكنه أن يتلائم مع التغيير التنظيمي ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الإتجاهات والدوافع والقيم والمهارات والسلوك ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة .

2/ معموري صورية: التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز _ سونلغاز الشلف شمال _ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشلف 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية للبرامج التطويرية وإدارتها بأسلوب علمي، واكتشاف تأثير مقاومة العمال لهذه البرامج وتم الأخذ بمؤسسة سونلغاز كحالة وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة انتهاج مؤسسة سونلغاز سياسة التطويرية، لمواكبة المتغيرات البيئية السريعة من اجل تحسين موقعها والتغلب على العقبات التي تواجهها، والوصول إلى تقديم خدمات في الوقت المحدد، بالجودة المطلوبة، وهذا من خلال قدرتها على التغيير خصوصا وأن لهذه المؤسسة جميع الإمكانيات المادية والبشرية، إضافة إلى وجود مناخ يساعد على التغيير بسبب عدم مقاومة هذه البرامج التغييرية.

3/ ضاوية جازية: الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال المقر الإجتماعي بالشراكة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2 سنة 2011/2010.

استخلصت هذه الدراسة أن هناك تأثير واضح للإتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فاعتماد المؤسسة على نظام فعال للإتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع معنوياتهم، حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للإتصال في كل الإتجاهات كلما أحس العمال بالرضا الوظيفي، ويظهر الرضا الوظيفي على نظام الاتصال المتبع في المؤسسة من خلال تفاعل بعديه الرسمي وغير الرسمي.

4/ بيسار عبد المطلب: أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات جامعة المسيلة 2013/2012.

تهدف هذه الدراسة إلى تبين أثر الاتصال الداخلي على تحسين العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن عملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء، ورفع مستويات الكفاءة للعاملين ذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل، وبالإضافة إلى أن جامعة المسيلة تفتقد لسياسة اتصالية واضحة وفعالة، وإستراتيجية تهتم بتخطيط عملية الإتصال الداخلي، ومتابعتها وتطويرها باستمرار، حيث يواجه عملية الإتصال مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لها داخل الجامعة، كما تستخدم الجامعة أساليب الإتصال الإداري التقليدية في ظل توفر تكنولوجيا الإتصال الحديثة.

5/ عكوش عقيلة: أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2013/2014.

توصلت هذه الدراسة أن من أهم دعائم التغيير التنظيمي تتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال مهاراته الفنية والفكرية، ومنه يبرز التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، حيث أنه يساهم في تحسين مستوى الفرد من حيث السلوكيات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله، ما يسمح بدعم مقومات التغيير التنظيمي حيث لا يمكن لهذا الأخير أن يحدث أثاره الإيجابية إلا من كفاءات بشرية تقتنع به وتساهم بتفعيله، وتوصلت هذه الدراسة ميدانيا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والتغيير التنظيمي في جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد مشكلة الدراسة.
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لتغيرات الدراسة.
- الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها.

➤ الإستفادة من خبرات الباحثين في كيفية عرضهم لمشاكل بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلهم للمعلومات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- هناك تشابه واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطار النظري لموضوع الإتصال.
- هناك تشابه واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطار النظري لموضوع التغيير التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية من ناحية الزمان والمكان.
- هناك اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في اختيار الأبعاد.