

أثر الاتصال التنظيمي على التغيير في المؤسسة

**The impact of organizational communication on change
in the organization**

¹بوترفاس محمد أمين

دكتور / جامعة أوبوكر بلقايد. تلمسان

Aminleader1@gmail.com

Mohammedamine.bouterfas@univ-tlemcen.dz

فُدم للنشر في: 08.03.2023 & قُبِل للنشر في: 15.12.2023، نشر في: 2023-12-26

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة، وتحليل دور الاتصال في المؤسسة الجزائرية، والأثر الذي يخلفه على مسار التغيير التنظيمي، و ذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج للمواد الثقيلة Mantal بتلمسان. بحيث شملت الدراسة عينة من الاطارات، أعوان التحكم، و أعوان التنفيذ بالمؤسسة. حيث تمت دراستها عن طريق توزيع الاستبانة المغلقة. والتي صممت استنادا على نموذج استبيان الاتصال التنظيمي (OSQ) لـ O'Reilly. إضافة إلى نموذج (COCQ) لـ Gravenhorst, et al (2005) لتقييم اتصال التغيير.

وبعد التحليل الاحصائي للبيانات تمثلت أهم النتائج في: وجود أثر للاتصال على عملية التغيير التنظيمي، كما أن درجة الالتزام بالاتصال لإدارة عملية التغيير في المؤسسة تعتبر متوسطة. وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال ومدى نجاح و ملاءمة التغيير التنظيمي. إضافة إلى علاقة الارتباط بين دقة المعلومات و فاعلية التغيير التنظيمي؛ كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الاتصال على التغيير التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. أما العلاقة بين الاتصال ومقاومة التغيير، فجاءت عكسية. حيث أوضحت النتائج بخصوص مقاومة التغيير، أن المقاومة لدى الأفراد تزيد كلما زاد الغموض حول عملية التغيير. ولقد أظهرت النتائج كذلك، أن لعامل الثقة تأثيراً في عملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، معيقات الاتصال، التغيير، التغيير التنظيمي، أبعاد التغيير التنظيمي
تصنيف O10, O20:JEL

Abstract :

Based on Robert & O'Reilly's Model Organizational Communication Questionnaire (OSQ), and the Gravenhorst, et al (2005) (COCQ) model for assessing change communication. This study aims to analyze the impact of communication on organizational change pathways through a field study at Tlemcen's heavy-duty fiber company 'Mantal'.

several results were reached, the most important of which are: There is an impact of communication on the organizational change process. There is an impact of

¹ المؤلف المراسل

communication on the organizational change process. In addition to the correlation between information accuracy, trust, and organizational change effectiveness, there is a strong direct relationship between communication and the success and appropriateness of organizational change.

Keywords: communication, organizational change, change effectiveness, change

Jel Classification Codes : O10, O20

مقدمة :

ان تواجد المؤسسة في محيط سريع التغيير وشديد الغموض يفرض عليها الاطلاع الدائم، والتنبؤ الدقيق. وذلك من أجل التمكن من التكيف مع الظروف التي تعرضها بيئة الاعمال، والأفضل من ذلك ان تتمكن من استباق هذه الظروف بأساليب إبداعية تسمح لها بقيادة سوق اعمالها. والطريقة والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو الاتصال حيث يعتبر الرابط الأساسي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي والداخلي.

من الطبيعي أن تستجيب المنظمات للأحداث المحفزة بطرق مختلفة: التركيز على أنماط سلوكية جديدة أو تعزيز الفعالية المالية أو التكنولوجيا. لكن من المهم أن تدرك، بأن التغيير الفعال يشمل كلاً من المحتوى – "ما الذي يتم تغييره" والعملية – "كيف يتم تنفيذ التغييرات". إن ضعف القيادة وردود الفعل البطيئة على المنافسين، هي مشاكل إدارية نموذجية مرتبطة بإخفاقات التغيير. لذلك يتطلب الوضع من المنظمات، كفاءة على إدارة التغيير، ممكّنة ايها من تطوير معارف ومهارات جديدة، إضافة إلى القدرة على تطبيق طرق التفكير المتكاملة، في فترة زمنية قصيرة.

في ظل التغيير المستمر لكل ما يحيط بالمؤسسة، تجد هذه الأخيرة نفسها أمام حتمية مسايرة هذا التغيير أو مواجهة نهايتها، وبالتالي يعتبر التغيير خياراً أفضل بكثير من النهاية، فمن أجل هذا تحتاج المؤسسة الى حشد وتوجيه قواها الخارجية والداخلية، بجمع تحليل، نشر، واستخدام المعلومات بفاعلية قصوى، وذلك من خلال شريان المؤسسة ألا وهو الاتصال، والذي يمكن ان يلعب دوراً حرجاً سواء بشكل سلبى او ايجابى في معادلة التغيير.

من هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: **كيف يمكن للاتصال ان يساهم في نجاح عملية التغيير التنظيمي، داخل المؤسسة الجزائرية؟** وكإجابة على السؤال البحثي السابق، وضعنا الفرضية الرئيسية المتمثلة في: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للاتصال على التغيير التنظيمي.

1-الاتصال :

لقد عرفت عملية الاتصال من قبل J. Eicher على أنها "عملية ارسال واستقبال الرسائل" ويقول G. R. Miller " بأن الاتصال يركز على تلك الأحداث التي يرسل فيها المرسل رسالة الى المستقبل أو المستقبلين بقصد واع للتأثير على سلوكه/هم اللاحق".

في معظم التعاريف (على سبيل المثال تلك التي كتبها Awdiejew، Miller، Womack، Rancer و Infante و Necki)، حيث يؤكد هؤلاء المؤلفون على الغاية من الاتصال، والذي يثير معنى معيناً، أو فهماً أو سلوكاً، أو تفاعلاً أفضل بين المشاركين في العملية. الأهم من ذلك، بالإضافة إلى نقل المعلومات، أو المعرفة، أو المشاعر، أو العواطف، أو التأثير على السلوك. يساعد الاتصال أيضاً، على خلق شعور الانتماء للمجموعة والحفاظ على العلاقات الاجتماعية. (A.ROGALAS.) (BIALOWAS 2016, p. 4).

بالنظر إلى التعريفات المذكورة أعلاه، يفترض المؤلفون أن الاتصال عملية معقدة وديناميكية، يقوم خلالها المرسل بإنشاء ونقل رسالة في شكل شفهي، أو غير لفظي، أو رمزي، إلى المتلقي.
وعرف الاتصال في المؤسسة على أنه: " الفعل الارادي لإرسال، نقل، واستقبال الرسائل، ضمن نظام من الإشارات التي يتم تبادلها في المنظمة، وفيما بينها وبين محيطها" (Westphalen M.H, Libaert T., 2009, p10).
ويمكن ان نعرف الاتصال على انه: " العملية التي يقوم من خلالها فرد أو جهة معينة، بإرسال، واستقبال الرسائل بغية تحقيق هدف معين".

1.1 معيقات الاتصال

تواجه عملية الاتصال عدة عوائق تحول دون تحقيقها لأهدافها، وتحد بذلك من فعاليتها. وستعرف على أبرز هذه المعوقات، وذلك بتصنيفها إلى معيقات فردية وأخرى تنظيمية، نشرحها فيما يلي:

الفرع 1: المعوقات الفردية

يتأثر الاتصال ببعض العوامل الفردية والتي تعيق من تحقيقه لأهدافه وسنذكر منها:

(1) **الترشيح أو التصنيف:** وتشير إلى الطريقة التي يتحكم أو يتلاعب بها المرسل بالمعلومات لتكون أكثر ملائمة لمستقبل الرسالة.

ولعل أبسط مثال للترشيح يظهر عندما تنتقل المعلومات صعودا إلى الإدارة العليا حيث يتم اختصارها ليتم تفادي الإفراط في تقديم المعلومات (والذي يعتبر من عوائق الاتصال)، وتتم عملية الاختصار والتلخيص بالاختيار الشخصي لما هو مهم وضروري. والنتيجة تأثر الاتصال بهذا التعرف.

(2) **الادراك الانتقائي:** إن المستقبل في عملية الاتصال يستقبل ما يسمع و يراه بشكل انتقائي، أي أنه يرشح الرسالة التي يستقبلها، وذلك بناءً على احتياجاته، ودافعه خبرته، وخلفيته، إضافة إلى بعض المميزات الشخصية الأخرى وسيفعل نفس الشيء إذا ما أراد أن يعيد إرسال رسالته.

(3) **المشاعر:** إن الحالة الشعورية التي يمر بها من يستقبل أو يرسل الرسالة، تؤثر على طريقة اتصاله و على طريقة تفسيره للرسالة، فنحن نفهم نفس الرسالة بطريقتين مختلفتين في حالة ما إذا كنا في حالة فرح أو في حالة غضب.

(4) **المصادقية بخصوص الموضوع:** يظهر هذا العائق في حالة ما إذا تم اعتبار المرسل دون مصادقية كمصدر للمعلومة، و تفقد هذه الثقة إذا ما كان المرسل مثلاً، غير كفء مقارنة بالموضوع، و ذلك جراء الأخطاء التي ارتكبها مثلاً أو القرارات السيئة التي اتخذها.

(5) **غياب مهارات الانصات:** إن ضعف أو غياب مهارة الانصات لدى المستقبل ممكن أن تكون أكبر المعوقات للاتصال الفعال، فعدم الانصات الجيد ممكن أن ينتج عنه عدم فهم جزء من الرسالة أو الرسالة كلها.

(6) **الافتراضات المسبقة:** تشير إلى امتلاك الفرد لأفكار أو آراء مسبقة حول موضوع الاتصال، والتي تؤثر على عملية الاتصال نفسها، كما تؤثر هذه الافتراضات على قرارات وسلوك الفرد، مثل أن يسمع الموظف أن مديره الجديد فضّ في التعامل وسلوكه غير لبق، فإذا ما تمت دعوته إلى اجتماع مع مديره سيحضر الاجتماع وهو ينتظر تصرفات فضة من طرف مسؤوله، وسيؤثر هذا الحكم على طريقة استجابته، مسبقاً لأي تصرف من طرف المدير.

الفرع الثاني: المعوقات التنظيمية

بعض المعوقات التي تقف في وجه فعالية الاتصال، لها علاقة بالمحيط التنظيمي الذي تقع فيه عملية الاتصال. وهي كالآتي:

(1) دلالات الألفاظ: يحدث هذا المعيق عندما تحتتمل الرسالة أو الكلمة الواحدة عدة معاني لمختلف الأفراد، فقد يتكون للعامل والمدير مفهومين مختلفان حول: زيادة المخرجات، العائد على الاستثمار، ... فقد يكون لها أثر إيجابي لدى المدير، أما بالنسبة للعامل سيكون أقل إيجابية.

(2) اختلاف الرتبة الوظيفية ودرجة النفوذ: مما يسبب مشكلة في الاتصال، هو محاولة الاتصال بين أفراد من مستويات مختلفة في الإدارة، مثلا عندما تصل رسالة من موظف أقل رتبة إلى آخر أعلى سلطة منه، ممكن أن يتجاهل هذا الأخير رسالة من هو أقل سلطة منه، إضافة إلى أن المعلومة تفقد الكثير منها عند انتقالها صعودا أو نزولا.

(3) كثرة المعلومات: إن الكم الهائل للمعلومات التي تصل للفرد، وتفوق قدرته على معالجتها وبالتالي تحد من الاستفادة منها، سيضطر المستقبل للاختيار من بين هذه المعلومات، أو تجاهلها، وفي كلتا الحالتين ستضيع المعلومات، وتقل فعالية الاتصال في بعض الأحيان نجد أن يمتلك المسؤول يمتلك حسابين للتواصل أحدهما رسمي للعمل حيث يمكن أن يكلف شخصا معه ليديره، والحساب الآخر خاص، يقوم بمشاركته مع عدد قليل من جهات التواصل. مما يؤدي إلى تعدد مصادر المعلومات ويؤثر سلبا على فعالية الاتصال.

(4) اختلاف وتعدد اللغات: إذا اتسعت رقعة العمل، تزيد الحاجة إلى عدة موظفين بلغات مختلفة، مما يشكل عائقا للتواصل. ولذلك تلجأ بعض الشركات العالمية بتوحيد اللغة في مكان العمل، بهدف تجاوز عائق اللغات المتعددة وهذا ضمن إطار التعاملات بين مختلف الموظفين.

إضافة إلى هذه العوائق، توجد أنواع أخرى من العقبات التي تقف في وجه الاتصال، وتدقق المعلومات مثل حجم المنظمة الكبير، التخصص واستعمال لغة علمية لا يفهما من هم خارج التخصص، درجة الرسمية العالية في المؤسسة والبيروقراطية، نمط القيادة، وافتقار المسؤولين لمهارات التواصل، والقيادة الفعالة، وأخيرا درجة التشويش التي يمكن أن تتواجد في محيط عملية الاتصال.

الفرع الثالث: التغلب على معيقات الاتصال

توجد الكثير من الممارسات، والإجراءات التي من شأنها ان تذلل العقبات في وجه الاتصال نذكر منها:

1- الاتصال الصاعد:²

بالنسبة للمسيرين:

- إنشاء نظام آمن للاتصال الصاعد، والذي يتوافق مع المعايير الثقافية للقوى العاملة. مثل، صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات الدورية. كما يجب أن ندرك أنه من وجهة نظر العامل، الاتصال الصاعد ينطوي على مخاطر تجعله يخشاه ويتفاداه.
 - الاستعداد للإنصات لتعليقات العمال (حتى عندما تكون على شكل انتقادات)، والتخلص من حراس البوابة (الأفراد المعيقين) غير الضروريين الذين يمنعون الرسائل المهمة من الانتقال إلى أعلى الهرم التنظيمي
- بالنسبة للعمال:

- تجنب ارسال الكثير من الرسائل حتى لا يساهم في الارسال الزائد للمعلومات. فقد تجعل الرسائل الكثيرة من الصعب على المسؤولين التمييز بين المهم حقا والروتين.
 - الحذر ما أمكن من ارسال رسائل غامضة او مضادة لرسائل سابقة، حتى لا يقع المستقبل في تضارب بينها.
- #### 2- الاتصال النازل:

² DeVito, Joseph A. , Human communication: the basic course, 13th, Pearson Education, 2015, p251.

- استعمال لغة مفهومة من قبل العمال. وعدم استعمال البرطمة إلا عند الحاجة، خاصة مع عمال تختلف لغتهم عن لغة المرسل.
- القيام بتوفير المعلومات الكافية للعمال، للسماح لهم بالقيام بوظائفهم بشكل فعال، مع تفادي كثرة المعلومات.
- عند الانتقاد، يجب الحذر من تدمير صورة من ننتقدهم أو تشويه سمعتهم.
- تفادي تقديم النقد، أو النصائح أمام المأل.

3- الاتصالات الأفقية:

- يجب إدراك ان التخصص له لغته الخاصة، والتي لا يتقنها من هم خارج هذا التخصص. لذلك يجب أن يرافق استعمال لغة تخصصية التوضيح والشرح الكافي.
- يجب النظر إلى الصورة التنظيمية بأكملها، والتعرف على أهمية جميع المجالات، الأقسام والمصالح. لأن رؤية الوظيفة الخاصة بالفرد على أنها مهمة وأن جميع الوظائف أو التخصصات الأخرى غير مهمة، تؤثر سلبا على الاتصال الهادف وجودته.
- التمييز بين احتياجات المنظمة التي تعتمد على التعاون، وبين المنافسة على المكافآت. لأنه في أغلب الحالات يمكن ان نحقق التعاون دون الحاق الضرر بالآخرين.

4- التعامل مع الاتصال غير الرسمي-الشائعات:-

- فهم الغاية من الاشاعة: حيث تجعل سرعتها ودقتها العامة، وسيلة مثالية لنقل العديد من الاتصالات الاجتماعية التي تربط العمال معًا بشكل فعال. لذا يجب الاستماع لها بعناية؛ حيث ستعطينا نظرة من الداخل عن المنظمة وفهم الموظفين.
- التعامل مع الإشاعة على أنها مؤقتة: فعلى الرغم من دقة معلومات الاشاعة بشكل عام، إلا أنها غالبًا ما تكون غير كاملة وغامضة.
- كرر بحذر: يمكن تكرار فقط ما نعلم، أو نؤمن بشدة أنه صحيح.
- الاستفادة من الشائعات: من المهم أن نسمع معلومات الاشاعة. فقد ترشدنا إلى الأحداث التي ستؤثر على مستقبل المنظمة، كما أنها ستساعدنا على التواصل مع الآخرين في المنظمة.
- افترض ان الرسائل ستتكرر: وبهذه الطريقة، يتم زيادة الوعي بمسؤولية الرسالة.

5- التعامل مع كثرة المعلومات:

- الإفراط في تقديم المعلومات هو حالة يتعين على الموظف فيها التعامل مع كمية زائدة من المعلومات.
- التفكير قبل تمرير الرسائل: لا يجب تمرير جميع الرسائل؛ حيث أنه لا يحتاج الجميع إلى معرفة كل شيء.
- استخدام الرسائل فور وصولها: يجب تسجيل المعلومات التي نحتاجها ثم يتم التخلص منها أو حذفها. وبالمثل يجب حذف المواد التي تحتوي على معلومات يمكن العثور عليها بسهولة في مكان آخر.
- تنظيم الرسائل: يمكن إنشاء ملفات للمساعدة على تخزين المعلومات المهمة واستردادها بسرعة.
- القيام بإجراء جرد دوري للرسائل التي يتم تلقيها بانتظام، وعند الاقتضاء، والتخلص من مصدر الرسائل غير الضرورية.

2- التغيير التنظيمي

1-2. تعريف التغيير التنظيمي

ان المطلع على مفهوم التغيير التنظيمي، يدرك جيدا عدد التعاريف التي نجدها في الادبيات المهتمة بهذا الموضوع. وسنقوم بعرض بعض هذه التعاريف فيما يلي:

فقد عرفه (Moran, Brightman) بأنه "عملية التجديد المستمر لاتجاه المؤسسة وهيكلها، وقدراتها لخدمة حاجات التغيير الدائم للزبائن الخارجين، والداخليين"³.

ويعرف بأنه: "العملية التي تنتقل من خلالها المنظمات من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة فعاليتها"⁴.

كما تم تعريفه على أنه: "أي تحويل أو تبديل لهياكل المؤسسة أو عملياتها"⁵

ويعرف كذلك على أنه: "أي تحويل حقيقي لبعض أجزاء المؤسسة"⁶

ويعرف أيضا بأنه "كل تحويل يمس (في) أفراد المؤسسة، هيكلها، أو الجانب التكنولوجي فيها"⁷

فمما سبق من تعريفات نجد أن التغيير يمكن أن يمس المنظمة ككل، كما يمكن أن يكون في أحد أجزائها فقط. كما يمكن أن يأخذ هذا التغيير أشكالا مختلفة مثل التحويل أو التطوير. إضافة الى وجود غاية ترغب المؤسسة الى بلوغها.

ويمكن أن نعرفه بأنه: "كل تحويل لأحد أجزاء المؤسسة أو أكثر، استجابة أو استباقا، لحاجات المحيط الداخلي أو الخارجي، مما يسهل الانتقال بالمؤسسة، من حالة راهنة الى حالة مرغوبة"

2-2. أبعاد التغيير التنظيمي

توجد ثلاثة أبعاد للتغيير في المنظمات، وذلك بحسب كل من Grouard و Meston، وهي على التوالي: عمق التغيير، سرعة التغيير، وكذا طريقة حدوثه أو نمط التغيير.⁸

(1) عمق التغيير: يقصد بهذا البعد درجة تأثر واقع المؤسسة، وهذا يعني أن التغيير يمكن أن يكون سطحيا أو عميقا. فالتغييرات السطحية تخدم المؤسسة التي تريد النمو والتطور، وتمارس نشاطها في محيط يتصف بالحرية. كما تتميز بسهولة اتخاذ القرار وتعتبر تكاليف هذا النوع من التغيير بسيطة، كما أن عواقب التغيير السطحي في حالة فشله ليست مدمرة. لكنها تتطلب سرعة في التنفيذ، لضمان نجاحها واستمرارية المؤسسة. في المقابل، فإن التغيير العميق يؤثر بدرجة كبيرة وعميقة على المؤسسة. حيث يتطلب تجنيد عدد كبير من الموارد البشرية والمادية على حد سواء. إن التغييرات العميقة تسمى بالخصوص الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة. والتغييرات بهذا العمق تثير اضطرابات كبيرة على الهياكل، والاستراتيجيات. مما يجعل عواقبها وخيمة في حالة الفشل. كما تتميز التغييرات العميقة كذلك، بأنها أكثر تعقيدا، وتعتبر تكلفة تنفيذها مرتفعة.

(2) سرعة التغيير: ويشير هذا البعد الى المدة التي يستغرقها. ومن المنطقي ان يكون التغيير السريع أفضل من البطيء، وذلك تفاديا لفقدان التحفيز الذي يسببه طول مسار عملية التغيير لدى الموظفين. إضافة الى ان سرعة التغيير تسمح بتحقيق نتائج أفضل وذلك باعتبار ان سرعة الاستجابة تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة في المحيط الذي يتسم بالتغير السريع. وتجدر الإشارة الى أنّ النقاط

³ By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), p369.

⁴ Gareth R. J., *Organizational Theory, Design, and Change*, 7th ed, Pearson Education, 2013, p295

⁵ Lewis, Laurie K, *Organizational change: creating change through strategic communication*, John Wiley & Sons, Publication, 2011, p25.

⁶ S. P. Robbins, et al., *Fundamentals of management*, 3rded, Pearson Education Limited, 2017, p261.

⁷ R. W. Griffin, *Fundamentals of Management*, 8thed, Cengage Learning, 2016, p194.

⁸ F. Meston B. Grouard, (1998), *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, 3ed, Dunod

الأساسية التي توفر للمؤسسة المرونة، والسرعة، اللزمتين لتنفيذ التغيير، هي القدرة العالية للمؤسسة على التأقلم، إضافة الى جاهزية موظفيها - حيث تقل لدى هؤلاء مقاومتهم للتغيير -.

3) طريقة عرض التغيير: يمكن ان يكون التغيير مرفوضا، وقد يكون سبب ذلك الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في تطبيقه، كأن تقوم الإدارة العليا بفرض تطبيقه دون اشارك باقي الموظفين في قرار اعتماد التغيير من عدمه. كما يمكن أن نجد في المقابل، التغيير الذي ينبع من اتفاق الأطراف وجمعهم عليه، حيث تعتمد الإدارة في هذه الحالة على عامل التحفيز والانخراط لدى الافراد المهتمين. إضافة الى هذه الابعاد الثلاثة، يضيف **P. Dawson**، بعدا رابعا، وهو موضوع التغيير. ويقصد به الطبيعة الأساسية ومحتوى التغيير قيد التنفيذ.⁹ على سبيل المثال، هل نتحدث عن برنامج تغيير ثقافي، أو إدخال تقنية جديدة أو تنفيذ نظام لضمان الجودة؟

3-الاتصالي كدعامة لمرافقة التغيير

يتبين من كل ما سبق ان عملية التغيير عملية ليست بالسهلة، كما انها تمر بمراحل عدة، ومما يساهم في استمرارها أولا، ثم نجاحها ثانيا، هو الاتصال. اذ يوفر استراتيجيات، وأدوات، تسمح بقبول عملية التغيير من طرف الأفراد، وتسمح كذلك بتبنيهم لهذه العملية، وعمق انخراطهم فيها. وبالتالي الدفع بحظوظ نجاح التغيير الى أقصى ما يمكن.

3-1. الاتصال الداخلي في سياق التغيير التنظيمي

الاتصال الداخلي هو أحد مشتقات اتصالات المؤسسة. إنه مكون من نظام عام لتنظيم تدفق المعلومات وتبادلها بين الجمهور الداخلي للمنظمة، بهدف تحقيق توازن في المعلومات والتي تعتبر المواد الخام لصناعة القرارات، وكذا التوازن في العلاقات. يعد تصميم التغييرات أو اتخاذ قرار بشأنها، هو الجزء السهل من الوظيفة الى حد ما؛ إذ أن الجزء الأصعب يبدأ عندما يتعين على الإدارة الغوص في الإجراء للقيام بهذه التغييرات. ثم يمثل الاتصال الوسيلة الرئيسية للتدخل مع، وبين المضررين (Isenhardt, 1987). فإذا ما كانت المؤسسة تعتمد على ممارسات الإدارة المعتادة، حيث في كثير من الحالات، يتم تحجيم دور الاتصال، إلى اصدار معلومات صارمة فقط. فلا يجب عليها أن تنتظر الكثير من النتائج. إذ أن الأبحاث (Elving, 2005؛ Collerette, 1998)، تظهر بأنه على الرغم من أن الاحتياجات للمعلومات حقيقية، إلا أنها لا تعكس بالضرورة جميع احتياجات الاتصال، وفي بعض الأحيان يغفل المسؤولون عن هذا. والواقع هو ان الكثير من احتياجات الاتصال تتعلق بالعلاقة. وفقاً لـ Mucchielli (1991)، يتضمن الاتصال جميع السلوكيات التي يمكن ان يدركها الأفراد من قبل من حولهم، وليس فقط المحتوى اللفظي أو المكتوب. غير أننا نجد الاهتمام في الكثير من الأحيان بمجاذبية الرسائل أكثر من المحتوى المعبر عنه. وقد حدد Mucchielli (1995) أيضاً خمسة رهانات رئيسية للاتصال¹⁰، واحدة منها فقط مرتبطة بنقل المعلومات (تبادل المعلومات)، والأربعة الأخرى تتعلق بتنظيم العلاقات، وهي:

- التأثير على المحيط؛ الحفاظ على العلاقة؛ التكيف مع العلاقة؛ تحديد موقفك بالنسبة إلى الآخرين.

فعندما يتعلق الأمر بمواقف التغيير، فإن اثنتين من هذه القضايا لها أهمية خاصة، وهما: التأثير على من حولك، وتأكيد موقفك فيما يتعلق بالآخرين. وبالتالي، عندما ينظر قادة منظمة ما في احتياجات الاتصال أثناء التغيير، يجب أن يكونوا على دراية بأن استقبال الأفكار التي يرغبون في نقلها سيتأثر بشكل كبير، بنوع العلاقات التي تربطهم مع المدراء والموظفين. لهذا السبب، يجب أن يسعوا إلى إقامة علاقات موجهة نحو الاحترام المتبادل، وإلا فإن الاستقبال لأفكارهم، سيصطدم بالكثير من العوائق.

كما تشير Deborah J. Barrett الى أن الاتصالات الهادفة هي اتصالات تعمل على تحقيق هدفين أساسيين:

(1) إعلام وتنقيف الموظفين على جميع المستويات في استراتيجية المؤسسة؛

⁹ P. Dawson, understanding organizational change, sage publication, great Britain, wiltsline, 2003, p18.

¹⁰ Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement?. *Gestion*, 34(4),p42.

(2) توزيع الأدوار على الموظفين، وتحفيزهم لدعم الاستراتيجية وأهداف الأداء. إذا حقق الاتصال كلا الهدفين، فهو بذلك ذو معنى ومغزى، كما أنه يمهدا يساهم في النجاح المالي للمؤسسة، ويساعدها على الأداء العالي.

وبالانطلاق مما سبق، يمكن أن نستخلص بشكل أكثر تحديداً، خمسة أهداف أساسية للتواصل الفعال بين الموظفين أثناء التغيير الرئيسي؛ وبالتالي، يجب أن يحقق الاتصال أثناء التغيير:

- (1) ضمان رسائل واضحة لتثقيف الموظفين، حول رؤية المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية وما يعنيه التغيير بالنسبة لهم.
- (2) تحفيز الموظفين لدعم اتجاه المؤسسة الجديد. (3) تشجيع الأداء العالي وتقدير الجهود. (4) الحد من سوء الفهم، والإشاعات التي قد تضر بالإنتاجية. (5) توحيد الأفراد للسير خلف أهداف الشركة الإستراتيجية وتحسين الأداء العام.¹¹

بالإضافة إلى السماح بمشاركة الأفكار، وإثارة التفكير حول أفكار جديدة، فإن الاتصال يسمح للأطراف بالتأثير على بعضهم البعض. إن التخلي عن الاستثمار في التواصل الجيد، يحرم المؤسسة من الأدوات الطبيعية لممارسة التأثير، والذي يمكن أن يعيق نجاح التغيير بشكل كبير. على المرء فقط أن يفكر في الاستقبال السلبي الذي تلقاه من المدراء التنفيذيين الذين أرادوا إقناع موظفيهم بتقديم توضيحات مالية، بينما كانوا هم أنفسهم يسعون لحماية مزاياهم. فيبدو عدم الاتساق بين السلوك والكلام واضحاً، مما أدى إلى فقدان المصداقية والتواصل غير الفعال تماماً.

لقد أشارت الأبحاث إلى أن أحد العناصر الحاسمة لنجاح التغيير التنظيمي هو المعنى المعطى له من قبل متلقي هذا التغيير (Weick et al., 2005). ولكي يكون الأفراد مستعدين لبذل طاقاتهم ويشعروا بآثار التغيير، يجب أن يعني ذلك لهم شيئاً، لذلك من المستحسن، في وقت مبكر من عملية التغيير، أن يناقش القادة مع الأشخاص والمجموعات المعنية الأسباب الكامنة وراء الحلول الجديدة المطروحة، بدلاً من التركيز على الأهداف المنشودة فقط.

بشكل ملموس، يتعلق الأمر بتوفير البيانات التي تشرح بوضوح الحاجة إلى التغيير، وتوضح كيفية إضافة التغييرات المقترحة للقيمة فيما يتعلق بالمشكلات التي يتعين حلها. إذا لم يقدّم المسؤولون مناقشة هذه العناصر مع الموظفين، فسيجدون صعوبة في فهم أهمية التحديات التي يجب مواجهتها، وبالتالي سيترددون في التعبئة، التي تسمح باستغلال كل طاقات الفرق المعنية بالتغيير. لذلك فإن المدراء لديهم مصلحة في خلق فرص للنقاش مع كل من يتلقى التغيير، وتوجيه هذه المناقشات حول المشاكل التي يجب حلها والإجراءات التي يجب اتخاذها. لأن الحوار عادة، يساعد في إثبات شرعية التغييرات. إلى جانب التغيير نفسه، يجب أن تعزز فرص التبادل هذه ظهور الاحترام المتبادل والشعور بالتعاون على الجهود المطلوبة لإحداث التغيير. من شأنه أن يسهل درجة معينة من التعاون كذلك. هذا المفهوم للتواصل بعيد كل البعد عن لغة الحشوب -ويجب أن يبقى كذلك-، وهي حيلة تستخدم أحياناً لتجنب الموضوعات الحساسة، ولكن يجب توخي الحذر، لأن الناس نادراً ما ينخدعون. باختصار، يعمل الاتصال على إنشاء رابطة تسمح بتأسيس الثقة وممارسة عملية التأثير.

4- الطريقة والأدوات :

بعد ان تم تحديد اهداف الدراسة بوضوح و تمت صياغة مشكلة البحث في الاطار النظري المرتكز عليه يأتي دور تحديد الأدوات المناسبة، والتي تمكن من الحصول على معطيات علمية و موضوعية تخدم اهداف الدراسة و الوسائل المعتمدة هي: الملاحظة، المقابلة، والاستبانة.

¹¹ Barrett, D.J., (2002), "Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 No. 4,p222.

صدق وثبات الاستبانة: بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لا بد من إخضاعه لاختباري، الصدق والثبات.

قمنا باختبار صدق الاستبيان وفق المعايير المعتمدة، و ذلك بعرضها على لجنة المحكمين المتكونة من أساتذة في مختلف التخصصات، و هذا للتأكد من اتساق العبارات فيها، ومدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، حول موضوع الدراسة، وبالتالي اختبار صدقها الظاهري. وقد تم اجراء التعديلات المقترحة من الأساتذة المختصين، عليها لتظهر في صورتها النهائية.

يقصد بثبات الاستبانة؛ أنها تعطي نفس النتيجة، وذلك اذا ما تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو عبارة أخرى، أن ثبات الاستبانة، يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية متفاوتة. تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha) وذلك بغية التحقق من ثبات أداة الدراسة. حيث تكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، ويستخدم مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha)، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول (1).

جدول رقم (1): قيمة معامل Cronbach's Alpha لأداة الدراسة

عدد العبارات	Cronbach's Alpha
49	,940

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

مجتمع و عينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد مؤسسة Mantal من إطارات، أعوان تحكم، وعمال تنفيذيون، حيث بلغ عددهم 208 فرد. أما عينة الدراسة فتتكون من مجموعة من الموظفين والعمال، من مؤسسة منطال، تم سحب العينة بالطريقة العشوائية من كل طبقة من المستويات الوظيفية. قمنا بتوزيع 75 استبانة على عينة الدراسة، حيث بلغت الاستجابة نسبة 98 %، لكن بعد الفرز تبين أن 2منها، غير صالحة للدراسة. ليصبح عدد أفراد العينة المبحوثة 72 استبانة صالحة للتحليل

5-النتائج ومناقشتها :

بعد عملية جمع المعلومات، تم تفرغها في البرنامج المخصص لغرض دراستها. وبعد معالجتها بمختلف الأساليب الاحصائية، تحصلنا على مجموعة من النتائج، نعرضها فيما يلي:

الفرضية الاولى: توجد علاقة بين الاتصال و التغيير التنظيمي

H0: لا توجد علاقة بين الاتصال و التغيير التنظيمي

H1: توجد علاقة بين الاتصال والتغيير التنظيمي

لدينا معامل الارتباط $r=0.415$ ، واحتمال $sig=0.000$ (جدول 2 ملحق)، فانه توجد علاقة ارتباطية طردية ($r=0.415$)، وذات دلالة إحصائية، لأن نسبة الاحتمال $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و التغيير التنظيمي.

تجدر الإشارة الى أن معامل الارتباط دون المتوسط، رغم أنه مفسر احصائيا (حيث أن بعض الدراسات الإحصائية ناقشت قضية الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط، وربطتها بحجم العينة)

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال على التغيير التنظيمي في مؤسسة منطال

الفرضية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على التغيير التنظيمي في مؤسسة منطال

الفرضية H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على التغيير التنظيمي في مؤسسة منطال

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية ويتم الرفض أو القبول على الأساس التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة أو قيمة مستوى دلالة sig أكبر من 0,05

قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig أصغر من 0,05.

لدينا معامل التحديد $R^2 = 0.172$ ، من جدول (3 ملحق)، وبالتالي يساهم متغير الاتصال بنسبة 17.2 %، في تفسير التغير في المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي. وبالتالي النسبة المتبقية 82.8 تمثل بقية العوامل المستقلة الأخرى، غير المدرجة في النموذج.

من جدول ANOVA لاختبار معنوية الانحدار (جدول 4 ملحق)، تحصلنا على قيمة $F=14.16$ ، وباحتمال $Sig=0.000$ ، وهي أقل من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية H1، ونرفض الفرضية H0 ونقول أن النموذج جيد ومقبول احصائيا ومعنويا. وبالتالي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع، من خلال المتغير المستقل. كما نستطيع التعبير عن النموذج بالمعادلة التالية: $Y=42.57+0.12*X$.

بما أنه لدينا قيمة معامل الاتصال $B1=0.12$ ، وبالتالي $Sig=0.000$ ، وهي أقل من 0.05. فبالنتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض H0، ونقول أنه يوجد أثر طردي ذو دلالة إحصائية للاتصال على التغيير التنظيمي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير

لدينا معامل الارتباط $r=0.756$ ، واحتمال $sig=0.000$ (جدول 5 من الملحق)، فانه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ($r=$

0.756)، وذات دلالة إحصائية، لأن نسبة الاحتمال $sig=0.000$ وهي أقل من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض

الفرضية H0، ونقول أن هناك علاقة ارتباطية طردية، قوية، ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير التنظيمي.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات والتغيير التنظيمي

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات والتغيير التنظيمي

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات والتغيير التنظيمي

يبين من نتائج (الجدول 6) أن معامل الارتباط (0.441)، واحتمال ($Sig=0.000$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية وذات

دلالة إحصائية لأن نسبة الاحتمال ($Sig=0.000$)، وهي أقل من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية H1، ونرفض الفرض الصفرية،

ونقول أن هناك علاقة ارتباطية طردية، دون المتوسط، وذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات، والتغيير التنظيمي

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة وسائل الاتصال والتغيير التنظيمي

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة وسائل الاتصال والتغيير التنظيمي

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة وسائل الاتصال والتغيير التنظيمي

بناء على النتائج الظاهرة في (الجدول 7 ملحق) فإنه لدينا معامل الارتباط (0.400)، واحتمال (Sig = 0.001)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية لأن نسبة الاحتمال (Sig= 0.001)، وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية H1، ونرفض H0، ونقول أن هناك علاقة ارتباطية طردية، دون المتوسط، وذات دلالة إحصائية بين جودة وسائل الاتصال والتغيير التنظيمي.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال والتغيير التنظيمي

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال والتغيير التنظيمي

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال والتغيير التنظيمي

يظهر تحليل الارتباط (جدول 8 من الملحق) أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ (0.382)، واحتمال (Sig = 0.001)، والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية لأن نسبة الاحتمال (Sig= 0.001)، وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية H1، ونرفض الفرض الصفرية، ونقول أن هناك علاقة ارتباطية طردية، دون المتوسط، وذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال والتغيير التنظيمي.

نتائج مبنية على وصف خصائص العينة:

هيمنة عدد الذكور على الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور بـ 79.2%، وبلغت نسبة الإناث 20.8%. وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط في المؤسسة وهو إنتاج مواد النسيج الثقيلة. أكبر نسبة من العمال من حيث المستوى التعليمي هم من لديهم مستوى ثانوي بنسبة 38.89%. أما من حيث الأقدمية، فنلاحظ أن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 45.1% هي للعمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة، مما يعني أن المؤسسة تملك مستوى جيد للخبرات المتراكمة. كما وجدنا أن ما نسبته 45.83% من العمال، هم من فئة العمال التنفيذيين، وهذا طبيعي إذا ما قورن بطبيعة نشاط المؤسسة.

نتائج مبنية على اجابات عينة الدراسة:

يوجد ارتباط بين الاتصال والتغيير التنظيمي، حيث يساهم الاتصال بنسبه 17.2%، في تفسير المتغير التابع. كما يوجد ارتباط بين النوع الاجتماعي ومقاومة التغيير. إضافة إلى وجود ارتباط قوي بين الاتصال ومدى ملاءمته التغيير التنظيمي في المؤسسة كما ترتبط أيضا دقة المعلومات وعملية التغيير التنظيمي إضافة إلى ارتباط هذا الأخير بجودة وسائل الاتصال المستعملة أثناء التغيير. وقد اتفق أفراد العينة المدروسة على أن دقة المعلومات والتي تسمح بفهم ما يحدث أثناء التغيير في المؤسسة تعتبر متوسطة، كما أن المعلومات تصل في وقت متأخر نوعا ما. حققت استجابات أفراد العينة مستوى مرتفعا من الموافقة حول فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة. ولقد وجدنا عن طريق الدراسة أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كان متوسطاً فيما يتعلق بالثقة التي يمنحها العمال في الاتصال والمعلومات المنتشرة في المؤسسة.

وقد كانت اجابات المبحوثين تقع ضمن الموافقة المتوسطة كذلك حول تعدد اتجاهات الاتصال ومدى تدفقه في المؤسسة. حيث افادت بان الشركة المدروسة تقدم أسلوب إدارة توجيهي، نازل، مع بطء في اتخاذ القرار. كما يتضح من النتائج أن أفضل مصدر من حيث دقة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة هم زملاء العمل.

ومن ناحية الرضا عن المعلومات التي تصل الفرد فقد كانت الموافقة متوسطة حول رضا الافراد عن حجم المعلومات التي تصلهم. حيث اعتبرت النسبة الأكبر من المستجوبين ان المعلومات التي تقدم لهم حول التغيير غير كافية.

وقد جاءت الموافقة متوسطة حول رضا العمال عن مدى امتلاك فريق الإدارة للرؤية والمعرفة بخصوص اتجاه المؤسسة مستقبلا.

وفيما يتعلق بجوده وسائل الاتصال عليها فقد اتجهت افراد العينة الموافقة المتوسطة حيث ان الاجتماعات تنظم بشكل جيد والتوجيهات المكتوبة واضحة وموجزة وتعتبر منشورات المؤسسة مفيدة وتوفر المساعدة وذلك بالنسبة للموظفين في الإدارة. وفيما يتعلق بوضوح المعلومات حول التغيير. يتجه رأي المستجوبين الى موافقه متوسطه حولها. حيث نجد ان الغالبية يتفقون على ان المعلومات حول التغيير غير واضحة. لكنهم يعلمون لماذا يتم القيام بعملية التغيير. من ناحية التغيير التنظيمي جاءت اراء افراد العينة المستجوبة ضمن الموافقة المرتفعة حول فعالية التغيير اذ نجد اتفاقا كبيرا على ان الاقتناع بعملية التغيير يمكن العامل من تعلم كل ما هو مطلوب عند اعتماد التغيير، حيث تعتبر الغالبية من المبحوثين ان لهم القدرة على التكيف مع العمل المطلوب عند اعتماد التغيير وان اداءهم سيكون ناجحا بعد اجراء التغيير. وفيما يتعلق بمدى ملائمة التغيير نجد ان النتائج المتحصلة عليها كانت ضمن موافقه العينة بدرجة متوسطه. غير اننا نجد ان نسبة الاكبر من المبحوثين يعتقدون ان التغيير سيقوم بتسهيل وظيفتهم، ولعل مما يفسر هذا، هو ان غالبية الافراد يعلمون فوائد التغيير، ويرون انه يتناسب مع اولويه المنظمة، غير انه يتأخر عن وقته المناسب نوعا ما.

5-الخلاصة:

يعتبر التغيير التنظيمي العملية التي تنتقل من خلالها المنظمة من حال حالي نحو حال أفضل، وذلك بغية الاستمرار في محيطها. حتى يتسنى للمؤسسة تنفيذ هذا التغيير يتوجب عليها اشراك كل الفاعلين ضمن محيطها، ما يعتبر صعبا حيث يتطلب تخطيطا جيدا واتصالا فعالا ليتم تنفيذ هذه الخطة على وجه فعال. تم من خلال هذا البحث دراسة أثر الاتصال على مسار التغيير التنظيمي، و الذي قمنا به على مستوى مؤسسة Mantal، و اعتمدنا فيه على دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ثم اعتمدنا على النتائج المستخلصة من برنامج التحليل الاحصائي Spss 25. وقد تم التوصل الى ما يلي:

هيمنة عدد الذكور على الاناث، وهذا يرجع بالدرجة الأولى الى طبيعة النشاط في المؤسسة، وهو انتاج مواد النسيج الثقيلة، والذي يتطلب مجهود بدني. أكبر نسبة من العمال من حيث المستوى التعليمي هم من لديهم مستوى ثانوي، أكبر نسبة من حيث الاقدمية، هي للعمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة، حيث يفسر هذا اعتماد المؤسسة للتوظيف الداخلي. اضافة الى غلبة العمال من فئة التنفيذيين، وهذا طبيعي اذا ما قورن بطبيعة نشاط المؤسسة. اضافة الى مستوى موافقة مرتفع حول فعالية التغيير التنظيمي، في المؤسسة. كما يوجد ارتباط بين النوع الاجتماعي ومقاومة التغيير. يتضح من خلال الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الاتصال و التغيير التنظيمي. كما يساهم الاتصال في احداث التغيير التنظيمي بنسبة 17.2%، وما تبقى أي ما نسبته 82.8%، يرجع الى أسباب مستقلة أخرى. يساهم الاتصال في تقليص الفجوة بين العمال ومشروع التغيير، وهذا يفسر بالعلاقة الارتباطية الطردية والقوية، ذات الدلالة الاحصائية بين الاتصال و مدى ملائمة التغيير التنظيمي.

تسمح دقة المعلومات، بزيادة فعالية التغيير، كما تؤثر جودة وسائل الاتصال ايجابيا على التغيير التنظيمي، اضافة الى مستوى رضا الموظفين على المعلومات التي تصل إليهم، والتي تسمح بتوضيح كل من الغاية من التغيير، و خطوات التنفيذ. من الضروري، ان يتم التوسع في البحث أكثر بخصوص مكونات الاتصال والقياس الدقيق لأثرها على مسار التغيير التنظيمي. اضافة الى بحث علاقة نمط الاتصال القيادي بنجاح التغيير التنظيمي.

6-المراجع:

العربية:

1. آمال لكحل، (2018)، " La contribution des NTIC dans le changement "، *organisationnel Cas de l'Algérie :Algérie – Télécom- Sidi Bel Abbes* » جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

2. زويتي سارة، (2010)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، أطروحة دكتوراة منشورة على شكل كتاب.

3. كمال برباوي، 2015، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

الأجنبية:

1. A.ROGALA, S. BIALOWAS, (2016), Communication in Organizational Environments: Functions, Determinants and Areas of Influence, London, Springer Nature.
2. Collerette, P., (2009), Comment communiquer le changement, *Gestion*, 34,(4), 42.
3. D.J. Barrett, (2002), Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change, *Corporate Communications: An International Journal*, 04, 7, 222.
4. F. Meston B. Grouard, (1998), *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, 3ed, Dunod.
5. Gareth R. J. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* 7th, Pearson Education.
6. J. Eicher. (بلا تاريخ).
7. Joseph A. DeVito, (2015), *Human communication: the basic course* 13th. Pearson Education.
8. Laurie K, Lewis. (2011). *Organizational change: creating change through strategic communication*. John Wiley & Sons, Publication.
9. P. Dawson. (2003). *Understanding organizational change*. Wiltshire, Great Britain: Sage Publication.
10. P. Gilbert. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*. Paris: ESF-Entreprise.
11. R. T. By. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of change management*. 369, (4)5,
12. R. W. Griffin. (2016). *Fundamentals of Management*, 8th, Cengage Learning.
13. Westphalen M.H, L. T., (2009), *Communicator: toute la communication d'entreprise*, 5ed, Paris, Dunod.

II. جدول (2) : معاملات الارتباط بين الاتصال والتغيير التنظيمي

	الاتصال	التغيير التنظيمي
الاتصال	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,415**
	N	71
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	70

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

جدول (3) : نتائج تحليل الانحدار لتأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,415 ^a	,172	,160	6,06720

a. Constant, Predictors: (Constant), الاتصال

جدول (4) : ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	521,554	1	521,554	14,168	,000 ^a
	Residual	2503,146	68	36,811		
Total	3024,700	69				

a. Dependent Variable: التغيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,571	3,199		13,306	,000
	الاتصال	,120	,032	,415	3,764	,000

a. Dependent Variable: التغيير

جدول (5) : نتائج تحليل الارتباط بين الاتصال ومدى ملائمة التغيير

	الاتصال	ملائمة التغيير
الاتصال	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,756**
	N	71
ملائمة التغيير	Pearson Correlation	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	71

جدول رقم (6) : نتائج تحليل الارتباط بين دقة المعلومات والتغيير التنظيمي

	دقة المعلومات	التغيير التنظيمي
دقة المعلومات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,441**
	N	72
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	,441**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	71

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

جدول رقم (7) : نتائج تحليل الارتباط بين جودة وسائل الاتصال والتغيير التنظيمي

	جودة وسائل الاتصال	التغيير التنظيمي
جودة وسائل الاتصال	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,400**
	N	72
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	,400**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	71

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

جدول رقم (8) : نتائج تحليل الارتباط بين الرضا عن الاتصال والتغيير التنظيمي

	متوسط الرضا	التغيير
متوسط الرضا	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,382**
	N	72
التغيير	Pearson Correlation	,382**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	71

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