

## أثر الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي - دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة.

*The impact of administrative communication on organizational change*

*Case Study: Ziane Achour University of Djelfa*

د. صدوق فتيحة<sup>1</sup>، د. سماعيل عيسى، د. شقراني محمد

*D.Chegrani Mohammed, D.Smail Aissa, D.Sadok fatiha*

جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر) ؛ [Sadokfati77@gmail.com](mailto:Sadokfati77@gmail.com)؛

المركز الجامعي تيسمسيلت (الجزائر)؛ مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ؛ [smaissa.doc@gmail.com](mailto:smaissa.doc@gmail.com)؛

جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر) ؛ [chegmed.cm@gmail.com](mailto:chegmed.cm@gmail.com)؛

تاريخ الاستلام: 2019/04/02 تاريخ القبول: 2019/05/07 تاريخ النشر: 2019/06/15

### الملخص:

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره. وجامعة زيان عاشور الجلفة من بين هذه المؤسسات .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية، اشتقت منها ست فرضيات فرعية، وتم تطبيق الدراسة على 30 عامل في جامعة الجلفة، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الإداري يساهم في إحداث التغيير التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير مباشر بين الاتصال الإداري والتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الإداري، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير

**تصنيفات JEL:** O39، D23، D74

### Abstract:

*At present, institutions are dealing with dynamic, rapid and intense environmental conditions, and in the face of this changing environment, they must adopt strategies to address environmental threats and maintain and develop their competitive position. And the University of Djelfa is one of this institutions.*

*To achieve the objectives of the study, a main hypothesis was formulated, divided into six sub-hypotheses, and the study was applied to 30 workers at Djelfa University. And we used spss for statistical analysis. The study found that administrative communication contributes to organizational change, and also found a direct impact between administrative communication and organizational change and resistance to change.*

**Keywords:** Administrative communication; organizational change; resistance to change.

**JEL Classification Codes:** O39, D23, D74.

<sup>1</sup> د. صدوق فتيحة؛ الايميل: [Sadokfati77@gmail.com](mailto:Sadokfati77@gmail.com)

## مقدمة

يعتبر التغيير من الأمور الثابتة في حياة البشر منذ الخليقة، وذلك لأسباب تتعلق بالكثير من العوامل والدوافع والمؤثرات التي تقف وراءه، ولذا فإن نجاح الإدارة يتوجب على المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال إدخال وقبول التغييرات للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات بسبب التحدي والتنافس المستمر. فالإدارة لكي تحقق أهدافها تحتاج إلى التوجيه، وكذلك تحتاج إلى أن تفهم العاملين وتوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

### الإشكالية:

من الأهمية البالغة لموضوع التغيير التنظيمي وارتباطه بالاتصال الإداري كألية فاعلة للتوجيه من أجل تحقيق الأهداف، يمكن طرح الإشكالية التالية:

#### ما مدى تأثير الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مفهوم التغيير التنظيمي؟
- ✓ ما المقصود بمقاومة التغيير؟
- ✓ ما هو الاتصال الإداري؟ وما هي أهم أنواعه؟
- ✓ كيف يمكن للاتصال الإداري أن يحدث التغيير التنظيمي؟
- ✓ هل يمكن للاتصال الإداري مقاومة التغيير؟

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الإداري على التغيير التنظيمي من حيث التبني والمقاومة.

ومن هذه الفرضية تنبثق أربع فرضيات أساسية (تنقسم بدورها إلى ست فرضيات فرعية -لاحظ الجزء التطبيقي-) هي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الإداري الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الداخلي في مقاومة التغيير.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في إحداث التغيير التنظيمي.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في مقاومة التغيير.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعريف بالاتصال الإداري وأنواعه المتمثلة في الاتصال الداخلي والخارجي، والربط بينه وبين التغيير التنظيمي، ومعرفة مستوى التغيير التنظيمي في جامعة زيان عاشور الجلفة ودور الاتصال الإداري في إحداثه.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ✓ التعريف بالاتصال الإداري وأنواعه؛
- ✓ تسليط الضوء على التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير؛
- ✓ اكتشاف العلاقة بين الاتصال الإداري والتغيير التنظيمي؛
- ✓ معرفة مستوى التغيير التنظيمي في جامعة زيان عاشور الجلفة؛
- ✓ اكتشاف أثر الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي.

## المنهج المتبع:

- ✓ لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المناهج التالية :
- ✓ الوصفي التحليلي: الذي يسمح بتوصيف المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أي الاتصال الإداري والتغيير التنظيمي، كما يسمح بتفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع أو تطويره.
- ✓ دراسة الحالة: وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، من خلال استمارة الإستبانة التي تستخدم كأداة بحثية في جمع البيانات.
- تقسيمات الدراسة:

لمعالجة الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث محاور أساسية هي على النحو التالي:

- ✓ المحور الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
- ✓ المحور الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال الإداري.
- ✓ المحور الثالث: دراسة تأثير الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي.

## أولاً. ماهية التغيير التنظيمي

يرتبط مصطلح التغيير بضرورة البحث بصورة مستمرة عن إمكانية إحداث تطوير أو تحسين في شيء ما أو عمل ما وبما يمكن أن يؤدي إلى إحداث فرق ملحوظ في ذلك الشيء أو العمل عما كان عليه سابقاً. ويمثل التغيير حاجة ملحة وضرورية في ظل التطورات التي تحدث في كافة مجالات الحياة وبما يجعل عدم أخذه في الاعتبار مشكلة يمكن أن تتفاقم وتتحول إلى تأخر عن ركب المجال المعني من بين المجالات التي يمثل التغيير فيها ميزة إيجابية ومستمرة.

### 1. مفهوم التغيير التنظيمي

لقد أثار مصطلح التغيير جدلاً بين الباحثين فاختلقت بذلك المفاهيم والتعاريف المقدمة في هذا الإطار، وفي هذا المبحث سيتم التركيز على التغيير التنظيمي وعليه سوف يتم تعريف التغيير بشكل عام ثم تعريف التغيير التنظيمي بشكل خاص . التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ أن التغيير شكل مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه. وفيما يلي نعرض بعضاً من هذه التعاريف:

☞ التعريف الأول: "التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة. ويعني ذلك من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".<sup>1</sup>

☞ التعريف الثاني: يُعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى حال آخر<sup>2</sup>، وتتجلى أبسط صور التغيير في التحول من الوضع الحالي الذي نحن بصده إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.<sup>3</sup>

☞ التعريف الثالث: "هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة (الداخلية والخارجية) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل".<sup>4</sup>

☞ التعريف الرابع: يعرف التغيير بأنه: "السعي إلى التحول من وضع قائم إلى حالة أفضل، وتوظيف الأدوات والتقنيات الشائعة من أجل هذا التحول بما فيها تبسيط الإجراءات وتغيير الهياكل التنظيمية وتطبيق الجودة الشاملة وبحوث العمل والإدارة بالأهداف".<sup>5</sup>

من كل ما سبق نستنتج أن "التغيير ما هو إلا عملية تغيير ملموسة ومخططة أو غير مخططة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية

والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".

من خلال هذه التعريفات نستنتج الخصائص التي يتميز بها التغيير وهي كالتالي:

- التغيير أمر حتمي؛
- التغيير حركة تفاعلية؛
- التغيير عملية مستمرة؛
- التغيير عملية شاملة؛
- التغيير عملية هادفة؛
- التغيير عملية مسؤولة؛
- التغيير قائم على أساس التطور والابتكار؛

## 2. الفرق بين التغيير والتطوير

سوف يتم التطرق خلال ما يلي الفرق بين التغيير والتطوير، وكذا التغيير والتطوير.

### أ - الفرق بين التغيير والتطوير

رغم التداخل الواضح بين مصطلحي "التغيير والتطوير" لأن كلاهما مشتق من الفعل "غير" إلا أن هناك فرقا كبيرا بينهما، وهذا من الأمور التي يجب على الإدارة الحديثة أن تدركها، إذ أن "التغيير" يشير إلى حدوث عملية في الظاهرة أو الموضوع الذي يدور حوله الحديث، كأن نقول التغيير السياسي، نقصد أن هناك تحول يحدث في الظاهرة أو الأوضاع السياسية، بينما "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، كأن نقول التغيير السياسي نعني أن هناك عملية تحويل في الظاهرة السياسية أو الأوضاع السياسية.<sup>6</sup>

ومن ناحية أخرى فإن "التغيير" تحول في الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها، أي يؤدي إلى اللاتوازن، بينما التغيير هو عملية تحويل تتطلب إحداث تعديلات لاستعادة التوازن في تلك الظاهرة، والذي اختل مرحليا بفعل عملية التغيير وعليه فإن التغيير قد يكون سببا أساسيا ومصدرا رئيسيا لحدوث عملية التغيير، هذا ينطبق على كل الظواهر بما فيها "المنظمات" التي قد تتعرض لعوامل التغيير القادمة من محيطها أو بيئتها، هذه التغيرات قد تعصف بها بشدة -مثلا هو حاصل اليوم- مما يخلق حالة من اللاتوازن داخل المنظمات.<sup>7</sup>

### ب- الفرق بين التغيير والتطوير:

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا واضحا بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة ككل ، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغيير المخطط، أما الثاني هو التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة<sup>8</sup> ، وفي حين إن التغيير يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء نجد أن التطوير عادة ينصب على المجالات الأربعة التالية:<sup>9</sup>

- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.
- تغيير المهام أي المجال الوظيفي.

• تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

هكذا نخلص إلى نتيجة مفادها ضرورة عدم الخلط بين مفهومي التغيير والتطوير خاصة في سلوكياتنا الإدارية، حيث كما يلاحظ أن كثيرا من المدراء أو الوزراء أو المسؤولين يقومون بإحداث تغييرات كيفما اتفق في منظماتهم وبالذات في المراحل الأولى من تسلمهم مقاليد إدارة هذه المنظمات تحت عنوان التطوير والتنمية وهي في حقيقة الأمر خلاف ذلك ولا تقدم نتائجها أي إيجابيات فعلية على سير العمل، بل قد تكون لها سلبيات أي تبعات لا تحمد عقباهما، وكما نلاحظ فإن مفهوم التغيير أشمل مجالا وأدوات من مفهوم التطوير لذا حين نعالج التغيير المخطط الهادف إلى التطوير فإن التفضيل أن نستخدم مصطلح التغيير لاتصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب المنظمة دون أن يحصرها في مجال واحد، أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير.

3. مقاومة التغيير

البدهي أن تواجه المنظمة عند القيام بالتغيير أو التطوير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير، حيث أن إدارة التغيير تعتبر من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها، وذلك نظرا لأن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه. وقد عرف حسن حريم "مقاومة التغيير بأنها استجابة سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"<sup>10</sup>. يمكن أن تواجه المنظمة عدة أنواع من المقاومة، ترفض فكرة التغيير من أساسها وتعمل على مقاومتها بكل الوسائل، ويمكن أن ندرج هذه الأنواع في:

✓ **المقاومة الثقافية:** ثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الاتياف بالبقرة المقدسة بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة الثقافية.

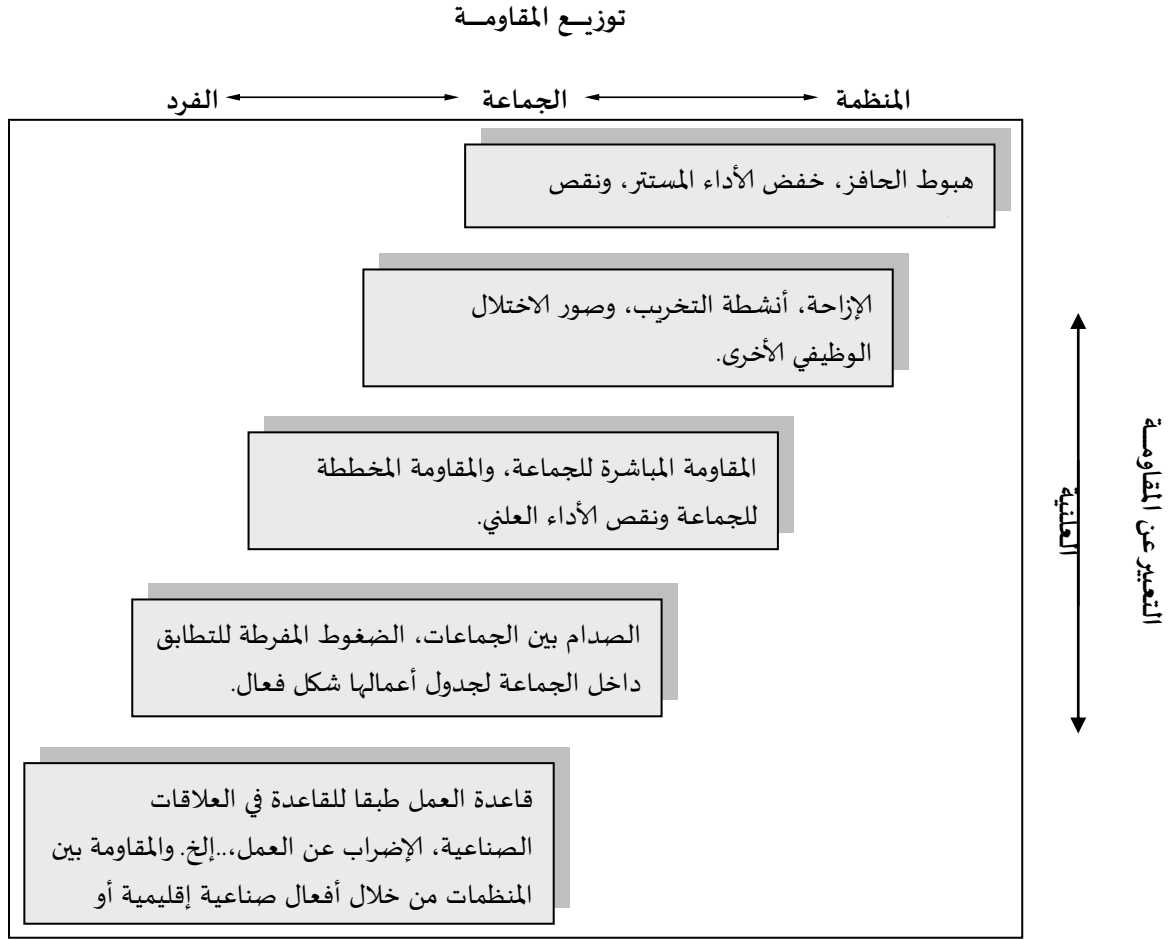
✓ **المقاومة الفردية:** وهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية.

✓ **المقاومة التنظيمية:** من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي، ويتسم بالجمود التنظيمي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير.

لا معنى للحديث عن مقاومة التغيير باعتبارها سلوك فردي متوحد، فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف *Goal-directed behaviour*. وفي معظم الحالات، يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية.

ويعرض الشكل التالي بعض الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وعن طريق ترميز الابتكار إلى سلسلتين هما: "مستترة - علنية" *Covert-Overt*، و"الفرد - منظمة" *Individual-Organization*، نستطيع أن نستشف مدى من أنواع المقاومة، هذا المدى الممتد من أكثر صور المقاومة تخفياً، نجد أن الأشكال المستترة للمقاومة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، حتى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة، والتي تأخذ شكل رسمي من خلال العمل الصناعي المتناغم الذي يضم عدداً كبيراً من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد.<sup>11</sup>

الشكل (01): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 316.

من الواضح أن المقاومة يمكن أن تأخذ صور (أشكال) عدة، وأن الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التنوع في الأفعال سوف يكون في حد ذاته مدى واسع من المجال والنمط، ولعل أصعب صور المقاومة في التعامل معه بكل المعاني هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس.

قد تكون مقاومة التغيير ايجابية، كما يمكن أن تكون أيضا سلبية. "فالمقاومة ايجابية: هي السلوك الذي يخالف التوقعات التنظيمية المصاحبة للمنهج الجديد، أما المقاومة السلبية: فهي الإحجام عن العمل في اللحظة التي يجب أن يحدث فيها"<sup>12</sup>.

أ- النواحي ايجابية لمقاومة التغيير:

- الضغط على القائد لتوضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- قد تكشف المقاومة عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توفر النقل الجيد للمعلومات،
- الكشف عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.<sup>13</sup>
- الكشف عن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، مما يدفع بالقائد إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، الشيء الذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

- تفرض مقاومة التغيير إعادة النظر في برامج التغيير ومعالجة النقائص التي لم يكن بالإمكان ملاحظتها<sup>14</sup>.

- كما يمكن لمقاومة التغيير أن تقدم ملاحظات التغذية العكسية، ومن ثم فهم أعمق وأدق لما يحدث أثناء أداء الأعمال.<sup>15</sup>

## ب- النواحي السلبية لمقاومة التغيير:<sup>16</sup>

- انخفاض مستوى الأداء ولا سيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.
- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة.
- ينظم الفرد إلى أي جماعة تتفق مع ميوله ورغباته في عدم التغيير، وذلك لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة، والتي تتيح له فرصة أكبر للتعبير عن معارضته للتغيير.
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة.
- تؤدي المقاومة إلى تفشي أثار نفسية واجتماعية سلبية (فردية وجماعية)، فتنشأ الصراعات التنظيمية وتتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة.
- مقاومة التغيير تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاربة التطور والتجديد والتمسك بالوضع القائم، وإفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية، وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب معدات الإنتاج.
- زيادة الميل إلى الاتحاد وأنشطة نقابات العمال، لمواجهة سيطرة النظام بنظام رسمي مماثل له.
- يمكن للأفراد الإبقاء على الوظيفة ولكنهم ينسحبون نفسياً، ويصبحون سلبيين تجاه المؤسسة.
- إضافة إلى ذلك فإن مقاومة التغيير تؤدي إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق التغيير، فبدلاً من تنفيذ برامج التغيير تتحول الجهود إلى البحث عن أساليب التغلب على هذه المقاومة.<sup>17</sup>

## ثانياً. مدخل مفاهيمي للاتصال الإداري

عملية الاتصال الإداري هي بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، حيث نجد أن كل الوظائف الإدارية التي تمارس سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً أو قيادة أو توجيه أو رقابة إنما تمارس من خلال عملية الاتصال.

### 1. مفهوم الاتصال الإداري

وفيما يخص الاتصال داخل منظمات الأعمال فإن المصطلح الملائم لهذا النوع المحدد من التواصل، هو الاتصال الإداري الذي هو عبارة عن العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة FEED BACK - بغرض التوصل إلى أفعال مُحَدَّدة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

وفيما يلي سنستعرض أهم التعاريف المقدمة للاتصال الإداري:

☞ الاتصال الإداري هو "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى."<sup>18</sup>

☞ الاتصال الإداري هو "إنتاج وتوفير وتجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها وتبادلها، وإذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو تعليمات جديدة، مع التأثير في سلوك الأفراد والجماعات."<sup>19</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الاتصال الإداري هو "مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة وإحداث تغيير، كما يسمح لكل فاعل في المنظمة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان فعاليته فيها.

نستطيع استنتاج عدة خصائص أو مميزات للاتصال الإداري يمكن تلخيصها فيما يلي:



- ❖ إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل:
- ❖ يتضمن الاتصال تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين:<sup>20</sup>
- ❖ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد:
- ❖ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية:
- ❖ الحث على فعل شيء أو إثارة دافعية لعمل شيء ما:
- ❖ عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية داخل المنظمة، إذ تساهم في نقل وتحويل مفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- ❖ يتم من خلاله إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً فإنه يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.<sup>21</sup>
- ❖ يهدف إلى أحداث تغيير:

## 2. العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

لا يمكننا الحديث عن عملية الاتصال الإداري دون تبيان العناصر التي تتكون منها وهي على النحو التالي:<sup>22</sup>

☞ المرسل: هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المنظمة، وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير، بل والخصائص الشخصية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين:

✓ يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب في إيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

✓ يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم بحاجة إليها.

☞ الرسالة: وهي الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها من المرسل إلى المستقبل، ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة، مصورة، لفظية أو غير لفظية (حركات، إشارات، رموز). ولكي تكون الرسالة واضحة ومفهومة، على المرسل انتقاء العبارات التي تناسب وثقافة المستقبل وخبراته، وأن تكون بعيدة عن الغموض والتشكيك أو التضليل، وأن تكون واضحة الأهداف بعيدة عن السلبية وتتضمن منفعة للمستقبل.

☞ قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي تتم من خلالها إرسال الرسالة، وقد تكون قنوات سمعية أو بصرية أو سمعية وبصرية.

☞ المستقبل: وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقى المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألّا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

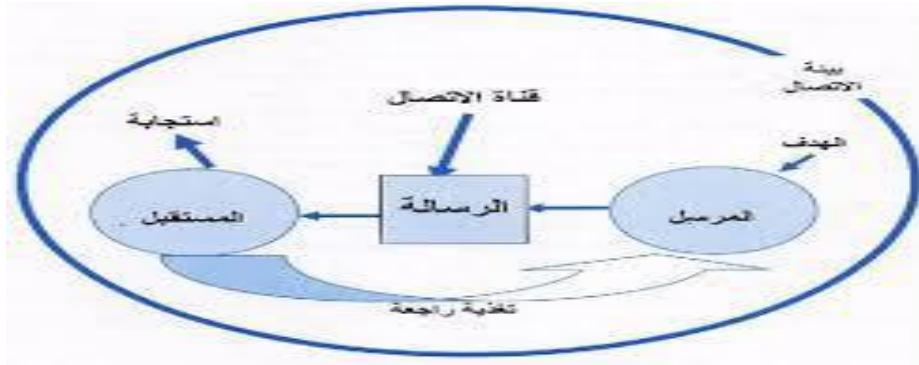
☞ التغذية العكسية: وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامها لها وتأكده من أنه تم فهمها. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، ويجب الإشارة إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية "تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية



الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

والشكل الموالي يبين العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري.

الشكل رقم(02): العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري



**المصدر:** ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، الطبعة الأولى، 1414هـ، ص: 457. ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، وتم إدخال عناصر أخرى - وإن كانت تستند على العناصر السابقة- ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفز (1997م) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي: تكوين الفكرة لدى المرسل، ثم تحويل الفكرة إلى رموز، ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال، ثم تسلم الرسالة، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى، ثم القيام بعمل أو تصرف ما.

كما تمت إضافة عنصرين هما:<sup>23</sup>

☞ فك الرموز: يقصد به تحليل وتفسير الرسالة وقد يكون المعنى مطابقاً لما أراده المرسل وقد يكون مخالفاً.

☞ التشويش: هو ما يحول دون الرسالة، أي كل ما يعيق ويؤثر سلباً على فعالية الاتصال.

### 3. أنواع الاتصال

تختلف أنواع الاتصال وفقاً للمعايير المحددة للتصنيف ويمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري وفقاً للمعايير التالية: اللغة المستخدمة، وفقاً لاستعمال الرموز، وفقاً للاتجاه، مصدر الاتصال، نطاق الاتصال، درجة التأثير، بحسب الأعمال.

☞ أنواع الاتصال وفقاً للغة المستخدمة:<sup>24</sup>

✓ اتصال لفظي: وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، وينقسم إلى نوعين:

- اتصال شفهي: يصل اللفظ منطوق إلى المستقبل، مثال: المحاضرات، الندوات، المناقشات، ويتميز ب قدرته على توفير الوقت ويسمح بالمواجهة بين طرفي الاتصال.
- اتصال كتابي: يعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت أوامراً أو إحصاءات أم بيانات. ولكي يكون الاتصال الكتابي فعالاً يجب أن تتوفر فيه بعض الاعتبارات الأساسية: وضوح الكتابة، الإيجاز، مثال: التقارير، المذكرات، والسجلات والكتب والمنشورات والمجلات والصحف.

✓ اتصال غير لفظي: ويشمل كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة الغير اللفظية وتتمثل في الإشارات، الحركات، التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه والحركات والإشارات، وكذلك تتمثل في في الصور والموسيقى والمجسمات.

☞ أنواع الاتصال وفقا لاستعمال الرموز:<sup>25</sup>

✓ استعمال الرموز السمعية : الرموز الكلامية عبارة عن حوادث خارجية تحدث عن طريق توجيه العضلات الصوتية لتذبذب بنبضات وتنقل بواسطة الذبذبات الهوائية وتلتقط من قبل الشخص المستقبل للرسالة.

✓ استعمال الرموز البصرية : توجد الرموز البصرية نتيجة لتحريك عضلاتنا فتكون نماذج في أجسامنا، وهذه الأجسام الخارجة تعكس الضوء المرئي بطريقة خاصة ولكن تميزها عن بعضها البعض فهي بالنسبة للشخص الذي يشاهدها المستقبل ما هي إلا حوادث حقيقية يمارسها ويمكنه تفسيرها داخليا كأى حدث حقيقي آخر.

☞ أنواع الاتصال وفقا للاتجاه:

✓ الاتصال من طرف واحد : يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من المسؤول للعاملين دون مناقشته، أي من أعلى إلى أسفل، ومن ثم يجد الفرد نفسه منعزلا لا يعرف رأي الإدارة بمستوى أدائه وإنتاجه، فيشعر بعدم الاستقرار وهذا نمط كانت الإدارة تمارسه كأداة لتحقيق الاتصال ووسيلة تضمن نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات من المسؤولين إلى العاملين.

ويتخذ عدة صور حددها كل من كارتزوكوهن سنة 1978 كما يلي: توجيهات العمل، ترشيد العمل وإرشادات العمل، الإجراءات والممارسات التنظيمية، رجوع الصدى حول أداء العامل، تجسيد الأهداف.

✓ الاتصال في اتجاهين: تتدفق المعلومات فيه من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة من خلال التواصل المزدوج، حيث تتعرف الإدارة على ردود فعل العاملين نحو ما يردهم من معلومات، فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات قبل حدوثها، كما يعتبر هذا النوع سمة من سمات الاتصال الجيد لأنه يكفل دقة الأداء، ويكشف عن مدى فهم وتجاوب العاملين للرسالة التوجيهية التي اشتركوا في مناقشتها.

☞ أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة: تنقسم إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي:

✓ اتصال رسمي : يتم من خلال السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، سواء من أعلى إلى أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي. وهناك صور عديدة للاتصال الرسمي:

- الصورة الملزمة: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الأوامر والتعليمات ومن أمثلة ذلك الاتصال الهابط.
- صورة الرجاء: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الالتماس أو الاقتراح، وأمثلة ذلك الاتصال الصاعد.
- صورة النقاش: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل التشاور وتبادل المعلومات بين العاملين. في كل مستوى تنظيمي، ومن أمثلة ذلك الاتصال الأفقي.

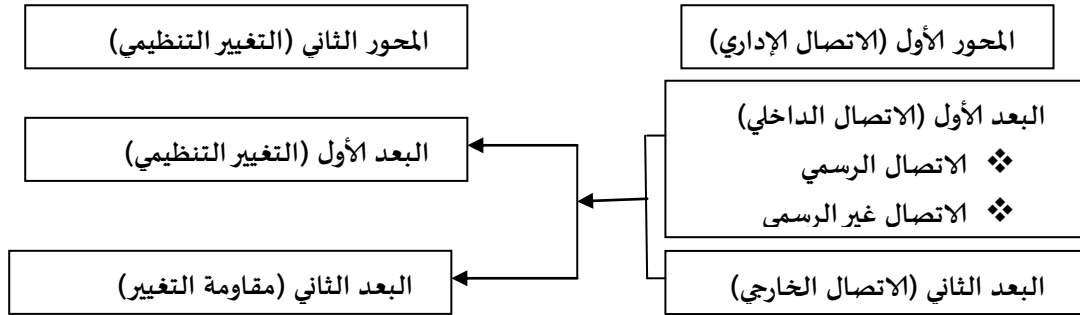
✓ الاتصال غير الرسمي: تعتبر الاتصالات الغير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات الغير الرسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتوجد عدة دوافع تجعل الأفراد في المؤسسة يتصلون معا بطريقة غير رسمية، مما يدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي، وهذه هي الدوافع:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المؤسسة.
- رغبة الأفراد القياديين في المؤسسة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المؤسسة.
- إتباع المؤسسة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة، ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية وذلك لغموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.<sup>26</sup>

### ثالثاً: دراسة تأثير الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي بجامعة زيان عاشور بالجلفة

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره. ومن خلال هذا المحور سنتناول تأثير الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي ومن أجل معرفة درجة التأثير ننتقل من نموذج الدراسة التالي من أجل تحديد فرضيات الدراسة.

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المعلومات المتوفرة.

ومنه فإن الفرضيات تكون على النحو التالي:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الإداري الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي.

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي في إحداث التغيير التنظيمي.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الداخلي في مقاومة التغيير.

وأيضاً من هذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي في مقاومة التغيير.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي في مقاومة التغيير.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في إحداث التغيير التنظيمي.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في مقاومة التغيير.

### 1. التحليل الوصفي لبيانات الإستبانة

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان من خلال التحليل الإحصائي الوصفي، والتي جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (01): معامل ثبات الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات
86.9	21

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $\alpha$  كرومباخ قيمته عالية، وذلك بمعدل 86.9% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج. وفيما يلي يتم حساب معامل الصدق والثبات لكل بعد على حدى.

#### ✓ البعد الأول (الاتصال الرسمي)

الجدول رقم (02): معامل ثبات البعد الأول (الاتصال الرسمي)

معامل الثبات	عدد الفقرات
93.8	05

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $\alpha$  كرومباخ قيمته عالية، وذلك بمعدل 93.8% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.

#### ✓ البعد الثاني (الاتصال غير الرسمي)

الجدول رقم (03): معامل ثبات البعد الثاني (الاتصال غير الرسمي)

معامل الثبات	عدد الفقرات
72.0	05

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $\alpha$  كرومباخ قيمته عالية، وذلك بمعدل 72.0% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.

#### ✓ البعد الثالث (الاتصال الخارجي)

الجدول رقم (04): معامل ثبات البعد الثالث (الاتصال الخارجي)

معامل الثبات	عدد الفقرات
83.1	04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $\alpha$  كرومباخ قيمته عالية، وذلك بمعدل 83.1% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.

✓ البعد الرابع (التغيير التنظيمي)

الجدول رقم (05): معامل ثبات البعد الرابع (التغيير التنظيمي)

معامل الثبات	عدد الفقرات
94.5	04

من خلال الجدول نلاحظ أن  $\alpha$  كرومباخ قيمته عالية، وذلك بمعدل 94.5% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.

✓ البعد الخامس (مقاومة التغيير)

الجدول رقم (06): معامل ثبات البعد الخامس (مقاومة التغيير)

معامل الثبات	عدد الفقرات
75.8	03

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $\alpha$  كرومباخ قيمته عالية، وذلك بمعدل 75.8% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.

2. البيانات الشخصية

الجدول الموالي يبين المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	التكرار	النسبة
النوع البشري	ذكر	23	76.7%
	أنثى	07	23.3%
	المجموع	30	100%
العمر	من 25 إلى 35 سنة	16	53.3%
	من 36 إلى 45 سنة	13	43.3%
	أكبر من 46 سنة	01	3.3%
	المجموع	30	100%
الشهادة العلمية	ثانوي	06	20%
	تكوين مهني	03	10%
	جامعي	21	70%
	المجموع	30	100%
	العربية	30	100%
	الفرنسية	00	0.0%

اللغة الأكثر استعمالا	الانجليزية	00	0.0%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 76.7% من الموظفين هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 23.3% من مجموع العينة، في حين أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة تبلغ نسبتهم 53.3%، يليها الفئة ما بين 36 و 45 سنة بنسبة 43.3%، وفي الأخير أكبر من 46 سنة وهذا دليل على اعتماد جامعة الجلفة على الطاقات الشبابية القادرة على الإبداع. كما نلاحظ أن النسبة الكبيرة لعينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية وذلك بنسبة 70% وهذا دليل على الكفاءات البشرية التي تحوزها جامعة الجلفة. بالنسبة للغة التي يتم التواصل بها هي اللغة العربية وذلك بنسبة 100% وهذا يعود للثقافة السائدة في المنطقة.

### 3. بيانات المتغيرات

الجدول الموالي يبين المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية لفقرات الإستبانة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	2.8000	1.27035	محايد
02	3.0333	1.2172	محايد
03	3.1000	1.47040	محايد
04	2.5000	.93772	موافق
05	3.1000	1.15520	محايد
06	2.4000	1.22051	موافق
07	2.1000	.84486	موافق
08	2.5000	1.13715	موافق
09	3.3000	.91539	محايد
10	2.7000	.91539	موافق
11	3.3000	1.20773	محايد
12	3.0333	1.24522	محايد
13	2.7000	1.29055	موافق
14	2.7000	1.20773	موافق
15	2.2000	.88668	موافق
16	2.6000	1.13259	موافق
17	2.7000	1.20773	موافق
18	2.4000	1.03724	موافق
19	2.5333	1.04166	موافق
20	2.5333	1.19578	موافق
21	2.1333	.81931	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة اتجهت في معظمها إلى الموافقة على فقرات الإستبانة، وهذا دليل على وجود أنواع الاتصال الرسمي وغير الرسمي في جامعة زيان عاشور الجلفة، بالإضافة إلى أن مفردات العينة تواكب التغييرات التي تحدث على مستوى بيئة المؤسسة.

#### 4. التحليل الاستدلالي لبيانات الإستبانة

يتم فيه اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على اختبار (ANOVA, ستودينت) الذي يستعمل للمقارنة بين المشاهد للفئات والتكرار المتوقع لها المحتسب على أساس فرضية العدم، مع العلم أن كل الاختبارات أجريت عند مستوى معنوية يقدر ب 5%، أي أن درجة الثقة في النتائج المتحصل عليها يكون ب 95%.

#### ✓ اختبار صحة الفرضية الأولى

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي.

#### الجدول رقم (09): اختبار صحة الفرضية الأولى

الفرضية	$\alpha$	sig	النتيجة
01	0.05	0.001	نقبل $H_1$ ونرفض $H_0$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.001$  وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ومنه فإنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي.

#### ✓ اختبار صحة الفرضية الثانية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي.

#### الجدول رقم (10): اختبار صحة الفرضية الثانية

الفرضية	$\alpha$	sig	النتيجة
02	0.05	0.010	نقبل $H_1$ ونرفض $H_0$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.010$  وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ومنه فإنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي.

#### ✓ اختبار صحة الفرضية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي في مقاومة التغيير.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي في مقاومة التغيير.



الجدول رقم (11): اختبار صحة الفرضية الثالثة

الفرضية	$\alpha$	sig	النتيجة
03	0.05	0.506	نقبل $H_0$ ونرفض $H_1$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.560$  وهي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ومنه فإنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي في مقاومة التغيير.

✓ اختبار صحة الفرضية الرابعة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي في مقاومة التغيير.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي في مقاومة التغيير.

الجدول رقم (12): اختبار صحة الفرضية الرابعة

الفرضية	$\alpha$	sig	النتيجة
04	0.05	0.007	نقبل $H_1$ ونرفض $H_0$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.007$  وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ومنه فإنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي على مقاومة التغيير.

✓ اختبار صحة الفرضية الخامسة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في إحداث التغيير التنظيمي.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في إحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (13): اختبار صحة الفرضية الخامسة

الفرضية	$\alpha$	sig	النتيجة
05	0.05	0.000	نقبل $H_1$ ونرفض $H_0$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ومنه فإنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي على إحداث التغيير التنظيمي.

✓ اختبار صحة الفرضية السادسة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في مقاومة التغيير.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في مقاومة التغيير.

الجدول رقم (14): اختبار صحة الفرضية السادسة

الفرضية	$\alpha$	sig	النتيجة
06	0.05	0.054	نقبل $H_0$ ونرفض $H_1$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.054$  وهي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ومنه فإنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في مقاومة التغيير.

خاتمة:

تتميز المنظمات بمختلف أنواعها بنمط معين من الاتصال عادة يكون رسمي وهو المتعارف عليه ضمن هيكل تنظيمي، لكن هذا لا يمنع وجود نمط آخر موازي له، يتعلق الأمر بالاتصال غير الرسمي، فهو يعمل أيضا على إيصال الرسالة وتحقيق أهداف الاتصال، كل هذا من أجل بلوغ التغيير.

فالتغيير التنظيمي هو أسوأ ما تسعى المنظمات لبلوغه وتسخر لذلك كل أنواع الاتصال من أجل إنجاحه، وحصردة فعل الموظفين أو ما يطلق عليه مقاومة التغيير.

النتائج: توصلت الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

- ✓ التغيير هو عملية ملموسة ومخططة أو غير مخططة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل؛
- ✓ مقاومة التغيير هي استجابة سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي؛
- ✓ الاتصال الإداري هو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة وإحداث تغيير، كما يسمح لكل فاعل في المنظمة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان فعاليته فيها؛
- ✓ هناك تصنيفات كثيرة للاتصال لكن من أهمها تصنيفها إلى اتصال رسمى واتصال غير رسمي؛
- ✓ قيمة  $\alpha$  كرومباخ عالية، وذلك بمعدل 86.9% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي على إحداث التغيير التنظيمي؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الرسمي في مقاومة التغيير؛

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال غير الرسمي على مقاومة التغيير؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي على إحداث التغيير التنظيمي؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الخارجي في مقاومة التغيير.

#### التوصيات:

- من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن الخروج بجملة التوصيات التالية:
- ✓ جامعة زيان عاشور الجلفة من الجامعات الفتية الحديثة النشأة وهي دائمة التغيير لذلك وجب أن يكون هناك اتصال رسمي بين الإدارة العليا والدنيا من أجل فهم بوادر التغيير وأهميته في المنظمة؛
- ✓ لا يعي العمال ما الجدوى من التغيير لذلك نجد أن هناك مقاومة للتغيير، فعلى الإدارة العليا في جامعة زيان عاشور الجلفة الاهتمام بالاتصال بكل أنواعه من أجل تضيق دائرة المعارضة؛
- ✓ على الجامعة تعزيز نمط الاتصال الرسمي، مع الأخذ بعين الاعتبار الاتصال غير رسمي من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

#### قائمة المراجع:

1. أحمد خطيب، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
3. حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الثانية، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
4. حنا نصرالله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، الجزء الأول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
5. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2002.
6. دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009.
7. زكري مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
8. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
9. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
10. عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة المورد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض-السعودية، جانفي 2007.
11. عبد الحكيم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخير، مكتبة ابن سينا، مصر، 1998.
12. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
13. علي عياصرة وأخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
14. علي محمد عبد الوهاب، نظام الاتصالات، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، 1981.
15. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الـ21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
16. محمد الصبري، إدارة التغيير والتطوير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
17. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
18. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
19. منير حجاب محمد، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2007.
20. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

21. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004.
22. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004.
23. وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في نجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة خيضر محمد، بسكرة.
24. David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, Edition Dunod, Paris, 2007.
25. Jaques Igaleus, Glende Loignon, **Prévenir les Conflits et Accompagner les Changements**, Edition Maxima, Paris, 2007.

الهوامش:

- <sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الـ21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص09
- <sup>2</sup> Jaques Igaleus, Glende Loignon, **Prévenir les Conflits et Accompagner les Changements**, Edition Maxima, Paris, 2007, p25.
- <sup>3</sup> دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009، ص20.
- <sup>4</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص343.
- <sup>5</sup> عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة المورد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته ، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للفرقة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض-السعودية، جانفي 2007، ص09.
- <sup>6</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص259.
- <sup>7</sup> حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الادارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، الجزء الأول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص90.
- <sup>8</sup> مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة ، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص331.
- <sup>9</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص50.
- <sup>10</sup> حسن حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص384
- <sup>11</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004، ص315.
- <sup>12</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخير، مكتبة ابن سينا، مصر، 1998، ص:128.
- <sup>13</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير والتطوير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص108.
- <sup>14</sup> David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, Edition Dunod, Paris, 2007, P187.
- <sup>15</sup> السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص61.
- <sup>16</sup> صالح بن سليمان الفانز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص32-33.
- <sup>17</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، مرجع سبق ذكره، ص315.
- <sup>18</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص:365.
- <sup>19</sup> علي محمد عبد الوهاب\_ نظام الاتصالات، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، 1981، ص:339.
- <sup>20</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص:15.
- <sup>21</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2002، ص:118.
- <sup>22</sup> علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:31.
- <sup>23</sup> أحمد خطيب، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص:322
- <sup>24</sup> منير حجاب محمد، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص34.
- <sup>25</sup> وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في نجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة خيضر محمد، بسكرة، ص 132.
- <sup>26</sup> زكري مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 266:271.