

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف *Internal communication and its role in success of organizational change Case study of the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at Hassiba Ben Bouali University*

د. بوقسري صارة

جامعة الشلف - الجزائر

s.bouguesri@univ-chlef.dz

أ.د. مزريق عاشور

جامعة الشلف - الجزائر

a.mezrig@univ-chlef.dz

ط.د. عبد العزيز رحمة¹

جامعة الشلف - الجزائر

r.abdelaziz@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2020/11/16

تاريخ الاستقبال: 2020/01/27

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة بالكلية والبالغ عددهم 138 أستاذ من خلال توجيه 138 إستبانة متكونة من 50 فقرة إلى عينة الدراسة، حيث تم إسترجاع 99 إستبانة صالحة للتحليل، لثم فيما بعد المعالجة الإحصائية لهذه البيانات بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكلية توي إهتماما بالغا للإتصال الداخلي باعتباره مدخل للتغيير التنظيمي وللحد من مقاومة التغيير السلبي لدى الأستاذ، كما توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا للإتصال الداخلي على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بالكلية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل منظومة الإتصال الداخلي بالكلية في مختلف مراحل عمليات التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، جامعة الشلف، منظومة الإتصال.

Abstract:

The study aimed to identify the role of internal communication in achieving the goals of organizational change at the Faculty of Economic, Business and Management sciences in Hassiba Ben Bouali University in Chlef. Where the study included all community college professors totaling 138 professor by directing 138 questionnaire composed of 50 paragraph to the sampling , where 99 valid questionnaires were retrieved for analysis also we used statistical packages Social SPSS program for the statistical treatment of these data .

The study concluded that the faculty takes into account a great consideration to the internal communication as an entry point for organizational change and to reduce resistance to negative change for the professor. It also found a statistically significant effect of internal communication on achieving organizational change goals in this faculty. The study recommended the necessity of activating the faculty's internal communication system at various stages of organizational change processes.

Key words: internal communication, organizational change, resistance to change, Chlef University, communication system

¹ - المؤلف المرسل: عبد العزيز رحمة: r.abdelaziz@univ-chlef.dz

مقدمة:

أصبح التغيير السمة السائدة لهذا العصر بمعدلات متسارعة وأشكال متنوعة وحدود يصعب التنبؤ بها في ظل العولمة بمختلف مجالاتها، التي أثرت بدورها على المنظمات، حيث أن أصل ثباتها هو تغيرها في ظل وجود متغيرات، فالتغيير بهذا المعنى ليس مناقضا للإستقرار بل هو حتمية تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، فحضوره الدائم داخل حياة المنظمات يمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه، ولكي تكون المنظمة سباقة لإحداث التغيير لا منتظرة له وجب تفريق التغيير التلقائي غير المعتمد، عن مصطلح التغيير المقصود، الهادف، المبرمج والتنظيمي.

وهنا تكمن أهمية إدارة وتسيير برامج التغيير التنظيمي ويبقى محركه الرئيسي والأول هو العنصر البشري، الجسد له بتوافر مجموعة من العناصر التنظيمية، ومن أهمها الاتصال الداخلي، إذ أن استمرار المنظمات مرتبط أساسا بنظم اتصالات ذات كفاءة وفعالية، ولعل من بين أهم القطاعات التي يجب أن تخطى بالتغيير هو قطاع التعليم العالي الذي يعتبر الدعامة الأساسية لباقي القطاعات الأخرى، وهذا ما دفع بنا إلى التركيز عليه والاهتمام به، ووضع محل الدراسة.

الإشكالية: داخل هذا الإطار الذي يجمع بين متغيري الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي يتحدد موضوع دراستنا من خلال طرح الإشكالية التالية: ما دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي؟ وما وقع ذلك على هيئة التدريس بكلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في نجاح مراحل التغيير التنظيمي؟
- 2- هل تولى الكلية محل الدراسة اهتماما بالاتصال الداخلي باعتباره مدخل للتغيير التنظيمي وللحد من مقاومة التغيير السلبي لدى الأستاذ؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال (أنواع الإتصال، وسائل الإتصال، المعلومات الناتجة عن الإتصالات) على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بالكلية محل الدراسة؟

فرضيات البحث: تسعى هذه الدراسة إلى التحقق الميداني من الفروض الآتية:

الفرضية الأولى: لدى الكلية محل الدراسة أهمية بالغة للتغيير التنظيمي.

الفرضية الثانية: تولى الكلية محل الدراسة أهمية بالغة للاتصال الداخلي باعتباره مدخل لضمان عملية التغيير والحد من مقاومة التغيير السلبي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الإتصال الداخلي (أنواع الإتصال، وسائل الإتصال، المعلومات الناتجة عن الإتصالات) في التغيير التنظيمي بأبعاده (المبني التنظيمي، التكنولوجيا، المهام ولأفراد) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به الإتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي وجعل المنظمة تمتاز بدرجة من المرونة لمواكبة التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المسطرة، كما أصبح هذا الموضوع يحتل أهمية كبيرة في مجال الإدارة لما له من دور في جعل مؤسسات التعليم العالي أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة للوصول إلى التميز والريادة في هذا المجال و الاقتناع بحتمية التغيير كأفضل حل.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال تحقيق مايلي:

- 1- توضيح مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.
 - 2- إبراز مدى اعتماد الكلية محل الدراسة على سياسات وإستراتيجيات اتصالية لإحداث التغيير التنظيمي.
 - 3- إبراز مختلف أدوات ووسائل الإتصال المستخدمة بين أساتذة الكلية محل الدراسة ومدى نجاعتها.
 - 4- توضيح طبيعة التأثير بين الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي للكلية محل الدراسة.
 - 5- التعرف على أسباب مقاومة التغيير لدى الأستاذ الجامعي الناتجة عن عمليات الإتصال الداخلي بالكلية.
 - 6- الخروج بتوصيات ومقترحات صالحة للتطبيق في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف.
- منهج الدراسة:** نظرا لأن هذه الدراسة تستهدف التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وبيان أهمية الإتصال الداخلي فيها، تم تقسيم الدراسة إلى جزئين:
- ✓ جزء نظري أعتمد فيه على المنهج الاستنباطي من خلال استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لتأصيل وتحليل مفهوم الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وعلاقتها.
- ✓ وجزء تطبيقي أعتمد فيه على المنهج الاستقرائي من خلال إجراء دراسة ميدانية لكلية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف باستعمال الإستبيان عن طريق المسح الكامل لمجتمع الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

تؤكد نتائج العديد من الأبحاث والدراسات المتخصصة على أنه عادة ما تتعثر جهود التغيير التنظيمي بسبب عدم وجود تخطيط إستراتيجي لإتصالات المنظمة، بما ينجم عن ذلك من غموض نتيجة الإعلام الداخلي السيئ قبل وأثناء وبعد عملية التغيير.

أولا: مفهوم الاتصال الداخلي وأبعاده

1- تعريف الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي هو "تدفق التعليمات و التوجيهات و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين"¹، أي العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة وذلك باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية، و بالتالي هذه العملية الاتصالية تعبر عن علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة، وبالتالي فالإتصال الداخلي يمثل كل العلاقات القائمة بين أطراف المنظمة، سواء كانت وفق التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، وهو العملية التي تسمح بتداول المعلومات بين جميع أفراد المنظمة عن طريق استخدام الوسائل الشفهية أو الكتابية أو الالكتروني.

2- أنواع الإتصال الداخلي: هناك عدة تقسيمات لأنواع الإتصال الداخلي وأهم هذه وأهم هذه الأنواع نذكر:²

- ✓ **الاتصال الرسمي:** تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوط السلطة الرسمية، وإبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية وهي **الاتصالات الهابطة** وتتم من الأعلى إلى الأسفل، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين، **الاتصالات الصاعدة** من الإدارة الدنيا لعليا فأغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المرؤوسين إلى الإدارة العليا، **الاتصالات الأفقية** ويتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.
- ✓ **الاتصال غير الرسمي:** وهذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال .

3- وسائل الإتصال: و ينقسم نقل وسائل الإتصال إلى نوعين هما :

✓ **وسائل الاتصال اللفظي:** يعتمد على استخدام اللغة وما تحتويه من كلمات أو ألفاظ ونجد **الاتصال المكتوب** يعتبر بمثابة تسجيل موثق للرسالة يمكن من مراجعتها و الرجوع إليها عند حدوث إي خلاف³، ويتم في ظل قنوات الاتصالات الرسمية في المنظمة يتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشتمل على التقارير، المذكرات و المقترحات، الشكاوي، التعليمات والأوامر، لوحة الإعلانات والنشرات، مجلات المؤسسة، الرسائل الخاصة و**الاتصال اللفظي غير المكتوب** هو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة عن معنى وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، ويتم عبر قنوات الاتصالات الرسمية، وعلى نطاق أوسع عبر القنوات غير الرسمية وفي جميع المستويات ومن وسائل الاتصال غير الكتابي الاجتماعات، المقابلات، المناقشات و المحادثات المباشرة، سياسة الباب المفتوح.

✓ **وسائل الاتصال غير اللفظي:** ويتمثل في توصيل المعلومات ولكن بدون الألفاظ أو الكلام تتم عن طريق حركات الجسم والمحيط السلوكي الذي يتخلل جو الاتصالات، ويحدث عن طريق⁴ حركات الوجه، الجسم وحركاته، اللمس وأشكاله، المظهر العام للجسم.

✓ **وسائل الاتصال الإلكتروني:** لقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة مجالاً واسعاً في الإتصالات، فالتطور التكنولوجي وخاصة في المجالات الحساسة، أحدث طفرة في وسائل الاتصال، ويعتبر الاتصال الإلكتروني نوع خاص من الإتصال المكتوب عبر وسائل الإتصالات الإلكترونية و أمثلة ذلك استخدام الحاسبات الإلكترونية في نظام المعلومات أو طريقة البريد الإلكتروني أو الفاكس⁵.

ثانياً: مفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته

1- تعريف التغيير التنظيمي: يرى ريكورد (Record 1995) أن التغيير التنظيمي هو "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة"⁶، وركز هذا التعريف على أن دوافع التغيير هي خارجية في حين أهمل القوى أو الدوافع الداخلية للتغيير التنظيمي وعرفه (Robonson) على أنه "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة"⁷، وهنا التغيير يعني التجديد المستمر والبحث عن الحداثة ولكنه لا يوضح كيفية ذلك أو مستوياته أما محمد بن يوسف النمران فيرى أن "التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى"⁸، ولعل هذا التعريف هو أشمل تعريف ارتأيناه حيث أنه شمل المستويات والأهداف والطرق والأساليب، فالتغيير عند احدهم هو تحسين وعند آ خر هو تطوير وتجديد، لكن الأمر المتفق عليه أنه ضرورة حتمية للمنظمات وعليه نقول أن التغيير التنظيمي هو تطوير يهدف للتحسين والتجديد وهو عمل مخطط ومسطر وهادف، يسعى إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة أو تحسينها، ويضمن وجود حالة تنظيمية جيدة لها القدرة على حل المشاكل، وهذا على عكس التغيير التنظيمي الذي يعتبر تغير طبيعي وتلقائي وعفوي في مسار المنظمة دون تخطيط مسبق، ناجم عن التغيرات البيئية أو المناخية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المنظمة، **فالتغيير هو ظاهرة صحية وعملية حتمية في المنظمات لضرورة التأقلم مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا.**

2- مجالات التغيير التنظيمي: يتضمن مشروع التغيير التنظيمي الكثير من الجوانب ذات الأهمية داخل المؤسسة، لكن غالباً ما تركز برامج التغيير على المجالات الرئيسية التالية:⁹

✓ **التغيير على مستوى الأفراد وجماعات العمل:** يعتبر تغير سلوك الأفراد الجماعات داخل المنظمة من أهم مجالات التغيير ن حيث التغيير في سلوك الأفراد والجماعات العمل حتمية ملحة لمواكبة أي تغيير يطرأ في أي مجال من مجالات التغيير داخل المنظمة، فهذا التغيير في السلوك يكون بعدة أدوات أهمها التدريب.

✓ **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترتب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة.

✓ **التغيير في التكنولوجيا:** يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عديدة، أبرزها إستعمال وسائل الإنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض "الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه"¹⁰، ويصنف على شريف مجالات التغيير التنظيمي في أربع مجالات لا تختلف عن سابقتها كما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم 01: مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات والأداء
استراتيجيه النشاط	نظام المكافآت	تصميم العمل وتتابعه	الاتجاهات والسلوكيات
الإستراتيجية الوظيفية	تقييم الأداء ونظم الرقابة	نظام معالجة المعلومات	الإدراك

المصدر: علي الشريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1998، ص: 330.

ثالثاً: مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

إن الدور الأساسي للإتصال الداخلي خلال عملية التغيير هو تمكينهم من فهم أهمية التغيير ودرجة إلحاحه والافتناع به ومن ثم المشاركة في إنجاحه، ويتمثل دور الإتصال الداخلي عموماً " في إيصال المعلومات التغيير وعرض المطلق وراء مقترحات التغيير ثم تعليم العاملين بالمنافع من أجل تمهئة المخاوف وتحمي التفسيرات الخاطئة الخاصة بعملية التغيير"¹¹، ولتحقيق أدوار مميزة للإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي سنتوقف عند كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي كما حددها Kewin وهي مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة الجليد .

ويمكن توضيح الأهداف الإستراتيجية لإدارة إتصالات التغيير في مراحلها المختلفة تفصيلاً على النحو التالي:

الجدول رقم 02: الأهداف الإستراتيجية لإدارة اتصالات التغيير في مراحلها المختلفة

المراحل أهداف المراحل	قبل التغيير	أثناء التغيير	بعد التغيير
أهداف المرحلة الأولى	- تقييم الجهود السابقة - دراسة ما يجب تغييره - إعداد تصور للجهود المطلوبة للتغيير	- بدأ عملية التغيير - التطورات اللحظية للتغيير - تقويم الجهود الأولية للتغيير	- تدعيم التغيير - التأكيد على التصحيح الدفاعي - إظهار عناصر نتائج التغيير
أهداف المرحلة الثانية	- بيان جهود التخطيط والتنظيم للتغيير - تحديد الموارد المطلوبة - تصميم هيكل الإتصالات - تدريب القائمين على الإتصالات - تحديد مجالات التغيير المستهدفة - المدخلات البشرية المطلوبة	- تنفيذ التغيير في المجالات المختارة - مراقبة تأثيرات التغيير - رصد عمليات التغيير والتحويل - تنفيذ الإستراتيجيات المخطط لها	- تقديم معلومات عن التغيير لكل إدارة المنظمة - معلومات مكافآت نجاح التغيير - معلومات عن تطور الهياكل التنظيمية
أهداف المرحلة الثالثة	- تفسير الاحتياجات المطلوبة - تحديد وتفسير الأهداف - شرح الخطوات الأولى - التأكيد على دور العاملين - إعلام الكوادر الإدارية بما تحقق	- إعلام الموظفين بالتطور المحقق - جمع معلومات من المشرفين - الترويج لنجاح التغيير - استمرارية التأكيد على دور العاملين	- الترويج لنجاح عملية التغيير - نشر نتائج التغيير بين جميع المشرفين

المصدر: كريمان محمد فريد، الإتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، دار النهضة العربية القاهرة، 2012، ص 217

نستخلص من الجدول أهم ثلاث نقاط للأهداف الإستراتيجية لإدارة إتصالات التغيير في مراحلها المختلفة حيث تستهدف إتصالات ما قبل التغيير إذابة القوى المقاومة للتغيير بالعمل على تهيئة العاملين لقبول التغيير وتفسير أسبابه، أما الإتصالات أثناء التغيير تستهدف تقديم معلومات مؤكدة عن النتائج المبدئية للتغيير وتأثيراته الإيجابية الملموسة، وتعمل على حث العاملين على الاستمرار في دعمه وتبنيه، في حين أن إتصالات ما بعد التغيير تعمل على تقديم نتائج النهائية للعاملين ولجموعات المصالح ذات الصلة بالمنظمة، وكذلك للجمهور العام.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المحور بإسقاط ما تعرضنا له في الدراسة النظرية لدور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، حيث شهدت الكلية تغيرات وتطورات عديدة على الصعيد التعليمي والمادي والبشري والبيداغوجي، كما أنها تسعى للصدارة في التصنيفات العالمية.

أولاً: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قبل بداية تقديم الكلية، يجدر الإشارة أن الكلية تنتمي إلى الجامعة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تخضع لامركزية القرارات أي إلى قوانين ومراسيم وقرارات وتعليمات وزارية، ويعود تاريخ انطلاق التعليم العالي بمدينة الشلف إلى السنة الدراسية 1983-1984 وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية الذي احتضن في أولى تسجيلاته 144 طالباً، ومع حلول الموسم الجامعي 2019/2020، فتحت الجامعة بمبكرة جديدة بحيث أصبحت تضم تسع كليات ومعهد كالاتي¹²: كلية التكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي، كلية الهندسة المدنية و المعمارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، كلية الآداب والفنون، كلية اللغات الأجنبية، معهد التربية البدنية و الرياضية .

تعد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أقدم الكليات في جامعة حسبية بن بوعلبي حيث تلت كلية الهندسة المدنية في نهاية سنة 1988 ومرت بعدة مراحل آخرها إنشاء قسم العلوم المالية خلال الموسم الدراسي 2015/2016 "فأول نواة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير افتتحت خلال الموسم الجامعي 1989/1990 حيث تم إنشاء دائرة العلوم الاقتصادية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي للهندسة المدنية ومن أهم هذه المراحل نذكر:

✓ **الانتماء للمركز الجامعي بالشلف:** في سنة 1992 تزامنا مع إنشاء المركز الجامعي بالشلف تم ضم دائرة العلوم الاقتصادية لنيابة مديرية المركز بفرعين في المدى القصير هما الإعلام الآلي للتسيير والحاسبة والضرائب.

✓ **فتح التكوين الطويل المدى:** ظلت دائرة العلوم الاقتصادية تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 1996/1997.

✓ **فتح قسم علوم التسيير:** خلال الموسم الجامعي 1999/2000 تم فتح قسم آخر وهو قسم علوم التسيير ويعتبر هذا التغيير بقفزة نوعية شهدتها الكلية.

✓ **مرحلة الانتقال:** في سنة 2001 بصدور المرسوم التنفيذي 01/209 المؤرخ في 23 جويلية 2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة، تم تحويل معهد العلوم الاقتصادية والتسيير إلى كلية إلى جانب ثلاث كليات أخرى، وأصبحت باسم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

✓ **فتح قسم العلوم التجارية:** استمرت الكلية في الاتساع، حيث شهد الموسم الدراسي 2003/2004 افتتاح لقسم العلوم التجارية كما أدرجت تسمية القسم على تسمية الكلية لتصبح باسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

✓ فتح فرع ل م د : وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 112/06 المؤرخ في 11 مارس 2006 المتضمن إعادة هيكلة جامعة الشلف حيث طرأت على الجامعة عدت تغيرات أهمها فتح فرع ل م د، وحصلت الكلية على نصيبها من التغيير حيث تم فتح فرع ل.م.د علوم اقتصادية، تجارية و تسيير خلال الموسم الجامعي 2006/2007.

✓ فتح قسم العلوم المالية: يعتبر هذا آخر تغير طرأ على الكلية حيث تم افتتاح قسم العلوم المالية خلال الموسم الدراسي 2016/2015 دون التغيير في تسمية الكلية، وبهذا أصبحت الكلية تضم 4 أقسام .

✓ بحلول الموسم الجامعي 2020/2019: أصبحت الكلية تضم أربع أقسام السالفة الذكر، ب 23 تخصص بالإضافة إلى فتح 15 تخصص ب45 مقعد لطلبة الدكتوراه ل م د لتصبح الكلية الأكثر استحوادا من مقاعد بنسبة تفوق 50٪ من مجموع مقاعد طلبة الدكتوراه المخصصة لجامعة حسبية بن بوعلبي بكيانها التسع ومعهداتها.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

إن دارستنا هذه والمتعلقة بتحديد دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، تتطلب تحديد الإطار المنهجي، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سليمة وواضحة، ويناقش الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة، مجتمعة الدراسة، كيفية بناء أداة الدراسة والأدوات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، كما يبين كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

1- منهجية البحث: تعرف منهجية الدراسة بأنها مجموعة من المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه، وبالتالي فان وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات وفق قواعد علمية، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها، والوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة، ومن أجل إجراء دراستنا قمنا بإتباع المناهج التالية ومجموعة من الأساليب الإحصائية، تماشيا مع طبيعة الدراسة و من أجل تحقيق أهدافها، ودراسة الإشكالية المطروحة، وتحليل أبعادها ونتائجها، والإجابة على التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الاستقرائي في تحليل البيانات الكمية الواردة فيه وكذا تحليل الاستبيان بالاعتماد على:

✓ **أداة الوصف:** ويعرف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما في فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية

✓ **أداة التحليل:** يركز هذا المنهج على دراسة وحدة معينة سواء كان فردًا أو وحدة اجتماعية، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لتبيان دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، من خلال تحليل إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية "SPSS" و تمثلت الأساليب المستخدمة فيما يلي:

✓ **النسب المئوية والتكرارات:** لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة الدراسة.

✓ **المتوسط الحسابي:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور.

✓ **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

✓ اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بتطبيق طريقة "ألفا كرونباخ" (Cranach- α) لحساب معامل الثبات، ويشير هذا المقياس إلى إمكانية الحصول على نفس المعلومات لو استخدمنا هذا المقياس لأكثر من مرة، بمعنى ثبات نتائج المخرجات، حيث أن هذه الطريقة تعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، ويشير ألفا كرونباخ إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس.

✓ اختبار الارتباط الخطي المتعدد: حيث تم استخدامه لدراسة وجود علاقة ارتباط بين منظومة الاتصال الداخلي للكلية محل الدراسة و أهداف التغيير التنظيمي.

✓ معاملات الإنحدار: قد تم استخدام هذا الاختبار من أجل اختبار كل بعد من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

✓ اختبار T: ويتم استخدامه لقياس الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة

3- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الأستاذة الدائمون في جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف بمختلف درجاتهم (أستاذ، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ مساعد أ، أستاذ مساعد ب).

4- عينة الدراسة: تم اعتماد على أسلوب المسح الكامل لاختيار عينة الدراسة، وتتكون هذه العينة من مجموع الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، والذي بلغ عددهم 138 أستاذ بمختلف درجاتهم العلمية، وقد وزعت الاستبيانات على الأساتذة بطريقة الاتصال المباشر وغير المباشر أو عن طريق البريد الإلكتروني، حيث تم توزيع 138 استبانة واسترجاع 104 منها، 5 منها ملغاة.

5- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة قصد تحديد العلاقة بين متغيراتها، وقد مر استبيان الدراسة بمجموعة من المراحل، أولها تصميم وبناء الإستبيان ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحاور، والتأكد من الصدق البنائي إضافة إلى التأكد من ثبات الإستبيان، كل هذه المراحل حتى يخرج الإستبيان في شكله النهائي.

و بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قمنا بإعداد الإستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث حيث قسم إلى العناصر التالية :

✓ مقدمة تعريفية : توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

✓ القسم الأول: يحتوي على البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، الوضعية الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، عدد الترتيبات.

✓ القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، و يتكون من (31) عبارة مقسمة على محورين كالتالي:

المحور الأول: خاص بالمتغير التابع الاتصال الداخلي و يتضمن (16) عبارة، موزعة كما يلي :

- أنواع الاتصالات الداخلية (صاعدة، هابطة، أفقية) و تم تقسيم العبارات من (1 إلى 5).

- أساليب الاتصال الداخلي و تم تقسيم العبارات من (1 إلى 13).

- المعلومات الناتجة عن عملية الاتصال وتم تقسيم العبارات من (1 إلى 5).

المحور الثاني: خاص بالمتغير المستقل التغيير التنظيمي "ويتضمن (15) عبارة، تهدف إلى توضيح مجالات التغيير التنظيمي موزعة كالتالي:

- التغيير الهيكلي يحتوي على العبارات من (1 إلى 4).

- التغيير التكنولوجي يحتوي على العبارات من (1 إلى 4).

- تغيير في المهام و الأفراد تقيسه العبارات من (1 إلى 7).

وقد كانت إجابات كل عبارة من هذه المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)

- موقف الأساتذة من التغييرات الحاصلة في الكلية (مقاومة التغيير) تقيسه العبارات من (1 إلى 10)، هنا الإجابات كانت محددة بنعم أو لا.

تم توزيع الاستبانات على كل العينة قد استرجعنا منها 104 استبانة، منها 99 استبانة صالحة و 5 منها غير صالحة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 03: توزيع الاستبانة

النسبة	العدد		
100%	138	الموزعة	
4%	05	الملغاة	المسترجعة
72%	99	الصالحة للتحليل	
24%	34	غير المسترجعة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

ثالثا: عرض و تحليل نتائج الدراسة

قمنا بتحليل نتائج الدراسة لنتمكن من اختبار فرضيات التي تم وضعها مسبقاً للتأكد من مدى صحتها أو خطئها .

1- تحليل صدق أداة الدراسة: من اجل ضمان صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة، المتمثلين في عدد من الأساتذة الجامعيين والمتخصصين في الإحصاء، حيث طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الدراسة، و مدى انتمائها للمحور الذي تعبر عنه مقارنة بالمقياس التي وضعت من اجله، وذلك من خلال تعديل أو حذف أو إضافة العبارات المناسبة، وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم القيام بإجراء التعديلات المتفق عليها على أداة الدراسة.

2- صدق الثبات: يوضح في الجدول التالي نتائج تحليل صدق الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

الجدول رقم 04: نتائج تحليل صدق الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد و متغيرات الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	
0,819	أنواع الاتصالات	الاتصال الداخلي
0,694	وسائل الاتصال	
0,692	المعلومات الناتجة عن الاتصالات	
0,660	الهيكال التنظيمي	التغيير التنظيمي
0,730	التكنولوجيا	
0,688	المهام والأفراد	
0,783	الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين: نتائج تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه بأن قيمة ألفا كرونباخ الكلي بلغت 0,783، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق 0.60 مما يدل على موثوقية المقياس المستخدم في جمع المعلومات، كما يوضحه الجدول السابق.

رابعا: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

من اجل اختبار الفرضيات تم اعتماد الوسط الحسابي ومستوى المعنوية النظرين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الوسط الحسابي ومستوى المعنوية النظرين المعتمدين في اختبار الفرضيات

مقاييس اختبار الفرضيات		
الوسط الحسابي النظري للدراسة	3	$3 <$ يعني توجد أهمية لمتغيرات الدراسة. $3 >$ يعني لا توجد أهمية لمتغيرات الدراسة.
مستوى المعنوية النظري للدراسة	0.05	$0.05 <$ لا نعلم على نتائج علاقة الارتباط. $0.05 >$ نعلم على نتائج علاقة الارتباط.

المصدر: من إعداد الباحثين.

1-الفرضية الأولى: لاختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه "لدى الكلية محل الدراسة أهمية بالغة للتغيير التنظيمي"، تم

استخدام الوسط الحسابي (median) ومقارنته بالوسط الحسابي النظري ونتائج الاختبار تظهر في الجدول 06:

الجدول رقم 06: نتائج الوسط الحسابي لمدى أهمية التغيير التنظيمي بالكلية محل الدراسة

مجموع أبعاد التغيير التنظيمي	الأبعاد			الوسط الحسابي
	المهام والأفراد	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	
3,36	3,29	3,00	3,75	الوسط الحسابي
0,41	0,51	0,49	0,58	الإختراف المعياري
	2	3	1	المرتبة
مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	الأهمية النسبية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل البيانات ببرنامج Spss.

يتبين في الجدول أعلاه بأن الكلية محل الدراسة تولي اهتماما للتغيير التنظيمي بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي محور التغيير التنظيمي (3,35) و هي قيمة عالية عن المتوسط الحسابي النظري المتمثل في (3)، وانحراف معياري قدر ب 0,41 ما يشير لدرجة موافقة عالية نحو إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التغيير التنظيمي، كذلك بدرجة تشتت منخفضة و يعتبر بعد الهيكل التنظيمي الأكثر اهتماما من طرف الكلية محل الدراسة إذ بلغ متوسطها الحساب (3,75)، يليها بعد المهام والأفراد بوسط حسابي (3,29)، ثم بعد التكنولوجيا بوسط حسابي (3,00). وعليه نقبل صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه "لدى الكلية محل الدراسة أهمية بالغة للتغيير التنظيمي"، وذلك نتيجة الوسط الحسابي الذي بلغ (3,36).

ويرجع ذلك لكون الكلية مؤسسة كغيرها من المؤسسات التي تنشط في بيئة متغيرة، عليها أن تتكيف مع المحيط وتؤثر وتتأثر به، فكما تستثمر المؤسسات الاقتصادية وتحاول التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، كذلك تسعى الكلية للاستثمار العلمي والفكري وتقديم مخرجات فكرية وعلمية ترقى لمستجدات الوقت الراهن، وهنا تصادف الكلية نوعين من التغيير، التغيير التشريعي الذي تفرضه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال التشريعات والقوانين والمقررات... الخ كتغيير حتمي، والتغيير التكيفي الذي تقوم به الكلية حسب البيئة التي تنشط ضمنها الكلية، وفي هذا الشأن قامت الكلية باستحداث قسم جديد يخص المحاسبة والمالية طبقا للقانون رقم 1130 المؤرخ في 29-10-2015 والذي يعتبر تغيير تشريعي من الكلية، وفي ما يتعلق بالتغيير التكيفي تعمل الكلية بتفويض المهام المتعلقة ببيانات الجامعة لصالح الكلية لتصبح بذلك لامركزية القرارات. وعلى المستوى الاقتصادي، فقد قامت الكلية بإجراء عقود مع مؤسسات اقتصادية لتسهيل

إجراء الطلبة لتربصاتهم التطبيقية، وتعتبر هذه التغيرات من أهم التغييرات التي قامت بها الكلية، إضافة إلى تغيرات أخرى تعمل على تفعيلها وهذا ما يدل على أنها تولى أهمية للتغيير.

2- **الفرضية الثانية:** لاختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه "تولي الكلية محل الدراسة أهمية بالغة للاتصال الداخلي باعتباره مدخل لضمان عملية التغيير والحد من مقاومة التغيير السلبي"، تم استخدام الوسط الحسابي (median) و مقارنته بالوسط الحسابي النظري. و نتائج الاختبار نبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: نتائج الوسط الحسابي لمدى أهمية الاتصال الداخلي كمدخل للتغيير بالكلية محل الدراسة

الأبعاد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعلومات الناتجة عن الاتصالات	الاتصال الداخلي	3,40	1,03
		4,00	0,90
		3,80	3,80
المهام والأفراد	التغيير التنظيمي	3,29	0,93
		3,00	0,94
		3,75	1,88

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل البيانات ببرنامج Spss.

يتبين في الجدول أعلاه بأن الكلية محل الدراسة تولى اهتمام **للاتصال الداخلي** بشكل عام، و باعتباره مدخل لضمان عملية التغيير والحد من مقاومة التغيير السلبي بشكل خاص، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الداخلي (3,74) و هي قيمة عالية مقارنة عن المتوسط الحسابي النظري المتمثل في (3)، بدرجة تشتت منخفضة، حيث يعتبر بعد وسائل الاتصال (مكتوبة، شفوية، الكترونية) الأكثر اهتماما من طرف الكلية محل الدراسة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4)، يليها بعد أنواع الاتصالات (صاعدة، نازلة، أفقية) بوسط حسابي (3,80)، ثم بعدها المعلومات الناتجة عن الاتصالات (المصادقية، الوضوح، الشمول، الوقت المناسب) بوسط حسابي قيمته (3,40)، مع قيمة منخفضة لدرجة تشتت الأبعاد .

كما بلغ بعد المتوسط الحسابي لبعد التغيير التنظيمي (3,36) و هي قيمة عالية نوعا ما عن قيمة المتوسط الحسابي النظري والمتمثل في (3)، مما يدل على أن عناصر الاتصال الداخلي المطبقة بالكلية محل الدراسة موجهة نحو ضمان عملية التغيير والحد من مقاومة التغيير السلبي، وعليه نقبل صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه "تولي الكلية محل الدراسة أهمية بالغة للاتصال الداخلي باعتباره مدخل لضمان عملية التغيير والحد من مقاومة التغيير السلبي"، و ذلك نتيجة الوسط الحسابي لبعد الاتصال الداخلي الذي بلغ (3,74) و بعد التغيير التنظيمي الذي بلغ (3,36).

وتشير النتائج السابقة إلى أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تولى أهمية للاتصال الداخلي ويظهر ذلك من خلال جملة وسائل الاتصال المستخدمة والتي تتنوع بين المكتوبة والشفوية والالكترونية وهذا لتحقيق التواصل وضمان تدفق المعلومات بين جميع الأساتذة، والملاحظ أن الكلية أصبحت تحرص على استخدام الوسائل الحديثة في إيصال المعلومة إلى الأساتذة من خلال التواصل الالكتروني (الايميل، الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي)، كما ظهر مؤخرا إلزام الأساتذة والباحثين وطلبة الدكتوراه وحتى الموظفين بإنشاء مجموعة من الحسابات الإلكترونية وضرورة التعامل بها كالايميل الإلكتروني وحساب قوقل سكولر وحساب الأوركيد، وكل هذه الأمور تجعل الأستاذ على علم بكل ما يخص الكلية والبحث العلمي بغية التخفيف من حدة مقاومة التغيير السلبي، وكون مقاومة التغيير السلبي أهم عائق لنجاح عملية التغيير تم القيام بدراسة أسباب مقاومة التغيير لدى الأستاذ وكيفية التعبير عنها لتدعيم الفرضية السابقة، يمثل الجدول أدناه قياس مدى مقاومة التغيير في الكلية محل الدراسة:

الجدول رقم 08: يقاوم الأستاذ في الكلية التغيير

لا		نعم		يقاوم الأستاذ في الكلية التغيير للأسباب التالية :
النسبة(%)	التكرار	النسبة(%)	التكرار	
37	37	63	62	- بسبب عدم فهمه لأهداف التغيير
26	26	74	73	- لعدم مشاركته في التخطيط لهذا التغيير.
80	79	20	20	- بسبب تغيير عاداته وطرق عمله اليومية .
31	31	69	68	- الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة .
78	77	22	22	- تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة و عدم اعتبارها عامل مهم في ظل التغييرات المطبقة
61	60	39	39	- الخوف من فقدان الدور و المكانة التي كان يتمتع بها

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات ببرنامج Spss.

يشير الجدول السابق إلى أن أسباب مقاومة أساتذة الكلية للتغيير جاءت على النحو التالي:

- لعدم مشاركته في التخطيط لهذا التغيير، جاءت النسب كالتالي: أجابت 74 % بنعم، و أجابت 26 % كانت لا.
- الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة، جاءت النسب كالتالي: أجابت 68 % بنعم، و أجابت 32 % كانت لا.
- بسبب عدم فهمه لأهداف التغيير، جاءت النسب كالتالي: أجابت 62 % بنعم، و أجابت 38 % كانت لا.
- الخوف من فقدان الدور والمكانة التي كان يتمتع بها، جاءت النسب كالتالي: أجابت 39 % بنعم، و أجابت 61 % كانت لا.
- تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة و عدم اعتبارها عامل مهم في ظل التغييرات المطبقة، جاءت النسب كالتالي: أجابت 22 % بنعم، و أجابت 78 % كانت لا .
- بسبب تغيير عاداته و طرق عمله اليومية، جاءت النسب كالتالي: أجابت 02 % بنعم، و أجابت 80 % كانت لا.

والشكل البياني الموالي يوضح أسباب مقاومة الأساتذة في الكلية للتغيير استنادا لما سبق:

الشكل رقم 01: أسباب مقاومة الأستاذ في الكلية التغيير



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

جاءت أسباب مقاومة التغيير بالترتيب كما يراها أساتذة الكلية:

- المرتبة الأولى: يقاوم الأستاذ التغيير لعدم مشاركته في التخطيط له بنسبة 73%، وهذا يبين عدم إشراك الأستاذ في التخطيط لعملية التغيير، وهذا ما يشكل مبررا للأستاذ لعدم تقبله للبرامج التغييرية التي تتبناها الكلية.

- **المرتبة الثانية:** عامل الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة بنسبة 68%، وعدم فهمه لأهداف التغيير بنسبة 63 %، السبب الأول يعود إلى طبيعة الإنسان الذي يخاف من كل ما هو جديد وغير مألوف من جهة، والافتقار بان كل ما هو جديد عبارة عن أعباء إضافية من جهة أخرى، إما السبب الثاني فعدم إشراك الأستاذ في عملية التخطيط للتغيير التي تتبناه الكلية يؤدي إلى عدم فهمه لأهداف هذا التغيير ومحتواه، وبعبارة أخرى عدم مبالاة الأستاذ بأهداف لم يشارك في صياغتها .

- **المرتبة الثالثة:** الخوف من فقدان المكانة و الدور التي كان يتمتع بها الأستاذ بنسبة 39%، هنا يقاوم الأستاذ التغيير لخوفه من فقدان هيئته و مكانته بسبب التحولات التي تلحق بعملية التغيير.

- **المرتبة الرابعة:** تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة وعدم اعتبارها عامل مهم في ظل التغييرات المطبقة بنسبة 28%، العبارة المتعلقة بتغيير عاداته وطرق عمله اليومية بنسبة 22 %، الملاحظ هنا أن الأستاذ لا يولي اهتمام كبير لهذين السببين و يعتبر تجاهل عامل الخبرة وتغيير عاداته العملية ليس السبب المهم في مقاومته للتغيير، واستنادا لهذه الأسباب يعبر عن رفضه للتغيير من خلال جملة من الردود يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 09: كيف يعبر الأستاذ عن رفضه للتغيير

لا		نعم		كيف يعبر الأستاذ عن رفضه للتغيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0,95	95	0,05	5	أقاوم بشكل علني عن طريق تنظيم إضرابا و المشاركة فيه.
0,22	22	0,78	78	أضع ثقتي في قدرة ممثلي الأساتذة لأنهم يستطيعون الدفاع عن مصالحتي
0,64	64	0,36	36	لا أبالي بنوعية العمل الذي أقدمه للكلية في هذه الفترة .
0,68	68	0,32	32	أرفض تقديم أي مساعدة لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة و قدراتي المهنية

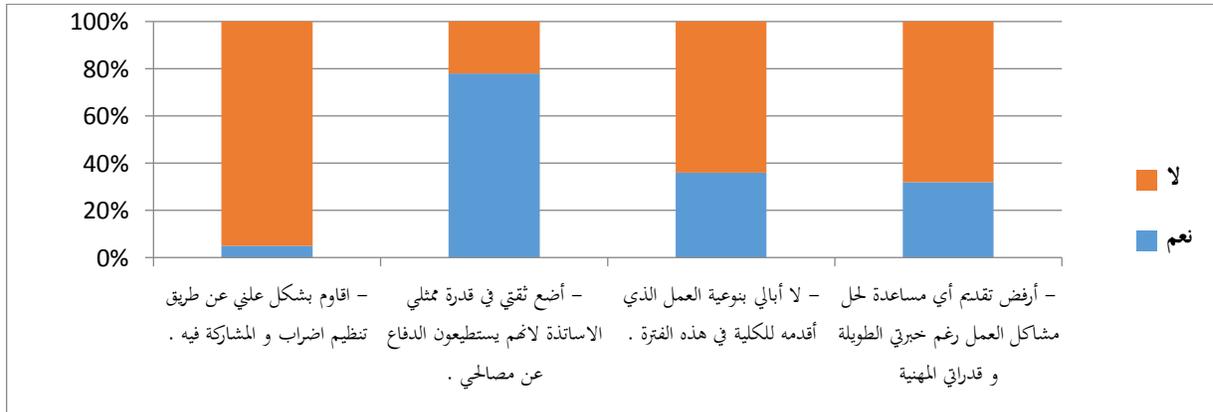
المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على الاستبيانات

يوضح الجدول النسب التالية المعبرة عن كيفية رفض الأستاذ للتغيير:

1. أضع ثقتي في قدرة ممثلي الأساتذة لأنهم يستطيعون الدفاع عن مصالحتي، 78% أجابت بنعم و 22 % إجابتها كانت لا.
2. أرفض تقديم أي مساعدة لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة و قدراتي المهنية، 32% أجابت بنعم و 68% إجابتها كانت لا.
3. لا أبالي بنوعية العمل الذي أقدمه للكلية في هذه الفترة، 36 % أجابت بنعم و 64 % إجابتها كانت لا.
4. أقاوم بشكل علني عن طريق تنظيم إضراب و المشاركة فيه، 5 % أجابت بنعم و 95 % إجابتها كانت لا.

لتحليل نتائج المتعلقة بطرق التعبير عن المقاومة تم الاعتماد على الشكل البياني التالي :

الشكل رقم 02: كيف يعبر الأستاذ عن رفضه للتغيير



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على الجدول السابق

جاء ترتيب طرق مقاومة التغيير كالتالي :

- **المرتبة الأولى:** أضع ثقتي في قدرة ممثلي الأساتذة لأنهم يستطيعون الدفاع عن مصالحني بنسبة 78% فالأستاذ هنا يرى أن ممثلي الأساتذة لهم المقدرة الكافية على نقل انشغالاته التي تخص عملية التغيير ورد إعتباره.
- **المرتبة الثانية:** لا أبالي بنوعية العمل الذي أقدمه للكلية في هذه الفترة بنسبة 36%، على الرغم من انزعاج عدة الأساتذة بهذا السؤال بداعي أنه يضر بأخلاقيات الأستاذ والمهنة، إلا أنه سجلنا نسبة معتبرة من الأساتذة الموافقين على أنهم لا يباليون بنوعية العمل المقدم من طرفهم في هذه الفترة في حالة عدم رضاه عنه .
- **المرتبة الثالثة:** أرفض تقديم أي مساعدة لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة و قدراتي المهنية بنسبة 32%، عبرت ثلة من الأساتذة على عدم تقديمها أي مساعدة لحل مشاكل العمل كرد فعل على رفضه وعدم تقبله للتغيرات الطارئة. في حين اغلب عينة الدراسة أكدت على أنها ضد الفكرة كونها تفصل بين مشاكل العمل وواجباته المهنية والأخلاقية.
- **المرتبة الرابعة:** أقاوم بشكل علني عن طريق تنظيم إضراب والمشاركة فيه بنسبة 5، عبرت نسبة ضئيلة جدا عن اعتبار الإضراب كرد فعل للتعبير عن رفض التغيير، وفي المقابل ما نسبته 95% من عينة الدراسة يرفضون تماما الإضراب كوسيلة للتعبير عن عدم مساندتهم لما جاء به التغيير، وذلك لقناعاتهم بأن الإضراب عملية غير مرغوب فيها نظرا لحساسية المهنة والأطراف التي يمكن أن يلحقها الضرر (الطلبة).

3- الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ لأبعاد الإتصال الداخلي (أنواع الإتصال، وسائل الإتصال، المعلومات الناتجة عن الإتصالات) في التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المهام ولأفراد) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" تم استخدام معامل الارتباط لقياس مدى وجود علاقة الارتباط المتعدد ومعامل التحديد، درجات الحرية ومعامل الانحدار بين متغيرات الدراسة. و نتائج الاختبار نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: نتائج اختبار علاقة الارتباط لمتغير الاتصال الداخلي و متغير التغيير التنظيمي بالكلية محل الدراسة

معاملات الانحدار				درجات الحرية	F	معامل التحديد r^2	R الارتباط	المتغير التابع
Sig	T	B	المتغير المستقل					
0,00	13,123	0,051	الإتصال الداخلي	1	137.76	0.537	0.698	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أثر الإتصال الداخلي في التغيير التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي إذ بلغ مستوى الدلالة 0,000، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد R 0,698، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة عالية كما هو مبين في الجدول، أما معامل التحديد r^2 فيفسر ما نسبته 0,537 من التباين أي أن قيمة 53,7% من التغيرات في التغيير التنظيمي، والنسبة الباقية من التعبير تمثل ما يمكن أن يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة التأثير B 0,051 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة 137.76 وأخيرا بلغت قيمة T 13,123 وبناءً على ما سبق، نقبل صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط بين منظومة الاتصال الداخلي للكلية محل الدراسة و أهداف التغيير التنظيمي".

تدل النتائج السابقة على مدى تأثير الإتصال الداخلي مع الأساتذة في الكلية في عملية التغيير التنظيمي، حيث يؤدي الإتصال إلى فهمهم لعملية التغيير، أهدافها، متطلباتها، ويساهم في جعلهم طرفا في عملية التغيير مما يؤدي إلى التزامهم بمراحل التغيير ودعمهم له. وهذا لا يمنع من وجود مقاومة للتغيير يعبر عنها الأستاذ بجملة من الردود الناتجة عن عدم تفعيل منظومة الإتصال بالكلية.

الخاتمة

تعيش جميع المنظمات اليوم وبدون استثناء في ظل بيئة تتميز بتلاحق وعمق نطاق التطورات في مختلف أبعادها، سواء الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الإجتماعية، وهو ما ينعكس على المنظمة التي تعيش تحت وقع هذا الكم الهائل من التغيرات، مما يحتم عليها التغير من أجل ضمان بقائها وثباتها وذلك بالتكيف مع التحديات الراهنة .

وبالنظر إلى كل ما تم تناوله أعلاه يمكننا القول أن منظومة الإتصال الداخلي الفعال من شأنها إضعاف مقاومة مشروع التغيير ومن ثم المساهمة في تحقيق أهدافه، وقد تم معالجة الموضوع نظريا وتطبيقيا وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

1- نتائج الجانب النظري من الدراسة:

- ✓ مع كل التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم بشكل عام، وفي بيئة الأعمال بشكل خاص، يصبح التغيير أمرا ضروريا وملحاً، فإذا أرادت المنظمات أن تبقى في هذه البيئة عليها أن تتغير وتتكيف مع بيئتها وإلا كان مصيرها الفشل وإذا أرادت أن تبقى في الصدارة عليها أن تتغير باستمرار، فأصل ثباتها هو تغيرها في ظل وجود متغيرات.
- ✓ مقاومة التغيير ظاهرة صحية تعبر عن رد فعل طبيعي للأفراد تجاه كل ما هو غامض وحديد ومجهول، والأمر الغير مرغوب فيه هو مقاومة التغيير السلبي.

- ✓ لبناء منظومة اتصال ذات كفاءة و فعالية يجب مراعاة عدة جوانب أهمها اعتماد المنظمة على إستراتيجية للممارسات الاتصالية، وكذا وضوح و بساطة العملية الاتصالية من خلال سهولة فهم المستهدفين للرسالة الاتصالية، صياغة الأفكار، استخدام وسائل الاتصال المناسبة لهذه الأفكار، تدريب العاملين بالمنظمة على مهارات الاستماع والإنصات و استقبال هذه الأفكار.

- ✓ لا يمكن أن تنجح عملية التغيير بالأهداف المنشودة إذا لم تتخللها منظومة إتصال فعالة.

2- نتائج الجانب الميداني من الدراسة:

- ✓ تولى الكلية محل الدراسة اهتماما بالغ للاتصال الداخلي بشكل عام.
- ✓ تولى الكلية محل الدراسة أهمية بالغة للتغيير التنظيمي بشكل عام.
- ✓ يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الإتصال الداخلي بدلالة أبعاده على متغير التغيير التنظيمي بدلالة أبعاده.
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية بين منظومة الإتصال الداخلي للكلية محل الدراسة وأهداف التغيير التنظيمي.
- ✓ يقاوم الأستاذ في الكلية التغيير بسبب عدم مشاركته في التخطيط لهذا التغيير.
- ✓ يقاوم الأستاذ في الكلية التغيير بسبب الخوف ن إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة.
- ✓ يقاوم الأستاذ في الكلية التغيير بسبب عدم فهمه لأهداف التغيير وذلك بنتيجة توجد مقاومة للتغيير في الكلية تعطل عملية التغيير.
- ✓ تفادي تقديم الأستاذ المساعدة في حل المشاكل رغم خبرته يشكل جزء من مشكلة مقاومة التغيير.
- ✓ تتميز الكلية بمركزية القرارات من الجهات الوصية سواء من مدير الجامعة أو نيايات الجامعة، أو وزارة التعليم العالي وهذا ما يصعب الاستجابة الآنية للتغيرات الطارئة وبالتالي مقاومة التغيير، ومع ذلك فإنها تشهد ضمن هذه التغيرات تفويضات تدريجية للكليات في خصوص لا مركزية القرارات .

✓ عندما تصادف الكلية تغيرات تخص شؤون الكلية من الجهات الوصية فإنها تنفذها كما جاءت، كونها مطبقة على جميع الكليات بصفة خاصة والجامعات بصفة عامة على حسب الجهة الوصية، أما التغييرات الصادرة عن هيئات الكلية (مجلس علمي، عميد، نائب عميد ...) فإنها تتمتع بنوع من المرونة، ويجرد الإشارة أن الكلية لا تحوي مصلحة خاصة في هيكلها التنظيمي أو استشاريين لتنفيذ عملية التغيير، بل توجه التغييرات اللازمة إلى المصالح المعنية من أجل تنفيذها.

✓ تمارس الكلية سياسة الباب المفتوح لجميع أساتذتها دون تمييز وهذا الإتصال ما يخفف حدة المقاومة في التغيير.

3- توصيات الدراسة:

✓ على إدارة الكلية أن تكون مواكبة لمتطلبات التغيير، فتسعى لجعل التنظيم حركيا متلائما مع مختلف التغييرات الطارئة.

✓ يجب على الكلية خلق جو يساعد على الاتصال في الجامعة، والعمل على محاربة المعوقات التي تحول دون وصوله للأهداف المرجوة.

✓ يجب على الكلية إشراك الأستاذ في عملية التخطيط للتغيير التنظيمي مما يحول عن مقاومته للتغيير التنظيمي.

✓ يجب على الكلية توضيح عملية التغيير التنظيمي للأساتذة وإبراز الأهداف الحقيقية والنتائج الايجابية لهذه العملية لتفادي حدوث سوء فهمه وتأويلات خاطئة لهاته العملية.

✓ تعتبر اللقاءات الرسمية لنقل انشغالات الأساتذة فيما يخص التغييرات الطارئة على الكلية أهم وسائل الإتصال المساعدة في خفض مقاومة التغيير لدى الأستاذ.

✓ على الكلية تفعيل منظومة الإتصال الداخلي للتغلب على الإشاعة و كسب ثقة الأستاذ وبالتالي الحد من مقاومة التغيير السلبي وتحقيق أهداف برامجها التغييرية.

✓ على الكلية الاهتمام باختيار ممثلو الأساتذة، كون الأستاذ يجذب الحلول السلمية ويضع كامل ثقته في هؤلاء الممثلين.

الهوامش:

- 1 شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2009، ص 137.
- 2 شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 161 - 162.
- 3 محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2007، ص 145.
- 4 شعبان فرج، الاتصالات الادارية، مرجع سبق ذكره، مذكرة ص 202.
- 5 قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة 2016، ص 79.
- 6 خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ص 29.
- 7 سيد سالم عرفة اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص 17
- 8 محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006، ص 94
- 9 أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التغيير في السلوك التنظيمي دراسة حالة مؤسسة صيدال، أطروحة دكتوراه علوم تخصص : علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف، 2014، ص 206
- 10 حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن 2010، ص 290
- 11 عدنان يوسف العتوم، القيادة والتغيير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص 72
- 12 المرسوم التنفيذي رقم 16-71 المؤرخ في 13 جمادى الأول عام 1437 الموافق 22 فبراير 2016