

دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي  
حالة اتصالات الجزائر، معسكر

The Role of Internal Communication for Success Organizational Change,  
Case: Algeria Telecom, Mascara

مُجَدّ الأمين مشرور (طالب دكتوراه)<sup>1</sup>، د. إسحاق حسيني<sup>2</sup>، حسين بوثلجة (طالب دكتوراه)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محبر LAPDEC، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، amn.grh@gmail.com

<sup>2</sup> محبر LAPDEC، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، ishaq\_zida@yahoo.fr

<sup>3</sup> محبر LAPDEC، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، hocine.bout@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019/06/11

تاريخ القبول: 2019/05/07

تاريخ الاستلام: 2019/03/11

ملخص:

تهدف الدراسة إلى كشف مدى ممارسة الاتصال الداخلي كأداة مساعدة للتغييرات التنظيمية، حيث تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بمعسكر، إذ عرفت هذه الأخيرة عدة تغييرات تنظيمية هامة متمثلة في تغيير هيكلها التنظيمي لعدة مرات، ثقافتها، نظمها وكذا في مهام وصلاحيات ومسؤوليات مواردها البشرية.

من أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، فلا يمكن الوصول إلى أهداف هذا الأخير في ظل غياب اتصال داخلي فعال

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: M12.

Abstract:

The purpose of this study is to highlight the contribution of internal communication as a tool to assist the organizational changes, the study was conducted by Algeria Telecom in Mascara unit, the later knew a number of organizational changes in recent years, particularly a very important structural change in its culture, its systems, as well as the functions, powers and responsibilities of its human resources.

We could detect the existence of a positive impact of internal communication in the success of organizational change. We can not reach the purposes without effective internal communication.

Keys words: Internal Communication, Organizational Change, Change's Resistance, Algeria Telecom.

JEL classification codes: M12.

المؤلف المرسل: مُجَدّ الأمين مشرور ، الإيميل: amn.grh@gmail.com

## تمهيد :

يعتبر الاتصال داخل المنظمات إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث التغيير والتجديد وتنفيذ أعمالها، ومما لا شك فيه أن عملية التغيير التنظيمي الذي تحدته المؤسسات تعد من أهم المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع التغيرات العديدة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل في إطارها، وأن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى توفر القدرة على إقناع الأفراد المعنيين بالتغيير ودفعهم لقبوله، وهنا يتجلى دور إدارة التغيير التنظيمي من خلال ضمان اتصالات داخلية فعالة تبرز أسباب التغيير ونتائجه بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به، حيث تعيش مؤسسة اتصالات الجزائر اليوم في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف في مختلف المجالات، وأصبح شعار التغيير عقيدة وممارسة، بل أصبح هو الثابت الوحيد في هذا العالم، فوفقا لقرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11/11/2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر، تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بمعسكر، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، وقد كانت تسمى في بداية سنة 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يساهم الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية معسكر ؟

## 1 - الإطار النظري :

### 1.1 - الاتصال الداخلي La Communication Interne :

يمكن تعريف الاتصال على أنه : كل أنواع تبادل المعلومات بين فاعلين، رسميين أو غير رسميين، تدرجيين (ضمن تدرج هرمي) أو وظيفيين، مهنيين أو غيرهم<sup>1</sup>، كما يمكن تعريفه على أنه: مجموعة إجراءات متعلقة باتصال العاملين فيما بينهم داخل المنظمات باستخدام وسائل مثل الجرائد اليومية للمنظمات أو لوحات الإعلانات... الخ، ويُنظر إليه اليوم على أنه أداة داخلية مُنصَّمة لقيم المنظمة وفلسفتها، وكأداة لبناء التعاون وإشراك الموظفين مع صاحب العمل أو المستخدم<sup>2</sup>.

إن القيام بالاتصالات داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص في أنه يهدف إلى الإخبار والإعلام وإعداد العاملين لتقبل التغيير، إضافة إلى توضيح وتصحيح المعلومات وكذا سهولة انسيابها والنتائج التي تسفر عن معالجتها، ويهدف أيضا إلى التنسيق بين أفعال وتصرفات الأفراد في الأقسام المختلفة، وذلك بهدف الحد من انفصال العمال عن بعضهم البعض، وكذا المشاركة في المعلومات، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات لتحقيق أهداف التنظيم، والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، ويهدف أيضا إلى إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من الموظفين تحقيقها وبالبرامج والخطة والسياسات التي تم وضعها لذلك، وكذا تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وأخيرا خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء عن طريق اتصال الإدارة بالعاملين في مختلف المستويات<sup>3</sup>.

### 2.1 - أساليب الاتصال الداخلي:

بطبيعة الحال أن الاتصالات داخل المنظمة لا تتم بشكل تلقائي بل يجب أن تستخدم أساليب ووسائل ملائمة وفعالة للتعبير من خلالها على الرسائل المراد نقلها بين جميع الأطراف وتضمن تحقيق الفهم الجيد لمضمونها، حيث تعد أساليب الاتصال عديدة، فاختيار أي أسلوب منها متوقف على الظروف المتاحة للعاملين بالمنظمة الذين يريدون نقل المعلومات ووجهات النظر إلى

الآخرين آخذين بعين الاعتبار نمط التعامل السائد فيها، إذ يمكننا تقسيم هذه الأساليب إلى طرق تقليدية وطرق حديثة للاتصال في المنظمات، مع التذكير بأن الطرق التقليدية كانت ولا زالت معمول بها داخل المنظمات، غير أن الحديثة قد تكون مساعدة أو مكملة لها :

### 1.2.1 - الطرق التقليدية :

- أسلوب الاتصال الكتابي : يعتبر الاتصال مكتوبا إذا كانت الرسالة قد تم تدوينها بالرموز الكتابية أو المعلومات الرياضية، فهو سلاح ذو حدين قد يكون إيجابيا إذا اتسم بالوضوح واللغة التعبيرية حيث يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية ، وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة<sup>4</sup> .

- أسلوب الاتصال الشفهي : يعتبر الاتصال الشفوي من أقدم الأساليب الاتصالية المستخدمة داخل المنظمات، فهو يعتمد على الاتصال المباشر دون استخدام أي أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين، فهو يتيح الفرصة لتبادل المعلومات من خلال التعرف على ردود الفعل المختلفة من خلال التفاعل والتعامل وجها لوجه، فهو يتضمن : القدرة على الاستماع والقدرة على الكلام، حيث يعتبران تمهيدا للتحكم الجيد في العلاقات عبر الهاتف وتقنيات الاجتماعات<sup>5</sup> .

- أسلوب الاتصال المصور : يستخدم للتعبير عن مضمون الرسالة بالتصوير، كما يتم نتيجة لما تنقله الصورة المرئية من معاني على الذهن مباشرة، حيث تعد الاتصالات المصورة كمكملة للاتصالات الكتابية والشفوية، فقد تكون هذه الأخيرة غير واضحة أحيانا فتعمل الصورة على توضيحها بشكل أكثر ولا تترك مجالا لدى مستقبل الرسالة للغموض، كما أنه لا يحتاج إلى الكثير من التفسير لكي يفهم، حيث يقول في هذا الخصوص Koun Fou Shioss حاكم الصين في وقته : "رُبَّ صورة أُنعت عن ألف كلمة"<sup>6</sup> .

### 2.2.1 - الطرق الحديثة :

- أسلوب الاتصال الإلكتروني : يعتبر الأكثر تطورا حيث ظهر مع ظهور تكنولوجيات الاتصالات التي فرضت نفسها مع بداية القرن الواحد والعشرين الذي يزخر بثورة معلوماتية جديدة في عصر جديد قوامه تقنيات اتصالية جديدة ومميزة، حيث انتشر استخدام هذا الأسلوب في مختلف المجالات وذلك بعد الإدراك أن الأساليب القديمة المستعملة لم تعد كافية، حيث يمكن توضيحه بأنه كل القرارات والمعلومات التي تصل للأفراد العاملين عن طريق التقنيات الحديثة بحيث تعمل على تعزيز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين<sup>7</sup> .

#### - البرمجة اللغوية العصبية: Programmation Neurolinguistique

ظهر هذا الأسلوب مع دراسات العالم النفسي "ريتشارد باندرل" واللغوي "جون جريندر" سنة 1972، حيث يعمل هذا الأسلوب على دراسة الحقائق النفسية وتطوير وسائل الملاحظة والتميز أو التشفير والحركات، فمن خلاله نستطيع ملاحظة سلوكيات الأفراد العاملين ثم محاولة تصنيف الملاحظات وتطوير الاستراتيجيات وجعلها ملائمة للتحديات والصعوبات الموجودة، لذا يعتبر هذا الأسلوب طريقة فعالة للاتصال<sup>8</sup> .

#### - أسلوب التحليل التبادلي: Analyse Transactionnelle

تم إنشاء هذا الأسلوب من طرف "إيريك بارن" في نهاية سنوات الخمسينات وهو طبيب نفسي أمريكي، وقد تم وضعها في شكل علمي وواقعي مبسط للعلاقات الإنسانية وموضح في كتابين مرجعيين، الأول يسمى بـ : "الألعاب والأفراد" سنة 1966،

والثاني يسمى "ماذا تقول بعد أن يقال صباح الخير ؟" سنة 1977، حيث عرف هذا الأسلوب نجاحا كبيرا مع الجمهور قبل أن يتم الاعتراف به من طرف المتخصصين<sup>9</sup>.

إن أسلوب التحليل التبادلي هو بمثابة نظرية للشخصية والاتصال، وهي أداة قيمة لتحليل الأنظمة والمنظمات، حيث تسمح بفهم سير عمل الأفراد والمجموعات، فهي تسهل الاتصال بين الأشخاص وديناميكية الفرق والمجموعات داخل المنظمات، حيث يستخدم هذا المنهج في مجال: العلاج النفسي للأفراد، المتخصصين في العمل الاجتماعي، التعليم، تطوير المنظمات، وخاصة كأداة للتكوين المتواصل، وكذلك للحد والتقليل من الأزمات التي تخفي من وراءها مشاكل الاتصال داخل المنظمات<sup>10</sup>.

#### - أسلوب نافذة جوهاري : La fenêtre de Johari

نافذة جوهاري هي طريقة ونموذج حديث للاتصال، تم إعدادها وشرحها من قبل "جوزيف لوفت" و"هاري" سنة 1969، فكلية "جوهاري" مكونة من: "جوزيف لوفت" و"هاري"، يمكن استخدامها لتحسين التفاهم بين الأفراد داخل فريق أو مجموعة العمل للكشف عن الذات ومراجعة المردود، وكذلك يمكن استخدامها لتحسين علاقة المجموعة مع مجموعات أخرى، حيث يتضمن هذا النموذج فكرتين أساسيتين من وراء استخدامه، الأولى مفادها أنه يمكن للأفراد بناء الثقة فيما بينهم من خلال الكشف عن معلومات عن أنفسهم، أما الثانية فيأمكنهم أن يعرفوا أشياء عن أنفسهم ويسعوا دائما نحو الأفضل بمساعدة ردود فعل الآخرين<sup>11</sup>.

إن هذا الأسلوب يساعد الأفراد داخل المنظمات على فهم مختلف الوضعيات وكذا تشجيعهم بلطف على تقديم وقبول ردود الأفعال، إضافة إلى بناء علاقات قائمة على الثقة فيما بينهم، وكذا في حل مختلف القضايا والمشاكل الآنية والتغلب على مختلف الصعوبات، وبالتالي العمل على نحو أكثر فعالية كفريق واحد.

### 3.1 - التغيير التنظيمي: Le Changement Organisationnel

يمكن تعريفه على أنه: كل تعديل نسبي ومستدام في نظام فرعي للمنظمة، بشرط أن يكون هذا التعديل ملاحظ من طرف الأفراد الذين هم في علاقة مع هذا النظام<sup>12</sup>.

#### 1.3.1 - مراحل التغيير التنظيمي:

لقد اقترح "كيرت لوين" نموذجا لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات، فقد ساعد هذا النموذج على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل الممثلة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 1: مراحل إدارة التغيير

المرحلة 1 : إذابة الجليد	المرحلة 2 : إحداث التغيير	المرحلة 3 : إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير - تخفيض المقاومة للتغيير.	- تغيير في واجبات وأداء الفرد - تغيير البناء التنظيمي وتغيير التقنيات	- تعزيز النتائج و تقييمها. - إجراء تعديلات ببناء.

المصدر : السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 72.

### 2.3.1- دور الاتصالات الداخلية خلال مراحل التغيير التنظيمي :

تعتبر الاتصالات الداخلية ضمن مفهوم التغيير التنظيمي المعقد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد والتي تستطيع بذلك تغيير سلوك الأفراد، لهذا فإن أهم صفة يجب أن يتمتع بها القائد في التنظيم هي القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرته لنقل المعلومة إلى المرؤوس أو العكس، وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها وضمن هذا المفهوم فإن الاتصال الفعال سوف يحدث ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد العاملين الذي ينتج عنه تغيير في سلوكهم ومن ثم في اتجاهاتهم<sup>13</sup>.

إن الدور الذي نراه أساسيا للاتصالات الداخلية خلال عملية التغيير التنظيمي هو تمكين الأفراد من فهم مشروع التغيير والاقتران به وتبنيه والعمل على إنجاحه، حيث يعتبرها البعض أنها كل عمل يسعى إلى التقليل من المعارضة وتجاوز المقاومة وبالتالي حسب وجهة النظر هذه فإنها شرط أساسي لنجاح التغيير التنظيمي، وفي عدد خاص للمجلة الفرنسية للإدارة عن التغيير التنظيمي في المنظمات سنة 1998 تناولت إحدى المقالات علاقة التغيير التنظيمي بالاتصالات وميز أصحاب هذا المقال بين النموذج الإعلامي والنموذج التشاركي، وقد بين أن النموذج الأول شبيه بإصدار المرسوم، حيث تعتمد الإدارة على الاتصالات الداخلية في نشر مشروع التغيير والإبلاغ عن محتواه وخطواته والذي عادة ما يعتمد في حالة التغيير المفروض من جهة أعلى، ويكون من نتائج هذا النوع من الاتصالات الداخلية الشعور بالخوف والتهديد من طرف الأفراد المعنيين، بينما وصف النموذج الثاني بالحوار الذي في إطاره تستعمل الاتصالات لإحداث التغيير وليس فقط لتبليغ التغيير كما في النموذج الأول، حيث تتاح فرصة للمشاركة وتبادل الآراء لتشكيل وصياغة مشروع تغيير موحد يحمل نفس المعنى ويلتزم الكل بإنجاحه، وعادة ما يستعمل في التغيير المخطط الذي في ظله يكون الوقت متاحا والحاجة إلى المشاركة مرغوبة من الإدارة أو مطلوبة من الأفراد العاملين<sup>14</sup>.

إن الاتصالات لا تقتصر على تبليغ المعلومات وجعلها مفهومة فقط، بل إنها فن إدارة هذه المعلومات لتمكين الأفراد من تقريب وجهات نظرهم، ولتحقيق هذه الأهداف يمكننا تحديد أدوار متميزة للاتصال عند كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي كما حددها "K.Lewin":

#### أولا : مساهمة الاتصالات الداخلية خلال مرحلة إذابة الجليد

تمثل مرحلة إذابة الجليد (الجمود) أو التهيئة في إعلام الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأن الوقت قد حان لإعادة النظر في الوضع القائم التي آلت إليه المنظمة وأثره عليه، فالدور الذي يمكن أن يوكل إلى المكلفين بالاتصال هو دفع الأفراد إلى تبني مشروع التغيير، وهذا من خلال إبراز مختلف ضغوطات البيئة الخارجية (مثل ارتفاع شدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية...) أو طبيعة الظروف الداخلية (مثل إعادة تنظيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات أو السعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة...) والتي تحتم وتقلي إحداث تغيير تنظيمي جزئي أو كلي داخل المنظمة، كما يمكننا أحيانا إذابة الجليد بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر الفارق بين السلوكيات المنتظرة منهم وسلوكياتهم الحالية<sup>15</sup>.

فالاتصال الداخلي وما يتضمنه من تواصل واحتكاك وتفاعل مع المعنيين بالتغيير سيستعمل كأداة أساسية للتأثير عليهم وعلى مدركاتهم من خلال إعلامهم بالتغيير وإقناعهم بضرورة إنجاحه وهذا بعد إعطائهم فرصة المشاركة فيه بمناقشة محتواه وطرق تنفيذه ودراسة مقترحاتهم، إضافة إلى أن تمكين الأفراد العاملين من التعبير سيشجع للإدارة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل

مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم<sup>16</sup>.

#### ثانيا : مساهمة الاتصالات الداخلية خلال مرحلة التغيير

تتمثل مرحلة التغيير في الانتقال من مرحلة إلى أخرى جديدة يفترض أن تكون أفضل من الأولى لكن في نفس الوقت نجد أنها تتطلب طرقا جديدة لأداء الأعمال وسلوكيات مغايرة لما اعتاد عليه الأفراد، فإذا كان مشروع التغيير المراد إحداثه هو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المنظمة فإن هذا الوضع قد يتطلب زيادة أو تقليص عدد الوحدات والمستويات الإدارية أو تعديل صلاحيات وسلطة بعض المسؤولين ووظائف ونشاطات بعض العمال التنفيذيين، فلا بد من توضيح هذا للمعنيين وإقناعهم بضرورة ذلك.

إن الدور الذي يوكل للاتصال في هذه المرحلة هو تحديد كفاءات إحداث التغيير وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير والسعي لمرافقة ومساندة المتأثرين به في ظل الظروف الجديدة التي يفرضها مشروع التغيير، فإذا كانت المرحلة الأولى تتضمن الإعلان عن محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، فلا بد أن يتم خلال مرحلة بدء تنفيذ العملية تمكين الأفراد من معرفة مدى سير العملية ونسبة إنجازها خلال كامل فترة التغيير<sup>17</sup>.

#### ثالثا : مساهمة الاتصالات الداخلية خلال مرحلة إعادة الجليد

تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير وبداية ظهور نتائجه، وهي تتمثل في السعي لتثبيت وتدعيم السلوكيات الجديدة التي فرضها الواقع الجديد الذي أنتجه مشروع التغيير، فإذا كان هذا الأخير في مفهومه الواسع هو انتقال من حالة إلى أخرى يفترض أن تكون أفضل من الأولى، فإن الحالة الأولى كانت تعتبر بالنسبة للإدارة حالة لا توازن بفعل الاختلالات التي ميزتها، وأن عملية التغيير تهدف للوصول إلى حالة توازن جديدة مما يعطي للاتصالات الداخلية دورا كبيرا لتثبيت السلوكيات والتصرفات والمواقف التي كانت سببا في إحداثها من حيث تشجيعها وحث العاملين على اعتمادها وتبنيها.

من المهم جدا في الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عن التغيير في مرحلة تثبيته، ومن خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة تحفيز لهم، حيث سيكون دور الاتصالات الداخلية في هذه المرحلة حاسما لأنها تهدف إلى دفع الأفراد إلى نسيان ما اعتادوا عليه من سلوكيات كانوا يعتمدونها قبل إحداث التغيير وتبني سلوكيات جديدة، ويتحقق هذا من خلال إظهار النتائج الإيجابية لها حتى تصبح سلوكيات مفضلة من طرفهم، وأسبابه وخطواته ونتائجه المتوقعة، من جهة أخرى فرصة للعاملين لتبليغ مخاوفهم واقتراحاتهم<sup>18</sup>.

إن ما يمكن استنتاجه مما سبق أن استعمال الاتصالات الداخلية قبل عملية التغيير يساهم في خلق الشعور لدى الأفراد بضرورة إعادة النظر في طرق إدارة وتنظيم المنظمة، كما يستعان بالاتصالات الداخلية بعد إحداث التغيير في السعي لتدعيم وتثبيت الوضع الجديد والسلوكيات التي كانت سببا في نقل المنظمة من حالة اختلال إلى حالة توازن جديدة، وقد تبين لنا أن حسن استعمال الاتصالات بصفة عامة والاتصالات الداخلية بصفة خاصة يجعلها أداة فعالة في جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأنه من خلالها يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية له من جهة، ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير بتمكينهم من معرفة مصيرهم ومصير المنظمة في حالة استمرار الأوضاع الحالية على

ما هي عليه وبالتالي تحويلهم من مقاومين للتغيير إلى مساندين له بشرط تطوير وتحديث المعلومات اللازمة لفهم عملية التطوير في التغيير وفهم نتائجها، وهذا مطلوب في جميع مراحل عملية التغيير.

#### 4.1- الدراسات السابقة :

نظرا لتنوع الدراسات المتعلقة بموضوع "الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي" في ميادين وفترات مختلفة، فإننا حاولنا قدر الإمكان تناول تلك التي تقترب من إشكالية بحثنا كما يلي :

#### الجدول رقم 2 : الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	الباحث	محتوى الدراسة
دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي	برباوي كمال 2015	الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة باعتباره واحد من أهم هذه الطرق لتجميع الوسائل ولإنجاح التغيير، وقد توصل الباحث في الأخير إلى عدة نتائج أهمها أنه هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، فلا يمكن الوصول إلى أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب اتصال داخلي فعال والذي هو بمثابة عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين الأفراد.
مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير	بلحمدو خولة 2014	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، وتوصلت إلى نتيجة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي رغم أن هذا الأخير كان غير فعال ما أدى إلى عدم مساهمته بفاعلية
الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي	محبوب ليلي 2014	إن هذه الدراسة تهدف إلى كشف مدى ممارسة المؤسسات الجزائرية للاتصال الداخلي كأداة لمرافقة التغييرات التنظيمية، وقد وصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها أن سياسة الاتصال الداخلي في المؤسسة هي الحرك الحقيقي لأنشطة التغيير، فهو بمثابة الرافعة أو أداة للإدارة الحديثة للتغيير التنظيمي.
الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي	جعالة فريدة 2013	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهم مضامين التغيير التنظيمي ودور الاتصال الداخلي في إحداث التغيير داخل المنظمات، إضافة إلى تقييم هذا الدور، حيث توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها أن تبني المنظمات مفاهيم التغيير التنظيمي يعتبر تصرفا استباقيا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية كاستراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، ومع هذا هناك عدة عوائق لنجاح هذه العملية أهمها عدم اعتماد المؤسسات الجزائرية على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال وكذا عدم اهتمامها بالاتصالات الصاعدة وتشجيعها والتي لها آثار إيجابية على إنجاح التغيير من خلال مساهمتها في دعم ثقافة المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير.
الاتصال ودوره في ممارسة	إبراهيم قاسمي 2011	حاولت هذه الدراسة الاهتمام بأساليب الاتصال التنظيمي ودورها في ممارسة التغيير التنظيمي، كما تحاول أن تعرف من خلال الاطلاع علي العمليات

<p>الاتصالية الداخلية وتنوعها وكفاءتها من جهة أخرى معرفة ما إذا كان لاستجابات العمال للتغيير علاقة بكفاءة العملية الاتصالية ومعرفة ما إذا لمقاومة ومعاكسة العمال للتغيير علاقة بغياب الاتصالات وتهميش الإدارة له، وكأهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي أن المؤسسة حتى تتمكن من بلوغ أهدافها فإنها مطالبة بمعرفة الانشغالات الحقيقية للفاعلين وعلاقتهم وبذلك تزويدهم وإعلامهم بما هو كان وما قد يكون.</p>		<p>التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية</p>	
<p>إن الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف مهارات وتصورات الموظفين فيما يتعلق بالاتصال والتغيير التنظيمي لتحسين نتائج التغيير في البيئة التنظيمية، توصل المشاركون إلى أن التواصل يزيد من إدراك الموظف بالتغيير التنظيمي، كما يمكن تحسين الممارسات التجارية باعتبارها نتائج الفرص المحددة للقادة للتخفيف من الصعوبات في الاتصالات غالباً ما تكون مرتبطة مع التغيير التنظيمي</p>	<p>Eric John Nordin 2014</p>	<p>استراتيجيات الاتصال للتغيير التنظيمي</p>	
<p>إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أهمية عملية الاتصال الفعالة في الإدارة من خلال التقاسم والتبادل بين العمال من خلال تحقيق التواصل بهدف تحسين التغييرات التنظيمية، حيث كانت أهم نتيجة تم التوصل إليها أنه من مزايا التواصل الناجح تحسين الجهود المستخدمة لتصميم وتنفيذ استراتيجيات التغيير.</p>	<p>Husain Zareen 2013</p>	<p>الاتصال الفعال لتحقيق نجاح التغيير التنظيمي</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التواصل الفعال في التنفيذ الناجح للتغيير وكأنه يستخدم كأداة للإعلان و شرح وإعداد الأشخاص المعنيين على حد سواء في التأثيرات الإيجابية والسلبية لتنفيذ التغيير، وكانت نتائج هذه الدراسة أن التواصل الداخلي الجيد لا يعني أن الجميع في المؤسسة يفهم الحاجة إلى التغيير و يتقبلها، ولكن يمكن أن يصبح لبعض الموظفين رد فعل سلبي نحو التغيير، ولهذا يحتاج بعض المسيرين إلى معرفة كيفية التغلب على المقاومة.</p>	<p>Raluca Mutihac 2010</p>	<p>إدارة المقاومة واستخدام الاتصالات الداخلية في المنظمات التي تمر بفترة تغيير تنظيمي</p>	<p>الدراسات الأجنبية</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى تحديد موضوعين هامين ، الأول هو دور الإدارة العليا و المشرفين المباشرين في إنجاح التغيير التنظيمي عن طريق الاتصال داخل المنظمة ، أما الثاني فهو أهمية القيادة على كل المستويات التنظيمية ، والنتيجة العامة التي توصل إليها الباحث هي أن النجاح الواسع للتغيير التنظيمي يعتمد على المهارات المعلوماتية والتواصلية للمسيرين على كل المستويات .</p>	<p>L.Hansma and W.J.L Elving 2008</p>	<p>دور الإدارة العليا والمشرفين في الاتصال لإنجاح التغيير التنظيمي</p>	
<p>الهدف من هذه الدراسة هو توفير إطار عمل مفاهيمي لدراسة الاتصال خلال التغيير التنظيمي، توصلت النتائج إلى أن الاتصال لا يؤثر فقط على الاستعداد للتغيير بل على الشك، حيث كانت هذه الدراسة بمثابة بحث تجريبي في هذا النطاق مستقبلاً واستعماله لمقارنة مختلف برامج التغيير ضمن مختلف المنظمات لدراسة مساهمة الاتصال في نجاح أو فشل التغيير.</p>	<p>Wim J.L.Elving 2005</p>	<p>دور الاتصال في التغيير التنظيمي</p>	

المصدر : من إعداد الباحثين.

5.1 - الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر :

1.5.1 - مستويات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

يتم الاتصال الداخلي بالمديرية على مستويين، الأول على المستوى الداخلي للمديرية، أما الثاني على المستوى الخارجي

للمديرية، فيما يخص المستوى الداخلي للمديرية يتم من خلال ما يلي :

-الاتصال الداخلي داخل المؤسسة (داخل المديرية): ويكون الاتصال بين الرؤساء والموظفين، حيث أن رؤساء المصالح تعمل مباشرة مع رئيس القطاع ليكون الاتصال عموديا، كما أن رؤساء القطاع تعمل مع بعضها في المسائل الروتينية ليكون الاتصال أفقيا، أما المسائل الجديدة يتم البحث فيها بحضور المدير من أجل اتخاذ القرارات وتوزيع المهام.

- الاتصال الداخلي خارج المؤسسة (خارج المديرية) : ويتم ذلك عن طريق العمل بين الوكالات التجارية ومركز الصيانة الموجودة عبر الدوائر، تعمل فيما بينها بواسطة شبكة الإعلام الآلي عن طريق برنامج خاص بالمؤسسة، وذلك تحت المراقبة المباشرة من طرف رؤساء المصالح المتواجدة بالمديرية.

أما على المستوى الخارجي للمديرية فيتم الاتصال على أساس هذا المستوى كما يلي :

- الاتصال الخارجي للمؤسسة (خارج المديرية) : من خلال المراسلات والإجراءات التي تمر عبر المدير خارج المؤسسة، إضافة إلى المعاملات التقنية والمالية تكون عبر شبكة الإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة، وتحت المراقبة والمتابعة المباشرة من طرف المديرية الجهوية والمديرية العامة.

- الاتصال خارج المراكز والوكالات التجارية : حيث يتم الاتصال والعمل مع الزبائن بواسطة الوكالات التجارية الموزعة عبر تراب الولاية فقط.

2.5.1 - مخطط الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر :

يوضح الجدول التالي مخطط للاتصال داخل المديرية العملية للاتصالات معسكر :

الجدول رقم 3 : مخطط الاتصال الداخلي في المديرية العملية للاتصالات بولاية معسكر

الرسائل	الأهداف	الجهة المسؤولة	طريقة التواصل	وسيلة التواصل
سياسة الجودة	التحسيس ووضع كافة الملفات تحت تصرف الأفراد	المسؤول عن إدارة الجودة المديرية الإقليمية للاتصالات المديرية العملية للاتصالات	اجتماع، تكوين، بريد عادي أو إلكتروني	محضر اجتماع، سند تكوين، جدول إرسال، موقع AT
الإصغاء للزبائن	تحويل طلبات الزبائن إلى طلبات داخلية	المديرية العامة المديرية الإقليمية للاتصالات المديرية العملية للاتصالات	اجتماع، تفتيش بريد فضاء الزبون	تعليمية إدارية، مواقع الزبائن والموظفين الرسائل الإلكترونية
مجلة المديرية	متابعة وإعلام الأفراد بكل التطورات	المديرية العامة المديرية الإقليمية للاتصالات المديرية العملية للاتصالات	لوحة إعلان مجلات رسائل إخبارية	رسائل إلكترونية، مجلة مع إشعار بالوصول ومضى من الخلف

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## 6.1 - التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

إن تقربنا من المؤسسة سمح لنا باكتشاف جهود كبيرة تبذلها من أجل إحداث تغييرات هامة في مختلف المستويات وتمس العديد من المجالات، وهذا سعيًا منها من أجل إرساء ثقافة متينة تقوم عليها كقاعدة لنشر أهدافها بين جميع المستويات، أو بالأحرى الزبون الداخلي لديها وكذا الزبون الخارجي من أجل تخفيض التكاليف، وتحقيق الجودة والأمن المطلوبين من أجل كسب رضا زبائننا، حيث تعتبر ثورة الاتصالات والمعلومات من أهم الأسباب التي تؤكد على أهمية التغيير في منظمات الاتصال وخاصة العمومية منها، والمديرية العملية للاتصالات بمعسكر كما وسبق أن ذكرنا هي ممثلة اتصالات الجزائر في ولاية معسكر، وبالتالي من البديهي أن تتأثر بالتغييرات التي تحدث لها.

### 1.6.1 - أنواع التغيير على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة تغييرات وتطويرات من أجل المحافظة على مكانتها في سوق الاتصالات الذي يشهد طلبًا متزايدًا بسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحفزة، ومن هذه التغييرات :

- **تغيير الملكية للمؤسسة الأم :** في إطار الإصلاحات الاقتصادية على قطاع الاتصالات وبموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 2000/08/05 الذي يتعلق بإعادة تنظيم قطاع البريد والاتصالات تم إعلان على تحويل الملكية من منظمة عمومية إلى منظمة ذات طابع تجاري (ذات أسهم)، وبهذا كان أول تغيير هو تحول الملكية العامة إلى ملكية خاصة، جاء هذا القانون في ظرف كانت فيه الدولة الجزائرية تحاول إعادة صياغة الماهية القانونية والتنظيمية للكثير من القطاعات الاقتصادية الاستراتيجية، ولأن الجزائر بداية من تسعينات القرن العشرين تبنت خيار الانفتاح الاقتصادي، مع ما يفرضه هذا من تحرير للأسواق واستعداد للمنافسة، فلقد تم إقرار هذا القانون كمقدمة لفتح قطاع البريد والاتصالات للمنافسة المحلية والدولية.

إن خطة التغيير في هذا القطاع الاقتصادي والخدمي الكبير ، لم تكن لتحقق في غضون أيام أو أشهر، بل امتدت لثلاث سنوات، فكانت الانطلاقة الفعلية لعمل مؤسستي "اتصالات الجزائر" و"بريد الجزائر" في جانفي 2003 ، سبقه في أفريل 2002 تجهيز شركة " اتصالات الجزائر " بمختلف الأجهزة المسيرة المكرسة للانفصال الفعلي عن قطاع البريد، وفي 11 ماي 2002 تم تسجيل الشركة بعقد موثق بالصيغة القانونية "شركة ذات أسهم" لمدة 99 سنة ، لبيدًا النشاط الفعلي في 01/01/2003.

- **تغيير الهيكل والتسمية للمديرية العملياتية :** يعتبر من أكبر المجالات التنظيمية تغييرًا، حيث أنه بعد الانفصال بين البريد والاتصالات نتج عنه تغيير جذري في الهيكل ، حيث تم حذف بعض المصالح التابعة للبريد ودمج مصالح أخرى بما يحقق المرونة للتنظيم القائم في مؤسسة اتصالات الجزائر وملاءمته مع التغييرات الجديدة ، أما عن المديرية العملياتية للاتصالات بمعسكر محل الدراسة، فقد تم تغيير هيكلها التنظيمي ثلاث مرات في فترات مختلفة منذ سنة 2003 إلى حد الآن، ففي ماي 2011 وبعد أن تم تغيير الاسم من الوحدة العملية للاتصالات إلى المديرية العملياتية للاتصالات بمعسكر وهذا التغيير في الاسم ينطبق على جميع المديريات في كافة الولايات التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، فقد تم تغيير الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية، ونظرًا لبغية المؤسسة في التطور التقني ولتنافسية السوق ، تحتم عليها تغيير هيكلها التنظيمي مرة أخرى مساندة لمختلف التطورات البيئية سواء

الداخلية أو الخارجية وانبثاق هيكل تنظيمي جديد مصادق عليه من طرف القرار رقم 14 في 09 فيفري 2014 ، والذي تم العمل به إلى غاية الآن.

- **التغيير في التكنولوجيا** : يفرض التقدم التكنولوجي خاصة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة كالأستعانة بالحاسوب الآلي وإدخال نظم جديدة كنظام "غاية" « GAIA » مثلا والذي يعتبر نظام معلوماتي متميز، وكذا على مستوى منتج المنظمة أي تكنولوجيا الهاتف الثابت اللاسلكية التي تسمح بتطوير الكثافة الهاتفية وكذا تحسين التغطية، الألياف البصرية، شبكة متعددة الخدمات ذات الشريط العرضي، الاتصالات عبر الساتيل.

- **تغير نظم العمل** : فرض التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية، حيث كانت هذه التغييرات بغرض تطوير الكفاءات والفعاليات التنظيمية.

- **التغيير في الموارد البشرية وثقافة المؤسسة** : إن التغيير في ظروف المنظمة لم يقتصر فقط في الحاجة إلى تغيير هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد والاستغناء عن بعض الأفراد، بحيث عرفت المؤسسة تغييرات في كم ونوع الموارد البشرية، حيث بدأت المؤسسة في سنة 2003 بتعداد بشري يقدر بـ : 18467 عامل، ثم ارتفع إلى 21199 عامل في بداية 2005 أي بنسبة 15 % إلى أن وصل في 31 جويلية 2014 إلى 21560، وإنما كان التغيير أيضا في ثقافة وسلوك الأفراد وتطوير مهاراتهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة، وكذا درجة التزامهم بثقافة المؤسسة<sup>19</sup>.

### 2.6.1 - أهداف المديرية العملياتية من عملية التغيير

باعتبار المديرية العملياتية للاتصالات بمعسكر ما هي إلا واحدة من مجموعة اتصالات الجزائر فهي تسعى إلى تحقيق أهداف هذه الأخيرة، حيث أن اتصالات الجزائر وضعت مجموعة من الأهداف تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل فيها، وحددت لها أهداف عامة وأهداف خاصة بمواردها البشرية، فالأولى تتمثل في توفير خدمات الاتصالات تتيح نقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة من البيانات الرقمية، الإعلام والنوعية البصرية... الخ، وكذا زيادة العرض في الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستخدمين لاسيما في المناطق الريفية، إضافة إلى زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات أي قدراتها على استثمار الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر، وتحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق باعتبار أن التحسين المستمر من شأنه المساهمة في زيادة الربحية وزيادة المبيعات والحصة السوقية، وكذا زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين لإصلاح الصورة العامة للاتصالات في الجزائر، وأخيرا تحديد معايير قياس الجودة وذلك بمراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقييم الخدمات .

أما الأهداف الثانية فهي خاصة بالموارد البشرية، كون أن عملية التغيير تتأثر بمستوى الأفراد ومهاراتهم وقناعاتهم واستعدادهم لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الأفراد كجزء من عملية التغيير نفسها، حيث وضعت اتصالات الجزائر مجموعة أهداف تتمثل في إكساب الفرد القيم والأسس القائمة على الإصغاء والإصرار والإنصاف والعمل الجماعي وترسيخها في ثقافة المنظمة، وكذا التوظيف حسب الأسس والمعايير الحديثة القائمة على الاختبار وعدم التفرقة أي كان نوعها، ويتم التعيين على أساس تقدير شامل للكفاءة، الشهادة، القدرات والمؤهلات، إضافة إلى تنمية سياسة التكوين

المهني داخل المنظمة وخارجها والتشجيع على وجه الخصوص تطوير الكفاءات وإثراء المسار المهني لمجموع الأفراد لضمان مساهمة الأفراد في الحفاظ على تنافسية المنظمة، وأخيرا الترقية التي تتم استنادا إلى المناصب المتوفرة وكفاءة العامل وقدراته ومؤهلاته المهنية.

### 7.1 - فرضيات الدراسة :

للوصول إلى تحليل إشكالية تحليل بحثنا، انطلقنا من الفرضيات التالية:

#### ❖ الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية معسكر.

#### ❖ الفرضيات الفرعية:

يؤثر الاتصال الداخلي على التغيير في الهيكل التنظيمي

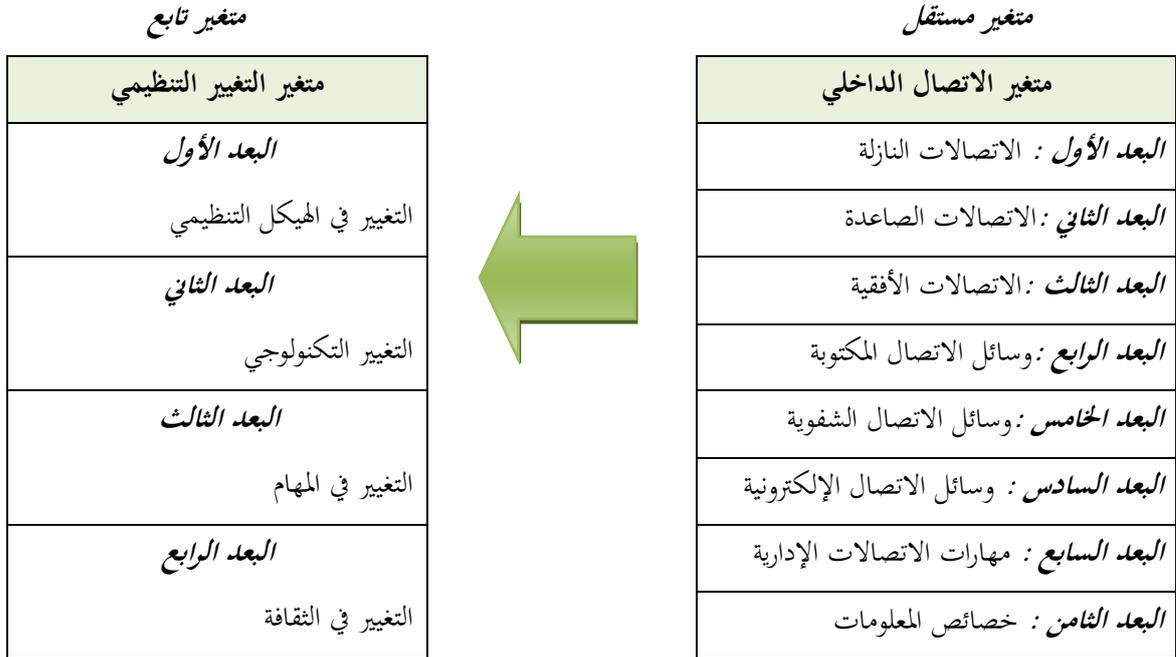
يؤثر الاتصال الداخلي على التغيير التكنولوجي

يؤثر الاتصال الداخلي على التغيير في المهام

يؤثر الاتصال الداخلي على التغيير في الثقافة

### 8.1 - نموذج الدراسة :

#### الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين.

## 2 - الدراسة الميدانية:

### 1.2 - العينة والبيانات:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة عمال من صنف: إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ، في المديرية العملياتية لولاية معسكر، الذي يبلغ عددهم 250 موظفا، أما عينة الدراسة فتتكون من مجموعة فريق العمل العامل بالمؤسسة والقادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبيان الدراسة ومتغيراتها، حيث تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ بلغ عددها

140 فرداً، أي بنسبة 56% من مجتمع الدراسة، تم توزيع 140 استبيان واسترجع منها 136، وبعد فحصها تم استبعاد أربعة استبيانات وجدت غير صالحة للاستخدام، ليصبح 132 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته 52.80% من مجتمع الدراسة.

## 2.2 - دقة وثبات أداة القياس:

للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها في الاستبيان وللتأكد من مدى اتساق إجاباتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، فقد تم إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على نموذج مأخوذ من أطروحة دكتوراه لـ: "برباوي كمال"<sup>20</sup>، بعد ذلك تم عرضه على بعض المحكمين من أعضاء المخبر<sup>21</sup> من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات، كما قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، ثم توزيعها على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ومن ثم تفرغته وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.V20، وللتأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم اختبار مدى الاعتمادية باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronpach's Alpha)، وقد بلغت درجة اعتمادية هذا الاستبيان حسب هذا المعيار 81.9 وهي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم 4 : قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفقرات	ألفا كرونباخ %
الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	25	78.9
التغيير التنظيمي (المتغير التابع)	18	75.5

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

## 3.2 - الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

يوضح الجدول 04 الأعداد والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية من نوع، مستوى إداري، مؤهل علمي، سنوات خبرة، وذلك كما يلي :

الجدول رقم 5 : توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة.

المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	46.2	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	29.50
	أنثى	53.8		من 5 إلى 10 سنوات	31.80
	المجموع	100		من 11 إلى 15 سنة	20.50
		25.00		أكثر من 16 سنة	18.20
السن	20-30 سنة	49.20	المستوى الوظيفي	المجموع	100
	31-40 سنة	18.90		إطار	20.50
	41-50 سنة	6.80		عون تحكم	37.90
	أكثر من 50 سنة	100		عون تنفيذ	41.70
المستوى التعليمي	ابتدائي	2.30	المجموع		
	متوسط	10.60			
	ثانوي	37.10			
	جامعي	50			
	المجموع	100			

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول 04 أن 46.2 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 53.8 % هم من الإناث، ويرجع هذا التفاوت بين الذكور والإناث إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي لا تحتاج إلى فئة الذكور مثل باقي المؤسسات ذوي النشاطات الصعبة بقدر ما تحتاج إلى كفاءات عالية بغض النظر عن الجنس، كما أن 49.50 % من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة حيث يتضح على أن معظم الأفراد تقريبا هم من الشباب، فالمؤسسة تعتمد على توظيف الشباب بعد تخرجهم من الجامعة وتسوية وضعيتهم اتجاه الخدمة الوطنية فيما يخص الموظفين الذكور، إضافة إلى أن نسبة 50 % من أفراد العينة هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي، ما يعني أن المؤسسة تهتم باستقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية بدليل أن نصف عمال المؤسسة ذوي مستوى جامعي، هذا ما يبين أن سياسة التوظيف في المؤسسة تركز على خريجي الجامعات، فالمستوى التعليمي بالمؤسسة بشكل عام مستوى حسن، حيث يغلب عليه المستوى الثانوي والجامعي، وهو ما يخدم المؤسسة ويسهل تنفيذ استراتيجيتها التغيير في ظل بيئة أهم ما يميزها التطور المتسارع، أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية يتضح من الجدول أن ما نسبته 31.80 % من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات وهم الفئة الأغلبية في الدراسة، حيث يرجع ذلك إلى التغييرات المستمرة في الهيكل التنظيمي التي حدثت في عشر سنوات الأخيرة والتي ينتج عنها إضافة

مصالح جديدة وبالتالي ضرورة خلق مناصب جديدة، كما نلاحظ أن نسبة 41.70 هم من أعوان التنفيذ من أفراد عينة الدراسة، وما نسبته 37.90 تمثل فئة أعوان التحكم، وأخيرا نسبة 20.50 تمثل نسبة الإطارات.

4.2 - اختبار اتجاهات عينة الدراسة :

الجدول رقم 6 : جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الاتصال الداخلي	2.4364	0.47888	متوسط
التغيير التنظيمي	2.3818	0.50408	متوسط
التغيير في الهيكل التنظيمي	2.3598	0.64667	متوسط
التغيير التكنولوجي	2.0852	0.81073	منخفض
التغيير في المهام	2.5290	0.60198	متوسط
التغيير في الثقافة	2.5530	0.77658	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

من خلال الجدول 05 يمكننا القول فيما يخص التغيير في الهيكل بأن المؤسسة ورغم تغيير هيكلها التنظيمي ثلاث مرات إلا أن هذا التغيير لم يكن جذريا حيث أن بعض الموظفين بقوا في نفس المصالح وبالتالي لم يلمسوا هذا التغيير على غرار باقي الموظفين، غير أن المؤسسة تسعى لإذابة جمود الهيكل التنظيمي وجعله قابلا للتكيف مع المتغيرات الجديدة التي يطرحها محيطها والذي بدوره يمكن أن يؤثر أو يعرقل إنجاح التغيير التنظيمي، أما بالنسبة للتغيير التكنولوجي نفسر ذلك بأن العمال يحتاجون لتنشئة الاجتماعية حول أهمية التكنولوجيا في تسهيل أعمالهم، كما أنهم بحاجة إلى فرص تدريب حول كيفية استعمال هذه التكنولوجيا لأن أصعب شيء هو التوافق بين البعد الإنساني والبعد الآلي، ومن ناحية التغيير في المهام نجد أن المؤسسة تسعى لإثراء المهام من اجل إكساب عمالها مهارات متنوعة هذا من جهة والقضاء على الروتين والملل عند العامل من جهة أخرى وهذا من شأنه أن يساعد العمال في قبول فكرة التغيير التنظيمي وكذا مساندته، وأخيرا فيما يخص التغيير في الثقافة نستطيع القول بأن المؤسسة وبعد أن كانت مؤسسة عمومية أصبح لها استقلالية وبالتالي تغيرت أهدافها وأصبحت تهتم بالجودة والربحية وتنافسية السوق، فهي تعمل على إنجاح هذا التغيير في ثقافتها، والتي تحاول دائما من خلالها تبنى ثقافة تتلاءم مع الزبون الداخلي (العامل) والخارجي لها (الزبون) .

5.2 - نتائج اختبار الفرضيات:

1.5.2 - اختبار معامل الارتباط

الجدول رقم 7 : جدول اختبار معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وأبعاد نجاح التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي	التغيير في الثقافة	التغيير في المهام	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	المتغيرات التابعة المتغير المستقل
0.300	0.248	0.137	0.265	0.178	الإتصال الداخلي
0.000	0.004	0.117	0.002	0.041	مستوى المعنوية sig

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول 06 أن نسبة الارتباط بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير في الهيكل التنظيمي كانت 17.8% عند مستوى المعنوية 0.041 وهذا الارتباط موجب ولكن ضعيف نوعا ما، كما أن نسبة الارتباط بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير في التكنولوجيا كانت 26.5 عند مستوى المعنوية 0.002، حيث يعتبر هذا الارتباط موجب لكن ضعيف جدا، كما نجد أن نسبة الارتباط بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير في المهام كانت 13.7 عند مستوى المعنوية 0.117، ونجد أيضا نسبة الارتباط بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير في الثقافة كانت 24.8% عند مستوى المعنوية 0.004، وأخيرا تبين لنا من الجدول أن نسبة الارتباط بين الاتصال الداخلي (المتغير المستقل) ونجاح التغيير التنظيمي (المغير التابع) بلغت 30% عند مستوى المعنوية 0.000 = sig، وهذا ما يبين وجود ارتباط موجب بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي ككل.

2.5.2 - اختبار الانحدار البسيط

❖ الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي

الجدول رقم 8 : نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية.

Sig مستوى المعنوية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Sig مستوى المعنوية	T المحسوبة	معامل $\beta$ الانحدار	تأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي
0.000	12.859	0.09	0.000	3.586	0.316	

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

يوضح الجدول 07 أن معامل الانحدار بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي كان موجب ومساوي لـ: 0.316 عند مستوى المعنوية 0.000، يعني قبول الفرضية البديلة، أي أن الاتصال الداخلي له تأثير موجب على نجاح التغيير التنظيمي، وهذا التأثير معنوي إحصائيا، ما يعني أن اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي يساعدها على نجاح التغيير التنظيمي، كما يبين الجدول أن

قيمة معامل التحديد بلغت 9 % ما يعني أن الاتصال الداخلي يفسر 9 % من التغيرات التي تحدث على مستوى نجاح التغيير التنظيمي، كما تبين قيمة F المحسوبة أن نموذج الدراسة معنوي إحصائياً أي أنه مناسب لبيانات الدراسة.

❖ الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيير الاتصال الداخلي على التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 9 : نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Sig	F	R <sup>2</sup>	Sig	T	β	
مستوى المعنوية	المحسوبة	معامل التحديد	مستوى المعنوية	المحسوبة	معامل الانحدار	
0.041	4.251	0.032	0.041	2.062	0.240	تأثير الاتصال الداخلي على التغيير في الهيكل التنظيمي.

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

يوضح الجدول 08 أن معامل الانحدار بين الاتصال الداخلي والتغيير في الهيكل التنظيمي كان موجب ومساوي لـ: 0.240 عند مستوى المعنوية 0.041، يعني قبول الفرضية البديلة، أي أن الاتصال الداخلي له تأثير موجب على نجاح التغيير في الهيكل التنظيمي، وهذا التأثير معنوي إحصائياً، ما يعني أن اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي يساعدها على نجاح التغيير في الهيكل التنظيمي، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 3.2 % ما يعني أن الاتصال الداخلي يفسر 3.2 % من التغيرات التي تحدث على مستوى نجاح التغيير في الهيكل التنظيمي، كما تبين قيمة F المحسوبة أن نموذج الدراسة معنوي إحصائياً أي أنه مناسب لبيانات الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيير الاتصال الداخلي على التغيير في التكنولوجيا

الجدول رقم 10 : نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Sig	F	معامل R <sup>2</sup>	Sig	T	معامل β	
مستوى المعنوية	المحسوبة	التحديد	مستوى المعنوية	المحسوبة	الانحدار	
0.002	9.848	0.07	0.002	3.138	0.449	تأثير الاتصال الداخلي على التغيير في التكنولوجيا.

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

يوضح الجدول 09 أن معامل الانحدار بين الاتصال الداخلي والتغيير في التكنولوجيا كان موجب ومساوي لـ: 0.449 عند مستوى المعنوية 0.002، يعني قبول الفرضية البديلة، أي أن الاتصال الداخلي له تأثير موجب على نجاح التغيير

التكنولوجي، وهذا التأثير معنوي إحصائيا، ما يعني أن اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي يساعدها على نجاح التغيير التكنولوجي، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 7% ما يعني أن الاتصال الداخلي يفسر 7% من التغيرات التي تحدث على مستوى نجاح التغيير التكنولوجي، كما تبين قيمة F المحسوبة أن نموذج الدراسة معنوي إحصائيا أي أنه مناسب لبيانات الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغير الاتصال الداخلي على التغيير في المهام

الجدول رقم 11 : نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Sig	F	R <sup>2</sup>	Sig	T	β	
مستوى المعنوية	المحسوبة	معامل التحديد	مستوى المعنوية	المحسوبة	معامل الانحدار	
0.117	2.484	0.019	0.117	1.576	0.172	تأثير الاتصال الداخلي على التغيير في المهام.

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

يوضح الجدول 10 أن معامل الانحدار بين الاتصال الداخلي والتغيير في المهام كان 0.172 عند مستوى المعنوية 0.117 يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أن اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي لا يؤثر على نجاح التغيير في المهام بشكل كبير، كما يتضح أيضا أن 1.9 % فقط من التغيرات التي تحدث على التغيير في المهام تفسر عن طريق الاتصال الداخلي عند مستوى المعنوية 0.117 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 هذا يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغير الاتصال الداخلي على التغيير في الثقافة.

الجدول رقم 12 : نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

Sig	F	R <sup>2</sup> معامل	Sig	T	β معامل	
مستوى المعنوية	المحسوبة	التحديد	مستوى المعنوية	المحسوبة	الانحدار	
0.004	8.490	0.061	0.004	2.914	0.402	تأثير الاتصال الداخلي على التغيير في الثقافة

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج spss

يوضح الجدول 11 أن معامل الانحدار بين الاتصال الداخلي والتغيير في الثقافة كان موجب ومساوي ل: 0.402 عند مستوى المعنوية 0.004، يعني قبول الفرضية البديلة، أي أن الاتصال الداخلي له تأثير موجب على نجاح التغيير في الثقافة، وهذا التأثير معنوي إحصائيا، ما يعني أن اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي يساعدها على نجاح التغيير في الثقافة، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 6.1 % ما يعني أن الاتصال الداخلي يفسر 6.1 % من التغيرات التي تحدث على مستوى نجاح التغيير في الثقافة، كما تبين قيمة F المحسوبة أن نموذج الدراسة معنوي إحصائيا أي أنه مناسب لبيانات الدراسة.

## الخلاصة:

نظرا لأهمية الاتصال الداخلي البالغة بالنسبة للمنظمة من خلال دمج الأفراد بها وتحقيق التنسيق والتعاون في مشاريعها بصفة عامة، ارتأينا إلى دراسة مساهمته في إنجاح التغيير التنظيمي بصفة خاصة، فكانت أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها هي وجود ضعف في الاتصال النازل داخل المؤسسة رغم اهتمام العمال برفع شكاويهم واقتراحاتهم إلى الإدارة العليا، إضافة إلى أن المؤسسة لا تعتمد على وسائل الاتصال المكتوبة والإلكترونية بقدر ما تعتمد على وسائل الاتصال الشفوية، كما أن المؤسسة تعمل على تغيير مهام العمال وظروف عملهم وذلك لإثرائها من أجل قبول فكرة التغيير، وأخيرا وجود تأثير وارتباط موجب بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي إضافة إلى وجود تأثير لمتغير الاتصال الداخلي على كل من التغيير في الهيكل التنظيمي وكذا على التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الثقافة .

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تم إشراك العمال فيها، وهي ضرورة إبراز أهمية الاتصال الداخلي لكل أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي وعدم حصرها في الجوانب التقنية، وكذا إشراك كل العاملين بأية تغييرات تنظيمية من خلال التأكيد على فكرة أن التغيير التنظيمي ينبغي أن تنبع من بينهم، إضافة إلى العمل على توضيح أكثر للسلطات والمسؤوليات، وأخيرا يجب على المسؤولين بالمؤسسة جعل الأفراد يدركون حقيقة مشروع التغيير وأسبابه ونتائجه الحقيقية وفوائده وإقناع الموظفين به عن طريق استخدام وسائل الاتصال المناسبة.

الهوامش والمراجع :

- <sup>1</sup> بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة ، الجزائر، 2015، ص11.
- <sup>2</sup> Décaudin Jean–Marc, Igalens Jacques, la communication interne, stratégie et techniques, Dunod, 2<sup>ème</sup> éd, 2009, paris, France, p 02.
- <sup>3</sup> بلباش وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر، 2008، ص191.
- <sup>4</sup> كورتل فريد، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص103.
- <sup>5</sup> Lehnisch jean–pierre, la communication dans l’entreprise, édition presses universitaire de France, paris, 1985, p59.
- <sup>6</sup> بلباش وداد، المرجع السابق، ص 203.
- <sup>7</sup> فوج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 168.
- <sup>8</sup> Cudicio Catherine, la PNL « communiquer autrement », édition groupe Eyrolles, Paris, France, 2003, p04.
- <sup>9</sup> Terrier Claude, l’analyse transactionnelle 2013, 08/11/2017, [www.cterrier.com](http://www.cterrier.com) .
- <sup>10</sup> Cardon Alain, jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, les éditions d’organisation, paris, 1981, p 12.
- <sup>11</sup> Guévorts Bernard, comment sommes–nous perçus 2008, 08/11/2015 [www.authentis.be](http://www.authentis.be).
- <sup>12</sup> collerette Pierre, Delisle Gilles, Perron Richard, le changement organisationnel, théorie et pratique, presses de l’université du Québec, canada, 1997, p 220.
- <sup>13</sup> Kociaf Nicolas, Legavre Jean–Baptiste, Communication interne et changement, éditions Pepper – L’Harmattan, Paris, France, 2012, p 175.
- <sup>14</sup> Giroux Nicole, Giordano Yvonne, « les deux conceptions de la communication du changement », Revue Française du gestion N° 120, France, 1998, pp 139–150.
- <sup>15</sup> Husain Zareen, «Effective communication brings successful organizational change», the Business & Management Review N° 2, Aligarh, India, 2013, pp 43–50.
- <sup>16</sup> N.Kociaf, J.Legavre, op.cit., p 197.
- <sup>17</sup> السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 381.
- <sup>18</sup> القريوتي مُجد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص 345.
- <sup>19</sup> [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz), date de consultation : 09/11/2017.
- <sup>20</sup> برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
- <sup>21</sup> أعضاء مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات : البروفيسور ثابتي الحبيب، البروفيسور بن عبو الجيلالي والدكتورة لقم حنان.