

دور الاتصال الداخلي في تكيف الإطارات للتغيير التنظيمي

-دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء الجزائر-

The role of internal communication in the process of adapting frameworks for organizational change.

-A field study at the Algiers port corporation-

ط.د. كرون آمال

مخبر الوقاية والأرغونوميا جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله

جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد amel.kroun@univ-alger2.dz

أ.د. مزياني فتيحة

جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله fatiha.meziani@univ-alger2.dz

تاريخ القبول: 2024/12/8

تاريخ الإرسال: 2024/07/5

ملخص:

إن الهدف من خلال هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التكيف للتغيير التنظيمي. ولإجراء الدراسة، اخترنا مؤسسة ميناء الجزائر كميدان كونها عرفت عدة تغييرات تنظيمية، اخترنا منها عينة عشوائية مكونة من 300 إطار، طبقنا عليهم مقياسين من تصميمنا، الأول خاص بالاتصال الداخلي، والثاني خاص بالتكيف للتغيير التنظيمي. بعد تحليل النتائج، خلصنا إلى أن مؤسسة ميناء الجزائر تتميز بانسياب عال للمعلومات حسب ما أبداه الإطارات. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع هؤلاء الإطارات بتكيف عال للتغيير التنظيمي. توصلنا أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الاتصال الداخلي والتكيف للتغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة كل على حدة وبدرجته الكلية، كما توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي يسهم بشكل فعال في تحسين السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي لدى هؤلاء الإطارات، وفي تطوير نظرهم الإيجابية للتغيير التنظيمي وقبولهم للتغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: اتصال؛ الاتصال الداخلي؛ انسياب المعلومات؛ التكيف للتغيير التنظيمي.

Abstract:

The aim of this study is to identify the extent to which internal communication contributes to developing adaptation to organizational change. To conduct the study, we chose the Port of Algiers Corporation as a field of research because it has undergone several organizational changes, from which we selected a random sample of 300 executives, to which we applied two scales of our design, the first concerns internal communication, and the second concerns adapting to organizational change. After analyzing the results, we concluded that the Port of Algiers Corporation is characterized by a high flow of information as indicated by the executive. Additionally, the executives exhibit a high level of adaptability to organizational change. We also found a significant correlation between internal communication and adaptation to organizational change in its three dimensions separately and in its overall score.

We also found that internal communication contributes effectively to improving the appropriate individual behavior associated with organizational change among these executives, and in developing their positive outlook towards organizational change and in their acceptance of it.

Keywords: communication; Internal communication; Information flow; Adaptation of organizational change.

مقدمة:

عرف العالم خلال العقود الأخيرة العديد من التطورات السريعة التي مست كافة مجالات الحياة بما فيها عالم الأعمال والمنظمات. فأصبحت الإدارة الجديدة تنشط في مناخ يتسم بالتغيير المستمر، واكتسبت صفة الديناميكية. وتماشيا مع تلك التغيرات، ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، جاءت بمثابة حلول أو سبل تؤمن للمنظمات البقاء والاستمرار، كالشراكة والاندماج، والتخلي عن بعض الأنشطة المرتفعة التكاليف، والهندسة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي. وفي هذا الصدد لاحظ كل من وونبرج وبناس (Wanberg and Banas, 2000) أن الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي ركزت بشكل أساسي على النظام الكلي أو المنظمة، في حين أن الدراسات التي ركزت على الأفراد أو العاملين تعتبر محدودة. ويواجه التكيف للتغيير التنظيمي تحديات منها، أن إمكانية التكيف مع التغيير التنظيمي تتباين من فرد إلى آخر. فحسب هوارد (Howard)، يراه البعض فرصة للتعلم والنمو كونه تحديا. في حين ينظر إليه آخرون أنه تهديد ومصدر للخطر، فتتكون بذلك لديهم ردود أفعال سلبية تقف كعقبات أمام مختلف مراحل تنفيذ التغيير (Howard, A, 1995، صفحة 152). ويؤكد كثير من الباحثين أن الرهان الحقيقي لكل تغيير ليس القضاء على المقاومة، وإنما تعبئة الموارد البشرية وحثهم على التكيف. وتظهر أهمية الاتصال الداخلي في كونه أداة فاعلة للتكيف للتغيير التنظيمي في المؤسسة؛ فقد توصل buoy (2002) إلى أن إدراك الموظفين لعملية التغيير التنظيمي يتم من خلال الاتصال الفعال، بتعريفهم بالتغيير المستهدف، وكيفية تحقيقه وبالاحتياجات اللازمة له. وبالتالي يكون التغيير التنظيمي أكثر فعالية، ويكون الموظفون أكثر قدرة على التكيف مع هذه التغيرات التنظيمية (Buoy, 2002، صفحة 34).

وبعدّ التكيف للتغيير التنظيمي ظاهرة صحية في حياة المنظمات، بل حتمية تفرضها التغيرات المستمرة للبيئة. إلا أن نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريعه لم تتحقق بسبب نقص أو انعدام المعلومات الخاصة بالتغيير المراد إحداثه. ويؤكد كوتر (Kotter, 2000) - الذي شارك في مئات التدخلات على مستوى المؤسسات لإحداث التغيير بها- أن من بين أسباب الإخفاق في عملية التغيير هو تقليص دور الاتصالات الداخلية، حيث لاحظ أن بعض المؤسسات لا تخصص إلا الوقت القليل من الاتصالات للتبليغ عن التغيير المراد إحداثه وأسبابه ونتائجه المنتظرة وهذا بخلاف المؤسسات التي نجحت في إدارة التغيير من خلال اعتمادها على مختلف أدوات الاتصالات تجاه مختلف المستويات التنظيمية والإدارية من الإعلانات والاجتماعات وجريدة المؤسسة وغيرها، وقد خلص كوتر kotter بالقول أن الاتصالات هي مسألة كلمات وسلوكيات، وأن هذه الأخيرة هي في الغالب الأكثر إقناعا (Kotter, 2000، ص 14). وهذا ما أكدته دراسة بلحمد وخولة (2013-2014) التي توصلت فيها إلى عدم وجود اتصال داخلي فعال يضمن انسياب وتدفق المعلومات بجامعة أكلي محمد أولحاج بالبويرة.

كما أكدت نتائج دراسة Difenbach (2007) أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين. لذا فالاتصال الداخلي يعتبر عاملا مهما من عوامل نجاحه، حيث يشجع على احتضان وتقبل الأفراد للتغييرات التنظيمية والنظر إليها على أنها فرصا للنمو و التحسين، والتكيف، وليست عقبات يجب مقاومتها وهذا ما أشارت إليه دراسة عمر ومحمد أحمد عواد (2003) دراسة تطبيقية أجريت على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة، وقد قامت على بحث أبعاد ومحددات التكيف مع التغيير التنظيمي للعاملين في الفنادق ذات الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، فتوصلت إلى أن المعلومات حول التغيير التنظيمي تساعد في قبول الأفراد للتغيير التنظيمي. من هنا تظهر أهمية الموارد البشرية في التكيف للتغيير التنظيمي؛ إذ يعتمد نجاح المؤسسة في إدخال التغييرات المختلفة إلى حد بعيد على مدى قبول مواردها البشرية لهذه التغييرات وعدم مقاومتهم لها. كما تظهر كذلك أهمية الاتصالات الداخلية التي تؤدي دورا مهما في تكيف الأفراد مع التغييرات، هذا ما أكدته كل من سميث 1998 smith ورجر 1994 reger فإن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال الداخلي يقلل الفرصة في تسهيل فهم وإدراك وتفسير الأفراد للتغيير التنظيمي هذا ما يضعف ويقلل من فرصة تقبل وتكيف الأفراد للتغيير التنظيمي. لأن معظم الاستراتيجيات التي يذكرها المختصون والباحثون تعتمد أساسا على الاتصالات الداخلية، ومدى تدفق وانسياب المعلومات حول أسباب، ودوافع وأهداف التغيير المرغوب فيه.

وعليه نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحديد دور الاتصال الداخلي في عملية تكيف الإطارات للتغيير التنظيمي بمؤسسة من المؤسسات الجزائرية ألا وهي مؤسسة ميناء الجزائر وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل الاتصال الداخلي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر يتميز بتدفق وانسياب عال للمعلومات؟
 - هل يتمتع إطارات مؤسسة ميناء الجزائر بمستوى تكيف عال للتغيير التنظيمي؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وأبعاد التكيف للتغيير التنظيمي كل على حدة ودرجته الكلية لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر؟
 - هل يسهم الاتصال الداخلي في السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر؟
 - هل يسهم الاتصال الداخلي في تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر؟
 - هل يسهم الاتصال الداخلي في قبول التغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
- يتميز الاتصال الداخلي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر بتدفق وانسياب عال للمعلومات.
 - يتمتع إطارات مؤسسة ميناء الجزائر بمستوى تكيف عال للتغيير التنظيمي.
 - توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وأبعاد التكيف للتغيير التنظيمي كل على حدة ودرجته الكلية لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.

- يسهم الاتصال الداخلي في السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.
- يسهم الاتصال الداخلي في تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.
- يسهم الاتصال الداخلي في قبول التغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.

1. أهمية وأهداف الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في إنجاح مشروع التغيير التنظيمي، وهو ما يساعد المسؤولين في معرفة دوافع العمال، ومواقفهم، واتجاهاتهم المستقبلية تجاه هذا التغيير ووضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة لمتطلبات التغيير. وعموما نهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- استكشاف واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة تبنت تغيير تنظيمي.
- قياس مستوى التكيف للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.
- تحديد أبعاد كل من الاتصال الداخلي والتكيف للتغيير التنظيمي.
- التعرف على مدى إسهام الاتصال الداخلي في التكيف للتغيير التنظيمي.

2. مفاهيم الدراسة :

1.2. الاتصال الداخلي :

يعرف الاتصال الداخلي بأنه "العملية التي تسمح بتداول المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم، سواء كانت في إطار رسمي أو غير رسمي. ويتضمن في الأساس تدفق وانسياب المعلومات، أي معرفة مدى انسياب وتدفق المعلومات في المؤسسة بواسطة القنوات المتوفرة، وهذا من خلال وضوح ودقة المعلومات ووفرته بشكل شامل وكافي وسرعة انتقالها وحركيتها ووصولها في وقتها، والصعوبات أو المعوقات الاتصالية، وتوصيل وتبادل المعلومات بين جميع المستويات التنظيمية باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية" (بركان، 2017، صفحة 36).

يرى أن الاتصال الداخلي هو الأداة الأساسية لجميع عمليات التفاعل التي تتم داخل التنظيم، إذ من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتفسير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها" (قاسيمي، 2016، صفحة 10). من هنا، فلا غرابة أن تكون نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال.

وحسب واتسفالون (Watsphalen) يشمل الاتصال الداخلي مجموع تصرفات الاتصال التي تنتج داخل المؤسسة، ونماذج التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى. ولا تكون إلا داخلها، وتكون موجه خاصة لمجموع الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب، والدور والتكوين، ومكان العمل أو الاقدمية (Westphalen، 2004، صفحة 78).

كما عرف دايمون وآخرون الاتصال الداخلي على أنه موجه لجميع أفراد المؤسسة من أجل إعلامهم بأهداف وأنشطة، ونتائج مؤسساتهم، وبالمعلومات يتم تحريك وتدريب والتحام العمل وخلق شعور بالتملك، وهذا لتحسين النشاط الشامل للمؤسسة ورسم صورة جيدة عنها (Demond, L, et autres، 2001، صفحة 22).

ويرى الباحثين أن الاتصال الداخلي هو عبارة عن مجموعة الرسائل التي تتدفق داخل المؤسسة بهدف الحفاظ على مناخ اجتماعي هادئ، وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها، وتسهيل العمل الجماعي بإشراك الموظفين في جميع أعمال المؤسسة، وجعلهم يشعرون بأنهم محل اهتمام. في هذا الصدد وحسب وقد توصلت الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي (AFCI) (2006)، أن 89% من المديرين يعتقدون أن الاتصال هو جزء لا يتجزأ من مهمتهم. (بركان، 2017، صفحة 118).

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة، أن الاتصال ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسة، وجزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم؛ بل هو الأداة الأساسية في التنظيم لكل عمليات التفاعل. فمن خلال الاتصال، يتم تبليغ المعلومات والبيانات، والقرارات والتعليمات، والأوامر لجميع أفراد التنظيم، من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة، وأيضا بين مصالح نفس المستوى التنظيمي باستخدام وسائل كتابية أو شفوية أو إلكترونية من أجل تنفيذ سياسة المنظمة.

وفي دراستنا هذه نعرف الاتصال الداخلي إجرائيا على أنه: "الدرجة التي يحصل عليها إطارات مؤسسة ميناء الجزائر على فقرات استبيان الاتصال الداخلي أي معرفة مدى تداول المعلومات والبيانات بين إطارات المؤسسة، سواء كانت في إطار رسمي أو غير رسمي عن طريق استخدام مختلف وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة".

2.2. التكيف للتغيير التنظيمي :

حظي موضوع التغيير التنظيمي باهتمام الباحثين والمسيرين وخبراء تطوير التنظيمات بعد سنة 1980، ذلك أن التنظيمات المعاصرة أصبحت تنشط في عالم تجتاحه تغيرات وتحولات على جميع المستويات، الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، وحتى البيئي أو المناخي.

غير أن إحداث التغيير التنظيمي ليس بهذه السهولة؛ فالتنظيم نفسه نسق معقد، ولربما أكبر مصدر يمكن أن يسهل أو يعيق كل تغيير هو العنصر البشري؛ فهو يشكل حجر الزاوية في عملية التغيير. وبالرغم من أنه في الحقيقة يعدّ أكثر المخلوقات تكيفا مع التغييرات، ولديه غريزة طبيعية للتكيف مع البيئة التنظيمية، لكن وجب أن تكون هناك أسباب تدفع للتكيف. ومن ثمة بات التفكير في مواجهة هذه الانعكاسات الخطيرة أمرا حتميا؛ إذ أصبحت التنظيمات تبحث بشكل جدي عن الحلول والاستراتيجيات التي تجعلها محصنة ومستعدة لمواجهة المواقف والتحديات التي تولدها تقلبات أوضاع السوق العالمية. ومنه ظهر مفهوم التكيف للتغيير التنظيمي.

يعرف التكيف للتغيير التنظيمي في أدبيات التسيير والمنظمات، بأنه "قدرة الأفراد على قبول التغيير التنظيمي والتعامل معه، والتأقلم مع التغييرات الحاصلة داخل المنظمة. وهو يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: قبول التغيير التنظيمي، النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي، السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير" (عواد، أحمد، 2003، صفحة 45).

وحسب فلكرمان Folkman وزملائه، التكيف للتغيير التنظيمي هو مجموع الجهود الإدراكية، والسلوكية للفرد لإدارة (تخفيض أو تحمل) متطلبات التفاعل مع بيئة التغيير والتي تفوق موارده أو قدراته الذاتية " (Folkman and al، 1986، صفحة 573). وهو يشمل أداء الأعمال بشكل مختلف وجديد أو تبني تكنولوجيات حديثة، أو إتباع سبل وإجراءات إدارية حديثة، أو القيام بعملية إعادة هيكلة التنظيم، أو أي حدث مهم يحدث نوعاً من المقاطعة لسير العمل المألوف (Cordelier , Montagnac، 2008، صفحة 8).

ويتضمن التكيف مع التغيير التنظيمي حسب ما تشير له بعض الدراسات ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: قبول التغيير التنظيمي، أي الرغبة أو الاستعداد لدعم التغيير، والنظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي؛ أي العاطفة الإيجابية تجاه النتائج الجوهرية التغيير والسلوك الفردي القويم المصاحب له (Daniels R and al، 2001، صفحة 75). ويطلق على البعدين الأول والثاني معاً التفتح للتغيير التنظيمي. يرى ميلر وآخرون أن التفتح للتغيير التنظيمي هو شرط أساسي وهام لنجاح التغيير المخطط (Miller, V.D. and al، 1994، صفحة 65).

كما يمكننا أن نعبر عليه كذلك بأنه مجموع الأنماط السلوكية التي يظهرها الفرد أو يستخدمها بشكل بناء لقبول أو تجاوز التناقضات الناتجة عن التغيير التنظيمي والتي تستنفذ طاقاته الفردية. وهو يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية وهي: قبول التغيير التنظيمي، والنظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي، السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي.

وفي هذه الدراسة نعرف التكيف للتغيير التنظيمي إجرائياً على أنه: "الدرجة التي يحصل عليها إطارات مؤسسة ميناء الجزائر من خلال الإجابة عن فقرات استبيان التكيف للتغيير التنظيمي أي معرفة مدى قدرة الإطارات على التكيف مع التغييرات الحاصلة داخل المنظمة وأن يكونوا قادرين على التعامل والتأقلم أو التوافق معها. كما يمكن أن نعبر عليه كذلك بأنه مجموع الأنماط السلوكية التي يظهرها الفرد أو يستخدمها بشكل بناء لقبول أو تجاوز التناقضات الناتجة عن التغيير والتي تستنفذ طاقاته الفردية. ويتضمن ثلاثة أبعاد أساسية وهي: قبول التغيير التنظيمي، والنظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي والسلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي".

3. منهجية الدراسة:

3.1. منهج الدراسة:

حسب طبيعة الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3.2. المجال المكاني والزمني للدراسة:

قمنا بإجراء الدراسة بمؤسسة ميناء الجزائر EPAL نظراً للتغيرات التنظيمية التي طرأت عليها. بينما حددت زمنياً خلال سنة 2023.

3.3. مجتمع الدراسة:

يبلغ العدد الإجمالي لإطارات مؤسسة ميناء الجزائر 520 إطاراً، موزعين على ثلاثة عشر مديرية فرعية، تنتمي إلى ثلاث مديريات رئيسية، وهي المديرية العامة، والمديرية الوظيفية والمديرية العملياتية.

3.4. الدراسة الاستطلاعية:

لقد كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية التعرف على ميدان الدراسة والصعوبات الممكنة مواجهتها لتسهيل إجراء الدراسة الأساسية. كما كان الهدف منها بناء أدوات الدراسة والتأكد من فهم أفراد عينة الدراسة لبنود المقاييس المستخدمة وكذا التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لهذه الأدوات التي سنتعرض لها لاحقا في هذا المقال.

3.5. عينة الدراسة وخصائصها:

تم توزيع 330 نسخة من الاستبيانات على إطارات مؤسسة ميناء الجزائر ممن لديهم ثمان سنوات فما فوق أقدمية في المؤسسة. وقد تم استرجاع 320 نسخة منها، إلا أن 300 منها فقط كانت صالحة للتحليل، وعليه تكونت عينة الدراسة من 300 إطارا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية : 157 منهم ذكور أي بنسبة 52.3%، و143 إناث، بنسبة 47.7%. وكان متوسط سن أفراد العينة 42.41 سنة، بانحراف معياري قدرة 7.11. بينما متوسط أقدميتهم في المؤسسة 13.91 سنة بانحراف معياري قدره 5.41.

3.6. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاث أدوات كالآتي:

3.6.1. استبيان المعلومات العامة: كان الهدف منه التعرف على خصائص العينة من حيث: السن، والجنس، والأقدمية في العمل.

3.6.2. مقياس الاتصال الداخلي:

تم تصميمه لقياس الاتصال الداخلي، وذلك لقياس مدى انسياب وتدفق المعلومات داخل المؤسسة؛ حيث نقيس من خلاله: وضوح ودقة المعلومات، وفرة المعلومات الكافية والشاملة، سرعة انتقال وحركة المعلومات ووصولها في وقتها، الصعوبات أو المعوقات الاتصالية، وكذا توصيل وتبادل المعلومات بين جميع المستويات التنظيمية. ويتكون المقياس من 16 بندا، يتم الإجابة عليها باستخدام سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة (5) – موافق (4) – محايد (3) – غير موافق (2) – غير موافق بشدة (1)). وقد تم تكييف بنود هذا المقياس من خلال بعض الأدبيات والدراسات السابقة في المجال. كما تم تطبيق استبيان أولي مكون من خمس أسئلة مفتوحة على مجموعة من الإطارات من غير عينة البحث.

بعد عملية تحديد البنود، تم عرض مقياس الاتصال الداخلي (انسياب وتدفق المعلومات) على مجموعة مكونة من 12 أستاذا في التخصص لتحكيمه، بغرض التأكد من دقة الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوح الفقرات. وقد روعي في صياغة التعليمات والبنود الدقة والوضوح، ومنه تم تعديل البعض منها بناء على الملاحظات والتوجيهات.

بعدها تم إخضاع هذه البنود إلى التحليل العاملي بعد تطبيق المقياس على 150 إطارا بمؤسسة ميناء الجزائر؛ حيث بلغ معامل دقة العينة لكايير و مايرو أوكلين (KMO) -Meyer-Kaiser (Mesure de précision de l'échantillonnage de) 0.85.

0,714 Olkin، وهو معامل جيد حسب المعايير المعمول بها. كما جاء اختبار Bartlett دالا إحصائيا أيضا (p < 0,001). بذلك نعتبر بأن شروط تطبيق التحليل العاملي متوفرة ويمكن حسابه.

وتم حساب التحليل العاملي بالطريقة التوكيدية؛ حيث حددنا عدد العوامل في عامل واحد بدون تدوير، كون مقياس انسياب المعلومات داخل المؤسسة لا يتضمن أبعادا، وباحترام الأبعاد النظرية التي بني عليها المقياس، يتبين من نتائج التحليل العاملي الخاصة باستخراج العوامل أن هذا العامل يفسر 25,43 من التباين العام.

3.6.3. مقياس التكيف للتغيير التنظيمي:

لقياس التكيف للتغيير التنظيمي، تم تصميم مقياس لقياس الجهد الذي يبذله الفرد في التكيف والتلاؤم والتأقلم مع التغيير الحاصل داخل التنظيم الذي ينتمي إليه من خلال قبوله للتغيير والنظرة الإيجابية له ولسلوكه الفردي القويم المصاحب لهذا التغيير مقابل المجهودات التي تبذلها إدارة المنظمة لجعل الأفراد يقبلون التغيير ويعملون على إنجاحه.

تم تحديد بنود هذا الاستبيان من خلال الاعتماد على بعض الأدبيات والدراسات السابقة في المجال. كما تم تطبيق استبيان أولي مكون من خمس أسئلة مفتوحة على مجموعة من الإطارات من غير عينة البحثي تم الإجابة عليه باستخدام سلم ليكرت الخماسي.

بعد عملية تحديد البنود، وتحكيمه من طرف أساتذة التخصص كالمقياس السابق، تم إخضاع هذه البنود إلى التحليل العاملي بعد التطبيق على العينة. فبلغ معامل دقة العينة لكايير ومايرو أوكلين (KMO) *Mesure de précision* 0,726 de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. وهو معامل جيد حسب المعايير المعمول بها. كما جاء اختبار Bartlett دالا إحصائيا أيضا (p < 0,001). وعليه نعتبر بأن شروط تطبيق التحليل العاملي متوفرة ويمكن حسابه.

تم كذلك حساب التحليل العاملي في مرحلة واحدة، فتوصلنا إلى أن هذه الأبعاد تفسر 34,37 من التباين العام، يسهم فيها العامل الأول بنسبة 12,44% من التباين العام، والعامل الثاني بنسبة 11,76%، أما العامل الأخير، فيفسر 10,16% من التباين العام. وبعد تدوير العوامل بطريقة التدوير المتعدد (Varimax)، توزعت بنود المقياس المحققة لشروط التحليل العاملي على الأبعاد الثلاثة كما يلي:

- السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير: يعبر عن السلوك الفردي لإنجاح التغيير، ويتكون من 15 بنداً، جميعها إيجابية؛ وهي: 8-18-19-25-28-30-33-34-35-37-38-39-40-41-42.
- النظرة الإيجابية للتغيير: يعكس التفاؤل والشعور الإيجابي نحو التغيير وظهور فرص تطور للمؤسسة وأفرادها، ويتكون من 16 بنداً، جميعها إيجابية؛ وهي: 1-2-3-4-5-7-16-17-21-22-23-24-27-29-31-43.
- قبولاً لتغيير: يعبر عن قبول أو رفض التغيير، ويتكون من 12 بنداً، منها بند واحد إيجابي، وهو البند رقم: 6، أما باقي البنود، فهي سلبية: 9-10-11-12-13-14-15-20-26-32-36.

• الخصائص السيكومترية :

للتأكد من ثبات وصدق المقياس، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة تكونت من 150 إطارا من الجنسين بمؤسسة ميناء الجزائر كما أشرنا له من قبل.

*مقياس الاتصال الداخلي:

- صدق المقياس:

اعتمدنا على طريقة الاتساق الداخلي لحساب صدق مقياس انسياب المعلومات داخل المنظمة، حيث تم حساب الارتباطات بين كل بند والدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(1): معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية الاتصال الداخلي

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	0.524**	8	0.365**
2	0.574**	10	0.230**
3	0.652**	11	0.398**
4	0.563**	12	0.381**
5	0.648**	14	0.331**
6	0.645**	15	0.601**
7	0.631**	16	0.570**

** دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (1) المبين أعلاه، نلاحظ أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجات البنود المكونة له جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، مما يدل على أن الأداة تتمتع باتساق داخلي، وبالتالي فهي صادقة وصالحة لقياس ما أعدت لأجله.

- ثبات المقياس:

قمنا بحساب ثبات مقياس الاتصال الداخلي (انسياب المعلومات داخل المؤسسة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، وقد قدر ب0,69. وعليه فإن المقياس يعد ثابتا.

*مقياس التكيف للتغيير التنظيمي:

- صدق المقياس:

باستعمال الاتساق الداخلي قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتهي إليه كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2): معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتهي إليه

البعد	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي	8	.330**	30	.498**	38	.614**
	18	.543**	33	.498**	39	.505**
	19	.543**	34	.498**	40	.538**
	25	.543**	35	.498**	41	.524**
	28	.455**	37	.602**	42	.705**
النظرة الايجابية للتغيير التنظيمي	1	.613***	16	.567***	27	.681***
	2	.444***	17	.638***	29	.400***
	3	.652***	21	.655***	31	.385**
	4	.457***	22	.359***	43	.505***
	5	.554***	23	.436***		
	7	.489***	24	.634***		
قبول التغيير التنظيمي	6	.359***	12	.609***	20	.516***
	9	.644***	13	.725***	26	.459***
	10	.574***	14	.709***	32	.434***
	11	.667***	15	.682***	36	.541***

*** دال عند 0,001 ** دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(2)، أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود بعد السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي، وبعد النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي، وبعد قبول التغيير التنظيمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 أو 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي؛ فهي صادقة وصالحة لأغراض الدراسة.

- ثبات المقياس:

قمنا بحساب ثبات مقياس التكيف للتغيير التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(3): معاملات ألفا كرونباخ لمقياس التكيف للتغيير التنظيمي

أبعاد المقياس	معامل ألفا كرونباخ
السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير	0.835
النظرة الإيجابية للتغيير	0.826
قبول التغيير	0.820
الدرجة الكلية للمقياس	0.858

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3) المبين أعلاه، نلاحظ أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات عالية؛ حيث تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين 0.820 و0.858، وهذا مؤشر لصلاحية أداة البحث.

4. نتائج الدراسة:

1.4. الاتصال الداخلي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر:

لاختبار الفرضية الأولى والتي مفادها الاتصال الداخلي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر يتميز بتدفق وانسياب عال للمعلومات، تم استخدام اختبار "ت" للعينة الواحدة من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي لدرجات تدفق وانسياب المعلومات للعينة بمتوسطه النظري.

جدول رقم (4): اختبار "ت" للعينة الواحدة لمستوى تدفق وانسياب المعلومات داخل مؤسسة ميناء الجزائر

ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري
47.313	299	0,001	11.71	53.71	4.28	42

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي لبعد انسياب وتدفق المعلومات قدر ب 53.71 بانحراف معياري 4.28، وهذا المتوسط يفوق المتوسط الحسابي النظري للمقياس الذي يقدر ب 42 وبفارق 11.71. كما بلغت قيمة "ت" 47.313، وهي دالة إحصائية. وعليه تحققت الفرضية الأولى بأن الاتصال الداخلي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر يتميز بانسياب وتدفق عالي للمعلومات.

2.4. التكيف للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر:

لاختبار الفرضية الثانية والتي مفادها: يتمتع إطارات مؤسسة ميناء الجزائر بمستوى تكيف للتغيير التنظيمي عال، قمنا باستخدام اختبار "ت" للعينة الواحدة من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي لدرجات التكيف للتغيير التنظيمي للعينة بمتوسطه النظري.

جدول رقم (5): اختبارات لعينة واحدة لدى تكيف إطارات مؤسسة ميناء الجزائر مع التغيير التنظيمي

قيمة الاختبار = 129						التكيف للتغيير التنظيمي
ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
23.458	299	0,001	15.68	144.68	11.58	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول (5)، أن المتوسط الحسابي لمقياس التكيف للتغيير التنظيمي قد بلغ 144.68 بانحراف معياري 11.58. وهذا المتوسط يفوق المتوسط الحسابي النظري للمقياس الذي يقدر ب 129 وبفارق 15.68. كما بلغت قيمة "ت" 23.458 وهي دالة إحصائية. وعليه تحققت الفرضية الثانية بأن إطارات مؤسسة ميناء الجزائر يتمتعون بتكيف عال للتغيير التنظيمي.

3.4. علاقة الاتصال الداخلي بالتكيف للتغيير التنظيمي:

لقياس العلاقة الارتباطية بين الاتصال الداخلي والمتمثل في بعد انسياب وتدفق المعلومات بأبعاد التكيف للتغيير التنظيمي المتمثلة في قبول التغيير التنظيمي، والسلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي والنظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي وبدرجتها الكلية، اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (6): معاملات الارتباط بين الاتصال الداخلي والتكيف للتغيير التنظيمي

الدرجة الكلية	قبول التغيير التنظيمي	النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي	السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي	الاتصال الداخلي
.345**	0,291**	0,299**	.278**	

** دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول (6)، يتبين لنا أن كل معاملات الارتباط بين الاتصال الداخلي (انسياب وتدفق المعلومات) والتكيف للتغيير التنظيمي (أبعاده الثلاثة كل على حدة ودرجته الكلية) جاءت إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 حيث:

- قدر معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والبعد الأول للتكيف للتغيير التنظيمي والمتمثل في السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي ب 0,278 وهو دال إحصائية. وهذا يعني أنه كلما زاد الاتصال الداخلي، زاد السلوك الحسن الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي، والعكس صحيح، كلما قل الاتصال الداخلي، كلما قل السلوك الحسن الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي.
- كما قدر معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والبعد الثاني للتكيف للتغيير التنظيمي والمتمثل في النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي ب 0,299 وهو دال إحصائية. وهذا يعني أنه كلما زاد الاتصال الداخلي، زادت النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي، والعكس صحيح، كلما قل الاتصال الداخلي، كلما قلت النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي.

- كما قدر أيضا معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والبعد الثالث للتكيف للتغيير التنظيمي والمتمثل في قبول التغيير التنظيمي ب 0,291، وهو دال إحصائيا. وهذا يعني أنه كلما زاد الاتصال الداخلي، زاد قبول التغيير التنظيمي، والعكس صحيح، كلما قل الاتصال الداخلي، كلما قل قبول التغيير التنظيمي.
- بالإضافة إلى أن معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والدرجة الكلية للتكيف للتغيير التنظيمي قدر ب 0,345. وهو دال إحصائيا، وهذا يعني أنه كلما زاد الاتصال الداخلي، زاد التكيف للتغيير التنظيمي، والعكس صحيح، كلما قل، كلما قل التكيف للتغيير التنظيمي.

وعليه، تم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وأبعاد التكيف للتغيير التنظيمي كل على حدة وبدرجته الكلية لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.

4.4. دور الاتصال الداخلي في تطوير السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي:

لمعرفة مدى إسهام الاتصال الداخلي في تطوير السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير، استخدمنا الانحدار البسيط. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل R2	الخطأ المعياري
01	0.278	0.077	0.074	4.73271

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

جدول رقم (8): تحليل تباين ANOVA الانحدار واختبار دلالة R².

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الانحدار	557.773	1	557.773	24.902	0.000
البواقي	6674.762	298	22.399		
المجموع	7232.535	299			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

جدول رقم (9): المعاملات المعيارية وغير المعيارية للاتصال الداخلي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"		

0.000	10.841		3.439	37.276	B0	الثابت
0.000	4.990	0.278	0.064	0.318	B1	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (7)، أن معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والسلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي قدر بـ 0.278، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية أي موجبة بين الاتصال الداخلي والسلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي، وهذا يعني كلما زاد الاتصال الداخلي زاد السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي لدى الإطارات، والعكس صحيح.

كما يتبين لنا من نفس الجدول، أن معامل التحديد قدر بـ 0.077، وهو دال عند 0.000 كما هو واضح في الجدول رقم (8) من خلال اختبار ف=24.902، وهذا يعني أن متغير الاتصال الداخلي يفسر 7.7 % من التباين الحاصل متغير السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي.

كما يظهر لنا من خلال الجدول رقم (9)، أن قيمة بيتا المعيارية قدرت بـ 0.278، وهي ذات دلالة إحصائية عند 0.001، وهذا يعني أنه كلما تحسنت الاتصالات بمقدار وحدة، تحسن السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي بمقدار 0.278 وحدة.

وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة، والتي تنص على أن الاتصال الداخلي يسهم في تطوير السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.

5.4. دور الاتصال الداخلي في تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي:

لمعرفة مدى إسهام الاتصال الداخلي (تدفق وانسياب المعلومات) في تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي، استخدمنا الانحدار البسيط. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري
01	0.299	0.090	0.087	4.66475

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

جدول رقم (11): تحليل تباين ANOVA الانحدار واختبار دلالة R²

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الانحدار	638.118	1	638.118	29.325	0.000

الخطأ	6484.437	298	21.760	
المجموع	7122.555	299		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

جدول رقم (12): المعاملات المعيارية وغير المعيارية للاتصال الداخلي

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"		
الثابت	B0	34.370	3.389	10.141	0.000
الاتصال الداخلي	B1	0.341	0.063	5.415	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10)، أن معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وتطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي قدر ب 0.299، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاتصال الداخلي وتطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي، وهذا يعني كلما زاد الاتصال الداخلي، زاد تطور النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي لدى الإطارات والعكس صحيح.

كما يتبين لنا من نفس الجدول، أن معامل التحديد قدر ب 0.090، وهو دال عند 0.000 كما هو واضح في الجدول رقم (11) من خلال اختبار ف=29.325. وهذا يعني أن متغير الاتصال الداخلي يفسر 9 % من التباين الحاصل متغير تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي.

كما يظهر لنا من خلال الجدول رقم (12)، أن قيمة بيتا المعيارية قدرت ب 0.299، وهي ذات دلالة إحصائية عند 0.001. وهذا يعني أنه كلما تحسن الاتصال الداخلي بمقدار وحدة، تحسن تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي بمقدار 0.299 وحدة.

وعليه يتم قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أن الاتصال الداخلي يسهم في تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.

6.4. دور الاتصال الداخلي في قبول التغيير التنظيمي:

لمعرفة مدى إسهام الاتصال الداخلي (تدفق وانسياب المعلومات) في قبول التغيير التنظيمي، استخدمنا الانحدار البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل R2	الخطأ المعياري
01	0.291	0.085	0.082	3.74781

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

جدول رقم (14): تحليل تباين ANOVA الانحدار واختبار دلالة R²

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الانحدار	387.189	1	387.189	27.566	0.000
الخطأ	4185.727	298	14.046		
المجموع	4572.917	299			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

جدول رقم (15): المعاملات المعيارية وغير المعيارية للاتصال الداخلي

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	B		الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"		
الثابت	B0	23.365	2.723	0.291	8.581	0.000
الاتصال الداخلي	B1	0.265	0.051		5.250	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13)، أن معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وقبول التغيير التنظيمي قدر ب 0.291، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاتصال الداخلي وقبول التغيير التنظيمي. وهذا يعني كلما زاد الاتصال الداخلي، زاد قبول التغيير التنظيمي لدى الإطارات، والعكس صحيح.

كما يتبين لنا من نفس الجدول، أن معامل التحديد قدر ب 0.085، وهو دال عند 0.000 كما هو واضح في الجدول رقم (14) من خلال اختبار ف=27.566، وهذا يعني أن متغير الاتصال الداخلي يفسر 9 % من التباين الحاصل متغير قبول التغيير التنظيمي.

كما يظهر لنا من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة بيتا المعيارية قدرت ب 0.291، وهي ذات دلالة إحصائية عند 0.001، وهذا يعني أنه كلما تحسن الاتصال الداخلي (تدفق وانسياب المعلومات) بمقدار وحدة، تحسن قبول التغيير التنظيمي بمقدار 0.291 وحدة.

وعليه يتم قبول الفرضية السادسة التي تنص على أن الاتصال الداخلي يسهم في قبول التغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر.

5. مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الدراسة، توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر يتميز بتدفق وانسياب عالين للمعلومات، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من مزبان محمد توفيق وعثمان عبد اللطيف وبين محجوبة (2018) حول دور الاتصال الداخلي لتحسين الأداء البشري للعاملين في مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، والتي توصلت

إلى أنا المؤسسة تتمتع بنظام اتصال قوي، يهدف إلى التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بما يضمن انسياب وتدفق المعلومات بدرجة عالية من الوضوح والدقة. فيحين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بلحمد وخولة 2013-2014 حول الاتصال الداخلي وإسهامه في إحداث التغيير التنظيمي لدى الإداريين، والتي توصلت فيها إلى عدم وجود اتصال داخلي فعال يضمن انسياب وتدفق المعلومات داخل جامعة أكلي محمد أولحاج بالبويرة، وقد اختلفت أيضا مع دراسة دليلة بركان 2005 والتي أجريت حول واقع ممارسة الاتصال داخل مطاحن الزيبان ببسكرة حيث توصلت إلى أن المؤسسة تولي اهتمام للاتصال الخارجي على حساب الاتصال الداخلي.

وبالتالي يمكننا القول حسب استجابات أفراد العينة: إنّ الاتصال الداخلي بمؤسسة ميناء الجزائر فعال يتميز بالبساطة والوضوح في الأداء بعيدا عن التعقيد. كما يتميز بدقة المعلومات المتدفقة بالشكل الكافي والشامل، والوفير في الوقت المناسب وعبر القنوات المناسبة بين جميع المستويات التنظيمية بمختلف الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية، وذلك باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية الحديثة، وهو ما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

وأكدت نتائج الدراسة أيضا أن إطارات مؤسسة ميناء الجزائر يتمتعون بمستوى تكيف عال للتغيير التنظيمي. وبالتالي يمكننا القول وحسب استجابات أفراد العينة: إن أغلب إطارات المنظمة لديهم مواقف وتوقعات وسلوكيات إيجابية تخدم أهداف المنظمة، وتقودهم إلى استثمار طاقاتهم وجهودهم الإدراكية والسلوكية والعاطفية للتكيف للتغيير التنظيمي، لكن تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الأهمية البالغة لتكيف الإطارات للتغيير التنظيمي، إلا أنه لم يأخذ حقه في البحث كباقي المواضيع في حدود ما تم الاطلاع عليه؛ فمعظم البحوث تناولته بالنسبة للمنظمة كان بمعنى التغييرات الحاصلة على مستوى المنظمة بمختلف أنواعها، والقليل منها ما أجري على مستوى الموارد البشرية وكيفية ردود أفعالها وتعاملها مع التغييرات التنظيمية.

كما جاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصال الداخلي وأبعاد التكيف للتغيير التنظيمي كل على حدة ودرجته الكلية لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر. وبالتالي يمكننا القول وحسب استجابات أفراد العينة: إن المنظمة تولي الاهتمام الكبير لاستخدام الاتصال الداخلي بشكل فعال خلال تنفيذ مختلف مراحل التغيير التنظيمي لمختلف المستويات التنظيمية بهدف تكيف الإطارات للتغيير التنظيمي؛ حيث يشكل الاتصال الداخلي قناة الإطارات، وهو أساس تكيفهم، وإن تبني المنظمة لإستراتيجية فعالة للاتصال الداخلي يساعد على قبول وتكيف إطاراتها للتغييرات التنظيمية؛ فحسب كل من سميث 1998 smith وروجر 1994 reger، يقلل الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال الداخلي فرص تسهيل فهم وإدراك وتفسير الأفراد للتغيير التنظيمي، وهذا ما يضعف ويقلل من فرصة تقبل وتكيف الأفراد للتغيير التنظيمي.

وجاءت النتائج كذلك مؤكدة أن الاتصال الداخلي يسهم في تحسين السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي. وبالتالي يمكننا القول وحسب استجابات أفراد العينة: إن المنظمة تستخدم الاتصال الداخلي كإستراتيجية لتعديل وتحسين سلوكيات ومواقف واتجاهات إطاراتها، وهذا لا يحدث إلا بتمهيد أذهانهم وتهيتهم نفسيا لإقناعهم برفض السلوك الحالي وطريقة الأداء الحالية باعتبارها سلوكا غير مرغوب فيه وضار ولا يتماشى مع مصالح المنظمة ولا

مع مصالحهم، وقبول ودعم التغيير الذي يتماشى ويتكامل مع مصالحهم الشخصية بتطبيق الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية الداعمة والمؤيدة للتغيير التنظيمي.

وتظهر أهمية الاتصال الداخلي في تحسين السلوك الفردي القويم المصاحب للتغيير التنظيمي من خلال ما أكده فروم vroom على أن سلوك الفرد الإيجابي المؤيد، والداعم والمتعاون مع التغيير التنظيمي الواجب التحلي به، مرتبط بتوقعاته ومدى إدراكه لأهداف التغيير، وذلك من خلال مقارنته للوضع الحالي وتلك التي يوفرها التغيير في المستقبل، والعمل على ترسيخ أركانه. وكل هذا بفضل تبني المؤسسة لاستراتيجية فعالة للاتصال الداخلي لتحسين سلوك ومواقف إدارتها بالشكل المرغوب فيه، والذي يتماشى إيجابيا مع أهداف التغيير التنظيمي.

كما جاءت النتائج مؤكدة أن الاتصال الداخلي يسهم في تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي. وهذه النتيجة اتفقت جزئيا مع نتائج دراسة عمر وعواد 2003 والتي توصلت إلى أن المعلومات حول التغيير التنظيمي تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في تطوير النظرة الإيجابية للتغيير التنظيمي. ومنه يمكن القول وحسب استجابات أفراد العينة: إن المنظمة تستخدم الاتصال الداخلي كأداة أساسية لإيصال الهدف، والسبب الحقيقي والمنطقي لتبني التغيير التنظيمي توضيح الوضع المستقبلي المرغوب فيه؛ فحسب كل من سنال وباتمان snell et bateman، فإنه من دونها يبدو التغيير مجهولا غير ضروري، ووضوحها يعتمد على وفرة وتدفق المعلومات حول التغيير التنظيمي. وقد أكد كوتر kotter أن النظرة توضح الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، وتحفز الأفراد على اتخاذ التصرفات والسلوكيات السليمة. وركز كوتر kotter على الحاجة لاستخدام مختلف الوسائل الاتصالية الممكنة لإيصال وشرح وتفسير الرؤى الجديدة والإستراتيجية الفعالة بهدف توجيه السلوك المتوقع لجميع إطارات المنظمة؛ فالالاتصال الداخلي هو الأداة الأساسية المساعدة في تكوين إطارات المنظمة لنظرتهم الإيجابية والواضحة للوضع المستقبلي المرغوب فيه، والتي تساعد في تحقيق الصورة المرغوبة للمنظمة.

أثبتت النتائج أيضا أن الاتصال الداخلي يسهم في قبول التغيير التنظيمي، وهذا ما يتفق جزئيا مع نتائج دراسة عمر ومحمد أحمد عواد (2003) حول أبعاد ومحددات التكيف مع التغيير التنظيمي، والتي توصلت إلى أن المعلومات حول التغيير التنظيمي تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في قبول التغيير التنظيمي. كما اتفقت جزئيا مع دراسة 2000 Wanberg&Banas والتي توصلت إلى أن المعلومات حول التغيير التنظيمي تؤثر تأثيرا طرديا معنويا على قبول التغيير التنظيمي أي إن المعلومات حول التغيير التنظيمي مرتبطة بقبول الأفراد للتغيير التنظيمي لأن الموارد البشرية تحتاج إلى معلومات دقيقة حول تأثير التغيير على عملهم وعلى المنظمة ككل.

وبالتالي يمكننا القول وحسب استجابات أفراد العينة إن المنظمة تستخدم الاتصال الداخلي كإستراتيجية أساسية للعمل على تقبل إدارتها للتغيير التنظيمي؛ حيث يشكل الاتصال الداخلي قناة الإطارات خلال مختلف المراحل الأولية للتغيير التنظيمي باعتباره أساس تقبل إطارات المنظمة للتغييرات التنظيمية. وتبني إستراتيجية الاتصال الداخلي الفعالة والمستمرة، تعدّ أساس قبول الإطارات للتغييرات التنظيمية.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لارتباط الاتصال الداخلي بالتكيف للتغيير التنظيمي، لكنه لم ينل حظه الكافي في البحث كباقي المواضيع في حدود ما تم الاطلاع عليه، لذلك ولعل تكون هذه الدراسة فاتحة لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

6. خاتمة:

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة دور الاتصال الداخلي في التكيف للتغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر. وحسب ما تم التوصل إليه من خلال الإطار النظري والتطبيقي، يمكننا القول إن الاتصال الداخلي لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر جيد وقوي، ويتميز بتدفق وانسياب عالي للمعلومات، وأن إطارات مؤسسة ميناء الجزائر يتمتعون بمستوى تكيف عال للتغيير التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصال الداخلي وأبعاد التكيف للتغيير التنظيمي كل على حدة ودرجته الكلية لدى إطارات مؤسسة ميناء الجزائر، وعليه يمكننا القول: إن أساس نجاح التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافه بشكل فعال يتطلب إمكانات مادية وبشرية تدعمه، وباعتبار الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه ووسائله أحد أهم العناصر التي تعمل على نجاح تنفيذ أهداف التغيير التنظيمي، وأساس معرفة مدى استعداد الموارد البشرية للتكيف للتغيير التنظيمي ومدى قناعتها بإنجاحه؛ إذ من خلال تدفق المعلومات الخاصة بالتغييرات التنظيمية، يبقى أفراد التنظيم دائما على دراية بأهداف وأسباب ودوافع التغيير التنظيمي والنتائج الإيجابية المتوقعة الوصول إليها من خلاله.

وبناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكننا أن نقترح ما يلي:

- على مسؤولي المنظمة العمل على تشجيع الشراكة مع الجامعات أو مع المراكز البحثية أو الشركات التي تختص في مجال البحث العلمي للمساعدة على تنفيذ التغيير بنجاح.
- العمل على تشجيع تكوين الموارد البشرية ليصبحوا أكثر قدرة وكفاءة للتكيف مع التغييرات التنظيمية.
- العمل تفعيل وتعزيز الاتصال بمختلف أنواعه، وبتعدد وسائله مع جميع أفراد التنظيم بمختلف المستويات الإدارية.
- إجراء دراسات مماثلة، وذلك بإدماج متغيرات أخرى كالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعمل على تنميته لدى أفراد المنظمة وتشجيع المؤسسة على قياسه من حين لآخر.

7. المراجع:

- دليلة بركان. (2017). الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي (المجلد 1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر.
- ناصر قاسيمي. (2016). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية (المجلد 1). البليدة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية جامعة البليدة.
- عمر محمد، عواد أحمد. (134-79). 2003. أبعاد ومحددات التكيف مع التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

- Demond ,L, et autres .(2001) .*communication des entreprises strategies et pratiques*.Paris: Edition Nathan.
- Lynette Buoy .(2002) .Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study .*Doctoral Thesis* .Perth Australie: Curtin University of Technology.
- Marie Helene Westphalen .(2004) . *Communicator4* (المجلد 4) eme edition .(France: Parie Dunod.
- Benoit, Hélène Cordelier, Montagnac .(2008) .Conduire le changement organisationnel?*Revue Communication et organisation*N° 33 pages 8-16.
- Daniels R and all .(2001) .Here to stay: Taking competencies to the Next Level . *World at work Journal*, 1, pages .77-70
- Folkman and al .(1986) . Appraisal Coping Health Status and Psychological Symptoms . *journal of personality and social Psychology*.3 ,pages 579, 571.
- Howard, A .(1995) .The Changing Nature Of Work .*Journal of society for general systems research*2 ,pages 151;152.
- Miller, V.D. and al .(1994 ,) .Antecedents To Willingness To Participate in a Planned Organizational .*Change Journal Of Applied Communication Research*, N1, pages81-85.
- Kotter,John .(2000) . conduire le changement huit causes déchet .*HarvardBusiness Review*.