

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



جودة المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال الداخلي
و تأثيره في مقاومة التغيير
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS *الأغواط*

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

اشراف الدكتور:

د. خنيش يوسف

من إعداد الطالبين:

- قليلة بلقاسم

- جعيدل الحاج بلقاسم

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. لعجالي عادل
مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	د. خنيش يوسف
مناقشا	أستاذ مساعد "ب"	أ. حويو فضيلة

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وعرفان

الشكر أولاً لله العلي القادر الغني الرحيم
الذي تتم بنعمته الصالحات الذي وفقنا لهذا العمل،
فله الحمد كثيراً كما يحب ويرضى
أن أنعم علينا إتمام هذا العمل ويسر لنا كل عسير
وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.
الشكر موصول إلى عائلتي الكريمتين.

ثم الشكر إلى أستاذنا الفاضل **د. خنيش يوسف**

الذي شرفنا بإشرافه على مذكرتنا
وتجشم معنا مسيرة الدراسة دون ملل أو كلل
ولم يبخل علينا بنصائحه ووقته فله منا جزيل الشكر عرفانا وامتنانا
وكما لا ننسى كل من درسنا وساعدنا في هذا العمل .



لكم كل التحية



إهداء

الى اعز الناس و اقربهم الي قلبي الى والدي العزيز و والدتي العزيزة،الذين كانا عوننا وسندا
لي وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.
إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي ويسرت لي الصعاب إلى اقرب الناس إلى قلبي "زوجتي
العزيزة " والى زهرتي وفلذة كبدي ابنتي الغالية " تسنيم".
إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.
الى كل معارفي وكل من قدم لنا يد العون من قريب و بعيد أهديكم هذا العمل المتواضع
سائلا من الله العلي القادر أن يعلمنا من علمه وينفعنا به.

وشكرا

قليلة بلقاسم



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

تبارك الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح وكلل نجاحنا

بهذا العمل المتواضع الذي وددت أن أهديه إلى من كانوا بجانبني وساندوني

إلى أغلى ما أملك وأعز ما لدي في الوجود وأقرب الناس إلى قلبي أطل الله في عمرها أُمي

عماد البيت، نبع العطف والحنان ومثال الصبر والتضحية، وأبي رمز الشهامة والعطاء.

إلى جدتي الغالية على قلبي ، وإلى أخوتي: حفظهم الله وأدام الفرح في قلوبهم.

إلى كل عائلة " جقيدل وعائلة بن السايح" والأقارب والأحباب و.

إلى زملائي واصدقائي في القسم متمني لهم المزيد من التفوق والنجاح

إلى كل رفقائي الذين صادفتهم خلال مشواري الجامعي

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة

جزاكم الله كل خير

حاج بلقاسم جقيدل

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى قياس وتحليل تأثيرات الإتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء بالاغواط. وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل الإتصال الداخلي بأبعاده الثلاثة : (فاعلية أداء العاملين ، تحسين قنوات الإتصال بين العاملين و الرؤساء ، تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء) ، و المتغير الوسيط المتمثل في جودة المعلومة، و متغير تابع متمثل في مقاومة التغيير . ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها **49 مفردا** ، حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية و استخدام برنامج (Smart pls3) بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة و تحديد الاثار المباشرة و الغير المباشرة للمتغير المستقل على التابع في وجود متغير وسيط بينهما .

هذا و قد توصلت الدراسة الى وجود اثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط عند المستوى المعنوي (0.05)، وان مانسبته **64%** من هذا التأثير بشكل غير مباشر عبر جودة المعلومة ، كما لخصت الدراسة أيضا ، الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ونفس متغيرات نموذج الدراسة للبيانات الشخصية لدى افراد العينة المدروسة والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) . وتوصي الدراسة المسؤولين في وكالة الاغواط الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، وضع قنوات اتصالية فعالة بين الأقسام، وتقديم الدعم و توفير الظروف المادية الملائمة للعمل في المؤسسة من اجل تقليل من مقاومة التغيير لدى العاملين .

الكلمات المفتاحية :

الاتصال الداخلي، مقاومة التغيير، جودة المعلومة، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

Summary of the study:

This study aims to measure and analyze the effects of internal communication on resisting change among workers of the National Fund for Social Insurance Agency for workers to proceed with lugs. The elements of the study were identified with an independent internal communication variable in its three dimensions: (the effectiveness of the performance of workers, improving communication channels between workers and heads, strengthening the relationship between workers and heads), the medieval variable represented in the quality of the information, and a variable of resistance to change.

To achieve the objectives of the study, its questionnaire was developed for the purpose of collecting information and data from the study sample, which numbered **49**, where the modeling method was used with structural rates and the use of the **(Smart Pls3)** program with the aim of studying the various relationships between the studied variables and identifying direct and indirect effects of the variable The independent of the follower in the presence of an intermediate variable between them.

The study concluded that there is a statistically indicative effect of internal communication on resisting change among workers in the National Fund for Social Insurance Agency in Iaghout at the moral level **(0.05)**, and that it has been affiliated with **64%** of this impact indirectly through the quality of the information, and the study also summarized, to The presence of statistically significant differences at the level of morale and the same variables of the study model for personal data for members of the studied sample, which is:

(Sex, age, educational level, job level, number of years of service)

The study recommends the officials of the Laghouat Agency, the National Fund for Social Insurance of Workers, the procedure, setting effective communication channels between the departments, providing support and providing appropriate material conditions for work in the institution in order to reduce the resistance of change among workers.

key words:

Internal communication, resistance to change, quality of information , Laghouat Agency for the National Social Insurance Fund for Workers Action (CNAS).



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الاشكال
X	فهرس الملاحق
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
أ - ي	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: المعلومات
25	المطلب الأول: مفهوم المعلومات
26	المطلب الثاني: أهمية المعلومات وخصائصها
31	المطلب الثالث: أنواع المعلومات
33	المطلب الرابع: جودة المعلومات
35	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي
35	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
36	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
37	المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي
39	المطلب الرابع: نظريات الاتصال
44	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
44	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي

47	المطلب الثاني: مفهوم مقاومة التغيير وأشكاله
50	المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها
54	المطلب الرابع: طرق معالجة التغيير استراتيجيات عامة للحد من مقاومة التغيير
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية - الأغواط
59	تمهيد
60	المبحث الأول: مدخل تعريفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية-الأغواط
60	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
61	المطلب الثاني: شبكة الهياكل و المرافق التابعة للوكالة
67	المطلب الثالث: النظام التعاقدى مع شركاء الوكالة
70	المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعمل للدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية
79	المطلب الثاني: أداة الدراسة
82	المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة الميدانية
87	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
87	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة
93	المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة
103	المطلب الثالث: تقييم نموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة
111	المطلب الرابع: تأثير المتغيرات المعدلة على نموذج الدراسة
114	مقترح الدراسة
115	خلاصة الفصل
118	الخاتمة
125	قائمة المصادر والمراجع
131	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال
والملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان	81
02	نتائج قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة	82
03	وصف الاستبيانات الموجهة والموزعة على أفراد عينة الدراسة من حيث العدد	83
04	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	88
05	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	89
06	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	90
07	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	91
08	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	92
09	مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس ونموذج الهيكل	93
10	نتائج أدلة صدق التقارب	96
11	نتائج مؤشر التوافق cross loading	99
12	نتائج مؤشر ارتباط المتغير (CV)	101
13	نتائج مؤشر معامل التحديد R^2	104
14	نتائج مؤشر حجم التأثير F^2	105
15	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2	105
16	نتائج مؤشر المطابقة جودة (GOF)	106
17	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية له	107
18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضيات الفرعية لها	108
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	109
20	الآثار المباشرة (direct effects)	110
21	الأثر الإجمالي غير المباشرة (indirect effects)	110
22	نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة	112
23	نتائج اختبار النموذج المقترح	113

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة العام	و
02	استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير	56
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات العمال الاجراء CNAS	70
04	النموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة	75
05	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	88
06	تركيبة عينة الدراسة حسب العمر	89
07	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	90
08	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	91
09	تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	92
10	النموذج النهائي للدراسة	103
11	تحليل المسار	110
12	نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة	112
13	النموذج المقترح	114

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة الاساتذة المحكمين	131
02	الاستبيان الموزع بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال	132
03	النموذج البنائي العام للدراسة	134
04	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	134
05	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	135
06	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	135
07	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	135
08	تركيبية عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	136
09	تشبع لعامل Factor loading	136
10	الموثوقية المركبة (composite reliability) ومتوسط التباين المستخرج AVE	137
11	نتائج مؤشر التوافق CL	137
12	نتائج مؤشر الارتباط المتغير VC	138
13	نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز	138
14	نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)	139
15	نتائج مؤشر حجم التأثير F2	139
16	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)	140
17	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	140
18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	141
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	141
20	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	142
21	نتائج اختبار الفروقات	143
22	نتائج اختبار الفروقات	143
23	خصائص عينة الدراسة	144
24	النموذج المقترح	145
25	نتائج النموذج المقترح	145



مقدمة

مقدمة:

تعيش المنظمات في ظل بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية متغيرة في جو من التوتر وعدم الاستقرار، فهي تشهد متغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية والخارجية، وتتفاوت مدى الاستجابة لهذا التغيير من منظمة إلى أخرى، كما أن مظاهر التغيير في المنظمة تعتبر مظهر من مظاهر استمرارية المؤسسة ومحاولة بقائها وتحقيق مكانتها ضمن المؤسسات المنافسة، لكن هذا التغيير لن يتحقق بسهولة فهو يواجه المعوقات والعراقيل.

ان التغيير المراد إحداثه أدى إلى ظهور مقاومة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغيي وهنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تلعبه الجهة المكلفة بإدارة التغيير من خلال ضمان اتصال داخلي فعال تبرز أسباب التغيير ونتائجه بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به وتحفيزهم على إنجاحه ولاندماج في مشروعة، وتوجد هناك مقاومة التغيير من قبل الأفراد وهذا لعدة أسباب، الخوف، القلق من عدم التأقلم مع التغيير، عدم الثقة في الإدارة وقرار التغيير وغيرها .

كما أن أي مؤسسة تنظيمية تعتمد على نسق من الاتصالات الداخلية لضمان التبادل وتناقل جودة المعلومات والقرارات بين المستويات التنظيمية، وهو عملية هادفة لتبادل المعلومات في الوقت المناسب والاتجاه المناسب ووضعها في المكان المناسب والتأثير في المواقف والاتجاهات، ومن شأن هذا أن يخفض من مقاومة التغيير ويقلل منها، ويعد التغيير التنظيمي سمة من سمات العصر الحديث وهو استجابة لمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي نظم وأنساق مفتوحة تعيش وتنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتواجد فيها، والتغيير هو ظاهرة طبيعية يتمثل في تحول المنظمة من وضع قائم إلى وضع آخر، إلا أن هذا التغيير يكون معرضاً إلى مقاومة ورفض من قبل الأفراد داخل التنظيم وهذا من منظورهم الخاص، فتختلف أسباب رفضهم للتغيير وتتعدد كل حسب رأيه.

لذا فإن الإدارة عندما تتبنى مشروع التغيير يجب أن تعد له جيذا وتعمل على جذب و انخراط وموافقة الأفراد لهذا المشروع، وبالتالي تتفادى مظاهر المقاومة وهذا يكون من خلال العمل على تبادل المعلومات والأفكار مع العمال عن طريق قنوات الاتصال الداخلي

وإشراكهم في هذا المشروع. و انطلاقا مما سبق ولمعالجة هذا الموضوع نطرح التساؤل التالي:

1. إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق، يتسنى لنا طرح الإشكالية العامة للدراسة على النحو التالي: مدى تأثير الاتصال الداخلي من خلال جودة المعلومات على التقليل من مقاومة التغيير (بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط (CNAS) ؟

من منطلق الإشكالية تتفرع مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

1.1. الإشكالية الرئيسية الأولى: هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط ؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.1.1. هل يوجد أثر لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

2.1.1. هل يوجد أثر لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

3.1.1. هل يوجد أثر لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

2.1. الإشكالية الرئيسية الثانية: هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط ؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.2.1. هل يوجد أثر لفاعلية أداء العاملين على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

2.2.1. هل يوجد أثر لتحسين قنوات الاتصال على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

3.2.1. هل يوجد أثر لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

3.1. الإشكالية الرئيسية الثالثة: هل يوجد أثر لجودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

4.1. الإشكالية الرئيسية الرابعة: هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟ وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.4.1. هل يوجد أثر لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

2.4.1. هل يوجد أثر لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

3.4.1. هل يوجد أثر لتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط؟

5.1. الإشكالية الرئيسية الخامسة: هل توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط، في وجود متغير معدل واحد على الاقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة؟ وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.5.1. هل توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما؟

- 2.5.1.** هل توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود العمر باعتباره متغيراً معدلاً للعلاقة بينهما ؟
- 3.5.1.** هل توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود المستوى التعليمي باعتباره متغيراً معدلاً للعلاقة بينهما ؟
- 4.5.1.** هل توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود المستوى الوظيفي باعتباره متغيراً معدلاً للعلاقة بينهما ؟
- 5.5.1.** هل توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود عدد سنوات الخدمة باعتباره متغيراً معدلاً للعلاقة بينهما ؟

2. فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية لها على النحو التالي: لا يوجد أثر للاتصال الداخلي من خلال جودة المعلومات على التقليل من مقاومة التغيير بالمؤسسة الجزائرية.

وتنبثق عنها مجموعة فرضيات كالاتي :

- 1.2. الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط .

وينبثق من هذا الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- 1.2.1.** لا يوجد أثر لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط
- 2.1.2.** لا يوجد أثر لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط.

- 3.1.2.** لا يوجد أثر لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط
- 2.2.** الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط .
- وينبثق من هذا الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:
- 1.2.2.** لا يوجد أثر لفاعلية أداء العاملين على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط.
- 2.2.2.** لا يوجد أثر لتحسين قنوات الاتصال على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط.
- 3.2.2.** لا يوجد أثر لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط.
- 3.2.** الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر لجودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط .
- 4.2.** الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط .
- وينبثق من هذا الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:
- 1.4.2.** لا يوجد أثر لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط .
- 2.4.2.** لا يوجد أثر لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط .

3.4.2. لا يوجد أثر لتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأغواط .

5.2. الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة .

وينبثق من هذا الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1.5.2. لا توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما .

2.5.2. لا توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما .

3.5.2. لا توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود المستوى التعليمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما .

4.5.2. لا توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود المستوى الوظيفي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما .

5.5.2. لا توجد فروقات للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود عدد سنوات الخدمة باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما .

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على مقاومة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف، سعت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- معرفة أهمية الاتصال الداخلي والوقوف على اهم النقائص الموجودة في المؤسسة؛
- فحص نموذج الدراسة والتعرف على جودته من خلال قياسه بعدة مؤشرات إحصائية من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية؛
- قياس تأثير الاتصال الداخلي على مقاومة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة بوجود متغير وسيط ممثلا في جودة المعلومات، والتعرف على درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط؛

4. أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية للدراسة من خلال:

- التطرق الى الجوانب النظرية للاتصال الداخلي والتعرف على أبرز مكوناته؛
- الأهمية بالنسبة لمقاومة التغيير من خلال معرفة أهم الأسس والعوامل المؤثرة فيها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة؛
- إجراء البحوث والدراسات في مجال الاتصال الداخلي، ومقاومة التغيير على مستوى المؤسسات؛
- التعرف على دور جودة المعلومات في التقليل من مقاومة التغيير؛
- توفير معلومات هامة سواء للطلبة للاستفادة منها في دراستهم، أو لصناع القرار من خلال توفير أهم وظائف الاتصال الداخلي للمؤسسة؛
- مساعدة المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، وتعرفهم عن أهم النقائص التي لم تراعي لها في الاتصال الداخلي .

5. المنهج المتبع في الدراسة:

بغية الإجابة عن إشكاليات الدراسة والوقوف على اختبار الفرضيات من خلال قبولها أو رفضها، وبعد التطرق لبعض من الدراسات السابقة التي شملت متغيرات الدراسة؛ تم اعتماد المنهج الوصفي لما له قالب سلس يسهل فهم الأسس النظرية للموضوع، وهذا من أجل وصف الجوانب المتعلقة بالدراسة مثل التعاريف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغير

المستقل هو الاتصال الداخلي، كذلك بالنسبة للمتغير التابع وهو مقاومة التغيير، هذا كله فيما يخص الإطار النظري للدراسة.

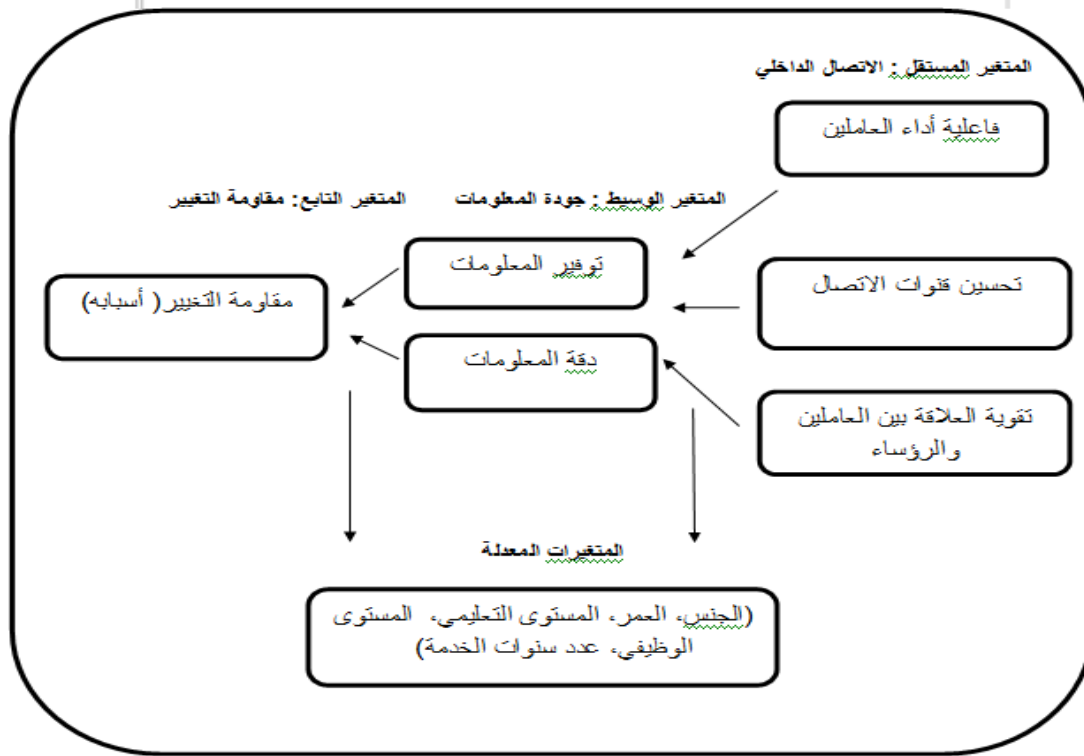
أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فتم اعتماد المنهج التحليلي بهدف التعرف على مختلف التأثيرات بين المتغيرات والتعرف على دور المتغير الوسيط ممثلاً في جودة المعلومات في طبيعة العلاقة بين بيئة الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير لدى عمال المؤسسة، كما أنه تمت الاستعانة بالنمذجة بالمعدلات البنائية (Structural Equation Modelling) في الدراسة الميدانية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، وهذا باستخدام برنامج (Smartpls) (النسخة 3) كما تمت استعانة ببرنامج (spss) (النسخة 22) لتفريغ بيانات الاستبانة الخاصة بالعينة المدروسة وبرنامج (Excel 2010) من أجل إدخال البيانات ورسم الأشكال البيانية وتحديد مجال مسار نموذج الدراسة بين المتغيرين بوجود المتغير الوسيط، وهذا بغية التعرف على الأثر بين المتغيرات إحصائياً والإجابة عن الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات إحصائياً من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.

6. نموذج الدراسة:

من خلال نموذج الدراسة الذي يقيس تأثير الاتصال الداخلي على مقاومة التغيير بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في المؤسسة باستخدام منهجية المعادلات البنائية (Structural Equation Modelling)، حيث أنه بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، تم تحديد أبعاد المتغير المستقل الاتصال الداخلي من خلال نموذج (Smartpls) (النسخة 3) (حيث كانت أبعاد على النحو التالي: فعالية أداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء، تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء).

فنموذج الدراسة يقوم على دراسة تأثير الاتصال الداخلي (المتغير المستقل) على مقاومة التغيير (المتغير التابع) بشكل مباشر، وإمكانية لعب جودة المعلومات لدور المتغير الوسيط بينهما (أي بين الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير) حيث تم الاعتماد على نموذج (Smartpls) (النسخة 3) بالنسبة للمتغير جودة المعلومات (المتغير الوسيط)، بالإضافة إلى دراسة أثر المتغيرات المعدلة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة العام



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة.

7. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة ابتداء من تاريخ 13 مارس 2022 الى غاية 22 افريل من نفس السنة.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية الأغواط.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية الأغواط.

8. دوافع اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع الدراسة لعدة دوافع وأسباب، حيث تمثلت في:

- الرغبة في البحث في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الحديثة والتي تربط المتغيرين معا؛
- الشغف في البحث في مجال إدارة الأعمال.

- نقص الوعي من طرف المؤسسات الجزائرية لمدى أهمية العملية الاتصالية، ولما لها تأثير في العديد من العوامل داخل المؤسسات.
- صياغة الموضوع من الجانب التطبيقي عكس ما نجده في مواضيع أخرى وهذا خلال الملاحظات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة من أجل الوقوف على النقائص التي تفتقر لها المؤسسات الجزائرية لمعالجتها، والمضي قدما نحو تبني المفهوم الحديث للإدارة؛
- تركيز الاهتمام نحو العوامل التي لها تأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مقاومة التغيير داخل المؤسسة؛
- إثراء مكتبة الكلية بهكذا مواضيع على مستوى الماستر ومعالجتها بمنهجية النمذجة بالمعادلات البنائية؛
- معالجة الموضوع إحصائيا ومعرفة دور المتغيرات الوسيطة في إحداث التأثير بطرق مباشرة وغير مباشرة.
- استعمال الوساطة من أجل التعرف عن أهم الفروقات بين الوساطة الكلية، والوساطة الجزئية.

10. هيكلية البحث:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والإجابة عن الإشكاليات الرئيسية واختبار صحة الفرضيات من عدمها، تم تقسيم البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي، حيث تم تطرق في الفصل الأول للإطار النظري لدراسة من خلال المبحث الأول الموسوم بالمعلومات، تم تناول مفهوم وأنواع المعلومات؛ أهميتها وخصائصها، أما بخصوص المبحث الثاني والثالث، كانا عبارة عن الحديث حول الإتصال الداخلي ومقاومة التغيير التنظيمي وهذا بغية التعرف على خبايا الموضوع والوقوف على أهم الأمور التي تتميز بها درستنا عن باقي الدراسات.

أما بخصوص الفصل الثاني تم التطرق الى الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية الأغواط.، حيث قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، جاء في المبحث الأول تعريف بمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تما تطرق الى الجانب المنهجي والعملي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الأخير كان موسوم تحت نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وهذا من اجل الإجابة عن الإشكاليات واختبار الفرضيات إحصائيا.

الفصل الأول:
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعدّ المعلومات من البيانات التي أخضعت للمعالجة بطريقة معيّنة، حتّى تعطي معنًا كاملاً يستخدم في العمليات الحاليّة والمستقبلية لاتخاذ القرارات، وتعتبر المعلومات الاتصالية هي تلك المعلومات ذات المصادر المختلفة، والتي تمثّل المادة الحيّة التي تسجل ويمكن التعامل معها تحليلاً، وتفسيراً، وشرحاً، ووصفاً، بهدف معالجتها وإخراجها على شكل معلومات تمثّل المعطيات التي تفيد في عملية الاتصال الداخلي وأثره في مقاومة التغيير، كما أنّها أحد العناصر الأساسيّة التي يعتمد عليها الإدارة، أمّا جودة المعلومات فهي مجموعة من الوسائل التي قد تكون على شكل برنامج، تهدف لزيادة الدقة في المخرجات للحد من العيوب في الأداء والوصول للشئ المراد تحقيقه.

المبحث الأول: المعلومات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من المفاهيم للمعلومات وأهميتها وأهم الخصائص المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم المعلومات

هناك عدة تعاريف أعطيت للمعلومة من أهمها ما يلي:

تعريف رقم 01: المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدمها مثال على ذلك معلومات عن مبيعات الشركة موزعة حسب السنوات ونسب الأرباح والكلف.¹

تعريف رقم 02: المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد والتي تكون لها، أما القيمة المدركة في الإهلاك العالي أو المتوقع في القرارات التي يتم اتخاذها.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

علاقة البيانات بالمعلومة كعلاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، أي أنظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات وإعدادها و تحويلها.

إن للمعلومات قيمة محددة سواء تم استخدامها في الاتصال أو في مجالات أخرى وقد تكون هذه القيمة ذات فعالية أو قيمة مدركة بواسطة مستخدميها.

ومن خلال ما سبق نستنتج التعريف التالي للمعلومات:

المعلومة هي بيانات تم تجهيزها وتحويلها لكي تصبح ذات منفعة لمستخدميها، حالياً ومستقبلاً وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها، أما البيانات فهي مادة خام توظف على شكل مدخلات لتظهر في شكل منتج تام يستخدم لإنتاج حاجات معينة وهذا المنتج النهائي هو المعلومة.

¹ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 32

² قاسم عباس قاسم، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، المجلد 43، 1994، ص 25

المطلب الثاني: أهمية المعلومات و خصائصها

1- أهمية المعلومات

يمكن توضيح أهمية المعلومات من خلال النقاط التالية:¹

- إثراء البحث العلمي و تطور العلوم و تكنولوجيا.
 - اتخاذ القرار المناسب و حل المشكلات.
 - تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية...الخ.
- كما أن توفر المعلومات المناسبة لأغراض التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلى تحقيق المكسب التالي:

- تنمية قدرات المجتمع من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة.
- ترشيد وتنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من المعلومات.
- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات.
- ضمان مقويات القرارات السليمة في جميع القطاعات.

2- خصائص المعلومات

قد حدد بعض الباحثين منهم في عقد الثمانيات من القرن الماضي بعض الخصائص للمعلومات منها:²

- لها تأثير تحويلي او تدعيمي على ما يعرفه الإنسان
- تستخدم كعامل مساعد في اتخاذ القرارات
- هي حرية الاختبار للإنسان
- هي عنصر ضروري في مواقف الاختبار
- هي المادة الخام التي نستخلص منها المعرفة

¹ عبد الرحيم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص 45

² الكيلاني عثمان والبياتي هلال، والسالمي علاء، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، عمان، دار المناهج، 2000، ص

ومنها الخصائص الجديدة للمعلومات نجمل بعضها بما يلي:

1.2- خاصية التميع والسيولة: تعد المعلومات ذات قدرة هائلة على إعادة التشكيل والصياغة

ويمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم أو اشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة وتستغل اجهزة الإعلام بشكل أساسي ودائم وتظهر خاصية التميع والسيولة في رسائلها الإعلامية .

2.2- المعلومات قابلة للمشاركة: تكمن خاصية المعلومات كموجودات في قابليتها للمشاركة

بين أي عدد من الاشخاص أو مناطق التجارة والأعمال والمنظمات والمؤسسات ولا يوجد أي تلازم منطقي لحصول نقصان من قيمتها بالنسبة لمستثمرها كنتيجة لتعدد استخدامها يمكن أن تكون الموجودات المعلوماتية بحوزتك وحوزة الغير وبنفس الخصائص الذاتية والوظيفية والفرق بينهما هو اختلاف اللغة وتؤدي عملية المشاركة في المعلومات إلى مضاعفة قيمتها وكلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدموها ازداد ثراؤها الوجودي وعمق توظيفها المعرفي وازداد حجم المنافع الاقتصادية المستخلصة منها ومن يمتلك المعلومات الأفضل سيمتلك فرصة التفوق على الغير وخاصة المعلومات المهمة والتي يتم حصرها وراء جدار معلوماتية ومنع الغير من الوصول إليها ولا تتوقف المعلومات بخاصية المشاركة بحسب بل في خاصية المضاعفة والتكرار.¹

3.2- المعلومات قابلة للتلف والاندثار: تكون المعلومات عرضة للتلف أو الفناء مع مرور

الزمن شأنها مثل بقية الموجودات الاقتصادية وتعتمد سرعة فقدانها للقيمة الكامنة بفراستها وتمتلك عمرا مثمرا بعدا زمنيا عند المستوى العملياتي وتقتصر قيمة المعلومات على أحداث البيانات التي تخص الدراسة وتستبعد المنظمة المعلومات التي تجاوزت البعد الزمني لصالحية استخدامها.

¹ الكيلاني عثمان والبياتي هلال، مرجع سابق، ص 62

4.2- قابلية نقلها عبر مسارات محددة: يمكن نقل المعلومات بعدة طرق أو ما يطلق عليه بالانتقال الموجه أو بثها بشكل اعتيادي على المشاع لمن يريد استقبالها فهي تمتاز بالمرونة أثناء عملية نقلها.

5.2- تتسم العناصر المادية بالندرة: وهو أساس اقتصادياتها وتتميز المعلومات بالوفرة فيسعى منتجوها وضع قيود عليها لتخضع لقوانين العرض والطلب .

6.2- تزداد قيمة المعلومات بزيادة حجم استخدامها: لا تعاني المعلومات أي استهلاك كما تعاني الأجهزة المادية وتزداد قيمة المعلومات كلما زاد حجم استخدامها ولهذا السبب هناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف لذا فإن هناك مسألة جوهرية أخرى لا بد من ذكرها وهي ترتبط بقدرة صناع القرار على قراءة المعلومات وسبر محتواها المعرفي لأن نوعية القرار المصنوع يعتمد على دقتها وموضوعيتها وقدرة صانع القرار على تفسيرها وتوظيفها لاتخاذ القرار الصائب للحالة المطروحة أمامه.

7.2- تتسم المعلومات بتوسع تقنياتها وأهمية ركائزها: أصبحت المعلومات وتقنياتها تمثل البنيان والركائز الأساسية للتنمية الصناعية والزراعية والسياحية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والتي تعتمد على تزايد المدخل التقني في الأداء وبروز تأثيرها ومن نتائجها انتشار استخدام الإنسان الآلي (الروبوت) في الإنتاج الصناعي والحجز الآلي التلقائي في المواصلات والفنادق والمطاعم كما أن مجالات الأمن والدفاع عم الدول والأمم في عصر ثورة المعلومات يعتمد مباشرة على تكنولوجيا الفضاء واستكشاف المعلومة واستقرائها وتحليلها واستنتاج مؤشرات مفيدة منها.¹

8.2- تزداد قيمة المعلومات بزيادة دقتها: حيث كلما كانت المعلومات دقيقة تصبح أكثر فائدة وذات قيمة أعلى ويعتمد مستوى الدقة في البيانات لحد كبير على طبيعة

¹ محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عشر، 2008، ص 49

المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها يجب أن تكون بعض أنواع المعلومات دقيقة بنسبة (100) لأنه يعتبر مطلب أساسي لصحة استخدامها كما في الأمور المتعلقة بصحة الإنسان وسلامته أو في عمر المحركات الخاصة بالطائرات والسفن الفضائية بينما تقل الدقة لبعض المعلومات إلى مستوى أدنى كما هي الحال مع المعلومات التي تسير دفة الأمور اليومية.

9.2- **الشك في المعلومات:** يشوب معظم المعلومات درجة الشك وعدم اليقين إذ لا يمكن الحكم إلا على بعضها بصفة نهائية لكن يجب أن لا ننظر إليه كدليل على عدم كفاية المبادئ العلمية أو عدم صحة الافتراضات أو عدم دقة أجهزة التقاط المعلومات أو عدم صفاء قنوات تبادلها وبدد ديفيد هيوم أي أمل للعلم حينما قال: لا يمكن الوصول إلى اليقين فأقصى ما تستطيع قوانين العلم ونظرياته أن تدعى هو أن احتمالية وتفرض الدوافع النظرية والعملية ضرورة أن تجمع نظم المعلومات بين القدرة على التعامل مع القاطع والمحتمل مع الواضح والملتبس مع الحدود الفاصلة ومناطق الضلال المتداخلة وان نطبق ما يوصي به الحدث والعقل عندما لا تجدي القواعد والمبادئ حلا قاطعا.¹

10.2- **سهولة نسخ المعلومات:** إن أهم ما يميز المعلومات هو سهولة نسخها ويستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقى من معلومات بوسائل ميسرة للغاية ويشكل ذلك عقبة كبرى أمام تشريعات حماية الملكية خاصة للمعلومة.

11.2- **تزداد قيمة المعلومات عند انضمامها إلى معلومات أخرى:** عند انضمام معلومات إلى معلومات من نوع آخر ربما ستنتج معلومات ذات قيمة عليا فحينما تتطابق معلومات صادرة أو المتعاونين مع التصوير الجوي بخصوص هدف من الأهداف العسكرية تعد المعلومات المصدرين مهمة ذاتها وستصبح المعلومات المستحدثة من خليطها المتجانس بالغة الأهمية من منظور عسكري ولا يمكن في كثير من الأحيان إدماج البيانات والمعلومات وتوحيدها في قالب منطقي سليم دون تبني سياسية محكمة تركز

¹ محمد إبراهيم المدهون، مرجع سابق، ص 50

على آلية ذات دلالة عملية وتترجم فيها المتغيرات المتباينة ظاهريا لتصبح صورة واضح لاستثمار واقع وتأسيسا على ما تقدم يمكن قول أن المعلومات ظاهرة أساسية ومستمرة تدخل في أي نشاط بشري أيا كانت طبيعته تحدد معلومات علاقة الإنسان بخالقه وعلاقته بمجتمعه وبيئته وعلاقة مجتمعات مع بعضها في السياسة والاقتصاد وإدارة المصالح كما تستمر المعلومات في حالة تطور ونمو خصائصها ومادام هذا مصطلح يتفاعل مع الفضاء المعلوماتي فلا تتحدد خصائصه ضمن هذي فترة زمنية وسينتج عنها خصائص أخرى تتفاعل مع الأجيال القادمة.

المطلب الثالث: أنواع المعلومات

تختلف طبيعة جمع المعلومات باختلاف المعلومات المطلوبة فوزارة الدفاع مثلا تحتاج إلى معلومات عسكرية عن دولة الخصم (قواتها تدريبها تسليحها جغرافيتها...) وتحتاج وزارة الخارجية إلى معلومات سياسية بينما تحتاج وزارة العلوم والتكنولوجيا إلى معلومات علمية أما رئاسة الدولة فإنها تحتاج إلى كافة المعلومات التي تتعلق بالجوانب السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية ويمكن تقسيم المعلومات طبقا للمستوى الذي يحتاج إليها إلى:¹

1. المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات التي يجب توفرها لخدمة متخذ القرار على المستوى الاستراتيجي السياسي /العسكري وعدم تقدير أهميتها يسبب خطأ في عملية اتخاذ القرار ومن الأمثلة التاريخية خطأ الإدارة الأمريكية في تقييم طبيعة مسرح العمليات وتوقع الأحداث والمستجدات الدولية عندما قررت التدخل في فيتنام مما كلفها خسائر مادية وبشرية كبيرة وكذلك الخطأ الذي وقع فيه الاتحاد السوفيتي سابقا عندما قرر تدخل المباشر في أفغانستان .

¹ فوزية هلال، خديجة عمران، نادية طيبي، جودة المعلومات في ظل النظام المحاسبي المالي SCF، الجزائر، جامعة الدكتور مولاي طاهر، 2016، ص 19

وتتضمن المعلومات الاستراتيجية كافة المعلومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الواجب توفرها إلى متخذي القرار إضافة إلى المعلومات التالية:¹

- طبيعة مسارح العمليات
- القوة العسكرية والقدرة القتالية للقوات مسلحة المعادية أو المحتمل أن تواجهها قواتنا ومدى احتمالات لأسلحة التدمير الشامل
- القدرة القتالية للقوات المسلحة الصديقة والتي يمكن الحصول على تعاونها في فترة الحرب
- معلومات عن التطور التكنولوجي في التسليح و وسائل التدريب
- معلومات عن تطور تكنولوجيا الاتصالات ودورها في وسائل القيادة والسيطرة
- الأحداث والمتغيرات الدولية في المنطقة
- الموقف السياسي الداخلي في البلد الخصم درجة استقراء العلاقات بين الأحزاب السياسية وعلاقة الشعب بها وعلاقتها مع قوات مسلحة والبرامج السياسية
- الاتجاه العام للسياسة الخارجية للحكومة الخصم طبيعة علاقتها مع دول أخرى المعاهدات والاتفاقيات (التناقضات بين الدول والأحلاف)

2. المعلومات العملياتية: هي المعلومات الضرورية اللازمة لتخطيط وإدارة العمليات وتشمل:

- معلومات عن الأرض والطقس وتأثيرها على العمليات العسكرية
- تأليف وانفتاح قوات الخصم الرئيسة وقوات الاحتياط ومناطق انفتاحها
- مراكز القيادة والسيطرة للخصم وعقد المواصلات المهمة والأهداف الحيوية ضمن ساحة العمليات

- المنشآت والمناطق الإدارية وخطوط المواصلات ومصادر الإسناد اللوجستي

3. المعلومات التعبوية: وهي المعلومات التي تخدم قادة التشكيلات والوحدات وتشمل:

- طوبوغرافية الأرض وتأثيرها على العمليات العسكرية
- حجم وتنظيم وتسليح العدو واحتياطه

¹ فوزية هلاي وآخرون، مرجع سابق، ص 21

- مستوى تدريب القادة والقيادات والقوات وأماكن تمرکزها
- نوعية التسليح المتيسر لهذه القوات وخصائصها
- نوايا العدو في استخدام اسلحة التدمير الشامل.

المطلب الرابع: جودة المعلومات

تحدد جودة المعلومات بثلاثة أشياء هي (منفعة المعلومات، درجة الرضا عن المعلومات، درجة الأخطاء والتحيز فيها) وسيتم تفصيل في ذلك على النحو التالي:¹

1. منفعة المعلومات: إن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها وتتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما صحة المعلومات و سهولة استخدامها.

1.1- منفعة شكلية: كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.

2.1- منفعة زمنية: يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.

3.1- منفعة مكانية : يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا امكن الوصول إليها او الحصول عليها بسهولة ولذا فإن طريقة الاتصال المباشر بالحاسب الآلي تعظم كل من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.

4.1- منفعة التملك: يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة

التي يمارسها على عملية التوزيع و نشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

ولما كان الحصول على المعلومات يحتاج الى تكلفة فإنه عندما تزيد تكلفة الحصول عليها من قيمة هذه المعلومات، فإنه يكون إما التنظيم عدة بدائل منها:

- يستطيع التنظيم زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها او من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من هذه المعلومات.

¹ علي حامدي، بشير بن عيشي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011، ص 99

- تقليل التكلفة و ذلك من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات او من خلال التقليل من المنافع المستمدة من هذه المعلومات.

2. درجة الرضا عن المعلومات: من الصعب الحكم على ما ساهمت به المعلومات في تحسين القرار المتخذ و لذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار .

تتحدد جودة المعلومات و كيفية استخدامها بواسطة متخذ القرار اي أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا.

3. درجة الأخطاء و التحيز: هناك مدرء يفضلون جودة المعلومات على كميتها المتاحة ولا شك ان جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء و التحيز الموجود في المعلومات ويمكن القول ان التحيز في البيانات و المعلومات من السهل علاجه إذا تم إدراكه ومعرفته وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة ما يلي:¹

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه المعلومات
- الفشل في إتباع الطريقة الصحيحة في إعداد البيانات في صورة معلومات
- فقدان أجزاء من البيانات و عدم تشغيل بعضها او ورود خطأ في عملية تسجيلها
- التزوير المعتمد في البيانات بالإضافة الى الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات

وهناك عدة طرق للتقليل من الأخطاء في المعلومات المتاحة للمنظمة هي:

- ممارسة رقابة داخلية على المعلومات لاكتشاف الخطأ فيها
- المراجعة الداخلية و الخارجية للمعلومات
- وضع قواعد خاصة بعملية القياس و تجميع و إعداد البيانات
- إضافة درجة محددة من الثقة حول المعلومات

¹ علي حامدي، بشير بن عيشي، مرجع سابق، ص 102

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي

يعد الاتصال من اقدم اوجه النشاط الانسان حيث يمارسه الانسان في حياته بصفة سلوكية عادية فهو يمضي يومه في الاتصال سواءا كان اتصالا منظما أو عشوائيا ، لهذا بذلت محاولات عديدة من طرف العلماء و الباحثون من شتى المجالات لدراسة ظاهرة الاتصال و ضبط جوانبها و أطرها وإعطائها مفهوما .

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

يقصد به تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة/صاعدة/أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التوصيل المطلوبة بين مختلف المتعاملين ومن جهة اخرى يطلق عليه الاتصال الإداري.¹

ويعرفه إبراهيم عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال هابط أو أفقي وإما رسمي.

الاتصال الداخلي هو عملية تدفق المعلومات في المنظمة وكذا تبادل المعلومات بين شخصين أو اكثر في المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني الى الآخرين وعادة ما يضاف الى هذا التعريف مصطلح المقصود، ليكن الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة الى الآخرين داخل المنظمة الواحدة حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها الى المرسل اليه لكي يقوم هذا الأخير بتفسيرها بنفس المعاني الذي قصده المرسل ليحدث اتفاق في المعنى بينهما.²

الاتصال الداخلي هو العلاقات الداخلية بين مختلف الأفراد ووظائف المؤسسة، أي بين جماعة الإدارة ويطلق عليه أيضا الاتصال الإداري، إذ يعتبر من متطلبات العمل و يترتب على

¹ عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، المؤسسة الوطنية للكتاب في الجزائر، 1995، ص 30

² سعيد حسين عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها مركز وايديسير للاستثمارات وللتطوير الإداري، مصر 2000م، ص35

ذلك ان الافراد لا يستطيعون نقل المعلومات اوضح مما يفهمونها، كما يعتبر هذا الاتصال في الإدارة اساسيا للإداريين منعزلاً عن نقطة تأدية العمل، والموظف العادي لا يستطيع ان يقوم بدور مركز خدمات متخصصة لاتخاذ القرارات، فبالتالي يجب إنشاء مسالك الاتصال الملائمة داخل جماعة الإدارة.¹

كما يرى آخرون تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم، لأنه من المهم للفرد لماذا يقوم بالعمل، والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس هذا يؤدي الى انخفاض وتدهور معنوياته ففي مجال الاتصال بين المدير والموظف فإنه ينبغي على المدير نقل الأفكار والآراء والقرارات طالما أنه يخطط وينظم ويوجه ويقوم بالرقابة فكل هذه الجوانب تستلزم الاتصال الداخلي الناجح.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

تتمثل أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي:²

1. تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية و التنظيمية على الأخص في حالة توافر وتوثيق المعلومات، و توفير المعلومات المتكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة، مما يؤدي الى صحة التصرف و اتخاذ القرار.

2. تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم و خططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع مالم يتم تحديدها من خلال اجتماعات والمقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

3. البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير والمسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين واستخدام النماذج و الأشكال الملائمة للمنظمة.

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، لبنان، 1990، ص 19

² عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009، ص 113

4.تنفيذ الكفاء للعمل: أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد و مديريهم الى قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الافراد على الاتصال.

5.الرقابة على العمل: من خلال اساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين و المديرين بالخطط الموضوعه، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ و المخطط، و عليه تكشف الاتصالات التنظيمية والادارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

6.توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية الى جمع و تبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين وبغرض تصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

7.تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: إن وجود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها.

8.تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الاداري والتنظيمي في العمل .¹

المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي

عادة ما يقصد الأمريكيون بدراستهم بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيقي أهداف معينة و تأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة وقد حدد "فراس و مونج " و "راسل " ثلاثة وظائف أساسية للاتصال:²

1.الإنتاج: إذ أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الداء بتوجيه الإنذارات بسبب تغيب التقاعس عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافاة الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات مناقشة مشاكل ورفع

¹ عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص 114

² محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 24

الإنتاج و تحسين النوعية وقد بينت تجارب كثيرة ابتداء من دراسات (هاوثورن) مدى تأثير الإتصال الرسمي الذي ينتج عن تنظيم غير رسمي للجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده في وضع معايير سلوكية تعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال الغير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات كتعبير عن اشمئزاز وعدم الرضا.

2.الابداع: ويقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنظمة و يرتبط بعامل الإبداع بعدان هاما:

البعد الأول: ويمثل عملية تقديم الأفكار والاقتراحات و المشاريع والمخططات الجديدة

البعد الثاني: ويمثل البعد الثاني عمليات تطبيق البعد الأول و بطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين و ذلك بوضع برنامج او برامج تهدف إلى قضاء او على الأقل تخفيف من عملية المقاومة و الإقناع و مختلف الأطراف بضرورة تبني إبداعات الجديدة في ميدان العمل و التنظيم بضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ مبادرة في معالجة المشاكل و في ابتكار أساليب جيدة في مختلف المجالات

يمثل دور الاتصال المتعلق بصيانة في أداء ثلاثة مهام اساسية:¹

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .
- تغيير موقف الأفراد من قيم التي يولونها للتفاعل على الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي
- ضمان استمرارية عملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة و باختصار فإن هذه الوظائف الثلاثة (الإبداع، الصيانة، الإنتاج) ترتبط بدورها بأجهزة أخرى على المستوى التنظيمي مثل القيادة و الإشراف وممثلي العمال (النقابات) .

¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10

ومن جهته وضع الكاتب أربع أدوار رئيسية للإتصال داخل المنظمة وهي:¹

- الإتصال و سيلة للتعريف بالغرض من التعليمات و القوانين في المنظمة.
- الإتصال يعمل على تحديد أهداف المنظمة بحيث بواسطته يتم تحديد الأعمال و كيفية إنجازها.
- للإتصال الإداري اغراض تكاملية: حيث تكمن الفكرة الأساسية في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، وكذا على العمل على رفع معنوياتهم.
- استخدام المعلومات و توزيعها للأفراد بناء على إحتياجاتهم.

3.الصيانة

المطلب الرابع: نظريات الإتصال

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الإتصال، ويمكن تصنيف دراسات الإتصال ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري بناء على المراحل التاريخية وفق الإستراتيجية المالية:²

1.المدرسة الكلاسيكية: وتتألف من اتجاهين رئيسيين وهما الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية التي بنيت على نظريات الرجل الاقتصادي، إذ اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية وعوامل الموظف على أنه آلة ميكانيكية إذ تم إغفال الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية وما يعاب على هذه المدرسة أنها هدفت إلى تسخير العامل واستغلاله ومن أهم رواد هذا الاتجاه تايلور وما قام به من دراسات للإرهاق والسأم بالإضافة إلى جهود غانت في تصميم خرائط متعددة للرقابة ولعل أهمها خريطة عانت التي شكلت منطلقاً لأدوات رقابية متطورة تضبط سلوك الفرد بالإضافة إلى دراسات فرانك و ليليان جلبت في دراسة الزمن والحركة وقد شكلت دراسات هنري فايول جانباً مكملاً حاول من خلاله معالجة العملية الإدارية على

¹ صالح مهدي والآخرين، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص494

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص310

مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة وتوصل إلى عدد من المبادئ والعناصر المحددة للعملية الإدارية من أهمها: ¹

- وحدة توجيه
- وحدة وإصدار الأوامر
- السلطة والمسؤولية
- تقسيم العمل تدرج السلطة .

وبشكل عام فإن موضوع الاتصال في هذا المدخل أغفل في جوانبه الإنسانية من حيث النظرة للعامل وتم إغفال جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم لكنه في المقابل قدم إضافات جديدة من حيث توضيحه لحدود السلطة والهيكل التنظيمي، ومن ثم ضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة والهيكل أما المدرسة البيروقراطية والتي قدم نموذجها الألماني ماكس ويبر فقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين أكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية: ²

مثل: تقسيم العمل وتنميته التدرج الوظيفي استخدام القواعد والتعليمات، عيب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى)

2. **المدرسة السلوكية:** وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة بإيها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات "هوثورن" التي أجراها (إلتون مايو) و"رويثيسبيرغر" و"ديكسون" وأعمال "ليوين" على ديناميكية الجماعة، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات

¹ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 36

² أبو حنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 72

للرضا والانتاجية وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة، غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على جوانب الإنسانية الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تتبالغ في ذلك وتغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

3. النظرية الأساسية: مفهوم الاتصال الإداري لدى رائد مدرسة النظام الاجتماعي من خلال كتابه "وظائف المدير" يعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن هو صاحب النظرية الأساسية الاتصال ذلك انه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتحميص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية، ويعتبر كتابه الذي طبعت منه أكثر من 30 طبعة. بمثابة سفر علمي راق يدل على ما ذهبنا إليه، ومن خلال وقوفنا على مكونات هذا كتاب في طبعة سنة 1982 يمكن القول بأن هناك أكثر من 40 صفحة من هذا الكتاب تطرقت بشكل تفصيلي إلى موضوع الاتصال الإداري بشكل مباشر ناهيك عن الإشارات والتطرق إلى موضوعات ذات صلة وثيقة بالاتصال بشكل بالاتصال بشكل أو بآخر.¹

الشيء الذي يعزز ما ذهبنا إليه بأم موضوع الاتصال أخذ حيزا معتبرا في كتاب (برنارد) ويعتبر فريق من الباحثين أن لا ينتسب إلى السلوكية وإنما يعتبرونه رائد مدرسة جديدة تسمى مدرسة النظام الاجتماعي، ويرجع ذلك إلى كونه حل الكيان التنظيمي تحليلا منطقيا مطبقا في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة، إذ نظر إلى المنظمة على أهم مؤلفاته:

4. المدارس الحديثة: خلال العقود الأخيرة ظهرت مجموعة من الاتجاهات في حقول الإدارة المختلفة سنحاول التطرق إلى أهم الاتجاهات الحديثة:

- **مدرسة عملية الإدارة:** ينظر هذا المدخل إلى طبيعة الإدارة من زاوية كونها أداة لأنشطة أو وظائف معينة تستهدف تحقيق أهداف محددة ويقوم هذا الاتجاه بتحليل هذه العملية وعناصرها بشكل شمولي، و تتركز على الجوانب الكمية مثل دراسات (فايول)، و تركز مدرسة عملية

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص73

الإدارة على عناصر تساهم في الاتصال بشكل مباشر مثل تخطيط العناصر البشرية، والكوادر وآليات تطويرها.

- **مدرسة النظم:** إن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة مع بعضها البعض، ومن رواد هذا الاتجاه KATZ. KAHAN WEICK وقد اهتم WEICK بكيفية وصول المعلومات الى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات، أما March & Simon فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها و نقلها، وطبيعي جدا بأن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير وتحقيق أعلى درجات الرضى الوظيفي.

- **المدرسة الموقفية:** من أهم روادها، ويعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع المدرسة داخل المنظمة، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكد المدرسة الموقفية على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغط الممارسة عليها.

هذا وقد تطور هذا الاتجاه منذ سبعينات بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه المدرسة هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة.¹

- **المدرسة اليابانية:** تعتبر مدرسة الإدارة اليابانية نموذجا متميزا في التركيز على مكونات العملية الاتصالية في الإدارة إذ ركزت بشكل أساسي على:

- توفير المعلومة والمشاركة في استخدامها بشكل يخدم جميع أفراد المنظمة.

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011، ص54.

• توفير جو من الشعور الجماعي بالانتماء للمنظمة وذلك عن طريق اشتراك المستويات الدنيا في اتخاذ القرار أعمال الرقابة.

• الأسلوب المميز في إدارة رأس المال البشري في جميع المنظمات اليابانية.

ويتضح مما سبق أن المنظمات اليابانية تؤكد على أهمية العناصر البشرية والمادية على السواء، وذلك طبعاً انطلاقاً من البناء الفكري والقيمي الممتزج بالروح الحضارية للشعب الياباني.

5. إدارة الجودة الشاملة: ويرى الكثير من الباحثين أن هذي الثورة جاءت كرد فعل عنيف أمريكي على تفوق نوعية السلع والخدمات اليابانية، اذ تحولت جميع المنظمات الأمريكية إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، تركز هذي الفلسفة بشكل كبير على تحقيق جودة الأداء في جميع مراحل عمل المنظمة، بالإضافة إلى إدخال تحسينات مستمرة على عملياتها الإنتاجية من أجل، ولعل هذا يظهر الاهتمام الكبير بالاتصالات الخارجية وتفعيل دور العلاقات العامة مع الجمهور المستهدف الخارجي ودراسة أوضاع السوق وما تتضمنه من منافسين ومشروعين، وتشمل جميع المراحل التي تمر بها السلعة منذ كانت فكرة إلى أن تصل إلى تصل إلى المستهلك بمعنى أن تتحمل العناصر التي تقوم عليها المنظمة من أبسطها إلى أعقدها.

تؤكد فلسفة ان الاتصال داخل المنظمة تمثل جوهر العملية الإدارية و لذلك يجب العمل على تشجيع مساهمة الموظفين في إدارة الجودة الشاملة وكذا دعم العلاقة بين الإدارة العليا والمستهلكين، و مساندة الإدارة العليا بالاستشارة الإدارية.¹

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص247.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أنه يركز على تحويل أي منظمة من مفهوم التغيير وواقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي تغيير مؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد أورد العديد من الكتاب والباحثين تعريفات كثيرة ومختلفة للتغيير التنظيمي تختلف باختلاف النظر إلى مجال التغيير ووسيلة تحقيقه ونذكر منها:

تعريف 01: عرف سكبنز **SKibbins** التغيير على أنه: "الأسلوب الإداري لتحويل وتبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً".¹

يبدو من خلال هذا التعريف أن التغيير هو ذلك التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة من المسؤولين عليها أن يحسنوا في أدائها المتوقع في الفترات القادمة.

تعريف 02: في تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه: "تغيير ملموس في النمط السلوكي وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم للعاملين و الداخلية والخارجية ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي وهي البعد الهيكلي البعد التكنولوجي".²

¹ عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، ط1، دار التوزيع، الرياض، 1995، ص8.

² مبارك بنيه ضامن الغنوي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004-2005، ص19

تعريف 03: كما يعرف التغيير بأنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.¹

تعريف 04: فالتغيير التنظيمي هو إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.²

تعريف 05: هو "عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، طريقة توجيههم، التفاعل في قلب المنظمة ومع محيط العمل لتقليد و تنفيذ المسؤوليات من خلال عرضنا لهذه التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي، نلاحظ أن كل كاتب قدم تعريفاً وفقاً لرؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز سلوكية، إدارية، تنظيمية وتكنولوجية إلا أنها عموماً تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المؤسسة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير إقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤماً مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.³

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط2، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص21

² عبد الله الطجم، مرجع سابق، ص 10

³ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 25

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

يمكن إيجاز أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال في العناصر التالية:¹

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل؛
- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت؛
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة؛
- إيجاد عالقات تكاملية وتبادلية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها؛
- مساعدة العاملين على تشجيع مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب ومساهمة في إنجاحهم.

أما بالنسبة لأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، فتتمثل في:²

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها؛
- تطبيق المنهج العملي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه؛

- التمتع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها؛

- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة

فيما يخص أهمية التغيير بالنسبة للمجتمع، فتتمثل في:³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص 325.

² علي سامي، السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د. س، ص 330

³ علي سامي، مرجع سابق، ص 331

- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات؛

- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة

المطلب الثاني: مفهوم مقاومة التغيير وأشكاله

تعد ظاهرة مقاومة التغيير مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها أمرا صعبا يؤدي إلى خلل وانقسامات بين مؤيد ومقاوم داخل وحداتها التنظيمية.

أولاً: مقاومة التغيير

يعود هذا المصطلح "مقاومة التغيير" إلى الكاتبين French et Coche الذين نشروا مقالا سنة 1947 في مجلة "العلاقات الإنسانية" كان بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" حيث طرحا سؤالين مهمين ومحوريين:¹

- لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة؟

- وما الذي يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة، بحيث أوضح أن مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش والحرمان أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة وتأثيرها على المؤسسة. لتأتي فيما بعد العديد من الكتابات والتأليفات حول مقاومة التغيير التنظيمي، لذلك فلقد عرفت العديد من التعريفات سنذكر على بعضها في التالي:

"هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير".

¹ عطاء الله بن فاحس الغزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، مذكرة شهادة الدكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى كلية التربية، 1429هـ، ص 60.

ويشير هذا التعريف أن مقاومة التغيير التنظيمي تعتبر رد فعل عادي يقوم به العمال وذلك من خلال عواطفهم ومشاعرهم بحيث قد يحسون بالتهديد من طرف هذا التغيير لمستقبلهم المهني أو نتيجة تجارب فاشلة للتغيير مروا بها في المؤسسة .

"مقاومة التغيير هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها، وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات على دورة العمل العادية".¹

والواضح من خلال هذا التعريف أن العنصر المقاوم للتغيير قد يأخذ شكل فرد واحد كما قد يأخذ جماعة ما، كما أن المقاومة قد تكون بإرادة و وعي من طرف المقاوم كما قد تكون عن غير وعي.

وحديثا عرف Collette وآخرون مقاومة تغيير "أنما هي مجرد أفراد ال يدركون الفوائد التي سيحصلون عليها من وراء التغيير". ومهما تعددت وجهات النظر تبقى مقاومة التغيير هي عبارة عن أي شيء يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به كمحاولة لتجنب عملية التغيير . يعرف نيوستروم (Storm New) مقاومة التغيير التنظيمي بأنها " سلوك منظم يهدف إلى تأخير، إعاقة، أو منع تنفيذ التغيير المقترح وتصويره بالعمل السلبي".²

ومن خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولابد منه، بحيث تعتبر هذا العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعد تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بان التغيير قد يمس ببعض صالحيتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي.

¹ صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان 2008، ص 431

² عامر خضير الكبسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر، ، جامعة نايف العربية للعلوم الاسلامية، السعودية 2001، ص 58

ثانياً: أشكال مقاومة التغيير

يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التغيير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنياً، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.¹

علنية أو سرية: يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الاحتجاج، ترك العمل وخالفه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

فردية أو جماعية: وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية .

مؤقتة ومستترة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير ولأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم لتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

مسالمة أو عدائية: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على

¹ سوفي نبيل، الدراسة تحليلية اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي ولاية الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، تسيير الموارد البشرية، 2010-2011، ص 23.

المشادات الكلامية مثال، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.¹

المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

أولاً: أسباب وعوامل مقاومة التغيير

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناتج عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتداخل الحاجات والرغبات والأهداف فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب وتتبعدها حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه فالإستراتيجية المتبعة في تنفيذه.²

فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من نيو ستروم ودافيس على التمييز بين ثلاثة أنواع من عوامل مقاومة التغيير، تتفاعل مع بعضها وينشأ عنها الاتجاهات العامة نحو التغيير التنظيمي.

عوامل منطقية Logical: ان اتخاذ اي قرار تجاه التغيير يكون بين بديلين إما تأييده أو مقاومته وانطلاقاً من العوامل المنطقية التي تقوم على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة، يتوصل الفرد إلى نتائج تساعد على اختيار البديل الذي يراه مناسباً.

عوامل نفسية Psycholog: تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات وتحظى هذه العوامل بدراسات بالغة الأهمية ذلك أنها تمكن الباحث من اقامة تصورات، يمكن من خلالها الإجابة على العديد من التساؤلات بهدف تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به.

¹ سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 24.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 489.

ثانيا: كيفية التغلب على مقاومة التغيير

هناك عدد من الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض (6) من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام.¹

- الأسلوب المواقف التي يستخدم فيها المزايا العيوب من الممكن ان يستغرق وقتا طويلا إذا كان الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه حيثما ال تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.
- التعليم والتبليغ والاتصال من الممكن ان يستغرق وقتا طويلا اذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات التي يملكونها في خطة التغيير عندما ال تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها
- لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة.
- المشاركة والارتباط من الممكن ان يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله
- لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف.
- التسهيل والدعم من الممكن ان يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة(المسايرة) طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة عندما يتعرض شخص او جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.
- التفاوض والاتفاق من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون.
- من الممكن أن يكون حال عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الجزائر، الدار الجامعية، ط8، 2000، ص 113.

- المناورة والاستقطاب ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.

- سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.

- الترهيب الصريح والضمني

ثالثاً: طرق معالجة مقاومة التغيير

- التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير المعلومات أو سوء الاتصال.

فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى لتقليل المقاومة.¹

ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة المذكرات والتقارير أو العرض الجماعي.

ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عند كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة ذا لم تتوافر هذه الشروط فإن هذا الأسلوب لن يحقق أو العاملين بالثقة والمصادقية والنتائج المطلوبة.

- المشاركة والارتباط: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

- التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الجزائر، الدار الجامعية، ط8، 2000، ص 113.

- **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التعاقد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

- **المنافرة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد ادوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

- **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون-كآخر محاولة-إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير. وكما تبين لنا من خلال الجدول السابق المتعلق بطرق معالجة مقاومة التغيير، إن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه البد ان تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب .¹

كما أن هناك أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير وهي التغيير الاستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني والتي نشرحها كالتالي:

- **التغيير الاستراتيجي:** يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها أو تبني استراتيجية جديدة أو يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث، التطوير أو الموارد البشرية"

- **التغيير البنائي(الهيكل):** إن التغيير في هذه المكونات الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، عالقات لسلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العالقة بين الإداريين والاستشاريين وغيرهم، تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 114.

التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة .

- **التغيير التكنولوجي:** يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات...الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة، وبالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العالقات بين العاملين، وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، وتغييرات في الأجور والرواتب...الخ.

- **التغيير الإنساني:** يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين: التغيير المادي للأفراد، وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم؛ والتغيير النوعي للأفراد، الذي يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم تدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.¹

¹ فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، محاور الإصلاح الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص

المطلب الرابع: استراتيجيات عامة للحد من مقاومة التغيير

أولاً: الاستراتيجيات

من بين الاستراتيجيات عامة للحد من مقاومة التغيير وتقليصه والتي حظيت باهتمام كبير تلك التي قدمها كل من جون كوتر، ليونارد شليسينجر وقد اقترحا استراتيجيات عامة وهي كالتالي:¹

- **التعليم والاتصال:** تتضمن مناقشة امر التغيير مسبقا مع العاملين واعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه.....الخ.
- يمكن هذا الاسلوب من زيادة الرغبة لدى العاملين في احداث التغيير، بعد اقتناعهم بضرورته يتم استخدام هذا الاسلوب في حال قصور المعلومات حول الهدف من التغيير و دواعيه و ما هي اثاره السلبية حتى يكسب المبادرة الى التغيير ثقة الافراد .
- **المشاركة:** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومنشوراتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل.
- ان مشاركة الافراد في عملية التغيير من بدايتها من خلال اقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم و ان نجاحه يتوقف عليهم يزيد من بذل الجهود و الالتزام بكافة التعليمات لان غالبية الافراد يهتمون باي عملية تأثر فيهم و يرغبون بالمشاركة فيها.
- **الدعم والمؤازرة:** ويشمل على التقدم الاجتماعي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والاصغاء بعناية المشكلات والتذمر و توفير التدريب على الاساليب و الطرائق الجديدة و المساعدة على التغلب على مشكلات الاداء .
- **التفاوض والاتفاق:** تقديم الحوافز للأفراد المحتملة قيامهم لمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم عاقبة التغيير.
- **التحكم و الاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بمعلومات وبصورة انتقائية و ترتيب الحوادث بوعي و عقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب اقصى دعم و مساندة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 388-389.

- **الأكراه الصريح والضمني:** وتتضمن استخدام القوة والسلطة بجعل الناس يتقبلون التغيير والتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على خطة التغيير و العمل على نجاحه.

يتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية بالغة و ايضا عندما يمتلك منشئي التغيير قوة كبيرة.¹

الشكل رقم (1) إستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كنج، خيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دليل إنتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني

،الرياض ،دار المريخ للنشر والتوزيع،2004.ص98

¹ ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، دفعة 2005-2006، ص 208.

خلاصة الفصل:

وفي الختام نقول بأن المعلومات تلعب دوراً رئيسياً في العملية الاتصالية داخل المؤسسة ولكي تنجز الإدارة انشطتها ومهامها العديدة لا بد أن يهيئ لها النظام معلومات بشرية فعالة تتجسد فيها الدقة والسرعة والشمول والموضوعية والتوقيت السليم .

كما يمكننا القول أنه على الإدارة القائمة على عملية التغيير أن تقوم بالتحليل أولاً لنوع المقاومة وأسبابها لتأخذ بالاستراتيجية المناسبة مع طبيعة المقاومة إذ إن المقاومة هي المستترة فمن الصعب التعامل معها فقد ينتج عنها خفض في الأداء أو الغيابات المتكررة وغيرها.

وبالرغم من أن بعض التغييرات تحمل قدراً من المزايا للعاملين، ويتم الترحيب بها من جانبهم إلا أنه عادة ما يقابل إدخال التغيير بعدم تقبل من جانب بعض الأفراد أو الجماعات فالناس في غالب الأحيان يفصلون من اعتادوا عليه لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته.

ويقع على الإدارة عبئ التنبؤ بأسباب المقاومة وتحديد الاستجابة المتوقعة والمشكلات الانسانية المترتبة على إدخال التغيير، وبالتالي بناء كافة القوى المدعمة لحماية التغيير.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة CNAS بالاغواط

تمهيد:

الدراسة تعطى لك الأساس الذي يمكن أن تبنى عليه إسقاطات في أرض الواقع، والخبرة في العمل تأتي من تبادل الخبرات والتنوع في العمل، دون دراسة معمقة لن تستطيع أن تتقن العمل لافتقارك للأسس النظرية للعمل، وتعتبر الدراسة النظرية هي بداية الطريق الحقيقي والواقعي.

لقد تطرقنا في الفصل الأول الى الاطار النظري للدراسة من خلال عرض مفاهيم الخاصة بكل من الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير، سوف نخوض في هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة CNAS بالأغواط، وسنحاول إسقاط ما جاء في الفصل النظري على الجانب الميداني بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تعتبر من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، والتي باشرت إصلاحات عديدة تبتغي بها الوصول الى العصرنة التكنولوجية والعولمة.

ومن خلال ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: مدخل تعريفى بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- الأغواط

المبحث الثاني: الجانب العملي والمنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: مدخل تعريفى بمؤسسة الصندوق الوطنى للتأمينات الاجتماعية - الأغواط

من خلال المبحث سوف نتطرق الى اهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

منذ سنة 1978، تاريخ إنشاء وفتح وكالة الأغواط للصندوق الوطنى للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مافتئ قطاع الضمان الاجتماعى بصفة عامة وقطاع التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة، لا سيما فى ولاية الأغواط، يعرف وإلى يومنا هذا تطورات وتنمية متواصلة و هامة .

وتتجلى هذه التطورات والتحولات المتزايدة من خلال العمليات والمجاور التالية:

* مضاعفة عدد وتنوع الهياكل التابعة للوكالة وتوسيع الجغرافى عبر مختلف مناطق ولاية الأغواط وهذا فى إطار السعى إلى تحقيق تقريب أكثر لهذا المرفق العام الاستراتيجى والحساس من المنتفعين ومستعملى القطاع، وذلك بواسطة فتح مراكز دفع وملحقات عديدة جديدة .

* توسيع وتنوع فرص الإستفادة من مختلف الخدمات من مختلف الخدمات والأداءات التى تقدمها الوكالة .

* إنجاز وتجهيز هياكل ومرافق جديدة، مثل فتح مركز الدفع الجديد رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط وكذا فتح مركز جهوى للتصوير الطبى بالأغواط مجهز بأحدث وأرقى التجهيزات والوسائل .

* التدعيم الكمى والنوعى للوكالة بالموارد البشرية و تأطيرها .

* تدعيم العمليات التى تتدرج فى سياق برنامج عصرنة القطاع، لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة وتطبيق النظام العصري الخاص ببطاقة الشفاء الإلكترونية بالإضافة إلى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الإعلام الآلى .

* تحسين أكثر لظروف الإستقبال والتكفل بطلبات المنتفعين من القطاع، لاسيما بالتكفل بحاجيات وإنشغالاتهم المشروعة والإحتياجات المشروعة الخاصة، وذلك بفضل إعلام أحسن وأوسع وتطوير وتنوع طرق الإتصال بصفة عامة .

* تدعيم التوازن المالي بالوكالة، مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخل وترشيد النفقات .

* تدعيم وتشجيع المبادرات والعمليات الرامية إلى تحقيق تفتح أكثر للوكالة نحو محيطها الاقتصادي والاجتماعي -الشركاء المؤمنين اجتماعيا، الشركاء الصيادلة، الحركة الجمعوية والشركاء المؤسساتيين .

والجدير بالملاحظة، أن وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حازت السنة الماضية على المرتبة الأولى كأحسن وكالة على المستوى الوطني بالنظر أساسا ولا سيما إلى النتائج المالية التي حققتها من خلال عمليات التحصيل ومن خلال مداخلها الحالية .

المطلب الثاني: شبكة الهياكل و المرافق التابعة للوكالة

تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على 476 عامل إداريين وتقنيين و طبيين .

ينتمي إلى هذه الوكالة 133308 مؤمنا إجتماعيا، من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير، أي متقاعدين ومرضعة مزمين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام .

ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي:

* 06 مراكز للدفع والتخليص : من بينها 03 مراكز بمدينة الأغواط مركز رقم 1 ومركز رقم 2 ومركز رقم 3 بالأغواط - ومركزين بمدينة آفلو - رقم 1 ورقم 2 آفلو - ومركز واحد بحاسي الرمل .

* 09 ملحقات للدفع وموزعة عبر مختلف المناطق - منها 07 ملحقات بلدية - قصر الحيران - تاجموت - عين ماضي -سيدي مخلوف - حاسي الدلاعة - بريدة - قلعة سيدي ساعد . و ملحقتين تابعتين لمؤسستين - سونطراك مؤسسة الإنتاج حاسي الرمل و سونلغاز

* مركز 01 واحد متخصص في التصوير الطبي بالأغواط .

* مركز 01 واحد لمعالجة الإعلام الآلي .

* روضة للأطفال 01

* صيدلية وكالة .

1. التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة لوكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء :

الهيكل الأول النموذجي : مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط :

تم فتح وتشغيل هذا المركز في 03 جانفي 2003، ويعد بفضل بنيته ومرافقه الجديدة تحفة نظرا لطابعه العمراني ولما يتوفر عليه من مرافق وظروف جيدة ومريحة للإستقبال والتكفل .

يشتغل بهذا المركز 25 عامل من بينهم 23 عون وإطار إداريين و06 أعوان وإطارات طبية، من بينهم طبيبين مستشارين .

وينتمي إلى هذا المركز 13766 مؤمن إجتماعي بمختلف أصنافهم وفئاتهم . منهم 6418 مؤمن إجتماعي حائزون على دفاتر الدفع من قبل الغير من بينهم 2569 مرضى مزمنين .

كما يتكفل هذا المركز ب 4410 طفل من حيث دفع المنح العائلية الخاصة بهم .

وفي إطار نظام الدفع من قبل الغير، تعاقد هذا المركز مع 25 صيدلية من بينها 21 صيدلية خاصة و04 صيدليات عمومية تابعة للمؤسسة الوطنية لتوزيع المنتوجات الصيدلانية.

وبخصوص التنظيم الداخلي لهذا المركز وسيره فإنه مهيكّل ويحتوي على عدة مصالح تقوم بتقديم الخدمات و التكفل بطلبات المنتفعين، بالإضافة إلى 08 شبابيك، من بينها شبّاك معد خصيصا للمؤمنين العجزة، وشباكين مخصصين للخلية المكلفة بالخدمات المتعلقة ببطاقة الشفاء الإلكترونية .

وبخصوص مردود هذا المركز ومدى فعاليته من حيث ممارسة نشاطاته، فإنه يستقبل معدل يومي يقدر ب 713 ملف بما فيها ملفات الجماعات --، يتم معالجة معدل 703

ملف في اليوم - أي 99 بالمئة، ويتم تصفية وتسديد مستحقات 691 منها يوميا بمعدل 97 بالمئة .

وببلغ معدل المبالغ المييدة يوميا في إطار التخليص 975421 دج .

وعلى صعيد نظام بطاقة الشفاء الإلكترونية، فإن عدد المؤمنين الاجتماعيين المعنيين في المرحلة الأولى والذين تم إستدعائهم يبلغ 10992 وتم تسليم بطاقة الشفاء ل 3346 منهم.

وتصفية و التكفل ب 13292 فاتورة إلكترونية تم معالجتها وتسديد مبالغها .

ونشير إلى أن مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط قد سبق له وأن تم تصنيفه في المرتبة الأولى كأحسن مركز دفع على مستوى التراب الوطني، وذلك على أساس معايير تقييم محددة، ولا سيما بالنظر إلى شروط وظروف الإستقبال والتكفل الحسن بالمنتفعين بالإضافة إلى الحيوية و الجدية التي يتم بها إطارات وعمال هذا المركز، إلى غير ذلك من المعايير التقييمية .

- الهيكل الثاني النموذجي : مركز التصوير الطبي بالأغواط :

لقد تم دعم قطاع الضمان الاجتماعي مؤخرا بولاية الأغواط بهيكل جديد، ضخم وبالع أهمية تتمثل في مركز التصوير الطبي بالأغواط، ذو إختصاص جهوي، وتم فتحه وتشغيله يوم 02 مارس 2009 . وهذه المؤسسة المتخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وهي مسيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

2.المعدات و التجهيزات المتوفرة و أنواع و مجال الخدمات التي يقدمها مركز التصوير الطبي بالأغواط :

يحتوي هذا المركز على التجهيزات المتخصصة الحديثة و المتطورة و التي تهدف إلى تقييم الخدمات الضرورية التالية في المجال الصحي، و هي :

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة للتحكم عن بعد

(SALLE TELECOMMANDEE)

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة السينية العامة

(SALLE OS-POUMONS)

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات التصوير الشعاعي للثدي

(SALLE DE MAMOGRAPHIE)

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات التصوير بالموجات فوق الصوتية

(SALLE DECHOGRAPHIE)

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات التصوير بالدوبلر الصوتي

(SALLE DECHO - DOPPLER)

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات التصوير الشامل للأسنان

(SALLE PANORAMIQUE DENTATRE)

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات التصوير بالأشعة المقطعية السينية

(SALLE DE SCANNER)

* غرفة مجهزة بآليات ومعدات التصوير بالرنين المغناطيسي

(SALLE d I.R.M)

* غرفة مركزية مجهزة بآليات و معدات إستتساخ الأشعة

(SALLE CENTRALE DE DEVELOPPEMENT)

3.التأطير الإداري والطبي للمركز : يضم المركز 18 إطارات و أعوان موزعين كآلاتي :

* طبيبة أخصائية في الأشعة الطبية 01.

* طبيبة عامة 01 .

* مختصة في علم النفس .

* أمينة طبية مساعدة 01

* تقني سامي في تشغيل الأشعة 08

* مختص في التخدير و الإنعاش 01

* ممرض شهادة دولة 01

* مهندس دولة في الإعلام الآلي 01

* مهندسة متخصصة في الكيمياء الحيوية 01

* مكلفة بالدراسات 01

* مكلفة بالإستقبال 01

4. أهم نشاطات مركز التصوير الطبي بالأغواط منذ إنفتاحه إلى غاية تاريخ

2010/01/31

إضطلعت هذه المؤسسة الخدمائية المتخصصة بأهم النشاطات التالية :

أ/ إستقبال 7365 طالب خدمات و مريض و التكفل بهم، من بينهم 4500 مؤمن إجتماعي،
1148 ذوي حقوق و 1717 زوجات و أزواج مؤمنين إجتماعيين .

وفي هذا الإطار تم إجراء 7365 فحص متخصص موزعين حسب طبيعة الفحص على

النحو التالي :

* فحوصات بالأشعة السينية العامة : 4978

* فحوصات بالأشعة مكبرة و مركزة 1365

* فحوصات أخرى متخصصة 32

* فحوصات الإكوغرافيا 666

* فحوصات الثدي 100

* فحوصات ت .دي .ايم 190

* فحوصات عن طريق التصوير بالرنين المغناطيسي 34

ب/ إختيار مقر وبهو هذا المركز لإحتضان التظاهرات الرئيسية الخاصة بالأبواب المفتوحة
على الضمان الاجتماعي التي جرت خلال شهر أفريل 2009.

وخلال تلك التظاهرات تم تنظيم زيارات مطرة لفائدة الزوار والمؤمنين الاجتماعيين عبر

مختلف مرافق هذا المركز المتخصص للإطلاع على مختلف التجهيزات المتوفرة والتعرف على
الخدمات التي يقدمها .

ج/ مشاركة ومساهمة مركز التصوير الطبي بالأغواط في الحملة الوقائية الجارية والمتعلقة
بعمليات الوقاية من السرطان الثدي بإجراء الفحوصات بالصور الخاصة لذلك لصالح شريحة

المؤمنين الاجتماعيين وذوي حقوقهم المعنيين بهذه العملية التي لا تزال جارية وتهدف هذه العملية إلى تحقيق ما يلي :

* تسخير التجهيزات المتخصصة التي يحتوي عليها المركز في إطار الإستعمال العقلاني للوسائل المتوفرة .

* تقديم خدمات ذات منفعة عامة وتسهيل الوصول الإستفادة من هذه الفحوصات المتخصصة

* توفير الظروف الحسنة والمواتية من أجل الوقاية والتمكن من الإكتشاف المبكر وفي الوقت المناسب لأمراض سرطان الثدي، وبالتالي المساهمة عمليات المرافقة والمتابعة الصحية للمرضى المصابين .

* المساهمة مستقبلا في إنشاء و إثراء بنك للمعلومات التي من شأنها أن تساعد على القيام بدراسات علمية متخصصة و ذات دقة و مصداقية حول وتيرة و حجم تطور مرض سرطان الثدي سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني، حيث تمكن تلك الدراسات من تدعيم إستراتيجيات الوقاية و العلاج .

وقد أسفر التقييم الأولي لهذه الحملة المتخصصة التي يشارك فيها هذا المركز، والتي إنطلقت إبتداءا من يوم 2010/01/02، على المعطيات و الإحصائيات التالية الخاصة بهذه العملية :

- عدد الأشخاص الذين تم إستدعائهم : 480
- عدد الأشخاص الذين تم إستقبالهم : 192
- عدد الفحوصات الطبية المتخصصة في مجال الثدي التي تم إجراءها : 188
- عدد الفحوصات الأخرى المتعلقة برؤوس الثدي : 64
- عدد الحالات المشبوهة بالإصابة : 03 حالات، أي بنسبة 01.56 %

المطلب الثالث: النظام التعاقدي مع شركاء الوكالة

في إطار تجسيد و تنفيذ نظام الدفع من قبل الغير، قامت وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بإبرام جملة من الإتفاقيات مع مختلف الصيادلة المتعاملين معا، وهي موزعة كالتالي :

58 إتفاقية مع الصيادلة الخواص و 21 إتفاقية مع الصيدليات التابعة للقطاع العام و إتفاقية 01 واحدة مع الصيدلية التابعة للوكالة .

ومن جهة أخرى فإن وكالة الأغواط متعاقدة حاليا كذلك مع مؤسستين متخصصتين في نقل المرضى بسيارات الإسعاف إما بخصوص المؤسسات الإستشفائية، فوكالة الأغواط تتعامل مع عيادات متخصصة، كعيادة الواحات بغرداية و عيادة الأستاذ قارة بوهران، و هذا في إنتظار الإنطلاق الفعلي وعن قريب في تطبيق النظام التعاقدي مع المؤسسات الصحية العمومية .

1. تقييم مدى تقدم وتطبيق نظام بطاقة الشفاء الإلكترونية

إنطلقت وكالة الأغواط في تطبيق نظام البطاقة الإلكترونية الشفاء ابتداء من تاريخ أول مارس 2009 .

وقد سبق عملية الإنطلاقة هذه وكذا أثائها عدة عمليات وحملات إعلامية و تحسسية وشرح ولقاءات تكوينية، لا سيما بمساهمة خلية الإصغاء لفائدة إطارات وأعوان الوكالة المعنيين وكذلك لفائدة ونحو الشركاء الرئيسيين المعنيين بعمليات تطبيق هذا النظام الجديد - الشركاء المؤمنين الاجتماعيين، الشركاء الصيادلة المتعاقدين، الحركة الجمعوية والمستخدمين ... الخ وقد تم مباشرة إنجاز تلك الحملات الإعلامية والتحسيسية بإستعمال كل وسائل الإتصال والإعلامية المناسبة المتاحة: كتيبات إعلامية، إعلانات وملصقات، لقاءات واجتماعات ونقاشات، بلاغات وحصص إذاعية متكررة أبواب مفتوحة وحوارات أخرى ... الخ لشرح مضمون نظام الشفاء وأهدافه وفوائده في إطار عصرنة قطاع الضمان الاجتماعي .

وبالموازاة لذلك فقد سخرت وكالتنا كل الوسائل البشرية والمادية واللوجيستية لضمان تنظيم وتكفل محكمين لمختلف المهام والوظائف والمراحل التطبيقية لهذا النظام العصري الجديد : إنشاء وتنصيب مصلحة الشفاء على مستوى مقر الوكالة وخلايا الشفاء على مستوى كل مراكز الدفع، تعيين الإطارات والأعوان الأكفاء المؤهلين لضمان السير الحسن لمختلف العمليات المرتبطة بتطبيق هذا النظام، وتجهيز المصالح المذكورة بالتجهيزات وعتاد الإعلام الآلي اللازم و الملائم .

وبخصوص مدى تقدم إنجاز عملية بطاقة الشفاء، فإن الإحصائيات والمعطيات المرحلية هي كالتالي:

بلغ عدد المؤمنين الاجتماعيين المعنيين بعملية نظام بطاقة الشفاء 895.88 مؤمن إجتماعي من بينهم 86.441 مؤمن تم إستدعائه .

إرسال 40052 طلب إلى مركز الشفاء وتم تدوين وحجز 41248 طلب بواسطة الإعلام الآلي ويبلغ عدد المستفيدين من البطاقات الإلكترونية الشفاء 39.441

أما بالنسبة لعدد بطاقات الشفاء المتحصل عليها والوافدة إلى الوكالة فهو 25339 من بينها 15339 بطاقة تم الإنتهاء من توزيعها وتسليمها للمؤمنين الاجتماعيين المعنيين.

وعن الصيدليات المتعاقدة التي تعمل فعلا بنظام بطاقة الشفاء فيبلغ 31 صيدلية، وتم تسليم 71 مفتاح إلكتروني لمهنيي الصحة المعنيين. كما تم معالجة 41355 فاتورة إلكترونية.

وفي ما يتعلق بالحالة التي تخص المؤمنين الاجتماعيين الحاملين بدفاتر الدفع من قبل الغير والمعنيين بنظام بطاقة الشفاء، والبالغ عددهم 23.571 فتم تدوين وحجز 20.814

طلب بواسطة الإعلام الآلي وتبلغ نسبة التقدم والإنجاز أكثر من ثمانية وثمانين بالمائة .

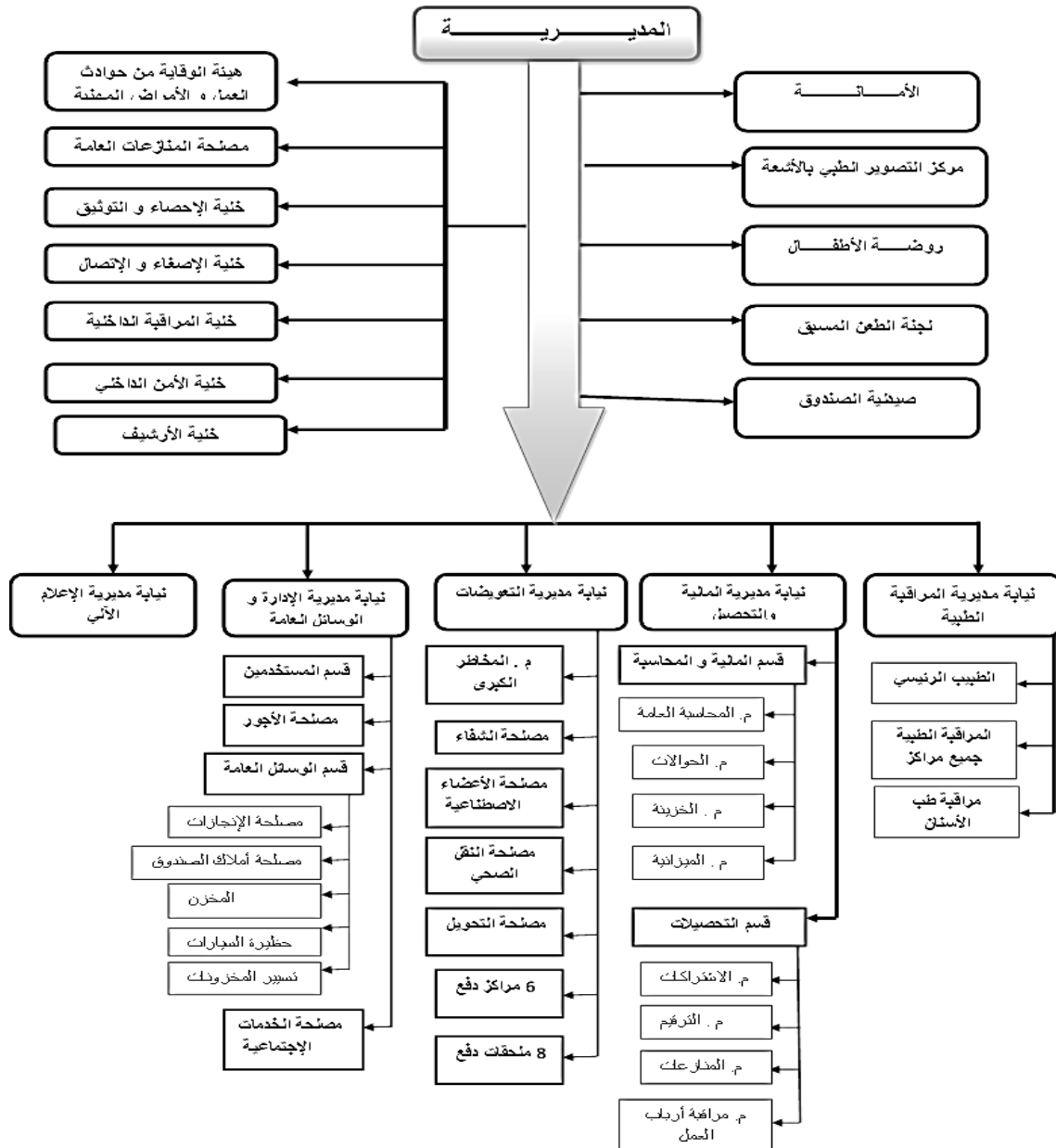
وتبلغ النسبة الإجمالية لتقدم وإنجاز نظام بطاقة الشفاء على مستوى الوكالة أكثر من خمسة وأربعين بالمائة.

وتجدر الإشارة بأن عملية بطاقة الشفاء، خصت كمرحلة أولى 03 مراكز للدفع المتواجدة بمدينة الأغواط، مقر الولاية على أن يتم مستقبلا وتدرجيا توسيع العمل بهذا النظام الجديد

على مستوى باقي مراكز الدفع المتبقية، وذلك بعد الإنتهاء من الإجراءات التقنية اللازمة وتنصيب كل الوسائل المادية والتقنية والبشرية الخاصة بذلك .

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل 03: يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات العمال الاجراء CNAS



المصدر: مؤسسة CNAS

المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة وخاصة إسقاطها على أرض الواقع من خلال التعرض للتساؤلات والفرضيات المنطلق منها في دراسة ميدانية مؤسسة CNAS بالأغواط، مع تحديد النموذج المقترح للدراسة ميدانياً والتعريف بمتغيراته وأبعاده، وذلك بما يتوافق مع الجانب النظري، وبعدها نتطرق إلى تحليل محاور وعناصر الأداة المستعملة في الدراسة ميدانياً، وأخيراً نستعرض أهم خصائص مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وعناصرها، ومن فرضيات (سواء الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها بالمقدمة) يمكن طرح مجموعة تساؤلات وفرضيات للدراسة الميدانية، هي في الحقيقة لا تخرج عن دائرة ما سبق، بقدر ما هي إسقاطات ومزاوجة للجانب النظري مع الجانب التطبيقي، وذلك بما يوائم النموذج المقترح للدراسة ويعكس الأبعاد المكونة له، وبما يتوافق مع الأساليب الإحصائية المتبناة من طرف الطالب.

1. إشكالية الدراسة الميدانية:

نظراً للتطورات السريعة في مجال الضمان الاجتماعي، عملت مؤسسة CNAS بالأغواط بتحديثات ومواكبة التغيرات من أجل الحفاظ على مكانتها، ومن أجل اكتساب مكانة جيدة لدى الزبائن، وتوجهت في الآونة الأخيرة إلى تسهيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة والملائمة لعمالها من أجل مزاولة نشاطهم، وكون أن الاتصال الداخلي عنصراً مهماً داخل أي تنظيم وله أثر في مختلف المجالات داخل المؤسسة.

1.1. الإشكالية الرئيسية الأولى: هل يوجد أثر دال إحصائياً للاتصال الداخلي على

مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال

الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.1.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.1.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.1.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.1. الاشكالية الرئيسية الثانية: هل يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟
وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.2.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لفاعلية أداء العاملين على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.2.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لتحسين قنوات الاتصال على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.2.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال بالأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.1. الإشكالية الرئيسية الثالثة: هل يوجد أثر دال إحصائيا لجودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال
الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

4.1. الإشكالية الرئيسية الرابعة: هل يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.4.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.4.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.4.1. هل يوجد أثر دال احصائيا لتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

5.1. الإشكالية الرئيسية الخامسة: هل توجد فروقات دالة إحصائيا للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط، في وجود متغير معدل واحد على الاقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.5.1. هل توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير

مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود

الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.5.1. هل توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير

مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود

العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.5.1. هل توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير

مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود

المستوى التعليمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية

($\alpha=0.05$)؟

4.5.1. هل توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير

مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود

المستوى الوظيفي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية

($\alpha=0.05$)؟

5.5.1. هل توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير

مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود

عدد سنوات الخدمة باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية

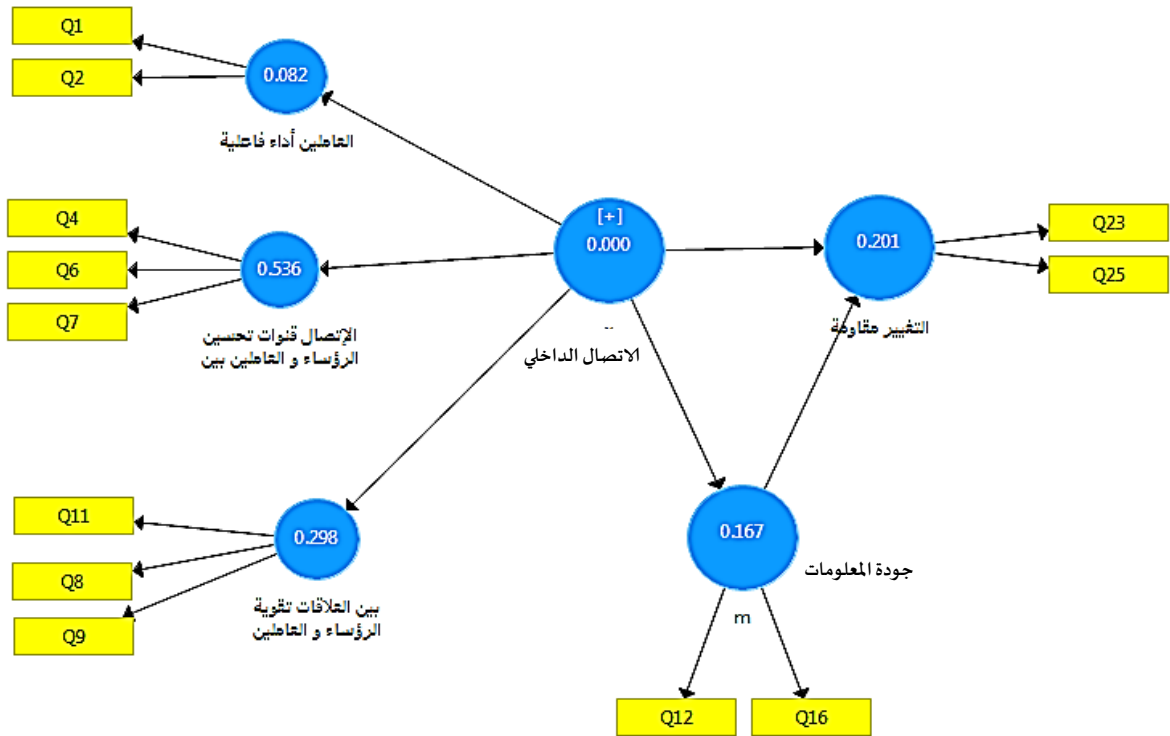
($\alpha=0.05$)؟

2. نموذج الدراسة:

يقوم نموذج الدراسة على دراسة أثر الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة لمؤسسة CNAS بالأغواط على مقاومة التغيير، وهذا انطلاقاً من الدراسات السابقة في هذا الميدان على أساس النماذج لمختصين والباحثين في مثل هذه الحالات، وكل ذلك مما يتوافق مع الفرضيات المنطلق منها وكذلك مع أهداف الدراسة والدراسات السابقة، وذلك بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية.

ولتوضيح أكثر حول نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى (PLS) وبالأستعانة ببرنامج (Smartpls 3) نستعين بالشكل الموالي:

الشكل 04: النموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (Smartpls نسخة 3)

من خلال الشكل السابق، يركز النموذج البنائي للدراسة على ثلاثة حالات للمتغيرات الدراسة، بدأ بالمتغير المستقل والذي يمثل الاتصال الداخلي بأبعاده الثلاثة: (فاعلية أداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال، تقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء) التي تقدمها

المؤسسة CNAS بالأغواط والمتغير التابع الممثل في مقاومة التغيير بدون أبعاد، وبوجود المتغير الوسيط متمثل في جودة المعلومات، والمتغيرات المعدلة: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

3. فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة و أهدافها، وبناء على ما تم التطرق له في الدراسات السابقة من فرضيات، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات الميدانية من خلال اشكاليات الدراسة التي تناولناها في العنصر السابق، وهذا قصد الاجابة عنها واختبارها وهي:

1.3. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال
الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.1.3 لا يوجد أثر دال احصائيا لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.1.3 لا يوجد أثر دال احصائيا لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.1.3 لا يوجد أثر دال احصائيا لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.3. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائي للاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال
الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.2.3. لا يوجد أثر دال احصائيا لفاعلية أداء العاملين على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.2.3. لا يوجد أثر دال احصائيا لتحسين قنوات الاتصال على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.2.3. لا يوجد أثر دال احصائيا لتقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء على جودة المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائيا لجودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

4.3. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.4.3. لا يوجد أثر دال احصائيا لفاعلية أداء العاملين على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.4.3. لا يوجد أثر دال احصائيا لتحسين قنوات الاتصال على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.4.3. لا يوجد أثر دال احصائيا لتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء على مقاومة التغيير في وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين العمال الأجراء بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

5.3. الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1.5.3. لا توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

2.5.3. لا توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؟

3.5.3. لا توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود المستوى التعليمي باعتباره متغيراً معدلاً للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ؟

4.5.3. لا توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود المستوى الوظيفي باعتباره متغيراً معدلاً للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ؟

5.5.3. لا توجد فروقات دالة إحصائية للاتصال الداخلي وتأثيرها على مقاومة التغيير مع وجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط، في وجود عدد سنوات الخدمة باعتباره متغيراً معدلاً للعلاقة بينهما عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ؟

المطلب الثاني: أداة الدراسة

1. مرتكزات أداة الدراسة

بغية التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة الميدانية وبالاكتفاء على الدراسات السابقة المقدمة من طرف الباحثين المتخصصين في مجال البحث، قمنا بتصميم استبانة خاصة بالموظفين.

وبالاكتفاء على الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد؛ تم إدخال بيانات استبانة باستخدام برنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss إصدار 22)، وتم التحليل باستخدام نفس البرنامج وكذا برنامج النمذجة بالمعادلات البنائية (smartpls النسخة 3).

وقد تم تصميم الاستبانة وتقسيمها إلى أربعة أقسام وهي:

1.1. دباغة: والذي يهدف إلى تقديم موضوع الدراسة بالإضافة إلى ذكر بعض العبارات التي من شأنها أن تحفز المستجوب على المشاركة في الاستقصاء وإثارة اهتمامه بصورة إيجابية وفعالة ومنظمة بما يخدم الدراسة بشكل عام.

1.2. القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة باعتبارها معلومات أساسية وصفية.

1.3. القسم الثاني: يحتوي على المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي X وهي على التوالي:

المتغير الأول X1: فاعلية أداء العاملين يتكون من ثلاث عبارات.

المتغير الثاني X2: تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء يتكون من أربع عبارات.

المتغير الثالث X3: تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء يتكون من أربع عبارات.

1.4. القسم الثالث: يحتوي على المتغير الوسيط m والمتمثل في جودة المعلومات بأربع عبارات.

1.5. القسم الرابع: يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في مقاومة التغيير y

الجدول رقم (01): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيان	البعد	رقم العبارات	الرمز
الاتصال الداخلي	فاعلية أداء العاملين	العبارات من 1 إلى 3	من Q1 إلى Q3
	تحسين قنوات الاتصال	العبارات من 4 إلى 7	من Q4 إلى Q7
	تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء	العبارات من 8 إلى 11	من Q8 إلى Q11
جودة المعلومات			
مقاومة التغيير		العبارات من 12 إلى 17	من Q12 إلى Q17
		العبارات من 18 إلى 25	من Q18 إلى Q25

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء معلومات الاستبيان

من خلال ما سبق وفيما يخص سلم القياس المستعمل لعبارات الدراسة الخاصة بالمحاور الأساسية للدراسة الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير فقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمتخصصين في كثير الدراسات حسب Hair et al و Anderssen (2002) حيث أشاروا إلى أن هذا المقياس يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا، لأنه سهل الإعداد والتفسير، وسهل الاستخدام من قبل الأفراد المستقيين.

2. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري الأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين في الكلية وذلك لتعرف على آرائهم حيث قاموا بمراجعة محتوى فقرات

ومدى وملائمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية.

3. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفاكرونباخ، إذ يقيس مدى التماسق في الإجابات المستجوبين على الأسئلة الموجودة في المقياس كما يمكن تفسير ألفاكرونباخ بأنها عامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمة على درجة ارتفاع ثبات ويتراوح ما بين (0) و (1) ويكون قيمته مقبولة عند 60 % وما فوق. وفيما يلي نتائج قيم ألفاكرونباخ للدراسة الاستطلاعية والدراسة النهائية لجميع أفراد العينة المدروسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): نتائج قيم معامل الثبات ألفاكرونباخ للدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفاكرونباخ
كل العبارات	25	0.829

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss الإصدار 22)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت 0.8، حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذا المعامل 0.829 مما يعني أن أداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال إن تم إعادة توظيف الأداة مرة أخرى في نفس الظروف، كما تتميز أيضا بتناسق داخلي كبير بين العبارات والمحاور التي تكونها والجدير بالذكر هنا، أن كل المحاور الأساسية للدراسة، تتميز هي أيضا بثبات عال، الأمر الذي يبعث اطمئنانا أكثر في الاعتماد على أداة القياس لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة الميدانية

1. مجتمع وعينة الدراسة : المجتمع هو عبارة عن مجموعة محددة من الأشخاص أو الشركات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة، ومن أجل قياس الاتصال الداخلي و أثره على مقاومة التغيير بوجود الرضى الوظيفي كمتغير

وسيط، تم اختيار مجتمع الدراسة وهو جميع العاملين في مؤسسة CNAS بالأغواط، حيث تم تصميم استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط، وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء، وكمرحلة ثانية تم بناء الدراسة على عينة مكونة من 60 مفردة حيث تم استرجاع 49 و ألغيت 11 استبيانات لعدم اكتمال الأجوبة لها.

الجدول رقم (03): وصف الاستبيانات الموجهة والموزعة على أفراد عينة الدراسة من حيث

العدد

البيان	العدد الموزع	الملاحظة	العدد المقبول
عدد الاستبيانات الموزعة للدراسة	60	تم استرجاع 49 استبانة واستبعاد 11 منها	49

المصدر: من إعداد الطالبين من مخرجات الـ EXCEL

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الاستبيانات المقبولة بشكل نهائي كانت 49 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 81.67% من المجموع الكلي للاستبيانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة، وهذا في ظل استبعاد 11 استبانة.

2. النمذجة بالمعادلات البنائية (SME)

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling) (SME) من أحدث المنهجيات البحث في العلوم الاجتماعية، ومن أهمها في تحليل البيانات السلوكية، تمكن من وضع وتصميم النماذج النظرية لوصف العلاقات المتشابكة بين عناصر الظاهرة وبينها وبين غيرها وصفا كميا، واختبار صحتها وتفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة لها. وتمثل أسلوباً رياضياً قائماً على التحليل الإحصائي لبيانات. وهنا سيتم استخدام برنامج (Smartpls03).

2.1. التعريف بالنمذجة بالمعادلات البنائية

تعددت التعاريف للنمذجة بالمعادلات البنائية في الأدبيات، حيث تعرفها بأنها: "مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين متغيرات وتعتبر المدخل الإحصائي الشامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين متغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة" وتعرف أيضا بأنها: "منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين متغيرات".¹ وتعرف أيضا بأنها: "هي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدار بصورة مترامنة.

تحتوي النمذجة بالمعادلات البنائية (SME) على مقاربتين هما: النمذجة ببنية التغير (CB-SME) ونجد في هذا المجال البرامج الحاسوبية التالية (MPLUS, LISREL, EQS, AMOS). والمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SME) التي تركز على تحليل التباين (Analysis of Variance)، وتعتمد على البرامج الحاسوبية التالية (PLS-SME, Warp PLS, Graph Visual PLS, SMART PLS). كما يمكن استغلال (PLS) في برنامج R. فهما مقاربتان مختلفتان لكنهما طريقتان إحصائية مكملتان للنمذجة بالمعادلات البنائية، على العموم فإن نقطة ضعف مقارنة نمذجة ببنية التغير (CB-SME) تعتبر نقطة قوة لمقاربة مربعات الصغرى الجزئية (PLS-SME)، والعكس صحيح ولهذا على الباحثين استخدام التقنية التي تتناسب مع هدف بحثهم، وكذلك نوعية معلومات وبناء النموذج.²

2.2. أهداف البحث بالنمذجة

إن الهدف الأساسي لاستخدام النمذجة (SME) يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن علاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فإن استخدام النمذجة يهدف إلى:

⁵¹ عثمانى عابد، قماري محمد. (2017). النمذجة بالمعادلات البنائية لإختيار نماذج لقياس في البحوث النفسية والتربوية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(2)، 197-212.

الهنداوي ياسر (2007). منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية و تطبيقها في بحوث الإدارة التربوية. مجلة التربية و التنمية 15(40) 41-09.
² يوسف سيد أحمد (2017/2018)، تأثير المهارات المفاوضية على النية المفاوضية لدى طلبة الجامعة دراسة باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. أطروحة دكتوراه في مالية مؤسسة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان جامعة أبو بكر بلقايد صفحة 84.

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصوره؛
- دراسة العلاقات والارتباطات بين المكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج المفترض؛
- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس³.

3. دواعي استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية

- كان من الأجدر الاستعانة بالنمذجة بالمعادلات البنائية (structural equation modeling) أو ما يعرف باختصار (SEM) باعتبارها منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات ولأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار المتعدد والبسيط والتحليل العاملي والتكرارات ولأعمدة البيانات ومعامل التحدي R^2 وحجم تأثير العينة F^2 ... الخ، ولعل السبب في ذلك راجع الى عدة أسباب نذكر منها ما يلي:
- تساعد على تفحص العلاقة السببية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصا بين المتغيرات الكامنة وكذا المتغيرات الظاهرة؛
 - إن تقنيات الانحدار والتحليل العاملي وغيرها تتميز في العموم أنها لا تستطيع قياس علاقتها الخطية في أن واحد من بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، بعكس أسلوب المعادلات البنائية الذي يمنح إمكانية تقييم نموذج الدراسة بشكل أكثر شمولية؛
 - إن النمذجة بالمعادلات البنائية تختير العلاقة الخطية الافتراضية بين مجموعة من المتغيرات، وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية الاستنتاجية ؛
 - تمكنا طريقة المعادلات البنائية من القياس المتزامن للآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب مع إمكانية تقييم أثر مكوناتها من خلال أبعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية أو حتى افتراضية ؛

³ صحراوي و بوصليب، 2016، صفحة 68

- أكثر ملائمة لتطوير النظرية أكثر من اختبار النظرية؛
- تساعد على التنبؤ؛
- اكتشاف العلاقة الكامنة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

كان التحليل بالأساليب الإحصائية أداة أساسية لباحثين في العلوم الاجتماعية والاقتصادية لأكثر من قرن من الزمان، وتوسعت تطبيقاتها بشكل كبير مع ظهور أجهزة الكمبيوتر والبرامج الإحصائية، وخاصة في السنوات الأخيرة. اعتمد الباحثون في البداية على تحليل أحادي المتغير وثنائي المتغيرات لفهم البيانات والعلاقات، ومن الضروري فهم والعلاقات الأكثر تعقيدا في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية.

في هذا المبحث سوف نعتمد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SME) والتي تعتبر من أقوى المناهج الإحصائية والتي تقوم بدراسة العديد من علاقات في نفس الوقت، حيث يقوم على تحليل نموذج القياس واختبار الفرضيات، ومن كل هذا يتم توضيح النموذج النهائي لدراسة، وذلك بالاعتماد على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية (PLS)، من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Smartpls3) في دراسة أثر لاتصال الداخلي على درجة الثقة لدى العاملين في المديرية CNAS بالأغواط بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة

من خلال قيام بعملية التعريف بالمتغيرات الدراسة، وبعد تفريغ كافة بيانات الاستبانة، نقوم بعملية تحليل وصفي للقسم الأول من الاستبيان والتي تتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك من خلال ستة عناصر هي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل. حيث تم استعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss الإصدار 22) في عرض وتوصيف ذلك، ويمكن تمكين هذه الخصائص من خلال تكرارات النتائج المتوصل إليها والنسب الموافقة لها من خلال الجداول والأعمدة البيانية والدوائر النسبية وفق ما يلي:

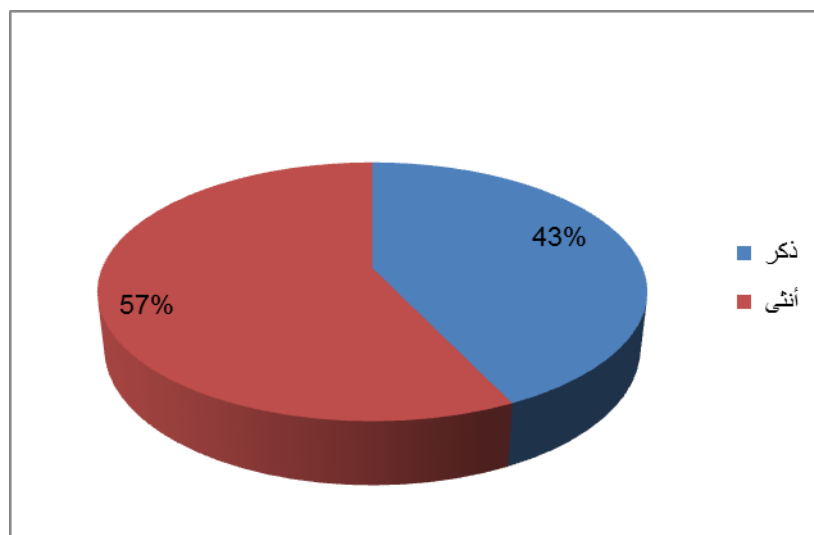
1. خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس: بعد المعالجة الإحصائية ل 49 استبانة تم الحصول على ما يلي فيما يخص متغير الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرارات	النسبة %
ذكر	21	42.9
أنثى	28	57.5
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss النسخة 22

الشكل رقم(05): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2016 (على ضوء نتائج مخرجات) spss النسخة 22

يتضح أن معظم مفردات العينة كانوا من الإناث، حيث بلغ عددهم (28 فردا أي ما نسبته) 57.5 (بينما بلغ عدد الذكور) 21 (ذكر أي ما نسبته) 42.9 من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن هناك تباعد بين نسبة العاملين من الإناث مقارنة بالذكور .

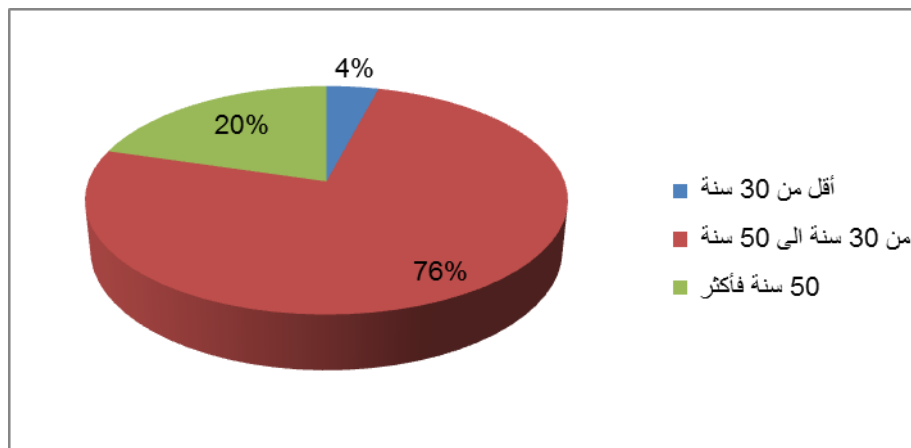
2. خصائص مفردات الدراسة حسب العمر: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرارات	البيان
4.1	2	أقل من 30 سنة
75.5	37	من 30 سنة الى 50 سنة
20.4	10	50 سنة فأكثر
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss النسخة 22

الشكل رقم 06: تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss النسخة 24)

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف عدد أفراد العينة كانوا ضمن فئة العمرية من 30 سنة الى 50 سنة (والبلغ عددهم) 37 موظفا قدرت بنسبة 75.5% وأن الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة فقد بلغ عددهم) 2 (موظفا قدرت بنسبة 4.1%، بينما فئة 50 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم) 10 (موظفا بنسبة 20.4%، وهذا مؤشر جيد لأن العاملين الذين استطلعت آراءهم من الفئة العمرية) من 30 سنة الى 50 سنة (يكونون أكثر تعاون مقارنة بالفئات الأخرى، ولهم الأهمية حيث يعلمون كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة.

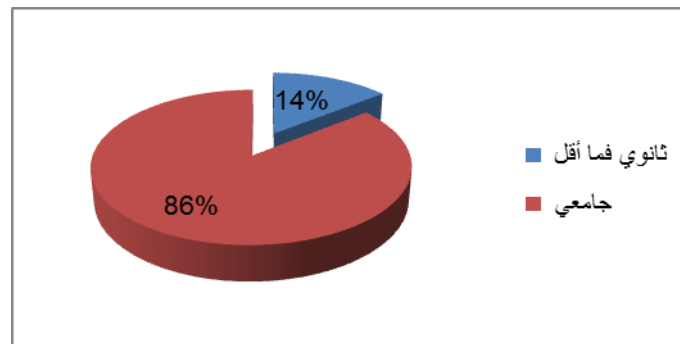
3. خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرارات	النسبة %
ثانوي فما أقل	07	14.3
جامعي	42	85.7
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss النسخة 22

الشكل رقم 07: تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات spss النسخة 22

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن المستوى الدراسي الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو مستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (42) موظفا بنسبة 85.7%، ثم تليها مستوى ثانوي فما أقل حيث بلغ عددهم 07 موظفا قدرت بنسبة 14.3%.

وعند تفسير النتائج تبين أن نسبة 85.7% من أفراد العينة المدروسة لهم مستوى جامعي، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة الإحصائية ذات مستوى عالي من التعليم، هذا يعني على الإجابات الموضوعية عن إجراءات لاتصال الداخلي.

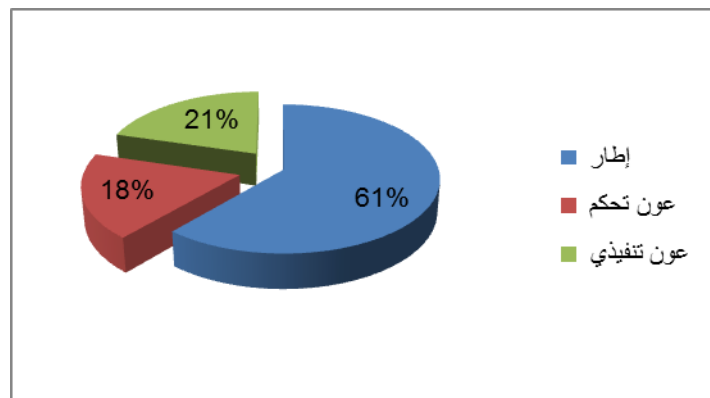
4. خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرارات	النسبة %
إطار	30	61.2
عون تحكم	09	18.4
عون تنفيذي	10	20.4
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss النسخة 22

الشكل رقم 08: تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss النسخة 22)

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين، أن المستوى الوظيفي الغالب على العينة الإحصائية هو مستوى إطار حيث بلغ عددهم 30 (موظفا بنسبة 61.2%)، ثم يليها مستوى عون تنفيذي حيث بلغ عددهم 10 (موظف بنسبة 20.4%)، ثم بعدهما جاء مستوى عون تحكم بلغ عددهم 09 (موظف بنسبة 18.4%).

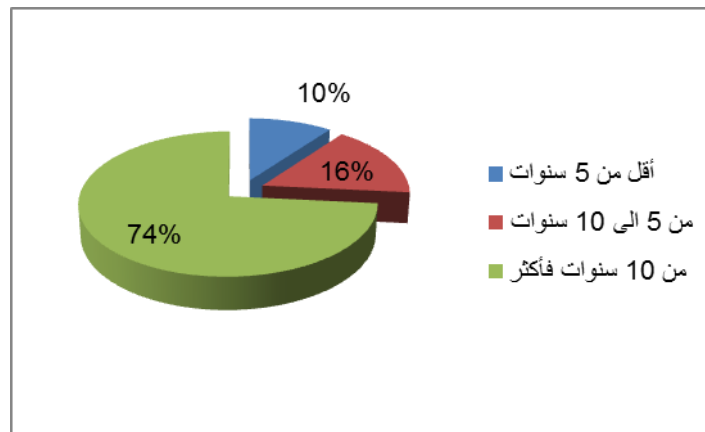
5. خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخدمة: حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

البيان	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	05	10.2
من 5 الى 10 سنوات	08	16.3
من 10 سنوات فأكثر	36	73.5
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss النسخة 22

الشكل رقم 09: تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss النسخة 22)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن الفئة أكثر تكرارا هي فئة التي تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات (حيث بلغ عددهم) 36 (موظف بنسبة 73.5%)، تليها فئة التي تتراوح خبرتهم (من 5 سنوات الى 10 سنوات) (حيث بلغ عددهم) 08 (موظف بنسبة 16.3%)، ثم حلت في مركز الثالث فئة التي خبرتهم (من سنة الى 5 سنوات) (وبلغ عددهم) 05 (موظف بنسبة 10.2%).

ومنه نفسر أن الفئة التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات فأكثر هي الغالبة بنسبة 73.5%، وهذا ما يقدم إضافة جيدة لدراستنا لأن العمال الذين لهم خبرة طويلة يكونون على دراية التامة بكافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة

سنعتمد في تحليل نتائج ونموذج الدراسة على أدلة ومؤشرات من خلال برنامج (smartpls)، حيث تتمثل هذه الأدوات في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، كذلك مؤشرات جودة النموذج (Q^2 ، F^2 ، R^2 ، GOF) وتدعى أيضا مؤشرات ملائمة النموذج، حيث تعتبر ركيزة في تبني أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال اختبار النموذج بشكل عام وقبوله أو رفضه حسب الأطر والمجالات التي قدمها الباحثون والمتخصصين في هذا المجال، حيث تقدم صور أكثر وضوحا عن مدى ملائمة نموذج للمعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح.

الجدول (رقم 09): مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس ونموذج الهيكلية

المؤشر	التعريف	مجال القبول
معامل التحميل Factor loading	مؤشر التوافق والانسجام العبارات مع بعضها البعض	أكبر من 0.70
الموثوقية المركبة Composite Reliability	يشير على الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهو شبيه الفا كرونباخ بالإضافة انه مستحدث	أقل من 0.69 غير جيدة أكبر من 0.70 جيدة أكبر من 0.95 غير جيدة
متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted	مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج	يكون مقبول إذا تجاوز 0.50
مؤشر التوافق Cross loading	مؤشر قياس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض	تكون العبارة أكثر ارتباطا بالمحور الذي تمثله
ارتباطات التغيرات نموذج القياس variable correlation	مؤشر قياس مدى تنافر المحاور عن بعضها البعض	أن يكون البعد أو المحور أكثر ارتباطا عن باقي الأبعاد

معامل التحديد R^2 Coefficient of determination	مؤشر قياس قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع	حسب شان 1998: أكبر من 0.67 عالي أكبر 0.33 متوسط أقل من 0.19 منخفض ة
معامل التسوية F^2 Effect size	مؤشر قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	حسب (cohen) 1988 أكبر من 0.3 عالي أكبر من 0.15 متوسط أقل من 0.15 ضعيف أقل من 0.01 غير مقبول
مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 redictive relevance	مؤشر قياس قدرة تنبؤ المتغيرات المستقلة للمتغير التابع	يجب أن يكون أكبر من 0
مؤشر مدي اعتماد على نموذج الدراسة Gof	مؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة	أقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ف ما بين 0.25 و 0.36 متوسط أكبر من 0.36 عالي

النموذج الهيكلي

1. أدلة صدق التقارب

الصدق التقارب هو ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستنادا إلى M. Hult & et al (7102) فمعايير تقييم الصدق التقارب هي: معامل التحميل Factor Loading)، (الموثوقية المركبة) CR)، (متوسط التباين المستخرج) AVE)، وبعد المعالجة تم التوصل إلى النتائج التالية لجميع العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: نتائج أدلة صدق التقارب

المؤشر	العبارات	Factor Loading	Composite Reliability	AVE
معدل القبول	/	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 50%
فاعلية أداء العاملين	Q1	0.656	0.738	0.59
	Q2	0.866		
	Q3	-0.477		
تحسين قنوات الاتصال	Q4	0.82	0.857	0.666
	Q5	0.80		
	Q6	0.78		
	Q7	0.839		
تقوية العلاقة بين العاملين والرؤساء	Q8	0.567	0.870	0.771
	Q9	0.915		
	Q10	0.123		
	Q11	0.839		
جودة المعلومات	Q12	0.765	0.804	0.673
	Q13	0.861		
	Q14	0.917		
	Q15	0.863		
	Q16	0.681		
	Q17	0.770		
مقاومة التغيير	Q18	-0.386	0.844	0.731
	Q19	-0.084		
	Q20	-0.138		
	Q21	-0.168		

		-0.188	Q22
		0.815	Q23
		-0.051	Q24
		0.893	Q25

1.1. معامل التحميل (factor Loading)

معامل التحميل الخارجي للمؤشر يجب أن يفوق قيمته 0.7، لأن هذا الرقم التربيعي يساوي 0.05، وهذا يعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن فيه كفاية إلى 0.7 لتكون مقبولة وعليه كحد أدنى يجب أن تكون التحميلات الخارجة لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.7.

ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مؤشرات المقاييس (العبارات) Q5، Q3، Q10، Q8، Q13، Q14، Q15، Q17، Q18، Q19، Q20، Q21، Q22، Q24 معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0.7، وعلينا حذف هذه المؤشرات، لأن تباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس.

2.1. الموثوقية المركبة (composite reliability):

معيار ألفا كرونباخ حساسة لعدد من العناصر في المقياس، وعموما تميل إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، ويمكن استخدامه كمقياس أكثر تحفظا لموثوقية الاتساق الداخلي، وعليه نطبق مقياس ملاءم ومختلف عن الموثوقية الاتساق الداخلي، ويشار إليه بالموثوقية المركبة (CR)، ويأخذ هذا المقياس للاعتماد في الحساب مختلف التحليلات الخارجية لمتغيرات المؤشر.

تتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية، ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ، على وجه التحديد، قيم الموثوقية المركبة من 0.6 إلى 0.7 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما

في المراحل الأكثر تقدما من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و 0.90 مقبولة، والقيم التي تزيد فوق 95.0 ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياسا صالحا للبناء، ينصح الباحثون بتقليل عدد مؤشرات زائدة عن الحاجة .

و من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب M. Hult & et al (2017)، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

1.3. متوسط التباين المستخرج

متوسط التباين المستخرج (AVE) هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء، ويعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحليلات المربعة لمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحليلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية البالغة 0.5 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة (AVE) التي تقل عن 0.5 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدال من التباين المفسر في البناء.

و من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات (AVE) المعنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.5، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة من بعضه البعض.

2. أدلة صدق التمايز (Discriminant validity)

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا لمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي هما:

1.2. مؤشر التوافق (cross loading)

نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 11: نتائج مؤشر التوافق cross loading

العبارات	فاعلية أداء العاملين	تحسين قنوات الاتصال	تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	مقاومة التغيير	جودة المعلومات
Q1	0.607	0.304	0.270	0.385	0.358
Q2	0.802	0.478	0.325	0.430	0.399
Q3	-0.477	-0.333	-0.138	-0.101	-0.119
Q4	0.505	0.755	0.261	0.713	0.717
Q5	0.436	0.805	0.637	0.581	0.613
Q6	0.517	0.792	0.616	0.547	0.608
Q7	0.407	0.812	0.528	0.720	0.692
Q8	0.176	0.442	0.567	0.413	0.479
Q9	0.389	0.580	0.881	0.446	0.489
Q10	-0.315	-0.177	0.123	0.017	0.069
Q11	0.193	0.350	0.735	0.385	0.372
Q12	0.113	0.509	0.277	0.660	0.695
Q13	0.443	0.678	0.586	0.853	0.861
Q14	0.481	0.779	0.563	0.878	0.917
Q15	0.449	0.747	0.502	0.870	0.863
Q16	0.295	0.489	0.404	0.713	0.681
Q17	0.449	0.729	0.531	0.660	0.770
Q18	-0.259	-0.287	0.061	-0.386	-0.269
Q19	-0.018	-0.135	-0.252	-0.084	-0.046
Q20	-0.231	-0.078	-0.080	-0.138	-0.098

Q21	-0.209	-0.180	-0.023	-0.168	-0.108
Q22	-0.142	-0.060	-0.066	-0.188	-0.100
Q23	0.377	0.360	0.306	0.518	0.408
Q24	-0.011	-0.033	-0.116	-0.051	-0.039
Q25	0.421	0.531	0.368	0.653	0.533

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (3smartpls)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه أولا نأخذ مثال على ذلك في محور الفاعلية للاداء نأخذ العبارة رقم Q1 قيمتها 0.607 وإذا لاحظنا نجدها اعلى قيمة في نفس السطر إذ تمثل أن هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، وأيضا مثال آخر نأخذ العبارة رقم Q9 نجدها كذلك اعلى قيمة في ذلك السطر وهي 0.881 والتي تنتمي الى محور تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء ونقول إن هذه العبارة تنتمي للمحور وترتبط به، كل عبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

2.2. ارتباط المتغير (variable correlation)

نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell- Larcker، أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: نتائج مؤشر ارتباط المتغير (CV)

تحسين قنوات الاتصال	فاعلية أداء العاملين	تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	مقاومة التغير	جودة المعلومات
تحسين قنوات الاتصال	0.816			
فاعلية أداء العاملين	0.532	0.768		
تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	0.492	0.356	0.878	

	0.855	0.396	0.498	0.561	مقاومة التغيير
0.821	0.396	0.317	0.299	0.606	جودة المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (3smartpls)

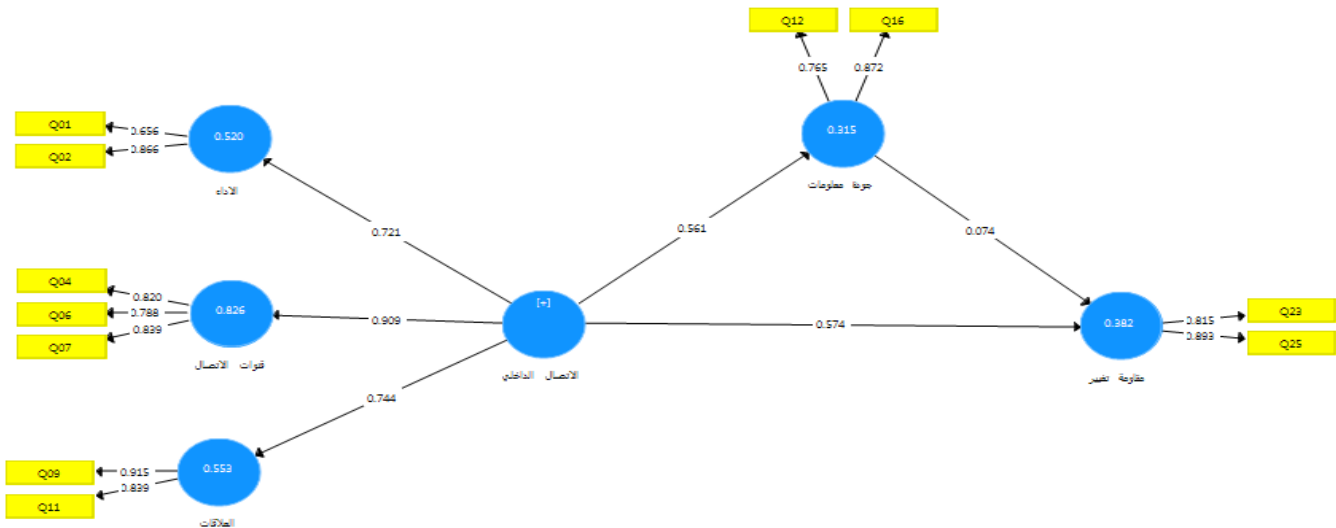
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني أنه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وأن المتغيرات مستقلة بذاتها. و عليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة. وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على النموذج الدراسة.

المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

1. النموذج البنائي للدراسة

والشكل الموالي يوضح ذلك بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد استبعاد العبارات المشوشة.

الشكل رقم 10: النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (3smartpls)

1.1. مؤشرات جودة النموذج

قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً الى مؤشرات جودة النموذج البنائي، وتتمثل هذه المؤشرات في: (R^2 ، F^2 ، Q^2 ، GOF^2)، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها ننتقل الى اختبار صحة الفرضيات.

2.1. مؤشر معامل التحديد R^2

المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (R^2 قيمة)، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به. ولأن R^2 هو الترابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة. وللتوضيح أكثر نتابع الجدول التالي:

الجدول رقم 13: نتائج مؤشر معامل التحديد R^2

المحور	النتيجة	الملاحظة
جودة المعلومات	0.315	متوسطة
مقاومة التغير	0.382	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاص بها التي تم الإشارة لها مسبقاً، وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة لها أثر بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

2.2. مؤشر حجم التأثير F^2

بالإضافة إلى تقييم R^2 في م لجميع البنى الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 ، عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير F^2 ، وهو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم 14: نتائج مؤشر حجم التأثير F^2

المحور	النتيجة	الملاحظة
الاتصال الداخلي	0.366	عالي
جودة المعلومة	0.006	غير مقبول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات smartpls3

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل للاتصال الداخلي لها أثر عالي 0.366 على المتغير تابع أي مقاومة التغيير، أما بالنسبة للمتغير الوسيط الرضى الوظيفي الذي له أثر غير مقبول 0.006 على المتغير التابع مقاومة التغيير، وهذا لأن حجم التأثير أقل من 0.01

2.3. نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

يجب أن نستخدم قيمة Q^2 ، ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية.

عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، في النموذج الهيكلي تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول (رقم) 15: نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

المحور	النتيجة	الملاحظة
جودة المعلومة	0.114	مقبولة
مقاومة التغيير	0.247	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات smartpls3

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة Q^2 أكبر من 0 لكل المتغيرين، وهذا يعني أن قدرة هذا النموذج على التنبؤ وقياس المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع مقبولة مما يدل على هناك أثر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

2.4. مؤشر المطابقة جودة GOF

وهذا المؤشر يقيس إمكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب هذا المؤشر دمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية: $GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$

الجدول رقم (16): نتائج مؤشر المطابقة جودة (GOF)

المحور	R^2	AVE
جودة المعلومة	0.300	0.673
مقاومة التغيير	0.356	0.731

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات smartpls3

وبعد إجراء الحسابات اللازمة تحصلنا على نتيجة GOF و هي 0.48 وهي عالي ونقول إن جودة نموذج الدراسة جد عالية.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، بالاعتماد على مخرجات برنامج

(smartpls)، الموضحة في الملاحق رقم وكانت النتائج كالتالي:

3.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وفيما يخص الفرضيات الفرعية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية له

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P	القرار
تحسين قنوات الاتصال مقاومة التغيير	0.593	0.084	6.886	0.000	رفض الفرضية
فاعلية اداء العاملين مقاومة التغيير	0.504	0.123	4.035	0.000	رفض الفرضية
تقوية العلاقة بين العاملين مقاومة التغيير	0.415	0.132	2.985	0.003	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية لمتغير تحسين قنوات الاتصال و فاعلية اداء العاملين و تقوية العلاقة بين العاملين كانت 0.000، 0.000، 0.003 على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة، هذا ما يدل على انه يوجد أثر دال إحصائيا لتحسين قنوات الاتصال و فاعلية اداء العاملين و تقوية العلاقة بين العاملين على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha = (0.05)$

ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى يعني يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي بوجود تحسين قنوات الاتصال و فاعلية اداء العاملين و تقوية العلاقة بين العاملين على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha = (0.05)$.

3.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم 18: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضيات الفرعية لها

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P	القرار
تحسين قنوات الاتصال — جودة المعلومات	0.664	0.110	5.883	0.000	رفض الفرضية
فاعلية اداء العاملين — جودة المعلومات	0.427	0.147	2.224	0.027	رفض الفرضية
تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء — جودة المعلومات	0.401	0.149	2.181	0.030	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية لمتغير تحسين قنوات الاتصال و فاعلية اداء العاملين و تقوية العلاقة بين العاملين كانت 0.000، 0.027، 0.030 على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة ، هذا ما يدل على انه يوجد أثر دال إحصائيا تحسين قنوات الاتصال و فاعلية اداء العاملين و تقوية العلاقة بين العاملين على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية يعني يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

3.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم 19: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P	القرار
جودة المعلومات — مقاومة التغيير	0.456	0.098	4.166	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية لتأثير جودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين في المؤسسة CNAS كانت 000.0 وهي أقل من المستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، هذا ما يدل على أنه يوجد أثر دال إحصائياً لجودة المعلومات على مقاومة التغيير بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

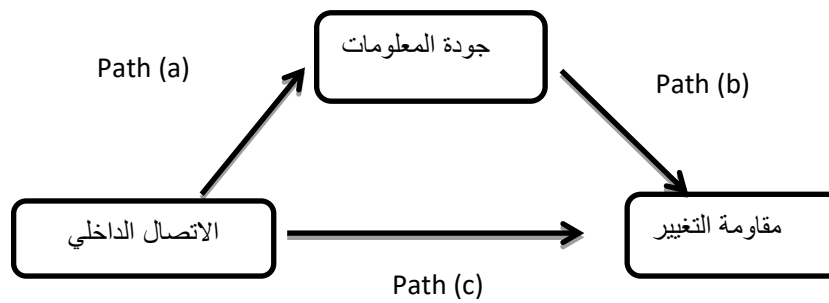
3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

3.4.1. دراسة المتغيرات الوسيطة: تعني العلاقات بين السبب والنتيجة في نماذج مسار النظام PLS، وتحدث الوساطة عندما يتدخل متغير الثالث، ويشار إليه كوسيط متغير، بين بناءين آخرين مرتبطين. وبشكل أدق، يؤدي التغيير في البناء الخارجي إلى تغيير الوسيط المتغير، والذي بدوره، يغير البناء الداخلي. وعلى نحو أدق، يؤدي تغيير في المتغير الخارجية Exogène إلى تغيير في المتغير الوسيط Médiateur، وهو ما يؤدي بدوره إلى تغيير في المتغير الداخلي في نموذج مسار PLS وبالتالي، فإن متغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين. إن الدعم النظري / المفاهيمي القوي هو شرط أساسي الاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة. وعندما يكون هذا الدعم حاضراً، قد تكون للوساطة تحليل إحصائياً مفيداً، إذا ما نفذت بشكل صحيح.¹

من أجل معرفة الأثر بين (المتغير المستقل) الاتصال الداخلي (والمتغير التابع) مقاومة التغيير (بوجود المتغير الوسيط) جودة المعلومات، وجب أولاً التطرق لمسارات التي تربط المتغيرات من أجل الوقوف على النتائج وتحليلها، وسوف نتطرق في الشكل الموالي إلى مسارات تحليل:

¹ غوتي، 2018/2017، الصفحات 97-98

الشكل رقم 11: تحليل المسار



2.4.3. الخطوة الأولى: الآثار المباشرة والغير المباشرة

الجدول (رقم 20): الآثار المباشرة (direct effects)

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)
الاتصال الداخلي — مقاومة التغيير	0.664	0.064	9.819	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3).

الجدول رقم (21): الأثر الإجمالي غير المباشرة (indirect effects)

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)
الاتصال الداخلي — جودة المعلومات — مقاومة التغيير	0.040	0.091	0.455	0.649

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3).

يتبين من الجدولين أعلاه وجود أثر غير مباشر للاتصال الداخلي على مقاومة بوجود جودة المعلومات كوسيط جزئي، لدى العاملين في المؤسسة CNAS بالأغواط، لوجود أثر المباشر الضعيف.

المطلب الرابع: تأثير المتغيرات المعدلة على نموذج الدراسة

1. تعريف المتغيرات المعدلة:

يعرف المتغير المعدل بأنه: "متغير يعدل الآثار لمتغير مستقل على متغير تابع، وبالتالي فهو متغير يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل مباشر سواء في القيمة أو الشدة، إما إذا لم يغير فليس له دور معدل، وتبقى العلاقة بين المتغيرين كما هي أي بين المستقل والتابع.

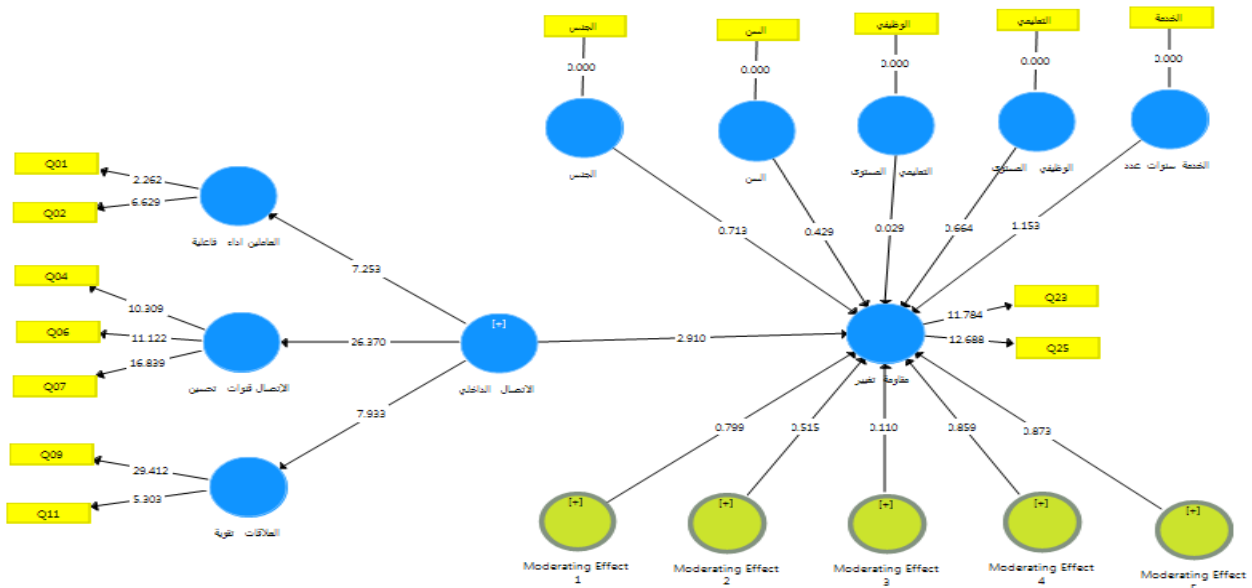
ويأخذ المتغير المعدل في العادة شكل المتغير الكيفي (الجنس، الفئة الاجتماعية... الخ) ، وعند مقارنته بالمتغير الوسيط، فهذا الأخير يعبر عن الآلية التوليدية (The mechanism generative) التي تعكس قدرة المتغير المستقل على التأثير في المتغير التابع؛ بينما المتغير المعدل يتعلق بالتفريعات الممكنة للمتغير المستقل وفق مجموعات جزئية تهدف الى تحقيق فعالية أكبر في تحليل العلاقة بالمتغير التابع، بالإضافة الى انه يتميز بعدم وجود علاقات ارتباطية مع باقي المتغيرين (أي المستقل والتابع) مقارنة بالمتغير الوسيط.

2. نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة الفرضية الرئيسية الخامسة

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات المعدلة ا ولتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

الشكل رقم 12: نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3).

الجدول رقم 22: نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

البيان	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P
الجنس — مقاومة التغيير	-0.060	0.176	0.292	0.770
العمر — مقاومة التغيير	-0.193	0.215	0.884	0.377
المستوى التعليمي — مقاومة التغيير	0.105	0.221	0.597	0.551
المستوى الوظيفي — مقاومة التغيير	-0.117	0.203	0.597	0.556
عدد سنوات الخدمة — مقاومة التغيير	0.2	0.226	1.303	0.193

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3).

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير الجنس كانت 0.770 وبالتالي هي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). ومنه يتم قبول الفرضية، أي أنه لا يوجد توجد فروقات إحصائية في تأثير لاتصال الداخلي على مقاومة التغيير، في وجود متغير الجنس باعتباره متغيراً معدلاً في العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). وكذلك باقي

المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، كلها تفوق المستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). وبالتالي تقبل باقي الفرضيات أي لا توجد فروقات.

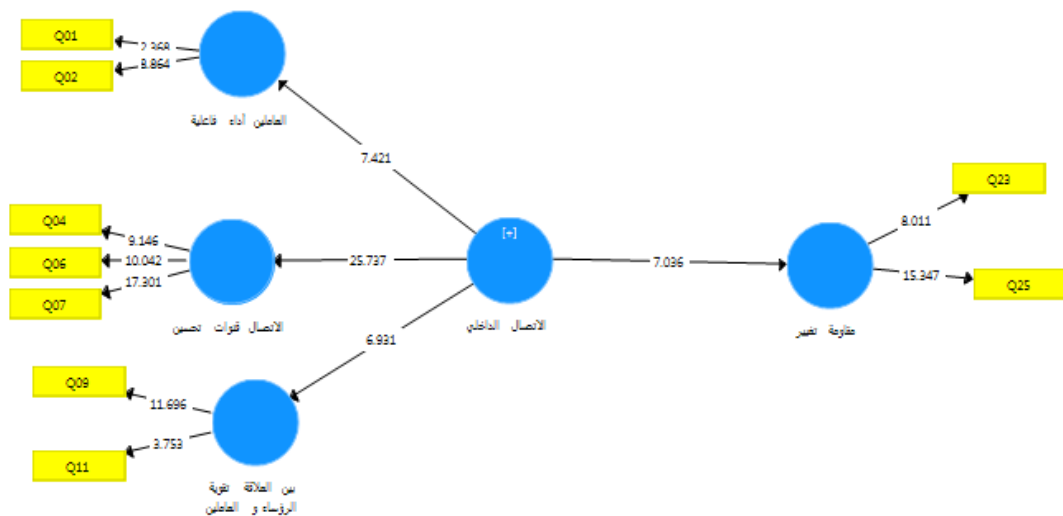
الجدول رقم 23: نتائج اختبار النموذج المقترح

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة احتمالية P
الاتصال الداخلي — تحسين قنوات الاتصال	0.903	0.035	25.737	0.000
الاتصال الداخلي — مقاومة التغيير	0.619	0.087	7.036	0.000
الاتصال الداخلي — تقوية العلاقة بين العاملين	0.752	0.108	6.931	0.000
الاتصال الداخلي — فاعلية أداء العاملين	0.741	0.098	7.421	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

• مقترح الدراسة

الشكل رقم 13: النموذج المقترح



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

الجدول رقم 24: نتائج النموذج المقترح

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (JO...	P Values
الداخلي الاتصال - < تحسين قنوات الاتصال	0.903	0.903	0.035	25.737	0.000
الداخلي الاتصال - < تغيير مقاومة	0.611	0.619	0.087	7.036	0.000
الداخلي الاتصال - < تقوية العلاقة بين العام	0.750	0.752	0.108	6.931	0.000
الداخلي الاتصال - < فاعلية أداء العاملين	0.728	0.741	0.098	7.421	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

الاستنتاج :

من خلال دراسة دراسة العينة المستسقات فإنه اذا اردنا التقليل من مقاومة التغيير يجب الاعتماد على ابعاد الاتصال الداخلي (تفعيل أداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء، تقوية العلاقات بين العاملين و الرؤساء).

خلاصة الفصل

إن الانتقال من جانب التطبيقي هو أداة من أدوات التحكم في الجانب النظري لربط بين العلاقات في مختلف المجالات، والهدف أساسي من الجانب التطبيقي في البحث هو دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية تسير بخطى نحو التطور وتقدم في مجال الضمان الاجتماعي، نظرا لاحتية التي أرغمتها على مواكبة هذه التطورات السريعة خاصة في مجال نشاطها، تم أخذ عينة من العمال لمؤسسة CNAS بالأغواط، ودراسة آراءهم إحصائيا بالاعتماد على النمذجة بمعادلات البنائية.

في بداية تم تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ولاية الأغواط ، ثم تما التطرق الى أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، حيث تم توزيع أداة الاستبانة على العينة المدروسة والتي كان عددها 49 مفردة، ثم قام الطالبين بتفريغ البيانات عن طريق برنامج (spss النسخة 22) وتحويلها الى برنامج (smartpls3) عن طريق برنامج

(Excel 2016)، وذلك من أجل حساب أداة صدق التقارب و أداة صدق التمايز و التباين والمؤشرات جودة النموذج، والوقوف على اختبار الفرضيات، ومعرفة أثر المتغير الوسيط لعلاقة المتغير المستقل والتابع.

حيث بعد الدراسة تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وإثبات أن هناك أثر دال إحصائياً بين لاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ورفض الفرضيات الفرعية. نفس شيء بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية حيث تم رفضها وتم الوصول الى أن هناك أثر دال إحصائياً بين الاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). بينما الفرضية الرئيسة الثالثة أيضاً تم قبولها وتم التوصل الى أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين جودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). أما بخصوص الفرضية الرئيسية الرابعة أيضاً تم قبولها والتوصل الى أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). وإثبات أن هناك علاقة بين الاتصال الداخلي و مقاومة التغيير لدى العاملين من خلال الوسيط حيث بعد استخدام طريقة (Bootstrapping) للمسار تبين أن 64% من تأثير لاتصال الداخلي على مقاومة التغيير من خلال جودة المعلومات، وهذا دليل أنه لا توجد علاقة غير مباشرة بين المتغيرات داخل المؤسسة وهي وساطة كلية.

كما انها توجد فروقات دالة إحصائياً في تأثير لاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة CNAS بالأغواط في وجود على الأقل متغير واحد معدل من خلال البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)



خاتمة

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل تأثيرات الاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين نظريا عبر التطرق إلى الدراسات السابقة في المجالين والأدبيات النظرية لهما، ومن خلالهم انبثق عنهما عناصر أو محددات وأبعاد والتي اعتبرت كركيزة أساسية من أجل القيام بعملية التحليل ومعرفة الأثر بين المتغيرين من خلال دراسة حالة لمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الضمان الاجتماعي CNAS بالأغواط، ووقوف على آراء العاملين بمؤسسة ميدانيا.

وبعد استعراض الجوانب النظرية لدراسة للمتغيرين المستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي، والمتغير التابع ممثلا في مقاومة التغيير، حيث تعمل المؤسسات حاليا من أجل توفير تقنيات اتصال داخلي محفزة للعمال من أجل رفع جودة المعلومات لديهم.

الاتصال الداخلي هو العلاقات الداخلية بين مختلف الأفراد ووظائف المؤسسة، وبه أبعاد قابلة للقياس مثل: فاعلية أداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال، تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء. بينما مقاومة التغيير فنجد لها مفاهيم متعددة تختلف بتوجهات الباحثين والمتخصصين كونها ترتبط بعدة مجالات، فنجد النموذج أكثر تداول لها هو النموذج المرتبط بالمستويات الإدارية، فهي أيضا تعتبر من المواضيع التي يصعب قياسها. وفيما يخص دراسة الحالة وإسقاطها ميدانيا، فمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS، حيث بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

بعد الإحاطة بالجانب النظري، ومن خلال الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي شملت الاتصال الداخلي ومقاومة التغيير، تم توصل الطالبين الى جملة من النتائج النظرية، حيث كانت نتائج على النحو التالي:

- للاتصال الداخلي تقنيات وآليات مختلفة ومتنوعة;

- الاتصال الداخلي هو العلاقات الداخلية بين مختلف الأفراد ووظائف المؤسسة، أي بين جماعة الإدارة ويطلق عليه أيضا الاتصال الإداري؛
- يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر وتوثيق المعلومات، وتوفير المعلومات المتكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة، مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار؛
- تحدد جودة المعلومات بثلاثة أشياء هي (منفعة المعلومات، درجة الرضا عن المعلومات، درجة الأخطاء والتحيز فيها)؛
- تزداد قيمة المعلومات بزيادة دقتها، حيث كلما كانت المعلومات دقيقة تصبح أكثر فائدة وذات قيمة أعلى ويعتمد مستوى الدقة في البيانات لحد كبير على طبيعة المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها يجب أن تكون بعض أنواع المعلومات دقيقة بنسبة (100) لأنه يعتبر مطلب أساسي لصحة استخدامها كما في الأمور المتعلقة بصحة الإنسان وسلامته أو في عمر المحركات الخاصة بالطائرات والسفن الفضائية بينما تقل الدقة لبعض المعلومات إلى مستوى أدنى كما هي الحال مع المعلومات التي تسير دفة الأمور اليومية؛
- تعد ظاهرة مقاومة التغيير مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها أمرا صعبا يؤدي إلى خلل وانقسامات بين مؤيد ومقاوم داخل وحداتها التنظيمية؛

2. النتائج المتعلقة بالجانب الميداني

- من خلال الجانب التطبيقي وبعد القيام بعملية تحليل لنموذج الدراسة تم التوصل إلى نتائج خاصة بجزء التطبيقي، حيث كانت النتائج المتوصل إليها على النحو التالي:
- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة سواء لأداة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات جودة النموذج كانت جيدة.

- رفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة لا يوجد أثر دال إحصائيا الاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا الاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ؛
- رفض الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى القائلة لا يوجد أثر دال إحصائيا لكل من (فاعلية اداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال، تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء) على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ؛
- مما يعني وجود أثر دال إحصائيا لكل من فاعلية اداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال، تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- رفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة لا يوجد أثر دال إحصائيا الاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا الاتصال الداخلي على جودة المعلومات لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- رفض الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية القائلة لا يوجد أثر دال إحصائيا لكل من (فاعلية اداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال، تقوية العلاقة

بين العاملين و الرؤساء) على مقاومة التغيير لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يعني وجود أثر دال إحصائيا لكل من فاعلية اداء العاملين، تحسين قنوات الاتصال، تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء على مقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ؛ ($\alpha=0.05$)؛

- رفض الفرضية الرئيسة الثالثة القائلة لا يوجد أثر دال إحصائيا لجودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا لجودة المعلومات على مقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛

- قبول الفرضية الرئيسة الرابعة القائلة يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS بالأغواط عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني لا يوجد أثر دال إحصائيا للاتصال الداخلي على مقاومة التغيير لدى العاملين بوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

- توجد فروقات دالة إحصائيا للاتصال الداخلي وتأثيره على مقاومة التغيير لدى العاملين، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة عند مستوى المعنوية

($\alpha=0.05$).

3. المقترحات:

بناءً على ما تقدم ذكره من نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن أن نقترح ما يلي:

- يجب على المسؤولين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS بالأغواط وضع قنوات اتصالية فعالة بين الأقسام وإعادة النظر في نظام الاتصالات الداخلية وخاصة منها اتصالات الصاعدة من العمال الى الإدارة العليا للمؤسسة؛
- ضرورة توفير جو ملائم للعمل من خلال توفير الظروف المادية تتواءم مع التطورات ؛
- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتقليل من المركزية وزيادة تفويض جزء من الصلاحيات للعمال وهذا بدوره ما يقلل من مقاومة التغيير لديهم في مختلف المستويات الإدارية؛
- مراعاة احتياجات العمال والتقرب منهم أكثر من اجل التقليل من مقاومة التغيير لديهم للوظائف التي يشغلونها، هذا بدوره يرفع من درجة الثقة لديهم للمؤسسة التي يعملون بها؛
- توفير ظروف عمل مادية في المؤسسة عامة، وفي مراكز التدخل التقنية خاصة، والاهتمام بها كونها لها تأثير مباشر للعمال فنجد من بين هذه العوامل: المكاتب، الإضاءة، درجة الحرارة، مقومات الأمن وسلامة... الخ؛
- تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا للمؤسسة لأنه بعد الدراسة اتضح أن نسبة كبيرة من العمال لا يثقون في الإدارة العليا للمؤسسة، والوفاء بالعهد التي تقدمها الإدارة للعمال، ووضع أشخاص على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة يمتلكون كل القدرات والمهارات التي وجب توفرها في المسؤولين؛
- تقديم الدعم وتوفير جميع المقومات والمعلومات اللازمة من أجل رفع مستوى العمال بالمؤسسة التي يعملون بها.

4. أفاق الدراسة

نظر لشمولية الموضوع ولارتباطه بعدة جوانب، ونظرا لمكونات والأبعاد العديدة للاتصال الداخلي، وأن جانب مقاومة التغيير هو جانب مرتبط بالسلوك ويتأثر بالعديد من العوامل التي تؤثر إما مباشرة أو غير مباشرة، فإنه ما تم التطرق له تم بعون الله مجرد إسهام متواضع من الطالبين في هذا الموضوع، فإن إلقاء المزيد من الضوء على العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، فمن الجدير تقديم بعض العناوين أو بعض المواضيع، تكون بمثابة اقتراحات لإشكاليات بحث مستقبلية، تتمحور حول:

- تأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS؛
- التغيير التنظيمي وتأثيره في الإبداع التنظيمي ؛
- دور تمكين العاملين في انجاح التغيير التنظيمي؛
- دراسة خصائص جودة المعلومات الداعمة للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.



قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

1. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 32
2. قاسم عباس قاسم، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، المجلد 43، 1994، ص 25
3. عبد الرحيم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص 45
4. الكيلاني عثمان والبياتي هلال، والسالمي علاء، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، عمان، دار المناهج، 2000، ص 62
5. محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عشر، 2008، ص 49
6. فوزية هلال، خديجة عمران، نادية طيبي، جودة المعلومات في ظل النظام المحاسبي المالي SCF، الجزائر، جامعة الدكتور مولاي طاهر، 2016، ص 19
7. علي حامدي، بشير بن عيشي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011، ص 99
8. عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، المؤسسة الوطنية للكتاب في الجزائر، 1995، ص 30
9. سعيد حسين عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها مركز وايديسير للاستثمارات وللتطوير الإداري، مصر 2000م، ص 35

10. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، لبنان، 1990، ص 19
11. عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 113
12. عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص 114
13. محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 24
14. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10
15. صالح مهدي والآخرين، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص494
16. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص310
17. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 36
18. ابو حنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص72
19. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص73

20. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011، ص54.
21. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص247.
22. عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، ط1، دار التوزيع، الرياض، 1995، ص8.
23. مبارك بنيه ضامن الغنوي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة لوصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004-2005، ص19
24. زيد منير عبوي، ادارة التغيير والتطوير، ط2، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص21
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص 325.
26. علي سامي، السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د. س، ص 330
27. عطاء الله بن فاحس الغزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، مذكرة شهادة الدكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى كلية التربية، 1429هـ، ص 60.
28. صالح مهدي محسن العامري، وظاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان 2008، ص 431

29. عامر خضير الكبسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الاسلامية، السعودية 2001، ص 58
30. سوفي نبيل، الدراسة تحليلية اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي ولاية الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، تسيير الموارد البشرية، 2010-2011، ص 23.
31. حسن حريم ،السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 1998، ص489 .
32. حمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الجزائر، الدار الجامعية، ط8، 2000، ص 113 .
33. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، محاور الإصلاح الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص 153
34. حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 388-389 .
35. ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، دفعة 2005-2006، ص 208.
36. نيجل كنج ،خيل أندرسون ،إدارة أنشطة الابتكار والتغير ،دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ،الرياض ،دار المريخ للنشر والتوزيع،2004
38. عثمانى عابد ،قماري محمد .(2017.'05'20). النمذجة بالمعدلات البنائية لإختيار نماذج لقياس في البحوث النفسية والتربوية .مجلة العلوم النفسية و التربوية ، 4(2) 197-212,

39. الهنداوي ياسر (2007). منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية و تطبيقها في بحوث الإدارة التربوية. مجلة التربية و التنمية 15(40) 41-09

40. Excel 2016 من مخرجات برنامج و spss) النسخة 22(على ضوء نتائج مخرجات

مرجع باللغة الاجنبية

41. M. Hult & et al, 2017, pp. 65-38



الملاحق

الملحق 01: قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الجامعة
01	د. بن برطال عبدالقادر	جامعة عمار ثليجي بالاغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	د. بعداش الطاهر	جامعة عمار ثليجي بالاغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	د. بن مويزة مسعود	جامعة عمار ثليجي بالاغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	د. عامري الطاهر	جامعة عمار ثليجي بالاغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	د. محجوبي حمزة	جامعة عمار ثليجي بالاغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق 02: الاستبيان الموزع بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات والضمان الاجتماعي للعمال

الاجراء



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التسيير

إستبيان حول جودة المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال الداخلي وتأثيره على مقاومة التغيير

تعد الاستمارة التي بين أيديكم يضمن جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر بعنوان " جودة المعلومات كمتغير وسيط. في العلاقة بين الاتصال الداخلي وتأثيره على مقاومة التغيير " وتعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلتم بالإجابة المناسبة سيساهم ذلك في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما أن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا.

✓ سيدي ، سيديتي الفاضل(ة):

✓ نأمل من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعا أولا، ثم وضع إشارة واحدة ضمن سلم

الإجابة بما يعبر موقفكم الدقيق.

✓ يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل وشكرا.

الطلبة: تحت إشراف دكتور:

د . خنيش يوسف

بلقاسم قليلة، حاج بلقاسم جقيدل

في الخانة المناسبة X ضع علامة

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ أقل من 03 سنة ☐ من 03 إلى 03 سنة ☐ من 03 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي : ☐ ثانوي او اقل ☐ جامعي

4- المستوى الوظيفي : ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذي

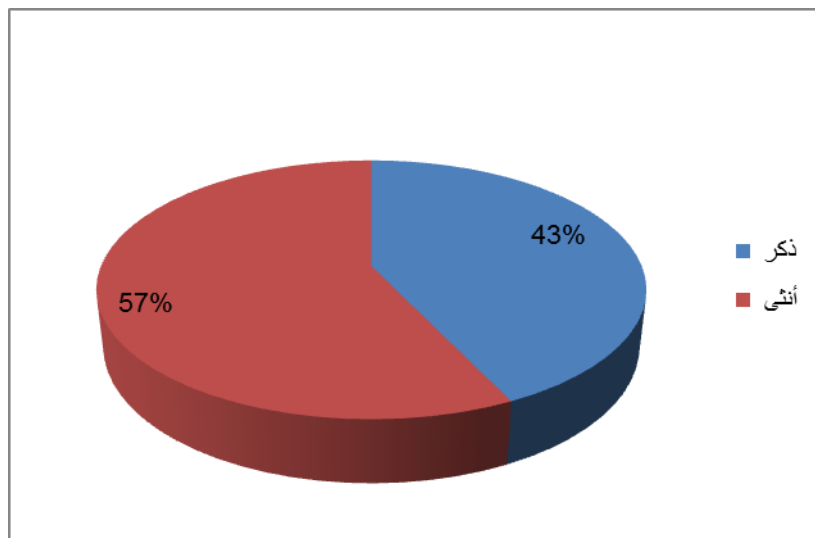
5- عدد سنوات الخدمة : ☐ أقل من 0 سوات ☐ من 0 سنوات إلى 13 سنوات ☐ أكثر من 01 سنوات

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اعتقد ان الاتصال داخل المؤسسة عامل رئيسي في عملي					
2	اتصل بالمسؤولين عن طريق تتبع السلم الإداري					
3	أشعر أن مشكلة عملية الاتصال هي بعد المسافة بين الإدارة والعمال					
4	اعتقد ان المؤسسة توفر طرق تواصل دوري وفعال بيني وبين الإدارة					
5	اجد عدد مناسب من أجهزة الحاسوب والأنظمة التي تضمن وصولي الى المعلومات الصحيحة في الوقت الملائم					
6	اجد وسائل حديثة في الاتصال بالمؤسسة					
7	اجد قنوات اتصال توصل المعلومة اللازمة بوضوح لاستخدامها في اتخاذ القرار بالمؤسسة					
8	اجد ان مديري يأخذ افكاري وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					
9	لا اجد صعوبة اثناء الاتصال مع المسؤول المباشر					
10	في حالة مواجهة مشكلة او احتياج استشارة ألقى فوراً لمديري					
11	افهم جيداً تعليمات وأوامر رئيسي المباشر في العمل					
12	اجد عدة مصادر لجمع المعلومات في المؤسسة					
13	تسهل لي المؤسسة استغلال المعلومات واستخدامها					
14	اجد بالمؤسسة المعلومات الكافية ذات الفعالية					
15	اجد اهتمام من طرف المؤسسة بالمعلومات الدقيقة التي تعكس صورتها					
16	توفر لي معلومات خالية من الأخطاء					
17	أحصل على معلومات صحيحة بعد مراجعة دقيقة من الخبراء بالمؤسسة					
18	أشعر ان أن التغيير مفروض بالقوة					
19	أشعر ان التغيير يزيد من عبء العمل					
20	أظن ان التغيير يتسم بعدم واقعية بالمؤسسة					
21	أشعر بالقلق على رائي اثناء القيام بتغييرات داخل المؤسسة					
22	لا أفهم الهدف من برامج التغيير					
23	أعتقد ان التغيير يلبي حاجياتي المهنية					
24	أعتقد ان التغيير يسهم في توليد مشاكل لا استطيع التعامل معها بالمؤسسة					
25	تشاركني المؤسسة في التغيير					

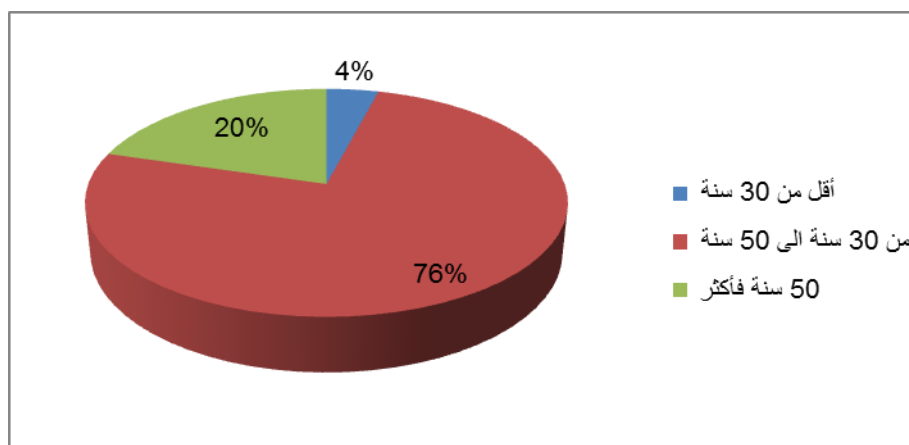
 بتقاسم بعد تعديل
 Bootstrapping (Run No. 8)

A 3D pie chart illustrating the gender distribution of the sample. The chart is divided into two segments: a blue segment representing males (ذكر) at 43%, and a red segment representing females (أنثى) at 57%. A legend to the right of the chart identifies the colors: blue for 'ذكر' and red for 'أنثى'.

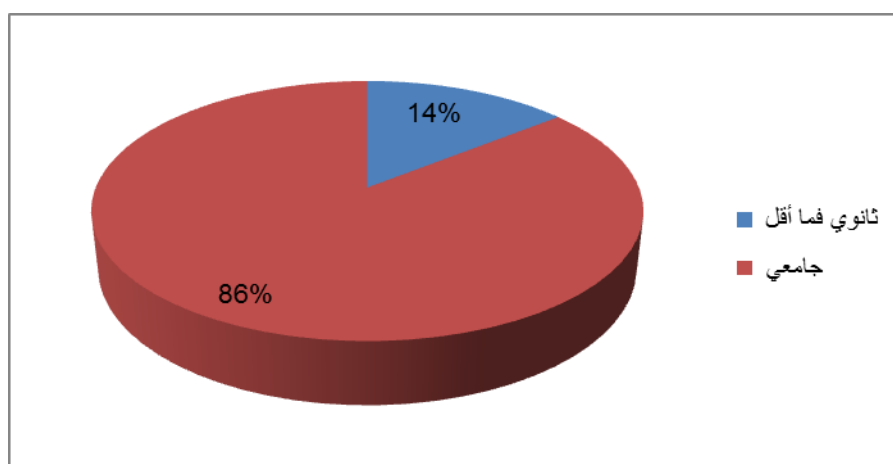
Gender	Percentage
ذكر (Male)	43%
أنثى (Female)	57%



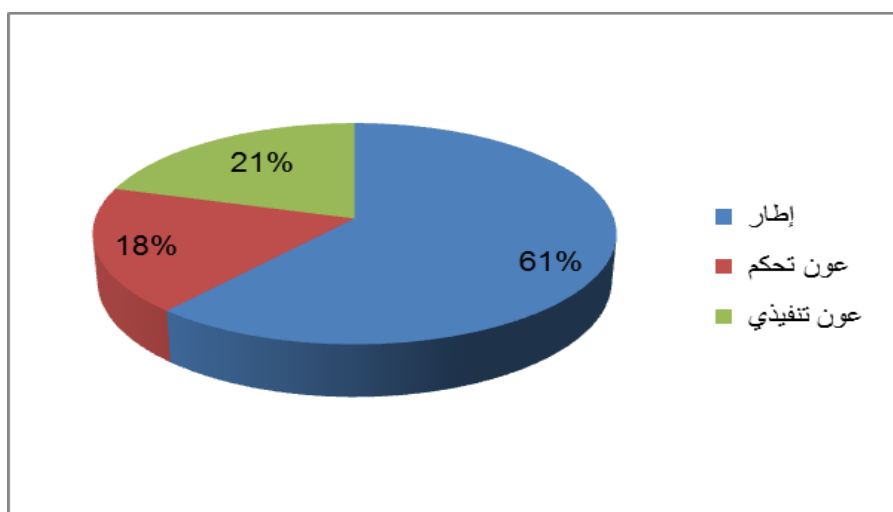
الملحق 05: تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



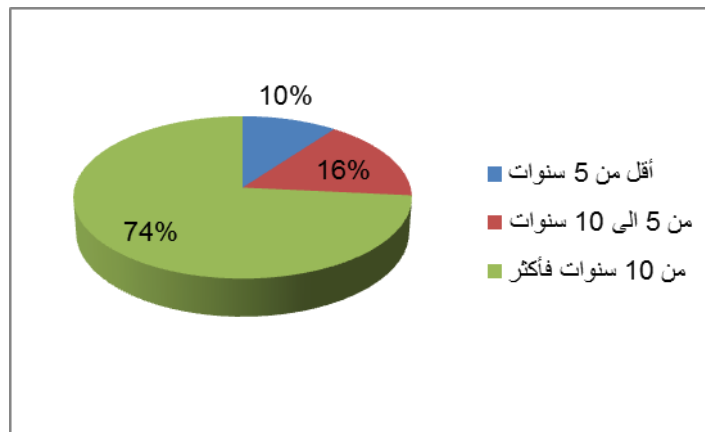
الملحق 06: تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الملحق 07: تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



الملحق 08: تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



الملحق 09: تشبع العامل Factor loading

Matrix	Latent Variable 1	Latent Variable 2	Latent Variable 3	الداخلي الاتصال	تغيير مقاومة	معلومات الجودة
Q01	0.656					
Q02				0.652		
Q02	0.866					
Q04				0.690		
Q04		0.820				
Q06				0.754		
Q06		0.788				
Q07				0.775		
Q07		0.839				
Q09				0.738		
Q09			0.915			
Q11				0.546		
Q11			0.839			
Q12						0.765
Q16						0.872
Q23					0.815	
Q25					0.893	

الملحق 10: الموثوقية المركبة (composite reliability) ومتوسط التباين المستخرج AVE

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Copy to Clipboard
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
الداخلي الاتصال	0.780	0.800	0.844	0.443	
تحسين قنوات الاتصال	0.749	0.750	0.857	0.666	
تغيير مقاومة	0.637	0.665	0.844	0.731	
تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	0.709	0.753	0.870	0.771	
فاعلية أداء العاملين	0.319	0.351	0.738	0.590	
معلومات الجودة	0.522	0.547	0.804	0.673	

الملحق 11: نتائج مؤشر التوافق CL

Discriminant Validity

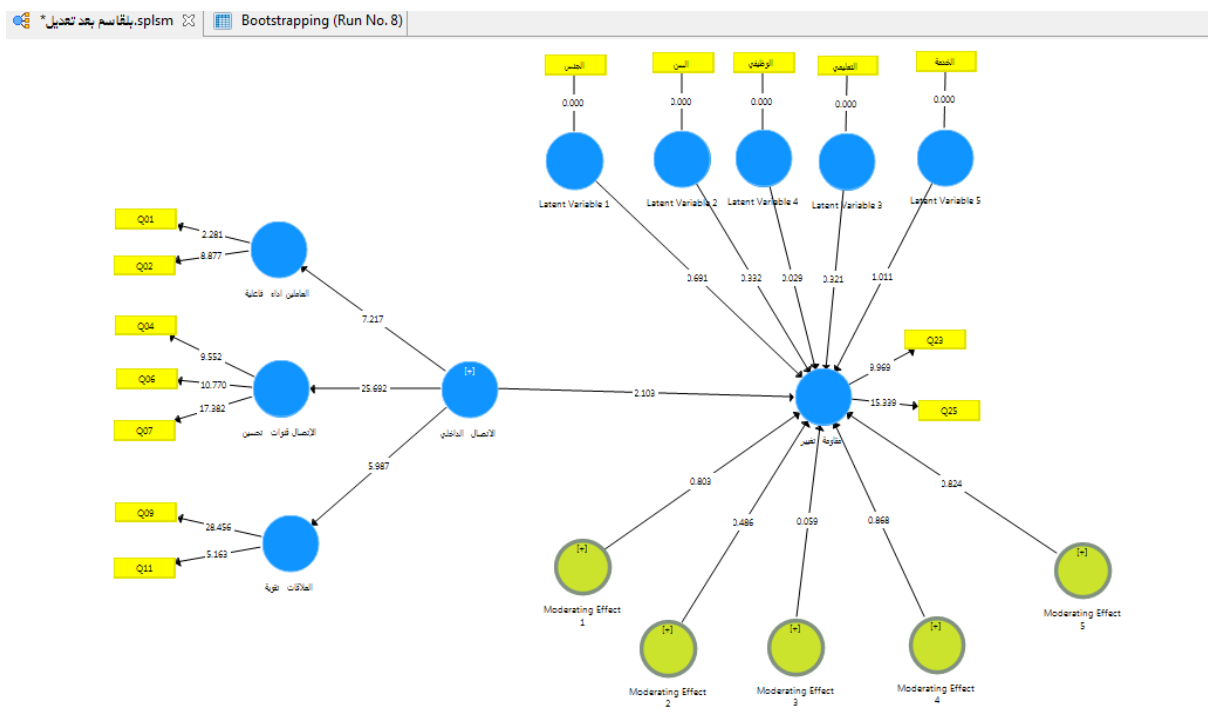
Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	الداخلي الاتصال	تحسين قنوات الاتصال	تغيير مقاومة	تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	فاعلية أداء العاملين	معلومات الجودة
Q01	0.432	0.281	0.336	0.208	0.656	0.297
Q02	0.652	0.505	0.426	0.325	0.866	0.192
Q02	0.652	0.505	0.426	0.325	0.866	0.192
Q04	0.690	0.820	0.479	0.194	0.496	0.485
Q04	0.690	0.820	0.479	0.194	0.496	0.485
Q06	0.754	0.788	0.326	0.516	0.432	0.319
Q06	0.754	0.788	0.326	0.516	0.432	0.319
Q07	0.775	0.839	0.566	0.475	0.380	0.672
Q07	0.775	0.839	0.566	0.475	0.380	0.672
Q09	0.738	0.527	0.366	0.915	0.382	0.232
Q09	0.738	0.527	0.366	0.915	0.382	0.232
Q11	0.546	0.310	0.328	0.839	0.223	0.345
Q11	0.546	0.310	0.328	0.839	0.223	0.345
Q12	0.401	0.539	0.265	0.126	0.120	0.765
Q16	0.511	0.471	0.374	0.366	0.343	0.872
Q23	0.461	0.382	0.815	0.333	0.413	0.240
Q25	0.581	0.560	0.893	0.346	0.440	0.417

الملحق 12: نتائج مؤشر الارتباط المتغير VC

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Copy to Clipboard:	Excel Forr
	الداخلي الاتصال	تحسين قنوات الاتصال	تغيير مقاومة	تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	فاعلية أداء العاملين	معلومات الجودة
الداخلي الاتصال	0.665					
تحسين قنوات الاتصال	0.909	0.816				
تغيير مقاومة	0.615	0.561	0.855			
تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	0.744	0.492	0.396	0.878		
فاعلية أداء العاملين	0.721	0.532	0.498	0.356	0.768	
معلومات الجودة	0.561	0.606	0.396	0.317	0.299	0.821

الملحق 13: نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز

:



الملحق 14: نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
تحسين قنوات الاتصال	0.826	0.822
تغيير مقاومة	0.382	0.356
تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	0.553	0.544
فاعلية أداء العاملين	0.520	0.510
معلومات الجودة	0.315	0.300

الملحق 15: نتائج مؤشر حجم التأثير F2

f Square

Matrix	f Square	Copy to Clipboard:				
	الداخلي الاتصال	تحسين قنوات الات...	تغيير مقاومة	تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	فاعلية أداء العاملين	معلومات الجودة
الداخلي الاتصال		4.752	0.366	1.238	1.085	0.459
تحسين قنوات الاتصال						
تغيير مقاومة						
تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء						
فاعلية أداء العاملين						
معلومات الجودة			0.006			

الملحق 16: نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
الداخلي الاتصال	343.000	343.000	
تحسين قنوات الاتصال	147.000	69.264	0.529
تغيير مقاومة	98.000	73.833	0.247
تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء	98.000	61.892	0.368
فاعلية أداء العاملين	98.000	75.554	0.229
معلومات الجودة	98.000	83.894	0.144

الملحق 17: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

* بلغاسم بعد تعديل						Bootstrapping (Run No. 1)	
Path Coefficients							
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format	
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values		
الداخلي الاتصال - < الاتصال قنوات	0.909	0.908	0.034	27.018	0.000		
الداخلي الاتصال - < الاداء	0.721	0.727	0.101	7.157	0.000		
الداخلي الاتصال - < العلاقات	0.744	0.742	0.105	7.088	0.000		
الداخلي الاتصال - < تغيير مقاومة	0.574	0.566	0.136	4.229	0.000		
الداخلي الاتصال - < معلومات جودة	0.561	0.611	0.095	5.883	0.000		
معلومات جودة - < تغيير مقاومة	0.074	0.094	0.141	0.525	0.600		

الملحق 18: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Sam		
	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values	
جودة المعلومات - < الاتصال قنوات	0.664	0.110	5.883	0.000	
جودة المعلومات - < الاداء	0.427	0.147	2.224	0.027	
جودة المعلومات - < العلاقات	0.401	0.149	2.181	0.030	

الملحق 19: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
الداخلي الاتصال - < تحسين قنوات الاتصال	0.903	0.903	0.035	25.737	0.000
الداخلي الاتصال - < تغيير مقاومة	0.611	0.619	0.087	7.036	0.000
الداخلي الاتصال... < تقوية العلاقة بين العام	0.750	0.752	0.108	6.931	0.000
الداخلي الاتصال - < فاعلية أداء العاملين	0.728	0.741	0.098	7.421	0.000

الملحق 20: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الخطوة الأولى: الآثار المباشرة و غير المباشرة

1- الآثار المباشرة (direct effects)

PLS Algorithm (Run No. 1)	Bootstrapping (Run No. 1)				
Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples		
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
الداخلي الاتصال - ...	0.721	0.731	0.108	6.692	0.000
الداخلي الاتصال - ...	0.909	0.910	0.030	30.088	0.000
الداخلي الاتصال - ...	0.744	0.739	0.105	7.070	0.000
الداخلي الاتصال - ...	0.574	0.585	0.126	4.546	0.000
الداخلي الاتصال - ...	0.561	0.617	0.095	5.876	0.000
معلومات الجودة - ...	0.074	0.077	0.131	0.563	0.574

2- الآثار غير المباشرة (indirect effects):

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
الداخلي الاتصال - < معلومات جودة - < تغيير مقاومة	0.040	0.091	0.455	0.649

الملحق 21: نتائج اختبار الفروقات

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Sample:	
	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
الجنس - < تغيير مقاومة	-0.060	0.176	0.292	0.770
السن - < تغيير مقاومة	-0.193	0.215	0.884	0.377
المستوى التعليمي - < تغيير مقاومة	0.105	0.221	0.597	0.551
المستوى الوظيفي - < تغيير مقاومة	-0.117	0.203	0.589	0.556
عدد سنوات الخدمة - < تغيير مقاومة	0.269	0.226	1.303	0.193

الملحق 22: نتائج اختبار الفروقات

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	49	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	25

ملحق 23 : خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	42,9	42,9	42,9
انثى	28	57,1	57,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة من 30 أقل	2	4,1	4,1	4,1
سنة الى 50 سنة من 30	37	75,5	75,5	79,6
أكثر سنة من 50	10	20,4	20,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه أقل أو ثانوي	7	14,3	14,3	14,3
جامعي	42	85,7	85,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

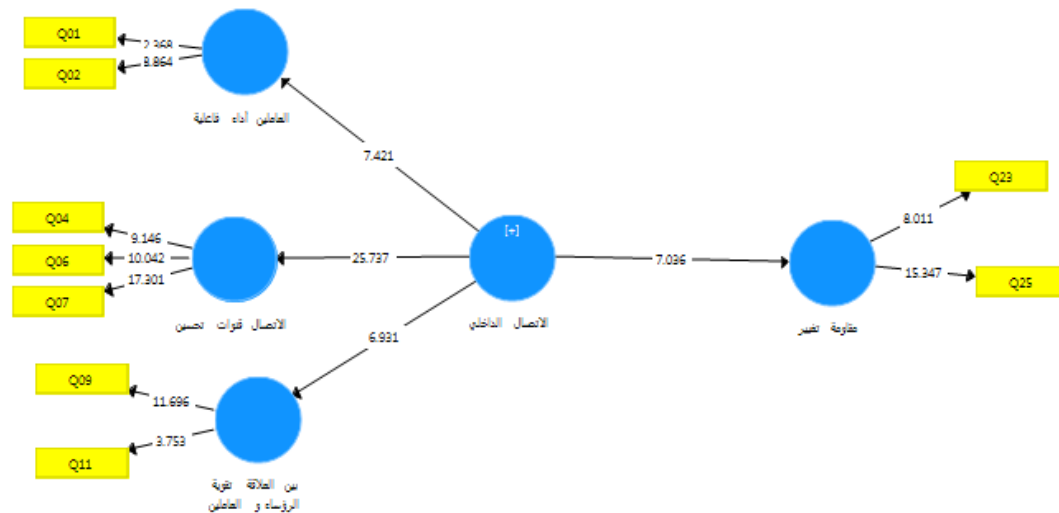
المستوى_الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه إداري	30	61,2	61,2	61,2
تكميم عون	9	18,4	18,4	79,6
تفذي عون	10	20,4	20,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

سنوات_الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه سنوات من 5 أقل	5	10,2	10,2	10,2
سنوات الى 10 سنوات من 5	8	16,3	16,3	26,5
سنوات من 10 أكثر	36	73,5	73,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

ملحق 24: النموذج المقترح



ملحق 25: نتائج النموذج المقترح

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
الداخلي الاتصال - < تحسين قنوات الاتصال	0.903	0.903	0.035	25.737	0.000
الداخلي الاتصال - < تغيير مقاومة	0.611	0.619	0.087	7.036	0.000
الداخلي الاتصال... < تقوية العلاقة بين العام	0.750	0.752	0.108	6.931	0.000
الداخلي الاتصال - < فاعلية أداء العاملين	0.728	0.741	0.098	7.421	0.000