

"معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي"
 أمال حفصي و زكية العمراوي

معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي -
 دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي

**Organizational Communication's Impediments and Their Role in Workers'
 Resistance to the Process of Organizational Change- A Field study at the
 Tourism and Handicraft Directorate in Oum El -Bouaghi**



أمال حفصي

مخبر العلوم الاجتماعية وقضايا المجتمع، جامعة أم البواقي، الجزائر، hafsi.amel@univ-oeb.dz

زكية العمراوي

جامعة أم البواقي، الجزائر، lamraoui.zakia@univ-oeb.dz

تاريخ الإرسال: 2021/01/17 تاريخ القبول: 2021/03/14 تاريخ النشر: 2021/07/10

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور معوقات الاتصال التنظيمي في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي بمديرية السياحة بأم البواقي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات بالاستعانة بالاستبيان بعد التحقق من صدقه وثباته، حيث تم توزيعه عن طريق المسح الشامل لكل العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 32 مفردة. توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: أن معوقات الاتصال التنظيمي وخاصة المعوقات التنظيمية والاجتماعية لها دور كبير في عرقلة عملية التغيير (التغيير الهيكلي، والتغيير النوعي للأفراد)، كما تعمل على تحفيز العاملين على المقاومة والزيادة من حدتها مما ينتج عنها فشل في مشروع التغيير.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي: التغيير التنظيمي: معوقات الاتصال: مقاومة التغيير

Abstract:

The study aimed to uncover the role of organizational communication impediments in workers' resistance to the process of organizational change in the Tourism Directorate in Oum El-Bouaghi. The study was based on the descriptive approach, and the data were collected using a questionnaire. It was distributed through a survey of all the institution's 32 employees. The study reached conclusions that: The organizational communication obstacles, especially the (organizational and social) obstacles have a major role in hindering the change process (structural change, and the qualitative change of individuals), and it also works to motivate workers to resist and increase its severity, which results in failure in the change project.

Keywords: Organizational communication; Organizational change; Communication impediments; Resistance to change

* المؤلف المرسل: زكية العمراوي ، lamraoui.zakia@univ-oeb.dz

مقدمة:

إن التطورات التكنولوجية والعلمية وما تبعها من انفجار معرفي جعل العالم عامة ومنظمات الأعمال خاصة أمام تحد كبير فرض عليها انتقالا جذريا أو تدريجيا من وضع راهن إلى وضع جديد يختلف عن السابق. هذا الانتقال لا يتم إلا من خلال تطبيق مفهوم التغيير التنظيمي الذي بدوره يبني على أسس وخطوات علمية مدروسة تساعد المنظمة على التكيف مع مختلف التهديدات والمخاطر التي تحول دون تطبيقه مما يضمن لها الاستمرارية. إن نجاح المنظمة واستمرارها لا يكمن في تبني وتطبيق عملية التغيير التنظيمي فقط، وإنما يتجلى في الدور المحوري الذي تلعبه الجهة المكلفة بالتغيير في ضمان اتصالات فعالة باعتبارها الجهاز العصبي في تماسك المنظمة وتكاملها، والتي تعرف على أنها عملية نقل وتبادل المعلومات المتصلة بتحقيق الأهداف المسطرة. هذه الاتصالات الفعالة قادرة على نقل وتفسير مضمون التغيير، والتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين لتوجيه آرائهم وجهودهم وتحفيزهم إيجابيا على قبول مشروع التغيير. وفي المقابل، نجد أن قلة المعلومات المتداولة في المنظمة كما وكيفا، وانعدام الاتصال وعدم توضيح الهدف من التغيير نظرا للاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال بالإضافة إلى مختلف معوقات الاتصال التنظيمي قد تساهم في ظهور بوادر المقاومة في مختلف المستويات التنظيمية سواء كانت هذه المقاومة علنية أو مستترة من قبل العاملين.

ضمن هذا التقديم تدرج دراستنا التي نحاول فيها الإجابة على الإشكال المطروح وهو:

هل لمعوقات الاتصال التنظيمي دور في مقاومة عملية التغيير التنظيمي من قبل العاملين داخل المؤسسة؟

ويتفرع عنه السؤالين التاليين:

➤ هل لمعوقات الاتصال التنظيمية دور في مقاومة التغيير الهيكلي للمنظمة من قبل العاملين؟

➤ هل لمعوقات الاتصال الاجتماعية دور في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة؟

1. فرضيات الدراسة:

- معوقات الاتصال التنظيمية لها دور في مقاومة التغيير الهيكلي للمنظمة من قبل العاملين.
- معوقات الاتصال الاجتماعية لها دور في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة.

2. أهداف الدراسة:

- معرفة كيف تساهم معوقات الاتصال التنظيمية في مقاومة التغيير الهيكلي للمنظمة من قبل العاملين.
- معرفة كيف تساهم معوقات الاتصال الاجتماعية في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة.

3. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها توضح وتبرز حاجة المؤسسة إلى الاتصال التنظيمي الفعال والهادف باعتباره أحد الركائز التي يركز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وما يزيد من أهمية الدراسة هو إلقاء الضوء على معوقات الاتصال خاصة التنظيمية والاجتماعية وتبيان دورها في مقاومة التغيير التنظيمي (مقاومة التغيير الهيكلي والتغيير النوعي الأفراد) داخل المؤسسة.

4. الدراسات السابقة:

تشمل الدراسات السابقة الأبحاث التي كتبت في الموضوع والتي يرجع إليها الباحث من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ونلخص فيما يلي بعض من هذه الدراسات التي عالجت متغيرات البحث.

أ. دراسة بلحمودة خولة، (2013)، بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة)، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال في الحالة العادية وحالة التغيير خاصة، والتعرض إلى ما يجب على التنظيمات الإدارية اليوم عمله للموازنة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم حتى يسير التغيير نحو الهدف الموسوم، بالإضافة إلى إفادة الباحثين في مجال مقاومة التغيير بالتعرف على أسبابه وطرق معالجته. ومن أجل وصول الباحثة إلى تحقيق هذه الأهداف اعتمدت على المنهج الموجي، واستعانت بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما بخصوص حجم عينة الدراسة فقد قدر بـ 92 مفردة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي بالجامعة، وأن الاتصال الداخلي في الجامعة غير فعال وهاذف مما انعكس على فاعلية إحداث التغيير وإفشاله.

ب. دراسة محمد مكناسي (2014)، بعنوان أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدة الحماية المدنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدة الحماية المدنية، بالإضافة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو أهمية أسباب المقاومة ترجع إلى متغيري طبيعة العمل ومستوى الخبرة. ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستعان بأداة الاستبيان لجمع البيانات حيث طبق على عينة تقدر بـ 67 مفردة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة هو التدريب غير الكافي لتنفيذ التغيير بالإضافة إلى عدم وضوح أهداف التغيير، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير، كما كشفت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الأفراد حول أسباب مقاومة التغيير تبعاً لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

5. تحديد مفاهيم الدراسة:

أ. الاتصال التنظيمي: من وجهة نظر "منال طلعت محمود" الاتصال التنظيمي هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونيه التأثير المطلوب في

تحريك الجماعة نحو الهدف (بن نوار 2010، ص. 63). أما إجرائيا فيمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه نقل الأفكار وتبادل المعلومات الخاصة بمشروع التغيير التنظيمي بين العاملين والجهة المكلفة بإدارة عملية التغيير، بهدف توصيل فكرة المشروع وتوضيحها وإقناع العاملين بها وبالتالي تقديم الدعم اللازم لإنجاحها.

ب. معوقات الاتصال التنظيمي: ويقصد بها كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تأخر إرسالها واستلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها (المانع 2006، ص. 25). كما تشير إلى عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر (الوليد 2009، ص. 102). ويمكن تحديد معوقات الاتصال التنظيمي إجرائيا في هذه الدراسة بأنها كل المعوقات التنظيمية والاجتماعية للاتصال التنظيمي التي تعيق سير عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بعملية التغيير والتي تحول دون تطبيقه وبالتالي مقاومته.

ج. التغيير التنظيمي: هو العملية المنظمة في الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة إلى الحالة المرغوبة المستهدفة حيث أن الحالة القائمة تعاني اختلال وظيفي أو تقادم تكنولوجي أو تدني في الكفاءة أو عدم ملائمة للتوسعات... الخ، في حين تكون الحالة المستهدفة هي المعالجة الملائمة لهذه المظاهر (نجم 2012، ص. 320). التغيير التنظيمي هو كذلك تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشكلات (العميان 2002، ص. 343). وحسب مجال الدراسة يمكن اعتبار التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه مختلف التعديلات والتغييرات التي تقوم بها الإدارة على مستوى الهيكل التنظيمي، والذي يضم تعديلا في إجراءات وأساليب العمل والأنشطة والمسؤوليات والعمليات، بالإضافة إلى التغيير النوعي للأفراد والذي يضم تغييرات في القيم والاتجاهات والسلوكيات والمهارات الخاصة بالأفراد والتي تؤدي إلى تحسين المؤسسة وتكييفها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

د. مقاومة التغيير التنظيمي: يرى طارق السويدي أن مقاومة التغيير هو ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته (سلام وخلفان 2001، ص. 33). إذن فمقاومة التغيير التنظيمي هي عبارة عن سلوك أو رد فعل يصدر عن العامل نتيجة لمختلف التغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، وتتزايد حدتها خاصة إذا أدرك العامل أن هذه المتغيرات قد تهدد مصالحه الخاصة.

6. الإطار النظري للدراسة:

أ. معوقات الاتصال التنظيمي: تتلخص أهم معوقات الاتصال التنظيمي فيما يلي: (عليان 2007، ص. ص. 272-273)

1- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة إلى غياب استقرار التنظيم الإداري، غموض في السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق الإشراف.

2- المعوقات النفسية والشخصية: من أشكالها الخوف من الطرف الآخر وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ومشكلة التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.

3- معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة: عدم توفر قنوات اتصال كافية ومناسبة وانعدام فعالية القنوات المستخدمة.

4- معوقات اجتماعية وثقافية: تتمثل في بعض العادات والتقاليد أو السلوكيات والاتجاهات، التخلف الثقافي عند بعض الأطراف، التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته. "هذا إضافة إلى غزارة وكثافة المعلومات التي سيتقبلها الفرد باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق أو يتأخر في الاستجابة، بالإضافة إلى الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال" (حريم 2009، ص. 287-288).

5- معوقات فنية: تتمثل في قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة المنقولة أو عدم وضوح الأهداف ونقص الخطط والسياسات (عاطف 2011، ص. 156).

ب. التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي:

- يجب أن تكون أداة الاتصال صادقة لتوفير الفاعلية لها.
- تقليل مشاكل حجم المؤسسة من خلال تخفيض المستويات الإدارية، للحد من الاتصالات غير الرسمية.
- تحسين مهارات الاستماع باعتبارها أحد الدعامات الرئيسية للاتصال الجيد.
- استخدام لغة بسيطة ومباشرة وواضحة حتى يتمكن الجميع من استيعابها.
- استخدام الاتصال بالمواجهة وهذا يمكن من الحصول على التغذية الراجعة وبالتالي تعديل محتوى الرسالة طبقا لردود الفعل التي يتلقاها المرسل (الخطيب ومعاينه 2009، ص. 348-349).

ج. دواعي التغيير التنظيمي:

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ بل يكون مدفوعا بقوة أو ناتجا عن سبب ما، وقد حاول العديد من الباحثين تصنيفها على النحو التالي:

1-عوامل داخلية: وتتميز بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما على عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ (خيري 2013، ص. 280).
- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتتوافق البيئة التنظيمية مع الأهداف الجديدة.

- رسالة المنظمة: تعرف على أنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات اللازمة التي يتطلبها العاملون.
- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة فإن عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات والتغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء (بوظيفة 2010، ص. ص. 8-9).
- 2- عوامل خارجية: أما متغيرات البيئة الخارجية فتتمثل في التقدم التكنولوجي والفني إذ تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموماً وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة، كذلك البيئة التشريعية والتي تتمثل في تغيير التشريعات أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات قد تفرض قيود أو تفرض فرص، بالإضافة إلى الثقافة التي تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الأفراد، كمرؤوسين ورؤساء وعملاء (خيري، 2013، ص 279).
- د. أسباب مقاومة التغيير:
- تواجه محاولات إدخال التغيير في المنظمات - في كثير من الأحيان - عدم قبول من الموظفين ومقاومة منهم للتغيير، وترجع أسباب هذه المقاومة إلى ما يلي:
- الخوف من الجديد المجهول، إذ يرتاح الموظف للمألوف والمعروف من العمل ويتخوف من الجديد المجهول.
- الخوف من خسارة الوظيفة، أو من خسارة مصالح أو امتيازات قائمة على أسباب شخصية.
- التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية أكثر من السابق.
- الخوف من البعد عن الأصدقاء وزملاء العمل الذين يرتاح إليهم الموظف.
- الخوف من خسارة الخبرات السابقة ولا سيما بالنسبة للموظفين القدامى فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير، الذي يتطلب معارف ومهارات جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد والقديم.
- عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد فنقص المعلومات عن هذا التغيير ونتائجه عليهم يؤدي إلى مقاومة الموظفين له.
- اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي أو أسلوب العمل الحالي أفضل من الوضع الجديد أو أسلوب العمل الجديد وعدم قناعتهم بشكل عام بفائدة وجدوى التغيير.
- الخوف من فقدان المركز الإداري أو الاجتماعي للموظفين نتيجة للتغيير (عصفور 2010، ص. 59).
- هـ- أساليب التغلب على مقاومة التغيير:

"معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي"

أمال حفصي و زكية العمراوي

- التعليم والاتصال: ويتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه.
- المشاركة: إن إشراك الأفراد والمجموعات في صلب عملية التغيير ومنذ بدايتها تصميمًا وتنفيذًا ومتابعة وتقييمًا يساهم في توليد فهم أفضل ومتكامل حول عملية التغيير ومقاصدها يؤدي إلى إيجاد حالة من الالتزام الإيجابي تجاه نجاح عملية التغيير وتحقيق أهداف المنظمة من ورائها.
- التفاوض والقبول: إذا ما أحسنت الإدارة تشخيص أسباب مقاومة التغيير وتبين لها ضرورة إجراء مساومات جماعية ومفاوضات مع هذه المجموعات ذات التأثير القوي في مقاومة التغيير، فإن هذا الأمر يسهل التغلب على هذه المقاومة، ويمكن أن يكون نقص المعلومات أو عدم دقتها سببا في تهويل الآثار السلبية للتغيير وهنا تأتي المفاوضات وبرامج الاتصالات والتثقيف لتؤدي دورها الإيجابي بالتغلب على أسباب المقاومة.
- المرونة في إعادة ترتيب برنامج التغيير: حيث تسمح هذه المرونة بجعل هذا البرنامج أكثر جاذبية وقبولاً للأطراف التي تبدي معارضة أولية للتغيير تستطيع الإدارة انتقاء حزمة من هذه الأساليب والتي نعتقد أنها تكمل بعضها الآخر.
- التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الحقيقية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية (مساعدة 2013، ص. ص. 354-355).

و. دور معوقات الاتصال في عرقلة عملية التغيير وتفعيل المقاومة:

من خلال ما تم تناوله حول معوقات الاتصال التنظيمي ومقاومة التغيير سنحاول من خلال النقاط التي سنتطرق إليها تبيان دور البعض من معوقات الاتصال في عرقلة عملية التغيير التي تريد المؤسسة القيام بها، وكيف تشجع هذه المعوقات العاملين على رفض مشروع التغيير ومقاومته.

إذا كانت المؤسسة تعاني من غياب أو نقص في إدارة معلومات الاتصال بالمؤسسة، سيؤثر بطريقة مباشرة على البيانات أو المعلومات الخاصة بمشروع التغيير، لأن انعدام أو قلة المعلومة ينتج عنها غموض وقلة استيعاب خطط وأهداف التغيير لدى العمال، وهذا بدوره يحفز على الخوف من المجهول مما يشكل دافعية المقاومة.

كذلك عدم وجود مشاركة في التخطيط للتغيير بين الجهة المكلفة بإدارة مشروع التغيير وباقي العمال، هذا بدوره يؤثر على تطبيق عملية التغيير، فمشاركة العاملين في هذه العمليات يجعلهم أكثر اطلاعا على مخطط التغيير وفهمه واستيعاب أهدافه مما يشعرهم بالارتياح للتغييرات المنشودة، وبالتالي يعملون على تطبيقه وإنجاحه والابتعاد عن مقاومته.

إن تدفق كميات كبيرة من المعلومات الخاصة بعملية التغيير على العاملين سيحول دون تطبيقه، لأن هذا التدفق الهائل في حجم المعلومة سيشكل عجز وعدم الفهم والاستيعاب لمختلف العمليات الخاصة به، مما يشكل عملية المقاومة.

يؤثر تعدد قنوات الاتصال على مصداقية رسالة التغيير من خلال تحريفها أو تحول دون وصولها في الوقت المناسب مما يشكل آثار سلبية على مستقبل الرسالة، فكلما تعددت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات التشويش.

إن غياب المناخ التنظيمي الذي يشجع على بناء العلاقات وتشارك الجماعات وبناء فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي، من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم على تطبيق مخطط عملية التغيير مما يشجع على المقاومة.

7. الإطار المنهجي للدراسة:

أ. مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: تم إنجاز الدراسة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، ونشأت هذه المديرية لأول مرة من خلال المرسوم التنفيذي رقم (95 – 262) والذي يتضمن إنشاء مصالح خارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية، ويحدد في قواعده مجال عملها وسيرها وتنظيمها حيث عملت كمفتشية للسياحة والصناعة التقليدية في هذه المرحلة في مكتب واحد إلى غاية سنة(2000) أين تم ترقية كل مفتشيات السياحة والصناعة التقليدية إلى مديريات بموجب المرسوم التنفيذي رقم (2003-376)، وهي تنشأ حاليا في مجال السياحة والصناعات التقليدية.

2- المجال الزمني: أنجزت الدراسة خلال سنة 2020، حيث تم التعرف على مختلف مصالح المؤسسة وشرح الأهداف والغاية من الدراسة، كما تم إجراء بعض المقابلات من أجل التزويد بالمعلومات حول التعريف بالمؤسسة، وهو ما تم ذكره سابقا في المجال المكاني هذا من جهة ومن جهة أخرى تم جمع معلومات حول موضوع الدراسة والذي من خلاله تم استخراج المؤشرات والأبعاد التي تم بواسطتها بناء الاستبيان.

3- المجال البشري: تمثل المجال البشري لدراستنا هذه في كل عمال وموظفي مديرية السياحة والموزعين على مختلف المصالح، ونظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي تم الاعتماد على الحصر الشامل والمقصود به شمول الدراسة دون استثناء.

ب. منهج الدراسة: في ضوء طبيعة التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة والأهداف المسطرة التي تسعى إليها الدراسة، والتي تركز أساسا على معرفة دور معوقات الاتصال التنظيمي في مقاومة العاملين لمشروع التغيير داخل المؤسسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بحكم أن الدراسة تنتهي إلى حقل الدراسات الوصفية التي تدرس الظاهرة كما توجد في الواقع ووضعها في إطارها الصحيح وتفسير جميع الظروف المحيطة بها وبالتالي يعتبر المنهج المناسب للحصول على المعلومات التي تفيد الدراسة.

ج. متغيرات الدراسة:

تمثل المتغير المستقل في معوقات الاتصال التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى بعدين:

البعد الأول شمل المعوقات التنظيمية للاتصال.

البعد الثاني شمل المعوقات الاجتماعية للاتصال.

أما المتغير التابع تمثل في مقاومة التغيير التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى بعدين:

البعد الأول شمل مقاومة التغيير الهيكلي.

البعد الثاني شمل مقاومة التغيير النوعي للأفراد.

د. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الحصر الشامل لكل عمال وموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي والذي شمل 32 مفردة. ومن خلال استجواب المبحوثين حول بياناتهم الشخصية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، تم استخلاص مميزات مجتمع الدراسة وهو موضح كالآتي:

- هناك تقارب بين نسبة الذكور والإناث بالمؤسسة حيث بلغت نسبة الذكور 56.25% في حين كانت نسبة الإناث 43.75% وهذا التقارب يعود إلى طبيعة المؤسسة العمومية التي تركز على الأعمال الإدارية بصفة أكبر والتي تتماشى مع كلا الفئتين.
- تراوحت الفئة العمرية لأغلبية أفراد العينة بين (32 إلى 40 سنة) بنسبة 50% من مجتمع الدراسة أما الفئة العمرية بين (21 سنة إلى 31 سنة) والتي تمثل 12 مفردة جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 37.50% في حين الفئة العمرية من (41 سنة إلى 50 سنة) كانت الأقل نسبة بـ 12.50% من خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تطلعي عليها فئة الشباب وهي فئة مشبعة بالطاقات الإيجابية ولها القدرة على الاتصال والتغيير في حالة توفر المناخ المناسب والدعم الجيد.
- المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة هو المستوى الجامعي بنسبة 93.75% يليه المستوى الثانوي والمتوسط بنفس النسبة والتي تقدر بـ 2.94%، حيث تدل هذه النسب على طبيعة المؤسسة في استقبال العمالة ذوي الكفاءة والمستوى التعليمي العالي.
- الفئة الأغلب في المؤسسة هي التي تتراوح أعمارهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 41.18% في حين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من سنة إلى 5 سنوات جاءت بنسبة 37.50%، تليها نسبة 15.63% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 11 إلى 15 سنة، أما الذين تتراوح فترة عملهم من 21 سنة فأكثر وهي أقل فئة جاءت بنسبة 3.13%.

ه. طريقة جمع البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على دور معوقات الاتصال التنظيمي في مقاومة عملية التغيير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، تم بناء وتصميم استبيان من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة. حيث احتوى الاستبيان على 23 سؤالاً مقسماً على ثلاث محاور، خصصنا المحور الأول منه للبيانات الشخصية للمستجوبين والذي اشتمل على 4 أسئلة من (1 إلى 4) كالتالي: الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل. أما المحور الثاني فقد خصص للفرضية الأولى والمتمثلة في معوقات الاتصال التنظيمية ودورها في مقاومة التغيير الهيكلي، وقد اشتملت على 12 سؤالاً مرقماً من (5 إلى 16). في حين خصص المحور الثالث للاستبيان للفرضية الثانية والمتمثلة في المعوقات الاجتماعية للاتصال ودورها في مقاومة التغيير النوعي للأفراد، وقد شملت على 7 أسئلة مرقمة من (17 إلى 23).

و. صدق وثبات أداة الدراسة:

بالاعتماد على مخرجات SPSS تم حساب صدق وثبات الاستبيان الخاص بهذه الدراسة وبيان درجة الاتساق بين فقراته بالقيام بحساب معامل ألفا كرومباخ، ومن خلال النتائج اتضح أن معامل صدق وثبات الاستبيان ككل قد بلغ 0.98، وهي درجة مقبولة وعالية جدا تؤكد الترابط الموجود بين العبارات وبالتالي تأكيد قبول أداة القياس، وأنها صالحة لما أعدت من أجله.

ز. عرض النتائج ومناقشتها:

1- في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فيما يخص المحور الثاني، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يرى 59.38% من العمال أن صعوبة التأقلم مع الإجراءات الجديدة في العمل ناتجة عن قلة المعلومات حولها، حيث أن تقبل الجديد متوقف على درجة تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات الضرورية المرتبطة بالتغيرات التي تقوم بها الإدارة، وأي قصور في المعلومة سوف يؤثر على مصداقيتها وقبولها من قبل العاملين مما يساهم في المقاومة والرفض.
- ✓ هناك تقارب في نسب المستجوبين حيث أن 50% من العمال يرون أن المشاركة في التخطيط لعملية التغيير ضرورية من أجل تقبلها وعدم مقاومتها، باعتبار أن المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تكوين رؤية شاملة بقرار التغيير وأهدافه وخططه مما يساعد على الاقتناع به وتطبيقه حيث أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة مكناسي التي تعتبر أن عدم المشاركة في التخطيط للتغيير يعد من أهم أسباب المقاومة. في حين يرى 46.87% من المستجوبين أن المشاركة في عملية التخطيط للتغيير لا تؤثر على تقبلهم لعملية التغيير بقدر ما تتوقف على مدى وضوح فكرة التغيير ومدى توافق أهدافه مع اتجاهاتهم وبما يخدم مصالحهم ويحفظ حقوقهم.
- ✓ 62.50% من نسبة العمال يرون أن الإدارة لا تحاور العمال الراضين للأفكار والعمليات الجديدة حيث أن انعدام الحوار ومهارات الإصغاء قد تحول دون معرفة الإدارة بأساليب الرفض وبالتالي العجز في قبول التغيير وزيادة مقاومته في حين 31.25% يرون أن الإدارة تحاور الراضين لفكرة التغيير وهذا يدل على أنه هناك فئة قليلة من العمال يتم إشراكهم في مناقشة التغيير دون الفئة الأخرى والتي تمثل أغلبية العمال أي أن الحوار يتوقف فقط على الإدارة المكلفة بالتغيير.
- ✓ يؤكد أغلبية العمال والذين تقدر نسبتهم بـ 62.50% أن الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال قد يؤثر سلبا على تقبلهم لتغيير أساليب العمل القديمة، وبالتالي يجب أن تكون وسيلة أو قناة الاتصال تتوافق مع أهداف التغيير المنشود من أجل وصول الرسالة بطريقة صحيحة وواضحة دون تحريف في مضمونها وبالتالي الإقبال عليها والابتعاد عن مقاومتها.
- ✓ تتفق النسبة الأكبر من العمال والتي تتمثل في 84.37% على أنه، كلما كان تدفق المعلومات بشكل جيد ووضوح الرؤية والرسالة بطريقة جيدة كلما قلت نسبة الخوف الناتج عن التغيير في

المسؤوليات الجديدة بالعمل، وأن الغرض منها التحسين لا غير وبالتالي يقلل من المقاومة ويحفز العمال على الدعم وإنجاح مشروع التغيير.

✓ يرجع أغلبية العمال والذين بلغت نسبتهم 59.37% أن عدم وضوح أهداف التغيير المراد القيام به راجع الى نقص الاتصال مع الجهة المكلفة بالتغيير مما يحول دون تطبيق مشروع التغيير نظرا لغموض أهدافه وعدم وضوحها وقلة المعلومات حولها لنقص الاتصال. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مكناسي الذي أثبت أن عدم وضوح أهداف التغيير يعتبر من أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

✓ 62.50% وهي تمثل النسبة الأغلبية من العمال الذين يرون أن الإدارة لا تستخدم التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الموظفين فيما يخص تطبيق العمليات والأساليب الجديدة في العمل وهذا يوضح قصور المؤسسة في عملية الاتصال، باعتبار أن التغذية الراجعة هي عملية تقويم مستمرة لعملية التغيير فهي تبين مدى تأثير المستقبل بعملية التغيير التي تم نقلها إليه وتساعد في معرفة أسباب المقاومة في حالة الرفض.

✓ 65.50% يرون أن الإدارة تقدم المعلومات ولكن ليس بوصف دقيق يحدد المسؤوليات والواجبات التي يطرا عليها التغيير وهذا قد ينعكس بالسلب على فهم مضمون هذه التغييرات مما يشكل نظرة غير واضحة، وبالتالي ينتج عنها تحفيز للعاملين على المقاومة خوفا من نتائجها عليهم.

من خلال تحليلنا لنتائج المحور الثاني للاستبيان يمكن تأكيد صدق الفرضية الأولى، أي أن معوقات الاتصال التنظيمية لها دور كبير في التحفيز الإيجابي للعاملين من أجل مقاومة التغيير الهيكلي للمؤسسة والذي نقصد به التغيير في إجراءات وأساليب العمل القديمة إلى أساليب عمل حديثة تتماشى مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، كما بينت النتائج أن المعوقات التنظيمية للاتصال التي تعاني منها المؤسسة كانت سببا في خلق بيئة تنظيمية غير محفزة وداعمة لعملية التغيير بل تزيد من حدة المقاومة.

2- في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فيما يخص المحور الثالث تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ يرى أغلبية العمال بنسبة 62.50% أن هناك قصورا في استمرارية التواصل وبناء العلاقات بين العمال والإدارة من أجل إقناعهم بتغيير أساليب العمل، هذا القصور ينعكس سلبا على قبول التغيير، باعتبار أن الاتصال المستمر يهيئ مناخ العمل ويزود العمال بالمعلومات والعمليات خلال مراحل التغيير التي تريد المؤسسة القيام بها.

✓ يرى 50% من العمال أن تعصب المسؤولين وعدم سماعهم للآراء يؤثر سلبا على تقبلهم لفكرة التغيير باعتبار أن هذا الاتجاه قد يغلق سبل الاتصال لعدم استعداد المسؤولين لسماع آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها وهذا بدوره يشجعهم على عدم تقبل عملية التغيير التي تطالب بها الجهة المكلفة بإدارة مشروع التغيير.

✓ تمثل نسبة 68.75% أغلبية العمال الذين يؤكدون أن العلاقات والاجتماعات والمناقشات المستمرة بينهم وبين إدارة مشروع التغيير تقلل من مقاومتهم لعملية التغيير، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن ثقافة وحرية التواصل والمناقشة في العمليات الجديدة يعزز من مكانة وقرارات العمال المتخذة في عملية التغيير مما ينعكس إيجابيا بالقبول وعدم الرفض.

✓ يرى أغلبية العمال بنسبة 78.13% أن عنصر الإجماع ومشاركة القيم والمعتقدات الجديدة بين الأفراد يعمل على دعم مشروع التغيير وتقبله، وهذا يدل على مدى أهمية الثقافة التنظيمية القوية التي تحظى بالثقة والقبول من طرف العمال وتشجعهم على التغيير والتأقلم مع أهدافه بكل أريحية وعدم الخوف من نتائجه.

✓ يؤكد أغلبية العمال بنسبة 62.50% أن الثقافة السائدة في المنظمة هي ثقافة جامدة أي لا تمنح حيزا من الحرية للعمال، وبالتالي فهي لا تساعد في تكوين قيم واتجاهات جديدة قد تساعد في عملية التغيير بل تشجع على المقاومة والرفض.

✓ 71.87% تمثل النسبة الأكبر من المستجوبين الذين يرون أن المؤسسة لا تراعي الفروق الفردية في استيعاب العامل للمهارات الجديدة في أساليب العمل، وهذا بحد ذاته يمثل عائق تنظيمي يعيق تطبيق كل ما هو جديد، فاختلف الناس في قدراتهم يجعل هناك تباينا في إدراك رسالة التغيير وفهمها، حيث كلما زادت القدرة على استيعاب الجديد كلما نجحت عملية الاتصال وبالتالي نجاح التغيير المنشود.

من خلال تحليلنا لنتائج المحور الثالث للاستبيان يمكن تأكيد صدق الفرضية الثانية، أي أن معوقات الاتصال التنظيمية لها دور كبير في التحفيز الإيجابي للعاملين من أجل مقاومة التغيير النوعي للأفراد والذي نقصد به تغيير القيم واتجاهات وسلوكيات وثقافة العمال بما يخدم التغييرات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة، كذلك أوضحت النتائج أن المؤسسة التي تعاني من قصور في عملية الاتصال سوف يحول ذلك دون تطبيق عملية التغيير بالإضافة إلى تحفيز العاملين على المقاومة والرفض.

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم أن الاتصال التنظيمي يعتبر أحد أهم اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات نظرا لمكانته داخل المنظمات بمختلف أنواعها، إلا أننا نجد بعض المنظمات الجزائرية لا تعطي أهمية بالغة لجهاز الاتصال التنظيمي مما ينتج عنه عدة معوقات تحول دون تطبيقه بشكل فعال، هذه المعوقات بدورها تؤثر على نسق الاتصالات من حيث نقل وتبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية، وبالتالي أي تغيير تريد المنظمة القيام به سيلقى الرفض وتبدأ بوادر المقاومة بالظهور من قبل العاملين نتيجة قلة المعلومات حوله وحول أهدافه بسبب انعدام التواصل بين الجهة المكلفة بإدارة مشروع التغيير وبين العاملين، مما ينتج عن ذلك شعور بالخوف حول أهدافه ونتائجه من قبل العاملين وهذا ما يشجعهم على مقاومته ورفضه، هذا الذي وضع المنظمات اليوم أمام تحد كبير وهو القدرة على تبني جهاز اتصال تنظيمي فعال وهادف قادر على نقل وشرح مضمون التغيير والأهم من ذلك إقناع العاملين بتقبله ودعمه وانجاحه وعدم مقاومته.

قائمة المراجع

1. بن نوار، ص. (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2. جامعة منتوري قسنطينة: منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
2. بوطرفة، ص. (2010). دور إدارة التغيير في التجول نحو ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية. جامعة المسيلة: رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير.
3. حريم، ح. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2. عمان: دار مكتبة الحامد.
4. الخطيب، أ. ومعايعه، ع. س. (2009). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1. عمان: جدار للكتاب العالمي.
5. خيري، أ. (2013). الإدارة العامة، ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
6. سلام، ي. وخلفان، ر. (جوان 2018). مقاومة التغيير التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات بالروبية SNVI. مجلة مجتمع تربية عمل، (05).
7. عاطف، زاهر. ع. (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة، ط1. عمان: دار الراية.
8. عصفور، م. ش. (2007). أصول التنظيم والأساليب، ط6. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. عليان، ر. م. (2007). أسس الإدارة المعاصرة، ط1. عمان: دار صفاء.
10. العميان، م. س. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1. عمان: دار وائل.
11. المانع، م. ب. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. مختار، ح. م. أ. م. (2008). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنتائج، ط1. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
13. مساعدة، م. ع. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. نجم، ع. (2012). مدخل إلى إدارة المشروعات، ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
15. الوليد، ي. ب. (2009). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.