

عرض النتائج وتحليلها:

1. تحليل البيانات العامة:

جدول رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	تكرار	الجنس
76,0 %	38	نكر
24,0 %	12	أنثى
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 76,0 % من جنس الذكور ونسبة 24,0 % من جنس الإناث ويدل ذلك على أن نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة ضعف عدد الإناث ما يقارب ثلاث مرات ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالزيارات الميدانية لمتابعة المشاريع ، وبالتالي توظيف الذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (2): يبين توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية	تكرار	السن
38,0 %	19	اقل من 35 سنة
44,0 %	22	من 35-45 سنة
14,0 %	7	من 46-50 سنة
4,0 %	2	أكثر من 50 سنة
100 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن اكبر نسبة عمرية بالمؤسسة هي الفئة بين 35 و 45 سنة وتقدر هذه النسبة بـ 44%، تليها نسبة 38% من أفراد العينة المتمثلة في فئة الأقل من 35 سنة، ثم نسبة 14% الممثلة لفئة ما بين 46 و 50 سنة، وفي الأخير فان اقل نسبة للفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 4%.

نستنتج من خلال الجدول أن غالبية العمال في هذه المؤسسة من الشباب دليل على إعطاء أهمية إلى هذه الفئة الهامة من المجتمع وفتح الفرص لها للعمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	تكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	28,0 %
من 6-10 سنوات	13	26,0 %
من 11-15 سنة	3	6,0 %
أكثر من 16 سنة	20	40,0 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول أن غالبية العينة عملوا المؤسسة لمدة أكثر من 16 سنة بنسبة 40%، تليها نسبة العمال الذين عملوا أقل من 5 سنوات بنسبة 28%، تليها نسبة 26% من العمال الذين عملوا ما بين 6 و 10 سنوات وفي الأخير نسبة 6% لإفراد العينة الذين عملوا ما بين 11 و 15 سنة.

ومنه فإن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي الخبرة من جهة، ومن جهة أخرى دليل على تمتع هذا الصنف من العمال بالاستقرار المهني مما سمح لهم بالعمل لمدة طويلة نوعاً ما في هذه المؤسسة.

جدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	تكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	6,0 %
ثانوي	14	28,0 %
جامعي	33	66,0 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 66% من ذوي الشهادات الجامعية، ثم تليها نسبة 28% والتي تمثل العمال ذوي المستوى الثانوي، تليها نسبة 6% ذوي مستوى المتوسط، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي خاصة في مناصب الإطارات و التي تستدعي مستوى علمي عالي كشهادات الهندسة التطبيقية الجامعية.

جدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب المنصب.

النسبة المئوية	تكرار	المنصب
38,0 %	19	إطار
44,0 %	22	إداري
18,0 %	9	أعوان
100 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 44% من الإداريين، ثم تليها نسبة 38% والتي تمثل العمال الإطارات، تليها نسبة 18% من أفراد العينة أعوان.

أغلب العمال داخل هذه المؤسسة يتوزعون في مناصب الإطارات والإداريين وهذا النوع من المناصب يستدعي مستوى محدد من المستوى التعليمي للعامل وهذا ما يبرر الاعتماد على خريجي الجامعات كأولوية في التوظيف.

جدول رقم (06): يبين أكثر وسائل الاتصال استعمالاً في المؤسسة.

النسبة المئوية	تكرار	وسائل الاتصال
18,0 %	9	كتابية
10,0 %	5	شفوية
72,0 %	36	معا
100 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة يؤكدون على أن أكثر وسائل الاتصال استعمالاً في المؤسسة هما الوسيطتين معا الكتابية والشفوية بنسبة 72%، ثم تليها نسبة 18% والتي تمثل الوسائل الكتابية، تليها نسبة 10% تمثل الوسائل الشفوية وعليه فإن الاتصال داخل المؤسسة يقوم على المزج بين وسائل الاتصال الكتابية والشفوية وهذا من شأنه وصول المعلومة إلى العمال بصورة أفضل وكحرص من المؤسسة على ضرورة وصولها للمعلومات بنفس المعنى والهدف وبالقدر الكافي.

2. تحليل ومناقش نتائج الفرض الأول :

تنوع وسائل الاتصال التنظيمي بين الكتابية والشفوية في المؤسسة يقلل من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

1.2. تحليل نتائج الفرض الأول :

جدول رقم (07): يبين استجابة العمال لعملية التغيير بعد الاجتماعات.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الاجتماعات يستجيب للتغيير
33 % 66,0	16 % 69,6	1 % 20,0	16 % 72,7	نعم
17 % 34,0	7 % 30,4	4 % 80,0	6 % 27,3	لا
50 % 100	23 % 100	5 % 100	22 % 100	المجموع

كان الاتجاه العام نحو الإجابة بـ نعم يستجيب العمال لعملية التغيير داخل المؤسسة نسبة 66% تدعمه نسبة 72.7% منهم تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير في الاجتماعات مقابل 69.6% للذين أحيانا ما تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير ونسبة 20.0% من لا تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير، في المقابل نجد أن الذين لا يستجيبون لعملية التغيير داخل المؤسسة نسبة 34% موزعة كالتالي 80% لا تتكون لديهم فكرة واضحة حول التعبير أثناء الاجتماع مقابل 30.4% للذين أجابوا بـ أحيانا ما يتضح لهم التغيير عليها نسبة 27.3% من تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير.

ومنه نستنتج أن الاجتماعات كوسيلة شفوية تساهم في تكوين فكرة واضحة لدى العمال حول التغيير داخل المؤسسة مما يكون لديهم القابلية والاستجابة لعملية التغيير، باعتبارها نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم يدور حول موضوع أو مشكل ما و في غالب الأحيان تهدف من خلاله المؤسسة إلى تبادل الآراء والأفكار حول موضوع التغيير.

جدول رقم (08): يبين مدى الاستجابة للتغيير بعد الاستفسار عن أثناء الاجتماع.

المجموع	الاستجابة			الاستفسار
	أحيانا	لا	نعم	
40 % 80,0	17 % 73,9	1 % 33,3	22 % 91,7	نعم
10 % 20,0	6 % 26,1	2 % 66,7	2 % 8,3	لا
50 % 100,0	23 % 100,0	3 % 100,0	24 % 100,0	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام نحو الإجابة بنعم بنسبة 80% يقوم العمال بالاستفسار عن الأمور الغامضة لهم عن عملية التغيير داخل المؤسسة تدعمها الإجابة بنعم يستجيب العمال للتغيير بعد الاجتماعات بنسبة 91.7% تليها 73.9% نسبة الذين أحيانا ما يستجيبون للتغيير بعد الاجتماعات مقابل نسبة 33.3% من المبحوثين أجابوا بـ لا يستجيب العمال للتغيير.

في حين أن الإجابة بلا يقوم العمال بالاستفسار عن الأمور الغامضة بالنسبة لهم أثناء الاجتماعات كانت نسبتهم 20% تدعمها النسبة الغالبة 66.7% كانت إجابتهم بـ لا يستجيب العمال للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة وهذا ما يبرر أهمية الاجتماعات تنظم الاجتماعات في المؤسسة بصفة دورية من أجل إيصال المعلومات ومناقشتها وتعتبر وسيلة لتسريع الاتصال للسعي نحو التطوير الذي يهدف له التغيير التنظيمي ومن خلال إجابات المبحوثين فإن غالبيتهم يعملون على الاستفسار عن الغموض حول التغيير حيث تتضح لهم صورة التغيير وبالتالي يعملون على الاستجابة له.

جدول رقم (09): بين مدى تطبيق نتائج الاجتماعات ووضوح فكرة التغيير في الاجتماع.

المجموع	احيانا	لا	نعم	الوضوح تطبق نتائج
41 % 82,0	18 % 78,3	3 % 60,0	20 % 90,9	نعم
9 % 18,0	5 % 21,7	2 % 40,0	2 % 9,1	لا
50 % 100	23 % 100	5 % 100	22 % 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يظهر في النسبة 82% والذي يمثل الفئة التي تطبق نتائج الاجتماعات الخاصة بعملية التغيير تدعمه النسبة الغالبة بـ 90.9% من الذين تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير داخل المؤسسة مقارنة بـ 78.3% من الذين أحيانا ما تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير في الاجتماعات مقارنة بـ 60.0% من الذين لا تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير في الاجتماعات ، وتليها نسبة 18% من الذين لا يطبقون نتائج الاجتماعات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة . في المقابل نجد نسبة الذين لا يطبقون نتائج الاجتماعات الخاصة بعملية التغيير بـ 18% تدعمها نسبة 40% من الذين لا تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير تليها نسبة 21% من الذين أحيانا ما تتكون لديهم فكرة واضحة حول التغيير.

نستخلص من الجدول أن العمال يعملون على تطبيق كل التعليمات الخاصة بعملية التغيير داخل المؤسسة بعد عرضها في الاجتماعات ويعود إلى تكوين نظرة شاملة وواضحة عن فكرة التغيير والتي من شأنها أن توضح وتحدد ايجابيات عملية التغيير وأهدافه التي تخدم المنظمة، فالمؤسسة تتعهد الاجتماعات بهدف الإعلام والشرح وتعزيز شعور الفاعلين بالانتماء ،فانخراط جميع الفاعلين داخل المؤسسة و اتفاقهم حول محتوى التغيير و سيرورة تنفيذه من شروط نجاحه.

جدول رقم (10) : يبين المقابلات مع المسؤولين و ردود فعل العمال حول التغيير .

المقابلات التغيير	نعم	لا	المجموع
مع التغيير	29 % 87,9	8 % 47,1	37 % 74,0
ضد التغيير	4 % 12,1	9 % 52,9	13 % 26,0
المجموع	33 100,0%	17 % 100,0	50 % 100,0

يتضح من خلال أن الاتجاه العام بنسبة 74% من هم مع التغيير داخل المؤسسة بعد الاتصال بهم تدعمها نسبة 87.9% يرون أن المقابلات مع الرؤساء تساهم في توضيح عملية التغيير بالقدر الكافي مقابل 47.1% أجابوا بعدم مساهمة المقابلات مع الرؤساء في توضيح التغيير. في حين نجد نسبة الذين هم ضد التغيير 26% تدعمها نسبة 52.9% لا يرون أن المقابلات مع الرؤساء تساهم في توضيح عملية التغيير بالقدر الكافي مقابل نسبة 12.1% أجابوا بنعم تساهم المقابلات في توضيح عملية التغيير.

إجراء المقابلات مع العمال من شأنه إحداث رد فعل ايجابي من طرف العمال حول عملية التغيير ويدفعهم إلى الاستجابة له، خاصة ما إذا استخدمت الإدارة أسلوب الإقناع وتحسيس العمال بكونه جزء من هذا التغيير ومشاركتهم فيه .فالمقابلات توضيح و تعزز المعلومات الموجودة عند المتحاورين، وتعتبرها المؤسسة من الوسائل الهامة من وسائل الاتصال كونها محادثة جادة بين الرئيس والمرؤوسين وموجهة نحو هدف محدد، مما يجعل المقابلات مع الرؤساء تساهم في توضيح عملية التغيير بالقدر الكافي وينعكس على تقبله والاستجابة له من طرف عمال المؤسسة .

جدول رقم (11): يبين استجابة العمال لعملية للتغيير وتبرير التقارير له.

المجموع	تبرر التقارير التغيير		استجابة العمال
	لا	نعم	
33 % 66,0	5 % 41,7	28 % 73,7	نعم
17 % 34,0	7 % 58,3	10 % 26,3	لا
50 % 100	12 % 100	38 % 100	المجموع

كان الاتجاه العام نحو الإجابة بنعم يستجيب العمال لعملية التغيير داخل المؤسسة نسبة 66% موزعة كالتالي 73.7% تبرر لهم التقارير الصادرة من الإدارة أهمية التغيير في المؤسسة ومقابل 41.7% من الذين لا تبرر لهم التقارير الأهمية من التغيير، لا بد من إلقاء نظرة على النسب الأخرى حيث نجد نسبة 34% من المجموع الكلي عادة ما لا يستجيب العمال لعملية التغيير تدعمه نسبة 58.3% من الذين لا يرون بتبرير في أهمية التغيير في التقارير الصادرة من الإدارة ونسبة 26.3% أجابوا بنعم تبرر التقارير الصادرة أهمية التغيير.

تلعب التقارير الصادرة في المؤسسة دورا مهما في تبرير عمليات التغيير التنظيمي ما إذا كانت واضحة وفي متناول عمال المؤسسة وتشكل بذلك دافعا وموجها للاستجابة العمال لعملية التغيير وعدم وضوحها، أو غيابها يدفع العمال إلى عدم إدراك أهمية التغيير وبالتالي عدم الاستجابة. وذلك كون التقارير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع ما خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويكون عرضها عرضا تحليليا وبطريقة مبسطة ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تقوم بها المؤسسة .

جدول رقم (12) : يبين رد فعل العمال حول التغيير ومناقشة ذلك مع زملاء العمل والرؤساء.

المجموع	الحوار والمناقشات		التغيير
	لا	نعم	
37 % 74,0	7 % 58,3	30 % 78,9	مع التغيير
13 % 26,0	5 % 41,7	8 % 21,1	ضد التغيير
50 % 100,0	12 % 100,0	38 % 100,0	المجموع

يتضح أن الاتجاه العام بنسبة 74% من هم مع التغيير داخل المؤسسة بعد الاتصال بهم موزعة كالتالي 78.9% يتحاورون ويتناقشون مع زملائهم ورؤسائهم حول التغيير و58.3% لا يفعلون ذلك.

في حين أن 26% من مجموع المبحوثين هم ضد التغيير داخل المؤسسة يدعمه نسبة 41.7% من الذين لا يتحاورون ويتبادلون النقاش حول فكرة التغيير مع زملائهم ورؤسائهم ونسبة 21.1% من يفعلون ذلك.

يتبين لن من خلال الجدول أن تبادل الآراء والأفكار حول عملية التغيير والحوارات مع الزملاء والمرؤوسين داخل المؤسسة يساهم في استجابة العمال لعملية التغيير فاحتكاك العمال بعضهم البعض وعلاقتهم فيما بينهم وتواصلهم، يمكن العمال من الإحاطة بموضوع التغيير ومعرفة أهداف التغيير وإيجابياته التي تخدم المؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة تسمح بتبادل المعلومات فيما بين العمال شفويا من خلال المناقشات وترى أنها وسيلة فعالة في توضيح عملية التغيير .

جدول رقم (13): يبين ردود فعل العمال حول التغيير ومساهمة المنشورات في تأييدهم للتغيير.

المجموع	لا	نعم	مساهمة المنشورات ردود فعل العمال
37 % 74,0	11 % 64,7	26 % 78,8	مع التغيير
13 % 26,0	6 % 35,3	7 % 21,2	ضد التغيير
50 % 100,0	17 % 100,0	33 % 100,0	المجموع

كان الاتجاه العام بنسبة 74% من هم مع التغيير داخل المؤسسة بعد الاتصال بهم موزعة كالتالي موزعة كالتالي 78.8% يؤكدون مساهمة المنشورات المتعلقة بالتغيير في تأييدهم له و 64.7% لا يرون مساهمة المنشورات في تأييد التعبير لهم، في مقابل 26% نسبة الذين هم ضد التغيير داخل المؤسسة بعد الاتصال بهم موزعة كالتالي نسبة 35.3% كانت إجاباتهم بأنه لا تساهم المنشورات المتعلقة بالتغيير في تأييد له ونسبة 21.2% يرون أنها تساهم في ذلك.

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تعمل على رفع مستوى تأييد العمال لعملية التغيير من خلال المنشورات كوسيلة كتابية بذلك استجابة العمال لعملية التعبير داخلها حيث يقوم مسؤول بمراسلة العمال بطريقة فردية في شكل رسالة رسمية، يحدد فيها موضوع التغيير قصد اطلاع العامل بتعديل معين. كما أن المنشورات بقدر ما تعتبر وسيلة كتابية لا تقتصر على نقل المعلومات فقط فهي تعمل على تأييد العمال للتغيير بمجرد حصوله على المعلومات بالقدر الكافي الذي من شأنه يخلق التحفيز والرضى ويحسن من فعالية العمل بالاستجابة لتلك التغييرات.

جدول رقم (14): يبين استجابة العمال لعملية للتغيير بعد التوضيحات المباشرة خلال المقابلات.

المجموع	لا	نعم	توضيح المقابلات استجابة العمال
33 % 66,0	1 % 25,0	32 % 69,6	نعم
17 % 34,0	3 % 75,0	14 % 30,4	لا
50 % 100	4 % 100	46 % 100	المجموع

كان الاتجاه العام نحو العام نحو استجابة العمال لعملية التغيير داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتهم ب 66% حيث نجد أن الذين يستجيبون بعد التوضيحات المباشرة خلال المقابلات بلغت نسبهم 69.6% لتقل عند العمال الذين لا يستجيبون بعد التوضيحات المباشرة خلال المقابلات بنسبة 25% في حين نجد أن الذين لا يستجيبون لعملية التغيير داخل المؤسسة قد بلغت نسبتهم ب 34% حيث نجد أن العمال لا يستجيبون بعد التوضيحات المباشرة خلال المقابلات بنسبة 75% لتقل عند العمال المستجيبين بعد التوضيحات المباشرة خلال المقابلات بنسبة 30.4%.

نستنتج من خلال الجدول تفعل المقابلات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين وهي بذلك تفتح باب الحوار مما يتيح فرص للعمال تبادل الآراء والمعلومات وتكون أكثر مصداقية، فالمقابلة تفاعل لفظي يتم بين فردين لتبادل المعلومات والخبرات والآراء ومعتقدات لدى الآخر وبالتالي فيعمل المسؤول على توضيح مباشر من خلالها لعملية التغيير للعمال داخل المؤسسة خاصة الذين لا يدركون أهمية التغيير والهدف منه.

جدول رقم (15): يبين رد فعل العمال حول التغيير ومساهمتهم فيه بعد المقابلات مع الرؤساء.

المجموع	المساهمة في التغيير		مع أو ضد التغيير
	لا	نعم	
37 % 74,0	3 % 37,5	34 % 81,0	مع التغيير
13 % 26,0	5 % 62,5	8 % 19,0	ضد التغيير
50 % 100,0	8 % 100,0	42 % 100,0	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا الاتجاه العام بنسبة 74 % من مجموع المبحوثين من كانت إجاباتهم مع التغيير تدعمها نسبة 81% يساهمون في تفعيل التغيير بعد المقابلات مع الرؤساء في مقابل نسبة 37.5% الذين لا يساهمون في تفعيل التغيير بعد المقابلات مع الرؤساء.

في المقابل كانت نسبة الذين أجابوا بـ ضد التغيير 26% تدعمها نسبة 62% من لا يساهمون في تفعيله بعد المقابلات ونسبة 19% كانت إجاباتهم بـ نعم يساهمون في تفعيل التغيير بعد المقابلات مع الرؤساء.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتبر المقابلات من الوسائل المهمة فهي تستخدمها بين الرئيس والمرؤوسين باعتبارها محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد من أجل الوصول إلى تحقيقه فهي ترفع بذلك مستوى تفهم العمال لعملية التغيير التنظيمي ويقلل ردود الفعل السلبية اتجاهه وهي بذلك تعزز مساهمة العمال في تفعيل التغيير وتطبيقه .

جدول رقم (16): يبين رد فعل العمال للتغيير بعد تزودهم بالمعلومات حوله من لوحة الإعلانات.

المجموع	لا تزودكم بمعلومات	نعم تزودكم بمعلومات	لوحة الإعلانات
			ردود فعل العمال
37 % 74,0	16 % 64,0	21 % 84,0	مع التغيير
13 % 26,0	9 % 36,0	4 % 16,0	ضد التغيير
50 % 100,0	25 % 100,0	25 % 100,0	المجموع

كان الاتجاه العام بنسبة 74 % من مجموع المبحوثين مع التغيير تدعمها نسبة 84% الذين يتم تزويدهم بمعلومات حول التغيير داخل المؤسسة مقابل نسبة 64% من الذين يرون أن لوحة الإعلانات لا تزودهم بمعلومات عن عملية التغيير.

في المقابل نجد نسبة الذين كانت إجاباتهم ضد التغيير في المؤسسة 26% تدعمها نسبة 36% الذين أجابوا بـ لا يتم تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير من خلال لوحة الإعلانات، مقابل نسبة 16% من المبحوثين الذين يتم تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير من خلال لوحة الإعلانات

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تفيد عن طريق لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة ، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل كما أنها تمثل وجهة نظر المؤسسة بصورة دورية. وبالتالي تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير الأمر الذي يجعل العمال على علم به.

2.2. مناقشة الفرض الأول:

من خلال النسب التي تم جمعها انطلاقاً من الدراسة الميدانية ،وتبعاً لتحليلنا للجدول الإحصائية التي تضمنت نتائج الفرضية الأولى المتمثلة في : " تنوع وسائل بين الكتابية والشفوية الاتصال في المؤسسة يقلل من مقاومة الفاعلين للتغيير داخل المؤسسة " وعلى ضوء ما توصلنا إليه من نتائج يمكن إيرادها على النحو التالي:

عمال مؤسسة الموارد المائية لولاية الجلفة يستجيبون للتغيير بشكل كبير وذلك لاعتماد المؤسسة على الاجتماعات كوسيلة اتصال شفوية تساهم في تكوين فكرة واضحة لدى العمال حول التغيير وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (07) الذي يبين استجابة العمال للتغيير بنسبة 66% وذلك لمساهمة الاجتماعات في توضيح المعلومات المتعلقة بالتغيير، كما تسمح الإدارة من خلالها للعمال بالاستفسار عن الغموض بالنسبة لهم فيما يتعلق بعملية التغيير كما يوضح الجدول رقم (08) استجابة العمال للتغيير بنسبة 80% الذي يدعمه استفسار العمال حول التغيير أثناء الاجتماعات، مما يشكل عندهم معلومات كافية وواضحة تدعم عندهم الاستجابة وعدم مقاومة التغيير وهذا ما يؤكد الجدول رقم (09) حيث نجد نسبة 82% يطبقون نتائج الاجتماعات لوضوحها، وتعتمد المؤسسة على الاجتماعات كونها تعزز شعور الأفراد بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي.

و اغلب عمال المؤسسة من خلال المقابلات التي تطبقها الإدارة بين الرؤساء والمرؤوسين يتخذون رد فعل ايجابي نحو التغيير التنظيمي هذا ما يثبته الجدول رقم (10) حيث تقدر نسبة من هم مع التغيير بـ74%، والمقابلات في المؤسسة كوسيلة اتصال شفوية تدفعهم إلى الاستجابة للتغيير وتقلل مقاومة العمال له ،فإدارة المؤسسة بذلك تقنع العمال لديها بأهمية التغيير في المؤسسة وتوضع لهم المعلومات وتعزز لهم الأهداف والتصورات الايجابية نحو التغيير التنظيمي بالقدر الكافي وترفع مستوى تفهم العمال لعملية التغيير وتقلل ردود الفعل السلبية اتجاهه، مما يجعل المقابلات تعزز مساهمة العمال في تفعيل التغيير وهذا ما يثبته الجدول رقم (15) حيث نجد نسبة 74% يستجيبون للتغيير ويساهمون في ذلك.

كما تعمل المؤسسة على فتح باب الحوار والنقاش بين مختلف العمال مما يساهم في تبادل الآراء والأفكار وتبادل المعلومات حول عملية التغيير باعتبار أن احتكاك العمال ببعض البعض وتواصلهم وسيلة شفوية فعالة تساهم في توضيح العمليات الإدارية وكيفية إنجازها وتطبيقها، خاصة ما يتعلق بالعمليات الناتجة عن التغيير على تنوع أشكاله وأهدافه وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12).

بالإضافة إلى ذلك التقارير التي تصدرها الإدارة في المؤسسة تلعب دورا مهما في تبرير أسباب وأهداف وأهمية التغيير التنظيمي بتعدد أشكاله ومستوياته وذلك لوضوحها ووصولها إلى جميع عمال المؤسسة كما جاء فالجدول رقم (11) الذي يبين أهمية التقارير في تبرير عملية التغيير ودعمها لاستجابة العمال والتي كانت بنسبة 66%، كما أن المنشورات الإدارية التي تتعلق بعمليات التغيير تساهم بشكل كبير في رفع مستوى تأييده، حيث تقوم المؤسسة بإطلاع عمالها على التعديلات المرجوة بطريقة فردية في شكل رسائل كتابية رسمية مما يخلق الشعور بالرضا والتحفيز الذي يؤدي إلى تحسين فعالية العمل على تطبيق المهام الجديدة الموكلة لهم بشكل خاص والاستجابة لتلك التغييرات بشكل عام وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13) حيث نجد نسبة 74% من هم مع التغيير ساهمت المنشورات المتعلقة بالتغيير في تأييد العمال له.

تزود المؤسسة عمالها بكل العمليات التنظيمية الجديدة عن طريق لوحة الإعلانات وبمختلف الأمور خاصة العاجلة منها والهامة كالتغييرات أو التعديلات التنظيمية مما يجعل عمالها على دراية و علم به مما يستبعد احتمال مقاومة العمال لتلك التغييرات وهذا ما جاء به الجدول رقم (16) الذي يبين تزويد لوحة الإعلانات بالمعلومات الخاصة بالتغيير وكانت نسبة 74% تمثل استجابة العمال للتغيير التنظيمي.

و تعتمد المؤسسة على الاتصال وذلك باختلاف وسائله الكتابية والشفوية لاعتبارها المحرك الأساسي فمن خلال تنوع الوسائل الاتصالية في المؤسسة يسهل تنقل المعلومات وتوفرها بشكل كافي مما يساعد على تبادل الأفكار والاتجاهات ومن خلالها يطلع عمال المؤسسة على كل أمورها التنظيمية بما في ذلك المتعلقة بعمليات

التغيير التنظيمي التي قد تكون في بداية الأمر غامضة وعليه يثبت الاتصال فعاليتها في المؤسسة.

من خلال مناقشة الجداول الخاصة بالفرض الأول والتي يتضح ان كلها ايجابية لصالح تأكيد فرضيتنا. القائلة بان تنوع وسائل الاتصال بين الكتابية والشفوية يقلل من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

3. تحليل ومناقشة الفرض الثاني:

* اقتصار وسائل الاتصال على الكتابية يؤدي إلى من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

1.3. تحليل نتائج الفرض الثاني:

جدول رقم (17): يبين الوسيلة التي يفضلها العمال والوسيلة المستعملة في تبليغ العمال حول التغيير

المجموع	معا	كتابية	شفوية	الوسيلة المستعملة اعلامكم التغيير
41 % 82,0	18 % 81,8	21 % 87,5	2 % 50,0	يستوجب وسيلة كتابية
9 % 18,0	4 % 18,2	3 % 12,5	2 % 50,0	يستوجب وسيلة شفوية
50 % 100	22 % 100	24 % 100	4 % 100	المجموع

كان الاتجاه العام في نسبة 82.0 % والتي تمثل الوسيلة الكتابية التي يرى العمال أنها تستوجب إعلامهم بها حول التغييرات الكبيرة الحاصلة وتدعمه النسبة الغالبة 87.5 % للوسائل الكتابية التي تستعملها المؤسسة في إعلام العمال بالتغيير، مقابل الوصيلتين معنا التي تستعملها المؤسسة في إعلام العمال بالتغيير بنسبة 81.8 % تليها وسائل الاتصال الشفوية بنسبة 50 % .في المقابل نجد أن الذين يعتقدون أن الوسائل التي يستوجب إعلامهم بها حول التغييرات الكبيرة الحاصلة في المؤسسة شفوية بنسبة 18 %.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عمال المؤسسة يفضلون الاتصال الكتابي الذي يشتمل على عدة وسائل أكثر من غيره في كيفية إبلاغهم حول التغييرات الكبيرة الحاصلة في المؤسسة وهو ما تعتمد المؤسسة بشكل واضح في عملية اتصالها وإعلام عمالها بالتغيير. باعتبار أن موضوعات الاتصال الكتابي متكاملة وتتضمن جميع المعلومات الضرورية لتحقيق التغيير كما أن الاتصال الكتابي معتمد من طرف عمال المؤسسة

بنسبة عالية لغرض معرفة و إدراك كيفية انجاز الأعمال المترتبة عن التغيير التنظيمي، كما أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح لاعتباره يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات إلى عدد كبير من العمال ويكون أكثر رسمية.

جدول رقم (18): يبين رد فعل العمل للتغيير بالوسيلة المستعملة في تبليغ العمال التغيير.

رد فعل العمل	الوسيلة المستعملة	شفوية	كتابية	معا	المجموع
مع التغيير	1 % 25,0	20 % 83,3	16 % 72,7	37 % 74,0	
ضد التغيير	3 % 75,0	4 % 16,7	6 % 27,3	13 % 26,0	
المجموع	4 % 100,0	24 % 100,0	22 % 100,0	50 % 100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يظهر في النسبة 74% جل المبحوثين مع التغيير التنظيمي بعد الاتصال بهم تدعمه نسبة 83.3% الوسيلة التي يتم إعلامهم بها حول التغيير كتابية تليها نسبة 72.7% يتم إعلامهم بالوسيلتين معا ثم تليها نسبة 25% يتم إعلامهم بالوسائل الشفوية في مقابل نسبة 26% من هم ضد التغيير في المؤسسة تدعمه نسبة 75% من أفراد العينة الذين يتم إعلامهم بالوسائل الشفوية مقابل 27.3% يتم إعلامهم بالوسيلتين معا وفي الأخير نسبة 16.7% يتم إعلامهم بالوسائل الكتابية.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر الوسائل استعمالا من غيرها في المؤسسة هي الوسائل الكتابية في تبليغها العمال لعملية التغيير وذلك كونها تتماشى مع قابلية العمال وردود أفعالهم الايجابية مع التغيير التنظيمي؛ حيث يبقى الاتصال الكتابي القاسم المشترك بين إعلام العمال بالتغيير وتطبيقه وذلك لأنه يتميز بالرسمية وتتضمن جميع المعلومات الضرورية لتحقيق التغيير والجدول يوضح فعالية الاتصال الكتابي فهو يساعد على تفهم الأفراد للأعمال المترتبة على التغيير التنظيمي الذي بدوره ينعكس على تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة.

جدول رقم (19): يبين قوة الاستجابة للتغيير بالاتصال الكتابي ونوعية الاتصال المفضلة.

نوعية الاتصال قوة الاستجابة	كتابية	شفوية	المجموع
كتابيا	32 % 78,0	5 % 55,6	37 % 74,0
شفويا	9 % 22,0	4 % 44,4	13 % 26,0
المجموع	41 % 100,0	9 % 100,0	50 % 100,0

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يظهر في النسبة 74% والتي تمثل الإجابة على انه تكون الاستجابة للتغيير أكثر قوة عندما يكون الاتصال كتابيا ،تدعمها نسبة 78% الذين يرون أن التغييرات فالمؤسسة تستوجب إعلامهم بها كتابيا مقابل نسبة 55.6% من العينة يرون أن التغييرات الكبيرة الحاصلة فالمؤسسة تستوجب إعلامهم بها شفويا.

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال يميلون إلى الوسائل الكتابية في كيفية تبليغهم المعلومات باختلاف وسائلها سواء كانت تقارير أو تعليمات مكتوبة أو منشورات وذلك ما ينعكس على الاستجابة للتغيير حيث تكون أكثر قوة عندما يكون الاتصال كتابيا، فالكلمة المكتوبة لها فعاليتها لدى العمال والمعلومات التي دائما ما تحتاج إلى دقة في التنفيذ والمتعلقة بموضوعات معقدة وكثيرة التفصيل تعمل المؤسسة على تفرغها في صور كتابية مختلفة كالمنشورات واللوائح والتعليمات إلى غير ذلك من الوسائل المستعملة في عملية الاتصال الكتابي في المؤسسة.

جدول رقم (20): يبين رد فعل العمال للتغيير وتبرير التقارير لأهمية التغيير.

المجموع	وتبرير التقارير		رد فعل العمال
	لا	نعم	
37 % 74,0	6 % 50,0	31 % 81,6	مع التغيير
13 % 26,0	6 % 50,0	7 % 18,4	ضد التغيير
50 % 100,0	12 % 100,0	38 % 100,0	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام يظهر في النسبة 74% والتي تمثل أفراد العينة من مجموع المبحوثين مع التغيير تدعمها نسبة 81.6% تبرر لهم التقارير الصادرة من الإدارة أهمية التغيير في المؤسسة ونسبة 50% لا تبرر لهم التقارير الصادرة من الإدارة أهمية التغيير في المؤسسة.

في المقابل نجد نسبة الذين هم ضد التغيير خلال مرحلة التغيير في المؤسسة تقدر بـ 26% تدعمها إجابة الذين لا تبرر لهم التقارير أهمية التغيير في المؤسسة بـ 50% ونسبة 18.4% من الذين تبرر لهم التقارير أهمية التغيير في المؤسسة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن التقارير الصادرة من المؤسسة تؤدي دورا مهما في تبرير عمليات التغيير التنظيمي فهي بذلك واضحة وفي متناول عمال المؤسسة وتشكل بذلك دافعا وموجها للاستجابة العمال لعملية التغيير، وتدفع العمال إلى إدراك أهمية التغيير وبالتالي الاستجابة، وذلك كون التقارير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع ما خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويكون عرضها عرضا تحليليا وبطريقة مبسطة ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تقوم بها المؤسسة.

جدول (21): يبين قوة الاستجابة للتغيير لاختلاف الوسيطتين وتزويد لوحة الإعلانات بالمعلومات حوله.

المجموع	لا	نعم	لوحة الإعلانات تزود بالمعلومات قوة الاستجابة بالوسيلة
37 % 74,0	17 % 68,0	20 % 80,0	كتابيا
13 % 26,0	8 % 32,0	5 % 20,0	شفويا
50 100,0%	25 % 100,0	25 % 100,0	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يظهر في النسبة 74% والتي تمثل الإجابة على انه تكون الاستجابة للتغيير أكثر قوة عندما يكون الاتصال كتابيا ،تدعمها نسبة 80% الذين يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير مقابل نسبة 68% من الذين لا يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير.فين حين أن نسبة الإجابة على انه تكون الاستجابة للتغيير أكثر قوة عندما يكون الاتصال شفويا كانت 26% تدعمها نسبة 32% الذين لا يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير مقابل نسبة 20% من الذين يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير .

من خلال الجدول يتضح لنا أن استجابة العمال تركز على الوسائل الكتابية التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تتوافق مع ما يفضله العمال ،و المؤسسة بذلك تفيد عن طريق لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل كما أن لوحة الإعلانات تمثل وجهة نظر المؤسسة بصورة دورية.وبالتالي تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير الأمر الذي يجعل العمال على علم به،الأمر الذي يترتب عليه ردود فعل اتجاه ايجابية نحو أي تغيير فالمؤسسة بفضل طرق الاتصال التي يستوعبها غالبية العمال ويفضلونها.

جدول رقم (22): يبين استجابة العمال لعملية للتغيير وتزويد لوحة الإعلانات بالمعلومات حوله.

المجموع	لا	نعم	لوحة الإعلانات تزود بالمعلومات استجابة العمال
33 % 66,0	13 % 52,0	20 % 80,0	نعم
17 % 34,0	12 % 48,0	5 % 20,0	لا
50 % 100,0	25 % 100,0	25 % 100,0	المجموع

كان الاتجاه العام نحو العام نحو استجابة العمال لعملية التغيير داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتهم ب 66% حيث نجد أن الذين يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير بلغت نسبهم 80% لتقل عند العمال الذين لا يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير بنسبة 52% .

في حين نجد أن الذين لا يستجيبون لعملية التغيير داخل المؤسسة قد بلغت نسبتهم ب 34% تدعمها الإجابة بـ لا يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير بنسبة 48% لتقل عند الذين يتم من خلال لوحة الإعلانات تزويدهم بمعلومات عن عملية التغيير بنسبة 30.4%.

تعمل المؤسسة على إعطاء فكرة لعمالها عن طبيعتها وسياساتها من خلال لوحة الإعلانات بشكل دوري حيث تعتبرها احد الوسائل الكتابية المهمة في إيصال المعلومات المختلفة وخاصة الهامة منها والعاجلة ويتم من خلالها اطلاع العمال على التغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل تدفعهم بذلك إلى نحو الاستجابة لعملية التغيير داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): يبين استجابة العمال للتغيير بالوسائل الكتابية ومدى توضيح المنشورات له.

المجموع	لا	نعم	توضح المنشورات الاستجابة
30 % 60,0	7 % 53,8	23 % 62,2	يستجيبون
20 % 40,0	6 % 46,2	14 % 37,8	يرفضون
50 % 100,0	13 % 100,0	37 % 100,0	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يظهر في النسبة 60% يستجيب العمال للتغيير عندما تصل المعلومات المتعلقة به كتابيا فقط، تدعمها نسبة 62.2% أجابوا بنعم توضح المنشورات الكتابية التغيير في المؤسسة مقابل 53.8% أجابوا عكس ذلك أي أن المنشورات الكتابية لا توضح التغيير في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن العمال يرفضون التغيير عندما تصل المعلومات كتابيا فقط كانت 40% تدعمها نسبة 46.2% من الذين يرون أن المنشورات الكتابية لا توضح التغيير في المؤسسة مقابل نسبة 37.8% يرون عكس ذلك.

يتضح لنا من خلال الجدول أن وضوح الرسالة الاتصالية المتمثلة في المنشورات الكتابية يسمح بتبادل المعلومات المتعلقة بالتغيير وعمال المؤسسة تصلهم المعلومات بشكل واضح وهذا ما يفسر استجابتهم للتغيير حتى وإن كانت المعلومات تصلهم كتابيا فقط. هذا لنا حصولهم على المعلومات بالقدر الكافي مما يخلق التحفيز والرضى ويحسن من فعالية العمل والمعلومات الواضحة التي يتلقونها عن طريق المنشورات الكتابية تجعلهم يدركون من خلالها أنهم أعضاء في فريق المؤسسة وتساعدهم تلك المعلومات الاتصالية في مشاركتهم على الاستجابة وإنجاح التغيير وبالتالي تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.

جدول رقم (24): يبين الوسيلة الاتصالية المفضلة للتبليغ بالاجتماع المتعلق بالتغيير .

المجموع	الوسيلة المستعملة		الوسيلة التي تفضلها
	شفوية	كتابية	
41 % 82,0	4 % 44,4	37 % 90,2	كتابية
9 % 18,0	5 % 55,6	4 % 9,8	شفوية
50 % 100	9 % 100	41 % 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يظهر في النسبة 82% والذي يمثل الوسيلة الكتابية التي يعتقد العمال أنها تستوجب إعلامهم بها بالتغييرات لكبيرة الحاصلة في المؤسسة تدعمها النسبة الغالبة بـ 90.2% عند الوسيلة الكتابية التي يفضلها العمال في إعلامهم بوجود اجتماع متعلق بعملية التغيير مقابل 44.4% للوسيلة الشفوية.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عمال المؤسسة يفضلون الاتصال الكتابي كونه يتضمن جميع المعلومات وأكثر رسمية ويتضمن جميع المعلومات الضرورية حتى المعلومات المتعلقة بانعقاد الاجتماعات المتعلقة بالتغيير يرى العمال أنها تستوجب اتصالنا كتابيا وهذا ما يؤكد أهميته بالرغم من أن الاجتماعات تعد من الوسائل الشفوية إلا أن العمال يفضلون إبلاغهم بها كتابيا وهذا ما يفسر وعي العمال بأهمية الوسائل الكتابية ذلك لان موضوعاتها متكاملة وتتضمن جميع المعلومات الضرورية، مما يجعلها أكثر اعتمادا من العمال وكي تكون لهم حجة في المستقبل عكس الوسائل الشفوية.

جدول رقم (25): يبين استجابة العمال لعملية للتغيير والوسيلة الاتصالية المفضلة.

المجموع	شفوية	كتابية	تستوجب إعلامكم
			يستجيب العمال
33 % 66,0	5 % 55,6	28 % 68,3	نعم
17 % 34,0	4 % 44,4	13 % 31,7	لا
50 % 100	9 % 100	41 % 100	المجموع

من الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام بنسبة 66% الذي يمثل استجابة العمال لعملية التغيير داخل المؤسسة تدعمه نسبة 68.3% من الوسيلة الكتابية التي يرى العمال أنها تستوجب إعلامهم بها بالتغييرات الكبيرة مقابل 55.6% للوسائل الشفوية، في حين نجد نسبة 34% التي تمثل عدم استجابة العمال لعملية التغيير داخل المؤسسة تدعمها نسبة 44.4% من يفضلون الوسائل الشفوية ونسبة 31.7% يفضلون الوسائل الكتابية في تبليغهم المعلومات.

غالبية عمال المؤسسة يؤكدون أن التغييرات الكبيرة الحاصلة في المؤسسة تستوجب إعلامهم بها بجميع وسائل الاتصال المختلفة والمتنوعة بين الكتابية والشفوية مما يدعم ويعمل على استجابة العمال لعملية لتغيير داخل المؤسسة، ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة التي تستعملها المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها فهو بذلك وسيلة هادفة تستغله لضمان السير الحسن.

كما أن المؤسسة في تفاعلها مع العمال يتميز بالمرونة فهي تعمل على توفير وسائل الاتصال التي يجذبها العمال مما يؤدي إلى التفاهم والتكامل فيما بينهم الذي سيؤدي حتما إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (26): يبين استجابة العمال لعملية للتغيير ومساهمة المنشورات.

المجموع	لا	نعم	مساهمة المنشورات استجابة العمال
33 % 66,0	10 % 58,8	23 % 69,7	نعم
17 % 34,0	7 % 41,2	10 % 30,3	لا
50 % 100	17 % 100	33 % 100	المجموع

كان الاتجاه العام نحو الإجابة بنعم يستجيب العمال لعملية التغيير داخل المؤسسة نسبة 66% موزعة كالتالي 69.7% يؤكدون مساهمة المنشورات المتعلقة بالتغيير في تأييدهم له و 58.8% لا يرون مساهمة المنشورات في تأييد التعبير لهم، في مقابل 34 % نسبة الذين لا يستجيبون لعملية التغيير داخل المؤسسة تدعمها نسبة 41.2% كانت إجاباتهم بأنه لا تساهم المنشورات المتعلقة بالتغيير في تأييد له ونسبة 30.3% يرون أنها تساهم في ذلك.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بمراسلة العمال بطريقة فردية في شكل منشورات المتعلقة بالتغيير تؤدي إلى تأييد العمال للتغيير الحاصل في المؤسسة هذه الأخيرة التي يحدد فيها موضوع التغيير قصد اطلاع العامل بتعديل معين فالمنشورات بقدر ما تعتبر وسيلة كتابية لا تقتصر على نقل المعلومات فقط تساهم وبشكل واضح في استجابة العمال للتغيير.

جدول رقم (27): يبين رد فعل العمال اتجاه التغيير باختلاف نوع وسيلة الاتصال.

رد فعل العمال	وسائل الاتصال	كتابية	شفوية	معا	المجموع	
مع التغيير	7	77,8 %	3	60,0 %	27	74,0 %
ضد التغيير	2	22,2 %	2	40,0 %	9	26,0 %
المجموع	9	100 %	5	100 %	36	100 %

كان الاتجاه العام نحو الإجابة مع التغيير نسبة 74.0% تدعمه نسبة 77.8% الوسيلة الكتابية الأكثر استعمالاً في المؤسسة مقابل نسبة 75.0% للوسيلتين معا مقابل 60.0% للوسائل الشفوية.

في المقابل نجد نسبة من كانت إجاباتهم ضد التغيير بـ 26% تدعمها نسبة 40% كانت إجاباتهم أن أكثر الوسائل استعمالاً هي الشفوية مقابل نسبة 25% معا ونسبة 22.2% كتابية.

من خلال الجدول نستنتج أن المؤسسة تعمل على تنويع وسائل الاتصال وتعددتها واختلاف طرقها مما يؤدي إلى وصول المعلومات بشكل كبير وواضح خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالتغيير، مما يترتب عليه رد فعل أيجابي نحو عملية التغيير في المؤسسة من طرف العمال، مع التأكيد على أن المؤسسة في اتصالها بالعمال تركز على الوسائل والطرق الكتابية أكثر من غيرها وهذا ما يوضحه الجدول فهدف المؤسسة من خلال ذلك هو توجيه الجهود المبذولة نحو الاتجاه المرغوب بين رضى والاستجابة للتغييرات وتحسين فعالية العمل.

2.3. مناقشة الفرض الثاني :

بالنسبة للفرضية الثانية القائلة بان " اقتصار وسائل الاتصال على الكتابية يؤدي إلى من مقاومة الفاعلين للتغيير داخل المؤسسة " والتي تم اختبارها ميدانيا مثلها مثل سابقتها كانت النتائج المتحصل عليها متمثلة فيما يلي :

في إيلاخ عمالها بالمعلومات والتعليمات والأوامر تستعمل المؤسسة الوسائل الكتابية أكثر من غيرها وهذا ما يتوافق مع ما يرغب به العمال ويفضلونه في كيفية وطريقة وصول المعلومات واتصال الإدارة بهم بشكل عام وما يتعلق بالتغيير التنظيمي بشكل خاص وهذا ما يثبته الجدول رقم (17) ،ذلك لغرض إدراك العمال كيفية انجاز الأعمال المترتبة عن التغيير باعتبار أن الاتصال الكتابي متكامل في موضوعاته وأكثر رسمية. و تكون الاستجابة والتكيف وتفاعل العمال مع التغيير التنظيمي بصورة كبيرة عندما يكون الاتصال المعمول به في المؤسسة كتابيا، واعتماده من طرف إدارة المؤسسة ليس محض صدفة بل كونه يتماشى مع قابلية العمال وردود أفعالهم الايجابية للتغيير التنظيمي بالموافقة وتقبله وتطبيقه وهذا ما يثبته الجدول (18) حيث نجد نسبة 74% من العمال مع التغيير و استعمال المؤسسة للوسائل الكتابية هو الغالب، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للجدول رقم (19) حيث نجد قوة استجابة العمال للتغيير بنسبة 74% حيث تتماشى مع ما يفضله العمال من طرق تبليغهم بالتغيير.

وتعتمد المؤسسة التقارير كوسيلة كتابية للاتصال بعمالها وذلك لتتمكن من عرض العمليات التنظيمية والمهام الموكلة لهم، فهي تؤدي دورا مهما في تبرير عملية التغيير التنظيمي مترجمة الأحداث التي تقوم بها المؤسسة لتلقى القبول والاستجابة لدى عمالها وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) حيث نجد نسبة 74% يمثلون للتغيير يرون أن التقارير تبرر لهم أهمية التغيير.

لوحة الإعلانات هي بدورها تستعملها المؤسسة في بث ونشر الإعلانات الرسمية لتزود بها عمالها بمعلومات مختلفة من ضمنها معلومات مما يجعلهم على علم به وبذلك يترتب عليه ردود فعل ايجابية وسلوكيات تتماشى ما يهدف إليه هذا التغيير وهذا ما تؤكد إجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (21) حيث نجد أن نسبة 74% من المبحوثين تكون قوة استجابتهم للتغيير أكثر قوة عندما يكون الاتصال بهم كتابيا وهم

يؤكدون على أن لوحة الإعلانات تزودهم بالمعلومات المتعلقة بهذا التغيير، كما أن المؤسسة دائما ما تعطي فكرة لعمالها على سياستها وطبيعتها من خلال لوحة الإعلانات بشكل دوري كوسيلة كتابية مهمة هذا ما يوضحه الجدول رقم (22).

إضافة إلى ذلك يستجيب العمال لعملية التغيير التنظيمي ما أذا وصلتهم المعلومات كتابيا فقط كما أن المنشورات الكتابية التي تصدرها المؤسسة توضح عملية التغيير الحاصل في المؤسسة وهي تعتمد على كسب تأييد العمال لقراراتها المصاحبة لعملية التغيير وذلك لأنها تمكن العمال من الاطلاع على التعديلات الناجمة عنه وهذا ما يبرزه الجدول (23) حيث نجد نسبة 66 % من العمال المبحوثين يستجيبون للتغيير يؤكدون على أن المنشورات توضح لهم ما يتعلق بالتغيير في المؤسسة وكذلك الجدول رقم (26) الذي يبرز مساهمة المنشورات الصادرة من الإدارة في تأييد العمال للتغيير حيث نجد نسبة 66% منهم يستجيبون للتغيير.

كما انه يتطلب إعلام العمال داخل المؤسسة بمواعيد الاجتماعات التي تعقدتها المتعلقة بتعديلات تنظيمية ما، وسائل كتابية لكونها تتضمن على جميع المعلومات كالغاية منه وأهدافه وأسبابه بشكل رسمي، وهذا ما يتوافق مع ما يفضله عمال المؤسسة وذلك لوعي العمال وإدراكهم بأهمية الوسائل الكتابية من جهة ومن جهة أخرى غالبية العمال يؤكدون إن التغييرات تستدعي إعلامهم بها كتابيا لتلقى عندهم استجابة ويستبعد مقاومتهم له، وذلك ما تبين فالجدول رقم (24) حيث يبين أن غالبية العمال يفضلون الوسائل الكتابية في تبليغهم التغيير بنسبة 82% و يؤكدون على أن الاجتماع وان كان وسيلة شفوية لابد من إبلاغهم كتابيا.

تعتبر الوسائل الكتابية وسيلة فعالة بالنسبة للمؤسسة ما يجعلها أكثر اعتمادا عليها ذلك لان العمال يستجيبون لعملية التغيير وان بالغت الإدارة في التركيز والاعتماد عليها ويتضح هذا من خلال الجدول رقم (27) حيث يثبت ذلك، فنجد من هم من العمال مع التغيير يرون أن أكثر الوسائل استعمالا هي الكتابية.

من خلال مناقشة نتائج الجداول يظهر أن هناك ميول العمال أكثر للوسائل الكتابية من حيث تطبيق العمال للتغيير من جهة واعتماد إدارة المؤسسة عليه بشكل واضح وصريح من جهة أخرى لاعتبارات تتعلق بميزات هذه الوسائل الكتابية التي من بينها أنها أكثر رسمية وتتضمن جميع المعلومات الضرورية وعليه فإن اقتصار وسائل الاتصال على الكتابية لا يؤدي بالضرورة إلى مقاومة الفاعلين داخل المؤسسة للتغيير التنظيمي وهذا ما يتنافى مع فرضيتنا الثانية التي مفادها أن " اقتصار وسائل الاتصال على الكتابية يؤدي إلى مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

4. الاستنتاج العام:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وعرض نتائجها وتحليلها والتي تهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي اتجاه مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة، تم التوصل إلى ما يلي:

* تعتمد المؤسسة على الاتصال وذلك باختلاف وسائله الكتابية والشفوية من خلال الاجتماعات والمقابلات وفتح باب الحوار والنقاشات وكذلك التعليمات والقرارات التي تصدرها إدارة المؤسسة وغيرها من الوسائل التي تطبقها، لاعتبارها المحرك الأساسي للعمليات الإدارية، فمن خلال تنوع الوسائل الاتصالية في المؤسسة يسهل تنقل المعلومات وتوفرها بشكل كافي مما يساعد على تبادل الأفكار والاتجاهات ومن خلالها يطلع عمال المؤسسة على كل أمورها التنظيمية بما في ذلك المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي التي تضمن استجابة العمال والتكيف معه وتساهم في تفاعل العمال معه بصورة كبيرة، وتنوع وسائل الاتصال التنظيمي بين الكتابية والشفوية في المؤسسة يقلل من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما يتفق ونتائج دراسة عباس سهام التي اعتمدها في دراستنا والتي توصلت إلى إن تزويد العمال بجميع المعطيات حول التغيير يساهم في تحفيزهم من أجل إنجاز التغيير.

* لا يقتصر الاتصال التنظيمي على إرسال المعلومات المتعلقة بتأدية المهام بين مختلف الوحدات داخل النسق التنظيمي بل يتجاوز ذلك ليساهم في إدراك العمال ووعيهم بالتغيير التنظيمي مما يترتب عيه الامتثال له من طرف العمال.

* تستعمل المؤسسة الوسائل الكتابية أكثر من غيرها وهذا ما يتوافق مع ما يرغب به العمال ويفضلونه حيث تكون الاستجابة والتكيف وتفاعل العمال مع التغيير التنظيمي بصورة كبيرة عندما يكون الاتصال المعمول به في المؤسسة كتابيا فهي بذلك تعتبر وسيلة فعالة طالما هي توضح التغيير وتتضمن جميع المعلومات الضرورية المتعلقة به، واقتصار وسائل الاتصال على الكتابية والتركيز عليها لا يؤدي بالضرورة إلى مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

* إن نجاح المنظمة في إدخال التغيير التنظيمي يتطلب تدخل عدة عوامل، ويعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي، فتوفر المعلومات بالقدر الكافي وتنوع طرق الاتصال هي محصلة للتقليل من مقاومة التغيير، وهذا ما يتفق مع الدراسة الثانية المعتمدة فريدة جعالة والتي خلصت إلى أن تطبيق التغيير يستدعي وعي العمال والمسيرين على حد سواء بالمنظمة بأهمية الاتصال، وعليه فإن الاتصال التنظيمي يلعب دورا مهما في التقليل من مقاومة الفاعلين للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة.