

## The Impact of Managerial Communications on Organizational Change Management: Jordan Customs as a Case Study

Bashar Walid Hussain

Farid Mohammad Qawasmeh

Faculty of Business || Jadara University || Jordan

**Abstract:** This study aims to identify the impact of managerial communications on organizational change management in Jordan Customs Department. To achieve the study objective which uses analytical and descriptive type of a case study, a questionnaire was developed by the researcher consisting of (52) items, and distributed among seven dimensions. The study population consisted of all employees in Jordan Customs Department totaling around (3466) male and female employees, while the study sample was (215) elements representing (6.2%) of the population. The researcher then collected the data and used SPSS for analysis.

The most important result of the study is as follows:

- There is a positive and significant statistical impact at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of managerial communications dimensions (comm. directions, comm. Tools, comm. skills, and comm. obstacles) on organizational change management dimensions (individual, group, and systems perspectives).
- The level of managerial communications dimensions is high (4.04) on 5-Likert scale.
- The level organizational change management dimensions is high (4.04) on 5-Likert scale

While the study came up with the following key recommendation:

- To support and widespread the culture of change among all employees of Jordan Customs Department, and to convince them about the importance of change and attract their initiatives and participation.

**Keywords:** Managerial Communications, Organizational Change Management, Jordan Customs Department.

### أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية

بشار وليد حسين

فريد محمد القواسمه

كلية الأعمال || جامعة جدارا || الأردن

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على سبعة أبعاد. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم نحو (3466) موظفا وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة (215) موظفا وموظفة يشكلون ما نسبته (6.2%) من مجتمع الدراسة. وقام الباحثان، بعد جمع البيانات، بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور النظري) في دائرة الجمارك الأردنية.
  - بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الاتصالات الإدارية مستوى مرتفعاً (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي.
  - بلغ المتوسط الحسابي لمستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الكلي مستوى مرتفعاً (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أبرزها:
  - ضرورة قيام دائرة الجمارك الأردنية بنشر ثقافة التغيير ودعمها بين جميع العاملين في الدائرة، والعمل على إقناعهم بأهمية التغيير وتنمية روح المبادرة والمشاركة لديهم.
- الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، إدارة التغيير التنظيمي، دائرة الجمارك الأردنية.

## 1- مقدمة

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال ومعها المنظمات الحكومية، حيث تخلق ضغوطاً كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حتى يكتب لها البقاء والاستمرار. فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى تراجع المفاهيم الإدارية ونظم العمل التقليدية واستبدالها بمفاهيم حديثة أكثر مواكبة للتطورات البيئية.

وقد أصبحت إدارة التغيير والتحوّل التنظيمي سمة دائمة في مشهد إدارة الأعمال، فقد انفتحت مجالات جديدة ضخمة وظهرت تقنيات ابتكارية وضعت نماذج الأعمال التي كانت قوية في السابق تحت سيف التهديد، ولمقابلة هذه التحديات أصبحت منظمات الأعمال أكثر تمرساً في تطبيق أفضل الممارسات في إدارة التغيير. وأصبحت أكثر حساسية وأكثر وعياً بالدور الذي تلعبه ثقافة التغيير في هذا الصدد.

يعدّ الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. ولبيان دور الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، تحاول هذه الدراسة مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والإفادة من الدراسات السابقة. أما على المستوى التطبيقي، سيتم تطبيق دراسة الحالة على مؤسسة أردنية ممثلة بدائرة الجمارك الأردنية.

## 2- مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التطورات المتسارعة والمتغيرة في بيئة الأعمال من النواحي التقنية والتنافسية والتشريعية، ومع تطور حاجات المستهلكين وتنوع الخدمات المطلوبة من قبل المواطنين، بات من الضروري أن يدرك قادة المنظمات هذه التحديات وأن يسعون لتلبية حاجات العملاء بأعلى مستوى من الفاعلية.

ومن هذا المنطلق، يرى الباحثان أن منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية على حدّ سواء أصبحت تعمل في بيئة أعمال سريعة التغير وشديدة التنافسية، مما يستوجب تفعيل نظم اتصالات إدارية متطورة لمواجهة تحديات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة والاستجابة لقوى التغيير في البيئة الخارجية.

يرى الباحثان أن مشكلة الدراسة تتمثل بالتراجع النسبي في اهتمام القائمين على إدارة برامج التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية باستخدام نظم اتصالات إدارية حديثة وكفؤة تتماشى مع متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومداخله وبرامجه المتنوعة. وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى أبعاد الاتصالات الإدارية المستخدمة (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟
2. ما مستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي المستخدمة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور النظري) من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟
3. ما أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

#### 4-1 فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور النظري) في دائرة الجمارك الأردنية. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوسائل الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعوقات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

#### 3- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى:

التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

كما تهدف على وجه الخصوص إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان مستوى ممارسة الاتصالات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية.
2. بيان مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
3. بيان أثر الاتصالات الإدارية في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
4. بيان معوقات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
5. الخروج بتوصيات من شأنها تعزيز إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.

#### 2- الدراسات السابقة

تناولت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات العربية والانجليزية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي.

## 1-2 الدراسات العربية

- دراسة خضور (2017) بعنوان " دور الإبداع الإداري في عملية التغيير التنظيمي: دراسة حالة المصرف التجاري السوري". هدفت الدراسة تعرّف العلاقة بين الإبداع الإداري بمستوياته (مستوى الفرد، مستوى الجماعة، ومستوى المنظمة) والتغيير التنظيمي في المصرف التجاري السوري. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة تم تطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة البالغة (49) مفردة. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وعملية الإبداع الإداري على مستوى المنظمة. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وعملية الإبداع الإداري على مستوى الجماعة في المصرف. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وعملية الإبداع الإداري على مستوى الفرد في المصرف.
- دراسة فاطمة الزهراء (2016) بعنوان " فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى فعالية آليات الاتصال في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي من خلال دراسة أثر الاتصال التنظيمي على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك في الجزائر. تم استخدام المنهج الوصفي بالنسبة للاطار النظري، والمنهج التطبيقي من خلال استمارة (20 فقرة) أعدت لهذا الغرض باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي. بلغ حجم عينة الدراسة (20) عاملاً يمثلون كامل مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها أن الاتصال التنظيمي ضرورة إدارية لتعزيز قدرة المنظمة على انجاز وظائفها وأنشطتها، وأن التغيير التنظيمي حتمية تنظيمية ضرورية في بيئة الأعمال المتغيرة ومفتاح نجاح المؤسسة.
- دراسة مروان (2014) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة نפטال- وحدة GPL". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية (الجاذبية، والتحفيز، والاعتبار الفردي، والاستشارة الفكرية) على إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيرات التكنولوجية، التغيرات الهيكلية، التغيرات الاستراتيجية، والتغيرات في الموارد البشرية) في مؤسسة نפטال الجزائرية. ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة تألف من نحو (38) فقرة. استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (39) فرداً. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها أن هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد (الجاذبية، والتحفيز، والاعتبار، والاستشارة الفكرية) على إدارة التغيير التنظيمي.
- دراسة برباوي (2014) بعنوان " دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية في التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري". هدفت الدراسة التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي) على التغيير التنظيمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها بقصد الوصول إلى نتائج محددة. أجريت الدراسة على موظفي الشركة الوطنية للتوزيع والغاز الحضري من خلال عينة بلغ حجمها (42) عاملاً. وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان أعد لهذه الغاية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط القيادي الحر وإدارة التغيير التنظيمي، وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والتغيير التنظيمي لدى كل من من نمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

- دراسة البدارين والقواسمه (2013) بعنوان " دور المرأة في قيادة التغيير - دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن". هدفت الدراسة تعرّف دور المرأة الأردنية في قيادة عملية التغيير، وأهم الخصائص والمهارات القيادية التي تتمتع بها، وأثر هذه الخصائص والمهارات على قدرتها في قيادة عملية التغيير. كما هدفت تعرّف الطرق والاستراتيجيات التي المستخدمة في قيادة التغيير، وأثر هذه الاستراتيجيات على قدرة المرأة الأردنية في قيادة عملية التغيير. واستخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الميداني بهدف تعرّف دور المرأة الأردنية في قيادة عمليات التغيير، وكذلك دراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تمتلكها المرأة الأردنية على دورها في قيادة عمليات التغيير، وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تمتلكها المرأة الأردنية على دورها في قيادة عمليات التغيير، وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة عمليات التغيير.

## 2-2 الدراسات الأجنبية

- دراسة (Haroon & Malik, 2018) بعنوان "The Impact of Organizational Communication on Organizational Performance". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الاتصال التنظيمي المدرك على الأداء التنظيمي المدرك لدى الجامعات الحكومية والخاصة في اسلام اباد. وقد ضمّ مجتمع الدراسة تسع جامعات حكومية وخاصة، في حين بلغ حجم العينة التطبيقية نحو (600) من الطلبة والمدرّسين. وقد تم جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة باستخدام استمارتين لكل من الطلبة والمدرّسين. من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي المدرك على الأداء التنظيمي المدرك في الجامعات الخاصة الباكستانية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي المدرك على الأداء التنظيمي المدرك في الجامعات الحكومية الباكستانية.
- دراسة (Hasanaj & Manxhari, 2017) بعنوان "Importance of Communication During Change: A Case of the Municipality of Vlor". هدفت الدراسة النوعية (Qualitative Research) إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصالات في إدارة التغيير في مؤسسات القطاع العام في إحدى بلديات دولة البانيا. واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة المهيكلية لعينة الدراسة التي بلغت (15) موظفا وإداريا. وتوصل الباحثان لمجموعة من النتائج من أبرزها: لم يتم توصيل أهداف التغيير بوضوح للعاملين. لم تكن الاتصالات في البلدية فاعلة بسبب شح المعلومات وعدم السماح بمناقشة التغيير في الاجتماعات. أبدى معظم العاملين ردودا سلبية إزاء تحفظ المديرين وعدم إطلاع العاملين بقضايا المؤسسة. بالرغم من عدم فاعلية الاتصال التنظيمي، إلا أن المستجيبين اتفقوا على أهمية الاتصال كعامل من شأنه مساعدة المنظمة في إجراء التغيير بفاعلية ونجاح.
- دراسة (Onyango, 2014) بعنوان "Effects of Organization Culture on Change Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri". هدفت الدراسة استكشاف أثر الثقافة التنظيمية (اتجاهات العاملين، القيم والمعتقدات، الأعراف التنظيمية، ودعم الإدارة العليا) على إدارة التغيير التنظيمي باستخدام أسلوب المسح الميداني في أحد مراكز التدريب المهني في دولة كينيا. بلغ حجم عينة الدراسة (188) مستجيبا. وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة المهيكلية والاستمارة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي. وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لدعم الإدارة العليا في عملية التغيير التنظيمي. فسّر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته (27.9%) من التباين الحاصل في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة.

- دراسة (Husain, 2013) بعنوان "Effective Communication brings Successful Organizational Change". هدفت الدراسة النظرية إلى توضيح ومناقشة أهمية الاتصال الفاعل خلال عملية إدارة التغيير في المنظمة من خلال تطوير نموذج للاتصال التنظيمي وتحقيق النجاح في التغيير. وقد اشتمل النموذج على مجموعة من المتغيرات تم تسميتها بأهداف الاتصال وهي على النحو التالي: معالجة الاستفسارات (Tackle Queries)، وروح الجماعة (Community Spirit)، والثقة (Trust)، والتزام العاملين (Employee Commitment)، ومشاركة العاملين (Employee Participation)، وعدم تأكد أقل (Lesser Uncertainty)، والأمن الوظيفي (Job Security)، والتغذية الراجعة (Feedback).

- دراسة (Saeed et al, 2013) بعنوان "The Role of Communication in Organizational Change". هدف هذا البحث إلى معرفة أثر الاتصال (اتصال المهمة، اتصال الأداء، والاستجابة للاتصال) في التغيير التنظيمي. استخدم الباحثون الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة البالغة نحو (200) فرداً من عدة مؤسسات عامة وخاصة في باكستان. وتوصل الباحثون لعدة نتائج من أبرزها: وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتغيير التنظيمي. فسّر المتغير المستقل "الاتصال التنظيمي" ما نسبته (51.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "التغيير التنظيمي".

### 3- الأطار النظري

#### 1-3 الاتصالات الإدارية

تمثل الاتصالات الإدارية (Managerial Communications) أحد الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأن من مؤشرات كفاءتها الوصول إلى الآخرين والقدرة في تحقيق استجاباتهم ورغباتهم المطلوبة. وتعرف الاتصالات التنظيمية بالوظيفة التي تقوم بتوفير وتبادل المعلومات والتعليمات التي تمكن التنظيم من العمل بكفاءة وفاعلية. في هذا المبحث تم تناول موضوع الاتصال من خلال تسليط الضوء على أبرز جوانبه بدءاً بمفهوم الاتصال، وأهمية الاتصالات الإدارية، ومبادئ الاتصالات الإدارية، وأساليب وطرق الاتصالات الإدارية، واتجاهات الاتصالات الإدارية، والمهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري، ومعوقات الاتصال الإداري، وأهداف الاتصال في عملية التغيير.

#### 2-3 مفهوم الاتصال

- الاتصال هو عملية باتجاهين يتم من خلالها تبادل وتطوير الأفكار من أجل تحقيق هدف مقبول. (Kaul, 2014).
- يعرف الاتصال بالعملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في جميع الاتجاهات، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي، أي أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المنظمة وفق هيكل تنظيمي معين. (Mitra, 2016).
- الاتصال التنظيمي هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات. أي أنه عملية مقصودة يراد منها نتائج مرجوة وأهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة. (Kaul, 2014).
- عملية الاتصال: نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (El-Utaibi, 2005).

- عملية يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بجمع المعلومات ذات الصلة بعمل المنظمة وبالتغيرات المصاحبة لها. (Harim, 2008).
- ويرى الباحثان بأن الاتصال يمثل عملية تبادل للمعلومات التي تخلق فهما مشتركا وتوحيداً للأنشطة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3-3 أهمية الاتصالات الإدارية

يعد الاتصال وظيفة محورية من الوظائف الداعمة في منظمات الأعمال. حيث يهدف الاتصال في مساعدة الأنشطة والوظائف الأخرى في المنظمة كوظيفة التسويق والمبيعات والمالية والانتاج والعمليات وغيرها. ويتمحور دور الاتصال الإداري في تبادل ومشاركة المعلومات داخل المنظمة وخارجها بشكل استباقي. وعادة ما ترتبط خطط الاتصال وأهدافه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أن تخطيط الاتصال يستند إلى رؤيا ورسالة وقيم المنظمة. وتؤكد الدراسات تزايد الحاجة للمعلومات إلى حد كبير في أوقات وحالات التغيير التنظيمي. فالحاجة للتغيير وأهداف التغيير لا بد أن تصل رسائله إلى جميع العاملين في المنظمة. (Christensen, 2014).

وتؤكد العديد من الدراسات أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمة ودورها في تحسين المخرجات التنظيمية كالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة والالتزام التنظيمي. وعلى النقيض، فإن ضعف الاتصالات قد يسبب القلق والاجهاد الوظيفي، وعدم الرضا لدى العاملين، وتراجع الثقة والالتزام التنظيمي، والرغبة في ترك العمل والتغيب عنه، والذي يؤثر بدوره سلباً على الكفاءة التنظيمية. (Zhang & Agarwal, 2009).

### 3-4 مبادئ الاتصالات الإدارية

للاتصالات الإدارية العديد من المبادئ التي ينبغي أن تقوم عليها وظيفة الاتصال من أجل تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف. وتشمل المبادئ التالية: الاستهدافية (Objective Oriented)، والوضوح (Clarity)، والاختصار (Brevity)، والكمال (Completeness)، والتوافق (Consistency)، والمجاملة (Courtesy)، والمصداقية (Credibility)، والأخلاص (Sincerity)، والتقدير (Consideration)، والإيجاز (Conciseness)، والاهتمام (Attention)، والثقة بالنفس (Self-Confidence)، والإقناع (Persuasion). (Kaul, 2014).

### 3-5 وسائل وأساليب الاتصالات الإدارية

تعد الاتصالات الإدارية أداة رئيسة من أدوات التنظيم للإعلان عن وتوضيح وتبليغ وتحضير وحفز الأفراد تجاه التغيير. ومن أبرز وسائل وأساليب الاتصال المستخدمة في منظمات الأعمال اليوم الاتصالات المكتوبة كالتعاميم والرسائل، والاتصالات اللفظية كعقد الاجتماعات وتقديم الإجازات، والاتصالات غير اللفظية كاستخدام لغة الإشارة وتعابير الوجه، والاتصالات المرئية كالاتصال وجها لوجه أو استخدام لوحات الاعلانات والبريد الإلكتروني والانترنت. (جودة، 2009).

### 3-6 اتجاهات الاتصالات الإدارية

تسير عملية الاتصال في منظمات الأعمال في اتجاهات متعددة: داخلية وخارجية، حيث يكون الاتصال الداخلي في المنظمة بين أفرع المنظمة وإداراتها المختلفة، ويتدفق من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي، أو بشكل قطري أو وفق كل الاتجاهات المذكورة. أما الاتصال الخارجي فيتم بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية، كالاتصال

مع الجهات الحكومية والمنافسين والشركاء والموردين والزبائن والتقابات المهنية والعمالية. (El-Uteibi, 2005). وتشمل اتجاهات الاتصال كما يراها (Harim, 2008) ما يلي:

- الاتصالات الصاعدة: وهي التي تتم بين المرؤوسين والرؤساء أو التي تتجه من قاعدة الهرم الإداري نحو الأعلى. ومن أبرز أشكالها طرح الأفكار والاستفسارات من قبل العاملين ورفع التقارير الدورية عن أنشطة الأعمال إلى الإدارة.
- الاتصالات النازلة: وهي التي تصدر من الرؤساء على شكل تعليمات أو توجيهات أو أوامر كي يلتزم بها العاملون. وقد تعكس تغذية عكسية بشأن مستويات الأداء، أو معلومات حول سياسات المنظمة وأهدافها.
- الاتصالات الأفقية: وهي التي تتم ضمن المستوى الإداري الواحد لغايات التنسيق وتكامل الجهود.
- الاتصالات القطرية: وهي الاتصالات التي تتم بين وظائف المنظمة المختلفة لغايات التنسيق وتبادل المعلومات والاستشارات.

### 7-3 المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري

تشمل مهارات الاتصال (Communication Skills) مجموعة من المهارات الشخصية كمهارات التحدث، ومهارات الكتابة، ومهارات الاستماع، ومهارات الإدراك، ومهارات التفاعل التي ينبغي أن يتمتع بها جميع العاملين في المنظمة، وأن تحرص الإدارة على تقديم التدريب اللازم لرفع سوية هذه المهارات بين العاملين. (Harim, 2008).

### 8-3 معوقات الاتصال الإداري

تتأثر عملية الاتصال بمعوقات (Barriers) تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري وتنقسم إلى ثلاثة أنواع بحسب جودة (2009):

- معوقات شخصية: كتلك التي تعكس المؤثرات التي تعود للمرسل والمستلم في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً سلبياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وتوجهاتهم وعواطفهم وفي مدى إدراكهم للاتصال والاستجابة له.
- معوقات تنظيمية: وتنشأ هذه المعوقات من اختلالات في الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح العلاقات بين المستويات والوحدات الإدارية في المنظمة مما يحد من الاتصالات الرسمية ويعزز الاتصالات غير الرسمية.
- معوقات بيئية: كعدم كفاءة وسائل الاتصال، وتشوه العادات والتقاليد الاجتماعية، وتأثر بيئة العمل بالمشاكل والقضايا المجتمعية.

### 9-3 أهداف الاتصال في عملية التغيير

يتمحور الهدف الرئيس من الاتصال التنظيمي في إبلاغ العاملين بالمهام المناطة بهم وبالسياسات المتبعة في المنظمة. كما يهدف الاتصال التنظيمي إلى بناء مجتمع (Community) داخل المنظمة. (De Ridder, 2003). وتؤكد الدراسات ذات العلاقة أن الاتصالات خلال عملية التغيير تسهم في الحد من مقاومة التغيير من قبل العاملين. وحينما تنخفض حدة المقاومة فإن جهود التغيير تصبح أكثر فاعلية.

هنالك خمسة أهداف رئيسة للاتصال الفاعل خلال عملية التغيير الواسع بحسب (Barret, 2002) على النحو

التالي:

1. التأكد من وضوح وتناغم الرسائل التي تطلقها الإدارة حول رؤيا المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
2. حفز العاملين واستنهاض هممهم والتزامهم تجاه وجهة المنظمة الجديدة.
3. تشجيع الأداء العالي وإفساح المجال للمشاركة في عملية التغيير ومحتواها.
4. الحد من الاشاعة وحالات عدم التأكد وسوء الفهم التي تؤثر في انتاجية العاملين.
5. التأكيد على توافق العاملين على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وحسب (Husain, 2013)، فإن للاتصالات الادارية مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز فاعلية الاتصال والذي بدوره يؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي وهي: معالجة استفسارات العاملين (Tackle Queries of Employees)، وتوليد روح الجماعة (Generate Community Spirit)، وبناء الثقة، وحفز العاملين، وضمان التزام العاملين ومشاركتهم، وخفض حالات عدم التأكد، وضمان الأمن الوظيفي (Job Security)، وضمان التغذية العكسية.

#### 4- إدارة التغيير التنظيمي

أصبح التغيير اليوم هو السمة الغالبة في المنظمات المعاصرة والأكثر حدوثا من أي وقت مضى. حيث أسهمت العولمة والاستخدام المتزايد لأدوات الاتصال اللحظي بتغيير بيئة الأعمال وفي شتى المجالات. وأصبحت التوجهات العالمية سريعة التغيير تفرض على المنظمات تحسين عملياتها وطرق عملها. فالتغيير التنظيمي مستمر باستمرار حياة المنظمة، ويختلف في مداه ودوافعه وآثاره وحجمه باختلاف منظمات الأعمال وبيئاتها. وقد يطال التغيير التنظيم بأكمله، أو قطاع الأعمال برمته، أو بيئة الأعمال أو جميع هذه العناصر دفعة واحدة.

وفي عالم الأعمال حيث باستطاعة الفرد أو المنظمة أن يتبنى أفضل الممارسات المتوفرة، وأن يمتلك القدرة في تصميم أفضل المكائن. إذن الأفراد هم من يقف وراء التطوير والتغيير ويقدم خدمات وسلع فريدة وليس العمليات التنظيمية. وقد تناول موضوع التغيير التنظيمي وإدارة التغيير من خلال تسليط الضوء على أبرز جوانبه كمفهوم التغيير والتغيير التنظيمي، ودوافع وقوى التغيير، ومقاومة التغيير التنظيمي وطرق الحد منها، واتجاهات التغيير، ومداخل إدارة التغيير التنظيمي كمدخل الأفراد والمدخل الجماعي والمدخل النظمي، ومجالات التغيير التنظيمي.

#### 1-4 مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي

تشير الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها والأدبيات ذات العلاقة إلى مجموعة كبيرة من التعريفات المتعلقة بمفاهيم التغيير والتغيير التنظيمي وإدارة التغيير. فمن بين التعريفات المتداولة في الأدبيات لمفهوم التغيير التنظيمي التعريف الذي أورده بيرنز (Burnes, 2017) وهو أن التغيير التنظيمي ليس إلا عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملاءمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة. وفيما يلي مجموعة من الآراء حول هذه المفاهيم:

- التغيير هو الانتقال من حالة أولية راهنة إلى حالة جديدة. (Jones & Murray, 2008).
- التغيير المخطط هو عبارة عن جهد مقصود لتطوير نظام المنظمة من أجل الاستجابة للقوى الداخلية والبيئية. (French et al, 1985)
- التغيير هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (Thomas & Winston, 1978).

- يشير مفهوم التغيير التنظيمي إلى برامج تهدف إلى تغيير، وتطوير، وتجديد في هيكل المنظمة، أو عملياتها، أو استراتيجيتها، أو ثقافتها التنظيمية، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو سلوك العاملين وقدراتهم، أو جميع هذه الجوانب (Carnall, 1999).
- التغيير التنظيمي هو الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم، والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية. (Harvey & Brown, 2006).
- التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل بحجة تحقيق هدفين: ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة، واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم تفوقا على غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب أكثر". (السلي، 2003).
- إدارة التغيير التنظيمي: هي مجموعة من الطرق والعمليات والأنشطة المتعلقة باستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد الخاصة بالتغيير، والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجياتها، وتساعد أفراد المنظمة على الاستجابة الفاعلة للأنظمة الجديدة والعمليات والعلاقات وأية اختلافات يمكن أن تحدث في بيئة العمل بحيث تشمل تحديد أهداف التغيير، ومحركات التغيير، وأنواع التغيير، والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها، ومدى التغيير، وطرق إدارة التغيير، وأخيرا الآثار المترتبة على التغيير. (القواسمه، 2005).

#### 2-4 دوافع وقوى التغيير

- أوضحت منظمات الأعمال اليوم مجبرة على التغيير كي تحافظ على بقائها وديمومتها في ظل بيئة أعمال متغيرة. ومن أبرز دوافع التغيير بحسب (Paton et al, 2016) ما يلي:
- التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات.
  - الانتشار الواسع لشبكة الانترنت العالمية ودورها في خلق فرص أعمال جديدة كالتجارة الإلكترونية.
  - الضغوط التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.
  - تراجع تكاليف النقل والمعلومات والاتصال مما جعل السوق العالمي أصغر حجما وأسهل في النفاذ إليه.
  - الضغوط التنظيمية (Regulatory Pressures) من قبل الحكومات والقادة السياسيين ومنظمات المجتمع المدني التي تسعى لتوجيه وإدارة الأعمال في ظل بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغيير.
  - القوى السياسية والتكنولوجية والثقافية الاجتماعية (Sociocultural).
- وبحسب سكيرمرهورن (Schermerhorn, 2012) تتنوع الدوافع والقوى لتشمل ظاهرة العولمة والمنافسة السوقية والأحوال الاقتصادية المحلية والقوانين والتشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية واتجاهات السوق والقيم والقوى الاجتماعية والقوى الداخلية في المنظمة. حيث تتنوع القوى الداخلية في المنظمة لتشمل طبيعة المنظمة ومناخها التنظيمي وهيكلها والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة مشاكل التنظيم وتراجع معدلات الأداء ودوافع التحسين والتطوير.
- وأشار حريم (2017) إلى تنوع مسوغات أو أسباب التغيير التنظيمي الداخلية والخارجية لتشمل تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها، وتدني معنويات العاملين، وإدخال أجهزة ومعدات جديدة، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتقدم السريع للمنتجات.

ويرى نيكسون (Nixon, 2004) أن دوافع التغيير التنظيمي: هي القوى التي تدفع التنظيم نحو التغيير وتزيد من رغبته بتنفيذ برامج التغيير، وتقسّم إلى قوى داخلية وأخرى خارجية. أما القوى الداخلية فتتمثل بعدم الرضا عن الوضع الحالي، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وفشل المنظمة في تحقيق الأهداف، وتحفيز الإدارة العليا للعاملين، والاندفاع نحو التغيير. فيما تتمثل القوى الخارجية بالقوى التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية.

وقد صنّف جونز (Jones, 2012) القوى المحركة للتغيير إلى خمس مجموعات هي:

- القوى التنافسية، مثل السعي لتحقيق ميزة تنافسية ضمن أبعاد الكفاءة أو الجودة أو التجديد أو الاستجابة لحاجات الزبائن.
  - العوامل والقوى الاقتصادية، كمعدل الإنفاق، ومعدل التضخم، وتقلب الأسعار، والضرائب والرسوم، وميزان المدفوعات، ومتوسط الدخل الفردي، وإجمالي الناتج القومي، وسعر صرف العملات الأجنبية، والسياسات الاقتصادية، ومعدلات التصدير والرسوم، والتكتلات الاقتصادية.
  - القوى السياسية، المتمثلة بالعلاقات الدولية، والقرارات السياسية، والاستقرار السياسي، والتحالفات العسكرية والاقتصادية، وقوانين حماية البيئة، وجماعات الضغط السياسي.
  - القوى الاجتماعية والديموغرافية، والتي تشمل القيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية. فعلى الصعيد التنظيمي يعتبر مبدأ العمالة المتنوعة، والعدالة في التوظيف والترفيه، وعمالة المرأة من أهم هذه القوى.
  - القوى الأخلاقية، كسعي التنظيمات إلى تعزيز السلوك الأخلاقي استجابة للضغوطات الحكومية والسياسية والاجتماعية.
- وقد طور كوتر (Kotter, 2007) نموذجاً من ثماني خطوات لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضعها الجديد

على النحو التالي:

1. خلق شعور لدى الأفراد بالحاجة الملحة للتغيير.
2. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.
3. تطوير رؤيا المنظمة واستراتيجيتها.
4. توصيل رؤيا ورسالة التغيير لجميع العاملين.
5. تمكين العاملين من خلال منحهم صلاحيات تساعد على التحرك والعمل.
6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير.
7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير.
8. تثبيت التغيير وترسيخه في ثقافة المنظمة.

#### 3-4 مقاومة التغيير التنظيمي وطرق الحد منها

هي القوى التي تقاوم أو تعيق تنفيذ برامج التغيير والمتعلقة بالفرد العامل كالخوف من المجهول، وغموض التغيير، واختلال الروتين، وفقدان المزايا المكتسبة، وتهديد المنصب الوظيفي، وتهديد الأمن الوظيفي، وإعادة توزيع السلطة، وتعكير العلاقات الاجتماعية، والالتزام بالقيم والثقافة الراهنة (Paton et al, 2016). أما طرق الحد من مقاومة التغيير فتتمثل بإدراك حاجات الأفراد والاهتمام بها، وإدراك أهمية المعلومات، ومستوى النفوذ الشخصي، والحاجة للتغيير، وأهمية الاتصال، وتماسك الجماعة، والمشاركة، والتحفيز، والقيادة الفاعلة (Paton et al, 2016).

ويرى كامبل (Campbell, 2009) أن مصادر مقاومة التغيير تتمثل بالآتي: الحاجة للاستقرار، والعادات السائدة، والأعراف المجتمعية، والخوف من فقدان الوظيفة، والخوف من فقدان المزايا والمنصب، وسوء الفهم وضعف المعرفة، وتعارض في الآراء ووجهات النظر، والخوف من المجهول، والخوف من الاستيعاب وفقدان السيطرة، وغياب الحوافز والمكافئات.

ويرى القريوتي (2008) مصادر أخرى لمقاومة التغيير تتمثل بالآتي: مخاوف فقد مزايا مكتسبة، وفقدان الثقة وقصور الفهم، واختلاف تقييم التغيير ونتائجه، وتغيير في محتوى الوظيفة، وتغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة، والتغيير في المواقع الجغرافية للعمل، والتغيير في ظروف العمل وفترات الدوام، وتغيير في المعتقدات السائدة.

#### 4-4 اتجاهات التغيير

وحسب سكيرمرهورن (Schermerhorn, 2012)، يأتي التغيير على نوعين أو اتجاهين:

- التغيير النازل (Top-Down Change): حيث تصدر مبادرات التغيير من الإدارة العليا للمنظمة والتي تكون غالباً ذات أهداف وتأثيرات شمولية على المنظمة وقدراتها الأدائية. وتشير التجارب والأبحاث السابقة إلى معدلات فشل قد تصل إلى 70% من جهود التغيير لأسباب متعددة أبرزها سوء عملية التنفيذ وعدم إشراك الإدارات الوسطى والتنفيذية في عملية التغيير.
- التغيير الصاعد (Bottom-Up Change): حيث تنطلق مبادرات التغيير من جميع المستويات الإدارية للمنظمة. ومن عوامل نجاح هذا النوع من التغيير تفعيل سلوكيات التمكين والانخراط والمشاركة والتشجيع لدى العاملين. ومن فوائده تعزيز عملية التعلم لدى العاملين وبناء القدرات المؤسسية لإدامة التغيير.

#### 4-5 مداخل إدارة التغيير التنظيمي

هنالك عدة مداخل لإدارة التغيير التنظيمي حسب مدى ومحتوى التغيير المطلوب. وبالرغم من اعتبار مداخل التغيير مستقلة ومحددة، إلا أنها غير متعارضة ويمكن اعتبارها مكملة لبعضها بعضاً. ولتغيير أي شيء في المنظمة يتطلب التعاون والاتفاق أو القبول الضمني للجماعات والأفراد الذين يشكلون التنظيم بأكمله، ومن خلال سلوكهم تتغير الهياكل والتكنولوجيا والأنظمة والاجراءات لنقل المنظمة إلى وضعها الجديد. ومهما كان مدى مدخل التغيير المستخدم إن على مستوى التنظيم بأكمله أو على مستوى الأفراد أو الجماعات فإن ما يميزها عن بعضها هو ما الذي تم تغييره في المنظمة؟ وهذا يقودنا إلى أن السلوك المتعلق بالأفراد أو الجماعات هو محور التغيير لأن التنظيمات ما هي إلا نظم اجتماعية.

ومن أبرز هذه المداخل بحسب مختار (2010) وبيرنز (Burnes, 2017) ما يلي:

#### 4-5-1 المنظور الفردي للتغيير (Individual Perspective)

يركز هذا المنظور على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير. وأن سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الأفراد مع بيئاتهم.

كما يركز هذا المنظور على كيفية تحفيز الأفراد لتقبل التغيير والالتزام بأهدافه والعمل بمضمونه. وتؤكد العديد من الدراسات السابقة أن نجاح برامج التغيير يعتمد بشكل رئيس على التزام الأفراد العاملين في المنظمة.

وعادة ما يحمل الأفراد توجهات مختلفة وردود فعل متباينة تجاه مقترحات التغيير. فإدراكهم ضرورة التغيير وجدواها يتأثر بالعديد من العوامل مثل مستويات الخبرة والمرجعيات والعوامل العاطفية والقيم والقدرات الفردية. (Zuwerink & Devine, 1996).

ويرى (1991) Herzog أن العامل الحرج لإدارة التغيير يتمثل بقياس مستوى الجاهزية لدى الأفراد تجاه التغيير المقترح قبل البدء بالتغيير. بينما يرى (1989) Plant أن تجاهل العامل العاطفي للأفراد تجاه التغيير حتى وإن بدى التغيير منطقياً يشكّل خطورة على نجاح التغيير.

وتؤكد هذه المدرسة أن السلوك يتم تعلمه، ولكي يتم تغيير السلوك لا بد من تغيير الأحوال التي تؤثر في هذا السلوك. فالغاية من تعديل السلوك وتطويره يتطلب فهم النفس والحالة التي يمر بها الفرد في المنظمة. (Skinner, 1974). ويرى الباحثان أن العامل المتعلق بحاجات الأفراد والسياق الذي يلف مقترح التغيير تبدوان عاملين مهمين لأخذهما بالحسبان.

#### 2-5-4 المنظور الجماعي للتغيير (Group Dynamics Perspective)

يستند هذا المنظور أو المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط وتوجهات الجماعة أو المجموعات التي ينتمي إليها الفرد. (مختار، 2010)، (Burnes, 2017).

ولأن الأفراد يعملون في المنظمة بشكل جماعي، فلا بد لسلوك الفرد أن يكون ظاهراً ومعروفاً لدى الآخرين، ويتم تعديله أو تغييره في ضوء الأعراف والممارسات السائدة لدى المجموعة. وفي ظل هذه المدرسة فإن محاولة إجراء التغييرات بالتركيز على سلوك الفرد بدلاً من الجماعة سوف لن يكون فاعلاً أو مجدياً. وبالمقابل، تنادي هذه المدرسة بضرورة التركيز على تغيير أعراف الجماعة وأدوارها والقيم التي تؤمن بها. (Cumings and Worley, 2015) وتنبع أهمية العمل الجماعي من حقيقة مفادها أن أهم التدخلات المطلوبة للتغيير تتمثل باللاتي (Burnes, 2017):

- أنشطة بناء فرق الأعمال والتي تهدف إلى تحسين فاعلية الفرق العاملة في المنظمة.
- اللقاءات المتعلقة ببناء فرق الأعمال والتي تهدف أيضاً إلى تحقيق فاعلية الفريق، من خلال إدارة متطلبات المهام، وقواعد العلاقات، والعمليات الجماعية.
- يقوم الفريق بتحليل الطريقة التي ينجز بها الأعمال ويقوم بتطوير استراتيجيات لتحسين العمل. وتؤكد هذه المدرسة على استخدام فرق وجماعات العمل للقيام بالتغيير التنظيمي بدلاً من الاعتماد على الأفراد لإنجاز مهام التغيير. فالتركيز يكون على مستوى الجماعة من خلال تغيير قيم وأدوار وأعراف الجماعة. (Cumings and Huse, 2011)

#### 3-5-4 المنظور النظامي للتغيير (Open Systems Perspective)

يصور هذا المنظور المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً مؤلفاً من مجموعة من النظم الفرعية المرتبطة مع بعضها البعض، والمفتوحة على البيئة الخارجية، وأن أي تغيير في أحد الأنظمة الفرعية سيؤثر على بقية الأنظمة الفرعية الأخرى في المنظمة. ويهدف هذا المنظور إلى تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة بدلاً من الاهتمام بالأداء الفردي للأنظمة الفرعية. (Burnes, 2017). ويدعي مروجو هذا المنظور أن التغيير على مجال أو مستوى معين في المنظمة لا بد أن يراعوا أثر هذا التغيير في أي جزء آخر في التنظيم والعكس صحيح. وقد قسم ميلار (Miller, 1967) الأنظمة الفرعية للمنظمة إلى أربعة أنظمة هي:

- 1- النظام الفرعي القيمي المتعلق بالأهداف الرئيسة للمنظمة. حيث يشمل هذا النظام الأهداف المعلنة للمنظمة والقيم التنظيمية التي تؤمن بها من أجل تحقيق تلك الأهداف. ولا بد لهذه الأهداف والقيم أن تكون متناغمة فيما بينها، ومتناغمة أيضا مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - 2- النظام الفرعي التقني الذي يمثل تركيبة من المعارف والتقنيات والتكنولوجيا التي تحتاجها المنظمة للعمل ومدى توافق وملاءمة هذه العناصر لخصوصية المنظمة.
  - 3- النظام الفرعي الاجتماعي النفسي (Psychosocial sub-system). ويشمل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والأعراف والقيم وكل ما من شأنه المحافظة على الرباط التنظيمي.
  - 4- النظام الفرعي الإداري. وهو المسؤول عن توجيه المنظمة نحو أهدافها ويشمل مجموعة من المسؤوليات كتحديد القيم، ووضع الأهداف، وصياغة الاستراتيجية، وتصميم الهياكل والعمليات الرقابية.
- وحسب (Baum & Rowley, 2005) يصور هذا المنظور المنظمة كنظم ذات علاقات داخلية متعددة، أو كأفراد مشاركين ضمن بيئة الأعمال التي يعملون فيها. وضمن هذا المنظور ما المنظمات إلا محصلة لأنظمة فرعية مترابطة يتم التنسيق فيما بينها للحصول على الموارد من البيئة الخارجية لتقوم بمعالجتها ضمن عملياتها الداخلية ومن ثم إعادتها كمخرجات إلى البيئة الخارجية.

#### 6-4 مجالات التغيير التنظيمي

تشمل مجالات التغيير التنظيمي العديد من جوانب التنظيم كتغيير الاستراتيجية التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والقدرات والمهارات الفردية للعاملين. ويرى مختار (2005) أن مجالات التغيير التنظيمي تنوع لتشمل: الأهداف والاستراتيجية، والإدارة والأفراد، والسلع والخدمات والأسواق، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

ويشير هوج وآخرون (Hodge et al, 2003) بأن التغيير التنظيمي يطال العناصر أو المجالات التنظيمية التالية:

- الأهداف والاستراتيجية، حيث نجد أن معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات هي بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
- الأفراد، من حيث خفض قوة العمل، أو توظيف الماهرة منها وتدريبها.
- السلع والخدمات، حيث تسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية.
- التكنولوجيا، بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق مرونة في التصنيع.
- التطوير التنظيمي، حيث يهدف إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع.
- الهيكل التنظيمي، حيث تبرز توجهات التحجيم، والتسطيح (Flattening)، واللامركزية، وإعادة تصميم مستويات الإدارة، والمنظمات الافتراضية (Virtual Organizations)، والمنظمات المتعلمة، والهياكل غير الرسمية.
- الثقافة المؤسسية، حيث تعرف الثقافة المؤسسية بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تنجز بها الأعمال.

## 5- منهجية الدراسة وإجراءاتها

يستعرض الباحثان فيما يلي منهج ومجتمع وعينة الدراسة وأدواتها ودلالات الصدق والثبات والطريقة والاجراءات والمعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

### 1-5 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة الحالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية. فالمنهج الأول، والخاص بالجزء النظري يصف الاتصالات الإدارية والمتغير التابع "إدارة التغيير التنظيمي" مع تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى النتائج. ولأجل ذلك تم أيضاً الاستعانة بكتب ومراجع ومقالات وتقارير ودراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث. أما المنهج الثاني، وهو منهج دراسة الحالة فقد تم استعماله في الجانب التطبيقي من أجل استقصاء اتجاهات مجتمع الدراسة نحو الاتصال الإداري وإدارة التغيير التنظيمي. وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

### 2-5 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم نحو (3466) حسب إحصائيات دائرة الجمارك الأردنية للعام 2018. (دائرة الجمارك الأردنية، 2019).

### 3-5 عينة الدراسة

قام الباحثان باختيار عينة عشوائية بسيطة حسب جدول كرجسي ومورغان (Krejcie and Morgan, 1970) لاستخراج العينات حيث بلغ حجم عينة الدراسة (346) مفردة. وبعد توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة تم استرجاع (260) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت نحو (75%). وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (215) استبانة.

### 4-5 وصف خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (215) موظفاً وموظفة في دائرة الجمارك الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية. الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية (حجم العينة = 215)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)	المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	185	86.04%	المستوى الوظيفي	مدير	28	13.02%
	انثى	30	13.95%		رئيس قسم	31	14.41%
	المجموع	215	100%		مشرف	46	21.39%
العمر	30 سنة فأقل	20	9.30%	موظف	110	51.16%	
	30-أقل من 40 سنة	65	30.23%	المجموع	215	100%	
	40-أقل من 50 سنة	120	55.81%	5 سنوات فأقل	45	20.93%	
	50 سنة فأكثر	10	4.65%	5-أقل من 10 سنوات	60	27.90%	
المؤهل العلمي	المجموع	215	100%	10-أقل من 15 سنة	85	39.53%	
	توجيهي فما دون	90	41.86%	15 سنة فأكثر	25	11.62%	
	دبلوم	35	16.27%	المجموع	215	100%	
	بكالوريوس	75	34.88%				

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)	المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)
	دراسات عليا	15	6.97%				
	المجموع	215	100%				

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وعلى وجه الخصوص كانت البيانات على النحو التالي:

- بلغت نسبة الذكور (86.04%) من عينة الدراسة، فيما بلغت نسبة الاناث (13.95%)، ويعكس تفوق أعداد الذكور على الاناث في دائرة الجمارك الأردنية بسبب طبيعة الدوام وخطورته الذي يعتمد نظام الورديات الصباحية والمسائية والليلية، وبسبب المواقع النائية للمراكز الجمركية التي يتواجد أغلبها على الحدود الأردنية.
- مثلت الفئة العمرية (40-اقل من 50 سنة) ما نسبته (55.81%) من عينة الدراسة. حيث تعكس هذه النسبة حرص المؤسسات على توظيف الفئات العمرية متوسطة العمر والاحتفاظ بها بسبب أهمية الخبرة المطلوبة لطبيعة عمل الدائرة.
- شكّل المؤهل العلمي (بكالوريوس ودراسات عليا) نسبة مئوية مرتفعة بلغت (41.85%). حيث تعكس هذه النسبة المرتفعة المستويات التعليمية المتقدمة التي تفضلها المؤسسات العامة والرغبة الشخصية في تحصيل الشهادات العلمية الجامعية.
- حصل المستوى الوظيفي (موظف) على نسبة (51.16%) من عينة الدراسة. حيث تعكس هذه النسبة طبيعة التوزيع الهرمي للعاملين في المؤسسات العامة حيث يقطن أغلب العاملين في المستوى الإداري الأدنى في الهرم الإداري.
- حصل متغير الخبرة الوظيفية (10-أقل من 15 سنة) على نسبة (39.53%) من عينة الدراسة، وهي مستوى خبرة متوسطة تؤكد أن غالبية العاملين من الشباب متوسطي الأعمار.

#### 5-5 أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير أداة القياس المتمثلة بالاستبانة من أجل قياس متغيرات الدراسة المتمثلة بأبعاد الاتصالات الادارية (اتجاهات الاتصال، وسائل الاتصال، مهارات الاتصال، ومعوقات الاتصال)، وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي (المنظور الفردي، المنظور الجماعي، والمنظور التنظيمي). وقد استند الباحثان في بناء وتطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية: (Burnes, 2017) ودراسة (مختار، 2010) فيما يتعلق بالمتغير التابع، ودراسة (العنزي، 2010) فيما يتعلق بالمتغير المستقل.

كما تم إعادة صياغة فقرات الاستبانة كي تناسب بيئة دائرة الجمارك الأردنية بشكل خاص وبيئة العمل الجمركي على وجه العموم.

#### 6-5 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق من ثبات التطبيق من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفاً من خارج عينة الدراسة مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان. وتم استخراج معامل الارتباط بين إجاباتهم على مجالات الدراسة في المرتين، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط بين التطبيقين كانت قيم دالة إحصائية وهذا يدل على ثبات التطبيق للدراسة.

الجدول (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لاتجاهات المشاركين نحو متغيرات الدراسة (حجم العينة N=215)

متغيرات الدراسة	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا
اتجاهات الاتصال	7	0.85
وسائل الاتصال	7	0.82
مهارات الاتصال	7	0.75
معيقات الاتصال	7	0.78
الاتصالات الإدارية	28	0.90
المنظور الفردي	7	0.80
المنظور الجماعي	7	0.70
المنظور النظمي	10	0.74
إدارة التغيير التنظيمي	24	0.90
جميع المتغيرات	52	0.92

وقد تم تقييم ثبات أداة الدراسة وكما هو مبين في الجدول رقم (2) باستخدام معامل كرونباخ ألفا الذي بلغت قيمته الكلية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (0.92)، فيما بلغ معامل الثبات لأبعاد الدراسة منفردة على النحو الآتي: اتجاهات الاتصال (0.85)، وسائل الاتصال (0.82)، مهارات الاتصال (0.75)، معيقات الاتصال (0.78)، المنظور الفردي (0.80)، المنظور الجماعي (0.80)، المنظور النظمي (0.70)، وهي قيم مقبولة لهذا النوع من البحوث. وتعتبر نتائج هذا الاختبار جيدة، ودالة على ثبات الاستبانة وقوة اتساقها الداخلي. فقد تراوحت قيمة ألفا بين (0.70) في حدها الأدنى لبعدها (اتجاهات الاتصال) و (0.85) لبعدها (المنظور النظمي). حيث يمكن تفسير أي معامل ثبات بشكل مباشر على ضوء النسبة المئوية لتباين الدرجة التي تعزى إلى المصادر المختلفة، ومن ثم فإن معامل ثبات: 0.95 يعني أن 95% من التباين أو الاختبار يعتمد على التباين الحقيقي في الصفة المراد قياسها، وأن 5% يعتمد على تباين الخطأ. حيث تؤكد هذه النتائج أيضاً سلامة أداة القياس وقوة ترابط وانسجام فقراتها وأبعادها (Zikmund, 2000, p.280).

## 6- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار فرضياتها

### 1-6 الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما مستوى أبعاد الاتصالات الإدارية المستخدمة (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعيقات الاتصال) من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟ يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد الاتصالات الإدارية وذلك لتحديد درجة الموافقة النسبية لأفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة تقييم أفراد العينة نحو الاتصالات الإدارية.

### البعد الأول: اتجاهات الاتصال

اشتمل هذا البعد على سبعة فقرات، وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على اتجاهات الاتصال أحد أبعاد الاتصالات الادارية في دائرة الجمارك الأردنية. N=215

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	تتيح الاتصالات بين المستويات الإدارية الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.	4.52	0.50	1	مرتفعة
7	تستخدم إدارة الجمارك الأردنية الاتصالات القطرية لتعزيز التكامل وتبادل الخبرات بين الوظائف.	4.47	0.52	2	مرتفعة
4	تساهم الاتصالات الصاعدة في طرح الأفكار والمقترحات من قبل العاملين ورفعها إلى الرؤساء.	4.39	0.56	3	مرتفعة
2	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على انجاز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	4.36	0.60	4	مرتفعة
6	تسمح الاتصالات الأفقية في دائرة الجمارك الأردنية بتنسيق الجهود والتعاون وتبادل المعلومات والأفكار ضمن المستوى الإداري الواحد.	4.28	0.65	5	مرتفعة
5	يتم استخدام الاتصالات النازلة من قبل المديرين في عمليات توجيه وإصدار الأوامر للعاملين.	4.11	0.68	6	مرتفعة
1	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على ضمان سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات ومراكز الدائرة المختلفة.	4.02	0.68	7	مرتفعة
	مجال اتجاهات الاتصال ككل	4.30			مرتفعة

1. يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات اتجاهات الاتصال تراوحت بين (4.02-4.52). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) " تتيح الاتصالات بين المستويات الإدارية الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة" بمتوسط حسابي مرتفع (4.52)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) " تحرص دائرة الجمارك الأردنية على ضمان سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات ومراكز الدائرة المختلفة" بمتوسط حسابي مرتفع أيضا (4.02). وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في دائرة الجمارك الأردنية يسهمون بدور فعال في توظيف الاتصال بكافة الاتجاهات بهدف مشاركة آرائهم ومقترحاتهم بما يحقق أهداف التغيير التنظيمي. أما الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات اتجاهات الاتصال فقد تراوحت ما بين (0.50-0.68)، والتي تشير إلى مدى تشتت متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس مدى التوافق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات اتجاهات الاتصال في دائرة الجمارك الأردنية.

#### البعد الثاني: وسائل الاتصال

اشتمل هذا البعد على سبعة فقرات، وكانت نتائج التخليط الإحصائي لمدى موافقة المبحوثين تجاه هذا البعد كما في الجدول (5).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على وسائل الاتصال أحد أبعاد الاتصالات الادارية في دائرة الجمارك الأردنية. N=215

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
4	يتم استخدام التعاميم والنشرات الدورية (الاتصالات المكتوبة) في دائرة الجمارك الأردنية بشكل دائم.	4.55	0.54	1	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يتم استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في الاتصال (كالبريد الإلكتروني) من قبل العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.	4.25	0.55	2	مرتفعة
5	يتم استخدام التقارير الدورية والكتب الرسمية لإنجاز معاملات المراجعين.	4.15	0.51	3	مرتفعة
6	تستخدم دائرة الجمارك الأردنية الاتصالات المرئية لتوثيق ونقل الأحداث ونشر الإنجازات للجمهوريين الداخلي والخارجي.	4.10	0.62	4	مرتفعة
2	يتم عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الأفراد المعنيين بالتغيير لتوصيل رسالة التغيير وشرح أبعادها.	4.05	0.66	5	مرتفعة
3	سياسة الباب المفتوح هي من وسائل الاتصال الذي توفره دائرة الجمارك الأردنية.	3.95	0.70	6	مرتفعة
7	الاتصال الهاتفي (اللفظي أو الشفوي) هو النمط السائد في دائرة الجمارك الأردنية لتبادل المعلومات والخبرات.	3.89	0.78	7	مرتفعة
	مجال وسائل الاتصال ككل	4.13			مرتفعة

2. يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن فقرات وسائل الاتصال تراوحت بين (3.89-4.55). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (4) " يتم استخدام التعاميم والنشرات الدورية (الاتصالات المكتوبة) في دائرة الجمارك الأردنية بشكل دائم" بمتوسط حسابي مرتفع (4.55)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) " الاتصال الهاتفي (اللفظي أو الشفوي) هو النمط السائد في دائرة الجمارك الأردنية لتبادل المعلومات والخبرات" بمتوسط حسابي مرتفع أيضا (3.89). وتشير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية توفر وسائل اتصال متنوعة بهدف تبادل المعلومات وتعزيز التشاركية في العمل.

أما الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات وسائل الاتصال فقد تراوحت ما بين (0.54-0.78)، والتي تشير إلى مدى تشتت متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس مدى التوافق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات وسائل الاتصال في دائرة الجمارك الأردنية.

### البعد الثالث: مهارات الاتصال

اشتمل هذا البعد على سبعة فقرات، وكانت نتائج التخليل الإحصائي لمدى موافقة الباحثين تجاه هذا البعد كما في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الباحثين على مهارات الاتصال أحد أبعاد الاتصالات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية. N=215

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
2	مهارات الكتابة كإعداد التقارير والمراسلات الرسمية داخل الدائرة وخارجها تتم بشكل دقيق وواضح.	4.48	0.46	1	مرتفعة
3	يتميز العاملون في دائرة الجمارك الأردنية بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح.	4.33	0.52	2	مرتفعة
4	يتمتع العاملون في دائرة الجمارك الأردنية بمستوى جيد من مهارات الاستماع التي تسهل التفاهم وتعزز الحوار مع الآخرين.	4.21	0.60	3	مرتفعة
1	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على تطوير مهارات الاتصال الشخصية لجميع العاملين.	4.12	0.62	4	مرتفعة
5	تعزيز مهارات الإدراك لدى العاملين هي من أولويات الإدارة بسبب تنوع الخدمات	3.99	0.68	5	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
	التي تقدمها الدائرة.				
7	يتم تطوير مهارات التفاعل لدى العاملين من خلال برامج تدريبية يتم إعدادها لهذه الغاية.	3.84	0.70	6	مرتفعة
6	يتم تدريب العاملين على مهارات التفاوض وطرق حل المشاكل التي تواجه الدائرة بشكل مستمر.	3.65	0.85	7	متوسطة
	مجال مهارات الاتصال ككل	4.08			مرتفعة

3. يبين الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات مهارات الاتصال تراوحت بين (3.65)- (4.48). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) " مهارات الكتابة كإعداد التقارير والمراسلات الرسمية داخل الدائرة وخارجها تتم بشكل دقيق وواضح" بمتوسط حسابي مرتفع (4.48)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) " يتم تدريب العاملين على مهارات التفاوض وطرق حل المشاكل التي تواجه الدائرة بشكل مستمر" بمتوسط حسابي بقيمة متوسطة (3.65). وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتصالات الادارية في دائرة الجمارك الأردنية تعمل على تطوير وتعزيز قدرات ومهارات العاملين باستمرار.

أما الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مهارات الاتصال فقد تراوحت ما بين (0.52)- (0.85)، والتي تشير إلى مدى تشتت متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس مدى التوافق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات مهارات الاتصال في دائرة الجمارك الأردنية.

#### البعد الرابع: معيقات الاتصال

اشتمل هذا البعد على سبعة فقرات، وكانت نتائج التخليل الإحصائي لمدى موافقة المبحوثين تجاه هذا البعد كما هي مبينة في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على معيقات الاتصال أحد أبعاد الاتصالات الادارية في دائرة الجمارك الأردنية. N=215

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	تشكل المعوقات البيئية كالتباعد الجغرافي بين مراكز الدائرة والمساحة الجغرافية التي تغطيها أحد معيقات الاتصال في الدائرة.	4.25	0.62	1	مرتفعة
5	تعتبر المعوقات التنظيمية كتعدد الهيكل التنظيمي أحد معيقات الاتصال في الدائرة.	4.15	0.68	2	مرتفعة
4	يشكل النهج المركزي (الأسلوب المركزي) في الإدارة أحد معيقات الاتصال في الدائرة.	3.75	0.74	3	مرتفعة
2	تشكل المعوقات الشخصية كالقصور المعرفي أحد معيقات الاتصال في الدائرة.	3.55	0.75	4	متوسطة
6	تشكل الحوافز الفردية أحد معيقات الاتصال أمام جهود التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين أفراد الدائرة.	3.48	0.77	5	متوسطة
1	تشكل البيروقراطية الإدارية أحد معيقات الاتصال في الدائرة.	3.25	0.80	6	متوسطة
7	ضعف قنوات الاتصال كالأستخدام المحدود لوسائل الاتصال الحديثة يشكل أحد معيقات الاتصال في الدائرة.	3.22	0.87	7	متوسطة
	مجال معيقات الاتصال ككل	3.66			متوسطة

4. يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن فقرات معيقات الاتصال تراوحت بين (3.22-4.25). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) "تشكل المعوقات البيئية كالتباعد الجغرافي بين مراكز الدائرة والمساحة الجغرافية التي تغطيها أحد معيقات الاتصال في الدائرة" بمتوسط حسابي مرتفع (4.25)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) "ضعف قنوات الاتصال كالأستخدام المحدود لوسائل الاتصال الحديثة يشكل أحد معيقات الاتصال في الدائرة" بمتوسط حسابي بقيمة متوسطة (3.22). وتشير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية تعي معيقات الاتصال وتحرص على معالجتها.
- أما الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات معيقات الاتصال فقد تراوحت ما بين (0.62-0.87)، والتي تشير إلى مدى تشتت متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس مدى التوافق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات معيقات الاتصال في دائرة الجمارك الأردنية.

#### أبعاد الاتصال الإداري

5. يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الاتصال الإداري قد تراوحت ما بين (3.66-4.30)، بمتوسط حسابي كلي مقداره (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لممارسة أبعاد الاتصالات الإدارية من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، إذ جاء بعد (اتجاهات الاتصال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.04)، فيما حصل بعد (معيقات الاتصال) على المرتبة الأخيرة من حيث المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.04). وتعكس هذه النتيجة حرص الإدارة على تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية من خلال توظيف وممارسة الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة.
- الجدول (8): المتوسطات الحسابية لموافقة المستجيبين على أبعاد الاتصالات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	الرتبة
1	اتجاهات الاتصال	4.30	مرتفعة	1
2	وسائل الاتصال	4.13	مرتفعة	2
3	مهارات الاتصال	4.08	مرتفعة	3
4	معيقات الاتصال	3.66	متوسطة	4
	أبعاد الاتصالات الإدارية ككل	4.04	مرتفعة	

- ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي المستخدمة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور النظري) من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟ يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وذلك لتحديد درجة الموافقة النسبية لأفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة تقييم أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

#### البعد الأول: المنظور الفردي

اشتمل هذا البعد على سبع فقرات، وكانت نتائج التخليل الإحصائي لمدى موافقة الباحثين تجاه هذا البعد كما هي مبينة في الجدول (9).

وبين هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات المنظور الفردي تراوحت بين (3.20-4.05). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (6) " تهتم دائرة الجمارك الأردنية بتحقيق احتياجات ورغبات العاملين من أجل تعزيز دافعيتهم نحو العمل" بمتوسط حسابي مرتفع (4.05)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) " تحرص دائرة الجمارك الأردنية على اقناع العاملين بأهمية التغيير قبل حدوثه." بمتوسط حسابي بقيمة متوسطة (3.20). مما يؤكد اهتمام الإدارة بمشاركة الأفراد في القرارات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي.

أما الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المنظور الفردي فقد تراوحت ما بين (0.64-0.85)، والتي تشير إلى مدى تشتت متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس مدى التوافق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات المنظور الفردي في دائرة الجمارك الأردنية.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على المنظور الفردي أحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. N=215

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
6	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بتحقيق احتياجات ورغبات العاملين من أجل تعزيز دافعيتهم نحو العمل.	4.05	0.64	1	مرتفعة
5	تراعي دائرة الجمارك الأردنية الفروق الفردية بين العاملين.	3.95	0.68	2	مرتفعة
7	تقدم دائرة الجمارك الأردنية الحوافز للأفراد العاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.	3.88	0.72	3	مرتفعة
2	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بالتواصل مع العاملين وتقدير جهودهم والاعتراف بها أثناء عملية التغيير.	3.85	0.77	4	مرتفعة
3	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتوضيح أسباب التغيير لكافة العاملين.	3.75	0.80	5	مرتفعة
4	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على اشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي.	3.65	0.82	6	متوسطة
1	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على اقناع العاملين بأهمية التغيير قبل حدوثه.	3.20	0.85	7	متوسطة
	مجال المنظور الفردي ككل	3.76			مرتفعة

#### البعد الثاني: المنظور الجماعي

اشتمل هذا البعد على سبعة فقرات، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لمدى موافقة المبحوثين تجاه هذا البعد كما هي مبينة في الجدول (10).

وبين هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات المنظور الجماعي تراوحت بين (3.72-4.38). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) " تهتم دائرة الجمارك الأردنية بإعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح" بمتوسط حسابي مرتفع (4.38)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) " تعمل دائرة الجمارك الأردنية على دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين وفي مرحلة مبكرة" بمتوسط حسابي مرتفع (3.72). مما يؤكد أيضاً حرص دائرة الجمارك الأردنية على توظيف المنظور الجماعي في إدارة برامج التغيير التنظيمي.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على المنظور الجماعي أحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. N=215

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
2	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بإعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.	4.38	0.46	1	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
5	عملية لتنفيذ عمل وفرق لجان تحرض دائرة الجمارك الأردنية على القيام بتشكيل ومتابعته التغيير.	4.30	0.52	2	مرتفعة
3	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية.	4.24	0.55	3	مرتفعة
4	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بمهام كبيرة في إدخال برامج جديدة في التغيير التنظيمي.	4.10	0.60	4	مرتفعة
7	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على خلق ثقافة التغيير ونشرها بين جميع العاملين.	3.87	0.62	5	مرتفعة
1	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على تغيير أعراف الجماعة وأدوارها والقيم التي تؤمن بها للإيفاء بمتطلبات التغيير.	3.80	0.64	6	مرتفعة
6	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين وفي مرحلة مبكرة.	3.72	0.68	7	مرتفعة
	مجال المنظور الجماعي ككل	4.05			مرتفعة

أما الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المنظور الجماعي فقد تراوحت ما بين (0.46-0.68)، والتي تشير إلى مدى تشتت متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس مدى التوافق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات المنظور الجماعي في دائرة الجمارك الأردنية.

#### البعد الثالث: المنظور التنظيمي

اشتمل هذا البعد على عشرة فقرات، وكانت نتائج التخليل الإحصائي لمدى موافقة الباحثين تجاه هذا البعد كما هي مبينة في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الباحثين على المنظور التنظيمي أحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية. N=215

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تستجيب دائرة الجمارك الأردنية للتشريعات الحكومية الجديدة التي تقود إلى التغيير.	4.85	0.35	1	مرتفعة
3	إن التغييرات السياسية والاقتصادية السريعة في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات هيكلية في دائرة الجمارك الأردنية.	4.65	0.38	2	مرتفعة
6	يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة دائرة الجمارك الأردنية نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.	4.52	0.40	3	مرتفعة
7	تعمل دائرة الجمارك الأردنية على تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها لتواكب التغيير.	4.22	0.45	4	مرتفعة
2	إن التغيير في طلبات الجمهور يحث دائرة الجمارك الأردنية للتغيير في سياساتها تجاهه.	4.20	0.48	5	مرتفعة
8	التغييرات الاستراتيجية هي نمط التغيير السائد في دائرة الجمارك الأردنية.	4.17	0.51	6	مرتفعة
4	ازدياد الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الجمهور يتطلب من دائرة الجمارك الأردنية تبني سياسات المشاركة والتغيير.	4.15	0.58	7	مرتفعة
5	إن سرعة التغيير واتجاهه في دائرة الجمارك الأردنية تتماشى مع ثقافة التغيير التنظيمي السائدة في الدائرة.	4.08	0.62	8	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
10	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على تناغم وتكامل النظم الفرعية التقنية والإدارية في الدائرة.	3.95	0.65	9	مرتفعة
9	لدى دائرة الجمارك الأردنية القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	3.88	0.69	10	مرتفعة
	مجال المنظور النظري ككل	4.26		مرتفعة	

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات المنظور النظري تراوحت بين (3.72-4.38). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) "تستجيب دائرة الجمارك الأردنية للتشريعات الحكومية الجديدة التي تقود إلى التغيير" بمتوسط حسابي مرتفع (4.85)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (9) "لدى دائرة الجمارك الأردنية القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي مرتفع (3.88). مما يؤكد حرص دائرة الجمارك الأردنية على الاهتمام باستخدام المدخل النظري في إدارة برامج التغيير التنظيمي.

أما الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المنظور النظري فقد تراوحت ما بين (0.35-0.69)، والتي تشير إلى مدى تشتت متوسط في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس مدى التوافق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول فقرات المنظور النظري في دائرة الجمارك الأردنية.

#### أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

1. يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي قد تراوحت ما بين (3.76-4.26)، بمتوسط حسابي كلي مقداره (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لممارسة أبعاد إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، إذ جاء بعد (المنظور النظري) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.02)، فيما حصل بعد (المنظور الفردي) على المرتبة الأخيرة من حيث المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.02). حيث تعكس هذه النتيجة إيمان دائرة الجمارك الأردنية باستخدام المنهج الشامل المتضمن المداخل الثلاثة (الفردي والجماعي والنظري) في إدارة برامج التغيير التنظيمي.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية لموافقة المستجيبين على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	الرتبة
3	المنظور النظري	4.26	مرتفعة	1
2	المنظور الجماعي	4.05	مرتفعة	2
1	المنظور الفردي	3.76	مرتفعة	3
	أبعاد إدارة التغيير	4.02	مرتفعة	

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

### 3-6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي، والمنظور الجماعي، والمنظور التنظيمي) في دائرة الجمارك الأردنية. وللإجابة عن السؤال الثالث في أسئلة الدراسة: وفرضية الاثر، فقد قام الباحثان بتطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (N=215)

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			Model Summary	
Sig(*) مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	R الارتباط
*0.005	2.900	0.238	0.000	4	32.40	0.270	0.520
*0.030	2.100	0.230		الانحدار			
0.230	1.200	0.142		البواتي			
0.525	0.610	0.060		المجموع			

(\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ))

إذ نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (13) أن قيمة (F) بلغت (32.40) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.270)، أي أن ما قيمته (27.0%) من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي ناتج عن التغيير في الاتصالات الإدارية.

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول (13) أن قيمة معاملات الانحدار (Coefficients) لأبعاد الاتصالات الإدارية مختلفة عن بعضها، حيث كانت قيمة معامل التأثير (Beta) لبعده اتجاهات الاتصال بقيمة (0.238) وهي دالة إحصائياً، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت (2.900). في حين بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) لبعده وسائل الاتصال (0.230) وهي دالة إحصائياً. وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت (2.100). كما بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) لبعده مهارات الاتصال (0.142) وهي غير دالة إحصائياً، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لنفس المتغير بلغت (1.200). في حين بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) لبعده معوقات الاتصال (0.060) وهي غير دالة إحصائياً. وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت (0.610). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاتصالات الإدارية سيؤدي إلى زيادة في مستوى إدارة التغيير التنظيمي، حيث كانت أعلى قيمة تأثير في إدارة التغيير التنظيمي متغير (اتجاهات الاتصال)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بصيغتها المثبتة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور

الفردية، والمنظور الجماعي، والمنظور النظري) في دائرة الجمارك الأردنية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من (Haroon & Malik, 2018) ودراسة (حسين، 2012)، ودراسة (Saeed et al, 2013).

## 7- خلاصة نتائج الدراسة

### 7-1 نتائج أبعاد الاتصالات الإدارية

1. هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة على أبعاد الاتصالات الإدارية التي تمارسها دائرة الجمارك الأردنية بمستوى ممارسة مرتفعة، حيث أظهرت النتائج بأن جميع ابعاد الاتصالات الإدارية (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) كانت تمارس بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي.
2. أن واقع اتجاهات الاتصال في دائرة الجمارك الأردنية كان بمستوى ممارسة مرتفعة (4.30).
3. أن واقع وسائل الاتصال كان بمستوى ممارسة مرتفعة (4.13).
4. أن واقع مهارات الاتصال كان بمستوى ممارسة مرتفعة (4.08).
5. أن معوقات الاتصال جاءت بمستوى ممارسة مرتفعة (3.66).

### 7-2 نتائج إدارة التغيير التنظيمي

1. بلغ المتوسط الحسابي لموافقة المستجيبين على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الكلي مستوى مرتفعا (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي.
2. بلغ المتوسط الحسابي لبعد "المنظور النظري" مستوى مرتفعا (4.26) على مقياس ليكرت الخماسي.
3. بلغ المتوسط الحسابي لبعد "المنظور الجماعي" مستوى مرتفعا (4.05) على مقياس ليكرت الخماسي.
4. بلغ المتوسط الحسابي لبعد "المنظور الفردي" مستوى مرتفعا (3.76) على مقياس ليكرت الخماسي.

### 7-3 نتائج فرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد اتجاهات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد وسائل الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي.
4. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد مهارات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي.
5. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد معوقات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي.

## 8- التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. تعزيز قنوات الاتصال كالأستخدام الواسع لوسائل الاتصال الحديثة بين كافة المراكز والمستويات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية.
2. الاهتمام بتدريب العاملين على مهارات التفاوض وطرق حل المشاكل التي تواجه دائرة الجمارك الأردنية.
3. الاهتمام بتقديم حوافز جماعية كون الحوافز الفردية شكّلت أحد معوقات الاتصال أمام جهود التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين أفراد الدائرة.

4. أن تحرص دائرة الجمارك الأردنية على اقناع العاملين بأهمية التغيير قبل حدوثه وتنمية روح المبادرة والمشاركة في برامج التغيير.
5. ضرورة قيام دائرة الجمارك الأردنية بخلق ثقافة التغيير ونشرها بين جميع العاملين في الدائرة.
6. أن تولي دائرة الجمارك الأردنية الاهتمام الكافي بتمكين العاملين والتخلي عن الأساليب والنظم التقليدية في الإدارة لتتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف برامج التغيير المتعلقة بالخدمات المقدمة لعملاء الدائرة.
7. فتح قنوات اتصال فاعلة مع جمهور دائرة الجمارك الأردنية في الداخل والخارج.
8. ضرورة العمل على تخصيص موازنات كافية لتحسين فاعلية الاتصال لدى كافة الوحدات الإدارية العاملة في دائرة الجمارك الأردنية.

## 9- قائمة المراجع

### 1-9 المراجع بالعربية

- البدارين، رقبيا والقواسمه، فريد (2013). دور المرأة في قيادة التغيير - دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، ص. 17-57.
- برياش، توفيق (2010). دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 10، العدد 10، ص. 215-228.
- برياي، كمال (2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، المجلد الرابع، العدد العاشر، ص. 79-90.
- برياي، كمال (2014). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية في التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية للشركة الوطنية لتوزيع والكهرباء والغاز بشار حضري، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4) العدد (8)، ص. 174-186.
- جودة، محفوظ أحمد (2009). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات (ط4). عمان: دار زهران.
- حريم، حسين (2017). إدارة المنظمات: منظور كلي، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، عبد الكريم (2012). التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 - العدد الأول، ص. 265-300.
- خضور، مفيد (2017). دور الإبداع الإداري في عملية التغيير التنظيمي: دراسة حالة المصرف التجاري السوري، مجلة جامعة البعث، المجلد 39 العدد 70، ص. 67-98.
- دائرة الجمارك الأردنية (2019). التقرير السنوي للعام 2018، متوفر على الرابط:  
<https://www.customs.gov.jo/en/index.aspx>

- زيوي، فاطمة الزهراء، (2016). فعالية آليات الاتصال التنظيمي في التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي- دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- السلمي، علي (2003). إدارة التميز، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- العنزي، محمد عبدالله (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال.
- العنزي، يوسف صالح (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، قسم الإدارة، كلية الأعمال.
- القريوتي، محمد (2008). نظرية المنظمة والتنظيم، (ط3)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مختار، حسن محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، جمهورية السودان، الشركة العربية المتحدة للتسويق.
- مروان، زينب (2014). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة نפטال- وحدة GPL، أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

## 2-9 المراجع بالإنجليزية

- Barret, D. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. Corporate Communications, An International Journal, Vol. 7, No.4, p.219-231.
- Baum, J. & Rowley, T. (2005). Companion to Organizations: An introduction. In J. Baum (Ed), Companion to organizations (pp. 1–34). Malden, MA: Blackwell.
- Burnes, Bernard. (2017) Managing Change, 7th edition, Pearson Education Limited.
- Campbell, M. (2009). Communications Skills for Project Managers. Electronic Book, New York, AMACOM.
- Carnall, C. (1999). Managing Change in Organization, 3rd Edition, Prentice Hall Europe (London.)
- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. International Journal of Business Communication. Vol. 51(4), 359-385.
- Cummings, T. & Huse, E. (2011). Organization Development and Change, West Publishing Company ,
- Cummings, T. & Worley, C. (2015). Organization Development and Change, (10th edition), Cengage Learning: Stamford, CT.
- De Ridder, J. (2003). Organizational Communication and Supportive Employees. Human Resource Management Journal, 4(4), 1-10.

- El-Uteibi, Subhi (2005). Effective Communications and Personal Skills, Dar Al Hamed, Amman.
- Elving, Wim (2005). The Role of Communication in Organizational Change, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 No. 2, pp. 129-138.
- Harim, Hussein (2008). Effective Business Communication, Dar Al Hamed, Amman.
- Haroon, Huma & Malik, Hukam (2018). The Impact of Organizational Communication on Organizational Performance, Journal of Research in Social Sciences, Vol. 6 Number 2, p. 140-151.
- Harvey, D. and Brown D.R.(2006). An Experiential Approach to Organization Development. 7th Edition. New Delhi: Pearson Education.
- Hasanaj, Rezarta & Manxhari, Mimoza (2017). Importance of Communication During Change: A Case of the Municipality of Vlora, European Journal of Multidisciplinary Studies, Volume 2, Issue 1, p. 15-19.
- Herzog, John (1991). People: The Critical Factor in Managing Change. Journal of Systems Management, 42(3) pp. 6-11
- Hodge, B.J., Anthony W.P., and Gales L.M.(2003). Organization Theory: A strategic Approach. Sixth Edition. Prentice Hall.
- Husain, Zareen (2013). Effective Communication brings Successful Organizational Change, The Business & Management Review, Vol.3 Number-2, p.43-50.
- Jones, G. (2012). Organizational Theory: Text & Cases. Seventh Edition. Pearson.
- Jones, R. & Murray, N. (2008). Change, Strategy, and Projects at Work: 1st edition, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Kaul, Asha (2014). Effective Business Communication, PHI Learning Pvt. Ltd.
- Kotter, J. (2007). Leading Change; Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, Jan, p.1-9.
- Miller, E. (1967). Systems of Organization. London: The Tavistock Institute Publications .
- Mitra, J.K. (2016). Principles of Management and Business Communication. Oxford University Press.
- Nixon, L. (2004). Change Management: Theory and Practice. Business Date. Vol. 12 Issue 1, pp:1-5.
- Onyango, Were Philip (2014). Effects of Organization Culture on Change Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.34, p. 204-214.
- Paton, R., McCalman, J. & Siebert, S. (2016). Change Management: A Guide to Effective Implementation. Fourth edition, London: Sage Publications Ltd.

- Plant, Roger (1989). Practical Ideas for Managing Change and Making it Stick. Industrial and Commercial Training 21(5) pp. 15-17
- Saeed, Rashid et al (2013). The Role of Communication in Organizational Change, Management and Administrative Sciences Review, Volume 2, Issue 6, p. 689-694.
- Schermerhorn, John R.(2012). Management, 11th edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Skinner, B. F. (1974). About Behaviorism. New York: Knopf; distributed by Random House.
- Thomas, J. & Winston, W. (1978). Management Today: Managing Work in Organizations, Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Zhang, H., & N. C. Agarwal (2009). The Mediating Roles of Organizational Justice on the Relationships between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation in China. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 676-693.
- Zuwerink, Julia and Devine, Patrick (1996) 'Attitude Importance and Resistance to Persuasion: It's not just the thought that counts. Journal of Personality and Social Psychology 70(5) pp 931-944