



أثر الاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي

"دراسة ميدانية على العاملين بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي"

أ.د. زينب حسن إجابة

أ. منى علي الحنبولي

عضو هيئة تدريسي جامعة بنغازي

عضو هيئة التدريسي بجامعة بنغازي

zaynab.ajbarah@uob.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/06/18 : تاريخ القبول: 2026/08/22 : تاريخ النشر: 2026/09/01

الكلمات المفتاحية:

المستخلص

إدارة التغيير التنظيمي، الاتصالات الإدارية، صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها (الكتابي، الإلكتروني، الشفوي) على إدارة التغيير التنظيمي في المجالات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني). وتم إتباع المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي فرع بنغازي والبالغ عددهم (957) وبلغت عينة الدراسة (274) مفردة، وبينت النتائج أن المستوى العام للاتصالات الإدارية جاء مرتفعاً، وكذلك المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي جاء مرتفعاً، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.

The Impact of Administrative Communication on Organizational Change Management

"A Field Study of Employees at the Service Offices Affiliated with the Social Security Fund – Benghazi Branch"

Mona Ali Al-Hanbuli

Faculty Member at the University of
Benghazi

Prof. Dr. Zaynab Ajbarah

Faculty Member at the University of
Benghazi

Received : 18/06/2026

Accepted: 22/08/2026

Published: 01/09/2026

Abstract

This study aimed to identify the impact of administrative communications in its dimensions (written, electronic, oral) on the management of organizational change in the fields of structural change, technological change, human change). The descriptive approach was followed to study the phenomenon, and the study relied on the questionnaire as a tool for collecting data collection, The study population consisted of all employees in the service offices of the social security fund- Benghazi branch They are (957) and a stratified random sample of (274) individuals was selected, Among the most important findings of the study are the following : - The general level of managerial communication for the employees of the social security fund- Benghazi branch was high, The general level of organizational change management for the employees of the social security fund- Benghazi branch was high-There is a statistically significant effect of managerial communication on the management of organizational service of faces of the social security fund- Benghazi branch.

Keywords

Organizational change management , administrative communications, social security fund - Benghazi branch.



© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4).

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

يعد التغيير التنظيمي أمر ضروري لا يمكن تجنبه لكل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وخاصة أن المنظمات تعتبر نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة التي تفرض بشكل مستمر تحديات وصعوبات لا يمكن تفاديها ويستوجب مواجهتها والاستعداد لها بطرق وأساليب فعالة لإدارة التغيير التنظيمي، و هذا التغيير قد يكون في مجالات المنظمة المختلفة، كهيكلها التنظيمية، أو مواردها البشرية، أو في التكنولوجيا التي تستخدمها لغرض التكيف مع التغيرات و التطورات المحيطة من أجل الحفاظ على بقائها وزيادة فعاليتها (الشيخى والشيخى، 2022).

إن المنظمات هي أنظمة اجتماعية تضم كائن اجتماعي ألا وهو العنصر البشري لديه أهداف ودوافع مشتركة لا تتسجم إلا بوجود نظام اتصالات يؤثر فيه من خلال نقل وتبادل المعلومات والتوجيهات بين أعضائها، كما تعتبر الاتصالات الإدارية مهمة لتحفيز أداء العاملين لتحقيق الانسجام والتوافق بين أجزائها داخلياً وخارجياً، ولاتخاذ القرارات المناسبة، ولتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة (موصلى، 2023).

قد يعتقد الكثير من الناس أن العملية الاتصالية هي عملية بسيطة تحدث لهم في حياتهم اليومية، بل هي عملية ديناميكية معقدة، وصعبة في كثير من الأحيان لأنها تتطلب الاستمرارية في مزاولتها، وخاصة مع ظهور التكنولوجيا أصبحت الاتصالات الإدارية إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة من أجل إحداث التغيير، كما أن حسن استعمال الاتصالات يجعلها أداة فعالة لاقتناع الأفراد بالتغيير المراد إحداثه (صافي، 2018).

ومن هذا المنطلق وبناءً على ما تقدم يستدعي نجاح عملية التغيير وجود نظام اتصالات فعال يزود العاملين بالمعلومات المطلوبة، ويوضح لهم التعليمات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، وفهم واستيعاب الخطوات التغييرية المستهدفة والقائمة وبالتالي فهمهم لأهمية التغيير والاقتراع به، ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لتحديد أثر الاتصالات الإدارية على التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

1 - 2 الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات متغيرات الدراسة الحالية من جوانب عدة ومن بين هذه الدراسات دراسة (مصطفى، 2024) بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية" هدفت هذه الدراسة

إلى التعرف على مدى مساهمة توظيف الاتصال في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والموظفين في شركة الأهلية للإسمنت المساهمة في مسلاته البالغ عددهم (23)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية في نجاح اتخاذ القرارات الإدارية، أما دراسة (الشيخي والشيخي، 2022) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي". فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الأسمنت الليبية المساهمة في مدينة بنغازي، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة الإسمنت الليبية والبالغ عددهم (523) عاملاً، وتم تحديد عينة الدراسة بعدد (221)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً، كما توصلت الدراسة لوجود أثر معنوي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات) على إدارة التغيير التنظيمي، وفي ذات السياق هدفت دراسة (عيسى، 2022) بعنوان: "أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة" إلى معرفة أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة في المعهد العالي للعلوم التقنية في مدينة شحات في ليبيا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (53) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة تحصيل مجالات الدراسة على نسب مرتفعة و مقاربة في استجابات عينة الدراسة، كذلك بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية في الاستجابات بين أبعاد الموارد البشرية، والتقنية، والهيكل التنظيمي، أيضاً تناولت دراسة (Musheke and Phiri, 2021) "أثر الاتصال الفعال على الأداء التنظيمي" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الفعالة على الأداء التنظيمي وتحديد العوامل التي تؤثر على الاتصال الفعال بناء على نظرية النظم، في ثلاثة شركات في لوساكا زامبيا، وتم استخدام المنهج الكمي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (138) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، و أن أساليب الإدارة والصراعات في بيئة العمل يشكلان أكبر عائق للاتصال، وفي ذات الإطار كشفت دراسة (بونداري، 2021) بعنوان: " دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة" دور الاتصالات الداخلية بأبعادها (طبيعة الاتصال، وسائل الاتصال، أسلوب

الاتصال) ومعرفة مستوى أداء العاملين وسبل تحسينه من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أساتذة وأعوان الإدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، وتم أخذ عينة عشوائية بحجم (48)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات الإدارية الداخلية وتعزيز

أداء العاملين، كما يساهم الاتصال الداخلي الفعال بشكل كبير في تعزيز وتحسين أداء العاملين في الكلية، كما تناولت دراسة (الفائدي، 2020) "التغيير الإداري ومدى مقاومة العاملين له " وقد تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة محمد بن علي السنوسي بمدينة البيضاء بلغ عددهم (540) موظفاً، وتم تحديد عينة الدراسة بعدد (215) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم تبني التغيير الإداري الذي يضمن للمؤسسات الاستمرار والرقى وضمان الكفاءة والجودة كما يعكس عدم مشاركة الإدارة وتبنيها للغة التطوير للعنصر البشري ومواكبة التطوير الإداري، كما أظهرت النتائج كذلك أن هناك ردود أفعال ومقاومة نتيجة القرارات الاستبدادية من الإدارة العليا، كما أن المكافآت التشجيعية ونظام الأجور والرواتب بالإضافة إلى التكنولوجيا والتقدم في نظام الاتصالات ونظم المعلومات من الأسباب الهامة التي تؤدي إلى إحداث مقاومة للتغيير الإداري، هذا من جانب ومن جانب آخر كشفت دراسة (حسين و القواسمه، 2020) أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، مع الاعتماد على منهج دراسة الحالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية البالغ عددهم نحو (3466) عاملاً، وتم تحديد عينة الدراسة بعدد (346)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة على أبعاد الاتصالات الإدارية التي تمارسها دائرة الجمارك الأردنية بمستوى ممارسة مرتفعة، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال، وسائل الاتصال، مهارات الاتصال، معوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي، أيضاً تطرقت دراسة (Obadha and Deya,2020) إلى مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي في الاتحاد الأفريقي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان حجم العينة (147) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي بالإضافة إلى أن مهارات الاتصال الاستراتيجي وتطوير راس المال البشري تؤثر على إدارة التغيير.

من خلال الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الظاهرة، واتفقت الدراسات أيضاً على الدور الهام الذي يلعبه الاتصال في مختلف النواحي الإدارية، وعلى أن عملية التغيير عملية يجب أن تكون مدروسة ودقيقة تلجأ إليها المنظمة للحصول على كفاءة وإنتاجية أفضل. ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتكوين صورة واضحة ودقيقة عن الاتصالات الإدارية ومدى تأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي، كذلك في إعداد نموذج الدراسة، واستمارة الاستبانة، وقد

لوحظ في هذه الدراسات اختلاف وتنوع المجتمعات الإحصائية وطرق اختيار العينة وكذلك قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين المتغيرين (الاتصالات الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي) في البيئة الليبية، لذلك جاءت الدراسة الحالية لتغطي فجوة بحثية في الجانب المعرفي والتطبيقي في هذا المجال.

1-3 مشكلة الدراسة:

لقد تم إجراء دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء مقابلات منظمة مع بعض المديرين والعاملين بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي فرع بنغازي، وتبين من هذه المقابلات أن هناك ضعفاً في مدى اقتناع الموظفين العاملين بمكاتب الخدمات بعملية التغيير التنظيمي، الأمر الذي يتطلب ضرورة التمهيد لأي عملية تغيير وذلك قد يتم من خلال أنظمة اتصالات إدارية تزود العاملين بالمعلومات والإجراءات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات حيث أوصت دراسة (زقلعي، 2014) بضرورة الاهتمام بإجراء دراسات تربط بين الاتصالات الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي وأكدت هذه الدراسة على أن العمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات وإكسابه مرونة وسهولة عالية، خصوصاً في تبادل المعلومات الصحيحة والدقيقة وإيصالها لمن يطلبها يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن ثم القيام بعمليات التغيير التنظيمي.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي) بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي؟
- ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في مجالات (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي؟
- ما أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي) على إدارة التغيير التنظيمي في مكاتب صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي؟

1-4 أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الاتصالات الإدارية بأبعادها في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.
- التعرف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.
- التعرف على أثر الاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي من وجهة نظر العاملين.
- محاولة الخروج بتوصيات تعزز فهم طبيعة الاتصالات الإدارية للعاملين بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي وتوفير المعلومات اللازمة التي من شأنها أن تساهم في إنجاح عملية التغيير.

1-5 أهمية الدراسة:

- تمكين متخذي القرار في صندوق الضمان من معرفة وسائل الاتصالات المناسبة التي تساهم في تحسين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة متخذي القرار في التعرف على واقع إدارة التغيير والتقليل من مقاومة التغيير، وجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها من أجل ضمان استمرارها وبقائها، وذلك من خلال إبراز الدور الذي قد تلعبه الاتصالات الإدارية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- إثراء المكتبة العلمية بإطار معرفي لدراسة الاتصالات الإدارية وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي.
- نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على الصعيد المحلي، تشكل هذه الدراسة أهمية للباحثين المهتمين والراغبين في الاستفادة من الدراسة والتعمق أكثر في هذا المجال.

1-6 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.

- بناء على الفرضية الرئيسية الأولى يمكن صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإلكتروني على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الكتابي على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الشفوي على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي) على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي.

المحور الثاني: الإطار النظري

2-1 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

لقد تعددت التعريفات لمفهوم التغيير التنظيمي، ذلك أن لكل باحث اتجاهاته وزاويته في محاولته تعريف التغيير التنظيمي، فقد عُرِفَ التغيير بأنه الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو تكون حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة والممارسات اليومية (جبابرة، 2018: 3)، وأوضح كلاً من حسن و القواسمه (2020) بأن إدارة التغيير التنظيمي "هي مجموعة من الطرق والعمليات والأنشطة المتعلقة باستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد الخاصة بالتغيير، والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجياتها." وكذلك عرف كلاً من (الشيخي والشيخي، 2022) إدارة التغيير التنظيمي بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة، والعمليات، والهيكل التنظيمي.

2-2 أبعاد إدارة التغيير التنظيمي:

- أوضحت تشير (2025) أنه يمكن لإدارة المنظمة أن تحدث التغيير في عدة مجالات منها: -
- التغيير الهيكلي: وتترتب عليه تغيرات في العلاقات التنظيمية، وفي تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو خلق إدارات جديدة، أو إعادة تحديد بعض المسؤوليات والصلاحيات والمهام، وذلك بما يتماشى مع التغيرات التي تواجهها المنظمة.
 - التغيير التكنولوجي: ويشمل ذلك تطبيق أساليب إنتاج حديثة أو تغيير في طرق الإنتاج، وتطوير طرق ووسائل الاتصال وظهور تكنولوجيا جديدة في المعلومات والاتصالات.

– **التغيير البشري:** يشمل التغيير في النواحي الإنسانية في المنظمة وقد يكون في الاستغناء عن بعض العاملين الحاليين وتعيين عاملين جدد، وقد يكون تغيير نوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وتدريبهم لتحسين مستوى أدائهم.

2-3 مفهوم الاتصالات الإدارية:

لقد قدم الباحثون في مختلف التخصصات تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال، فقد عُرِفَ الاتصال بأنه "عملية تبادل للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو العواطف من قبل شخصين أو أكثر" (تشير، 2025: 5)، وعُرفت الاتصالات الإدارية بأنها عملية اجتماعية إنسانية ثقافية نفسية تهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر والوقائع بطريقة واضحة ومفهومة، باستخدام رموز ومفاهيم واضحة لا تقبل الشك، وبإطار يتفق مع قدرات الأفراد وحدود فهمهم، وذلك بقصد التأثير على سلوك الأفراد، أو الوصول إلى فكرة معينة، أو وجهة نظر صائبة (أبو رحمة، 2012: 7). كما عرف أحمد (2019) الاتصالات الإدارية بأنها عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء، والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة، بقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة داخل المنظمة.

2-4 أبعاد الاتصالات الإدارية:

اتفق العديد من الباحثين منهم (بونداري، 2021؛ صافي، 2018؛ موصلي، 2023) على الأبعاد التالية للاتصالات الإدارية:

– **الاتصال الشفوي:** وهي الاتصالات التي تتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفهيًا، من خلال المقابلات، المؤتمرات، الاجتماعات، والمحاضرات، ويتميز بأنه أكثر سهولة في إقناع المتصل به، والتعرف فوراً على ردة الفعل واستجابة المستقبل للرسالة، ويعتبر الأسلوب الأفضل في الرسائل ذات الطبيعة السرية.

– **الاتصال الكتابي:** يتم هذا النوع من الاتصال عن طريق الكلمات المكتوبة التي يرسلها المرسل للمستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الاتصالية وأكثرها شيوعاً، ويجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ومن وسائل الاتصال الكتابي الرسائل، التقارير، المذكرات، والإعلانات، والاتصال الكتابي أكثر فاعلية في حال تضمنت الرسائل معلومات مكثفة وبيانات إحصائية كجداول والرسومات، وتتميز بإمكانية الرجوع للمعلومات وقت الحاجة إليها.

– **الاتصال الإلكتروني:** هي المعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق تقنيات متطورة، ومن أهم وسائل الاتصال الإلكتروني: الأنترنت، البريد الإلكتروني، والشبكة الداخلية وهي شبكة الويب التي تمكن من

الاتصال بين مختلف الأطراف المكونة للمنظمة، ويتميز الاتصال الإلكتروني بانخفاض تكلفة توزيع المعلومات، ويسمح بتداول المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين، وكذلك يتيح للموظفين الاطلاع على القرارات والخطط والاستفسارات وطلب المعلومات الخاصة بهم.

المحور الثالث: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

1.3 المقدمة:

يتضمن هذا الجزء الجانب الميداني للدراسة، حيث تم في هذا الجزء توضيح المنهج المتبع وكيفية بناء أداة الدراسة وصدقها وثباتها، كذلك توضيح الأساليب والإجراءات التي استخدمت من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS) للتأكد من صحة الفرضيات واختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والحصول على نتائج دقيقة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي.

3.3 أداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات وتم الاستناد في بناء وتطوير الاستبانة على الدراسات السابقة، وتضمنت أداة الدراسة ثلاثة أقسام: القسم الخاص بالخصائص الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وأسم الوحدة التابع لها)، و القسم الخاص بالفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي)، وتكون المقياس من (23) فقرة، وقد تم أعداد المقياس بناء على دراسة (بن سديد، 2019)، ودراسة (دهنون، 2019)، ودراسة (أبو رحمة، 2012)، ودراسة (بوعطيط، 2009)، وقد تم إجراء بعض التعديلات ليصبح المقياس متوافق مع الدراسة الحالية، والقسم الخاص بالفقرات المتعلقة بالمتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (الهيكلي، التكنولوجي، الإنساني) وتكون المقياس من (26) فقرة، وقد تم أعداد المقياس بناء على دراسة (أبو الشريف، 2016)، ودراسة (دهنون، 2019)، ودراسة (زقلعي، 2014)، بعد إجراء بعض التعديلات ليصبح المقياس متوافق مع البيئة الليبية و الدراسة الحالية.

وتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي الذي يحتوي على خمسة أوزان لقياس آراء واستجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة والجدول (1) يبين درجة استجابة المبحوثين للاستبيان وفق مقياس ليكرث الخماسي.

جدول (1)

طول الخلية وفقاً لمقياس ليكرث ودرجة الموافقة

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5.00
مستوى الاستجابة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحثين.

1.3.3 توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي شرق وغرب بنغازي، وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (274) استبانة وتم استرجاع (222) استبانة بنسبة (81%) وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

2.3.3 ثبات وصدق أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)، حيث إن قيمة معامل ألفا تنحصر بين الصفر والواحد صحيح، كما هو موضح في جدول (3-2)، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في جامعة بنغازي والبالغ عددهم (5) محكمين متخصصين في مجال هذه الدراسة لاختبار مدى ملاءمة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، حيث قاموا بإبداء وإعطاء آرائهم حول فقرات الاستبانة ولقد تم تعديل بعضها، وإضافة فقرات جديدة، وحذف ما يلزم وتم إعادة صياغتها بما يتناسب مع بيئة صندوق الضمان الاجتماعي فرع - بنغازي، بعد اعتماد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية تم احتساب الصدق الإحصائي (Validity Statistical) وذلك باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويوضح جدول (3-2) معامل صدق وثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة

الرقم	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ للثبات	معامل الصدق
1	الاتصال الإلكتروني	7	0.924	0.961
2	الاتصال الكتابي	9	0.737	0.858
3	الاتصال الشفوي	7	0.831	0.912
4	التغيير الهيكلي	9	0.802	0.895
5	التغيير التكنولوجي	8	0.764	0.874
6	التغيير الإنساني	9	0.821	0.958
	جميع محاور الدراسة	49	0.918	0.958

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن قيم معامل ألفا تتراوح بين (0.737-0.924)، وبلغت قيمة ألفا لجميع محاور الدراسة (0.918)، وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، كما أن معاملات الصدق تتراوح بين (0.858-0.961)، وبلغ معدل الصدق لجميع محاور الدراسة (0.958) وهي قريبة جداً من الواحد الصحيح، وهذا يدل على صدق الاستبانة وقدرتها لقياس ما صممت لأجله.

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، وقد تم احتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وتتمثل هذه الأساليب في مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة، وكذلك اختبار كرونباخ ألفا (Cranach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، واختبار الصدق (Validity Statistical) للتأكد من صدق الاستبانة، وأيضاً اختبار Kolmogorov-Smirnov وذلك لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، و معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، واختبار التباين المسموح به Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Model) للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة المنفردة على المتغير التابع، وكذلك الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Liner

(Regression) للتعرف على تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأيضاً أسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise Regression Method) لترتيب أبعاد المتغير المستقل حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع.

5.3 التحليل الوصفي للبيانات:

تم التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية، وكذلك لمتغيرات الدراسة المستقل والتابع بأبعادهما باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واحتساب الأهمية النسبية لها وذلك على النحو التالي:

1.5.3 التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية: تم عرض خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية كما هو موضح في جدول (3).

جدول رقم (3): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	42.8%
	أنثى	127	57.2%
	المجموع	222	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	21	9.5%
	من 30 سنة إلى أقل من 40	99	44.6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	95	42.8%
	50 سنة فأكثر	7	3.2%
	المجموع	222	100.0%
المستوى التعليمي	أقل من الثانوية	6	2.7%
	ثانوي أو ما يعادله	17	7.7%
	جامعي أو ما يعادله	173	77.9%
	ماجستير	20	9.0%
	دكتوراه	6	2.7%
	المجموع	222	100.0%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	24	10.8%
	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	70	31.5%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	36.0%
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	20	9.0%
	من 20 سنة فما فوق	28	12.6%
	المجموع	222	100.0%
المسمى الوظيفي	رئيس مكتب	8	3.6%
	رئيس وحدة	26	11.7%
	موظف	188	84.7%
	المجموع	222	100.0%
أسم الوحدة التي يعمل بها	المعاشات	54	24.3%
	التفتيش	48	21.6%
	الإدارية	36	16.2%
	المراجعة	38	17.1%
	المعلومات والتوثيق	31	14.0%
	المخاطر ومنع الخسائر	5	2.3%
	الشؤون القانونية	10	4.5%
	المجموع	222	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات.

يلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن نسبة (42.8%) هم الذكور، بينما نسبة (57.2%) هم الإناث، ونلاحظ أن فئة الإناث هي الفئة الغالبة وهذا يدل على المكانة الجيدة التي تحظى بها المرأة في العمل وخصوصاً العمل الإداري، أما بالنسبة للفئة العمرية نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الذين تتراوح أعمارهم من (30)

سنة إلى أقل من (40) سنة بنسبة (44.6%)، وهي نسبة متقاربة مع فئة الذين تتراوح أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة مما يدل على أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة في العمل، وبخصوص المستوى التعليمي فقد تبين أن أعلى نسبة هي (77.9%) مما يدل على أن صندوق الضمان الاجتماعي يستقطب من لديهم مستوى جامعي أو ما يعادله، مما ينعكس بشكل إيجابي على الصندوق في وجود كفاءات يمكن استثمارها لإنجاح خطط التغيير، أما ما يتعلق بسنوات الخبرة فنلاحظ أن النسبة (36.0%) هي أعلى نسبة وهي خاصة بالذين لديهم خبرة من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة، كذلك النسبة (31.5%) تأتي في المرتبة الثانية وهي نسبة متقاربة مما يدل على وجود خبرات كبيرة داخل صندوق الضمان الاجتماعي يمكن الاستفادة منها لتعزيز أهداف الصندوق، وبفحص المسمى الوظيفي تبين من الجدول أن النسبة (84%) للموظفين وهي أعلى نسبة، و يوضح الجدول أن النسبة (24.3%) لوحدة المعاشات وهي أعلى نسبة في عينة الدراسة.

2.5.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم في هذا الجزء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة أداة الدراسة الاستبانة، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية)، والمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

1.2.5.3 المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية):

للإجابة على التساؤل الذي ينص على "ما مستوى الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي) بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي فرع بنغازي؟"، تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري حول العبارات التي تتعلق بالاتصالات الإدارية بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول رقم (4): إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاتصالات الإدارية

أبعاد الاتصالات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتيب
الاتصال الإلكتروني	3.341	0.931	66.82%	متوسط	3
الاتصال الكتابي	3.763	0.541	75.27%	مرتفع	1

أبعاد الاتصالات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتيب
الاتصال الشفوي	3.744	0.656	74.89%	مرتفع	2
الاتصالات الإدارية	3.612	0.516	72.24%	مرتفع	-

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات

يتبين من خلال جدول (4) أن المستوى العام للاتصالات الإدارية جاء بمعدل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاتصالات الإدارية (3.612)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري للاتصالات الإدارية (0.516)، وبلغت الأهمية النسبية (72.24%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ والشيخ، 2022)، ودراسة (حسن والقواسمية، 2020) والتي أوضحت أن المستوى العام للاتصالات الإدارية بها مرتفعاً، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بونداري، 2021) ودراسة (الفائدي، 2020)، كما تبين من خلال الجدول أن مستوى الاتصال الكتابي جاء مرتفعاً، وحصل على أعلى متوسط وبلغت الأهمية النسبية (75.27%)، وجاء في المرتبة الثانية الاتصال الشفوي بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.74)، وبأهمية نسبية (74.89%)، كذلك تبين أن الاتصال الإلكتروني جاء بالمرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.34)، وبأهمية نسبية (66.82%).

2.2.5.3 المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي):

للإجابة على التساؤل الذي ينص على "ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي من خلال مجالاتها (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي؟"، فقد تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري حول العبارات التي تتعلق بإدارة التغيير التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة التغيير التنظيمي

مجالات إدارة التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتيب
التغيير الهيكلي	3.604	0.625	72.08%	مرتفع	3
التغيير التكنولوجي	3.758	0.617	75.16%	مرتفع	1

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات إدارة التغيير التنظيمي
2	مرتفع	73.05%	0.606	3.653	التغيير الإنساني
-	مرتفع	73.36%	0.503	3.668	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من خلال جدول (5) أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي جاء بمعدل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة التغيير التنظيمي (3.67)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.503)، وبلغت الأهمية النسبية (73.36%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشيخي و الشيخي)، ودراسة (عيسى، 2022)، ودراسة (الزقلعي، 2014)، ودراسة (حسين والقواسمة، 2020) كما تبين من خلال الجدول أن مستوى التغيير التكنولوجي جاء مرتفع، وهو حصل على أعلى متوسط وبلغت الأهمية النسبية (75.16%)، مما يعني أن المستوى العام للتغيير التكنولوجي لدى صندوق الضمان مرتفع، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشيخي والشيخي، 2022) فقد جاء التغيير التكنولوجي بمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الثانية التغيير الإنساني بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.653)، وبأهمية نسبية (73.05%)، مما يعني أن المستوى العام للتغيير الإنساني لدى صندوق الضمان مرتفع، وهذا يتفق مع دراسة (زقلعي، 2014)، ودراسة (الشيخي والشيخي، 2022)، كذلك تبين أن التغيير الهيكلي جاء بالمرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع، وبمتوسط (3.604)، وبأهمية نسبية (72.082%)، مما يعني أن المستوى العام للتغيير الهيكلي لدى صندوق الضمان مرتفع، وهذا يتفق مع دراسة (زقلعي، 2014)، كذلك تتفق مع دراسة (الشيخي والشيخي، 2022).

6.3 اختبار فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى قرار الرفض أو القبول للفرضية الصفرية، تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد بعد التأكد من شروط تطبيقه، حيث تم التأكد من اعتدالية توزيع البيانات طبيعياً، حيث تم استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، مع العلم أن التوزيع يكون طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\text{Sig} \geq 0.05$) و كما هو موضح في الملحق رقم (1) قيم التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة جميعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهي القيم الانسب في اختبار فرضيات الدراسة، كذلك تم التأكد من معامل تضخم التباين VIF، واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة و كما هو موضح في الملحق رقم (2) تبين أن قيم معامل تضخم التباين VIF لا تتجاوز القيمة

(3)، ونلاحظ أيضاً أن جميع قيم التباين المسموح به أكبر من القيمة (0.2)، مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وبعد التأكد من الشروط تم إجراء تحليل الانحدار البسيط والمتعدد كما هو موضح كالتالي:

1.6.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي- فرع بنغازي"، تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من ذلك كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط أثر الاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	قيمة F	معاملات الانحدار B	قيمة T	Sig
إدارة التغيير التنظيمي	الاتصالات الإدارية	0.62	0.385	137.553	0.605	11.728	0.000

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات .

ونخلص من جدول رقم (6) وجود تأثير للاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي بصندوق الضمان ، حيث بلغت قوة الارتباط بين الاتصالات الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي (0.620)، وهذا يدل على وجود ارتباط فوق المتوسط، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.385) أي أن الاتصالات الإدارية تفسر بنسبة (38.5%) من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (61.5%) ترجع إلى متغيرات أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي غير الاتصالات الإدارية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.605) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصالات الإدارية ستؤدي إلى تحسين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.605)، وهذا ما دلت عليه قيمة T (11.728) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، كما أوضحت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (137.553) هي معنوية عند مستوى (0.01)، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig بلغت (0.000) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية برفض الفرضية الرئيسية الصفرية، وعليه سيتم قبول

الفرضية الرئيسية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي، وهذا يتفق مع دراسة (حسين، والقواسمية، 2020)، ودراسة (دهنون، 2019)، ودراسة (صافي، 2018).

2.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: من أجل اختبار صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإلكتروني على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي- فرع بنغازي" تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من ذلك كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط أثر الاتصال الإلكتروني على إدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	قيمة F	معاملات الانحدار B	قيمة T	Sig
إدارة التغيير التنظيمي	الاتصال الإلكتروني	0.554	0.306	97.206	0.299	9.859	0.000

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات

يلاحظ من جدول رقم (7) وجود أثر للاتصال الإلكتروني على إدارة التغيير التنظيمي بصندوق الضمان ، حيث بلغت قوة الارتباط بين الاتصال الإلكتروني وإدارة التغيير التنظيمي (0.554)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.306) أي أن الاتصال الإلكتروني يفسر بنسبة (30.6%) من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (69.4%) ترجع إلى متغيرات أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي غير الاتصال الإلكتروني، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.299) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الإلكتروني ستؤدي إلى تحسين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.299)، وهذا ما دلت عليه قيمة T (9.859) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، كما أوضحت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (97.206) هي معنوية عند مستوى (0.01)، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig بلغت (0.000) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية برفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وعليه سيتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الإلكتروني وإدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسين والقواسمية، 2020).

3.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من أجل اختبار صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الكتابي على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي- فرع بنغازي"، فقد تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من ذلك كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط أثر الاتصال الكتابي على إدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	قيمة F	معاملات الانحدار B	قيمة T	Sig
إدارة التغيير التنظيمي	الاتصال الكتابي	0.442	0.195	53.436	0.411	7.310	0.000

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من جدول رقم (8) وجود أثر للاتصال الكتابي على إدارة التغيير التنظيمي بصندوق الضمان، حيث بلغت قوة الارتباط بين الاتصال الكتابي وإدارة التغيير التنظيمي (0.442)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.195) أي أن الاتصال الكتابي يفسر بنسبة (19.5%) من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (80.5%) ترجع إلى متغيرات أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي غير الاتصال الكتابي، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.411) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الكتابي سيؤدي إلى تحسين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.411)، وهذا ما دلت عليه قيمة T (7.310) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، كما أوضحت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (53.436) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig بلغت (0.000) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية برفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وعليه سيتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الكتابي وإدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دهنون، 2019)، ودراسة (حسين والقواسمية، 2020).

4.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من أجل اختبار صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الشفوي على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق

الضمان الاجتماعي- فرع بنغازي"، فقد تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من ذلك كما هو موضح في الجدول (9).

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط أثر الاتصال الشفوي على إدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	قيمة F	معاملات الانحدار B	قيمة T	Sig
إدارة التغيير الإلكتروني	الاتصال الشفوي	0.323	0.104	25.633	0.248	5.063	0.000

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات

يتبين من جدول رقم (9) وجود أثر للاتصال الشفوي على إدارة التغيير التنظيمي بصندوق الضمان، حيث بلغت قوة الارتباط بين الاتصال الشفوي وإدارة التغيير التنظيمي (0.323)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.104) أي أن الاتصال الشفوي يفسر بنسبة (10.4%) من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (89.6%) ترجع إلى متغيرات أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي غير الاتصال الشفوي، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.248) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الشفوي سيؤدي إلى تحسين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.248)، وهذا ما دلت عليه قيمة T (5.063) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، كما أوضحت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (25.633) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig بلغت (0.000) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية برفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، وعليه سيتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الشفوي وإدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان.

5.6.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعدها (الاتصال الإلكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي) على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي- فرع بنغازي"، فقد تم استخدام الانحدار المتعدد للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة المجتمعة على المتغير التابع، لذلك سوف يتم استخدام الانحدار المتعدد بعد ما تم التأكد من استيفاء شروطه، لمحاولة التعرف على تأثير أبعاد الاتصالات الإدارية المجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي، كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاتصالات الإدارية بأبعادها المجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر B	قيمة T	Sig
إدارة التغيير التنظيمي	الإلكتروني	0.642	0.412	50.821	0.251	8.600	0.000
	الكتابي				0.274	4.942	0.000
	الشفوي				0.056	1.222	0.000

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات

يلاحظ من خلال جدول رقم (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها المجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان

، حيث بلغت قوة الارتباط (0.642) وهي فوق المتوسط، كما بلغ معامل التحديد (0.412) أي أن الاتصالات الإدارية بأبعادها تفسر بنسبة (41.2%)، كما أوضحت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (50.821) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، وقد بلغت قيمة درجة التأثير للاتصال الإلكتروني (25.1%) ويعني ذلك أنه كلما زاد الاتصال الإلكتروني بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى إدارة التغيير التنظيمي بمقدار (25.1%)، وقد بلغت قيمة درجة التأثير للاتصال الكتابي (27.4%) ويعني ذلك أنه كلما زاد الاتصال الكتابي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى إدارة التغيير التنظيمي بمقدار (27.4%)، كما بلغت درجة التأثير للاتصال الشفوي (5.6%) ويعني ذلك أنه كلما زاد الاتصال الشفوي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى إدارة التغيير التنظيمي بمقدار (5.6%)، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig بلغت (0.000) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (صافي، 2018) حيث كان الاتصال الشفوي هو الأضعف في التأثير.

6.6.3 الانحدار التدريجي:

يعد الانحدار التدريجي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين القدرة التنبؤية للنموذج، حيث يعمل على إزالة المتغيرات التفسيرية الأخرى التي يكون إضافة إحداها أو بعضها غير مؤثر معنوياً في تحسين القدرة التنبؤية للنموذج (محمد، 2019)، كما هو موضح في جدول (3 11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار التدريجي لأثر الاتصالات الإدارية بأبعادها على إدارة التغيير التنظيمي

التابع	المستقل	R	R Square	F	B	T	Sig
إدارة التغيير التنظيمي	الاتصال الكتابي	0.638	0.408	75.316	0.304	6.112	0.000
	الاتصال الإلكتروني				0.256	8.854	0.000

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات

يلاحظ من خلال جدول (11) أنه تم إضافة المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي إلى النموذج على حسب الدلالة الإحصائية، حيث أظهرت نتائج الانحدار التدريجي بإدخال متغيرين من المتغيرات المستقلة هما (الاتصال الإلكتروني، والاتصال الكتابي)، كما نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ (0.638)، وأن معامل التحديد في نموذج المتغيرات المستقلة (0.408) من الاختلافات في المتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (75.316)، وتبين من خلال الجدول أن متغير الاتصال الكتابي أكثر تأثير على إدارة التغيير التنظيمي، فقد بلغت قيمة معامل التأثير للاتصال الكتابي (0.304) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الكتابي سيؤدي إلى تحسين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.304)، يليه الاتصال الإلكتروني حيث بلغت قيمة معامل التأثير للاتصال الإلكتروني (0.256) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الإلكتروني سيؤدي إلى تحسين مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.256)، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig بلغت (0.000) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، كما تبين من نتائج الانحدار التدريجي حذف متغير الاتصال الشفوي.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

1.4 المقدمة:

من خلال البيانات الواردة من التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تم الاعتماد عليها في وضع مجموعة من التوصيات، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج والتوصيات.

2.4 النتائج:

- بينت نتائج الدراسة أن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة تعزز الثقة في البيانات والمعلومات المتحصل عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة.

- أوضحت الدراسة أن المستوى العام للاتصالات الإدارية بصندوق الضمان جاء مرتفعاً، وحصل بعد الاتصال الكتابي على الترتيب الأول، يليه الاتصال الشفوي، ثم جاء الاتصال الإلكتروني في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط.
- كما توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي بصندوق جاء مرتفعاً، وجاء مجال التغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى، يليه التغيير الإنساني، ثم التغيير الهيكلي جاء في المرتبة الأخيرة.
- وأسفرت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي، حيث أتضح أن معامل التحديد للاتصالات الإدارية تفسر نسبة (38.5%) من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (61.5%) ترجع إلى متغيرات أو عوامل أخرى.
- كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها المجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي، وكان بُعد الاتصال الكتابي أكثر أبعاد الاتصالات الإدارية تأثيراً على تحسين ورفع مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، يليه بُعد الاتصال الإلكتروني، ثم جاء بُعد الاتصال الشفوي في المرتبة الأخيرة.
- تبين من خلال التحليلات الوصفية لفقرات التغيير الإنساني اعتماد صندوق الضمان الاجتماعي على العنصر البشري في إدارة التغيير، والتنوع في أساليب التدريب وتحسين مستوى الأداء.

3.4 التوصيات:

- التأكيد على أهمية الاتصالات الإدارية من خلال اختيار الوسائل المناسبة لتدفق المعلومات الصحيحة والدقيقة بين العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي.
- تشجيع الصندوق على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي واشتراك الموظفين في عملية التخطيط للتغيير والسماح لهم بإبداء رأيهم وتقديم اقتراحاتهم للتقليل من حدة المقاومة، مما يوفر فرص الابتكار والإبداع.
- زيادة الاهتمام بالاتصالات المكتوبة، والحرص على أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة والدقة والوضوح ليسهل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية، لتحقيق الكفاءة والفاعلية في صندوق الضمان الاجتماعي.
- أن يسعى صندوق الضمان الاجتماعي إلى القيام بالتغيير في مختلف المجالات لتحسين مستوى الأداء والتطوير، والقيام بدورات تدريبية لزيادة تنمية مهارات وقدرات العاملين بالصندوق.
- أن يوفر الصندوق قاعدة معلوماتية تسهل على الموظفين الحصول على المعلومات ومعالجتها وتعديلها.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مؤسسات خدمية أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة.

قائمة المراجع

- أبو رحمة، أمل (2012). تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية باستخدام أسلوب الهندرة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- أبو شريف، خالدية (2016). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- أحمد، فريد (2019). "الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة". مجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد، مجلد 1 العدد (1)، ص 26-55.
- بن سعيد، مليكة، ومرسيس، أسماء (2019) الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بوعطيط، جلال الدين، (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود.
- بونداري، عبد القادر (2021). دور الاتصالات الادارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار.
- تشير، سهام (2025). تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- جبابرة، نور الهدى (2018). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مطاحن سيدي رغيث، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي.
- حسين، بشار، والقواسمه، محمد (2020). "أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة الجمارك الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4 العدد (4)، ص 69-98.
- دهنون، جلول (2019). دور الاتصال في التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيضر بسكرة.
- زقلعي، محمد (2014). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بمكاتب الخدمات التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي، رسالة ماجستير (غير منشوره)، جامعة بنغازي.

الشيخ، أحمد، والشيخ، نورية (2022). "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي". دراسة تطبيقية على شركة الاسمنت الليبية المساهمة، مجلة الدراسات الاقتصادية، مجلد 5 العدد (3)، ص 135-161 جامعة سرت.

صافي، سعدية (2018). دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير: دراسة حالة مديرية الاتصالات الجزائرية لولاية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية.

عيسى، عبد القادر (2022). "أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة": دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات، مجلة كلية الآداب، عدد (53)، ص 147-173.

الفائدي، نصر (2020). التغيير الإداري ومدى مقاومته العاملين له: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة السيد محمد بن علي السنوسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمر المختار.

مصطفى، عبد الحميد (2024). "أثر الاتصالات الإدارية على نجاح فاعلية القرارات الإدارية". دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، مجلة الأصالة، مجلد 4 العدد (9)، ص 1-33 جامعة مرقب.

موصلي، ديانا (2023). أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين. دراسة ميدانية على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، قسم إدارة الأعمال.

Musheke, M. M & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the System Theory, **Open Journal of Business and Management**, 9(2), 659 – 671, Department of Computer Science, Graduate School of Business, University of Zambia.

Obadha, T., & Deya, J. (2020). Effects of strategic leadership on change management in African union Regional standby force, **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 3(9), 166 – 177.

ملحق رقم (1)

اختبار تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov			المحور
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية dt	قيمة الاختبار Statistic	
0.200	222	0.64	الاتصالات الإدارية
0.200	222	0.69	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات

ملحق رقم (2)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الاتصال الالكتروني	1.084	0.923
الاتصال الكتابي	1.322	0.756
الاتصال الشفوي	1.319	0.758

المصدر: أعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي للبيانات

الملحق رقم (3)

إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاتصال الالكتروني

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	81.352%	0.98515	3.5676	تتيح وسائل الاتصال الالكتروني داخـل الصندوق الوقت الكافي لإنجاز أعمالنا بأريحية.	1
7	متوسط	61.172%	1.21871	3.0586	يتم أعلامنا بنشاطنا ومهامنا من خلال وسائل الاتصال الالكتروني.	2
6	متوسط	62.522%	1.15823	3.1261	يهتم الموظفون بالرسائل الالكترونية والتوجيهات التي تتضمنها.	3
5	متوسط	66.216%	1.01917	3.3108	لدينا القدرة على فهم محتوى الرسائل الموجهة إلينا.	4
4	متوسط	67.028%	1.25952	3.3514	يساهم البريد الالكتروني في إنجاز الاعمال والمهام بكفاءة عالية.	5
3	مرتفع	67.198%	1.25070	3.4099	الاتصال الالكتروني له دور في تفعيل الاتصال بين الموظفين.	6
2	مرتفع	71.262%	1.16242	3.5631	يساهم البريد الالكتروني في توثيق المراسلات.	7
-	متوسط	66.822%	0.93063	3.3411	الاتجاه العام لمحور الاتصال الالكتروني	

ملحق رقم (4)

اجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاتصال الكتابي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتيب
1	الاتصال الكتابي يقضي على الشائعات داخل الصندوق.	3.6847	0.91723	%73.694	مرتفع	8
2	الاتصال الكتابي مناسب لإعلام الموظفين بخطط وسياسات الصندوق.	3.8333	0.83702	%76.666	مرتفع	3
3	جودة طباعة الرسالة يؤثر في مصداقيتها.	3.7748	0.96720	%75.496	مرتفع	6
4	يُبدي الموظفون اهتماماً بالرسائل و التوجيهات الكتابية.	3.8604	0.76304	%77.208	مرتفع	2
5	الرسائل الكتابية التي نتلقاها من رؤسائنا واضحة وموثوقة.	3.8288	0.81695	%76.576	مرتفع	4
6	يتم وصول القرارات والبرامج في الوقت المناسب لها.	3.4414	0.97186	%68.828	مرتفع	9
7	الرسائل المكتوبة يمكنها إيصال دقة ومحتوى القرارات.	3.7883	0.92489	%75.766	مرتفع	7
8	الاتصال الكتابي يسهم في سرعة وصول المعلومات عبر التسلسل الهرمي للصندوق.	3.8739	0.93322	%77.478	مرتفع	1
9	الوسائل المكتوبة المستخدمة للاتصال جيدة وواضحة ولغتها بسيطة.	3.7838	0.96926	%75.676	مرتفع	5
-	الاتجاه العام لمحور الاتصال الكتابي	3.7633	0.54110	%75.266	مرتفع	-

ملحق رقم (5)

اجابات افراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاتصال الشفوي

الترتيب	المستوى	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	مرتفع	%73.784	1.03240	3.6892	يسهم الاتصال الشفوي في زيادة فعالية العمل داخل الصندوق.	1
2	مرتفع	%76.036	1.02299	3.8018	الاتصال الشفوي مناسب لإعلام الموظفين بما هو مطلوب منهم داخل الصندوق.	2
4	مرتفع	%74.234	0.98759	3.7117	للهاتف النقال دور في الاتصال الشفوي القائم في الصندوق.	3
6	مرتفع	%72.972	0.95745	3.6486	يظهر الموظفون اهتماماً بالاحاديث والتوجيهات الشفوية.	4
3	مرتفع	%74.504	0.68016	3.7252	يفهم الموظفون وبشكل جيد محتوى الرسائل الشفوية التي توجه لهم.	5
7	مرتفع	%72.702	0.90110	3.6351	تتم المشاركة بين الموظفون و الإدارة من خلال الاتصال الشفوي الفعال.	6
1	مرتفع	%80	0.82933	4.0000	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء العمل.	7
-	مرتفع	%74.89	0.65564	3.7445	الاتجاه العام للاتصال الشفوي	

ملحق رقم (6)

اجابات افراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات التغيير الهيكلي

الترتيب	المستوى	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	مرتفع	%70.72	0.90552	3.5360	يقوم الصندوق بتغيير هيكله التنظيمي وفق ما يلائم بيئة التغيير.	1
9	متوسط	%66.386	0.88386	3.3243	يقوم الصندوق بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية.	2
3	مرتفع	%74.054	0.91340	3.7027	يتم وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التغيير.	3
8	مرتفع	%69.01	1.09494	3.4505	توزع المهام وفقاً لقدرات الموظفين في الهيكل التنظيمي.	4
1	مرتفع	%75.586	0.89287	3.7793	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة.	5
2	مرتفع	%75.586	0.84067	3.7793	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين الموظفين.	6
5	مرتفع	%72.522	0.96069	3.6261	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات الإدارية.	7
4	مرتفع	%73.874	0.95408	3.6937	تتصف مهام الوحدات الإدارية بعدم الازدواجية.	8
6	مرتفع	%70.9	0.91010	3.5450	هناك تبسيط للهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.	9
-	مرتفع	%72.082	0.62482	3.6041	الاتجاه العام للتغيير الهيكلي	

ملحق رقم (7)

اجابات افراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات التغيير التكنولوجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المستوى	الترتيب
1	يوفر صندوق الضمان أفضل أجهزة حاسوب للقيام بعمليات الاتصال المختلفة.	3.6982	0.99950	%73.964	مرتفع	7
2	يستعمل الصندوق التكنولوجيا لتبسيط إجراءات العمل.	3.7117	0.95971	%74.234	مرتفع	5
3	يستخدم الصندوق الأجهزة والمعدات لتوفير الوقت والجهد.	3.8514	0.93231	%77.028	مرتفع	3
4	يعتمد الصندوق على الافكار الجديدة في المجال التقني والتي تخدم إدارة التغيير التنظيمي.	3.7432	0.88825	%74.864	مرتفع	4
5	يسعى الصندوق إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات.	3.6126	0.91909	%72.252	مرتفع	8
6	يقوم الصندوق بتغيير أساليب تقديم خدماته للمواطنين باستخدام التكنولوجيا.	3.7117	0.94546	%74.234	مرتفع	6
7	يوفر الصندوق قاعدة معلوماتية تسهل الحصول على المعلومات.	3.8514	0.95153	%77.028	مرتفع	2
8	لدى الصندوق صفحة رسمية على الانترنت تمكن المراجعين من معرفة جميع الإجراءات.	3.8829	0.97237	%77.658	مرتفع	1
-	الاتجاه العام للتغيير التكنولوجي	3.7579	0.61704	%75.158	مرتفع	-

ملحق رقم (8)

اجابات افراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات التغيير الانساني

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	%81.982	0.78394	4.0991	يعتمد الصندوق على العنصر البشري في إدارة التغيير التنظيمي.	1
7	متوسط	%67.658	0.78578	3.3829	يقوم الصندوق بإقناع الموظفين بأهمية التغيير.	2
5	مرتفع	%73.154	0.80716	3.6577	يهتم الصندوق بإحداث التغيير من خلال بناء فرق العمل والعمل من خلالها.	3
2	مرتفع	%80.9	0.88105	4.0450	يهتم الصندوق بتدريب الموظفين لتحسين مستوى أدائهم.	4
8	متوسط	%67.388	1.16842	3.3694	يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في الصندوق.	5
4	مرتفع	%75.046	1.04508	3.7523	لدى الصندوق موارد بشرية كفؤة لضمان القيام بعملية التغيير.	6
6	مرتفع	%69.82	1.02344	3.4910	يحرص الصندوق على مشاركة الموظفين في تطوير وتغيير أنظمة العمل.	7
3	مرتفع	%76.216	0.93221	3.8108	يحرص الصندوق على التنوع في أساليب التدريب.	8
9	متوسط	%65.317	1.25001	3.2658	يشجع الصندوق ويحفز الموظف المبدع.	9
-	مرتفع	%73.054	0.60281	3.6527	الاتجاه العام للتغيير الانساني	