



الميدان: علوم انسانية

الشعبة: اعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

الاتصال الداخلي ودوره في التطوير التنظيمي

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - سوق أهراس -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2021

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

✓ د. د. مسعودي بدر الدين

- قلداسني راضية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	فاطمة الزهراء أميرة علي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "ب"	بدر الدين مسعودي
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	زيدان حميداني

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وأنار دربنا في

الحياة ورعانا بلطفه وجوده وكرمه

نقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف الدكتور بدر الدين مسعودي

على التوجيهات القيمة والنصائح، وحرصه علينا لإتمام هذا البحث.

دون أن ننسى أن نتقدم بالشكر لأساتذة قسم الإعلام والاتصال

المساعدة والتوجيهات والنصائح كما للشكر جميع من ساعدنا على

إتمام هذا البحث.

2021

اهداء

الى من قال فيهما الرحمان "وبالوالدين إحسانا"

الى الذي كان الدعم لي دائما وأبدا الى من كان سراجا ينير دربي الى الذي
شجعني ودفعني الى تخطي الصعاب الى الذي لمستجيب يوما من تعليمي
أبي الغالي أطال الله في عمره

الى صاحبة المقام الجليل الى من عظم الله شأنها وجعل الجنة تحت
قدميها الوالدة الغالية أطال الله في عمرها

الى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي: مراد ووليد، توفيق،
العربي" والبنات، ربيعة، صليحة، نوال، أولادهم.

الى كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي، أسماء، صفاء، رحمة،
خولة، سهام، ماجدة، إيمان، آمنة، خديجة، بشرى، الى كل من ساعدني في
بحثي هذا من قريب أو من بعيد.

الى مشرفي وموجهي في بحثي الدكتور بدر الدين مسعودي.



الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	الفصل الأول: التناول النظري للموضوع
03	1. تحديد الدراسة
03	عرض الموضوع
03	التساؤلات
04	2. أهمية الدراسة
04	3. أسباب إختيار الموضوع
05	4. أهداف الدراسة
05	5. مفاهيم الدراسة
18	6. الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع
30	1. منهج الدراسة
35	2. عينة الدراسة
38	3. إدارة جمع البيانات الميدانية

	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
41	1. عرض وتحليل الجداول
66	2. نتائج الدراسة
69	خاتمة
72	قائمة المراجع
77	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع الأفراد حسب الجنس	41
02	توزيع الأفراد حسب متغير السن	42
03	المستوى التعليمي	43
04	سنوات الخبرة	44
05	مكانك في السلم الوظيفي	45
06	ذهنية المسؤولين التي تواكب هذا التغيير	46
07	محاولة المسؤول على العمل	47
08	العلاقات العمودية بين الموظفين سلسلة	49
09	عملية تغير التي تحدث داخل المؤسسة	50
10	ممثلو عمل المسؤولين على تكيف نمط الاتصال الجديد	51
11	الاتصال بين مستويات الإدارة	53
12	إنجاز مهامك الى مرافقتك مرؤوسيك	53
13	وحدة نطاق الاشراف	54
14	يمثل مسار التطور التنظيمي	55
15	التطوير التنظيمي من الحصول على المعلومة بطريقة واضحة، سهلة، بسيطة	56
16	مشاركتم في عملية اتخاذ القرارات	57
17	نقص حجم المشكلات الروتينية للعمل	58
18	نوع العلاقات الاتصالية في الوضع الجديد في المؤسسة	59

60	الاتصال التنظيمي في فعالية الاتصال الداخلي	19
61	عملية التطوير الذي باشرته المؤسسات	20
62	احتياجك كموظف للمؤسسة	21
63	جملة العوائق في المؤسسة	22

ملخص الدراسة

نظرا للدور الفعال الذي يليه الإتصال الداخلي في تصوير المؤسسات وخاصة الخدماتية منها، فقد انصب اهتمام الكثير من الباحثين والمسيرين على الدور الذي يليه الإتصال الداخلي في هذه المؤسسات ومساهمته في تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات المورد البشري للمؤسسة وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل، ودعم روح التعاون بين مجموع الفاعلين وتوحيد جهودهم بما يحقق أهداف المؤسسة، حيث يسمح إنفتاح قنوات الإتصال في مختلف الاتجاهات بضمان تنفق المعلومات بالكفاية المطلوبة بين الأفراد العاملين، وذلك يرجع إلى القدرة التي يتميز بها الإتصال عن كونه من الأساليب الإدارية في تطوير تلك المؤسسات.

في هذا السياق جامت دراستنا بمؤسسة سونلغاز لبحث مدى مساهمة الإتصال الداخلي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة من خلال الاستفادة والإستثمار الإيجابي القدرات وطاقات مواردها البشرية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز سوق أهراس؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟

2 ما طبيعة ظاهره القيادة داخل المؤسسة؟

ما طبيعة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؟

وما هي العوائق الاتصالية التي تقف كحاجز في عملية؟

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة بين متغير التطور يمي والمتغير الأساسي في بناءها وهو الإتصال الداخلي، لما يتيح من إمكانية في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية حلو الموضوع وكذا السماح بتحليلها وتفسيرها.

وكانت الاستمارة أنسب أداة كمية لجمع البيانات من الميدان لو لم تكن الظروف الحالية عائقا، وكان من المفترض تطبيقها التوزيع على عينة البحث (رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، موظفون) الأمر الذي استوجب اعتماد عينة طبقية عشوائية بمؤسسة سونلغاز، بالإضافة الى الملاحظة والمقابلة كأداة مدعمة لتحليلات أسئلة الاستمارة.

يتعبر الإتصال الداخلي من أهم هذه الطرق لتجميع الوسائل ولإنجاح التطوير، لأن الإنسان (الفرد) هو القاسم المشترك لجميع مجالات التنظيم داخل المؤسسة، فإن تنفيذ أي تطوير يتوقف على نجاح أو فشل لتنظيم والتخطيط وباعتباره يملك مهارات عملية التعامل (الاتصالات) مع أي عملية التطوير، ومن خلال ما تقدم يبرز الدور المهم للجهة المكلفة بعملية التطوير التنظيمي في ضمان إتصالات فعالة توضح أسباب التطوير وأفاقه على أفراد المنظمة سواء على المدى الطويل، مما يعطي نتائج إيجابية للمنظمة والتي تساعد في تحقيق كل أهدافها في ظل غياب صراعات ومقاومة التطوير.

Résumé de l'étude :

En raison du rôle efficace de la communication interne dans la représentation des institutions, en particulier celles des services, de nombreux chercheurs et gestionnaires se sont concentrés sur le rôle suivi par la communication interne dans ces institutions et sa

contribution à l'utilisation optimale des énergies et des capacités des ressources humaines de l'institution en fournir un environnement de travail approprié et soutenir l'esprit de coopération entre tous les acteurs et unifier leurs efforts pour atteindre les objectifs de l'institution, car l'ouverture des canaux de communication dans diverses directions permet de garantir que l'information est dépensée avec la suffisance requise entre les travailleurs individus, et cela est dû à la capacité qui distingue la communication d'être l'une des méthodes administratives dans le développement de ces institutions.

Dans ce contexte, notre étude à la Fondation Sonelgaz s'est attachée à examiner l'étendue de la contribution de la communication interne au développement organisationnel de l'institution à travers l'utilisation et l'investissement positif des capacités et des énergies de ses ressources humaines, en répondant à la question suivante :

Comment la communication interne contribue-t-elle au développement organisationnel de la Fondation Sonelgaz Souk Ahras ?

Les questions suivantes ont été dérivées de cette question :

- Quelle est la contribution de la communication interne au développement des capacités des employés dans l'organisation ?

- Quelle est la nature du phénomène de leadership au sein de l'organisation ?
- Quelle est la nature de la structure organisationnelle au sein de l'organisation ?
- Quels sont les obstacles à la communication qui constituent un obstacle dans le processus ?

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive–analytique pour décrire la relation entre la variable évolutive juste et la variable de base dans sa construction, qui est la communication interne, car elle lui permet de répondre aux questions de l'étude en fournissant les informations et données nécessaires pour résoudre le sujet, ainsi que permettre son analyse et son interprétation.

Le formulaire était l'outil quantitatif le plus approprié pour collecter des données sur le terrain si les conditions actuelles n'étaient pas un obstacle, et il était censé être appliqué à l'échantillon de recherche (chefs de service, chefs de service, employés), ce qui a nécessité l'adoption d'un échantillon aléatoire stratifié à la Fondation Sonelgaz, en plus de l'observation et de l'entretien comme outil d'aide aux analyses des questions.

La communication interne est l'une des plus importantes de ces méthodes pour rassembler les moyens et pour la réussite du développement, car l'être humain (l'individu) est le dénominateur commun de tous les domaines d'organisation au sein de l'institution. sur le succès ou l'échec de l'organisation et de la planification et comme ayant les compétences du processus de gestion (communication) de tout processus de développement. À travers ce qui précède, souligne le rôle important de l'organe en charge du processus de développement organisationnel pour assurer une communication efficace qui expliquer les raisons du développement et ses perspectives pour les membres de l'organisation, tant sur le long terme, ce qui donne des résultats positifs pour l'organisation qui l'aident à atteindre tous ses objectifs en l'absence de conflits et de résistance au développement.

مقدمة

يعد التطور التنظيمي سمة من سمات العصر المثالي في المنظمات المعاصرة التي تسعى لتطوير ادارتها مما يتناسب والتحديات الجديدة في جميع مجالات الإدارة يركز ذلك على استراتيجيات وأهداف محددة من قبل الإدارة، فالتطور التنظيمي ظاهرة صحية في حياة المنظمات الإدارية وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب الحديث الشامل في كامل المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جمع معطيات الإدارة خصوصا في جانبها التنظيمي، حيث ان النشاط بتوقف في المؤسسة إذا توقف نظام الاتصال، مما يجعل عملية التغيير وإعادة تشكيل المنظمات ضرورة لمواجهة المخاطر فبات، على تشخيص نقاط الضعف واستجاب الطارئة لمعالجتها للمضي قدما نحو المستقبل ومواكبة التحولات الراهنة، اعتمدت المنظمات برامج حديثة تضمن لها البقاء والتطور.

في هذا الاطار يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المدخل الأساسية لتغيير والذي يمكن للمؤسسة أن تتجه حيث تكمن أهميته في كونه أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها فنجاح الاتصال والمساهمة التي يلعبها الاتصال الداخلي خصوصا في تطوير المؤسسات والتزام تحقيق الأفراد بالتطوير لأن الموارد البشرية هي محور للتطوير وقد تكون هدفه.

الفصل الأول: التناول

النظري للموضوع

الإشكالية:

قوام المؤسسة هو الاتصال الداخلي إذ يعمل حل الكثير من المشكلات عن توفرت فيه سمات معينة ذات علاقة نمط القيادة وهيكل التنظيم وذلك يكون انعكاسا في ذلك تماما.

فأي عملية تستمر فيها المؤسسة يكون عامل النجاح فيها هو نمط الأفكار السائدة داخل المؤسسة ربما ان التطوير التنظيمي يعتبر عملية حيوية تتعلق بوجود وسيرورة المؤسسة يحتاج الى عمل جبار وخلاق لدى أفرادها من أجل اقناعهم بعملية كيانا فاعلا يشترك في عملية التسيير ويستمتع له من طرف مرؤوسيه وقادته فهذا يساعد كمعدن في عملية التطوير التنظيمي حيث نجد أنفسنا أمام نسق مفتوح ملؤه جو التعاون والثقة والشعور بالرسالة والتي يؤدي دورها الى الشعور بروح الانتماء والولاء بالمؤسسة، وعليه يمكن القول أن التطوير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول للفاعلين والجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح السؤال المركزي التالي:

كيف يؤثر الاتصال الداخلي في تحديث التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم تفكيكه الى الأسئلة التالية:

1. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟
2. ما طبيعة ظاهرة القيادة داخل المؤسسة؟
3. ما طبيعة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؟
4. ما هي العوائق الاتصالية التي تقف كحاجز في عملية التطوير التنظيمي؟

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية: ومن بين هذه الأسباب الذاتية المتعلقة بالدوافع الشخصية للباحث في إختيار موضوع الدراسة نجد منها:

1. الاهتمام الشخصي بكل ما يتعلق بالاتصال الداخلي وتحديد الخطوات الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي.
2. ميلنا الى هذا الموضوع المتعلق بالاتصالات والرغبة في اجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الاتصال الداخلي والتطوير التنظيمي.
3. الرغبة في تطبيق المعارف النظرية والمنهجية المكتسبة.
4. الميل الى البحث عن أهمية الاتصال الداخلي في تطوير المؤسسة.

ب- أسباب موضوعية:

1. محاولة تقديم قيمة علمية لإثراء المكتبة الجامعية.
2. محاولة تقديم قيمة علمية مضافة في موضوع التطوير التنظيمي يعتمد عليها في الدراسات المستقبلية.
3. إن التطوير التنظيمي من المواضيع الحديثة والتي تركز عليها مختلف المؤسسات التي تسعى للرفي الثقافي وجودة الأداء بالإضافة الى تحقق المتطلبات الاقتصادية.
4. أن الموضوع في إطار التخصص مما يمكن البحث والتحقق فيه.
5. أن الموضوع يمكن دراسته لتوفر من الظروف العلمية والإدارية والاقتصادية.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بالتطوير التنظيمي أهمية بالغة وذلك لما سيقدمه من معلومات حول الاتصال الداخلي والسعي لإبراز فائدة وجدوي استخدامه لتحسين العلاقة بين الموظفين وحاجة المؤسسة الى الاستمرار والوجود مع بيئة مليئة بالتحديات والمخاطر مما يتطلب تطويرا تنظيميا والتغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات والضرورة الملحة للتطوير والتجديد لتمكن من الوصول الى الزيادة لأن التطوير التنظيمي تبرز أهميته أكثر من خلال اتباع أساليب وآليات مستجدة للرفع من أداء الموظفين بها وتوفير قاعدة معلوماتيه عن إتجاهاتهم للتجديد.

أهداف الدراسة:

1. معرفة ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير قدرات الموظف داخل المؤسسة.
2. التعرف على ظاهرة القيادة داخل المؤسسة.
3. التعرف على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.
4. التعرف على العوائق الاتصالية التي تقف كحاجز في عملية التطوير بالمنظمة.

مفاهيم الدراسة:

1. تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف بأنه جميع الاتصالات التي تتم في داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها¹.

¹ حسن محمود إبراهيم محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة لنشر، عمان، الأردن، 2007، ص127.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

يعرفه إبراهيم عرقوب بأنه عبارة الاتصال الإنساني والمنطوي والمكتوب، الذي يتم دخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويسهم في تطوير أساليب الوصل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين¹.

كما تعرفه منال طلعت محمود، الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها المؤسسة إتصالها مع محيطها².

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

ان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي انظر إليها على أنها عملية قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.

عملية الاتصال من المكونات الرئيسة للعملية الإدارية وقد بدأت تظهر الكتب والمقالات عنها خلال السنوات العشرة الأخيرة لما لها أهمية في تحقيق النجاح للإدارة كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة وهي حيوية لعملية إتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد أيضا على نوعية الاتصال³.

يقرر "شاستر برنارد" أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصياغة تنظم الاتصال إضافة الى الأهمية المذكورة سابقا يوضح لنا "شاستر برنارد" أن الاتصال هو العمود الفقري

¹ فضيل ديليو، انصال المؤسسة، ط1، اشهار علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر لنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص28.

² منال طلعت، مدخل الى علم الانصال، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

³ محمد بهجة حاد الله كشك، المنظمات وأسس ادارتها المكتبة الجامعية الحديث، القاهرة، 1999، ص268.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

والركيزة الأساسية لكل غدارة حيث يعمل على تجديد وتطوير نظمها وعلاقاتهم مع البيئة الخارجية وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة لعدة مجالات¹:

أ- الاتصال الداخلي واتخاذ القرار: يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار اذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة اليه تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو نازلة التي تساعد على إتخاذ أو اختيار أفضل البدائل للوصول الى القرار الذي يتصرف بالرشد أو القريب من الرشد.

ب- الاتصال الداخلي والتوجيه: يعتمد المير في توجيه العاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة وشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها والامكانيات التي تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

ج- الاتصال الداخلي والتنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة².

2. أهداف الاتصال الداخلي بالمؤسسة: تختلف أهداف الاتصال تبعاً للمستوى الذي تجري على أساسه سواء كان على المستوى العاملين أو القيادة أو الجمهور والعملاء الذي له صلة بالمشروع وذلك على النحو التالي:

¹ عمر عبد الرحيم، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار للنشر، عمان، 2001، ص39.

² محمد بهجة حاد الله كشك، مرجع سابق، ص269.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:

1. الاتصالات الأفقية: فهي وسيلة التنسيق حيث تؤدي التبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها.
2. تمكن القادة من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره الى العاملين.
3. تمكن القادة من توصيل آرائه ووجهات نظرهم ومشكلاتهم الاتصال ذو الاتجاهين.
4. تمكن الإدارة العليا من الحصول على المعلومات والبيانات بقدر كافي وهذا ما يمكنها من إتخاذ القرارات الهامة¹.

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: وتتمثل في:

1. تعريف العاملين بالأهداف المنشأة والخبرات التي تطرأ على سياستها وإلهامهم بصفة عامة إلهاما تاما بما يجري داخل المنشأة من أمور تهمهم مما يوفر الثقة بين القادة والعاملين ويشعر بالانتماء وقيمتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات².
2. ينال العاملون من خلال الاتصال قسطا من التوجيه والتعلم والتدريب الذي يؤدي الى زيادة مهاراتهم وتحسين أدائهم وتشكيل سلوكهم وإتجاههم بما يتفق بأهداف المنظمة.

ج- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعلماء: حيث تسعى المؤسسة الى إقامة اتصال داخل بها ويمكنها من ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة

¹محمود أمين زويل، الاتصالات وبيكولوجيات العلاقات الإنسانية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، د.س، ص21.

²رضوان بالخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، حور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013،

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

والتعريف على رفع معنويات العامل ويحس بأهميته ودوره في المؤسسة مضاف شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها¹.

- إضافة لأجراء المسابقة المذكورة والسياسات والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات... الخ التي أرققتها وحددتها الإدارة لإعلام المرؤوسين بالتعليمات والتنظيمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة².

- الاتصال يكسب الفرد خصائص وسمات المجتمع الذي يعيش فيه ينتمي إليه وتدعم بالتالي انتمائه الى هذا المجتمع فالفرد بدوره ينقل أفكار لمجتمع ومعتقداته الى الآخر بين في صورة أو في أخرى والى جانب ما يقوم به الاتصال من وظائف تنعكس أهميته على الفرء، فإن أدوار الاتصال تعكس أهمية المجتمع على النحو التالي:

1. يوفر الاتصال لأفراد داخل المجتمع كل المعلومات الخاصة بالبيئة والأخطار المحيطة بها مما ينعكس على دعم الاستقرار والأمن داخل المجتمع وخارجه.
2. يحقق الاتصال المحافظة على الهوية الثقافية للمجتمع، ينقل التراث من جيل لأخر ويعرف الأجيال الجديدة بهذا التراث من جيل لأخر ويعرف الأجيال الجديدة بهذا التراث الذي يعتبر أحد المحددات الأولية للنظام الثقافي في المجتمع.
3. يساعد الأفراد بالنسبة للاتصال داخل المؤسسة في التعرف على أمورهم.
4. المؤسسة كونها تهدف الى خلق حركية ديناميكية بين الأفراد العاملين فهي تجلب مختلف الشرائح والطبقات، فهي تسعى وتسهل للأفراد من معالجة ونشر المعلومات لمضنا تداولها بطريقة جيدة وفعالية داخل المنشأة¹.

¹ رضوان بالخيري سارة جابري، مرجع سابق، ص94.

² صالح نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد12، ديسمبر 2044،

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

3. خصائص الاتصال الداخلي بالمؤسسة: يتميز الاتصال الداخلي بعدد من الخصائص الرئيسية التي يمكن فيما يلي:

أ- ان الاتصال الداخل عملية ديناميكية: تنظر في الحداث والعلاقات على أنها متعبدة غير أنها لا تحتمل أي اهمال أو تأخير لأنه يتوقف على سرعة إنجازها بكفاءة وفعالية.

ب- إن الاتصال الداخلي عملية إنسانية: حيث تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بالمنظمة الإدارية وجمهورها من ناحية وبين الرؤساء والعاملين وزملائهم من ناحية أخرى².

ج- إن الاتصال الداخلي عملية معقدة: كل مؤسسة ترغب في أن تكون عملية تفاعل اجتماعي تحت في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والاسيفشل الاتصال.

د- ان الاتصال الداخلي عملية دائرية: ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترط جميعا من الاتصال في نسق دائري فيع إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر³.

¹ أسماء سعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2001، ص111.

² حجازي محمد وعبد الوهاب الفتاح، وسائل الاتصال الرسمي في المملكة العربية السعودية، د.ط، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982، ص12.

³ محمد الصير، في الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري، د.ط، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصدر 2007، ص ص 19-23.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

1. تعريف التطوير التنظيمي:

عرفه "Wendell Froncch" بأنه جهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اخذ القارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة، بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية¹.

يعرفه "Bennis" بأنه استجابة للتغيير ويمثل استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهياكل داخل امنظمات لمكنيها من التكيف مع تكنولوجيا والأسواق والتحديات الجديدة، ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على فكرة أساسية مفادها أن تدخلات التطوير، تركز على طرق وتقنيات مستمدة من العلوم السلوكية لجعل كل ما يشكل المنظمة مساير أو مواكبا للتطورات البيئة المستجدة من خلال تعبير كل من المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي².

¹بلاب خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، د.ط، تصوير نور سين نوفل الى pdf، كلية الإدارية والمالية، جامعة الاسراء، دار المسيرة للنشر، د.س، ص23.

²محسن الغالبي وأحمد صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليل للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص35

1. أهمية التطوير التنظيمي:

تنتج أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات السريعة في بيئته المنظمة، لذلك ينظر إليه على أنه خطة إيجابية لأن هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحليلها ونقلها من مرحلة الى أخرى تتمثل هذه الأهمية فيما يلي¹:

(1) أنه يقوم على أسس علمية مخططة واستراتيجيات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة ولا يقوم على المبادرات المفاجئة والعشوائية.

(2) أن الهدف الأساسي له هو تطوير المنظمات وليس إجراء تغيير لإجراء التغيير فقط.

(3) أن التطوير التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل والمتوسط وهذا يعني أن التغيير فقط.

(4) أن التطوير التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل والمتوسط وهذا يعني أن التغيير يحتاج تطبيقه الى فترة زمنية واضحة.

• وتتمثل هذه الأهمية في:

أ- منهج تربوي: لأنه مخطط ومقصود يزود المدير بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة ككل المنظمات، وتمكنهم من التحكم بالسرعة المطلوبة لإحداث المقاصد وتحديد مستوى الثبات والاستقرار الكافي².

¹بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة للدراسات الاجتماعية، عدد3 رقم 6، جامعة لونيبي على بليدة، 2015، ص ص 238-29.

²الدكتور محسن الغالبي، والدكتور أحمد صالح، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص53-55.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

ب- منهج وقائي: من ظاهرة القصور الذاتي والتي تعني أن الجسم الساكن يميل الى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بالسرعة الاصلية وقد استأصل هذا المصطلح من القرىء وادخل علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

ج- منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عصر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يسلمهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف البقاء، النمو).

د- منهج استباقي: يعتبر التطوير أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية التي التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً الى الصورة المستقبلية¹.

2. أهداف التطوير التنظيمي:

- 1) يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفاعلية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- 2) ان تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- 3) التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين حاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الافراد من جهة أخرى ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمى الى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.

¹ الدكتور محسن الغالبي والدكتور أحمد صالح، التطوير التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص53-55.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

- 4) يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الانسانية أكثر منها مع القيم البيروقراطية الألية¹.
- 5) تشجيع الابداع من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ له.
- 6) في التكامل والموائمة بين أهداف الأفراد وحاجات المنظمة وأهدافها.
- 7) تنشيط وتجديد الموارد البشرية وزيادة أهميتها فرديا وجماعيا.
- 8) اكتسابهم مهارات حل المشكلات جماعيا وأليات إدارة الحوار وتبادل الخبرات بشكل يزيد من موارد وطرق حل المشكلات يشجع الإنجاز².
- 9) توسيع ممارسات الإدارة الجماعية عن طريق ترسيخ قيم المشاركة والاندماج والممارسات الديمقراطية وهذا يساهم في تقليل الصراع والتناقض وزيادة روح التعاون وسيادة السلوك الصالح.
- 10) زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها كمتطلبات للزبائن وبالتالي تحسين ومعها التنافسي.
- 11) المشاركة في التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد البنى التحتية للمجتمع.
- 12) تطبيق قواعد السلوك من قبل الإدارة.
- 13) تغيير التقاليد التي تجدد من الابتكار والابداع.
- 14) تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون الى مصادر المعلومات.
- 15) تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية.

¹بلا ب خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص27.

²بركاني مريم، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، دراسة ميدانية أو البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، سنة2018، ص51.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

- 16) مساعدة المديرين الى تبني أساليب الإدارة بالأهداف¹.
 - 17) إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
 - 18) مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الاشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
 - 19) زيادة درجة اكيف المنظمة مع البيئة².
3. خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها الإحاطة بجوانبها المختلفة وهي كما يلي:

- أ- الشمولية: ان التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
- ب- الاستمرارية: ان تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- ج- التدخل المخطط: لا يمكن أن يمر التطوير التنظيمي دون تخطيطي مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

¹ ماجد عبد الهادي ساعد، إدارة المنظمات من منظور علي، ط1، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص258.

² المدرسة عالية جواد محمد علي والمدرس المساعد سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات الصوفية في بغداد مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 26، 2013

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

- د- المشاركة: يجب على جمع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل لضمان مساهمتهم في تنفيذ عمليات التطوير كونهم مشاركين فيها¹.
- ه- الإنسانية: ترتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة من أقيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمؤسسات والتي تهدف الى زيادة فعالية المؤسسات من خلال فتح آفاق جديدة لفرض تؤدي الاستفادة بشكل أكبر من الإمكانيات البشرية².
- و- التعاون: تتضمن برامج التطوير التنظيمي جهود جماعية تعاونية في طبعها لأحداث التعبير وتستوجب مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة والمحتمل تأثرهم بهذا التغيير.
- ذ- الأداء: تحتوي برامج التطوير التنظيمي وتركز على الطرق التي تم بموجبها ترقية وتحسين الأداء والنوعية على كافة المستويات.
- د- العملية: يستند التطوير التنظيمي الى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فعالية المؤسسة، حيث أن تشخيص مشاكل المؤسسة اعداد استراتيجياتها بمت يتلاءم مع التغيرات البيئية ويضمن حل مشاكلها وبالتالي تحقق أهدافها.
- ر- الاتجاه الموقفي الشرطي: يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكيف إستراتيجية ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
- ز- التعلم عن طريق الخبرة: يعني أن الأفراد يتعلمون من خلال الجرية العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها.

¹ عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص13.

² محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص278.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

س- التدخل التغيير: على مستويات عديدة ان الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية وأن المنظمة ستسمر في التعلم والتكيف والتحسين.

ن- يستلزم أن يقوم خبير في التطوير التنظيمي بالإشراف على ادخال برامج التطوير التنظيمي في المنظمة ولذلك يفضل دائماً الاعتماد على خبير خارجي وليس على عاملين داخل المنظمة¹.

¹ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطباعة، 2011، ص192.

الدراسات السابقة:

لدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري أنها توفر له المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي البيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون إنطلاقة ينبغي على أساسها البحث ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعا وهدف ونتائج وأما وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج الأدوات تصبح حينها أكثر تفصيلا ودقة¹.

- الدراسة الأولى:

بن العايب بلقاسم: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة "دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع مديريةية التوزيع بالجلفة وتهدف الى:

1. عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي لذي لم يلق الاهتمام الكبير غفي الأبحاث الأكاديمية في الجزائر.

2. بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات.

3. التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغيرات الراهنة

عن جهة وتحسين أداء العاملين من جهة أخرى ومدى تطبيقها مع مفهوم التطوير

التنظيمي².

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، د.ط، ب.د، الجزائر، 2002، ص91.

²بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، في إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، سنة 2007-2009.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

وقد تمحورت هذه الدراسة: حول كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة؟

وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1) ما لمقصود بالتطوير التنظيمي وما أهدافه؟
- 2) ما هي مداخل التطوير التنظيمي وما عوامل نجاحه؟
- 3) ماهي المناهج والأدوات التي يعتمدها التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين؟
- 4) ما هو واقع تحسين الأداء في المؤسسة على ضوء مفهوم التطوير التنظيمي؟

وقد صاغت الأسئلة في مجملها وفق الطابع الكيفي الأمر الذي يتوافق منهجيا مع نوع الدراسة التي اعتمدت منهج دراسته الحالة وأمام طبيعة هذا المنهج الذي يعتبر من المناهج الكيفية التي يصعب معها إجراء دراسة ميدانية وفق أداء كمية كاستمارة والتي تأخذها الباحث كأداة أساسية لجمع البيانات.

وقد اعتمد الباحث على العينة القصدية المدروسة من 20% فردا من المجموع الكلي لعدد العمال حيث أن مجتمع الدراسة لا يهتم 70 فرد من مختلف المستويات الإدارية.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. تعمل المؤسسة على بلورة استراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية.
2. لا تأخذ استراتيجية التطوير التنظيمي المقدمة من قبل المؤسسة تقيم ومعتقدات الأفراد.
3. تلقى هذه الاستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
4. أهداف هذه الاستراتيجية واضحة الى حد ما.
5. تولى مؤسسة سونلغاز أهمية بالغة لعملية تكوين وتدريب الموارد البشرية.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

6. بالرغم من الإمكانيات المادية المسخرة للبرامج التدريبية فإن البيئة أفراد العينة لا نرى أنها تستفيد لا ماديا ولا وظيفيا.
 7. الاهتمام بالحوافز المعنوية وتقديمها للعمال على اختلاف مستوياتهم.
 8. يتضح أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إيجابية مما يعني أن قيادة المؤسسة تشرك عملها في الإدارة.
 9. عبرت النسبة الغالبة للعينة على عدم مساهمة الاتصال الموجود في سيرورة المعلومات.
 10. سيطرة الاتصال الرسمي النازل أوامر، قرارات تعليمات.
 11. أما الاتصال الغير الرسمي تتوفر سونلغاز على عدد معتبرة من المجالات والدوريات الهامة، التي تخص العمال بالإضافة للاتصال الخارجي.
 12. الملاحظة أنه بالرغم من عمل المؤسسة على تطوير وتحديثا معداته وأنظمتها مواكبة للتطورات التكنولوجية إلا أن كل التحديثات تتم في الجانب التقني فمثلا: مقر المدير لا يساعد العاملين على تحسين أدائهم.
- أما في الجانب الميداني فقد استخدمت هذه الدراسة الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات نفسها التي قامت عليها دراستنا وبالإضافة الى العينة القصدية.
- أما الاختلاف القائم بين هذه الدراسة ودراستنا متمثل في متغير الاتصال الداخلي وكذلك المنهج.

الدراسة الثانية:

دراعو فاطمة: علاقة متطلبات التنظيمي بالأداء "دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد

زبانة بغيليزان"

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي: التعرف على العلاقة بين متطلبات لتطوير التنظيمي والأداء من وجهة نظر الموظفين بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيليزان.

1. مدى اسهام متطلبات التطوير التنظيمي في رفع أداء الموظفين.
2. أهم المعوقات التي تواجه إدارة المركز الجامعي في تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي.

3. التعرف على اختلاف إثر كل متطلب من متطلبات التطوير التنظيمي في تغيير الأداء.
4. علاقة متطلبات التطوير بالأداء تبعا لإختلاف الجنس، المؤهل العلمي وقد تمحورت هذه الدراسة حول: ما العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي أحمد زبانة، وذلك من خلال التساؤلات التالية:

- ما مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين؟
- هل يوجد تفاعل الجنس مع التعلم التنظيمي والجنس مع القيادة التحويلية والجنس مع تمكين الموظفين في تغيير الأداء؟¹

وقد تكونت اعتمد البحث على اتباع المنهج الوصفي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها.

وقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 200 موظف بالمركز الجامعي "أحمد زبانة" بغيليزان واحتيروا بطريقة قصدية ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات نجد الاستمارة

¹ دراعوا فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي، أحمد زبانة بغيليزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، سنة 2015-2016.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

كأداة أساسية لجمع البيانات وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. وجود مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التبنؤ بالأداء لدى الموظفين.
2. عدم وجود تفاعل بين الجنس مع التعليم التنظيمي، الجنس مع القيادة التحويلية والجنس مع تمكين الموظفين في تغيير الأداء.
3. وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري في محاولة تحديد أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه وكذلك معيقات التطوير التنظيمي وأما في الجانب الميداني فقد استخدمت هذه الدراسة نفس أداة جمع البيانات التي قامت عليها دراستنا وهي الاستمارة لأنها أداة أساسية في جمع المعلومات.

أما الاختلاف البارز بين هذه الدراسة ودراستنا في المقاربة والدراسات السابقة، ففي هذه الدراسة لم يتم توظيفهم ولا حتى الإشارة إليهم على عكس دراستنا.

الدراسة الثالثة:

الدكتور يوسف عبد عطية بحر: التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

- تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

1. التعرف على مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

2. توضيح دور التطوير التنظيمي في إتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

3. تحديد ومعرفة اهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

4. تعرف على العوامل التي تؤدي الى اتخاذ قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

5. التوصل الى توصيات يمكن أن تؤدي الى تفعلي عملية إتخاذ القارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

وفد تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل التالي: ما هو أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة¹.

• وعمل الباحث على تنظيم هذه الأفكار في صياغة تقريرية مرفقة بمجموعة من المؤشرات الامبريقية ذات الصلة المباشرة بالفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف واستراتيجيات المنظمة وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأدوات الأساليب التكنولوجية وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

¹ يوسف عبد عطية بحر، التطوير التنظيمي واثره على فاعلية القرارات في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، مقدمة لاستكمال درجة الماستر في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ-2008م.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنميته وتطوير العاملين وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير جماعات العمل وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليل الذي يحاول وصف وتقييم واقع "أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

- وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. يرى 79.4% من أفراد الدراسة أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومحلات التطوير التنظيمي بشكل عام.

2. وفق لبيانات الدراسة اتضح أن فاعلية القرارات الإدارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، حي رأى أفراد العينة أن وجود أهداف استراتيجية واضحة وهيكل تنظيمي قوى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة.

3. يتبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجالات التطوير التنظيمي تعود لمتغير الجنس.

يمكن القول أننا استفدنا من هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري من ناحية ترتيب العناصر والفصول النظرية لدراستنا الحالية.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في العنوان حيث تمحورت الدراسة هنا على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

الدراسة الرابعة:

فرواني بلقاسم: الاتصالات الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية بتلمسان.

وقد تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل التالي يمكن اعتبار الاتصال الداخلي الإدارة الفعالة لإحداث التغيير وإعادة تنظيم العمل داخل المؤسسة الجزائرية؟
وذلك من خلال التساؤلات التالية:

1. أيمن اعتبار أن الاتصالات الداخلي لها تأثير كبير على فعالية المنظمة؟
2. هل للنسق الاتصالي ضرورة لإعادة تنظم العمل داخل المنشأ.
3. وهل يكفي وجود لنجاح العملية؟

وقد صيغت كل الأسئلة في مجملها ضمن الطابع الكيفي وهذا ما أدى الى توفيقهما مع نوع الدراسة التي اعتمدت المنهج دراسة الحالة.

وأما بالنسبة لأدوات جمع البيانات الاستبيان والذي اتخذته الباحثة أداة أساسية ومهمة لجميع البيانات وأيضا استخدمت المقابلة الشخصية بنسبة محدودة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي¹:

1. في كل من المستويين كانت هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال واعادة تنظيم العمل.

¹فرواني بلقاسم، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل حالة المؤسسة الجزائرية ، بجامعة أبي بكر بلقايد، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة أعمال، سنة 2018، 2017.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

2. وفي ملبنة النجاح والتي تعتبر مؤسسة خاصة وجدنا أن هناك علاقة طردية كبيرة بين الاتصال وإعادة تنظيم العمل فالأول يساهم بنسبة 96% في أحداث الثاني وهي نسب كبيرة جدا أي حسب الدراسة بقي 4% فقط من العوامل التي تساهم في إعادة تنظيم العمل.

3. أما في ملبنة جييلي والتي تعتبر مؤسسة عمومية وجدنا أنه هناك عاقة طردية بين الاتصال وإعادة تنظيم العمل ولكنها ليست قوية فالأول يساهم بنسبة 13% في الثاني والباقي أي 87% تساهم فيها عوامل أخرى وهي بنسبة كبيرة جدا.

4. وبالمقارنة بالنتيجتين السابقتين يمكن القول أن دور الاتصال الداخلي في إعادة تنظيم العمل يوحد في المؤسسات الحاجة أكثر منه في العمومية.

وقد افادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري في محاولة تحديد أهداف التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للعاملين.

واستفدنا كمبحوثين بصفة عامة في الجانب المنهجي وذلك بإتباع طريقة منهجية صحيحة في صياغة الإشكالية وكيفية ربط المتغيرات واختبار الأدوات والعينة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات في الدراسة.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أسباب وأهمية وأهداف الدراسة وكذلك النظرية المعتمدة التي لم يتم توظيفهم على عكس دراستنا.

ركزت هذه الدراسة على الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل بغية معرفة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين من خلال تجسيد أبعاد الاتصال الداخلي في تطوير قدرات الموظف لكن الباحث في هذه الدراسة لم يوظف أسباب اختياره لهذا الموضوع وأهميته في الميدان وكذلك الأهداف المرجوة من ذلك.

الفصل الأول: التناول النظري للموضوع

• تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة فلقد انحصرت بين عامي 2007...2018 أما الدراسة الحالية فهي تحدي في عام 2021.

الفصل الثاني: التناول

المنهجي للموضوع

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

يرتبط تحقيق أهداف الدراسة بطبيعة الخبرات المنهجية التي تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ولتي كان من المفترض إعتماها لو كان الظروف طبيعة لأن الميدان غير تتوفر وهذه الخطوات تمكن الباحث من خلالها من ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة والكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة، وطريقة اختيارها وسيتم التطرق في هذا الفصل للتعريف بمؤسسة سونلغاز بسوق أهراس والتعرف على هيكلها بالإضافة الى الإجراءات المنهجية التي تضمنت المنهج المستخدم وكيفية اختيار العينة وأهم الأدوات المنهجية في جمع البيانات.

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

1. منهج الدراسة: يعتبر المنهج من القواعد التي يتم وضعها بقصد الحصول على الحقيقة

في العلم إذ أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة والمناهج.

ويختلف اختيار الباحث لمنهج الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع فليست له حرية مطلقة في

إختيار منهج دون آخر بمعنى أن طبيعة الموضوع والمشكلة المدروسة هي التي تفرض

المنهج الضروري فاختيار المنهج يعد خطوة أساسية تتحم في السير الصحيح للبحث لذلك

وجب على الباحث اختيار المنهج الذي يناسبه وطبيعة وموضوعه سواء من حيث العروض

التي اعتمد عليها أو من حيث الأهداف التي حددها لبحثه من أجل الوصول الى نتائج دقيقة

ونسبياً وبالتالي المطابقة الى حد ما مع الواقع المدروس¹.

والمنهج في البحث العلمي هو مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل

الحصول على حقائق ومعلومات وتفسيرها كيفيا لارتباطها مع مشكلة الدراسة للوصول الى

نتيجة².

وطريقة تساعد في البحث لا تستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنها، وبدون المنهج يكون

البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة بالواقع العلمي، وبما أن هذه الدراسة تدرج ضمن

الدراسات الوصفية³، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج

الوصفي ويعرف المنهج الوصفي بأنه:

¹ بوحوش عمار، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.د، 1995، ص76.

² أحمد بن مرسلين مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ط3، ديوان المطبوعات، الجامعة بن عكنون، الجزائر، د.د،

2007، ص282.

³ بوحوش عمار، مرجع نفسه، ص76.

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

- مفهوم المنهج الوصفي: يعتبر الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية والاجتماعية كما أن هذا المنهج لا يقف عن وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها التعبير عنها كميا وكيفيا وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول الى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة¹.
- ويعرف الدكتور عبد الرحمان بدوي أنه: الطريق الى كشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهمين على سير العقل تجديد عملياته حتى يص الى النتيجة ومعلومة².
- ويرف أيضا على أنه أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم لصوف مشكله أو ظاهرة محددة وتصويرها كميا أو عن طريق جمع بيانات ومعلومات متقنة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة³.
- وهو المنهج الذي يتلاءم المشكلة المراد دراستها في هذا البحث، من خلال محاولتنا جمع معلومات دقيقة وواقعية حول الاتصال الداخلي ودوره في التطوير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسوق أهراس.

2. خطوات المنهج الوصفي:

- ❖ الإحساس بالمشكلة وجمع البيانات والمعلومات التي تساعد تحديدها.
- ❖ تحديد المشكلة المراج دراستها يفضل أن يتم صياغتها في شكل سؤال.

¹أحمد الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص122.

²مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2000، ص68.

³جندلي عبد الناصر، تقنيات مناهج البحث في علم الاجتماع، د.ط، الإسكندرية، مصر، منشأة 1982، ص33.

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

- ❖ صياغة فروض الدراسة والتي يمكن أن تجيب من سؤال البحث صورة مؤقتة ومن ثم يبدأ الباحث بجمع المعلومات عنها الى ان يتم اثباتها أو حفظها.
- ❖ اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة وتحديد حجمها ونوعها.
- ❖ إختيار أدوات جمع البيانات والمعلومات المناسبة كمقالة الاستبيان والملاحظة والقيم بجمع المعلومات المطلوبة¹.
- ❖ يقوم الباحث بكتابة النتائج وتفسيرها ويختار الفروض ويقدم عدد من التوصيات وعند بدء مرحلة اختيار الفروض ومناقشتها لابد من الرجوع الى أدبيات الدراسة والى الدراسات السابقة للتعرف على مدى اتفاق نتائج البحث من نتائج البحوث السابقة والفصل على تفسير أسباب الاتفاق أو الاختلاف.
- ❖ واعتمدنا على المنهج الوصفي راجع بالأساس الى كونه أنسب لهذه الدراسة باعتباره يصف العلاقة بين الاتصال الداخلي والتطوير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز².

¹ جندلي عبد الناصر، مرجع نفسه، ص33.

² حنديلي عبد الناصر، المرجع نفسه، ص33.

مجتمع الدراسة وعينته:

1. مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة على أنه كل العناصر المراد دراستها.

ويعرف بأنه المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق النتائج¹.

ويعرف أيضا على أنه مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة².

ويكمل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكثر الذي يريد الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج على كل المفردات.

هو مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزنها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.

هذه الأخيرة التي جعلت دراستي على مجموعة من الموظفين لذين يعملون داخل مؤسسة سونلغاز.

2. مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجال الدراسة من الخطوات المهمة في لأي بحث علمي لأنه يساعد على قياس المعرفة النظرية في الميدان بدقة ومن المعروف أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية (مجال مكاني، مجال زمني، مجال بشري)

¹أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، مرجع سابق، ص286.

²محمد عبد الحميد، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، ط1، د.د، مصر، 2005، ص204.

أ- المجال المكاني (الجغرافي):

المجال المكاني هو المكان الذي تمت فيه الدراسة لغرض جمع المعلومات المختلفة بالموضوع وعليه فإن دراستنا كانت متمثلة في الاتصال الداخلي ودورها في التطوير التنظيمي حيث قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز للقيام بالدراسة الميدانية والتعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

ويتمثل المجال المكاني هنا في مدينة سوق أهراس بالتحديد في مديرية بتوزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس بعنوان دوايسية عمر حي 440سكن.

وقمنا باختيارها للأسباب التالية:

- قرب الموقع من مجموعة البحث.
- وجود جوانب اتصالي متنوعة.
- وجود المؤسسة بنفس المدينة.
- توفر الجهد والوقت للقيام بالدراسة.
- توفر النقل وقرب المحطة من موقع المؤسسة وذلك خلال شهر رمضان المبارك.

ب- المجال الزمني: يتمثل المجال الزمني في الفترة التي استغرقتها الدراسة خاصة فيما يتعلق بالجانب النظري حيث قمنا بإنجاز هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي - قمنا أولاً باختيار موضوع الدراسة الذي يتمثل في الاتصال الداخلي ودوره في التطوير التنظيمي وكان ذلك في بداية الفصل الثاني.

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

بعد ذلك انطلقت في العمل وجمع المراجع المتعلقة بموضوع دراستي والدراسات السابقة التي تخدم بحثي وبعدها قمت بالجانب المنهجي لدراسة مع شهر جانفي والجانب النظري في فيفري وبداية مارس.

أما الجانب التطبيقي الميداني كان بداية 20 مارس الى غاية 21 أبريل، حيث قمت بجمع أهم البيانات والمعلومات بعد الموافقة لإجراء التربص الميداني من طرف رئيس مؤسسة سونلغاز بسوق أهراس.

25 مارس قمت بزيارة مؤسسة سونلغاز ولذلك لملاحظة الجوانب الاتصالية داخلها والمشاركة في بعض النشاطات داخل المؤسسة.

أفريل قمت بتوزيع الاستثمارات للموظفين الذين يعملون داخل مؤسسة سونلغاز.

أواخر أفريل في تفريغ الجداول والتعلق عليها.

ج- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري مجموعة الموظفين الذين يحملون داخل المؤسسة "مؤسسة سونلغاز"، من خلال تطبيق الأدوات اللازمة لجمع مختلف البيانات والحقائق التي تتعلق بموضوع الدراسة الخاص به.

عينة الدراسة:

العينة هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة. فالعينة إذن هي جزء معين ونسبة من افراد المجتمع الأصلي تم تصميم نتائج الدراسة على المجتمع كله¹.

- طريقة اختيار العينة:

في هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي الى طبقات الى فئات معينة وفق معايير ويعتبر ذلك المعيار من عناصر أو متغيرات الدراسة، بعد ذلك يتم اختيار عينه من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي يتوقف اختيار هذا النوع من العينات المطلوب تمثيلها على موضوع الدراسة والغرض منها². وثمة شروط أساسية يجب توفرها عند اختبار الباحث للعينة الطبقية وهي:

1. يجب أن تتوفر لكل أفراد مجتمع الدراسة نفس الفرصة لظهور في عينة الدراسة.
2. يجب أن يتم الاختيار بشكل عشوائي دون أي تدل شخص من جانب الباحث ضرورة المعرفة الجيدة بمجتمع وتكوينه وقد يستغرق اختيار الأفراد بعض الوقت³.
3. أن تكون القائمة التي عليها الباحث دقيقة وحدثه.
4. أن يكون أفراد المجتمع غير متجانسين.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مرجع سابق ص163.

² عبد الله محمد شريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابه الأبحاث والرسائل الجامعية، ط1، مكتبة الاشعاع للنشر، الاسكندرية، 1996، ص141.

³ سعيد تل وآخرون، أساليب البحث العلمي، ط2، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص191.

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

5. إختيار هذا الموضوع من العينات راجع الى المجتمع الكبير.
6. فالعينة الطبقية تلتزم ضرورة التعامل مع كل طبقة وكأنها مجتمع قائم بذات¹.

الخطوات المتبعة في ذلك هي:

- ✚ تحديد حجم المجتمع الكلي.
- ✚ تحديد حجم كل طبقة للمجتمع الكلي ولتكن طبقة رؤساء الأقسام طبقة العمال.
- ✚ تحديد حجم العينة الكلي وليكن (م)
- ✚ تحديد حجم العينة لكل طبقة في المجتمع ولتكن (م1، م2، م3)

$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم عينة البحث}}{\text{حجم المجتمع}}$$

✚ وبالاعتماد على حجم العينة الطبقية

- اعتمدنا على العينة الطبقية نظرا لأن مجتمع البحث يختلف من حيث المعانة على السلم التنظيمي كون هذه المكانة لها تأثير على الاتصال في علاقة بالتطوير التنظيمي، حيث تضم المؤسسة رؤساء أقسام ورؤساء مصالح وموظفين عاديين وبسطاء.
- وأن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمع غير متجانس في علاقة بالمكانة على السلم التنظيمي، ونظر لأن هذا المعيار له تأثير على عملية الاتصال في علاقة بالتطوير التنظيمي، هذا ما اقتضي أن تعتمد على عينة عشوائية طبقية تعطي إمكانية لتمثيل مختلف الفئات.
- تعتبر الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الركيزة الأساسية في كل بحث علمي، لذا فقد تم في هذا الفصل تحديد نوع المنهج المشبع في الدراسة وأهم الأدوات

¹سعيد تل وآخرون، مرجع سابق، ص191.

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

المعتمدة في جمع المعلومات من ملاحظة واستمارة وتحديد المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة وأهم الخصائص لها.

• أدوات جمع البيانات:

يتوقف صدق البحوث العلمية على الاختيار السليم والدقيق لأدوات الدراسة التي تمتلك الشروط العامة من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة، ومنه فإن أدوات الدراسة هي السند الرئيسي لجمع المعلومات حول الدراسة وذلك للتأكد من إثبات أو نفي صحة التساؤلات المطروحة، وللإلمام بالموضوع اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية:

- الاستبيان:

استخدمنا استمارة الاستبيان كأحد أهم أدوات البيانات إذ تعتبر من أكثر الأدوات استخداما في العلوم الإنسانية خاصة في علوم الاعلام والاتصال حيث يستطيع الباحث معرفة كل التفاصيل للبحوث ولهذا هي نموذج بضم مجموعة من أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ان ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد¹.

كما أن الاستبيان يعمل على عدم تدخل الذاتية للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثر من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها مما يرفع درجة الثبات دقة النتائج².

بما أن الهدف من الاستمارة هو التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي، بمؤسسة سونلغاز بسوق أهراس، تم صياغة الاستبيان على مجموعة من الأسئلة

¹صلاح مصطفى الغول، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهناء، القاهرة، مصر، 1982، ص182.

²محمد عبد المحيد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم المكتب، القاهرة، 200، ص106.

الفصل الثاني: التناول المنهجي للموضوع

كانت بدايتها بالبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الجامعي، سنوات الخبرة، المكانك في السلم الوظيفي)

ثم حاولنا ربط الاستبيان ببناء على التساؤلات الفرعية:

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟
 - ما طبيعة ظاهرة القيادة داخل المؤسسة؟
 - ما طبيعة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؟
 - ماهي العوائق الاتصالية التي تقف كحاجز في عملية التطوير التنظيمي؟
- من أجل معالجة بيانات الاستبيان تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب ايجابيات مفردات عينة الدراسة التي تبين أهداف الدراسة كما تم الاعتماد على الجداول البسيطة والمركبة في التحليل بإعتبار أن دراستنا تهدف الى مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي.

الفصل الثالث: الإطار

التطبيقي

تفريغ الجداول وتحليل النتائج

1. المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

الجنس:

الجدول رقم 01: توزيع الأفراد حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	20	%40
إناث	30	%60
المجموع	50	%100

التحليل:

يبين الجدول توزيع الباحثين حسب متغير الجنس حيث نجد أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث أكثر من عدد الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 60% أما فيما يخص نسبة الذكور بلغت 40% وعليه يمكن القول بأن مؤسسة سونلغاز اوصى العنصر النسائي أكثر من العنصر الرجالي وهذا ليس بالغريب عند الوضع العام، فالمرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة، خصوصا أنها فرضت نفسها في العديد من المحاولات إضافة الى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

جدول رقم 02: يوضح توزيع الأفراد حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرار	السنة
[30-20]	17	%28
40-31	17	%34
50-41	12	%24
أكثر من 50	7	M14
المجموع	50	%100

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن فئة الموظفين الذين يتراوح أعمارهم ما بين [40-31] سنة تأثر في المرتبة الأولى بنسبة %34 ثم %28 للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30-20] سنة وكذلك تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [50-41] سنة حيث بلغت نسبتها %24 لتتخفف النسبة جدا في الفئة العمرية الأخيرة أكثر من 50 سنة بنسبة %14.

وعليه فالموظفين في هذه المؤسسة معظمهم فئة السباب حث النسبة مرتفعة.

وهذا يعود الى أن هذه الفئة تمتلك الخبرة ولها جيد من المعارف والتجارب وبإمكانها أن تقود المؤسسة الى تحقيق أهدافها بأنجح الطرق والوسائل.

الجدول رقم 3: المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
4%	2	اقل من المستوى
26%	13	مستوى ثانوي
70%	35	مستوى جامعي
100%	50	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الجامعيين الموظفين في المؤسسة لغت 78% حيث احتلت المرتبة الأولى أما المستوى الثانوي فكانت النسبة ضعيفة وقدرت ب 26% وبليها النسبة 4% للموظفين أقل من المستوى.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن النسبة الأعلى يمثلها المستوى الجامعي وعليه فالتوظيف في هذه المؤسسة يعتمد على المستوى التعليمي العالي كمعيار لذلك باعتبار أصحاب المستوى الجامعي لهم مؤهلات تعليمية وكفاءات عالية وهذا مؤشر وظيفي جيد وأن المؤسسة تحتاج الى مستوى تعليمي عالي للتعامل مع متطلبات والعمل بتكنولوجيا اعلام وغيرها.

الجدول رقم 04: سنوات الخبرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	24%
(5-10)	14	28%
14-15	11	22%
فوق 15	13	26%
المجموع	50	100%

التحليل:

توضح معطيات الجدول أعلاه أن الفئة المميزة لعينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28% ثم تليها نسبة 26% للمبحوثين الذين تتجاوز مدة عملهم 15 سنة فأكثر وبعدها تليها نسبة 24% للمبحوثين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات في حين تعتبر الفئة المتبقية عن الموظفين الذين تفوق خبرتهم 14 ولا يتجاوز 15 سنة وذلك بنسبة 22%.

فمن خلال النسب والمعطيات السابقة تتضح بأن موظفين المؤسسة لا تتجاوز مدة خبرتهم 10 سنوات نظرا لكونهم من خريجي الجامعات وتم توظيفهم حديثا ومعناه أن المؤسسة لا تزال بحاجة إلى خبرات مهنية واسعة لأداء الوظائف.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

جدول رقم 05: مكانك في السلم الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
امارات	25	50%
أعوان تحكم	15	30%
أعوان تنفيذ	10	20%
المجموع	50	100%

التحليل:

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نسبة الإطارات في المؤسسة بلغت 50% حيث احتلت المرتبة الأولى داخل المؤسسة تليها المرتبة الثانية من أعوان التحكم التي بلغت نسبتها 30% في حين كانت أقل نسبة في المؤسسة لأعوان التنفيذ حيث بلغت نسبتها 20%.

تعود ارتفاع نسبة الإطارات داخل المؤسسة في السلم الوظيفي داخل المؤسسة كونهم يقدمون إبداع وكل ما لديهم لتحقيق التطوير التنظيمي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

السؤال الأول: هل ترى أن ذهنية المسؤولين تواكب هذا التغيير؟

جدول رقم 06: يوضح ذهنية المسؤولين التي تواكب هذا التغيير

النتيجة	التكرارات	النسبة
تواكب	44	88%
لا تواكب	6	12%
المجموع	50	100%

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ذهنية المسؤولين تواكب هذا التغيير بنسبة 88% وهي كأكبر نسبة، أما النسبة التي لا تواكب هذا التغيير قدرت بـ 12%.

وعليه يمكننا القول أن المسؤولين قادرين وفي أي وقت على التغيير داخل المنظمة كونهم يقدمون إبداع ويقدمون كل ما لديهم لتحقيق تطور تقدم ومنافسة للمؤسسات الأخرى كما أنهم أكثر خبرة وتحكم في الآليات والأجهزة وهو الكمية التكنولوجية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

السؤال الثاني: هل يحاول المسؤول أي كان مستواه العمل على:

الجدول رقم (07): يمثل محاولة المسؤول على العمل

النسبة	التكرار	يحاول المسؤول على العمل
%17.5	14	فهم المشكلات المعنية لدى العامل
%2.5	2	فهم المشكلات الشخصية لدى العامل
%18.75	15	يعمل جانب الاستماع على حساب اتخاذ القرارات
%13.75	11	يعمل على مساعدة الموظف في الموقف والتكيف إزاء الأوضاع الجديدة
%10	8	يساعد الموظف للوصول ال درجات عليا من فهم أوامر العمل
%15	12	يتوافق المسؤول على جميع المستويات التنموية والعملية
%22.5	18	يتحكم المسؤول في عملية التطوير التنظيمي بكفاءة واقتدار
M100	80	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 22.5% من المبحوثين كنت تتفق على أن المسؤول يتحكم في التطوير بكفاءة واقتدار تليها نسبة 18% جانب الاستماع على حساب أخذ القرارات ثم 17.5% تفهم المشكلات المهنية لدى العامل.

وعليه يمكننا القول إن كون المسؤول هو من يحدد ويعلم على أي تطوير أو تغيير حيث داخل المنظمة يجب أم يتحكم فيه بكفاءة واقتدار ووضوح في موضوع الاتصال وهذا التعمق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء كذلك يشارك ويشاور بيع جميع جهات الاتصال الأخرى داخل المنظمة لصنع القرار.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

السؤال رقم 3: هل ترى العلاقات العمودية بين الموظفين سلسلة

الجدول رقم 08: يمثل العلاقات العمودية بين الموظفين سلسلة

النسبة	التكرار	تساعد هذه السلسلة تمكين التطوير
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة العمودية بين الموظفين سلسلة بنسبة 80% وغير

سلسلة ب 20% وتساهم هذه السلسلة في التمكين التصور التنظيمي بنسبة 80%.

وعليه يمكننا القول أن الاتصال الأفقي قائم على العلاقة الجيدة بين العمال هذا ما يعززهم

للانتماء الى المؤسسة ويزيد من فعاليتهم فكلما كانت العلاقة جيدة كلنا سارت عملية الاتصال

على أكمل وجه.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

السؤال رقم 04: هل أنت متقبل لأي عملية تغير تحدث داخل المؤسسة

الجدول رقم 09: يوضح عملية تغير التي تحدث داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	متقبل لأي عملية تغير
%90	45	نعم
%10	05	لا
%100	50	المجموع

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه الاجابة الموظفين بأنهم متقبلين لأن عملية تغير تحدث داخل المؤسسة والتي قدرت بسنة %90 أما النسبة التي لا تقبل أي تغير داخل المؤسسة قدرت بـ M10 كأقل نسبة.

وعليه يمكننا القول أن أي موظف داخل المؤسسة يتقبل أي تغيير سواء من ناحي القيادة، أو التطور التكنولوجي التغيران السريعة الضرورة الملحة للتطور والتجديد لتتمكن من الوصول الى الزيادة، كذلك اتباع الأساليب والآليات المستجدة للرفع من أداء الموظفين وتوفير قاعدة معلوماتية عن اتجاهاتهم لتجديد مواطن الضعف وعلاجها، والتأكد على نقاط القوة وتحنها والاستمرار فيها زد على ذلك العلاقة بين الاتصال الداخلي والتوتر التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

السؤال رقم 05: هل يعمل المسؤولون على تكيف نمط الاتصال الجديد؟

الجدول رقم 10: ممثلو عمل المسؤولين على تكيف نمط الاتصال الجديد

النسبة	التكرار	يعمل المسؤول على تكيف نمط الاتصال الجديد
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابة الموظفين الذين يعملون على تكيف نمط الاتصال الجديد قدرت ب 80% وتليها بنية قليلة قدرت ب 20%.

وعليه يمكننا القول ان المسؤولين يستطيعون على تكيف نمط الاتصال الجديد حيث يعملون على إقامة اتصال داخل المؤسسة في ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها وشاكلها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى، كما أن الاتصال الداخلي في المؤسسة وبين هيئاتها وبين السلطة المركزية وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون أفقية بين الرؤساء والوحدات التنظيمية في نفس المستوى.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 11: يمثل الاتصال بين مستويات الإدارة

السؤال 6: سلسلة الاتصال بين مستويات الإدارة

النسبة	التكرار	سلسلة الاتصالات بين مستويات الإدارة
%100	50	طويلة ومعقدة
%0	0	قصيرة وسطية
%100	20	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال إيجابيات المواطنين لأن سلسلة الاتصالات بين مستويات الإدارة طويلة ومعقدة والتي قدرت نسبة 100% في حين تنعدم في نسبة 0% بأنها قصيرة وسيطة.

وعليه يمكننا القول أن الاتصال واسع وشامل وأن العلاقات بين العمال تكزن على قائمة على عمود الاتصال وكلما تعددت جهات الاتصال وأنماطه كلما مان التسيير في المؤسسة طويل ومعقد بين الأفراد انطباعات وسلوكيات والعلاقات المباشرة والغير مباشرة، وذلك وفقا لتسلسل الهرمي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 12: إنجاز مهامك الى مرافقتك مرؤوسيك

السؤال رقم 7: هل يحتاج دائما في إنجاز مهامك الى مرافقتك مرؤوسيك

النسبة	التكرار	في حالة نعم	النسبة	التكرار	تحتاج دائما الى مرافقتهم مرؤوسيك
22.85	8	رقعة الاتصال	40%	20	نعم
42.85	5	كثافة الاتصال			
34.28	12	تنوع مصادر الاتصال			
/	/	/	60%	30	لا
100	35	المجموع	100%	50	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الموظف دائما يحتاج في إنجاز مهامه الى مرافقة مرؤوسيه والتي قدرت بنسبة 40% عكس النسبة التي صرحت بعدم المرافقة ب 60% كأكبر نسبة.

وعليه نلاحظ أن الموظف قبل الاندماج أو الانخراط في المؤسسة يكون قد قام بتربصات واكتساب خبرات وتفهم جيدا كيفية عمله وأخذ أهم التوجيهات وكيفية سير المؤسسة والقانون

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الدالي بها فانه هنا يكون جاهزة للقيام بوظيفة على أكمل وجه دون أي مرافقته وكيفية التعامل مع كثافة الاتصال وتنوع مصادر.

الجدول رقم 13: وحدة نطاق الاشراف

السؤال 8: هل تفضل تعدد نطاق الاشراف أو وحده نطاق الاشراف

هل تفضل	التكرار	النسبة
تعدد نطاق الاشراف	20	40%
وحدة نطاق الاشراف	30	60%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجداول أعلاه أو وحدة تعدد نطاق الإشراف داخل المؤسسة قدرت ب40% تليها نسبة 60% والتي تمصل وحدة نطاق الاشراف.

وعليه يمكن أن يكون تعدد الاشراف عائقا أو نجاح عملية الاتصال الداخلي وهذا من خلال الاختلافات، والفوارق، الثقافة، تباين الرئيس في الوظيفة، اما إذا كانوا يعلمون في نطاق واحد.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 14: يمثل مسار التطور التنظيمي

السؤال 9: هل ترى أن التطور التنظيمي سار بشكل مدروس

النسبة	التكرار	في حالة نعم	النسبة	التكرار	التطور التنظيمي سار بشكل مدروس
31.91	15	الجوانب الاتصالية	%24	12	نعم
4.25	2	جوانب تسيير الأنظمة			
17.02	8	جوانب الاشراف			
42.55	20	تسيير وتقنية المهام			
4.25	2	لا شيء في ذلك			
/	/	/	%76	38	لا
100	35	المجموع	%100	50	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجداول أعلى أن التطور التنظيمي سار بشكل مدروس بسبة تقدر ب

24% أما بالسنة التي صرحت بانه لم يسر بشكل مدروس تمثل نسبة 76%.

وعلية نلاحظ أن التطور التنظيمي داخل المؤسسة يحتاج مخطط إستراتيجي ، الابداع

والابتكار والرقابة داخل المؤسسة كذلك الثقة بين الحال وتكيف المنظمة مع النسبة وتوفير

المعلومات الأزمة لتميز القرار بشكل مستمر ودون تشويه كل هذه العوامل تساهم في عملية

التطوير داخل المنظمة وغيابها يعني فشل المنظمة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 15: يمثل التطوير التنظيمي من الحصول على المعلومة بطريقة واضحة، سهلة، بسيطة

السؤال 10: هل يمكنهم التطوير التنظيمي من الحصول على المعلومة بطريقة:

- واضحة

- سهلة

- بسيطة

النسبة	التكرار	يمكن التطوير التنظيمي من الحصول على المعلومة بطريقة
40%	20	واضحة
40%	20	سهلة
20%	10	بسيطة
100%	50	المجموع

التحليل:

من خلال البيانات المذكورة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة المبحوثية اتفقت على أنه يمكن التطوير التنظيمي من الحصول على المعلومة بطريقة واضحة وسهلة حيث تساوت الفئتين بنسبة 40% أما فيما يخص الفئة التي اتفقت على كونه بسيط نسبته 20%.

وعليه يمكن القول أن التطوير التنظيمي يمكن الحصول على المعلومة بطريقة واضحة وسهلة من خلال التغييرات التي يقدمها للمؤسسة كذلك التعديلات المخططة خلال حياة المنظمة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 16: يمثل مشاركتكم في عملية اتخاذ القرارات

السؤال 11: هل ترى أن مشاركتكم في عملية اتخاذ القرارات تنقص من حجمها؟

النسبة	التكرار	المشاركة في عملية اتخاذ القرار تنقص من حجمها
%60	30	نعم
%40	20	لا
%100	50	المجموع

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 60% صرحت بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تنقص من حجم المشكلات داخل المنظمة تليها نسبة 40% التي صرحت بأنها عكس ذلك.

وعليه يمكننا القول أن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد للبنية التحتية للمجتمع كذلك الإنفتاح وإعطاء الفرصة للجمهور لأشباع آراء الخبراء المختصين في موضوع ما هذا ما يتيح الفرصة لإبراز مجموعة من القرارات لنجاح عملية الاتصال، والتشاور مختلفة الأقسام في المؤسسة وهذا الزيادة الفعالية وبالتالي الحصول على الكفاءة والفعالية المثلى في عملية الاتصال.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 17: يمثل نقص حجم المشكلات الروتينية للعمل

سؤال 12: هل نقص حجم المشكلات الروتينية للعمل ؟

النسبة	التكرار	حجم المشكلات الروتينية للعمل
%30	15	نعم
%70	35	لا
%100	50	المجموع

التحليل:

يبين الجدول أعلاه نسبة الموظفين التي كانت تصريحاتهم حول نقص المشكلات الروتينية للعمل والتي كانت بإجابة لا نسبة 70% كأكبر نسبة وتأتي بعدها نسبة 30% بنعم.

وعليه يمكننا القول أن المشكلات الروتينية للعمل لا تنقص وهذا راجع الى القيادة فإذا كان القائد متسلط في الحكم دائما تقع أخطاء ومشكلات داخل المنظمة كذلك أنماط الاتصال قلة الخبرات وعدم التحكم الجيد للآليات العمل فلا تنقص المشكلات الى تخفيف اتصال جيد داخل المنظمة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول 18: يمثل نوع العلاقات الاتصالية في الوضع الجديد في المؤسسة

السؤال 13: هل يرجع ذلك الى نوع العلاقات الاتصالية في الوضع الجديد في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	يرجع الى العلاقات الاتصالية في الوضع الجديد
40%	20	نعم
60%	30	لا
100%	50	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي صرحت بأن المشكلات الروتينية ترجع الى نوع العلاقات في الوضع الجديد في المؤسسة بنسبة 60% نسبة 40% في الإجابة لا. وعليه يمكننا القول، العلاقات الاتصالية تلعب دور هام تطور أو فشل المنظمة فإذا كانت العلاقات بين العمال تسير بشكل جيد فهنا يساهم في نجاح عملية الاتصال أما إذا كانت العلاقات الاتصالية تسير بشكل خاطئ وهناك عوائق في الاتصال فإن المنظمة هنا ستجد مشكلات روتينية في العمل بداخلها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 19: يمثل الاتصال التنظيمي في فعالية الاتصال الداخلي

السؤال 14: هل زاد الاتصال التنظيمي في فعالية الاتصال الداخلي

النسبة	التكرار	زاد الاتصال التنظيمي في فعالية الاتصال الداخلي
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أكبر نسبة 80% تبين بأن الاتصال التنظيمي زاد من فعالية الاتصال الداخلي عكس الفئة التالية والتي يمثل نسبة 20%.

وعليه يمكننا القول أن يدعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية عبر مجموعة الكفاءة والفعالية، فالتطور التنظيمي سمة من سمات العصر المثالي في المنظمات حيث يزيد من المنظمة فالإتصال الداخلي ضرورة ملحة ومطلب لا بد منه لأنه عماد قيام أي مؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 20: يمثل عملية التطوير الذي باشرته المؤسسات

السؤال 15: هل زاد ارتباطهم بالبيئة الداخلية خلال عملية التطوير الذي باشرته المؤسسات

هل تم الوضع في الحسبان	التكرار	النسبة
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ارتباط بالبيئة الداخلية يزيد من هلال عملية التصوير التي المؤسسات كان نسبة 80% عكس النسبة المئوية ب 20%.

وعليه يمكننا القول أن العامل دائما وأبدا مرتبط بسنبة عمله ويشعر بالانتماء وهليه أن يقوم بالإبداع والابتكار ويقدم كل ما لديه من قدرات وحبرات المساهمة في التطور التنظيمي فإن أي عملية تطوير أو تغير تحدث داخل المنظمة يكون العامل على علم بها وتعزز من ارتباطه لهذه المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 21: يمثل احتياجك كموظف للمؤسسة

السؤال 16: احتياجك كموظف للمؤسسة من حيث

النسبة	التكرار	احتياجك كموظف للمؤسسة من حيث
25.86%	20	كمية الاحتياجات التدريبية
5.17%	30	الإمكانات الترقية
34.48%	50	الإمكانات التجهيزية
34.48%	20	الإمكانات والتطوير الذاتي
100%	58	المجموع

التحليل:

تلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كعامل في المؤسسة من حيث الإمكانات التجهيزية والإمكانات والتطوير بنسبة متساوية تقدر ب 34.84% تليه نسبة كمية الاحتياجات التدريبية بنسبة 28.86% والتي تقدر بنسبة 5.17.

وعليه يمكننا القول أن الموظف في المؤسسة يحتاج في عمله الى إمكانات تجهيزية نبين له طريقة عمله وتساعدده في القيام بوظيفته على أكمل وجه حيث يكزن ذو كفاءات وقدرات وخبرات وأكثر تدریب عليها من قبل ليصل الى درجة الترقى في المؤسسة كونه قدم كل ما لديه الى درجة الترقى في المؤسسة كونه قدم كل ما لديه تجاه هذه المؤسسة لتحقيق التطور.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 22: يمثل جملة العوائق في المؤسسة

السؤال 17: هل ترى جملة هذه العوائق في

جملة العوائق في:	التكرار	النسبة المئوية
نوعية القيادة المباشرة لعملية التطوير	24	35.52
في الأشكال الاتصال السائد	23	30.26
في سرعة وصول المعلومة	05	6.57
في الإطار المسير لعملية الاتصال	12	15.78
في عدم جدية عملية التطور	09	11.84
المجموع	76	%100

التحليل: من خلال الجدول أعلاه أن هناك جملة من العوائق تتمثل في نوعية القيادة المباشرة لعملية التطوير وتقدر بـ 35.52% تليها أشكال الاتصال السائد نسبة 30.86% تم الاطار المسير لعملة الاتصال نسبة 15.78% ثم عدم جدية التطور 11.84% لتأتي في الأخير سرعة وصول المعلومة وتقدر بـ 6.57%.

وعليه يمكننا القول أن هناك عوائق التطور التنظيمي داخل المنظمة القيادة فإذا كان القائد متسلط في الحكم فإن هناك خلل في عملية الاتصال وفضل، اما إذا كان يتشاور برأي مع العمال لصنع القرار فهذا يعزز في عملية الاتصال أيضا صاعد تنازل أفقي فهي العامل أن يبدع داخل المؤسسة، وأن تكون علاقته جيدة في العمال للشعور بالانتماء والجدية في التطور وتحقيق أهدافها.

النتائج المحققة في الدراسة:

بعد الانتهاء من كل المراحل السابقة مجمع وتفرغ وتحليل البيانات باستعمال مختلف الأدوات ها هنا نحن الآن في آخر خطوة لدراستنا المعنوية الاتصال الداخلي ودوره في التطوير التنظيمي توصلنا الى:

- الاتصال الداخلي يساهم في عملية التطوير التنظيمي فكلما كان الاتصال فعال كلما كان التغيير الإيجابي.
- توصلت الدراسة الى أن موضوع الاتصال الداخلي والتصور التنظيمي من المواضيع الهامة، وأنه عملية تساهم في تحقيق التماسك بين الموظفين.
- يعتبر الاتصال الداخلي واحد من أهم الطرق لتجميع الوسائل ولإنجاح التطوير التنظيمي لأن الانسان هو القاسم المشترك لجميع المجالات.
- التطور التنظيمي من أهم المداخل الأساسية للتغيير والطي يمكن المؤسسة أن تنتهجه.
- أن المؤسسة الحديثة في تطور وتغير مستمر نظرا لأهمية الاتصال الداخلي البالغة فيها.
- أن للقيادة دور هام في تحقيق الاتصال الداخلي داخل المنظمة وتحقيق التطوير التنظيمي.
- يوفر الاتصال للأفراد داخل المجتمع كل المعلومات الخاصة بالبيئة.
- يساعد الاتصال الأفراد في التعرف على مصالحهم.
- أن الاتصال بعض المعوقات شأنها فشل المنظمة.
- ان التطور التنظيمي يقوم على أسس عملية مخططة واستراتيجيات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة ولا يقوم على العشوائية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- التطور التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل والمتوسط وهذا يعني أن التغيير يحتاج الى فترة زمنية لتطبيقه
- التصور التنظيمي يتصف بالشمولية والتعاون والتغيير.
- للتصور التنظيمي معيقات تتمثل في العلاقات الاتصالية داخل المنظمة، نوع القيادة، أشكال الاتصال السائد.
- التصور التنظيمي يشمل العلاقات والسلطات الاتصالات المعلومات العمليات الإدارية.

نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية:

1. عرض نتائج السؤال الفرعي الأول: ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير

قدرات في المؤسسة؟

حاولنا التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير قدرات الموظف داخل المؤسسة فالإتصال الداخلي يعرف العاملين بالأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ الى سياستها مما يوفر الثقة بين القادة والعاملين ويشعر بالانتماء وبقيمته ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية كما أنهم ينالون من خلال الإتصال الداخلي توجيه، تعلم، تدريب، الذي يؤدي الى زيادة مهارته وتحسين أدائهم وتشكيل سلوكهم وإتجاههم مما يتفق بأهداف المنظمة.

2. عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما طبيعة ظاهرة القيادة داخل المؤسسة؟

حاولنا التعرف على طبيعة ظاهرة القيادة داخل المؤسسة، حيث يجني كل مؤسسة قائد يستم بسميات تميزه عن غيره ونظرا لتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات ظهرت ثلاث أنواع من النمط القيادي هيا القيادة الاوتوقراطية، القيادة، الديمقراطية والقيادة الحرة والنمط القيادي الاوتوقراطي يرتكز على تفرد القائد بالسلطة.

أما الديمقراطي يقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين على إتخاذ القرار بينما نجد القيادة الحرة مبنية على أساس حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ قرارات متعلقة بأعمالهم ويبقى النمط القيادي الديمقراطي أكثر ملائمة حيث يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين والمشاركة في اتحاد القرار لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

3. عرض نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما طبيعة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؟

حاولنا التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة حيث نجد في 'الى الهرم الإطارات ثم أعوان التحكم ثم أعوان التنفيذ حيث يمثل الإطارات هم الأشخاص الذين يقودون المؤسسة ويحددون أهدافها أما أعوان التحكم يسرون المؤسسة مع كفاءة التدريب والاتصال بتنفيذ الأوامر الآتية من أعلى الهرم.

4. عرض نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما هي العوائق التي تقف كحاجز في عملية التطوير التنظيمي؟

- حاولنا التعرف على العوائق التي تقف كحاجز في عملية التطوير التنظيمي منها..
- عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.
- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.
- نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة.
- تراجع مهارات العاملين التقنية.
- كثرة الصراعات بين العاملين.
- سوء فهم بعض القياديين للفلسفة التطوير التنظيمي.
- تسلط بعض القادة في إتخاذ القرار.
- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة لضعف التطوير.
- نقص البرامج التدريبية لتدريب العاملين.

خاتمة

يعد موضوع الاتصال الداخلي والتطوير التنظيمي من بين المواضيع الهامة التي تحتل مكانة معتبرة ضمن الاتصال التنظيمي فالإتصال عملية تساهم في استثمار الأمثل للمورد البشري خلال تحقيق التماسك بين مختلف العاملين هذا ما دفعنا الى ربط إشكالية بحثتنا دراسة المساهمة والأهمية المحورية التي أصبح يحتلها الإتصال الداخلي في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة من خلال دراسة نظرية لكونه يدرس التطوير في المؤسسة من الناحية الاتصالية.

حيث أن الهدف من التطوير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسوق أهراس هو إجراء تعديلات في الهياكل التنظيمية وتطوير أداء الموظفين والحد من السلبيات الموجودة من خلال زيادة معدلات الإنجاز وتوفير إمكانيات العمل الحديثة، بعرض إختيار الاجراءات الروتينية التي تبدد الوقت والجهد في عملية إتخاذ القرارات والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم.

والإتصال الى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية إجتماعية عن طريقها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض داخل المنظمة أو خارجها بوجود الإتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي وتتطور درت العاملين بمشاركة الاخرين خبرتهم وأفكارهم وعقولهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على اشباعها.

فالمؤسسة الاقتصادية اليوم تعتبر إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة التوازن مع الأحداث خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني، فقد شهدت غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي يكن مجسدا أو مبنيا على قواعد عملية مدروسة.

خاتمة

أصبح من المهم لكل المؤسسات أن يكون تطوير العنصر البشري هو المحرك الأساسي لباقي العناصر كتحسين الأداء عبر تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وكذلك تغير علاقات السلطة، وأن تطوير الأفراد متعلق يتفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وتطورها مرتبط بنجاح أفرادها بالدرجة الأولى من حيث تبادل المعلومات والقدرة على الانتباه والتركيز في تحليل وتفسير المعلومة المرسله بين الطرفين.

والتطوير التنظيمي يتم في حالة ما إذا كان هناك خلل في النظام الذي مضى مما يؤدي الى صعوبة الاستمرار والمضي قدما، وإن نجاح العملية التطويرية في المنظمة يتطلب توافر القبول لدى المعنيين بالتطوير والمتأثرين به، وبالتالي يجب بناء جسور الثقة بين المخططين للتطوير، منقذيه والمتأثرين به وهذا الأمر لا يمكن أن ينجح إلا بدراسة وتحليل عمق لما قد تبديه الموارد البشرية من ردود فعل ومقارنة لعملة التطوير ووضع الاستراتيجيات والآليات الكفيلة بالتغلب عليه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• الكتب العربية:

1. حسن محمود إبراهيم محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، ط، دار المسيرة لنشر، عمان، الأردن، 2007.
2. فضيل ديليو، إتصال المؤسسة، ط1، إشهار علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر لنشر والتوزيع، مصر، 2003.
3. منال صلعت، مدخل الى علم الاتصال، د.ط، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
4. محمد بهجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها المكتبة الجامعية الحديث، القاهرة، 1999.
5. عمر عبد الرحيم، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار النشر، عمان، 2001.
6. محمود أمين زوبيل، الاتصالات وسيكولوجيات العلاقات الإنسانية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية.
7. رضوان بالخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
8. حجازي محمد وعبد الوهاب الفتاح، وسائل الاتصال الرسمي في المملكة العربية السعودية، د.ط، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982.
9. محمد الحيدر، في الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري، "د.ط"، مؤسسة جورس الدولية للنشر، مصر، 2007.
10. بلال حلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، د.ط، تصوير نور سين نوفل الى PDF، كلية الإدارية والمالية، جامعة الاسراء، دار المسيرة للنشر، د.س

قائمة المصادر والمراجع

11. حسن الغالبي وأحمد صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليل للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
12. ماجد عبد الهادي ساعد، إدارة المنظمات من منظور كلي، طبع1، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
13. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظما الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
15. رشيد غررواتي، تدريبتنا على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، د.ط، الجزائر، 2002.
16. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، ط1، مصر، 2005.
17. سعيد تل وآخرون، أساليب البحث العلمي، ط2، الرابة لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
18. صلاح مصطفى الغول، منهجية العلوم الاجتماعية، دار المناد، القاهرة، مصر، 1482.
19. بحوش عمار، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة ديوان المعلومات الجامعية، الجزائر، 1995.
20. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2007.
21. أمروان عبد المجيد، إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق لنشر، الأردن، 2000.

22. جندلي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في علم الاجتماع، د.ط، مصر، منشأة، 1982.

أطروحات ورسائل الماجستير:

1. أسماء سعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2011.
2. بركاني مريم، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، دراسة ميدانية، أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2018.
3. عصام حمان مصير، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008.
4. بن العايب بلقاسم، دور التنظيم في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع بالجلفة، مذكرة مقدمة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة لجزائر، سنة 2007-2009.
5. دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي، أحمد زبانه بجليزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سنة 2015-2016.

قائمة المصادر والمراجع

6. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية، ط1، مكتب الاشعاع للنشر، الإسكندرية، 1996.

أطروحات الدكتوراه:

- فراوين بلقاسم، الاتصال الداخلي وانعكاسات على إعادة تنظيم العمل، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، بجامعة أبي بكر بلقايد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، سنة 2017-2018.

المجلات:

1. صالح نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد، 22 ديمسبر 2004.
2. بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة مجلة للدراسات الاجتماعية، عدد3 رقم6، جامعة لونيبي على بلدية، 2015.
3. المدرسة عالية جواد محمد علي والمدرس المساعد سيف بن عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العمالي في الشركة العامة لصناعات الصوفية في بغداد، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013.

الملاحق

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر اتصال تنظيمي

العنوان: الاتصال الداخلي ودوره في التطوير التنظيمي

تحت اشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبة:

د. بدر الدين مسعودي

• قلداسني راضية

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الأعراض البحث العلمي لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية، فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع.

- عن الإجابة على الاستبيان الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2020م-2021م

الملاحق

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

- الجنس ذكر أنثى

- السن:

- المستوى التعليمي:

أقل من المستوى الثانوي مستوى ثانوية

مستوى جامعي

- سنوات الخبرة

- مكانك في السلم الوظيفي

إطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ

في حالة وجود حركية في منظومة المؤسسة فيما يتعايش بالتسيير ومختلف العمليات الأخرى

1. هل ترى أن ذهنية المسؤولين تواكب هذا التغيير

تواكب لا تواكب

2. هل يحاول المسؤول أي كان مستواه - العمل على:

- تفهم المشكلات المهنية لدى العامل نعم لا

- تفهم المشكلات الشخصية لدى العامل نعم لا

- يغلب جانب الاستماع على حساب اتخاذ القرارات نعم لا

- يعمل على مساعدة الموظف في التوافق والتكيف إزاء الأوضاع الجديدة

نعم لا

- يساعد الموظف للوصول الى درجات عليا من فهم أوامر العمل

الملاحق

- نعم لا
- يتوافق المسؤول مع جميع المستويات الذهنية والعملية للموظف
 نعم لا
- يتحكم المسؤول في عملية التطوير التنظيمي بكفاءة واقتدار نعم لا
- يسود داخل المؤسسة نمط الاتصال الصاعد النازل كلاهما
3. هل أنت متقبل لأي عملية تغيير تحدث داخل المؤسسة؟
 نعم لا
4. هل ترى أن العلاقات العمودية بين الموظفين سلسلة
 نعم لا
- هل تساعد هذه السلسلة في تمكين التطوير التنظيمي:
 نعم لا
5. هل يعمل المسؤولون على:
تكيف نمط الاتصال للوضع الجديد نعم لا
6. هل تحس أن سلسلة الاتصال بين مستويات الإدارة
 طويلة ومعقدة قصيرة وبسيطة
7. هل يحتاج دائما في انجاز مهامك الى مرافقة مرؤوسيك في العمل
 نعم لا
- في حالة نعم، هل يعود الى:
- طبيعة الاتصال
- رقعة الاتصال

الملاحق

- كثافة الاتصال

- تنوع مصدر الاتصال

كيف ينعكس ذلك على تكيف في الأوضاع الجديدة؟

.....

8. هل تفضل: تعدد نطاق الاشراف

وحدة نطاق الاشراف

9. هل ترى أن التطور التنظيمي سار بشكل مدروس

نعم لا

في حالة نعم هل ترى أن هناك آثار إيجابية في:

- الجوانب الاتصالية.

- جوانب التسيير التنظيمية

- جوانب الاشراف

- تسيير وتنفيذ المهام

- لا شيء في ذلك

10. هل يمكنكم التطوير التنظيمي من الحصول على المعلومة بطريقة:

- واضحة

- سهلة

- بسيطة

11. هل ترى أن مشاركتكم في عملية اتخاذ القرارات من حجمها؟

نعم لا

الملاحق

12. هل نقص حجم المشكلات الروتينية للعمل؟

نعم لا

13. هل يرجع ذلك الى نوع العلاقات الاتصالية في الوضع الجديد للمؤسسة؟

نعم لا

14. هل زاد التطوير التنظيمي في فعالية الاتصال الداخلي

نعم لا

15. هل زاد ارتباطكم بالبيئة الداخلية من خلال عملية التطوير الذي باشرته المؤسسة

- هل تم الوضع في الحسبان: نعم لا

16. احتياجك كموظف للمؤسسة من حيث:

- كمية الاحتياجات التدريبية
- الإمكانيات الترقية
- الإمكانيات التجهيزية
- الإمكانيات والتمكن (التطوير) الذاتي

لكل عملية تطوير جملة من العوائق ذات العلاقة بالقيادة ونوع الاتصال في هيكل تنظيمي معين.

17. هل ترى جملة هذه العوائق في:

- نوعية القيادة المباشرة لعملية التطوير نعم لا
- في أشكال الاتصال السائد نعم لا
- في نمط الاتصال السائد نعم لا
- في سرعة وصول المعلومة نعم لا

الملاحق

- في الإطار المسير لعملية الاتصال نعم لا
- في عدم جدية عملية التطور نعم لا

الملاحق

الملحق رقم 01: عقد يتضمن القانون الأساسي لشركة أسهم تابعة مسماة "سونلغاز توزيع الشرق"

التاريخ : 27 ديسمبر 2005.	الفهرس : 2005/1213.
COPIE CERTIFIÉE CONFORME À L'ORIGINAL	
تسوية EXPEDITION	
عقد يتضمن القانون الأساسي لشركة ذات أسهم تابعة مسماة « سونلغاز توزيع الشرق » بإيجاز « أس. دي. أو » ش.ذ.أ رأسمالها : 24.000.000.000,00 دج مقرها الإجتماعي : شارع ريموند فيشار، رقم 02 (قسنطينة)	
ACTE PORTANT STATUTS D'UNE SOCIETE FILIALE PAR ACTIONS DENOMMEE « SONELGAZ DISTRIBUTION EST » EN ABBREVIATION « SDE » S.P.A AU CAPITAL DE 24.000.000.000,00 DA SIÈGE SOCIAL : RUE RAYMOND FESCHARD, N°02 (CONSTANTINE)	
مكتب الأستاذ عبد الحميد عشيظ هني موثق بسيدي امحمد، 116 شارع ديدوش مراد (الجزائر) ETUDE DE Me ACHITE-HENNI Abdelhamid Notaire à Sidi M'Hamed, 116 Rue Didouche Mourad (Alger)	

التعليقات

الشكل - الموضوع - التسمية - المقر - المدة

المادة الأولى : الشكل
تؤسس طبقاً لأحكام الأمر 59-75 المؤرخ في 25 سبتمبر 1975، المعدل و المتمم، المتضمن القانون التجاري (وهو المعين فيما يأتي "بالقانون التجاري")، وأحكام القانون 01-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 الموافق لـ 5 فيفري 2002 (وهو المعين فيما يأتي "بالقانون") المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، وكل نص لاحق، شركة ذات أسهم "ش.ذ.أ" (وهي المسماة فيما يأتي "بالشركة").

المادة الثانية : الموضوع
يتمثل موضوع الشركة في :
1- إستغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء الواقعة في المنطقة الممونة الخاصة بها،
2- تطوير الشبكة للتمكن من ربط الزبائن والمنتجين الراغبين في ذلك،
3- فعالية و أمن الشبكة،
4- التوازن بين العرض و الطلب،
5- نوعية الخدمة،
6- إحترام التنظيمات التقنية، وقواعد حفظ الصحة و الأمن وحماية البيئة،
7- تسويق الكهرباء و الغاز،
8- كما تتولى الشركة أيضا المساهمة المباشرة أو غير المباشرة في كل النشاطات أو العمليات الصناعية أو التجارية و المالية، العقارية أو المنقولة، داخل أو خارج الجزائر، وفي كل الأشكال طالما كانت هذه النشاطات أو العمليات متصلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة أو إلى المواضيع المشابهة، الملحقة أو التكميلية.

المادة الثالثة : التسمية الإجتماعية
تأخذ الشركة التسمية الإجتماعية « سسونلغاز توزيع الشرق » باختصار « أس.دي.أو » بالأحرف اللاتينية « SONELGAZ DISTRIBUTION EST » en abrégé « SDE ».

يجب أن يذكر في عقود ووثائق الشركة الموجهة إلى الغير، لاسيما الرسائل والفواتير والإعلانات والمنشورات المختلفة، التسمية الإجتماعية مسبوقة أو متبوعة مباشرة وبوضوح بكلمات " شركة ذات أسهم " أو بالحروف الأولى منها " ش.ذ.أ "، مع ذكر مبلغ رأس مالها الإجتماعي ومكان ورقم تسجيل الشركة بالمركز الوطني للسجل التجاري.

المادة الرابعة : المقر الإجتماعي
يقع مقر الشركة بقسنطينة، شارع زيموند فيشار، رقم 02. يكون نقل المقر الاجتماعي في نفس هذه المدينة بقرار من مجلس الإدارة، مع مراعاة المصادقة على هذا القرار من طرف الجمعية العامة العادية المقبلة. أما إذا تقرر خارج هذه المدينة، فإن القرار يكون من اختصاص الجمعية العامة العادية.

المادة الخامسة : المدة
حددت مدة الشركة بتسعة وتسعين (99) عاما ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري ويسوغ تمديد هذه المدة إذا ما اتفق الأطراف على ذلك طبقاً للتشريع المعمول به.

2

الملاحق

التقديمات لرأس المال الاجتماعي - مكافأة التقديمات

المادة السادسة : التقديمات -- رأس المال الاجتماعي
حدد رأس المال الاجتماعي بمبلغ أربعمائة وعشرين مليون دينار
دينار جزائري (24.000.000.000,00 دج)
ينقسم إلى [400.000] سهم، بقيمة ستون ألف دينار جزائري (60.000,00 دج) للسهم الواحد.

وقد وقع الإكتتاب بجميع هذه الأسهم من طرف " سونلغاز ش.ذ.أ " عن طريق تقديم جزء من أصولها في إطار التقديم الجزئي للأصول الموضوع تحت نظام الانفصالات، طبقاً للمادة 762 من القانون التجاري.

المادة السابعة : مكافأة التقديمات
مكافأة للتقديمات، تم إحداث 400.000 أسهم، مرقمة من 01 إلى 400.000 بقيمة ستين ألف دينار جزائري (60.000,00 دج)، كقيمة إسمية، أسندت في مجموعها إلى " سونلغاز ش.ذ.أ ".
ويسجل الفرق بين المبلغ الإجمالي للتقديمات والمبلغ المخصص لرأس المال الاجتماعي في دفاتر الشركة كحساب جاري مشترك.

المادة الثامنة : تحرير الأسهم
لقد سددت كامل الأسهم بموجب اكتتاب يمثل رأس المال الاجتماعي بموجب التقديم الجزئي للأصول الذي حققته سونلغاز ش.ذ.أ .

المادة التاسعة : رفع رأس المال الاجتماعي وخفضه
1.9. رفع رأس المال

1.1.9. يرفع رأس المال الاجتماعي إما :

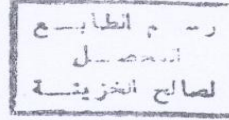
- بإصدار أسهم جديدة
 - بإضافة القيمة الاسمية للأسهم الموجودة.
- 2.1.9. تسدد قيمة الأسهم الجديدة إما بتقديم حصص نقدية أو عينية، وإما بإدماج الاحتياطات و الأرباح أو علاوات الإصدار، و إما بتحويل السندات بامتيازات أو بدونها، وإما بتحويل الديون المحققة والمعينة المقدار والمستحقة الأداء من الشركة أو بكل وسيلة قانونية أخرى.

3.1.9. لا يتقرر رفع القيم الاسمية للأسهم إلا بموافقة جميع المساهمين، ولا يمكن أن يحصل ذلك ما عدا إذا تم بإدماج الإحتياطات أو فوائد منح الإصدار.
ومهما كان الأمر تبقى سونلغاز ش.ذ.أ المساهم صاحب الأغلبية وفقاً للمادة 168 من القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

4.1.9. يجب تبليغ كل مشروع لرفع رأس المال للإعلام إلى وزارة الطاقة والمناجم، ولجنة ضبط الكهرباء والغاز، قبل عرضه على الجمعية العامة غير العادية.

الملاحق

انتخب السيد بلقبلي لمنور رئيسا مديرا عاما للشركة لمدة عهده كعضو مجلس الإدارة في الشركة المذكورة أعلاه.



هذا العرض انتهى يأتي مايلى:

-تعديل القانون الأساسي للشركة-

-تغيير التسمية-

بموجب هذا العقد قرر تغيير تسمية الشركة من " سونلغاز توزيع الشرق" باختصار أس.دي.أو ش.ذ.أ " « SONELGAZ DISTRIBUTION EST DENOMMEE SDE SPA » لتصبح شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق أس.دي.أو ش.ذ.أ " SPA SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'EST « SDE» وبهذا تم تعديل المادة الثالثة لتصبح كمايلي:

المادة الثالثة: التسمية الاجتماعية.

تأخذ الشركة التسمية الاجتماعية " شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق "أس.دي.أو ش.ذ.أ " SPA SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'EST « SDE»

يجب أن يذكر في عقود ووثائق الشركة الموجهة إلى المساهمين وغيره، لا سيما الرسائل والفواتير والإعلانات والمنشورات المختلفة، التسمية الاجتماعية مسبوقة أو متبوعة مباشرة وبوضوح بكلمات "شركة ذات أسهم" أو بالحروف الأولى منها "ش.ذ.أ"، مع ذكر مبلغ رأسمالها الاجتماعي ومكان ورقم تسجيل الشركة بالمركز الوطني للسجل التجاري.

-النشر-

يفوض لحامل نسخة من هذا العقد القيام بجميع إجراءات الإيداع والنشر المقررة قانونا.

-التأشير-

يرتضي تأشير هذا العقد حيثما يقتضى الأمر.

-المصاريف-

جميع مصاريف هذا العقد وتوابعه القانونية تؤديها الشركة.

-إثباتا لما ذكر-

حرر و انعقد بالجزائر بمكتب الموثق الموقع أدناه.

سنة ألفين وتسعة و في الثامن والعشرين فيفري (2009/02/28)
و بعد التلاوة وقع الحاضر مع الموثق.

الموثق



ETUDE NOTARIALE MAITRE MOHAMED MOKHTARI Cité 126 Lgts – Ain Ellah- Bt «B 3» , Dely
Brahim , ALGER. code boal 24/33
" SONELGAZ DISTRIBUTION EST dénommée SDE SPA " SIEGE SOCIAL/Rue Raymond
Feschard , N° 02 ,Alger.CAPITAL/ 24.000.000.000.00 DA.

-CHANGEMENT DE DENOMINATION-

Aux termes d'un acte reçu en notre étude le 28/02/2009 , Les associés de la société sus dénommée ont
décidé le changement de la dénomination de la société de:«SONELGAZ DISTRIBUTION EST
dénommée SDE SPA » afin qu'elle devienne « SPA SOCIETE DE DISTRIBUTION DE
L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'EST S.D.E ».

