الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضـــــــــــــــوع

دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

إعداد الطالب (ة) :
بوطالب جهينة

الأستاذ المشرف:
بوطي عز الدين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّـفـة	مؤسسة الانتماء
1	دلال بن سمينة		رئيسا	**جامعة بسكرة**
2	بوطي عز الدين		مشرفا	**جامعة بسكرة**
3	نجوى كساي		مناقشا	**جامعة بسكرة**

السنة الجامعية:2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences économiques

جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضـــــــــــــــوع

دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

إعداد الطالب(ة):

بوطالب جهينة

الأستاذة المشرف:

بوطي عز الدين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّـفـة	مؤسسة الانتماء
1	دلال بن سمينة		رئيسا	**جامعة بسكرة**
2	بوطي عز الدين		مشرفا	**جامعة بسكرة**
3	نجوى كساي		مناقشا	**جامعة بسكرة**

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

الحمد لله الذي أنعم عليا بنعمه الكثيرة والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم. قال تعالى:" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة:105)

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة أولا التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح ثم إلى كل من ساندني في رحلة السعي لإتمام مسيرتي الجامعية دمتم لي سندا لا عمر له

أهدي ثمرة تخرجي بكل حب وامتنان

إلى من غرست في قلبي معنى الإيمان، وبذرت في نفسي بذور الطموح، إلى التي علمتني الأخلاق قبل الحروف، إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة إلى التي ساندتني عند ضعفي، أهدي هذا العمل عرفانا وتقديرا إلى من أزال عن طريقي الشوك ليمهد لي درب العلم إلى من أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره، والذي بذل جهد السنين من أجل تعليمي، إلى من لا تفيهم الكلمات حقهم،

"شكرا والديّ العزيزين".

إلى إخوتي وأفراد عائلتي سندي والكتف الذي أستند عليه، إلى الذين طالما كانوا الظل لهذا النجاح، الذين زرعوا الثقة والإصرار بداخلي.

إلى صديقات الدرب رفقاء الرحلة الذين تقاسمت معهم مشقة الطريق وتعب السنوات الجامعية، إلى من شاركنني السكن الجامعي وتقاسمنا الحلو والمر معا، "شكرا صديقاتي"

وأخيرا إلى كل من علمني عرفا وألهمني فكرة، إلى من كانوا لي قدوة أو عظة، إلى كل باحث عن العلم والتقدم، أهدي هذه الثمرة المتواضعة، لعلها تكون لبنة في بناء واسع.

جهينة

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله عز وجل على نعمته وتوفيقه

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز وإتمام مذكرتي.

أخص بالشكر أستاذي المشرف " عز الدين بوطي" على توجيهاته وإرشاداته القيمة وكافة ملاحظاته التي ساعدت وبشكل كبير على إتمام العمل .

نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم لقراءة هذا البحث من اجل تقويمه وتقديم ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي تزيد من فعالية البحث.

إلى كل من ساعدني في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية المغير، وسهل لي العمل داخل المؤسسة

أخيرا أتقدم بجزيل الشكر إلى إدارة وأساتذة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة الذين لم يبخلوا علينا في معلومة أو خدمة .

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

موضوع مذكرتنا يحاول دراسة دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة، حيث تناولنا في الجانب النظري من الدراسة المفاهيم العامة حول الاتصال الداخلي والتطوير التنظيمي ودراسة العلاقة بين المفهومين، كما تناولنا الموضوع من الجانب التطبيقي حيث اخترنا مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية المغير للدراسة ميدانيا، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 40 موظف في المؤسسة، وبعدها تم معالجة وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائيSpss v22 والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة، توصلنا من خلال التحليل إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة الاتصال الداخلي والتطوير التنظيمي، كما توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التطوير التنظيمي وكذلك محاوره ما عدا محور قنوات الاتصال الداخلي.

الكلمات المفتاحية:الاتصال الداخلي، تدفق المعلومات،التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي.

Study Summary

The subject of our memorandum attempts to study the role of internal communication in an organizations organizational development. In the theoretical aspect of the study we addressed the general concepts of internal communication and organizational development and studied the relationship between the two concepts. We also approached the subject from a practical perspective choosing the Electricity and Gaz Distribution corporation in the state of El Meghair for field study. A questionnaire was distributed to a sample of 40 employees in the corporation. The questionnaire was then processed and analyzed using the Spss v22 statistical analysis program and the validity of the hypotheses presented in the study was verified. Through the analysis we concluded that there is a correlation between the two study variables internal communication and organizational development. We also concluded that there is a statistically effect of internal communication on organizational development and its axes. Except for the internal communication channel axis.

Keywords: Internal communication —information flow– organizational change organizational development.

فهرس
المحتويات

الفهرس	الصفحة
الإهداء	
شكر وعرفان	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الملاحق	
مقدمة	I-VII
.. الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لدور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة	
تمهيد	09
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي	10
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي	10
الفرع الأول: تعريف الاتصال الداخلي	10
الفرع الثاني: خصائص الاتصال الداخلي	12
الفرع الثالث: أهمية الاتصال الداخلي	13
المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي ووظائفه	14
الفرع الأول: أشكال الاتصال الداخلي	14
الفرع الثاني: وظائف الاتصال الداخلي	15
المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي	15
الفرع الأول: الاتصال الكتابي	15
الفرع الثاني: الاتصال الشفوي	16
الفرع الثالث: الاتصال الالكتروني	16
المطلب الرابع: إستراتيجيات الاتصال الداخلي	17
المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي	18

الفرع الأول: معوقات شخصية نفسية	18
الفرع الثاني: معوقات ذات طابع دلالي	19
الفرع الثالث: معوقات متعلقة بجماعة العمل	19
الفرع الرابع: معوقات تنظيمية	19
المبحث الثاني: التطوير التنظيمي في المؤسسة	20
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي	20
الفرع الأول: مفهوم التطوير التنظيمي	20
الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي	21
الفرع الثالث: أهمية التطوير التنظيمي	22
المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وعناصره	22
الفرع الأول: مراحل التطوير التنظيمي	22
الفرع الثاني: عناصر التطوير التنظيمي	24
المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي	25
المطلب الرابع: مداخل التطوير التنظيمي	27
المطلب الخامس: أهداف التطوير التنظيمي	27
المطلب السادس: معوقات التطوير التنظيمي	28
المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي	29
المطلب الأول: دعم القيادة والتنظيم	29
الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية	29
الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية	30
الفرع الثالث: تصنيف القيادة الإدارية	30
الفرع الرابع: دور الاتصال في القيادة الإدارية	31
المطلب الثاني: تسهيل عملية التغيير	32
الفرع الأول: مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي	32
الفرع الثاني: دور الاتصال في عملية التغيير	33

المطلب الثالث: تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة	**35**
الفرع الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية	**35**
الفرع الثاني: دور الاتصال في العلاقات الإنسانية في التنظيم	**36**
المطلب الرابع: دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية	**36**
الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	**36**
الفرع الثاني: دور الاتصال في الثقافة التنظيمية	**37**
خلاصة الفصل النظري	**39**
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-	
تمهيد	**41**
المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	**42**
المطلب الأول: نشأة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	**42**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- المغير-	**43**
الفرع الأول: نموذج الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز- المغير-	**43**
الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي	**44**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**46**
المطلب الأول: منهج الدراسة	**46**
المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة	**47**
المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	**49**
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات	**53**
المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان	**53**
المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات	**58**
خلاصة الفصل	**64**
الخاتمة	**66**
قائمة المراجع والمصادر	**71**

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	دور الاتصالات خلال عملية التغيير	33
02	طول الخلية سلم لليكارت	46
03	معامل ثبات عبارات الاستبيان	47
04	خاصية الجنس لعينة الدراسة	48
05	خاصية العمر حسب عينة الدراسة	49
06	خاصية المستوى التعليمي لعينة الدراسة	50
07	خاصية الخبرة المهنية حسب عينة الدراسة	51
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات الاتصال الداخلي .	52
09	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التطوير التنظيمي في الدراسة.	55
10	نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	57
11	اختبار تنوع قنوات الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي في المؤسسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط.	58
12	اختبار سرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط.	59
13	ختبار المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط.	60
14	نتائج التحليل الإحصائي	61

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	IV
02	نموذج الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-	43
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	48
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	49
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	50
06	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الخبرة	51

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	طلب مساعدة
02	استبيان الدراسة
03	استمارة طلب التموين بالضغط المنخفض BP

مقدمة

يعد الاتصال الداخلي من أبرز المكونات الأساسية في بنية أي مؤسسة، كونه الوسيلة التي تنقل من خلالها المعلومات وتتحدد عبرها الأدوار، وتبنى الثقة بين مختلف المستويات التنظيمية. ومع تطور الفكر التنظيمي والتحولات العميقة في بيئات العمل، برز الاتصال الداخلي كأداة إستراتيجية تساهم بشكل كبير وفعال في إنجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

ظهر الاهتمام بالاتصال الداخلي بشكل فعلي مع بداية القرن العشرين، تزامنا مع نشأة النظريات الإدارية الكلاسيكية التي ركزت على التنظيم والانضباط، خاصة مع أعمال **فريدريك تايلور** في نظرية الإدارة العلمية، والتي رأت في الاتصال وسيلة لتوجيه الأوامر ونقل التعليمات. ثم تطور هذا المفهوم مع المدرسة الإنسانية التي مثلها كل من **إلتون مايو** و **دوغلاس ماكغريغور**، حيث أصبح الاتصال ينظر إليه كوسيلة لبناء علاقات إنسانية وتحفيز العاملين، مما يعزز من انتمائهم ورضاهم الوظيفي.

ومع بروز المدرسة السلوكية، تزايد التركيز على التفاعلات داخل المؤسسة، وظهر الاتصال كعنصر أساسي لفهم ديناميكيات الجماعة واتخاذ القرارات. ثم جاءت النظريات الحديثة، خاصة نظرية النظم ونظرية الثقافة التنظيمية، لتبرز الدور الحيوي للاتصال الداخلي في تحقيق التماسك التنظيمي، وتعزيز الهوية المشتركة، وتسيير عمليات التغيير من أجل الوصول إلى التطوير التنظيمي.

كما يعد الاتصال في هذا السياق أحد الركائز الأساسية لنجاح عمليات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث لا يمكن الحديث عن تطوير تنظيمي فعال دون منظومة اتصال تمكن من إشراك العاملين في صياغة الرؤى والأهداف، وتسير انسياب المعلومات والأفكار عبر مختلف المستويات. فالاتصال الداخلي يمكن من خلق بيئة عمل شفافة ومحفزة، تعزز الانتماء وتدعم التفاعل بين الإدارة والعاملين، وهو ما يعد شرطا ضروريا لأي عملية تطويرية ناجحة.

أولا: طرح الإشكالية والأسئلة البحثية

على الرغم من أهمية الاتصال الداخلي المتزايدة، إلا أن العديد من المنظمات تواجه تحديات في تفعيله بفعالية، سواء بسبب ضعف البنية التحتية الاتصالية، أو غياب الاستراتيجيات الواضحة أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وعليه تتلخص إشكالية هذه الدراسة في السؤال الموالي: **ما دور الاتصال الداخلي الفعال في التطوير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟**.

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة البحثية التالية:

- ✓ هل تنوع قنوات الاتصال الداخلي تساهم في فعالية التطوير التنظيمي؟.
- ✓ كيف تساهم سرعة تدفق المعلومات في عمليات التطوير التنظيمي؟.
- ✓ ما هو دور إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في تعزيز مسار التطوير التنظيمي؟.
- ✓ كيف تساهم جودة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي؟.

ثانيا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: قلداسني راضية،2020 ـ 2021، الاتصال الداخلي ودوره في التطوير التنظيمي ـ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ـ سوق أهراس ـ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر" ل.م.د في الاتصال التنظيمي جامعة العربي التبسي ـ تبسة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير قدرات الموظف، كذلك التعرف على ظاهرة القيادة والهيكل التنظيمي داخل المؤسسة للوصول إلى التطوير التنظيمي، إضافة إلى العوائق الاتصالية التي تقف أمام عملية التطوير في المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات باعتباره يصف العلاقة بين الاتصال الداخلي والتطوير لتنظيمي في مؤسسة سونلغاز حيث تمت الدراسة على مجموعة من موظفين هذه الأخيرة، ويتمثل المجال المكاني للدراسة في مدينة سوق أهراس بالتحديد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعنوان دوايسية عمر حي 440 مسكن. أما عن المجال الزماني للدراسة فهو عبارة عن الجانب التطبيقي للدراسة والذي كان بداية 20 مارس إلى غاية 21 أفريل.

من أهم النتائج التي توصلت إليهم الدراسة هو: **الاتصال الداخلي يساهم في عملية التطوير التنظيمي فكلما كان الاتصال فعال كلما كان التغير إيجابي.**

الدراسة الثانية: جرودي مريم، محمد يسعد ليلى، 2021، الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بوكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأربعاء ـ ولاية البليدة ـ مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ـ بحوث ودراسات ـ العدد 01، المجلد 08، البليدة2، **ص** 223 ـ 238.

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أهمية الاتصال النازل والدور الذي يلعبه في تماسك الجماعات داخل العمل، وإبراز أهمية الاتصال غير الرسمي الذي ينتج شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تسعى إلى تعزيز قوة

الجماعة داخل المؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة المدروسة، حيث اختيرت عينة متمثلة في 40 موظف في وكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأربعاء بولاية البليدة، تم توزيع استمارة استبيان على المبحوثين كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها إحصائيا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: **معظم القرارات والمعلومات والقوانين التي تصل إلى العمال تكون وفق النمط الاتصالي النازل أي من أعلى الهرم إلى أدناه والذي بدوره يساهم في تحديد سهولة سير العملية الاتصالية بين العمال مما ينتج عنها تماسك العمال نتيجة لدرايتهم وإطلاعهم بها وإعطائهم أهمية داخل المؤسسة وإشراكهم فيها.**

الدراسة الثالثة: شوابي سارة 2017 ـ 2018، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات ـ دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص ــ أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر.

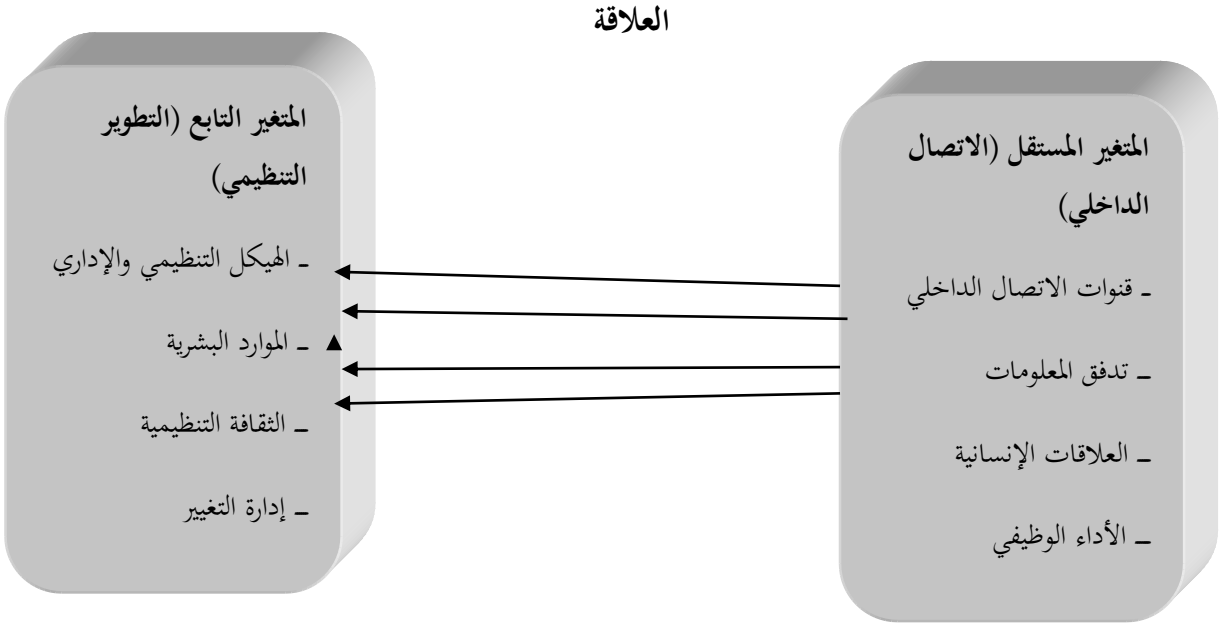
هدفت الدراسة إلى فهم برنامج التطوير التنظيمي المطبق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكذلك محاولة الكشف على أهم المشكلات والصعوبات التي تعيق تطبيقه، ومدى مواجهة هذا الأخير للمقاومة من قبل العاملين واكتشاف أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم للتغييرات، وهل لها علاقة بأبعاد التطوير التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي والتأكيدي وذلك لتفسير طبيعة المشكلة وزيادة فهمها والتعمق فيها لغرض بلورة هدف البحث أو فرضية أكثر دقة ومشروعية، من ثم يتم اختبار هذه الفرضيات والتأكد من صحتها. تمت هذه الدراسة في 38 مؤسسة اقتصادية جزائرية حيث تم تقسيمها إلى 19 مؤسسة في القطاع العام و19 مؤسسة في القطاع الخاص، انطلقت الدراسة منذ شهر أفريل2015.

أهم نتائج خرجت بها الدراسة هي: **فشل أو نجاح التطوير التنظيمي يرتبط مباشرة بكيفية تعامل المؤسسات مع مقاومة التغيير وضرورة استخدام استراتيجيات متعددة للتقليل من المقاومة من بينها: التعليم والاتصال، المشاركة والاندماج، التفاوض والدعم، والتهديد أحيانا في حال المقاومة الشديدة.**

ثالثا:نموذج الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة، تم صياغة نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



رابعا: فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية البحثية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يسهم الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يؤثر تنوع قنوات الاتصال الداخلي في فعالية التطوير التنظيمي.
- ✓ تؤثر سرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي.
- ✓ تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في تعزيز التطوير التنظيمي.
- ✓ تؤثر العلاقات الإنسانية الجيدة في المؤسسة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي.

خامسا: التعريفات الإجرائية

أ ـ الاتصال الداخلي: هو عملية مستمرة ومنظمة داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار والقرارات بين الإدارة والموظفين بمختلف مستوياتهم، بهدف تحقيق التنسيق والتفاعل الإيجابي وتنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة، يتم قياس الاتصال الداخلي من خلال أبعاده مثل: انسيابية تدفق المعلومات، قنوات الاتصال المتاحة، إضافة إلى العلاقات الجيدة داخل المؤسسة، ومستويات الأداء الوظيفي.

ب ـ التطوير التنظيمي: هو برنامج مخطط يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها من خلال إدخال تغييرات مدروسة على هيكلها التنظيمي والإداري وإدارتها بهدف تكيف أداء الموظفين معها، رفع مستويات الثقافة، وتحقيق رضا العاملين على بيئة العمل.

ج ـ الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتشارك فيها أعضاء المؤسسة، والتي تؤثر في قراراتهم وأدائهم لوظائفهم، وتقاس الثقافة التنظيمية من خلال مؤشرات مثل: مدى التزام الموظفين بقيم المؤسسة، نمط القيادة السائد ومستوى التفاعل والانتماء للمؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة

اعتمد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب في لدراسة وتحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يساعد هذا المنهج في وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات حول ممارسات الاتصال الداخلي وتحليل أثرها على عمليات التطوير التنظيمي. كما تم الاعتماد على اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للبحث.

سابعا: أدوات جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، نظرا لما يتميز به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين، وتوفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم تصميم الاستبانة بطريقة منظمة وفق مقياس ليكارت الخماسي، لتقييم آراء العاملين حول مستوى الاتصال الداخلي وأثره على التطوير التنظيمي، وتم استخدام Spss v22 لتحليل ومعالجة البيانات.

ثامنا: المجتمع والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ـ المغير، وبغرض تحليل متغيرات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة، تم أخذ 40 موظف من المؤسسة بصفة عشوائية ومن مختلف المستويات والأقسام الإدارية في المؤسسة.

تاسعا: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

ـ الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية للموضوع في المؤسسة وتوزيع الاستبانة على العاملين خلال شهري أفريل وماي، في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2026/2025 .

ـ الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المغير.

عاشرا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في المساهمة العلمية والمجتمعية في موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة، وتسليط الضوء على العلاقة بين الاتصال الداخلي وفعالية الأداء المؤسسي من أجل تحقيق التطوير التنظيمي، كما تقدم نتائج هذه الدراسة مؤشرات تساعد القطاعات العامة أو الخاصة في تحسين بيئة العمل والرفع من الروح المعنوية للموظفين .

إحدى عشر: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- ✓ معرفة ما مدى مساهمة قنوات الاتصال الداخلي في فعالية التطوير التنظيمي.
- ✓ دراسة تأثير سرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي.
- ✓ بيان دور المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في تعزيز التطوير التنظيمي.
- ✓ فهم تأثير العلاقات الإنسانية الجيدة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي.

إثنا عشر: صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا خلال عملية الدراسة والتي وقفت أمام محاولة الإلمام بجوانبها بشكل دقيق، هي تشابه المواضيع التي قد تضع الباحث أمام التفريق بينها، ومن بين المواضيع: الاتصال المؤسساتي، الاتصال

التنظيمي، الاتصال الإداري، وغيرها من المواضيع التي تتداخل مع موضوعنا والتي تضع الباحث أمام محاولة معرفة مواطن التداخل .

ثلاثة عشر: هيكل الدراسة

من أجل البحث في الموضوع ودراسته وللإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وتشمل هذه الفصول ما يلي:

الفصل الأول: دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة

المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي في المؤسسة

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

الفصل الأول: دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة

تمهيد: يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة أساسية في بيئة أي مؤسسة، فوجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة يسهل تبادل المعلومات ويعزز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما يدعم ثقافة التنظيم والتطوير في المؤسسة، سنتناول في هدا الفصل الجانب النظري لموضوع دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة، حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث تشرح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الموضوع وتوضح العلاقة التي بينهما.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي من العناصر الحيوية في نجاح أي مؤسسة اقتصادية حيث يمثل العمود الفقري الذي يربط بين مختلف الأقسام والموظفين لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

أولا: تعريف الاتصال: إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة . وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل(Sender) والمستقبل(Receveur). (العلاق، 2010، صفحة 64.63)

فقد عرف مايكل ويسترون(M.Weestroun) الاتصال بأنه" نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

كما عرفه إنجل باركنسون (A.Parkinson) بالقول أن الاتصال هو" عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".

هو اتصال بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد. (العلاق، 2009، صفحة 17)

ثانيا: تعريف الاتصال الداخلي: يعد الاتصال الداخلي من أهم العمليات الإدارية داخل المؤسسات حيث يمثل الوسيلة الأساسية للتواصل بين الأفراد والفرق المختلفة داخل المؤسسة، وجاء بتعاريف عديدة من بينها:

إن الاتصال الداخلي هو عملية اتصالية عادية تتوفر على مقومات الاتصال الأساسية من مرسل، رسالة، وسيلة، مستقبل. ويشمل هذا النوع من الاتصال المؤسساتي اتصالات داخلية وخارجية معا، وعلى أساس ذالك يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه التفاعل بين جميع أفراد المؤسسة عن طريق تبادل الرسائل الاتصالية بكل الطرق والاستراتيجيات والوسائل الممكنة والمتوفرة داخل المؤسسة.

ويعرف الاتصال الداخلي على أنه مجموعة المبادئ والممارسات التي تتيح تبادل الرسائل والأفكار والقيم بين أعضاء المؤسسة نفسها.(كامل وآخرون، 2019، صفحة 70)

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في شكل تعليمات و أوامر ضرورية عن إجراءات العمل وتوظيف الخبرات اللازمة في تنفيذ سياسات المؤسسة، في شكل تقارير وبيانات وشكايات، باستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

(قاسمي، 2011، صفحة 10)

كما أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها كنظام بشري من جهة، والتكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها من جهة أخرى كتغذية عكسية توظفها المؤسسة في عملياتها الاتصالية داخليا من أجل تحقيق أهدافها. (عدون، 2004، صفحة 22)

ثالثا: عناصر الاتصال:

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج عناصر عملية الاتصال والتي نذكرها على النحو التالي:

أ. المرسل Sender: ويقصد به مصدر الرسالة ومنشأها وقد يكون فردا أو مجموعة من الأفراد، مؤسسة أو شركة، وقد استخدمت كلمة المصدر بمعنى القائم بالاتصال في مواطن عدة، ولكن ما يجذر التطرق إليه هو أنه ليس بالضرورة المصدر هو القائم بالاتصال، بحيث وجدت بعض الدراسات تأول القائم بالاتصال على سبيل المثال إلى كل من مندوب التلفزيون وهو الذي يحصل على خبر معين من موقع الحدث، والمحرر وهو الذي يقوم بصياغة وتحرير الخبر وتقديمه إلى قارئ النشرة وهذا الأخير بدوره يقدمه إلى الجمهور، بينما يذهب نوع آخر من الدراسات إلى أن القائم بالاتصال هو قارئ النشرة فقط، وبالتالي فإن البعض يوسع مفهوم القائم بالاتصال ليشمل كل من يشارك في الرسالة، والبعض الآخر يضيق المفهوم ليقتصر على من يقوم بالدور الواضح للمتلقي. (كافي، 2015، صفحة 188)

ب ـ **الرسالة Message**: هي المحتوى أي المعلومات والمفاهيم والمهارات والقيم التي يريد المرسل إرسالها إلى المستقبلين قصد توجيه أو تعديل سلوك أو إيصال فكرة معينة، ويقوم بصياغتها بصورة واضحة ومفهومة باللغة اللفظية أو غير اللفظية أو بكلاهما حسب طبيعة محتوى الرسالة وطبيعة الجمهور المستقبل لها، وتمر الرسالة بمرحلتين: المرحلة الأولى وهي مرحلة تصميم الرسالة، والمرحلة الثانية هي مرحلة إرسال الرسالة وقد يتم تعديل في الرسالة المصممة وفقا للموقف الاتصالي. (المفلح، 2015، صفحة 27)

ج ـ **الوسيلة Media**: وهي عبارة عن القناة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة بهدف تحقيق عملية الاتصال، قد تكون الرسالة سمعية، مرئية، أو كتابية أو جميعها، ويؤدي الاختيار المناسب للوسيلة إلى فهم مضمون الرسالة بشكل جيد، وهناك معايير لاختيار الوسيلة المناسبة منها الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم ومراعاة سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها من طرف المستقبلين.

د ـ **المستقبل Receveur**: هو الجهة أو الشخصالموجه إليها الرسالة وهو الذي يقوم بدوره في حل رموز الرسالة وفهم وتفسير محتوياتها وينعكس ذلك في سلوكه، ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بالمرسل وما قدمه وإنما بردود فعل المستقبل وسلوكه.(قاسم، 2016، صفحة 95)

هـ ـ **التغذية العكسيةRetour**:وهي رد الفعل الفوري للمستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل وهو ما يريده المرسل من المستقبل أثناء العملية الاتصالية، وتبين التغذية العكسية مدى نجاح العملية الاتصالية فعن طريقها يعرف المرسل إن كانت الرسالة فهمت كما ينبغي من طرف المستقبل، أما في حالة عدم الفهم فيتوجب علة المرسل إعادة صياغة الرسالة وتعديل الفهم الخاطئ للمستقبل.

و ـ **السياق Contexte**: ويقصد به بيئة الاتصال فلكل اتصال مكان ما، و يعبر عن سياق معين، سياق في المكان في الزمان وسياق الأشخاص، كما لا يمكن فصل السياق الاجتماعي عن السياسي أو الاقتصادي أو الثقافي، وكلما كان السياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية وجوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل، كلما كانت فرصة النجاح للعملية الاتصالية أفضل. (خضر، 2013، صفحة 28)

الفرع الثاني: خصائص الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال الداخلي بعدة خصائص تجعل منه أداه فعالة في تعزيز تنسيق تدفق المعلومات وتحقيق التعاون بينالأفراد لنجاح أي مؤسسة تشمل هذه الخصائص:

الاتصال عملية هادفة: يهدف الاتصال إلىإرسال المعلومات والبيانات، وفهمها من الطرف الآخر، وتتطلب عملية الاتصال مجموعة من الإجراءات والمتطلبات المرتبطة ببعضها البعض من أجل إنجاح عملية الاتصال كتصميم الرسالة وإرسالها، واستقبال الرد.

الاتصال عملية ديناميكية: تتمثل هذه العملية في التفاعل بين المرسل والمستقبل، الأول يؤثر والثاني يتأثر، وقد يتبادل الطرفان الأدوار فيما بينهما، وبذلك فإن عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان والمكان. (المفلح، 2015، صفحة 23)

الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصاليةبتغير الجمهور المستقبل وكذا معناها وزمانها، فرسائل الأمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن المحتمل أن تصدر رسالة مشابهة في الشكل عبر الأوقات المختلفة، لكن الكلمات في تغير وكذلك المعاني .

الاتصال عملية دائرية: لا تسير العملية الاتصالية في خط واحد من شخص لآخر فقط، إنما تسير في شكل دائري حيث يشترك جميع الأفراد في العملية الاتصالية،في إرسال، أخذ، عطاء، تأثير وتأثر بين المرسل والمستقبل.

الاتصال عملية معقدة: تعتبر العملية الاتصالية معقدة لما تحويه من أشكالوعناصر وأنواع وشروط يجب مراعاتها واختيارها بدقة عند الاتصال، وإلا اختلت العملية الاتصالية وفقدت فعاليتها وهدفها.

لا يمكن إلغاء الاتصال: عند حدوث الاتصال ووصول تأثير الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ليس من السهل إلغاء الاتصال، وإن كان مقصودا كزلة اللسان أو خطأ في التوقيت أو المكان أو الموقف الاجتماعي، وإنما يمكنك أن تعتذر للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة أخرى، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.(محي الدين، أومدور، 2021 . 2022، صفحة 62)

الفرع الثالث: أهمية الاتصال الداخلي

يعد الاتصال داخل المؤسسة عنصرا حيويا يضمن التنسيق الفعال بين الأفراد والإدارات، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. فهو ليس مجرد تبادل للمعلومات، بل أداة لبناء ثقافة مؤسسية قوية وتعزيز التعاون، وتحسين الإنتاجية. من خلال نظام اتصال فعال، يمكن تقليل الأخطاء وزيادة سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر، ونذكر في نقاط أهمية الاتصال الداخلي:

- العملية الاتصالية تعمل على مساعدة الأفراد في فهم وإدراك المهام والتعليمات الموجهة لهم والتي يشرفون علي القيام بها.
- الاتصال عملية تنموية للعلاقات داخل المؤسسة وخلق التعاون المشترك بين الأفراد، كل في مجال تخصصه.
- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل ، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول الممكنة والمناسبة لهذه المعوقات.
- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء ذلك لأن اتخاذ قرار أو رسم سياسة يتطلب نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المؤسسة وبينه وبين مرؤوسيه لتفيد هذه السياسات والأوامر.
- تمثل الاتصالات جزء كبير من عمل المدراء اليومية، فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية.(كامل وآخرون، 2019، صفحة 85 . 86)
- عن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بانجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وتوفير الآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها. (قاسيمي، 2011، صفحة 16.15)
- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنها تتسم بنقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف.

- الاتصالات وسيلة فعالة وأساسية لتوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.
- العملية الاتصالية وسيلة هادفة للقيام بالأنشطة التفاعلية والعمل المشترك داخل المؤسسة. (حمود، 2018، صفحة 36)

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي ووظائفه

الفرع الأول: أشكال *الاتصال الداخلي*

تتنوع طرق الاتصال داخل المؤسسة حسب أهدافها والوسائل المستخدمة فيها من أجل نقل المعلومات، ويعد الاتصال وسيلة أساسية لتنسيق العمل وتبادل الأفكار بين الأفراد، بحيث يمكن أن يتم بشكل مباشر أو غير مباشر، رسمي أو غير رسمي، وفقا للظروف والسياق الذي يجري فيه.

وتستخدم المؤسسة ثلاثة أنواع تأخذ شكل من الأشكال المذكورة أعلاه وهي:

1ـ **الاتصال فيما بين الأفراد:** يعتبر هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد اتصال هادف سواء كان متعلق بنشاط المؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

كما أن هذا الاتصال تدخل فيه الاتصالات غي الواعية، أي أن الأفراد يستقبلون ويصدرون رسائل بطرق مختلفة، قد لا يكونون يهدفون حقيقة إلى تمرير تلك الرسائل. كما أن هذا النوع قد يكون رسميا أو غير رسمي، وله اتجاهات مختلفة.

2 ـ **الاتصالات الوظيفية:**وهو عملية نقل الرسائل بين الوحدات والمصالح داخل المؤسسة ككل، وهي تقصر على الأقل مرسلا واحدا ومستقبلا واحدا ويتميز هذا النوع من الاتصالات بوجود التغذية العكسية من المستقبل والتي تؤثر على المرسل في إعادة النظر وتكييف الرسائل المقبلة، وعادة ما يكون هذا النوع ضمن شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه من رئيس إلى مرؤوس أو العكس.

3 ـ **الاتصال الجماعي:**ويكون في حالة نقلبين عدد كبير من الأشخاص، المرسلين والمستقبلين وهذا النوع يكون في الاجتماعات عادة والمناقشات المفتوحة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. (عدون، 2004، صفحة 35.34)

كما أن هناك تقسيمات أخرى للاتصال تكون على أساس الاتجاه والمتمثلة في:

أ ـ **الاتصال العمودي:** ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

الاتصال النازل: يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا ويعرف بالاتصال النازل، يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية، ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

ـ الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل والمتعلقة بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

ـ معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

ـ التغذية العكسية والتي تؤثر بأداء المرؤوسين.

ب ـ الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم مرورا بمختلف المستويات الهيكلية ويتجسد من خلال:

ـ تقديم تقارير حول ظروف العمل والأداء.

ـ تقديم الشكاوي والمتطلبات و الالتماسات التي يرفعها المرؤوسين.

ـ طلب استفسارات و توضيحات حول العمل.

يجد الاتصال في هذا الاتجاه ثقل في النشاط لأنه يتطلب المرور بكل المستويات الهرمية قبل أن يصل إلى المرؤوس، على عكس الاتصال النازل فيه يجد الرئيس سهولة في الاتصال بأي مرؤوس مباشرة وبكل سهولة.

ج ـ الاتصال الأفقي: هذا النوع من الاتصالات يهدف إلى تبادل معلومات و أفكار تكفل سرعة حل المشكلات اليومية في العمل وتسيير دفعة العمل الروتينية بكفاءة وفعالية وأخذ كافة وجهات النظر في الحسبان. تتم هذه الاتصالات بين المستوى الواحد وتتمثل في اجتماعات .....إلخ. (دحدوح، 2015 ـ 2016، صفحة 38 ـ 39)

الفرع الثاني:وظائف الاتصال الداخلي

لقد تعددت وظائف الاتصال الداخلي في عدة مجالات إلا أن باسكال فقد اختصرها في وظيفتين أساسيتين هما:

أ ـ **وظيفة عملياتية:** يقصد بها معالجة ونشر المعلومات، وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المؤسسة.

ب ـ **وظيفة التحفيز:** تهدف إلى خلق حركية وديناميكية داخل المؤسسة.(ميلي، 2021، صفحة 163 ـ 164)

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

لكي تتم العملية الاتصالية داخل المؤسسة بين المرسل والمستقبل يجب أن تتواجد وسائل تساعد على نقل المعلومات بطريقة سهلة بين مختلف متعاملين المؤسسة من أجل إتمام العملية الاتصالية، وهذه الوسائل هي:

الفرع الأول:الاتصال الكتابي

يعد الاتصال الكتابي الوسيلة الرسمية الأكثر استخداما داخل المنظمات، حيث يوظف لنقل المعلومات الإدارية وانتشار وتوزيع العاملين. في العادة، يعتمد هذا النمط دون الحاجة إلى الاتصال الشفوي.

يشمل الاتصال الكتابي عدة أشكال، منها:

ـ التقارير بمختلف أنواعها، سواء الدورية أو المنظمة، أو الخاصة، والتي تهدف إلى معالجة مشكلات معينة أو تقديم دراسات محددة.

ـ إجراءات التنظيم والشكاوي التي تأخذ أشكالا متعددة مثل فرص العمل، الصفوف التنظيمية، حلقات الجودة وغيرها.

ـ صناديق الاقتراحات التي تتيح مشاركة الأفكار والتوصيات.

ـ لوحات الإعلانات التي تستخدم لنشر المعلومات العامة داخل المنظمة.

ـ المذكرات والخطابات والنشرات الدورية التي تهدف إلى توثيق وتوصيل المعلومات بصفة رسمية.

ـ المجلات أو الجرائد الداخلية التي تساهم في نشر الأخبار والمستجدات المتعلقة بالعمل. (زويتي، 2019، صفحة 48)

الفرع الثاني: الاتصال الشفوي

يعتبر وسيلة رئيسية لتبادل المعلومات داخل المنظمات، حيث يتم نقل كم كبير من البيانات شفهيا. ويأخذ ذلك عدة صور منها: (الصيرفي، 2008، صفحة 147 . 148)

ـ البرامج التدريبية: التي تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم.

ـ التعليمات والأوامر المباشرة: التي تصدر شفهيا لتوجيه العمل وضمان تنفيذ المهام.

ـ الاستشارات والتوضيحات: التي تستخدم لتقديم الدعم والإرشادات داخل المنظمة.

ـ الاجتماعات، المحاضرات، والندوات: التي تتيح مناقشة القضايا المختلفة وتبادل الآراء.

ـ المقابلات بأنواعها المختلفة: مثل مقابلات التوظيف، إضافة إلى عمليات التقييم والإجراءات التنظيمية الأخرى.

ـ التلفون.

ـ الأجهزة اللاسلكية.

ـ الإذاعة الداخلية.

الفرع الثالث: الاتصال الالكتروني

هي المعلومات والقرارات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت أو الفاكس. والتي من شأنها أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الموظفين، إلا أنها يمكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم يتم كتابتها بالشكل الواضح والمفهوم اللذين يتممان العملية الاتصالية داخل المؤسسة.(ميلي، 2018، صفحة 293)

المطلب الرابع: استراتيجيات الاتصال الداخلي

تعتمد المؤسسات على استراتيجيات واضحة ومحكمة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة ووضوح، وتشمل هذه الاستراتيجيات استخدام قنوات اتصال مناسبة، وتعزيز ثقافة الحوار المفتوح، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انسجاما وتعاونا.

جاء خبراء الاتصال بأفكار وأطروحات جسدوها في عدد من الاستراتيجيات وهي أربعة أساسية:

1. معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (انشر وتأمل).
2. رسائل كافية تستغرق وقتا طويلا للتوضيح (اخبر و رغب).
3. تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.
4. التقييد ثم التعزيز.

1ـ إستراتيجية انشر وتأمل: تعتمد هذه الإستراتيجية على إرسال كم هائل من المعلومات والرسائل من قبل الرئيس إلى جميع الموظفين دون التأكد من إذا كان الموظفون استوعبوا الرسالة أو استجابوا لها بالشكل المطلوب، وبالتالي نقص الفعالية وخلق حالة من عدم الوضوح للمعلومات والرسائل داخل المؤسسة .

2 ـ إستراتيجية اخبر ورغب: يقوم الرئيس في هذه الإستراتيجية بإرسال كم من المعلومات أقل من الإستراتيجية السابقة مع وضوح تلك المعلومات وغناها بهدف جذب انتباه الموظفين لها و قبولها ودعمها، ولكن اعتبرت هذه الإستراتيجية أقل كفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج.

3 ـ إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع: تعد هذه الإستراتيجية فعالة في الاتصال، حيث تعتمد على فتح المجال أمام آراء الموظفين ليس فقط إرسال كمية من المعلومات بغرض الاتصال دون فعالية ، ومع وجود تغذية عكسية يساهم ذلك في تعزيز كفاءة الاتصال و الوصول إلى ما تهدف إليه المؤسسة.

4 ـ **إستراتيجية التقييد ثم التعزيز:** في هذه الإستراتيجية يقوم الرئيس بإرسال المعلومات التي يحتاج لها الموظفين فقط حسب اعتقاده وفي الوقت الذي يجده مناسب لذلك، وتتصف هذه المعلومات بالسرية والرقابة الصارمة ولا تعطى للموظف دون الحاجة إليها، وغالبا ما ترافق هذه الإستراتيجية الإشاعات في العديد من الموضوعات الاتصالية في المؤسسة، بسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها.(العلاق، 2009، صفحة 170 . 171 . 172)

5 ـ **الاتصال ونظم المعلومات:** وهي إستراتيجية فعالة تدعم الاستراتيجيات السابقة، بحيث كلما أصبحت الوثائق والمعلومات أكثر مرونة ومتعددة و أقل تقيدا بالوثائق، تصبح الطرائق التي يتواصل بها أفراد المؤسسة

أقل ارتباطا بالمكان. بحيث توفر الوثائق والشبكات الالكترونية فرصا واسعة لتحسين الإدارة وخدماتها وعلاقاتها التعاونية داخليا وخارجيا.

تسعى المؤسسات بتنفيذ استراتيجيات معينة من أجل بناء جانب معلوماتي متكامل لدعم الاتصال المؤسسي من خلال اعتماد "أنظمة تخطيط موارد الأعمال"، ويشير البعض أن الأنظمة المعلوماتية تزيد من قدرة المؤسسة على تفعيل البيانات والمعلومات المتاحة إلكترونيا بتكاليف منخفضة بعد السيطرة على بنودها.(أبو بكر، البريدي، 2008، صفحة 616)

لا توجد إستراتيجية واحدة تناسب جميع المؤسسات، بل يجب اختيار النهج المناسب الذي يتوافق مع ثقافة المؤسسة وتنظيمها مما يضمن لها تحقيق الأهداف المرجوة.كما أن الجمع بين عدة إستراتيجيات يحقق أفضل النتائج خاصة عند تعزيز التفاعل، وضمان تدفق المعلومات بوضوح، و تحقيق مشاركة فعالة للموظفين.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي

تواجه عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة عدة عراقيل ومعوقات، تعرف بعناصر التشويش، والتي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، و يمكن تصنيف هذه المعوقات كالتالي:

الفرع الأول: معوقات شخصية نفسية

ويتعلق الأمر بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل التي تحدث أمر عكسي بسبب الفرو قات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، والتباين في شخصية الأفراد يؤدي إلى ظهور حواجز ومعوقات في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ومن أهم هذه المعوقات هي:

- الانتقاء الإدراكي وهو ميل الفرد إلى سماع ما يناسبه من معتقدات وما يتذكره أي أن هناك معلومات أخرى لا يدركها ولا تهمه ولا تعنيه مما يؤثر على طبيعة الاتصالات.
- تباين الإدراك أي الفهم الخاطئ من المرسل للمعلومات التي يرسلها إلى الآخرين وفهم مستقبل الرسالة لها وإلى محتوياتها بشكل صحيح، مما يؤدي إلى تباين الإدراك نتيجة إلى اختلاف الفروق الفردية.
- انعدام الثقة يؤدي إلى صعوبة الاتصالات داخل المؤسسة والذي يرتكز على فهم الرسالة عند الفرد المتأثرة بوجهة نظره واتجاهاته، بحيث كلما زادت الثقة بين الأفراد سهل ذالك العملية الاتصالية في المؤسسة.
- الموقف العدائي بين أفراد المؤسسة أو الدفاعي خاصة عند إدراك أحد الأطراف بخطر أو تهديد من الطرف الآخر، فسوء العلاقات بين الأفراد يؤثر سلبا على سير العملية الاتصالية.(زويتي، 2019، صفحة 54 . 55)

الفرع الثاني: معوقات ذات طابع دلالي

تتأثر عملية الاتصال بمحتوى وطريقة عرض الرسالة حيث تلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا مهما في فهم مضمونها. وفقا لأدون، فإن استخدام مصطلحات غير واضحة أو تضمين معلومات زائدة قد يسبب توترا داخل المؤسسة. كما أن حذف بعض العناصر المهمة أو التركيز علة معلومات غير ضرورية يؤدي إلى سوء الفهم، مما ينعكس سلبا على أداء الموظفين وكفاءة العمل.

الفرع الثالث:معوقات متعلقة بجماعة العمل

قد تمثل طبيعة العمل الجماعي داخل المؤسسة تحديا أمام نجاح الاتصال الداخلي، حيث يمكن أن ينشأ خلافات ناجمة عن الفروقات العمرية، الثقافية، مستويات الدخل، أو التدرج الوظيفي. هذه الاختلافات قد تؤدي إلى تصادم وجهات النظر، مما يؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: معوقات تنظيمية

تتعلق المعوقات التنظيمية بشكل أساسي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يحدد طبيعة العلاقات المختلفة، ويبين كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات بين الوحدات. يمكن أن يشكل وجود هيكل تنظيمي غير فعال عائقا كبيرا أمام عملية الاتصال داخل المؤسسة ومن أهم هذه المعوقات هي: تتعدد المستويات الإدارية التي تمر عبرها المعلومات، وبالتالي ارتفع احتمال حدوث التشويش وفقدان جزء من المعنى الأصلي للرسالة.

كذلك تفاوت مراكز السلطة داخل المؤسسة يعقد العملية الاتصالية، إذ قد يشعر الموظفون في المستويات الدنيا بالحرج عند التواصل مباشرة مع رؤسائهم، مما يحد من تدفق المعلومات بشكل فعال. (زويتي، 2019، صفحة 57)

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي في المؤسسة

يعد التطوير التنظيمي منهجا إستراتيجيا يسعى إلى تحسين أداء المؤسسات وتعزيز فعاليتها من خلال التغيير المخطط. ويعتمد هذا التطوير على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم تطبيق استراتيجيات مبتكرة تهدف إلى رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ومرونة، ويتميز التطوير التنظيمي بكونه عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز ثقافة التكيف مع التغيرات، وتحفيز الموظفين على الابتكار، وتحفيز أنماط القيادة، مما يسهم في بناء بيئة عمل أكثر إنتاجية واستدامة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

أولا: مدلولات تسمية التطوير التنظيمي

تشير مدلولات تسمية التطوير التنظيمي OrganizationalDevelopmen، والذي يرمز له اختصارا (OD) إلى التنافذ بين مضمونين فكريين هما:

أ ـ **التطوير(D) Development**: وهو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (Volupe)، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء.

أما مفهومه العام يعني: نشاط، عملية نتيجة، أو حالة طورت بشكل متتابع، هدفها التحسين والتعديل والتحديث.

ب ـ **التنظيمي متعلق بالمنظمات (O) Organizations**: بوصفها كيان ونشاط في آن واحد، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم، وكلما كان التفاعل إيجابي، كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة.

المنظمات كيان هادف، وجدت من أجل أهداف محددة، كما أن سبب وجود الأفراد في المنظمة لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.(الغالبي، صالح، 2010، صفحة 21)

ثانيا: مفهوم التطوير التنظيمي

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للفرد، إذ اعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

ذكر زكي هاشم في تعريفه أن "التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق"

وعرفه رتشارد بكهارو التطوير التنظيمي" بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". (اللوزي، 1999، صفحة 21)

التطوير التنظيمي هو عملية منظمة ومخططة تسعى لإحداث تعديلات على مستوى المؤسسة بهدف تحسين أداء العاملين والتعاون فيما بينهم بتوفير مناخ تنظيمي سليم وقيادة رشيدة ترمي إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال الإدارة.(ميلي، شاوش خوان، 2022، صفحة 280 . 281)

الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي

يتميز التطوير التنظيمي بالخصائص التالية:

أ ـ **خصائص تمييزية:** مجموعة من الخصائص التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية من خلال مؤشرات وصفات، تمنحه هوية المنهج المعرفي المستقل.

وتشمل هذه الخصائص ما يأتي:

1ـ يركز التطوير التنظيمي على الأهداف الكلية من خلال تطوير المنظمة الواسع وتحسين الأنماط الإدارية.

2 ـ التطوير التنظيمي أكثر من مجرد تقنية واحدة، وإنما يستخدم مجموعة من التقنيات في مهامه، مثل إدارة الجودة الشاملة، والإثراء الوظيفي.

3 ـ يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمؤسسة.

4 ـ يتميز التطوير التنظيمي بتداخل أنشطته وترابطها، فالتطوير على مستوى معين ينعكس على المستويات الأخرى، فالتغذية الراجعة والاتجاه الموقفي تعار أهمية كبيرة في جهوده.

5 ـ التطوير التنظيمي لايشمل التغييرات العشوائية وما إلى ذلك، لكنه يستند إلى تشخيص وتقويم نظامي للمشكلات تقود إلى تخطيط وأنماط خاصة لجهود التغيير.

ب ـ **خصائص أدائية:** مجموعة الأفعال والممارسات التي تحقق مخرجات التطوير التنظيمي، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ونشمل هذه الخصائص:

1 ـ التركيز على الجماعة والعمليات التنظيمية بشكل مختلف وبحسب محتوى ومتطلبات كل منها.

2 ـ التأكيد على العمل كفريق لتعلم النماذج الأساسية والأكثر فاعلية في السلوك التنظيمي.

3 ـ التأكيد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة.

4 ـ الاعتماد على مدخل النظم في نظرته إلى العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد، بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي.

5 ـ تبني نموذج إجرائي كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات.(الغالبي، صالح، 2010، صفحة 69 . 70)

الفرع الثالث: أهمية التطوير التنظيمي

تكمن أهمية التطوير التنظيمي في كونه حجر الأساس لتحسين الأداء المؤسسي بشكل يسهم في تحقيق النجاح المستدام والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الوفاء بتوقعات المستقبل التنظيمي ومواجهة التحديات والتهديدات الخارجية والداخلية.
- إبداع طرق فكرية وتنظيمية جديدة تتماشى مع روح العصر، وقادرة على التعامل مع الواقع المعقد والمتغير.
- رفع القدرات الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

(هيشور، 2021، صفحة 94 . 95)

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجاراة قدرات المتفوقين.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات الحاصلة في العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف. وتنشب عنها صراعات داخلية.(بوزوران، 2015، صفحة 7)

المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وعناصره

الفرع الأول: مراحل التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير التنظيمي عملية متكاملة تنطوي على خطوات متتابعة من الدراسة والتشخيص للمشاكل، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على بيانات دقيقة، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي خلال فترة زمنية محدودة، وأخيرا تقييم النتائج، وفيما يلي أهم مراحل التطوير التنظيمي:

- **المرحلة الأولى:إدراك الحاجات غلى التطوير**

من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي إلى إحداث التطوير من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الوضع الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي، تحديد الفجوة بين موقف المنظمة الحالي وبين ما تريده.

- **المرحلة الثانية: اختيار الفريق المسئول عن عملية التطوير**

الاستعانة بخبراء فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل المنظمة أو خارجها، حيث يتم تحديد العلاقة بين الإدارة والخبير التي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار.

- **المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة**

وتتضمن ثلاث مهام وهي: تعريف المشكلة، تحديد الأسباب، الحلول الملائمة لها، ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة بإتباع أحد الأسلوبين:

أ ـ مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين.

ب ـ يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات.

ويجب أن يركز تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها، بحيث يعتمد الخبير على طرح مجموعة من الأسئلة البحثية والإرشادية التي تمكن من فهم المشكلة بعمق:

1. ما هي المشكلة الحقيقية والتي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها؟
2. ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة؟
3. ما هو نطاق المشكلة؟
4. ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة؟
5. ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة؟
6. ما هي الجهود السابقة التي بذلت لمعالجة المشكلة؟
7. ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة؟
8. أي من النتائج المتوقع الحصول عليها، وكيف يمكن قياسها؟

(سعود، 2020 . 2021، صفحة 99 . 100)

- **المرحلة الرابعة: حل المشكلة**

وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والتي تعمل على زيادة فعالية المنظمة.

- **المرحلة الخامسة: المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير**

وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج المتحصل عليها وتثبيت التغيير المرغوب فيه وتتعلق هذه المرحلة بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه.

- **المرحلة السادسة: انتهاء برنامج التطوير التنظيمي**

تعبر هذه المرحلة عن انتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي تم معاونتها في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي حسب التوقيت اللازم للعملية. (يونسي، 2019، صفحة 78)

الفرع الثاني: عناصر التطوير التنظيمي

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح ولو مختصر لمختلف عناصره والتي تتمثل في:

أولا ـ التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى: ينظر إلى التطوير التنظيمي على أنه نهج مستمر وليس مجرد جهود فردية أو عشوائية. لذا ينبغي أن يكون هناك تخطيط مدروس يحدد الأطر الزمنية المناسبة، ويشمل خطوات واضحة تضمن دقة التنفيذ وفعاليته.

ثانيا ـ حل المشكلات وتجديد الممارسات: يعتمد التطوير التنظيمي على تحسين أسلوب المؤسسة في التعامل مع المشكلات والتكيف مع الظروف المتغيرة. يتحقق ذلك من خلال تطوير الأنظمة والإجراءات التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات، إضافة إلى مشاركة الأجهزة الإدارية في وضع الحلول وتجريب الممارسات الجديدة، ومتابعة تقييم نتائجها بانتظام.

ثالثا ـ مجهود تعاوني للأطراف: يبدأ التطوير التنظيمي من القيادة الإدارية، لكن نجاحه يتطلب إشراك جميع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة. يتطلب جهدا مستمرا وعمليا لضمان تحقيق الأهداف الإدارية وتعاون جميع الفئات المختلفة داخل المؤسسة في إنجاح عملية التطوير.

يرى عبد العزيز أبو نبعة 2001 أن التطوير التنظيمي يضم ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة وهي: التغيير المخطط ـ الاستشارة ـ تثقيف التنظيم.

أ ـ التغيير المخطط:

تقوم المؤسسة بالاعتماد على هذا العنصر من التطوير التنظيمي من أجل التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة الاستجابة الفعالة والمناسبة لمتطلبات التغير في البيئة النشطة.

ب ـ الاستشارة:

تسهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغيير، وهناك عدة أساليب للاستشارة نذكر منها:

الأسلوب الأول: موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني.

الأسلوب الثاني: موجه نحو الأداء للعمل يستخدم غالبا كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل.

ج ـ تثقيف التنظيم:

بحيث يعتمد التطوير التنظيمي على تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأن عملية التطوير تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك. (يونسي، 2019، صفحة 78 . 79)

المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة وتندرج هذه الأساليب ضمن منهج الشبكية الإدارية الذي يساعد على زيادة كفاءة الأفراد والمؤسسات، ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

أولا ـ الحلقة التدريبية: ويتم فيها تدريب الأفراد الأقل مستوى في المؤسسة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.

ثانيا ـ تطوير نموذج مثالي: وذلك بتطوير نموذج يتضمن عرضا للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات.

ثالثا ـ تطبيق النموذج: وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في مؤسساتهم.

رابعا ـ رصد ومراقبة النموذج المثالي: وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات. (مصطفى، 2012، صفحة 90)

خامسا ـ تدريب الحساسية sensitivity training:

يركز تدريب الحساسية على منح الأفراد فرصة لاختبار تجارب سلوكية دون قيود لمدة ساعتين، حيث لا يتم تزويد المشاركين بأي معلومات مسبقة عن النشاط. ويهدف التدريب إلى دفع المشاركين لاكتشاف سلوكياتهم بأنفسهم، إلى

جانب محاولة فهم ردود أفعالهم وتحليلها ضمن إطار اجتماعي. يتمثل الهدف الرئيسي من هذا التدريب في منح كل فرد في المجموعة فرصة للتعبير عن رؤيته اتجاه الآخرين، مما يساعد على تعزيز الوعي الذاتي وتحليل سلوكياتهم بطريقة أكثر عمقا.

ويتم تصميم التدريب بحيث يتيح للمشاركين تجربة مواقف تفاعلية تعزز مهاراتهم في التعامل مع الآخرين، مع التركيز على الجوانب التالية:

- ترسيخ الثقة بالنفس من خلال تمكين الأفراد من التعرف على مهاراتهم وقدراتهم بشكل أفضل .
- تحسين قدرة المشاركين على فهم العمليات التفاعلية، مما يسهم في تسهيل التعامل داخل المجموعات المختلفة.
- تطوير القدرة على التحليل الشخصي لسلوك الفرد، الأمر الذي يمكنه من تقييم تصرفاته بشكل دقيق.
- تعزيز القدرة على التدخل بفعالية في المواقف الجماعية مما يرفع من كفاءة الأفراد في التفاعل داخل بيئة العمل.

(لبوز، 2016 . 2017، صفحة 103)

سادسا ـ أسلوب بناء الفريق:

يعمل هذا الأسلوب على تنمية مهارات الأفراد في التفاعل الجماعي وتحفيزهم نحو العمل الجماعي المثمر، ويهدف إلى تحسين التفاهم المتبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة في مناقشات منظمة، مما يؤدي إلى تطوير العلاقات داخل الفريق وتعزيز التعاون بين أفراده.

سابعا ـ أساليب البحث الموجه:

يعتمد هذا النهج على تطبيق المفاهيم العلمية في تحليل البيانات واستنتاج الحلول، مما يسهم في تحقيق التطوير المستمر. ويعتمد بشكل كبير على نقل المعرفة التنظيمية وتوظيفها في ابتكار استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة.

ثامنا ـ أسلوب تقنية الجودة الشاملة:

تسعى هذه التقنية إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي متمثلة في زيادة الإنتاجية في المؤسسات وزيادة كفاءتها ومقدرتها على تحقيق الاستمرارية والوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال تحقيق مفاهيم الرضا الوظيفي والتعاون ورفع الفاعلية. (المغربي، 2016، صفحة 383)

المطلب الرابع: مداخل التطوير التنظيمي

يشمل التطوير التنظيمي عدة مداخل أساسية تسهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافهابكفاءة. ومن أبرز هذه المداخل:

المدخل الهيكلي: يركز على تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد العناصر الأساسية التي تربط بين مختلف المكونات الداخلية وتساعد في تحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة.

المدخل السلوكي: يعزز من أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة، إذ لم يعد التطوير التنظيمي مقتصرا على الجوانب المادية، بل أصبح من الضروري الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال تحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم، مما يسهم في تعزيز روح المبادرة والدافعية لديهم لتحقيق الأهداف.

المدخل التكنولوجي: يهتم بتحديث الوسائل التقنية المستخدمة في المؤسسة، سواء من حيث المعدات أو أساليب العمل أو طرق توظيف التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة الإنتاجية والاتصالية داخل المؤسسة.

ولذلك حتى تكون إستراتيجيات التطوير التنظيمي ناجحة لابد من الأخذ بعين الاعتبار التداخل والاعتمادية بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات التنظيم.

يقصد باستراتيجية التطوير التنظيمي بأنها:" التخطيط الكلي الذي يحاول أن يوحد بين مختلف الأنشطة التطويرية الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنموية خلال فترة زمنية معينة.

التطوير الاستراتيجي: يهدف التطوير الاستراتيجي إلى حل المشكلات وتوجيه القدرات والموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية، بأقل التكاليف وأعلى درجات الفعالية. ويعتمد هذا التطوير على التخطيط الشامل للأنشطة التنظيمية، مما يساعد في تحقيق التكامل بين مختلف المداخل السابقة، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا، أو العنصر البشري. (الطجم، 2009، صفحة 185 . 186)

المطلب الخامس: أهداف التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها من خلال تبني استراتيجيات وأساليب حديثة. يعتمد هذا التطوير على مجموعة من المبادئ التي تشمل التغيير المخطط، والتفاعل الفعال بين الأفراد، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. ومن أهم العوامل التي تساهم في نجاحه هو الاتصال الداخلي الفعال، حيث يسهم في تحقيق التناغم بين الموظفين، ويساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

يرى "بلال خلف السكارنة" أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في:

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- أن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- التطوير التنظيمي جهد مخطط لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى.
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم. (سعال، 2018، صفحة 81 . 82)
- جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- مكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
- زيادة ديناميكية الفريق. (منصور، 2016، صفحة 150)

المطلب السادس: معوقات التطوير التنظيمي

تواجه المؤسسات العديد من التحديات عند تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي، حيث تظهر بعض المعوقات التي تعيق نجاح التغيير وتحد من فعاليته هذه المعوقات تنبع غالبا من مقاومة الأفراد أو من البيئة التنظيمية نفسها، مما يجعل من الضروري التعرف عليها معالجتها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. ومن أبرز هذه المعوقات نجد ما يلي:

1 ـ المصالح الذاتية: يقاوم الأفراد التغيير عندما يشعرون بأنه يهدد مصالحهم الشخصية. فمثلا، قد يعترض مدير المصنع على استبدال المعدات خوفا من فقدان نفوذه، كما قد يرفض بعض الموظفين إدخال أنظمة جديدة لتجنب فقدان السيطرة على العمل.

2 ـ **عدم التأكد:** الخوف من فقدان المراكز في المنظمة من بعض العاملين، مما يؤدي إلى الشعور بالقلق من احتمال عدم القدرة على القيام بالأعمال الجديدة بغرض التغيير أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها حتى وإن لم

يحدث ذلك، فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عملية التغيير نتيجة لعنصر عدم التأكد، وبالتالي يصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن مقاومة التغيير يصبح أمرا حتميا.

3 ـ اختلاف الإدراك: ينتاب بعض الموظفين القلق عند مواجهة تغييرات جديدة، حيث يخشون النتائج غير المتوقعة التي تترتب على ذلك. فالتغيير قد يؤدي إلى نشوء تحديات جديدة، مثل الحاجة لاكتساب مهارات إضافية أو التأقلم مع بيئة عمل مختلفة. هذا الشعور بالخوف قد يدفع البعض إلى التمسك بالأساليب التقليدية حتى وإن كانت أقل كفاءة، حيث يرون أن المخاطرة قد تؤدي إلى فقدان الاستقرار المهني أو التأثير على أدائهم الوظيفي.

4ـ الخسارة: اعتياد الموظفين على طرق وأساليب عمل محددة يجعل من الصعب عليهم تقبل التغيير، فهم يشعرون بالراحة في التمسك بالروتين اليومي الذي اعتادوا عليه، ويرون أن أي تغيير قد يتطلب مجهودا إضافيا لا يرغبون في بذله. في بعض الأحيان، قد يفضلون الاستمرار في استخدام الطرق التقليدية أو القديمة حتى إن ثبتت عدم فعاليتها، فقط لأنهم يجدونها مألوفة وأسهل من تبني منهجيات وأساليب جديدة. (سعال، 2018، صفحة 83 . 84)

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي

يمثل الاتصال الداخلي الإطار الذي تبنى من خلاله العلاقات التنظيمية، ويتم عبره تبادل المعلومات والأفكار والتغذية الراجعةبين مختلف المستويات الإدارية. ومن خلاله يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية، لذلك فإن فهم هذه العلاقة يتيح للمؤسسات تصميم أنظمة اتصال داخلية أكثر فعالية تضمن انسيابية المعلومات وتعزز المشاركة وتسهم في تقليل مقاومة التغيير.

المطلب الأول: دعم القيادة والتنظيم

الفرع الأول:مفهوم القيادة الإدارية:

أولا: لغة: يدل هذا المصطلح على إصدار الأوامر وممارسة السلطة، ويقال" توحيد مصدر الأوامر" أي أن يكون كل مرؤوس تابعا لرئيس واحد.

ثانيا:اصطلاحا: اختلف المفكرون والإداريون في وضعتعريف موحد لها، يرجع ذلك إلى تباين وجهات النظر والوقت الذي صيغت فيه. يقول" بورنسBORNS" القيادة هيمن أكثر الظواهروضوحا و أقلهاإدراكا".

يعرفها فيلدرFILDERبقوله" القيادة هي الدرجة التي يسمح فيها الموقف للقائد بالتأثير في سلوك أعضاء الجماعة".(ساسي، 2015، صفحة 52 . 53)

ثالثا:تعريف القيادة الإدارية: هي الطريقة التي يستطيع فيها القائد التوجيه والتأثير داخل المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف معينة، من خلال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعة التنفيذ، مستندا إلى السلطة الرسمية أو إلى قدراته الشخصية في التأثير والإقناع، وتعد القيادة الإدارية عنصرا أساسيا في تفعيل روح الفريق وتعزيز الأداء إذ ترتكز على خصائص القائد الشخصية ومهاراته في التواصل والتحفيز.

الفرع الثاني:أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة أهمية كبيرة تتمثل في :

ـ تعد همزة وصل جوهرية بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

ـ تسهم في ترجمة الأهداف إلى برامج وخطط إستراتيجية وسياسات قابلة للتنفيذ.

ـ تحقق التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، وتنسق الجوانب السياسية في ضوء الإمكانات المتاحة.

ـ تساهم في توجيه الجهود، وضبط سلوك الأفراد، وتجاوز الخلافات من خلال إقناعهم بأداء المهام.

ـ تسهم في تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باعتبارهم موردا أساسيا للمؤسسة، مع ضمان استغلال قدراتهم على الوجه الأمثل.

ـ تعد أداة فعالة تسهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة. (إبريعم، 2019، صفحة 562)

الفرع الثالث:تصنيف القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة إلى:

أولا:قيادة رسمية: تمارس القيادة لرسمية ضمن إطار المنهج التنظيمي، أي في إطار الأنظمة والقوانين التي تنظم نشاطات المؤسسة. ويمارس القائد الرسمي مهامه انطلاقا من السلطة والمسؤوليات التي يمنحها من خلال مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعتمدة في المؤسسة.

ثانيا:قيادة غير رسمية: تمارس القيادة غير الرسمية من قبل بعض الأفراد في التنظيم بناءا على قدراتهم القيادية، لا على مركزهم الوظيفي. فقد يتمتع البعض بقدرات تأهلهم لممارسة القيادة بشكل فعال رغم عدم امتلاكهم لمنصب إداري رسمي. وتنبع هذه القيادة من المهارات الشخصية، كالتأثير والإقناع والحركة والنقاش، مما يكسب صاحبها قوة في التأثير داخل المؤسسة.

ويجدر التنويه إلى أن كلا من القيادة الرسمية وغير الرسمية تعدان ضروريتين ولا يمكن الاستغناء عن أي منهما، وغالبا ما تتكاملان لتحقيق أهداف المنظمة، وأحيانا تجتمعان في شخص واحد.(المكاوي، 2013، صفحة 37)

الفرع الرابع:دور الاتصال في القيادة الإدارية:

يتميز الاتصال بكونه غرضي في مجال العمل، فتعتمد عليه المؤسسة كدعامة رئيسية في الإدارة وممارسة السلطة. ويستند ذلك إلى نقل المعلومات والرموز والمعاني بشكل فعال، مما جعله فرعا مهما في علم المعرفة، نظرا لدوره في التفاعل الرمزي، كما يعد الاتصال الوسيلة التي تربط الأفراد داخل الوحدات الاجتماعية عبر شبكة علاقات معقدة، ما يمنحه وظائف ذات أهمية كبرى، لاسيما في ما يتعلق بممارسة السلطة. وتتمثل أبرز هذه الوظائف فيما يلي:

أولا:مهمة الإعلام:تظهر أهميتها في تدفق المعلومات على مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية. فنجاح ممارسة القيادة يتوقف على مدى توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة التي تساعد القائد في اتخاذ القرارات السليمة. ويلعب تطور التكنولوجيا دورا في تحسين فعالية الاتصال في هذا المجال.

ثانيا:مهمة الإقناع: تتجسد من خلال قدرة القيادة على التأثير في الموظفين عبر إيصال المعلومات بطريقة مقنعة، ما يسهم في تحقيق التفاهم وتوجيه السلوك داخل المؤسسة. إذ يتم القناع من خلال نمط اتصال يكون مباشر وغير أحادي الاتجاه، وتزداد فعالية هذه الوظيفة حين تمنح الموظف فرصة لفهم الرسائل ومحتواها بشكل دقيق، سواء من خلال التعليمات أو التوجيهات.

ثالثا:التعبير العاطفي: تبرز أهمية هذه الوظيفة في تمكين الفرد من التعبير عن انفعالاته وأفكاره، مما يسهم في الكشف عن طبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة. ويعد هذا التوجه مكملا للفكر الإداري للحديث الذي يولي أهمية كبرى للإقناع في تحسين الأداء الوظيفي.

رابعا:مهمة الانضباط: ترتكز هذه الوظيفة على عملية الاتصال في إعداد وإيصال السياسة المعتمدة للمؤسسة وإستراتيجيتها، إلى جانب حزمة من التعليمات والقرارات والإرشادات وغيرها من التوجيهات التي توضح ما يجب إتباعه وما ينبغي تجنبه من قبل أعضاء المؤسسة.

خامسا:مهمة التكامل: تكمن أبعاد هذه المهمة من كون الاتصال تعبير عن ممارسات مختلفة، حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والتكامل الاجتماعي وتساهم مهمة التكامل وتمكن القيادة المؤسسة من رفع الروح المعنوية وسيادتها بين جماعات العمل، حيث يستدعي توفير الوسائل التي من خلالها يستطيع الموظف التعرف على نفسه من خلال انتمائه إلى مجموعة معينة من المؤسسة يتقاسمون آراءهم، قراراتهم، أهدافهم والمصالح والمصير الواحد وغيره.....(جيار، 2015، صفحة 166 . 167)

المطلب الثاني: تسهيل عملية التغيير

الفرع الأول: مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي

يعد التغيير من بين أكثر الأمور تعقيدا وصعوبة، حيث أن التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال تتعلق بالتحولات والتجديد. فالمؤسسات تواجه تغيرات متواصلة في البيئة أو القطاع الذي تنشط فيه، وبعض هذه التغيرات تكون عبارة عن ردود فعل لمتغيرات أو تهديدات بيئية خارجية، وأحيانا تكون ناتجة عن استجابات لفرص بيئية متاحة.

أولا: تعريف التغيير والتغيير التنظيمي

لا يوجد حتى الآن تعريف موحد وشامل لمفهوم التغيير التنظيمي، لذلك سيتم عرض عدد من المفاهيم التي تسهم في توضيح أبرز ملامح هذا المفهوم:

ـ هو عملية إدخال تحولات جوهرية داخل المؤسسة، غالبا ما تكون تغييرات طبيعتها مستمرة وسريعة نتيجة للظروف المؤثرة والتي يصعب التنبؤ بها، ولهذا فإن الطريق الأمثل لمواجهة هذه الظروف هو تبني الأداء الإبتكاري والمرونة الكافية للتأقلم مع بيئة المؤسسة.

ـ هو سلسلة من العمليات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى إدخال تحسينات وتعديلات بدرجات متفاوتة على أحد عناصر المؤسسة أو أكثر، ويحدث ذلك وفق مراحل معينة بهدف الانتقال من الوضع القائم إلى وضع مستقبلي أكثر فاعلية .

ـ هو تطبيق تعديلات مدروسة ومقصودة تهدف إلى التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية،كما تسهم في معالجة المشكلات التنظيمية الداخلية. وقد تكون هذه التعديلات تقنية، هيكلية، أو بشرية، أو تشمل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

ـ هو تغيير جذري أو تدريجي يتم التخطيط له والمشاركة فيه، وينفذ بأسلوب علمي يهدف تطوير قدرات المؤسسة. من خلال إحداث تحسينات تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، لا سيما في ظل تصاعد أهمية جماعات العمل فيها.

من خلال هذه التعاريف، يمكن استخلاص أن:

التغيير التنظيمي هو عملية هادفة ومقصودة تشمل تغييرا في سلوك الأفراد، وهيكل التنظيم، وجماعات العمل. ويقصد به تنفيذ التغييرات في مختلف مكونات المؤسسة وفق متطلبات البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، والسياسية.(العزيز، 2011، صفحة 3)

ثانيا:أهداف التغيير التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة، فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:(اللوزي، 1999، صفحة 50 . 51)

أ- الارتقاء بمستوى الأداء.

ب- تحقيق درجة عالية من التعاون.

ت- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

ث- التجديد في مكان العمل.

ج- تطوير الموارد البشرية والمادية.

ح- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.

خ- ترشيد النفقات.

د- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

ذ- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.

وتهدف المؤسسة للتغيير في مجالات عديدة أشار سيزولاقي إلى أربعة منها هي:

1. تقنية التنظيمات، وتتضمن المجال التكنولوجي.
2. تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العالمين أي البعد الإنساني.
3. تغيير المهام والوظائف، المجال الوظيفي.
4. الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.

الفرع الثاني: دور الاتصال في عملية التغيير

إن دور الاتصالات خلال عملية الانتقال من حالة إلى أخرى في عملية التغيير يمكن إدراجها في جدول وهذه المراحل هي: فك الجمود، الانتقال، وإعادة الجمود بحيث:

الجدول رقم01: دور الاتصالات خلال عملية التغيير

مراحل عملية التغيير	أهداف الاتصالات	
مرحلة فك الجمود	خلق الاستعداد للتغيير(تتطلب هذه المرحلة إجراء اتصالات مكثفة	**الهدف منه:** ـ فك جمود العاملين ـ تحدي الوضع الراهن ـ نشر الحاجة إلى التغيير
مرحلة الانتقال	تقديم التفسيرات والإيضاحات (غالبا ما يحتاج إلى كثافة في الاتصال	**الهدف منه:** ـ التخفيض من عدم التأكد والغموض ـ تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير ـ تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب
مرحلة إعادة الجمود أو تثبيت الوضع الجديد	هدفها فهم العاملين لمستجدات العمل(تتطلب اتصالات روتينية)	**هدفها:** ـ إعلام العاملين ـ منع حدوث عدم التأكد أو التوتر

ـ في المرحلة الأولى في عملية التغيير أي مرحلة فك الجمود يستخدم الاتصال لخلق إحساس بعدم الرضا عن الوضع الحالي، بحيث تنظم ورشات عمل، اجتماعات، نشرات، وحتى مقابلات فردية لشرح المخاطر المحتملة من عدم التغيير، ويجب أن يتضمن الخطاب أسلوب مقنع ومحفز وأن يكون مبينا على بيانات حقيقية ومقارنات واقعية.

ـ يستخدم الاتصال في مرحلة الانتقال وهي المرحلة الثانية في عملية التغيير في توفير المعلومات الدقيقة والمستمرة والتي بدورها تكون فعالة أي أسئلة وأجوبة، ملاحظات، تقييمات مستمرة للعمل والعاملين والأخيرين يتم تقديم التدريب اللازم لهم من أجل مواكبة التغيير.

ـ في مرحلة إعادة التجميد وهي المرحلة الأخيرة في عملية التغيير تهدف الاتصالات إلى تثبيت النجاحات والاحتفاء بها، فثقافة التغيير الجديدة تتطلب الاستمرارية في التذكير بها وتكرار الرسائل الداعمة لها، وخلق قيم جديدة كنظام التقييم والمكافآت داخل المؤسسة.

لقد ساهم التبليغ عن الوضع غير المريح الذي أصبح يميز المؤسسات ويجعل الأفراد يدركون ذلك، يساعد وبشكل كبير في تقبل مشروع التغيير، ومن هنا يتم توظيف الاتصال لإشعار الموظفين بالمخاطر التي قد تواجهها المؤسسة إذا لم

يتم التغيير، مثل انخفاض الإنتاجية أو فقدان مكانة في السوق أو تدني مستويات التقييم، هذا التهديد المتوقع له دور نفسي في دفعهم للقبول والانخراط في التغيير.(برباوي، 2013، صفحة 92 . 93)

المطلب الثالث: تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية

تعد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها بيئة العمل الناجحة، حيث تسهم في خلق مناخ يسوده التفاهم، التعاون، والاحترام المتبادل بين العاملين. فهي لا تقتصر على الجانب المهني فقط بل تمتد لتشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تحفز الفرد على العطاء وتعزز روح الانتماء.

أولا: تعريف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

عرف "سكوت" العلاقات الإنسانية على أنها: عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع الإنتاجية.

وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف العلاقات الإنسانية على أنها: " تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الأفراد وأصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج.(زاف، 2015، صفحة 60)

ويقصد بالعلاقات الإنسانية " الأساليب السلوكية التي يمكن من خلالها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل الجاد" وهكذا فإن العلاقات الإنسانية تركز على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية والمادية.(البارودي، 2015، صفحة 20)

ثانيا: أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم

تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية في المؤسسة، فهي تشير إلى فهم عميق لقدرات وإمكانيات وطاقات العمال واستخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل، وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتجارب. وبذلك يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في المؤسسة لها أهمية كبيرة للمؤسسة بحد ذاتها وللفرد ويمكن تلخيصها كالتالي:

- خلق مناخ تعاوني فعال والمشاركة في القرارات وحل المشكلات.
- تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد.
- تلبية حاجيات الأفراد النفسية وتحفيزهم على العمل.
- توجيه وتدريب الأفراد بشكل إيجابي.

- زيادة فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة.
- إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة وأفرادها لدى العملاء.(محجوبي، 2015، صفحة 27 . 28)

الفرع الثاني: دور الاتصال في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

تحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين الإدارة والعمال وبين العمال فيما بينهم، أن تجعل اتجاهات جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف. فالاتصال الفعال هو أساس العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تنشئ لشتى الأغراض، بهدف تنمية روح التعاون والتشارك في المؤسسة.

يساعد الاتصال العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية والمتمثلة في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون، القائمة على التفاهم والتعاطف، هذه البيئة تؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على استمرارية العلاقات وتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.

فاليوم أصبح الفرد يولي اهتمام كبير بوظيفته فهي تعتبر المحور الأساسي في حياته، بالتالي فهو يريد أن يقدم مردودية كبيرة في عمله، كما يريد أن يفكر ويشارك في اتخاذ القرارات ويشعر أنه محل ثقة واحترام، على هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات لإشعارهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ أي عمل . كذلك حرص المؤسسة على توفير وسائل اتصال تمكن العمال من شرح آراءهم ومقترحاتهم من جهة، إضافة إلى تمكن الإدارة من معرفة على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى. يتكون لدى العمال إحساس بالراحة والرضا نتيجة تشجيع الإدارة للاتصال من الأسفل إلى الأعلى الذي يجعل كل فرد يشعر أن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالاتصال له أهمية ودور فعال في التغيير الاجتماعي الذي يحدث في ثقافة الإنسان، ولكي يساهم الاتصال في التغيير يجب أن يتم فهم معمق للقوى التي تؤدي إلى جمع الناس أو تفريقهم. وبالتالي فإن أهمية الاتصال لها دور كبير في جميع المجالات الثقافية، الاقتصادية، والاجتماعية...الخ.(بن داود، 2014، صفحة 177 . 178)

المطلب الرابع: دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أخذت الثقافة التنظيمية عدة تعاريف من بينها:

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها Kreitner أنها: نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة.

أما القريوتي يرى أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالمؤسسة بحيث تخلق قيما عامة بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

من جهته يعرفKossen الثقافة التنظيمية أنها: مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة.(بن زيان، 2020، صفحة 24)

ثانيا: دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة

لا قيمة لنجاح المؤسسة وتميزها دون ترسيخ ثقافة ومبادئ وتقاليد في العمل، حتى أصبحت المؤسسات تتنافس بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمارها في تعظيم العوائد المالية، الاقتصادية، الإبداعية والمعرفية والاجتماعية ويتمثل دور ثقافة المؤسسة في:

ـ تزيد من ارتباط العاملين برسالة المؤسسة والشعور بأنهم جزء حيوي منها.

ـ تدعم معايير السلوك في المؤسسة، إذ تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، والموظفين القدامى أيضا.

ـ لها دور مهم في دعم مسيرة المؤسسة نحو أداء متميز، مهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها وتشمل أيضا سياسات المؤسسة وممارساتها الإدارية وعلاقاتها الإنسانية والتنظيمية.

ـ تلعب الثقافة التنظيمية دور بارز في عملية تفعيل الإبداع والابتكار الذي يكون له تأثير مباشر وغير مباشر على الخرجات التنظيمية والأداء.

ـ تمثل حضارة موروثة داخل المؤسسة تتحكم في تصرفات وسلوكات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعلمية المختلفة.

ـ تلعب دورا كبيرا في تماسك جماعات العمل وتآزرهم داخل التنظيم، وتوفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد.(عين سوية، 2021، صفحة 775 . 776)

الفرع الثاني: دور الاتصال الداخلي في الثقافة التنظيمية

أولا: الاتصال وتشكيل القيم الثقافية في المؤسسة

من منطلق فكرة أن الثقافة تتولد نتيجة تفاعل مشترك بين أفراد جماعة العمل، فإن الاتصال له دور في تشكيلهم من خلال المرجعيات المشتركة للجماعة، بحيث لا يحدث اتصال إلا إذا توفرت ثقافة. فالثقافة تتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي أي اتصال تراكمي مستمر، هذا التفاعل يساهم في إطلاق ثقافة أو مشاركة أفراد الجماعة في الاتصال خلال مرحلة التأسيس، مما يؤدي إلى إرساء ثقافة جديدة أو اغناء الثقافة الأصلية.

يعتبر الاتصال داخل جماعة العمل الوسيط الأساسي في خلق معان مشتركة تسمح لجميع أعضائها بفهم واستيعاب وتقييم السلوكيات المختلفة، سواء صادرة من الأعضاء أو مما يدور حولهم، هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن للإدارة الاستعانة بها من أجل نشر وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة عبر اتصال مستمر من بينها:

أ ـ بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد قصص المؤسسة وربطها بأبطالها، وإنجازاتها، والمواقف المهمة.

ب ـ العضوية والانتماء: عبر تقديم شعارات ورموز ولباس رسمي وأماكن عمل تعبر عن المؤسسة والعاملين.

ج ـ السلوك والانضباط: باستخدام قواعد وإجراءات تهدف إلى ضبط السلوكيات.

د ـ أنظمة الدعم والتعويضات: من خلال مكافأة الأفعال التي تدعم وتتماشى مع القيم التنظيمية المرغوب فيها. (دروم، العسالي، 2010، صفحة 195)

يشكل الاتصال الداخلي أداة إستراتيجية فاعلة تعبر عن مدى تجذر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل، فنجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على جودة الموارد، بل على المناخ الثقافي الذي يجسده الاتصال الداخلي كونه عامل مهم وأساسي في تحديد التوجهات، وتحقيق الانسجام بين الحياة المهنية والشخصية للأفراد، فلا وجود لثقافة تنظيمية قوية دون اعتماد منظومة اتصالية قوية وفعالة تمكن من خلق بيئة عمل تتسم بالوضوح والطمأنينة. فالمؤسسة التي تفتقر اتصال داخلي فعال ستعاني من أداء غير متوازن مما يؤدي إلى إضعاف الانتماء وغياب التحفيز.(خنوف، سبرطعي، 2024، صفحة 498 . 499)

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري لموضوع دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة، حيث تناولنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للاتصال الداخلي، تعريفه، وظائفه، وسائله، أشكاله، وكيف يؤثر في بيئة العمل، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، عناصره، مراحله، أهدافه، ومعوقات تؤثر في عملية التطوير، وآخر مبحث في الجانب النظري، تناولنا العلاقة بين الاتصال الداخلي وبعض محاور التطوير التنظيمي نظريا وكيف يؤثر الاتصال الداخلي في تلك المحاور، حيث توصلنا إلى أن هذا الأخير يمثل حجر الزاوية في العملية التنظيمية، وقد أبرزت البحوث السابقة، أن الاتصال الداخلي لا ينحصر فقط في تبادل المعلومات وإنما له دور كبير في بناء علاقات إنسانية، ثقافة تنظيمية، درجة التفاعل بين العاملين ومدى قبولهم لعملية التغيير وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة، وبالتالي فإن تعزيز الاتصال الداخلي يعد ضرورة لتسريع عمليات التطوير وضمان نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-

تمهيد:

يلعب الاتصال الداخلي دور مهم وكبير في المؤسسة، فهو يساهم في تحقيق أهدافها التي نشأت من أجلها، حيث يمثل الاتصال الفعال في المؤسسة نقطة قوة تستغلها المؤسسة في رفع مستويات الأداء وإعادة الهيكلة والتكيف مع المتغيرات، والتقليل من نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة وتحويلها إلى نقاط قوة، وبالتالي تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

بعد التطرق إلى الجانب النظري لموضوع "دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة"، سوف نتناول دراسة للموضوع ميدانيا، حيث تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بولاية المغير كدراسة حالة. تطرقنا إلى تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز ـ المغير ـ ، ثم الانتقال إلى التحقق من موضوع الدراسة داخل المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز

هي شركة اقتصادية عمومية للكهرباء والغاز في الجزائر، تعتبر الشركة فاعلا أساسيا في التنمية الاقتصادية والصناعية في البلاد، سيتم التعرف على الشركة أكثر من خلال نشأتها وتطورها.

المطلب الأول: نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز

يعود نشاط الكهرباء والغاز في الجزائر إلى بداية القرن العشرين خلال الحقبة الاستعمارية الفرنسية، ففي 1901 تم إنشاء أولى محطات توليد الكهرباء والغاز في الجزائر العاصمة ووهران، حيث بدأت الشركات الفرنسية الخاصة في تقديم خدمات الكهرباء والغاز لفائدة الأحياء الأوروبية فقط. ظلت هذه الخدمات محدودة وموجهة لفئة معينة من السكان، في حين بقيت الأرياف والمناطق الداخلية خارج دائرة التغطية الطاقوية.

مع نهاية الحرب العالمية الثانية 1945 بدأت وتيرة التوسع في شبكات الكهرباء والغاز ترتفع قليلا، لكن دون أن تشمل جميع المناطق، وذلك بسبب الطابع الانتقائي للسياسات الاستعمارية.

بعد استقلال الجزائر في 1962 ورثت الدولة الجزائرية قطاعا طاقويا مشتتا، يسيطر عليه مستثمرون أجانب ويفتقر إلى التنسيق والتنظيم الوطني، في هذا السياق تم اتخاذ أولى الخطوات لتأميم القطاع وإعادة هيكلته، عبر تأميم بعض المنشآت في 1964 ووضعها تحت إشراف الدولة.

وفي 28 جوان1969 تم تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز (SONELGAZ) بموجب الأمر رقم 69 ـ 59، كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتكفل بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي في الجزائر. وقد شكل هذا الحدث نقلة نوعية في تاريخ الطاقة بالجزائر، حيث انطلقت عملية تعميم التغطية على المستوى الوطني.

في سبعينات وثمانينات القرن الماضي، شرعت سونلغاز في تنفيذ برامج وطنية كبرى لتمديد شبكات الكهرباء والغاز إلى المناطق الريفية، وتمكنت من توسيع خدماتها لتشمل أغلب ولايات الوطن في إطار خطط التنمية الخماسية، في ال1995 وبفعل الأزمة الاقتصادية والمالية بدأت الجزائر إصلاحات اقتصادية في المؤسسات العمومية ومنها سونلغاز، لتصبح أكثر كفاءة ومرونة، فالتحول الأكبر جاء مع صدور القانون رقم 02 ـ 01 المؤرخ في 5 فيفري 2002

والذي نص على إعادة هيكلة مجمع سونلغاز وتحويله من مؤسسة عمومية موحدة إلى شركة قابضة تضم عدة شركات فرعية متخصصة حسب النشاط:

- سونلغاز- إنتاج (Sonelgaz Production).

- سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE).

- سونلغاز نقل الغاز (GRTG).

- سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بثلاث شركات إقليمية (شرق، وسط، غرب) والتي تم دمجها لاحقا في مؤسسة توزيع وطنية واحدة موحدة.

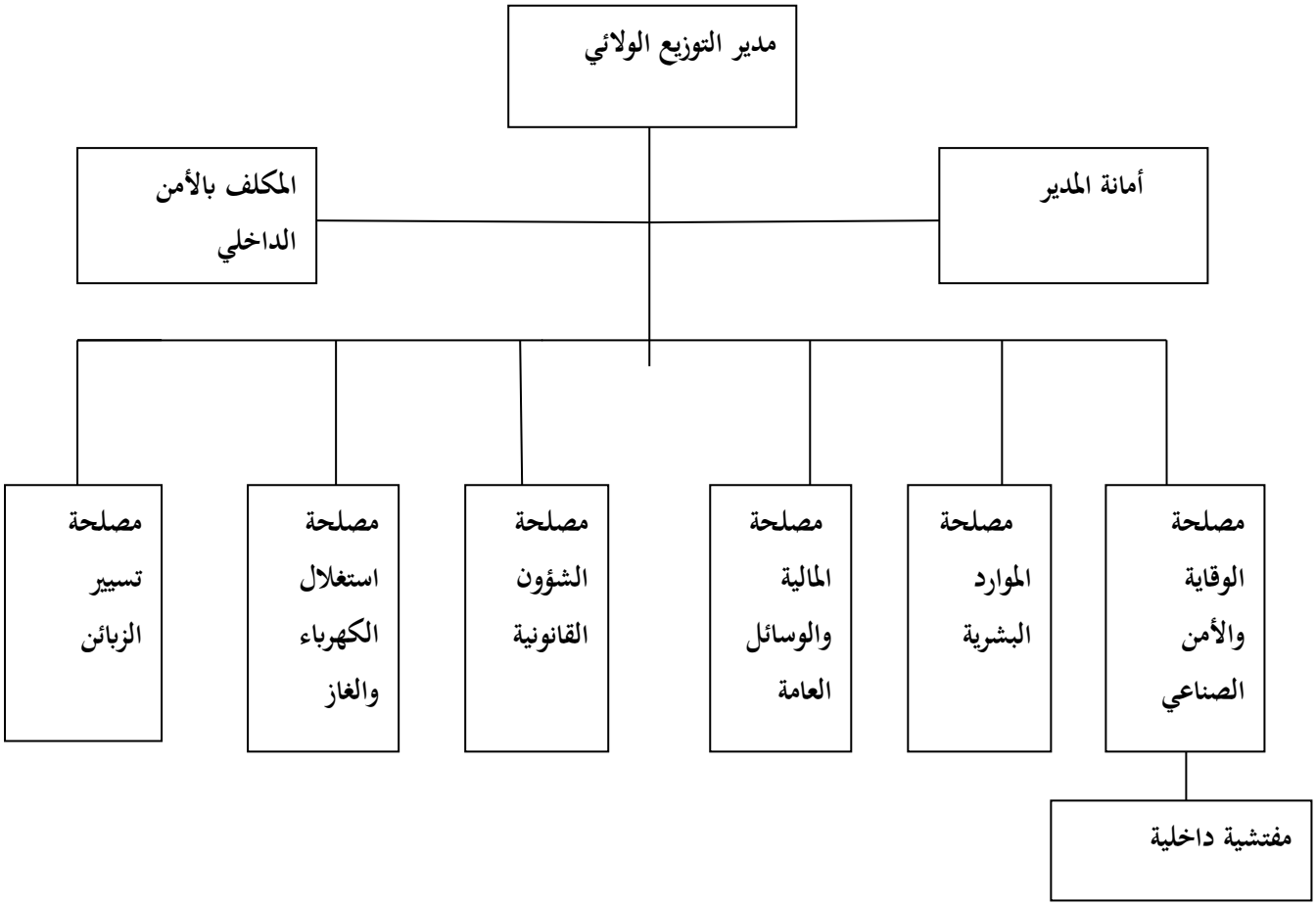
اليوم أصبحت شركة توزيع الكهرباء والغاز أحد أكبر الشركات الاقتصادية في الجزائر، حيث بلغت نسبة تغطية الكهرباء أكثر من 99 %، ونسبة التغطية بالغاز الطبيعي قرابة 65% بحلول 2020، بعدد موظفين يتجاوز 80.000 عامل وشبكة توزيع تغطي كل البلديات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز(سونلغاز) المغير

الفرع الأول: نموذج الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل الموالي يعبر عن الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز والذي لا يختلف من ولاية إلى أخرى، وإنما قد يشهد تعديلات بسيطة تتكيف مع خصوصيات كل ولاية، من حيث عدد السكان، عدد العمال، حجم الطلب على الخدمة، ووجود مناطق صناعية ...، وتتمثل التعديلات في وجود مصالح جديدة أو مناصب جديدة.

الشكل رقم02: نموذج الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-



المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز في مصالح أساسية، والتي يقوم بالإشراف عليها المدير الولائي للمديرية، فيما يلي شرح لهذه المصالح والمهام الموكلة إليها داخل التنظيم.

أولا: مدير التوزيع الولائي

وهو المسئول عن التسيير العام للمديرية، بحيث يقوم بعملية الإشراف على جميع المصالح والأقسام، واستقبال التقارير والعمليات الخاصة بالمديرية.

ثانيا: أمانة المدير

من مهامها تنظيم عمل المدير ، استقبال المراسلات الإدارية، جدولة الاجتماعات، والتنسيق بين المدير وباقي المصالح.

ثالثا: المكلف بالأمن الداخلي

متابعة كل ما يتعلق بأمن المؤسسة داخليا، وحماية المنشأة من خلال مراقبة دخول وخروج الأفراد، متابعة أنظمة الإنذار والكاميرات، وإعداد تقارير تفصيلية في حال وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي.

رابعا: المصالح الوظيفية

أ ـ مصلحة الوقاية والأمن الصناعي:

مهمتها منع الحوادث المهنية والتقنية وضمان الحماية للموظفين في المصلحة، ومراعاة معايير السلامة من قبل الموظفين، وتكوينهم على استعمال معدات الوقاية لضمان تقليل الحوادث داخل العمل.

ب ـ مصلحة الموارد البشرية

تخص كل ما يتعلق بالموظفين، وحياتهم المهنية فهي تقوم بتنظيم ملفاتهم، تسيير العطل، الرواتب، التأمينات، كما تقوم بترقية الكفاءات وتدريب قليلي الخبرة .

ج ـ مصلحة المالية والوسائل العامة

تقوم بإدارة الميزانية العامة للمديرية والمعدات، وذلك من خلال إعداد ميزانية سنوية ومسك السجلات المحاسبية، إضافة إلى تزويد المؤسسة بالمعدات اللازمة والوسائل المكتبية.

د ـ مصلحة الشؤون القانونية

تقوم بتمثيل المؤسسة قانونيا، ومن مهامها إعداد العقود والشركات ومراجعتها في حال حدوث نزاعات، وتمثيل المؤسسة أمام القضاء.

هـ ـ مصلحة استغلال الكهرباء والغاز

هدف المصلحة تشغيل وصيانة الكهرباء والغاز، وضمان توفير الطاقة اللازمة للزبائن، متابعة الخدمة وصيانتها عند حدوث أعطال،

و ـ مصلحة تسيير الزبائن

وتتمثل في العلاقة المباشرة مع الزبائن، من خلال استقبال طلبات التزويد بالخدمة (كفتح حسابات جديدة، إعداد فواتير...)، الاستماع إلى الشكاوي المقدمة (كالأعطال، خطأ في الفواتير، عد استلام الفواتير في وقتها ....).

س ـ المفتشية الداخلية

تقوم بمراقبة الأداء العام والتسيير الداخلي، وذلك بتدقيق مختلف الأنشطة لضمان احترام القوانين والقواعد المتعلقة بالعمل، وإرسال تقارير دورية للمدير واقتراح تعديلات تحسن من الأداء.

وفي الأخير يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز يحوي جميع المصالح التي تغطي جميع المهام القائمة على أساسها المؤسسة، بأقسامها المختلفة التي تلبي احتياجات المؤسسة والزبون.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الغرض من الدراسة الميدانية هو محاولة جمع وتحليل معلومات واقعية لموضوع دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية المغير، وذلك لمعرفة أثر الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة، وتم استخدام أدوات بحثية مناسبة كالاستبيان والملاحظة للوصول إلى نتائج من الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

في دراستنا لموضوع دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة ميدانيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وجمع البيانات عنها وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية، تخدم موضوع الدراسة ، وقد تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتصميمه بما يتوافق مع أبعاد ومحاور الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من موظفين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وقع اختيار 40 موظف كعينة عشوائية متوقع امتلاكهم تجارب وخبرات متعلقة بموضوع الدراسة، بعد ذلك تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss وقبلها قمنا بتفريغ الاستبيان في برنامج Excel من أجل تفسير النتائج واختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

جاء شكل الاستبيان لمستخدم في جمع البيانات كالتالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية للمبحوثين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ـ المغير ـ والتي كانت كالتالي:

1 ـ الجنس.

2 ـ السن.

3 ـ المستوى التعليمي.

4 ـ عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: تمثل في الاتصال الداخلي في المؤسسة بمحاوره الأربعة :

ـ قنوات الاتصال الداخلي: متكون من أربعة فقرات من 1 إلى 4.

ـ تدفق المعلومات: متكون من أربعة فقرات من 5 إلى 8.

ـ العلاقات الإنسانية: متكون من أربعة فقرات من 9 إلى 12.

ـ الأداء الوظيفي: متكون من أربعة فقرات من 13 إلى 16.

القسم الثالث: متعلق بالتطوير التنظيمي في المؤسسة والذي تضمن أربعة محاور هي:

- الهيكل التنظيمي والإداري: تضمن أربعة فقرات من 1 إلى 4.
- الموارد البشرية: تضمنت أربعة فقرات من 5 إلى 8.
- الثقافة التنظيمية: تضمنت أربعة فقرات من 9 إلى 12.
- إدارة التغيير: تضمنت أيضا أربعة فقرات من 13 إلى 16.

تم استخدام سلم ليكارت الخماسي والذي يتمثل في خمس إجابات توضع أمام كل فقرة من الاستبيان وهي كالتالي:

5موافق بشدة / 4 موافق / 3 محايد / 2 غير موافق / 1 غير موافق بشدة .

الجدول رقم02: طول الخلية سلم الليكارت

الإجابات	الوزن	طول الفئة	مستوى التقدير
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	2	من1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	4	من3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة من أجل ضمان جودة البيانات المجمعة من الاستبيان.

1 ـ ثبات وصدق أداة الدراسة

يعبر الثبات عن مدى اتساق نتائج الأداة، أي هل تعطي نفس النتائج عند تكرار استخدامها في القياس تحت ظروف متشابهة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ(Alpha cronbachs) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ومحاور كل متغير في الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم03: معامل ثبات عبارات الاستبيان

متغيرات الدراسة	المحاور	عدد العبارات	معامل الصدق	الفا كرونباخ
الاتصال الداخلي في المؤسسة	قنوات الاتصال الداخلي	04	0.960	0.923
	تدفق المعلومات	04	0.937	0.879
	العلاقات الإنسانية	04	0.898	0.808
	الأداء الوظيفي	04	0.805	0.649
التطوير التنظيمي في المؤسسة	الهيكل التنظيمي والإداري	04	0.796	0.635
	الموارد البشرية	04	0.859	0.738
	الثقافة التنظيمية	04	0.700	0.491
	إدارة التغيير	04	0.981	0.936
الكلي	المجموع	32	0.966	0.935

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSpss v22

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول (02 ـ 01) والمتعلقة بالاتصال الداخلي في المؤسسة، فإن معامل ثبات عبارات قنوات الاتصال الداخلي بلغ (92.3%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة، وبلغ معامل ثبات عبارات تدفق المعلومات(87.9%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة، أما معامل ثبات عبارات العلاقات الإنسانية بلغ (80.8%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة، وبلغ معامل ثبات عبارات الأداء الوظيفي نسبة (64.9%) وهي نسبة ثبات مقبول لأغراض الدراسة.

أما النتائج المتعلقة بالتطوير التنظيمي في المؤسسة، فقد بلغ معامل ثبات الهيكل التنظيمي والإداري (63.5%) وهو معامل ثبات مقبول لأغراض الدراسة، وبلغ معامل ثبات عبارات الموارد البشرية(73.8%) وهو معامل ثبات مقبول وجيد لأغراض الدراسة، في حين بلغ معامل ثبات عبارات الثقافة التنظيمية(49.1%) وهو معامل ثبات ضعيف ولكن يمكن استخدامه بحذر في التحليل للوصول إلى نتائج دقيقة في الدراسة، أما معامل ثبات عبارات إدارة التغيير بلغ (93.6%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة.

وقد بلغ معامل الارتباط الكلي لجميع عبارات الاستبيان (93.5%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول للدراسة.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

تمثلت المعلومات الشخصية للدراسة في أربعة 04 أسئلة تساعد في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة والجداول الموالية تقوم بتفصيل تلك المعلومات:

أ ـ الجنس:

الجدول رقم04: خاصية الجنس لعينة الدراسة

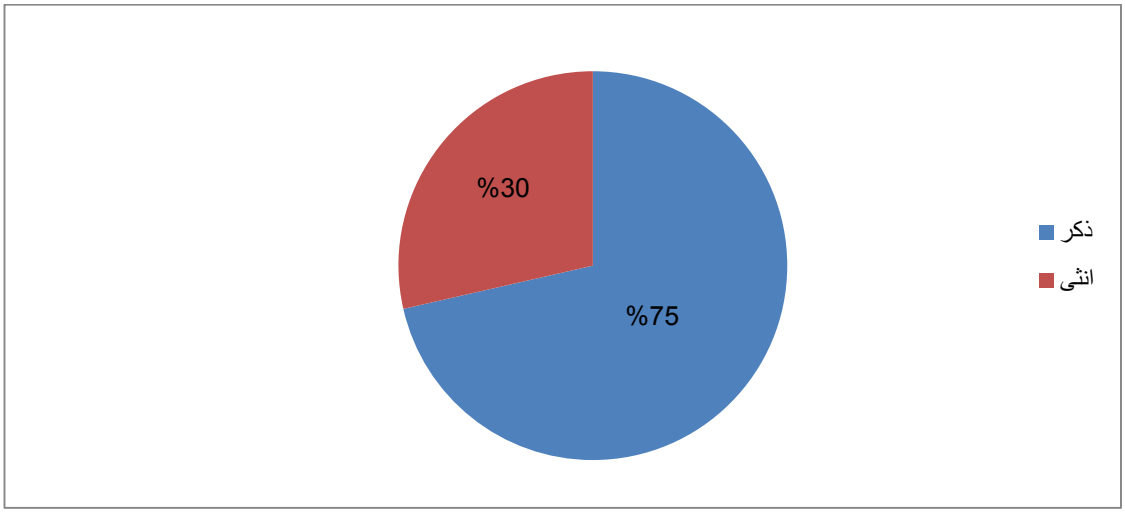
	المتغيرين	التكرارات	النسبة المئوية
	ذكر	30	75.0
	أنثى	10	25.0
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة مؤسسة سونلغاز- المغير- 75 % منها ذكور، و 25% إناث، بحيث يمكن القول أن أغلب موظفي المؤسسة ذكور وهذا راجع إلى الطريقة العشوائية التي أختيرت بها عينة الدراسة.

الشكل رقم02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

كما هو موضح في الشكل:



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات Spss v22

ب ـ العمر:

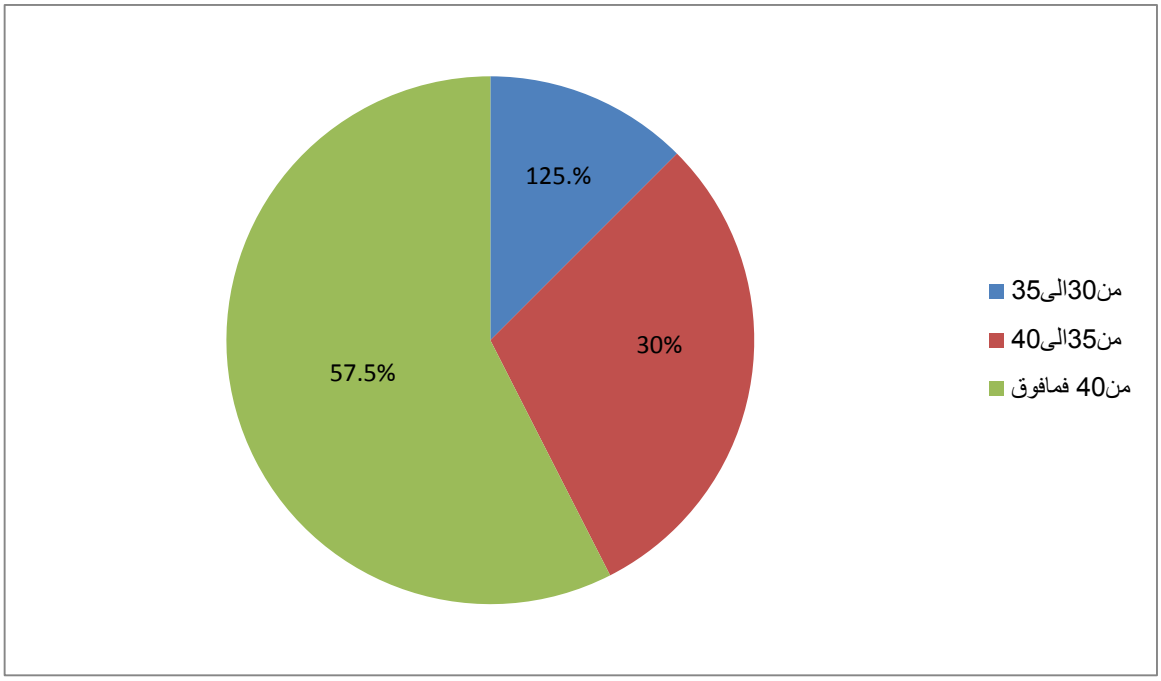
الجدول رقم05: خاصية العمر حسب عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
من 30 سنة إلى 35 سنة	5	12.5
من 35 سنة إلى 40 سنة	12	30.0
من 40 سنة فما فوق	23	57.5
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب موظفي شركة سونلغاز تتراوح أعمارهم من (40 سنة فما فوق) بنسبة (57.5%). وبنسبة (30%) من تتراوح أعمارهم من (35سنة إلى 40سنة)، أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من (30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة(12.5%) فهم الفئة الأضعف في المؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الخبرة في التوظيف.

الشكل رقم03: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لمخرجات Spss v22

ج ـ المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03: خاصية المستوى التعليمي لعينة الدراسة

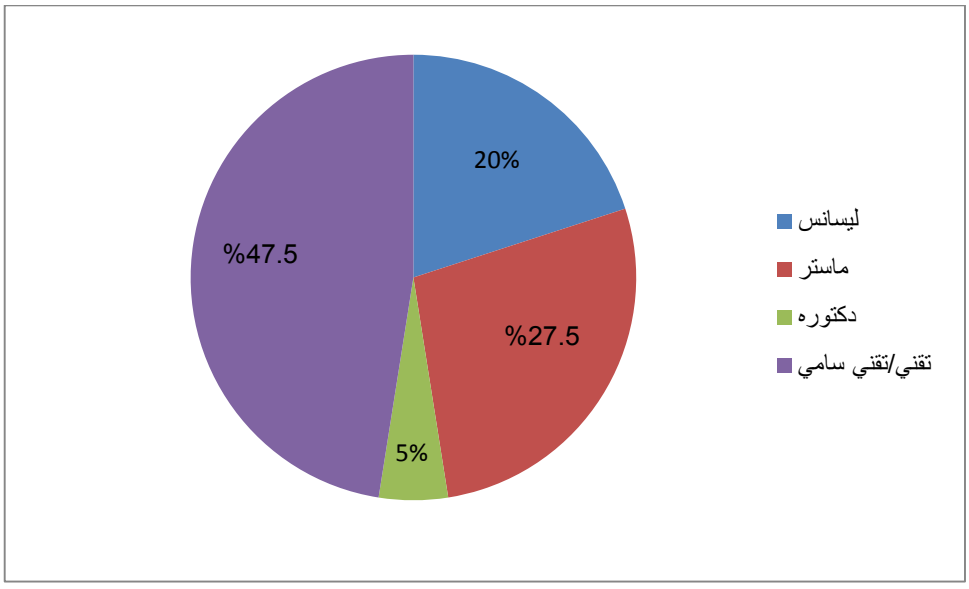
المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	8	20.0
ماستر	11	27.5
دكتوراه	2	5.0
تقني/تقني سامي	19	47.5
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة البحث أكثرها بمستوى تعليم تقني/ تقني سامي بنسبة (47.5 %) وتمثل حوالي نصف العينة، يأتي بعدها موظفين بشهادة ماستر بنسبة (27.5%)، ومن ثم المبحوثين الذين يملكون شهادة ليسانس بنسبة (20%) وأخيرا المبحوثين الذين يملكون شهادة دكتوراه بنسبة (5%).

من المعطيات الملاحظة في الجدول يتبين أن معظم موظفين مؤسسة سونلغاز يملكون مستويات تعليمية جيدة ما يعكس أداء مهني عام جيد.

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات Spss v22

د ـ الخبرة المهنية:

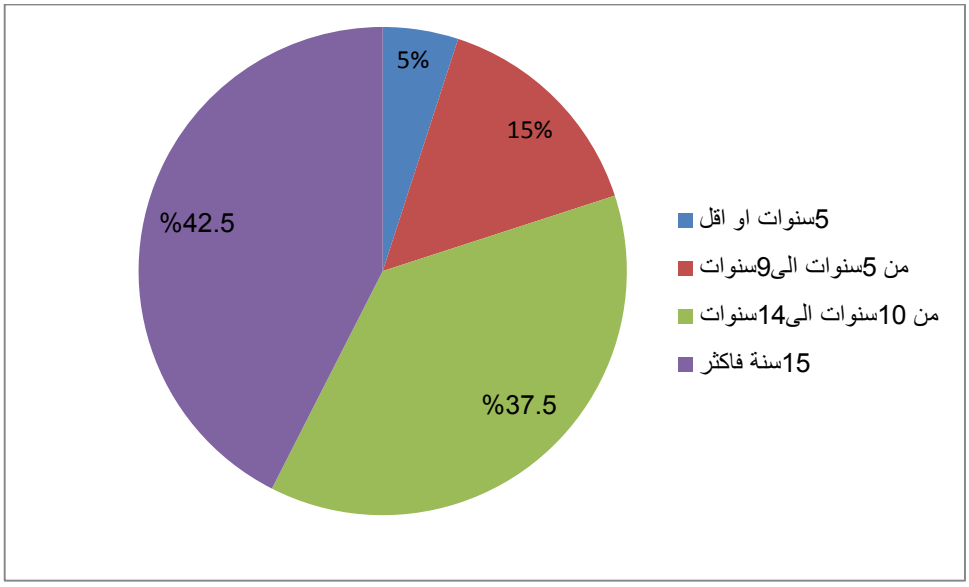
الجدول رقم 04: خاصية الخبرة المهنية حسب عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
5سنوات أو أقل	2	5.0
من5 سنوات إلى 9 سنوات	6	15.0
من 10 سنوات إلى 14 سنة	15	37.5
15سنة فأكثر	17	42.5
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلب موظفي المؤسسة بخبرة مهنية تتراوح من 15 سنة فأكثر بنسبة 42.5% وبنسبة أقل موظفين بخبرة مهنية من 10 إلى 14 سنة بنسبة 37.5%، أما عن موظفين بعدد سنوات خبرة من 5 إلى 9 سنوات بلغت نسبتهم 15% وأخيرا موظفين بخبرة مهنية من 5 سنوات أو أقل بنسبة 5%، ومن هنا يمكن القول أن معظم موظفي المؤسسة يملكون سنوات خبرة طويلة، دليل على أن المؤسسة تعتد على عنصر الخبرة في أداء المهام.

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب عنصر الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل العبارات بالتفصيل من حيث الإجابات التي تحصلنا عليها من توزيع الاستبيان في مؤسسة سونلغاز، ومعرفة أهمية كل عبارة بالنسبة لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي لتوضيح أهمية كل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

1 ـ مكانة دور الاتصال الداخلي في المؤسسة دراسة عينة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- المغير ـ .

سنتطرق من خلال الجدول الموالي إلى مؤشرات خاصة بمتغير **الاتصال الداخلي في المؤسسة.**

الجدول رقم 05: يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات الاتصال الداخلي .

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	تستخدم المؤسسة قنوات متنوعة للاتصال (اجتماعات، بريد داخلي، لوحات إعلانات، تطبيقات إلكترونية	4.1000	1.00766	1	**مرتفع**
2	تسهل هذه القنوات الوصول إلى المعلومات المطلوبة	4.0250	.69752	3	**مرتفع**
3	تتيح قنوات الاتصال التواصل داخل المؤسسة في (الاتجاهين من الإدارة وإليها)	4.0500	.71432	2	**مرتفع**
4	يتم تطوير قنوات الاتصال الداخلي بشكل مستمر لتلبية حاجات العمل.	3.8750	.79057	4	**مرتفع**
-	**قنوات الاتصال الداخلي**	4.0125	.73150	**الثاني**	**مرتفع**
5	تعمل المؤسسة على السرعة في تدفق المعلومات بين أقسام العمل	4.0750	.82858	1	**مرتفع**

6	تصل المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	3.9500	.93233	2	مرتفع
7	تتسم المعلومات المتدفقة داخل المؤسسة بالدقة والوضوح	3.8500	.83359	3	مرتفع
8	تتدفق المعلومات بسلاسة ودون عوائق بين مختلف المستويات الإدارية	3.6250	.89693	4	مرتفع
-	**تدفق المعلومات**	3.8750	.74893	**الثالث**	مرتفع
9	تسود علاقات الاحترام المتبادل بين الموظفين داخل المؤسسة	4.1250	.64798	1	مرتفع
10	يوجد تعاون فعال بين الزملاء في بيئة العمل	3.9750	.65974	2	مرتفع
11	تهتم الإدارة ببناء علاقات إنسانية إيجابية مع الموظفين	3.7500	.95407	3	مرتفع
12	تولي الإدارة الثقة في الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات	3.5000	.98710	4	مرتفع
-	**العلاقات الإنسانية**	3.8375	.65913	**الرابع**	مرتفع
13	يسهل الاتصال تنسيق المهام المشتركة بين المستويات الإدارية	3.8750	.60712	4	مرتفع
14	يعمل الاتصال على تحسين جودة الأداء المهني	4.1500	.48305	2	مرتفع
15	يساهم الاتصال في تطوير مهارات العمال	4.1500	.53349	3	مرتفع
16	يساهم الاتصال في توزيع المهام على الأفراد بالشكل المناسب	4.2750	.84694	1	مرتفع
-	**الأداء الوظيفي**	4.1125	.44199	**الأول**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي لمتغير الاتصال الداخلي**	3.9594	.6567	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح أن عبارات محاور الاتصال الداخلي كان مستوى قبولها وأهميتها النسبية مرتفعين، وترتيبها كالتالي:

1 ـ الأداء الوظيفي: جاء المحور في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.1125) ، وبانحراف معياري 0.44199 ، وحسب مقياس الدراسة الموضح سابقا فإن هذا يدل على مستوى قبول مرتفع فيما يخص العبارات التي تعبر على هذا المحو، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين جودة الأداء وتنسيق المهام الإدارية داخل المؤسسة.

2 ـ قنوات الاتصال الداخلي: جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المحور 4.0125بانحراف معياري0.73150 ،بحسب مقياس الدراسة الموضح سابقا فإن هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع حول عبارات هذا المحور، مما يدل على أن المؤسسة تستخدم قنوات اتصال فعالة تتيح تبادل المعلومات من وإلى الإدارة وتلبي حاجيات العمل.

3 ـ تدفق المعلومات: جاء هذا المحور في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المقدمة له من طرف المبحوثين، إذ بلغ متوسط حساب الإجابات 3.8750 وانحراف معياري 0.74893وفقا للمقياس الموضح سابقا فإن هذا المحور جاء بمستوى قبول مرتفع فيما يخص عبارات محور تدفق المعلومات، ما يبين أن المؤسسة تقوم بنشر معلومات واضحة وفي وقتها بين الأقسام.

4 ـ العلاقات الإنسانية: جاء هذا المحور في آخر الترتيب من حيث الأهمية النسبية المقدمة من المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.8375 وانحراف معياري 0.5913 ، بحسب مقياس الدراسة الموضح سابقا فإن هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع فيما يخص عبارات محور العلاقات الإنسانية، ما يوضح أن مناخ المؤسسة الداخلي تسود فيه علاقات إنسانية جيدة.

بناء على ما سبق ونتائج الجدول السابق، يتضح أن مستوى دور الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بحسب عينة الدراسة مرتفع، والمتوسط الحسابي لمتغير الدراسة وهو الاتصال الداخلي بلغ 3.9594 بانحراف معياري 0.6567 ،من هذا يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المغير تعتمد بدرجة جيدة على الاتصال الداخلي، وتوفر بيئة فعالة للتواصل بما يخدم الأداء العام في المؤسسة، كما أن قرب الآراء يدل على أن الموظفين يدركون أهمية هذا النوع من الاتصال ودوره في تسهيل العمل.

2 ـ فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسة دارسة عينة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- المغير-.

سنتطرق من خلال الجدول الموالي إلى دراسة مؤشرات خاصة بمتغير التطوير التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم 06: يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التطوير التنظيمي في الدراسة.

رقم العبارة	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات	3.7750	.80024	4	مرتفع
2	تتسم الإدارة بالمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية	4.2000	.72324	1	مرتفع جدا
3	توجد تسلسلات إدارية واضحة تسهل عملية اتخاذ القرار	3.8000	.68687	3	مرتفع
4	تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل وكفاءة الأداء	3.9500	.67748	2	مرتفع
---	**الهيكل التنظيمي والإداري**	3.9313	.49996	الثاني	مرتفع
5	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات المناسبة لشغل المناصب المختلفة	4.0250	.53048	1	مرتفع
6	يتم توفير برامج تدريب وتكوين لتطوير مهارات الموظفين	3.6500	.94868	3	مرتفع
7	تعتمد المؤسسة نظاما عادلا لتقييم الأداء وتحفيز العاملين	3.6000	.87119	4	مرتفع
8	تؤخذ احتياجات الموظفين في الاعتبار عند وضع خطط التطوير	3.8750	.56330	2	مرتفع
---	**الموارد البشرية**	3.7875	.56202	الثالث	مرتفع
9	تسود داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل عملية التواصل الفعال بين مختلف المستويات	4.2250	.61966	1	مرتفع جدا
10	تسهم الثقافة التنظيمية في دعما لتغيير والتطوير المستمر	4.1000	.54538	2	مرتفع
11	يظهر الموظفون سلوكيات تعكس هوية وقيم المؤسسة	4.0250	.47972	3	مرتفع

12	تتكامل الثقافة التنظيمية مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية	3.6500	.80224	4	**مرتفع**
—	**الثقافة التنظيمية**	4.0000	.39223	**الأول**	**مرتفع**
13	تدرك المؤسسة أهمية التغيير لمواكبة التحديات الجديدة	3.7750	.86194	1	**مرتفع**
14	تتبع المؤسسة مراحل منظمة عند تطبيق التغيير	3.3500	1.16685	4	**متوسط**
15	يؤخذ برأي الموظفين عند اقتراح تغييرات تنظيمية	3.4000	1.10477	2	**مرتفع**
16	تعمل المؤسسة على تقليل مقاومة التغيير بوسائل فعالة	3.4000	1.10477	3	**مرتفع**
—	**إدارة التغيير**	3.4813	.97630	**الرابع**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح أن عبارات محاور التطوير التنظيمي جاءت بمستوى قبول وأهمية نسبية جيدين وكان ترتيبها كالتالي:

1 ـ الثقافة التنظيمية: جاء هذا المحور في أول الترتيب من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهمن قبل المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.0000 وانحراف معياري 0.39223، وبحسب مقياس الدراسة الموضح سابقا فإن هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع فيما يخص عبارات محور الثقافة التنظيمية، ما يوضح أن المؤسسة تعتمد ثقافة تنظيمية جيدة تساهم في توضيح ودعم الرؤى المستقبلية للمؤسسة.

2 ـ الهيكل التنظيمي والإداري: جاء هذا المحور في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور3.9313 وانحراف معياري 0.49996، بحسب مقياس الدراسة الموضح سابقا فإن هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع فيما يخص عبارات محور الهيكل التنظيمي والإداري، ما يوضح أن المؤسسة تتميز بهيكل تنظيمي وإداري واضح في تحديد المهام والمسؤوليات .

3 ـ الموارد البشرية: جاء هذا المحور في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.7875 والانحراف المعياري 0.56202، ومن خلال مقياس الدراسة الموضح

سابقا فإن هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع فيما يخص عبارات محور الموارد البشرية، ما يدل على أن المؤسسة تهتم باختيار عنصر بشري ذو كفاءة جيدة وتعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم،كما تعتمد نظاما عادلا في تقييم الأداء.

4 ـ إدارة التغيير: جاء هذا المحور في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.4813 وانحراف معياري بلغ 0.97630، وبحسب مقياس الدراسة الموضح سابقا فإن هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع فيما يخص عبارات محور إدارة التغيير، ما يدل على أن المؤسسة تدرك أهمية التغيير من أجل مواكبة التحديات الجديدة.

من خلال ما سبق وبحسب معطيات الجدول السابق، يتضح أن متغير التطوير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بحسب عينة الدراسة جاء بمستوى قبول مرتفع، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير 3.8000 وانحراف معياري 0.5378، من هذا يمكن القول أن تقارب الآراء في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يدل على أن المؤسسة تعتمد آليات واضحة ومخططة في تحديد المهام وتطوير أساليب العمل وتنمية الموارد البشرية بما يتلاءم مع أهدافها المستقبلية.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

ـ تقر الفرضية الرئيسية الصفرية H0 على أنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** لمساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التطوير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير- .

ـ الفرضية الرئيسية البديلة H1: **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية** لمساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التطوير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير- .

تم استخدام نتائج تحليل الاستبيان للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم07: نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.003	1	4.003	20.914	0.000
الخطأ	7.272	38	0.191		
المجموع	11.275	39	–		
معامل الارتباط R=0.596 معامل التحديد R2= 0.355					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20.914)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وبلغت قيمة الارتباط R (0.596)، وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، ومعامل تحديد بلغ (0.355) ما يقدر بنسبة 35.5% من التغيرات الحاصلة في مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة عينة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية المغير.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مساهمة الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي دراسة حالة عينة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية المغير.**

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- تنص الفرضية الفرعية الأولى الصفرية H0: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** في تنوع قنوات الاتصال الداخلي في فعالية التطوير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير- .

- الفرضية الفرعية الأولى البديلة H1: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** في تنوع قنوات الاتصال الداخلي في فعالية التطوير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير - .

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم08: اختبار تنوع قنوات الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي في المؤسسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط.

البيانات	معامل B	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	Fالمحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
قنوات الاتصال الداخلي	0.186	1.612	0.115	2.599	0.253	0.064

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا عدم وجود أثر عند مستوى الدلالة (0.115) أثر تنوع قنوات الاتصال الداخلي في فعالية التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير- ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (2.599) وقيمة (T) البالغة (1.612) بمستوى دلالة (0.115) وهو أعلى من (0.05)، وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) غير دالتين عند مستوى الدلالة (0.05) إضافة إلى ذلك وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين بنسبة (0.253)، حيث أن متغير تنوع قنوات الاتصال الداخلي تفسره نسبة (25.3%) من التغيرات الحاصلة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-، كما أن قيمة معامل خط الانحدار (B) بلغت (0.186).

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع قنوات الاتصال الداخلي في فعالية التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-** .

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

- تنص الفرضية الفرعية الثانية الصفرية H0: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** في سرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-.

- الفرضية الفرعية الثانية البديلة H1: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** في سرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم 09: اختبار سرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط.

البيانات	معامل B	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	Fالمحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
تدفق المعلومات	0.426	4.540	0.000	20.607	0.593	0.352

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح وجود أثر عند مستوى الدلالة (0.000) لسرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.607) وكذلك قيمة (T) والتي بلغت (4.540) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من(0.05)، وبالتالي فإن قيم (F) و (T) المحسوبة دالتين عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بقيمة (0.593)، هذا يفسر أن متغير تدفق المعلومات جاء بنسبة 59.3% من التغيرات الحاصلة في مؤسسة سونلغاز- المغير-، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار(B) الذي بلغت قيمته (0.426).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-.**

رابعا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية H0: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** للمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التطوير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-.

- الفرضية الفرعية الثالثة البديلة H1: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** للمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التطوير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: اختبار المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط.

البيانات	معامل B	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	Fالمحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.495	2.749	0.009	7.558	0.407	0.166

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح وجود أثر عند مستوى الدلالة (0.009) للمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التطوير التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (7.558) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (2.749) عند مستوى دلالة (0.009) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيم (F) و(T)دالتين عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بقيمة (0.407)، بحيث أن متغير المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بنسبة 40.7% من التغير الحاصل في المؤسسة، وبلغت كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (0.495).

وبالتالي فإن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - المغير-.**

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ـ تنص الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية H0: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** للعلاقات الإنسانية الجيدة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ـ المغير-.

ـ الفرضية الفرعية الرابعة البديلة H1: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية** للعلاقات الإنسانية الجيدة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ـ المغير-.

الجدول الموالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي وهي كالتالي:

جدول رقم: 14 نتائج التحليل الإحصائي

البيانات	معامل B	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	Fالمحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
العلاقات الانسانية	0.448	4.051	0.000	16.410	0.549	0.302

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح وجود أثر عند مستوى الدلالة (0.000) للعلاقات الإنسانية الجيدة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (16.410) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (4.051) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيم (F) و(T) دالتين عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بقيمة (0.549)، بحيث أن متغير المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بنسبة 54.9% من التغير الحاصل في المؤسسة، وبلغت كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (0.448).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية الجيدة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- المغير-.**

خلاصة الفصل التطبيقي:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، ودراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرض جمع المعلومات فيما يخص موضوع الدراسة وهو **دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة** ، حيث تم توزيع استبيان على عينة مختارة عشوائيا في مؤسسة سونلغاز والتي بلغ عددها 40 موظف، وكانت أقسام الاستبيان كالتالي: قسم خاص بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة وقسمين آخرين متعلقين بمتغيرات الدراسة أولا الاتصال الداخلي في المؤسسة كمتغير مستقل، ثانيا التطوير التنظيمي في المؤسسة كمتغير تابع، كمحاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة، وبالتالي تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج Spss v22ومن خلال مخرجاته قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات، والتي توصلت إلى صحة أغلبها باستثناء الفرضية الفرعية الأولى التي أدلت بعدم وجود أثر بين المتغيرين، لكن هذا لا ينقص من قيمة الفرضية علميا.

وبالتالي استنتجنا أن مستوى دور الاتصال الداخلي جاء مرتفع، والتطوير التنظيمي في المؤسسة جاء مرتفع أيضا، ويوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير- ، وكذلك وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي).

خاتمة

في ختام هذا البحث الذي تناول موضوع " دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير-، توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي يمثل ركيزة أساسية في تحسين أداء المؤسسة ورفع الكفاءة المهنية للعمال، ودعم عمليات التغيير داخل المؤسسة، إضافة إلى بناء علاقات جيدة وثقافة تنظيمية فعالة داخل جماعات العمل، ما يساهم بدرجات متفاوتة في دعم وتفعيل جهود التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

من خلال الدراسة التطبيقية داخل مؤسسة سونلغاز، حاولنا معالجة الموضوع ميدانيا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث.

توصلنا خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

1 ـ نتائج الدراسة:

من خلال البحث النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ✓ الاتصال الداخلي في المؤسسة هو نشاط إداري واجتماعي رسمي وغير رسمي يعمل على نقل الأفكار والمعلومات بين أفراد العمل، من أجل تحقيق الأهداف.
- ✓ لا يقتصر الاتصال الداخلي على نقل المعلومات فحسب وإنما يدعم التفاهم، التنسيق، وبناء ثقافة تنظيمية موحدة.
- ✓ يسهم الاتصال في تسهيل عملية التغيير، والحد من المقاومة، وزيادة تقبل الموظفين للتحولات الإدارية.
- ✓ يوضح الاتصال رؤى القادة وأهدافهم، كما يساهم في تقليل الغموض ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ✓ يدعم الاتصال بين جماعة العمل العلاقات الإنسانية الجيدة، وخلق روح التعاون الاحترام بين مختلف الأقسام الإدارية.

كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج خلال الدراسة التطبيقية للموضوع في المؤسسة وهي:

- ✓ أغلب المبحوثين في مؤسسة سونلغاز ولاية المغير، كانوا من فئة الذكور وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وصفة العشوائية في توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة.
- ✓ الفئة الغالبة في مؤسسة سونلغاز-المغير- بمستوى تعليمي تقني/ تقني سامي والفئة الثانية تنقسم بين مستوى ماستر وليسانس، ما يدل على أن المستوى التعليمي في المؤسسة جيد يدعم العمل والأداء الجيد، وزيادة المردودية والاستثمار في كفاءتهم.

- ✓ تتراوح أعمار الموظفين في المؤسسة من 35 إلى 40 سنة فما فوق وهي الفئة الغالبة في مؤسسة سونلغاز- المغير- والفئة الأخرى تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة وهي قليلة، ما يبين أن المؤسسة تفتقر إلى الفئة الشبابية والتي بدورها تدعم الإبداع والابتكار في العمل .
- ✓ أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز- المغير- بعدد سنوات خبرة فوق 5 سنوات، وهذا يعد من العوامل الإيجابية في نشاط المؤسسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن محاور متغير الاتصال الداخلي جاءت بمستوى قبول مرتفع، ومتوسط حسابي (3.9594) وانحراف معياري (0.49142) هذا ما يدل على الموافقة بالأغلبية من قبل المبحوثين على عبارات هذه المحاور، وأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير- تقوم باتصال داخلي فعال بوسائل جيدة تتيح تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بصورة واضحة ودقيقة، تعمل على تحسين الأداء وتطوير المهارات للعاملين داخل المؤسسة، كما يساهم في بناء علاقات إنسانية جيدة بين جماعة العمل، هذا ما يدعم ما توصلنا إليه في الجانب النظري للبحث.
- ✓ كما أظهرت النتائج المتعلقة بمحاور متغير التطوير التنظيمي في المؤسسة والتي جاءت بمستوى قبول مرتفع، ومتوسط حسابي (3.8000) وانحراف معياري (0.53768) ما يدل على الموافقة بالأغلبية من قبل المبحوثين على عبارات هذه المحاور، مما يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ولاية المغير- تعمل على تطوير التنظيم من خلال وضوح هيكلها التنظيمي والإداري في تحديد المهام والمسؤوليات واتخاذ القرارات، وتهتم باستقطاب الكفاءات وتوفير برامج تدريب للموظفين، كما تدعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة عملية التغيير والتطوير المستمرين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الدراسة المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية للبحث.
- ✓ كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين قنوات الاتصال الداخلي وفعالية التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، وعدم وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما، ما أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى، لكن هذا لا ينقص من أهميتها في البحث النظري، إنما يدل على أن الاتصال له أهمية نوعية أكثر من مجرد توفر الوسائل.

- ✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تدفق المعلومات على عمليات التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة بينهما، ما جعلنا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- ✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على تعزيز التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة بينهما، ما جعلنا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
- ✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية الجيدة في فرص تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط جيدة بينهما، ما جعلنا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

2 ـ الاقتراحات:

ـ الاعتماد على الفئة الشبابية في التوظيف من أجل دعم الابتكار والإبداع في العمل.

ـ تطوير قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، من أجل تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة، وليكون أكثر انفتاحا وتشاركية.

ـ إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات، من أجل رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي تحسين الأداء العام.

ـ التنويع في نظام التقييم الخاص بالموظفين، من أجل تحيق العدالة والمساواة بين الموظفين.

ـ اعتماد آليات تقييم دورية للاتصال داخل المؤسسة، من أجل رصد النقائص، والتحسين المستمر.

3 ـ آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمزيد من البحث في مواضيع ذات صلة نذكر منها:

ـ دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة حول فعالية الاتصال الداخلي.

ـ دراسة دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة لدى المتعاملين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

1/ الكتب:

1. إبراهيم خليل خضر. (2013). *مهارات الاتصال*. القدس دار الجندي للنشر والتوزيع. بشير العلاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*. الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. بشير العلاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. بشير العلاق. (2010). *العلاقات العامة الدولية*. الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. خضرة عمر المفلح. (2015). *الاتصال المهارات و النظريات و أسس عامة*. عمان الأردن: دار الجامد للنشر والتوزيع.
5. خضير كاظم حمود. (2018). *الاتصال الفعال في إدارة الأعمال*. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. سارة زويتي. (2019). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل*. عمان الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
7. طاهر محسن، أحمد علي الغالبي، صالح. (2010). *التطوير التنظيمي . مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات . الاستراتيجيات والعمليات . المناهج والتقنيات*. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. عاطف عبد الله المكاوي. (2013). *القيادة الإدارية*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
9. عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2009). *التطوير التنظيمي المفاهيم . النماذج . الاستراتيجيات*. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
10. محمد الصيرفي. (2008). *الاتصالات الادارية*. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
11. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
12. محمد محمود مصطفى. (2012). *الإدارة العامة*. عمان الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
13. مصطفى محمود، عبد الله بن عبد الرحمن أبو بكر، البريدي. (2008). *الاتصال الفعال مدخل سلوكي إستراتيجي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
14. مصطفى يوسف كافي. (2015). *الرأي العام ونظريات الاتصال*. عمان الأردن: دار الجامد للنشر والتوزيع.

15. منال البارودي. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

16. موسى اللوزي. (1999). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

17. ناصر دادي عدون. (2004). *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسةالاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية*. الجزائر: دار المحمدية العامة.

18. ناصر قاسمي. (2011). *الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية*. ديوان المطبوعات الجامعية.

19. نجيب كامل وآخرون. (2019). *الاتصال داخل المؤسسة دراسة نظرية وميدانية*. عمان الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

2 المجلات

1. أحمد، بلقاسم دروم، العسالي. (01 سبتمبر, 2010). أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة. *مجلة دفاتر اقتصادية*، صفحة 189 . 198.

2. العربي بن داود. (سبتمبر, 2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، صفحة 167 . 180.

3. برقوق عبد الرحمان . مصطفى محجوبي. (سبتمبر, 2015). تكنولوجيا الاتصال والعلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، صفحة 15 . 36.

4. بلال ساسي. (12 11, 2015). فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، صفحة 50 . 70.

5. جميلة بن زاف. (ديسمبر, 2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة . دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية*، صفحة 59 . 70.

6. روشام بن زيان. (31 ديسمبر, 2020). دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة قياسية .. *مجلة العلوم الاقتصادية*، صفحة 20 . 35.

7. زينب بن جيار. (07 11, 2015). دور الإتصال في ممارسة السلطة داخل التنظيم. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، صفحة 169.160.

8. سامية إبريعم. (01 06, 2019). ماهية القيادة الإدارية. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر*، صفحة 555 . 573.

9. سعيدة بوزوران. (07 11, 2015). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، صفحة 26 . 38.

10. سمية أحمد ميلي. (2018). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. *مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد*، صفحة 304.284.

11. سمية أحمد ميلي. (25 07, 2021). واقع استخدام الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. *مجلة البحوث والدراسات*، صفحة 187.157.

12. سومية سعال. (22 02, 2018). صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديريةالصيانة لولايةالأغواط . دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك(DML). *مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات*، صفحة 78 . 91.

13. عبد الله بن منصور. (03 01, 2016). أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية . *مجلة الابتكار والتسويق*، صفحة 143 . 164.

14. فتيحة قاسم. (2016). التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات، الاتصال التنظيمي. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر دار المنظومة*.

15. فطيمة بن عبد العزيز. (ديسمبر, 2011). التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية . مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية . جامعة سعد دحلب البليدة . الجزائر*، صفحة 1 . 21.

16. كمال برباوي. (ديسمبر, 2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. *مجلة رؤى اقتصادية*، صفحة 85 . 95.

17. ليليا عين سوية. (30 نوفمبر, 2021). مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز ثقافة المؤسسة. *مجلة المعيار*، صفحة 771 . 781.

18. محمد لمين هيشور. (30 06, 2021). التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية: مورد استراتيجي مستدام. *مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية*، صفحة 86 . 104.

19.مختار يونسي. (30 06, 2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*، صفحة 75 . 82.

20.ميلود، مراد خنوف، سبرطعي. (01 06, 2024). الاتصال الداخلي مرآة ثقافة المؤسسة: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات. *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، صفحة 481 . 502.

21.نبيلة، جهيدة ميلي، شاوش خوان. (10 06, 2022). واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، صفحة 277 . 301.

3المذكرات والمحاضرات:

1. إلياس لبوز. (2016 . 2017).رسالة دكتوراه بعنوان *دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينةورقلة*. بسكرة: قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. أمال سعود. (2020 . 2021).مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، *التمكين الإداري والتطوير التنظيمي(دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة)*. بسكرة: قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

3. منية دحدوح. (2015 . 2016).محاضرة، *الإتصال في المؤسسة*. قالمة: جامعة 8 ماي 1945.

4. نورة محي الدين،مفيدة أومدور. (2021 . 2022). *دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة*. قالمة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر– بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

---

استبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات تحت عنوان:

"دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة"

تم انجاز هذا الاستبيان للتعرف على دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي في المؤسسة ويشرفني مشاركتكم هذا الاستبيان، لذا أرجو منكم ملئ هذه الاستمارة باختيار العبارة المناسبة، علما أن المعلومات التي تم التصريح بها سوف تستخدم لغرض البحث العلمي.

وشكرا لتعاونكم ومساهمتكم في هذا العمل.

إعداد الطالبة: **الأستاذ المشرف:**

جهينة بوطالب **عز الدين بوطي**

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن :

اقل من 30 سنة ☐

من 30 سنة إلى 35 سنة ☐

من 35 سنة إلى 40 سنة ☐

من 40 سنة فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي :

ليسانس ☐

ماستر ☐

دكتوراه ☐

تقني / تقني سامي ☐

4.عدد سنوات الخبرة

5 سنوات أو اقل ☐

من 5 سنوات إلى 9 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى 14 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

أولا: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المحور	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قنوات الاتصال الداخلي	تستخدم المؤسسة قنوات متنوعة للاتصال (اجتماعات، بريد داخلي، لوحات إعلانات، تطبيقات إلكترونية					
	تسهل هذه القنوات الوصول إلى المعلومات المطلوبة					
	تتيح قنوات الاتصال التواصل داخل المؤسسة في الاتجاهين (من الإدارة وإليها)					
	يتم تطوير قنوات الاتصال الداخلي بشكل مستمر لتلبية حاجات العمل.					
تدفق المعلومات	تعمل المؤسسة على السرعة في تدفق المعلومات بين أقسام العمل					
	تصل المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب					
	تتسم المعلومات المتدفقة داخل المؤسسة بالدقة والوضوح					
	تتدفق المعلومات بسلاسة ودون عوائق بين مختلف المستويات الإدارية					
العلاقات الإنسانية	تسود علاقات الاحترام المتبادل بين الموظفين داخل المؤسسة					
	يوجد تعاون فعال بين الزملاء في بيئة العمل					
	تهتم الإدارة ببناء علاقات إنسانية إيجابية مع الموظفين					
	تولي الإدارة الثقة في الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات					
الأداء الوظيفي	يسهل الاتصال تنسيق المهام المشتركة بين المستويات الإدارية					
	يعمل الاتصال على تحسين جودة الأداء المهني					
	يساهم الاتصال في تطوير مهارات العمال					
	يساهم الاتصال في توزيع المهام على الأفراد بالشكل المناسب					

ثانيا: التطوير التنظيمي في المؤسسة

المحور	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي والإداري	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات					
	تتسم الإدارة بالمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية					
	توجد تسلسلات إدارية واضحة تسهل عملية اتخاذ القرار					
	تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل وكفاءة الأداء					
الموارد البشرية	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات المناسبة لشغل المناصب المختلفة					
	يتم توفير برامج تدريب وتكوين لتطوير مهارات الموظفين					
	تعتمد المؤسسة نظاما عادلا لتقييم الأداء وتحفيز العاملين					
	تؤخذ احتياجات الموظفين في الاعتبار عند وضع خطط التطوير					
الثقافة التنظيمية	تسود داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل عملية التواصل الفعال بين مختلف المستويات					
	تسهم الثقافة التنظيمية في دعم التغيير والتطوير المستمر					
	يظهر الموظفون سلوكيات تعكس هوية وقيم المؤسسة					
	تتكامل الثقافة التنظيمية مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية					
إدارة التغيير	تدرك المؤسسة أهمية التغيير لمواكبة التحديات الجديدة					
	تتبع المؤسسة مراحل منظمة عند تطبيق التغيير					
	يؤخذ برأي الموظفين عند اقتراح تغييرات تنظيمية					
	تعمل المؤسسة على تقليل مقاومة التغيير بوسائل فعالة					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 108 / ك.ع.إ.ت.ع ت /2025

إلى السيد مدير: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz
دائرة جامعة ولاية المغير

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- جهينة بو طالب
2- //
3- //

المسجلون بـ: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور الاتصال الداخلي في التطوير التنظيمي للمؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 2025/02/19

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

سونلغاز - التوزيع
ناحية التوزيع ورقلة
DD

ع/ عميد الكلية

SDC

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط

Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

مديرية التوزيـــع بالـــوادي

شارع محمد خميستي الوادي

Tél: 032 24 93 93 – 032 24 88 22 – 032 24 73 22 – Fax: 032 24 76 47

إستمـــــــــارة طلب التموين

بالضغط المنخفـض BP

الـوكـــــالـــــة التجـــــــــارية: .....

المرجع:

شركة توزيع .....

وظة :

يتعين على الموزع أن يقترح على كل صاحب طلب، يكتتب تدفقا ساعيا يفوق التدفقيين الإثنين المذكورين أعلاه ة الربط التي تؤدي إلى أدنى تكلفة شاملة ولا ينجر عنها أي اضطراب بالشبكات و بتموين الزبائن السابقين، المادة 24 الـ رسوم التنفيذي 95-10 .

ا جزء المتعلق بتموين الزبون النهائي :

1) تحديد هوية الزبون النهائي: (يملئ في حالة ما إذا كان الزبون النهائي ليس هو طالب الربط)

م الكامل / العنوان .....

ل (ة) من طرف السيد(ة) ..... المؤهل(ة) قانونا لهذا الغرض

ان الحالي .....

ز البريدي ..... البلدية .....

ف ..... الولاية .....

د الالكتروني ..... فاكس .....

يخ الطلب ..... الإمضاء .....

2) عنوان تسليم الفاتورة :

د الحصول على فاتورة الطاقة الخاصة بي على العنوان التالي: .....

.....

..... الرمز البريدي ..... البلدية .....

3) التعريفة المختارة

منزلي :

☐ - رمز التعريفة : - 1- 23 شطر 1

☐ - رمز التعريفة : -2- 23 شطر 2

غير منزلي :

☐ - رمز التعريفة : - 2- 23 شطر

ح : ☐ = خانة للشطب

حوظة: يتم تحديد التعريفة المذكورة أعلاه من قبل لجنة ضبط الكهرباء و الغاز وفقا للتنظيم المعمول به

شركة توزيع .....

لحوظة :

يتعين على الموزع أن يقترح على كل صاحب طلب، يكتتب تدفقا ساعيا يفوق التدفقيين الإثنين المذكورين أعلاه يفية الربط التي تؤدي إلى أدنى تكلفة شاملة ولا ينجر عنها أي اضطراب بالشبكات و بتموين الزبائن السابقين، المادة 24 ن الـ رسوم التنفيذي 95-10 .

) ا جزء المتعلق بتموين الزبون النهائي :

-1) تحديد هوية الزبون النهائي: (يملئ في حالة ما إذا كان الزبون النهائي ليس هو طالب الربط)

سم الكامل / العنوان .....

ثل (ة) من طرف السيد(ة) ..... المؤهل(ة) قانونا لهذا الغرض

ن ان الحالي .....

ز البريدي ..... البلدية .....

ف ..... الولاية .....

د الالكتروني ..... فاكس .....

خ الطلب ..... الإمضاء .....

2-) عنوان تسليم الفاتورة :

د الحصول على فاتورة الطاقة الخاصة بي على العنوان التالي: .....

.....

..... الرمز البريدي ..... البلدية .....

3) التعريفة المختارة

منزلي :

☐ - رمز التعريفة : - 1- 23 شطر 1

☐- رمز التعريفة : -2- 23 شطر 2

غير منزلي :

☐ - رمز التعريفة : - 2- 23 شطر

: ☐ = خانة للشطب

وظة: يتم تحديد التعريفة المذكورة أعلاه من قبل لجنة ضبط الكهرباء و الغاز وفقا للتنظيم المعمول به

شركة توزيع .....

يشكل طلب التموين هذا مع شقيه كاملين و الممضي من طرف الزبون النهائي يشكل عند التسديد الكامل لكشف المقايسة عقد التموين المبرم ما بين شركة التوزيع ..... والزبون النهائي

هذا العقد صالح لمدة سنة، ويتم تجديده ضمنيا.

أنا الموقع أدناه (اسم ولقب الزبون) أقر بأنني اطلعت على المعلومات المذكورة أعلاه.

إمضاء الزبون **مدير الوكالة**

....

ملحوظة :نسخة من هذا العقد تسلم إلى الزبون النهائي