

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم و عمل

إعداد الطالبة: إدريسي سليمة

بغـوان

التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين

دراسة ميدانية لعمال مديرية إتصالات الجزائر - ورقلة -

نوقشت يوم: 05 / 06 / 2018

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ مساعد أ	بوسحلة إيناس
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ مساعد أ	برقية سهيلة
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	بن زاف جميلة

الموسم الجامعي: 2017 / 2018

الإهداء

الحمد لله الذي مهما حمدناه فلن نستوف حمده والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أهدي ثمرة عملي
المتواضع إلى

إلى من سهرت الليالي وبكت أفراحي وأحزاني أُمي رحمها الله

إلى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة، منبع الأخلاق ومنهل الكرم والجود أبي رحمه الله

إلى من قاسمتني حلو الحياة ومرها وسندي في السراء والضراء التي حرمت نفسها وأعطتني ولم تدخر جهدا
في سبيل أن يراني في هذا المقام أختي الغالية "حسينة" حفظها الله ورعاها من كل سوء.

إلى من كانت تغمرني بحبها وعطفها، وكانت كالشمس التي يسري دفتها ونورها في جسدي وروحي فكانت
دعواتها لي تذلل الصعاب وتفتح الأبواب بإذن الله، أختي "شهلة" رحمها الله

إلى من كان لي سندي في الحياة و كان أبا لي قبل الأخ أخي الغالي "أحمد" حفظه الله.

زوجها وإلى من جمعني بهم السقف و وقفوا معي حتى هذه اللحظة بدعمهم و تشجيعهم لي أختوتي: (جميلة
وابنها، ربيحة و زوجها و ابنها، ربيعة وزوجها "حمزة" الذي ساعدني كثير وابنائها، المعزز بالله، وأبناء أختي
شهلة رحمها الله).

إلى من تمننت لي هذه اللحظة و كانت معي في كل لحظة من مشواري الجامعي تساندني و تقف بجاني إلى
أن أختطفها الموت حبيبي وأختي "خديجة" رحمها الله.

إلى الخالة العزيزة "صليحة" وزوجها ولكل أبنائها إلى كل أفراد عائلة إدريسي وبن السبتي من أكبرهم إلى
أصغرهم.

إلى أختوتي الذين لم تلدهم أُمي " نجاح، إيمان، دنيا، خولة، مريم، هالة، فايزة، عفاف، مسعودة، ... "

وأخص بالذكر " فارور عبد الحميد "، وإلى كل من ساعدوني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

شكر و عرفان

سبحان من سجدت له الرقاب.... وظلت له الأنوف.....وخشعت له القلوب....

وشهدت له الأعضاء.... سبحانه أذا عبدناه بحق إرتقيتا.....و إذا شكرناه

إزددنا..... ومتى أخلصنا له وجدنا مخرجا من كل ضيق و فرجا من كل هم.

و الصلاة و السلام على نبينا الكريم، حبيبا و معلمنا و قدوتنا

الشكر كله لله عز وجل الذي رزقنا الثقة والإيمان وأهملنا بالصبر لإتمام هذا العمل.

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

والحمد لله الذي أنار دري وسهل لي كل صعب ويسره لي.

وأشكر جزيل الشكر مرشدتي و قدوتي وأستاذي العزيزة والمشرفة عليا في إعداد

هذه المذكرة **"برقية سهيلة"**، والتي لم تبخل علينا بالمعلومات وتقديم النصائح

والتوجيهات لإنجاز هذا العمل وعلى أحسن وجه.

وأشكر جزيل الشكر وأساتذتي الكرام والذين لم ييخلوا عنا بالمعلومات طلية

مشورانا الدراسي كلا باسمه " إيناس.ب، باية.ب، العربي.ب، مازن.ح، صورية.

ف، جميلة بن. ز،...."

كما نتقدم بالشكر لكل من زملائي و

زملائي دفعة 2018 تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى كل من ساعدنمين قريب أو بعيد

لإنجاز هذه المذكرة.

سليمة إدريسي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	الاهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
03	تمهيد
03	أولاً: إشكالية الدراسة
05	ثانياً: التساؤلات الفرعية للدراسة.
06	ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة
06	رابعاً: أهمية الدراسة
07	خامساً: أهداف الدراسة
07	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
15	سابعاً: عرض وتقييم الدراسات السابقة

25	خلاصة
	الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
27	تمهيد
27	أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة
28	ثانياً: مجالات الدراسة
28	1-المجال المكاني
32	2-المجال الزمني
33	3-المجال البشري
33	ثانياً: أدوات جمع البيانات
33	1-الملاحظة
34	2-إستمارة الاستبيان
35	رابعاً: الأساليب الإحصائية
36	خلاصة
	الفصل الثالث: تحليل و تفسير البيانات سوسولوجيا
38	تمهيد
38	أولاً: عرض و تحليل و تفسير التساؤلات

39	1-تحليل و تفسير الجداول الخاصة بخصائص العينة
43	2-تحليل و تفسير التساؤل الفرعي الأولى
53	3-تحليل و تفسير التساؤل الفرعي الثاني
64	ثانيا:النتائج المتعلقة بالتساؤلات
64	1-النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأولى
66	2-النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
68	الإستنتاج العام للدراسة.
69	خاتمة
v	قائمة المراجع
VII	الملاحق
-	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	38
02	يوضح توزيع العينة حسب السن	39
03	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	40
04	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	41
05	يوضح توزيع العينة حسب طبيعة المنصب	41
06	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	42
07	يوضح اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي في العمل	43
08	يوضح اعتماد المؤسسة على نظام لدورات تدريبية	44
09	يوضح من القائم بعملية التدريب	44
10	يوضح نوع التدريب الذي تقدمه المؤسسة.	45
11	يوضح أن التدريب الذي تقدمه المؤسسة يكون على مستوى.	46
12	يوضح تماشي البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين.	47
13	يوضح إلى ما تهدف المؤسسة من خلال التدريب.	48
14	يوضح أن التدريب حسن من أدائك للعمل	49
15	يوضح أن المعارف و الخبرات التي إكتسبتها من عملية التدريب كافية لأداء	50

	العمل بشكل جيد	
51	يوضح ما إذا كان التدريب يساعد العامل على مساعدة زملائه في العمل	16
52	يوضح أن المؤسسة تقوم بتشجيع التعاون بين المصالح المختلفة.	17
53	يوضح أن التدريب يعود بالفائدة على العاملين و المنظمة.	18
53	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتنسيق بين المصالح المختلفة	19
54	يوضح ما إذا كان الاتصال بين مختلف المصالح التنظيمية	20
55	يوضح ما إذا كان هناك احترام في تطبيق مواعيد العمل من قبل أفراد العينة	21
55	يوضح ما إذا كانت هناك صعوبات تعرقل العاملين على أداء واجبهم المهني	22
56	يوضح ما إذا كان افراد العينة يتجادبون أطراف الحديث مع مسؤولهم المباشر	23
57	يوضح اذا كانت الافكار الجديدة تحضى بالقبول من طرف المسؤولين	24
57	يوضح إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	25
58	يوضح اي من المعايير يرفع من كفاءة العامل الوظيفية	26
59	يبين طريقة نقل المعلومات من الإدارة	27
60	يوضح ما اذا كانت المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة للاتصال	28
60	يوضح أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لتناقش فيها مشاكل العاملين وتسيير المؤسسة	29
61	يوضح اذا كان العمل يوفر الجو الملائم للقيام به على أكمل وجه	30
62	يوضح إذا كان زملائك يقدرون العمل الذي تقوم به	31

62	يوضح اذا كان العمال يحضون بتقدير واحترام مسؤوليهم في العمل داخل المؤسسة	32
63	يوضح أسباب اتصال العمال فيما بينهم داخل المؤسسة	33
63	يوضح كانت المؤسسة تعاني من عراقيل تحول دون سير العمل بصورته الطبيعية	34

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	38
02	يوضح توزيع العينة حسب السن	39
03	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	40
04	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	41
05	يوضح توزيع العينة حسب طبيعة المنصب	41
06	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	42
07	يوضح اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي في العمل	43
08	يوضح اعتماد المؤسسة على نظام لدورات تدريبية	44
09	يوضح من القائم بعملية التدريب	44
10	يوضح نوع التدريب الذي تقدمه المؤسسة.	45
11	يوضح أن التدريب الذي تقدمه المؤسسة يكون على مستوى.	46
12	يوضح تماشي البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين.	47
13	يوضح إلى ما تهدف المؤسسة من خلال التدريب.	48
14	يوضح أن التدريب حسن من أدائك للعمل	49

51	يوضح ما إذا كان التدريب يساعد العامل على مساعدة زملائه في العمل	15
52	يوضح أن المؤسسة تقوم بتشجيع التعاون بين المصالح المختلفة.	16
53	يوضح أن التدريب يعود بالفائدة على العاملين و المنظمة.	17
53	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتنسيق بين المصالح المختلفة	18
54	يوضح ما إذا كان الاتصال بين مختلف المصالح التنظيمية	19
55	يوضح ما إذا كان هناك احترام في تطبيق مواعيد العمل من قبل أفراد العينة	20
55	يوضح ما إذا كانت هناك صعوبات تعرقل العاملين على أداء واجبه المهني	21
56	يوضح ما إذا كان افراد العينة يتجادبون أطراف الحديث مع مسؤولهم المباشر	22
57	يوضح اذا كانت الافكار الجديدة تحضى بالقبول من طرف المسؤولين	23
57	يوضح إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	24
58	يوضح اي من المعايير يرفع من كفاءة العامل الوظيفية	25
59	يبين طريقة نقل المعلومات من الإدارة	26
60	يوضح ما اذا كانت المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة للاتصال	27
60	يوضح أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لتناقش فيها مشاكل العاملين وتسيير المؤسسة	28
61	يوضح اذا كان العمل يوفر الجو الملائم للقيام به على أكمل وجه	29
62	يوضح إذا كان زملائك يقدرون العمل الذي تقوم به	30

62	يوضح اذا كان العمال يحضون بتقدير واحترام مسؤوليهم في العمل داخل المؤسسة	31
63	يوضح أسباب اتصال العمال فيما بينهم داخل المؤسسة	32
63	يوضح كانت المؤسسة تعاني من عراقيل تحول دون سير العمل بصورته الطبيعية	33

المؤسسة بإختلاف نشاطها هي المكان الذي يزاول فيه المورد البشري عملية الإنتاج، وكذلك إشباع الحاجات الإنسانية، وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع بتوجيه السلوك الإنساني نحو ذلك، ولذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه و إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية، لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء وكذا الحفاظ عليه، وتعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء، وبالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة رغبته في الاستمرار والبقاء.

كذلك فالمؤسسة تسعى دائما لتحقيق الفعالية و المردودية العالية وذلك من خلال المحافظة على طاقاتها البشرية وإمكاناتها المادية، و نظرا للتطورات التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من سرعة التغير التكنولوجي والعولمة والمنافسة الحادة، مما قد يؤدي إلى زيادة الضغوطات المفروضة على المؤسسة لذلك كان لزاما عليها أن تسعى جاهدة لمواكبة هذه التطورات، وذلك من خلال اكتسابها مزايا مختلفة اعتمادا على مواردها البشرية فقد أصبح هناك إدراكا أكبر بأن التميز في القدرات يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة و الطاقة المحركة للمؤسسة هي وسيلة فعالة لبلوغ الأهداف المسطرة، لذلك فإن المورد البشري المؤهل يقوم بأدوار مختلفة متنوعة لتحقيقها.

• وتبعنا للخطة المنهجية التي تشتمل على جانبين هما الجانب النظري والميداني، و احتوت الدراسة على ثلاث (3)

فصول، **فالفصل الأول** جاءت فيه الاشكالية وصياغتها، و فيه تقديم موضوع الدراسة من خلال تحديد الاشكالية و

التساؤلات و الأهداف التي نسعى لتحقيقها و بعدها التعاريف الاجرائية للمفاهيم، و أخيرا الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** تضمن الجانب المنهجي فقد تعرضنا فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بتحديد المنهج المتبع

للدراسة و الأدوات التي تم استعمالها لجمع البيانات ثم مجتمع الدراسة.

و أخيرا **الفصل الثالث** و هو فصل خاص بتفريغ البيانات و عرض النتائج و كذا تحليلها بيانيا و سوسولوجيا، و أخيرا خاتمة

تضمنت بعض التوصيات حول موضوع الدراسة.



سورة الاحقاف

الفصل الأول

أولاً: بناء الإشكالية

ثانياً: تساؤلات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً : تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً : عرض وتقييم الدراسات السابقة

خلاصة

أولاً: بناء الإشكالية

إن المتتبع لتاريخ المؤسسات يدرك مدى أهميتها في دورة الحياة الاجتماعية حيث أنها تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الجهود البشرية المبذولة، والعامل فيها يمثل أهم عناصر الإنتاج، وكذلك جوهر العلمية الإنتاجية نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به، فدراسة موضوع المؤسسات يعتبر من المواضيع الهامة التي جلبت إهتمام العديد من العلماء والباحثين في جميع المجالات سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو إجتماعية...، و نظراً للتطور الذي شهدته هذه المؤسسات وما صاحبها من تطور في المصنع، مما أدى إلى ظهور الآلة التي حلت محل العامل، وهذا لزيادة في العملية الإنتاجية ومحاولة التقليل من بعض العمال ومعاملتهم كآلة وتوفير المال والربح السريع نتيجة الآلية في العمل، لكن هذه الصيرورة قد أثبتت فشلها لإستحالة التركيز على الإنتاج وإعتبار العامل كآلة وإهمال دوره، وهذا ما أدى إلى إنخفاض الإنتاج، فإن جل هذه التطورات أذت إلى ظهور إدارة تعنى بالعمال ومشاكلهم بحيث أعيد الاعتبار للعامل الذي يمثل احد أهم الاستثمارات ورأس المال بشري بالنسبة للمؤسسة.

و أمام كل هذه التحولات لجأت المؤسسة إلى إتباع إستراتيجيات مختلفة من أجل دفع مسار الإنتاج و فعالية أداء العاملين فيها، فظهرت إدارة حديثة تعرف بإدارة الموارد البشرية بعدما كانت تعرف قديماً بإدارة الأفراد ثم المستخدمين لتظهر اليوم بشكل جديد و بأسلوب مختلف يهتم بكل العمليات الإدارية و التنظيمية للتنظيم و أيضاً مختلف النشاطات و الوظائف منها: التوصيف، التخطيط، الاستقطاب، التدريب، و التطوير،...، هذا الأخير الذي قد يعتبر أمراً ضرورياً في تطوير النمط التقليدي الغير منتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات والتقلبات التي تواجهها المؤسسات وإمكانية التخفيف من المشكلات التي تعانيتها فلم يعد يقتضي دور هذه الإدارة بالاهتمام فقط بتطوير العمليات الإدارية بل تعدى ذلك إلى الاهتمام بالموارد البشري و النهوض بتطور أدائه في العمل، مما قد يضمن للمؤسسة بقائها و استمرارها و أيضاً استقرارها، وذلك بإعتمادها على خطط سريعة وبعدها إستراتيجي قد يمكنها من التغلب على مشكلاتها التنظيمية بشكل أفضل، كما قد يمكن المؤسسة من إحداث عملية التوازن بين احتياجاتها الداخلية و الخارجية من المورد البشري و لمواكبة معطيات التكنولوجيا الحديثة، و أيضاً قد يساعدها على المنافسة الخارجية و ذلك لإعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يتأثر و يؤثر و يتفاعل مع البيئة الخارجية.

فمحمل التطورات الحاصلة في الادارة لا تقتصر على حل مشاكل الإنتاج و زيادته، بل تعدت إلى النظر في الاهتمام بمشاكل العاملين ورفع أدائهم في العمل، وبما أن العامل هو أساس العملية الإنتاجية و جوهرها فقد أعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، و ذلك لأهميته على المستويين الفردي و المؤسسي؛ ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها على الساحة الإدارية، فهذا أدى إلى ضرورة رد الاعتبار للعمل والتركيز على أن للجانب الإنساني في العمل الذي له أهمية بالغة في و زيادة الأداء و رفع الروح الجماعية و تحقيق نوع من الانسجام و التوافق و أيضا التعاون بين العاملين فيما بينهم و العاملين والإدارة، حيث قد يؤدي بشكل من الأشكال إلى زيادة فعالية الأداء و هذا ما دعت إليه نظرية العلاقات الإنسانية بتركيزها على الجانب الغير الرسمي في العمل وإهتمامها بالعلاقات الاجتماعية التي تمس هذا الجانب الإنساني، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا، في حين نجد أن من وجهة نظر "فردريك تايلور" الذي ركز في نظريته على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبنى على أساس دراسة الوقت والحركة، وكذلك ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية، و ذلك من خلال تدريب العامل وتطوير معارفه و قدراته لكي تحقق تكامل وترابط الأنساق فيما بينها وحتى تحقق زيادة فيأدائهم من خلال المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

و مع جل هذه للتحويلات المتزايدة في تكنولوجيا المعلومات الرقمية و عصر الانفتاح والانفجار المعلوماتي، لجأت المؤسسات إلى إتباع إستراتيجيات مختلفة من أجل رفع مسار الإنتاج و رفع فعالية الأداء الذي يستوجب الوقوف على العديد من المحاطات التنظيمية إن صح التعبير لنظر في مختلف العمليات و الوظائف التي تضمن تحقيق أهدافها، حيث اتبعت هذه المؤسسات في التسيير أسلوب إداري و قيادة ناجحة و متطورة أدى بها إلى الاهتمام بالعمل و الإنتاج و تطوير مهارات و قدرات العمال، فدرست الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسات المختلفة، ومن بين الباحثين الذين ركزوا في الإدارة على الجانب الإنساني للعامل بتركيزهم على زيادة الإنتاجية وتحقيق فعالية في الأداء نجد " و ليم أوتشي" الذي أكد في دراسته على

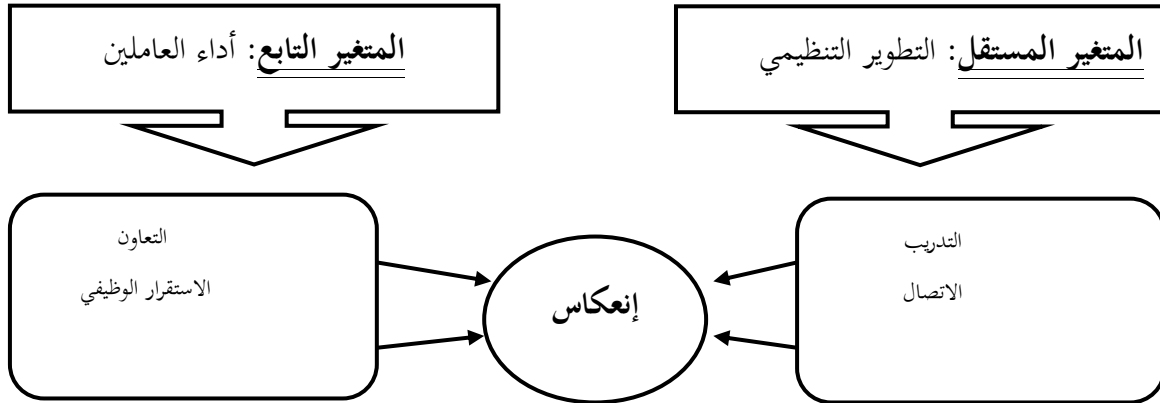
الاهتمامات الإنسانية للأفراد التركيز على العمل الجماعي و التعاون في العمل الذي قد يؤدي إلى الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة، وذلك لأن العامل يعتبر نفسه في بيته و ليس مكان العمل، واعتماد الأسلوب التشاركي في القرارات، و إيجاد بيئة عمل عائلية، و المحافظة على إستقرار الأفراد العاملين الذين يتفاعلون فيما بينهم البيئة التنظيمية.

و في درستنا الراهنة هذه سنحاول أن معالجة موضوع التطوير التنظيمي، للغوص أكثر فيه و معرفة مدى تطبيق مديرية اتصالات الجزائر ورقلة ، لهذا النوع من التطوير و أيضا معرفة طبيعة الانعكاس القائم بينه و أداء العاملين الذي يمثلون حلقة وصل فيما بينهم و بينهم و بين الادارة، ومن خلال هذا نتوصل إلى طرح التساؤل الرئيسي للدراسة وهو:

- كيف ينعكس التطوير التنظيمي على أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر ورقلة ؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية:

- كيف يساهم التدريب في تعزيز التعاون بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر؟
- كيف يساهم الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر؟



ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع:

لا يمكننا تصور أي بحث علمي دون معرفة أسباب اختيار الموضوع سواء كانت أسباب ذاتية أو موضوعية ومن

محمل الأسباب التي أدت بالباحثة إلى اختيارها الموضوع مايلي:

- ✓ الرغبة والميل الشخص لدراسة الموضوع.
- ✓ إمكانية معالجة الظاهرة سوسولوجيا و دراستها دراسة ميدانية.
- ✓ الرغبة بالبحث في مجال الإدارة والتطوير والتوسع بكافة جوانبه والتعمق فيه.
- ✓ تناسب الموضوع مع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل و لأهمية التطوير البالغة في دورة حياة المؤسسات في الوقت الراهن.
- ✓ الرغبة في طرح الموضوع والتعمق في إشكالاته الراهنة والمستقبلية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية أي دراسة علمية في مدى مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة بعد تحديد متغيراتها تحديدا واضحا و

دقيقا يعكس بوضوح أبعاد الدراسة ليتسنى فيما بعد معرفة القيمة النظرية و التطبيقية للدراسة ككل، و من محمل

الأهمية إختارت الباحثة ما يلي:

- محاولة الوصول إلى نتائج علمية حول الموضوع.
- محاولة التأكيد على أهمية التطوير في تحسين أداء العاملين.
- إبراز جوانب الموضوع المختلفة والتي لها علاقة مباشرة بالأداء.
- تبيان الأثر الحيوي الذي قد يلعبه التطوير و ذلك من خلال جعل العاملين ذو مهارات وقدرات وقابلية عالية نحو تحمل المسؤولية والعمل الجيد و المثمر.
- التطرق لموضوع التطوير التنظيمي الذي يعتبر من المواضيع الهامة في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

خامسا: أهداف الدراسة:

- ◀ الكشف عن موضوع التطوير داخل المؤسسة و دوره في تحسين الأداء.
- ◀ التعرف على دور التدريب في تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين بالمؤسسة.
- ◀ الكشف على مدى مساهمة الاتصال الفعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ◀ التعرف على الأثر الذي يحققه التدريب والاتصال في تحقيق رضا العاملين عن عملهم.

سادسا: ضبط و تحديد المفاهيم

هناك مقولة مشهورة لفوليش " قبل أن نتحدث معي حدد مصطلحاتك " ، وهذه المقولة توجب علينا استحضارها في دراستنا، بحيث تتعدد المفاهيم وتتداخل وتعني وتتناقض بعضها البعض حول القضية الواحدة، فالمصطلح والمفهوم في علم الاجتماع يحمل عدة دلالات وتفسيرات، كما إن عملية الهبوط بالمفهوم لمستوى الإجرائية والصعود به من الإجرائية لمستوى التجريد، من أهم المشكلات التي يواجهها الباحث ومنه نتطرق لأهم المفاهيم المتناولة في البحث:

1-المفاهيم الرئيسية:

1-1- التنظيم:

أ- لغة: اسم مصدر، نَظُم يُنظَم، تنظيما، والمفعول منظم، ويقال نظم الناس أي جعل الناس يفكرون و يسلكون بطريقة واحدة، و تنظيم العمل بمعنى ترتيبه و تدييره.⁽¹⁾

¹ ابن منظور، لسان العرب، مجلد 10، دار عالم للكتاب الحديث، الاردن، ط1، 2002، ص8.

ب- إصطلاحا:

- يعرفه هنري فايول بأنه " وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد المختلفة و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف".⁽²⁾
- يعرف أيضا بأنه " وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد المختلفة و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف".⁽³⁾
- ج- إجرائيا: هو كيان إجتماعي يتفاعل فيها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محدد مسبقا.

1-2- التطوير:

- أ- لغة: التطوير هو اسم مصدر طور، يطور، تطويرا، فهو مُطور، و المفعول مُطور، ويقال طوره أي عدله وحسنه، حول من طُور إلى طُورٍ، و هو مشتق من الطور، بمعنى طور الشيء أي عدله و حسنه و نقله من حال إلى حال أفضل.⁽⁴⁾

ب- إصطلاحا:

- التطوير هو التحول التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية و سلوكها، و هو القيام بعمليات التطور و فعلها، كإحداث تغييرات تدريجية في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه، فنحن نهدف على التحسين وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.⁽⁵⁾

- ج- إجرائيا: هو ما يقوم به المسؤول المباشر عن المنظمة من خلال العمليات الادارية المختلفة و رفع كفاءة أداء العاملين فيها بغية التحول من وضع إلى وضع أفضل و قصد تحقيق الأهداف المرجوة و بالتالي ضمان بقائها و استمرارها.

2- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مركز الاسكندرية للنشر، مصر، 1997، ص 80.

3- عبد الغفار حقي، النظم و الادارة، دار الشروق للنشر، مصر، 2000، ص 114.

4- ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 85.

5- سمير رمضان الشبي، التطوير التنظيمي في البنوك الاسلامية، أطروحة دكتوراه، جامعة أسيوط، مصر، 2009، ص 20.

1-3- التطوير التنظيمي:

- يعرف بأنه " نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، و التركيز على زيادة فعالية جماعات و ذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير بين أعضاء التنظيم".⁽⁶⁾
- و يعرف كذلك بأنه " جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية و تجديد العملية الادارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية".⁽⁷⁾
- عرفه " وندل فرنيس **wendell french** " على أنه " الجهد البعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها و تجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة و متعاونة لثقافة التنظيم و جماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير وإستخدام علوم السلوك التطبيقي و البحث العملي".⁽⁸⁾
- و يعرفه أيضا رتشرود بيكهارد **Richard Beckhard** " على أنه " جهد مخطط واعى على مستوى المنظمة و يدار من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فعالية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة بإستخدام معارف علم السلوك".⁽⁹⁾
- اجرائيا: التطوير هو عملية أو نشاط طويل الأمد يتضمن جميع البيانات و التشخيص والتقييم والتدريب والاتصال القائم بين العاملين و الذي يهدف إلى حل المشكلات التنظيمية من أجل زيادة فعالية المؤسسة و تحسين الأداء.

6- موسى الوزبي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط2، 2003، ص 56.

7- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء4، دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، 1998، ص80.

⁸ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الازمات الاقتصادية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص125.

⁹ - محمد عبد السمیع و آخرون، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2015، ص262.

1-4- الأداء:

أ- لغة: الأداء هو التأدية و تعني به إيصال الشيء و إتمامه و قضائه.

الاداء مصدر لفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله، أدى الأمانة و أدى الشيء قام به. (10)

ب- إصطلاحا:

- عرفه علماء الاقتصاد على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق

أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، و غالبا ما يحدث لبسا و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير

للطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (11)

- الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و وجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء

المدرّب، ذلك المعدل الذي يمكننا معرفته من خلال تحليل الأداء، أي من خلال دراسة كيفية العمل و الوقت

المستغرق و إنشاء علاقة عادلة بينهما. (12)

- كما يعرفه "هانيز" على أنه " الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بلأي عمل من الأعمال في المؤسسة، و هو

أيضا قدرة العامل على أداء أعماله و مسؤولياته التي تكلفها له المؤسسة، ويشير الأداء إلى النتائج المحددة

للسلوك، و بالتالي فإن الأداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك و في مقابل فإن الأداء السلبي هو

النتائج الغير المرغوبة المحددة للسلوك و يعبر الاداء أحيانا بالفعالية و الكفاءة". (13)

ج- اجرائيا: اداء العامل هو تلك المهام التي يقوم بها اثناء تأدية عمله، و هو محصلة النتائج و المخرجات التي حققها

الجهد المبذول سعيا لتحقيق الأهداف.

10 - ابن منظور، مرجع سابق، ص 26.

11- محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 219.

12 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 209.

13 - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1994، ص 166.

2- المفاهيم الفرعية:

1-2- المؤسسة:

أ- لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس، الأس و الأسس و الأساس: كل شيء مبتدأ و

الأسس و الأساس اصل البناء و الأسس أصل كل شيء، و أس الانسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، و

قد أس البناء يؤسسه و اسسه تأسيسا. (14)

وهي كلمة مشتقة من اصل كلمة Entreprise

ب- إصطلاحا:

- يعرفها " دوكز " انها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة. (15)

- المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، فالحب مثلا

ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في

المجتمع كالزواج والعائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية. (16)

ج- إجرائيا: هي عبارة عن بناء يشجع الأعضاء أو الأفراد فيه على المشاركة في الأداء والتفكير و المنافسة

داخل هيكل تنظيمي محدد.

2-2- المؤسسة الخدمائية:

- هي نظام يتكون من مجموعة الاشخاص و الوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية

لإشباع حاجات ورغبات الزبون. (17)

- وتعرف أيضا على أنها هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل. (18)

14 - الطاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 27.

15 - فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 15.

16 - طاهر بن خرفالله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، الجزائر، ط4، 2003، ص 27.

17 - أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الاردن، 2000، ص 15.

18 - أحمد بن عيساوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006، ص 8.

- و تعرف أيضا على أنها منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين و متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق إشباع حاجيات ورغبات الزبون، كما تسهر على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة. (19)
- إجرائيا: هو مجموعة من الأشخاص والوسائل المحددة التي تعمل على تقديم خدمات من أجل إشباع حاجيات الزبون و رغباته.

2-3- التدريب:

- فقد عرفه " flippo " على أنه " العملية التي من خلالها يزيد العاملون بالمعرفة المعرفة أو المهارة لتنفيذ عمل معين ". (20)
- هو عملية إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية. (21)
- التدريب هو جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معارفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل. (22)
- إجرائيا: التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية مخططة و موجهة تهدف إلى تغيير مهاري و معرفي و سلوكي من أجل تحسين الإنتاجية و النوعية في العمل المنجز.

19 - أبو قحف عبد السلام، السوق من وجهة نظر معاصرة، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، الاسكندرية، 2001، ص 77.

20 - محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، مصر، ط2007، ص 159.

21 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، الاردن، ط2، 2006 ص187.

22 - خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2003، ص225.

2-4- الاتصال:

أ- لغة : كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو " البلوغ والإنتهاء إلى غاية معينة". (23)

ب- إصطلاحا:

- الاتصال بالمفهوم العام للعلم هو " إنتقال المعلومات والحقائق والأفكار و الآراء والمشاعر أيضا ، والاتصال هو نشاط إنساني حيوي و أن الحاجة إليه في ازدياد مستمر". (24)
- و عرفه ألبرت هنري " بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين". (25)
- كما يعرف أيضا بأنه " ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته ، داخل الجماعة التي ينتمي إليها". (26)

ج- إجرائيا: هو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، بين الإدارة والعمال، والعمال فيما بينهم، عن طريق وسيلة اتصال فعالة داخل المؤسسة.

2-5- التعاون:

- هو مدى شعور الفرد منفذ القرار بأنه جزء من جماعة العمل، فيقدر احتياج الفرد والتزامه بها، بقدر ما يأتي تعاونه معها لتحقيق القرار موضع التنفيذ. (27)
- إجرائيا: هو شعور الأفراد بالمسؤولية الجماعية و الاشتراك في أداء الأعمال بصفة جماعية تسودها الروح المعنوية وروح الفريق.

23 - فضيل دليو، تاريخ وسائل الإتصال، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، د.ط، الجزائر، 2007، ص 109.

24 - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002، ص11.

25 - ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر ، الجزائر، 2004، ص13.

26 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص64.

27 - عبد القادر شلالى، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلى للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مقال، جامعة أكلى محند أولحاج، البويرة ، ص7.

2-6- الاستقرار الوظيفي

أ- لغة: الاستقرار جاء بمعنى . متانة، رسخ، صلابة، ثبات ، دوام. (28)

ب- اصطلاحاً:

- هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات

التي اتخذت لتقدمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق. (29)

- أما حبيب الصحاف: فيعرفه الاستقرار، هو استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل،

وتحسب المنظمات متوسطة العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على

تكريسه. (30)

- ويعرفه محمد على محمد: الاستقرار في العمل هو درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتوحدتهم به وتمثلهم الأهداف

وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم. (31)

ج- إجرائياً: هو بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها والتمسك في عمله دون التفكير في مغادرة المؤسسة، وذلك

يظهر من خلال انتمائه و ولاءه الكبير للمؤسسة.

28- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة ، دار الكتب ، القاهرة ، ط1 2008 ص122 .

29- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الرياض، 1973، ص81

30 حبيب الصحاف، إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بيروت ط1 1997، ص69.

31- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب ، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 1999، ص162.

سابعاً: عرض الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى:

عنونت بـ " التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت " دراسة "محمد بن عبد الله الفضلية" رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007. تتمحور إشكالية الدراسة حول أهمية فاعلية برنامج التطوير التنظيمي لزيادة فاعلية وقدرة المنظمة على البقاء والعطاء، وتأثير هذه البرامج على فاعلية إدارة الوقت في قيادة قوات الأمن الخاصة وتأثير هذه البرامج على حسن إدارة الوقت لدى الضباط القياديين. ولقد كان التساؤل الرئيسي للدراسة كالاتي:

- هل الجوانب المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض فاعلة؟
- وهل هذا التفعيل له علاقة باستثمار الوقت بشكل جيد وفاعل لدى الضباط القياديين؟

و تندرج تحته تساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى فاعلية تطبيق برامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟
- ما مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟
- ما العلاقة بين فاعلية التطوير التنظيمي وفاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟

هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، حول محاور الدراسة المختلفة (برامج التطوير التنظيمي أبعاد إدارة الوقت).

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والتي تم تطبيقها على الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدم الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات (التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري). أما عينة الدراسة والتي شملت جميع مديري الإدارات العامة ومدراء الإدارات وقادة الوحدات والكتائب والسوايا والفصائل

وأركان الوحدات ورؤساء الأقسام وغيرهم من العاملين وعددهم قدر بـ (351) ضابط، واعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات، ألا أنه لم يستطع استرجاع كافة الاستثمارات واسترجع فقط (253) استبيان من حجم المجتمع الأصلي.

و تلخصت نتائج الدراسة فيما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى (جيد)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى (جيد)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط طردي ومتوسط ذات دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي.

- أوجه الاستفادة:

لقد تمت الاستفادة من الدراسة في إعطاء قاعدة معلومات وتوسيع معرفته (الباحث) عن الموضوع الذي يبحث فيه، أيضا مساعدة الباحث في بناء الإشكالية وتحديد أبعادها بشكل أكثر وضوحا.

- الدراسة الثانية:

عنونت بـ " فاعلية متطلبات التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية "، دراسة " ابتسام إبراهيم مرزوق " ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

تتمحور إشكالية البحث دراسة وتحليل فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة وتجدد مشكلة الدراسة في معرفة أثر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

ولقد جاء التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة كما يلي: ما أثر توفر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على

المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين وعي المدراء بمفهوم التغيير وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين سياسات وتنمية مهارات العاملين وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الآليات والسياسات المتبعة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الظروف المحيطة والتغيرات البيئية المستمرة وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إعادة الهيكلة وتصميم العمل وقدرة المؤسسات على إدارة عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً، كما قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية، واستخدمت الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات. أما عينة الدراسة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (65) فرداً بواقع (05) مؤسسات تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

و من أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة نجد:

وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات

الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات إدارة التغيير. فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل على أن إدارة

المؤسسة قادرة على التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب.

- توجد علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- أن هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي.

- هناك علاقة طردية إيجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة والعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وكان من نتائج هذه الدراسة أيضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.

- توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.

مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

- أوجه الاستفادة:

التمييز بين المصطلحات فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل على أن إدارة المؤسسة قادرة على التطوير أم لا وكلما كشفنا مدى استطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب.

- الدراسة الثالثة:

عنونت بـ " علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية "، دراسة " فهد بن ناصر الصفيان، رسالة

ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.

و تتمحور إشكالية الدراسة في أنه يتسم نشاط الأجهزة الأمنية بأهمية التطوير التنظيمي كوسيلة هامة لترشيد

استخدام الإمكانيات وتسخير التقنية الحديثة في دعم نشاط الأجهزة الإدارية، ذات الخصوصية في طبيعة الأداء

والدقة في الإنجاز وإشاعة الاستقرار والأمن في المجتمعات وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة.

أما تساؤلات الدراسة فكانت كالتالي:

- ما مدى تفعيل أسس التطوير التنظيمي بجهاز جوزات منطقة الرياض يؤدي إلى قرارات إدارية فعالة؟

- ما دور التطوير بجهاز جوزات منطقة الرياض لاتخاذ القرارات الإدارية؟

- ما دور الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي بجهاز الجوزات منطقة الرياض في إعاقه اتخاذ قرارات إدارية فعالة

في الجهاز؟

- ما مدى تأثير المقترحات التي تؤدي إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة بجهاز

الجوزات منطقة الرياض؟

و لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والتي تم تطبيقها على جوزات منطقة

الرياض، حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية (التكرارات

والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري) في معالجة البيانات. أما عينة الدراسة فنظراً لمحدودية

الدراسة من القيادات العسكرية والمدنية في الجهات الأمنية مجال تطبيق الدراسة، قام الباحث بإجراء المسح الشامل

على مجتمع الدراسة، بحيث تمثل عينة الدراسة جميع مفردات المجتمع والبالغ عدده (356) مفردة أي بنسبة

(100%) من المجتمع.

و خلصت نتائج الدراسة إلى :

أن التطوير التنظيمي بجهاز الجوزات منطقة الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة، كما أن أهم المقترحات التي تفعل دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز هي تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل، وتطوير نظم المعلومات الحالية.

- أوجه الاستفادة:

إستفدنا من هذه الدراسة من التماس مؤشرات التطوير التنظيمي واستخدام الدراسة في مساعدتنا على تحليل وتفسير الجداول.

- الدراسة الرابعة:

عنونت بـ " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية"، دراسة " قريشي محمد الصالح"، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

- التساؤلات الدراسة كانت التالي:

- ما هي الخطوات الأساسية لعملية التدريب ؟
 - ما هي أهم المعايير التي تقيم على أساسها فعالية التدريب ؟
 - ما واقع التدريب في المركب محل الدراسة ؟ هل يتم الإعداد للعملية التدريبية بشكل علمي ؟
 - هل تتبع عملية التدريب المراحل الرئيسية ؟ ما مدى استفادة الفئات العمالية المختلفة من أنشطة التدريب ؟
 - هل يتم توفير كل الإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية ؟
 - ما هي انعكاسات برامج التدريب على استيعاب العاملين لمجموع المعارف والمهارات المقدمة خلال دورات التدريب ؟
 - هل يسمح التدريب بتحقيق تغير إيجابي في سلوك وأداء العاملين بعد مدة من التحاقهم.
- أما الجانب التطبيقي من البحث فيتطلب اعتماد الأسلوب الوصفي وكذا الأسلوب التحليلي والإحصائي، فالأسلوب الوصفي والتحليلي يطبقان عند القيام بعملية الوصف لنشاط التدريب في المركب محل الدراسة، وبالتالي فإن عينة البحث تمثلت في

عينتين جزئيتين هما عينة الأفراد المستفيدين من التدريب، وعينة المشرفين عليهم، ففيما يخص عينة الأفراد المستفيدين من التدريب، فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تشكلت مفردات عينة الدراسة من الفئات العمالية الثلاثة؛ أعوان التنفيذ، أعوان التحكم و كذا الإطارات، وقد بلغ عدد مفردات عينة الأفراد المتدربين 226 مفردة وهو ما يمثل 50% من إجمالي المستفيدين من التدريب. أما فيما يتعلق بعينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب فقد بلغ عدد مفرداتها إجمالي عدد المشرفين والبالغ 25 مفردة. وقد شكلت نسبة التمثيل لدى العينة الأولى 50% من إجمالي المستفيدين في حين بلغت نسبة التمثيل 100% بالنسبة للعينة الثانية، وهذا ما من شأنه أن يجعل من نتائج الدراسة أكثر قبولاً.

و خلصت نتائج الدراسة إلى:

- تسجيل حالة من عدم الرضا تجاه متغير مدة التبرص لدى الفئات العمالية الثلاثة، وكذا عدم الرضا بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ تجاه مدى مراعاة الدروس التدريبية للمستوى التعليمي؛ هذا إلى جانب الرضا النسبي المسجل لدى فئة أعوان التنفيذ فيما يخص متغيرات أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام.

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، وكذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية؛ وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية.

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى المشرفين على أعوان التنفيذ المتدربين فيما يتعلق بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية، وكذا سيطرة الأفراد المتدربين على ما تم تعلمه من تقنيات عمل.

- أوجه الاستفادة:

الاستفادة منها في معرفة كل ما يتعلق بالتدريب ومدى ملائمة البرامج التدريبية المقدمة، و أيضا وهي أيضا معرفة المؤشرات المتعلقة بمتغير الحالات الافتراضية التي تم الاعتماد عليها في البحث في موضوع التدريب ومدى إبرازها لواقع العمل.

- الدراسة الخامسة:

عنونت بـ " مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، دراسة " سليم كفان"، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 2005/2004

ولقد كانت الإشكالية العامة كما يلي: - إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات

ناجحة وفعالة و رشيدة ، و التي تندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف و ما هي السبل و الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟.
 - كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟.
 - إلى أي مدى تأثر معارف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟.
- أما الفرضية العامة فكانت: للإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل و ترشيد القدرات التنظيمية و تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية

- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة

- نجاح القرارات التنظيمية و نجاحها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

ولقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف و تحليل المناهج المتعلقة في إشكالية الدراسة، و نظرا لما تقدمه أدوات

البحث المستخدمة في بيانات إحصائية يتم تحليلها و تسيرها في ضوء المعطيات المحددة للأهداف و عينة الدراسة لكشف

نوعية الارتباط و مدى تأثيره فلقد أختار الباحث العينة الطبقية العشوائية و فيها تنتمي كل وحدة من وحدات المجتمع إلى أحد

الأجزاء أي الفئات نظرا لعدم تجانس وظائف افراد العينة واختيرت عينة 80 من العدد الكلي، ولقد تم استخدام أدوات جمع

البيانات المتمثلة في الملاحظة و المقابلة والاستبيان ولقد تم بتصميم بين أحدهما خاص بالرؤساء أي المسؤولين و الآخر خاص

بالمؤوسين أي العمال.

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي.

بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تتناول الأهمية و الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة و خاصة إذا كان فعالا و هو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاح القرارات التنظيمية و من خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأكيدا وبالتالي نجد فعلا أن الاتصال الفعال له دور كبير و ضروري في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية.

- أما بالنسبة للمحور الثاني و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية و التي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات و من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات.

- إما بالنسبة للمحور الثالث و الأخير و المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي تتعلق بإذا ما كان نجاح عملية القرارات هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و لكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات و العمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة و هذا لان هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالتجربة و الكفاءة المهنية و الخلاصة العامة من خلال النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاثة نجد بصفة عامة أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير و ضروري خاصة في مجال ترشيد و تفعيل القرارات التنظيمية.

أوجه الاستفادة:

التعرف والتعمق في الاتصالات التنظيمية في المؤسسة وكيف تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج و الاداء، من خلال ما تشير إليه نتائج التي توصل إليه الباحث و الذي أدت إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر الرضا لدى العاملين وبالتالي زيادة أدائهم والاستفادة منها في التحليل والنتائج.

استنتاج عام حول الدراسات السابقة:

ما أشارت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال يفيد هذه الدراسة من ناحية البناء الفكري و كيفية أداء مختلف أساليب التطوير التنظيمي، ونظرا لتطور المجتمعات من نواحي مختلفة أدت إلى ترسيخ الكثير من المفاهيم الاجتماعية الحديثة، والتي تلعب دورا كبيرا في تكنولوجيا المعلومات الرقمية.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن إستنتاج أنه قد تكون هناك أهمية كبرى للتطوير التنظيمي كعنصر ضروري و مهم ينبغي أن يضحى بإهتمام كل المؤسسات بإختلاف طبيعة نشاطها، وذلك من خلال تدريب العاملين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم و أيضا معرفة ما إذا كان للاتصال دور في تطوير العاملين من خلال نقل المعلومات و الخبرات و أيضا بناء علاقات انسانية بين العاملين والإدارة والعاملين فيما بينهم.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا تم التعرض لمختلف ما يميز منهجية البحث العلمي بدءاً من تحديد الإشكالية وفيها تم التعرض المصطلحات المرتبطة بالموضوع، ومن ثم التساؤلات والأسباب التي أدت بنا لاختيار الموضوع إلى أهداف الدراسة تلتها إبراز أهمية الموضوع، أما عن الدراسات السابقة فقد كانت متنوعة فمنها من تخدم جانب التطوير التنظيمي بشكل كبير، كما تم تحديد المفاهيم اللازمة في الدراسة هذه المفاهيم التي ارتبط تحديدها بالجانب النظري للدراسة. بحيث يربط هذا الفصل بين الفصول النظرية و الفصول الميدانية اللاحقة ويعد أهم فصل من بين جميع الفصول لأنه أساس نجاح البحث العلمي لأنه يتضمن إشكالية البحث.

الفصل الثاني

تمهيد

اولا: المنهج المستخدم في الدراسة

ثانيا: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

ثالثا: أدوات جمع البيانات

رابعا: الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

إن الجانب الميداني يعطينا صورة واضحة و دقيقة عن موضوع الدراسة، وذلك كون البناء المنهجي للبحث مسألة أساسية في جميع العلوم من أجل المساعدة في معرفة جزئيات موضوع الدراسة، وبالتالي التعمق أكثر فيه.

و لقد خصصنا هذا الفصل للجانب الميداني للدراسة والذي يتحدد بالطريقة التي قد تكون ملائمة و الأدوات المستعملة و العينة المختارة و لأجل جمع البيانات والمعلومات و الإجابة على التساؤلات المطروحة و محاولة منا إيجاد تفسير للظواهر والأحداث بطريقة علمية منظمة.

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

- المنهج هو طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المكتبية أو الحقلية و تصنيفها و تحليلها و تنظيرها. (32)
 - يعرف المنهج أيضا بأنه " عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والمهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك". (33)
 - كما يعرف أيضا على انه "طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية".
- أما المنهج الذي تم إعماده في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي و الذي يركز على وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة محددة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية.
- يعرف المنهج الوصفي أيضا هو " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع معطيات الفعلية للظاهرة". (34)

32- حسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص11.

33- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل، عمان، الاردن، ط1، 1999، ص35.

ولقد إتبعت الباحثة هذا المنهج بحيث أن البحث لا يقتصر على مجرد الوصف فقط بل تعداه إلى محاولة تفسير التطوير التنظيمي و إنعكاسه على أداء العاملين بمديرية إتصالات الجزائر ورقلة، و لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية و الإنسانية و من خلاله يمكننا وصف و تحليل و تفسير متغيرات الدراسة و الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة والخروج بإستنتاجات عامة حول الموضوع المدروس.

ثانيا: مجالات للدراسة

تشتمل مجالات الدراسة على المجال الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة، زيادة إلى المجال البشري الذي يشير الى مجتمع البحث الذي تشملهم الدراسة، بالإضافة إلى المجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقتة الدراسة الميدانية.

1-المجال المكاني:

لكل دراسة حيز جغرافي تتم في حدوده، وبالنسبة للدراسة الحالية تم إجرائها بمديرية اتصالات الجزائر ورقلة و هي مؤسسة تقع في منطقة النشاطات بمدينة ورقلة، وهو مؤسسة ذات طابع خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

³⁴ - محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص60.

1-1- التعريف بإتصالات الجزائر:

إن التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، بادرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات وقد تجسده هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة عن نشاطي التنظيم و استغلال الشبكات.

و حسب الجريدة الرسمية و ما نص عليه القانون 2000 / 3 المؤرخ في 05 أوت 2000، و بعد إبرام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بين فدرالية البريد و المواصلات " بريد الجزائر" و التي تكلفه بتسيير قطاع البريد و المؤسسة الاقتصادية " اتصالات الجزائر " و التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير الشبكات، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد.

فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط) أين تم التقسيم حسب الأقاليم ، وحتوي هذه المديریات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديریات الولائية تحتوي على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

1-2- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء فروع اتصالات الجزائر " موبيليس " مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعد 10 ملايين مشترك. كما تظم فرع أساسيا وهو اتصالات الجزائر للإنترنت جواب مختص في تكنولوجيايات الانترنت حيث أوكلت مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

ولإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) متصلة حاليا بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة جواب اتصالات الجزائر الفضائية؛ المختصة في تكنولوجياات الساتل والأقمار الصناعية.⁽³⁵⁾

1-3- تعريف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ورقلة- وهيكلها

هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي ذات رأسمال، مقرها الاجتماعي شارع SAP، مقرها الاجتماعي روابح عبد الرحمان - ورقلة -، أي تتواجد هذه الوحدة بقرب الحي الإداري لولاية ورقلة، يحدها شمالا محلات تجارية، و جنوبا مكتب البريد للوائح، و شرقا مقر حزب جبهة التحرير الوطني، و غربا مديرية البريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال. و تضم هذه المديرية وكالات تجارية كبرى (ورقلة، حي النصر، تقرت، تماسين، حاسي مسعود)، و عدد ملحقاتها نقطة بيع (الطيبات، الحجيرة، البرمة) و تبلغ عدد مراكز صيانة الاتصالات (ورقلة 1، حي النصر، تقرت، تماسين، حاسي مسعود).

- ان هذه الوحدة تنقسم إلى قسمين هما: قسم تقني و قسم تجاري، فالقسم التقني يهتم بالتكنولوجيا و التركيب و البحوث...، أما القسم التجاري فهو الذي يهتم بالزبائن المشتركين و تختص الوحدة بالهاتف السلكي و اللاسلكي و الانترنت.

1-3-1- هيكل مديرية اتصالات الجزائر - ورقلة-

◀ أقسام المؤسسة

- المدير : وهو المسؤول الأول في المؤسسة حيث يشرف على التسيير وذلك بالإمضاء على الوثائق وإصدار القرارات و له عدة خلايا وهي: (الخلية المساعد، مصلحة الأمن و النظافة، خلية بنية المنشأة التحتية، خلية تسيير النوعية ولوائح القيادة، خلية الاتصال و العلاقات الخارجية، خلية التفتيش وتنقسم إلى: مفتشيه التسويق، المفتشية التقنية).
- القسم التقني: وينقسم إلى مصالح و مراكز حيث:

³⁵- الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر. [www. Algeriatelecom.dz](http://www.Algeriatelecom.dz)، أطلاع عليه بتاريخ 2018/03/09 على 20:00 مساءً.

- المصالح هي: (مصلحة الهياكل القاعدية - مصلحة الخدمات و وصول الشبكة و الحلقة المحلية- مصلحة خدمات الشبكة المعلوماتية و القاعدة - مصلحة رئيس مشروع MSAN).

- المراكز هي: (مركز صيانة الاتصالات في كل من :ورقلة، تقرت، حاسي مسعود CMT)؛ (مركز الإرسال في كل من : تقرت، حاسي مسعود CT ، مركز هاتفي في كل من : تقرت، حاسي مسعود AXE، مركز الخطوط في كل من : تقرت حاسي مسعود- CEL .

● قسم المالية و المحاسبة: يتضمن هذا القسم ما يلي: (مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة المعاملات القانونية و التأمينات).

● الديوان القانوني.

● قسم الموارد البشرية: يتضمن هذا القسم ما يلي: (رئيس قسم، مصلحة تسيير التدريب و التكوين، مصلحة تسيير المسار الوظيفي، مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية).

● القسم التجاري : وهو المسؤول على نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة و التي تقوم بالسياسات التسويقية و الترويجية و يتضمن ما يلي: (مصلحة العلاقات مع الزبون، مصلحة قوة البيع، وشبكة الوكالات التجارية، مصلحة الفوترة و التحصيل).

● دائر الممتلكات و الوسائل :يتضمن هذا القسم ما يلي: (مصلحة المشتريات، مصلحة الوسائل و الإمداد، مصلحة الممتلكات، مصلحة الخدمات الاجتماعية، مركز تصليح سيارات الإدارية CRVA، المخزن الولائي MAGASIN).

1-3-3- قسم الموارد البشرية و هيكلها:

يعتبر هذا القسم من أهم الأقسام في المؤسسة فهو المسؤول عن التكفل بالموارد البشرية للمؤسسة و عن التسجيل و تدريب و تكوين المورد البشري و يعتبر همزة وصل بين مختلف أقسام و مديريات

المؤسسة، وهو المسؤول عن: (تشغيل العمال الدائمين و المؤقتين، استقبال ملفات العمال حسب المؤطرين، التكوين و التدريب و التوظيف، ترقية العمال الأكفاء و تطوير كفاءة العمال، إعطاء التقارير الإحصائية، لوازم المؤسسة).

1-3-4- الهيكل التنظيمي للقسم: وينقسم قسم إدارة الموارد البشرية إلى:

- **مصلحة تسيير التدريب service Formation:** هي مصلحة تهتم برفع مستوى أداء الموارد البشرية وتجهيئتهم لوظائفها واطلاعهم على التقنيات الحديثة وتهتم بالتدريب الداخلي والخارجي سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الموظفين الذين تحصلون على ترقية.
- **مصلحة تسيير المسار الوظيفي gestion de carrieres:** هي المصلحة التي تهتم بالمعاملات الخاصة للموارد البشرية وتقديرهم في المؤسسة من بداية العمل بالتوظيف الداخلي ويشمل الترقيات الاقدمية الامتحانات المهنية الإشراف على عقود التربص و التوظيفات الخارجية و يشمل التوظيف على أساس الشهادة والاختيار وكذا التوظيف المباشر.
- **مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية service relation socioprofessionnelle:** هو مكتب تابع إلى المؤسسة الخدمية الاجتماعية يهتم بحالة الموارد البشرية في المؤسسة.

2- المجال الزمني

أجريت هذه الدراسة بمديرية إتصالات الجزائر ورقلة، في الموسم الجامعي 2017 / 2018، و لقد قسمت إلى قسمين:

2-1- القسم النظري و انطلقت فيه الباحثة من بداية شهر نوفمبر 2017 حيث تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد المفاهيم وضبط المؤشرات و تحديد الدراسات السابقة المناسبة للدراسة.

2-2- القسم الميداني و الذي تم توزيعه على مرحلتين و هي:

- **المرحلة الأولى:** قامت الباحثة بالزيارة الاستطلاعية لمجال الدراسة و ذلك للحصول على المعلومات العامة حول مجتمع البحث الذي ستأخذ منه العينة، وكان ذلك بتاريخ 13 نوفمبر 2017، و في نفس الفترة من الدراسة تم التركيز على القراءات وجمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة بهدف بناء الإشكالية وضبط المتغيرات والمؤشرات بشكل صحيح.

- المرحلة الثانية: مرحلة النزول الفعلي و التطبيق ميدان الدراسة و كان ذلك في يوم 02 ماي 2018، تم فيها تطبيق الاستمارة و توزيعها والنزول بما للميدان و الحصول على إجابات من أجل تفريغها ثم القيام بعملية تحليلها و تفسيرها.

3- المجال البشري:

هو مجتمع البحث الذي أجريت عليه الدراسة و الذي يتكون من مجموع عمال مديرية اتصالات الجزائر ورقلة، وقد بلغ عددهم (84) مبحوث عامل وعاملة موزعين بين مختلف المصالح الإدارية للمديرية. و اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لدراسة جميع المبحوثين.

و لحصر المجتمع من كل جوانبه استدعى استخدام طريقة المسح الشامل، وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتفيدنا أيضا في جمع معلومات شاملة حول جوانب مشكلة الدراسة.

فالمسح الشامل هو الذي يشمل جمهور الدراسة بأكمله و تغطي كل مفردة من مفرداته.⁽³⁶⁾

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعد ادوات جمع البيانات و المعلومات و تختلف باختلاف الدراسة المطبقة فيها.

1- الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة، و تعتمد على حواس الباحث و قدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته و تلمسه إلى عبارات ذات معاني و دلالات.⁽³⁷⁾

و من خلال الجولة الاستطلاعية التي قمت بها إستعنت الباحثة بالملاحظة و ذلك لمعرفة مدى تطابق مؤشرات الدراسة مع الميدان و الاستفادة من المعلومات حول مجال الدراسة و أيضا للتعرف عن العاملين عن قرب و ملاحظة سلوكياتهم أثناء مقابلتهم، كما قمت بتسجيل كل المعلومات المهم التي يمكن أن لا نحصل عليها عن طريق إستمارة الاستبيان .

³⁶ - إبراهيم المجيد عبد مروان، أسس البحث العملي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، الاردن، 2011، ص131.

³⁷ - فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، دار البحث، قسنطينة، 1999، ص189.

2- الاستبيان:

- يعتبر الاستبيان من الأدوات الأكثر استعمالاً في جمع المعلومات والبيانات و استخدمت هذه الأداة كوسيلة رئيسة في جمع المعلومات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية (المبحوثين)، ولقد أخذت مني جهد ووقت كبير في إعدادها، حتى تكون أداة فعالة وناجعة في جمع المعلومات الميدانية، والمتعلقة بمتغيرات تساؤلات الدراسة أبعادها والمؤشرات التي تتضمنها.
- و يعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، يتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين.⁽³⁸⁾
- يعرف أيضاً بأنه عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو إجتماعية أو تربوية يجيب عنها المفحوص بنعم أو لا أو وضع علامة حول الإجابة المختارة، و هو يصلح للكشف عن الميول الثقافية والمعتقدات أو عن سمات خلقية أو إجتماعية أو الكشف عن سمات شاذة لدى المفحوص.⁽³⁹⁾
- لقد قمت ببناء استمارة أولية ضمت ما يقارب (46) سؤالاً وقسمت إلى ثلاثة محاور، كل محور تعلق بمجموعة من تساؤلات الدراسة، وبعد مناقشتها مع الأستاذة المشرفة ثم حذف (06) أسئلة لأنها لا تخدم الموضوع بشكل مباشر، حيث تم تعديل الاستمارة لتحتوي على (40) سؤال، تتراوح بين أسئلة مغلقة و مفتوحة، ثم تم عرضها على الأستاذة المشرفة و الأستاذة المحكمين من أجل تحكيمها، و الذين أفادوني بملاحظاتهم و نصائحهم، حيث تم تعديلها فقامت بإلغاء بعض الأسئلة التي وجدت أنها لم تخدم الموضوع، كما قمت أيضاً بتعديل بعض الأسئلة المغلقة ومنه تم وضع بدائل لها، و عليه تمحورت اسئلة الاستمارة (36) سؤال، وبذلك تم بناء استمارة استبيان في شكلها النهائي يوم 1 ماي 2018.
- فلقد تم توزيع (84) إستمارة إستبيان يوم 02 ماي 2018 على عمال مديرية إتصالات الجزائر ورقلة، و استرجعت منها (66) إستمارة، وذلك لأن (10) عامل و عاملة في عطلة و عطل مرضية، و (08) استمارات مفقودة لم يتم إسترجاعها. فلقد تم إسترجاع (66) إستمارة فقط من أصل (84) استمارة.

³⁸ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العملي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط 2، 2008، ص 183.

³⁹ - طلعت إبراهيم لطفي، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 84.

ولقد ضمت في شكلها النهائي 36 سؤال مقسمة على ثلاثة محاور كالتالي :

المحور الأول: تعلق بالبيانات الشخصية وضم ستة (06) أسئلة .

المحور الثاني : يساهم التدريب في تعزيز التعاون بين العاملين وضم أربعة عشرة سؤالاً.

المحور الثالث: 'يساهم الاتصال في تحقيق استقرار لدى العاملين داخل المؤسسة' و ضم سبعة عشر (17) سؤالاً.

رابعاً: الأساليب الإحصائية:

اعتمدت على أسلوب النسب المئوية في حساب البيانات و تفرغها، فالنسبة المئوية تعني ببساطة إرجاع القيمة أو الناتج إلى جزء مبسط من الرقم 100، بمعنى آخر كم يمثل هذا الرقم بصورة كسر نسبةً إلى العدد 100، وعادة ما يرمز للنسبة المئوية بالرمز "%".

– أما تحويل الأرقام إلى نسب مئوية في الجداول نقوم بتقسيم عدد الذين يقعون في مستوى معين (ابتدائي، متوسط، جامعي)

على المجموع الكلي مضروباً بمئة على سبيل المثال.⁽⁴⁰⁾

$$100 \times \frac{09}{66}$$

⁴⁰ - عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي منهجيته - مراحل - تقنياته، منشورات جروس برس، لبنان، ط 1، 2002، ص 103.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)،

ثم المنهج الذي إعتمدت في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي، ثم الاعتماد على أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والاستبيان، كما

تطرقنا إلى مجال الدراسة الذي أجري بمديرية اتصالات الجزائر ورقلة عن طريق المسح الشامل و الذي تم من خلاله التعرف على مجمل

خصائص مجتمع البحث.

الاصحاب الجانِب

الفصل الثالث

تمهيد

أولاً: عرض و تحليل و تفسير التساؤلات

- 1- تحليل و تفسير الجداول الخاصة بالعينة
- 2- تحليل و تفسير التساؤل الأولى
- 3- تحليل و تفسير التساؤل الثانية

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤلات

- 1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأولى.
- 2- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثانية.

الإستنتاج العام.

خاتمة

تمهيد:

إن النتائج التي يتوصل إليها الباحث من خلال الجانب الميداني تعد رابطاً بينه وبين الجانب النظري فبعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى متغيرات الدراسة نصل إلى الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة، فهذا الفصل هو حوصلة إلى ما توصلنا إليه من نتائج وبيانات لذلك سوف نقوم بعرض وتحليل و تفسير التساؤلات إنطلاقاً من المتغيرات و المؤشرات المدروسة و تحليلها تحليلًا سوسولوجيًا، وكذا عرض وتحليل وتفسير البيانات المتوصل لها على ضوء إستمارة الاستبيان التي وزعت على مجتمع البحث و دراستها بطريقة تحليلية وذلك من خلال الجداول البسيطة و المركبة لنختتم بما توصلنا له من نتائج و استنتاج المعطيات.

أولاً: عرض و تحليل و تفسير التساؤلات:

1- تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة:

جدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم (01) يوضح
توزيع العينة حسب
متغير الجنس

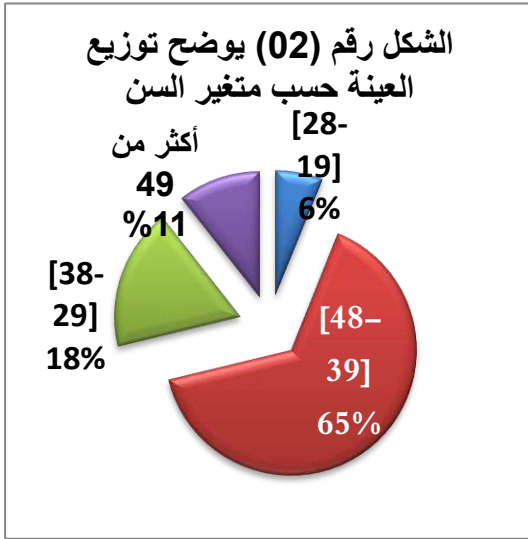


الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	41	62,12%
انثى	25	37,88%
المجموع	66	100%

يبرز لنا من خلال الجدول رقم (1) المبين أعلاه أن هناك تفاوت بين أفراد عينة البحث و التي سادت فيها أن نسبة 62.12% من عينة الدراسة هم ذكور، أما 37.87% هم من أنثى.

مما نلاحظ أن هناك تفاوت في النسب ويرجع ذلك إلى طبيعة المهام والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والذي تتميز به.

جدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة
[28-19]	4	6,06%
[38-29]	12	18,18%
[48-39]	43	65,15%
أكثر من 49	7	10,61%
المجموع	66	100%

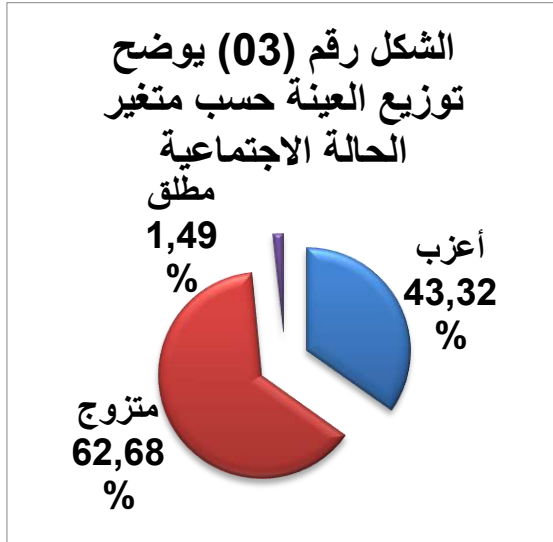
من خلال الجدول رقم (02) الموضح أعلاه نلاحظ أن

فئة [48-39] هي الغلبة حيث قدرت نسبتها بـ 65,15% ، في حين نجد أن فئة [38-29] من أفراد العينة تقدر نسبتهم بـ 18,18%، في المقابل نجد أن فئة أكثر من 49 قدرت نسبتهم بـ 10,61%، أما الفئة الأخير من أفراد العينة [28-19] فكانت نسبتهم هي 6,06%.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن غالبية مجتمع البحث ينحصر ما بين الفئة من [48-39]، وهذه الفئة تعتبر الفئة الأكثر إستقرار

نتيجة لنضج الفكري والثقافي الذي قد يمتاز به الفرد في هذه المرحلة العمرية، والتي يكون فيها أكثر نضجا وإستقرارا سواء من الحالة الاجتماعية له وإيضاً في العمل الذي يقوم به.

جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية.



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	23	43,32 %
متزوج	42	62,68 %
أرمل	0	0 %
مطلق	01	1,49 %
المجموع	66	100 %

من خلال الجدول رقم (03) أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هم المتزوجون

فكانت نسبتهم تقدر بـ 68,62%، في حين نجد أن نسبة العزاب فكانت نسبتهم تقدر بـ 43,32%، في حين نجد أن هناك مطلق واحد أي بنسبة 1,49%، أما نسبة الأرمال قدرت بـ 0% أي كانت منعدمة تماما.

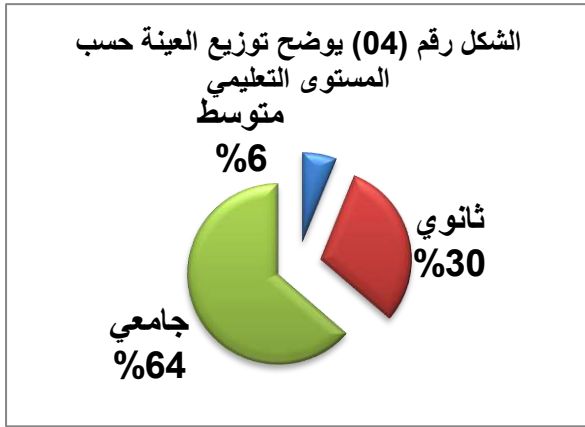
مما نستنتجه ان المتزوجون يسعون لتحقيق الاستقرار سواء العائلي أو الوظيفي، و نظرا لطبيعة مجتمعنا فإن العادات و التقاليد

تفرض على الفرد حين يجد وظيفة أو عمل ما، فإنه يتزوج ذلك ليصبح أكثر استقرار و نضج فكري واضح ، و أيضا تكون لديهم

مسؤوليات تجعلهم يحرصون على العمل. في حين نجد أن التغيرات الحاصلة في المجتمعات اليوم هو عزوف البعض عن الزواج نتيجة

التغيرات الاجتماعية و دخول ثقافات دخيلة على مجتمعاتنا الحالية، أدت بالفرد إلى عدم التفكير بالزواج إلا بعد مدة طويلة.

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

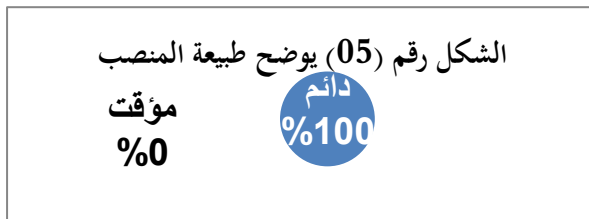


الاحتمالات	التكرار	النسبة
متوسط	4	6,06%
ثانوي	20	30,30%
جامعي	42	63,64%
المجموع	66	100%

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه والذي يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن معظم افراد العينة ذو مستوى جامعي وهذا بنسبة 63,64%، في المقابل نجد أن نسبة 30,30% هم ذو مستوى ثانوي، اما نسبة 6,06% فكانت لأفراد العينة ذو مستوى متوسط.

وبالنظر إلى المستوى التعليمي الغالب لدى فئة الذكور هو المستوى الجامعي بنسبة 63.64%، مما نستنتج إن الإناث يكتفين بمستوى الثانوي في إيجاد العمل، بينما الذكور يرون انه يستلزم المستوى الجامعي ليقبلهم أو ليتمكنهم من الحصول على منصب ما و الأجر المناسب لتحقيق المكانة الاجتماعية و جعل ظروفهم المعيشية والاقتصادية جيدة وحتى يتلاءم الأجر مع المتطلبات الضرورية لهم و المستوى الاقتصادي للمجتمع الذي يعيشون فيه.

جدول رقم (05) : يوضح توزيع العينة حسب طبيعة المنصب

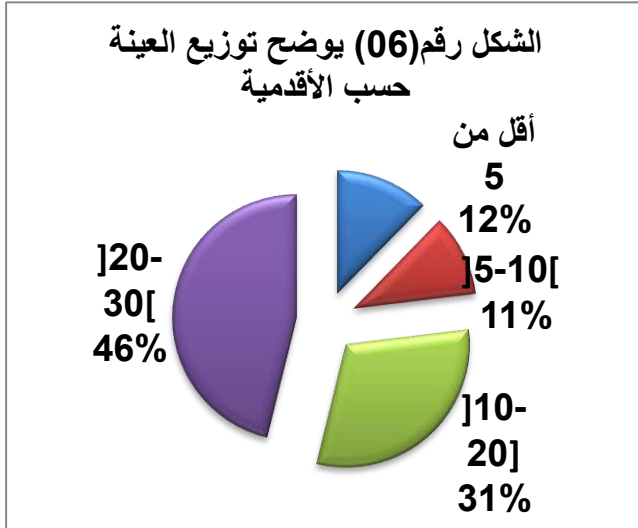


الاحتمالات	التكرار	المجموع
دائم	66	100%
مؤقت	0	0%
مجموع	66	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بطبيعة المنصب، أن نسبة العمال الدائمين قدرت بـ 100%، مقارنة بنسبة المؤقتين التي قدرت بـ 0%.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها، من خلال إعطائهم مناصب دائمة لتضمن لهم حياة إجتماعية مستقرة، وبالتالي سيدفعهم هذا إلى زيادة التمسك بوظائفهم، وكون أن المؤسسة تعتمد على سياسة توظيفالعمالين بناء على عملية توصيف الوظائف، و اختيار الأجر للمنصب.

جدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية



الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5	5	7,58%
[10-5]	14	21,21%
[20-10]	32	48,48%
[30-20]	12	18,18%
أكثر من 30	3	4,55%
المجموع	66	100%

خلال معطيات الجدولرقم (06) أعلاه و الذي يوضح توزيع افراد العينة

حسب الأقدمية يتبين لنا أن نسبة 48,48% كانت للذين لديهم اقدمية ما بين [20-10]، أما نسبة [10-5] فكانت للفئة بين [10-5]، في حين نجد أن فئة [30-20] كانت نسبتهم تقدر بـ 18,18%، أما فيما يخص فئة أقل من 5 فكانت نسبتهم 7,58%، في حين نجد أن فئة أكثر من 30 كانت نسبتهم تقدر بـ 4,55%.

مما نستنتج أن فئة ما بين [20-10] هي الغالبة و أن الفترة التي يقضيها العامل في العمل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها تعبر عن تمسك العامل في عمله انتمائه وولائه للمؤسسة، كذلك البقاء و الإستقرار فيها دون التفكير في مغادرته وكذا من أجل رسم مستقبلهم الوظيفي، و بالتالي يمكن القول أغلبية عامل المؤسسة ذوي خبرة و كفاءة مهنية لا بأس مما قديؤدي إلى تحقيق الاستقرار في العمل .

2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأولي:

جدول رقم (07): يوضح اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي في العمل

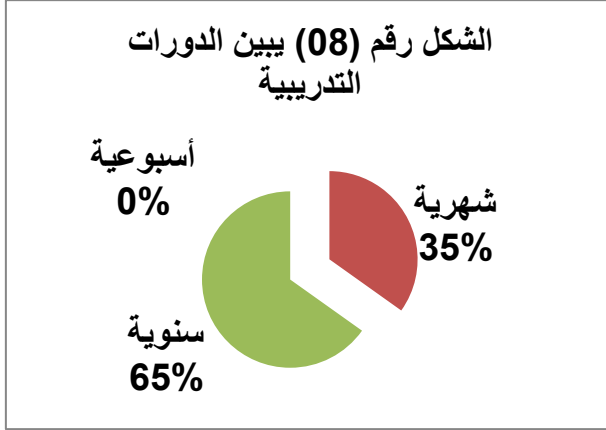


الاحتمالات	التكرار	المجموع
دائما	27	40,90%
أحيانا	34	51,51%
نادرا	5	7,59%
المجموع	66	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أعلاه المتعلق بإعتماد المؤسسة على العمل الجماعي في العمل و ذلك لأن اغلب أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعتمد أحيانا على العمل الجماعي حيث قدرت نسبتها بـ 51.51 %، مقارنة بالمجموعة التي أجابت ب: نعم حيث قدرت نسبتها 40.90 %، أما فئة قليلة جدا أجابوا ب: نادرا و التي قدرت نسبتها 7.57%.

ومن هذا نستنتج إن المسؤول المباشر للعمال بمؤسسة والذي يعتبر حلقة وصل بين العمال و الإدارة و لا يفتح مجال كبير للعمال للعمل الجماعي و في المشاركة بإتخاذ القرار و أيضا هذا يدل وجود علاقات إنسانية و اجتماعية بشكل نسبي و غير متبادلة بين الادارة والعمال و نحده بين العمل فيما بينهم، وهذا ما لا يسمح له بتلقي اقتراحاتهم و آرائهم لتفادي المشاكل، و أيضا لأنه المسؤول على اتصال و إطلاع مباشر على انشغالات العمال و مشاكلهم، وهذا مما قد يجعله أحيانا يفتح لهم نوعا ما مجال من الحرية لإبداء رأيهم و اقتراحاتهم، و ذلك بإعتبار أن العمال هو المحرك الأساسي لأي مؤسسة هذا يدل على وجود علاقات إنسانية و اجتماعية بشكل نسبي من طرف المسؤول المباشر و الذي يعتبر حلقة وصل و ربط بين العمال و الإدارة و هذا ما لاحظناه في تقارب النسب بين دائما وأحيانا.

جدول رقم (08): يوضح اعتماد المؤسسة على نظام لدورات تدريبية

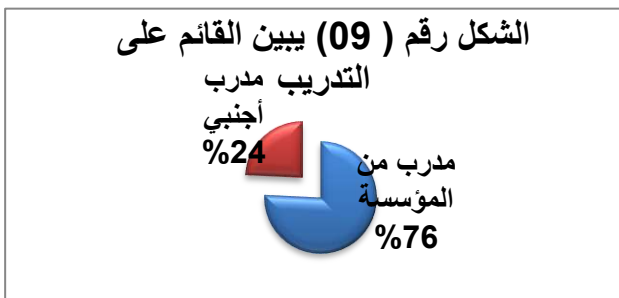


الاحتمالات	التكرار	المجموع
أسبوعية	0	0%
شهرية	23	34,84%
سنوية	43	65,15%
المجموع	66	100%

يوضح الجدول رقم (08) أعلاه بان المؤسسة تعتمد على نظام دورات تدريبية حيث أجاب أفراد العينة بأنها تعتمد على دورات سنوية التي قدرت نسبتها بـ 65,15%، في حين أن بعض أفراد العينة أجابوا بـ 34,84%، في حين انه لا توجد دورات أسبوعية وهذا ما أوضحتها نسبة 0%.

ومن هذا نقول أن المؤسسة تعتمد على نظام دورات تكوينية سنوية و نظرا لتطورات التكنولوجيا الحاصلة قد تلجأ من خلال المؤسسة إلى اعتماد دورات شهرية لمواكبة المنافسة لها في السوق من طرف المؤسسات لها في نفس النشاط، فتضطر المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا حديثة ومن هذا وجب عليها تدريب العمال على هذه التكنولوجيا التي قد تدخلها.

جدول رقم (09) يوضح من القائم بعملية التدريب

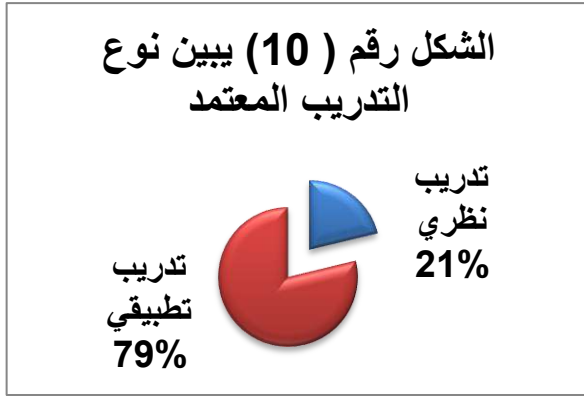


الاحتمالات	التكرار	المجموع
مدرّب من المؤسسة	50	75,76%
مدرّب أجنبي	16	24,24%
المجموع	66	100%

يوضح الجدول رقم (09) استجاب أفراد العينة حول من يقوم بعملية التدريب، حيث تمثل نسبة 75.75% من أفراد العينة أن المدرّب من المنظمة ، مقابل نسبة 24.24% كانت لمدرّب أجنبي.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على مدرب من الداخل هذا راجع إلى الرغبة في التقليل من تكاليف فالمدرب من خارج المؤسسة (من خارج المؤسسة) قد يكلف المؤسسة، و في نجد ان اغلب أفراد العينة يفضلون مدرب من المؤسسة لأنه يعرف العاملين وعلى إحتكاك بهم كما انه يعرف مسؤولياتهم و قدرات كل واحدا منهم و أيضا يكون قريب منهم.

جدول رقم (10) يوضح نوع التدريب الذي تقدمه المؤسسة.

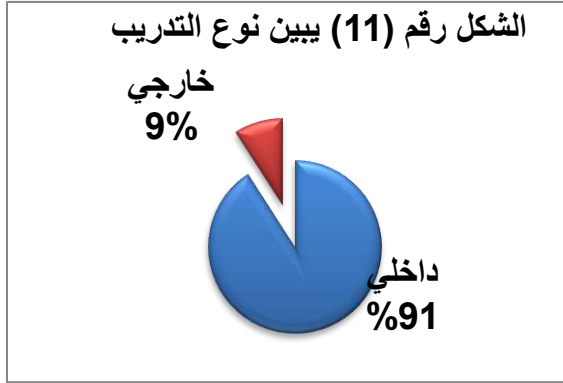


المجموع	التكرار	الاحتمالات
75,76%	50	تدريب نظري
24,24%	16	تدريب تطبيقي
100%	66	المجموع

يوضح الجدول رقم (10) أعلاه استجواب أفراد العينة حول نوع التدريب، حيث تمثل نسبة 75.76% من أفراد العينة على تدريب نظري، مقابل نسبة 24.24% كانت لمدرب أجنبي.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على مدرب من داخلها هذا راجع إلى الرغبة في التقليل من تكاليف فالمدرب الأجنبي (من خارج المؤسسة) قد يكلف المؤسسة أموالا طائلة، و في نجد ان اغلب أفراد العينة يفضلون مدرب من المؤسسة لأن يعرف العاملين وعلى إحتكاك بهم كما انه يعرف مسؤولياتهم و قدرات كل واحدا منهم و أيضا يكون قريب منهم.

جدول رقم (11) يوضح أن التدريب الذي تقدمه المؤسسة يكون على مستوى.

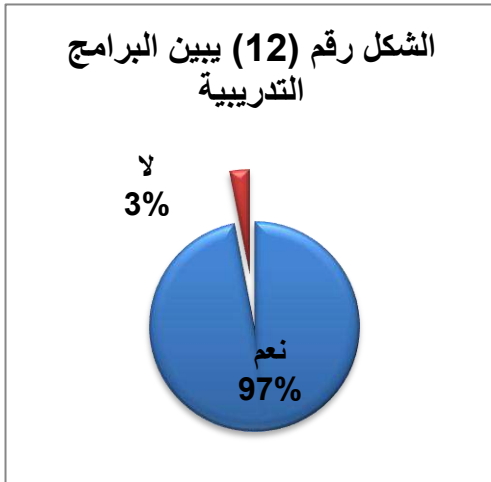


الاحتمالات	التكرار	النسبة
داخلي	60	%90,91
خارجي	6	%9,09
المجموع	66	%100,00

يوضح الجدول رقم (11) أعلاه استجواب أفراد العينة حول أن التدريب يكون على مستوى المؤسسة، حيث تمثل نسبة 90.91% من أفراد العينة على أن التدريب داخلي، مقابل نسبة 9.09% كانت لتدريب خارجي.

ومن هنا نستنتج أنه حسب إمكانيات المؤسسة قد تعمل على تدريب فرد معين قد يكون المسؤول المباشر وهو من يقوم بعملية التدريب للعاملين، و أحيانا تعتمد التدريب من خلال أحد العاملين القدامى من لهم الخبرة القديمة في العمل ولديهم معلومات فنية بالإضافة لتوافر المهارات لديه، كما نلاحظ التدريب له أهمية كبيرة فهو ينمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما وأيضا يكون بينهم نوع من التعاون و الثقة لسابق معرفتهم بالمدرب، و أيضا يكون التركيز في هذا النوع من التدريب على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها، كما أن المدرب يكون أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين.

جدول رقم (12) يوضح تماشي البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين.

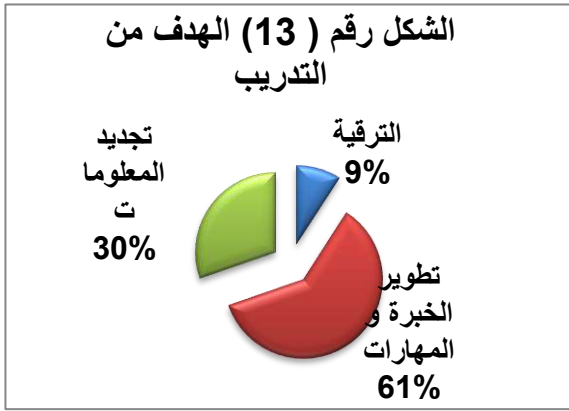


الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	64	%96,97
لا	2	%3,03
المجموع	66	%100

يوضح الجدول رقم (12) أعلاه استجابات أفراد العينة حول أن البرامج التدريب تتماشى مع احتياجات العاملين، حيث تمثل نسبة 96.97% من أفراد العينة على أن البرامج التدريبية تتماشى مع احتياجاتهم، مقابل نسبة 3.03% كانت نسبة الذين رأوا أن البرامج التدريبية لا تتماشى مع احتياجاتهم.

نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر التدريب من الاستثمارات ذات الأولوية، كما يشكل الوسيلة المميزة لتلبية احتياجات العاملين وذلك من أجل رفع كفاءتهم و مستواهم المهني، خدمة لأهداف المؤسسة و من أجل مواكبة متطلبات التطوير الفني و التكنولوجي و التسيير الذي تسعى إلى تحقيقه في ظل التكنولوجيات المتجددة.

جدول رقم (13) يوضح أن المؤسسة تهدف من خلال التدريب إلى.



الاحتمالات	التكرار	النسبة
الترقية	6	9,09%
تطوير الخبرة و المهارات	40	60,61%
تجديد المعلومات	20	30,30%
المجموع	66	100%

يوضح الجدول رقم (13) أعلاه استجواب أفراد العينة حول أن المؤسسة تهدف من خلال عملية التدريب، إلى تطوير الخبرة والمهارات حيث هذه الأخيرة مثلت نسبة 60.61% من إجابات أفراد العينة، مقابل نسبة 30.30% كانت نسبة الذين رأوا أن التدريب يهدف إلى تجديد المعلومات، في حين كانت نسبة 9,09% من رأوا بأنه يهدف إلى الترقية.

و من هنا نستنتج ان المؤسسة تهدف من خلال التدريب إلى تطوير الخبرات والمهارات وأيضاً الى تجديد المعلومات و ذلك لأن المؤسسة في مجال تنافسي بين مختلف المؤسسات التي لها نفس نشاطها، و بما أن المؤسسة هي مؤسسة إتصالات في تعمل على مواكبة متطلبات العصرنة و التكنولوجيا الحديثة، حيث انها تعمل إدخال آليات جديدة كلما فرضت الضرورة لها، و تعمل على تدريب العاملين على هذه التقنيات و الآليات من أجل السير الجيد للعمل و أيضاً تحقيق أهدافها و أهداف العاملين فيها

جدول رقم (14) يوضح أن التدريب حسن من أدائك للعمل.



الاحتمالات	التكرار	النسبة
رفع قدرتك لتنفيذ العمل	35	53,03%
التقليل من روتين العمل اليومي	1	1,52%
التقليل من ضغوط العمل	5	7,58%
ايجاد افكار جديدة	25	37,88%
المجموع	66	100%

يوضح الجدول رقم (14) أعلاه استجابات أفراد العينة حول أن التدريب حسن من أدائك للعمل، فتمثلت نسبة 53,03% من إجابات أفراد العينة أن التدريب يعمل على رفع قدراتهم لتنفيذ العمل بكفاءة، مقابل نسبة 37,88% كانت نسبة الذين رأوا أن التدريب حسن عملهم من خلال إيجاد لأفكار و أساليب جديد في العمل، في حين كانت نسبة 7,58% من رأوا بأن التدريب يعمل على التقليل من ضغوطات العمل، أما نسبة الذين أجابوا بان التدريب يعمل على التقليل من روتين العمل اليومي فان نسبتهم بـ 1,52%.

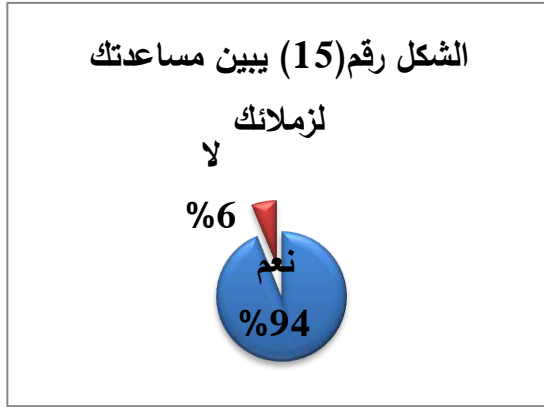
ومن هنا يمكننا القول أن التدريب حسن من أداء العاملين لعمل من خلال رفع قدراتهم لتنفيذ العمل بكفاءة وفعالية، و أيضا حسن عملهم من خلال إيجاد أفكار جديد في العمل، فالتدريب يعمل على زيادة الكفاءة الانتاجية، ويرفع مستوى أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسين مستواهم المادي و المعنوي، وذلك من خلال التفاعل الذي يحدث بين العاملين أثناء عملية التدريب والذي من شأنه أن يحسن وأدائهم ويرفع قدراتهم على العمل بكفاءة وفعالية و هذا ما يؤدي إلى زيادة انتاجية المؤسسة والتي تعود بالفائدة على المستوى الفردي والمؤسسي وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (01) الذي يبين أن نسبة 81.82% من أفراد العينة يرون بأن التدريب يساعد على إيجاد أفكار و أساليب جديدة في العمل.

جدول رقم (15) يوضح أن المعارف و الخبرات التي إكتسبتها من عملية التدريب كافية لأداء العمل بشكل جيد

المجموع	أحيانا		لا		نعم		البدائل الأقدمية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100 5	%60	3	%0	0	%40	2	أقل من 5
%100 16	%62.5	10	%6.25	1	%31.25	5	[10-5]
%100 20	%35	7	%15	3	%50	10	[20-10]
%100 16	%18.75	3	%0	0	%81.25	13	[30-20]
%100 9	%0	0	%0	0	%100	09	أكثر من 30
%100 66	—	23	—	4	—	39	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) أعلاه استجواب أفراد العينة حول أن المعارف و الخبرات التي اكتسبوها من عملية التدريب كافية لأداء العمل بشكل جيد، فمثلت نسبة 59,09% من اجابات أفراد العينة بنعم، مقابل نسبة 34,85% كانت نسبة الذين أجابوا بأحيانا، في حين كانت نسبة 6,06% من رأوا بأن التدريب يعمل على التقليل من ضغوطات العمل، أما نسبة الذين أجابوا بلا. من هنا يمكننا القول أن اغلب افراد العينة يرون بأن المعارف و الخبرات التي اكتسبوها من عملية التدريب كافية لأداء العمل بشكل جيد، و هذا ما يسهل عليهم السير الجيد و الحسن للعمل، بحيث أن التدريب يعمل على تزويد العاملين المعلومات و المهارات الجديدة التي تمكنه من اداء عمله بالشكل المطلوب.

جدول رقم (16) يوضح ما إذا كان التدريب يساعد العامل على مساعدة زملائه في العمل

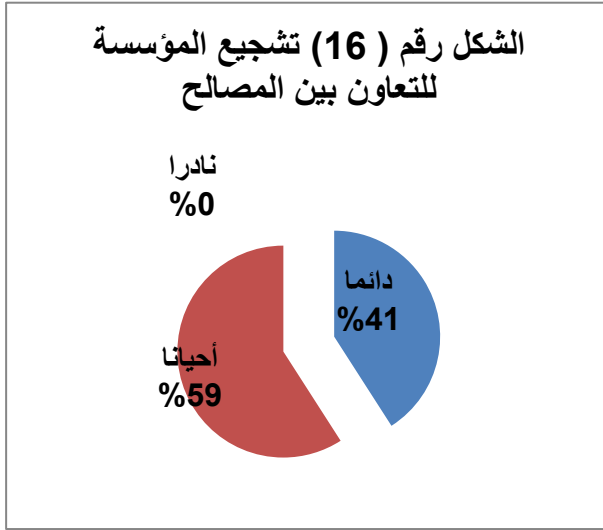


الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	62	93,94%
لا	4	6,06%
المجموع	66	100,00%

يوضح الجدول رقم (16) أعلاه استجابات أفراد العينة حول أن التدريب يساعد على مساعدة زملائك في العمل، فمثلت نسبة 93,94% من إجابات أفراد العينة بنعم، مقابل نسبة 6,06% كانت نسبة الذين أجابوا بلا.

ومن هنا يمكننا القول أن التدريب يساعد العاملين على مساعدة زملائك في العمل، وذلك من خلال اكتسابهم المهارات و المعلومات التي تساعدهم على أداء عملهم بشكل جيد و هذا أدى بهم إلى مساعدة زملائهم في العمل مما يظهر وجود نوع من التعاون و التفاعل فيما بينهم مما يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم في العمل وهذا طبعا قد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لديهم.

جدول رقم (17) يوضح أن المؤسسة تقوم بتشجيع التعاون بين المصالح المختلفة.



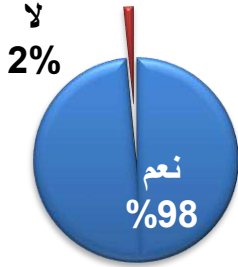
الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	27	40,91%
أحيانا	39	59,09%
نادرا	0	0,00%
المجموع	66	100%

يوضح الجدول رقم (17) أعلاه استجابات أفراد العينة حول أن المؤسسة تقوم بتشجيع التعاون بين المصالح المختلفة، فمثلت نسبة 59,09% من إجابات أفراد العينة بدائما، مقابل نسبة 40,91% كانت نسبة الذين أجابوا بأحيانا، أما نسبة 0% فأجابوا بنادرا.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة أحيانا تقوم بتشجيع التعاون بين المصالح المختلفة وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة و أيضا لأن المؤسسة ليست مستقلة بذاتها بل هي تابعة للمديرية العامة في الجزائر وذلك مما يجعلها تصدر القرارات و الأوامر و على العاملين تنفيذها، و مما لاحظناه أيضا إن المؤسسة تقوم على تشجيع التعاون بين المصالح المختلفة وهذا يدل على وجود نوع من العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الإدارة والعمال لكنه بشكل نسبي، و لكن وجود التعاون بين العمال فيما بينهم بشكل ملحوظ وهذا ما بينه الجدول السابق رقم (16) والذي ذل على أن التدريب يساعد العامل على مساعدة زملائه في العمل .

جدول رقم (18) يوضح أن التدريب يعود بالفائدة على العاملين و المنظمة.

الشكل رقم (17) يبين ان التدريب يعود بالفائدة



الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	65	98,48%
لا	1	1,52%
المجموع	66	100%

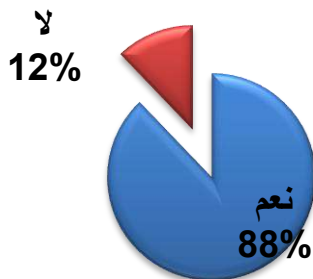
يوضح الجدول رقم (18) أعلاه استجاب أفراد العينة حول أنالتدريب يعود بالفائدة على العاملين و المنظمة، فمثلت نسبة 98,48% من إجابات أفراد العينة بنعم، مقابل نسبة 1,52% كانت نسبة الذين أجابوا بلا.

ومن هنا يمكننا القول أن التدريب يعود بالفائدة على العاملين من خلال تحسين أدائهم الذي يؤدي على تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة من ثم زيادة ربحيتها مما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

2- تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

جدول رقم (19) يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتنسيق بين المصالح المختلفة

الشكل رقم (18) يبين التنسيق بين المصالح



الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	58	87,88%
لا	8	12,12%
المجموع	66	100%

يوضح الجدول رقم (19) أعلاه استجابات أفراد العينة حول أن التدريب يعود بالفائدة على العاملين و المؤسسة، فمثلت نسبة 87,88% من إجابات أفراد العينة بنعم، مقابل نسبة 12,12% كانت نسبة الذين أجابوا بلا.

ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة تقوم بالتنسيق بين المصالح المختلفة في إطار رسمي حيث أنها تعمل على التنسيق بين المصالح التنظيمية لها، حيث تقصد بالتنسيق هو التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة مهما كان نوعها أو لجهود أي جماعة من الجماعات داخلها، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبمجيء تسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة، وما لاحظناه أن هناك إتصال رسمي بشكل كبير، كما يوجد أيضا الاتصال الغير رسمي بين العمال فيما بينهم.

جدول رقم (20) يوضح ما إذا كان الاتصال بين مختلف المصالح التنظيمية يعمل على

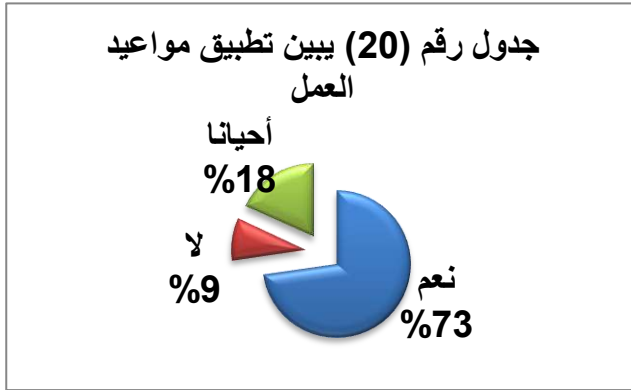


النسبة	التكرار	الاحتمالات
37,88%	25	التقليل من الاشاعات
62,12%	41	يقلل من احتمال حدوث الصراع
100%	66	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) أعلاه استجابات أفراد العينة حول الاتصال بين مختلف المصالح التنظيمية، فمثلت نسبة 62,12% من إجابات أفراد العينة بأن الاتصال يقلل من احتمال حدوث الصراع، وفي مقابل نسبة 37,88% كانت نسبة الذين أجابوا بأن الاتصال يعمل على التقليل من الاشاعات.

و من هنا نستنتج أن الاتصال بين مختلف المصالح التنظيمية يقلل من احتمال حدوث صراع بين العاملين داخل المؤسسة، مما يدل على وجود علاقات تربط بين العمال و المسؤول المباشر في إطار التنظيم غير الرسمي، وأن المسؤول المباشر أحيانا تكون لديه صلة أو اتصال مباشر بالعمال و انشغالهم، و أيضا هذا يقلل من حدة الصراع و تفاديا له فإن العامل يلجأ إلى تحمل الضغط على أن يدخل في نزاع أو صراع مع الإدارة .

جدول رقم (21) يوضح ما إذا كان هناك احترام في تطبيق مواعيد العمل من قبل أفراد العينة



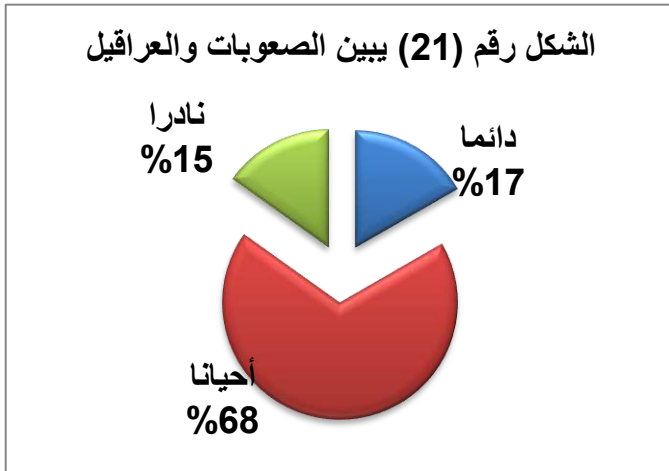
الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	48	72,73%
لا	6	9,09%
أحيانا	12	18,18%
المجموع	66	100%

يوضح الجدول رقم (21) استجاب أفراد العينة حول ما إذا كانوا يحترمون مواعيد عملهم أم لا، حيث تمثل نسبة 72.72% من

أفراد العينة يحترمون مواعيد عملهم مقابل نسبة 9.09% لا يحترمون، فيما تمثل نسبة 18.18% من الذين أجابوا بأحيانا.

فنتائج الجدول تؤكد إجابة على مدى اهتمام أفراد العينة داخل المؤسسة من خلال انضباطهم و احترامهم لمواعيد العمل.

جدول رقم (22) يوضح ما إذا كانت هناك صعوبات تعرقل العاملين على أداء واجبهم المهني



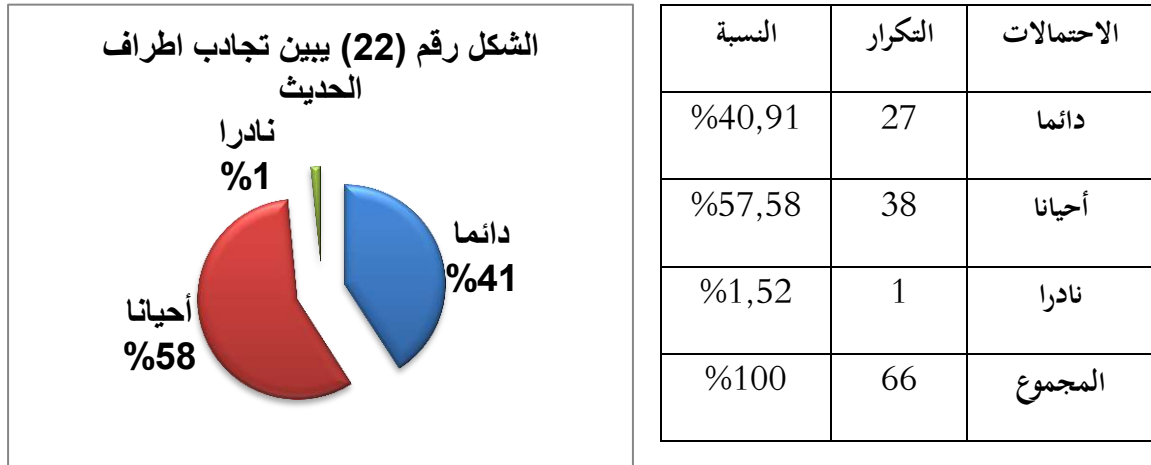
الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	11	16,67%
أحيانا	45	68,18%
نادرا	10	15,15%
المجموع	66	100%

من خلال ما توضحه بيانات الجدول رقم (22) أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة أحيانا ما تعرقلهم صعوبات عن أداء واجبهم وهم ما

يمثلون نسبة 68.18% بينما نسبة 16.66% يمثلون الذين دائما تواجههم صعوبات، ونسبة 15.15% هم من أجابوا بنادرا.

وهو ما يوضح أن اغلب افراد لديهم خبرة مهنية كافية تمكنهم من مواجهة كل الصعوبات المعرقة لأدائهم واجبهم في العمل و ذلك ما لاحظنا في أن اغلب افراد العينة لديهم أقدمية في العمل الجدول رقم(06)، والذين بين بأن الأقدمية و الخبرة تمكن العامل من التحكم في سير الأمور بشكل عقلاي ورشيد أمام كل الصعوبات التي قد تواجهه في العمل.

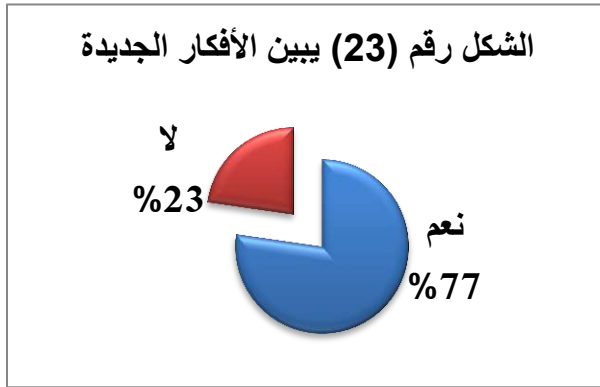
جدول رقم (23): يوضح إذا كان افراد العينة يتجاوزون أطراف الحديث مع مسؤولهم المباشر



توضح نسب الجدول رقم (23) أعلاه أن 57.57% من أفراد العينة أحيانا يتجاوزون أطراف الحديث مع مسؤولهم المباشر، أما نسبة 40.90% من أفراد العينة دائما يتجاوزون أطراف الحديث مع مسؤولهم المباشر، و 1.52% من الأفراد الذين نادرا ما يتجاوزون أطراف الحديث مع مسؤولهم المباشر.

مما سبق نستنتج أن اغلب أفراد العينة أحيانا يكون لديهم اتصال مباشر مع المسؤول وهو ما يؤكد وجود علاقات انسانية داخل المؤسسة، وهذا يجعل العامل يشعر بالانتماء للمؤسسة فبالنتالي تكون هناك صلة مباشرة بين المسؤول المباشر وبين العمال في الأمور المهمة التي تمس المؤسسة و أحيانا العامل، و هذا كله يسمح بسير العمل بشكل أكثر فعالية وزيادة في الأداء.

جدول رقم (24) يوضح اذا كانت الافكار الجديدة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين

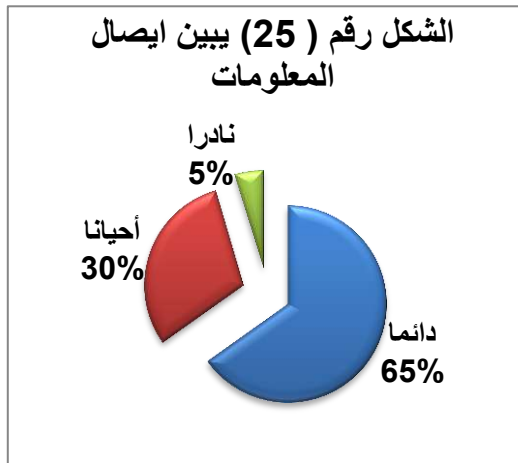


الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	51	77,27%
لا	15	22,73%
المجموع	66	100%

نجد من خلال بيانات الجدول (24) أعلاه أن نسبة 77.27% من افراد العينة تحظى أفكارهم بالقبول من طرف المسؤولين مقابل نسبة 22.72% لا تحظى أفكارهم بالقبول.

نستنتج من خلال ما سبق أن اغلب العاملين داخل المؤسسة يسعون الى تطوير مؤسستهم من خلال إعطاء أفكار جديدة تخدم مؤسستهم، مما نلاحظه أن المؤسسة أحيانا تفتح مجال من الحرية لأفكار العاملين في المؤسسة، وذلك لأنها في مجال فيه العديد من المؤسسات المنافسة لها فهي تعمل على التفاعل مع كل التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

جدول رقم (25) يوضح ما إذا كانت الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

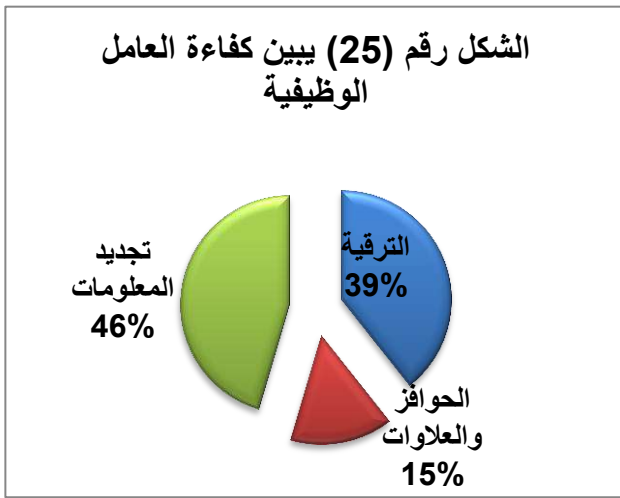


الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	43	65,15%
أحيانا	20	30,30%
نادرا	3	4,55%
المجموع	66	100%

حيث نجد من خلال بيانات الجدول رقم (25) أعلاه أن نسبة 45.46% من أفراد العينة هي أن أحيانا ما تقوم الإدارة بإيصال المعلومات للمسؤولين، أما 10.60% نادرا ما توصل الادارة معلومات للمستويات.

ومنه نستنتج أن و سائل اتصال تختلف باختلاف نوعها داخل المؤسسة و أيضا باختلاف طبيعة المعلومات والبيانات المراد توصيلها بين افراد العينة والمسؤولين، فالاتصال يسمح بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، و مما قد لا يكون هناك وجود أي حواجز في إيصال المعلومة، وما لوحظ من خلال الاتصال الموجود لاحظنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الرسمي (النازل) والذي يمثل مركزية السلطة في يد الادارة العليا في إتخاذ القرارات.

جدول رقم (26) يوضح اي من المعايير يرفع من كفاءة العامل الوظيفية



النسبة	التكرار	الاحتمالات
39,39%	26	الترقية
15,15%	10	الحواجز والعلاوات
45,45%	30	تجديد المعلومات
100%	66	المجموع

يوضح الجدول رقم (26) أعلاه ان نسبة 45.45% تبين معيار تجديد المعلومات مقابل نسبة 39.39% لمعيار الحواجز، مقابل 15.15% تبين الترقية.

نستنتج من خلال ما يبينه الجدول أن أكثر معايير يرفع من كفاءة العامل الوظيفية هو معيار تجديد المعلومات فالمؤسسة تعمل على تجديد المعلومات بصفة مستمرة، وذلك للتطور التكنولوجي المستمر مما يجعل المؤسسة ملزمة على مواكبة هذه التطورات التكنولوجية من اجل تحقيق أحسن جودة و كفاءة في العمل و بالتالي تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها.

جدول رقم (27) يبين طريقة نقل المعلومات من الإدارة



النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
%15,15	10	%60	6	مقابلة شخصية	الأسلوب الشفوي
		%30	3	الهاتف	
		%10	1	الوساطة	
%84,85	56	%37,50	21	مراسلات	الأسلوب الكتابي
		%62,50	35	تقارير	
		%0	0	أخرى	
%100	66	—	66,00	—	المجموع

حيث يبين الجدول رقم (27) أعلاه أن التقارير والمنشورات الكتابية بنسبة %84.84، بينما الوسائل الشفوية %15.15.

وهو ما يوضح أن طريقة الاتصال المتبعة داخل هذه المؤسسة وشكل المعلومات المنقلة بينهم تكون عن طريق كل ما هو كتابي من تقارير ومنشورات كتابية، و من خلال بيانات الجدول رقم (04) أيضا ان أفضل أساليب الاتصال المستعملة هي المقابلات و المراسلات والتقارير الكتابية وهو ما يوضح ان هناك تنوع في استعمال الأساليب الاتصالية سواء كتابية أو شفوية ولكن الاتصال السائدة في المؤسسة هو الاتصال الرسمي من خلال القرارات والمعلومات الصادرة عنها.

جدول رقم (28) يوضح ما اذا كانت المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة للاتصال

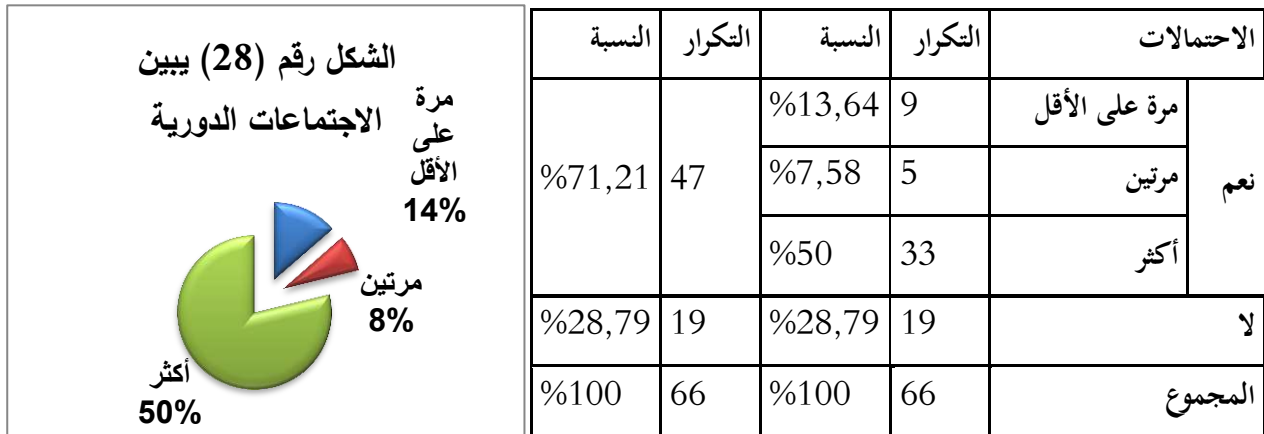


الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	66	%100
لا	0	%0
المجموع	66	%100

يبين الجدول رقم (28) أعلاه أن كل أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال وهو ما تمثله نسبة 100%.

ومنه نستنتج ان هذه المؤسسة تستخدم أساليب حديثة للاتصال ومنها البريد الالكتروني و أيضا ما يعرف بالاجتماعات المباشرة عن طريق الانترنت و تسمى " فيديو كونفرانس" **Vidéo conférence** وهي تقنية حديثة من خلالها يمكن القيام بإجتماع مباشر بين مختلف المديریات مع المديرية العامة في الجزائر ويتم فيه طرح كل الانشغالات والتطورات الجديدة مباشرة.

جدول رقم (29) يوضح أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لتناقش فيها مشاكل العاملين وتسيير المؤسسة

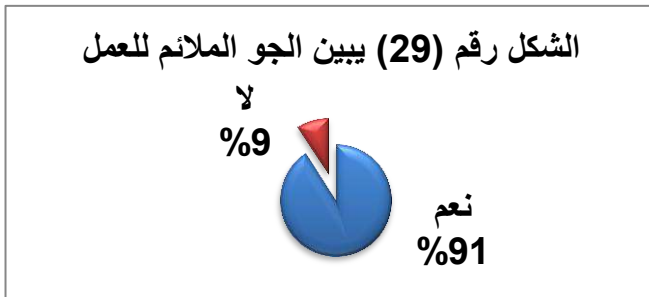


الاحتمالات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	مرة على الأقل	9	%13,64	%71,21
	مرتين	5	%7,58	
	أكثر	33	%50	
لا	19	%28,79	19	%28,79
المجموع	66	%100	66	%100

نجد من خلال بيانات الجدول رقم (29) أعلاه أن نسبة 71.21% تمثل أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مقابل نسبة 28.78% تنفي ذلك.

وهو ما يوضح ان هذه الادارة تعطي فرصة للعمال في الاجتماعات لتناقش فيها مشاكل وإنشغالات المؤسسة والعمال، أو أي استفسارات حول التطورات الحاصل و أيضا الصراع الذي يحدث بين العامل والذي قد يظهر في عدم الانسجام بين العاملين مما قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و بالتالي قد تؤثر سلبا على الأداء، فتنعقد الاجتماعات مرة على الأقل في 15 يوم و أحيانا مرتين عند الضرورة لذلك، لذلك نجد أن المؤسسة أحيانا تعطي فرصة للعامل للعمل الجماعي و الذي يعمل على تحقيق الانسجام و التفاعل الايجابي بين العاملين مما يزيد في الروح المعنوية لديه و هذا ما قد يؤدي إلى زيادة فعاليتهم في العمل بالتالي تحقق المؤسسة نتائج قد تعود بالفائدة عليها و على العاملين.

جدول رقم (30) يوضح ما اذا كان العمل يوفر الجو الملائم للقيام به على أكمل وجه

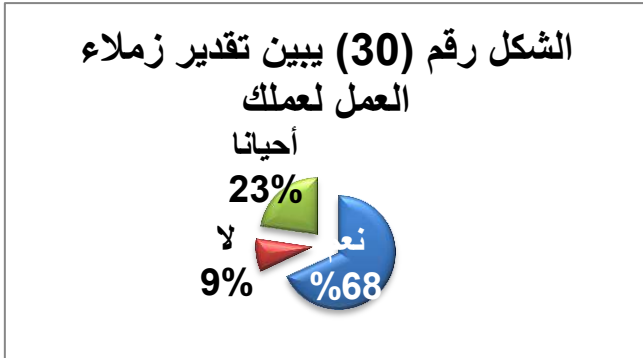


الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	60	90,91
لا	6	9,09
المجموع	66	100,00

من خلال الجدول رقم (30) أعلاه أن نسبة 90.90% من أفراد العينة أجابوا بنعم مقابل 9.09% من الأفراد أجابوا بلا.

وهو ما يوضح أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن المؤسسة توفر لهم الجو الملائم للقيام به على أكمل وجه، وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تولي إهتمام كبير من جانب البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال توفير كل الوسائل و الإمكانيات التي تساعد العمال على أداء عملهم بأكمل وجه وبصورة جيدة مما يحقق رضا العامل عن مكان عمله، بالتالي تزيد فعاليته في العمل ومما تؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردي والمؤسسي.

جدول (31) يوضح إذا كان زملائك يقدرون العمل الذي تقوم به

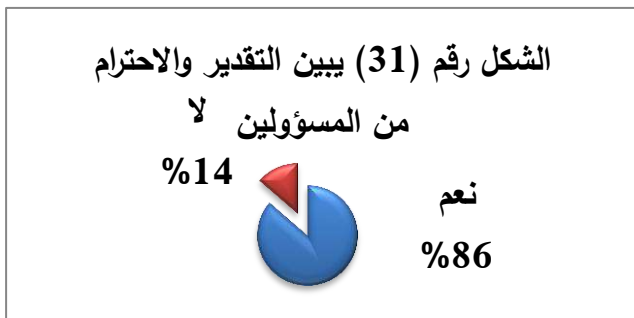


الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	68,18%
لا	6	9,09%
أحيانا	15	22,73%
المجموع	66	100%

يبين الجدول رقم (31) أعلاه أن نسبة 68.16% أجابوا بنعم مقابل 22.72% أجابوا بأحيانا مقابل 9.09% أجابوا بلا.

ومنه نستنتج ان هناك احترام متبادل بين العاملين فيما بينهم، وذلك انطلاقا من تقدير العاملين لعمل زملائهم، وهذا راجع إلى أن أغلب العاملين لديهم خبرة و أقدمية في العمل مما يجعلهم يتصرفون بمسؤولية و تقدير كبير تجاه عملهم و تجاه زملائهم في العمل، و أيضا يكون لدى العاملين روح المسؤولية، و كما أنهم يتمتعون بنوع الروح المعنوية العالية من خلال العلاقات الانسانية و الاجتماعية التي تربط بين العاملين فيما بينهم و ما لاحظ أيضا أنهم يتعاملون مع بعض البعض و كأنهم أسرة واحدة .

جدول رقم (32) يوضح ما إذا كان العمال يحضون بتقدير واحترام مسؤوليهم في العمل داخل المؤسسة

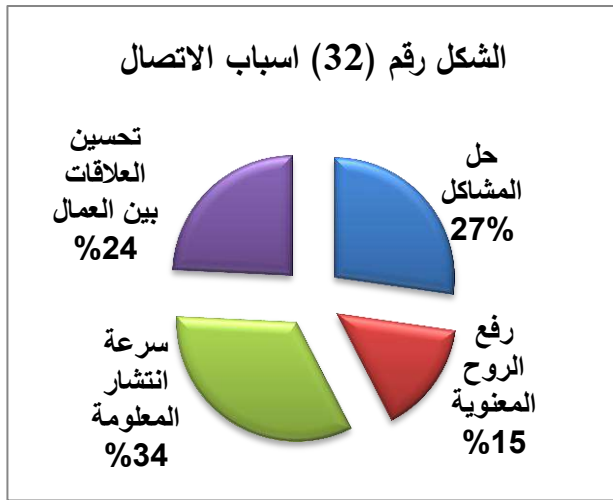


الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	57	86,36%
لا	9	13,64%
المجموع	66	100%

من خلال الجدول رقم (32) أعلاه نجد أن نسبة 86.36% من أفراد العينة يحضون بتقدير واحترام مسؤوليهم مقابل 13.63% لا يحترمون ذلك.

نستنتج من خلال ما يوضحه الجدول أن اغلب أفراد العينة لديهم تقدير واحترام متبادل بينهم حيث أن العمال يحترمون مواعيد العمل و أدائهم في العمل جيد، مما يجعل مسؤولهم المباشر يقدر ذلك يقدم لهم التقدير و الاحترام.

جدول رقم (33) يوضح أسباب اتصال العمال فيما بينهم داخل المؤسسة



الاحتمالات	التكرار	النسبة
حل المشاكل	18	27,27%
رفع الروح المعنوية	10	15,15%
سرعة انتشار المعلومات	22	33,33%
تحسين العلاقات بين العمال	16	24,24%
المجموع	66	100%

من خلال الجدول رقم (33) أعلاه نجد أن نسبة 33.33% تمثل سرعة انتشار سرعة المعلومة، في حين أن نسبة 27.27% هي

لحل المشاكل، مقابل نسبة 24.24% لتحسين العلاقات بين العمال، أما نسبة 15.15% فكانت لرفع الروح المعنوية.

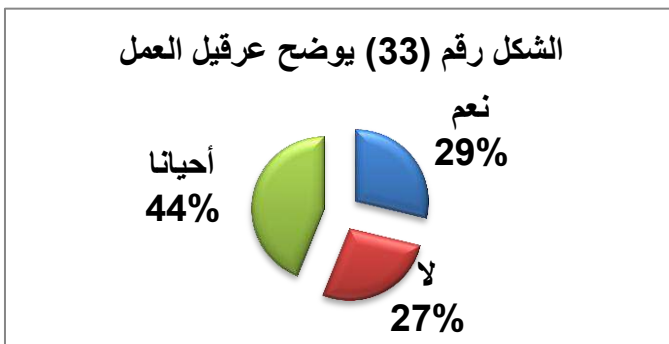
نستنتج مما سبق أن اتصال العمال فيما بينهم لديهم علاقات إنسانية تربطهم في إطار تنظيم غير رسمي مما يعمل هذا الاتصال

بينهم بالدرجة الأولى على سرعة انتشار المعلومات، و أيضا وعلى حل المشاكل وذلك لأن المؤسسة تعمل في إطار رسمي من خلال

القرارات و المعلومات فنجد أنها تعمل على تفادي حدوث صراع بين العمال الذي قد يؤدي إلى نتائج عدم رضا العاملين عن عمله

و أيضا يؤدي خفض مع الانتاج و بالتالي يؤثر سلبا على الاداء و الانتاج.

جدول رقم (34) يوضح كانت المؤسسة تعاني من عراقيل تحول دون سير العمل بصورته الطبيعية



الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	28,79%
لا	18	27,27%
أحيانا	29	43,94%
المجموع	66	100%

من خلال الجدول رقم (32) أعلاه نجد أن نسبة 86.36% من أفراد العينة يحضون بتقدير و إحترام مسؤوليهم مقابل

13.63% لا يحترمون ذلك.

نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أن المؤسسة قليلا ما تعاني من عراقيل تحول دون سير العمل بصورته الطبيعية، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب تعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين فيها، منها أن تواكب دائما التطورات التكنولوجية الحاصلة مما يجعلها دائما في تطوير للعاملين و العمل على رفع أدايتهم، و تجديد معلوماتهم م خبراتهم من خلال التدريب والبرامج التدريبية المعتمدة من طرف المؤسسة، و التي تعمل على رفع الاداء ومعدلات الانتاج، فنظرا لتلك التطورات المستمرة والمتزايدة في البيئة الخارجية لوجود المنافسة الخارجية في الأسواق، مما يجعل المؤسسة تعمل على مواكبة هذه التطورات من أجل البقاء و الاستمرارية في السوق.

ثانيا: النتائج العامة المتعلقة بالدراسة

1. نتائج التساؤل الفرعي الأولي:

بعد بناء وتركيب الجداول وتحليلها على المستوى الإحصائي والمستوى السوسيولوجي و أيضا بعد كل الخطوات التي مرت بها الدراسة نستنتج إن التساؤل الفرعي الأولي والذي نص على: " يساهم التدريب في تعزيز التعاون بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر ورقلة". بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذا التساؤل توصلنا من خلال النسب إلى أن معظم إجابات افراد العينة تدل على أن المؤسسة تعمل على المحافظة على صيرورة الأعمال وعدم تعطيلها وذلك بأنها احيانا تفتح مجال للتعاون بين العمال فيما بينهم، كما أنها تولي إهتمام كبير للتدريب واختيار البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين و ذلك بنسبة 96,97% من خلال اجابات افراد العينة، و أيضا رفع قدرتهم لتنفيذ العمل المطلوب و مساعدة زملائهم في العمل وهذا بنسبة 93,94%، وكما يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وما يعود بالنفع على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين فيها وهذا ما اثبتته نسبة 75,76% من إجابات افراد العينة. و ان التدريب أيضا يهدف من خلالها تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة و تطوير الخبرة و المهارات وهذا ما أوضحتته نسبة 60,61%.

وهذا ما لاحظنا أيضا في دراسة " قريشي محمد الصالح"، والذي أكد فيها على فعالية برامج تدريب الموارد البشرية و أهمية التي تعود من خلال تدريب العاملين على الصعيدين الفردي و المؤسساتي.

و في حين نرى ان مدخل الرأسمال البشري دعا إلى تبني وجهة نظر إستثمارية، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المؤسسة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها، لكي تزيد من قدراتها التنافسية، وقد اهتم الباحث " بيكر " بمعدل العائد على الإستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري . وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، وأيضاً تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة التدريب. فالتدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها مؤسسته و بالتالي تحقق المؤسسة من هذا التدريب عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للعاملين. أما الإدارة اليابانية فلقد اعتمدت على نظرية العلاقات الإنسانية في اعتماد الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل عائلية، والمحافظة على استقرار الأفراد العاملين و قامت هذا النظرية باعتماده على مجموع من المعطيات منها: نظام التدريب المستمر بحيث ترى أن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للعامل يحتم على المؤسسات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المؤسسة من بداية حياته العملية حتى نهايتها، وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المؤسسة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، بل أيضاً ببعض الوظائف الأخرى، وعملية التدريب المستمر مسؤولية مشتركة بين الفرد و المؤسسة.

و من هنا نستنتج من فإن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين لاسيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال هذه الدورات، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمؤسسة، والاعتزاز بالانتماء إليها، وتطويرها بالوسائل المختلفة.

2. نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

بعد كل الخطوات التي مرت بها الدراسة، وأيضاً بعد تحليل و بناء وتركيب الجداول على المستوى الإحصائي والمستوى السوسيوولوجي نستنتج إن التساؤل الفرعي الثاني والذي نص على: "يساهم الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر ورقلة".

من خلال تحليلنا لبيانات ومعلومات الجدول أعلاه اتضح لنا أن المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة للاتصال، وهي طريقة " فيديو كونفروس" **Vidéo conférence** من خلال يتم برمجة اجتماعات مباشرة مع مختلف المديرات التابع للاتصالات الجزائرية عن طريق فيديو مشغل بالانترنت ليتم طرح مختلف الانشغالات والمشاكل والتساؤلات و أيضاً كل المستجدات مباشرة و لقد أثبتت نسبة 100% أن المؤسسة تعتمد الوسائل التكنولوجية المتطورة، كما تعمل المؤسسة على التنسيق بين المصالح المختلفة 87,88% ، وان أفضل طريقة نقل المعلومات من الإدارة هي الأسلوب الكتابي والمتمثل في المراسلات و التقارير وهذا ما بينته نسبة 84,85% من إجابات أفراد العينة، كما أن الأفكار الجديدة أحيانا تحضي بالقبول من طرف المسؤولين 77,27%، كما أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهذا ما أكدته نسبة 65,15%

مما لا شك فيه أن للاتصالات التنظيمية لها صلة وثيقة بالاستقرار في المؤسسة و أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها، وخاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المؤسسة حيث نجد أنها لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط، بل و تؤدي أيضاً إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين وبالتالي زيادة أدائهم، وفي الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها أثر إيجابي في الأداء والرضا. فكلما كان الاتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات.

وهذا ما لاحظنا أيضاً في دراسة " سليم كفان" ، والذي أكد فيها على مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية و أهميته على المستوى الفردي والجماعي.

إن المؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، وهذا ما أكدته مدرسة الأنساق المفتوحة، التي تناولت المؤسسات كأنساق مفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي ، وقد ظهرت عدة نماذج من بينها "نموذج هومانز" و "نموذج تافستوك"، حيث ينسب النموذج الأول إلى الباحث الاجتماعي " هومانز" الذي اقترح نموذجاً لدراسة الأنساق الاجتماعية ، بين فيه أن أي نسق اجتماعي يعيش في وسط محيط اجتماعي ذو ثلاثة أبعاد: المحيط الطبيعي (الأرض ، الطقس ..) -المحيط الثقافي (القيم و المعايير الاجتماعية)-والمحيط التكنولوجي، ويرى أنه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي، كما لا يخرج عن هذا

التأثير المتبادل بين النسقين الحاصل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل النسق ككل)، أما بالنسبة لنموذج تافستوك : فهو يرجع على البحوث الميدانية التي أجريت حول التغيير التكنولوجي وما ينجر عنه من تغيير في سلوك الأفراد. هذه البحوث أدت إلى بلورة نموذج تنظيمي جديد يطلق عليه النموذج التقني-الاجتماعي، ومن هذا المنطلق يجب الأخذ بالحساب البعد التقني للمؤسسة، ويظهر هذا البعد في الآلات والمواد الخاصة، وبعيد اجتماعي (يتمثل في علاقات العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية)، على العموم فإن البعدين السابقين في تفاعل مستمر فيما بينهما وفي حالة تأثير وتأثر مع المحيط الخارجي للمؤسسة، فكلما كانت قنوات الإتصال مفتوحة بين العمال والإدارة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية، هذا ما أكدته " الإدارة اليابانية" في الاتصالات المفتوحة والمكثفة و التي تؤدي إلى وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين في المؤسسة، بحيث إنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأي مع العاملين في الأمور التي تمس مصلحة العمل وتمس مصالحهم الذاتية ومن أهم قنوات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية في تحقيق أهدافها هي: نظام تشجيع الاقتراحات ، اللجان المشتركة ، نظام الشكاوى والتظلمات ، المقابلات الودية أثناء العمل ، جماعات الرقابة على الجودة ونظام التقارير حيث تعتمد أيضا سياسة المشاركة الجماعية في صنع القرارات بسياسة أخرى مكتملة هي سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المؤسسة والعاملين. ومن هنا نستنتج إن شبكات الإتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمؤسسة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، لاسيما إذا اتسمت بالطرق المتعددة و بفعالية تزويد البيانات والمعلومات، وأسهمت في تنمية بواعث الجوانب الإنسانية بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي، وفي أغلب الأحيان تحقق هذه الأساليب درجة عالية من التفاهم والانسجام والتقارب بين الإدارة والعمال، وتدعيم سبل الولاء التنظيمي بشكل هادف مما يحقق الاستقرار لدى العاملين.

الإستنتاج العام للدراسة:

من خلال تحليل و عرض و تفسير التساؤلات المتعلقة بالدراسة وقد تحصلنا على النتائج التالية وهي:

- إن للتدريب انعكاس على أداء العاملين بمدى اتصالات الجزائر -ورقلة- وهذا ما يتطابق مع إجابات الباحثين، فعلاقتهم تتزايد لإيمانهم بأهمية العمل الجماعي و مدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون و التفاهم و التجانس الذي يسود بين العاملين بالمؤسسة و مدى التنسيق فيما بينها، إضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين و معرفتهم أن العمل الجماعي في المؤسسة يزيد من تماسكهم و زيادة أدائهم بشكل أفضل.
- يتضح أن للاتصال انعكاس على تحقيق استقرار العاملين بالمؤسسة و هذا ما أظهرته نتائج إجابات الباحثين، فنجد أن أفراد المؤسسة أغلبيتهم متزوجون ولهم اقدمية في العمل، إلا أن العلاقات بين الإدارة والعمال تمتاز بالتوتر ويرجع ذلك المركزية في اتخاذ القرارات من قبل المدير خصوصا فيما يخص القرارات المهمة.
- أن المؤسسة لا بد لها أن توفر الظروف الملائمة للعمل و تشجع العمال على العمل الجماعي الذي يزيد من أدائهم، كما يزيد من رفع كفاءتهم و فعاليتهم في العمل، مما قد ينعكس بشكل إيجابي على زيادة إنتاجيتها وبهذا تحقق أهداف العاملين وأهدافها في نفس الوقت.
- إن داخل الإطار الغير الرسمي هناك تعاون و ترابط بين كل أعضاء الجماعة الواحدة داخل بيئة العمل في المستوى التنظيمي الأدنى في التسلسل الهرمي وهذا ما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من أدائهم في العمل أن المؤسسة تتوفر لهم مجال بسيط في الأخذ بآرائهم و ذلك في الاجتماعات و أيضا فتح مجال في التعاون بين العاملين فيما بينهم.

تناولنا في دراستنا عرض للجوانب النظرية و الميدانية و المتعلقة بموضوع التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين بمديرية إتصالات الجزائر -ورقلة- والذي نهدف من خلاله إلى الكشف عن طبيعة التطوير التنظيمي السائد بالمؤسسة و إنعكاس ذلك على أداء العاملين، لمحاولة فك بعض متغيرات الدراسة وملاستها على أرض مديرية إتصالات الجزائر - ورقلة- المعبرة فعلا عن التطوير الذي يعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

و عليه نجد أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من الخصائص والمميزات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة منها: التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، واستخدام التكنولوجيات الحديثة، والعمل على تطوير القدرات وتعديل اتجاهات العاملين، حيث نجد أن للتدريب دورا فعالا في تطوير المؤسسة إداريا وفنيا وإنتاجيا، وقد برز هذا دور في خلق الإستمرار في بيئة العمل كما ظهرت الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تستدعي تدريب العاملين على استخدامها من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف كلا الطرفين، ولهذا فإن للتدريب أثرا كبيرا في تطوير المؤسسة من حيث مساعدتها على التجديد و الابتكار في ظل المنافسة المستمرة والمتزايدة في المجتمعات. ومن مجمل ما توصلنا إليه أنه هناك دور للتطوير التنظيمي في زيادة أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على التدريب الفعال والاتصال المستمر بين العمال والادارة، لإعتبارهما إستراتيجية تنموية و ذلك لتطورات التكنولوجية المتزايدة.

- الاقتراحات والتوصيات

- يتعين تحديد احتياجات التدريب بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات عند العامل والتخلص منها في الوقت المناسب.
- الابتعاد الإجراءات النمطية والتقليدية في تحديد الاحتياجات التكوينية وذلك لتحقيق المزيد من المرونة في إستراتيجية التدريب و الاتصال وذلك لأجل تحقيق الانسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا.
- الحرص على ضرورة توفير مدرّبين من خارج المؤسسة اتصالات الجزائر وذلك للتدريب العمال و زيادة إبداعهم و كسب افكار جديدة في العمل و التخلص من الروتين اليومي.

ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية وليس مادية فقط مما سيؤدي إلى زيادة اهتمام العمال بالتدريب

- استخدام وسائل وقنوات إتصال حديثة متعددة حتى يتنسى للعمال التواصل المستمر بالادارة في كل إنشغالاتهم و مشاكلهم.

- تشجيع العمل الجماعي و جعل العمال يندمجون في أهداف مؤسسة وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي لا تكون له نتائج جيدة

على غرار العمل الجماعي الذي يحقق أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

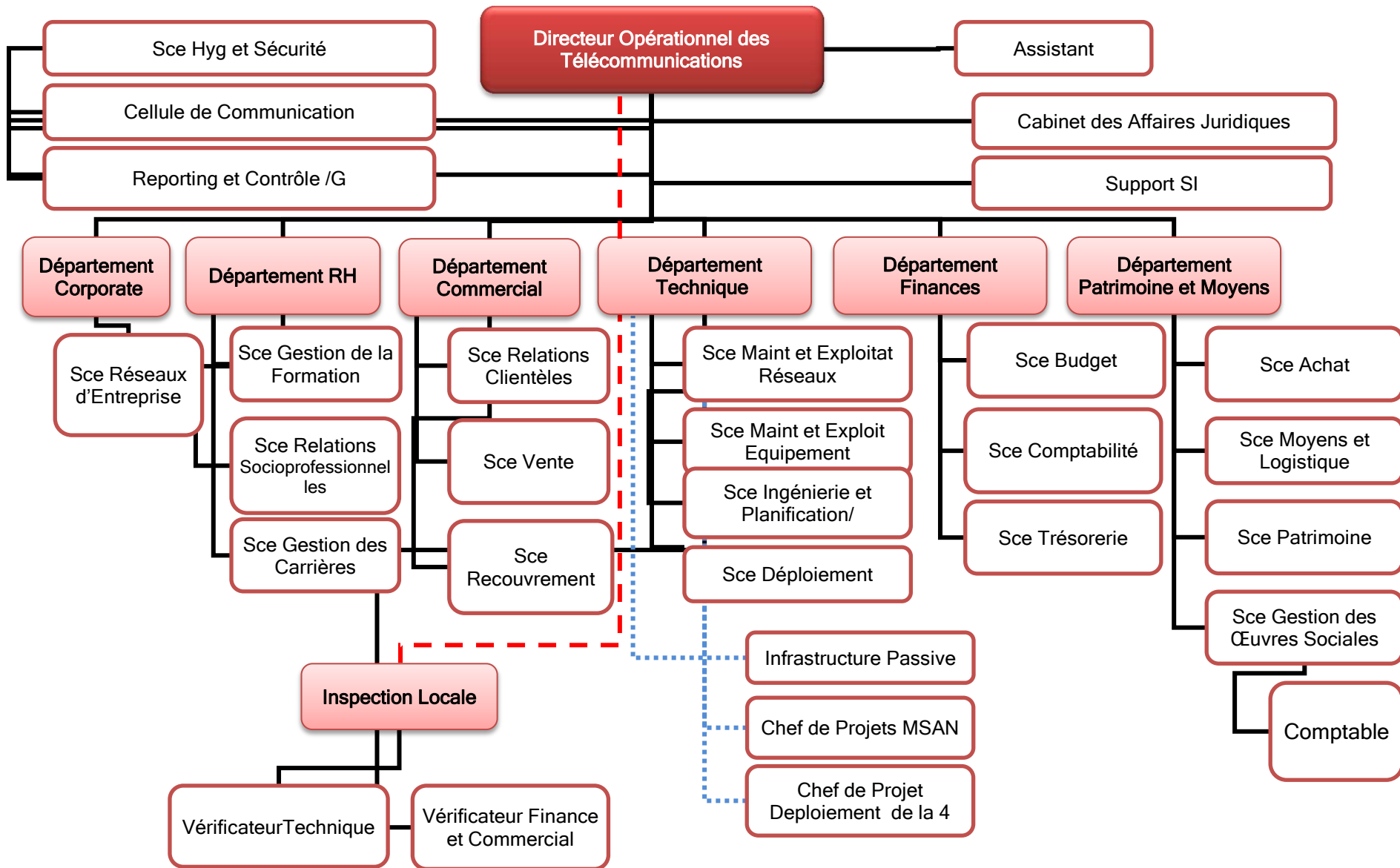
الرقم	1. المعاجم والقواميس
1.	ابن منظور، <u>لسان العرب</u> ، مجلد 10، دار عالم للكتاب الحديث، الاردن، ط1، 2002.
2.	أحمد مختار عمر، <u>معجم اللغة العربية المعاصرة</u> ، دار الكتب، القاهرة، ط1 2008.
2. الكتب بالعربية:	
3.	إبراهيم المجيد عبد مروان، <u>أسس البحث العملي لإعداد الرسائل الجامعية</u> ، ط1، مؤسسة الوراق، الاردن، 2011.
4.	أبو قحف عبد السلام، <u>السوق من وجهة نظر معاصرة</u> ، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، الاسكندرية، 2001.
5.	أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، <u>معجم مصطلحات القوى العاملة</u> ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1994.
6.	أحمد شاكر العسكري، <u>التسويق مدخل إستراتيجي</u> ، دار الشروق، عمان، الاردن، 2000.
7.	حبيب الصحاف، <u>إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين</u> ، مكتبة لبنان للنشر، بيروت ط1 1997.
8.	حسان محمد الحسن، <u>مناهج البحث العلمي</u> ، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005.
9.	خالد عبد الرحيم الهبتي، <u>إدارة الموارد البشرية</u> ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2003.
10.	راوية محمد حسن، <u>إدارة الموارد البشرية</u> ، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002.
11.	رشيد زرواتي، <u>تدريبات على منهجية البحث العملي في العلوم الاجتماعية</u> ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط2، 2008.
12.	سهيلة محمد عباس، <u>إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي</u> ، دار وائل للنشر، الاردن، ط2، 2006.
13.	صالح بن نوار، <u>فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية</u> ، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006.
14.	طاهر بن خرف الله وآخرون، <u>الوسيط في الدراسات الجامعية</u> ، دار هومة للنشر، الجزائر، ط4، 2003.
15.	طلعت إبراهيم لطفي، <u>أساليب و أدوات البحث الاجتماعي</u> ، دار غريب، القاهرة، 2001.
16.	عامر الكبسي، <u>التطوير التنظيمي وقضايا معاصر</u> ، الجزء4، دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، 1998.
17.	عبد الغفار حقي، <u>النظم و الادارة</u> ، دار الشروق للنشر، مصر، 2000.
18.	عبد الغني عماد، <u>البحث الاجتماعي منهجيته-مراحل-تقنياته</u> ، منشورات جروس برس، لبنان، ط1، 2002.
19.	عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، <u>علم إدارة الأفراد</u> ، دار الشروق للنشر، الرياض، 1973.
20.	علي محمد منصور، <u>مبادئ الادارة</u> ، أسس و مفاهيم، مركز الاسكندرية للنشر، مصر، 1997.
21.	فضيل دليو، <u>إتصال المؤسسة</u> ، دار الفجر، القاهرة، 2003.
22.	فضيل دليو، <u>تاريخ وسائل الإتصال</u> ، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، د.ط، الجزائر، 2007.
23.	محمد الصيرفي، <u>إدارة الموارد البشرية</u> ، دار الفكر الجامعي، مصر، ط2007، 1.
24.	محمد عبد السميع و آخرون، <u>أساسيات الادارة العامة</u> ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2015.
25.	محمد سعيد سلطان، <u>السلوك الانساني في المنظمة</u> ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

26.	محمد علي محمد، <u>مجتمع المصنع</u> ، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 1999.
27.	محمد عبيدات وآخرون، <u>منهجية البحث العلمي</u> ، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 1999.
28.	مصطفى يوسف كافي، <u>إدارة الصراع و الازمات الاقتصادية</u> ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2015.
29.	منال طلعت محمود، <u>مدخل إلى علم الإتصال</u> ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
30.	موسى اللوزي، <u>التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة</u> ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط2، 2003.
31.	ناصر داداي عدون، <u>الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية</u> ، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
3. الرسائل الجامعية:	
32.	ابتسام إبراهيم مرزوق، <u>فاعلية متطلبات التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية</u> ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
33.	سليم كفان، <u>مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية</u> ، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 2005/2004
34.	سمير رمضان الشبي، <u>التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية</u> ، أطروحة دكتوراه، جامعة أسيوط، مصر، 2009.
35.	فهد بن ناصر الصفيان، <u>علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية</u> ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.
36.	قريشي محمد الصالح، <u>تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية</u> رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
37.	محمد بن عبد الله الفضلية <u>التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت</u> ، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
4. المجالات والمقالات:	
38.	أحمد بن عيساوي، <u>إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية</u> ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006.
39.	عبد القادر شلاي، <u>أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي</u> ، مقال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
5. مواقع الكترونية	
40.	الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر. Www. Algeriatelecom.dz ، أطلاع عليه بتاريخ 2018/03/09 على 20:00 مساء.

قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر ورقة

الحق رقم 01: يتعلق بالهيكل التنظيمي





جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



تخصص : علم اجتماع عمل وتنظيم

إستبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع
التنظيم و العمل و الموسومة ب: " التطوير التنظيمي و إنعكاسه على أداء
العاملين "

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا في
إنجاز هذا البحث العلمي بغرض إفادتنا في جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا،
و ذلك من خلال الإجابة عن أسئلتنا بوضع علامة (X) أمام الإجابة
المنتقاة، نؤكد لكم أن أجوبتكم لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، مع
ضمان السرية التامة في عدم تحديد اسم المبحوث.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير و نشكركم على تعاونكم معنا.

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن:
- 3 - الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4 - المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5 - طبيعة المنصب: دائم مؤقت
- 6 - الأقدمية في العمل :سنوات

المحور الثاني: يساهم التدريب في تعزيز التعاون بين العاملين:

- 7- هل المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي في العمل؟ دائما أحيانا نادرا
- في حالة الإجابة ب نادرا هل تعتقد أن العمل الفردي هو الذي يحقق أفضل كفاءة ؟ نعم لا
- 8- هل تعتمد المؤسسة على نظام لدورات تدريبية ؟ أسبوعية شهرية سنوية
- 9- من يقوم بعملية التدريب ؟ مدرب من المؤسسة مدرب أجنبي
- في الحالتين أيهما أفضل ولماذا؟.....
- 10- ما نوع التدريب التي تقدمه المؤسسة: تدريب نظري تدريب تطبيقي
- 11- هل التدريب في المؤسسة يكون على مستوى: داخلي خارجي
- 12- هل تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين؟ نعم لا
- 13- إلى ماذا تهدف المؤسسة من خلال التدريب:
- الترقية تطوير الخبرة والمهارات تجديد المعلومات
- 14- هل تعتقد ان التدريب حسن من أدائك لعملك ب-؟ رفع قدرتك لتنفيذ العمل بكفاءة التقليل من روتين العمل اليومية التقليل من ضغوط العمل

15- إيجاد أفكار و أساليب جديدة في العمل - أساليب جديدة في العمل؟ نعم لا أحيانا

16- هل المعارف والخبرات التي إكتسبتها من عملية التدريب كافية لأداء العمل بشكل جيد؟

نعم لا أحيانا

17- هل ساعدك التدريب على مساعدة زملائك في العمل؟ نعم لا

18- هل تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون والتنسيق بين المصالح المختلفة؟ دائما أحيانا نادرا

في حالة الإجابة ب نادرا فلماذا؟

19- هل ترى بأن التدريب يعود بالفائدة على العاملين و المؤسسة؟ نعم لا

المحور الثالث : يساهم الاتصال في تحقيق استقرار العاملين داخل المؤسسة :

20- هل تقوم المؤسسة بالتنسيق بين المصالح المختلفة نعم لا

21- هل الاتصال بين مختلف المصالح التنظيمية يعمل على:

التقليل من الإشاعات يقلل من احتمالات الصراع بين العاملين

22- هل هناك احترام في تطبيق مواعيد العمل ؟ نعم لا أحيانا

23- أثناء قيامك بواجبك المهني هل تعترضك بعض الصعوبات التي تعرقلك عن أداء هذا الواجب ؟

دائما أحيانا نادرا

- في حالة الإجابة ب دائما هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى مسؤولك المباشر ؟ نعم لا

24- هل تتجاذب أطراف الحديث مع مسؤولك المباشر ؟ دائما أحيانا نادرا

25- هل تجد أن الأفكار الجديدة حول العمل تحضى بالقبول من طرف المسؤولين؟ نعم لا

26- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات؟ دائما أحيانا نادرا

27- اي من المعايير المحددة من طرف المؤسسة ترفع من كفاءتك الوظيفية ؟

الترقية الحوافز والعلاوات تجديد المعلومات

28- هل نقل المعلومات من الادارة يكون عن طريق؟

الوسائل الشفوية التقارير و المنشورات الكتابية
29- ما هي افضل الاساليب المستعملة للإتصال في الشركة .

- الأسلوب الشفوي : مقابلة شخصية الهاتف الوساطة

- الأسلوب الكتابي : مراسلات تقارير

أخرى أذكرها.....

30- هل تستخدم المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال؟
نعم لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" فما هي هذه الوسائل؟.....

31- هل تعقد الإدارة إجتماعات دورية مع العمال تناقش فيها مشاكل و تسيير المؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة "بنعم" كم من تتعقد في السنة؟

مرة على والأقل مرتين أكثر

32- هل فريق العمل يوفر لك الجو الملائم للقيام بعملك على أكمل وجه؟
نعم لا

33- هل يقدر زملاؤك العمل الذي تقوم به ؟
نعم لا أحيانا

34- هل يحضى العمال بتقدير و احترام مسؤوليهم في العمل داخل المؤسسة ؟
نعم لا

35- هل الاتصال بين العمال فيما بينهم يعمل على:

حل المشاكل رفع الروح المعنوية انتشار سرعة المعلومة تحسين العلاقات بين العمال

36- هل تجد أن المؤسسة تعاني من بعض العراقيل التي تحول دون سير العمل بصورته الطبيعية ؟

نعم لا أحيانا

ملحق رقم 03: يتعلق بالجدول

جدول رقم 01: يوضح التدريب يساعد على إيجاد أفكار وأساليب جديدة في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	54	81,82%
لا	12	18,18%
المجموع	66	100%

جدول رقم 02: يوضح المعارف والخبرات التي اكتسبتها من عملية التدريب كافية لأداء العمل بشكل جيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	59,09%
لا	4	6,06%
احيانا	23	34,85%
المجموع	66	100%

جدول رقم 03: يوضح نقل المعلومات من الادارة يكون عن طريق

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الوسائل الشفوية	10	15,15%
الوسائل الكتابية	56	84,85%
المجموع	66	100%

جدول رقم 04: يمثل أفضل الأساليب المستعملة للإتصال في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	
الاسلوب الشفوي	مقابلة شخصية	6	9,09%
	الهاتف	3	4,55%
	الوساطة	1	1,52%
الاسلوب الكتابي	مراسلات	21	31,81%
	تقارير	35	53,03%
	اخرى	0	0%
المجموع	66	100%	

- **ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن التطوير التنظيمي و انعكاسه على الأداء و الذي يعتبر امراً ضروري في تطوير النمط التقليدي الغير منتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات والتقلبات التي تواجهها المؤسسات وإمكانية التخفيف من المشكلات التي تعانيها فلم يعد يقتضي دور هذه الإدارة بالاهتمام فقط بتطوير العمليات الإدارية بل تعدى ذلك إلى الاهتمام بالموارد البشري و النهوض بتطور أدائه في العمل، وذلك انطلاقاً من الإجابة عن التساؤل الرئيسي للموضوع: " كيف ينعكس التطوير التنظيمي على أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر ورقلة "، و الذي يندرج تحت التساؤلات الفرعية التالية: هل يساهم التدريب في تعزيز التعاون بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر؟- كيف يساهم الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر؟
 - وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج الوصفي، واستخدمنا أسلوب المسح الشامل، حيث قدر عدد مفرداتها 84 عامل، أما أداة جمع البيانات كانت استمارة الاستبيان.وفي الأخير توصلنا إلى النتيجة العامة التي كان مفادها- أن للتدريب انعكاس على أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر -ورقلة-، فعلاقتهم تتزايد لإيمانهم بأهمية العمل الجماعي و مدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون و التفاهم و التجانس الذي يسود بين العاملين بالمؤسسة و مدى التنسيق فيما بينها.- يتضح أيضاً أن للاتصال إنعكاس على تحقيق استقرار العاملين بالمؤسسة، فنجد أن أفراد المؤسسة أغلبيتهم متزوجون ولهم اقدمية في العمل، إلا أن العلاقات بين الإدارة والعمال تمتاز بنوع من التوتر ويرجع ذلك للمركزية في اتخاذ القرارات من قبل المدير خصوصاً فيما يخص القرارات المهمة، وتوفر لهم مجال بسيط في الأخذ بأرائهم و ذلك في الاجتماعات و أيضاً في التعاون بين العاملين فيما بينهم.
- الكلمات المفتاحية:** التطوير التنظيمي، التدريب، الاتصال، التعاون، الاستقرار الوظيفي.

RUSUME

L'objectif de cette étude est de définir ou de préciser l'évolution organisationnelle au sein d'une société où une entreprise parce que il est nécessaire de remplacer le style classique par ce qui correspond la technologie moderne et actuelle, pour but de réduire les obstacles, et les problèmes qui rencontrent continuellement les entreprises. pour cette raison on constate que l'administration ne se contente pas seulement de l'évolution des opérations administratives mais aussi elle veille sur la personnalité de l'être humain, afin de rendre le travail plus rentable et efficace, et la question qu'on doit poser est : Est-ce que la formation joue un rôle important dans la collaboration entre les travailleurs de la direction d'Alger et de Ouargla ?

Rappelons que cette étude est basée sur la méthodologie descriptive et l'enquête exhaustive le nombre des éléments est 84 travailleurs, l'observation, et l'imprimé, se sont des facteurs essentiels dans cette étude, et enfin on a obtenu le résultat suivant :

La formation a un effet direct envers les employés de télécom d'Alger et de Ouargla

Leurs relations se multiplient suivant l'importance du travail comme, et il existe une collaboration très importante entre les travailleurs, ce qui implique une stabilité totale des travailleurs dans l'entreprise. enfin on constate que les travailleurs ont un bon niveau d'instruction et se sont anciens, la plupart sont mariés mais malgré ces avantages leur participation dans des réunions, au des congrès est très rare, par contre le directeur de l'entreprise est le seul, qui a le pouvoir de prendre les décisions les plus importantes

Les mots clés : Développement organisationnel, Formation, la communication, Collaboration, Stabilité de l'emploi

